



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**ANÁLISIS DEL PORTAFOLIO DE CLIENTES Y DISEÑO DE
ESTRATEGIAS DE CICLO DE VIDA PARA LAS TARJETAS DE
CRÉDITO BANRURAL**

SUSTENTADO POR:

ERODITA MARIBEL HERRERA ALVARADO

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

**MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.

DICIEMBRE, 2021

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

**FACULTAD DE POSTGRADO
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

VICERRECTOR ACADÉMICO NACIONAL

JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZAMA

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DIRECTORA NACIONAL DE POSTGRADO

ANA DEL CARMEN RETALLY VARGAS

**ANÁLISIS DEL PORTAFOLIO DE CLIENTES Y DISEÑO DE
ESTRATEGIAS DE CICLO DE VIDA PARA LAS TARJETAS DE
CRÉDITO BANRURAL**

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

MÁSTER EN

DIRECCIÓN EMPRESARIAL

ASESOR METODOLÓGICO

ALBERTINA NAVARRO-RÍOS

MIEMBROS DE LA TERNA

HENRY OVIEDO

CARLA CARDON

MARIO GALLO



FACULTAD DE POSTGRADO

ANÁLISIS DEL PORTAFOLIO DE CLIENTES Y DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE CICLO DE VIDA PARA LAS TARJETAS DE CRÉDITO BANRURAL

Erodita Maribel Herrera Alvarado

Resumen

La presente tesis consiste en el análisis del portafolio de clientes y diseño de estrategias de ciclo de vida para las tarjetas de crédito BANRURAL. El presente trabajo fue realizado con el propósito de contribuir al desarrollo del negocio de BANRURAL a través del diseño de estrategias de ciclo de vida de los productos y sub productos de tarjeta de crédito, el análisis del portafolio de clientes por medio de indicadores clave de medición y el diagnóstico de los procesos de colocación de los productos de tarjeta de crédito para el logro de las metas de crecimiento y colocación propuestas por la organización. La investigación se apoyó con teorías de sustento aprendidas a lo largo del desarrollo del pensum académico de la maestría en dirección empresarial. Las mismas fueron utilizadas para el desarrollo de los objetivos planteados y resolución de la problemática, la problemática radica en que la división de tarjetas de crédito de BANRURAL no cuenta con el crecimiento esperado en su cartera de clientes y la cartera de financiamiento mediante tarjetas de crédito.

Palabras claves: (CICLO DE VIDA DE PRODUCTOS, ESTRATÉGIAS, INDICADORES DE MEDICIÓN, PORTAFOLIO DE CLIENTES, PROCESOS)



GRADUATE SCHOOL

**ANALYSIS OF THE CUSTOMER PORTFOLIO AND DESIGN
OF THE PRODUCT LIFE CYCLE STRATEGIES FOR CREDIT
CARDS ISSUED BY BANRURAL**

Erodita Maribel Herrera Alvarado

Abstract

This thesis consists of the analysis of the client portfolio and design of the product life cycle strategies for credit cards issued by BANRURAL. This work was carried out with the purpose of contributing to the development of BANRURAL's business through the design of life cycle strategies for credit card products and sub products, the analysis of the actual client portfolio through the definition of key performance indicators and the diagnosis of the actual process to deliver the credit cards to the cardholder to achieve the growth expected by the organization in both the client and credit portfolio. This research is supported by the relevant theories learnt throughout the academic curriculum of the master's degree in business administration. These theories were used to develop the proposed objectives and give resolution to the problem, which is that, the credit card division of BANRURAL does not have the expected growth in its client and credit portfolio.

Key Words: (CLIENT PORTFOLIO, KEY PERFORMANCE INDICATORS, PROCESS, PRODUCT LIFE CYCLE, STRATEGIES)

DEDICATORIA

A Dios el creador del universo,

A mis padres: Manuel A. Herrera y Erodita M. Alvarado,

A mis hermanas y hermano: Virginia A. Herrera, Suni M. Herrera, Laura Hernández, Humberto J. Fiallos,

A mi verdadero compañero de vida por la eternidad y más allá: Álvaro A. Reyes,

A mis mentores: Mauricio R. Escalante, Julia M. Mejía,

A mis docentes,

Por ustedes y para ustedes.

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios por ser quien guía mis pasos, me dio la sabiduría y proveyó siempre los recursos para hacer posible este logro.

Gracias infinitas a mi familia, mentores, y docentes por su apoyo y confianza, han contribuido en gran manera en alcanzar mi meta de convertirme en Master en Dirección Empresarial.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	viii
AGRADECIMIENTO	viii
ÍNDICE DE CONTENIDO	ix
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	xii
ÍNDICE DE TABLAS	xiii
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 Introducción	1
1.2 Antecedentes del Problema	3
1.3 Definición del Problema.....	6
1.3.1 Enunciado del Problema.....	6
1.3.2 Pregunta Problema	6
1.4 Preguntas de Investigación.....	6
1.5 Objetivos del Proyecto	7
1.5.1 Objetivo General.....	7
1.5.2 Objetivos Específicos.....	7
1.6 Justificación.....	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	10
2.1 Análisis de la Situación Actual	10
2.1.1 Análisis del Macro-Entorno	10
2.1.2 Análisis del Micro-Entorno.....	14
2.2 Teorías.....	17
2.2.1 Conceptualización	17
2.2.2 Teorías de Sustento	19
2.2.2.1 Enfoque al Cliente.....	19
2.2.2.2 Ciclo de Vida de un Producto.....	20
2.2.2.3 Plan Estratégico.....	24
2.2.2.5 Gestión de Procesos.....	37
2.2.2.6 Diagrama Causa y Efecto.....	45

2.2.2.7	Cinco Por qué	46
2.2.2.8	Cálculo de Demanda	47
2.2.2.9	SIPOC.....	48
2.3	Metodologías Aplicadas	50
2.3.1	Análisis de las metodologías	50
2.3.2	Antecedentes de las metodologías.....	50
2.2.3	Análisis crítico de las metodologías	54
2.4	Instrumentos Utilizados.....	55
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA		56
3.1	Congruencia Metodológica	56
3.1.1	Matriz de Congruencia	56
3.1.2	Esquema de Variables	57
3.1.3	Operacionalización de las Variables	58
3.2	Alcance, Enfoque y Métodos	59
3.3	Diseño de la Investigación	61
3.3.1	Población	61
3.3.2	Muestra.....	62
3.3.3	Unidad de Análisis	62
3.4	Técnicas, Instrumentos y Procedimientos Aplicados.....	64
3.4.1	Técnicas.....	64
3.4.2	Instrumentos	65
3.4.3	Procedimientos Aplicados	65
3.5	Fuentes de Información.....	66
3.6	Límites del Estudio.....	67
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS		68
4.1	Panorama del Ciclo de Vida de los Productos de Tarjeta de Crédito en BANRURAL.....	68
4.2	Sobre el Plan Estratégico, Plan de Negocios y Portafolio de Clientes.....	71
4.2.1	Cumplimiento de Metas	72
4.2.2	Medición del Portafolio de Clientes	75
4.2.2.1	Conversión de Ingresos a Tarjetas de Crédito Entregadas/Activas por año y por canal	75

4.2.2.2 Utilización de Tarjetas de Crédito año al 31 de octubre del año 2021	80
4.2.2.3 Cancelación de Tarjetas de Crédito Gestión 2021	80
4.2.2.4 Mora de Cartera de Tarjetas de Crédito al 31 de octubre del año 2021	83
4.3 Situación Actual del Proceso de Colocación de Tarjetas de Crédito Nuevas	84
4.3.1 Diagrama de Flujo de Proceso Actual	86
4.3.2 Diagrama Analítico de Proceso Actual	88
4.3.2.1 Especificaciones del Proceso.....	89
4.3.2.2 Histórico de Proceso.....	89
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	91
5.1 Conclusiones	91
5.2 Recomendaciones.....	92
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD	93
6.1 Propuesta de Mejora.....	93
6.1.1 Definición del Ciclo de Vida y sus Estrategias	93
6.1.1.2 Sobre la contención de morosidad frente a la colocación de nuevos productos	97
6.1.2 Definición de Indicadores de Medición, Evaluación del Plan Estratégico y el Plan de Negocios	100
6.1.2.1 Definición de Indicadores de Medición	100
6.1.2.2 Evaluación del Plan Estratégico	102
6.1.2.2 Evaluación del Plan de Negocios	112
6.1.3 Mejoras a Proceso de Colocación	113
6.2 Cronograma de Trabajo.....	119
6.3 Presupuesto.....	121
6.4 Análisis Costo Beneficio.....	122
6.4.1 Beneficios esperados:.....	123
6.4.2 Costos asociados:	124
6.4.3 Razón Costo Beneficio	125
6.5 Tabla de Concordancia.....	126
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	128
ANEXOS	130
Anexo 1. Catálogo de Productos y Subproductos de Tarjetas de Crédito BANRURAL.....	130

Anexo 2. Entrevista a Gerente de Soporte Comercial y Gerente País de la Procesadora de Tarjetas de Crédito de BANRURAL Honduras	156
Anexo 3. Formato de Solicitud de Información a Inteligencia de Negocios	157
Anexo 4. Extracto de Documento de Implementación de Estrategias de Ciclo de Vida	158

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Figura 1. Comparativo de Producto Interno Bruto Mundial.....	11
Figura 2. Comparativo de Producto Interno Bruto de Economías Avanzadas	12
Figura 3. Comparativo de Producto Interno Bruto de las Economías de Mercados Emergentes y en Desarrollo.....	12
Figura 4 Cantidad de Tarjetas de Débito y Crédito	14
Figura 5 Número de Tarjetas de Crédito Otorgadas 2016 -2020.....	16
Figura 6 Concentración del Número de Tarjetas de Crédito a Nivel Nacional	17
Figura 7 Ciclo de Vida Lewitt	21
Figura 8 Inclusión de la Fase Previa al Lanzamiento al Mercado	22
Figura 9 Modelo de ciclo de vida de producto de 6 etapas.....	23
Figura 10 Modelos de Planificación Estratégica	26
Figura 11 Acciones que promueven una buena ejecución de la estrategia.....	31
Figura 12 Valores y principios Éticos.....	32
Figura 13 Pasos Para Cambiar una Cultura Problemática	34
Figura 14 Proceso de Evaluación de Estrategias	36
Figura 15 Qué es un proceso.....	39
Figura 16 Modelo Proveedor - Cliente Interno.....	41
Figura 17 Simbología en Diagramas de Flujo	42
Figura 18 Diagrama Analítico de Proceso	44
Figura 19 Diagrama Ishikawa o Causa y Efecto.....	45
Figura 20 Esquema SIPOC	49
Figura 21 Desperdicios Seis Sigma	53
Figura 22 Esquema de Variables	57
Figura 23 Relación entre una Investigación Cuantitativa y su Enfoque	60
Figura 24 Proceso Enfoque Cuantitativo	65

Figura 25 Etapas de Ciclo de Vida de la Tarjeta de Crédito.....	70
Figura 26 Ingresos por Canal Año 2019	75
Figura 27 Entregas/Activaciones por canal Año 2019	76
Figura 28 Ingresos por Canal Año 2020	77
Figura 29 Entregas/Activaciones por canal año 2020.....	77
Figura 30 Ingresos por Canal Año 2021	78
Figura 31 Entregas/Activaciones por Canal año 2021	79
Figura 32 Proceso Actual Colocación de Tarjetas de Crédito	87
Figura 33 Diagrama Analítico de Proceso Actual Colocación de Tarjetas de Crédito.....	88
Figura 34 Tabla de Observaciones - General Electric	89
Figura 35 Estrategias de Ciclo de Vida - Emisión y Administración de Cartera de Tarjetas de Crédito.....	93
Figura 36 Pilares del Ciclo de Vida de los Productos.....	97
Figura 37 Resumen del Plan Estratégico de PTC	102
Figura 38 Gestión Estratégica PTC.....	103
Figura 39 FODA	111
Figura 40 Gráfica de Diagrama de Pareto.....	114
Figura 41 Diagrama de Ishikawa	115
Figura 42 Cinco Porqué	116
Figura 43 Diagrama SIPOC	117
Figura 44 Anexo 2 Catálogo de Productos y Subproductos de Tarjetas de Crédito BARURAL	155

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de Congruencia Metodológica	56
Tabla 2 Operacionalización de las Variables.....	58
Tabla 3 Marcas y Segmentos de Tarjetas de Crédito BANRURAL.....	61
Tabla 4 Cumplimiento de Meta de Colocación por Canal Gestión 2021	72
Tabla 5 Proyección de Colocación - Diciembre 2021	73
Tabla 6 Detalle de Cumplimiento Proyectado	73
Tabla 7 Proyección de Saldo de Cartera a Diciembre 2021	74
Tabla 8 Conversión año 2019 por Canal.....	76

Tabla 9 Conversión año 2020 por Canal.....	78
Tabla 10 Conversión año 2021 por Canal.....	79
Tabla 11 Cuentas Canceladas por Categoría enero 2021 - octubre 2021	81
Tabla 12 Crecimiento en Cantidad de Tarjetas de Crédito diciembre 2020 - octubre 2021	82
Tabla 13 Comparativo de Porcentaje de Morosidad.....	83
Tabla 14 Especificaciones del Proceso	89
Tabla 15 Detalle de Estrategias de Ciclo de Vida.....	94
Tabla 16 Predictivo de Cobranza.....	98
Tabla 17 Indicadores de Medición para el Portafolio de Clientes	100
Tabla 18 Análisis de la Competencia.....	106
Tabla 19 Diagrama de Pareto.....	113
Tabla 20 Cronograma de Implementación.....	119
Tabla 21 Presupuesto de Implementación	121
Tabla 22 Tabla Comparativa Costo Beneficio.....	125
Tabla 23 Tabla de Concordancia	126
Tabla 24 Requerimiento de Información	157

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

El análisis del ciclo de vida de los productos y análisis del portafolio de clientes son elementos claves para identificar posibles oportunidades de mejora respecto al desempeño de la organización y logro de metas propuestas. Los principios de la dirección empresarial permiten que existan procesos de cambio necesarios para que la organización logre sus objetivos en el futuro, así como un desarrollo sostenido a largo plazo con un posicionamiento estratégico y competitivo.

Banrural Honduras S. A es una institución financiera orientada al desarrollo rural integral del país, con capital privado y multisectorial con servicios de banca universal y cobertura nacional y regional, dirigido preferentemente al micro, pequeño, y mediano empresario, agricultor y artesano. La unidad de Tarjetas de Crédito BANRURAL, Procesadora de Tarjetas de Crédito S.A de C.V es el ente emisor de tarjetas de crédito del Banco y actualmente sus directivos no consiguen lograr las metas respecto a la colocación de nuevos productos y crecimiento de cartera de tarjeta de crédito.

Para contribuir con los objetivos de la organización, se definió del ciclo de vida de los productos y sus estrategias, se realizó una evaluación del portafolio de clientes actual y evaluación del plan de negocios y plan estratégico de la organización, y finalmente un diagnóstico del proceso de colocación de tarjetas de crédito.

En el capítulo I Planteamiento de la Investigación se describen los antecedentes de los problemas identificados dentro del Banco, seguidamente se define cada uno de los problemas con el fin de proporcionar soluciones que mejoren el desarrollo de las actividades que se llevan a cabo dentro del Banco. Posteriormente se plantean las preguntas de investigación y los objetivos propios

de la investigación. La sección culmina con la justificación del trabajo que se plantea realizar para generar soluciones de los problemas identificados.

Seguidamente se desarrolla el capítulo II Marco Teórico que nos presentará los temas de dirección empresarial bajo los cuales se respalda el trabajo realizado. A su vez se incluyen las herramientas de dirección empresarial que facilitarán el cumplimiento de los objetivos y se efectuará la resolución de la problemática.

Dentro del capítulo III. Metodología, se detallan las variables de investigación las cuales medirán y velarán que se cumplan los objetivo planteados incluyendo las técnicas e instrumentos, las fuentes de información que respaldarán el trabajo realizado.

En el capítulo IV. Resultados y Análisis se detalla de manera puntual cada actividad realizada para alcanzar los objetivos y los resultados obtenidos durante todo el desarrollo de la investigación. El objetivo es plasmar la implementación de las herramientas y el cumplimiento de los objetivos establecidos.

En el capítulo V. se detallan las conclusiones y recomendaciones de la investigación. Seguidamente el capítulo VI. Aplicabilidad detalla la propuesta de mejora, el cronograma de trabajo de la misma, el presupuesto de implementación y la tabla de concordancia de la investigación posterior a el análisis de los resultados obtenidos.

1.2 Antecedentes del Problema

En el año 2015 la división de Tarjetas de Crédito de Banco de Desarrollo Rural de Honduras S.A. (BANRURAL), Procesadora de Tarjetas de Crédito S.A de C.V (PTC), inició operaciones en Honduras. PTC es la unidad que genera nuevos productos, estrategias, políticas y gestiona todas las áreas de negocio, operaciones, crédito y cobranza con relación a los productos y servicios de tarjetas de crédito (TC) ofertados por BANRURAL.

PTC ha ampliado su estructura a través de los años, en el año 2018 se creó la Jefatura de Desarrollo de Negocio que tiene como objetivo desarrollar el negocio de tarjetas de crédito mediante el diseño de estrategias y creación de nuevos servicios y productos asociados. Esto es alcanzado con el apoyo de las áreas de proyectos y procesos, encargados de atender e identificar oportunidades de mejora, gestión de nuevos proyectos de sostenibilidad, mantenimiento o acciones mandatorias; el área de mercadeo, que se encarga del diseño y comunicación audiovisual relacionada a productos o promociones; el área de inteligencia de negocio, encargada de generar los reportes requeridos por las áreas para la toma de decisiones y el área de capacitación encargada de asegurar que el personal interno cuente con las habilidades y competencias requeridas para desempeñar su trabajo de manera ideal.

La Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS) en la sección de publicaciones estadísticas financieras de tarjetas de crédito, al mes de agosto del año 2021, muestra que BANRURAL Honduras se encuentra en la posición número 9 en el ranking financiero respecto a la cantidad de tarjetas de crédito en circulación.

En el año 2015, BANRURAL Honduras se encontraba en la posición 12, lo que significa que ha logrado escalar 3 posiciones en 6 años de operación. No obstante, el crecimiento obtenido a la fecha no cumple con las expectativas de las gerencias comerciales y desconocen las razones por las que no se están logrando los números de colocación esperados. (Comisión Nacional de Bancos y Seguros, 2021)

No contar con el crecimiento esperado hace que no se alcancen los resultados y metas establecidas en cuanto a objetivos financieros de la organización. Adicionalmente se genera un ambiente de frustración en el equipo comercial debido a que recurrentemente las metas fijadas no son alcanzadas y se les exige cada mes más. La gerencia de soporte comercial de PTC desconoce si los procesos actuales son la causa por las cuales los números de colocación no son alcanzados. A su vez, desconoce la razón por la cual el monto de cartera de tarjetas de crédito no cuenta con el crecimiento esperado.

La cartera de productos de tarjetas de crédito y medios de pago se ha ido diversificando a lo largo de los años en dependencia de las estrategias y convenios que BANRURAL ha establecido. Actualmente se cuenta con una cartera de clientes de tarjeta de crédito de más de 29,000 clientes en todo el territorio nacional, con una cartera de aproximadamente 1,070 millones de lempiras. El enfoque y esfuerzos de las áreas de desarrollo de negocio de PTC y BANRURAL ha sido centrado en incrementar la cantidad de clientes con clientes nuevos, dejando en prioridades más bajas el mantenimiento integral de la cartera de clientes existentes.

Debido a la pandemia y las tormentas tropicales que afectaron al país en el pasado año 2020, la colocación fue afectada significativamente, alcanzando únicamente 28% de la meta proyectada, así mismo la cartera de crédito del producto de tarjetas de crédito decreció 8% debido a que no se tenían nuevos créditos, algunos clientes decidieron cancelar sus productos de tarjeta

de crédito y otros clientes cayeron en moras altas que resultaron eventualmente en cancelaciones de los productos por incumplimiento de pago. (Procesadora de Tarjetas de Crédito S.A de C.V, 2021)

El plan de negocios y plan estratégico de PTC diseñado por la Jefatura de Desarrollo de Negocios, contiene las estrategias requeridas para alcanzar las metas propuestas por la organización. El plan de negocio se basa en indicadores relacionados a la colocación de nuevos clientes y contención de mora.

No existen indicadores de medición integrales relacionados al ciclo de vida de las tarjetas de crédito BANRURAL y sus productos asociados ya que PTC desconoce las etapas de ciclo de vida de sus productos y servicios. PTC no cuenta con estrategias definidas para el mantenimiento del portafolio actual y posibles cancelaciones de los productos relacionados al no uso de las tarjetas de crédito, mora y demás. Al no contar con indicadores de medición adecuados, no es posible establecer un diagnóstico del portafolio de clientes de tarjeta de crédito de BANRURAL en base al ciclo de vida de los productos de tarjeta de crédito, inhabilitando la posibilidad de identificar oportunidades de mejora en los productos y acciones correctivas sobre procesos actuales. El plan de negocios, y plan estratégico y su enfoque de gestión no se encuentra centrado en el cliente ya que se encuentra centrado principalmente en el crecimiento de colocación de nuevos clientes.

1.3 Definición del Problema

1.3.1 Enunciado del Problema

La división de tarjetas de crédito de BANRURAL no cuenta con el crecimiento esperado en su cartera de clientes y la cartera de financiamiento mediante tarjetas de crédito.

1.3.2 Pregunta Problema

¿Cuáles son las razones principales por las cuales no se cuenta con el crecimiento esperado de colocación y cartera de financiamiento otorgado mediante los productos de tarjetas de crédito?

1.4 Preguntas de Investigación

1.4.1 ¿Cuál es el ciclo de vida de las tarjetas de crédito y las estrategias adecuadas a seguir por la organización para asegurar un enfoque al cliente?

1.4.2 ¿Cuáles son los indicadores óptimos con los que el plan estratégico y plan de negocios debe contar para diagnosticar el portafolio de clientes de tarjeta de crédito?

1.4.3 ¿El proceso de colocación actual se encuentra alineados para que la organización alcance las metas propuestas por la organización en cuanto al crecimiento de la cartera de crédito y colocación de productos de tarjeta de crédito?

1.5 Objetivos del Proyecto

1.5.1 Objetivo General

Contribuir al desarrollo del negocio de BANRURAL a través del diseño de estrategias de ciclo de vida de los productos de tarjeta de crédito, el análisis del portafolio de clientes y el diagnóstico de los procesos de colocación de los productos de tarjeta de crédito para el logro de las metas de crecimiento y colocación propuestas por la organización.

1.5.2 Objetivos Específicos

1.5.2.1 Definir el ciclo de vida de las tarjetas de crédito BANRURAL y sus estrategias.

1.5.2.2 Evaluar el plan estratégico y plan de negocios de BANRURAL respecto a las tarjetas de crédito con indicadores de medición para el diagnóstico del portafolio de clientes.

1.5.2.3 Realizar un diagnóstico de los procesos de colocación.

1.6 Justificación

BANRURAL busca ocupar la posición de banco líder en el financiamiento del desarrollo, como se mencionó anteriormente, según la CNBS en la sección de publicaciones estadísticas financieras de tarjetas de crédito, al mes de agosto del año 2021, BANRURAL se encuentra en la posición número 9 en el ranking financiero respecto a la cantidad de tarjetas de crédito en circulación. (Comisión Nacional de Bancos y Seguros, 2021)

La colocación de productos de tarjeta de crédito contribuye de manera significativa en el posicionamiento estratégico de BANRURAL en el mercado hondureño. La CNBS publicó en su sección de publicaciones e información financiera en el mes de agosto del año en curso se colocaron en todo el sector financiero 13,024 tarjetas de crédito, BANRURAL logró colocar 828 tarjetas, siendo la quinta entidad con mayor colocación, la entidad con mayor colocación logró un total de 5,609 tarjetas de crédito, 85% más que BANRURAL. (Comisión Nacional de Bancos y Seguros, 2021)

Diagnosticar los procesos actuales de colocación de los productos permitirá determinar las causas y limitaciones de la organización respecto a la cantidad de nuevas tarjetas de crédito colocadas en un mes permitiendo identificar oportunidades de mejora para mejorar el número de tarjetas de crédito colocadas cada mes.

La ventaja principal que BANRURAL obtendrá al definir estrategias de ciclo de vida de las tarjetas de crédito BANRURAL será obtener un plan de acción sobre el mantenimiento y fidelización de los clientes existentes.

Según la CNBS, BANRURAL cuenta a agosto del presente año con una cartera de 29,141 clientes. Con el ciclo de vida y las estrategias definidas BANRURAL podrá identificar oportunidades de mejora que le permitan incrementar los beneficios esperados y optimizar el valor percibido por sus clientes garantizando un crecimiento óptimo de la cartera de clientes existentes y disminuyendo las cancelaciones de los productos y servicios. (Comisión Nacional de Bancos y Seguros, 2021)

BANRURAL Honduras en su plan de negocios tiene como objetivo plantear las metas y estrategias de captación de nuevos clientes para el producto tarjetas de crédito y productos relacionados que permitan la fidelización de los clientes existentes y el crecimiento de la cartera de tarjeta de crédito. Los indicadores plasmados en el plan de negocio del año 2022 son la colocación de 12,500 nuevas tarjetas de crédito y un crecimiento interanual de la cartera de financiamiento de 338.61 millones de lempiras. (Procesadora de Tarjetas de Crédito S.A de C.V, 2021)

El diseño del plan de negocios y plan estratégico con indicadores de medición permitirá que la organización pueda medir y analizar adecuadamente el impacto, repercusión y retorno de las estrategias planteadas para cada etapa del ciclo de vida de sus productos de tarjeta de crédito. Así mismo podrá tener control de las estrategias y esfuerzos realizados para el mantenimiento del portafolio de clientes, incrementando la eficiencia de la cartera de clientes actuales y apoyando la toma de decisiones en base a información y diagnóstico real del portafolio de clientes.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Análisis de la Situación Actual

Actualmente, en el sistema financiero hondureño existen 15 bancos comerciales, 1 banco estatal, 1 banco de segundo piso y 10 sociedades financieras, además de varias cooperativas de ahorro y crédito, fondos de pensiones, aseguradoras, sociedades remesadoras, cajas de ahorro y otros entes prestadores de servicios financieros.

En enero 2021, en una entrevista con HRN, Evin Andrade, Superintendente de Bancos de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros afirmó que el sistema financiero contaba con una liquidez de 83,500 millones de lempiras. Esta liquidez crea la necesidad en las instituciones financieras en crecer sus carteras crediticias, genera competitividad en el sistema bancario no solo en tasas de interés, sino también en el diseño dinámico de nuevas soluciones financieras.

La competitividad en el sistema financiero genera que los bancos creen estrategias agresivas no solo enfocadas en atraer nuevos clientes sino también en la fidelización de los clientes existentes. Entre estas estrategias encontramos iniciativas innovadoras que cobraron auge en el año 2020 con el surgimiento de la pandemia mundial del virus COVID-19. Algunas de estas iniciativas son el “open banking”, fintech, soluciones de comercio electrónico, billeteras electrónicas y moneda digitales.

2.1.1 Análisis del Macro-Entorno

La pérdida de empleo y la contracción de la economía a nivel mundial a raíz de la pandemia COVID -19, afecta directamente la población que puede acceder a créditos desde el sistema financiero. En la memoria 2020 publicada por el Banco Central de Honduras (BCH), menciona como los estudios realizados por el Fondo Monetario Internacional (FMI) se estimó que la

economía mundial decreció 3.5% en el año 2020. Esto se le atribuye a la crisis económica consecuencia de la pandemia COVID-19. Esta crisis económica se manifiesta en desempleo, estancamiento de la inversión pública y privada, el desahorro de las personas. (Banco Central de Honduras, 2021)

A continuación, en la figura 1 se muestra una gráfica que muestra el comparativo de crecimiento del año 2019 y año 2020 respecto al producto interno bruto mundial.

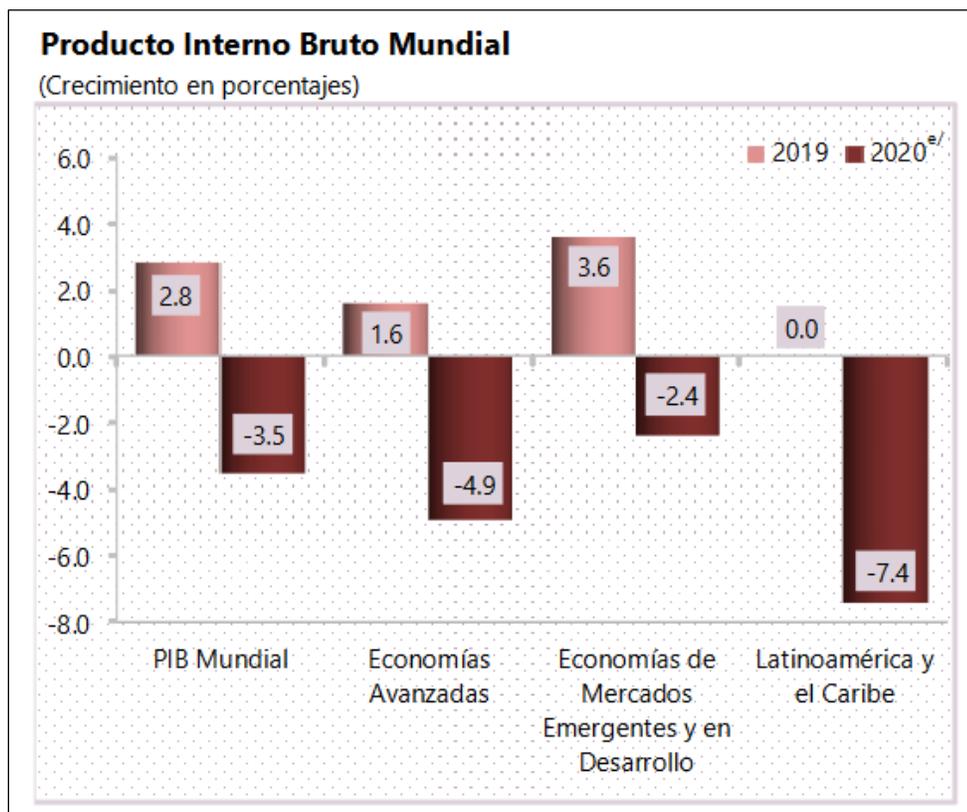


Figura 1. Comparativo de Producto Interno Bruto Mundial.

Fuente: (Banco Central de Honduras, 2021)

En la figura 2 se muestra una gráfica comparativa de crecimiento del año 2019 y 2020 respecto al producto interno bruto de las economías avanzadas.

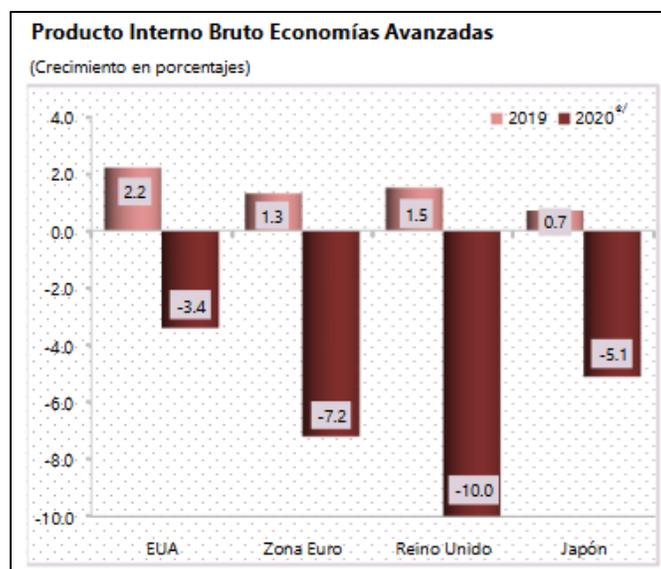


Figura 2. Comparativo de Producto Interno Bruto de Economías Avanzadas

Fuente: (Banco Central de Honduras, 2021)

En la figura 3 se muestra una gráfica comparativa de crecimiento del año 2019 y 2020 respecto al producto interno bruto de las economías de mercados emergentes y en Desarrollo.

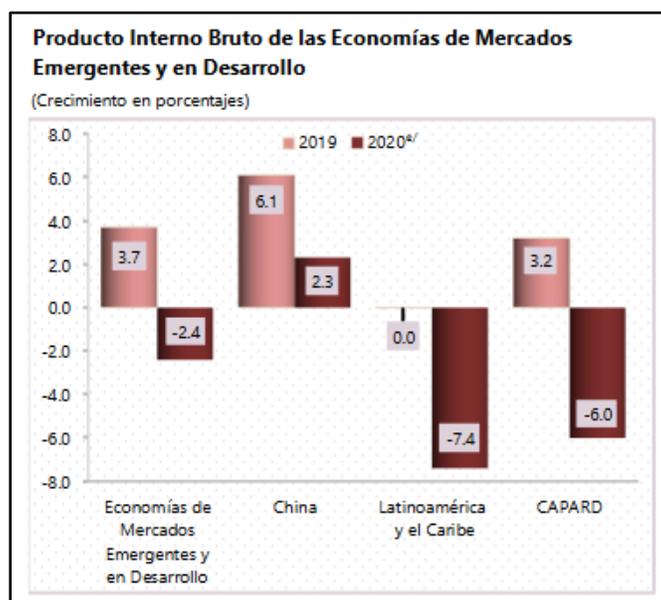


Figura 3. Comparativo de Producto Interno Bruto de las Economías de Mercados Emergentes y en Desarrollo.

Fuente: (Banco Central de Honduras, 2021)

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) en su informe del Panorama Laboral en Tiempos de la COVID-19: Impactos en el Mercado de Trabajo y los Ingresos estima que, en la región de América Latina y el Caribe, la tasa de desocupación o desempleo alcanzaría el 13% a finales del año 2020, esto indica que el número de personas buscando empleo que no lo pueden conseguir aumenta en 5,4 millones y llega hasta 30,1 millones. (Organización Internacional del Trabajo, 2020)

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) en el informe anual de Panorama Laboral para el año 2020 reporta que 23 millones de personas salieron de la fuerza laboral temporalmente y perdieron sus empleos y sus ingresos. La contracción del empleo fue particularmente importante en sectores de servicios como hoteles (-17,6%) y comercio (-12,0%). Por otra parte, también se observa que la crisis sanitaria afectó fuertemente el empleo en la construcción (-13,6%) y la industria (-8,9%). La menor caída de la ocupación se observó en la agricultura (-2,7%). (Organización Internacional del Trabajo, 2020)

Los bancos a nivel mundial cuentan con diferentes políticas y premisas para el otorgamiento de tarjetas de crédito que son reguladas por las leyes del sistema financiero de cada país y los convenios establecidos por las franquicias de tarjeta de crédito que funcionan como redes globales o regionales de tecnología que se encargan de contar con la infraestructura y buenas prácticas para garantizar su uso. Las franquicias de tarjeta de crédito que cuentan con mayor participación en el mercado a nivel global son Visa y MasterCard, según (Shukla, 2021), el 44% de las tarjetas de crédito y débito emitidas a nivel mundial corresponden a la marca Visa y 37% a MasterCard. En la figura 4, se aprecia la cantidad de tarjetas de crédito y débito en diferentes partes del mundo.

	Tarjetas de débito	Tarjetas de crédito	Total
Argentina	48.551.233	60.183.669	108.734.902
Brasil	348.807.697	221.498.255	570.305.952
Chile	21.653.909	17.171.047	38.824.956
Colombia	33.091.474	16.054.855	49.146.329
Costa Rica	5.709.944	2.719.504	8.429.448
México	146.840.500	27.670.136	174.510.636
Perú	24.262.296	6.951.449	31.213.745
R. Dominicana	5.424.514	2.655.032	8.079.546
España	48.350.000	37.250.000	85.600.000
Portugal	20.868.000	8.328.000	29.196.000
Reino Unido	96.833.000	64.851.000	161.684.000
Italia	57.207.000	14.252.000	71.459.000

Figura 4 Cantidad de Tarjetas de Débito y Crédito

Fuente: (MINSAIT PAYMENTS, 2020)

2.1.2 Análisis del Micro-Entorno

En Honduras, según la Memoria 2020 del Banco Central de Honduras (BCH) en el año 2020, la economía hondureña disminuyó en 9.0%, debido principalmente a los efectos de la pandemia sobre la actividad productiva, aunado al impacto de las tormentas tropicales Eta e Iota, incidiendo negativamente en la producción en el cuarto trimestre de 2020. Dichos eventos conjuntos marcaron la contracción económica más pronunciada y sin punto de comparación en la historia económica reciente del país. En tanto, el salario mínimo promedio mensual aumentó en 6.1% entre 2019 y 2020. (Banco Central de Honduras, 2021)

En el reporte de inclusión financiera en Honduras elaborado por la comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS) emitido en mayo del año 2021, se muestra que en el país el número estimado de personas naturales con algún tipo de depósito (ahorro, a plazo y cheques) en las instituciones del sistema financiero que fue de 3,352,937 personas, de las cuales el 52.0% (1,734,412) corresponde a mujeres y el 48.0% (1,609,525) a hombres. En el período 2020 se reportó un saldo total en depósitos de L209,865.3 millones, con un crecimiento del 17.4% en comparación con el año 2019; donde el 98.4% (L206,461.0 millones) fueron depósitos en bancos comerciales y el 1.6% (L3,404.3 millones) en las sociedades financieras. El número de tarjetas de débito que circularon en el país ascendió a 5.1 millones, las cuales reflejan un incremento de un 10.5% con respecto al año 2019. (Comisión Nacional de Bancos y Seguros, 2021)

A finales del año 2020, el informe publicado por la (Comisión Nacional de Bancos y Seguros, 2021) se muestra que 14.3% de la población hondureña mayor a 18 años cuenta con algún tipo de crédito, presentando un decrecimiento de 1.4% respecto al año 2019. Según el (Instituto Nacional de Estadística, 2020) Los adultos mayores de 18 años al cierre del año 2020 fueron 5,802,51218, el sistema financiero reportó a la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS) 828,071 personas con algún tipo de crédito, donde los tipos de crédito de consumo y tarjetas de crédito poseen el mayor número de personas (74.7%), seguido del crédito comercial (9.9%), microcrédito (9.6%), y por último vivienda (5.8%). (Comisión Nacional de Bancos y Seguros, 2021)

La Comisión Nacional de Bancos y Seguros afirma que, al cierre del año 2020, el número de personas con una tarjeta de crédito fue de 406,929, donde el 52.4% de las personas con al menos una tarjeta de crédito son hombres y cuyo saldo asciende a L13,062.0 millones y el 47.6% son

mujeres con un saldo de L8,919.7 millones. Considerando que la cantidad de tarjetas de crédito en el mercado asciende a 794,971, se estima que en promedio cada tarjetahabiente posee dos (2) tarjetas de crédito. (Comisión Nacional de Bancos y Seguros, 2021)

A continuación, la figura 5 muestra la colocación de tarjetas de crédito a nivel nacional, la cual presentó una baja de 50.8% respecto al 2019.

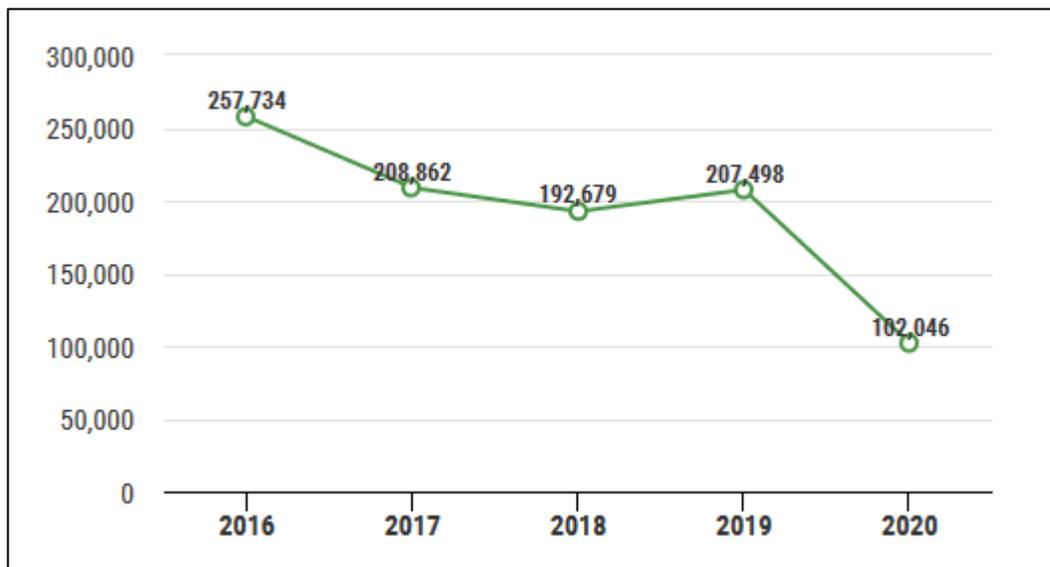


Figura 5 Número de Tarjetas de Crédito Otorgadas 2016 -2020

Fuente: (Comisión Nacional de Bancos y Seguros, 2021)

La figura 6 a continuación muestra la concentración del número de tarjetas de crédito a nivel nacional a diciembre del año 2020, sumaron 794,971 tarjetas de crédito en el mercado, de las cuales seis (6) concentran el 88.4%, distribuidos de la siguiente forma: Bac Credomatic 33.9%, Banco Ficohsa 23.2%, Banco Atlántida 10.2%, Banco Azteca 9.6%, Banco Promerica 5.8% y Banco del País 5.7%; el resto de instituciones lo conforman Banco Davivienda, Banrural, Lafise, Occidente y Banhcafe, con un 11.6%. Al cierre del año 2020 se mostró un decrecimiento del -4.0%, equivalente a 33,168 tarjetas de crédito.

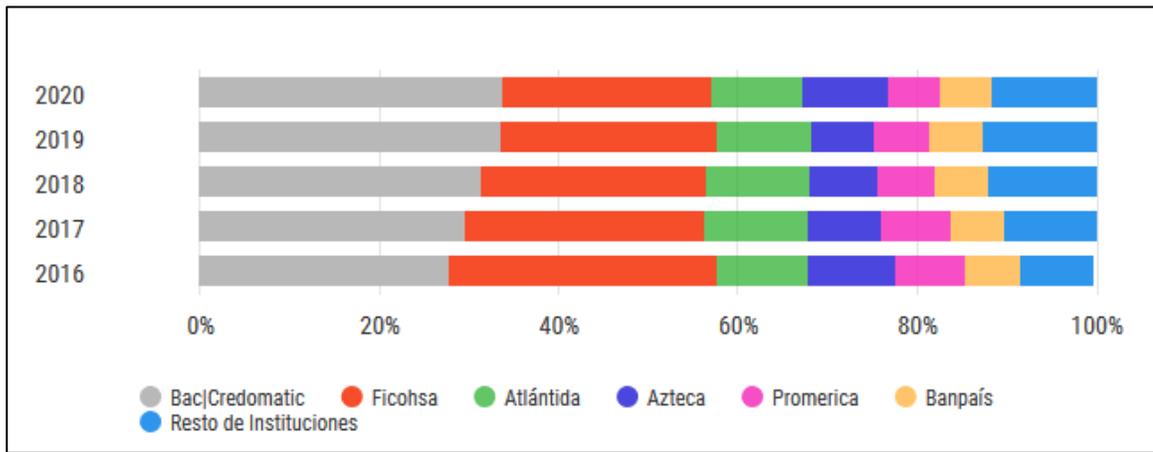


Figura 6 Concentración del Número de Tarjetas de Crédito a Nivel Nacional

Fuente: (Comisión Nacional de Bancos y Seguros, 2021)

2.2 Teorías

2.2.1 Conceptualización

2.2.1.1 Tarjeta de Crédito

En la Ley de Tarjetas de Crédito publicada en La Gaceta, se define la tarjeta de crédito como el instrumento o medio de legitimación magnético o de cualquier otra tecnología cuya posesión acredita al tarjeta-habiente o portador de tarjeta adicional para disponer de la línea de crédito en cuenta corriente o derivada de una relación contractual escrita previa entre el emisor el tarjeta-habiente. (Diario Oficial de la República de Honduras "La Gaceta", 2006)

2.2.1.2 Ciclo de Vida

(Hernando, 2015) menciona que el ciclo de vida de producto se puede definir de una forma muy básica como el periodo de tiempo en el cual un producto produce ventas y utilidades. No obstante, un enfoque más alineado con la concepción de producto del marketing, debería situar el inicio del ciclo de vida del producto mucho antes de que comience a producir ventas y utilidades para los consumidores, desde que la empresa comienza a desarrollar un producto tras la detección de una necesidad insatisfecha. (Hernando, 2015)

2.2.1.3 Estrategia

(Arthur, John, Margaret, & A.J., 2012) en su libro Administración Estratégica afirman que la estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio.

2.2.1.4 Indicadores Clave de Desempeño

Los indicadores clave de desempeño son conocidos como KPI por sus en inglés Key Performance Indicators (KPI), y a su vez como indicadores de gestión. (Macías & Lastra, 2014) establecen que:

Un indicador de gestión es la unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos, responsabilidades con los grupos de referencia. En tal sentido, es la relación entre metas, objetivos y resultados.

2.2.1.5 Plan Estratégico

(Pedrós & Gutiérrez, 2012) definieron lo siguiente:

Un plan estratégico es el documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa. El plan estratégico es un excelente ejercicio para trazar las líneas que marcarán el futuro de nuestra empresa. El plan estratégico es, por lo tanto, un documento cuya elaboración nos obligará a plantearnos dudas acerca de nuestra organización, de nuestra forma de hacer las cosas y a marcarnos una estrategia en función de nuestro posicionamiento actual y deseado. (p.8).

2.2.2 Teorías de Sustento

2.2.2.1 Enfoque al Cliente

Según (Cabrero, 2007) una empresa no puede existir en el mercado sin una clara orientación al cliente y existen tres razones por las cuales el enfoque a los clientes es una exigencia en la dirección comercial. En primera instancia, la pérdida de clientes suele estar entre un 15% y 35% anual del total de clientes y es una de las principales causas de quiebras empresariales, en segunda instancia el costo de adquirir un nuevo cliente suele ser cinco veces más alto que el de mantener un cliente, y finalmente como tercera instancia, el potencial con el que se cuenta en la cartera de clientes no solo a nivel de ingresos sino también como recomendaciones a conocidos y familiares.

Los principios de gestión de la calidad se centran en garantizar que las organizaciones cuenten con todos los elementos necesarios para una administración de calidad. La Organización Internacional de la Normalización (ISO) en su norma ISO 9001 establece una serie de principios fundamentales de la gestión de las organizaciones siendo el primer principio el enfoque al cliente.

(Organización Internacional de Normalización (ISO), 2015) establece lo siguiente:

La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al enfoque al cliente asegurándose de que:

a) se determinan, se comprenden y se cumplen regularmente los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;

b) se determinan y se consideran los riesgos y oportunidades que pueden afectar a la conformidad de los productos y servicios y a la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente;

c) se mantiene el enfoque en el aumento de la satisfacción del cliente

2.2.2.2 Ciclo de Vida de un Producto

El primer modelo de ciclo de vida fue el que describió Theodore Levitt en su artículo de 1965. Para Levitt, los productos son como los seres vivos, que, a lo largo de su existencia, entre el nacimiento y la muerte, pasan por diferentes etapas. La sucesión de estas etapas, que sigue unas pautas generales compartidas por todos los productos, es lo que compone el modelo de ciclo de vida de producto. Levitt describe las siguientes etapas:

Etapa 1: Desarrollo de mercado (Market Development). Comienza cuando el producto llega al mercado. Se caracteriza por unas ventas bajas y que además experimentan un lento crecimiento.

Etapa 2: Crecimiento de mercado (Market Growth). Caracterizada porque la demanda comienza a crecer y el mercado se expande rápidamente.

Etapa 3: Madurez de mercado (Market Maturity). El mercado ha alcanzado su máximo nivel, la demanda puede crecer ligeramente por la propia tasa de renovación del producto y por la tasa de formación de nuevas familias (crecimiento demográfico).

Etapa 4: Declive del mercado (Market Decline). El producto deja de ser atractivo para los consumidores y la demanda comienza a caer. Normalmente sucede porque el producto es sustituido por otros productos que resultan de mayor utilidad para los consumidores.

A continuación, se muestra el Modelo de ciclo de vida de producto publicado por Levitt en 1965.

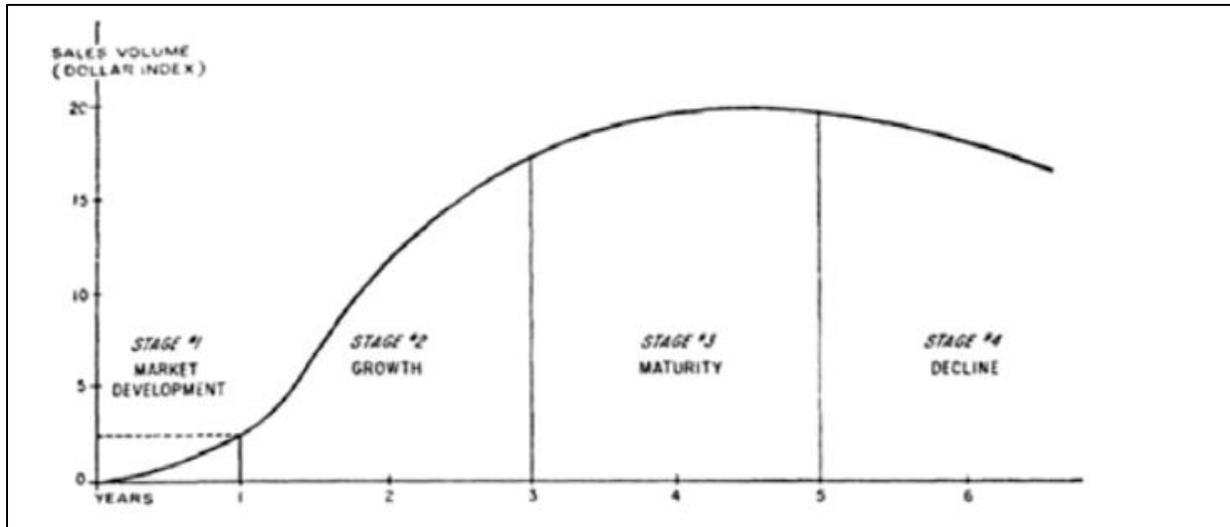


Figura 7 Ciclo de Vida Lewitt

Fuente: (Hernando, 2015)

En la figura 7, se muestra la representación gráfica del ciclo de vida de producto caracterizada por la evolución de las ventas con el tiempo. Los diferentes modelos de ciclo de vida de producto que han aparecido posteriormente, son variaciones más o menos importantes sobre el modelo de Levitt. Si considerásemos la vida del producto desde el momento de su concepción habría que considerar también la etapa previa al lanzamiento al mercado y deberíamos representar una variable adicional para ver su evolución en el paso del tiempo. Lo más habitual es utilizar el beneficio, tal y como se presenta en la figura 8 a continuación.

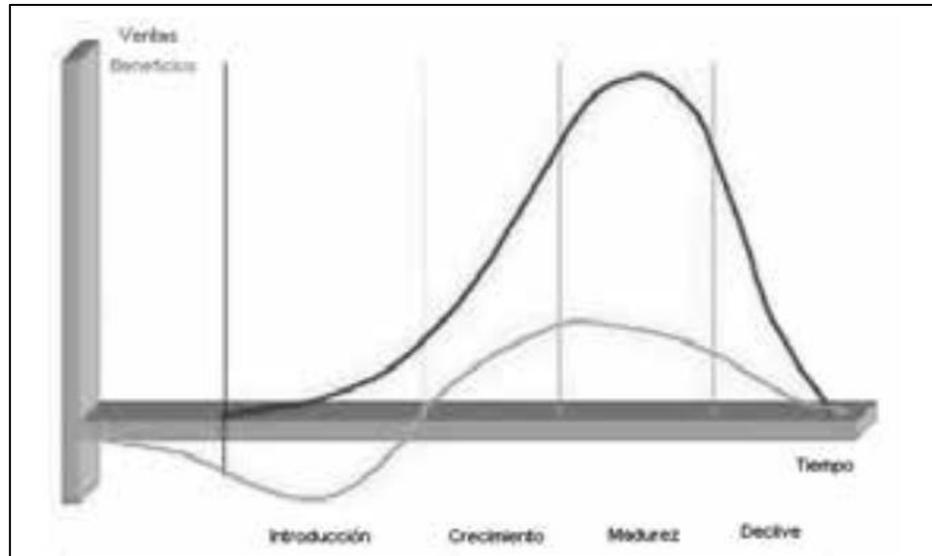


Figura 8 Inclusión de la Fase Previa al Lanzamiento al Mercado

Fuente: (Hernando, 2015)

Lógicamente, antes de que el producto se lance al mercado, las ventas son nulas, pero sí que se producen gastos e inversiones, con lo cual tenemos un periodo en el que habrá un beneficio negativo. Posteriormente el beneficio evoluciona en función de en qué etapa de la vida se encuentre el producto, al igual que también lo hace la variable ventas. En general, los diferentes modelos de ciclo de vida de producto debatidos entre los expertos como continuación al de Levitt, han ido añadiendo etapas o dividiendo las enunciadas por Levitt en varias sub-etapas. En la figura 9 se muestra el modelo de evolucionado.

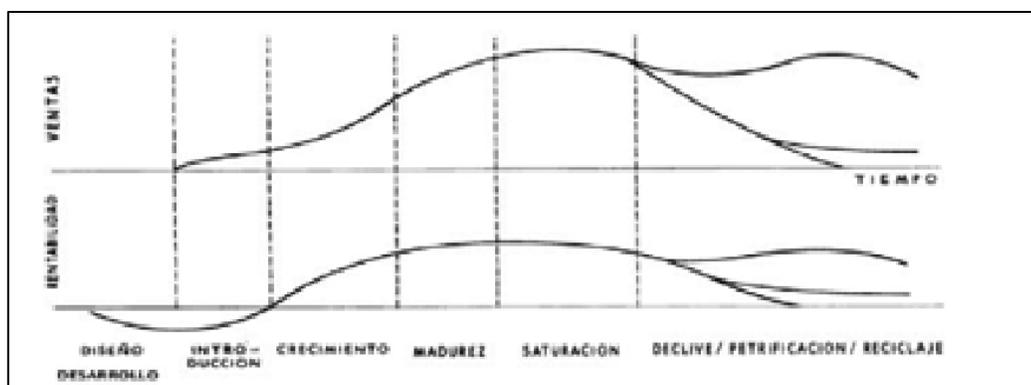


Figura 9 Modelo de ciclo de vida de producto de 6 etapas

Fuente: (Hernando, 2015)

Vemos como al modelo original se añadió una etapa inicial previa al lanzamiento del producto (fase de desarrollo de diseño) y la etapa de madurez se dividió en varias fases de acuerdo con las diferentes características del mercado y, por último, se consideraron distintas alternativas a la desaparición del producto una vez iniciada la fase de declive:

- Muerte del producto.
- Reciclaje del producto.
- Petrificación del producto.

Las ventas del producto se mantienen en el tiempo en un determinado nivel con un mínimo coste y con posibilidad de aportar una rentabilidad aceptable a la empresa. En la actualidad hay autores que defienden la existencia de una fase entre las de desarrollo y la de crecimiento, es la fase de turbulencias que se muestra en la figura 9. Esta sería una fase crítica en la que las presiones externas del mercado o problemas internos de la empresa, pueden llegar a poner en peligro el desarrollo del producto. Si se conocen las amenazas y los riesgos que acechan al producto en este momento, será más fácil que se supere esta etapa y se alcance definitivamente la fase de crecimiento. También pueden aparecer turbulencias en la transición de la fase de crecimiento a la fase de madurez.

2.2.2.3 Plan Estratégico

¿QUÉ ES UN PLAN ESTRATÉGICO?

Es una herramienta en la que la alta dirección reúne las decisiones estratégicas corporativas que se han adoptado “hoy” (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que hará en los próximos años, para lograr una empresa competitiva que permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés.

¿PARA QUE ES ÚTIL REALIZAR UN PLAN ESTRATÉGICO?

- Definir un proyecto empresarial de futuro ilusionante, sólido y consistente.
- Enmarcar todas las decisiones estratégicas de la empresa dentro de un proyecto futuro.
- Tomar hoy las decisiones en un marco de actuación a futuro.
- Dotar a la empresa de una misión que satisfaga las aspiraciones de todos los grupos de interés.
- Identificar y definir claramente cuáles son los objetivos de la empresa a largo plazo.
- Elaborar un plan de comunicación que transmita la identidad corporativa y que ponga de manifiesto una visión compartida por todo el equipo directivo.
- Profesionalizar más la gestión de la dirección.
- Definir funciones y responsabilidades a niveles claves.
- Coordinar el proceso de toma de decisiones en la empresa, facilitar los arbitrajes en caso de conflictos o incompatibilidades, y permitir el seguimiento y revisión continuada de las acciones emprendidas antes cambios importantes.
- Asegurar nuestra competitividad como empresa.

CONTENIDO DEL PLAN ESTRATÉGICO

Un plan estratégico debe incluir:

- Propósitos estratégicos:
 - La misión de la empresa.
 - Visión estratégica que defina los objetivos a alcanzar y el modo de conseguirlos.
 - Valores
- Análisis del presente de la empresa y su entorno o escenario. (Utilizar los modelos de planeación estratégica.)
- Análisis FODA, conclusiones sobre el análisis.
- Factores Clave del Éxito y Objetivos Estratégicos
- Plan de acción u operativo con el que llevar a cabo las estrategias que se hayan definido conforme a las conclusiones.
- Mapa Estratégico
- Tableros de control

CARACTERÍSTICAS DE UN BUEN PLAN ESTRATÉGICO

Un buen plan estratégico debe cumplir con lo siguiente:

- Por el lado numérico: El plan debe contener estimaciones o previsiones con cifras o cantidades determinadas en cuanto a beneficios, niveles de ventas u otro tipo de objetivo similar.
- Desde el punto de vista cronológico: Será necesario especificar el margen temporal en el que la empresa plantea la consecución de las metas que se definen en este documento.
- Desde un punto de vista interno: Deberá aclarar la manera de emplear los recursos mediante estrategias o políticas internas de modo que se estimule la consecución de dichos objetivos.

Según Luis Rojas, el porqué del fracaso de la planificación estratégica se debe a:

- Gerencia diaria insuficiente diferenciada de los objetivos futuristas.
- Misión y valores poco concretos, enlazados débilmente con la organización
- Ausencia de seguimiento periódico y mejoramiento del proceso de planificación.
- Visión y estrategias vagas y un débil enlace con la empresa.
- Carencia de data relevante cuando se realizó el proceso del desarrollo del plan.

MÓDELOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



Figura 10 Modelos de Planificación Estratégica

Fuente: (Propia, 2021)

¿CÓMO IMPLEMENTAR EL PLAN ESTRATÉGICO?

A. 7S McKinsey

Es un modelo que señala los 7 factores básicos para que funcione cualquier organización. Esta metodología se emplea para evaluar si la implantación de cualquier tipo de estrategia es coherente con el día a día de la empresa. Si no es así, habrá que hacer cambios para alinear la estrategia con la realidad.

Las 7S de McKinsey define múltiples factores a tener en cuenta, los cuales se dividen en dos grupos:

Habilidades emocionales o Soft skills: Shared Values, Skills, Style y Staff.

Habilidades racionales o Hard skills: Strategy, Structure y Systems.

Las 7S están compuestos por 7 esferas conectadas entre sí, con un elemento central que son los “valores compartidos. Los factores son los siguientes:

1. Style (estilo): El estilo es la cultura de la organización. Normalmente es la cúpula quien debe establecer las bases de los comportamientos y buenas practicas que marcarán el estilo y la forma de ser de la empresa. Además, deben ser los directivos y jefes los primeros en dar ejemplo al resto de empleados de la empresa.
2. Staff (personal): Los empleados son la columna vertebral de cualquier organización y uno de sus más importantes activos. Es por ello que la forma de tratar a los recursos humanos debe estar alienada con la estrategia.
3. Systems (sistemas): Incluye los procesos internos y los sistemas de información que posibilitan el funcionamiento de la empresa. Los procesos y la información pueden compararse con la sangre que fluye por un cuerpo.

4. Strategy (estrategia): se basa en la manera de organizar y enfocar los recursos, para conseguir los objetivos de la organización. Podríamos compararlo con el cerebro de una organización.

5. Structure (estructura): Es la manera en que se organizan, se relacionan e interactúan las distintas variables y unidades del negocio. La estructura puede ser departamental o no, con una jerarquía lineal, matricial, divisional o de otro tipo. Asimismo, se puede dividir geográficamente (local, estatal o plurinacional), de gestión centralizada o descentralizada, etc. También la estructura puede depender de la fórmula jurídica que tiene la entidad (sociedad anónima, limitada, cooperativa, joint-venture...) y el modelo de expansión que se busca (franquicias, orgánica, fusiones...).

6. Skills (habilidades): Se refiere a las habilidades y capacidades requeridas por los miembros de la organización. Es lo que Michael Porter llama Competencias Centrales. También puede referirse al know how de la compañía.

7. Shared values (valores compartidos): Los valores compartidos son el corazón de la empresa. Lo que une a sus miembros y alinea a todos ellos en la misma dirección.

La fortaleza de las 7S es que es una herramienta de diagnóstico para entender por qué las organizaciones son ineficaces. Una vez analizados los puntos débiles y realizados cambios, se conduce a un cambio organizacional, implicando al total de la compañía que puede hacer mejorar significativamente su forma de funcionar y sus resultados.

B. GESTIÓN DEL CAMBIO

La vida de toda empresa u organización está marcada por el cambio. Esto pasa porque el mundo empresarial realmente no hay manera de que todo esté estático. Los altos niveles de competencia, así como la llegada de nuevas tecnologías, presionan constantemente a las empresas para que se mantengan atentos a los movimientos en el sector. Es por ello que una buena gestión del cambio podrá marcar la diferencia entre una empresa media y otra que sea líder del sector.

La gestión del cambio, o change management, es un enfoque estructurado diseñado para gestionar procesos de transformación relacionados con las personas y las organizaciones con el fin de alcanzar mejores resultados comerciales. Su objetivo es facilitar la implementación de cambios y lograr que las personas los acepten y los entiendan.

¿Cómo se aplica la gestión del cambio en las organizaciones? Existen muchas teorías sobre cómo lograr este tipo de transformación y muchas de ellas vienen de John Kotter, conocido como experto y un destacado profesor en la Escuela de Negocios de Harvard.

Kotter, en su libro *Leading Change* (Liderando el cambio) publicado en 1995, presenta su proceso de 8 pasos para conseguir una correcta gestión para el cambio.

1. Crear sentido de urgencia
2. Formar una coalición
3. Crear visión para el cambio
4. Comunicar la visión
5. Eliminar los obstáculos
6. Asegurar triunfos a corto plazo
7. Construir sobre el cambio
8. Anclar el cambio a la cultura de la empresa

C. CREAR UNA ORGANIZACIÓN CAPAZ DE EJECUTAR BIEN UNA ESTRATEGIA

1. Dotar al personal para la organización

-Reunión de un equipo administrativo sólido, reclutar, capacitar y retener empleados capaces

-Crear y fortalecer las competencias esenciales y capacidades competitivas

- Actualizar los recursos de habilidades y conocimientos de los empleados

2. Organizar el esfuerzo laboral con una estructura organizacional de apoyo

-Decidir qué actividades de la cadena de valor desempeñar internamente y cuáles subcontratar

-Alinear la estructura organizacional de la empresa con su estrategia

-Determinar cuánta autoridad delegar

3. Emplear las herramientas de administración de procesos para lograr una mejora continua

4. Reingeniería de los procesos comerciales, programas de Administración de la Calidad Total y

Seis Sigma: herramientas para fomentar la excelencia operativa

5. Instalación de sistemas de información y operación

6. Vinculación de premios e incentivos a la ejecución de la estrategia.

D. ACCIONES QUE PROMUEVEN UNA BUENA EJECUCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS



Figura 11 Acciones que promueven una buena ejecución de la estrategia

Fuente: (Arthur, John, Margaret, & A.J., 2012)

E. CULTURA CORPORATIVA Y LIDERAZGO CLAVE PARA UNA BUENA EJECUCIÓN DE ESTATEGIAS

La cultura corporativa se refiere al carácter del ambiente interno de trabajo de la empresa y a su personalidad, delineada por un sistema de valores, creencias, estándares éticos y tradiciones compartidos que definen las normas de conducta, las actitudes arraigadas, prácticas de trabajo aceptadas y los estilos de operar.

Las características clave de la cultura corporativa como los principales aspectos que hay que buscar se encuentran los siguientes:

- Los valores, principios de negocios y normas éticas
- El enfoque de la empresa en la administración de recursos humanos y las políticas, procedimientos y prácticas operativas
- La atmósfera y el espíritu que permea el ambiente de trabajo
- La manera en que administradores y empleados se relacionan
- La intensidad de la presión de los compañeros para hacer las cosas
- Acciones y conductas que la administración alienta de manera explícita y recompensa en forma de prestaciones y promociones.
- Tradiciones respetadas y anécdotas que se repiten en la empresa
- La manera en que la empresa trata con destinatarios, en particular proveedores y las comunidades donde tiene operaciones

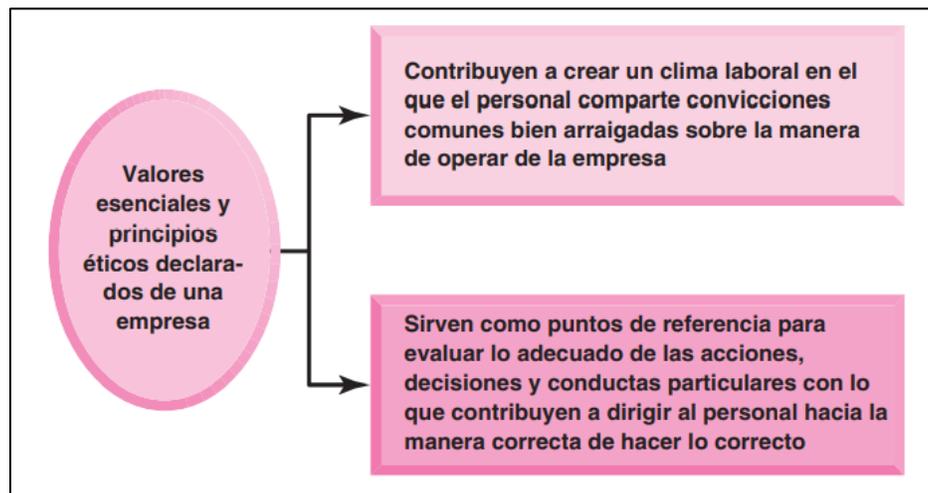


Figura 12 Valores y principios Éticos

Fuente: (Arthur, John, Margaret, & A.J., 2012)

La declaración de valores y el código de ética de una empresa comunican las expectativas de cómo los empleados deben conducirse en el lugar de trabajo.

Una cultura basada en acciones, conductas y prácticas laborales conducentes a una buena aplicación de la estrategia contribuye de tres formas al esfuerzo de tal ejecución:

1. Una cultura bien empataada a los requerimientos del esfuerzo de ejecución de estrategias centra la atención de los empleados en lo más importante para dicho esfuerzo.
2. La presión de grupo referente a la cultura de la empresa induce, asimismo, al personal a hacer las cosas de modo que contribuya a la causa de una buena ejecución de la estrategia.
3. Una cultura empresarial congruente con los requerimientos de una buena ejecución de la estrategia energiza a los empleados, fortalece su compromiso para ejecutar la estrategia de manera impecable y aumentar la productividad laboral en el proceso.

Hay otros dos tipos de culturas que tienden a ser sanas y que apoyan en gran medida una buena ejecución de estrategias:

1. Culturas de alto rendimiento y
2. Culturas adaptables

Pasos para cambiar una cultura problemática:



Figura 13 Pasos Para Cambiar una Cultura Problemática

Fuente: (Arthur, John, Margaret, & A.J., 2012)

F. ¿CÓMO DAR SEGUIMIENTO AL PLAN ESTRATEGICO?

Pasos sencillos para el seguimiento del Plan Estratégico

- Asegurarse del liderazgo, compromiso y llamado a la acción de la gerencia general
- Comunicar el plan a toda la organización
- Designar administradores estratégicos para el seguimiento
- Análisis formal de resultados de los avances de la Estrategia
- Contar con una herramienta de análisis
- Feedback sobre la ejecución de la Estrategia.

G. TABLERO DE CONTROL

El tablero de control es una herramienta gerencial que tiene por objetivo principal presentar el estado actual de uno o varios elementos de la medición (indicadores, planes, estrategias, iniciativas) de la gestión de una compañía, bien sea a nivel global o por cada una de sus áreas o procesos. Existen definiciones más complejas que incluyen algunos otros aspectos. Sin embargo, esta definición redondea los rasgos más importantes.

Tipos de tableros de control:

Según el uso que se les puede dar en las organizaciones, los tableros de control se pueden clasificar en tres grupos:

Operativo

Su principal objetivo es llevar a cabo el seguimiento de los procesos o unidades de negocio de la organización, y de esta manera presentar y tomar decisiones a tiempo. Idealmente debe contener información, por ejemplo, del área financiera: ventas, cobros, cartera, producción.

Directivo

Este tipo de tablero tiene como propósito revisar los resultados internos de la organización por sus diferentes áreas, haciendo seguimiento a los indicadores de resultado y en una perspectiva a corto plazo.

Integral o Estratégico

Asociado principalmente con la metodología Balanced Scorecard, se encarga de agrupar la información por perspectivas, objetivos, iniciativas e indicadores, para la alta dirección de la organización y, de esta manera, conocer el comportamiento de la estrategia y su ejecución.

H. EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

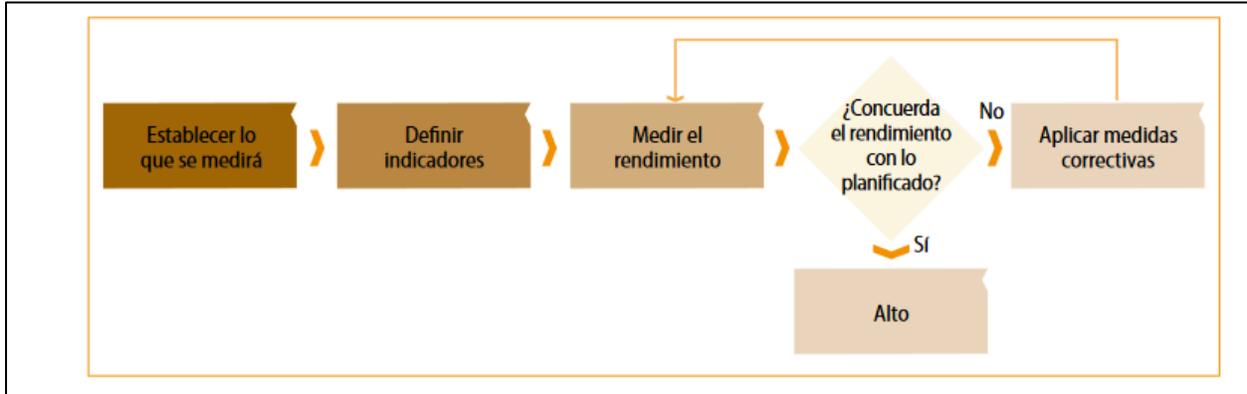


Figura 14 Proceso de Evaluación de Estrategias

Fuente: (Arthur, John, Margaret, & A.J., 2012)

2.2.2.5 Gestión de Procesos

Los procesos son el mecanismo que emplean las organizaciones para hacer funcionar los diversos sistemas que las componen, lo que implica la adopción de una visión sistémica de la organización. Según la norma ISO 9000:2015 un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto. Existen muchas definiciones de sistema, la norma ISO 9000:2015 lo define como un conjunto de elementos interrelacionados o que interactúan.

No debemos confundir un sistema con un proceso, un proceso se refiere a las actividades mientras que un sistema se refiere a las partes. Un ejemplo de sistema es el sistema de calidad el cual lo componen métodos, instrumentos, documentos, personas que la organización emplea para el control y el aseguramiento de la calidad.

Gestión es ejercer el control sobre un proceso para que este cumpla con los objetivos para los cuales fue diseñado, según la norma ISO 9001:2015 gestión es las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización. Según Carrasco 2008, la gestión de procesos es una forma sistémica de ejecutar procesos que generen valor agregado para cumplir con los objetivos organizacionales y que se incrementen la satisfacción y la retención de los clientes.

La gestión de procesos integra los procesos, las estrategias, la orientación al cliente y la mejora continua. El resultado de una gestión de procesos debe ser incrementar la competitividad de la organización y ayudar a garantizar su supervivencia y su crecimiento. Un procedimiento es la descripción del proceso. Una estructura para un procedimiento consta de una portada, un encabezado, propósito, políticas, alcance, definiciones, metodología del trabajo, referencias, responsabilidades, distribución, anexos y autorizaciones.

Según (Romero 2009), la cultura organizacional influye en la capacidad de una organización para alcanzar su misión y visión definiendo y cumpliendo con las estrategias de la organización. La gestión por procesos facilita a las organizaciones definir sus procesos estratégicos, claves y de apoyo para lograr resultados en el marco de su plan estratégico institucional y orientar el desarrollo organizacional de la empresa. Según (Goleman, 1999) La organización como un todo tiene una especie de “inteligencia”, al igual que los grupos y los equipos que la componen. “Inteligencia”, en uno de los sentidos más básicos, es la capacidad de resolver problemas, enfrentar desafíos o crear productos apreciados.

En este sentido, la “inteligencia orgánica” representa esa capacidad tal como emerge de la compleja interacción de personas y relaciones, cultura y papeles dentro de una organización. El conocimiento y la experiencia están distribuidos por toda la organización. La idea central es que el trabajo en gestión de procesos debiera ser parte de un proyecto mayor que incluya estrategia, personas, estructura organizacional y tecnología —representados en la figura 10-1 como una mesa—. Es una aplicación concreta de visión integradora y de síntesis que provee la visión sistémica (Bravo, 2008).

La Gestión por Procesos o Business Process Management (BPM) es una forma de organización, diferente de la clásica organización funcional, en la que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización. Los procesos así definidos son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia organización. La gestión de procesos aporta una visión y unas herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes. No hay que olvidar que los procesos los realizan personas y, por tanto, hay que tener en cuenta en todo momento las relaciones con proveedores y clientes. (ISO TOOLS, 2017)

Procesos

Según (Velasco, 2007) los procesos constan de una secuencia e actividades que tiene un producto o servicio, se entiende como actividad al conjunto de tareas para efectuar un resultado. Es necesario que las actividades se encuentren de manera secuenciada conectadas de manera sistemática cuyo fin sea un resultado predeterminado. El resultado debe ir orientado a un cliente interno o externo y es necesario que presente un valor agregado para la empresa.

A continuación, se muestra una ilustración que describe el significado de un proceso mostrando su complejidad.

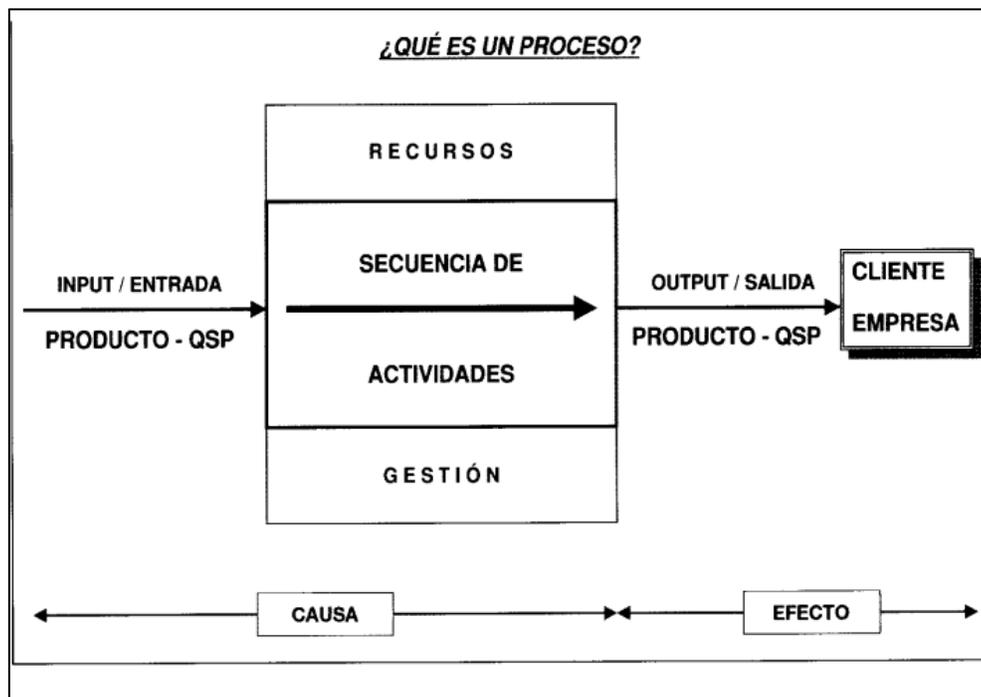


Figura 15 Qué es un proceso

Fuente: (Velasco, 2007)

Según Deming 1989, el fracaso de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente se relacionan con deficiencias en los sistemas y el proceso. Debe de existir una estrategia de procesos donde se determine el control y administración de los procesos para que los mismos se realicen sus propósitos competitivos. Cada proceso debe estar orientado a contribuir al éxito de la cadena de valor.

Las decisiones deben de ajustarse a la situación de la empresa, pero además deben ajustarse entre sí. Un proceso debe de ser definido bajo un propósito u objetivo y debe de ser delimitado. Todo proceso debe ser representable de manera gráfica y ser medible para su control. Cada proceso debe de constituirse bajo la base de responsables y políticas definidas.

Todo proceso consta de los siguientes elementos:

- 1) Entradas o Inputs: “producto o resultado” con características objetivas que provienen de un suministrador (interno o externo) y es la salida para otros procedimientos. Las entradas justifican la ejecución del proceso.
- 2) El proceso: la secuenciación de las actividades, se compone de los factores, medios y recursos necesarios para su ejecución, un método de trabajo e indicadores de calidad.
- 3) Salidas u Outputs: “producto o resultado” con la calidad esperada, la salida va destinada a un usuario o cliente (interno o externo) que ha de tener valor intrínseco, medible o evaluable para su cliente (interno o externo).

Por lo tanto, las entradas y salidas y los proveedores y clientes definen los límites de los procesos. Es necesario que los límites de los procesos sean claros y conocidos para la asignación de responsables definiendo un proceso como el mecanismo para transformar entradas en salidas. A continuación, se muestra una ilustración que detalla el modelo de proveedor a clientes internos o externos.

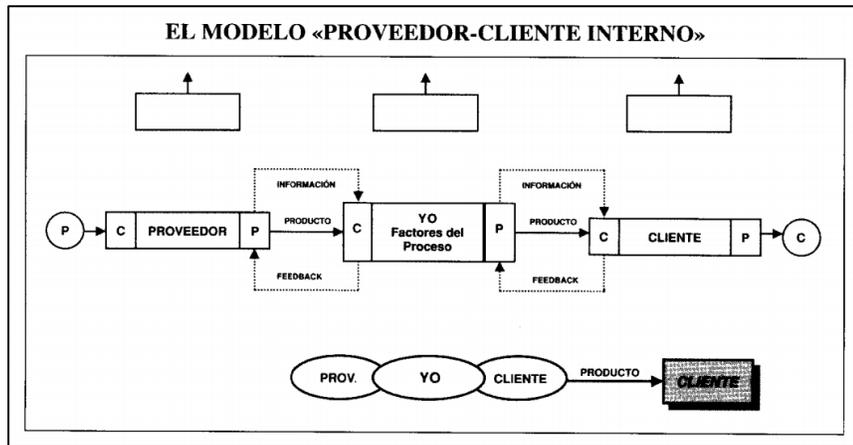


Figura 16 Modelo Proveedor - Cliente Interno

Fuente: (Velasco, 2007)

Diagramación de Procesos

Diagramas de Flujo

Acosta, Arellano, & Barrios (2009) alegan que el diagrama de flujo, conocido también como flujograma, se crea con la intención de mostrar una representación gráfica de las situaciones, hechos, movimientos o relaciones de todo tipo, por medio de la simbología utilizada para elaborar dichos diagramas, en la cual cada símbolo represente una función específica como ser una decisión, una ejecución de proceso, etc., lo cual facilita el entendimiento del diagrama de flujo.

Gómez (1997) fundamentan que el diagrama de flujo o flujograma, es una herramienta que permite expresar de manera gráfica las distintas actividades u operaciones que componen un determinado procedimiento o segmento de este, estableciendo cual es la secuencia cronológica que siguen. En base al propósito o formato que tienen dichos flujogramas, estos pueden incluir información adicional acerca del itinerario de las personas, los métodos de ejecución de las operaciones, la distancia recorrida por cada actividad, así como el tiempo de su ejecución, la distancia recorrida, etc.

Idalberto (1993) puntualiza que el diagrama de flujo o flujograma es método gráfico que ayuda a exponer la secuencia o el flujo de cualquier rutina simple que se realiza, a través de una serie de pasos para llegar a un objetivo. Cuenta con las ventajas de mostrar las unidades involucradas en el proceso, así como los responsables de la ejecución de cada actividad que se debe llevar a cabo y la secuencia del proceso en cuestión.

La siguiente ilustración muestra los diferentes símbolos comúnmente utilizados en la elaboración de un diagrama de flujo:

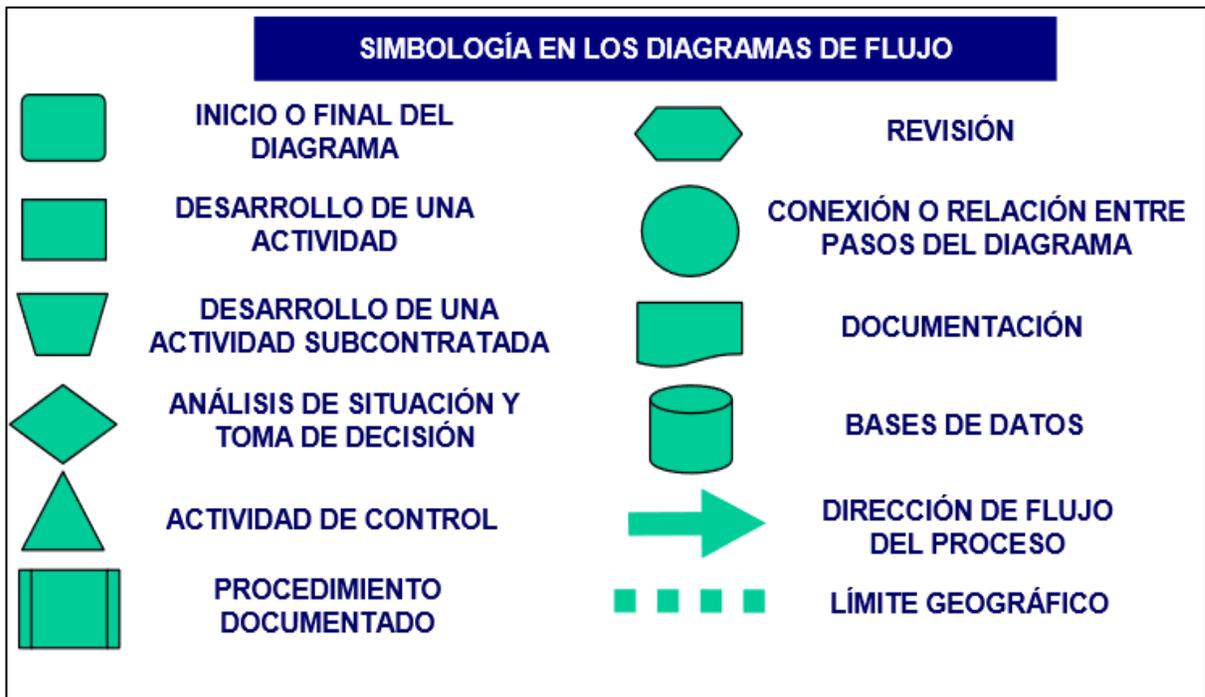


Figura 17 Simbología en Diagramas de Flujo

Fuente: (Chiavenato, 2009)

Diagrama Analítico de Proceso

El Diagrama Analítico de Procesos o Cursograma Analítico es un diagrama que muestra la trayectoria de un producto o procedimiento señalando todos los hechos sujetos a examen mediante el símbolo que corresponda. Existen diversas perspectivas y usos para el diagrama analítico de procesos como ser el enfoque en el operario, equipo o materiales.

El diagrama analítico de procesos se establece en forma análoga al diagrama de flujo tomando en cuenta la segmentación de las actividades como ser, operaciones, inspecciones, transporte, espera y almacenamiento. Sea cual sea la base del diagrama siempre se utilizan los mismos símbolos y se aplican a todos los procesos.

En la siguiente ilustración se plantea un ejemplo de un diagrama analítico de procesos basado en el material empleado para la reparación de un motor de autobús y su debida inspección.

2.2.2.6 Diagrama Causa y Efecto

El diagrama de causa y efecto, mejor conocido como diagrama de Ishikawa por su precursor, consta de un método sencillo y estructurado que parte del conocimiento de un problema concreto y facilita la labor de pensar en todas las causas posibles relacionadas con ese problema. Las principales causas potenciales se organizan en categorías principales y se ramifican en subcategorías.

Su forma de empleo:

- Identificar causas
- Determinar factores involucrados
- Analizar Diagrama
- Propuestas de mejora

A continuación, una imagen que detalla la implementación del mismo.

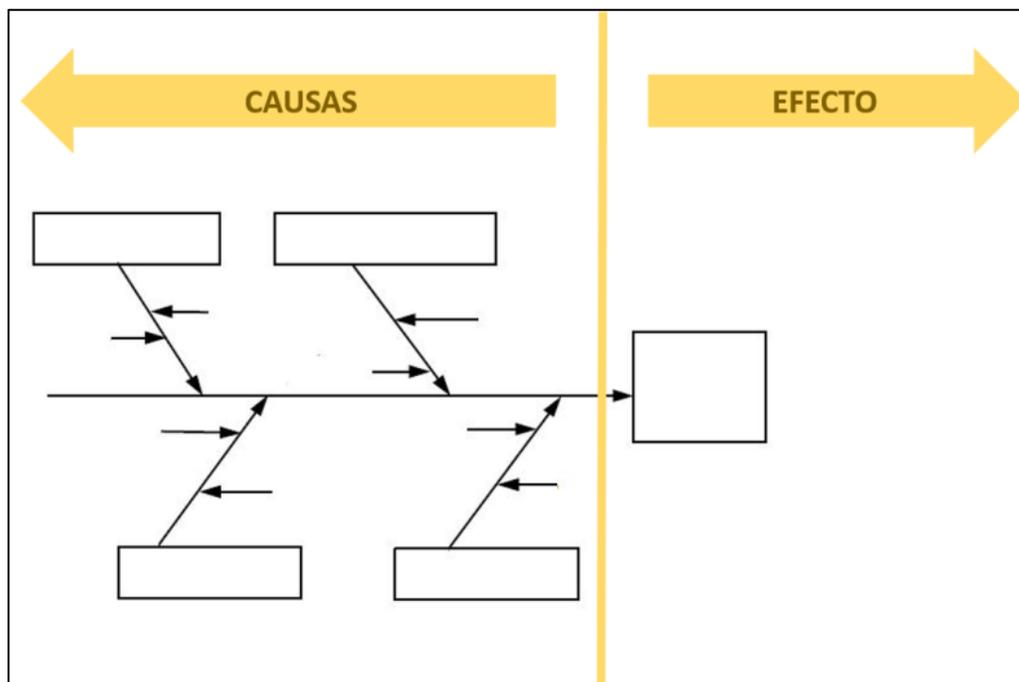


Figura 19 Diagrama Ishikawa o Causa y Efecto

Fuente: (Bonilla, Díaz, Kleeberg, & Noriega, 2010)

2.2.2.7 Cinco Por qué

Los cinco por qué es una herramienta de análisis de causa raíz, el objetivo de la técnica es analizar un problema hasta obtener la causa raíz del fenómeno analizado. Esta técnica se utilizó por primera vez en Toyota durante la evolución de sus metodologías de fabricación.

La mecánica de la herramienta consiste en solucionar problemas haciendo la pregunta ¿Por qué? cinco veces seguidas, o las veces que puedan ser necesarias hasta que lleguemos a la raíz del problema, por regla general la causa principal que generó el problema se te presentará en el cuarto o quinto por qué. Con frecuencia, el quinto por qué apunta directamente a los sistemas de gestión y prácticas que han hecho que el problema existe. Podríamos decir que la técnica de los cinco por qué se asemeja a una lluvia de ideas dirigida.

Ventajas de los cinco por qué

- Permite profundizar rápidamente en la naturaleza de un problema a través de las múltiples iteraciones.
- Su uso es sencillo.
- Promueve el trabajo en equipo. De hecho, debe ser aplicada entre personas que tengan conocimiento del fenómeno estudiado.
- Se integra con otras herramientas como análisis de Ishikawa.
- La principal: actúa sobre la causa raíz de un problema, evitando que este pueda volver a ocurrir. (Ingenio Empresa, 2021)

2.2.2.8 Cálculo de Demanda

La naturaleza de la demanda puede diferir en gran medida, dependiendo de la operación de la empresa para la cual se debe planear. El propósito del manejo de la demanda es coordinar y controlar todas las fuentes de la demanda, con el fin de poder usar con eficiencia el sistema productivo y entregar el producto a tiempo. Existen dos fuentes básicas de la demanda: dependiente e independiente.

La demanda dependiente es la demanda de un producto o servicio provocada por la demanda de otros productos o servicios. Este tipo de demanda interna no necesita un pronóstico, sino sólo una tabulación, por otro lado, la demanda independiente es aquella que no se deriva directamente de la demanda de otros productos. Existen múltiples métodos de pronóstico los cuales se dividen en dos grandes grupos:

1. Métodos de Series de Tiempo

Las series de tiempo son la sucesión de datos en un periodo de tiempo. Los siguientes métodos cuantitativos se basan en la demanda pasada para predecir la futura por medio de los datos históricos de un periodo anterior. Ejemplos:

- a. Promedio simple: Se aplica promedio sobre los datos históricos de ventas. Útil cuando la demanda no presenta estacionalidad o tendencia.
- b. Promedio ponderado: Similar al promedio simple, pero con la diferencia que en éste método calcula el pronóstico asignando nivel de importancia o peso ponderado a unos elementos de tiempo por sobre otros.
- c. Suavización exponencial: Requiere el pronóstico anterior, la demanda real del periodo de pronóstico y una constante de suavizamiento. Útil cuando se cuenta con pocos datos históricos.

- d. Suavización exponencial doble: Es una modificación del suavizamiento exponencial simple. Agrega una constante de suavización delta (δ), cuya función es reducir el error que ocurre entre la demanda real y el pronóstico.
- e. Estacional multiplicativo: Considera que la demanda tiene patrones de repetición de acuerdo a periodos de tiempo y la pronostica por medio del producto de los factores estacionales con una estimación de la demanda promedio.

2. Métodos Causales o Asociativos

Este método considera los factores presentes en el entorno de tu producto o servicio que pueden afectar su demanda.

Ejemplos:

- a. Regresión Lineal: permite analizar el impacto de los factores causales con relación a la demanda de tu producto o servicio para obtener un estimado. (Lee, Manoj, & Larry, 2008)

2.2.2.9 SIPOC

El Diagrama SIPOC, por sus siglas en inglés Supplier – Inputs- Process- Outputs – Customers, es la representación gráfica de un proceso de gestión. Esta herramienta permite visualizar el proceso de manera sencilla, identificando a las partes implicadas en el mismo. El Diagrama de SIPOC es una herramienta que se emplea tanto en el ámbito de 6Sigma como en la gestión por procesos en general. (Asociación Española para la Calidad, s.f.)

Un proveedor (supplier) es persona o entidad que aporta recursos al proceso. Recursos o entradas (inputs) engloban todo lo que se requiere para llevar a cabo el proceso. Se considera recursos a la información, materiales e incluso, personas. De acuerdo al proceso (process) se define

como el conjunto de actividades que transforman las entradas en salidas, dándoles un valor añadido. Cliente (customer) es la persona o departamento recibe el resultado del proceso.

El objetivo es obtener la satisfacción de este cliente. De manera resumida los pasos a realizar para elaborar un Diagrama SIPOC pueden ser los siguientes:

- Identificar el proceso, establecer las entradas del proceso y los recursos necesarios
- Establecer los proveedores de estas entradas al proceso
- Definir el proceso en sí y establecer quién es el cliente de cada una de las salidas obtenidas

A continuación, se muestra el esquema de un diagrama SIPOC.

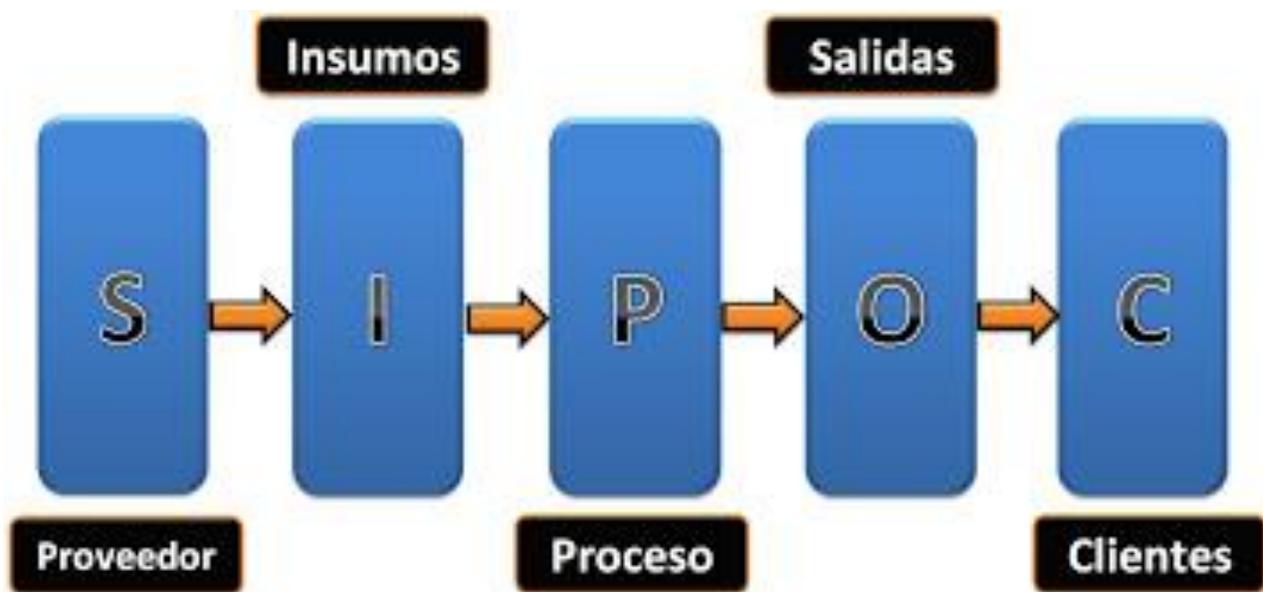


Figura 20 Esquema SIPOC

Fuente: (José Chinchilla, 2009)

2.3 Metodologías Aplicadas

2.3.1 Análisis de las metodologías

Las metodologías que han sido utilizadas para el diseño de indicadores de medición, elaboración de plan estratégicos y análisis de procesos se encuentran descritos con anterioridad en las metodologías de sustento.

2.3.2 Antecedentes de las metodologías

La implementación de los principios de estandarización y planificación estratégica ha sido atribuida a varios autores.

La metodología Lean mejor conocida como ejecución sin desperdicios es un modelo de gestión enfocado a la creación de flujo para poder entregar el máximo valor para los clientes haciendo uso de la mínima cantidad de recursos posibles.

La creación de flujo de proceso se focaliza en la reducción de los siete tipos de "desperdicios" en productos manufacturados, los cuales se enumeran a continuación:

- ✓ Sobre-producción
- ✓ Tiempo de espera
- ✓ Transporte
- ✓ Exceso de procesados
- ✓ Inventario
- ✓ Movimientos
- ✓ Defectos

Eliminando los desperdicios automáticamente se mejora la calidad y se reduce el tiempo de producción y el costo. Las herramientas lean incluyen procesos continuos de análisis (llamadas Kaizen en japonés), producción pull en el sentido del término japonés Kanban), y elementos y procesos a prueba de fallos (Poka Yoke, en japonés), todo enfocado en el área de generar valor (el Genba en japonés).

Esta metodología de mejora de la eficiencia en manufacturas fue concebida en Japón por Taiichi Ohno, director y consultor de la empresa Toyota. La palabra japonesa muda significa ‘desperdicio’ y se refiere en específico, a cualquier actividad humana que consume recursos y no crea valor. El objetivo es encontrar herramientas que ayuden a eliminar todos los desperdicios y todas las operaciones que no le agregan valor al producto o a los procesos, aumentando el valor de cada actividad realizada y eliminando lo que no se requiere.

Por otro lado, lean sirve para implementar una filosofía de mejora continua que les permita a las compañías reducir sus costes, mejorar los procesos y eliminar los desperdicios para aumentar la satisfacción de los clientes y mantener el margen de utilidad.

Estandarización

Es la herramienta que permite definir un criterio óptimo y único en la ejecución de una tarea u operación determinada. El trabajo estándar tiene su fundamento en la excelencia operacional. Sin el trabajo estandarizado, no se puede garantizar que, las operaciones necesarias para la obtención de los productos se realicen siempre de la misma forma. La estandarización permite la eliminación de la variabilidad de los procesos. Al estandarizar las operaciones se establece la línea base para evaluar y administrar los procesos y evaluar su desempeño lo cual será el fundamento de las mejoras. (CDI Lean Manufacturing S.L., 2012).

Mejora Continua

La metodología Lean mejor conocida como ejecución sin desperdicios es un modelo de gestión enfocado a la creación de flujo para poder entregar el máximo valor para los clientes haciendo uso de la mínima cantidad de recursos posibles.

La creación de flujo se focaliza en la reducción de los siete tipos de "desperdicios" en productos manufacturados, los cuales se enumeran a continuación:

- ✓ Sobre-producción
- ✓ Tiempo de espera
- ✓ Transporte
- ✓ Exceso de procesados
- ✓ Inventario
- ✓ Movimientos
- ✓ Defectos

Eliminando los desperdicios automáticamente se mejora la calidad y se reduce el tiempo de producción y el costo. Las herramientas lean incluyen procesos continuos de análisis (llamadas Kaizen en japonés), producción pull en el sentido del término japonés Kanban), y elementos y procesos a prueba de fallos (Poka Yoke, en japonés), todo enfocado en el área de generar valor (el Genba en japonés).

A continuación, una ilustración que detalla los desperdicios determinados.



Figura 21 Desperdicios Seis Sigma

Fuente: (CEGSOFT, 2018)

2.2.3 Análisis crítico de las metodologías

Según (CDI Lean Manufacturing S.L., 2012) los beneficios de la estandarización son:

- Recopila los métodos de trabajo de los operarios más expertos y los hace extensivos a toda la organización.
- Acelera el proceso de aprendizaje del personal de nueva incorporación.
- Reduce el riesgo de errores que afecten a la calidad del producto y a la seguridad de las personas.
- Establece una base documentada del conocimiento operativo de la empresa, que será el pilar de futuras mejoras.
- La incorporación de una metodología optimizada de trabajo y su cumplimiento produce un efecto motivador y de incremento de la disciplina.
- Mejora la detección de los problemas y los desperdicios.
- Crea una gestión visual fácil de comprender por todo el personal de la organización.
- Las empresas que tiene definidos estándares de trabajo consiguen mejoras continuas en la productividad y en la calidad. Además, crean una base documentada del conocimiento que facilita procesos de aprendizaje ágiles y efectivos.
- La estandarización es la base para la mejora continua.

El plan estratégico, realizado de una forma sistemática, proporciona las siguientes ventajas:

- Mejora la coordinación de actividades.
- Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar.
- Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio.
- Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados.

- Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa.
- Mejora la comunicación.
- Obliga a la dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro.
- Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades.
- El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades.
- Un enfoque sistemático de la formación de las estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión.

2.4 Instrumentos Utilizados

Los instrumentos utilizados para el desarrollo de la investigación son los siguientes:

- a) Recopilación de datos con el equipo de inteligencia de negocios y utilización de Microsoft Excel para su análisis
- b) Lineamientos de la normativa ISO 9001:2015 referente a la implementación de sistemas de gestión de la calidad.
- c) Diseño del ciclo de vida de productos con estrategias e indicadores clave de desempeño para la organización
- d) Diseño de un plan estratégico con las herramientas FODA, Análisis PEST, 4Ps, y el Cuadro de Mando Integral
- e) Análisis de desempeño del proceso de colocación mediante la utilización de las metodologías de mejora continua.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

En el presente capítulo se describe el desarrollo y diseño metodológico que se implementó en la investigación. Se iniciará describiendo la congruencia metodológica de la investigación, la cual contiene la matriz de congruencia, esquema de variables y la operacionalización de las mismas. Seguidamente se encontrará un apartado que planteará el alcance, enfoque y método de la investigación. Posteriormente se presentará el diseño de la investigación con la población, muestra y unidad de análisis, además de un apartado que describirá las técnicas instrumentos y procedimientos aplicados para el desarrollo de la investigación. El capítulo concluirá con el desglose de las fuentes de información y limitaciones de la presente investigación.

3.1 Congruencia Metodológica

3.1.1 Matriz de Congruencia

En la Tabla 1 a continuación, se presenta la matriz de congruencia de a investigación.

Tabla 1 Matriz de Congruencia Metodológica

Título	Problema	Preguntas de Investigación	Objetivos	Variables	
				Independiente	Dependiente
Análisis del portafolio de clientes y diseño de estrategias de ciclo de vida para las tarjetas de crédito BANRURAL	La división de tarjetas de crédito de BANRURAL no cuenta con el crecimiento esperado en su cartera de clientes y la cartera de financiamiento mediante tarjetas de crédito.	¿Cuál es el ciclo de vida de las tarjetas de crédito y las estrategias adecuadas a seguir por la organización para asegurar un enfoque al cliente?	Definir el ciclo de vida de las tarjetas de crédito BANRURAL y sus estrategias.	Metas de colocación y crecimiento de cartera	Estrategias de ciclo de vida
		¿Cuáles son los indicadores óptimos con los que el plan de negocios debe contar para diagnosticar el portafolio de clientes de tarjeta de crédito?	Evaluar el plan estratégico y plan de negocio de BANRURAL respecto a las tarjetas de crédito con indicadores de medición para el diagnóstico del portafolio de clientes.		Diagnóstico de la cartera de clientes actual, Plan de Negocios, Plan Estratégico
		¿Los procesos de colocación actuales se encuentran alineados para que la organización alcance las metas propuestas por la organización en cuanto al crecimiento de la cartera de crédito y colocación de productos de tarjeta de crédito?	Realizar un diagnóstico de los procesos de colocación.		Nivel de servicio de entrega de tarjetas de crédito

Fuente: (Propia, 2021)

3.1.2 Esquema de Variables

En la figura 22, se presenta el esquema de variables del estudio.

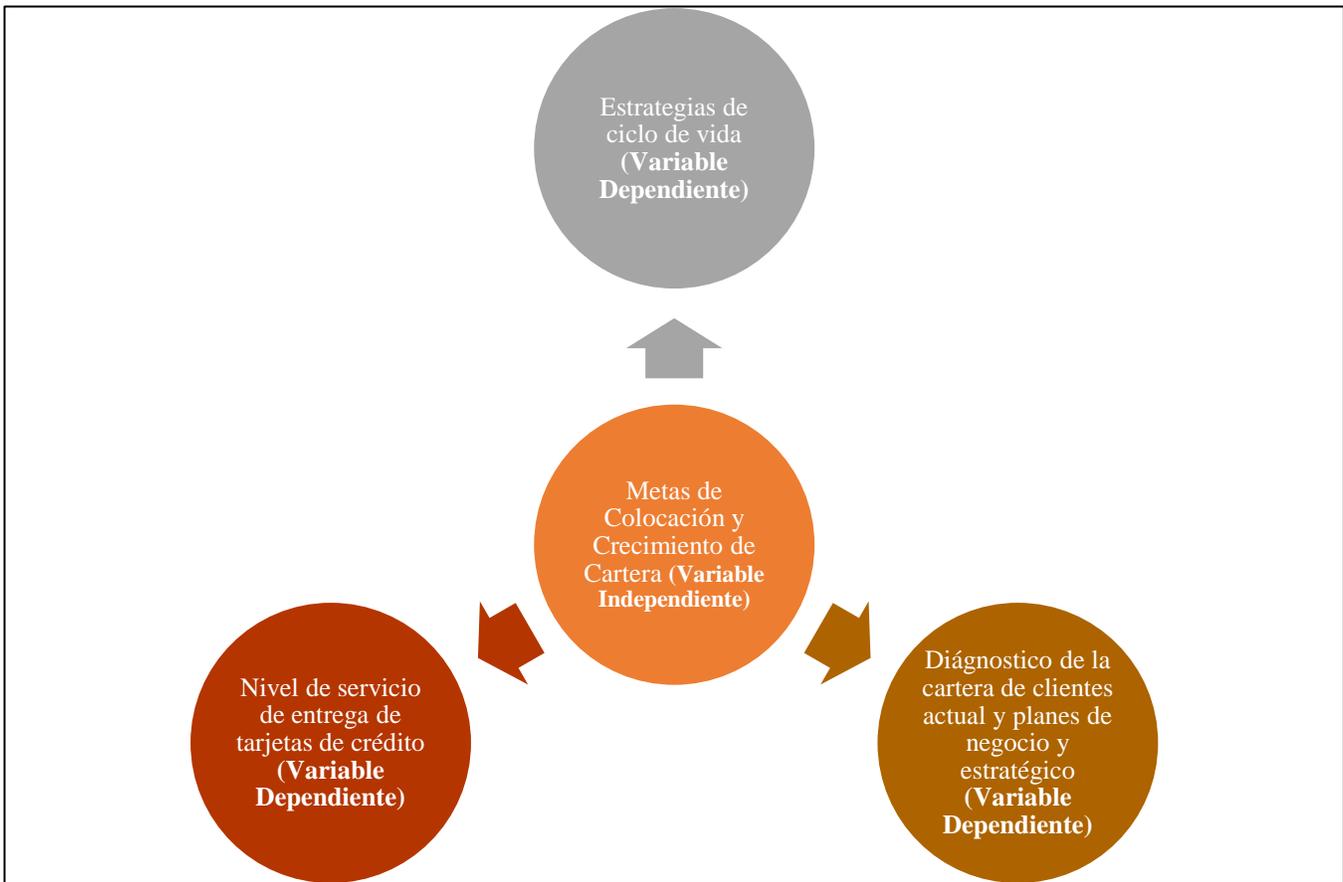


Figura 22 Esquema de Variables

Fuente: (Propia, 2021)

3.1.3 Operacionalización de las Variables

En la Tabla 2, se presenta la operacionalización de las variables.

Tabla 2 Operacionalización de las Variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicador	Ítem	Unidades o Categorías	Escala
Estrategias de ciclo de vida	Medidas y acciones comerciales necesarias para el cumplimiento de metas	Medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio.	Manual	Cumplimiento de Meta de Colocación y Cartera de Financiamiento	(cumplimiento mensual / meta mensual) *100	%	0 -100%
Diagnóstico de la cartera de clientes actual	Evaluación del rendimiento de la cartera de clientes actual	Ejecución de un análisis que se realiza para determinar la situación actual de la cartera de clientes para identificar oportunidades de mejora	Plan Estratégico, Plan de Negocios / Indicadores de medición	Conversión de ingresos a tarjetas de crédito activas, Utilización de las tarjetas de crédito, Cantidad de clientes que cancelan los productos, Mora total	(tarjetas de crédito activas en el mes / tarjetas de crédito ingresadas en el mes) *100, (saldo de tarjetas de crédito / límite otorgado) * 100), (consumos + retiros / límite otorgado) *100, (cuentas canceladas / cuentas activas), saldo de cuentas en mora / (saldo total de las cuentas)	%	0 -100%
Nivel de servicio de entrega de tarjetas de crédito	Tiempo transcurrido desde la venta de la tarjeta de crédito hasta la entrega al cliente	Se define como el porcentaje de los pedidos que la empresa es capaz de atender dentro de un plazo determinado. Por tanto, representa el grado de satisfacción de los clientes.	Satisfacción al cliente	Tiempo promedio de entrega de una tarjeta de crédito	Fecha de ingreso de la tarjeta de crédito - Fecha de entrega de la tarjeta - días no laborales entre fechas	días	0 - 30 días

Fuente: (Propia, 2021)

3.2 Alcance, Enfoque y Métodos

Según (Sampieri, Carlos, & María del Pilar, 2010) un alcance de una investigación puede ser exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo. Un alcance descriptivo es aquel que busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. En pocas palabras describe tendencias de un grupo o población. Las investigaciones descriptivas pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables su objetivo no es indicar como estas se relacionan. Dada la definición, se concluye que el alcance del presente estudio es descriptivo.

Respecto al enfoque, la presente investigación cuenta con un enfoque cuantitativo. En cuanto al enfoque cuantitativo, este se ve diseñado y estructurado en base a un estudio y análisis de los datos recopilados. El objetivo es brindar una conclusión con respecto a objetivos previamente planteados en base a la observación de problemáticas.

(Sampieri, Carlos, & María del Pilar, 2010) afirman, que el enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio. El enfoque cuantitativo parte de una secuencia y una idea acotada y delimitada de la cual se derivan objetivos en base a un marco o perspectiva teórica. Seguidamente se determinan variables y se desarrolla un plan de diseño para la medición de las variables bajo un determinado contexto. Finalmente se analizan las mediciones obtenidas y se establece una serie de conclusiones con respecto a lo planteado.

En la figura 23 se muestra la relación entre una investigación cuantitativa y los posibles alcances que la misma puede tener. En el caso de la presente investigación, cuenta con un alcance descriptivo.

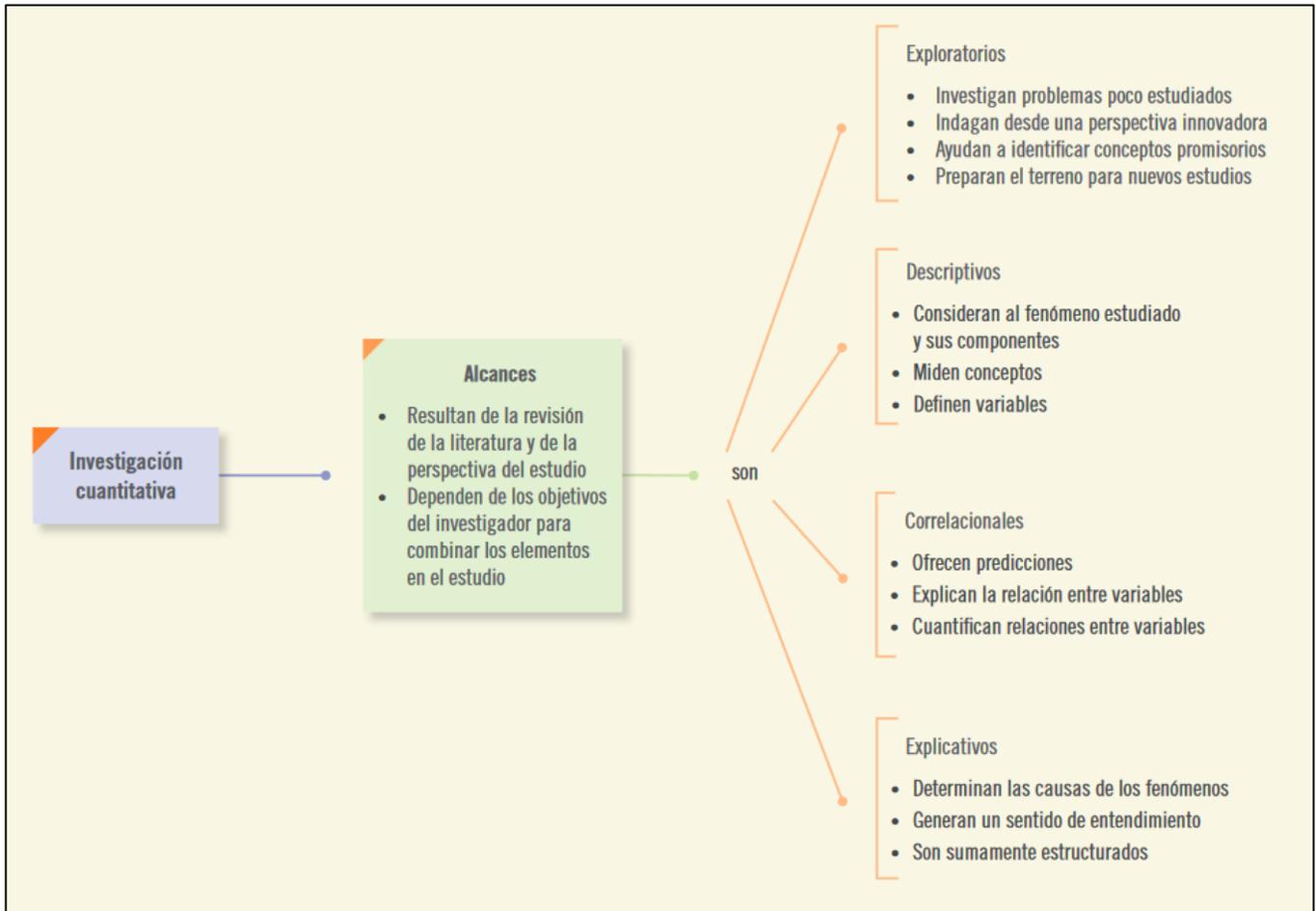


Figura 23 Relación entre una Investigación Cuantitativa y su Enfoque

Fuente: (Sampieri, Carlos, & María del Pilar, 2010)

3.3 Diseño de la Investigación

3.3.1 Población

(Sampieri, Carlos, & María del Pilar, 2010) menciona que a población de una investigación es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. La población del presente estudio la compone todo sujeto que desde el año 2015 a la fecha, haya sido prospectado para la colocación de una tarjeta de crédito de BANRURAL y haya aceptado la oferta de cualquier producto de tarjeta de crédito BANRURAL permitiendo su ingreso en los sistemas para el análisis de otorgamiento de la tarjeta de crédito, siendo la población un total de sujetos de 70,116.

Se incluyen todos los productos de tarjetas de crédito de todos los segmentos y marcas ofertados por BANRURAL. Los segmentos y marcas de tarjeta de crédito ofertados se describen en la tabla 3 a continuación.

Tabla 3 Marcas y Segmentos de Tarjetas de Crédito BANRURAL

Marca Visa	Marca MasterCard	Marca Propia
Visa Clásica	MasterCard Gold	Abastos
Visa Oro	MasterCard Platinum	
Visa Platinum	MasterCard Black	
Visa Infinite		
Visa Empresarial		

Fuente: (Propia, 2021)

3.3.2 Muestra

Según (Sampieri, Carlos, & María del Pilar, 2010), la muestra es un subgrupo de la población. Existen dos tipos de muestra, muestra probabilística y no probabilística. En el presente estudio se utilizará una muestra no probabilística o dirigida ya que el subgrupo de la población y su elección de los elementos no dependen de la probabilidad sino de las características de la investigación. Por lo anteriormente descrito, la muestra de la presente investigación se delimitará por la información y datos que logren obtenerse de los sistemas de información de la organización. A solicitud de la gerencia de la Procesadora de Tarjetas de Crédito, la muestra se compondrá de los registros y sujetos ingresados desde el año 2019 al 31 de octubre del 2021, siendo estos 30,990.

3.3.3 Unidad de Análisis

Durante el desarrollo de la investigación se utilizarán las siguientes unidades de análisis:

1. Cumplimiento de Meta de Colocación y Cartera de Financiamiento. Esta unidad será expresada en porcentaje y será calculada de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Cantidad de tarjetas colocadas en el mes o Cartera Total en el mes}}{\text{Meta Mensual}} * 100$$

2. Conversión de ingresos a tarjetas de crédito activas, Utilización de las tarjetas de crédito, Cantidad de clientes que cancelan los productos, Mora total. Esta unidad será expresada en porcentaje y será calculada de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Cantidad de tarjetas activas en el mes}}{\text{Cantidad de tarjetas ingresadas}} * 100$$

$$\frac{\text{Saldo de Cartera}}{\text{Límite Otorgado}} * 100$$

$$\frac{\text{Cuentas Canceladas}}{\text{Cuentas Activas}} * 100$$

$$\frac{\text{Saldo de Cuentas en Mora}}{\text{Meta Mensual Saldo Total de las Cuentas}} * 100$$

3. Tiempo promedio de entrega de una tarjeta de crédito

Fecha de ingreso de la tarjeta de crédito – Fecha de Entreg de Tarjeta

– Días no laborables entre fechas

3.4 Técnicas, Instrumentos y Procedimientos Aplicados

3.4.1 Técnicas

Plantilla de Recopilación de Datos: Se elaborará un formato para solicitar la información necesaria para el cálculo de las unidades de análisis.

Diagrama de Ishikawa, 5 Porqués: Se utilizarán para el análisis de los datos recopilados, posibles causas para la determinación de estrategias.

Indicadores de Medición: Se utilizarán las buenas prácticas de elaboración de indicadores de medición para la elaboración del ciclo de vida de la tarjeta de crédito y las estrategias.

Principios de Satisfacción al Cliente: Se realizarán análisis de satisfacción al cliente para determinar el nivel de servicio respecto a la entrega de tarjetas de crédito

Diagramas de flujo de proceso: Se realizará un diagrama para detallar las tareas involucradas en el proceso de colocación de tarjetas de crédito

•Diagrama Analítico de Procesos: Se realizará un diagrama detallado de los procesos para mostrar el tiempo de cada actividad y el propósito de las mismas.

Diagrama de Gantt: Se utilizará para realizar una programación las actividades a realizar.

Análisis de Desperdicios (Lean Manufacturing): Se utilizará para la mejora de todos los procesos.

Documentación de procesos: se utilizó como herramienta para la estandarización de los procesos de colocación.

3.4.2 Instrumentos

•Microsoft Excel: Se utilizará esta herramienta para formatos requeridos para la obtención de la información y para efectuar cálculos necesarios

Microsoft Word: se utilizará esta herramienta para la redacción de la documentación de procesos

LucidChart: Se utilizará para la elaboración de diagramas de flujo y otros diagramas.

3.4.3 Procedimientos Aplicados

A continuación, en la figura 24 se muestran las fases o etapas del proceso con un enfoque y método cuantitativo el cual será utilizado en la investigación.

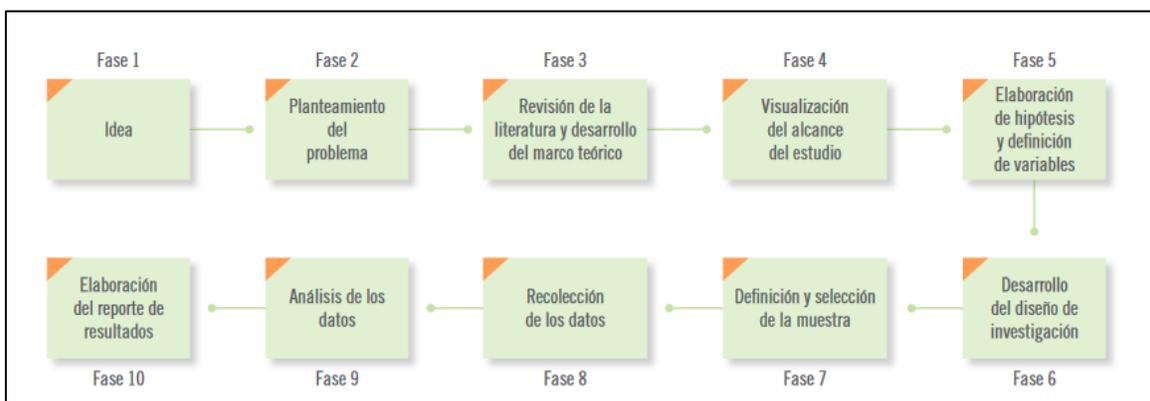


Figura 24 Proceso Enfoque Cuantitativo

Fuente: (Sampieri, Carlos, & María del Pilar, 2010)

3.5 Fuentes de Información

La información se recopilará en conjunto con el departamento de Inteligencia de Negocios de la organización. Así mismo se interactuará de manera directa con todos los involucrados en el área de Soporte Comercial, Créditos y Operaciones. La empresa proporcionará la información necesaria para realizar el estudio y los respectivos análisis, tal como datos históricos mediante entrevistas y observaciones a los procedimientos actuales.

Según (Sampieri, Carlos, & María del Pilar, 2010), las fuentes primarias de información son aquellas que contienen información original no abreviada ni traducida. Por lo tanto, las fuentes primarias de información del presente proyecto son las siguientes:

- Entrevistas con los dueños de proceso y tomadores de decisiones estratégicas
 - Las actividades y los responsables de cada proceso se definirán con la Gerencia de Soporte Comercial, Créditos y Operaciones y los colaboradores responsables que ejecutan las actividades del proceso.
- Procesos y datos históricos relacionados a las tarjetas de crédito
- Sistemas de información de la organización

De acuerdo a (Collado, 1991), las fuentes secundarias de información son textos basados en fuentes primarias de información, en ese sentido las fuentes secundarias de información para el presente proyecto son:

- Estudios similares al proyecto
- Libros referentes al campo de estudio y relevantes para el sustento del trabajo realizado.
- Consultas a personas especializadas

3.6 Límites del Estudio

Dentro de las limitaciones del proyecto se encuentra la estructura y jerarquía establecida por la organización, así como también las políticas y reglamentos de otorgamiento de crédito que se encuentran a su vez regulados por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros. Se debe considerar dentro de las estrategias lo estipulado en las leyes hondureñas vigentes sobre tarjeta de crédito y la operativa del sistema financiero.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En el presente capítulo se detalla de implementación de los instrumentos de recolección de los datos y la aplicación de las metodologías planteadas. Así mismo se describen los resultados obtenidos y finalmente se presenta un análisis de los mismos.

4.1 Panorama del Ciclo de Vida de los Productos de Tarjeta de Crédito en BANRURAL

La Procesadora de Tarjetas de Crédito de BANRURAL cuenta con un amplio portafolio de productos y subproductos relacionados a los medios de pago. En el Anexo 1, se encuentra el portafolio de productos y subproductos el cual contiene una breve descripción de los beneficios y condiciones de los mismos.

Las tarjetas de crédito son un instrumento o medio de legitimación magnético o de cualquier otra tecnología cuya posesión acredita al usuario mejor conocido como tarjeta-habiente para disponer de una línea de crédito en cuenta corriente o derivada de una relación contractual escrita previa entre el emisor el tarjeta-habiente. Estas líneas de crédito son revolventes en ciclos de corte y pago definidos entre el tarjeta-habiente y el banco emisor de la tarjeta de crédito. Esto quiere decir que si el tarjeta-habiente paga el valor de crédito adeudado, puede hacer uso nuevamente del crédito ya que este está disponible.

Para recabar la información del panorama del ciclo de vida de los productos de tarjeta de crédito BANRURAL, se utilizó el formato de entrevista en el Anexo 2, las preguntas 1,2,3,4, y 5. El instrumento fue utilizado para entrevistar a la gerencia de Soporte Comercial y la gerencia País de la institución. En la Procesadora de Tarjetas de Crédito, la gerencia de Soporte Comercial diseña e implementa diferentes soluciones y campañas que se encuentran orientadas a la colocación de nuevos productos en dependencia de las metas fijadas por la gerencia país.

En la entrevista se determinó que el ciclo de vida de los productos de tarjeta de crédito BANRURAL no se encuentra definido en su totalidad, lo que se ha realizado es definir principios generales de la operativa de los productos y cómo se espera obtener la rentabilidad de los mismos.

Actualmente, de manera empírica, la gerencia de Soporte Comercial ha definido campañas que aportan al ciclo de vida de los productos de tarjeta de crédito. Estas campañas están orientadas a la colocación de productos por medio de los diferentes canales y el crecimiento de la cartera de tarjetas de crédito. Los gerentes expresaron que el programa de incentivos se encontraba diseñado para alcanzar las metas de colocación y crecimiento de la cartera de tarjetas de crédito por lo que influía en la metodología de trabajo del equipo de Soporte Comercial directamente.

En secciones previas del informe, describimos como el ciclo de vida de los productos se comprende por toda acción ejecutada desde que la empresa comienza a desarrollar un producto tras la detección de una necesidad insatisfecha hasta que el producto ya no es requerido por el cliente. Los gerentes estuvieron de acuerdo con la definición del ciclo de vida, no obstante, expresaron como las tarjetas de crédito y su revolvencia, concepto de medio de pago y rápida adaptabilidad a la necesidad latente de crédito de los individuos hacía particular el ciclo de vida del producto.

En la entrevista, la gerencia de Soporte Comercial y la Gerencia País de la Procesadora de Tarjetas de Crédito, identificaron que el ciclo de vida de la tarjeta de crédito está conformado por cuatro etapas imprescindibles en el ciclo de vida de una tarjeta de crédito, tomando en cuenta que el periodo de tiempo en el cual las tarjetas de crédito producen ventas y utilidades para la institución. Bajo esta premisa, estas etapas se definieron y se describen en la figura 25 a continuación.

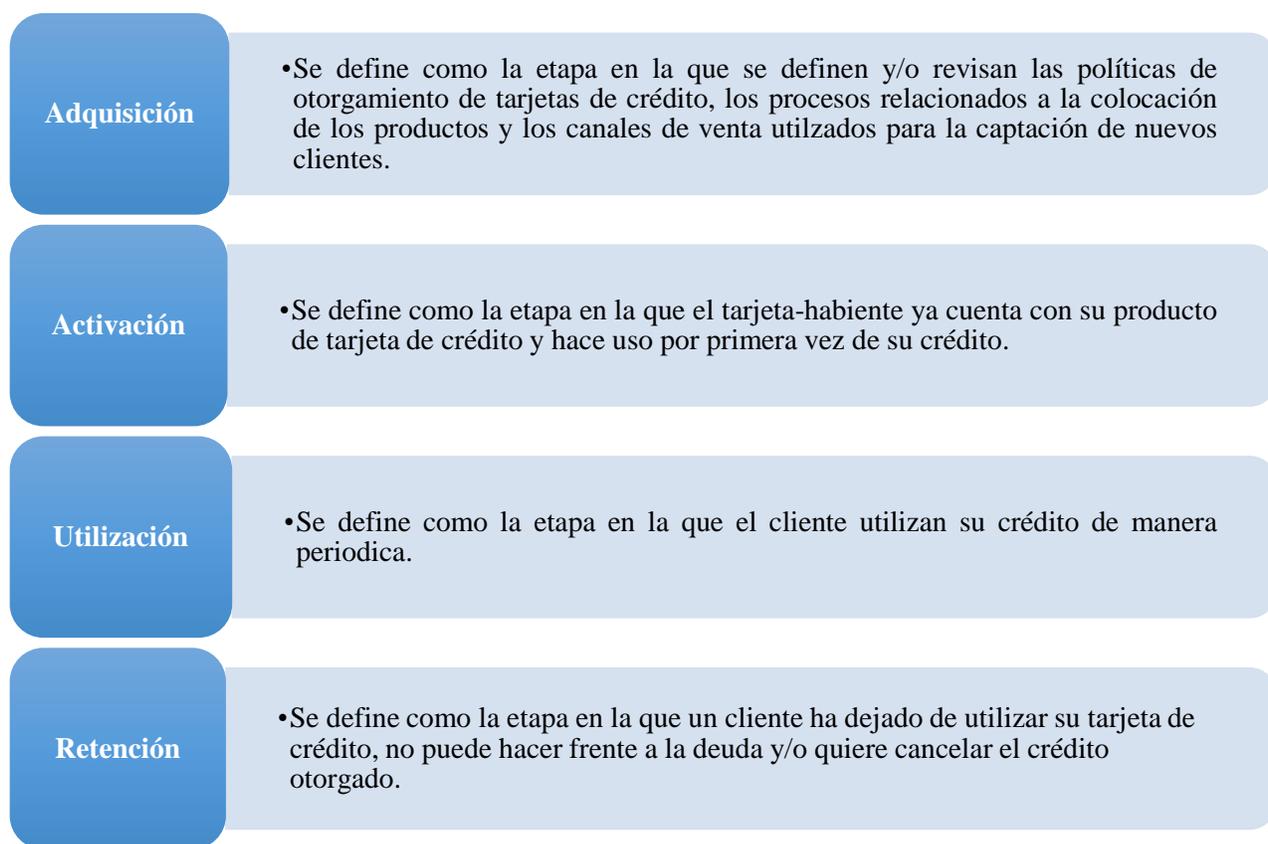


Figura 25 Etapas de Ciclo de Vida de la Tarjeta de Crédito

Fuente: (Propia, 2021)

Los gerentes expresaron que el impacto del ciclo de vida de los productos de tarjeta de crédito para la institución era de carácter financiero, es decir que la rentabilidad de la institución dependía del mismo. Así mismo expresaron que era de vital importancia enfocarse en la definición del ciclo de vida de los productos de tarjeta de crédito y socializarlo a todos los colaboradores de la institución. Finalmente, los gerentes expresaron que las estrategias sugeridas para considerar que ciclo de vida de los productos de tarjeta de crédito es óptimo deberían enfocarse en el cumplimiento de las metas propuestas respecto a la colocación y crecimiento de la cartera de tarjetas de crédito.

4.2 Sobre el Plan Estratégico, Plan de Negocios y Portafolio de Clientes

Para recabar la información del portafolio actual de clientes y el plan estratégico de la institución, se utilizó el formato de entrevista en el Anexo 2, las preguntas 6,7 y 8, además del formato de solicitud de información al equipo de Inteligencia de Negocio en el Anexo 3. La Procesadora de Tarjetas de Crédito S.A de C.V quien se encarga de diseñar las estrategias y metas relacionadas a los productos de tarjeta de crédito de BANRURAL cuenta con un plan estratégico. En el mismo se realiza un análisis del entorno, un análisis del mercado de referencia, evaluación de las capacidades internas, identificación de oportunidades y debilidades, visión de futuro de los accionistas y alta administración de la entidad, evaluación financiera y el marco legal.

La gerencia de Soporte Comercial y la gerencia País expresaron que los indicadores de medición del portafolio de clientes se encuentran expresados en el plan de negocio de la institución. El plan de negocio tiene como objetivo plantear las metas y estrategias de captación de nuevos clientes para el producto tarjetas de crédito BANRURAL y productos relacionados que permitan la fidelización de los clientes existentes y el crecimiento de la cartera de tarjeta de crédito.

Las gerencias indicaron que consideran importantes los siguientes indicadores: mora de la cartera de crédito ya que la misma determina el riesgo asumido por el crédito otorgado, así como la constitución de reservas que representa un gasto para la institución, y el crecimiento de la cartera de crédito y clientes lo que representa los ingresos para la institución. El plan estratégico es elaborado con una periodicidad de cinco años y el plan de negocio es elaborado de manera anual. El plan estratégico es revisado anualmente y el plan de negocio de manera trimestral. En la elaboración del plan estratégico intervienen consultores externos y el equipo gerencial y jefaturas de la institución. Para el plan de negocio, interviene la alta directiva de la organización y BANRURAL. No se cuenta con un plan de socialización de los mismos.

4.2.1 Cumplimiento de Metas

Para el cálculo del cumplimiento de metas actual se tomarán las metas planteadas en el Plan de Negocios del año 2021 y lo ejecutado al 31 de octubre del presente. Así mismo se calculará un pronóstico de colocación para los meses restantes del año con el objetivo de proyectar el cumplimiento de las metas establecidas.

4.2.1.1 Metas de Colocación de Tarjeta de Crédito General

$$\frac{\text{Cantidad de Tarjetas Colocadas a octubre 2021 (5,929)}}{\text{Meta de colocación a diciembre 2021 (8,224)}} * 100 = 72.09\%$$

4.2.1.2 Metas de Colocación de Nuevas Tarjetas de Crédito por Canal

Tabla 4 Cumplimiento de Meta de Colocación por Canal Gestión 2021

	Meta a Dic 2021	Activo a Oct 2021	% de Cumplimiento
Agencias	1,182	863	73.01%
Venta Directa	5,539	3,834	69.22%
Outsourcing	976	280	28.69%
Call Center	527	952	180.65%
Total	8,224	5,929	72.09%

Fuente: (Propia, 2021)

4.2.1.3 Metas de Cartera de Tarjeta de Crédito

$$\frac{\text{Saldo de Cartera a octubre 2021 (L. 1,162,172,065.03)}}{\text{Meta de cartera a diciembre 2021 (L. 1,300,000,000.00)}} * 100 = 89.40\%$$

*Se considera la cartera de financiamiento sin intereses cesantes.

Utilizando un método de cálculo de demanda promedio móvil simple considerando los últimos tres meses se calcula un cumplimiento a diciembre del año 2021 lo siguiente:

Tabla 5 Proyección de Colocación - Diciembre 2021

	AGENCIAS	VENTA DIRECTA	OUTSOURCING	CALL CENTER	TOTAL
ENERO	170	312	-	23	505
FEBRERO	179	303	-	72	554
MARZO	75	432	6	95	608
ABRIL	80	317	45	150	592
MAYO	56	386	45	108	595
JUNIO	77	321	37	101	536
JULIO	78	377	46	131	632
AGOSTO	48	497	46	115	706
SEPTIEMBRE	51	385	26	67	529
OCTUBRE	49	504	29	90	672
NOVIEMBRE	49	462	34	91	636
DICIEMBRE	50	450	30	83	612
Total general	962	3,834	280	952	6,028

Fuente: (Propia, 2021)

Tabla 6 Detalle de Cumplimiento Proyectado

	Meta a Dic 2021	Activo a Dic 2021	% de Cumplimiento
Agencias	1,182	962	81.40%
Venta Directa	5,539	3,834	69.22%
Outsourcing	976	280	28.69%
Call Center	527	952	180.65%
Total	8,224	6,028	73.30%

Fuente: (Propia, 2021)

El porcentaje de logro de metas de colocación proyecta a ser un 73% respecto a la meta fijada. Los canales que afectan mayormente el logro es el canal outsourcing, únicamente alcanzando un 28% de la meta y el canal de venta directa alcanzando 69% de la meta fijada. Es necesario hacer una evaluación de la capacidad de los canales respecto al cumplimiento de la meta.

Para el tema de cartera, se realizó una proyección utilizando el método de promedio móvil simple, resultando de la siguiente manera el cálculo:

Tabla 7 Proyección de Saldo de Cartera a Diciembre 2021

Saldo de Cartera 2021	
ENERO	L976,686,163.21
FEBRERO	L997,612,069.18
MARZO	L984,940,201.32
ABRIL	L1,015,259,355.47
MAYO	L1,037,578,085.89
JUNIO	L1,043,213,936.11
JULIO	L1,076,034,725.23
AGOSTO	L1,093,357,172.94
SEPTIEMBRE	L1,115,001,675.43
OCTUBRE	L1,162,172,065.03
NOVIEMBRE	L1,138,586,870.23
DICIEMBRE	L1,150,379,467.63

Fuente: (Propia, 2021)

El porcentaje de logro sería de 88.49%, es necesario evaluar las causales del saldo no cumplimiento del saldo de cartera bajo indicadores puntuales. Actualmente PTC no cuenta con indicadores específicos o estrategias específicas para crecimiento de cartera de financiamiento, únicamente colocación del subproducto de extrafinanciamiento.

4.2.2 Medición del Portafolio de Clientes

Para la medición del portafolio actual de clientes la gerencia de Soporte Comercial y Gerencia País sugirió que se tomara en cuenta únicamente la gestión del año 2021 (tarjetas colocadas desde 01 de enero 2021 al 31 de octubre del año 2021), ya que, debido a la pandemia COVID-19 y los fenómenos naturales Eta e Iota, desde el 16 de marzo del año 2020 al 31 de diciembre del año 2020, se experimentaron irregularidades en los procesos y particularidades en las carteras de clientes. No obstante, se medirá de manera independiente cada uno de los indicadores por año para contemplar un panorama histórico desde el año 2019.

4.2.2.1 Conversión de Ingresos a Tarjetas de Crédito Entregadas/Activas por año y por canal

AÑO 2019

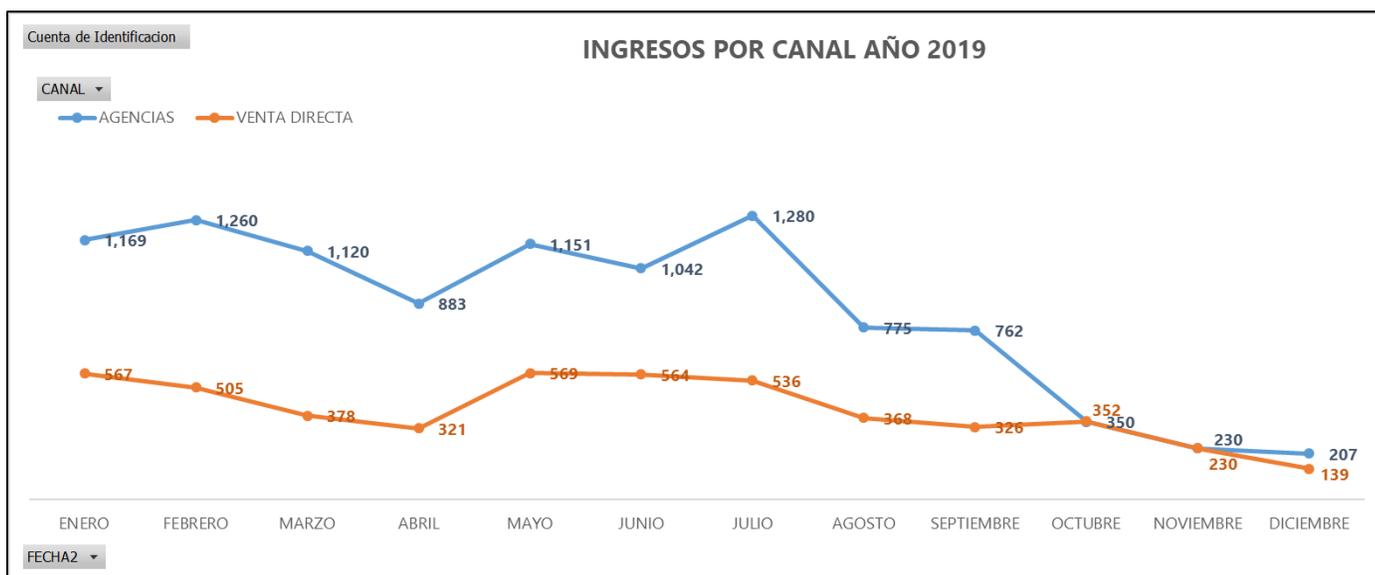


Figura 26 Ingresos por Canal Año 2019

Fuente: (Propia, 2021)

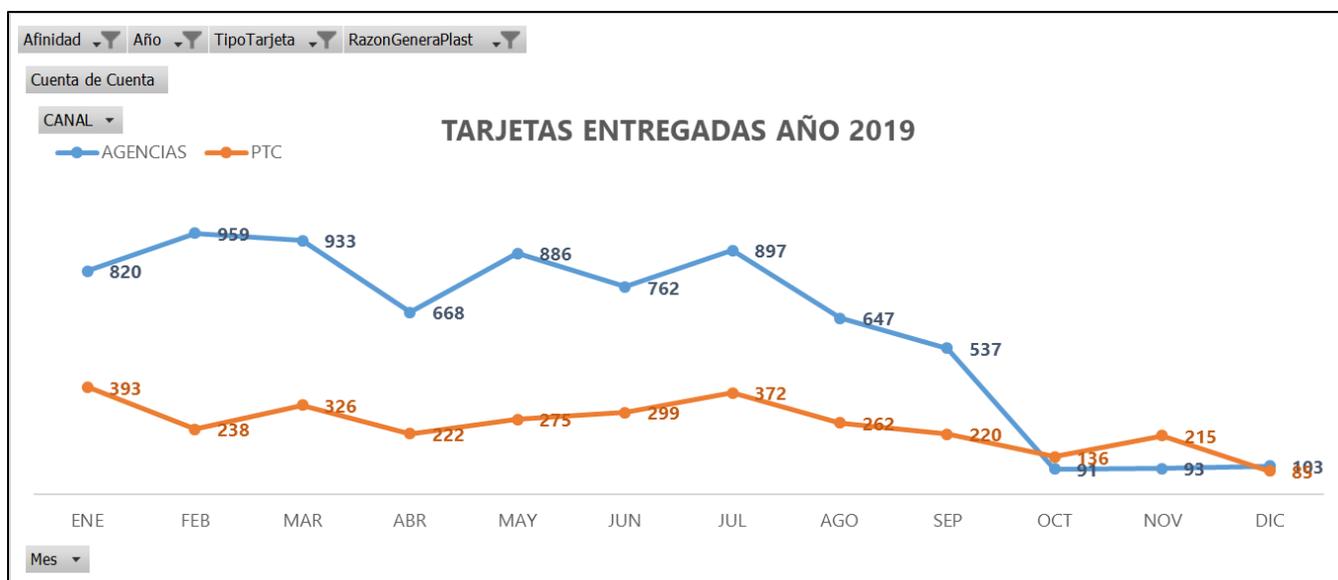


Figura 27 Entregas/Activaciones por canal Año 2019

Fuente: (Propia, 2021)

Utilizando la ecuación para calcular la conversión de los ingresos a tarjetas entregadas y activas, para el año 2019 se obtienen los siguientes datos:

Tabla 8 Conversión año 2019 por Canal

	AGENCIAS			VENTA DIRECTA		
	INGRESO	ENTREGADAS ACTIVAS	CONVERSIÓN	INGRESO	ENTREGADAS ACTIVAS	CONVERSIÓN
ENERO	1,169	820	70.1%	567	393	69.3%
FEBRERO	1,260	959	76.1%	505	238	47.1%
MARZO	1,120	933	83.3%	378	326	86.2%
ABRIL	883	668	75.7%	321	222	69.2%
MAYO	1,151	886	77.0%	569	275	48.3%
JUNIO	1,042	762	73.1%	564	299	53.0%
JULIO	1,280	897	70.1%	536	372	69.4%
AGOSTO	775	647	83.5%	368	262	71.2%
SEPTIEMBRE	762	537	70.5%	326	220	67.5%
OCTUBRE	350	91	26.0%	352	136	38.6%
NOVIEMBRE	230	93	40.4%	230	215	93.5%
DICIEMBRE	207	103	49.8%	139	85	61.2%
Total general	10,229	7,396	72.3%	4,855	3,043	62.7%

Fuente: (Propia, 2021)

AÑO 2020

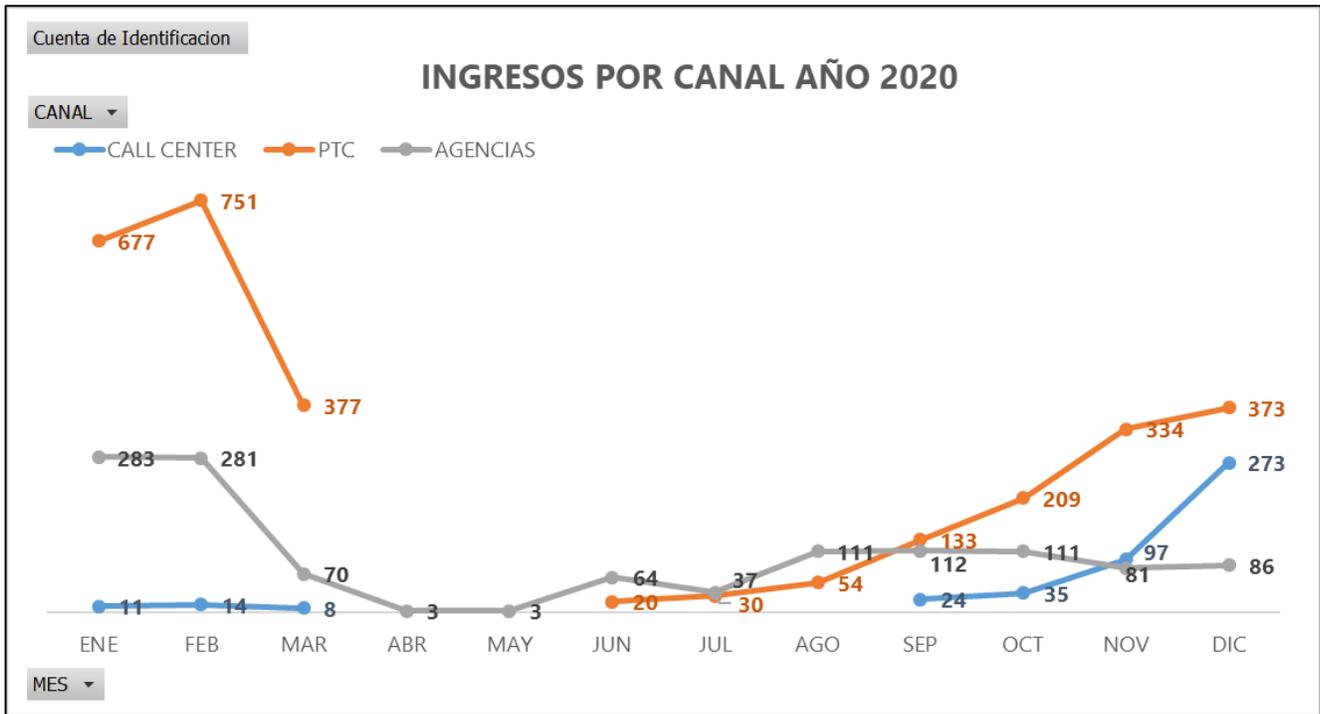


Figura 28 Ingresos por Canal Año 2020

Fuente: (Propia, 2021)

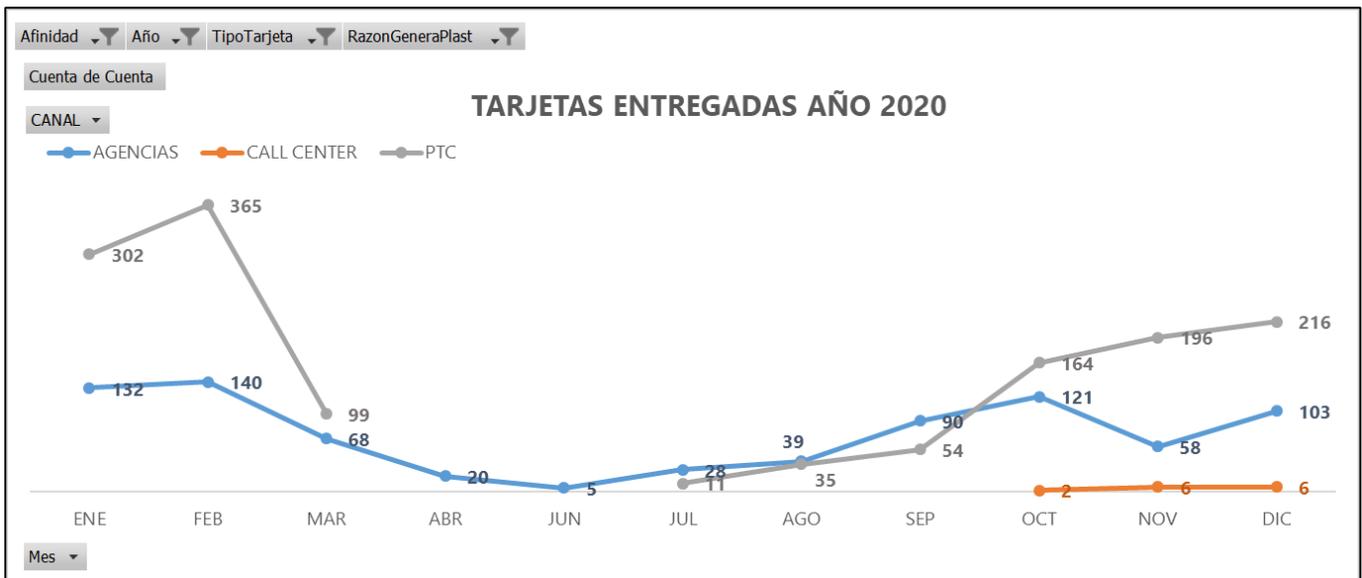


Figura 29 Entregas/Activaciones por canal año 2020

Fuente: (Propia, 2021)

Utilizando la ecuación para calcular la conversión de los ingresos a tarjetas entregadas y activas, para el año 2020 se obtienen los siguientes datos:

Tabla 9 Conversión año 2020 por Canal

	AGENCIAS			VENTA DIRECTA			CALL CENTER		
	INGRESO	ENTREGADAS ACTIVAS	CONVERSIÓN	INGRESO	ENTREGADAS ACTIVAS	CONVERSIÓN	INGRESO	ENTREGADAS ACTIVAS	CONVERSIÓN
ENERO	283	132	46.6%	688	302	43.9%	-	-	0.0%
FEBRERO	282	140	49.6%	765	365	47.7%	-	-	0.0%
MARZO	70	68	97.1%	385	99	25.7%	-	-	0.0%
ABRIL	3	20	666.7%	-	-	0.0%	-	-	0.0%
MAYO	3	-	0.0%	-	-	0.0%	-	-	0.0%
JUNIO	64	5	7.8%	20	-	0.0%	-	-	0.0%
JULIO	37	28	75.7%	30	11	36.7%	-	-	0.0%
AGOSTO	111	39	35.1%	54	35	64.8%	-	-	0.0%
SEPTIEMBRE	112	90	80.4%	133	54	40.6%	24	-	0.0%
OCTUBRE	111	121	109.0%	209	164	78.5%	35	2	5.7%
NOVIEMBRE	81	58	71.6%	334	196	58.7%	97	6	6.2%
DICIEMBRE	86	103	119.8%	373	216	57.9%	272	6	2.2%
Total general	1,243	804	64.7%	2,991	1,442	48.2%	428	14	3.3%

Fuente: (Propia, 2021)

AÑO 2021

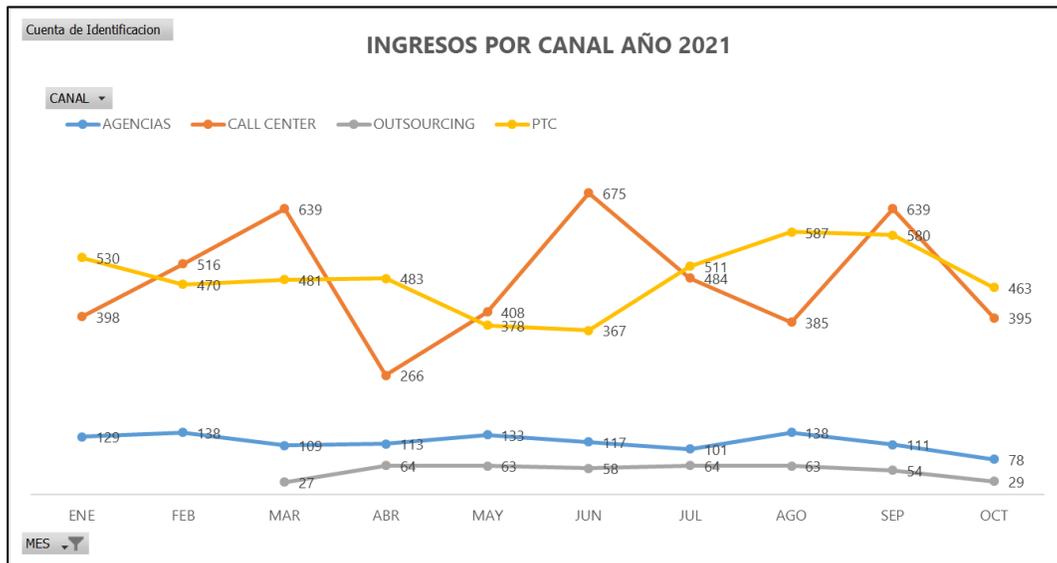


Figura 30 Ingresos por Canal Año 2021

Fuente: (Propia, 2021)

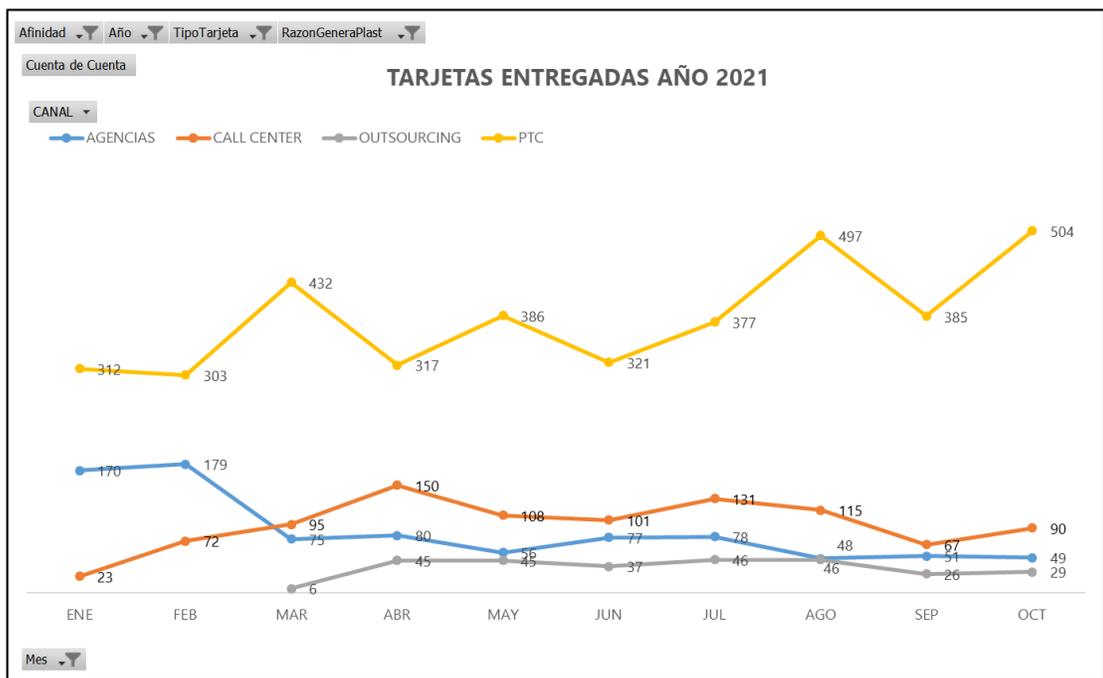


Figura 31 Entregas/Activaciones por Canal año 2021

Fuente: (Propia, 2021)

Utilizando la ecuación para calcular la conversión de los ingresos a tarjetas entregadas y activas, para el año 2021 se obtienen los siguientes datos:

Tabla 10 Conversión año 2021 por Canal

6	AGENCIAS			VENTA DIRECTA			OUTSOURCING			CALL CENTER		
	INGRESO	ENTREGADAS ACTIVAS	CONVERSIÓN	INGRESO	ENTREGADAS ACTIVAS	CONVERSIÓN	INGRESO	ENTREGADAS ACTIVAS	CONVERSIÓN	INGRESO	ENTREGADAS ACTIVAS	CONVERSIÓN
ENERO	129	170	131.8%	530	312	58.9%	-	-	0.0%	398	23	5.8%
FEBRERO	138	179	129.7%	470	303	64.5%	-	-	0.0%	516	72	14.0%
MARZO	109	75	68.8%	481	432	89.8%	27	6	22.2%	639	95	14.9%
ABRIL	113	80	70.8%	483	317	65.6%	64	45	70.3%	266	150	56.4%
MAYO	133	56	42.1%	378	386	102.1%	63	45	71.4%	408	108	26.5%
JUNIO	117	77	65.8%	367	321	87.5%	58	37	63.8%	675	101	15.0%
JULIO	101	78	77.2%	511	377	73.8%	64	46	71.9%	484	131	27.1%
AGOSTO	138	48	34.8%	587	497	84.7%	63	46	73.0%	385	115	29.9%
SEPTIEMBRE	111	51	45.9%	580	385	66.4%	54	26	48.1%	639	67	10.5%
OCTUBRE	78	49	62.8%	463	504	108.9%	29	29	100.0%	395	90	22.8%
Total general	1,167	863	74.0%	4,850	3,834	79.1%	422	280	66.4%	4,805	952	19.8%

Fuente: (Propia, 2021)

Se observa que la conversión varía en dependencia del canal, se requiere un estudio minucioso de la razón de esta variación en conjunto con el equipo de Créditos. Se ve que la conversión más alta la tiene el equipo de Venta Directa con un 79%, se debe estudiar la manera de estandarizar los criterios de perfilamiento de cada uno de los canales.

4.2.2.2 Utilización de Tarjetas de Crédito año al 31 de octubre del año 2021

Utilizando la ecuación para calcular el porcentaje de utilización de las tarjetas de crédito al 31 de octubre del año 2021 se obtienen los siguientes datos:

$$\frac{\text{Saldo de Cartera (L. 1,212,239,986)}}{\text{Límite Otorgado (L. 1,519,821,951)}} * 100$$
$$= 79.76\%$$

4.2.2.3 Cancelación de Tarjetas de Crédito Gestión 2021

En la gestión 2021, la cancelación de una cuenta de tarjeta de crédito puede tipificarse de las siguientes 3 categorías:

-Cancelada por Cliente: Este tipo de cancelación ocurre cuando un cliente solicita en los canales la cancelación de su tarjeta de crédito, esta debe estar con saldo 0, para poder proceder a la cancelación.

-Cancelada por no uso: Este tipo de cancelación es automática y se procesa cuando la tarjeta de crédito no se le realiza un cargo o no presenta movimientos en un periodo de 180 días (6 meses).

-Cancelada-Emisor: Este tipo de cancelación ocurre cuando la cancelación es originada por cualquier área interna, cobros: en caso que la tarjeta de crédito requiera un bloqueo especial relacionado a cobranza legal. arreglos de pago o abonos de limpieza de saldo y cancelación total de deudas, créditos: en los casos que el cliente presente referencias en listas que ameritan el

bloqueo y cancelación de cuentas, limpieza de cuentas que no lograron entregarse y habilitarse para compras por falta de documentación.

El proceso de cancelación es manual y centralizado en el equipo de créditos de la institución. Las cancelaciones de tarjeta de crédito son consideradas una gestión no monetaria. Así mismo, la consolidación de solicitudes de cancelación es realizada de manera manual, caso por caso, o si bien, procesamientos “batch” que permiten la cancelación masiva de cuentas. El proceso no se encuentra regulado ni supervisado. No existen campañas de retención o evaluación de los indicadores de cancelación de tarjeta de crédito. Bajo la información que se pudo recopilar con ayuda del equipo de Inteligencia de Negocio se obtuvieron los siguientes resultados para la gestión de cuentas canceladas desde enero 2021 a octubre 2021:

Tabla 11 Cuentas Canceladas por Categoría enero 2021 - octubre 2021

Categoría de Cancelación	Cuentas
Cancelada Por Cliente	108
Cancelada por No USO	199
Cancelada-Emisor	1,489
Total	1,796

Fuente: (Propia, 2021)

Bajo el número obtenido de cancelaciones, el cálculo del porcentaje de cancelación respecto a las tarjetas activas en la gestión 2021 resulta en lo siguiente:

$$\frac{\text{Tarjetas Canceladas 2021 (1,796)}}{\text{Tarjets Activas 2021 (5,929)}} * 100 = 30.29\%$$

Es necesario evaluar el comportamiento de cancelaciones a nivel nacional para formarse una referencia respecto al indicador de cancelaciones. A continuación, se muestra una tabla comparativa de las cancelaciones a nivel de sistema financiero.

Tabla 12 Crecimiento en Cantidad de Tarjetas de Crédito diciembre 2020 - octubre 2021

Institución	Tarjetas en Circulación - diciembre 2020	Tarjetas en Circulación - octubre 2021	% de Crecimiento
Banco del País, S.A.	45,412	49,050	8.01%
Banco de Desarrollo Rural, S.A.	28,530	29,764	4.33%
Banco Davivienda Honduras, Sociedad Anónima	35,890	36,651	2.12%
Banco de Occidente, S.A.	6,198	6,293	1.53%
Banco Promerica, S.A.	46,226	46,819	1.28%
Banco de América Central Honduras, S.A.	269,508	271,280	0.66%
Banco Atlántida, S.A.	80,792	79,950	-1.04%
Banco Financiera Comercial Hondureña, S.A.	184,803	167,376	-9.43%
Banco Lafise Honduras, Sociedad Anónima	17,727	15,280	-13.80%
Banco Hondureño del Café, S.A.	3,881	2,932	-24.45%
Banco Azteca de Honduras, S.A.	76,004	47,822	-37.08%
Total	794,971	753,217	-5.25%

Fuente: (Propia, 2021)

BANRURAL Honduras cuenta con un crecimiento de 4.33%, posicionándose como la segunda entidad bancaria con mayor crecimiento en cantidad de tarjetas de crédito, por lo que, si bien pudiese tener un número mayor de crecimiento, con estrategias de retención adecuadas sería positivo para el indicador de cancelación.

4.2.2.4 Mora de Cartera de Tarjetas de Crédito al 31 de octubre del año 2021

El cálculo de la cartera de tarjetas de crédito que se encuentra en un estatus de impago es el siguiente:

$$\frac{\text{Saldo de Cartera en Mora (L. 175,844,90)}}{\text{Saldo Total de Cartera (L. 1,135,813.30)}} * 100 = 15.48\%$$

Es necesario evaluar el comportamiento de morosidad a nivel nacional para formarse una referencia respecto al indicador de mora. A continuación, se muestra una tabla comparativa de morosidad a nivel de sistema financiero.

Tabla 13 Comparativo de Porcentaje de Morosidad

	Total Saldo de Cartera	Total Saldo de Cartera en Mora	% de cartera en mora
BANCO AZTECA DE HONDURAS, S.A.	19,747.30	4,240.20	21.47%
BANCO DE DESARROLLO RURAL HONDURAS, S.A.	1,135,813.30	175,844.90	15.48%
BANCO LAFISE, HONDURAS	292,198.50	33,945.80	11.62%
BANCO HONDURENO DEL CAFE, S.A.	92,500.20	10,407.70	11.25%
BANCO FINANCIERA COMERCIAL HONDURENA, S.A.	4,705,527.40	378,827.70	8.05%
BANCO ATLANTIDA, S.A.	3,485,624.80	276,794.70	7.94%
BANCO DE OCCIDENTE, S.A.	267,956.20	17,265.00	6.44%
BANCO PROMERICA, S.A.	3,088,204.50	128,290.70	4.15%
BANCO DE AMERICA CENTRAL HONDURAS, S.A.	12,439,564.80	453,159.30	3.64%
BANCO DEL PAIS, S.A.	1,961,173.20	31,585.90	1.61%
BANCO DAVIVIENDA HONDURAS	2,416,517.90	10,598.10	0.44%
TOTAL	29,904,828.10	1,520,960.00	5.09%

Fuente: (Propia, 2021)

BANRURAL es el segundo banco con mayor indicador de morosidad. Es necesario evaluar las razones por las cuales este indicador se encuentra elevado y las estrategias para controlar el mismo. Se debe estudiar las reglas de otorgamiento de los tramos de mora.

4.3 Situación Actual del Proceso de Colocación de Tarjetas de Crédito Nuevas

Se realizaron reuniones con la Gerencia de Soporte Comercial, la Gerencia de Administración y Operaciones y la Jefatura de Créditos de la institución para la revisión de los aspectos contenidos en el proceso actual de colocación por los diferentes canales de ventas. Existen tres canales de colocación: Call Center (Televentas), Venta Directa, Agencias, y Agentes Outsourcing. Cada canal cuenta con ejecutivos de cuenta y supervisores de equipos que son los encargados de realizar la prospección de los clientes y el ofrecimiento de tarjeta de crédito, recolección de documentación del expediente del cliente e ingreso a los sistemas.

Además, existen dos equipos de apoyo en la gestión llamados “BackOffice” liderados por un supervisor, cuya función es de solventar cualquier inconveniente operativo que pueda tener una solicitud de tarjeta de crédito y entregar los expedientes físicos al departamento de créditos. Actualmente, este canal solamente apoya al equipo de Agencias y Call Center.

Seguidamente interviene un auxiliar de créditos que ejecuta la consolidación de las solicitudes a nivel nacional y las carga en la fábrica de créditos, sistema utilizado para correr reglas de negocio y políticas de otorgamiento de crédito de forma automática, asignando un estado de aprobado o rechazado a la gestión. El auxiliar de créditos realiza la actualización en los sistemas para que los equipos de venta y BackOffice se encuentren enterados del estado de su gestión.

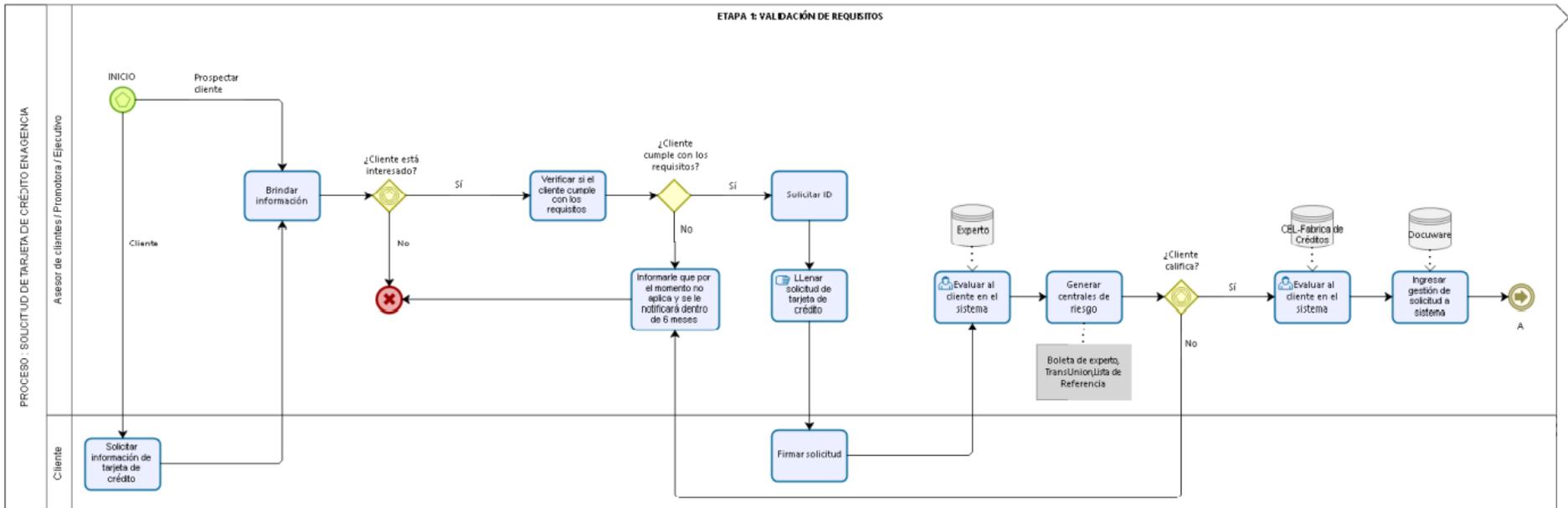
En caso que el caso sea rechazado existe un proceso de excepciones en caso que aplique. Posteriormente, los casos aprobados son revisados por un analista que realiza una revisión del perfil del cliente y la documentación requerida para el análisis. En caso que no se encuentren observaciones o se requiera más documentación, el caso se traslada a un verificador que realiza la investigación laboral y de las referencias del cliente utilizando una matriz de acuerdo al perfil del cliente. En caso que no se encuentren incumplimientos a las políticas, el caso finalmente cuenta

con las aprobaciones requeridas para autorizar el envío de la tarjeta de crédito al cliente.

Al asignarse a envío, el área de logística realiza el proceso de troquelación y entrega de plástico de acuerdo a las especificaciones del caso. Posteriormente se realiza la carga de los documentos que respaldan la formalización de la relación contractual del crédito y la entrega del plástico correspondiente a la tarjeta de crédito. Al efectuarse lo anterior, un analista de créditos se asegura que la documentación se encuentre conforme y traslada el caso a un verificador que realiza una llamada de confirmación al cliente para validar que el tarjetahabiente solicitante es quien recibió el plástico en cuestión. Finalmente, en caso que el analista y el verificador no hayan identificado inconsistencias en el caso, un auxiliar de operaciones no monetarias de créditos ejecuta la activación del plástico de la tarjeta de crédito del cliente y se considera como una tarjeta de crédito activa.

4.3.1 Diagrama de Flujo de Proceso Actual

A continuación, se ilustra el diagrama de flujo para el proceso de colocación de tarjetas de crédito en la situación actual del mismo, en el diagrama se detallarán las tareas realizadas, los sistemas utilizados y los responsables de cada una de las tareas.



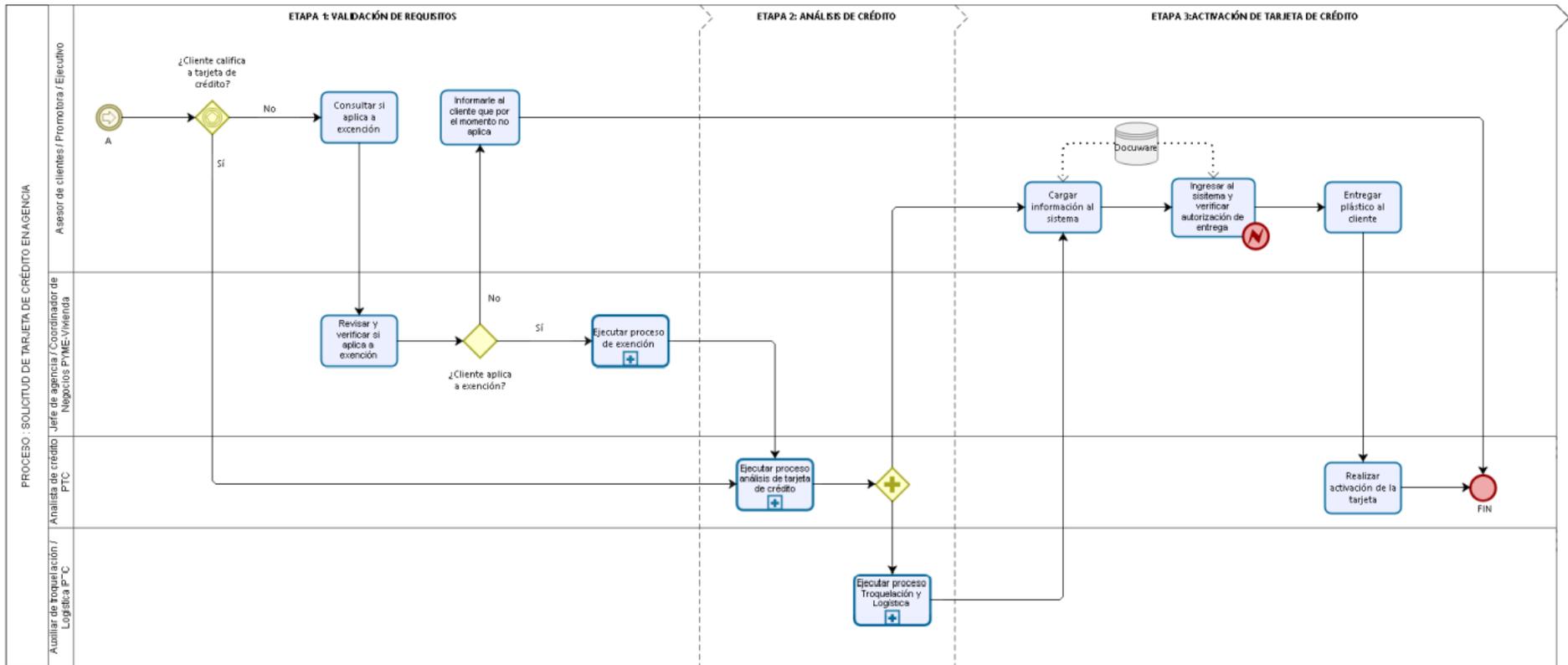


Figura 32 Proceso Actual Colocación de Tarjetas de Crédito

Fuente: (Propia, 2021)

4.3.2 Diagrama Analítico de Proceso Actual

A continuación, se ilustra el diagrama de analítico para el proceso de colocación de tarjetas de crédito en la situación actual del mismo, en el diagrama se detallarán las tareas realizadas, los sistemas utilizados y los responsables de cada una de las tareas. Se toman los tiempos promedios de ejecución de las tareas recopilados en el estudio de tiempos.

DIAGRAMA ANALÍTICO DE PROCESO							
Colocación de Tarjetas de Crédito							
Elaborado por: Erodita M. Herrera 1 de diciembre 2021							
RESUMEN							
Símbolo	○	□	◉	D	⇨	▽	Total
Conteo	12.0	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	13.00
Tiempo (min)	6127.5	2.3	0.0	0.0	0.0	0.0	6,129.74

No.	Responsable	Descripción de la Actividad	Símbolo						Tiempo (min)	Comentario
			○	□	◉	D	⇨	▽		
1	Agente de Call Center	Realizar ofrecimiento de producto	1						25.67	Se toma tiempo promedio de llamadas efectuadas. Incluye la digitación de la información del cliente en los sistemas.
2	Backoffice / Vendedor	Realizar revisión del caso		1					2.25	
3	Backoffice / Vendedor	Tipificación del caso	1						0.73	
4	Auxiliar de Créditos	Carga de solicitudes a fábrica automatizada de créditos	1						1452.00	Consolida las solicitudes de evaluación en lotes diarios. En días de cierre de carga se realizan dos exportaciones al día. Incluye tiempo de procesamiento del lote. No se corren procesamientos los días sábados, ni 3 días antes del cierre del mes.
5	Auxiliar de Créditos	Carga de estatus de las solicitudes a sistema de seguimiento	1						248.10	Incluye exportación de resultados de la fábrica automatizada de créditos
6	Backoffice / Vendedor	Carga de documentación necesaria para el caso	1						6.43	El backoffice debe asegurarse de contar con la documentación necesaria una vez reciba respuesta del caso. Así mismo preparar formatos de excepción en caso de rechazo por fábrica
7	Analista de Créditos	Revisión de caso	1						14.29	Se trabaja en orden de primeras entradas, primeras salidas
8	Verificador de Créditos	Realiza investigación del caso	1						28.21	En dependencia de las políticas vigentes se realizan visitas o llamadas de investigación de los casos
9	Auxiliar de Logística	Asignación de envío de tarjeta de crédito	1						0.55	Se debe validar si el caso está creado en el sistema para el procesamiento y el destino de la tarjeta de crédito
10	Proveedor de Entrega	Entrega de la tarjeta de crédito	1						4,338.21	En caso de tarjetas de crédito foráneas se debe coordinar las giras correspondientes
11	Analista de Créditos	Revisión de caso	1						3.27	Validación de firmas y documentos de comprobación de entrega
12	Verificador de Créditos	Confirmación de recepción de plástico y llamada de bienvenida	1						7.39	Llamada de confirmación de plástico
13	Auxiliar de Gestiones no Monetarias	Activación del plástico	1						2.64	Ejecutar proceso de activación de tarjeta de crédito

Figura 33 Diagrama Analítico de Proceso Actual Colocación de Tarjetas de Crédito

Fuente: (Propia, 2021)

4.3.2.1 Especificaciones del Proceso

En la Tabla 14 a continuación, se muestran las especificaciones del proceso.

Tabla 14 Especificaciones del Proceso

Empresa	Procesadora de Tarjetas de Crédito S.A de C.V BANRURAL
Proceso	Solicitud de Tarjeta de Crédito
Métrica	Tiempo de entrega de tarjeta de crédito (nivel de servicio)
Meta de la métrica	Tarjetas de Crédito: Tiempo máximo de activación 72 horas

Fuente: (Propia, 2021)

4.3.2.2 Histórico de Proceso

Para determinar el tiempo de ciclo del proceso se realizará un Estudio de Tiempos en el cual se desglosarán todas las operaciones y tareas que intervienen en el proceso de activación de tarjetas de crédito. La cantidad de muestras que se tomarán se determinarán bajo el criterio General Electric, descrito en la figura a continuación.

Número recomendado de ciclos de observación	
Tiempo de ciclo en min	Número recomendado de ciclos
0.10	200
0.25	100
0.50	60
0.75	40
1.00	30
2.00	20
2.00-5.00	15
5.00-10.00	10
10.00-20.00	8
20.00-40.00	5
40.00 o más	3

Figura 34 Tabla de Observaciones - General Electric

Fuente: (Niebel & Freivalds, 2009)

Se tomaron tiempos iniciales donde no hubiese elementos extraños y el desempeño de los colaboradores fuese el normal para ver concluir la duración en minutos de cada operación y tarea. El resultado brindó un tiempo de ciclo de 5,950 minutos en promedio, de acuerdo al criterio de muestreo de General Electric, se recomienda realizar 3 ciclos observación.

Según los datos recopilados, el tiempo promedio de activación es de 6,129.74 minutos, 102.16 horas. La brecha de la métrica es la siguiente:

Tiempo Real de la Métrica – Meta de la Métrica = Brecha de la Métrica

Tiempo promedio de activación 102.16 horas – 72 horas

Ecuación Brecha de la Métrica = –30.16 horas

Se observaron a través de las visitas realizadas a la observación del proceso, que en la ejecución del proceso hay mudas o desperdicio, centrados en reprocesos o sobre procesamiento y defectos o fallos en los expedientes y casos presentados. Debido a estos desperdicios se presenta la gran diferencia entre la meta métrica y el histórico de tiempo de entrega misma.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

1. El ciclo de vida de los productos de tarjeta de crédito por su particularidad consiste en cuatro etapas: adquisición, activación, utilización y retención. Las estrategias y los indicadores de medición para el desempeño de las mismas se segmentaron por etapa y se encuentran alineadas a la visión estratégica de la institución. El ciclo de vida y sus estrategias se documentarán en el plan de negocios de la institución para garantizar su cumplimiento. Las estrategias deberán ser evaluadas posterior a su ejecución mensualmente o trimestralmente según sea el caso.
2. Los indicadores de medición requeridos para el diagnóstico del portafolio de clientes se relacionarán con el ciclo de vida de los productos y la competencia. Los indicadores de medición requeridos para el diagnóstico del portafolio se incluirán en el plan estratégico y plan de negocio de la organización para asegurar su cumplimiento. Algunos de ellos son: rentabilidad por producto, promotores netos, costo de colocación por cuenta, etc.
3. Se encontraron oportunidades de mejora en el proceso con el objetivo de cumplir la meta u oferta valor al cliente. La meta es un nivel de servicio de máximo 72 horas posterior a su ofrecimiento o aceptación y el promedio actual de nivel de servicio es de 102.16 horas, resultando en una brecha de 30.16 horas. Se utilizará la metodología lean para proponer un proceso que disminuya la brecha entre el nivel de servicio real y el nivel de servicio meta.

5.2 Recomendaciones

1. Se recomienda realizar revisiones periódicas a las estrategias de ciclo de vida para asegurar que la medición de su desempeño y las acciones correctivas que se tomen posterior contribuyan al desarrollo de la organización. Así mismo la institución debe evaluar la creación de una plaza relacionada a productos o reestructuración de alguna plaza existente en el área de desarrollo de negocios que garantice que exista un responsable de la medición actual del portafolio de clientes, aseguramiento de competitividad de los productos y diseño de estrategias para mantenimiento del ciclo de vida. Así mismo incluir en su plan de incentivos metas de acuerdo a los resultados esperados bajo la medición del desempeño de las estrategias de ciclo de vida.
2. Se recomienda implementar actividades de socialización de metas estrategias a todos los niveles de la organización. Así como implementar principios de experiencia del usuario a los indicadores de medición y estrategias planteadas con el objetivo de orientar el diseño de productos al cliente.
3. Se recomienda la implementación de reingeniería en el proceso y procesos anidados en la colocación de tarjetas de crédito para ajustar el mismo a la generación de valor agregado y cumplimiento de niveles de servicio a los tarjetahabientes. Así como la realización de una evaluación de los proveedores de entrega de tarjetas de crédito actuales.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

En el presente capítulo se detalla la propuesta de mejora, el cronograma de trabajo de la misma, el presupuesto de implementación y la tabla de concordancia de la investigación posterior a el análisis de los resultados obtenidos.

6.1 Propuesta de Mejora

6.1.1 Definición del Ciclo de Vida y sus Estrategias

En base al ciclo de vida propuesto, en la figura 35, se detallan las estrategias planteadas para cada etapa del ciclo de vida.

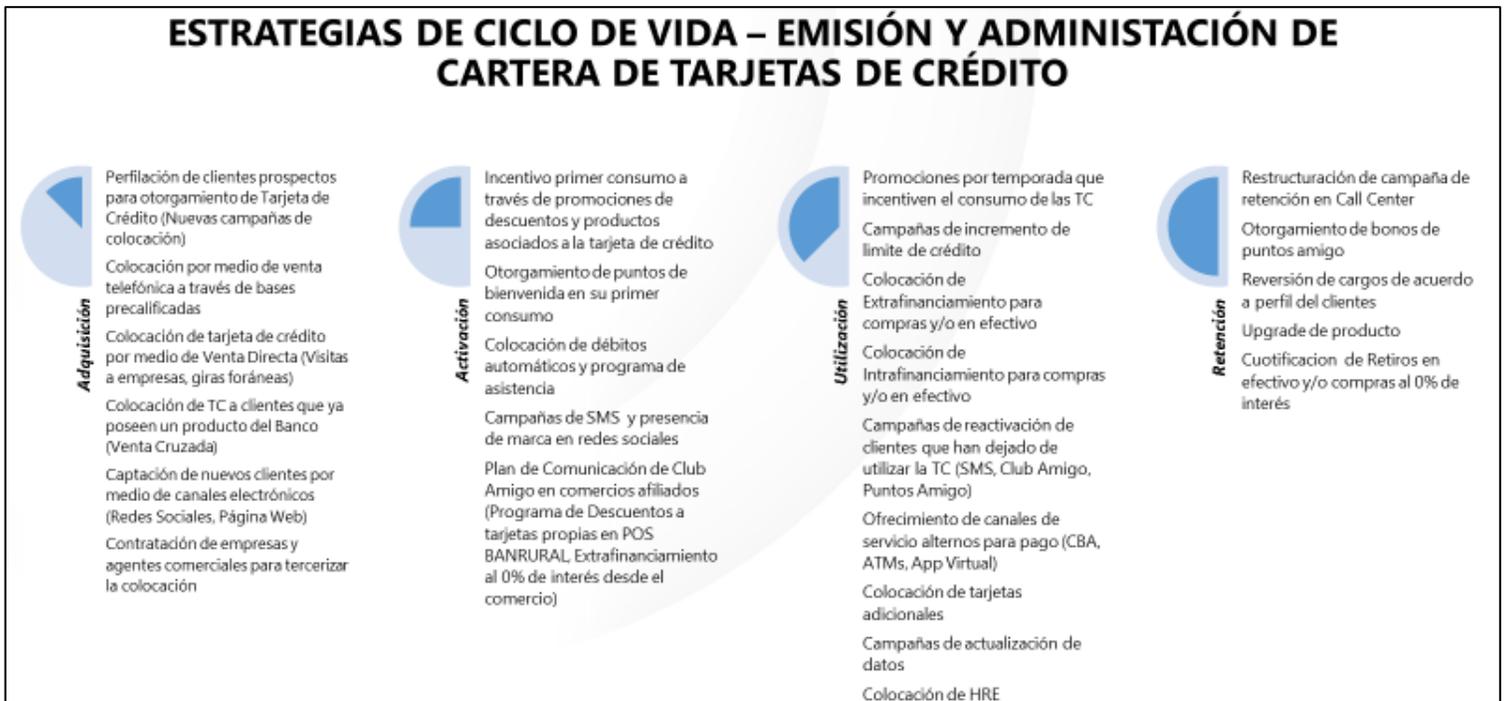


Figura 35 Estrategias de Ciclo de Vida - Emisión y Administración de Cartera de Tarjetas de Crédito

Fuente: (Propia, 2021)

Los indicadores de medición de cada una de las campañas y su periodicidad de implementación y revisión se encuentran detalladas en la tabla 15 a continuación.

Tabla 15 Detalle de Estrategias de Ciclo de Vida

Etapa	Estrategia	Indicador y Periodicidad
Adquisición	Perfilación de clientes prospectos para otorgamiento de Tarjeta de Crédito (Nuevas campañas de colocación)	Cantidad de Ingresos Diarios Aprobados. Implementación diaria, revisión mensual.
	Colocación por medio de venta telefónica a través de bases precalificadas	Cantidad de Ingresos Diarios por vendedor. Implementación diaria, revisión mensual.
	Colocación de tarjeta de crédito por medio de Venta Directa (Visitas a empresas, giras foráneas)	Cantidad de Ingresos Diarios por vendedor. Implementación diaria, revisión mensual.
	Colocación de TC a clientes que ya poseen un producto del Banco (Venta Cruzada)	Cantidad de Ingresos Diarios por vendedor. Implementación diaria, revisión mensual.
	Captación de nuevos clientes por medio de canales electrónicos (Redes Sociales, Página Web)	Cantidad de registros generados por las campañas en redes sociales y página web. Implementación diaria, revisión mensual.
	Contratación de empresas y agentes comerciales para tercerizar la colocación	Cantidad de Ingresos Diarios por vendedor / empresa. Implementación trimestral, revisión trimestral.
Activación	Incentivo primer consumo a través de promociones de descuentos y productos asociados a la tarjeta de crédito	Incremento en facturación, Disminución de cuentas inactivas, Tiempo transcurrido entre otorgamiento y primera compra, Evaluación de costos por promociones de primer consumo. Implementación mensual, revisión mensual.
	Otorgamiento de puntos de bienvenida en su primer consumo	Incremento en facturación, Disminución de cuentas inactivas, Tiempo transcurrido entre otorgamiento y primera compra, Evaluación de costos por promociones de primer consumo. Implementación mensual, revisión mensual.

Activación	Colocación de débitos automáticos y programa de asistencia	Incremento en facturación, Disminución de cuentas inactivas, Tiempo transcurrido entre otorgamiento y primera compra. Implementación mensual, revisión mensual.
	Campañas de SMS y presencia de marca en redes sociales	Consumos efectuados por clientes meta de cada promoción generada, incremento de facturación posterior a la campaña. Implementación mensual, revisión mensual.
	Plan de Comunicación de Club Amigo en comercios afiliados (Programa de Descuentos a tarjetas propias en POS BANRURAL, Extrafinanciamiento al 0% de interés desde el comercio)	Consumos efectuados en los POS Amigo BANRURAL, incremento de la facturación posterior a la campaña en clientes de primer uso. Implementación mensual, revisión mensual.
Utilización	Promociones por temporada que incentiven el consumo de las TC	Porcentaje de utilización, incremento de la facturación. Implementación y revisión por campaña ejecutada.
	Campañas de incremento de límite de crédito	Porcentaje de utilización, incremento de la facturación. Implementación y revisión por campaña ejecutada.
	Colocación de Extrafinanciamiento para compras y/o en efectivo	Saldo de cartera, incremento de la facturación. Implementación mensual, revisión mensual.
	Colocación de Intrafinanciamiento para compras y/o en efectivo	Saldo de cartera, incremento de la facturación. Implementación mensual, revisión mensual.
	Campañas de reactivación de clientes que han dejado de utilizar la TC (SMS, Club Amigo, Puntos Amigo)	Porcentaje de utilización de clientes inactivos, incremento en facturación y saldo de cartera. Implementación mensual, revisión mensual.
	Ofrecimiento de canales de servicio alternos para pago (CBA, ATMs, App Virtual)	Pagos efectuados por canal. Implementación mensual, revisión mensual.
	Colocación de tarjetas adicionales	Cantidad de tarjetas adicionales colocadas, incremento en facturación de cuentas con nuevas tarjetas adicionales colocadas. Implementación mensual, revisión mensual.

Utilización	Campañas de actualización de datos	Incremento de contactabilidad de las campañas
	Colocación de HRE	Incremento en saldo de cartera y cantidad de seguros colocados. Implementación mensual, revisión mensual.
Retención	Reestructuración de campaña de retención en Call Center	Cantidad de cuentas retenidas, porcentaje de cancelación de tarjetas. Implementación mensual, revisión mensual.
	Otorgamiento de bonos de puntos amigo	Cantidad de cuentas retenidas, porcentaje de cancelación de tarjetas. Implementación mensual, revisión mensual.
	Reversión de cargos de acuerdo a perfil del cliente	Cantidad de cuentas retenidas, porcentaje de cancelación de tarjetas. Implementación mensual, revisión mensual.
	Upgrade de producto	Cantidad de cuentas retenidas, porcentaje de cancelación de tarjetas. Implementación mensual, revisión mensual.
	Cuotificación de Retiros en efectivo y/o compras al 0% de interés	Cantidad de cuentas retenidas, porcentaje de cancelación de tarjetas. Implementación mensual, revisión mensual.

Fuente: (Propia, 2021)

Para la implementación de las estrategias planteadas, se deberá elaborar un documento de implementación de estrategia que contendrá el desarrollo e implicaciones de la misma. En el anexo 4 se puede apreciar un extracto del documento de implementación de las estrategias más relevantes de cada una de las etapas.

En la figura 36 a continuación, se describen los pilares principales de cada una de las etapas de ciclo de vida de los productos.

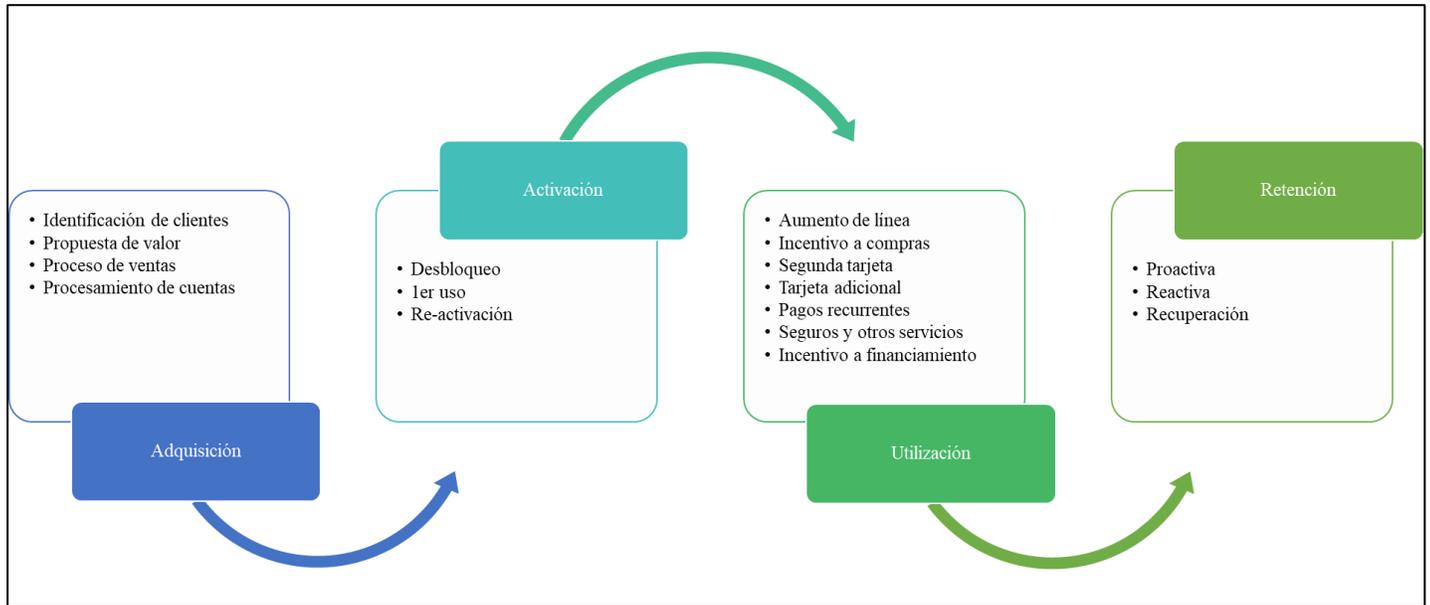


Figura 36 Pilares del Ciclo de Vida de los Productos

Fuente: (Propia, 2021)

6.1.1.2 Sobre la contención de morosidad frente a la colocación de nuevos productos

Debido a los indicadores elevados de morosidad en la institución, es necesario que la etapa de retención cuente con un plan de administración del riesgo crediticio, puesto a que las metas se enfocan a incrementar la cantidad de crédito y a mayor volumen de créditos mayores serán las pérdidas por incumplimiento de pago por los clientes. La administración del riesgo ayuda al conocimiento y mejoramiento de la entidad, contribuye a elevar la productividad y a garantizar la eficiencia y la eficacia en los procesos organizacionales, permitiendo definir estrategias de mejoramiento continuo, brindándole un manejo sistémico a la entidad.

El riesgo es la posibilidad de pérdida debido al incumplimiento del prestatario o la contraparte en operaciones directas, indirectas o de derivados que conlleva el no pago, el pago parcial o la falta de oportunidad en el pago de las obligaciones pactadas.

Las estrategias propuestas para la detección temprana y reducción de moras son las siguientes:

1. Implementación de un predictivo de cobranza basado en comportamientos de pago y consumo de los tarjetahabientes. Esto permitirá una visibilidad e implementación de metodologías de cobranza agresivas en clientes que representen un riesgo mayor para la organización. El predictivo se construirá de la siguiente manera:

Tabla 16 Predictivo de Cobranza

Categorías	Criterios de Pago	Criterios de Consumo
A – Clientes de Bajo Riesgo	Pago de Contado	Consumos en comercios, Retiros de efectivo menores al 10% del límite de crédito
B – Clientes de Riesgo Medio	Pagos parciales mayores al pago mínimo o pagos mínimos	Retiros de efectivo de más del 70% del límite de crédito, saldo disponible al corte menor a 10% de su límite de crédito
C – Clientes de Riesgo Alto	3 o más pagos mínimos consecutivos, Impago en fechas máximas de pago	Sobregiros recurrentes mayores al 10% del límite de crédito del cliente.

Fuente: (Propia, 2021)

En dependencia de la Gerencia de Cobros podrán añadirse u modificarse los parámetros y criterios del predictivo de cobranza propuesto.

2- Fomentar educación financiera y transparencia en los tarjetahabientes sobre las fechas de corte y pago y mecánica de crédito revolvente de la tarjeta de crédito mediante campañas en redes sociales y sms dirigidos de manera personalizada por tarjetahabiente. Además, se debe incluir las implicaciones de los pagos mínimos y cálculo de intereses corrientes.

3. Recordatorios periódicos de fechas máximas de pago y puntos de aceptación de pago de manera masiva y personalizada. Ejemplo de comunicación: “Estimado cliente: BANRURAL le recuerda que su pago mínimo es de XX lempiras, el mismo deberá ser cancelado antes del XX.”

4. Revisiones periódicas de las estrategias y canales de cobranza en dependencia del predictivo del cliente y nivel de morosidad.

6.1.2 Definición de Indicadores de Medición, Evaluación del Plan Estratégico y el Plan de Negocios

6.1.2.1 Definición de Indicadores de Medición

A continuación, en la tabla 17, se presentan los indicadores de medición requeridos para brindar un diagnóstico de la cartera actual de clientes.

Tabla 17 Indicadores de Medición para el Portafolio de Clientes

Tipo de Indicador	Detalle de Indicador	Objetivos	Observaciones
Indicadores Generales	Rentabilidad actual general y por producto	Obtener un panorama general y detallado de la rentabilidad percibida por cada producto. Identificar oportunidades de incremento de rentabilidad por producto	Debe definirse los factores a considerar en el cálculo de rentabilidad con el gerente financiero
	Valor potencial (life-time value)	Obtener un panorama general del potencial que un producto o servicio tiene de proporcionar utilidades e ingresos a la empresa. Es una proyección de ingresos basada en el número de posibles ventas	Debe definirse los factores a considerar en el cálculo de valor potencial con el gerente financiero
	Promotores netos	Identificar el nivel de satisfacción de los clientes respecto a los productos.	Debe definirse el medio / canal ideal para colocar encuestas y periodicidad respecto a promotores netos y cálculo del índice correspondiente
	Participación de mercado en número de cuentas	Identificar la participación actual en número de cuentas en el mercado hondureño con el fin de contar con una referencia respecto a la ejecución de la competencia.	Tomar como referencia los portales de transparencia de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros
	Participación de mercado en facturación	Identificar la participación actual en facturación en el mercado hondureño con el fin de contar con una referencia respecto a la ejecución de la competencia.	Tomar como referencia los portales de transparencia de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros
	Participación de mercado en número de transacciones	Identificar la participación actual en número de transacciones en el mercado hondureño con el fin de contar con una referencia respecto a la ejecución de la competencia.	Tomar como referencia los portales de transparencia de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros
	Participación de mercado en financiamiento	Identificar la participación actual en financiamiento en el mercado hondureño con el fin de contar con una referencia respecto a la ejecución de la competencia.	Tomar como referencia los portales de transparencia de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros
Indicadores de Adquisición	Participación de portafolio por tipo de cliente	Identificar la participación de portafolio por tipo de cliente	Tomar en cuenta la segmentación necesaria con la gerencia de Soporte Coercial y Créditos
	Colocación por producto, canal, segmento, nivel socioeconómico, etc.	Identificar la colocación por tipo de producto, canal, segmento, nivel socioeconómico y otras particularidades de los clientes	
	Tiempos de entrega de las tarjetas	Identificar el tiempo promedio de entrega de las tarjetas de crédito general, por canal y por ubicación geográfica	Tomar en cuenta puntos de personalización y consideraciones de giras geográficas
	Porcentaje de entrega	Identificar porcentaje de tarjetas entregadas vs. Ingresos	
	Ratios de aceptación y aprobación	Identificar la cantidad de tarjetas aceptadas por los clientes vs. ofrecidas, y cantidad de tarjetas aprobadas vs. ingresos	Evaluar integración entre sistemas
	Costo de colocación por cuenta	Calcular costos de colocación de una tarjeta de crédito por cada canal e identificar oportunidades de reducción y canal más rentable de colocación	Debe definirse los factores a considerar en el cálculo con el gerente financiero y gerente de operaciones y administración
	Número de solicitudes incompletas	Identificar la cantidad de solicitudes que no se pudieron ingresar y por qué parámetros para evaluación de políticas de ingreso	Evaluar integración entre sistemas
Indicadores de Activación	Tasa de actividad total (% cuentas activas)	Identificar la fluctuación de cantidad de cuentas activas por mes	
	Tasa de desbloqueo y 1era compra de cuentas nuevas por cosecha por canal	Identificar el tiempo promedio de desbloqueo por cosechas y canal	
	Penetración de cuentas activas en la base del banco	Identificar cuantas tarjetas de crédito tienen cuentas bancarias	
	Tiempo medio entre adquisición y activación	Identificar tiempo entre prospectación y primer uso	
	Porcentaje de cuentas con activación espontánea	Identificar porcentaje de cuentas que sin promociones utilizan su tarjeta de crédito	
	Costo de activación por cuenta activa	Identificar costo de promociones para activación de tarjetas de crédito	Evaluar campañas de primer uso con equipo de soporte comercial
	Tasa de inactividad por tiempo de inactividad	Identificar cuentas inactivas y periodos de inactividad por cuentas y segmentos	

Tipo de Indicador	Detalle de Indicador	Objetivos	Observaciones
Indicadores de Utilización Generales	Participación de cartera (share of wallet)	Identificar la utilización de mis tarjetas de crédito vs las tarjetas de otros emisores por los clientes actuales	Hacer uso de herramientas proporcionadas por los burós crediticios
	Límite de crédito medio por cuenta	Identificar el límite promedio otorgado por cliente y por cuenta	
	% de uso y de compra de LC	Identificar el porcentaje de uso y compra respecto al límite de crédito otorgado	
	% de cuentas que exceden el LC	Identificar las cuentas cuyo saldo excede el límite de crédito	Definición de criterios de aumento de límite
	Volumen de facturación que excede el LC	Identificar las cuentas cuyas compras exceden el límite de crédito	
	Ticket medio	Identificar el ticket promedio de utilización	
	Número total de transacciones en punto de venta, ATMs y otros cargos	Identificar el porcentaje de facturación por compras, retiros en ATMs o ventanillas, o cargos varios	
Indicadores de Utilización Ventas Cruzadas	Volúmen de compras por tipo de establecimiento	Identificar el volúmen de compra por categoría de comercio	Evaluación de promociones y programa lealtad
	Número de tarjetas por cuenta	Promedio de tarjetas de crédito otorgadas por cliente y segmento	
	Número de productos asociados a la tarjeta por cuenta	Validar productos asociados por cuenta	Oportunidades de colocación
Indicadores de Utilización Programas de Lealtad	Número de productos bancarios activos por cuenta	Validar productos bancarios asociados al cliente	Oportunidades de colocación
	% de cuentas que usa programas de lealtad	Identificar cuentas activas que utilizan el programa lealtad	
	% de cuentas que redimen beneficios de programa de lealtad	Identificar cuentas que realizan redenciones de puntos y su periodicidad	
	Puntos generados, redimidos, vencidos y vigentes	Identificar y controlar los puntos generados, redimidos, vencidos y vigentes por cortes	
Indicadores de Utilización Financiamiento	Costo de los programas de lealtad	Identificar el costo de los programas de lealtad e identificar oportunidades de regular los mismos	
	Cientes y montos revolventes	Identificar la cantidad de clientes y porcentaje del saldo de cartera financiado de manera revolvente	
Indicadores de Retención	Balance total y por cuenta	Identificar el porcentaje de saldo de cartera revolvente y diferida	
	Tasa de deserción clasificadas por:	Identificar las cuentas canceladas por tipo, cosecha, uso histórico de la cuenta, meses de inactividad, y deserción sin retención por parte de la institución	
	•Tipo, causa, cosecha		
	•Canal de adquisición		
	•Uso del límite destino del tarjetahabiente		
	•Otros: tasa de intereses, meses de inactividad, puntuación de riesgo, rentabilidad, número de productos bancarios		
	•Deserción silenciosa		
Tasa de retención reactiva por beneficios / descuentos adicionales ofrecidos al TH	Identificar efectividad de campañas de retención		
% de cuentas con condiciones negociadas	Identificar cuentas con condiciones especiales por retención y análisis costo beneficio		
Costos de retención por cuenta activa	Identificar costos de campaña de retención	Tomar en cuenta opinión de gerente financiero	

Fuente: (Propia, 2021)

6.1.2.2 Evaluación del Plan Estratégico

De acuerdo al planteamiento y teoría, el plan estratégico de la organización reúne las decisiones estratégicas corporativas que se han adoptado en el momento que ha realizado la reflexión estratégica, en referencia a lo que hará en los próximos años, para lograr una empresa competitiva que permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés. El plan estratégico vigente fue elaborado en el presente año con una proyección al año 2025.

El plan estratégico de la Procesadora de Tarjetas de Crédito S.A comienza describiendo la dirección estratégica de la organización y el objetivo del mismo. Seguidamente presenta la identidad institucional y origen de la empresa, en esta sección se presenta las verticales de negocio de la organización. Posteriormente se presenta un gráfico de resumen sobre lo que se encontrará en el documento y la gestión presentada respecto a la estrategia. A continuación, en la figura 37 se presenta el resumen del plan estratégico de la organización.



Figura 37 Resumen del Plan Estratégico de PTC

Fuente: (Procesadora de Tarjetas de Crédito S.A de C.V, 2021)

A continuación, en la figura 38, se muestra la gestión estratégica de la organización.

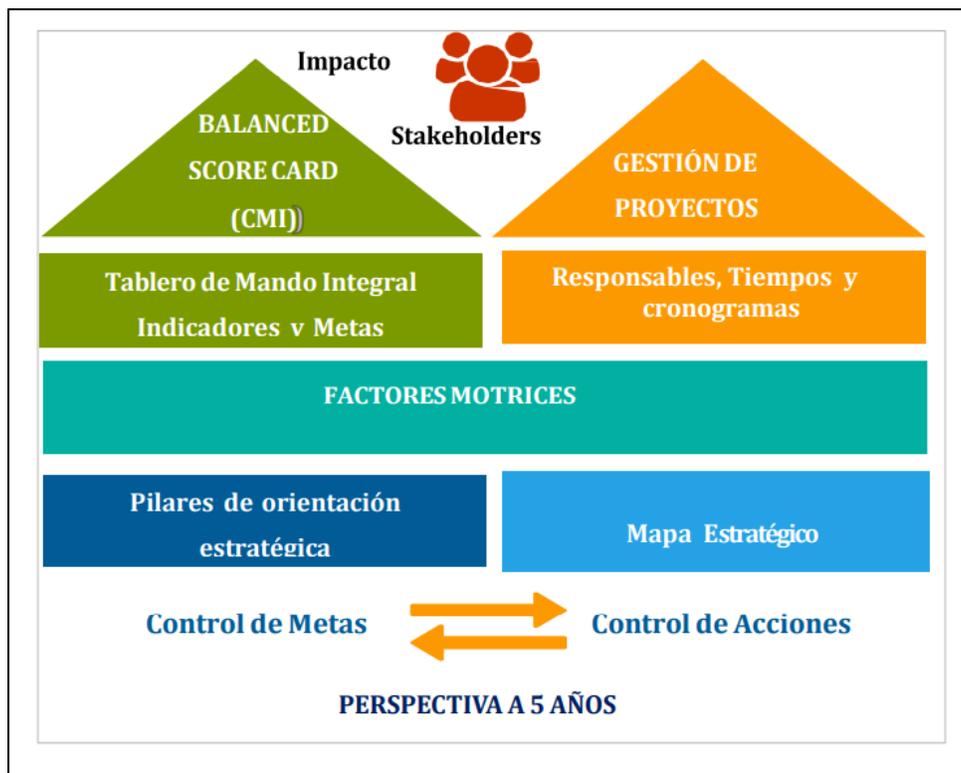


Figura 38 Gestión Estratégica PTC

Fuente: (Procesadora de Tarjetas de Crédito S.A de C.V, 2021)

En la sección dos del documento se realiza un contexto económico, financiero y el enfoque comercial de la organización, no obstante, no existe un detalle de los entornos por lo que se realizó el análisis y se incluye el análisis FODA para su consideración e inclusión.

ANÁLISIS DEL ENTORNO BANRURAL - PTC

Considerando que a toda organización la rodean fuerzas externas, que influyen y que son capaces de afectar las operaciones, así como también el acceso de los recursos, BANRURAL Honduras y la Procesadora de Tarjetas de Crédito, no son la excepción, por lo que a continuación

se analizara el ambiente interno y externo, así como también el dominio de la organización que rodea a la misma.

El dominio organizacional o productos y servicios que BANRURAL Honduras ofrece y de acuerdo con la unidad que pertenecen los podemos clasificar de siguiente manera:

BANCO BANRURAL

Crédito; los tipos de créditos que el Banco ofrece son de carácter hipotecario, Fiduciario, mancomunado, agroindustria, créditos corporativos, microcréditos etc.

- Garantías Bancarias
- Fideicomisos
- Cuenta de Ahorro
- Cuenta Corriente
- Transferencias Bancarias
- Caja Amigo Banrural
- Bonos Corporativos
- Pagos de Impuestos
- Recaudo de colectores varios (ENEE, SNAA, etc.)

PROCESADORA DE TARJETAS DE CRÉDITO Y ADQUIRENCIA

- Tarjeta de Debito
- Tarjeta de Crédito
- POS
- Cajeros Automáticos

SEGUROS BANRURAL

- Seguros para Vivienda
- Seguros de Vida
- Seguros de Automóvil
- Seguros de desempleo
- Seguros Médicos

AMBIENTE ESPECIFICO BANRURAL HONDURAS

Las fuerzas externas que influyen directamente sobre la capacidad de BANRURAL Honduras, de adquirir recursos son las siguientes:

- **Clientes**

Corporativos: IHCAFE, Cementera Bijao, Alutech, El Morito, Ferretería Monterroso, Pacasa, Entre Otros.

Personas natural o jurídica (sociedades anónimas, Sociedad de Responsabilidad Limitada y sociedades de capital variable).

Comerciantes individuales constituidos y no constituidos.

Asalariados formal y no formal.

Jubilados.

Según los requisitos establecidos por BANRURAL Honduras, Las edades para solicitar un crédito incluyendo tarjetas de crédito es de 21 y 65 años para Hombres y mujeres que forme parte de la población económicamente activa y, para apertura de cuentas de ahorro es de 18 a 65 años, así también los jubilados pueden adquirir un Crédito siempre y cuando presenten un aval como respaldo, la edad establecida es de 65 a 75 como máximo, cada uno de los solicitantes debe poseer la capacidad de pago, para responder al compromiso adquirido.

- **Competencia:**

Considerando que la libre competencia pone en equilibrio el mercado; en este caso la competencia de BANRURAL es todo el sistema financiero, según la (CNBS, 2019), describe que son los siguientes:

Tabla 18 Análisis de la Competencia

Competencia Directa	Competencia Indirecta
<p>Bancos</p> <p>Banco de Honduras, S.A.</p> <p>Banco Atlántida, S.A.</p> <p>Banco de Occidente, S.A.</p> <p>Banco de los Trabajadores, S.A.</p> <p>Banco Financiera Centroamericana, S.A.</p> <p>Banco Hondureño del Café, S.A.</p> <p>Banco del País, S.A.</p> <p>Banco Financiera Comercial Hondureña, S.A.</p> <p>Banco Lafise (Honduras), Sociedad Anónima</p> <p>Banco Davivienda Honduras, Sociedad Anónima</p> <p>Banco Promerica, S.A.</p> <p>Banco Azteca de Honduras, S.A.</p> <p>Banco Popular, S.A.</p> <p>Banco de América Central Honduras, S. A.</p> <p>Instituciones de Seguros</p>	<p>Casas comerciales:</p> <p>Credimás, Financiera Credi Q, S.A. Curacao</p> <p>Cash, Solvenza, prestadito, maxi efectivo, Elektra, el gallo más gallo, credibroker, créditos Mendels, Cofisa, Microfinanciera</p> <p>Finsol, Tigo Money, Tengo, Financiera</p> <p>Codimersa, S.A.</p> <p>Leasing Atlántida, S.A.</p> <p>Financiera Solidaria, S.A.</p> <p>Corporación Financiera Internacional, S.A.</p> <p>Financiera Popular Ceibeña, S.A.</p> <p>Compañía Financiera, S.A.</p> <p>Financiera Insular, S.A.</p> <p>Financiera Finca Honduras, S.A.</p> <p>Organización de Desarrollo Empresarial</p> <p>Femenino Financiera, S.A</p>

<p>Seguros Bolívar Honduras, S.A.</p> <p>Pan American Life Insurance Company</p> <p>MAPFRE SEGUROS HONDURAS, S.A.</p> <p>Interamericana de Seguros, S.A.</p> <p>Seguros Continental, S.A.</p> <p>Seguros Atlántida, S.A.</p> <p>Seguros Crefisa, S.A.</p> <p>Seguros Equidad, S.A.</p> <p>Seguros del País, S.A</p> <p>Seguros Lafise (Honduras), Sociedad Anónima</p> <p>ASSA Compañía de Seguros, S.A. Sucursal Honduras.</p> <p>ASSA Compañía de Seguros Honduras, S.A.</p> <p>Cooperativas:</p> <p>Cooperativa ELGA, Cooperativa Ocotepeque, (COOTEPEQUE). Cooperativa Educadores de Honduras Limitada (COACEHL).</p> <p>Cooperativa Sagrada Familia (COSG)</p> <p>Cooperativa Chorotega (COCHOROTEGA).</p> <p>Cooperativa Taulabé (COOTAULABÉ).</p> <p>Cooperativa Fraternidad Perspirense, (COOFP).</p> <p>Cooperativa La Guadalupe (COOLP).</p>	<p>Procesadoras de Tarjetas de Crédito</p> <p>Credomatic de Honduras, S.A.</p> <p>Ventas Internacionales, S.A.</p> <p>ALCANCE, S.A. de C.V.</p> <p>Sociedades Remesadoras de Dinero</p> <p>Correo y Remesas Electrónicas, S.A.</p> <p>Servigiros Remesadora, S.A.</p> <p>Remesadora El Hermano Lejano Express, S.A</p> <p>Prestamistas no Bancarios e informales,</p> <p>Prestamos por Vehículos</p>
---	--

Cooperativa Intibucana Limitada , (CACIL).	
Cooperativa Ceibeña , (COC).	
Bancos estatales	
Banco Central de Honduras	
Banco Nacional de Desarrollo Agrícola	
Banco de segundo piso	
Banco Hondureño para la Producción y la Vivienda.	

Fuente: (Propia, 2021)

- **Proveedores:**

Recolector De Valores; Proval,

Software Transaccional; Clai

Almacenamiento De Datos De Banco Y Seguros: Quipu

Almacenamiento De Datos De Tarjeta De Crédito: Syscards

Puntos De Venta (Pos): Postek

Cajeros Automáticos: Tecnasa

Tarjetas De Crédito: Selp Secure, Tecnología Transaccional

Agencias De Publicidad: OPSA

Seguridad: ASIS

Aseo Y Limpieza: Emco

Buros Privados Y Públicos: Equifax, Tuca, CNBS

Oficina Y Papelería: Inversiones Villamil, Honduras Industriales y Máxima

Mensajería: Omce

Computadoras: Multiservicios Dell

Transporte: Xplore

Uniformes: Didex.

GRUPOS DE PRESIÓN:

Clientes, Competencia, Proveedores, Comunidades, inversionistas, directivos, empleados, auditorías internas, Gobierno: CNBS, Auditorías externas, TIGO y Claro, IAIP, SAR, Alcaldías, ENEE, IP, Industria y Comercio, DARA, Mi Ambiente/ICF, IHAH, Congreso Nacional, Secretaría del Trabajo. Cámaras de Comercio, COHEP, AMCHAM, Puntos de venta o distribución, ambientalistas, contratistas: Intermediarios de las sucursales y agentes corresponsales, grupos antisociales (maras).

AMBIENTE GENERAL

BANRURAL ha realizado su colocación de productos y servicios en un segmento de clientes que no había sido atendido adecuadamente por las entidades bancarias, lo que ha permitido que el sector rural del país tenga accesos a préstamos de desarrollo y por consiguiente el país incrementa su sector productivo. Así mismo, ha venido a inyectar liquidez a la economía, lo que promueve el consumo y por lo tanto aumenta el crecimiento económico del país, lo cual fomenta el desarrollo del país.

No obstante, ha traído estrés al momento de la cobranza a una población que nunca ha tenido productos financieros. El proceso de bancarización del país debe ser sostenible y poder realizar la debida diligencia de llevar a cada individuo a conocer el funcionamiento de los productos y servicios bancarios, sus ventajas, desventajas y condiciones.

POLÍTICO LEGAL

Ley del sistema financiero, la ley de tarjeta de crédito, normativa del Banco Central y la CNBS, ley FATCA, PCI, Ley contra lavado de activos, Código de Comercio, Código del Trabajo, Ley de Libre Competencia, Ley de Ambiente, Ley del Patrimonio, plan de arbitrios, Permiso de operación, solvencia municipal, declaraciones y Leyes de ISR e ISV, Contratos de servicios con proveedores, Ley de Marcas y Patentes, NIIF, Normas Internacionales de Auditoría, Repatriación de Divisas, Ley de Aduanas, POLÍTICA DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN, Ley del Consumidor, etc.

GLOBAL/ INTERNACIONAL

BANRURAL Honduras es una empresa regional con sede en Guatemala con visión a expandirse a otros países en la región. Los socios estratégicos en ambos países pertenecen al sector productivo del país.

ECÓNOMICA

Según el Banco Central de Honduras, la intermediación financiera representa el 19% al Producto Interno Bruto (PIB). En ese sentido, es la actividad que en segundo lugar aporta más al PIB de Honduras, por lo que potenciar los servicios brindados representaría un incremento positivo en el desarrollo del país. (Murillo, 2019).

DEMOGRÁFICA

Clientes jurídicos, y naturales.

Ejecutivos asalariados

Propietarios

Microempresarios

Pequeños empresarios

Grandes Empresarios

Agroindustrias

Distribuidores

FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none">1. Amplia cobertura a nivel nacional ya que se encuentra ubicado en los 18 departamentos del país.2. Diversificación de productos financieros.3. Excelente aceptación y posicionamiento de la marca especialmente en el área rural.4. Posee una amplia cartera de clientes.5. Promotor en el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas en el país.	<ol style="list-style-type: none">1. Incursionar en nuevos mercados en los diversos municipios del país.2. Fidelización de clientes a corto y largo plazo.3. Alianzas estratégicas con comercios que sean interés del cliente.4. Financiamientos para vehículo de 2 y 4 ruedas / turismo5. Incremento de oferta monetaria.6. Fomentar la educación financiera para crear hábitos de ahorro a los usuarios.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none">1. No poseen AFP (Administradora de Fondos de Pensiones)2. Actualización a un sistema en línea más ágil.3. No se cuenta con facilitadores de divisas en el país.4. Altas tasas de préstamos para personas naturales.	<ol style="list-style-type: none">1. Crisis económica por la pandemia COVID-19.2. Alto nivel desempleo, generado por la pandemia.3. Disminución de la cartera de clientes financieros.4. Sobregiro en el buró crediticio.5. Impacto económico por desastres naturales y condiciones meteorológicas.

Figura 39 FODA

Fuente: (Propia, 2021)

En la sección 3 del plan estratégico de la organización se describe la filosofía institucional, la cual está contenida por la misión, visión y valores. En la sección 4 se evalúan los factores claves del éxito, los cuales se encuentran de acuerdo a la definición planteada en la teoría. Seguidamente se presentan los factores competitivos y ventaja competitiva de la organización y un resumen de la cadena de valor. Se propone incluir posterior a este apartado la descripción del ciclo de vida de los productos, sus indicadores y estrategias. En las últimas secciones del plan estratégico se incluye el cuadro de mando integral, no obstante, se sugiere incluir los indicadores del ciclo de vida de los productos.

6.1.2.2 Evaluación del Plan de Negocios

El plan de negocios se establece de manera anual, se encuentran las metas para el año 2022, no obstante, únicamente respecto a colocación de nuevos productos y crecimiento de la cartera de tarjetas de crédito. Se deben colocar metas respecto a los diferentes indicadores planteados así mismo se debe incluirlos en el desglose de metas y estrategias para alcanzar el número propuesto.

6.1.3 Mejoras a Proceso de Colocación

Con el objetivo de identificar las mejoras al proceso de colocación y alcanzar la meta propuesta valor a los clientes de 72 horas en la entrega y activación de su tarjeta de crédito se elaboró un diagrama de Pareto en el cual se pretende gráficamente identificar aquellos elementos importantes del proceso que están ocasionando mayor impacto respecto al tiempo de entrega.

Tabla 19 Diagrama de Pareto

Factores	Tiempo	% Factor	% Factor Acum	% Tiempo	% Tiempo Acum	Categoría	Proporción
Entrega de la tarjeta de crédito	4,338.21	8%	8%	71%	71%	A	9.20
Carga de solicitudes a fábrica automatizada de créditos	1452.00	8%	15%	24%	94%	B	6.14
Carga de estatus de las solicitudes a sistema de seguimiento	248.10	8%	23%	4%	99%	B	4.27
Realiza investigación del caso	28.21	8%	31%	0%	99%	B	3.22
Realizar ofrecimiento de producto	25.67	8%	38%	0%	99%	B	2.58
Revisión de caso	14.29	8%	46%	0%	100%	B	2.16
Confirmación de recepción de plástico y llamada de bienvenida	7.39	8%	54%	0%	100%	C	1.85
Carga de documentación necesaria para el caso	6.43	8%	62%	0%	100%	C	1.62
Revisión de caso	3.27	8%	69%	0%	100%	C	1.44
Activación del plástico	2.64	8%	77%	0%	100%	C	1.30
Realizar revisión del caso	2.25	8%	85%	0%	100%	C	1.18
Tipificación del caso	0.73	8%	92%	0%	100%	C	1.08
Asignación de envío de tarjeta de crédito	0.55	8%	100%	0%	100%	C	1.00

Fuente: (Propia, 2021)

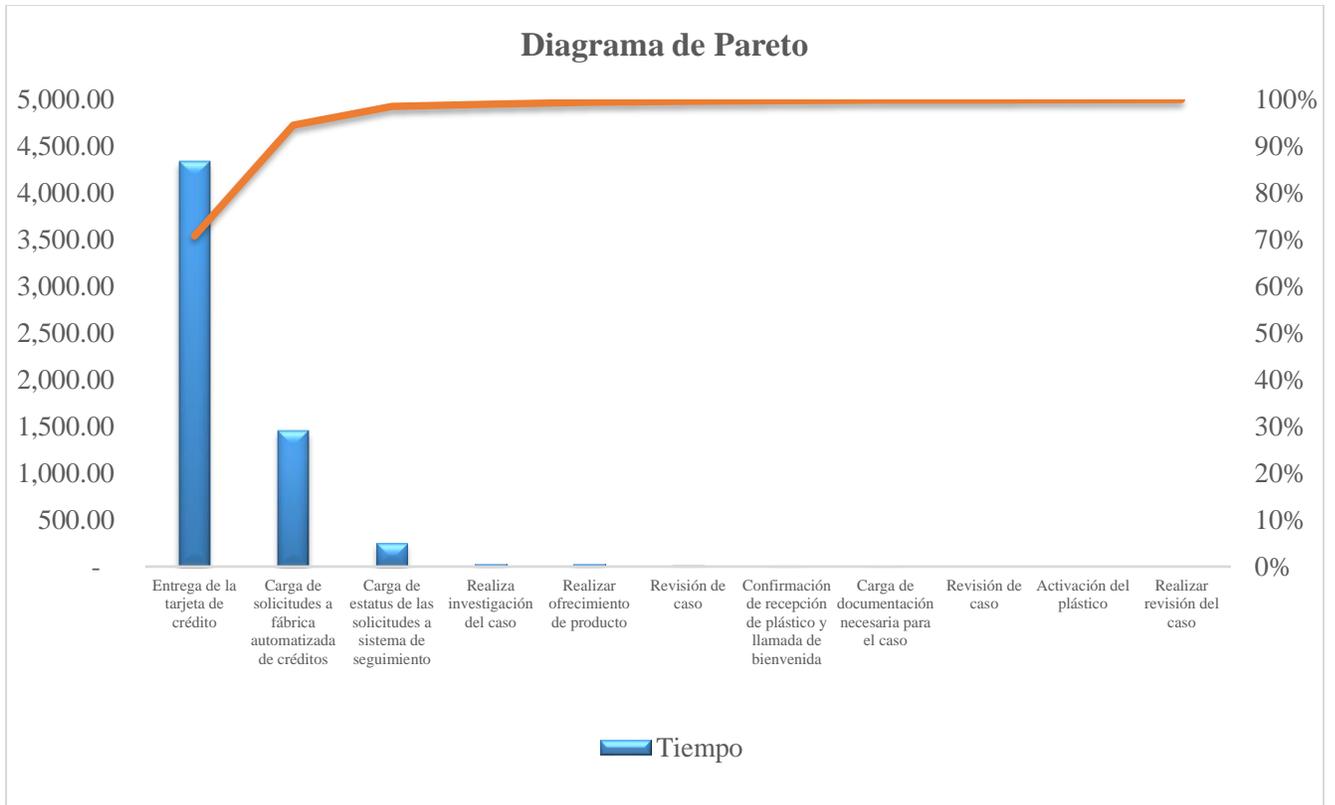


Figura 40 Gráfica de Diagrama de Pareto

Fuente: (Propia, 2021)

Al realizar el Diagrama de Pareto podemos concluir que el elemento o actividad más importante o de mayor impacto en tiempo de ejecución del proceso es la entrega de la tarjeta de crédito al cliente. Otros elementos representativos son la carga de solicitudes al sistema o fábrica de créditos, la actualización en el sistema de seguimiento y la investigación del caso.

Para determinar de manera práctica las posibles causas y efectos de la brecha en el proceso de colocación y activación de tarjetas de crédito se utiliza el diagrama de Ishikawa elaborado a partir el elemento más importante en la afectación del tiempo de la métrica, siendo esta la entrega de la tarjeta de crédito. La figura 41 muestra las posibles causas en el tiempo elevado en entregas de tarjeta de crédito.



Figura 41 Diagrama de Ishikawa

Fuente: (Propia, 2021)

Luego de identificar las posibles causas de los tiempos elevados en los procesos, se presenta un análisis de cinco porqués para llegar a la causa raíz del mismo y proponer las soluciones y mejoras correspondientes al proceso.

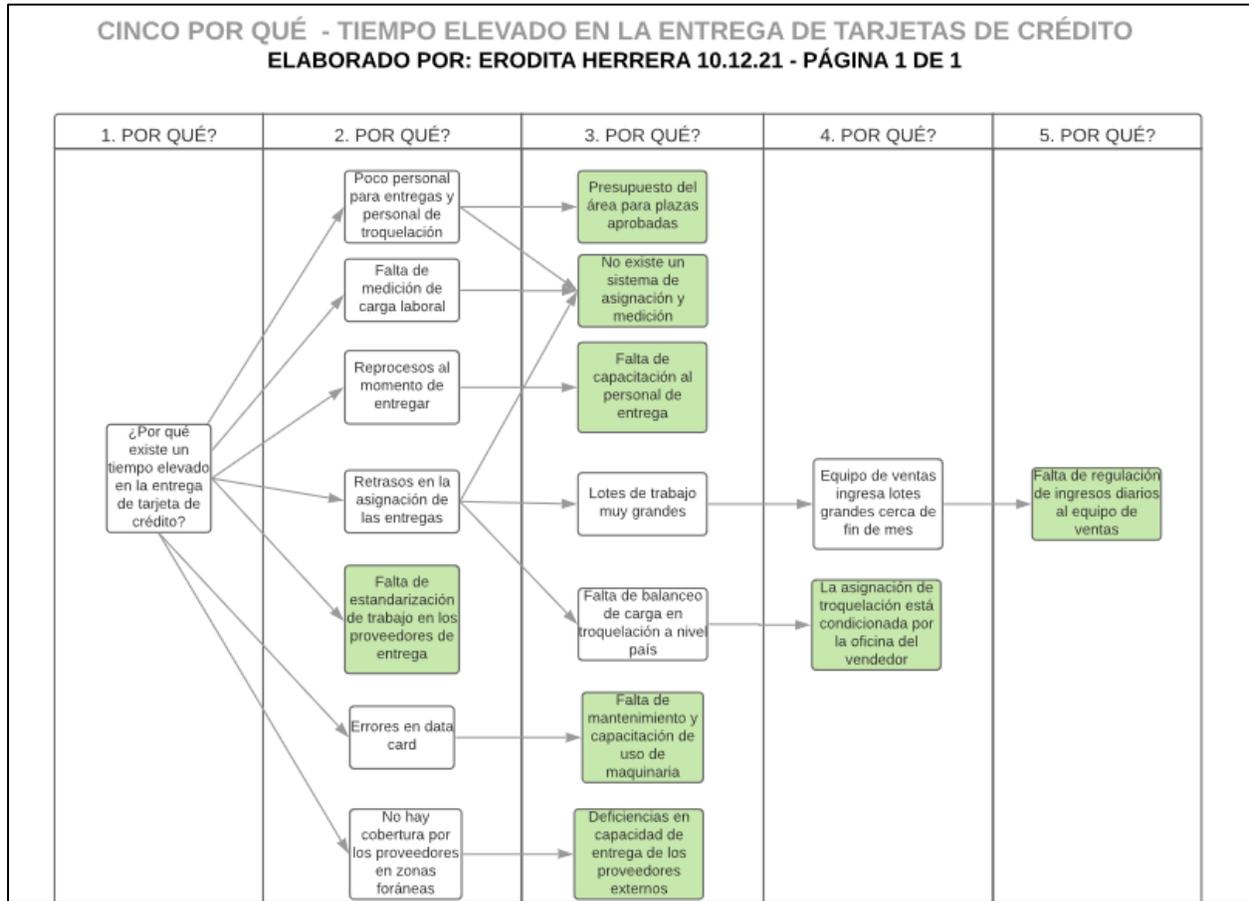


Figura 42 Cinco Porqué

Fuente: (Propia, 2021)

Finalmente se elaboró un diagrama SIPOC para identificar las entradas y salidas del proceso con el objetivo de identificar las áreas involucradas y las tareas específicas para una medición más precisa e identificación de posibles oportunidades de mejora en los reprocesos generales.

DIAGRAMA SIPOC

Proceso de Activación de Tarjetas de Crédito

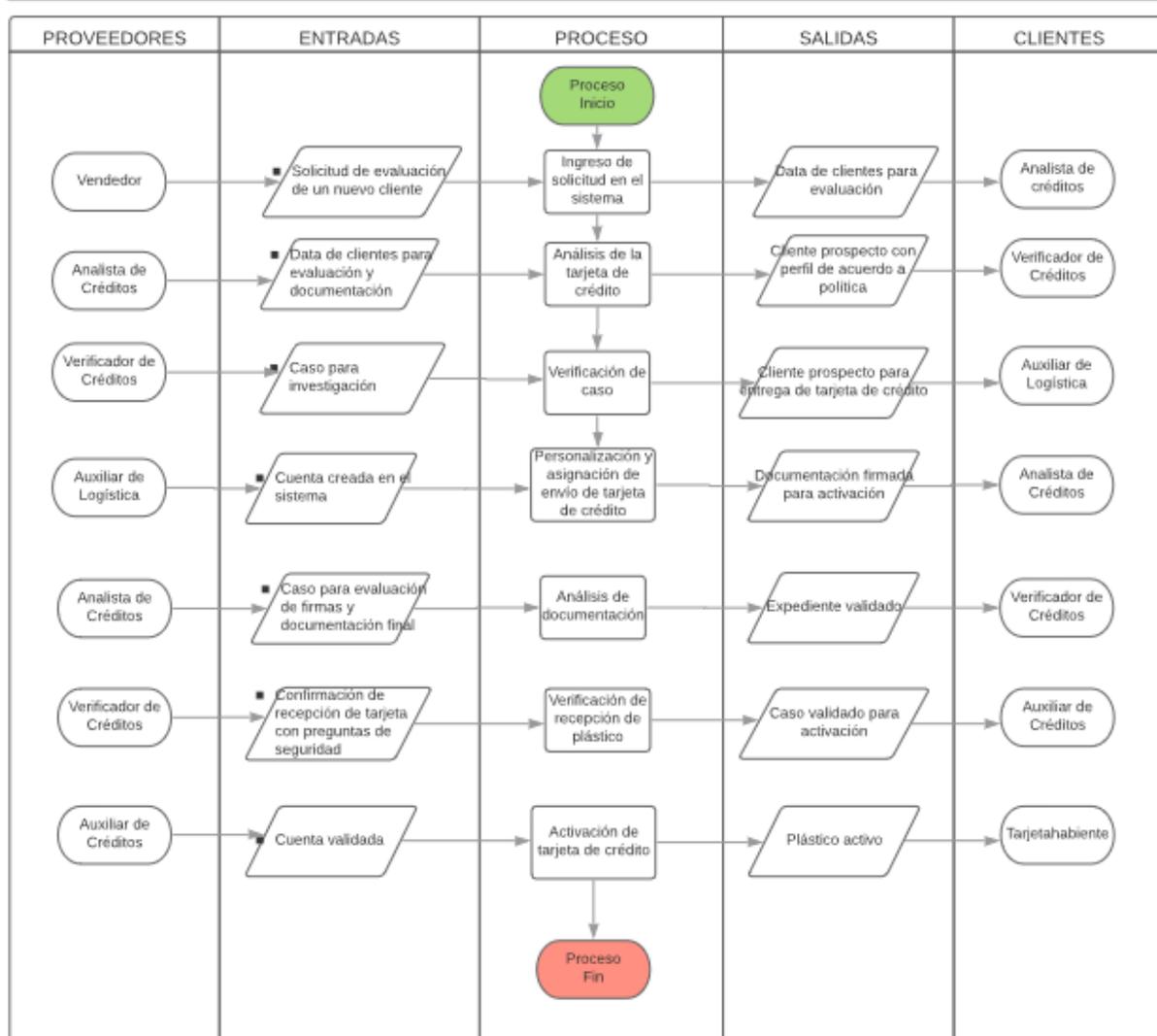


Figura 43 Diagrama SIPOC

Fuente: (Propia, 2021)

Al realizar el análisis de los datos obtenidos, se determinó lo siguiente como puntos de mejora para el proceso:

- Ampliar la utilización del equipo BackOffice para atención de solicitudes y correcciones a los canales de venta directa y outsourcing eliminando tareas operativas de los equipos permitiendo ser más rigurosos con los ingresos diarios e incrementando el potencial de los canales.
- Mejorar los sistemas actuales hacia un entorno automatizado. Se espera que ingrese una solicitud y sea validada por el analista de crédito en cuanto a perfil y documentación, posteriormente sea trasladada mediante un web service a la fábrica de créditos, y si esta resulta aprobada sea creada en el sistema y su proceso llegue al equipo de logística para su entrega. Actualmente existen tiempos elevados de espera de consolidación de lote y tiempos de espera en el procesamiento en lote de las solicitudes.
- Realizar un plan de mejora en la tarea de entrega de tarjeta de crédito considerando las causas raíz del problema identificado en la tarea con el tiempo más elevado.

6.2 Cronograma de Trabajo

Tabla 20 Cronograma de Implementación

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN									
PROPUESTA DE MEJORA									
Elaborado por: Erodita M. Herrera 18 de Diciembre 2021									
No.	Actividad	Área	Fecha de Inicio	Fecha de Compromiso	Indicador que Impacta	% avance	Responsable	Semáforo	Días de atraso
1	Aprobación de Estrategias de Ciclo de Vida e Indicadores de Medición	Gerencia de Soporte Comercial y Gerencia País	2-ene-22	15-ene-22	-	0%	Julia Mejía		
2	Aprobación de indicadores de medición para el portafolio de clientes	Gerencia de Soporte Comercial y Gerencia País	2-ene-22	15-ene-22	-	0%	Julia Mejía		
3	Definición de metas por indicador de medición	Gerencia de Administración y Operaciones, Gerencia de Soporte Comercial y Gerencia País	16-ene-22	31-ene-22	Desempeño del portafolio de clientes	0%	Mauricio Escalante		
4	Revisión de Plan de Negocios y Plan Estratégico	Gerentes y Jefaturas PTC	1-feb-22	7-feb-22	-	0%	Erodita Herrera		
5	Aprobación de Plan de Negocios y Plan Estratégico	Gerencia de Soporte Comercial y Gerencia País	7-feb-22	7-feb-22	-	0%	Julia Mejía		
6	Socialización de Plan de Negocios y Plan Estratégico	Gerencia de Soporte Comercial	8-feb-22	14-feb-22	-	0%	Julia Mejía		
7	Evaluación de proveedores de Entrega de TC	Gerencia de Administración y Operaciones	2-ene-22	31-ene-22	Tiempo de entrega	0%	Darwin Duarte		

8	Evaluación de proveedores/soluciones para unificar sistemas de solicitud y creación de productos	Jefatura de Proyectos y Procesos	2-ene-22	31-ene-22	Tiempo de entrega	0%	Erodita Herrera	
9	Evaluación de soluciones para mejorar la zonificación de troquelación	Gerencia de Administración y Operaciones	2-ene-22	31-ene-22	Tiempo de entrega	0%	Darwin Duarte	
10	Evaluación de contratación de personal para entrega e investigadores de campo	Gerencia de Administración y Operaciones	2-ene-22	31-ene-22	Tiempo de entrega	0%	Darwin Duarte	
11	Plan de capacitación a equipo de entrega	Jefatura de Créditos, Coordinador de Capacitación	2-ene-22	31-ene-22	Disminución de rechazos y reprocesos	0%	Rosemary Mancía	
12	Plan de capacitación a equipo de ventas	Jefatura de Créditos, Coordinador de Capacitación	2-ene-22	31-ene-22	Disminución de rechazos y reprocesos	0%	Rosemary Mancía	
13	Pronósticos de inventarios de tarjetas para troquelación de tarjetas de crédito	Gerencia de Administración y Operaciones	2-ene-22	31-ene-22	Manejo de inventarios	0%	Darwin Duarte	
14	Revisión del proceso propuesto	Gerencia de Soporte Comercial, Gerencia de Administración y Operaciones, Jefatura de Créditos demás Jefaturas Involucradas	16-ene-22	31-ene-22	-	0%	Erodita Herrera	
15	Supervisión y evaluación de la gestión de las propuestas de mejora	Jefatura de Proyectos y Procesos	2-ene-22	30-dic-22	-	0%	Erodita Herrera	

Indicadores de Semáforo	% de Cumplimiento
Rojo	0%
Amarillo	50%
Verde	100%

Fuente: (Propia, 2021)

6.3 Presupuesto

Tabla 21 Presupuesto de Implementación

PRESUPUESTO					
IMPLEMENTACIÓN PROPUESTA DE MEJORA					
Elaborado por: Erodita M. Herrera 18 de diciembre 2021					
No.	Actividad	Área	Presupuesto Estimado		Periodicidad de pago
1	Nuevo proveedor de entrega	Gerencia de Administración y Operaciones	L	375,000.00	Mensual, proyección 1,700 TC
2	Solución para unificar sistemas de solicitud y creación de productos	Jefatura de Proyectos y Procesos	L	125,000.00	Única vez, método de pago puede ser 60% al iniciar 40% al finalizar
3	Solución para mejoras en troquelación por zona	Gerencia de Administración y Operaciones	L	50,000.00	Única vez, método de pago puede ser 60% al iniciar 40% al finalizar
4	Contratación de personal para logística y créditos	Gerencia de Administración y Operaciones	L	75,000.00	Mensual, en base a un crecimiento de 6 personas
5	Capacitaciones varias	Jefatura de Créditos, Coordinador de Capacitación	L	4,000.00	Única vez basados en premios y viáticos
Total			L	629,00.00	

Fuente: (Propia, 2021)

6.4 Análisis Costo Beneficio

El análisis costo beneficio está basado en la razón de los beneficios a los costos asociados con un proyecto en particular. El análisis costo beneficio busca explicar si los costos e inversiones incurridos por cambios y/o implementaciones son recuperables respecto a los beneficios esperados en un tiempo específico. Los cambios o implementaciones representan una inversión de tiempo, recursos y dinero, por consiguiente, esto se convierte en una decisión que podría traer consecuencias negativas para la organización en caso que los beneficios esperados no sean mayores que los costos incurridos.

Pasos para aplicar el método costo beneficio:

1. Identificar todos los beneficios de los usuarios (resultados favorables) y los contra beneficios (resultados desfavorables) que se espera que surjan del proyecto.
2. Cuantificar, tanto como sea posible, estos beneficios y contra beneficios en términos monetarios para poder comparar los diferentes beneficios y los costos respectivos de alcanzarlos.
3. Identificar los costos y cuantificarlos.
4. Determinar los beneficios netos equivalentes y los costos netos en el periodo base; utilizar una tasa de descuento apropiada para el proyecto.
5. Aceptar el proyecto si los beneficios netos equivalentes de los usuarios exceden los costos netos equivalentes del promotor.

En el presente apartado se utilizará método de la razón costo beneficio para evaluar la factibilidad de la inversión.

Se proyecta que, con la inversión realizada, el tiempo de otorgamiento de tarjetas de crédito se reduzca y desaparezcan los tiempos ociosos del proceso, disminuyendo el tiempo total de entrega a un nivel de servicio de 24 horas, esto aceleraría la percepción de los ingresos asociados a la utilización de los productos. Se estima que el incremento de capacidad de la organización para entregas por tarjeta será de 1,000 tarjetas mensuales, resultando en una capacidad total promedio de entrega al mes de 1,700 tarjetas de crédito.

6.4.1 Beneficios esperados:

- a. Incremento en comisiones por facturación mensual por tarjetas entregadas basadas en un incremento de 1,000 TC:

$$\text{Ingreso x TC } L. 292.15 * 1,000 = L. 292,153.92$$

- b. Incremento en comisiones de cargos por seguro mensual por tarjetas entregadas basadas en un incremento de 1,000 TC:

$$\text{Ingreso x TC } L. 16.74 * 1,000 = L16,739.87$$

- c. Incremento de ingresos por financiamiento mensual por tarjetas entregadas basadas en un incremento de 1,000 TC:

$$\text{Ingreso x TC } L. 496.51 * 1,000 = L496,505.00$$

- d. Ahorro en costos por mantenimiento y soporte de sistemas mensual actuales:

L. 768,000.

6.4.2 Costos asociados:

1. Costos por troquelación de las nuevas tarjetas de crédito de manera mensual: L. 28.60 *
1,000 = L. 28,600.00
2. Nuevo proveedor de entrega: L. 375,000.00

Los proveedores actuales de entregas de tarjetas de crédito tienen tarifas altas y cobertura limitada en el territorio nacional. Adicionalmente, solo cuentan con una gira en el mes para la entrega de zonas foráneas, lo que complica la activación de algunos casos. La contratación de un nuevo proveedor de acuerdo a las cotizaciones proporcionadas por el departamento de Administración, presentan una cobertura a nivel nacional por demanda de plástico entregado a una tarifa promedio de acuerdo al mapa de calor de entregas de los últimos 6 meses de 15 USD por tarjeta de crédito entregada.

3. Unificación de sistemas pago mensual de L. 25,000.00 por soporte e inversión inicial de L. 125,000.00
4. Mejoras en la máquina de troquelación y sistema actual: L. 50,000.00
5. Incremento mensual en personal de créditos y troquelación: L. 75,000.00
6. Inversión en capacitaciones: L. 4,000.00 una única vez.

A continuación, una tabla de comparación de costo beneficio en 12 meses de operación.

Tabla 22 Tabla Comparativa Costo Beneficio

Meses	Beneficios	Costos	Beneficios -Costos
0		L 179,000.00	-L 179,000.00
1	L 1,573,398.79	L 503,600.00	L 1,069,798.79
2	L 1,573,398.79	L 503,600.00	L 1,069,798.79
3	L 1,573,398.79	L 503,600.00	L 1,069,798.79
4	L 1,573,398.79	L 503,600.00	L 1,069,798.79
5	L 1,573,398.79	L 503,600.00	L 1,069,798.79
6	L 1,573,398.79	L 503,600.00	L 1,069,798.79
7	L 1,573,398.79	L 503,600.00	L 1,069,798.79
8	L 1,573,398.79	L 503,600.00	L 1,069,798.79
9	L 1,573,398.79	L 503,600.00	L 1,069,798.79
10	L 1,573,398.79	L 503,600.00	L 1,069,798.79
11	L 1,573,398.79	L 503,600.00	L 1,069,798.79
12	L 1,573,398.79	L 503,600.00	L 1,069,798.79

Fuente: (Propia, 2021)

6.4.3 Razón Costo Beneficio

RCB = Beneficios Totales en un periodo de Tiempo / Costos Totales en un Periodo de Tiempo

$$RCB = L. 18,880,785.48 / L. 6,222,200 = 3.034$$

De acuerdo a la teoría si la razón costo beneficio es mayor a uno, el proyecto cuenta con mayores beneficios respecto a su costo por lo que es recomendable su implementación.

6.5 Tabla de Concordancia

Tabla 23 Tabla de Concordancia

Capítulo I			Capítulo II	Capítulo III			Capítulo V	Capítulo VI	
Título Investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Teorías/ Metodologías de sustento	VARIABLES	Poblaciones	Técnicas	Conclusiones	Nombre de la propuesta	Objetivos propuesta
Análisis del portafolio de clientes y diseño de estrategias de ciclo de vida para las tarjetas de crédito BANRURAL	Contribuir al desarrollo del negocio de BANRURAL a través del diseño de estrategias de ciclo de vida de los productos de tarjeta de crédito, el análisis del portafolio de clientes y el diagnóstico de los procesos de colocación de los productos de tarjeta de crédito para el logro de las metas de crecimiento y colocación propuestas por la organización.	Definir el ciclo de vida de las tarjetas de crédito BANRURAL y sus estrategias.	Enfoque al cliente, Ciclo de Vida	Ciclo de vida y sus estrategias	Productos de tarjeta de crédito	Solicitud y observación de datos recopilados mediante entrevista	El ciclo de vida de los productos de tarjeta de crédito por su particularidad consiste en cuatro etapas: adquisición, activación, utilización y retención. Las estrategias y los indicadores de medición para el desempeño de las mismas deben segmentarse por etapa y deben encontrarse alineadas a la visión estratégica de la institución. El ciclo de vida y sus estrategias se documentarán en el plan de negocios de la institución para garantizar su cumplimiento	Ciclo de Vida y Sus Estrategias	Brindar indicadores de medición integrales relacionados al ciclo de vida de las tarjetas de crédito BANRURAL y sus productos asociados ya que PTC desconoce las etapas de ciclo de vida de sus productos y servicios.

Capítulo I			Capítulo II	Capítulo III			Capítulo V	Capítulo VI	
Título Investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Teorías/Metodologías de sustento	Variables	Poblaciones	Técnicas	Conclusiones	Nombre de la propuesta	Objetivos propuesta
Análisis del portafolio de clientes y diseño de estrategias de ciclo de vida para las tarjetas de crédito BANRURAL	Contribuir al desarrollo del negocio de BANRURAL a través del diseño de estrategias de ciclo de vida de los productos de tarjeta de crédito, el análisis del portafolio de clientes y el diagnóstico de los procesos de colocación de los productos de tarjeta de crédito para el logro de las metas de crecimiento y colocación propuestas por la organización.	Evaluar el plan estratégico y plan de negocio de BANRURAL respecto a las tarjetas de crédito con indicadores de medición para el diagnóstico del portafolio de clientes.	Plan Estratégico	Diagnóstico de la cartera de clientes actual	Clientes de tarjetas de crédito BANRURAL, Plan Estratégico y Plan de Negocio	Solicitud y observación de datos recopilados mediante entrevista y datos proporcionados	Los indicadores de medición requeridos para el diagnóstico del portafolio de clientes se relacionarán con el ciclo de vida de los productos y la competencia. Los indicadores de medición requeridos para el diagnóstico del portafolio se incluirán en el plan estratégico y plan de negocio de la organización para asegurar su cumplimiento.	Indicadores de Medición del portafolio de clientes	Identificar KPIs para establecer un diagnóstico del portafolio de clientes de tarjeta de crédito de BANRURAL en base al ciclo de vida de los productos de tarjeta de crédito, ya que actualmente no existen e inhabilitan la posibilidad de identificar oportunidades de mejora en los productos y acciones correctivas sobre procesos actuales. El plan de negocios y su enfoque de gestión no se encuentra centrado en el cliente ya que se encuentra centrado principalmente en el crecimiento de colocación de nuevos clientes.
		Realizar un diagnóstico de los procesos de colocación.	Gestión de Procesos, Diagrama de Pareto, Diagrama Causa y Efecto, Diagrama SIPOC, 5 Porqués	Nivel de servicio de entrega de tarjetas de crédito	Tiempo de ejecución del proceso de colocación	Observaciones y toma de tiempos	Se encontraron oportunidades de mejora en el proceso ya que la meta u oferta valor al cliente es un nivel de servicio de máximo 72 horas posterior a su ofrecimiento o aceptación y el promedio actual de nivel de servicio es de 102.16 horas, resultando en una brecha de 30.16 horas. El proceso actual tiene una capacidad para procesar una solicitud en 23.73 horas.	Proceso de colocación mejorado	Mejorar el tiempo de entrega y garantizar al cliente el nivel de servicio de 72 horas máximo con el fin de acelerar las metas de colocación.

Fuente: (Propia, 2021)

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (23 de Octubre de 2006). *Diario Oficial de la República de Honduras "La Gaceta"*, pág. 2.
- A. T., J. G., M. P., & A. S. (2012). *Administración Estratégica*. México: McGraw-Hill.
- Asociación Española para la Calidad. (s.f.). Obtenido de www.aec.es
- Banco Central de Honduras. (2021). *Memoria 2020*. Tegucigalpa. Obtenido de <https://www.bch.hn/estadisticos/GIE/LIBMemoria/Memoria%20Anual%202020.pdf>
- Bonilla, E., Díaz, B., Kleeberg, F., & Noriega, M. T. (2010). *Mejora continua de los procesos*. Lima: FONDO.
- Bravo, J. (2008). *Gestión de Procesos*. Santiago, Chile: Evolución.
- Cabrero, J. D. (2007). *Marketing de Clientes ¿Quién se ha llevado a mi cliente?* Madrid: McGraw-Hill España.
- CEGSOFT. (2018). Obtenido de <https://home.cegsoft.com/>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mc-Graw Hill Interamericana.
- CNBS. (2019). *Comisión Nacional de Bancos y Seguros*. Obtenido de <https://www.cnbs.gob.hn/#>
- Collado, C. F. (1991). Fuentes Secundarias de información. En C. F. Collado, *Metodología de la Investigación*.
- Comisión Nacional de Bancos y Seguros. (2021). Obtenido de https://publicaciones.cnbs.gob.hn/boletines/_layouts/15/xlviewer.aspx?id=/boletines/Tarjetas/Tarjetas.xlsx&Source=http://internet.cnbs.gob.hn/boletines/Paginas/principal.aspx
- Comisión Nacional de Bancos y Seguros. (2021). *Reporte de Inclusión Financiera en Honduras*. Tegucigalpa.
- Consejo de Dirección Logística. (2018). Obtenido de <https://cscmp.org/>
- Goleman, D. (1999). *La Práctica de la Inteligencia Emocional*. Kairós.
- Hernando, E. S. (2015). Ciclo de Vida de Producto. Modelos y Utilidad para el Marketing. *Anuario del Centro de la Universidad Nacional de Educación a Distancia en Calatayud*, 207-227. Obtenido de http://accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/ciclo-de-vida-del-producto_1563923759.pdf
- Ingenio Empresa. (21 de Diciembre de 2021). *Ingenio Empresa*. (D. F. Betancourt, Editor) Obtenido de <https://www.ingenioempresa.com/>
- Instituto Nacional de Estadística. (2020). *Población Adulta*. Tegucigalpa.
- ISO TOOLS. (2017). Obtenido de <https://www.isotools.org/>
- José Chinchilla. (2009). *Ingeniería Industrial*. Obtenido de <https://www.isixsigma.com/>

- L. K., M. M., & L. R. (2008). *Administración de Operaciones, Procesos y Cadenas de Valor*. México: Pearson.
- Macías, M. U., & Lastra, J. R. (2014). *Sistema de Indicadores de Gestión*. Bogotá: Ediciones de la U.
- MINSAIT PAYMENTS. (2020). *Informe de Tendencias en Medios de Pago*.
- Murillo, F. R. (2019). *Diario La Prensa*. Obtenido de Dinero y Negocio:
[https://www.laprensa.hn/economia/dineroynegocios/1305859-410/intermediacion-financiera-
aporta-19-producto-interno-bruto-honduras](https://www.laprensa.hn/economia/dineroynegocios/1305859-410/intermediacion-financiera-aporta-19-producto-interno-bruto-honduras)
- Ochoa, N. (2013). *Estudio del Trabajo*.
- Organización Internacional de Normalización (ISO). (2015). *Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos*. Geneva.
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). *Panorama Laboral*.
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). *Panorama Laboral en tiempos de la COVID-19: Impactos en el mercado de trabajo y los ingresos*.
- Pedrós, D. M., & Gutiérrez, A. M. (2012). *Introducción al Plan Estratégico*. Madrid: Díaz de Santos.
- Procesadora de Tarjetas de Crédito S.A de C.V. (2021). *Catálogo de Productos*. Tegucigalpa.
- Procesadora de Tarjetas de Crédito S.A de C.V. (2021). *Planificación Estratégica 2021-2025*. Tegucigalpa.
- Procesadora de Tarjetas de Crédito S.A de C.V. (2021). *Resultados PTC 2020*. Tegucigalpa.
- Propia, E. (2021). *Módelos de Planificación Estratégica*. Tegucigalpa.
- Sampieri, R. H., C. F., & M. B. (2010). *Metodología de la Investigación*. McGrawHill.
- Shukla, S. (Agosto de 2021). Visa could gain 5% incremental share as curbs on MasterCard continue. *The Economic Times*. Obtenido de
[https://economictimes.indiatimes.com/industry/banking/finance/banking/visa-could-gain-5-
incremental-share-as-curbs-on-mastercard-continue/articleshow/85304713.cms?from=mdr](https://economictimes.indiatimes.com/industry/banking/finance/banking/visa-could-gain-5-incremental-share-as-curbs-on-mastercard-continue/articleshow/85304713.cms?from=mdr)
- Velasco, J. A. (2007). *Gestión por Procesos*. ESIC.

ANEXOS

Anexo 1. Catálogo de Productos y Subproductos de Tarjetas de Crédito BANRURAL



CATÁLOGO DE PRODUCTOS

TARJETAS DE CRÉDITO



VISA

Visa Clásica



Visa Oro



Visa Platinum



Visa Infinite



Visa Empresarial



mastercard

Mastercard Oro



Mastercard Platinum



Mastercard Black





TARJETA DE CRÉDITO VISA CLÁSICA



BENEFICIOS

1	Membresía Completamente Gratis	2
3	Programa de lealtad PUNTOS AMIGO (máximo de acumulación 20,000 puntos): https://www.banrural.com.hn/index.php/tarjetas/programa-de-lealtad/	4
5	Compras con Extrafinanciamiento al 0% en Comercios Afiliados: https://www.banrural.com.hn/index.php/tarjetas/comercios-afiliados-extrafinanciamiento/	6
7	Tasa preferencial en extrafinanciamiento en efectivo	8
9	Programa de Asistencia Amigo (vial, hogar, médico, viajes y fúnebre): https://www.banrural.com.hn/index.php/tarjetas/asistencia-amigo-banrural/	10
11	Retiro en efectivo hasta el 100% del límite	12
	55 días de financiamiento	
	Descuentos en Comercios afiliados, a través de CLUB AMIGO: https://www.banrural.com.hn/index.php/tarjetas/club-amigo-banrural/	
	Beneficios de Visa: https://visabenefitslac.axa-assistance.us/?utm_source=visa.com&utm_medium=landing_home&utm_campaign=benefits-portal&utm_content=text_link	
	Extrafinanciamiento vehicular al 0%	
	Tarjetas adicionales	
	Servicios App móvil Banrural	

CONDICIONES

FECHAS <ul style="list-style-type: none"> Fecha de corte: 7 Fecha de pago: 2 	CARGOS <ul style="list-style-type: none"> Cargo por Seguro de Deuda: L.55 mensual Cargo por HRE: L.55 mensual Cargo plan Asistencia Amigo: L.95 mensual Cobros por retiro en efectivo: En ventanilla, 5%, en ATM 5% de retiro con cobro máximo de L.24 	TASAS DE INTERÉS <ul style="list-style-type: none"> Lempiras: 49.50% anual Dólares: 40% anual 	LÍMITES A OTORGAR <ul style="list-style-type: none"> Límites a otorgar: De L.8,400 a L.45,999 Ingreso mínimo del cliente: L.14,000
---	---	--	---



TARJETA DE CRÉDITO VISA ORO



BENEFICIOS

1	Membresía Completamente Gratis	2
3	Programa de lealtad PUNTOS AMIGO (máximo de acumulación 20,000 puntos): https://www.banrural.com.hn/index.php/tarjetas/programa-de-lealtad/	4
5	Compras con Extrafinanciamiento al 0% en Comercios Afiliados: https://www.banrural.com.hn/index.php/tarjetas/comercios-afiliados-extrafinanciamiento/	6
7	Tasa preferencial en extrafinanciamiento en efectivo	8
9	Programa de Asistencia Amigo (vial, hogar, médico, viajes y fúnebre): https://www.banrural.com.hn/index.php/tarjetas/asistencia-amigo-banrural/	10
11	Retiro en efectivo hasta el 100% del límite	12
	55 días de financiamiento	
	Descuentos en Comercios afiliados, a través de CLUB AMIGO: https://www.banrural.com.hn/index.php/tarjetas/club-amigo-banrural/	
	Beneficios de Visa: https://visabenefitslac.axa-assistance.us/?utm_source=visa.com&utm_medium=landing_home&utm_campaign=benefits-portal&utm_content=text_link	
	Extrafinanciamiento vehicular al 0%	
	Tarjetas adicionales	
	Servicios App móvil Banrural	

CONDICIONES

FECHAS <ul style="list-style-type: none"> • Fecha de corte: 7 • Fecha de pago: 2 	CARGOS <ul style="list-style-type: none"> • Cargo por Seguro de Deuda: L.65 mensual • Cargo por HRE: L.65 mensual • Cargo plan Asistencia Amigo: L.95 mensual • Cobros por retiro en efectivo: En ventanilla, 5%, en ATM 5% de retiro con cobro máximo de L.24 	TASAS DE INTERÉS <ul style="list-style-type: none"> • Lempiras: 49.50% anual • Dólares: 40% anual 	LÍMITES A OTORGAR <ul style="list-style-type: none"> • Límites a otorgar: De L.46,000 a L.89,999 • Ingreso mínimo del cliente: L.46,000
---	---	--	--



TARJETA DE CRÉDITO VISA PLATINUM



BENEFICIOS

- 1 Membresía Completamente Gratis
- 2 Programa de lealtad PUNTOS AMIGO (máximo de acumulación 20,000 puntos):
<https://www.banrural.com.hn/index.php/tarjetas/programa-de-lealtad/>
- 3 Compras con Extrafinanciamiento al 0% en Comercios Afiliados:
<https://www.banrural.com.hn/index.php/tarjetas/comercios-afiliados-extrafinanciamiento/>
- 4 Tasa preferencial en extrafinanciamiento en efectivo
- 5 Programa de Asistencia Amigo (vial, hogar, médico, viajes y fúnebre):
<https://www.banrural.com.hn/index.php/tarjetas/asistencia-amigo-banrural/>
- 6 Retiro en efectivo hasta el 100% del límite
- 7 55 días de financiamiento
- 8 Descuentos en Comercios afiliados, a través de CLUB AMIGO:
<https://www.banrural.com.hn/index.php/tarjetas/club-amigo-banrural/>
- 9 Beneficios de Visa:
https://visabenefitslac.axa-assistance.us/?utm_source=visa.com&utm_medium=landing_home&utm_campaign=benefits-portal&utm_content=text_link
- 10 Extrafinanciamiento vehicular al 0%
- 11 Tarjetas adicionales
- 12 Servicios App móvil Banrural

CONDICIONES



TARJETA DE CRÉDITO VISA INFINITE

VISA



BENEFICIOS

1	Membresía Completamente Gratis	2
3	Programa de lealtad PUNTOS AMIGO (máximo de acumulación de puntos 20,000): https://www.banrural.com.hn/index.php/tarjetas/programa-de-lealtad/	4
5	Programa de Millas Lifemiles: https://www.banrural.com.hn/index.php/tarjetas/programa-de-lifemiles/#:-:text=Es%20el%20reconocido%20programa%20de,de%20cr%C3%A9dito%20Platinum%20o%20Infinite.	6
7	Compras con Extrafinanciamiento al 0% en Comercios Afiliados: https://www.banrural.com.hn/index.php/tarjetas/comercios-afiliados-extrafinanciamiento/	8
9	Tasa preferencial en extrafinanciamiento en efectivo	10
11	Programa de Asistencia Amigo (vial, hogar, médico, viajes y fúnebre): https://www.banrural.com.hn/index.php/tarjetas/asistencia-amigo-banrural/	12
13	Retiro en efectivo hasta el 100% del límite	
	49 días de financiamiento	
	Descuentos en Comercios afiliados, a través de CLUB AMIGO: https://www.banrural.com.hn/index.php/tarjetas/club-amigo-banrural/	
	Beneficios de Visa: https://visabenefitslac.axa-assistance.us/?utm_source=visa.com&utm_medium=landing_home&utm_campaign=benefits-portal&utm_content=text_link	
	Extrafinanciamiento vehicular al 0%	
	Tarjetas adicionales	
	Servicios App móvil Banrural	

CONDICIONES

FECHAS <ul style="list-style-type: none"> Fecha de corte: 21 Fecha de pago: 11 	CARGOS <ul style="list-style-type: none"> Cargo por Seguro de Deuda: L.95 mensual Cargo por HRE: L.95 mensual Cargo plan Asistencia Amigo: L.95 mensual Cobros por retiro en efectivo: En ventanilla, 5%, en ATM 5% de retiro con cobro máximo de L.24 	TASAS DE INTERÉS <ul style="list-style-type: none"> Lempiras: 39% anual Dólares: 36% anual 	LÍMITES A OTORGAR <ul style="list-style-type: none"> Límites a otorgar: De L.120,000 a L.4,000,000 Ingreso mínimo del cliente: L.120,000
---	---	---	---



TARJETA DE CRÉDITO VISA EMPRESARIAL

VISA



BENEFICIOS



CONDICIONES





TARJETA DE CRÉDITO MASTERCARD ORO



BENEFICIOS

1	Membresía Completamente Gratis	2
3	Programa de lealtad PUNTOS AMIGO (máximo de acumulación de puntos 20,000): https://www.banrural.com.hn/index.php/tarjetas/programa-de-lealtad/	4
5	Programa de Millas Lifemiles: https://www.banrural.com.hn/index.php/tarjetas/programa-de-lifemiles/#:~:text=Es%20el%20reconocido%20programa%20de,de%20cr%C3%A9dito%20Platinum%20o%20Infinite.	6
7	Compras con Extradinanciamiento al 0% en Comercios Afiliados: https://www.banrural.com.hn/index.php/tarjetas/comercios-afiliados-extrafinanciamiento/	8
9	Tasa preferencial en extradinanciamiento en efectivo	10
11	Programa de Asistencia Amigo (vial, hogar, médico, viajes y fúnebre): https://www.banrural.com.hn/index.php/tarjetas/asistencia-amigo-banrural/	12
13	Retiro en efectivo hasta el 100% del límite	
	55 días de financiamiento	
	Descuentos en Comercios afiliados, a través de CLUB AMIGO: https://www.banrural.com.hn/index.php/tarjetas/club-amigo-banrural/	
	Beneficios de Mastercard: https://centroamerica.mastercard.com/es-region-cam/consumidores/encontrar-una-tarjeta/tarjetas-de-credito.html	
	Extradinanciamiento vehicular al 0%	
	Tarjetas adicionales	
	Servicios App móvil Banrural	

CONDICIONES

FECHAS <ul style="list-style-type: none"> • Fecha de corte: 11 • Fecha de pago: 6 	CARGOS <ul style="list-style-type: none"> • Cargo por Seguro de Deuda: L.65 mensual • Cargo por HRE: L.65 mensual • Cargo plan Asistencia Amigo: L.95 mensual • Cobros por retiro en efectivo: En ventanilla, 5%, en ATM 5% de retiro con cobro máximo de L.24 	TASAS DE INTERÉS <ul style="list-style-type: none"> • Lempiras: 49.50% anual • Dólares: 40% anual 	LÍMITES A OTORGAR <ul style="list-style-type: none"> • Límites a otorgar: De L.46,000 a L.89,999 • Ingreso mínimo del cliente: L.46,000
--	---	--	--



TARJETA DE CRÉDITO MASTERCARD PLATINUM



BENEFICIOS

1	Membresía Completamente Gratis	2
3	Programa de lealtad PUNTOS AMIGO (máximo de acumulación de puntos 20,000): https://www.banrural.com.hn/index.php/tarjetas/programa-de-lealtad/	4
5	Programa de Millas Lifemiles: https://www.banrural.com.hn/index.php/tarjetas/programa-de-lifemiles/#:-:text=Es%20el%20reconocido%20programa%20de,de%20cr%C3%A9dito%20Platinum%20o%20Infinite.	6
7	Compras con Extradinanciamiento al 0% en Comercios Afiliados: https://www.banrural.com.hn/index.php/tarjetas/comercios-afiliados- extradinanciamiento/	8
9	Tasa preferencial en extradinanciamiento en efectivo	9
10	Programa de Asistencia Amigo (vial, hogar, médico, viajes y fúnebre): https://www.banrural.com.hn/index.php/tarjetas/asistencia-amigo-banrural/	10
11	Retiro en efectivo hasta el 100% del límite	11
12	55 días de financiamiento	12
13	Descuentos en Comercios afiliados, a través de CLUB AMIGO: https://www.banrural.com.hn/index.php/tarjetas/club-amigo-banrural/	
	Beneficios de Mastercard: https://centroamerica.mastercard.com/es-region-cam/consumidores/encontrar-una-tarjeta/tarjetas-de-credito.html	
	Extradinanciamiento vehicular al 0%	
	Tarjetas adicionales	
	Servicios App móvil Banrural	

CONDICIONES



TARJETA DE CRÉDITO MASTERCARD BLACK



BENEFICIOS

- 1 Membresía Completamente Gratis
- 2 Experiencia en aeropuertos:
<https://airport.mastercard.com/es>
- 3 Programa de lealtad PUNTOS AMIGO (máximo de acumulación de puntos 20,000):
<https://www.banrural.com.hn/index.php/tarjetas/programa-de-lealtad/>
- 4 Programa de Millas Lifemiles:
<https://www.banrural.com.hn/index.php/tarjetas/programa-de-lifemiles/#:~:text=Es%20el%20reconocido%20programa%20de,de%20cr%C3%Agdito%20Platinum%20o%20Infinite.>
- 5 Compras con Extrafinanciamiento al 0% en Comercios Afiliados:
<https://www.banrural.com.hn/index.php/tarjetas/comercios-afiliados-extrafinanciamiento/>
- 6 Tasa preferencial en extrafinanciamiento en efectivo
- 7 Programa de Asistencia Amigo (vial, hogar, médico, viajes y fúnebre):
<https://www.banrural.com.hn/index.php/tarjetas/asistencia-amigo-banrural/>
- 8 Retiro en efectivo hasta el 100% del límite
- 9 55 días de financiamiento
- 10 Descuentos en Comercios afiliados, a través de CLUB AMIGO:
<https://www.banrural.com.hn/index.php/tarjetas/club-amigo-banrural/>
- 11 Beneficios de Mastercard:
<https://centroamerica.mastercard.com/es-region-cam/consumidores/encontrar-una-tarjeta/tarjetas-de-credito.html>
- 12 Extrafinanciamiento vehicular al 0%
- 13 Tarjetas adicionales
- 14 Servicios App móvil Banrural

CONDICIONES

FECHAS	CARGOS	TASAS DE INTERÉS	LÍMITES A OTORGAR
<ul style="list-style-type: none"> Fecha de corte: 11 Fecha de pago: 6 	<ul style="list-style-type: none"> Cargo por Seguro de Deuda: L.95 mensual Cargo por HRE: L.95 mensual Cargo plan Asistencia Amigo: L.95 mensual Cobros por retiro en efectivo: En ventanilla, 5%, en ATM 5% de retiro con cobro máximo de L.24 	<ul style="list-style-type: none"> Lempiras: 39% anual Dólares: 36% anual 	<ul style="list-style-type: none"> Límites a otorgar: De L.184,000 a L.4,000,000 Ingreso mínimo del cliente: L.184,000





REQUISITOS Y CONDICIONES



REQUISITOS PARA TARJETA DE CRÉDITO PERSONAL

ASALARIADOS

1	Edad: Para perfil clásico desde 21 años. Otros perfiles de 23 a 64 años. Jubilados 65 años	2
	Solicitud de Tarjeta de Crédito completamente llena	
3	Copia de tarjeta de Identidad	4
	Copia de RTN numérico	
5	Constancia de Ingresos (máximo 1 mes de antigüedad)	6
	Boucher de Pago de 3 meses	
7	Recibo de Servicio público con antigüedad no mayor de 6 (seis) meses	8
	Segunda identificación (pasaporte, carnet del IHSS o licencia de conducir)	
9	Antigüedad laboral: Mínima 1 año	

REQUISITOS PARA PROPIETARIO FORMAL

PROPIETARIOS

- 1 Edad: Para perfil clásico desde 21 años.
Otros perfiles de 23 a 64 años. Jubilados 65 años
- 2 Solicitud de Tarjeta de Crédito completamente llena
- 3 Copia de tarjeta de Identidad
- 4 Copia de RTN numérico
- 5 Copia de Escritura de Constitución (antigüedad mínima de dos años)
- 6 Permiso de Operación Vigente
- 7 Recibo de Servicio público con antigüedad no mayor de 6 (seis) meses
- 8 Segunda identificación (pasaporte, carnet del IHSS o licencia de conducir
- 9 Copia de Estados Financieros de los dos últimos periodos
- 10 Estados de Cuenta (Corriente/Ahorro) de los últimos 3 meses que acrediten salarios u otros ingresos

REQUISITOS PARA TARJETA DE CRÉDITO EMPRESARIAL

- 1 Solicitud de tarjeta de crédito completamente llena, firmada y sellada
- 2 Copia de Identidad y RTN del Representante Legal
- 3 Copia de RTN numérico de la empresa
- 4 Fotocopia del Acta poder del representante legal autenticada
- 5 Copia de Escritura de Constitución
- 6 Copia de Estados Financieros del último semestre
- 7 Permiso de Operación Vigente
- 8 Solicitud de tarjetas adicionales
- 9 Fotocopia de la Escritura de Constitución de la Sociedad y de las modificaciones hechas
- 10 Un año de antigüedad del representante legal
- 11 Estados de cuenta bancarios de los últimos 6 meses



SUB-PRODUCTOS

TARJETAS DE CRÉDITO



EXTRAFINANCIAMIENTO EN MATRÍCULA VEHÍCULAR

ALCANCE

Todos los tarjeta habiente de Banrural

VIGENCIA

Julio - Diciembre

BENEFICIOS

- Extrafinanciamiento vehicular al 0%
- Sin comisión por desembolso
- Financiamiento en cuotas mensuales fijas
- Plazos de 3 y 6 meses
- El Extrafinanciamiento no afectará el límite ni el disponible del crédito rotativo, únicamente el límite y disponible diferido.

REQUISITOS

- Identidad, tarjeta de crédito y número de placa del vehículo
- No aplica tarjetas abastos, empresariales, ni adicionales

CONDICIONES

- La cuenta no debe contar con un estatus de mora prohibitivo (mora, bloqueos, entre otros)
- El cliente debe tener una antigüedad de 6 meses
- La tarjeta debe estar vigente al momento de solicitar el extrafinanciamiento
- No aplican empresariales
- La cuenta debe contar con el límite diferido disponible para efectuar la transacción
- La tarjeta debe contar con el monto de la primer cuota

EXTRAFINANCIAMIENTO EN EFECTIVO

BENEFICIOS

- Desde 6 hasta 60 meses plazo para pagar (aplican restricciones)
- La mejor tasa de Interés del mercado
- Crédito adicional del 100% del límite de tu tarjeta de crédito

REQUISITOS

- Tarjetahabientes activos con un buen record de pago
- Seis meses de TC activa y uso
- Monto máximo a otorgar: 100% del límite de crédito
- Límite de Crédito mínimo: L.8,400.00 Máximo 360,000.00
- Presentar tarjeta de crédito
- Firmar letra de cambio

CONDICIONES

- El Extrafinanciamiento puede adquirirse de manera inmediata en plazos de 6, 12, 18, 24, 36, 48 y 60 meses
- La tasa de interés preferencial del 2.75% mensual o 33% anual
- El cobro del 1.5% de desembolso
- No afecta el límite de crédito y no necesita fiador

No aplican tarjetas EMPRESARIAL y ABASTOS

EXTRAFINANCIAMIENTO EN COMERCIOS AFILIADOS

Financiamiento sin interés que ofrecen las tarjetas de crédito BANRURAL en la cual se brinda la oportunidad de comprar cualquier artículo en los comercios afiliados y pagarlo en cuotas.

BENEFICIOS PARA EL COMERCIO AFILIADO

- Incremento en las ventas
- Conveniencia y Garantía de Pago
- Liquidación diaria al cierre del POS
- Fidelización de los tarjetahabientes

BENEFICIOS PARA EL TARJETAHABIENTE

- Sin comisión por desembolso
- No necesita aval
- 0% de interés
- Plazos de 3 hasta 24 meses
- Cancelación anticipada sin penalización
- Financiamiento en cuotas fijas
- Plazos de 3,6,9,12,18 y 24 meses

REQUISITOS

- El cliente debe tener una antigüedad mínima de 6 meses con la Tarjeta de Crédito BANRURAL
- Limite de crédito diferido **Hasta el 100% de la línea de crédito otorgada**

CONDICIONES

- Monto mínimo y monto maximo **Mínimo L. 1,000.00 Maximo L. 360,000.00**
- Extrafinanciamiento al 0% no afectará el limite ni el disponible del crédito

No aplican tarjetas EMPRESARIAL y ABASTOS



DIVICUOTAS BANRURAL

Consiste en trasladar las compras y consumos en moneda lempiras y dólares a través de un intrafinanciamiento y extrafinanciamiento

BENEFICIOS

- Traslado de compras en cuotas
- Plazos de 3, 6, 9 y 12 meses para pagar
- Rápido y fácil llamando al Call Center (2564-0777)
- 100% del límite disponible del Extrafinanciamiento
- 80% del límite disponible de la tarjeta de crédito

CONDICIONES

- Las compras en moneda lempiras deberán ser mayor o igual a L 2,000.00
- Las compras en dólares deberán ser mayor o igual a \$ 100.00. Nota: Las compras efectuadas en dólares, se trasladan en moneda lempira.
- No aplican consumos realizados en las siguientes categorías de comercios:
 - Casinos y apuestas
 - Organizaciones de caridad y servicio social
- Se podrá cuotificar de 1 a 3 compras en cada corte de tarjeta de crédito
- En la primera cuota del cliente se cargará una comisión administrativa dependiendo del plazo de la divicuota:
3 Cuotas - 3% / 6 Cuotas - 6% / 9 Cuotas - 8% / 12 Cuotas - 10%
- Los consumos a cuotificar deberán ser los efectuados en el corte actual del cliente.
- La solicitud deberá ser realizada 3 días antes del próximo corte del cliente y se verá reflejado en el estado de cuenta del mismo
- Para aplicar a divicuotas con extrafinanciamiento el cliente debe tener una antigüedad de 6 meses con la Tarjeta de Crédito y contar con el límite diferido disponible para realizar la compra.
- Para aplicar a divicuotas con intrafinanciamiento el cliente debe contar con el disponible en Tarjeta de Crédito y estatus activo

CRÉDITO EFECTIPLAN



BENEFICIOS

- 1** Línea de crédito otorgada a clientes pre-calificados mediante los procesos y características de un Intrafinanciamiento
- 2** El monto a desembolsar será acreditado a la cuenta bancaria del cliente Banrural
- 3** El plástico de la tarjeta solo es útil a sus clientes únicamente para realizar los pagos de su cuotas
- 4** Desembolso rápido
- 5** Ofrece la oportunidad de obtener recursos financieros inmediatos para cubrir cualquier necesidad u eventualidad.
- 6** Servicios App móvil Banrural

CONDICIONES





CANALES ALTERNOS DE CONSULTAS Y GESTIONES



CAJA BANRURAL AMIGO

BENEFICIOS

- Pago de Tarjeta de crédito
- Consultas de saldos
- Pago de servicios públicos
- Recargas telefónicas
- Retiros con tarjeta de débito
- Pagos de Remesas
- Pagos de créditos automáticos con depósito a cuenta
- Depósitos en cuenta de persona natural y jurídica en moneda nacional

REQUISITOS

- Escritura de comerciante individual o escritura de la sociedad
- Identificación del propietario o Representante Legal
- Permiso de operación vigente
- Constancia de inscripción del Registro Tributario Nacional (RTN)
- Cuenta Caja Amigo Banrural
- Croquis del negocio

BANRURAL VIRTUAL Y BANRURAL APP



- Saldo disponible
- Saldo al corte
- Pago mínimo
- Pago total
- Fecha de corte
- Fecha máxima de pago
- Extrafinanciamiento disponible
- Movimiento recientes
- Movimientos al corte
- Pago de servicios públicos
- Pago de tarjeta a terceros



Figura 44 Anexo 2 Catálogo de Productos y Subproductos de Tarjetas de Crédito BANRURAL

Fuente: (Procesadora de Tarjetas de Crédito S.A de C.V, 2021)

Anexo 2. Entrevista a Gerente de Soporte Comercial y Gerente País de la Procesadora de Tarjetas de Crédito de BANRURAL Honduras

- 1) ¿Se encuentra definido el ciclo de vida de los productos de tarjeta de crédito? En caso de ser no la respuesta, ¿Cuál considera que sería el ciclo de vida de los productos de tarjeta de crédito?
- 2) ¿Qué impacto tiene el ciclo de vida de los productos de tarjeta de crédito en la institución?
- 3) ¿Considera que conocer y definir el ciclo de vida de los productos de tarjeta de crédito es importante? ¿Es importante que todos los colaboradores de la institución lo conozcan?
- 4) ¿Considera que el ciclo de vida de los productos de tarjeta de crédito influye en la metodología de trabajo del equipo de soporte comercial?
- 5) ¿Cuáles serían las estrategias que sugerirían para considerar que el ciclo de vida de los productos de tarjeta de crédito es el óptimo?
- 6) ¿La institución cuenta con un plan estratégico? ¿En el plan estratégico consideran indicadores de medición para el diagnóstico del portafolio de clientes? ¿Qué indicadores consideran importantes para la medición del portafolio de clientes?
- 7) En caso de contar con un plan estratégico, ¿Cada cuánto es este revisado?
- 8) ¿Quién interviene en la elaboración del plan estratégico? ¿Existe un plan de socialización?
- 9) ¿Considera que los procesos de colocación actuales se encuentran alineados para que la organización alcance las metas propuestas por la organización en cuanto al crecimiento de la cartera de crédito y colocación de productos de tarjeta de crédito?

Anexo 3. Formato de Solicitud de Información a Inteligencia de Negocios

- Número de Cuenta del Cliente
- Nombre Completo
- Región de Colocación
- Fecha de apertura de tarjeta
- Saldo Adeudado al 31 de octubre
- Estado del plástico

Tabla 24 Requerimiento de Información

Unidad de Negocio	Número de Cuenta	P Nombre	S Nombre	P Apellido	S Apellido	Fecha de Apertura	Saldo Adeudado al 31 de octubre	Estado del Plástico	Estado de la Cuenta

Fuente: (Propia, 2021)

Anexo 4. Extracto de Documento de Implementación de Estrategias de Ciclo de Vida



ESTRATEGIAS DE CICLO DE VIDA

TARJETA DE CRÉDITO

BANRURAL HONDURAS

	CICLO DE VIDA TARJETA DE CRÉDITO BANRURAL HONDURAS	Fecha de Elaboración: Diciembre 2021 Página 2 de 24
---	---	---

ETAPA: ADQUISICIÓN

I. PERFILACIÓN DE CLIENTES PROSPECTOS

El perfil de cliente que se desea prospectar para la colocación de un producto de acuerdo a las campañas establecidas por la gerencia, debe al menos contener los siguientes criterios:

Ingresos Mensuales y consideración de otros ingresos	Rango de Ingresos Mínimos y Máximos
Referencias Crediticias	Score crediticio Moras Permitidas Experiencia con utilización de tarjetas de crédito
Tipo de cliente	Asalariados Propietarios
Edad	Rango de edad mínima y máxima
Empresa y puesto desempeñado	Definición de empresas reconocidas y puestos aceptados
Antigüedad Laboral	Definición de rango de antigüedad laboral
Zona geográfica en la que el cliente reside	Definición de implicaciones de entrega de plástico

	<p>CICLO DE VIDA</p> <p>TARJETA DE CRÉDITO</p> <p>BANRURAL HONDURAS</p>	<p>Fecha de Elaboración:</p> <p>Diciembre 2021</p> <p>Página 3 de 24</p>
---	--	--

Una vez definida el perfil del cliente, será necesario una capacitación rápida a los equipos de venta, quienes se encargarán de implementar la estrategia de colocación de productos requerida para cumplir con el perfilamiento deseado.

Será necesario lo siguiente:

- Negociaciones con empresas para visitas de ofrecimiento
- Aprovechamiento de convenios y alianzas de Abastos
- Visitas foráneas a las principales ciudades del país
- Ofrecimiento en instalaciones de comercios afiliados a la Red POS Amigo BANRURAL
- Campaña interna de referidos
- Colocación de segundas cuentas: Se identifican de forma periódica los clientes de la cartera de tarjeta de crédito que apliquen al otorgamiento de una segunda cuenta bajo los criterios y reglas de negocio establecidas en las políticas de otorgamiento crédito.

	CICLO DE VIDA TARJETA DE CRÉDITO BANRURAL HONDURAS	Fecha de Elaboración: Diciembre 2021 Página 4 de 24
---	---	---

II. COLOCACIÓN POR MEDIO DE BASES PRECALIFICADAS

Utilización de Algoritmos de precalificación de bases de datos con buró de crédito privados.

Los algoritmos de precalificación de bases de datos resultan una herramienta de suma importancia para la gestión de colocación de tarjetas de crédito para garantizar que las ventas realizadas por los canales de colocación sean efectivas y estén en concordancia a las políticas de otorgamiento de crédito de la institución. Se utilizarán los smartleads de Equifax para el desarrollo de esta estrategia.

Proceso de Implementación

1. Entregar base de datos para precalificación del buró, de acuerdo a la capacidad del call center, el mínimo de registros a extraer de acuerdo a las reglas debe ser de 10,000. Registros.
2. Definición de reglas a utilizar
3. Venta en Contac Center
4. Aprobación del crédito

La venta de tarjetas de crédito por un canal alternativo a la venta directa bajo la nueva normalidad es crucial e indispensable para la colocación. La venta telefónica se realiza mediante la gestión de Contact Center para las tarjetas de crédito BANRURAL, con la tecnología, metodología y personal capacitado para la gestión de las “televentas” (ventas mediante llamadas telefónica).

	CICLO DE VIDA TARJETA DE CRÉDITO BANRURAL HONDURAS	Fecha de Elaboración: Diciembre 2021 Página 5 de 24
---	---	---

Este canal permite automatizar con esta nueva metodología la venta de tarjeta de crédito bajo las siguientes premisas:

1. Clientes de base precalificada con algoritmos de burós de crédito privados para mejorar la efectividad y el rendimiento de las bases de datos.
2. Números de teléfono clientes actualizados por los burós de crédito privados para mejorar la contactabilidad de las bases de datos.
3. Seguimiento diario de las ventas realizadas para garantizar el cumplimiento de las reglas de negocio de la precalificación y de las metas diarias de colocación.
4. Implementación de metodología "neuroventas".
5. Calibración o ajustes de los "scripts" (guión de llamada) de venta orientados a la metodología neuroventa.
6. Capacitaciones constantes a los agentes de ventas telefónicos sobre técnicas de venta, beneficios, manejo de objeciones, perfilamiento y políticas de crédito.
7. Ajuste de metas de rendimiento y productividad de acuerdo a las metas establecidas.
8. Consolidación del equipo "back office Televenta". Este es un equipo designado únicamente al seguimiento de las ventas realizadas por el canal de Televentas para completar el proceso de formalización y activación de la tarjeta de crédito.
9. Ajuste a los procesos y herramientas de gestión y seguimiento de las ventas telefónicas para garantizar los tiempos de respuesta esperados por los clientes.

	CICLO DE VIDA TARJETA DE CRÉDITO BANRURAL HONDURAS	Fecha de Elaboración: Diciembre 2021 Página 6 de 24
---	---	---

III. VENTA CRUZADA

Con el objetivo de incrementar la colocación de tarjetas de crédito a clientes existentes de BANRURAL se realiza la precalificación periódica de base de clientes que cuentan con préstamos activos de perfil de clientes PYME y créditos de vivienda bajo criterios de comportamiento crediticio externo e interno. Para esta estrategia se establecieron reglas de negocio diferenciadas para la venta y activación de las tarjetas de crédito. Se mantendrá una efectividad del 7% en las bases de datos precalificadas.

Alcance:

- El análisis y acciones descritas en este documento, únicamente aplican a clientes precalificados mediante los lineamientos y estrategias de la Gerencia de Banca de Empresas y Personas para el otorgamiento de productos de tarjeta de crédito BANRURAL Honduras.

Limitaciones:

- Posterior a la entrega de la base de clientes, se realizará un análisis de crédito para el aseguramiento del cumplimiento de las políticas establecidas para el otorgamiento de tarjetas de crédito.
- En caso existan casos que la Sub Gerencia de Soporte Comercial considere que pudiesen realizar una excepción deberán someterse a los procesos establecidos para tales casos.

	CICLO DE VIDA TARJETA DE CRÉDITO BANRURAL HONDURAS	Fecha de Elaboración: Diciembre 2021 Página 7 de 24
---	---	---

CONSIDERACIONES:

1. Entrega de Base de Clientes
 - a. Documentación de premisas:
 - i. Clientes con un producto de crédito activo con BANRURAL
 - ii. Clientes que no cuentan con un producto de tarjeta de crédito BANRURAL
 - iii. Se aplicó revisión por tipo de actividad económica para tipificar las mismas el riesgo alto, medio, bajo, según los análisis y procesos vigentes actuales.
 - iv. Filtros con buro crediticio

La selección de los casos se hizo en base a la depuración aplicando la siguiente selección:

1. Clientes categoría I y II
2. Score > XX
3. Estado de mora al día o en mora menor de 30 días reportada a nivel interna de BANRURAL y mora menor de 10 días en mora mercado.
4. Edad menor de 65 años
5. Actividad económica de riesgo medio y bajo

	CICLO DE VIDA TARJETA DE CRÉDITO BANRURAL HONDURAS	Fecha de Elaboración: Diciembre 2021 Página 8 de 24
---	---	---

Nota: El monto que se propone para TC se definió en base el porcentaje de pago que se identificó y en el monto del crédito otorgado analizando la posibilidad de más financiamiento a través de crédito. La tabla de factor aplicada fue:

PORCENTAJE DE PAGO DEL PRÉSTAMO	% DE LÍMITE OTORGADO A TC
> 90%	25%
89% A 30%	12%
< 30%	10%

2. Aprobación de Fabrica de Créditos PTC

- a. El cliente debe cumplir con las políticas establecidas para el otorgamiento de la tarjeta de crédito.

3. Emisión y Entrega de Plástico:

- a. La emisión del plástico se realizará una vez aprobado por la fábrica de créditos el cumplimiento de las políticas de crédito.

Nota: Para la activación del plástico será necesaria la aprobación de expediente y verificación de datos efectuada por el departamento de créditos PTC posterior a la carga del expediente en Docuware.

- b. La entrega de plástico deberá ser realizada por el ejecutivo asignado una

	CICLO DE VIDA TARJETA DE CRÉDITO BANRURAL HONDURAS	Fecha de Elaboración: Diciembre 2021 Página 9 de 24
---	---	---

vez se tenga visto bueno del área de créditos en Docuware. El ejecutivo realizará la carga del expediente de entrega a Docuware para realizar proceso de activación.

- c. Es necesario que el cliente en la llamada acepte el producto y el ejecutivo deberá llenar la solicitud de tarjeta de crédito con los datos proporcionados por el cliente.

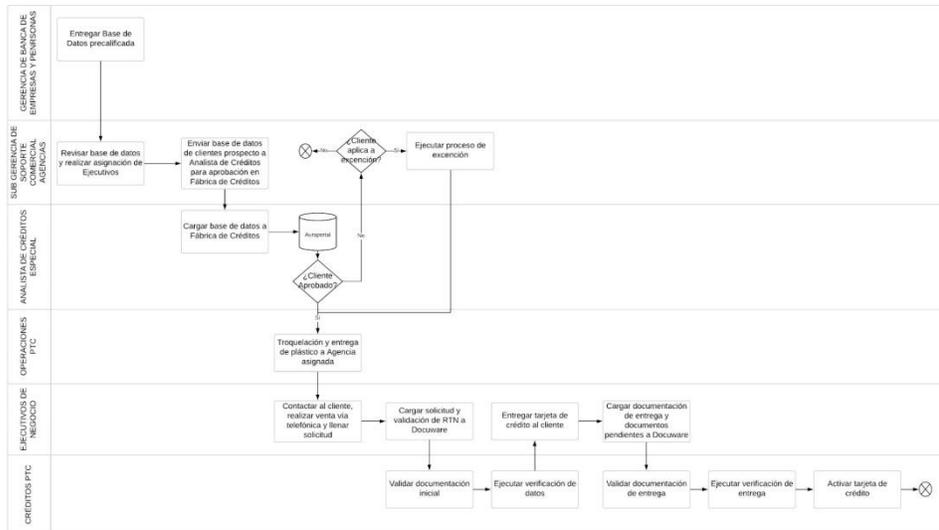
4. Documentación del Expediente:

- a. Firma de Solicitud de Tarjeta de Crédito
- b. Copia de Identidad y RTN
- c. Copia de una segunda identificación
- d. Copia de Recibo Público no mayor a 6 meses

5. Verificación de Datos:

- a. El departamento de créditos realizará confirmación de datos laborales y de referencias del cliente. Las mismas deberán de ser exitosas

PROCESO:



	<p>CICLO DE VIDA</p> <p>TARJETA DE CRÉDITO</p> <p>BANRURAL HONDURAS</p>	<p>Fecha de Elaboración:</p> <p>Diciembre 2021</p> <p>Página 11 de 24</p>
---	--	---

RECURSOS:

Tiempo:

- Las tarjetas deberán ser gestionadas para activación en un periodo no mayor a 30 días desde el 1 de febrero del año en curso, esto en consideración a la entrega de los plásticos en las agencias foráneas.

Costos Adicionales a la Operativa:

- Consultas a buró de crédito

RRHH:

- Gestión de colocación de los ejecutivos asignados
- Gestión de analistas, verificadores y activadores de Créditos PTC
- Gestión de Troquelación y entrega de Operaciones PTC

Adquisiciones Adicionales: N/A

	CICLO DE VIDA TARJETA DE CRÉDITO BANRURAL HONDURAS	Fecha de Elaboración: Diciembre 2021 Página 12 de 24
---	---	--

IV. CAPTACIÓN DE NUEVOS CLIENTES POR PÁGINA WEB

Se habilitará un formulario web en la página <https://www.banrural.com.hn/> el cual recopilará los datos necesarios para que un agente de ventas realice la venta de tarjeta de crédito. El formulario será utilizado en las landing page de los sms enviados a los clientes y como enlace en las redes sociales para potenciar su alcance. Así mismo se asignarán los vendedores de acuerdo a la zona.

Formulario Web:



FORMULARIO:

Pre-Solicitud Tarjeta de Crédito
Banrural

Nombre *

Nombre Apellidos

Número de Identidad *

Correo electrónico

Teléfono *

Ciudad donde vive actualmente

	CICLO DE VIDA TARJETA DE CRÉDITO BANRURAL HONDURAS	Fecha de Elaboración: Diciembre 2021 Página 13 de 24
---	---	--

V. CONTRATACIÓN DE EMPRESAS Y AGENTES PARA TERCERIZACIÓN DE LA COLOCACIÓN

Se establecieron alianzas con empresas especializadas para venta de tarjeta de crédito de manera directa con el fin de contar con un canal adicional para la captación de nuevos clientes.

El cumplimiento de esta estrategia se realizará de la siguiente manera:

1. Selección de las empresas calificadas
2. Selección de comerciantes individuales
3. Establecimiento de metas y propuesta económica
4. Definición de procesos de venta
5. Capacitación al personal
6. Utilización de herramientas de precalificación de clientes con las reglas de negocio establecidas de acuerdo de la política de otorgamiento de crédito
7. Consolidación del equipo "back office". Este es un equipo designado al seguimiento de las ventas realizadas por el canal de venta tercerizado para completar el proceso de formalización y activación de la tarjeta de crédito.

	<p style="text-align: center;">CICLO DE VIDA</p> <p style="text-align: center;">TARJETA DE CRÉDITO</p> <p style="text-align: center;">BANRURAL HONDURAS</p>	<p>Fecha de Elaboración:</p> <p style="text-align: center;">Diciembre 2021</p> <p>Página 14 de 24</p>
---	--	---

ETAPA: ACTIVACIÓN

I. INCENTIVO PRIMER CONSUMO CON PROMOCIONES DE DESCUENTO

PARTICIPANTES

Tarjetahabientes BANRURAL cuyo estatus sea activo de los segmentos:

- Visa Clásica
- Visa Oro
- Visa Platinum
- Visa Infinite
- MasterCard Gold
- MasterCard Platinum
- MasterCard Black

DETALLE DE LA PROMOCIÓN

El tarjetahabiente tendrá un descuento adicional del X% a su programa de lealtad en las compras realizadas en los rubros de supermercados y gasolineras durante la duración de la promoción.

VIGENCIA DE LA PROMOCIÓN

- Fecha de inicio: xx de xxx de 2022
- Fecha de terminación: XX de XX 2022
- Fecha de acreditación: XX de XX 202X

	CICLO DE VIDA TARJETA DE CRÉDITO BANRURAL HONDURAS	Fecha de Elaboración: Diciembre 2021 Página 15 de 24
---	---	--

ALCANCE GEOGRÁFICO

Tarjetahabientes a nivel nacional que utilicen su tarjeta de crédito BANRURAL por primera vez en las fechas establecidas en los rubros de supermercados (MCC 5411) y gasolineras (MCC 9015).

MECÁNICA DE LA PROMOCIÓN

1. Los tarjetahabientes deben realizar compras en los rubros establecidos.
2. Se acreditará el monto de descuento a la tarjeta de crédito en la fecha establecida.

MEDIOS DE PUBLICIDAD UTILIZADOS

BANRURAL Honduras utilizará medios como:

- E – mail y SMS dirigidos
- Redes Sociales

MONTO DEL DESCUENTO

El monto de descuento será el x% del monto total facturado por el cliente en los rubros establecidos, siempre y cuando este no exceda los montos máximos de descuento por tipo de tarjeta de crédito.

MECÁNICA DE ENTREGA DE DESCUENTOS

- Se acredita el monto del descuento y se verá reflejado en el próximo estado de cuenta del cliente. El monto de descuento será el x% del monto total facturado por el cliente en los rubros establecidos.

	<p>CICLO DE VIDA</p> <p>TARJETA DE CRÉDITO</p> <p>BANRURAL HONDURAS</p>	<p>Fecha de Elaboración:</p> <p>Diciembre 2021</p> <p>Página 16 de 24</p>
---	--	---

RESTRICCIONES

- El monto total de descuento no podrá exceder de:
 - Visa Clásica, Visa Oro, MasterCard Gold: L. 300.00
 - Visa Platinum, MasterCard Platinum, Visa Infinite, MasterCard Black: L.500.00
- Acreditaciones: Se realizarán el xx de xxxx del año 2022

Importante: Los reportes remitidos al área operativa deben incluir número de cuenta y monto total de acreditación.

- BANRURAL Honduras, S.A. no se hará cargo de ningún gasto incurrido por los ganadores para retirar los premios.
- No aplican compras con extrafinanciamientos o intrafinanciamientos.
- El cliente debe de cumplir con los criterios establecidos para gozar el beneficio.
- El cliente debe de contar con un estatus activo y sin moras para realizar la acreditación del descuento.



**CICLO DE VIDA
TARJETA DE CRÉDITO
BANRURAL HONDURAS**

Fecha de Elaboración:
Diciembre 2021
Página 17 de 24

II. PRIMER TRIMESTRE - CALENDARIO DE PROMOCIONES VÍA SMS

Enero 2022



domingo	lunes	martes	miércoles	jueves	viernes	sábado
26	27	28 DIVICUOTAS	29	30	31	1
2	3	4 DIVICUOTAS	5	6	7 EMPIEZA TU AÑO SIN DEUDAS	8
9	10	11 DIVICUOTAS	12	13 INCENTIVO DE CONSUMO/ CLIENTES SIN	14	15
16	17	18 DIVICUOTAS	19	20 DIA DE LA MUJER COMERCIOS	21	22
23	24	25 DIVICUOTAS / DIA DE LA MUJER	26	27	28 BACK 2 SCHOOL/DIFERI DOS	29
30	31	Notas De forma diaria se enviara un sms a los clientes que su TC fue rechazado. La gestión se evaluará dentro de 6 meses.				

Configuración del calendario

Año	Inicio de la semana
2022	domingo



**CICLO DE VIDA
TARJETA DE CRÉDITO
BANRURAL HONDURAS**

Fecha de Elaboración:
Diciembre 2021
Página 18 de 24

Febrero 2022



domingo	lunes	martes	miércoles	jueves	viernes	sábado
30	31	1 DIVICUOTAS	2	3	4 INCENTIVO DE COMPRA BACK 2 SCHOOL /	5
6	7	8 DIVICUOTAS BACK TO SCHOOL	9	10 INCENTIVO DE COMPRA SAN VALENTIN/	11	12
13	14 INCENTIVO DE COMPRA SAN VALENTIN	15 DIVICUOTAS	16	17	18	19
20	21	22 DIVICUOTAS	23	24	25	26
27	28 PAGO DE TC / PAGOS AL DÍA	1	2	3	4	5
6	7	Notas De forma diaria se enviara un sms a los clientes que su TC fue rechazada. La gestión se evaluara dentro de 6 meses.				

Marzo 2022



domingo	lunes	martes	miércoles	jueves	viernes	sábado
27	28	1 DIVICUOTAS	2	3 CLIENTES CON EXTRA APROBADO	4 DIFERIDOS SEMANA SANTA/ VIAJES /	5
6	7	8 DIVICUOTAS	9	10 AGENCIAS DE VIAJE / SEMANA SANTA	11	12
13	14	15 DIVICUOTAS	16	17 INCENTIVO DIA DEL PADRE / CLIENTES SIN	18	19 DIA DEL PADRE COMERCIOS AL 0%
20	21	22 DIVICUOTAS / DIA DEL PADRE	23	24	25 DIFERIDOS SEMANA SANTA	26
27	28	29 DIVICUOTAS	30	31	1	2
3	4	<p style="text-align: center;">Notas</p> <p style="text-align: center;">De forma diaria se enviara un sms a los clientes que su TC fue rechazada. La gestión se evaluara dentro de 6 meses.</p>				

	CICLO DE VIDA TARJETA DE CRÉDITO BANRURAL HONDURAS	Fecha de Elaboración: Diciembre 2021 Página 20 de 24
---	---	--

III. PRIMER TRIMESTRE - CALENDARIO DE PROMOCIONES VÍA SMS

Descripción

Para las tarjetas de crédito nuevas como incentivo de uso y que el producto resulte aún más atractivo a los clientes se desea implementar Puntos de Bienvenida al momento de activar la Tarjeta de Crédito.

Condiciones Generales

Para otorgar los Puntos de Bienvenida presentamos las siguientes opciones:

Opción 1.

CRITERIO	DETALLE	
Puntos de Bienvenida		10,000.00
Factor de Redención	L	0.10
Monto en Efectivo por Tarjeta	L	1,000.00

Opción 2.

CRITERIO	DETALLE	
Puntos de Bienvenida		25,000.00
Factor de Redención	L	0.10
Monto en Efectivo por Tarjeta	L	2,500.00

Observaciones:

- Los puntos serán acreditados antes del primer corte de la tarjeta de crédito.
- Los puntos una vez cargados serán regulados bajo el reglamento de Programa de Lealtad vigente.



CICLO DE VIDA
TARJETA DE CRÉDITO
BANRURAL HONDURAS

Fecha de Elaboración:
Diciembre 2021
Página 21 de 24

ETAPA: UTILIZACIÓN

I. PROMOCIONES POR TEMPORADA

Promociones Tarjetas de Crédito Enero – Diciembre 2022			
Mes	Promoción	Detalle	Fecha
Enero	Promociones de descuentos en club amigo por día de la mujer	Descuento mediante club amigo en comercios afiliados.	25 de enero
Febrero	1. Regreso a clases con extrafinanciamiento 2. Descuentos en comercios afiliado para el día del amor y la amistad	Extrafinanciamiento para el pago de matrícula y compras de útiles Descuento mediante club amigo en comercios afiliados.	1 febrero - 28 de febrero 14 de febrero
Marzo	Promociones de descuentos en club amigo por día del padre	Descuento mediante club amigo en comercios afiliados.	19, 20 y 21 de marzo
Abril	Descuentos de Semana Santa	7% de descuento en supermercados y gasolineras	10 de abril al 17 de abril
Mayo	Día de la Madre	10% de descuento en tiendas por departamento, restaurantes, floristerías y salones de belleza	7,8 y 9 de mayo
Junio	Incentivo de pago de tarjeta de Crédito (Décimo cuarto mes)	Descuento en monto de pago para moras altas. Incentivar a clientes en mora a ejecutar abonos.	1- 11 junio
Julio	Cuotificación de Retiros en Ventanilla	Incrementar cartera con la cuotificación de retiros en ventanilla en 2 meses plazo a 0 % de interés.	1 julio - 31 julio
Agosto	1. Regreso a clases con extrafinanciamiento 2. Descuento en rubros escolares y de oficina en comercios afiliados	Extrafinanciamiento y divioutas para el pago de matrícula y compras de útiles Descuento mediante club amigo en comercios afiliados.	9 - 31 agosto 9-31 agosto
Septiembre	1. Descuento del Día del Niño 2. Descuento Día de la Independencia	Descuento mediante club amigo en comercios afiliados. Descuento mediante club amigo en comercios afiliados.	9 - 11 septiembre 15 de septiembre
Octubre	Descuento Feriado Morazánico	7% de descuento en supermercados y gasolineras	2 - 8 octubre
Noviembre	Retiros sin costo en ATMs	Incrementar el retiro de efectivo en ATMs con quitar la comisión de retiro en la Red Amigo BANRURAL	1 noviembre - 30 noviembre
Diciembre	Descuento Navideño en supermercados	10% de descuento en supermercados	1 diciembre 2022 - 6 de enero 2023

	CICLO DE VIDA TARJETA DE CRÉDITO BANRURAL HONDURAS	Fecha de Elaboración: Diciembre 2021 Página 22 de 24
---	---	--

ETAPA: RETENCIÓN

I- CUOTIFICACIÓN AL 0% DE INTERÉS EN RETIROS DE EFECTIVO

PARTICIPANTES

Tarjetahabientes BANRURAL cuyo estatus sea activo de los segmentos:

- Visa Clásica
- Visa Oro
- Visa Platinum
- Visa Infinite
- MasterCard Oro
- MasterCard Platinum
- MasterCard Black

DETALLE DE LA CAMPAÑA

El tarjetahabiente podrá realizar la cuotificación de sus retiros en ventanilla sin cobro de intereses durante la duración de la promoción.

I. VIGENCIA DE LA PROMOCIÓN

- Fecha de inicio: XX de XX 2022
- Fecha de terminación: XX de XX 2022

	CICLO DE VIDA TARJETA DE CRÉDITO BANRURAL HONDURAS	Fecha de Elaboración: Diciembre 2021 Página 23 de 24
---	---	--

II. ALCANCE GEOGRÁFICO

Clientes de tarjeta de crédito a nivel nacional que realicen retiros de efectivo en ventanillas BANRURAL.

III. MECÁNICA DE LA PROMOCIÓN

1. Los tarjetahabientes deben realizar un retiro de efectivo en las ventanillas BANRURAL a nivel nacional.
2. Los tarjetahabientes deberán llamar al call center de tarjeta de crédito (+504 2564-0777) solicitando la cuotificación de su retiro de efectivo.
3. Se aplicará la cuotificación del retiro, mediante un intrafinanciamiento, y se verá reflejado en su estado de cuenta en el corte correspondiente.

IV. MEDIOS DE PUBLICIDAD UTILIZADOS

BANRURAL Honduras utilizara medios como:

- E-mails y sms dirigidos

V. MECÁNICA DE ENTREGA

- a. Se realizará la cuotificación mediante in intrafinanciamiento al 0% de interés por el monto del retiro realizado y se verá reflejado en el estado de cuenta.

	<p style="text-align: center;">CICLO DE VIDA</p> <p style="text-align: center;">TARJETA DE CRÉDITO</p> <p style="text-align: center;">BANRURAL HONDURAS</p>	<p>Fecha de Elaboración:</p> <p style="text-align: center;">Diciembre 2021</p> <p style="text-align: center;">Página 24 de 24</p>
---	--	---

VI. RESTRICCIONES

- Aplica únicamente para los retiros realizados en ventanillas BANRURAL durante la vigencia de la promoción.
- El plazo máximo de cuotificación es de 2 meses.
- El cliente no debe de contar con estatus prohibitivos al momento de solicitar el intrafinanciamiento.

Fuente: (Propia, 2021)