

## UNIVERSIDAD DR. JOSÉ MATÍAS DELGADO

## RED BIBLIOTECARIA MATÍAS

## DERECHOS DE PUBLICACIÓN

## DEL REGLAMENTO DE GRADUACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DR. JOSÉ MATÍAS DELGADO

## Capítulo VI, Art. 46

**“Los documentos finales de investigación serán propiedad de la Universidad para fines de divulgación”**

## PUBLICADO BAJO LA LICENCIA CREATIVE COMMONS

Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Unported.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



“No se permite un uso comercial de la obra original ni de las posibles obras derivadas, la distribución de las cuales se debe hacer con una licencia igual a la que regula la obra original.”

Para cualquier otro uso se debe solicitar el permiso a la Universidad

# Universidad Dr. José Matías Delgado

Facultad de Posgrados y Educación Continua

Maestría en Finanzas Empresariales



Proyecto de Consultoría

**“Elaboración de una guía para la optimización del otorgamiento de tarjetas de crédito en El Salvador.”**

Trabajo presentado para optar al título de  
Maestro en Finanzas Empresariales

Presentado por:  
Jorge Alberto Hernández Palacios

Asesor:  
Ing. Raúl Armando Cornejo Castillo

Antiguo Cuscatlán, 13 de octubre de 2016

## ÍNDICE

<b>SIGLAS Y ABREVIATURAS</b>		VI
<b>INTRODUCCIÓN</b>		7
<b>CAPITULO 1</b>	Marco teórico	8
1.1.	Conociendo la tarjeta de crédito	8
1.1.1.	Terminología y definiciones de tarjetas de crédito	8
1.1.2.	El mundo sin la tarjeta de crédito	9
1.1.3.	El mundo con la tarjeta de crédito	9
1.1.4.	Reseña histórica sobre las tarjetas de crédito	10
1.1.5.	Tipos de tarjetas que existen	11
1.1.6.	Evolución de las tarjetas de crédito	11
1.1.6.1.	Tarjetas con banda magnética	11
1.1.6.2.	Tarjetas con chip	11
1.1.6.3.	Tarjetas sin contacto	12
1.1.6.4.	Tarjetas en el futuro	12
1.1.7.	Conociendo las tarjetas más emitidas en El Salvador	12
1.1.8.	Bancos emisores en El Salvador	12
1.1.9.	Ejemplo del funcionamiento de la tarjeta de crédito	13
1.2.	Marco regulatorio de la tarjeta de crédito	15
1.2.1.	Normas para el sistema de tarjetas de crédito	15
1.2.2.	Ley del Sistema de Tarjetas de Crédito	16
1.2.3.	Regulación para comisiones en tarjetas de crédito	17
1.2.4.	Regulación para intereses en tarjetas de crédito	17
1.2.5.	Ley de Protección al Consumidor	17
1.2.6.	Ley Contra la Usura	18
1.2.7.	Código Penal	18
<b>CAPITULO 2</b>	Diagnóstico organizacional	19
2.1.	Generalidades	19

2.2.	Análisis del entorno externo	19
2.2.1.	Económico	20
2.2.2.	Político	21
2.2.3.	Social	22
2.2.4.	Tecnológico	22
2.2.5.	Medio ambiente	23
2.2.6.	Legal	24
2.2.7.	Productos sustitutos	25
2.3.	Características internas organizacionales	25
2.3.1.	Áreas funcionales y su participación	27
2.3.1.1.	Ventas	27
2.3.1.2.	Créditos	27
2.3.1.3.	Operaciones (producción)	28
2.3.1.4	Tecnología	28
2.3.1.5.	Mercadeo	28
2.3.1.6.	Finanzas	28
2.4.	Proceso para otorgar la tarjeta de crédito	28
2.4.1.	Ofrecimiento de la tarjeta	29
2.4.2	Análisis del cliente	29
2.4.3.	Producción de la tarjeta	30
2.4.4.	Entrega al cliente	30
2.4.5.	Activar la tarjeta	31
2.5.	Foda del banco istmo centroamericano	31
2.6.	Análisis estratégico	32
<b>CAPITULO 3</b>	<b>Definición del problema</b>	<b>33</b>
3.1.	Motivos de las tarjetas no entregadas	34
3.2.	Costos de producir tarjetas de crédito	34
3.2.1.	Costos del plástico	35
3.2.2.	Costos de la mensajería	35

3.2.3	Costos administrativos	35
3.3.	Costos por desperdicios	37
3.4.	Exposición de las variables de estudio	38
3.4.1.	Variable independiente	38
3.4.1.1.	Información obtenida del cliente	38
3.4.2.	Variables dependientes	38
3.4.2.1.	Cantidad de tarjetas no entregadas	39
3.4.2.2.	Desperdicio de tarjetas	39
3.5.	Justificación de su abordaje	39
3.6.	Relevancia del estudio ante los clientes	39
3.7.	Objetivo general	40
3.7.1.	Objetivos específicos	40
3.8.	Alcance y limitaciones	41
3.8.1.	Alcance	41
3.8.2.	Limitaciones	41
3.9.	Metodología para la investigación del problema	41
3.9.1.	Enfoque cualitativo	41
3.9.2.	Enfoque cuantitativo	41
<b>CAPITULO 4</b>	<b>Propuesta de intervención</b>	<b>42</b>
4.1.	Factores a considerar para la propuesta	42
4.2.	Áreas a crear o fortalecer	42
4.2.1.	Creación de un área de control de calidad	43
4.2.1.1.	Funciones a desarrollar	43
4.2.2.	Fortalecer la escuela de ejecutivos de ventas	44
4.2.3.	Actualizar los indicadores de gestión de venta	44
4.2.3.1.	Llevar control de los motivos de devoluciones	44
4.2.3.2.	Establecer incentivos y penalizaciones	45
4.3.	Contratar los servicios de otros proveedores	45
4.4.	Guía para otorgar tarjetas de crédito	46

4.4.1. Introducción	47
4.4.2. Definiciones	47
4.4.3. Regulación	49
4.4.3.1. Artículos de interés de la Ley del Sistema de Tarjetas de Crédito	49
4.4.3.2. Ley de Protección al Consumidor	50
4.4.4. Objetivo general de la guía	51
4.4.4.1. Objetivos específicos	51
4.4.5. Alcance	51
4.4.6. Limitaciones	51
4.4.7. Recursos	51
4.4.8. Propuesta de intervención para las entregas	53
4.4.8.1. Propuesta de reducción	53
4.4.8.1.1. Enfoque del cliente	53
4.4.8.2. No fue posible localizar al cliente	54
4.4.8.3. Zonas de alto riesgo	55
4.4.8.4. Tarjeta aprobada no es la solicitada	56
4.4.8.5. Clientes no las desean	57
4.4.8.6. Ejecutivo no les brindó información completa	59
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	61
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b>	63
<b>GLOSARIO</b>	70
<b>ANEXOS</b>	72
Tabla 1: Artículos de la NTC-01 y LSTC, relacionados al otorgamiento de tc	
Tabla 2: Artículos de la NTC-01 y LSTC, relacionados al otorgamiento de tc	
Tabla 3: Artículos de la NTC-01 y LSTC, relacionados al otorgamiento de tc	

Tabla 4: Regulación de comisiones, según la LSTC

Tabla 5: Regulación de intereses, según la LSTC

Figura 2: Ciclo operativo de una transacción con tarjeta de crédito

Figura 3: Proceso para otorgar tarjetas de crédito

Figura 4: FODA, de la institución en estudio

Figura 5: Matriz MAFE para el banco

## **SIGLAS Y ABREVIATURAS**

ART.	Artículo
ATM	Automated teller machine
BCR	Banco Central de Reserva de El Salvador
C.V.	Capital Variable
CRS	Catholic Relief Service
DUI	Documento Único de Identidad
EMV	Europay MasterCard Visa
IVA	Impuesto al Valor Agregado
LSTC	Ley del Sistema de Tarjetas de Crédito
MARN	Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales
NTC-01	Normas para el Sistema de Tarjetas de Crédito
NIT	Número de Identificación Tributaria
PIB	Producto Interno Bruto
PNC	Policía Nacional Civil
POS	Point of sale
PVC	Policloruro de vinilo
Pymes	Pequeñas y medianas empresas
RAE	Real Academia Española
S.A.	Sociedad Anónima
SSF	Superintendencia del Sistema Financiero



## Introducción

El presente trabajo de investigación, será enfocado en conocer un medio de pago que en la actualidad ha sido muy bien aceptado por las personas en diversos países, y en el transcurso del tiempo se ha ido posicionando a nivel local e internacional, ayudando a las economías de los diferentes países a desarrollarse. Producto financiero que particularmente en El Salvador, tiene tanta aceptación a tal punto que existen personas que poseen más de una opción en sus bolsillos, con importancia tal, que es utilizada para cubrir o solventar necesidades básicas; ya sea personales, familiares, hasta ser utilizada como financiamiento para negocios de empresas pequeñas y medianas; nos referimos a la tarjeta de crédito. La cual es utilizada para realizar transacciones de pagos en comercios, por internet, pagos de servicios, reserva de automóviles, retiros en efectivo en los cajeros automáticos y consultas de saldos en los diferentes canales electrónicos, puestos a disposición por parte de los bancos a sus clientes; en esencia existe una diversa gama de transacciones que se pueden realizar con una tarjeta de crédito.

Se conocerá cómo surgió la idea de crear este invento tan útil, ¿qué persona o institución se le ocurrió crearla?, ¿cómo se usaba en sus orígenes?, abordaremos las diferentes marcas de tarjetas de crédito que existen en el mercado financiero salvadoreño, pero en especial las marcas que emite la institución que estudiaremos; detallando los emisores autorizados por la Superintendencia para comercializarla, se hará un listado de las leyes que regulan este negocio, abordaremos cuál es el contexto a nivel local e internacional para este negocio de tarjetas, mostraremos los diferentes cambios que ha venido sufriendo con el paso del tiempo, ¿Cuáles son las características que exigen los entes reguladores en el diseño de la tarjeta?, se dará a conocer la documentación que respalda su uso.

Mostraremos los pasos que, según la investigación realizada, lleva a cabo el banco para otorgarlas. ¿cuál es la información mínima que se solicita a las personas que desean obtener una tarjeta de crédito?; consideraciones que deben tener para realizar las evaluaciones, ¿cómo hacen la entrega de las mismas a los clientes?; estudiaremos problemas que se generan, cuando una tarjeta de crédito es otorgada con deficiencias, en la información solicitada y luego, el impacto que causa no corregir esa situación para todos los procesos siguientes, costos e impactos administrativos que conlleva no tener calidad en la obtención de la información del cliente.

Se abordará el proceso para otorgar tarjetas, en una institución financiera salvadoreña; sobre este mismo tema, se mostrará un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para dicho proceso y luego se darán a conocer algunas estrategias que se sugieren podrían aplicarse para hacer más rápido y eficiente dicho proceso. Se propondrá una guía con los diferentes pasos que se deben seguir para otorgar la tarjeta, pero principalmente para revisar las razones por las cuales no se entregan de manera efectiva por parte de los mensajeros.

Para todo este proceso de consultoría, se le cambio el nombre real a la institución en estudio, para proteger su reputación y confidencialidad.

## Capítulo 1: Marco teórico

Para comprender el tema a desarrollar se dará a conocer terminología que se usa por las instituciones financieras que operan con tarjetas de créditos:

### 1.1. Conociendo la tarjeta de crédito

#### 1.1.1. Terminología y definiciones de tarjetas de crédito.

En primer lugar definamos ¿qué es tarjeta de crédito?:

Según la Ley del sistema de Tarjetas de Crédito, es definida como un medio o documento privado, nominativo e intransferible, firmado, que es el resultante de un contrato de apertura de crédito que permite al tarjetahabiente utilizarlo como medio de pago para adquirir bienes y servicios en comercios o instituciones afiliadas o retirar dinero en efectivo en instituciones financieras y en dispensadores autorizados por el emisor. (Asamblea Legislativa, 2009).

La tarjeta de crédito puede tener formas cuadradas, rectangulares, semi-cuadradas, con efectos de media luna, etc.

En cuanto al material en general son de plástico, PVC o combinación de ambos materiales, entre otros. Existen en diversidad de colores y diseños que pueden ser desde transparentes hasta muy coloridos y alegres.

Las siguientes definiciones se extraen de la Ley del Sistema de Tarjetas de Crédito.

- **Emisor:** Es la entidad o empresa que emite tarjetas de crédito a favor de personas naturales o jurídicas.
- **Tarjetahabiente:** Se le da este calificativo a la persona natural o jurídica habilitada responsable de asumir todos los cargos y consumos realizados con su tarjeta.
- **Intereses:** Se denominará de esta manera, al precio cobrado por utilizar el límite de la tarjeta, ya sea en retiros de efectivo, compras o cualquier otra transacción que el cliente realice.
- **Comisión:** Remuneración que paga el comercio afiliado por su participación en el sistema de tarjetas de crédito.
- **Recargo:** Es el valor que paga el tarjetahabiente por incumplimiento de sus obligaciones contractuales ante el emisor de la tarjeta.
- **Intereses bonificables:** Son los intereses dispensados, revertidos y no cobrados por el emisor o co-emisor al pagarse el saldo de contado.

- **Estado de cuenta:** Es el documento que la ley pone a disposición para que el emisor pueda notificar al tarjetahabiente sobre las transacciones realizadas, que deberá pagar según el contrato establecido, se hace una vez al mes.
- **Fecha límite de pago:** Última fecha en la que el tarjetahabiente debe pagar al emisor para no caer en mora.
- **Fecha de corte:** Fecha hasta la cual se actualizan e incorporan las transacciones y cálculos efectuados en el período transcurrido entre dos estados de cuenta consecutivos.
- **Pago de contado:** Monto total que el tarjetahabiente tiene que cancelar a más tardar en la fecha límite de pago.
- **Pago mínimo:** Cantidad mínima que el tarjetahabiente debe pagar a más tardar en la fecha límite de pago indicado en el estado de cuenta para no incurrir en mora.

Las definiciones anteriores fueron tomadas del Decreto 181, (Asamblea Legislativa de El Salvador, 2009).

### **1.1.2. El mundo sin la tarjeta de crédito.**

Por un momento retrocedamos en el tiempo y pensemos como sería el mundo sin tarjeta de crédito.

- Se tendría que llevar dinero en efectivo de manera permanente en nuestros bolsillos.
- No podríamos hacer compras por internet sin enviar primero el dinero, lo cual implicaría una mayor exposición a hurtos y robos del dinero.
- Para hacer las reservas de automóviles, tendríamos que dar una fianza por anticipado lo que nos expondría a robos.
- No se podrían hacer retiros en efectivo de cajeros automáticos.
- No habría dinero para emergencias.
- No se tendría la facilidad de ir dejando un record crediticio por el uso de éste medio de pago.

### **1.1.3. El mundo con la tarjeta de crédito.**

- Compras con tarjeta presente, es decir, portando físicamente el plástico o tarjeta para procesarla en terminales o puntos de ventas llamadas POS.
- Compras con tarjeta no presente, es decir, sin presentar la tarjeta de crédito, únicamente mediante validación de ciertos códigos o contraseñas. Algunos ejemplo de estas transacciones son:
  - Por internet
  - Vía telefónica

- Cargos recurrentes que se solicitan a gimnasios, aseguradoras, proveedores de servicios como teléfono, televisión por cable, etc.
- Reservación de automóviles.
- Reservación de hoteles.
- Retiros de efectivo en cajeros automáticos (ATM).
- Retiros en efectivos en ventanillas de los bancos.
- Retiros de efectivos en supermercados y comercios afiliados al emisor.
- Pago en cuotas de servicios cuyo valor es muy elevado, para lo cual el límite disponible de la tarjeta se toma como un préstamo.
- Algunas empresas la utilizan como medio para financiar sus operaciones.
- Se puede obtener el beneficio de extrafinanciamientos, es decir, recursos adicionales a la tarjeta de crédito.
- Para un mejor control de los gastos en el grupo familiar, se puede otorgar tarjetas adicionales con disponibilidades controladas.
- Generar referencias bancarias por el uso, que servirán para poder acceder a otros productos y servicios que ofrece el sistema financiero.
- Se minimiza el riesgo de robo, porque no se porta dinero en efectivo.
- Se obtienen beneficios por parte de las instituciones financieras como incentivos al uso, los cuales pueden ser:
  - Descuentos
  - Promociones
  - Programas de lealtad.
- Ayuda a cubrir emergencias e imprevistos.
- Se pueden cubrir pagos de cantidades que no son de nuestras rutinas diarias.
- Se puede disponer de seguros que cubren algún percance.
- Con estos sencillos ejemplos se puede deducir que la tarjeta de crédito ha sido un invento muy novedoso, útil y práctico para las personas que la usan correctamente.

Importante recordar, que la tarjeta de crédito es un documento que se utiliza como medio de pago, que hace las veces del dinero en efectivo, pero que no se debe tomar como dinero extra que se posee para las compras que realizamos. Es por esa razón que se debe conocer cómo opera, para poder hacer los pagos correctamente sin caer en recargos o penalizaciones de parte del emisor de la misma.

Pero ¿cómo nació la tarjeta de crédito?, ¿de quién fue la idea?, ¿en qué fecha y lugar se inventó?, ¿fue inventado por casualidad o fue algo planeado?, ¿cómo ha evolucionado?

#### **1.1.4. Reseña histórica sobre las tarjetas de crédito.**

Según RAC (2009), se menciona que fue Frank X. McNamara, en el año de 1949 que fue a cenar e invito a sus amigos, pero que llegado el momento de pagar se

percató que había dejado el dinero en su casa, por lo que para solventarlo acordó con el dueño del establecimiento que posteriormente le pagaría.

De esta mala experiencia se le ocurrió la idea de crear una tarjeta de crédito que pudiera ser usada en diversos establecimientos. Así surgió la primera compañía independiente de tarjetas de crédito en el mundo llamada Diners Club. Inicialmente pagaba una comisión a los negocios que aceptaban su tarjeta y no cobraba intereses a sus clientes. De esta manera la tarjeta de crédito fue ampliando su campo de acción, que muy pronto incursionó en mercados internacionales y en poco tiempo la Diners Club tuvo competencia de American Express, la compañía hotelera Hilton, el Bank Americard (posteriormente VISA, primer proveedor de tarjetas de crédito en la actualidad), entre otros. Cabe mencionar que 1968 fue declarado "el año de la tarjeta de crédito" en Estados Unidos (RAC, 2009).

#### 1.1.5. Tipos de tarjetas que existen.

Según González (2015), en su artículo ¿Qué tipos de tarjetas hay?, menciona que existen varios tipos de tarjetas los cuales pueden ser de crédito, de débito, tarjetas prepago, tarjetas de compra o de comercio y tarjetas revolving.

Las tarjetas, básicas más conocidas son (González, 2015):

- **Crédito:** Toma dinero prestado del emisor de la tarjeta de crédito y lo paga más adelante (con interés si no paga el saldo completo).
- **Débito:** Su dinero se toma directamente de su cuenta corriente para hacer el pago. Funciona como un cheque, pero más rápido.
- **Prepago:** Puedo meter dinero en una tarjeta para hacer compras. Es como una tarjeta regalo.
- **Corporativas:** Son las tarjetas que las empresas otorgan a sus altos ejecutivos.

#### 1.1.6. Evolución de las tarjetas de crédito.

**1.1.6.1. Tarjetas con banda magnética.** Han sido utilizadas desde años atrás, confiables a pesar de ser ya viejas, una banda metálica magnetizada contiene la información requerida para una transacción de pago codificada en tres "pistas" incorporadas en la banda, al realizar la transacción, el lector de tarjetas extrae el número de cuenta, la fecha de vencimiento y otra información requerida para comunicarse con el banco emisor, usadas como método de pago durante más de tres décadas (Giusti, 2014).

**1.1.6.2. Tarjetas con chip.** Giusti (2014), llamadas "tarjetas inteligentes". Tienen microchips incorporados que contienen la información de la cuenta y otra información de identificación. Poseen en su diseño de seguridad tecnología adicional para impedir que los estafadores puedan hacer copias de las tarjetas y hacer fraudes.

**1.1.6.3. Tarjetas sin contacto.** Permite hacer pagos simplemente al tocar ligeramente o pasar la tarjeta sobre un lector en la caja registradora. Tecnología también conocida como “sin contacto”, es decir, que depende de un minúsculo transmisor de radio que intercambia la información con la caja registradora (Giusti, 2014).

**1.1.6.4. Tarjetas en el futuro.** Algunas personas que conocen la materia, predicen que en el futuro se podría eliminar las tarjetas completamente. Y que en su lugar se usarán teléfonos móviles que utilizan transmisores inalámbricos para transacciones sin contacto, o sensores biométricos que identifican a los consumidores y comparan las huellas dactilares o realizando un escaneo de la retina (Giusti, 2014).

Giusti, (2014): Otras ideas son dispositivos móviles conocidos como billeteras móviles donde, los consumidores pueden cargar múltiples tarjetas en un aparato y escoger el método de pago que prefieren para cada transacción, todo ello sin llevar en sus bolsillos una billetera con tarjetas verdadera o real.

En El Salvador se emiten principalmente tarjetas de las Marcas Visa y MasterCard, por lo que a continuación se da a conocer un poco de esas compañías internacionales.

#### **1.1.7. Conociendo las tarjetas más emitidas en el Salvador.**

Se mencionara las dos marcas que más se emiten en el territorio nacional:

- **VISA.** Es la red comercial de pagos electrónicos más grande del mundo y es una de las marcas de servicios financieros globales más reconocidas en el ámbito internacional. Visa facilita el comercio global a través de la transferencia de valores e información entre instituciones financieras, comercios, consumidores, compañías y entidades gubernamentales. Se encuentra en más de 170 países a nivel mundial, ofrece tarjetas de crédito, de débito, pre pagadas (VISA, 2007).
- **MasterCard.** Es una empresa de tecnología de la industria de pagos a nivel mundial. Opera la red de procesamiento de pagos más rápida del mundo, que conecta consumidores, instituciones financieras, comercios, gobiernos y negocios en más de 210 países y territorios. Los productos y las soluciones de MasterCard hacen que las actividades comerciales diarias (como hacer compras, viajar, dirigir una empresa y administrar finanzas) sean más simples, seguras y eficientes para todos, ofrecen tarjetas Estándar, Oro, Platinum, World elite, Empresarial (MASTERCARD, 2015).

#### **1.1.8. Bancos emisores en El Salvador.**

- Banco Agrícola, S.A.
- CITIBANK de El Salvador, S.A, ahora Banco Cuscatlán

- Banco Davivienda Salvadoreño, S.A.
- Banco de América Central, S.A.
- Multi Inversiones B.C. de los Trabajadores, SC. de R.L. de C.V.
- ACCOVI de R.L.
- Primer Banco de los Trabajadores de R.L.
- Banco Promerica S.A.
- Scotiabank El Salvador, S.A.
- Fedecrédito
- COMEDICA

### **1.1.9. Ejemplo del funcionamiento de la tarjeta de crédito.**

Se mostrara con un ejemplo sencillo. ¿Cómo opera una tarjeta de crédito?

- Jorge Riviera solicita una tarjeta de crédito al banco de su preferencia, la cual es aprobada después de aplicados los diferentes filtros, como son la política de tarjetas del banco, la revisión en los entes respectivos para ver su record crediticio y por supuesto sin faltar su capacidad de pago. Después de esta tarea se le hace llegar mediante la mensajería para que firme el contrato y demás documentos que respaldaran su uso.
- El ejecutivo de ventas le informa que la fecha de corte de su tarjeta será cada 05 de mes, que para ello le harán llegar un estado de cuenta donde se detallaran las compras que ha realizado y el cálculo de intereses respectivos. Se le comunica que después de la fecha de corte de la tarjeta, tendrá 24 días para realizar el pago, el cual puede ser de contado o abonar el mínimo requerido para no caer en mora.
- Se le recuerda que si llegada la fecha de pago realiza el pago de contado los intereses le serán bonificados, pero si realiza solo el pago mínimo pagará los intereses, porque el valor de las compras se financiará por el plazo de la tarjeta otorgada.
- Jorge Riviera dispone para comprar, retirar efectivo, etc. desde el 08 de junio que se le entregó la tarjeta hasta el mismo día 05 de julio, ya que al cierre de ese día se le hará el corte de pago. En el corte le acumularemos todas las compras y retiros que ha realizado y le calcularemos los intereses respectivos, los cuales serán diarios.
- Para comunicarle lo que debe pagar, el banco le enviara su estado de cuenta con el detalle y la fecha límite para pagar, la cual según el ejemplo que son 24 días después del corte se le vencerá el 29 de julio. Según disposición contenida en el artículo 32 de la Norma para el sistema de tarjetas de crédito, el estado de cuenta

debe mandarse al tarjetahabiente con 15 días de anticipación para efectos de pago al emisor; por lo tanto no puede exceder del 14 de julio dicho envío.

- El mismo día 29 de julio o antes, el tarjetahabiente debe pagar ya sea de contado o el valor mínimo, ya que si no lo hace caerá en mora; si paga de contado los intereses le serán bonificados, caso contrario le serán cobrados. Las compras que cliente ha estado realizando desde el 06 de julio le serán enviadas al cobro en el estado de cuenta del corte del 05 de agosto.

Si el tarjetahabiente pagó de contado antes del 29 de julio o ese mismo día, para el corte del 05 de agosto solo calculará intereses por la compras realizadas del 06 de julio hasta el 05 de agosto; pero si el tarjetahabiente solo pagó el mínimo, los intereses se le calcularán adicionalmente a lo ya mencionado por el saldo de capital que traía del corte del 05 de julio, menos la amortización a capital que hizo en el pago que se le venció el 29 de julio. En los anexos se muestra el flujo de una transacción (Ver figura 2).

- Para explicarlo de manera gráfica, se muestra la figura 1, a continuación:

MESES																				
jun-16							jul-16							ago-16						
D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S
			1	2	3	4						1	2		1	2	3	4	5	6
5	6	7	8	9	10	11	3	4	5	6	7	8	9	7	8	9	10	11	12	13
12	13	14	15	16	17	18	10	11	12	13	14	15	16	14	15	16	17	18	19	20
19	20	21	22	23	24	25	17	18	19	20	21	22	23	21	22	23	24	25	26	27
26	27	28	29	30			24	25	26	27	28	29	30	28	29	30	31			

Periodo para realizar compras
  Fecha de corte (para el ejemplo será cada 05 de mes)
  Fecha límite de pago (24 días después del corte)
  Fecha límite para enviar estado de cuenta (15 días antes del pago)

Figura 1. Ejemplo de cómo funciona la operatividad de la tarjeta

Ahora que se ha conocido la historia de una tarjeta de crédito, su evolución, sus tipos de tarjetas, las marcas que dan los permisos para que una entidad emisora pueda otorgarlas en las instituciones financieras, se conocerá toda la regulación del negocio en el Sistema Financiero Salvadoreño.



## **1.2. Marco regulatorio de la tarjeta de crédito**

A continuación se enuncian algunas leyes y normativas que rigen el sistema financiero de El Salvador que además dictan lineamientos técnicos y operativos que se deben acatar para operar en lo relacionado al negocio de las tarjetas de crédito.

Estas son:

- Ley de Bancos.
- Ley de Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito.
- Ley Contra la Usura.
- Código Penal.
- Ley de Supervisión y Regulación del Sistema Financiero.
- Ley de Impuesto a las Operaciones Financieras.
- Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos y su Reglamento.
- Instructivo de la Unidad de Investigación Financiera para la Prevención del Lavado de Dinero y de Activos en las Instituciones de Intermediación Financiera.
- Ley de Integración Monetaria.
- Ley de Protección al Consumidor.
- Código tributario

Pero las leyes y normativas exclusivas, que fueron aprobadas para regir todo lo relacionado a las tarjetas de crédito son las que se detallan a continuación:

- La Ley del Sistema de Tarjetas de Crédito, aprobada por la Asamblea legislativa en el Decreto 181 del 12 de noviembre de 2009; y
- La Norma para el Sistema de tarjetas de crédito (NTC-01), aprobada por el Consejo Directivo de la Superintendencia del Sistema Financiero en sesión CD 23/10 de fecha 09 de junio de 2010.

Por la relevancia de lo que se menciona en algunas leyes citadas anteriormente, que si no se acatan correctamente se puede incurrir en faltas que traerán como consecuencia sanciones o multas, a continuación se mostrarán los artículos de cinco de ellas, que se considera deben conocerse ya que están muy relacionadas con el proceso de otorgar tarjetas de crédito.

### **1.2.1. Normas para el sistema de tarjetas de crédito.**

La NTC-01 ha sido elaborada, según se menciona en el Artículo 1 de la misma, con el objeto de desarrollar procedimientos y metodologías para aplicar la Ley del Sistema de Tarjetas de Crédito.

Se considera importante resaltar lo regulado en el Artículo 13, de la mencionada Norma, en la cual se establecen los documentos que debe contener como mínimo el expediente del tarjetahabiente (persona natural):

- Copia del contrato de apertura de crédito suscrito por el cliente;
- Estudio de crédito que evalúe la capacidad de pago del solicitante;
- Copia del Número de Identificación Tributaria (NIT);
- Copia del Documento Único de Identidad (DUI);
- En el caso de extranjeros copia del pasaporte u otro documento vigente de aceptación legal.

A continuación se muestra el detalle de los artículos que contiene la NTC-01 relacionada con la Ley del Sistema de Tarjetas de Crédito, (LSTC), agrupados en la tablas 1,2 y 3, para que se tenga una mayor comprensión de su contenido. (Ver anexo).

### **1.2.2. Ley del Sistema de Tarjetas de Crédito.**

Por ser de mucha importancia para el proceso de otorgar tarjeta, se dan a conocer los artículos siguientes:

En el Artículo 1, se lee el marco jurídico del sistema de tarjetas de crédito y consecuentemente regula las relaciones que se originan entre todos los participantes del sistema, así como de estos participantes con el Estado.

El Artículo 3 de la Ley menciona que los autorizados para emitir tarjetas de crédito en El Salvador, son los Bancos, las Instituciones Financieras y las Cooperativas.

En su Artículo 4, hace referencia que la fiscalización de los emisores de tarjetas de crédito corresponde a la Superintendencia del Sistema Financiero.

El artículo 5 es muy importante ya que se refiere a la información mínima que debe contener la tarjeta de crédito en su emisión.

Los Artículos 6 y 7 de la citada Ley se lee todo lo relacionado al contrato en cuanto a su contenido, cláusulas, y condiciones para elaborar los contratos.

El artículo 8 prohíbe que se haga contratación indiscriminada de tarjetas, es decir que siempre debe hacerse un estudio ordenado para calificar y ver la capacidad de pago de los futuros clientes.

En el Artículo 9 se lee que para establecer ya la relación entre el emisor o coemisor y el titular, el contrato debe estar firmado, ya que la solicitud de emisión no genera responsabilidad alguna.

También en este Artículo de la ley en el inciso segundo y tercero se menciona la terminación del contrato así: “Los cambios en las condiciones contractuales que se deseen realizar después de la firma del contrato se deben notificar al titular y al fiador o codeudor en su caso, con cuarenta y cinco días de anticipación, a través del estado

de cuenta, quienes tienen que expresar su aprobación en forma escrita, si son aceptadas las nuevas condiciones entrarán en vigencia treinta días después a partir de tal aceptación; en caso contrario se entenderán por no aceptadas.

En caso de no ser aceptados los cambios en las condiciones contractuales por alguno de ellos, se podrá dar por terminada la relación contractual y se procederá de acuerdo a lo establecido en el Artículo 14 de esta Ley.”

Aquí también se menciona que las cláusulas del contrato no podrán variarse unilateralmente.

El Artículo 11 se refiere a la emisión de una tarjeta adicional y que solo se puede emitir cuando el titular lo autoriza.

El Artículo 14 se refiere a que si se termina la relación el tarjetahabiente debe pagar el saldo adeudado (Decreto N° 181, Asamblea Legislativa de El Salvador, 2009)

### **1.2.3. Regulación para comisiones en tarjetas de crédito.**

La Ley del Sistema de Tarjetas de Crédito, también hace referencia a las comisiones que deben pagar los tarjetahabientes, haciendo énfasis que los emisores, solo pueden cobrar comisiones cuando el tarjetahabiente ha aceptado por escrito dichos cobros. En la tabla # 4 se verá todo el detalle que la ley rige para este tema (Ver Anexo)

Seguidamente mostraremos otra tabla que rige lo relacionado a los intereses. Importante aclarar que se ha realizado de esta manera para que la comprensión resulte más sencilla, debido a que es una ley muy extensa.

### **1.2.4. Regulación para intereses en tarjetas de crédito.**

La Ley del sistema de tarjetas de crédito establece las transacciones por las cuales se debe cobrar intereses, además solo se pueden cobrar los intereses que hayan sido pactados con el tarjetahabiente, según acuerdos firmados, que se deben calcular sobre el capital de la deuda, no pueden ser capitalizados y si cliente paga de contado se le deben condonar. Para ampliar este tema favor remitirse a tabla # 5. (Ver anexo).

### **1.2.5. Ley de Protección al Consumidor.**

Este artículo 18 establece la prohibición que un consumidor firme letras de cambio en blanco, pagares, facturas o cualquier otro documento de obligación que se consideren como anexos al contrato.

Efectuar cobros indebidos, tales como cargos directos a cuenta de bienes o servicios que no haya sido previamente autorizados o solicitados por el consumidor.

En ningún caso el silencio podrá ser interpretado por el proveedor como señal de aceptación del cargo de parte del consumidor.

Se prohíbe realizar gestiones de cobro difamatorias o injuriantes en perjuicio del deudor y su familia, así como la utilización de medidas de coacción físicas o morales para tales efectos; compartir información personal y crediticia del consumidor, ya sea entre proveedores o a través de entidades especializadas en la prestación de servicios de información, sin la debida autorización del consumidor.

Además hay una prohibición para los emisores de tarjetas de crédito:

Artículo 20, Emitir tarjetas de crédito u otros productos financieros que el consumidor no haya solicitado, salvo las tarjetas de crédito que se emitan en concepto de renovación periódica (Decreto N° 776, Asamblea Legislativa de El Salvador, 2005).

#### **1.2.6. Ley Contra la Usura.**

En el artículo 1 se prohíbe, previene y sanciona prácticas que se consideran usureras con el fin de proteger los derechos de propiedad y de posesión de las personas y evitar las consecuencias jurídicas, económicas y patrimoniales derivadas de todas las prácticas usureras.

Se entiende como usura, según el artículo 2, el otorgamiento de créditos para cualquier destino, en los cuales se pacta comisiones, intereses, recargos, garantías u otros beneficios pecuniarios superiores al máximo definido por Ley.

Según se lee en el artículo 7, la tasa efectiva de las operaciones sujetas a la presente Ley, no podrá ser mayor a la tasa máxima más alta publicada por el BCR para el período (Decreto N° 221, Asamblea Legislativa de El Salvador, 2013).

#### **1.2.7. Código Penal.**

Se establece como delitos relativos al honor y a la intimidad, en los artículos 178 y 179, también el Artículo 18 de la Ley de Protección al Consumidor, el cual establece que esta forma de cobro es coacción y cae en práctica abusiva y delictiva.

Al respecto de este artículo se aplica en aquellos casos donde un banco realiza gestiones de cobros mediante amenazas o publicaciones en los periódicos (Decreto N° 1030, Asamblea Legislativa de El Salvador, 1997).

## **Capítulo 2. Diagnostico Organizacional**

### **2.1. Generalidades**

A continuación, se da a conocer el diagnóstico del banco enfocado en esta investigación, respecto al producto de emisión de tarjetas de crédito de las marcas internacionales VISA y MasterCard.

Por motivos de confidencialidad, denominaremos a la institución en estudio, con el nombre de “Banco Istmo Centroamericano S.A.”. Entidad que cuenta con mucha solidez financiera, con presencia en toda la región centroamericana, países de Suramérica y el Caribe, inició operaciones en el territorio salvadoreño en la década de los 90's, después que la Superintendencia del Sistema Financiero lo autorizó para que se dedicara al negocio de intermediación financiera.

Posee un portafolio de productos y servicios financieros muy completo, que lo vuelve competitivo, en este tiempo donde el cambio es lo que resulta constante, lo que demanda que el banco debe estar reinventándose e innovándose cada día para poder estar a la altura de las exigencias del mercado en que opera.

Actualmente ha incursionado en nuevos segmentos, que no han sido parte de su estrategia anterior, pudiéndose destacar que atiende de manera especial a las pequeñas y medianas empresas.

Dentro de esos productos que ofrece, se vislumbra que posee licencia para emitir tarjetas de crédito de las marcas internacionales VISA y MasterCard.

Para emitir tarjetas de crédito, el banco ha tenido el cuidado de cumplir con las diferentes normas técnicas que exigen las franquicias internacionales que le han otorgado el producto y además cumplir con todos los requerimientos que la Superintendencia exige para otorgar este permiso de emisor de tarjetas.

El entorno donde el banco realiza sus operaciones es muy complejo y por ende se deben analizar tanto los acontecimientos que están desarrollándose a nivel mundial como los de nuestro continente americano, nuestra región centroamericana y finalmente nuestro país El Salvador, ya que ahora en este mundo globalizado todos los acontecimientos tienen impactos de diferentes tipos tales como sociales, políticos, ambientales, legales, tecnológicos y económicos.

### **2.2. Análisis del entorno externo**

Se hará una revisión de todo el entorno externo del banco para conocer el ambiente donde se desarrolla y conocer las oportunidades que puede tener para ampliar su participación en el mercado de tarjetas de crédito.

### **2.2.1. Económico.**

Internacionalmente se observa la disminución del precio de la gasolina que es una buena noticia para todos los consumidores, porque tendrán un ahorro en sus gastos y podrán cubrir otras necesidades básicas, lo que podría ocasionar que las personas no deseen tarjetas, porque tienen disponible para comprar su gasolina o también podría ocasionar que al tener más dinero en sus bolsillos decidan obtener una tarjeta para consumir en mayor cantidad, todo dependerá de la estrategia que el banco pueda realizar para atraer a estos potenciales clientes.

Se conoce de países centroamericanos, que se ha visto envueltos en escándalos de corrupción y lavado de dinero, donde se han señalado también como cómplices a personas importantes de Instituciones financieras de mucha trayectoria. Esto trae impactos en los bancos nacionales, dado que los entes reguladores como consecuencia se vuelven más estrictos y más acuciosos en supervisiones de cada operación que realizan las instituciones, que si no se realizan de manera discreta, podrían generar alguna falsa percepción del público y perjudicarlas.

A nivel local se destaca la recién inauguración de bancos con capital nacional como es el caso del banco azul y también el reinicio de operaciones de la marca “Banco Cuscatlán”, que intentan penetrar en las mentes de los clientes mediante una estrategia de crear nostalgia a los salvadoreños. Esto es importante mencionarlo dado que son otros competidores que se tienen en este negocio financiero.

Se conoce la noticia, Según, Saavedra e Ibarra (2016) el gobierno salvadoreño podría verse afectado en el pago de sus obligaciones por los problemas de liquidez que enfrenta actualmente, lo que podría traer desempleos de empleados públicos y otras complicaciones económicas como la falta de liquidez ante sus obligaciones.

Otra situación, es el impacto de las extorsiones a las empresas por parte de las pandillas, que cada vez es mayor y penetra a todos los rincones y tamaños de las empresas, creando un clima de inseguridad y miedo.

Al respecto sobre el tema de inseguridad, para la Embajada de los Estados Unidos (2016), El Salvador tiene uno de los niveles más altos de violencia y una de las tasas de homicidio más altas de toda América, con aproximadamente 58 homicidios por cada 100,000 habitantes. según El Banco Mundial, esto le cuesta al país aproximadamente 10.8 por ciento de su PIB anual, lo cual es más del promedio regional de 7.7 por ciento de América Central, siendo uno de los costos más altos del mundo.

Sobre el desempleo, Teos (2016), realizó un estudio de mercado laboral, reveló que los jóvenes son el segmento poblacional más afectado por el desempleo, se investigaron los municipios de mejicanos, San Salvador, Soyapango y Santa Ana. La principal dificultad es la falta de experiencia. Hasta cuatro de cada 10 empresas exigen experiencia previa como requisito de contratación.

Esta situación de los jóvenes, también tiene efectos sociales y económicos dado que si los jóvenes disponen de muchos espacios de ocio, y no tienen la dirección de sus padres o una persona mayor responsable de ellos, tienen el riesgo de dejarse

influnciar por malas compa as como los pandilleros o aprender vicios como el alcoholismo, la drogadicción, y otros que afectan al país, dado que con cada uno de ellos que se pierda, se va una oportunidad de una persona que pudo hacer algo mejor para su país.

Otros jóvenes que no logran encontrar empleo, optan por emigrar hacia otros países, en busca que se aprecie sus conocimientos y talentos, lo que hace que toda la buena mano de obra calificada se nos vaya de El Salvador, esto afecta al negocio de tarjeta de crédito porque es otra persona que en algún momento de su vida nos demandaría una tarjeta o un servicio financiero.

Según un artículo del periódico la pagina, escrito por Montenegro (2014), unos 276 salvadoreños salen del país diariamente en busca del sueño americano de manera ilegal.

### **2.2.2. Político.**

Internacionalmente se llevarán a cabo las elecciones presidenciales de los Estados Unidos de América el próximo 8 de noviembre de 2016; es necesario poner atención a este importantísimo evento, porque puede cambiar el rumbo conocido del trato que los Estados Unidos de América da a los inmigrantes, ya que es nuestro principal aliado económico, prueba de ello es que nuestra moneda es el dólar.

Pero sobre todo porque un candidato ha declarado en sus entrevistas por diferentes medios de comunicación, que de ganar la silla presidencial se deportaran tanto a nuestros compatriotas como a muchas otras personas que se encuentran en ese país en una situación irregular, mal llamados indocumentados o ilegales, esto tendría impactos significativos para El Salvador.

Sobre todo porque, según datos de un nuevo informe del Pew Hispanic Center publicado por un periódico,  lvarez (2012) se indica que la comunidad salvadoreña es la cuarta población mayoritaria entre los hispanos en Estados Unidos, viven 1,827.000 salvadoreños, es decir, 3.6% del total de la población hispana. Ellos envían las remesas familiares que ayudan a la economía del país.

Según artículo de BCR (2016), El Salvador recibí US\$1,841.5 millones de ingresos por remesas familiares a mayo de 2016, superando en \$117.2 millones a lo registrado el mismo período del año anterior y alcanzando una tasa de crecimiento de 6.8%, informó el Banco Central de Reserva. Solo en mayo ingresaron al país US\$ 412.2 millones en remesas familiares, reflejando un crecimiento de 6.7% con respecto al mismo mes del año anterior.

A nivel local se destacan los diferentes juicios que se llevan a cabo en El Salvador en contra de personalidades influyentes donde resaltan ex presidentes, políticos que se les acusa de diferentes delitos como corrupción y lavado de dinero.

En El Salvador, también se posee polarización política entre partidos con doctrina opuesta lo que hace más difícil ponerse de acuerdo para solucionar los problemas del pueblo salvadoreño, dado que para tomar decisiones se tienen que desgastar en

negociaciones, que en muchas ocasiones son infructuosas dado que se toman decisiones basadas en el fanatismo, mas no pensando en el bienestar del país.

Este entorno político crea mucha incertidumbre, debido a que la mayoría de personas posee al menos un familiar en los Estados Unidos y recibe remesas. Todas estas situaciones políticas afectan a la economía porque se desvía la atención de los problemas económicos reales que se deben resolver.

### **2.2.3. Social.**

Son varios los factores que afectan el negocio de tarjetas de crédito, los cuales son detallados a continuación:

A nivel local se tiene la creciente inseguridad, Mendoza y Segura (2016) hasta el 15 de septiembre la Policía Nacional Civil (PNC) ha reportado 4,000 homicidios en lo que va del año, lo que envía un mensaje negativo a las empresas internacionales que desearían venir a invertir al país. La migración de los talentos hacia otros países nos afecta como país, lo que conlleva que no se tenga mano de obra calificada, la cual es demandada por empresas extranjeras para invertir en El Salvador, por ejemplo que conozcan diferentes idiomas y otros conocimientos técnicos.

Las exigencias de las empresas que contratan personal, para puestos que antes solicitaban educación media, ahora es exigida la educación superior y una maestría de ser posible. Además por la misma inseguridad, ahora las empresas etiquetan o señalan diferentes zonas geográficas donde no se contrata personal por vivir en esos lugares, a pesar que posean todo el conocimiento y experiencia necesaria, lo que conlleva en algún momento, que los actuales empleados bancarios prontos a jubilarse no tengan los reemplazos correspondientes.

Enfermedades: Como el Zika, Dengue, Chikungunya, hacen que empleados, tengan que ausentarse de sus lugares de trabajo, dejando a las empresas sin el personal necesario para atender sus operaciones cotidianas, lo que les genera pérdidas económicas, tanto para las empresas como para las mismas personas enfermas porque tienen que invertir en servicios de salud. Esto impacta en el negocio de tarjetas de crédito porque las personas pierden sus trabajos por tanto permiso o porque se endeudan por los gastos médicos.

### **2.2.4. Tecnológico.**

En este entorno podemos analizar lo siguiente:

Donde los negocios cada día son más rápidos, además ya no es necesario estar en un lugar físico para tener reuniones o cerrar tratos con personas o empresas que están a muchos kilómetros de distancia ya que ahora , se pueden utilizar tecnologías como: web ex, Internet, Watts App, Skype, videoconferencias, Facebook, instagram, correo electrónico, etc.



Los teléfonos inteligentes vienen programados para hacer casi todo y las computadoras que no se quedan atrás, siempre están ofreciendo innovaciones al mundo de los negocios, ya que mediante dichos aparatos se tiene información disponible de inmediato, esto hace que los clientes, consumidores, inversionistas, empleados y público en general sean más acuciosos e investiguen previamente lo que desean y por ende tendremos clientes más formados y exigentes.

El mundo está moviéndose en torno a la tecnología, y la tarjeta de crédito no se queda atrás, ya que en varias regiones de América Latina, incluyendo nuestro país, se estén migrando las tarjetas de crédito a mejores tecnologías, para ser parte del cambio pero sobre todo más importante, tener contentos a los tarjetahabientes, y seguirles brindando la seguridad correspondiente en todas sus transacciones con la tarjeta de crédito. Hay emisores que están migrando a la tecnología chip, otros a tecnología sin contacto y otros más ambiciosos a la tecnología de usar su tarjeta de crédito mediante programas en sus teléfonos celulares.

A la par de estos cambios beneficiosos para la industria financiera, van también el constante diseño de ataques y fraudes que los hackers y delincuentes realizan, lo que en consecuencia genera que los bancos deben estar constantemente actualizando, ajustando, cambiando y fortaleciendo sus diferentes sistemas de control para no ser víctimas de estos ataques.

#### **2.2.5. Medio ambiente.**

En este entorno se analiza lo siguiente:

El mundo entero está sufriendo los efectos del calentamiento global, lo cual hace que cada día se perciba más calor, además que las estaciones no respeten los tiempos y periodos conocidos por años, y que las capas polares se estén derritiendo.

El Salvador ya está experimentando esos efectos, la cual impacta mayoritariamente el oriente del país donde se experimenta largos periodos de sequías que ocasionan que los cultivos se sequen, mientras que en otros lugares llueve torrencialmente.

Proyecciones al 2050 indican que el nivel del mar en Centroamérica aumentará en 18 centímetros. Las consecuencias de estas manifestaciones climáticas en los cultivos y en la generación de la energía, además de otros sectores, ya son previsibles para El Salvador (Álvarez, 2015).

Todo esto está trayendo consecuencias negativas para la sostenibilidad y el desarrollo económico, social y ambiental del país. La vulnerabilidad en la que El Salvador se encuentra debido a la degradación de sus recursos naturales también nos desfavorece ante lo que se avecina con el cambio climático (Álvarez, 2015).

Esto se puede observar diariamente en nuestro país, donde las personas y empresas a pesar de ver esas situaciones no cambian sus hábitos; tala de árboles e invasión de terrenos boscosos para construir lujosas viviendas, basura por todos lados, contaminación, agua escasa para beber y por si fuera poco, la que se tiene está

contaminada, lo que ocasiona enfermedades gastrointestinales y personas enfermas todos los días.

Todo lo anterior tiene impactos económicos en nuestro país, dado que las personas constantemente son afectadas por las inundaciones y desastres naturales lo que consecuentemente afecta al Estado, dado que debe brindarles ayuda y también impacta a las empresas e instituciones financieras dado que se pierden importantes clientes que podrían utilizar los productos y servicios del banco. Estamos claros que lo más importante es el bienestar de las personas por lo que no se debe ser reactivo, es decir, esperar que pase una tragedia para actuar, por lo que, cuanto antes se debe realizar acciones en conjunto todos los sectores de la sociedad y los entes económicos para intentar corregir los efectos que se avecinan producto del deterioro del medio ambiente.

#### **2.2.6. Legal.**

En materia legal, entre los años 2015 y 2016, se están emitiendo leyes que promueven los derechos sociales, pero, que también son regulaciones a las transacciones económicas, ya que se están estableciendo mayores supervisiones a las instituciones financieras, pues ahora todo se está regulando, y aplicando impuestos a operaciones que anteriormente no se tenían afectadas, esto es debido a que el Estado está pasando por falta de dinero en caja y tiene gastos fuertes, sumado a la situación de inseguridad que se posee, donde tiene que erogar mucho dinero, esto en consecuencia hace que dicho Estado busque la manera de obtener mayores ingresos y según la práctica se ha observado que opta en primera instancia a incrementar el cobros de impuestos a diferentes negocios u operaciones: Por ejemplo ahora se tiene un cobro a las utilidades, a las transacciones financieras, impuesto a las telefonías para ayudar al tema de seguridad, etc.

El incremento de los impuestos a las empresas se debe tratar con sumo cuidado, debido a que hay compañías multinacionales que buscan invertir en los diferentes países, pero si encuentran que en algún país se implementan impuestos a cada rato, como se está volviendo nuestro caso, no vendrán, no tanto porque no quieren pagar impuestos, sino porque cuando hacen sus proyecciones de negocios, lo hacen en base a los diferentes impuestos que se tienen, y no esperaran que de repente se sigan aprobando más impuestos en corto plazo.

Por tal razón el estado debe tener equilibrio en la implementación de los impuestos, en el sentido que no se vean como una carga, como un grillete, dado que es correcto pagar impuestos, pero también se deben dar las condiciones favorables para que empresas nacionales incursionen en otros negocios, se expandan y empresas de otros países vengan a establecerse e invertir, lo que ayudara a que la economía de nuestro país crezca.

Actualmente, según se detalla en la tabla 6, se listan algunas leyes que se han aprobado:

*Tabla 6*  
*Leyes y Decretos del año 2016*

Decreto	Titulo	Fecha de Aprobación
350	Reformase la Ley Contra la Usura.	21/04/2016
260	Ley Especial Contra los Delitos Informáticos y Conexos.	04/02/2016
179	Reformase el Código Tributario.	12/11/2015
161	Ley de Contribución Especial a los Grandes Contribuyentes para el Plan de Seguridad Ciudadana.	29/10/2015
133	Ley de Firma Electrónica.	01/10/2015
104	Reformase la Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos.	03/09/2015
72	Ley para Facilitar la Inclusión Financiera.	13/08/2015
71	Reformase la Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios.	29/07/2015
65	Reformase el Art 7 de la Ley de Supervisión y Regulación del Sistema Financiero.	23/07/2015

Nota: Lista de leyes que tienen relación con la parte social o económica

### **2.2.7. Productos sustitutos.**

El banco también tiene que competir con productos sustitutos que emiten algunas empresas. Nos referimos a tarjetas que no pueden ser utilizadas de manera libre por todo el mundo, pero absorben mercado que el banco podría utilizar. Las tarjetas que emiten estas empresas por lo general se usan únicamente en sus instalaciones o en establecimientos afiliados. Algunas compañías que emiten este tipo de tarjetas son: Almacenes SIMAN y PRISMAMODA.

Otras tarjetas son las de “regalo”, que funcionan únicamente en algunos establecimientos, tal es el caso de las que emiten empresas como ZARA y BERSHKA.

### **2.3. Características internas organizacionales**

“Banco Istmo Centroamericano, S.A” es una institución catalogada como una gran empresa, dado que sus activos son mayores a \$228,600.00 según la clasificación que hace FUSADES de las empresas por los tamaños de sus activos. Entre los productos y servicios que ofrece están: Cuentas, plataformas de servicios regionales, productos y servicios para personas naturales, productos y servicios para pequeñas y medianas empresas, productos y servicios para grandes empresas, canales electrónicos, servicio de cajeros automáticos, servicio de POS, cajas exprés, etc.

- Es una empresa que posee un alto conocimiento del negocio de las tarjetas de crédito, con personal altamente calificado donde se combina la experiencia de

personas que toda su vida han trabajado en este negocio de las tarjetas y que han tenido la oportunidad de asistir a innumerables capacitaciones de las marcas internacionales VISA y MasterCard relacionadas al negocio de tarjetas de crédito.

- Posee sistemas tecnológicos muy adecuados y flexibles para poder ejercer la labor de análisis y control de las diferentes tarjetas de crédito que exigen los clientes y/o requerimientos del mercado.
- La alta dirección está muy comprometida en apoyar la estrategia de venta de tarjetas, la cual está revisando periódicamente.
- Posee muy bien definidas las áreas que integran la cadena de valor del negocio de tarjetas de crédito.
- Se posee licencias de las marcas internacionales Visa y MasterCard para emitir tarjetas de créditos y débito. Internamente posee indicadores de seguimiento relacionados al negocio de tarjetas de crédito, se poseen mediciones para los siguientes rubros: producción de tarjetas, aprobaciones, devoluciones, zonificaciones, etc.
- Se poseen los manuales respectivos, para el negocio de tarjeta de crédito.
- Cuenta con una cultura interna donde tiene claramente definidos los valores de la organización, que constantemente refuerza entre todo su personal, valores como el respeto, la confianza, el trabajo en equipo, el buen servicio al cliente.
- A nivel tecnológico, posee su propia plataforma web y canales disponibles para que los diferentes clientes, usuarios, proveedores y personas interesadas en conocer los servicios del banco puedan contactarlos y hacer las consultas que crean convenientes.
- El proceso de comunicación es efectiva, ya que las instrucciones se reciben de manera inmediata en todos los niveles, lo cual es sumamente valioso ya que cada integrante de la organización sabe exactamente el objetivo que persigue la institución donde se labora.
- Se aprecia el talento, se respira un ambiente de trabajo muy agradable y se brinda la oportunidad a las personas que se superen profesionalmente, brindando promociones internas constantemente.
- Posee el equipo necesario, suficiente y competente para producir grandes cantidades de tarjetas de crédito con diversas tecnologías, entre las que se pueden mencionar la de chip.
- En la actualidad, el banco ha sido mejorado de categoría de clasificación de riesgo, por parte de las entidades internacionales, eso debido a su excelente

desempeño y resultados financieros obtenidos en los últimos años, ubicándose como una de las instituciones que se consideran atractivas para los inversionistas

- Posee claramente definida su misión y visión.
- El banco es muy respetuoso de cumplir los diferentes indicadores de desempeño, financieros, legales, etc., que son exigidos por el ente regulador.
- El segmento de sus carteras de préstamos hasta el primer trimestre del 2016, está distribuida en el siguiente orden: Empresas, consumo y vivienda.

### **2.3.1. Áreas funcionales y su participación.**

**2.3.1.1. Ventas.** En esta área se enfoca todo lo relacionado a la estrategia de la venta de las tarjetas de crédito, es decir, que cada uno de sus miembros debe tener total claridad de lo que está vendiendo, conocer las características, beneficios, peculiaridades de la tarjeta de crédito y estar en plena capacidad de responder cualquier consulta o duda que el posible tarjetahabiente haga para que se sienta tranquilo del producto que va adquirir de parte del banco, para que cuando el trato se realice, sepa exactamente lo que va recibir. Sobre este punto podemos decir lo siguiente:

- Se tienen un aproximado entre 100 y 150 vendedores.
- Se posee una gerencia dedicada a este negocio, a su vez posee una subgerencia y esta se encuentra dividida en equipos de trabajo.
- La manera de compensar es por alcanzar metas, las cuales también tienen pago de comisiones escalonadas.
- Se tiene un tablero de indicadores donde diariamente se van revisando los avances.
- El ingreso de las solicitudes de tarjetas se hace mediante un sistema tecnológico.
- Constantemente se están impartiendo capacitaciones sobre los productos de tarjetas de crédito que ofrecen.
- Existe un 30% de solicitudes que se rechazan en el área de crédito por estar incompletas o por tener información incorrecta.
- Alta rotación de ejecutivos de ventas.

**2.3.1.2. Créditos.** Esta área es la que tiene la última palabra en la aprobación de la solicitud de tarjeta ingresada por el ejecutivo de ventas. Aquí es donde se reciben todas las solicitudes para que sean procesadas en base a las políticas de crédito previamente autorizadas por la institución, las cuales están basadas en disposiciones internas y con base a los lineamientos de los entes reguladores. Al respecto de esta área podemos decir lo siguiente:

- Posee capacidad, para atender grandes demandas de créditos y tarjetas.

- Existen turnos de trabajo.
- Se tienen indicadores para medir la gestión del área.
- Las aprobaciones se hacen mediante revisión de personas especialistas y también mediante herramientas tecnológicas.
- Se posee una política para las aprobaciones, donde se dan los lineamientos para cada producto.

**2.3.1.3. Operaciones (producción).** Área que es conocida también como área de producción, porque acá es donde se elaboran todas las tarjetas de crédito, que han sido aprobadas por el área de crédito; es en esta área que se unifica toda la documentación formal y legal juntamente con el plástico de tarjeta, para realizar posteriormente su respectiva entrega al cliente. Para esta área se menciona lo siguiente:

- Se tiene un área exclusiva para producir y preparar las tarjetas.
- Esta área se encarga de llevar el control de las tarjetas.
- Poseen indicadores de seguimiento a la producción.

**2.3.1.4. Tecnología.** Es mediante el área de tecnología que se elabora la plataforma de control de toda la información que se recibe del cliente y que luego de ser procesada, y de ser aprobada la tarjeta, permite emitir una tarjeta que debe cumplir con todas las especificaciones contenidas en la Ley del sistema de tarjeta de crédito.

**2.3.1.5. Mercadeo.** Esta área en el banco es la que se encarga de concebir la idea de lo que el mercado de tarjetas de crédito está necesitando y por ende son los que concretizan la idea para luego pasarla al área de ventas.

**2.3.1.6. Finanzas.** En el banco esta área resulta de muchísima importancia dado que todo lo que se lleva a cabo necesita dinero y esta área es la que se encarga de otorgarla según lo que se ha presupuestado, siempre cuidando que dichas erogaciones sean eficientes y optimizando los recursos.

A continuación se detalla paso a paso el proceso que el banco tiene definido para el otorgamiento de la tarjeta de crédito.

## **2.4. Proceso para otorgar la tarjeta de crédito**

- Ofrecimiento de la tarjeta.
- Análisis del cliente.
- Producción de la tarjeta.
- Entrega al cliente.
- Activar la tarjeta.

A continuación se explica en que consiste cada parte del proceso propuesto:

#### **2.4.1. Ofrecimiento de la tarjeta.**

Para ofrecer la tarjeta al público, la institución financiera adopta diferentes estrategias, según el segmento de mercado al que desea llegar. La información que se da a conocer comprende características cualitativas y cuantitativas tales como: comisiones, tasas de interés, plazos, requisitos, beneficios para el cliente, ventajas que el producto pueda poseer en relación a otros que el mercado ofrece, y toda aquella información atractiva y que sirva de motivación para que las personas se interesen y busquen obtener este producto.

Los canales que por lo general se utilizan para dar a conocer los productos son: Por teléfono, internet, televisión, estado de cuenta, afiche, visita de cliente a la institución donde labora, entre otros.

Las tarjetas de crédito que ofertan los bancos en El Salvador son muy diversas, las hay por categorías de productos, para diferentes tipos de clientes, por eso es importante que la institución financiera establezca perfiles, requisitos que pedirá de cada cliente al momento de vender la tarjeta.

Una vez se hace contacto con un posible cliente interesado en la tarjeta de crédito, éste debe completar la información que la institución le solicite, mediante una solicitud de tarjeta, que puede ser física o virtual. Dicha solicitud será el documento utilizado para iniciar el proceso de análisis del posible candidato.

El proceso de ingresar la solicitud consiste en concentrar toda la información relacionada al cliente en los diferentes sistemas o canales previamente establecidos por las instituciones financieras.

La información mínima que se solicita es:

- Nombre completo.
- Números de DUI y NIT.
- Fuente de ingresos: Si es asalariado se le pide una constancia de sueldo y si es comerciante se le piden declaraciones de renta e IVA.
- Direcciones de trabajo y de residencia.
- Otra información complementaria.

#### **2.4.2. Análisis del cliente.**

El proceso de análisis de la solicitud de tarjeta ingresada, consiste en revisar, comprobar y examinar la información contenida en dicho documento en base a las diferentes políticas de créditos aprobadas por cada institución financiera, con el objetivo de comprobar que cumpla con los estándares exigidos por el banco para cada perfil de cliente y que también cumpla con los lineamientos, normativas y regulaciones que posee la legislación Salvadoreña relacionada al tema de tarjetas de crédito.

El banco debe ser muy acucioso, analítico, diligente y objetivo en considerar todos los aspectos importantes del cliente, para que al momento de emitir una resolución sea la correcta, con la finalidad de garantizar que a dicho cliente se le asigne el producto adecuado en base a su record, capacidades y características correspondientes; para que podamos cumplir el principal objetivo, siendo obtener una buena rentabilidad de acuerdo a un cliente bien analizado.

Luego de que dicha solicitud ha sido analizada y revisada se emite una resolución. Los resultados del análisis de la solicitud recibida pueden ser:

- **Aprobada:** Es cuando la tarjeta solicitada por el cliente tiene la autorización para emitirse y entregarse.
- **Denegada:** Es decir, que fue rechazada porque el potencial cliente no cumplió con los estándares requeridos por los bancos para poderle emitir una tarjeta.
- **Condicionada:** Significa que no ha sido rechazada la solicitud porque posee potencial, pero que se necesita cumplir algún requisitos o documentación adicional para continuar con el proceso de análisis y que además es muy probable que si se superan las condicionantes podría ser aprobada.
- **Anuladas:** Son solicitudes que al revisarse no se rechazan; sino que por tener algún error técnico por ejemplo ser duplicada, se procede a su anulación.

#### **2.4.3. Producción de la tarjeta.**

El proceso de emisión consiste en personalizar una tarjeta a un cliente que ha pasado todos los filtros y requisitos de aprobación que la institución tiene definidos. Se genera un plástico que contiene todas las especificaciones de forma, contenido y que cumpla con las normas de seguridad que las diferentes marcas (VISA y MasterCard.) exigen, además que cumpla con los requisitos y especificaciones que dicta el Art. 5 de la Ley de tarjeta de crédito, emitida en El Salvador.

Junto con la emisión del plástico en forma física (tarjeta de crédito), también se emite un documento (contrato), el cual se encuentra establecido en los Arts. 6 y 7 de la Ley de tarjetas de crédito; que contiene los términos y condiciones que regirán la relación comercial que se establece entre el banco emisor de la tarjeta y el usuario que la portará para realizar sus diferentes transacciones. Además de otros documentos que también se redactan para complementar el mencionado contrato.

#### **2.4.4. Entrega al cliente.**

Después que la tarjeta ha sido emitida juntamente con los documentos que contienen las condiciones del crédito, se procede a entregarlos al cliente titular. Una vez el cliente ha recibido dicho plástico es totalmente responsable de custodiarlo y utilizarlo.



Además para que se selle la relación de negocios, el cliente debe firmar la documentación respectiva y retornarla al banco emisor. La entrega se deberá hacer en el lugar especificado en la solicitud de ingreso o en una de las direcciones que el cliente indique, siempre y cuando se compruebe que la tarjeta se entregó al que la solicitó.

El tiempo para la entrega de la tarjeta dependerá de la facilidad que se tenga para contactar al cliente, de ahí que resulta sumamente importante obtener información correcta de parte del cliente.

Por lo general, los bancos tienen procedimientos a seguir para las tarjetas que por uno u otro motivo no se logren entregar. Estos procesos básicamente consisten en definir periodos de tiempo que pueden tener en su poder, cantidad de veces que van a reenviar las tarjetas, maneras de contactar al cliente, procedimiento para destruir las tarjetas que en algún momento no se logren entregar, etc.

#### **2.4.5. Activar la tarjeta.**

Consiste en darle de alta en el sistema respectivo, para que la tarjeta que ha sido entregada al cliente de manera exitosa, funcione perfectamente para realizar todas las operaciones que considera convenientes

En anexos se muestra el proceso para otorgar tarjetas de crédito (ver Figura 3)

### **2.5. Foda del banco Istmo centroamericano**

Después de mencionar las áreas más importantes que participan en todo el proceso de la tarjeta de crédito, se hará un FODA para poder determinar lo que posee la empresa en su interior y exterior y luego de eso se harán una lista de estrategias para seleccionar la que más le convenga a la institución financiera:

Según Ponce (2007), estas siglas provienen del acrónimo SWOT (strenghts, weaknesses, opportunities, threats), que traducido al español, se traducen en fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Este análisis nos ayuda a realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que posee la institución, que en resumen diagnóstica la situación interna de una entidad, así como su evaluación externa, conformadas por las oportunidades y amenazas (Ponce, 2007).

En anexo se muestra el FODA, de la Institución en estudio (ver Figura 4), en la cual se puede apreciar que el banco posee las características necesarias y las condiciones internas y externas para poder corregir el problema encontrado, que consiste en el 15% de tarjetas que no se entregan con eficiencia en la primera vez y que el costo que estará pagando dependerá de las veces que la mensajería intente entregarla sin éxito.

De ese 15% en promedio mensual destruye el 3% de las tarjetas que nunca se pudieron entregar que representan un costo alto a su gestión.

## **2.6. Análisis estratégico**

Luego que se ha obtenido la matriz FODA, se procede a establecer estrategias que se combinan de la siguiente manera:

Según Ponce (2007), sirve para:

Estrategias FO: Se aplican a las fuerzas internas para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.

Estrategias DO: El objetivo es superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

Estrategias FA: Utilizar las fuerzas de la empresa para disminuir las amenazas externas.

Estrategias DA: Tácticas de defensa que pretenden disminuir las debilidades internas y eludir las amenazas del entorno.

La matriz MAFE, se ha realizado para el banco (ver Figura 5), en anexo.

### Capítulo 3. Definición del problema

Para abordar el presente trabajo, se ha tomado en estudio al “Banco Istmo Centroamericano S.A.”, el cual de aquí en adelante se denominará como “el banco”. Es una institución que La Superintendencia del Sistema Financiero autorizó en la década de los 90's, para iniciar sus operaciones en todo el territorio Salvadoreño. Esta institución financiera posee mucha experiencia en el área, debido a sus más de tres décadas, de estar realizando operaciones a nivel internacional.

Esta institución posee un portafolio muy completo, porque cuenta con productos y servicios que una institución financiera debe tener como mínimo, para ser competitiva en un mercado financiero, donde es importante y esencial estar innovándose y reinventándose cada día.

Como parte de ese portafolio de productos que posee, está la emisión de tarjetas de crédito de las marcas Visa y MasterCard. Dichas tarjetas son emitidas a personas naturales y Jurídicas, siguiendo los procedimientos y políticas que el banco tiene ya definidos.

Dichas tarjetas de crédito pueden ser otorgadas de diferentes maneras, pudiendo ser directamente a la persona que la solicita, a la que llamaremos “tarjeta titular”, quien a su vez puede pedir otras tarjetas que considere convenientes, las cuales se emitirán bajo responsabilidad del titular, cumpliendo ciertos requisitos que el banco dicta; dichas tarjetas se denominan “adicionales”.

Un cliente puede tener desde una, hasta varias tarjetas, según la política del banco y la solvencia que posea.

En este proceso abordado, se ha identificado que el banco tiene una oportunidad de mejora en los procedimientos de emitir tarjetas de crédito, el cual para efectos del presente trabajo, lo denominaremos el “problema”, que según la RAE (2016), lo define como planteamiento de una situación cuya respuesta desconocida debe obtenerse a través de métodos científicos.

Es importante abordar este tema, porque el banco tiene costos mayores a los que debería pagar si se controlara el proceso de no entregas.

En los últimos meses se ha observado que el porcentaje de no entrega es constante a pesar de haber cambiado los servicios de mensajería para la entrega.

Según indicadores diseñados para dar seguimiento a toda la cadena de valor de este negocio, por lo general termina con un promedio del 15% de tarjetas de crédito no entregadas de manera efectiva a los clientes que las han solicitado en la primera visita que se les hace por parte de la mensajería designada para esta actividad.

Al decir que la entrega no pudo ser efectiva, nos referimos a que por diversas situaciones, las cuales se detallan en la tabla 7, no pudieron ser entregadas a los clientes a su lugar de residencia, trabajo o lugar que ellos solicitaron, según la documentación que completaron al hacer la solicitud de la tarjeta.

### 3.1. Motivos de las tarjetas no entregadas

Tabla 7

*No entrega de tarjetas a la primera visita de mensajería*

Motivos	Porcentajes
No fue posible localizar al cliente.	25%
Zona de alto riesgo.	24%
Clientes manifiestan que tarjeta aprobada, no es la solicitada.	20%
Clientes no las desean.	16%
Clientes afirman que ejecutivo no les brindo información completa	15%

El 15% de la producción de tarjetas nuevas no entregadas se ha clasificado según los motivos que tienen mayor frecuencia.

Importante hacer las siguientes aclaraciones relacionadas a la tabla mostrada:

- Del total de tarjetas nuevas aprobadas, no se logra entregar de manera efectiva a los clientes un 15%, es decir que de toda la producción mensual, sí se entrega en un primer intento el 85%.
- De ese 15% no entregado de manera efectiva, después de realizar muchos esfuerzos por contactarse con cliente, realizar varias visitas, nuevos ofrecimientos de la tarjeta, se logra entregar un 12%.
- Finalmente de ese 15% no entregado en primera visita, a pesar de muchos esfuerzos que se hacen por concretizar la entrega al cliente, al banco le queda un 3% de tarjetas, que debe destruir, dado que por más gestiones que haga el cliente no se localiza o no acepta la tarjeta.
- Sobre las entregas de las tarjetas de crédito, en la segunda o tercera visita que se hace al tarjetahabiente, relativo al 15% no podemos afirmar de manera absoluta que se relacione a algún motivo en particular, de los cinco citados anteriormente, ya que en la gestión que se hace, hay clientes que en primer momento no querían las tarjetas y las aceptan; por el contrario otros que si habían indicado que las tomarían, las terminan rechazando.

Se aclara que se ha tomado un valor promedio, dado que los meses pueden ser variados.

### 3.2. Costos de producir tarjetas de crédito

Para cuantificar el impacto del problema, se dan a conocer los costos.

**3.2.1. Costo del plástico.** En primer lugar se mencionará que el costo del plástico ronda entre los \$2 a \$4 dólares, según noticia del periódico el Economista, publicada el 18 de abril de 2010 en su artículo “Las tarjetas con chip son más seguras y costosas”, por lo que tomaremos como promedio \$3.00 el valor de cada plásticos producido por el banco ya que es congruente con el costo registrado por el banco.

**3.2.2. Costo de la mensajería.** En segundo lugar se da a conocer el costo que el banco paga a la mensajería externa que ha contratado para realizar esta tarea.

El precio por visita que cobra la mensajería es por valor de \$3.00, según el contrato que actualmente se tiene independientemente si es entregada de manera efectiva o no, es decir, que si no se logra entregar de igual manera se debe pagar esa gestión que hizo la mensajería

**3.2.3. Costos administrativos.** Finalmente debemos agregar el valor de todos los costos/gastos administrativos en que el banco incurre, dado que en ese proceso de otorgar tarjetas intervienen diversas áreas, se deben pagar derechos o licencias, impuestos, etc.

Según nuestra experiencia, se podría decir que el costo esta alrededor de los \$90.00 por cada tarjeta emitida. Realizando un mayor detalle los costos a considerar son los siguientes:

- Sueldos de personas que participan directamente en el análisis y producción de la tarjeta.
- Papelerías: documentos originales y copias que se entregan a los clientes.
- Depreciación de maquinaria y equipo utilizado para elaborar las tarjetas
- Sueldos, comisiones y bonos de supervisores Jefes.
- Propaganda y publicidad.
- Estudios de mercado
- Agua
- Luz
- Teléfono.
- Pagos por licencias a las marcas Visa y MasterCard.
- Pago de Licencias por el software que se utilizan.

A continuación en la tabla 8, se muestra resumen del costo de producir cada tarjeta de crédito:

Tabla 8  
*Producción de tarjetas de crédito nuevas*

Rubro	Costos en dólares
Plásticos con Chip.	3.00
Pago a Mensajería por cada gestión.	3.00
Costos/gastos administrativos.	90.00
Suma	\$ 96.00

Los valores colocados son aproximados, pero son bastante cercanos a los precios reales.

Como se puede observar en esta tabla, si aplicamos todos los costos a la producción de cada tarjeta, le cuesta al banco \$96.00.

Después de revisar los motivos por las cuales no se logra hacer efectiva una tarjeta de crédito nueva y su costo aproximado que se invierte en cada tarjeta producida, se da a conocer el valor que se podría ahorrar el banco si pone atención a este tema.

El banco produce como promedio mensual unas 4,000 tarjetas nuevas titulares, sin tomar en cuenta las tarjetas adicionales.

En la tabla 9 se muestra el valor que el banco paga por el problema de no entregas de tarjetas en la primera visita, para lo cual haremos un cálculo sobre la producción que es de 4,000.00 tarjetas nuevas y luego lo multiplicaremos por el costo respectivo.

El objetivo de hacer este cálculo es mostrar el valor económico que estoy pagando por esta situación que me demanda mejor.

El costo promedio mensual que pago es de \$1,800.00 dólares, por ese 15% de tarjetas que gestiono más de una vez, ya que el servicio de mensajería cobra por intento de entrega, es decir, que el valor será en relación a las visitas que se realice para intentar entregar esta tarjeta al cliente.

De mantenerse ese porcentaje del 15% de manera constante, en un año he incurrido en costos de \$ 21,600.00.

Tabla 9  
*Costos de tarjetas no entregadas en primera vez*

Periodo	Cantidad	15% No entregadas	Costo Individual	Costo Total
Mensual	4000	600	3.00	1,800.00
Anual	48000	7200	3.00	21,600.00

Este es el costo de las tarjetas que se envían en más de una vez al cliente para ser entregadas.

Además de ese 15% de tarjetas no entregadas eficientemente en la primera vez, solo se logra entregar el 12%, por lo que el 3% restante, se destruye, por lo que en la tabla # 10 se mostrara el costo en que incurre el banco al destruir esas tarjetas. Acá en la destrucción de estas tarjetas se les aplicara el valor unitario que le cuesta al banco cada tarjeta producida, que en promedio es de \$ 96.00

### 3.3. Costos por desperdicios

Tabla 10

*Tarjetas nuevas, que se desperdician*

Periodo	Cantidad	3% No entregadas	Costo individual	Costo total
Mensual	600	18	96.00	1,728.00
Anual	7200	216	96.00	20,736.00

Las tarjetas que nunca se entregan, se destruyen

Es decir, que el banco tiene un costo de desperdicios por \$1,728.00 de manera mensual. Si lo anualizamos se observa que le cuesta en promedio \$20,736.00 dólares.

La Actividad ejecutada por la mensajería, es la última realizada por parte del banco, dentro de su cadena de valor para otorgar tarjetas de crédito. Por tal razón se considera necesario revisar el proceso en su totalidad, es decir, revisar al detalle las tareas previas, porque, si bien es cierto, que el trabajo realizado por los mensajeros que entregan las tarjetas puede presentar oportunidades de mejora, podrían encontrarse variables que corregir en los pasos anteriores, dado que la información es procesada en actividades previas y ellas pueden ser las causantes del problema.

Importante aclarar que para efectos de ahorrar costos y por ende obtener mayores rendimientos es que se abordara esta situación, dado que si se tocara desde el punto de vista regulatorio, no es un problema que el cliente no acepte la tarjetas de crédito que se le envía, o que no se pueda localizar para entregarle la tarjeta, dado que en la Ley del Sistema de Tarjetas de Crédito en el artículo 9 se lee, que la solicitud de la emisión de la tarjeta de crédito no genera responsabilidad alguna para el cliente, aclarando que solo la firma del contrato entre el emisor y el titular de la tarjeta perfecciona la relación. Y el contrato es firmado una vez que el titular de la tarjeta ha tomado y aceptado la tarjeta que le fue enviada por parte del banco.

En base a la información mostrada en las tablas anteriores, resulta de mucha importancia el poder revisar detalladamente cada paso que realiza el banco para poder emitir una tarjeta de crédito y luego descubrir las diferentes variables que intervienen con el objetivo de identificar el punto o puntos que se deben inferir en la optimización de ese proceso, es decir, señalar los eslabones que al aplicarles un cambio sean capaces de modificar los resultados esperados. Además se debe tener cuidado en las modificaciones que se hagan a esas variables, porque se busca que los resultados impacten positivamente, es decir, teniendo presente no causar impactos negativos en el servicio, en no aumentar los tiempos de respuesta a los

clientes, y tampoco debilitar el control interno que posee el banco, poniendo una especial atención para poder cumplir las normativas, leyes o reglas que ha definido la Superintendencia del Sistema Financiero y las diferentes instituciones que supervisan y por supuesto, siempre manteniendo la mirada en la competitividad de la institución financiera hacia el mercado en que se desarrolla.

Pero, ¿qué es una variable?, según Cauas (2006), el término por lo general, se utiliza como sinónimo de propiedad, aspecto, o dimensión. Característica de un objeto o fenómeno que presenta variaciones en sucesivas mediciones temporales, es decir, se trata de una característica observable en un objeto de estudio que puede expresarse en varias categorías y adoptar diferentes valores.

A su vez existen varias formas de clasificar las variables, según las distintas funciones que cumplen dentro del proceso de investigación, sus características o propiedades. Una primera clasificación, es: cualitativas y cuantitativas (Cauas, 2006).

Variables cualitativas: Nos referimos a estas variables cuando sus elementos de variación tienen un carácter cualitativo, es decir que no se mide en caracteres numéricos (Cauas, 2006).

Por el contrario Variables cuantitativas, según Cauas (2006), son aquellas en que las características o propiedades tienen un carácter numérico,

Además una variable según la relación de Causalidad que tenga puede ser: Independiente o dependiente. Entendiéndose por Variable Independiente, las que se manipulan, es decir, las que se les introduce algún elemento fuera de su curso normal para hacer variar otras (Cauas, 2006).

Y las variables que reciben el efecto o las que se desea explicar según los elementos que intervienen se les llaman Dependientes (Cauas, 2006).

Con la explicación anterior sobre el significado de una variable, vamos a visualizar que se relacionan con el otorgamiento de la tarjeta de crédito a personas naturales.

### **3.4. Exposición de las variables de estudio**

#### **3.4.1. Variable Independiente.**

**3.4.1.1. Información obtenida del cliente.** Se considera de vital importancia, esta variable, debido a que este es el punto de origen para iniciar todo el proceso, es decir, que todos los demás pasos que se llevan a cabo para otorgar una tarjeta de crédito, estarán influenciados por la calidad de información ingresada al sistema. Por lo anterior dicha información debe ser veraz, completa, precisa, suficiente y competente.

#### **3.4.2. Variables dependientes.**

- Cantidad de tarjetas no entregadas.
- Desperdicio de tarjetas.



A continuación se describe cada una de ellas:

**3.4.2.1. Cantidad de tarjetas no entregadas.** Es decir, que mediante la corrección de las variables independientes, se pueda lograr una mayor efectividad en la entrega de tarjetas, debido a que esta variable se verá influenciada positivamente si logramos que los procesos previos vayan con calidad, es decir, que para reducir la cantidad de tarjetas de crédito no entregadas, se debe trabajar en las causas u orígenes como lo es: Información del cliente completa, correcta, veraz, confirmada, que el cliente tenga la claridad del producto que va a recibir, que si tiene alguna duda sobre el producto que se le está entregando pueda ser evacuada con anticipación por el ejecutivo responsable que le ofreció el producto o por el área que le hizo la evaluación y supervisión, basándose en la información que previamente a proporcionado para el trámite que está realizando.

**3.4.2.2. Desperdicio de tarjetas.** Si la información ingresada es tratada correctamente, confirmada, supervisada desde el inicio del proceso, tendrá como resultado menores desperdicios, ya que se incrementara la efectividad en la entrega.

### **3.5. Justificación de su abordaje**

El abordaje de este tema es muy importante, debido a que si se logran identificar las razones por las cuales el banco mensualmente no está siendo eficiente y efectivo en sus entregas de tarjetas de crédito nuevas, se podrán implementar acciones de corrección que le traerán como beneficios reducción de costos de producción, de desperdicios, de pago a mensajería, mejorar sus tiempos de entregas de tarjetas, cumplimiento de metas de colocación, un mejor control interno, todo eso beneficiara positivamente los resultados financieros del banco.

Además de la reducción de costos para el banco se debe considerar el impacto positivo que tendría con nuestros clientes, debido que en El Salvador existen un aproximado de ocho emisores de tarjetas de créditos y se debe marcar la diferencia mediante la atención al cliente.

### **3.6. Relevancia del estudio ante los clientes**

El presente trabajo de consultoría, es sumamente importante, porque va más allá de la reducción de costos financieros, es decir, también se trata de cuidar a los clientes que han solicitado la tarjeta de crédito, para que no se vayan a ir con la competencia o queden insatisfechos, ya que se busca encontrar acciones de corrección al problema planteado, para que los clientes se sientan atendidos con rapidez, eficiencia, calidad, de acuerdo al tiempo que se les ha ofrecido.

Todo lo mencionado anteriormente se puede sintetizar en mantener una buena reputación ante los clientes, es decir, sostener la buena imagen y credibilidad.

Según Rubio (2009) un cliente insatisfecho lo dice diez veces más que cuando sí lo está. Esto genera un rumor que se transmite mucho más rápido, sobre todo ahora que se dispone de nuevas tecnologías mediante las cuales en unos pocos minutos se han enterado muchas personas, por eso es importante hacer bien las cosas.

Según Rubio (2009) el impacto de los comentarios negativos sobre una marca puede ser muy grande. Especialmente porque lo que digan otros consumidores de la marca nos resulta creíble, y porque tendemos a prestar más atención a las noticias negativas que a las positivas relacionadas con los productos.

Con todo lo citado anteriormente, que nos indican que un cliente insatisfecho hace mala publicidad a 10 personas más, si revisamos las devoluciones mensuales del banco que en promedio son 600 tarjetas y si cada tarjeta es un cliente, tendremos 6,000 potenciales clientes escuchando mala publicidad, lo cual es muy negativo para la reputación del banco (600 tarjetas con entregas fallidas por 10 clientes que escuchan publicidad negativa).

### **3.7. Objetivo general**

Definir acciones que faciliten el otorgamiento de tarjetas de crédito de forma eficiente para evitar entregas fallidas, reducir costos de producción y mantener el buen servicio al cliente que caracteriza al banco.

#### **3.7.1 Objetivos específicos.**

- Reducir la cantidad de tarjetas no entregadas, mediante la aplicación de acciones específicas de tratamiento a cada motivo.
- Implementar controles de calidad, a la información que se utiliza para otorgar una tarjeta de crédito, para minimizar el riesgo de cometer errores operativos.
- Monitorear permanentemente los motivos de entregas fallidas de tarjetas de crédito a la primera vez, para evitar que impacten negativamente la imagen del banco, ante los clientes que han solicitado su tarjeta.

### **3.8. Alcance y limitaciones**

#### **3.8.1. Alcance.**

El proceso que se evaluara es el aplicado al otorgamiento de tarjetas de crédito nuevas en el territorio Salvadoreño, para personas naturales titulares, que no pertenezcan o que no sean empleados del banco, entregadas por medio de la mensajería externa.

#### **3.8.2. Limitaciones.**

Hoy en día no es fácil tener acceso a información financiera y además no se puede revelar abiertamente, por temas de seguridad. Sin embargo, para llevar a cabo ésta investigación, se trabajará con información pública que colocan los bancos en sus diferentes páginas electrónicas y con conocimientos adquiridos en experiencia propia, los cuales se darán a conocer de manera general para no violar la confidencialidad de la información bancaria, además no se podrá dar a conocer el nombre real del banco en estudio, razón por la cual le llamaremos Banco Istmo Centroamericano, S.A.

### **3.9. Metodología para la investigación del problema**

Por metodología de investigación, se debe entender a la ciencia que dicta a la persona que investiga, conceptos, leyes, principios que le ayudaran como guía en su proceso de investigación con el objetivo que esta resulte eficiente. (Cortes, Iglesias 2004)

**3.9.1. Enfoque Cualitativo.** Es decir en algunas partes del trabajo, por considerarse que la investigación es para mejorar un proceso, no se tomaran mediciones numéricas, pero en su lugar si se van a considerar descripciones, puntos de vistas, experiencias que se viven en dentro de la empresa. (Iglesias y Cortez, 2004).

**3.9.2. Enfoque Cuantitativo.** Para algunas etapas de la investigación del proceso de otorgar tarjetas, utilizaremos mediciones numéricas, recolectaremos datos los cuales nos servirán para dar respuestas al problema planteado.

## Capítulo 4. Propuesta de intervención

Después de conocer el entorno que rodea al banco, evaluar sus características organizacionales mediante la herramienta del FODA, listar las diferentes estrategias que se podrían implementar para corregir el problema que se detalló en capítulos anteriores a continuación se harán propuestas de acción.

Pero, antes de dar a conocer la propuesta, se desea dejar claro a que nos referimos con la palabra otorgar. Según RAE (2016), otorgar se refiere a ofrecer, estipular, prometer, disponer y establecer. Por lo anterior en nuestra propuesta de intervención se han observado diferentes situaciones que se llevan a cabo en todo el flujo de otorgamiento de tarjeta de crédito, situaciones que deben observarse detenidamente y documentarse, con el objetivo de generar líneas de corrección, mejoras y cambios con la visión de volver dicho proceso rápido, eficiente y reducir costos operativos, los cuales harán que el banco logre una mejor gestión de otorgamiento y entrega de tarjetas y por ende un mayor nivel de credibilidad por parte de los clientes que las solicitan.

### 4.1. Factores a considerar para la propuesta

En esos procesos que el banco debe mejorar, tienen que estar contenidos algunos factores como costos, leyes y normativas, sin olvidar el control interno de la empresa.

A continuación explicación en que consiste cada uno de ellos:

- **Costos.** Para Marulanda, Oscar (2009) es todo desembolso, pasado, presente o futuro, que se involucra al proceso de producción, cuyo valor queda incluido en los productos.
- **Leyes y normativas.** Se refiere a toda la regulación dictada por las legislaciones de los países, donde se dan lineamientos relacionados a documentos, formas de cálculo, comisiones, limitaciones, penalizaciones, multas, etc. así los procedimientos que pide se cumplan por parte de los organismos reguladores.
- **Control interno.** Del Toro, Fonteboa, Armada, Santos (2005) definieron el control interno como el proceso integrado a las operaciones, efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos como: Confiabilidad, eficiencia, cumplimiento de leyes, políticas, reglamentos, control de recursos de diversa índole de que dispone la entidad.

### 4.2 Áreas a crear o Fortalecer

Antes de dar a conocer las acciones que se considera deben hacerse para cada motivo de devolución de tarjetas, se deben crear y/o fortalecer algunas áreas que ayudarán a mejorar todo el proceso de otorgamiento de tarjetas de crédito.

#### **4.2.1. Creación de un área de control de calidad.**

- **Objetivo principal.** Revisar casos que tengan más de dos intentos de entregas no efectivas, para investigar en que actividad se tuvo la deficiencia y proponer las correcciones respectivas. Estos casos les serán remitidos por el área que reciba las devoluciones de parte de los mensajeros, esta área es la de operaciones.
- **Integrantes de ésta área.** se debe formar por una persona de cada área, que participa en el proceso de otorgar tarjetas, desde su ingreso hasta su entrega.
- **Recursos económicos.** El mismo salario que actualmente perciben.
- **Días de reunión.** Se deben reunir dos veces a la semana (lunes y viernes).
- **Horarios de la reunión.** Las reuniones deberán ser mínimo medio día o completo, según sea la necesidad.
- **Empoderamiento.** Los integrantes deberán tener el poder para investigar profundamente cada caso, hasta llegar a detectar la falla para luego proponer su corrección.
- **Tiempo de duración de esta área:** Será de carácter permanente.

##### ***4.2.1.1. Funciones a desarrollar.***

- Validar que la información de las solicitudes estén completas.
- Validar que la información contenida en las solicitudes, sea la misma ingresada al sistema.
- Hacer llamadas aleatorias para comprobar que los clientes fueron contactados por al área de créditos, en su proceso de investigación y aprobación.
- Revisar que la información sea modificada cuando se trate de clientes antiguos que han hecho cambio de domicilio o actualizado alguna otra información.
- Que periódicamente esté supervisando las entregas de los mensajeros, mediante llamar al cliente y comprobar el motivo argumentado por mensajero el cual es colocado en documentación, donde manifiesta que no fue posible localizarlo.
- Que revise de manera aleatoria, que la información contenida en los documentos impresos, (contrato y demás documentos que se llevaran al cliente para que los firme), es la que el cliente ha registrado en las solicitudes y por ende también en el sistema.
- Revisar aquellos casos que el cliente no aceptó por tardanza en la aprobación, para conocer cuál fue la falla y proponer la corrección para futuros casos.

#### **4.2.2. Fortalecer la escuela de ejecutivos de ventas.**

Se debe tener personal, que permanentemente este capacitando en las diferentes condiciones y beneficios de las tarjetas de crédito.

Funciones:

- Capacitar a todos los ejecutivos de ventas trimestralmente.
- Capacitar a los ejecutivos con mayores devoluciones de tarjetas.
- Realizar exámenes trimestralmente y premiar mediante bonificaciones a los ejecutivos que obtengan las mayores notas.

#### **4.2.3. Actualizar los Indicadores de gestión de Venta.**

Adicional a las acciones propuestas anteriormente, con el objetivo de mantener orden, control e ir minimizando todo este gasto operativo por estar constantemente reenviando tarjetas de crédito a los clientes se debe hacer lo siguiente:

##### **4.2.3.1. *Llevar control de los motivos de devoluciones.***

- **Por ejecutivo:** Es decir, elaborar un listado o una matriz sobre el personal que se encarga de realizar la venta con la intención de obtener datos como:
  - Los que más venden y se les entrega la tarjeta más rápidamente.
  - Los menos eficientes en la venta, es decir, los que según registros tienen mayores devoluciones
  - Comparar si los mismos ejecutivos repiten los motivos de no entregas.
  - Revisar por ejecutivo su historial de rechazos, apelaciones y aprobaciones.
- **Por motivos,** Es decir, adicional a los motivos antes expuestos, se debe establecer un catálogo comparativo de los motivos por los cuales las tarjetas no se logran entregar, con el objetivo de deducir responsabilidades, de quién, en la cadena de valor, está ocasionando tales resultados.
- **Por fechas:** Es decir, llevar un control de ejecutivos, motivos, tipos de tarjetas, zonas, etc. clasificados por año, mes, día de tal manera de ir comparando si con las acciones que se hacen dichos motivos van disminuyendo o no.
- **Por tipo de tarjetas:** La idea de llevar este control, es deducir el segmento que más rechazan los clientes, para revisar si es la estrategia de ventas o serán los beneficios de cada producto, los causantes de que dichas tarjetas no se entregan con eficiencia.
- **Por grupos de trabajo:** En este detalle se debe llevar por supervisor, por vendedor, para ir comparándolos mutuamente y crearles motivación en el sentido

de incentivar a los grupos que sean más eficientes en la colocación o alguna penalización a los que no lo hagan.

- **Por tipo de mensajero:** Se debe pedir al proveedor de la mensajería, que lleve, un estricto control, por cada mensajero que entrega tarjetas y confirmar con los clientes lo que manifiestan, sobre la no aceptación de la tarjeta, se debe incentivar a los que sean eficientes y se les debe penalizar a los que no, sobre todo si se descubre que no han realizado correctamente su trabajo. De ser posible se les debe capacitar permanentemente.
- **Por canal de entrega:** Llevar un comparativo estadístico de las entregas por mensajería, por agencias y por ejecutivo de cuenta.

#### **4.2.3.2.     *Establecer incentivos y penalizaciones.***

- A los ejecutivos de ventas, se les debe hacer un plan de incentivos por el incremento en la entrega de tarjetas, como resultado de una buena gestión y por otro lado se debe establecer penalización por cada tarjeta que venga en devolución y donde ellos tengan responsabilidad, según la investigación que el área de control de calidad lleve a cabo. También para que las jefaturas lleven una adecuada supervisión, se recomienda también aplicarles las mismas medidas en algún porcentaje definido con la Gerencia.
- Al proveedor de la mensajería, se les debe aplicar penalizaciones por tarjetas que no se entreguen, donde según la investigación del área de control de calidad, se compruebe que tienen responsabilidad, ésta penalización se debe ver reflejada, en el pago que el banco haga a la empresa contratada para la mensajería, pero antes de aplicar estas acciones, se debe definir y negociar los porcentajes respectivos.

### **4.3. Contratar los servicios de otros proveedores**

No es saludable tener las opciones de distribución en una sola empresa de entregas. Lo ideal es contratar al menos dos empresas que distribuyen las tarjetas para estar presionándolas mutuamente, es decir lo que una empresa manifiesta que no puede entregar se le debe dar a la otra empresa y luego confrontar los resultados.

Se les debe pedir que ellos hagan todo el proceso de entrega de las tarjetas incluyendo llamadas y exigirle cumplimiento de metas de entregas.

Cambiar la manera como se les paga actualmente, la cual es por pieza entregada sin importar si es por más de una visita. El cambio que se debe hacer es pagarles por metas cumplidas. Por esta razón se debe trabajar con la Gerencia para hacerles una propuesta de pago que vaya enfocada en que ellos debe hacer su mayor esfuerzo por entregar las tarjetas.

Además en el precio se debe pagar diferenciado al precio aquellas que corresponden a zonas peligrosas, dado que ahí se expone la integridad de la persona que hace esa visita.

#### **4.4. Guía para otorgar tarjetas de crédito**

Según la investigación, se pudo comprobar que el otorgar una tarjeta es un proceso que se tiene muy definido en el banco, y que para hacer eficiente la entrega se debe revisar cada detalle de su cadena de valor; por tal razón se propone una guía que partirá de las tarjetas que el banco recibe en devolución, es decir, aquellas que por alguna razón, o motivo el mensajero no logra entregar ya sea porque no fue posible localizar al cliente o aquellos casos donde si fue exitosa la visita y se tuvo la entrevista con el tarjetahabiente, pero que por alguna razón que puede ser error técnico, error operativo, falta de información, venta incorrecta o algún otro motivo el cliente desistió de tomarla.

Entonces partiendo de las tarjetas que se tienen como no entregadas a la primera vez, a continuación se presenta una guía que irá desde ese punto específico hacia atrás, revisando los procesos que intervienen para encontrar la falla y así poco a poco ir corrigiendo esas situaciones. Ese detalle se presenta en la siguiente guía.

No omitimos manifestar que el banco Istmo Centroamericano, S.A., posee en general todos sus procesos definidos, respaldados con los manuales correspondientes, los cuales aseguran la seguridad y confidencialidad de la información, y además se tiene el cuidado que dichos procedimientos aseguren el correcto cumplimiento de lo que dicta su ente regulador.

La guía que se propone no tiene como objetivo reemplazar los controles que se tienen, ya que siempre se seguirán aplicando y respetando los que poseen, sino que se busca profundizar y complementar procedimientos, proveer a las personas que participan en todo el proceso de otorgamiento de tarjetas de crédito, de un documento que les sirva de apoyo, para poder abordar los motivos por los cuales las tarjetas de crédito no fueron entregadas, para que siguiendo los pasos que se proponen se puede investigar las razones de dichas situaciones, corregirlas y volver a enviarlas a los clientes para que las pueden recibir, firmar y utilizar.

Recordemos que al banco le beneficia que un cliente tome su tarjeta, la utilice en todas las transacciones que le sean posibles, ya que esto le va a generar facturación, comisiones, intereses, etc.

Además se aclara, que este documento se pudo haber enfocado, desde otras perspectivas como el punto de vista legal, o iniciando del origen de una solicitud hasta terminar con la entrega, pero se decidió enfocar desde la devolución de la tarjeta hacia la revisión de la información recibida, porque, se considera que ya se tiene en concreto un cliente, que en algún momento pidió su tarjeta y la está esperando y por ende, urge decidir qué hacer para que esa tarjeta se pueda entregar lo antes posible.



## GUÍA PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL OTORGAMIENTO DE TARJETAS DE CRÉDITO EN EL SALVADOR.

### 4.4.1. Introducción.

La presente guía de investigación, contendrá conceptos que se utilizan en la emisión de la tarjetas, según definiciones de las leyes respectivas, el marco regulatorio, mostrando los artículos de la ley que se deben tener en cuenta de manera principal.

Se abordaran los motivos de devolución que el banco tiene mensualmente a la fecha de este estudio; al respecto se dan lineamientos que se deben seguir para revisar, abordar y corregir las situaciones detectadas mediante el análisis. Las recomendaciones para ir disminuyendo estos motivos partirán del motivo de no entrega, hacia la revisión del proceso por el cual dicha tarjeta se fue desarrollando en las diferentes áreas del banco, la idea es ir descubriendo la acción particular que causa que el cliente no la acepte o que el mensajero no puede localizar o establecer comunicación con el tarjetahabiente para su respectiva entrega.

Se listan los aspectos que deben considerar, para ver todo el panorama de la no entrega, debido a que esta puede ser por una falla técnica, operativa, falta de calidad en la información recibida, información ingresada a propósitos solo para cubrir un número o una meta exigida o simplemente porque el cliente no tiene interés en el producto.

Se ha colocado una tabla con algunos artículos de la ley de tarjeta de crédito, relacionado también la normativa NTC-01 para un mayor entendimiento.

Se dan lineamiento de cómo se debe abordar por parte de la unidad de control de calidad que se creará para revisar los motivos de devolución.

Para ser eficientes, efectivos en la revisión, se deberá establecer un top de devoluciones y luego revisar hacia atrás el proceso, hasta descubrir si es por ineficiencia del mensajero que no se entrega la tarjeta, falla en los sistemas o falta de supervisión de los encargados de las áreas que participan en la emisión de las tarjetas.

### 4.4.2. Definiciones.

- **Guía.** Pérez y Merino (2012), el origen de la palabra proviene en concreto del gótico “vitan” que puede traducirse como “vigilar u observar”. Una guía es el documento que incluye los principios o procedimientos para encauzar una cosa o el listado con informaciones que se refieren a un asunto específico.
- **Optimizar.** Según RAE (2016), Buscar la mejor manera de realizar una actividad, es decir revisar cómo se hace y buscar siempre hacerla diferente con enfoque en mejorarla constantemente.

- **Otorgar.** Según RAE (2016) se refiere a dar un permiso, un consentimiento, otorgar una licencia que sea favorable, para nuestro caso sería dar la aprobación para que una tarjeta pueda ser entregada a un cliente, después de pasar todos los requisitos establecidos por el banco.
- **Tarjeta de crédito.** Es un medio o documento privado, firmado, nominativo e intransferible, que resulta de un contrato de apertura de crédito utilizado por el poseedor como medio de pago para retirar dinero en efectivo en instituciones financieras, adquirir bienes, servicios en instituciones, comercios y en dispensadores autorizados por el emisor (Decreto N° 181, Asamblea Legislativa de El Salvador, 2009).
- **Ejecutivo de ventas.** Es la persona empleada por banco que ofrece la tarjeta de crédito al cliente, brindándole toda la información del producto tales como condiciones y beneficios con la intención de convencerlo para que le acepte una tarjeta de crédito.
- **Banco emisor.** Es la institución financiera que está autorizada por la superintendencia del sistema financiero para emitir tarjetas de crédito.
- **Sistema.** Es el software utilizado para registrar la información del cliente, y dejar registro de los diferentes análisis y procesos que se llevan a cabo para tramitar una tarjeta de crédito.
- **Documentos.** Son los papeles de respaldo utilizados para registrar la información que el cliente brinda, donde además deberá firmar en muestra que acepta los términos y condiciones bajo los cuales usará la tarjeta de crédito aprobada.
- **Leyes y reglamentos.** Son los lineamientos que los entes reguladores exigen que cumplan las instituciones financieras autorizadas para emitir tarjetas de crédito.
- **Maquinaria y equipo.** Son los diferentes equipos que el banco utilizara para elaborar la tarjeta de crédito e imprimir la documentación de respaldo respectiva.
- **Mensajería.** Son las personas que se encargan de entregar la tarjeta de crédito a nombre del banco y pedirle las firmas respectivas en la documentación para comprobar que ha aceptado los términos y condiciones de uso del producto.
- **Licencias.** Son los derechos que se deben pagar a los fabricantes por el uso de software necesarios para elaborar la tarjeta y que esta funcione correctamente.

#### 4.4.3. Regulación.

Se debe leer completa y comprensivamente las leyes siguientes:

- Ley del Sistema de Tarjetas de Crédito
- Normas para el Sistema de Tarjeta de Crédito (NTC-01)
- Ley de Protección al Consumidor
- Ley de Usura
- Conocer perfectamente la política de Aprobación de créditos del banco, especialmente el apartado relacionado a la aprobación de tarjetas de crédito
- Otras leyes, normativas o políticas internas que el banco al revisar el proceso, considere pertinentes tener en cuenta.

##### **4.4.3.1. Artículos de interés de la Ley del Sistema de Tarjetas de Crédito.**

Según la LSTC, Art. 8.- Se prohíbe a los emisores o coemisores la contratación indiscriminada, sin que preceda un estudio de crédito de cada posible tarjetahabiente, que lo califique, atendiendo a su capacidad de pago. El estudio en mención deberá quedar documentado. Contravenir este artículo se considera falta muy grave (Decreto N° 181, Asamblea Legislativa de El Salvador, 2009)

Adicional en la siguiente tabla se dan a conocer otros artículos importantes.

Tabla 1

Artículos de la NTC-01 y LSTC, relacionados al otorgamiento de tarjetas de crédito

NTC-01	LSTC	Resumen	Descripción
5	3,4	Depositar contratos	Los contratos a utilizar para la emisión de tarjetas deben estar depositados en la SSF.
9	7, 22	Depósitos de modelos de contratos	Los contratos que respaldaron los términos y condiciones de las tarjetas de créditos que se emitirán deben ser depositados previamente a la SSF para su autorización, ya sea por primera vez o para modificaciones.
10	6	Contenido del contrato	Es el que formaliza legalmente la relación jurídica entre emisor y tarjetahabiente, debe ser claro, veraz, suficiente y de fácil comprensión, que se puedan apreciar fácilmente los deberes y derechos de ambas partes. Acá también se muestra el contenido mínimo que deberá contener el contrato en su redacción.
13		Expediente del tarjetahabiente	Para persona natural, el emisor debe contener como mínimo en sus archivos lo siguiente:

			Contrato suscrito, análisis realizados, NIT, DUI, para extranjeros el pasaporte u otro documento Legal. El expediente puede ser electrónico o físico.
17	5	Contenido de la tarjeta de Crédito	La tarjeta de crédito es intransferible, se debe emitir a nombre del titular y contener como mínimo lo exigido por la ley detallada en este artículo.
18		Obligaciones de informar	Los emisores y/o coemisores de tarjetas de crédito, antes de la suscripción de los contratos de crédito, deberán explicar con claridad a sus tarjetahabientes las responsabilidades que éstos adquieren en el uso de la tarjeta de crédito con que se operará el crédito otorgado, lo cual deberá quedar debidamente documentado desde el momento en que el tarjetahabiente recibe la tarjeta de crédito, quien deberá firmar de enterado de sus responsabilidades.
39		Infracción Leve	Decir al tarjetahabiente que se tienen promociones u ofertas dirigidas a su domicilio con la intención de engañarlo.

---

Nota: Estos Artículos se deben tener siempre presentes dado que se relacionan directamente con la formalización de las tarjetas entre emisor y cliente.

#### **4.4.3.2. Ley de Protección al Consumidor.**

Obligaciones especiales para proveedores de servicios Financieros:

En el artículo 18, se hace la prohibición para las entidades, no pueden obtener información del cliente, sin que él lo autorice, además condicionar la prestación de un servicio si no agarra otro, a no ser que sean complementarios. Discriminar al consumidor por motivos de raza, religión discapacidad, sexo, edad, condición económica, social o política (Asamblea Legislativa de El Salvador, 2005).

Según esta ley en el artículo 19, Los proveedores de servicios financieros en general, en sus relaciones contractuales, están obligados a proporcionar en forma clara, oportuna, veraz toda la información y explicar las dudas que el consumidor haga, relacionadas al producto o servicio que el banco le ofrece (Decreto N° 776, Asamblea Legislativa de El Salvador, 2005)

El proveedor de servicios financieros, debe Informar por escrito al solicitante de un crédito, si éste lo requiere, sobre los motivos por los cuales se le denegó el crédito (Asamblea Legislativa de El Salvador, 2005)

Se prohíbe emitir tarjetas de crédito que el consumidor no haya solicitado, con excepción de las que se emitan en concepto de renovación periódica, artículo 20 (Decreto N° 776, Asamblea Legislativa de El Salvador, 2005)

#### **4.4.4. Objetivo general de la guía.**

Brindar a toda el área operativa del banco, de un documento que les oriente sobre las acciones a realizar para hacer el proceso de otorgar tarjetas de crédito más óptimo.

##### **4.4.4.1. Objetivos Específicos.**

- Actualizar al menos una vez al año esta guía, para mantener su efectividad en el apoyo, al momento de otorgar una tarjeta de crédito.
- Revisar los lineamientos en conjunto con todas las áreas involucradas para comprobar que lo contenido en la misma está diseñado correctamente.
- Revisar cada motivo de no entrega de tarjetas desde ese punto hacia todos los procesos operativos previos para encontrar el punto de mejora.

#### **4.4.5. Alcance.**

La presente guía, se centrará únicamente en el proceso de revisión de los motivos de devolución de tarjetas de crédito nuevas, que realiza la mensajería externa, contratada por el banco para entregar tarjetas de crédito a personas naturales.

#### **4.4.6. Limitaciones.**

Se hará lo posible por colocar cada descripción, procedimiento o actividad lo más específico y detallado posible, porque no fue posible indagar todos los temas a profundidad por el hermetismo con que se manejan.

#### **4.4.7. Recursos.**

- **Área de Finanzas:** Se le pedirá apoyo a esta área porque se necesita instalar un área de control de calidad, decidir las bonificaciones, penalizaciones que se aplicaran a los ejecutivos, jefes de ventas y para todas estas tareas se necesita dinero.

- **Información:** Se debe capacitar al personal para que vuelva a leer las diferentes políticas, leyes y normativas que se deben tomar en cuenta para llevar un proceso ordenado, eficiente y efectivo al momento de otorgar una tarjeta de crédito.
- **¿Cuándo se debe utilizar esta guía?:** Será de uso diario y debe utilizarse siempre que el personal involucrado en todo el proceso otorgamiento de tarjeta de crédito lo crea conveniente, aunque se sugiere tener presente las propuestas que se hacen.
- **¿Quién la debe estar actualizando?:** Esta guía debe ser actualizada por la unidad de control de calidad que el banco debe crear, para efectos de estar siempre revisando sus procesos, actualizarlos conforme a la evolución de las leyes y el mercado en que se desarrolla.
- **¿Dónde se utilizara?:** La guía se diseñara y servirá exclusivamente para el Banco Istmo Centroamericano, S.A., de manera especial en las áreas que participan en todo el proceso de aprobación de la tarjeta de crédito, que va desde su venta hasta darle de alta en el sistema para que el cliente puede utilizarla correctamente.
- **Justificación:** Es de mucha importancia elaborar esta guía, para saber cómo abordar el tema de las devoluciones de tarjetas de crédito, para hacer más eficiente la entrega y por ende reducir los costos del negocio, incrementar las entregas, ser más versátiles con los tarjetahabientes.

A continuación, se detallará una serie de pasos que la institución debe realizar para abordar el tema de las devoluciones, según se ha detallado en el capítulo 3.

Pero se debe tener claro que para el futuro, el área de control de calidad debe estar actualizando permanentemente y revisando en conjunto con todas las áreas las acciones a realizar, apoyados por la dirección del banco.

En general las directrices que se proponen abordar para revisar y proponer acciones de mejoras deben considerar los siguientes factores:

- **Personal de las áreas:** Se debe revisar con el personal involucrado, de cualquier área o departamento para efectos de conocer la versión o razón de no entrega de la tarjeta y confrontarla con lo sucedido.
- La consulta debe ir siempre enfocada a buscar una solución. Para los casos donde se encuentre que la no entrega fue por negligencia del personal, previa comprobación, se deben tomar acciones inmediatas dependiendo de lo que se desee hacer, estas acciones pueden ir desde una amonestación verbal, escrita, penalización económica o despido.

- **Financiero:** Cuantificar el impacto que ocasiona una deficiencia y darlo a conocer a la gerencia respectiva para poder dimensionar la urgencia de la solución y así pedir el apoyo respectivo.
- **Productivo:** La producción de tarjetas no debe ser impactada o detenida por revisiones o seguimiento de casos, para ello se debe tener cuidado de realizar las revisiones en tiempos adecuados al negocio.
- **Regulatorio:** Muy importante siempre asesorarse con el área legal del banco para no cambiar, suprimir, modificar o implementar un cambio que atente contra esta área, dado que esto podría traer problemas al banco.
- **Mercadológico:** Tomar en cuenta al área de mercadeo para que no se vea afectada la imagen del banco ante los clientes, por los cambios que se realizan, ya que el servicio al cliente debe permanecer en un alto nivel.
- **Recurso tecnológico:** Para temas especializados se debe apoyar con el área técnica, quien debe dimensionar los impactos tecnológicos de realizar algún cambio por alguna mejora propuesta.
- **Control interno:** Siempre debe tenerse presente que los cambios deberán estar enfocados a mejorar el control interno, nunca a debilitarlo.

#### **4.4.8. Propuestas de intervención para las no entregadas.**

Recordemos que el top establecido es:

1. No fue posible localizar al cliente.	25%
2. Zonas de alto riesgo.	24%
3. Clientes manifiestan que la tarjeta aprobada no es la solicitada	20%
4. Clientes no las desean.	16%
5. Clientes afirman que ejecutivo no les brindo información completa	15%

##### **4.4.8.1. Propuesta de reducción.**

Proponemos que en el corto plazo (6 meses) se reduzca ese porcentaje detallado en un 10% en cada uno de los motivos de no entregas efectivas, es decir que las tarjetas no entregadas con eficiencia en la primera visita bajen del 15% al 5% de manera mensual.

Con esta reducción el banco se ahorrará en promedio mensual \$ 2,928.00, es decir, al año la reducción en costos será de \$ 35,136.00, que podría resultar un valor pequeño en comparación a las utilidades que obtiene mensualmente que siempre son de millones. Financieramente es un valor, pero si le agregamos el enfoque de cliente resulta mucho más importante.

#### *4.4.8.1.1. Enfoque del Cliente*

El cliente es la razón de ser de una empresa, por eso el banco debe preocuparse por mantener a sus clientes satisfechos entregándoles la tarjeta de crédito que le han solicitado, aclarándoles todas las consultas o dudas que puedan tener respecto a la tarjeta ofrecida y finalmente si por algún análisis en la solicitud de la tarjeta se cambia a la que ha solicitado, el banco debe llamarle para explicarle la razón de dichos cambios y consultarle si está de acuerdo con la modificación antes de enviársela.

El banco, a través del personal encargado de atender el negocio de tarjetas de crédito debe tener mucha comunicación con el cliente, recordando que no ofrece solo tarjetas de crédito, sino muchos más productos y servicios, por lo que resulta imperativo mantener su confianza y credibilidad.

No debe olvidar que han hay estudios que demuestran la mala publicidad que un cliente molesto puede hacer. Por ejemplo:

Según un estudio de la Oficina de Consumidores de la Casa Blanca, el 96% de los clientes insatisfechos nunca se van a quejar directamente a la compañía de la falta de cortesía o de la baja calidad de un producto, y sin embargo el 91% nunca va a volver a comprar en la empresa que les irritó. Pero, no solo perderemos un cliente, ya que esta persona compartirá su malestar con otras personas (Lorenzana, 2013).

Sin embargo, esto no sucede así cuando ofrecemos un producto que cumple con las expectativas, ya que un cliente que esté plenamente satisfecho con el producto y el servicio que se le ha ofrecido se lo dirá, como mucho, a ocho personas. Lógicamente, es más probable que el boca-oreja funcione cuando criticamos a una empresa que cuando ensalzamos sus virtudes. Esta es la dura aritmética que tiene una mala gestión de calidad sobre las ventas de los productos (Lorenzana, 2013).

A continuación se dan a conocer esta guía, las acciones para minimizar esos motivos por los cuales no es posible concretizar la entrega de las tarjetas:

#### ***4.4.8.2. No fue posible localizar al cliente.***

- El área de producción debe cuantificar la cantidad de tarjetas
  - Verificar el motivo para la no localización del cliente.
  - En primera instancia deberá indicar al ejecutivo responsable de la venta de la tarjeta para que le entregue al cliente, dando un tiempo prudencial para que desarrolle esta actividad.



- Si no fue entregada, se le enviara la información al área de calidad, para que revise si en alguna etapa de la cadena de valor hubo una negligencia en cuanto a comprobación de la información, datos incompletos, no actualización de la información en el sistema. El área de calidad deberá:
  - Validar la información general del cliente y comprobar si es la que se ingresó en la solicitud, esto para evitar que no se haya actualizado correctamente en el sistema, para deducir responsabilidad del área que le correspondía hacer esta tarea.
  - Investigar si cliente posee otros productos o servicios en el banco para comprobar la información de entrega.
  - Informarse si cliente ha hecho gestiones de reclamos para los otros productos y comparar si la información es igual o diferente a la que se posee en los registros del banco.
  - Comprobar si se pidió algunos documentos como recibo de pago para dejar un comprobante donde se demuestra que la dirección que el cliente brindo es la correcta.
  - Enviar correo electrónico indicando que se le tiene una tarjeta de crédito, para que se comuniquen con el banco.
  - Enviar mensajitos a su teléfono celular indicando se tiene lista la tarjeta que solicito para que se comuniquen con el banco.
- Si el cliente es localizado, se le enviara nuevamente la tarjeta al área de producción para que se le entregue en proceso normal de mensajería o agencia, a su vez el área de calidad llevará bitácora de estos casos.
- Si no se pudo localizar y se comprueba que hubo falla en alguna parte del proceso, deberá deducir las responsabilidades respectivas y abordar las correcciones de inmediato, según sea el caso.

#### **4.4.8.3. Zonas de alto riesgo.**

Se refieren a las colonias, barrios, cantones, calles, avenidas, caseríos, residenciales o cualquier lugar de residencia, domicilio o lugar de trabajo donde reside o trabaja el tarjetahabiente que dificulta visitar por parte de mensajero o ejecutivo de ventas, dado que se expone su integridad física, porque las pandillas están al acecho exigiéndoles una cuota de extorsión para poder ingresar o en el peor de los casos amenazándoles con quitarles la vida porque no los conoce o que no regresen nunca más a ese lugar.

Es de considerar que en este tiempo hay muchas zonas en todo el territorio nacional que son catalogadas como zonas de alto riesgo, por lo que el banco debe tomar las acciones necesarias para poder seguir colocando tarjetas en estos lugares, dado que existen muchos clientes que poseen excelentes referencias crediticias a pesar de vivir en estas zonas.

**El banco deber tomar las acciones siguientes:**

- Tener actualizadas en el sistema, las zonas de alto riesgo de manera mensual y estas zonas, deben ser conocidas por todo el equipo de ventas, área de aprobaciones, para que al momento de entrevistar al cliente les pidan otra dirección diferente a la tradicional para poder hacer la entrega de la tarjeta.
- En lo posible el banco no debe colocar tarjetas en estas zonas, salvo que se puede hacer la entrega en zonas seguras, previa comunicación y confirmación con el tarjetahabiente.
- El banco debe dar un tratamiento diferente al proceso de revisión, análisis y aprobación, es decir, se debe poner especial énfasis en comprobar toda la información que ha sido ingresada.
- El banco debe pedir otras direcciones diferentes a las que el cliente coloca, confirmar el número de teléfono móvil e indicarle que se comunicará con ellos y que si puede realizarse la entrega en una zona más segura.
- Se le debe pedir a la mensajería externa que contrate personal que vive en las zonas de alto riesgo para hacer el intento de realizar las entregas.
- De ser posible Indicar a los clientes que las tarjetas serán entregadas directamente en una agencia del banco.
- El área de Producción debe llevar datos estadísticos de estas tarjetas e informar al área de calidad para que periódicamente se estén buscando acciones para hacer efectivas las entregas, esto debido a que cada día más zonas se vuelven peligrosas.
- Área de Calidad debe llevar un control de estos casos, por si se logran entregar o para cuantificar la pérdida.

**4.4.8.4. Tarjeta aprobada, no es la solicitada.**

Con este motivo de devolución lo que se entiende es que los clientes querían otro producto de tarjeta con otro tipo de beneficios.

- Acá para efectos de corregir esta situación debemos revisar la información con la que fue completada la solicitud del cliente donde el ejecutivo participo, revisar si dicha solicitud fue firmada por el cliente donde daba su visto bueno del producto que deseaba obtener.
- El área de producción debe llamar en primer momento para comprobar lo comentado por la mensajería y obtener lo que el cliente estaba esperando, según lo acordó con el ejecutivo de venta de la tarjeta.
- Si la información obtenida corresponde a lo que mensajería comunicó, debe pasar esta información al área de calidad para que realice la investigación de cada paso donde se fue ingresando la información, para efectos de comprobar si la información digitada en el sistema de clientes corresponde a la contenida en la solicitud, es decir, la idea es hacer una auditoria para comprobar si efectivamente existe o no una inconsistencia.
  - Debe revisar cada una de las etapas por las cuales la información va siendo procesada y comprobar que dicha información este siendo consistente con que el cliente proporcione la primera vez al momento de llenarle la solicitud o pedirle la información por otra vía.
  - Si la tarjeta fue aprobada correctamente y el ejecutivo de ventas dio información diferente a la del tarjetahabiente, este debe ir a entregar la tarjeta. Sino la logra entregar se le debe penalizar esa venta, según los criterios previamente definidos.
  - Si hubo algún error en la manipulación de la información, se deben deducir responsabilidades mediante los procedimientos administrativos definidos por recursos humanos.
- Si el área de créditos, después de su evaluación modifico lo solicitado por cliente, el área de control de calidad, debe solicitar que se genera un reporte o una consulta, donde ejecutivo responsable de la colocación pueda ver la respuesta que se obtuvo de la solicitud del cliente, para que antes de producir dicha tarjeta, se le notifique al cliente que hubo un cambio en relación al producto solicitado, es decir, vender nuevamente el producto al cliente para que no le llegue de sorpresa. Si la acepta producirla, de lo contrario no hacerlo.

#### **4.4.8.5. Clientes no las desean.**

Algunas de las razones por las cuales no desean las tarjetas de crédito se detallan a continuación, pero, en todo caso el área de calidad deberá llamarlos para indagar el motivo real. Los motivos conocidos hasta el momento de hacer esta guía son:

- No hay interés del cliente en obtener la tarjeta de crédito.
- Cliente manifiesta que no posee una necesidad de tomar la tarjeta de crédito.

- Tarjeta no le parece atractiva al cliente.
- Cliente se arrepintió de haberla solicitado.
- El banco se tarda mucho tiempo en entregarla.
- Banco de la competencia le ofreció otra tarjeta de crédito.
- No hubo un correcto seguimiento de la venta, por lo que cliente perdió el interés.
- La persona que entregó la tarjeta no pudo responder las preguntas o inquietudes que cliente tenía de la tarjeta y por lo tanto eso contribuyó a que tuviera un pretexto para no aceptarla.
- Las tarjetas son entregadas por mensajería externa que no tiene el conocimiento del producto que entrega al cliente.

Para contrarrestar estos argumentos de los clientes se debe pensar en una estrategia que borre o minimice esos argumentos. A continuación se dan a conocer algunas propuestas que corresponde a cada literal establecido en el párrafo anterior:

- Para generar el interés del cliente en tomar la tarjeta de crédito, debería realizar promociones con alianzas o comercios importantes donde si paga con la tarjeta de la institución, el precio tendrá un descuento de un porcentaje que el banco designe, comprar en cuotas o ganarse algún premio o regalo.
- Para crear o generar la necesidad al cliente, el banco debe tener entre sus sistemas la capacidad de poder segmentar a sus clientes, hasta el punto de poder saber los gustos y preferencias del mismo y saber lo que recurrentemente compra; una vez tenga bien identificada dicha situación generar campañas dirigidas para estos clientes con la intención de crearle y/o generarle esa necesidad y premiarlo con algún incentivo si en caso la acepta, los regalos pueden ser: regalarle puntos, certificados, algún descuento en su primera compra, etc.
- Llamar al cliente para consultar que tipo de tarjeta y con qué características le parecería atractiva para luego, dentro de sus posibilidades, tratar de ofrecer el producto al cliente.
- Con estos casos lo que se debe hacer es, que el ejecutivo de la venta debe llamar al cliente para entender o conocer los motivos que le hicieron cambiar de parecer y luego en base a esa entrevista tener la capacidad de proponerle algo que le parezca atractivo al cliente y volver a despertar su interés, debido que cuando la solicito si tenía ese interés.
- Para este motivo lo que se debe hacer es revisar cada caso de manera profunda, es decir, debe haber en el banco una unidad que se encargue de la mejora continua de procesos y que tenga la capacidad y la decisión de poder revisar cada caso de estos en toda su cadena de valor para poder determinar en qué parte del proceso se extendió demasiado el tiempo y luego en base a lo revisado hacer los cambios que crea convenientes.

- Este motivo es parte del negocio y el banco debe estar siempre alerta revisando las promociones que los bancos de la competencia tienen para sus tarjetahabientes, de tal manera que cada vez que lancen al mercado un nuevo producto de tarjeta de crédito, lo deben hacer tomando en cuenta lo que tiene la competencia para volverse competitivos; para estos casos que se detectan con la investigación de esta área, el banco debe saber si tiene la capacidad de igualar la oferta y ofrecerla al cliente.
- El banco debe crear un correcto plan de incentivos y penalizaciones para su equipo de venta, donde se incluya premios a los mejores vendedores y también penalizaciones para aquellos donde el cliente mencione que no se le dio seguimiento a la venta. debe estar el valor en dólares para las penalizaciones y además colocar tiempos de seguimientos en cada una de las etapas de las ventas.
- Se debe dar permanente capacitación a todo el equipo de ventas para efectos de tener claro el producto que ofrecen y así poder contestar preguntas o aclarar dudas que los clientes tengan, ya que la tarea de entrega es igual o más importante que el proceso de venta de la tarjeta, debido a que muchos clientes aceptan la tarjeta, pero incluso en el mismo momento en que se les va a realizar la entrega argumentan motivos o pretextos para no tomarlas y dichos argumentos en muchas ocasiones van disfrazados de consultas sobre el producto, para que esto no suceda se debe tener bien capacitados a cada una de las personas o instituciones que participan en este proceso de entregas.
- Se debe dar una constante capacitación a la mensajería de empresas externas que participan en el proceso de entrega de tarjetas y además se les debe dar incentivos por entregas efectivas con el objetivo de que cada día estas personas hagan su mejor esfuerzo.

#### ***4.4.8.6. Ejecutivo no les brindó información completa.***

Al respecto de estos motivos de devolución, el área de control de calidad debe investigar las causas por las cuales el cliente manifiesta esta razón, se propone que se realice lo siguiente:

- Obtener nombre del ejecutivo que atendió al cliente.
- El jefe de ejecutivos de tarjeta, debe revisar y validar que sus colaboradores posean toda la capacitación y el entrenamiento necesario, suficiente y competente para poder vender dicho producto de tarjeta de crédito, para ello debe entrevistarlos y supervisarlos bien de cerca y cerciorarse que posean todos los conocimientos necesarios.
- Si en la entrevista con el ejecutivo se descubre que no se posee el conocimiento necesario, se debe enviar a capacitación de los productos.

- Se debe realizar exámenes de conocimiento de los productos a toda la fuerza de ventas y premiar a los ejecutivos que obtengan mayor nota.
- El ejecutivo debe llamar de inmediato al cliente para investigar y conocer las dudas y/o consultas que posea.
- El ejecutivo debe asegurarse que el cliente quede totalmente satisfecho con las respuestas para efectos de hacer la labor de venta de la tarjeta.
- Una vez establecido nuevamente el interés del cliente para recibir la tarjeta debe coordinar con el área de envío la entrega de inmediato de la misma.
- De ser posible el mismo ejecutivo de ventas podrá ir a entregar la tarjeta de crédito al cliente.
- Establecer política que si no logra convencer a cliente para que tome la tarjeta se le asignara a otro ejecutivo, que de entregarla le corresponderá dicha venta a ese ejecutivo.
- Se le debe dar la oportunidad al ejecutivo de cuenta de entregar esta tarjeta para evitar la penalización.
- Si el mismo ejecutivo está incurriendo en la práctica de tener muchas tarjetas devueltas por los mismos motivos, aplicarle un castigo a las comisiones que obtenga.

## **Conclusiones y recomendaciones**

### **Conclusiones:**

- Para los cinco motivos principales de entregas de tarjetas fallidas que se abordaron en este trabajo, no se posee una guía de gestión y reenvío a los clientes.
- El peligro de ataques, robos y violencia que representa ingresar a las zonas de alto riesgo hacia los mensajeros, impacta en la no entrega de las tarjetas de crédito.
- El hecho que el banco realice las entregas de tarjetas de crédito, mediante mensajería externa, se convierte en motivo de entregas fallidas, porque el servicio brindando no es exclusivo, lo que ocasiona que los mensajeros confundan direcciones, no posean el compromiso que tiene un empleado propio y no conozcan los beneficios de cada producto que entregan, ocasionando que no puedan aclarar consultas o dudas que les hagan los clientes.
- Se genera mal servicio ante el cliente, porque personal de venta no maneja completamente las condiciones, beneficios de cada tarjeta de crédito, debido a falta de capacitaciones, además los jefes no los supervisan eficientemente en el trabajo que realizan.

### **Recomendaciones:**

- Implementar de inmediato la guía de acción, que se dió a conocer en el presente trabajo, para abordar los cinco motivos de entregas fallidas de tarjetas de crédito a la primera vez y constantemente estar actualizándola con los nuevos motivos que vayan surgiendo.
- Para controlar y dar seguimiento especial las tarjetas otorgadas en zonas de alto riesgo, el banco debe estar actualizando permanentemente estos lugares en el sistema de control interno para la tarjeta de crédito, para tener identificadas las solicitudes que ingresan y así asegurarse de pedir información adicional para entregarla al cliente. Las entregas se podrían realizar en agencias del banco, en centros comerciales, en agencias del proveedor de mensajería, siempre que se identifique y compruebe la identidad de la persona que la recibe.
- Para agregar constante calidad al proceso de otorgar tarjetas de crédito, el banco debe impulsar la creación de inmediato del área de “control de calidad”, que se ha propuesto en el presente trabajo. Esta área debe revisar cada motivo de no entrega efectiva de manera minuciosa, con las áreas que participan en el proceso de otorgar tarjetas, para establecer la razón del error y los responsables, con el

objetivo de proponer constantemente acciones de corrección y mejoras, acordes a las situaciones encontradas.

- Para fortalecer el buen servicio al cliente, el banco a través del área de control de calidad, debe estar monitoreando y corrigiendo los diferentes motivos de no entrega efectiva de tarjeta a la primera vez, ajustar sus indicadores de seguimiento, tal como se describieron en la propuesta para cada motivo de devolución. Además debe diversificar los proveedores de entregas de tarjetas, colocarles índices de calidad para poder pagarles, penalizarles si la cantidad de no entregadas es más del 10%, todo esto debe estar contenido en el contrato del servicio. También se recomienda que en conjunto con el jefe de mensajería se deben revisar los perfiles de cada mensajero, ofrecerles capacitaciones y exigirles que las personas que entreguen este producto deben actuar como ejecutivos de cuenta. Además el banco debe evaluar el costo-beneficio de contratar mensajería propia para realizar las entregas de las tarjetas de crédito porque ellos serían personas que trabajan de manera exclusiva para el banco, tendrían mayor compromiso, conocerían los beneficios por alguna consulta que les haga el cliente. todo esto traerá como beneficio una buena imagen ante los clientes debido a que el servicio se verá fortalecido.



## Referencias Bibliográficas

- Álvarez, J. (30 de junio de 2012). Informe coloca a salvadoreños como la cuarta minoría en los Estados Unidos. La Prensa Grafica  
Recuperado de <http://www.laprensagrafica.com/el-salvador/politica/270776-informe-coloca-a-salvadorenos-como-cuarta-minoria-de-eua.htm>
- Álvarez J. (4 de mayo de 2014). Empresas y Adaptación al cambio climático. La Prensa Gráfica.  
Recuperado de <http://www.laprensagrafica.com/2014/05/04/empresas-y-adaptacion-al-cambio-climatico>
- Acerca de Visa. Conozca más acerca de nuestra compañía. (Septiembre de 2007). [VISA].  
Recuperado <https://www.visa.com.sv/la-diferencia-visa/acerca-de-visa.html>
- Acosta, N. (18 de abril de 2010). Las tarjetas con chip son más seguras y costosas. El Economista.  
Recuperado de: <http://eleconomista.com.mx/finanzas/2010/04/18/las-tarjetas-chip-son-mas-seguras-costosas>
- Álvarez, J. (15 de septiembre de 2015). Impactos del Calentamiento Global. La Prensa Gráfica.  
Recuperado de <http://www.laprensagrafica.com/2015/09/15/impactos-del-calentamiento-global>
- Asamblea Legislativa de El Salvador, Leyes y Decretos por año (2016).  
Recuperado de <http://www.asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/leyes-y-decretos-por-ano>
- Banco Central de Reserva de El Salvador (2016). Las remesas familiares crecen 6.8% hasta mayo 2016: fortaleciendo el ingreso de los hogares salvadoreños.  
Recuperado de [http://www.bcr.gob.sv/esp/index.php?option=com\\_k2&view=item&id=800:las-](http://www.bcr.gob.sv/esp/index.php?option=com_k2&view=item&id=800:las-)

remesas-familiares-crecen-68-hasta-mayo-2016-fortaleciendo-el-ingreso-de-los-hogares-salvadore%C3%B1os&Itemid=168

- Cauas, D. (2006), Investigación Social. Elementos para la Elaboración y Ejecución de un Proyecto de Investigación

Recuperado de:

[http://webjam-upload.s3.amazonaws.com/apuntesinvest\\_cauas\\_\\_1539\\_\\_.pdf](http://webjam-upload.s3.amazonaws.com/apuntesinvest_cauas__1539__.pdf)

- Del Toro, Fonteboa, Armada y Santos Cid (2005). II programa de preparación económica para graduados, Material de consulta

Recuperado de:

[http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/material\\_\\_consulta\\_ci.pdf](http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/material__consulta_ci.pdf)

- Decreto 181, Asamblea Legislativa de El Salvador, Ley del Sistema de tarjetas de Crédito.

Recuperado de

<https://www.ssf.gob.sv/descargas/Leyes/Leyes%20Financieras/Ley%20del%20Sistema%20de%20Tarjetas%20de%20Credito.pdf>

- Decreto 776, Asamblea Legislativa de El Salvador, Ley de Protección al consumidor.

Recuperado de <http://www.asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/ley-de-proteccion-al-consumidor>

- Decreto 221, Asamblea Legislativa de El Salvador, Ley contra la Usura.

Recuperado de <http://www.asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/ley-contra-la-usura>

- Decreto 1030, Asamblea Legislativa de El Salvador, Código Penal.

Recuperado de <http://www.asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/codigo-penal>

- Embajada de los Estados Unidos. (2016). Crimen e Inseguridad.  
Recuperado de <https://spanish.sansalvador.usembassy.gov/pfg/seguridad.html>
- Giusti, M. (24 de marzo de 2015). Tecnología moderna de pago: Las tarjetas inteligentes y las billeteras móviles se mueven.  
Recuperado de <https://www.mastercardbiz.com/es/2015/03/24/tecnologia-moderna-de-pago-las-tarjetas-inteligentes-y-las-billeteras-moviles-se-mueven/>
- González, L. (18/08/2015). ¿Qué tipos de tarjetas hay? Débito, prepago, revolving.  
Recuperado de <http://www.rankia.com/blog/mejores-tarjetas/1390886-que-tipos-tarjetas-hay-debito-credito-prepago-revolving>
- Haciendo pagos con MasterCard. Rápido, seguro y sencillo. (25 de junio de 2015). [Mastercard]  
Recuperado de <http://www.mastercard.com.mx/site/acerca-de-nosotros>
- Iglesias, M. y Cortez, M. (2004). Generalidades sobre la Metodología de la Investigación.  
Recuperado de [http://www.unacar.mx/contenido/gaceta/ediciones/metodologia\\_investigacion.pdf](http://www.unacar.mx/contenido/gaceta/ediciones/metodologia_investigacion.pdf)
- Lorenzana, D. (23 de mayo de 2012). Un cliente insatisfecho son varios clientes potenciales perdidos. Pymes y autónomos.  
Recuperado de <http://www.pymesyautonomos.com/marketing-y-comercial/un-cliente-insatisfecho-son-varios-clientes-potenciales-perdidos>
- Marulanda, O. (2009). Modulo Curso costos y presupuesto. Segunda Edición.  
Recuperado de [https://cfsbusiness.files.wordpress.com/2012/08/unad\\_costos\\_y\\_presupuesto\\_2009.pdf](https://cfsbusiness.files.wordpress.com/2012/08/unad_costos_y_presupuesto_2009.pdf)

- Maram, L. (06 agosto de 2011). ¿Qué es la Reputación Corporativa?. Luis Maram Inspiring Marketing.  
Recuperado de: <http://www.luismaram.com/2011/08/06/que-es-la-reputacion-corporativa/>
- Montenegro, M. (11 de enero de 2014). Unos 276 salvadoreños salen del país diariamente de manera ilegal en busca del sueño americano. La página.  
Recuperado <http://www.lapagina.com.sv/nacionales/91619/2014/01/12/Unos-276--salvadorenos-salen-del-pais-diariamente-de-manera-ilegal-en-busca-del-sueno-americano>
- Mendoza, B. y Segura, E. (16 de septiembre de 2016). El Salvador llego el 15 de septiembre a los 4,000 homicidios en 2016. La presa Grafica.  
Recuperado de <http://www.laprensagrafica.com/2016/09/17/el-salvador-llego-el-15-de-septiembre-a-los-4000-homicidios-en-2016>
- Pérez y Gardey. (2013). Definición de credibilidad. Definición. De.  
Recuperado de <http://definicion.de/credibilidad/>
- Pérez, J. y Merino, M. (2012). Definición de guía.  
Recuperado de <http://definicion.de/guia/>
- Ponce, H. (2007). La Matriz FODA. Alternativa de Diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Enseñanza e investigación en Psicología, 12 (1), 113-130.  
Recuperado de [http://cneip.org/documentos/revista/CNEIP\\_12-1/Ponce\\_Talancon.pdf](http://cneip.org/documentos/revista/CNEIP_12-1/Ponce_Talancon.pdf)
- R.a.c (2009). Grandes inventos. La tarjeta de crédito.  
Recuperado de <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=baac6635-8ebf-4f8b-aa28-49dd99866588%40sessionmgr101&vid=14&hid=125>

- Real Academia Española (2016). Problema.  
Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=UELp1NP>
- Real Academia Española (2016). Otorgar.  
Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=RKz1rM9>
- Real Academia Española (2016). optimizar.  
Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=R7YxPPp>
- Real Academia Española (2016). Potencial.  
Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=Trg1grH>
- Real Academia Española (2016). Chip.  
Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=8pzz8q5>
- Real Academia Española (2016). Confidencial.  
Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=AFK5UaP>
- Real Academia Española (2016). Definición.  
Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=C2nxHO5>
- Real Academia Española (2016). Internet.  
Recuperado De <http://dle.rae.es/?id=LvskgUG>
- Real Academia Española (2016). Decreto.  
Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=BzbhM4P>
- Real Academia Española (2016). Alance.

Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=1bs6INR>

- Real Academia Española (2016). Enfoque.

Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=FILdLts>

- Real Academia Española (2016). Estado.

Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=GjqhajH>

- Real Academia Española (2016). Cliente.

Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=9SnxU0N>

- Real Academia Española (2016). Confianza.

Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=AF8rq9a>

- Real Academia Española (2016). Desperdicio.

Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=DKnTevV>

- Real Academia Española (2016). Entorno.

Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=FjFtqZ3>

- Real Academia Española (2016). Generalidades.

Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=J3o8jBF>

- Real Academia Española (2016). Relevancia.

Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=VpxMLGU>

- Rubio, M. (16 de octubre 2009). Un cliente insatisfecho es la peor publicidad para un negocio. La verdad.es.

Recuperado de <http://www.laverdad.es/murcia/20091016/region/cliente-insatisfecho-peor-publicidad-20091016.html>

- Saavedra, M. e Ibarra, L. (25 de julio de 2016). Claves para entender la crisis de liquidez. El Economista.

Recuperado de <http://www.eleconomista.net/2016/07/25/el-salvador-esta-a-las-puertas-del-impago>

- Teos, E. (2016). Jóvenes los más golpeados por el desempleo en El Salvador. La Prensa Gráfica.

Recuperado de <http://www.laprensagrafica.com/2016/05/26/jovenes-son-los-mas-golpeados-por-el-desempleo-en-el-salvador>

## Glosario

- **Alcance:** Significación, efecto o trascendencia (RAE, 2016).
- **Chip:** Pieza pequeña, de material que contiene múltiples circuitos integrados para realizar múltiples funciones en dispositivos electrónicos y computadoras (RAE, 2016).
- **Ciente:** Es llamado de esta manera a una persona que compra un producto o utiliza un servicio de un profesional o empresa (RAE, 2016).
- **Confidencialidad:** Que es confidencial, reservado (RAE, 2016).
- **Confianza:** Se llama de esta manera al pacto o convenio realizado de manera oculta o reservadamente entre dos o más personas particulares o si tienen relaciones o tratos a nivel comercial (RAE, 2016).
- **Credibilidad:** La capacidad de ser convincente. No está vinculado a la veracidad del mensaje, sino a los componentes objetivos y subjetivos que hacen que otras personas creen (o no) en dichos contenidos. Para tener credibilidad, la persona o la información deben generar confianza en los demás (Pérez y Gardey, 2013).
- **Definiciones:** Proposición, descripción, enunciado que describe algo con exactitud y claridad (RAE, 2016).
- **Decreto:** Decisión de una autoridad o un juez, gobierno, que tiene jurisdicción sobre una materia o negocio donde tiene competencia (RAE, 2016).
- **Desperdicio:** Residuo de lo que no se puede o no es fácil aprovechar o se deja de utilizar por descuido (RAE, 2016).
- **Enfoque:** Acción y efecto de enfocar algo importante (RAE, 2016).
- **Estado:** País soberano, reconocido como tal en el orden internacional (RAE, 2016).
- **Entorno:** Conjunto de características que definen el lugar y la forma de ejecución de una aplicación (RAE, 2016).
- **Generalidades:** Conocimientos generales relativos a una ciencia (RAE, 2016).



- **Internet:** Red mundial de informática que se conecta entre computadoras, mediante protocolos de comunicación (RAE, 2016).
- **Potencial:** Tiene posibilidades (RAE, 2016).
- **Relevancia:** Calidad o condición de relevante, importancia, significación (RAE, 2016).
- **Reputación Corporativa:** Es el reconocimiento que de una compañía hacen sus grupos de interés, a partir del grado de cumplimiento de ésta para con sus clientes, empleados, accionistas y comunidad en general (Maram, 2011).

## ANEXOS

Tabla 1

*Artículos de la NTC-01 y LSTC, relacionados al otorgamiento de tc*

NTC-01	LSTC	Concepto	Descripción
1		Objeto de la Norma	Desarrolla procedimientos y metodologías para aplicar las disposiciones de la LSTC.
2		Sujetos obligados a cumplirla	Bancos, Sociedades miembros, Bancos cooperativos, Federaciones de bancos, Gestores y administradores de tarjetas.
5	3, 4	Solicitud de autorización para emitir tarjetas de crédito	Se solicita a la SSF, deben ser Personas Jurídicas domiciliadas en el país, constituidas legalmente, si son extranjeras, deben estar autorizadas también por organismo fiscalizador de país de origen, que a su vez han hecho un convenio con la SSF , en este artículo se hace mención de los diferentes documentos que se deben acompañar a la solicitud de autorización.
		Depositar contratos	Los contratos a utilizar para la emisión de tarjetas deben estar depositados en la SSF.
6		Autorización para Personas Jurídicas Extranjeras	Si desean operar tarjetas de crédito en El Salvador, deben obtener autorización previa para constituirse como banco o sucursal de banco extranjero, según lo que dicta la ley de bancos.
9	7, 22	Depósitos de modelos de contratos	Los contratos que respaldaron los términos y condiciones de las tarjetas de créditos que se emitirán deben ser depositados previamente a la SSF para su autorización ya sea por primera vez o para modificaciones.
10	6	Contenido del contrato	Formaliza legalmente la relación jurídica entre emisor y tarjetahabiente, debe ser claro, veraz, suficiente y de fácil comprensión, que se puedan apreciar fácilmente los deberes y derechos de ambas partes. Acá también se muestra el contenido mínimo que deberá contener el contrato en su redacción.

Tabla 2

*Artículos de la NTC-01 y LSTC, relacionados al otorgamiento de tarjetas de crédito*

NTC-01	LSTC	Concepto	Descripción
11	8	Celebración del contrato	<p>Solo se celebraran con los tarjetahabientes que han cumplido todo el proceso interno de calificación establecido.</p> <p>Se debe incluir los análisis respectivos que respaldan la resolución, tomando en cuenta su capacidad de pago.</p> <p>Esto también se debe hacer previamente para otorgar: Extrafinanciamientos, incrementos de límite, refinanciamientos y reestructuraciones. Se debe contar con una política de crédito aprobada por Junta Directiva y comunicada a la SSF ya sea por primera vez o en modificaciones.</p> <p>El contrato debe estar firmado por ambas partes, La solicitud de emisión de la tarjeta de crédito no genera responsabilidad alguna. Todo cambio debe ser notificado al cliente con 45 días de anticipación y debe estar firmado, acá se menciona que si se cancela la relación entre emisor y tarjetahabiente, el segundo debe pagar lo adeudado al emisor. La tasa de interés no puede modificarse en los primeros seis meses, salvo que beneficie al cliente.</p>
12	9,14	Modificación a lo contratado con tarjetahabiente	<p>Para Persona Natural, el emisor de contener como mínimo en sus archivos lo siguiente: Contrato suscrito, análisis realizados, NIT, DUI, para extranjeros el pasaporte u otro documento Legal. El expediente puede ser electrónico o físico.</p>
13		Expediente del Tarjetahabiente	
14		Gestión de Riesgo	<p>Los bancos deben contar con sistemas de gestión de riesgos para medir, controlar, monitorear, identificar y mitigar los riesgos del mercado , de los créditos, de la liquidez, de las operaciones, riesgo reputacional, legal, tecnológico y todo a lo que se expongan las entidades por el uso de las tarjetas de crédito. Además los bancos son los responsables de brindar seguridad a las transacciones de los tarjetahabientes, por lo cual deben revisar sus políticas y controles internos respectivos.</p>

Nota: Comparativo de artículos entre la ley y su normativa respectiva.

Tabla 3

<i>Artículos de la NTC-01 y LSTC, relacionados al otorgamiento de tarjetas de crédito</i>			
NTC-01	LSTC	Concepto	Descripción
15		Cobertura de Seguros	Se debe contar con seguros para proteger a los clientes contra robo, hurto, fraude y extravío de tarjetas de crédito.
17	5	Contenido de la tarjeta de crédito	La tarjeta de crédito es intransferible, se debe emitir a nombre del titular y contener como mínimo lo exigido por la ley detallada en este artículo.
18		Obligaciones de informar	Los emisores y/o coemisores de tarjetas de crédito, antes de la suscripción de los contratos de crédito, deberán explicar con claridad a sus tarjetahabientes las responsabilidades que éstos adquieren en el uso de la tarjeta de crédito con que se operará el crédito otorgado, lo cual deberá quedar debidamente documentado desde el momento en que el tarjetahabiente recibe la tarjeta de crédito, quien deberá firmar de enterado de sus responsabilidades.
19		Educación financiera	Los emisores tienen la responsabilidad de aclarar, informar, explicar de forma clara, veraz y oportuna toda la información que el tarjetahabiente requiera sobre la tarjeta que se le está ofreciendo.
20		Recepción de denuncias	Se debe contar durante las 24 horas, de un sistema para atender las denuncias que los tarjetahabientes hagan, para garantizarles las transacciones y minimizarles los riesgos por operaciones con tarjetas sustraídas o extraviadas, identificando y registrando cada una de ellas con hora y número correlativo, el que deberá ser comunicado en el acto al denunciante, lo cual no generará cargo alguno para el tarjetahabiente.
32	24	Remisión del estado de cuenta	El banco debe elaborar y enviar o tener a disposición del cliente su estado de cuenta mensual; dicho envío será con al menos 15 días de anticipación a su fecha de pago, el cual puede ser físico o electrónico.

Nota: El resumen es sobre artículos relacionados a los documentos o procesos para otorgar las tarjetas de crédito.

Tabla 4  
Regulación de las comisiones, según la LSTC

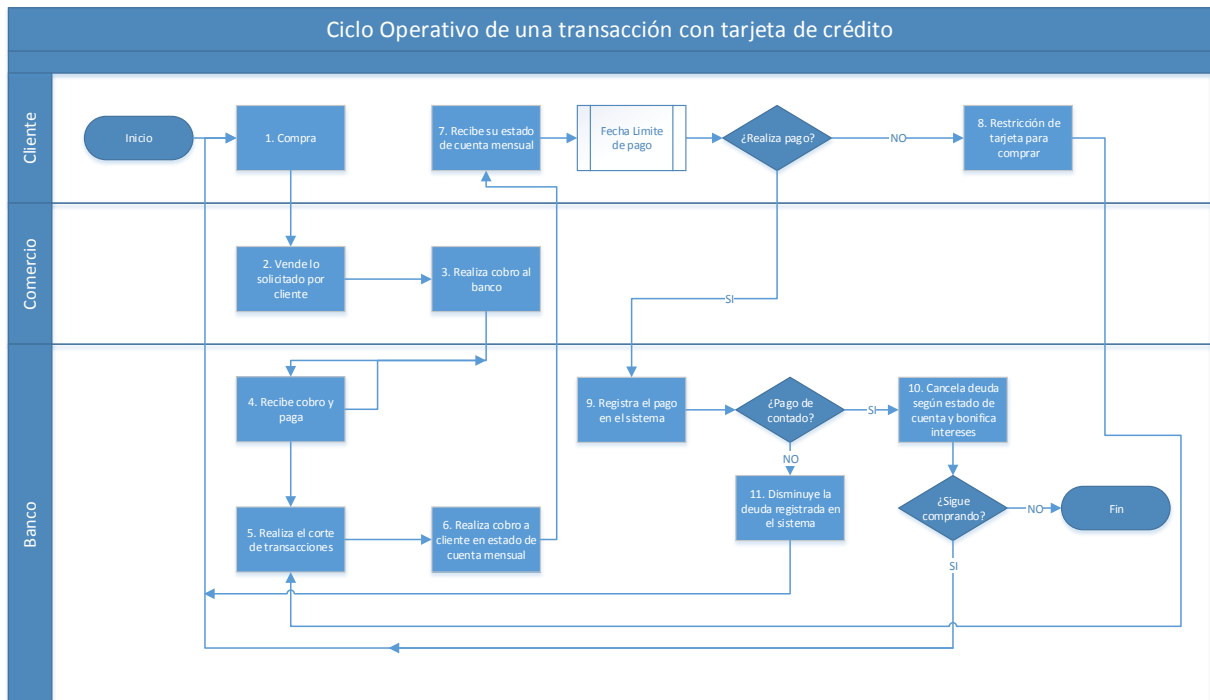
Número de artículo	Concepto	Descripción
2	Concepto de comisión	Remuneración que paga comercio afiliado por participar en negocio de tarjeta de crédito, relacionado al servicio que da al tarjetahabiente. Cobro al tarjetahabiente por servicios que el Emisor le presta según términos y condiciones del contrato.
16	Contrato de afiliación	No se podrán cobrar comisiones que no estén pactadas en el contrato firmado por ambas partes. Tampoco se podrán cobrar comisiones discriminatorias, es decir, a igual servicio y tipo de tarjeta igual comisión.
17	Cobro de comisiones	Solo se pueden cobrar las comisiones pactadas en el contrato
18	Prelación de pagos	Intereses, comisiones y recargos; el remanente, si lo hubiere, a capital.
21	Exhibir comisiones	Se deben exhibir al público en establecimientos y publicidad
24	Desglose de comisión en pago mínimo	Dentro del monto del pago mínimo se debe desglosar de cuanto es el valor que se paga a comisiones.
31	Fijar comisiones entre comercio y emisor	Se pueden cobrar comisiones por bienes y servicios o dinero en efectivo que el comercio proporcione al tarjetahabiente, las cuales se remuneraran al adquirente, siempre y cuando estén pactadas en contrato de afiliación.

Nota: Extracto de artículos que regula las comisiones

Tabla 5  
*Regulación de los intereses, según Ley LSTC*

Artículo	Concepto	Descripción
17	cobro de intereses	Los emisores solo podrán cobrar intereses pactados al tarjetahabiente, según acuerdos firmados; Se deben calcular sobre el capital de la deuda, no pueden ser capitalizados, no pueden calcularse sobre recargos ni comisiones.
18	Devengo de Intereses	Intereses no devengados no se podrán cobrar.
18	Calculo de intereses	Para computar los intereses se hará desde el mismo día que el tarjetahabiente realice la transacción con la tarjeta de crédito, salvo que beneficie al cliente. Si el pago se hace en el plazo señalado en estado de cuenta se aplicaran los intereses bonificables.
18	Intereses por sobregiros	Solo se aplicaran por transacciones realizadas por el cliente.
18	prelación de pago de intereses	Intereses, comisiones y recargos; el remanente, si lo hubiere, a capital.
22	Forma de calcular los intereses	Sera con la fórmula de interés simple, sobre saldos diarios del capital adeudado dentro del plazo, la tasa de interés pactada, utilizando los días transcurridos por cada transacción y el año calendario.
19	Exoneración de intereses	No se cobrarán intereses, cuando la totalidad de las compras realizadas en el ciclo de facturación, sean pagadas antes de la siguiente fecha de pago establecida.
19	Modificación de tasa	no se podrá hacer antes durante los primeros seis meses del contrato

Nota: Concentración de artículos que regulan los intereses



**Figura 2.** Ciclo Operativo de una transacción con tarjeta de crédito

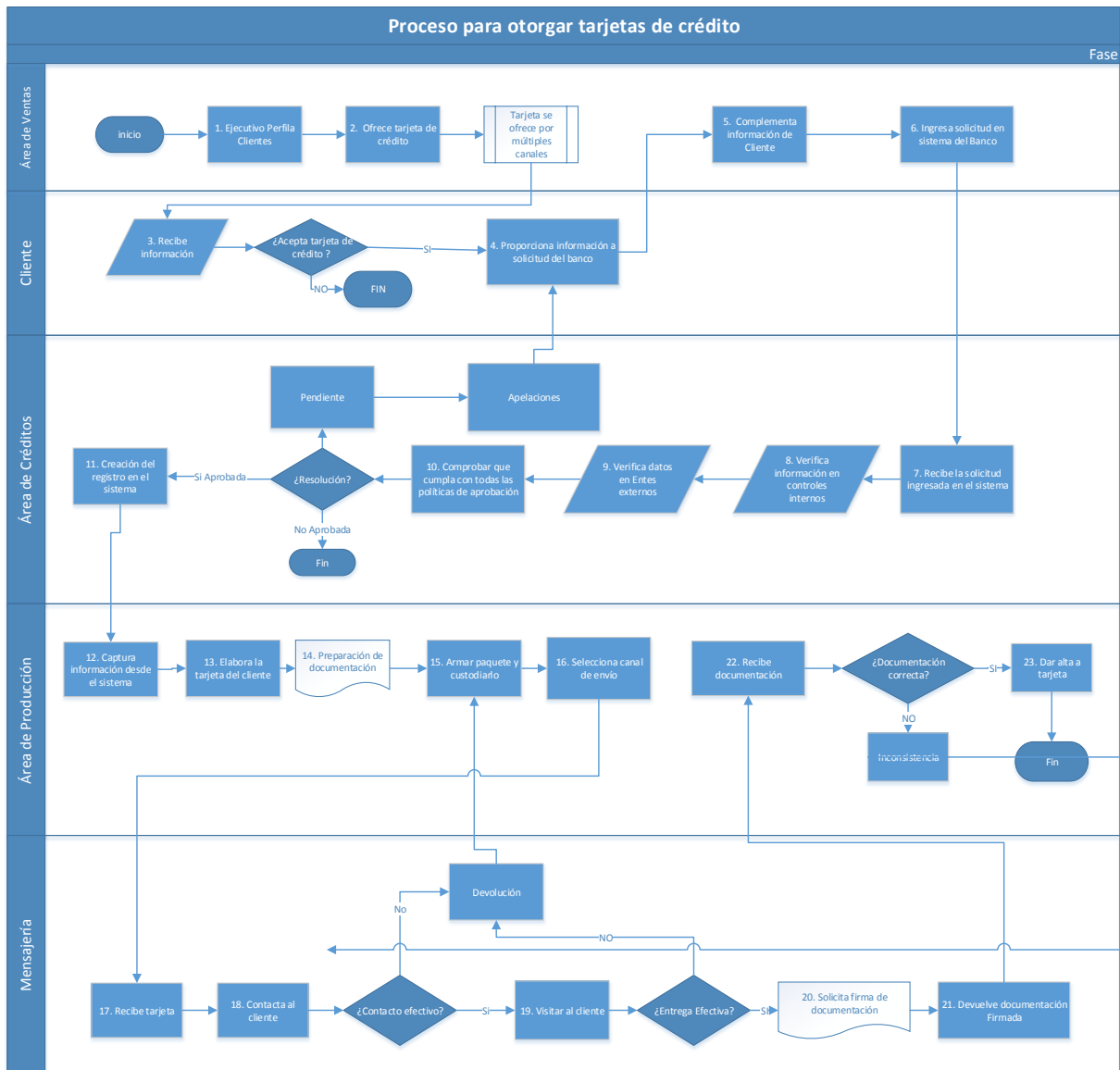


Figura 3. Proceso para otorgar tarjetas de crédito.



### FODA DEL BANCO ISTMO CENTROAMERICANO, S.A.

INTERNAS		EXTERNAS	
F		O	
<p>1.- Equipo de ventas muy comprometido con su trabajo.</p> <p>2.- Amplio conocimiento del negocio de tarjetas de crédito.</p> <p>3.- Sistema de Información tecnológica con muchas bondades.</p> <p>4.- Proceso de otorgamiento de tarjetas de crédito bien definido y documentado.</p> <p>5.- Personal dispuesto a reinventarse constantemente según la industria lo demande.</p> <p>6.- Se poseen indicadores de gestión.</p> <p>7.- Alta gerencia flexible a brindar apoyos a cambios y mejoras al proceso.</p> <p>8.- Excelente cultura de servicio al cliente.</p> <p>9.- Adecuados controles internos</p> <p>10.- Tiempos de respuestas adecuados y competitivos con el mercado.</p>		<p>1.-Ampliar atención de tarjetahabientes en el interior del país.</p> <p>2.-Reducir el tiempo para evaluar y entregar las tarjetas a los clientes.</p> <p>3.-Ampliar su el porcentaje de participación en la industria de tarjetas.</p> <p>4.-Diversificar sus diferentes productos de tarjetas de créditos</p> <p>5.-Reducir el porcentaje de tarjetas no entregadas.</p> <p>6.-Ampliar sus canales de atención a los clientes.</p> <p>7.-Incursionar en el mercado con otras marcas internacionales de tarjetas de crédito.</p> <p>8.- Reducir desperdicio de tarjetas que se destruyen porque cliente no se encuentra o no desea las tarjetas.</p> <p>9.- Ofrecer productos que contengan beneficios que resulten más atractivos a los clientes.</p> <p>10. Ampliar la venta de tarjetas en comercios afiliados y alianzas.</p>	
D		A	
<p>1.- Personal de ventas insuficiente para cubrir el crecimiento del negocio.</p> <p>2.- Personal encargado de la entrega</p>		<p>1.-Creciente delincuencia en todo el territorio Salvadoreño, lo que aumenta el riesgo de fraudes en tarjetas de crédito.</p>	

<p>se enfoca en otras tareas</p> <p>3.-Tarjetas de crédito que se producen son rechazadas por clientes en las entregas.</p> <p>4.- Personal nuevo carece de experiencia en ventas de tarjetas.</p> <p>5.-Personal de ventas no asesora correctamente al cliente en la venta de tarjetas.</p> <p>6.-Costos innecesarios en algunos procesos del otorgamiento.</p> <p>7.- Mensajería no tiene el conocimiento adecuado para vender tarjetas y no es exclusivo del banco.</p> <p>8.- No hay área de control de calidad</p> <p>9.- Los programas de entrenamientos no son realizados con el énfasis necesario.</p> <p>10.-No se hace demasiada publicidad</p>	<p>2.-Posibilidad de capturar información falsa o incompleta de clientes que desean obtener una tarjeta de crédito.</p> <p>3.-Tarjetas propias de cooperativas y compañías grandes.</p> <p>4.-Restricción en tasas de intereses y cobros de comisiones en las tarjetas de crédito.</p> <p>5.-Reciente inicio de labores de otros bancos</p> <p>6.-Baja calificación del país</p> <p>7.-Poca inversión en El Salvador</p> <p>8. Peligros de deportaciones desde Estados Unidos por cambios de presidente.</p> <p>9.- Bancos ofrecen otros productos financieros con beneficios parecidos.</p> <p>10.- Clientes que poseen más de una tarjeta de crédito de diferentes bancos.</p>
---	--

Figura 4. FODA, de la institución en estudio

**MATRIZ MAFE DEL BANCO ISTMO CENTROAMERICANO, S.A.**

<b>INTERNAS</b>		<b>EXTERNAS</b>	
<b>FO</b>		<b>FA</b>	
<p>1.-Elaborar una guía clara, sencilla, que cumpla con los requisitos de los entes reguladores y las políticas de las empresas para aumentar la velocidad en el otorgamiento de tarjetas (F3,F4,O2, O8, O9)</p> <p>2.-Revisar la estrategia de ventas y corregirla para que mayor cantidad de cliente tome la tarjeta de crédito al momento de la entrega (F3,F4,O5,O7,O8)</p> <p>3.-Elaborar campañas de ventas de tarjetas en zonas del interior del país(F1,F5,O1,O4)</p> <p>4. Elaborar indicadores e implantar plan de incentivos y penalizaciones (F6, D5)</p>		<p>1.- Establecer una mejor supervisión de la información analizada para evitar ingresar Información incorrecta al sistema. Para ello crear un área de control de calidad. (F3,A1,A</p> <p>2.- Revisar las políticas establecidas para cada producto cada año para adecuarlas a las exigencias del mercado (F2,A4)</p>	
<b>DO</b>		<b>DA</b>	
<p>1.- Ampliar la fuerza de ventas y capacitarlos (D1,O1)</p> <p>2.-Supervisar más estrechamente la información que ingresan los ejecutivos de ventas (D3,D5, O5)</p> <p>3.-Revisar el esquema de envío de tarjetas de crédito a los clientes para detectar oportunidades de mejoras que vuelvan el proceso más eficiente.(D2,O5,O7)</p>		<p>1. -Establecer capacitaciones cada tres meses para que el personal de ventas conozca como verificar la información que le proporciona el cliente.(D4,A1)</p> <p>2- Contratar más personal de ventas y capacitarlos para cubrir más mercado (D1,A10)</p> <p>3.- Capacitar al personal de inmediato(D7,A2)</p>	

Figura 5. Matriz MAFE para el banco.