PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR – MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

MODELO DE GESTIÓN DEL SERVICIO DE TARJETA DE CRÉDITO MASTERCARD PARA LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DEL SEGMENTO 1 SOCIAS DE UNA ENTIDAD DE SEGUNDO PISO.

DIANA PAOLA SALTOS ESTRELLA

DIRECTOR: MBA. PAÚL IDROBO

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: INNOVACIÓN, PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD DE ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS

QUITO, 2020

DIRECTOR:

MBA. Paúl Idrobo.

INFORMANTES:

Ing. Fernando Rosas

Ing. Jorge Altamirano

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de titulación a mis padres Robert Saltos y Nelly Estrella quienes con su amor paciencia y apoyo me han permitido cumplir una meta más en mi vida, de la misma forma a mis hermanas Erika y Jessica por su apoyo moral durante el proceso de la maestría, así también a mis amados sobrinos Camila, Joaquín y Elías quienes con su amor me han ayudado a ser una mejor persona y con esto llegar a ser un ejemplo en sus vidas.

Diana

AGRADECIMIENTOS

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sobre todo a la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables por brindarme la oportunidad de seguir creciendo profesionalmente.

A los profesores quienes me han guiado a lo largo de mi maestría compartiendo sus conocimientos, experiencias y anécdotas.

A mi Director por su tiempo y por haberme guiado durante toda le evolución del trabajo de titulación.

A mis amigos y compañeros de trabajo Miguel, Jorge y Francisco, quienes me han brindado su conocimiento y apoyo moral a lo largo de la maestría y el trabajo de titulación, para culminar con este objetivo.

A mis padres Robert y Nelly quienes me apoyaron incondicionalmente a lo largo de mi maestría.

A mis hermanas y sobrinos con quienes compartí buenos momentos durante el trayecto de mi maestría.

A todos mis amigos, compañeros con quienes he compartido durante la permanencia en la carrera.

Contenido

INTRODUCCIÓN 1

1 ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO Y EXTERNO 1

1.1 Externo 1

1.1.1 Aspecto Económico 1

1.1.2 Aspecto Social 7

1.1.3 Aspecto Político 10

1.1.4 Aspecto Tecnológico 11

1.2 Interno 13

1.2.1 Historia 13

1.2.2 Descripción del Negocio 15

1.2.3 Clientes 17

1.2.4 Proveedores 17

1.2.5 Competencias 18

1.2.6 Infraestructura 19

1.2.7 Económico 20

1.2.8 Estructura Organizacional 21

1.3 FODA 23

Mapa Estratégico 27

2 MARCO TEÓRICO 30

2.1 Tarjeta de crédito en el Ecuador 30

2.1.1 Sector Bancario 30

2.1.2 Normativa 34

2.1.3 Sector Cooperativo 40

2.2 TIPOS DE TARJETA DE CRÉDITO SEGÚN LA MARCA 41

2.2.1 Por el crédito que conceden 42

2.2.2 Por el tipo de la entidad emisora 42

2.2.3 Propias de un establecimiento comercial. 42
2.2.4 Por el ámbito objetivo. 42
2.2.5 Por el ámbito territorial de validez. 43
2.2.6 Por el ámbito temporal. 43
2.2.7 Según el público 43
2.2.5 En función del pago 44
2.2.6 Según poder adquisitivo 44
2.3 ADQUISICIÓN DE LICENCIAS MASTERCARD 47
2.3.1 Principal o afiliado 48
2.3.2 Requisitos de lavado de dinero y sanciones 48
2.3.3 Requisito Financiero 51
2.4 RECURSOS QUE INTERVIENEN EN EL PROCESAMIENTO DE TARJETA DE CRÉDITO 51
2.4.1 Físicos 51
2.4.2 Económicos 51
2.4.3 Humanos 52
2.4.4 Técnicos 57
2.5 PROCESOS QUE INTERVIENEN EN LA OPERACIÓN DE TARJETA DE CRÉDITO 57
2.5.1 OPERACIONES CON TARJETA DE CRÉDITO 57
3 DISEÑO DE PROCESOS 62
3.1 Colocación y Ventas 62
3.2 Mantenimiento y Operación 83
3.3 Post Venta 88
4 DISEÑO DE PERFILES 101
4.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 101
4.2 IDENTIFICACIÓN DE CARGOS 103
4.3 PERFILES DE CARGOS 112

4.4 IDENTIFICACIÓN DE CARGAS DE TRABAJO 116
5. EVOLUCIÓN FINANCIERA 125
5.1 EGRESOS 125
5.1.1 Inversión 125
5.1.2 Gastos 127
5.2 INGRESOS 134
5.3 VIABILIDAD 139
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 141
6.1 Conclusiones 141
6.2 Recomendaciones 142
7. Bibliografía 143
8. ANEXOS 146
Anexo 1 Proceso Venta 146
Anexo 2 Proceso de Evaluación 153
Anexo 3 Proceso de Emboce 159
Anexo 4 Proceso de Entrega y Activación de tarjeta 164
Anexo 5 Proceso de facturación 169
Anexo 6 Proceso de entrega de Estados de Cuenta 175
Anexo 7 Formulario de Servicio al cliente 181
Anexo 8 Solicitud de asistencia al tarjetahabiente 182
Anexo 9 Proceso de Servicio al cliente 183
Anexo 10 Proceso Post Venta 189
Anexo 11 Nomenclatura y Clasificación 196
Anexo 12 Diccionario de Competencias 197
Anexo 13 Perfil del Jefe de Tarjeta de Crédito 205
Anexo 14 Perfil de Supervisor de Operaciones 208
Anexo 15 Perfil de Supervisor de Call Center 211

Anexo 16 Perfil de Supervisor de Cobranzas 214
Anexo 17 Perfil de Asistente de Atención al cliente 217
Anexo 18 Perfil de Agente de Call Center 220
Anexo 19 Perfil de Ejecutivo de Cobranza..... 222

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Datos de Activos 5
Figura 2 Datos de los Pasivos 5
Figura 3 Datos Cartera 6
Figura 4 Rentabilidad 7
Figura 5 Diagrama de Servicios 20
Figura 6 Estructura Organizacional 22
Figura 7 Mapa estratégico 27
Figura 8 Metas 28
Figura 9 Datos Emisores de Tarjeta 31
Figura 10 Tarjetas Emitidas 32
Figura 11 Evolución de Tarjetas 33
Figura 12 Transacciones de consumo 33
Figura 13 Facturación tarjetas 34
Figura 14 Cadena de valor 62
Figura 15 Colocación y Venta 63
Figura 16 Solicitud lado A 65
Figura 17 Solicitud lado B 66
Figura 18 Registro de solicitud 67
Figura 19 Solicitudes Rechazadas 74
Figura 20 Tarjeta MasterCard 76
Figura 21 Mesa de Ayuda 79
Figura 22 Mantenimiento y operación 83
Figura 23 Post Venta 88
Figura 24 Servicio al cliente 89
Figura 25 Solicitud Avance 92
Figura 26 Formato carta robo 93
Figura 27 Cobranza y Recuperación 95
Figura 28 Correo Cobranza 97
Figura 29 Organigrama Estructural 102
Figura 30 Fase I Estructura 103
Figura 31 Fase II estructura 106
Figura 32 Fase III estructura 108

Figura 33 Ingresos 138
Figura 34 Evolución de Ingresos y Egresos..... 139

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Segmentos de Cooperativas 8
Tabla 2 Clientes 17
Tabla 3 Indicadores Financieros 21
Tabla 4 Parámetros de precalificación 69
Tabla 5 Parámetros aplicaciones normales 71
Tabla 6 Parámetros aplicantes independientes 72
Tabla 7 Tarjetas emitidas 118
Tabla 8 Carga para un asistente 119
Tabla 9 Carga para 2 asistentes 120
Tabla 10 Carga para un agente 121
Tabla 11 Carga de dos agentes 122
Tabla 12 Carga para un ejecutivo 123
Tabla 13 Carga para 2 Ejecutivos 124
Tabla 14 Costos MasterCard 125
Tabla 15 Costos Credimatic 126
Tabla 16 Costos Operador del Servicio 126
Tabla 17 Costo de Capital de Trabajo 126
Tabla 18 Gastos MasterCard 128
Tabla 19 Costos Credimatic 129
Tabla 20 Costos Operador 129
Tabla 21 Costos Jefe de Tarjeta de Crédito 130
Tabla 22 Costos Asistente de Atención al Cliente 130
Tabla 23 Costos de Agente de Call Center 131
Tabla 24 Costos de Ejecutivo de Cobranzas 131
Tabla 25 Costos Talento Humano 132
Tabla 26 Costos de Equipo 132
Tabla 27 Egresos de la Cooperativa 133
Tabla 28 Ingresos por Consumo 135
Tabla 29 Ingresos Tarjetas Emitidas 135
Tabla 30 Ingresos Renovación de Servicio 135
Tabla 31 Ingresos por Reposición de Tarjeta 136
Tabla 32 Ingreso por Renovación de Tarjetas 136

Tabla 33 Ingresos por Financiamiento..... 136
Tabla 34 Ingresos por comisión de avances en efectivo..... 137
Tabla 35 Ingresos Cooperativa 138
Tabla 36 Resumen 139
Tabla 37 Flujo de Caja..... 140

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo permite ver un modelo de gestión del servicio de tarjeta de crédito MasterCard, así como la viabilidad de la implementación del producto para las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento uno que pertenezcan a una institución de segundo piso, la cual sea operadora del servicio de tarjeta de crédito.

Capítulo I: Se refiere al análisis externo del entorno político, económico, social, tecnológico, ambiental y jurídico del mundo cooperativo, también se menciona el aspecto interno, el cual trata de la historia, descripción del negocio, clientes, proveedores, competencia, parte económica, estructura organizacional de una institución de segundo piso. De estos análisis podemos determinar el FODA de la institución y por último dar a conocer los beneficios de brindar el servicio de una tarjeta de crédito.

Capítulo II: Se refiere al marco teórico, en el cual trata de las tarjetas de crédito en el Ecuador, sus orígenes, emisores, marcas de tarjetas, transacciones de consumo, facturación a nivel del sector bancario, así también la normativa que rige la operación de las tarjetas de crédito para el sector cooperativo, también se indica los tipos de tarjetas que se manejan en el mercado según la marca, adicional tenemos los requisitos para la adquisición de la marca MasterCard, y por último los recursos y procesos que intervienen en el proceso y operación de las tarjetas de crédito.

Capítulo III: Trata del diseño de los procesos y subprocesos que intervienen en el producto de tarjeta de crédito como colocación y venta, mantenimiento y operación y post venta, cada subproceso tiene la descripción del mismo, sus intervinientes, objetivos, alcance, responsable del proceso, recursos, definiciones, políticas, indicadores, información documentada y diagrama de flujo.

Capítulo IV: Trata del diseño de los perfiles para el correcto funcionamiento de los procesos definidos en el capítulo III, la estructura organizacional, las fases de evolución que tendrá el área de tarjeta de crédito, los perfiles de cada cargo en base a la nomenclatura y definición de criterios, para cada uno de estos perfiles se detalla los datos de identificación, misión del cargo, colaboradores, contactos internos y externos, perfil duro, idiomas, novel de estudios, responsabilidades, condiciones de trabajo y perfil de competencias, y por último la identificación de cargas de trabajo para el nivel operativo del área de tarjeta de crédito.

Capítulo V: Trata de la evolución financiera que tendrá el proyecto de tarjeta de crédito en una cooperativa de ahorro y crédito del segmento 1 durante los cinco años de estudio, los egresos a nivel de inversión y gastos con los distintos proveedores, los ingreso que genera el producto de tarjeta de crédito, y la viabilidad del proyecto de acuerdo a los ingreso y egreso obtenidos.

Del presente trabajo se concluye que la implementación del producto de tarjeta de crédito para las cooperativas de Ahorro y crédito es totalmente rentable, pero requiere de una fuerte inversión inicial, así con la creación de nuevos procesos, recursos y área que garanticen el correcto funcionamiento del servicio.

INTRODUCCIÓN

Descripción del problema

El 16 de diciembre del 2015 la Junta de Regulación Monetaria Financiera en la resolución No. 166-2015F en el artículo 194, numeral 2, letra d) del Código Orgánico Monetario y Financiero, determina que las entidades del sector financiero popular y solidario pueden actuar como emisores u operadores de tarjetas de débito o tarjetas de pago; y, que las entidades del segmento uno podrán emitir u operar tarjetas de crédito.

Al ser un producto nuevo en el sector cooperativo y costoso se requiere que el servicio de operación de tarjeta de crédito lo realice una entidad de segundo piso, en Ecuador existe una Caja Central que tiene como socios a las cooperativas de ahorro y crédito de primer piso, esta entidad se encuentra brindando el servicio de operación de la tarjeta de crédito MasterCard.

Por el hecho de ser un producto diferente a los que generalmente manejan las Cooperativas de ahorro y crédito se debe implementar nuevos recursos, procesos y un área específica para el manejo de tarjetas de crédito.

Con lo antes mencionado, si las cooperativas de ahorro y crédito del segmento uno que desean implementar el producto de tarjeta de crédito no realiza los procesos adecuados, capacitan al personal involucrado, e implementan nuevas herramientas, corren el riesgo de no brindar una buen servicio a sus socios, lo cual generaría pérdidas económicas y reputacionales.

Con la presente propuesta se establecerán lineamientos para un modelo de gestión del producto de tarjeta de crédito de la marca MasterCard, para asegurar un adecuado servicio a sus socios.

Con el presente trabajo se pretende crear un modelo de gestión del servicio de tarjeta de crédito MasterCard, con el cual las cooperativas de ahorro y crédito del segmento

1 socias de una entidad de segundo piso puedan tener una guía que les permita generar un mejor control y administración del producto de tarjeta, con el fin de tener una operación efectiva, y de esta manera brindar un servicio eficaz a todos sus socios y clientes.

El objetivo general del presente trabajo es realizar un modelo de gestión para el servicio de tarjeta de crédito MasterCard para las cooperativas de ahorros y crédito del segmento 1

Objetivos Específicos

- Realizar el análisis del entorno externo e interno de una institución de segundo piso.
- Investigar las mejores prácticas de operación en el servicio de tarjeta de crédito.
- Diseñar los procesos del producto de tarjeta de crédito MasterCard con el fin de ofrecer un buen producto a los socios y clientes de las cooperativas del segmento 1.
- Plantear los perfiles de los recursos que intervienen en el proceso del producto de tarjeta de crédito para su correcto desempeño.
- Elaborar el análisis de los ingresos y egresos que intervienen en la implementación del producto de tarjeta de crédito MasterCard para poder determinar su viabilidad.

Alcance

El presente trabajo es una propuesta para determinar la viabilidad de la implementación del producto de tarjeta de crédito MasterCard a través de una entidad de segundo piso que brinde el servicio de operación de tarjeta para las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1.

1 ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO Y EXTERNO

El presente capítulo trata los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos y legales del manejo y uso de las tarjetas de crédito en el Ecuador. Se indica el análisis interno de una entidad de segundo piso para brindar el servicio de tarjetas de crédito en el sector cooperativo.

1.1 Externo

1.1.1 Aspecto Económico

Ecuador ha dependido para su crecimiento del comportamiento del gasto gubernamental. El sector privado realizaba su inversión en base a la planificación de obras del gobierno, por lo que no será el sector que dinamice la economía en el 2019. La inversión extranjera en el Ecuador no resulta atractiva a no ser que sea en Minería o Petróleo. La primera se ha estancado por criterios contrapuestos del gobierno ante la explotación. La segunda apoyará a una mayor extracción. El sector privado solicita mayores medidas de apoyo, que políticamente son complejas (flexibilidad laboral, eliminación de impuestos) y que disminuye los ingresos fiscales (eliminación de salvaguardas, 5% de salida). Los ahorros realizados hasta la fecha no compensan los nuevos gastos (aporte del Gobierno a la deuda del IESS, compensación de la deuda acumulada con las empresas de servicios petroleros en la etapa de precios del petróleo bajos). Para un desarrollo sostenible se requiere mejorar en productividad y competitividad, en lo cual Ecuador ha ido perdiendo terreno. Es positivo el nivel demográfico, gran parte de la población se concentra en edades menores a 25 años, edad productiva y que aporta a seguir creciendo económicamente. Un tema pendiente es la Seguridad Social, que en algún momento se debe tomar acciones.

La Banca ha tenido un crecimiento anual del 5,2% en activos y un 4,6% en pasivos. A nivel de patrimonio se tuvo una variación anual del 9,3%, en lo que se refiere a las cuentas de ingresos existe una variación del 11,4%, mientras que las cuentas de gastos tuvieron

un incremento del 8,3%. Teniendo como utilidad neta 554 millones (Asociación de Bancos del Ecuador, 2018).

Con información a octubre 2018 el monto de depósitos se ubicaba en USD 29.560 millones, las provincias que generan el mayor saldo de captaciones son Pichincha (USD 13.715 millones), Guayas (USD 8.216 millones) y Azuay (USD 676 millones) y estos montos se direccionan principalmente a los bancos Pichincha (USD 8.199 millones), Pacífico (USD 3.736 millones), Produbanco (USD 3.506 millones), Guayaquil (USD 3.054 millones), Internacional (USD 2.794 millones) y Bolivariano (2.509 millones) (Asociación de Bancos del Ecuador, 2018)

En cuanto al monto de crédito otorgado por los bancos privados a los habitantes de las distintas provincias del Ecuador en lo que va del año 2018 representan el 95% del total de operaciones de volumen de crédito de mayor valor, cuyo monto es de USD 22.071 millones, y los bancos que mayor monto otorgan son Pichincha (USD 4.832 millones), Produbanco (USD 4.036 millones), Guayaquil (USD 2.474 millones), Internacional (USD 2.277 millones), Bolivariano (USD 2.023 millones), Pacífico (1.560 millones) y Diners (USD 1.500 millones) y estos montos en su mayoría se direccionan hacia las provincias de Pichincha (USD 8.304 millones), Guayas (USD 6.875 millones), al Uso de Tarjeta de Crédito (USD 2.229 millones), a Azuay (USD 927 millones) y Manabí (USD 834 millones). El uso de Tarjetas de Crédito es el tercer elemento que mayor volumen de crédito recibe (Asociación de Bancos del Ecuador, 2018).

El Sistema Financiero Popular y Solidario conformado por Cooperativas de Ahorro y Crédito y Mutualistas en el mes de diciembre del 2018 muestra un crecimiento de l5.2% e incrementa su participación en el Sector Financiero Nacional en un 22.2% (SEPS, 2019)

A nivel de activos podemos indicar que la Banca privada tuvo un crecimiento del orden de 5.2%, mientras que las entidades del sector financiero Popular y Solidario de primer piso crece en 14.8%; y dentro de este subsistema con mayor crecimiento son las

cooperativas de segmento 2 y 3, y el menor crecimiento lo tienen las mutualistas con el 7.2%, como se muestra en la Figura 1 (Bancos, 2019; SEPS, 2019).

	2017	2018					
ACTIVOS	dic	mar	jun	sep	dic	Crecimiento	Variac.
BANCOS	38,974,957	39,344,197	39,041,120	39,356,059	40,983,995	5.2%	2,009,038
SEGMENTO 1	8,293,156	8,491,082	8,861,291	9,187,851	9,488,553	14.4%	1,195,397
SEGMENTO 2	1,488,975	1,550,129	1,633,035	1,701,861	1,790,832	20.3%	301,857
SEGMENTO 3	826,959	895,884	933,532	956,088	973,874	17.8%	146,915
COOP S1+S2+S3	10,609,091	10,937,095	11,427,859	11,845,800	12,253,260	15.5%	1,644,169
Mutualistas	915,973	936,007	956,050	968,733	982,186	7.2%	66,213
SFPS	11,525,064	11,873,102	12,383,908	12,814,533	13,235,446	14.8%	1,710,382
En miles de USD							

Figura 1 Datos de Activos

Fuente: (Bancos, 2019; SEPS, 2019)

En lo que respecta a pasivos existe un incremento en las captaciones en el mes de diciembre sobre todo en el sector bancario, lo que le permite tener un crecimiento del 4.6%, mientras que las entidades del sector financiero Popular y Solidario de primer piso crecen 16.7%. En la Figura 2 se puede observar el crecimiento de cada segmento de las cooperativas y de las mutualistas

	2017	2018					
PASIVOS	dic	mar	jun	sep	dic	Crecimiento	Variac.
BANCOS	34,757,073	35,125,094	34,720,238	34,887,792	36,372,453	4.6%	1,615,380
SEGMENTO 1	6,917,522	7,272,477	7,594,481	7,864,575	8,113,891	17.3%	1,196,369
SEGMENTO 2	1,248,826	1,303,216	1,375,296	1,431,735	1,489,288	19.3%	240,462
SEGMENTO 3	677,470	733,915	765,779	783,055	799,736	18.0%	122,266
COOP S1+S2+S3	8,843,819	9,309,608	9,735,557	10,079,364	10,402,916	17.6%	1,559,097
Mutualistas	836,913	856,336	875,735	887,414	898,444	7.4%	61,530
SFPS	9,680,732	10,165,944	10,611,291	10,966,778	11,301,359	16.7%	1,620,627
En miles de USD							3,236,007

Figura 2 Datos de los Pasivos

Fuente: (Bancos, 2019; SEPS, 2019)

La cartera de crédito es el rubro de mayor crecimiento en el año 2018 debido a una gran demanda de todos los actores de la economía por lo que se vuelve un rubro muy importante dentro de los balances de las entidades. Al cierre del 2018, la Banca privada

tuvo un crecimiento del 11.1% colocando USD 2.724 millones de dólares, mientras que las entidades del sector Financiero Popular y Solidario de primer piso crecen en conjunto 27.2% que representa USD 2.135 millones de dólares. Esto representa que la Banca ha colocado el 56% mientras que el sector SFPS tiene colocado el 44% del total de crédito como se detalla en la Figura 3(Bancos, 2019; SEPS, 2019).

	2017	2018						
CARTERA BRUTA	**dic**	**mar**	**jun**	**sep**	**dic**	**Crecimiento**	**Variac.**	**Particip.**
BANCOS	**24,600,644**	25,119,040	26,329,531	26,883,705	27,325,175	**11.1%**	**2,724,531**	56%
SEGMENTO 1	5,514,715	5,966,846	6,385,027	6,824,838	7,167,971	**30.0%**	**1,653,255**	
SEGMENTO 2	1,177,051	1,231,748	1,306,850	1,385,238	1,444,480	**22.7%**	**267,429**	
SEGMENTO 3	631,534	689,894	726,447	757,817	774,840	**22.7%**	**143,306**	
COOP S1+S2+S3	**7,323,300**	7,888,488	8,418,324	8,967,894	9,387,290	**28.2%**	**2,063,990**	
Mutualistas	531,727	542,004	558,508	583,874	603,711	**13.5%**	**71,984**	
SFPS	7,855,027	8,430,492	8,976,832	9,551,767	9,991,001	**27.2%**	**2,135,974**	44%
En miles de USD							4,860,505	

Figura 3 Datos Cartera

Fuente: (Bancos, 2019; SEPS, 2019)

En lo que respecta a la rentabilidad (ROE) se incrementaron los resultados y los indicadores de ROE para el año 2018, así la Banca privada cierra, con el 13.65%, el Segmento 1 con el 10.70%, el Segmento 2 con el 5.39% y el Segmento 3 con el 1,46% y las Mutualistas con el 5.56% (Bancos, 2019; SEPS, 2019).

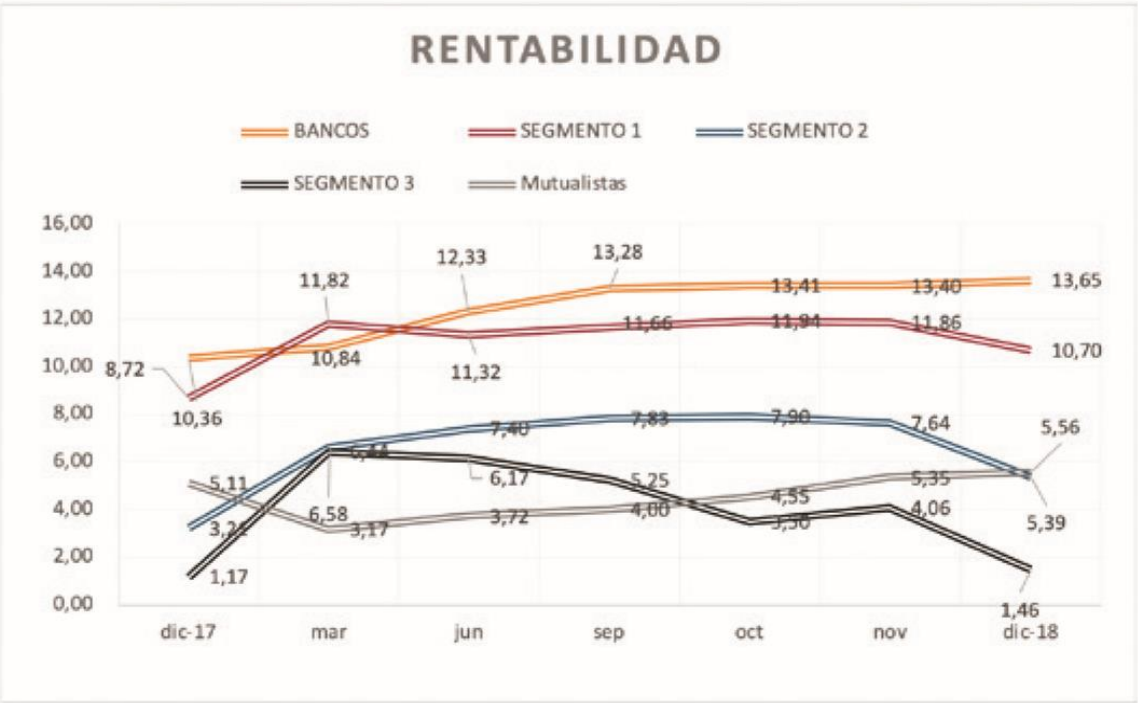


Figura 4 Rentabilidad

Fuente: (Bancos, 2019; SEPS, 2019)

Como se puede observar en la Figura 4 tanto la Banca como los segmentos 1,2,3 y Mutualistas tienen un crecimiento en la rentabilidad en el 2018 con respecto a diciembre del 2017.

Actualmente las Cooperativas que pueden emitir tarjeta de crédito son las que pertenecen al segmento 1, dentro de estas se encuentra la JEP (Juventud Ecuatoriana Progresista), Cooprogreso y Policía Nacional.

1.1.2 Aspecto Social

La inclusión financiera es el resultado de la acción conjunta de varios elementos complementarios como son:

i) Entorno regulatorio propicio;

ii) Oferta de productos adecuados (pagos, ahorros, créditos, seguros);

iii) Cobertura, con acceso a canales transaccionales tradicionales y no tradicionales, servicios de calidad a precios razonables;

iv) Fomento y difusión de la educación y cultura financieras; y,

v) Protección al usuario y transparencia de la información.

La Cooperativas de Ahorro y Crédito que forman parte del Sector Popular y Solidario se encuentra divididos por segmentos de acuerdo al tipo y al saldo de sus activos como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1 Segmentos de Cooperativas

Segmento	**Cantidad**	**Activos USD**
1	31 Cooperativas y 4 Mutualistas	Mayor a 80’000.000,00
2	40 Cooperativas	Mayor a 20’000.000,00 hasta 80’0000.00,00
3	82 Cooperativas	Mayor a 5’000.000,00 hasta 20’0000.00,00
4	181 Cooperativas	Mayor a 1’000.000,00 hasta 5’0000.00,00
5	292 Cooperativas	Hasta 1’000.000,00
Total	***630***	

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2016)

El 2006 el Sistema Financiero Nacional registraba USD 14.7 mil millones en activos; para julio 2018 alcanzó USD 60.7 mil millones (SEPS, 2019)

El sector más dinámico es el SFPS con un crecimiento de 1138%, mientras el sistema en general crece en 304%. El crecimiento del SFPS conlleva a una economía más inclusiva

y de mayor equilibrio social. El SFPS registra activos por más de USD 13,350 millones (SEPS, 2019).

El sector Financiero Popular y Solidario (SFPS), tiene aproximadamente 6.9 millones de socios, personas naturales. Estos socios registran en las COACs un patrimonio de USD 1,753 millones de dólares a julio 2018 (SEPS, 2019).

Las cooperativas demuestran, no solo la capacidad de inclusión económica, social de la economía popular y solidaria, sino también, la de distribución y redistribución de la riqueza.

El SFPS tiene una participación muy importante en la sociedad y en la economía nacional, contribuyendo al bienestar social de las familias, y generación de empleo; son inclusivas. Todo ello diferencia de otros modelos financieros empresariales.

En el Ecuador, la inclusión financiera está asociado a la heterogeneidad económica (distribución del ingreso), donde el SFPS apoya a disminuir la desigualdad, al ser instituciones con alto componente territorial y mantenerse generalmente estable en su oferta de servicios con sus asociados, impulsando los emprendimientos, y manteniendo alta resiliencia a los cambios.

La inclusión consiste en ampliar el acceso a la utilización de servicios financieros a los segmentos más vulnerables de la población.

En el Sector Popular y Solidario a mayo del 2018 la cartera fue de 95262449 millones de dólares la cual fue distribuida en 6 sectores:

1) Emprendimientos de jóvenes: Para este sector se generaron 2280 operaciones que representan el 14.28% de las operaciones de crédito (Productividad, 2018).

2) Mujeres emprendedoras: Para este sector se destinó 23600384 dólares con 4414 operaciones que representan el 27,65% de las operaciones de crédito (Productividad, 2018).
3) Agricultura: Se generaron 3397 operaciones para la agricultura que representan el 21, 28% (Productividad, 2018).
4) Comercio: Para el comercio se realizaron 2507 operaciones que representan el 15,71% (Productividad, 2018).
5) Sector rural: Para el sector rural se registran 7786 operaciones de crédito que son el 48,78% (Productividad, 2018).
6) Parroquias con nivel de pobreza mayor al 65%: Este sector es al que más se destinaron los créditos con un monto de 61398978 USD que representan el 70,22% de las operaciones (Productividad, 2018).

La capacidad innovadora de las instituciones financieras, las tendencias de los mercados y la tecnología, serán aspectos claves para brindar servicios y productos financieros de forma sostenida y con capacidad de inclusión, que impulsen aún más las microfinanzas en los mercados desatendidos.

La inclusión financiera no solo debe ser vista como servicios de crédito sino también servicios de ahorro, productos de inversión y otros servicios financieros.

1.1.3 Aspecto Político

En el 2008 se reconoce a la economía popular y solidaria con tercer sector, en el 2011 se aprueba la Ley de Economía Popular y Solidaria y en el 2012 se dicta el reglamento, con el cual se creó una institución de apoyo y control (El Telégrafo, 2017).

La SEPS en los primeros 5 años realizó una depuración del sistema financiero dejando operar a la Cooperativas con estabilidad y viabilidad financiera, en el 2013 había 946

cooperativas, del 2013 al 2016 se liquidaron alrededor de 200 cooperativas, dejando un total de 723 COACs a medidos de diciembre del 2016 (El Telégrafo, 2017).

La SEPS aplicó modelos de supervisión, garantía de depósitos y creó independencias regionales, para de esta manera establecer un mayor control en las cooperativas que tuvieron un crecimiento significativo en activos y utilidades, aumentando el crédito a la Economía Popular (El Telégrafo, 2017).

La Resolución N° 038-2015 de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera determina que las cooperativas deben estar segmentadas de acuerdo con los activos que poseen, así el segmento cinco son aquellas que tienen menos de $ 1 millón; las del cuatro, entre $ 1 millón y $ 5 millones; las del tres, de $ 5 millones a $ 20 millones; las del dos, entre $ 20 millones y $ 80 millones; y las del uno, más de $ 80 millones (EL TELÉGRAFO, 2016).

En el 2016 el gobierno de Rafael Correa aprobó planes para que las cooperativas puedan emitir tarjetas de crédito y cuentas corrientes, considerando que el sector de las uniones de crédito incluye 800 cooperativas de crédito con cinco millones de miembros. Por lo tanto, las cooperativas de ahorro y crédito son vistas como actores muy importantes en garantizar el acceso a los servicios financieros, particularmente a nivel local. Las cooperativas representan un 67% de los microcréditos acordados mientras el valor de sus activos es de 8 millones de dólares (COOP, 2016).

1.1.4 Aspecto Tecnológico

Las Cooperativas de acuerdo al segmento al que pertenecen manejan un sistema de core más robusto, es así que las que pertenecen al segmento 1 tienen desarrollado su propio sistema o han adquirido los más reconocidos en el mercado, las que pertenecen al segmento 2 y 3 optan por contratar a nivel de servicio los sistemas para el manejo de su

core, en lo que se refiere al segmento 4 y 5 los sistemas con los que cuentan son básicos, lo que les complica el poder implementar servicios digitales y medios de pago.

En base a lo expuesto anteriormente las Cooperativas se ven en la necesidad de reforzar los sistemas de core de negocio para poder lograr ser más competitivos, lo que implica una alta inversión con un retorno de mínimo 5 años.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito en la actualidad tienen un gran desafío que es la satisfacción de las necesidades financieras de sus asociados a través de productos y servicios financieros innovadores y digitalizados.

La tecnología ha introducido grandes cambios en el estilo de vida de las distintas generaciones como son los baby boomers, Gen X, Millennialls, Gen Z, ya que de una forma u otra todos hacen uso de ella para los distintos aspectos en los que se desenvuélveme.

Los Millenialls y la Gen Z son personas que más conviven con la tecnología y sus avances, en la mayoría de sus actividades interviene la tecnología, el poder usar servicios financieros aprovechando la tecnología permite a estas generaciones poder llevar sus finanzas personales.

Según estudios realizados indican que en la próxima década la tercera parte de la población activa pertenecerá a estas dos generaciones, por lo tanto serán ellos los que definan las tendencias y preferencias de servicios financieros.

El objetivo principal para las cooperativas es lograr que en los sectores rurales, en donde hay una menor penetración de la tecnología y los medios de pago digitales como el dinero electrónico e incluso las tarjetas de débito se comiencen a usar con más frecuencia. Este

segmento del sistema financiero deberá lograr enganchar con este mecanismo a las poblaciones de zonas rurales, en donde las cooperativas tienen su nicho de clientes.

El uso de medios electrónicos en zonas rurales es incipiente, se debe invertir en educación financiera, el mayor uso de tarjetas y dinero virtual está concentrado en Quito, Guayaquil y Cuenca, para el resto de sectores el uso es mucho menor. Aunque la penetración de las tecnologías es menor que las áreas urbanas, según datos de la última encuesta de Uso de Tecnología en el Ecuador, del Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos (INEC), el uso de celular en áreas rurales ha ido en aumento en los últimos cinco años. En el 2012, el 36% de la población rural dijo tener un celular activado, y en el 2016, creció a un 44,5%. Este escenario alienta al sector cooperativo a apostar por la digitalización con el uso de medios de pago (Revista Lideres, 2017).

La era digital, está en auge, se hace necesario que el SFPS esté en este tren, para de forma más competitiva extender mercados y mantener la fidelidad de sus socios, con la utilización de canales web, móviles, y otros mecanismos electrónicos que apoyen una mayor inclusión financiera, particularmente en zonas remotas.

1.2 Interno

1.2.1 Historia

A partir de la crisis bancaria-financiera de 1999 en la que las cooperativas de ahorro y crédito no reguladas se vieron afectadas por el congelamiento de depósitos establecido por el Decreto Ejecutivo 685; y que varias cooperativas reguladas se vieron impactadas por la pérdida de confianza pública en el sistema financiero, se produce un debate en el cooperativo, evidenciándose la ausencia de mecanismos de auto-protección del sistema, y de fuentes de financiamiento no tradicionales.

En este contexto la Confederación de Cooperativas de Alemania DGRV, sugirió como iniciativa, en el marco de la Ley de Cooperativas, conformar un organismo cooperativo de segundo piso, que se constituya en una fuente de financiamiento alternativa, propuesta que se basó en la experiencia internacional exitosa de países como Alemania, España y Brasil (FINANCOOP, 2003).

De esta manera, Harald Speidel representante de la DGRV y el consultor Marín Bautista, elaboraron la propuesta técnica y formularon el proyecto de Estatuto, que finalmente permitió crear FINANCOOP con la participación de 13 cooperativas y un capital social de USD 79.696,00 (FINANCOOP, 2003).

El Ministerio de Bienestar Social, por intermedio de la Dirección Nacional de Cooperativas, concedió la personería jurídica a la "Central de Crédito Cooperativo Financoop", mediante Acuerdo Ministerial No. 02243 del 27 de agosto de 1999, e inscrita en el Registro General de Cooperativas con el No. 6222 del 30 de agosto de 1999.

Los principios generales que se consideraron en la constitución de la institución de segundo piso fueron:

- La subsidiaridad, es decir operar exclusivamente con cooperativas de ahorro y crédito de primer piso.
- Transparencia, basada en gestión técnica.

En el 2001 se realiza la firma del primer convenio con la CTB (Cooperación Técnica Belga) para el fortalecimiento del sector rural – Sierra Norte, posteriormente en el año 2006 se firmó el convenio con la Cooperativa Española ICO, para el apoyo de las microfinanzas (FINANCOOP, 2003).

A partir del 2006 Financoop empieza a incorporar servicios como pago de remesas, pago del Bono de Desarrollo Humano, a través de una plataforma web, para que sus

cooperativas socias a su vez puedan brindar estos servicios a sus clientes, y de esta manera apoyar con a las Cooperativas a captar más clientes.

El 16 de diciembre del 2015 la Junta de Regulación Monetaria Financiera en la resolución No. 166-2015F en el artículo 194, numeral 2, letra d) del Código Orgánico Monetario y Financiero, determina que las entidades del sector financiero popular y solidario pueden actuar como emisores u operadores de tarjetas de débito o tarjetas de pago; y, que las entidades del segmento uno podrán emitir u operar tarjetas de crédito.

Con lo antes mencionado Financoop ve la necesidad de ingresar en los productos de medios de pago, con el fin de apoyar a sus cooperativas socias a poder brindar estos servicios a sus clientes aplicando economías de escala. Es importante mencionar que el poder brindar el servicio de tarjetas de crédito ha sido una aspiración del sector cooperativo desde sus inicios.

Financoop en el 2016 inicia su proyecto de medios de pago aplicando economías de escala, con el objetivo de ofrecer servicios en aplicativos móvil, web y procesamiento de tarjeta de débito y crédito a sus cooperativas socias.

1.2.2 Descripción del Negocio

Financoop al ser una entidad financiera de segundo piso del Sector Popular y Solidario, sus clientes solo pueden ser las Instituciones financieras que pertenezcan a este sector (FINANCOOP, 2018a)

Productos de Inversión

- Cuentas de Ahorros a la vista: Permite a las Cooperativas
- Certificado de Ahorros
- Depósitos a Plazo Fijo
- Crédito de Liquidez

Productos de Crédito

- Crédito de Compensación
- Crédito Multiuso

Servicios Transaccionales

- Compensación electrónica de cheques: Permite realizar la efectivización de cheques en 24 horas
- Pagos y Cobros: Permite realizar recaudaciones de 97 servicios a través de la plataforma de Puntomatico.
- Pago del Bono de Desarrollo Humano: Permite realizar el pago del Bono de Desarrollo Humano
- Pensiones Alimenticias: Permite realizar la recaudación de las pensiones alimenticias (SUPA)
- Pago y envío de remesas: Permite realizar pago y envío de remesas
- Recaudaciones CNT: Permite realizar recaudación de los servicios de CNT como son pago de teléfono, planes, televisión pagada, internet y recargas

Medios de Pago

- Cooperativa Digital: Este producto permite tener una plataforma web, móvil y administrativa, las cuales permiten obtener saldo de sus cuentas de ahorros, plazos fijos, créditos, realizar transferencias entre cuentas propias, a terceros e interbancarias, pago de servicios, billetera electrónica y manejar marketing digital.
- Tarjeta de crédito y débito: Permite a las Cooperativas de Ahorro y Crédito emitir tarjetas de débito y crédito internacional con la marca MasterCard con costos más accesibles. Financoop se encarga de realizar el procesamiento de tarjeta, manejo de cargos y contra cargos.

1.2.3 Clientes

Para FINANCOOP su cartera de clientes son las Cooperativas de Ahorro y Crédito del sector Popular y Solidario. Actualmente Financoop cuenta con 119 socias y clientes, las cuales se encuentran distribuidas como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2 Clientes

Segmento	**Socias**	**Participación**
1	*29*	97%
2	35	88%
3	36	44%
4	19	11%
Total	**119**	**19%**

Fuente: FINANCOOP (2018b)

1.2.4 Proveedores

Los principales proveedores con los que cuenta Financoop para brindar los productos y servicios son:

Cobiscorp: Provee el core bancarios de la Institución

Mies: Provee la información del Bono de Desarrollo Humano

Consejo de la Judicatura: Provee la información de las pensiones alimenticias SUPA

Easy Soft: Provee la plataforma de Puntomatico que permite realizar recaudaciones de más de 97 servicios.

Banco Bolivariano: Provee la información para el manejo de giros del exterior.

SIS LATAM: Provee la plataforma de Western Unión para el manejo de envío de dinero al exterior.

Plan Market: Provee la herramienta para el manejo del sistema de compensación de cheques.

CNT: Provee enlaces de comunicaciones, adicional proporciona la información para las recaudaciones de telefonía fija, móvil, televisión pagada, planes pre pago y post pago.

MasterCard: Provee la franquicia de la marca

Inteca: Provee la plataforma para el servicio de Billetera Electrónica.

Alexsoft: Provee el switch transaccional donde se encuentran todos los servicios transaccionales.

Banco Central: Permite la realización de transferencia por SPI y la conciliación del servicio de pensiones alimenticias.

Gestor: Provee el sistema para el manejo de inversiones.

Inforc: Provee la herramienta de Mesa de Ayuda

NSIM: Provee servicio de facturación electrónica

Credimatic: Provee la plataforma de administración de tarjeta de crédito

Telconet: Provee servicio de internet para la Institución

CenturyLink: Provee el Data Center principal

1.2.5 Competencias

Financoop es la única Caja Central en el Ecuador sin embargo por los servicios que actualmente ofrece tiene varios competidores como se detalla a continuación.

CONAFIPS: Ofrece servicios financieros a Cooperativas de Ahorro y Crédito

COONECTA: Ofrece servicios de billetera electrónica y cajeros automáticos

Libélula: Ofrece servicios de billetera electrónica

Captec: Ofrece servicio de procesamiento de tarjeta de débito y crédito

Cooperativa Policía Nacional: Ofrece servicio de procesamiento de tarjeta de débito y crédito

Cooperativa Cooprogreso: Ofrece servicio de procesamiento de tarjeta de débito y crédito.

1.2.6 Infraestructura

Para el funcionamiento de Financoop la institución cuenta con un el cuarto piso del edificio Torre Blanca, en el cual se encuentran las oficinas para la parte administrativa, back office, front office, adicional se cuenta con una comedor y tres salas de reuniones.

Financoop cuenta con un sitio principal ubicado en Centurylink, este Data Center cumple con todos los estándares necesarios para garantizar el correcto funcionamiento de los sistemas y la disponibilidad de los mismos, así como la seguridad requerida.

Los productos y servicios que ofrece Financoop se encuentran soportados en 5 servidores, en los cuales se encuentran instalados el sitio web, las aplicaciones para los servicios y las bases de datos.

Los sistemas Cobis, software Extreme y Cheque Scan son los que permiten a Financoop brindar el catálogo de productos y servicios, estos sistemas se encuentran apalancados en plataformas Windows.

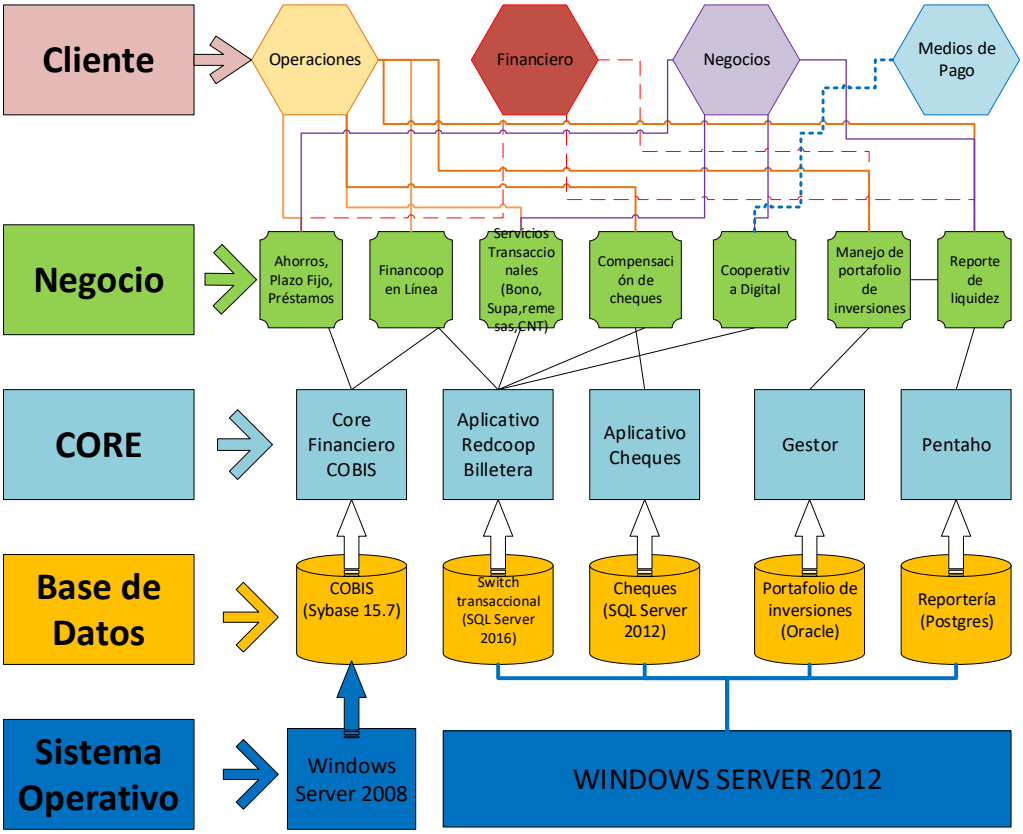


Figura 5 Diagrama de Servicios

Fuente: FINANCOOP (2018b)

Como se puede observar en la Figura 5 Financoop maneja varios sistemas para brindar los distintos servicios lo cual no es muy aconsejable ya que la administración de los mismos se vuelve compleja.

1.2.7 Económico

La Caja Central FINANCOOP presenta al cierre del año 2018 un nivel importante de activos por el orden de USD 211.1 millones de dólares, este nivel mantiene el fortalecimiento de la Caja Central en su rol de apoyo a sus cooperativas de ahorro y crédito socias. El manejo de los recursos reafirman la salud financiera de la entidad, que medidos a través de los indiciadores financieros, a diciembre 2018 son: Los activos productivos son del orden del 97.49%, es el porcentaje de activos de la entidad que generan rendimiento, el promedio del segmento 1 es de 94.44% (FINANCOOP, 2019).

La liquidez a corto plazo es de 24.84%, que es la disponibilidad de fondos para atender a los requerimientos de liquidez de las socias. Financoop cuenta con mecanismos de liquidez suficientes para actuar como mitigador de riesgos de liquidez de nuestras socias ante eventos de shocks externos, lo que ha quedado demostrado por lo actuado en experiencias anteriores con Cooperativas socias. La rentabilidad ROE, mide el retorno sobre el patrimonio alcanza el 9.65%, el promedio del segmento 1 es de 10.70% (FINANCOOP, 2019).

En la Tabla 3 se pueden observar los principales indicadores financieros:

Tabla 3 Indicadores Financieros

INDICADORES	31-dic-17	31-mar-18	30-jun-18	30-sep-18	31-dic-18
Solvencia Patrimonial	13.58	13.94	13.89	13.75	13.34
Activos Productivos	97.20	97.79	97.79	96.98	97.49
Morosidad de la Cartera	0.74	0.67	0.26	0.15	0.00
Liquidez de corto plazo	25.26	23.34	23.22	19.83	24.84
Grado de absorción	56.24	54.01	55.08	53.24	53.53
ROE	9.18	11.11	9.91	10.22	9.65
ROA	0.53	0.71	0.65	0.69	0.78

Fuente: FINANCOOP (2019)

1.2.8 Estructura Organizacional

Financoop en su estructura organizacional cuenta con un Consejo de Administración, un Consejo de Vigilancia, una Gerencia General y 9 jefaturas para lograr los objetivos y metas planteados en la planificación estratégica.

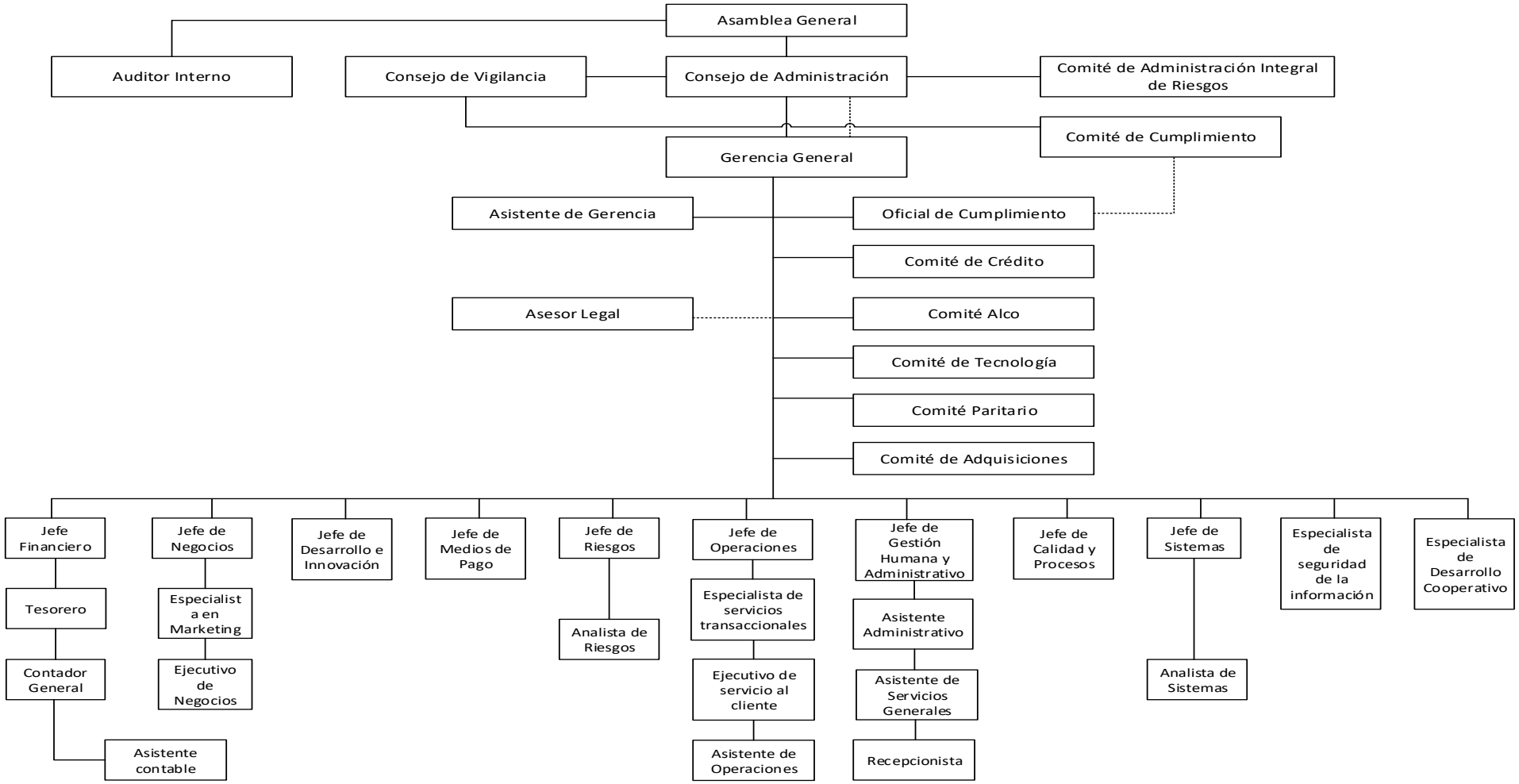


Figura 6 Estructura Organizacional

Fuente: (FINANCOOP, 2018b)

La estructura organizacional mostrada en la *Figura 6* no es suficiente para poder brindar todos los productos, ya que al tener dentro de los servicios productos de medios de pago se requiere fortalecer la estructura en las áreas de medios de pagos, innovación y sistemas.

1.3 FODA

Rol Estratégico

La misión definida por la Institución se encuentra alineada a la razón de ser de la misma, y a los principios cooperativos. En el rol estratégico se define la misión que es la razón de ser la empresa, la visión que es el objetivo que desea alcanzar en un periodo de tiempo y los valores que son los aspectos claves que deben estar presentes en todos los colaboradores de la empresa.

Misión

"Somos FINANCOOP Caja Central del Ecuador entidad financiera de segundo piso integrada por COAC's y Mutualistas socias.

Servimos a nuestras socias con productos financieros especializados y plataformas de pagos y servicios, promoviendo economías de escala que apuntan a su sostenibilidad y competitividad. Además actuamos como su mecanismo de mitigación de riesgos de liquidez" (FINANCOOP, 2018b).

Visión

"Para el 2021 seremos vistos por nuestras socias con un profundo sentido de propiedad hacia FINANCOOP, con un alto valor percibido que consolida la sostenibilidad de sus socias; lo que nos permitirá lograr un nivel de activos superior a los 500 MM" (FINANCOOP, 2018b).

La visión planteada refleja los deseos de la Institución en el aspecto económico y social para todas sus cooperativas socias.

Valores

- “Filosofía de servicio: En FINANCOOP nos relacionamos internamente y con nuestras socias con transparencia; y superamos sus expectativas con proactividad, metas concretas y mejoramiento continuo” (FINANCOOP, 2018b).
- “Seguimiento permanente: En FINANCOOP revisamos nuestras metas de manera mensual, lo que nos permite detectar a tiempo los problemas; que son afrontados con la verdad sin importar las consecuencias, para una mejor toma de decisiones”(FINANCOOP, 2018b).
- “Compromiso y profesionalismo: En FINANCOOP seleccionamos a los mejores profesionales, capacitamos permanentemente a nuestros colaboradores para mantenerlos actualizados y promovemos en nuestro equipo el autodesarrollo técnico y personal”(FINANCOOP, 2018b).
- “Comunicación efectiva e integra: En FINANCOOP utilizamos los canales de comunicación establecidos formalmente y siempre respondemos hasta en 24 horas a los requerimientos internos o externos mediante un mensaje que determine mi tiempo de respuesta, lo que generará una expectativa que deberá cumplirse”(FINANCOOP, 2018b).
- “Competitividad y productividad: En FINANCOOP buscamos las mejores prácticas de nuestra industria y las implementamos en nuestras áreas de gestión”(FINANCOOP, 2018b).

Los valores reflejan las acciones de todos los colaboradores que trabajan en la Institución, mismos que han sido definidos para garantizar un buen servicio a las socias de Financoop

Fortalezas

- Políticas definidas de prudencia financiera, con buenos indicadores financieros y gestión que dan como resultado una calificación AA+
- El modelo de negocio de Financoop para billetera digital incluye soluciones de mercado que integran el 100% de servicios digitales disponibles en el Ecuador.

- Financoop cuenta con el 97% de las cooperativas del segmento 1 que representan a las cooperativas más grandes del país
- Se tiene convenios con los proveedores más sólidos del mercado para productos de medios de pago
- Se cuenta con una plataforma tecnológica para el servicio de billetera que cumple con las mejores practicas
- Financoop no es competencias para las cooperativas
- Financoop cuenta con robustez financiera para ejecutar proyectos con retorno de inversión de mediano y largo plazo.
- Tecnología robusta, sitio principal, respaldos de información, plan de contingencia, hardware y software que cubren las necesidades del negocio

Oportunidades

- Los pasivos de Financoop representan el 7.8% de las cuentas 11 y 13 de las socias a septiembre.
- Necesidades de servicios transaccionales, actualmente un 40% de las cooperativas socias y clientes utilizan un solo servicio transaccional
- Proveedores tecnológicos vanguardistas, competitivos, con conocimientos que favorecen al negocio
- Existe un potencial de 100 cooperativas que componen el segmento 1,2 y 3 que podrían integrarse al servicio de billetera electrónica y tarjeta de crédito y débito.
- Existe una tendencia nacional y mundial de las instituciones financieras a migrar a soluciones de pagos digitales
- La competencia tiene productos menos competitivos
- Costos de adquisición de infraestructura tecnológica y licencias
- Falta de conocimiento en áreas de negocio y tecnología de la cooperativas
- Convenios directos con empresas de recaudación con alto volumen transaccional

Debilidades

- Los pasivos hasta septiembre del 2018 tienen un decrecimiento del 19%, pasando de USD 238 millones a USD 192 millones

- Dependencia de un solo proveedor tecnológico (Alexsoft) para desarrollo, hace que los requerimientos de servicios transaccionales sean excesivamente alto.
- Incremento de carga laboral en servicios transaccionales, ocasionan demora en las respuestas de los requerimientos solicitados por los clientes
- Estructura organizacional limitada para las áreas de Sistemas, Medios de Pago e Innovación.
- Varias funciones del área de medios de pago están comprometidas en el área de innovación y desarrollo
- El 3% de las cooperativas del segmento 1 han iniciado un proyecto de implementación de tarjeta
- No existen cooperativas en producción con el producto de tarjeta
- Falta de cultura organizacional para la gestión de proyectos

Amenazas

- Baja perspectiva de crecimiento de la economía nacional y decrecimiento de liquidez
- Regulación que afecte los niveles de liquidez, al querer incorporar el método de encaje para las cooperativas
- Normativa que restringe a las cooperativas diferentes del segmento 1 a emitir tarjetas de crédito.
- Desconocimiento de las cooperativas en los productos de medios de pago
- Competencia que ofrece los mismos productos con condiciones aparentemente más favorables.
- Las Cooperativas del segmento 3 y 4 tienen un limitada infraestructura tecnológica y operativa

Las oportunidades se generan en un ambiente externo, donde la organización no tiene control directo de las variables.

Las amenazas se originan en factores externos que pueden afectar de manera negativa el desempeño de sus resultados.

Mapa Estratégico

El mapa estratégico integra la visión del negocio, objetivos estratégicos con el análisis situacional y de entorno, desplegado en acciones estratégicas, como se muestra en la Figura 7.



Figura 7 Mapa estratégico

Fuente: FINANCOOP (2018b)

Para cada objetivo estratégico se han establecido metas para los próximos tres años como se muestra en la Figura 8

OBJETIVOS		2019	2020	2021
OE1	INCREMENTAR EL NIVEL DE ACTIVO	364	447	547
OE2	INCREMENTAR EL NIVEL DE SATISFACCION DE SOCIOS	95%	100%	100%
OE3	REDUCIR COSTOS OPERACIONALES	50,0%	50,0%	45,0%
OE4	INCREMENTAR EL NIVEL DE EFICIENCIA INDIVIDUAL	75%	85%	90%
OE5	INCREMENTAR EL NIVEL DE INVERSION EN CAPACITACION ESPECIALIZADA ORIENTADA A LOS OBJETIVOS	100%	100%	100%

Figura 8 Metas

Fuente: (FINANCOOP, 2018b)

Beneficios de brindar el servicio de tarjeta de crédito

Brindar a las Cooperativas de Ahorro y Crédito tener su propio BINN por tipo de tarjeta a un menor costo, mediante el convenio que Financoop tiene con la franquicia MasterCard permite aplicar economías a escala, lo que permite a las socias tener mayor posibilidad de emitir su propia tarjeta.

Las COAC's socias realizan una inversión menor, debido a que Financoop es miembro principal de la MasterCard por lo cual asume todos los costos del mismo, así como la colocación de la garantía ante la marca y la administración de la cuenta de compensación en el exterior.

Procesamiento de tarjeta a menor costo, Financoop es la cara frente a la procesadora Credimatic, lo que permite realizar un manejo de intercambio y compensación diaria, generación de alertas para prevención de fraudes en transacciones sospechosas, generación de reportes para la franquicia y administración de contracargos.

Permite a las Cooperativas de Ahorro y Crédito de segmento tres y cuatro poder acceder a un BINN Sponsor a un menor costo.

Contar con el apoyo y orientación de Financoop en la integración con la plataforma tecnológica actual de la COAC y el switch transaccional, definiciones, estrategias de mercadeo, calificación de cupos, entrega de tarjetas.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Tarjeta de crédito en el Ecuador

2.1.1 Sector Bancario

2.1.1.1 Origen

Según Ortega (1994) a principios de 1970 el Ecuador descubre pozos petroleros comerciales, lo que da inicio a una nueva economía que le permitió captar nuevos ingresos para el Estado Ecuatoriano e indirectamente para la sociedad.

El país encontró en el petróleo una fuente de ingresos que le ha permitido financiar mayoritariamente el Presupuesto General del Estado ya en forma tradicional.
Desde el año 1970 la explotación y exportación del petróleo ecuatoriano da inicio a la "bonanza económica" misma que no fue bien aprovechada por parte de los Gobiernos, debido a la falta de una acertada planificación, haciendo que los nuevos recursos no sean destinados ordenadamente hacía sectores claves para el desarrollo económico como son el agropecuario, industrial, turismo, y otros (Ortega, 1994).

Por el contrario, el gasto "deliberado" ocasionó una tendencia casi generalizada en el consumo de bienes y usos de servicios en muchos casos innecesarios, surgiendo entonces las entidades autorizadas para la emisión de tarjetas de crédito, una gran oportunidad para intensificar su actividad y obtener buenos rendimientos por intereses, comisiones, financiamiento de gastos operativos y otros, y beneficiando de la misma manera a muchos establecimientos proveedores de bienes y servicios (Ortega, 1994).

Fue Diners Club quien primero incursionó introduciendo tarjetas de crédito en el año 1968. Actualmente predomina la tarjeta multi bancaria, alternativa que han optado Visa, Mastercard, American Express y Diners reservándose la comisión y a cambio los bancos se reservan la colocación de 18 capitales, el ingreso financiero y la distribución adecuada del crédito (Ortega, 1994).

2.1.1.2 Emisores

Actualmente las entidades Bancarias que emiten tarjeta de crédito en el Ecuador son las siguientes:

- Pacífico
- Pichincha
- Diners Club
- Guayaquil
- Austro
- Produbanco
- Bolivariano
- Solidario
- Internacional
- General Rumiñahui

Al mes de abril del 2018 en el Ecuador se han emitido 2,895,002 tarjetas de crédito según dato de la Asobanca (2018), los cuales se encuentran distribuidos como se muestra en la Figura 9.

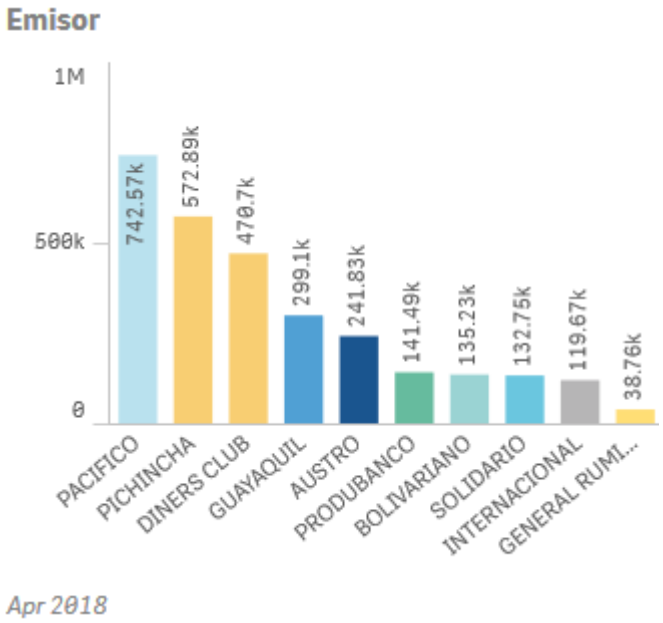


Figura 9 Datos Emisores de Tarjeta

Fuente: Asobanca, (2018)

En la Figura 10 se muestra en porcentajes el número de tarjetas emitidas por cada una de las entidades bancarias.

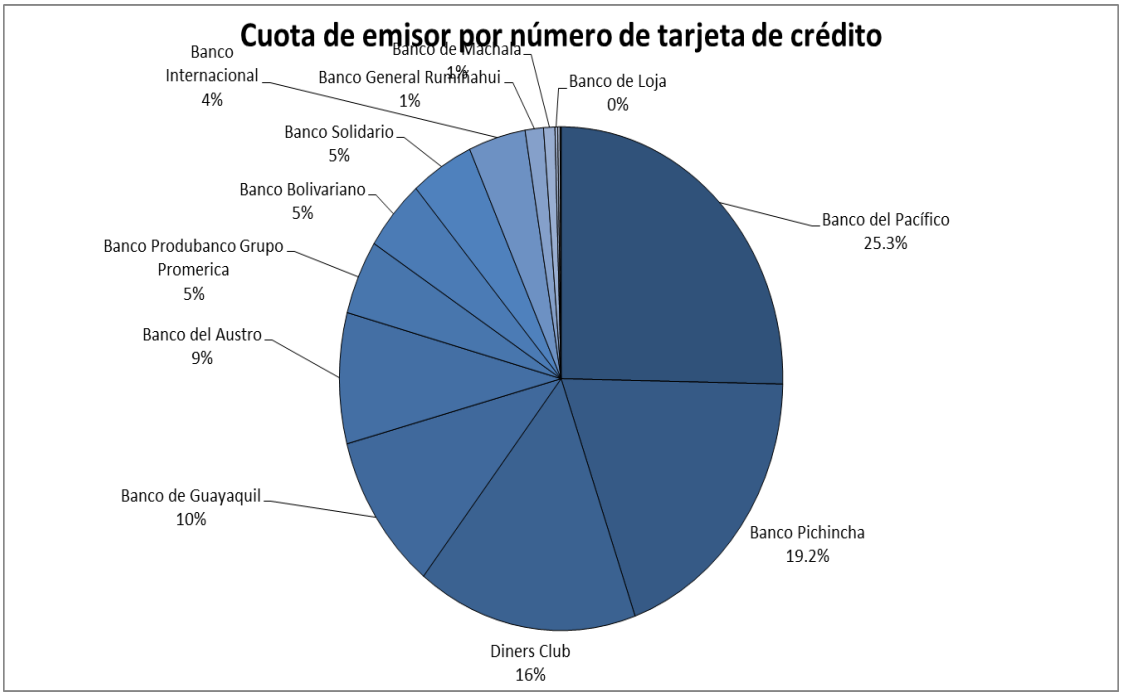


Figura 10 Tarjetas Emitidas

Fuente: Asobanca (2018)

2.1.1.3 Marcas de tarjetas

En el Ecuador las tarjetas de crédito más utilizadas son:

- Visa
- MasterCard
- Diners Club
- American Express
- Alia
- Discover

En la Figura 11 podemos observar el número de tarjetas de crédito activas que tiene cada marca con corte a abril del 2018, en el mismo se visualiza que la tarjetas de marca internacional Visa y MasterCard son las que tiene mayor participación en el mercado ecuatoriano.



Figura 11 Evolución de Tarjetas

Fuente: Asobanca (2018)

2.1.1.4 Transacciones de consumo

De acuerdo a los datos presentados por la Asobanca (2018) la estadística de las transacciones de consumo a abril del 2018 tiene un total de 15067867 distribuidos en la banca como se muestra en la Figura 12, en la cual se identifica que las tarjetas emitidas por Diners Club son las que generan mayores transacciones de consumo a nivel nacional

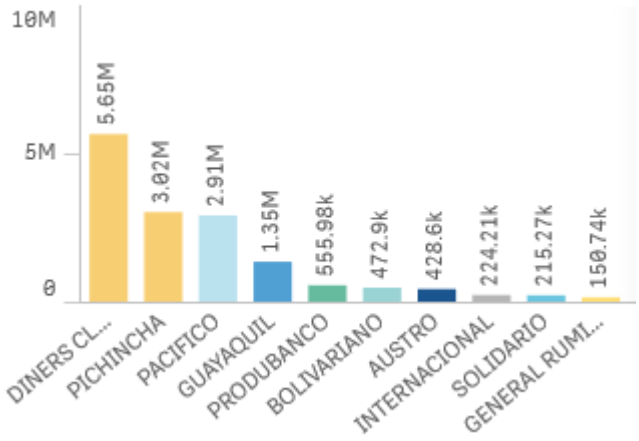


Figura 12 Transacciones de consumo

Fuente: (Asobanca, 2018)

2.1.1.4 Facturación

En el producto de tarjetas de crédito hasta abril del 2018 se ha tenido una facturación de 998,014,601.00 dólares, así lo indicó la Asobanca (2018), éste monto es la acumulación de registros de todos los bancos emisores como se puede visualizar en la Figura 13, en la cual la mayor facturación son realizadas por las tarjetas emitidas por Diners Club.

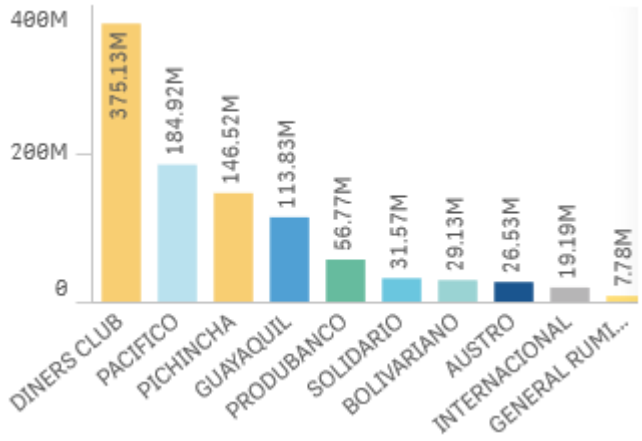


Figura 13 Facturación tarjetas

Fuente: Asobanca (2018)

2.1.2 Normativa

Según JRMF (2015) en la resolución No. 166-2015-F se definen los siguientes artículos con respecto a la emisión de tarjetas de crédito.

ARTÍCULO 1.- Para la aplicación de esta norma se considerarán las siguientes definiciones:

a) Crédito Diferido: Es un acuerdo entre el emisor de la tarjeta de crédito y el establecimiento afiliado, mediante el cual este último acepta el pago diferido de un bien o servicio por parte del tarjetahabiente y descuenta esa cartera con el emisor, que a su vez administra el crédito hasta su cancelación total.

b) Crédito Rotativo: Es la línea de crédito con condiciones predeterminadas que ofrece la entidad emisora de tarjetas de crédito, al tarjetahabiente. Los desembolsos a los

establecimientos afiliados se hacen contra la presentación de notas de cargo y constituyen utilización de la línea de crédito.

c) Tarjeta: Comprende las tarjetas de crédito, tarjetas de débito, tarjetas de pago y tarjetas prepago.

d) Tarjeta de Crédito: se entenderá al documento emitido por una entidad autorizada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, que le permita a su titular o usuario, bajo una línea de crédito concedida por el emisor, adquirir bienes o pagar servicios en establecimientos que, mediante un contrato, se afilian a un sistema, comprometiéndose por ello a realizar tales ventas o servicios. La tarjeta de crédito puede ser de afinidad, de afinidad de sistema cerrado, de cargo, de circulación general, o de sistema cerrado.

e) Tarjeta de afinidad: También denominadas de marca compartida o cobranding o de afinidad de circulación general, son aquellas emitidas por una entidad con convenio con un tercero y que brindan las prestaciones de la tarjeta de crédito del emisor y las prestaciones del tercero para los tarjetahabientes.

f) Tarjeta de afinidad de sistema cerrado: También denominadas de marca compartida de sistema cerrado o cobranding de sistema cerrado o de afinidad de circulación restringida, son aquellas emitidas por una institución del sistema financiero con convenio con terceros (marca de la tarjeta y establecimiento) y que brindan a los tarjetahabientes exclusivamente las prestaciones del establecimiento.

g) Tarjeta de cargo: Aquella en virtud de la cual el tarjetahabiente adquiere algún bien u obtiene algún servicio, sin que a la fecha de su pago pueda acceder a línea de crédito alguna. Al igual que las tarjetas de crédito, pueden ser de circulación general o restringida.

h) Tarjetas de circulación general: Son aquellas que pueden ser utilizadas en más de un establecimiento.

i) Tarjeta de débito o pago: Aquella por medio de la cual se cancela la adquisición de un bien o servicio, así como se retira dinero en efectivo, con cargo a una cuenta de depósito a la vista en la entidad emisora.

j) Tarjeta de prepago: Aquella emitida al portador en la cual el titular de una cuenta de una cooperativa de ahorro y crédito, acredita valores con cargo a su cuenta para el pago de consumo de bienes y servicios o, retiro de dinero en ventanilla y cajeros automáticos. Esta no necesariamente está vinculada al tarjetahabiente.

k) Tarjeta de sistema cerrado: También denominada de circulación restringida, es aquella emitida por una entidad con convenio con un tercero (establecimiento) y que brinda a los tarjetahabientes las prestaciones de aquel.

ARTÍCULO 2.- Las cooperativas de ahorro y crédito podrán actuar como emisores u operadores de tarjetas de débito, tarjetas de pago o tarjeta de prepago previa autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaría.

ARTÍCULO 3.- Las cooperativas de ahorro y crédito del segmento I podrán actuar como emisores u operadores de tarjetas de crédito previa autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

ARTÍCULO 4.- Las entidades debidamente autorizadas por el Banco Central del Ecuador para operar como sistemas auxiliares de pagos e infraestructura de pagos, podrán actuar como operadores de tarjetas para las cooperativas de ahorro y crédito.

ARTÍCULO 5.- Las entidades emisoras u operadoras de tarjetas para obtener el permiso para operar, presentarán a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la información detallada a continuación:

a) Solicitud correspondiente, adjuntando copia certificada del acta o parte pertinente del acta de la sesión del consejo de administración o quien haga sus veces, en la cual se haya resuelto la operación;

b) Proyecto de convenio a celebrarse con los tarjetahabientes;

c) Proyecto de contrato a celebrarse con los establecimientos comerciales afiliados;

d) Formato y contenido de las tarjetas;

e) Formatos de notas de cargo a ser utilizados por los establecimientos afiliados; y,

f) Formatos de estados de cuenta.

ARTÍCULO 6.- Las entidades para obtener la autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria para emitir tarjetas, deberán al menos cumplir con los siguientes requisitos:

a) Para las cooperativas de los segmentos 1, 2, 3 y cajas centrales, haber cumplido con el envío del informe de auditoría externa del año inmediato anterior;
b) Cumplir con la Norma de seguridad de canales electrónicos;
c) Contar con opinión del auditor externo que no sea negativa ni abstención;
d) No encontrarse en un programa de supervisión intensiva;
e) Haber constituido las provisiones requeridas conforme la Normas para la constitución de provisiones de activos de riesgo en las cooperativas de ahorro y crédito, emitida por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera;
f) Haber cumplido con el cronograma de envío de estructuras de información solicitado por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria; y,
g) Para el caso de tarjetas de crédito, las entidades deberán haber implementado el proceso de gestión de los riesgos que se deriva de la operación de tarjetas, especialmente de crédito y operativo.

ARTÍCULO 7.- Cuando una entidad emita tarjetas de crédito utilizando una marca de servicios que pertenezca a un tercero, deberá previamente acreditar ante la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria que se encuentra autorizada por el emisor, adjuntando para el efecto el contrato debidamente legalizado.

ARTÏCULO 10.- Las cláusulas obligatorias y prohibiciones de los contratos de adhesión con los tarjetahabientes deberán ser aprobadas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

ARTÍCULO 12.- Las tarjetas contendrán, al menos, la siguiente información:

a) Nombre y distintivo de la respectiva marca de servicio;

b) Nombre de la entidad que emite la tarjeta;

c) Nombre de la entidad propietaria de la tarjeta;

d) Numeración codificada de la tarjeta;

e) Nombre del tarjetahabiente,

f) Fecha de expiración de la tarjeta;

g) Firma del tarjetahabiente;

h) Banda o chip para la impresión de los caracteres magnéticos; y,

i) Código de seguridad.

ARTÍCULO 13.- Las notas de cargo contendrán al menos la siguiente información:

a) Número de la tarjeta;

b) Nombre del tarjetahabiente,

c) Código, nombre y registro único de contribuyentes del establecimiento afiliado, s¡ tiene su domicilio en el Ecuador;

d) Número de la nota de cargo;

e) Monto del consumo y otros cargos imputables al tarjetahabiente;

f) Tipo de crédito otorgado (solo tarjeta de crédito);

g) Plazo del crédito diferido (solo tarjeta de crédito);

h) Lugar y fecha del consumo;

i) Fecha de expiración de la tarjeta; y,

j) Firma del tarjetahabiente.

La nota de cargo deberá expedirse al menos por duplicado, correspondiendo un ejemplar al tarjetahabiente, otra al establecimiento afiliado y una más al emisor u operador de la tarjeta.

ARTÍCULO 16.- Las entidades emisoras podrán operar por sí mismas sus tarjetas o contratar con operadores de tarjetas en forma total o parcial las siguientes operaciones:

a) Calificar y aprobar las solicitudes de los tarjetahabientes y de afiliación de establecimientos;

b) Conceder únicamente líneas de crédito rotativo o diferido, por utilización de la tarjeta de crédito o por entrega de dinero en efectivo, excepto las tarjetas de cargo;

c) Efectuar cobros a los tarjetahabientes y pagos a los establecimientos;

d) En tarjetas de crédito, recibir valores de sus tarjetahabientes con la finalidad de efectuar pagos a sus futuros consumos. Los valores que se reciban como anticipos para futuros consumos deberán mantenerse en la misma cuenta a órdenes de los respectivos tarjetahabientes;

e) Promover las tarjetas; y,

f) Otras estrictamente relacionadas con las actividades de las operadoras de tarjetas, las que deberán ser previamente autorizadas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

ARTÍCULO 18.- Las entidades emisoras u operadoras de tarjetas pueden cobrar y percibir intereses, y cargos por sus servicios, de acuerdo a las normas que expida para el efecto la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

ARTÍCULO 23.- Las entidades emisoras u operadoras de tarjetas deberán:

a) Conservar todos los comprobantes de las partidas definitivas de sus libros y operaciones, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 225 del Código Orgánico Monetario y Financiero y con las normas dictadas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria;

b) Establecer un servicio telefónico o cualquier otro medio de funcionamiento permanente y verificable, el cual permita al usuario realizar consultas o reclamos y notificar la pérdida, sustracción o hurto de las tarjetas;

c) Entregar a los establecimientos y a los tarjetahabientes una copia del contrato que suscriban con la emisora u operadora de tarjetas de crédito y notificar el mecanismo por el cual los contratos entran en vigencia; y,

d) Notificar por escrito al establecimiento y/o al tarjetahabiente, con copia a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, las modificaciones a los respectivos contratos, con al menos treinta (30) días de anticipación, inclusive cualquier modificación en la metodología de cálculo de cada una de las tasas o retribuciones que perciba por el servicio que presta, e indicar que la aceptación o uso de la tarjeta después del plazo indicado, implica aceptación tácita de las modificaciones.

2.1.3 Sector Cooperativo

De acuerdo con la (SEPS, 2017) cumpliendo con su misión de fortalecer al Sistema Financiero Popular y Solidario, autorizó a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juventud Ecuatoriana Progresista (JEP) la emisión de tarjetas de crédito, luego de analizar técnicamente la factibilidad del pedido.

Con esta autorización a la Cooperativa más grande del sistema financiero popular y solidario, se beneficia a un gran número de socios del Azuay y del país, para quienes hasta hace poco no era posible tener una tarjeta de crédito, lo cual, sin duda, dinamizará la economía de microempresarios y emprendedores, en la medida en que facilita el pago de productos y servicios sin necesidad de contar con el dinero en efectivo en el momento de la compra, sino más bien con un cupo de crédito otorgado por la Cooperativa.

El servicio de tarjeta de crédito autorizado por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria a la JEP debe cumplir con los más altos estándares internacionales de seguridad y confiabilidad.

De esta manera, la SEPS coadyuva a la inclusión financiera de amplios sectores de la población nacional, facilitando un servicio que tradicionalmente solo ha sido privilegio de la banca.

Cuando la cooperativa JEP fue notificada, la misma ya entrega las tarjetas de crédito internacionales Visa y Mastercard en tres categorías, la primera Clásica con un cupo de hasta USD 1,000 dólares, la segunda es una Oro con un cupo de hasta USD 5,000 dólares y por último una Signature con un cupo de hasta 20,000 dólares (EL Comercio, 2016)

El Gerente General de la JEP, Floresmilo Alvear dice que existe un importante porcentaje de socios que no ha podido acceder a tarjetas de crédito emitidas por otras instituciones financieras. Por ello, agrega, hay un buen nicho de mercado que está demandando las tarjetas (EL Comercio, 2016).

La JEP indica que para el 2017 no tiene todavía definida una meta, la cual se fijará en el plan operativo y estratégico de la institución, ya han realizado pruebas en el país y en el extranjero las mismas que no han tenido inconvenientes. Según el director de la Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Sur (Ucacsur), Juan Pablo Guerra, este nuevo servicio demuestra el desarrollo del sector cooperativo, pero a su vez implica un desafió ya que representa un referente para el sector. Para la SEPS está autorización beneficia a una gran número de socios de la provincia del Azuay así como del país, quienes hasta hace poco no les era posible tener una tarjeta de crédito, y con esto se dinamizará la economía de microemprendedores y emprendedores (EL Comercio, 2016)

2.2 TIPOS DE TARJETA DE CRÉDITO SEGÚN LA MARCA

Como indica Simón (1997) las tarjetas de crédito se pueden clasificar de la siguiente por:

- El crédito que conceden
- El tipo de la entidad emisora
- Propias de un establecimiento comercial
- Ámbito objetivo
- Ámbito territorial de validez
- Ámbito temporal
- Según el público

- En función del pago
- Según poder adquisitivo

2.2.1 Por el crédito que conceden

Son tarjetas que realmente otorgan un crédito a los titulares de las mismas. Éstas son las denominadas tarjetas de crédito, las cuales son muy conocidas y circulan en el país y en el mundo como por ejemplo: Diners, MasterCard, American Express, Visa

2.2.2 Por el tipo de la entidad emisora

Universales: Son las que emite el propio banco y que operan con marca VISA o MasterCard, pudiendo ser utilizadas en todos los establecimientos adheridos a la marca (BBVA, 2018).

Privadas: son emitidas por una entidad financiera, pero solamente pueden ser utilizadas en una red limitada de establecimientos (BBVA, 2018).

2.2.3 Propias de un establecimiento comercial.

Son las que constituían el sistema primitivo de las tarjetas de crédito, las mismas son expedidas por dicho establecimiento que las utiliza como una credencial que distingue e identifica a determinados cliente, constituye un símbolo que exterioriza el crédito otorgado.

2.2.4 Por el ámbito objetivo.

Tarjetas Universales.- Mediante las cuales se pueden obtener todo tipo de bienes y servicios como por ejemplo las tarjetas Diners, American Express, Visa, etc.

Tarjetas Particulares.- Son las utilizadas para servidos particulares, como por ejemplo; gastos de hotel, viajes aéreos, alquiler de coches, compra de gasolina, compra en grandes almacenes, etc. Ejemplo: Gas Club, Swissotel, Quito Motors, Hospital Metropolitano.

2.2.5 Por el ámbito territorial de validez.

Internacionales: Son las que se pueden utilizar en todo el mundo. Ejemplo:

Diners Internacional, Visa Platinum, Visa Oro, MasterCard Gold.

Nacionales: Solo pueden utilizarse dentro del país expedidor. Ejemplo: Diners "Valid Only in Ecuador", Visa Práctica, MasterCard Nacional.

2.2.6 Por el ámbito temporal.

Limitadas por el Tiempo: La mayoría de tarjetas se expiden por el lapso de un año y se van renovando automáticamente. Al final del período el ente emisor envía al titular una nueva tarjeta, sin mediar ningún requerimiento de este último. Ejemplo: Diners, MasterCard,

Ilimitadas por el Tiempo: Dichas tarjetas no caducan nunca

2.2.7 Según el público

Personales: Son aquéllas que están diseñadas para cubrir las necesidades de los pagos derivados de la compra de bienes y servicios del consumo privado, son de uso personal e intransferible (Ortíz, 2012).

Empresas: Son aquéllas destinadas a cubrir los gastos de aprovisionamiento, viajes y representación de las empresas (Autores, 2011).

2.2.5 En función del pago

De acuerdo con BBVA, (2018) la principal característica de una tarjeta de crédito es la de facilitar el pago, adelantando el dinero para que el cliente pueda devolverlo de manera aplazada con dos formas de devolver el crédito obtenido:

Tarjeta de crédito: El cliente devuelve el dinero al mes siguiente y no paga ningún tipo de interés por el crédito dispuesto mediante pagos, pero sí por las disposiciones de efectivo. Por lo general, esta devolución se debe hacer en los primeros 5 días del mes siguiente. También ofrece la opción de aplazar el pago (con intereses).

Tarjeta revolving o de pago fraccionado: en este tipo de tarjetas de crédito todas las compras que se realizan quedan aplazadas (con intereses). El cliente puede escoger cómo quiere hacer la devolución: a través de un porcentaje del saldo pendiente o pagando una cuota fija mes a mes, en ambos casos, se incluyen también los intereses de aplazamiento.

2.2.6 Según poder adquisitivo.

Para esta categoría cada marca tiene su propio tipo de tarjeta

2.2.6.1 MasterCard

De lo indicador por MASTERCARD, (2018) Las tarjetas que ofrece la franquicia son:

Standard: Este tipo de tarjeta de crédito se utiliza para tus compras diarias (en tiendas, en línea e incluso en lugares donde no aceptan efectivo ni cheques como en los hoteles).

Gold: Este tipo de tarjetas permite convertir buenas ofertas en excelentes añadiendo valor a compras grandes y pequeñas con comodidad, protección y beneficios mejorados.

Mastercard Gold es la tarjeta dorada en su género con amplios beneficios como protección de compras, asistencia, garantía extendida y con una aceptación insuperable.

Platinum: Este tipo de tarjeta brinda la flexibilidad de explorar los lugares y los objetivos que más te importan. Permite hacer más de lo que disfruta mientras le proporciona tranquilidad y conveniencia. La combinación de aceptación mundial y grandes beneficios significa que tiene la libertad de hacer exactamente lo que quiera donde lo desee. Brinda servicios como asesor personal de viajes, atención preferencial, acceso a ofertas únicas, asistencia global de emergencia, seguro médico, seguro de auto.

Black: Este tipo de tarjeta aplica a personas de sorprendente poder adquisitivo y tiene las más exquisitas características y beneficios. Es una tarjeta personalizada que brinda el servicio necesario para experimentar los momentos más memorables de la vida. En cualquier momento y lugar del mundo. Ofrece beneficios como acceso a salas VIP, asistencia global de emergencia las 24 horas, asistencia personal, servicios de información, seguro médico en viajes, seguro de autos, garantía extendida, protección de compras.

2.2.6.2 VISA

De acuerdo con VISA, (2018) los tipos de tarjeta que ofrece la marca son:

Classic: Este tipo de tarjeta ofrece desembolso de efectivo de emergencia, centro de información para el viajero, centro de atención al cliente, reposición de tarjeta de emergencia.

Gold: Este tipo de tarjeta ofrece mayor poder de compra y beneficios superiores como seguro de alquiler de auto, protección de precios, protección de compras, garantía extendida.

Platinum: Este tarjeta es para personas que tienen expectativas altas, brinda servicios como protección de compras, protección de precios, garantía extendida, seguro de

accidentes en viajes y medios de transporte, seguro en alquiler de autos, asistencia personalizada en viajes.

Signature: Este tipo de tarjeta ofrece servicios extraordinarios como protección en pérdida de equipaje, demora de equipaje, garantía extendida, protección de compras, protección de precios, seguro de accidentes, seguro en reta de autos, asistencia personalizada las 24 horas.

Infinite: Este tipo de tarjeta es entregada solo por invitación especial, con los siguientes beneficios: protección en pérdida de conexiones, seguro de accidentes en destinos de viajes, demora de viaje, cancelación de viaje, protección de precios, protección de compras, pérdida de equipaje, demora de equipaje, seguro de accidentes, seguro de alquiler de vehículos, asistencia personalizada los 365 días del año

2.2.6.3 American Express

Para AMERICAN EXPRESS, (2018) la marca maneja los siguientes tipos:

Addvantage Platinum: Esta tarjeta permite tener programas addvantage, accesos a salas VIP Ecuador, tarifas especiales

Supermaxi: Esta tarjeta permite tener acceso a los precios de afiliado en Supermaxi, recompensas Rewards, seguros de viaje

Gold: Esta tarjeta permite tener crédito corriente y diferido, seguro de viajes, recompensas Rewards.

Generation: Esta tarjeta permite tener un cupo asignado, retiro de efectivo en cajeros automáticos, pasaporte en American Express.

Clasica: Esta tarjeta permite tener un cupo asignado, retiro de efectivo en cajeros automáticos, recompensa Rewards.

Gold Express: Esta tarjeta permite tener acceso a salas VIP de Ecuador, servicio concierge, seguro de viaje.

LifeMiles Platinum: Esta tarjeta ofrece plan de lealtad lifemiles, crédito corriente y diferido, seguro de viaje.

Blue: Esta tarjeta permite tener cashback, crédito corriente y diferido, seguros de viaje,

Addvantage Elite: Esta tarjeta permite tener programa de lealtad Addvantage, priority pass, servicio concierge.

2.2.6.4 Diners

Para DINERS, (2018) las tarjetas que maneja son:

Internacional: Esta es una tarjeta sin cupo preestablecido, permite tener acceso a los diferentes tipos de crédito, acceso a tarjetas adicionales, fybeca, play club.

Miles: Esta tarjeta cuenta con el programa de recompensas más flexible, exitoso y exclusivo del mundo, acceso a seguros, fybeca, play club.

Addvantage: Esta tarjeta permite ganar y acumular millas, en el programa de recompensas más grande y prestigioso del mundo, con beneficios como millas de bienvenida, adquisición de pasajes aéreos, hospedaje, renta de auto con millas, diferidos de consumos en el exterior, fybeca, seguros, play club.

Unicef: Esta tarjeta permite realizar compras y consumos en todos los establecimientos afiliados a Diners Club, tanto en el país como a nivel mundial, diferidos de consumos en el exterior, fybeca, seguros, play club.

2.2.6.4 Discover

Es la tarjeta de crédito práctica e innovadora que devuelve parte del dinero de los consumos, gracias al programa de recompensas Cashback (Discovery, 2018).

2.3 ADQUISICIÓN DE LICENCIAS MASTERCARD

Para que una entidad pueda pertenecer a la franquicia, (MasterCard Inc., 2017) tiene las siguientes reglas que se debe cumplir:

Una entidad elegible para ser un Cliente puede presentar una solicitud para convertirse en Cliente. Ninguna entidad puede participar en la Actividad hasta que dicha entidad sea aprobada como Cliente, haya ejecutado las Licencias aplicables para la Actividad propuesta en una forma aceptable para la Corporación, y haya pagado todas las tarifas asociadas y otros costos.

2.3.1 Principal o afiliado

Una institución financiera u otra entidad legal autorizada para realizar transacciones financieras de acuerdo con las leyes y regulaciones gubernamentales del país (o cualquier subdivisión de las mismas) en la que esté organizada o se dedique principalmente a negocios pueden solicitar ser un Principal o un Afiliado. Cualquier institución financiera u otra entidad legal también deben tener el derecho, el poder y la autoridad necesaria, corporativos o de otro tipo, para ser un Cliente de esta Corporación y participar en la Actividad propuesta, y debe haber presentado planes comerciales aceptables para la Corporación que den conformidad con las Normas.

Este punto significa la realización de préstamos comerciales o de consumo, la extensión del crédito, la toma de depósitos de consumidores o comerciales, el establecimiento de cuentas prepagadas y la emisión de dinero electrónico o valor almacenado, o la ejecución de transacciones de pago relacionadas, incluida la realización de tales transacciones con tarjetas de pago u otros dispositivos o métodos de acceso

La institución financiera aspirante debe estar regulada y supervisada por una o más autoridades gubernamentales que se encuentren facultadas para hacer cumplir las normas referentes a las transacciones financieras. La decisión de admitir a un solicitante como miembro principal o afiliado se realiza a exclusivo criterio de la Corporación.

2.3.2 Requisitos de lavado de dinero y sanciones

Una de las condiciones para que la franquicia otorgue la licencia, es que el cliente debe demostrar a satisfacción de la compañía el mantenimiento continuo de programas

integrales de lucha contra el lavado de dinero (“AML”) y sanciones que protegen a la corporación y el sistema de intercambio de riesgo asociado con el lavado de dinero, financiamiento de terrorismo y violación de sanciones.

Los Programas están sujetos a un examen periódico a discreción de la Corporación. Dicho examen puede ser realizado por la Corporación o una persona designada de la Corporación u otra persona que la Corporación considere satisfactoria. Cualquier examen de este tipo correrá a cargo del Cliente. Se debe proporcionar a la Corporación una copia completa del informe del examen y el Cliente no deberá involucrarse en ninguna conducta ni permitir que ninguna persona dentro del control del Cliente participe en ninguna conducta, acuerdo o entendimiento que pueda afectar la integridad, precisión u objetividad de cualquier aspecto del informe de examen o examen.

El incumplimiento de cualquiera de las obligaciones establecidas en esta Regla puede dar como resultado:

- La denegación de una Licencia
- Suspensión de la licencia
- Evaluaciones de incumplimiento
- Cualquier otra acción que la Corporación considere necesaria o apropiada.

2.3.2.1 Reglas

El programa de cumplimiento de AML de cada cliente debe ser de acorde a su perfil de riesgo, este programa debe cumplir como mínimo lo siguiente:

1. Un proceso para asegurar la identificación completa del cliente y la diligencia debida
2. Suficientes controles, recursos y sistemas de monitoreo para la pronta detección e informe de actividades sospechosas
3. Cumplimiento de todos los requisitos regulatorios de registro e informes
4. Procesos de evaluación de riesgos diseñados para identificar y aplicar controles de gestión de riesgos apropiados
5. Un programa de capacitación para todo el personal cuyas tareas requieren el conocimiento del programa de cumplimiento AML y los requisitos

6. Un proceso de auditoría para probar periódicamente el control

2.3.2.2 Sanciones

Cada Cliente, independientemente de dónde se encuentre, debe asegurarse de que la Actividad cumpla con las leyes y regulaciones sancionadas por las autoridades de sanciones de los Estados Unidos (incluida la Oficina de Control de Activos Extranjeros de los Estados Unidos ["OFAC"] y el Departamento de Estado de los Estados Unidos), así como todas las regulaciones de sanciones locales aplicables donde se lleva a cabo la actividad.

El programa de sanciones debe incluir como mínimo lo siguiente:

Cifrado:

1) Un Emisor debe evaluar a sus Tarjeta habientes y / o Proveedores de Servicios y otros representantes y agentes (incluido, pero no limitado a, un gerente de programa) en el momento de la incorporación y de manera continua, contra las listas de sanciones aplicables, incluyendo, pero no limitado a las listas de sanciones de la OFAC (como, los Nacionales Especialmente Designados y la Lista de Personas Bloqueadas [la "Lista SDN"])
2) Un Adquirente debe evaluar a sus Comerciantes y Proveedores de Servicios y otros representantes y agentes (incluyendo, entre otros, un Procesador de Terceros [TPP]) en el momento de la incorporación, y de manera continua, contra las listas de sanciones aplicables, incluidas, entre otras, las listas de sanciones de la OFAC (como la Lista de SDN)

Actividad Prohibida

1) Ninguna actividad puede llevarse a cabo en una geografía (país o región) sujeta a sanciones aplicables, como las identificadas por la OFAC.
2) No se puede realizar ninguna actividad con una persona, entidad o gobierno en las listas de sanciones de la OFAC (como, la lista SDN)
3) Un Cliente debe cesar inmediatamente cualquier Actividad con una persona, entidad o gobierno identificado como figura en cualquiera de las listas de sanciones de OFAC

2.3.3 Requisito Financiero

Cada Cliente en todo momento debe cumplir los requisitos financieros mínimos establecidos por la Corporación. La Corporación, a su discreción, puede establecer requisitos financieros diferentes o adicionales para:

a) Una categoría de instituciones financieras, organizaciones o corporaciones u otras entidades que sean elegibles para convertirse en un Cliente.
b) Un Cliente individual o posible Cliente en la manera establecida en los estándares.

Si la Corporación determina que los requisitos diferentes o adicionales son razonablemente apropiados para evidenciar la integridad financiera de un tipo de cliente, un cliente individual o posible cliente.

Dichos requisitos pueden incluir tanto normas objetivas, como la medición de la suficiencia de capital y estándares subjetivos, como la evaluación de la experiencia y capacidad clave de la administración, el área en la que el cliente se involucra en el negocio y la manera en que se realiza dicho negocio.

2.4 RECURSOS QUE INTERVIENEN EN EL PROCESAMIENTO DE TARJETA DE CRÉDITO

2.4.1 Físicos

Para la operación de tarjeta de crédito se requiere de una oficina en la cual operen los departamentos comercial, operaciones, servicio al cliente. También se debe cumplir con las exigencias de la marca Visa o MasterCard en lo que se refiere a seguridad de la información y lavado de activos.

2.4.2 Económicos

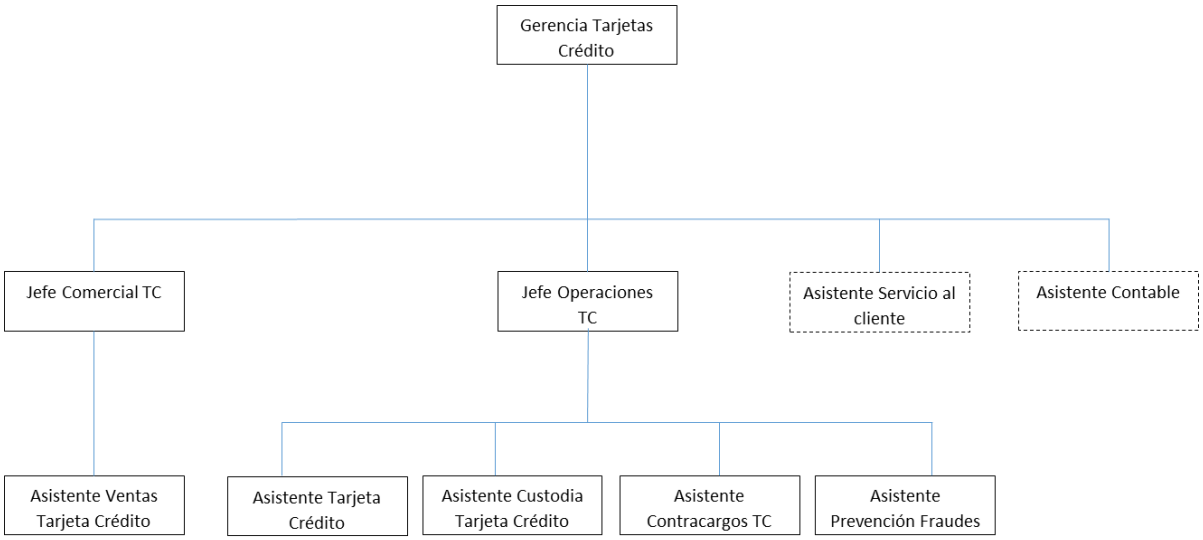
Debemos considerar los siguientes recursos económicos que intervienen en el servicio de tarjeta de crédito:

- Tasas de interés activas

- Tarifas vigentes impuestas por la Junta de Regulación y Política Monetaria
- Publicidad
- Licencias
- Herramientas tecnológicas
- Talento Humanos

2.4.3 Humanos

Para la operación de tarjeta de crédito se maneja la siguiente estructura jerárquica



Gerente de tarjeta: Este cargo debe velar por el departamento de tarjeta de crédito.

Según Magaly & Grijalva, (2012) las funciones de este cargo son:

- Planificar la estrategia comercial, operativa/tecnológica, de administración del riesgo y recuperación.
- Programar los recursos necesarios para la implementación de dichas estrategias
- Presupuestar los resultados operativos y económicos durante su gestión.
- Desarrollar de nuevos productos
- Obtener de la Alta Gerencia la aprobación de los planes, programas y presupuestos presentados.
- Incentivar al personal de la División para el logro de los objetivos trazados

- Controlar a través de indicadores de desempeño la marcha del cumplimiento de los objetivos trazados y retroalimentar a la organización para realizar los ajustes que sean necesarios.
- Dirigir los proyectos de negocios, tecnología, rediseño, documentación de procesos y racionalización de recursos necesarios para la buena marcha de la División.
- Manejar la relación con organismos y proveedores nacionales e internacionales de tarjetas de crédito.
- Relacionamiento con la entidades de control
- Informar a la Alta Gerencia sobre la marcha de la División.

Jefe Comercial: Este cargo tiene como jefe inmediato al Gerente de Tarjeta y el personal a su cargo son los asistentes de ventas de tarjeta. Las funciones del cargo son las siguientes:

- Mantener contacto con el departamento de crédito para el seguimiento de las solicitudes ingresadas para la aprobación.
- Elaborar planchas para la aprobación de tarjetas en forma masiva.
- Realizar informes estadísticos de cumplimientos de ventas.
- Supervisar fuerza de ventas y evaluar reportes de ventas por ejecutivo.
- Coordinar con las agencias temas relacionados con la comercialización de las tarjetas de crédito.
- Revisar solicitudes para aplicación de tarjeta de crédito ingresadas por ejecutivos y administrar convenios empresariales.
- Controlar entrega de tarjetas realizada por los vendedores.

Jefe de Operaciones: Este cargo tiene como jefe inmediato al Gerente de Tarjeta y el personal a su cargo son los asistentes de tarjeta de crédito, asistente de custodia, asistente de prevención de fraudes y asistentes de contracargos. Las funciones del cargo son las siguientes:

- Realizar el manejo y supervisión del personal a cargo.
- Procesar y controlar la administración de las tarjetas que incluye el manejo de tarjetas vírgenes, creación de tarjetas, registro de transacciones y actualizaciones

- Realizar cambio de datos sensitivos: cupos, tasas, parámetros, bloqueos, activaciones y cancelación de tarjetas.
- Controlar la creación de comercios, facturación, liquidaciones y pagos.
- Realizar coordinación Operativa interdepartamental, con la Red y con Procesador, Credimatic.
- Coordinar e implementar procedimientos y desarrollo de herramientas de sistemas para tarjeta de crédito.
- Elaborar Reportes: SRI, Superintendencia de Bancos, Marcas Internacionales: Visa y Mastercard.
- Supervisar el proceso de Contracargos Emisor - Adquirente Tarjeta de Crédito y de intercambio.
- Parametrizar los sistemas de prevención de fraudes, límites y bloqueos.
- Procesar Transacciones por Prevención de Fraudes Tarjeta de Crédito Visa Emisor – Adquirente.
- Investigar y analizar los reclamos de socios y atención de controversias de los emisores.
- Manejar y controlar los procedimientos de prevención de fraudes.
- Atender Requerimientos Cash Advance y tarjetas de emergencia.
- Administrar Software para prevención de fraudes.
- Apoyar procesos operativos que impliquen nivel de riesgo.
- Asistir a los Comités de Fraudes Nacionales.

Asistente Servicio al Cliente: Este cargo tiene como jefe inmediato al Gerente de Tarjeta. Las funciones del cargo son las siguientes:

- Atender y receptar reclamos presentados por tarjeta-habientes relacionados con desconformidades de estados de cuenta, pagos no registrados o consumos no realizados.
- Manejar los créditos diferidos en el exterior solicitados por los clientes.
- Atender consultas básicas de la Red BISA, relacionadas con tarjeta-habientes.
- Atención de solicitudes, consultas y reclamos de los tarjetahabientes.
- Avances de efectivo.
- Cancelación de tarjetas.
- Emisión de certificados.

- Cambio de forma de pago.
- Diferidos internos.
- Entrega de clave de cajeros.
- Solicitudes de nuevos plásticos (cambio de nombre, fraude, pérdida, robo, etc.)

Asistente Contable: Las funciones del cargo son las siguientes:

- Registrar contablemente las transacciones efectuadas por Tarjeta de Crédito.
- Conciliar Outgoing – Incoming.
- Procesar registros de Compensación y Liquidación de Franquicia Visa y Mastercard.
- Controlar comisiones de intercambio y establecimientos.
- Controlar los procesos automatizados de Tarjeta de crédito.
- Elaborar conciliaciones y reportes de cuentas de tarjetas de crédito
- Revisar archivos enviados por el Procesador de transacciones realizadas y reportes del día anterior para su contabilización.
- Cuadrar la cartera de tarjetas de créditos: elaboración de créditos, débitos, pagos y afectaciones en cuentas contables y de archivo de vencidos.
- Emitir compensaciones de liquidaciones con bancos socios.
- Realizar la revisión del proceso de pagos a establecimientos.
- Revisión y conciliación de cuentas de compensación del exterior.

Asistente Ventas: Este cargo tiene como jefe inmediato al Jefe de Tarjeta. Las funciones del cargo son las siguientes:

- Prospectar clientes para cumplir con la meta establecida de colocación.
- Incentivar a nuevos clientes para la adquisición de nuestras tarjetas de crédito.
- Realizar gestión de post-venta a clientes.
- Elaborar reportes de gestión diarios.

Asistente de tarjeta de crédito: Este cargo tiene como jefe inmediato al Jefe de Tarjeta. Las funciones del cargo son las siguientes:

- Generar archivo de facturación y pago a establecimientos.
- Contabilizar las transacciones efectuadas por manejo de cuentas de clientes.
- Emitir liquidaciones y comprobantes de retención.

- Llevar estadística de pagos de cheques y créditos a la cuenta.
- Controlar y contabilizar descuentos a comercios.

Asistente Custodia: Este cargo tiene como jefe inmediato al Jefe de Tarjeta. Las funciones del cargo son las siguientes:

1) Verificar emboce de tarjetas nuevas y control de creación de tarjetas renovadas para envío por Courier.
2) Controlar a la Red comercial en cumplimiento de tiempos de entrega de Tarjetas de crédito.
3) Revisar tarjetas rezagadas por agencias para destruirlas o cancelarlas según sea el caso.
4) Auditar a agencias de control de custodia de tarjetas de crédito.
5) Depurar y dar de baja de tarjetas canceladas.
6) Archivar y custodiar tarjetas creadas.

Asistente Contracargos: Este cargo tiene como jefe inmediato al Jefe de Tarjeta. Las funciones del cargo son las siguientes:

1. Verificar emboce de tarjetas nuevas y control de creación de tarjetas renovadas para envío por Courier.
2. Controlar a la Red comercial en cumplimiento de tiempos de entrega de Tarjetas de crédito.
3. Revisar tarjetas rezagadas por agencias para destruirlas o cancelarlas según sea el caso.
4. Auditar a agencias de control de custodia de tarjetas de crédito.
5. Depurar y dar de baja de tarjetas canceladas.
6. Archivar y custodiar tarjetas creadas.

Asistente Prevención de Fraudes: Este cargo tiene como jefe inmediato al Jefe de Tarjeta. Las funciones del cargo son las siguientes:

- Monitorear Autorizaciones.
- Atender e investigar a clientes que presenten transacciones sospechosas.
- Generar informes de alerta a otros Bancos emisores.

- Revisar reportes de fraudes de otras instituciones financieras.
- Realizar reporte tc40 (transacciones fraudulentas).
- Dar soporte al área de contracargos.

2.4.4 Técnicos

La tecnología para la operatividad de tarjeta de crédito es un factor importante, ya que facilita el desempeño y control de las distintas tareas que intervienen en el procesamiento, estos recursos pueden ser:

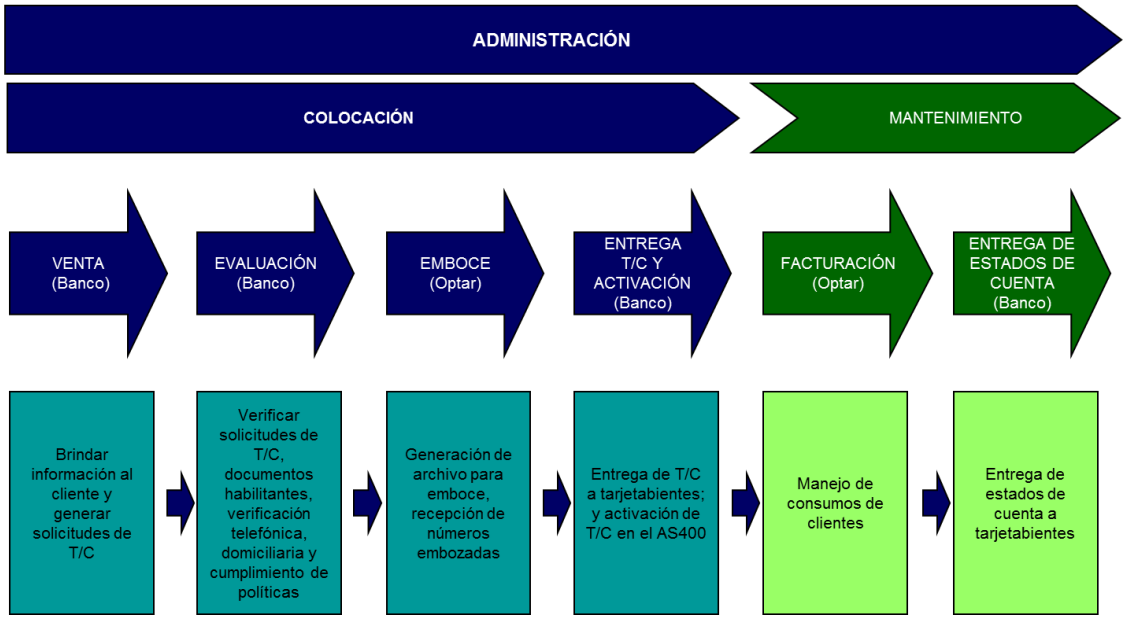
- Equipos de oficina
- Página Web
- Herramienta de mesa de ayuda
- Call Center
- Sistema de prevención de fraudes
- Sistema de administración de tarjeta

2.5 PROCESOS QUE INTERVIENEN EN LA OPERACIÓN DE TARJETA DE CRÉDITO

2.5.1 OPERACIONES CON TARJETA DE CRÉDITO

2.1.1.5 Administración y Operación de tarjeta de crédito

En la administración de tarjeta de crédito debemos tomar en cuenta la colocación y el mantenimiento de la tarjeta.



Fuente: (Banco Pichincha, 2017)

Para el Banco Internacional, (2000) en la operación de tarjeta se tienen los siguientes procesos

2.5.1.1 Operación

Este proceso registra y controla las transacciones derivadas de tarjeta de crédito para un correcto y adecuado manejo de su operación.

Entradas:

1) Solicitud de tarjeta de crédito aprobada y lista para embose
2) Plásticos
3) Tarjetas embosadas
4) Comprobante de entrega
5) Archivo de transacciones de clientes
6) Reportes de creación, bloqueo, actualizaciones y cancelaciones de tarjeta de crédito

Salidas:

1) Tarjeta de crédito lista para entregar
2) Orden de producción para embose
3) Tarjeta de crédito activada
4) Balances contables
5) Actualización de transacciones

2.5.1.2 Atención y relación con clientes

Este proceso tiene como finalidad dar una respuesta efectiva, en base a tiempos estandarizados a los requerimientos de clientes a fin de aumentar su satisfacción.

Entradas:

1) Información para encuestas
2) Requerimiento o reclamo de cliente

Salidas:

1) Encuesta
2) Medidas de satisfacción al cliente
3) Reclamo o requerimiento atendido

2.5.1.3 Manejo de seguridad y prevención de fraudes

Este proceso permite administrar y minimizar el riesgo para evitar pérdidas en tarjeta de crédito

Entradas:

1) Requerimiento o reclamo
2) Documentos soporte adicional
3) Alerta transacción sospechosa

Salidas:

1) Solicitud de arbitraje
2) Solución de reclamo al cliente
3) Carta de respuesta
4) Resultado análisis alerta

2.5.1.4 Mejora de productos

Este proceso mejora los productos y servicios para satisfacer las necesidades de los clientes asegurando el crecimiento y la rentabilidad del negocio.

Entradas:

1) Plan comercial
2) Presentación de nuevos proyectos
3) Definiciones de cambio o control tecnológico de franquicia y legales
4) Requerimientos tecnológicos por pedido de clientes internos y externos para mejoras o desarrollo de nuevos productos.

Salidas:

1) Producto y/o servicio programado
2) Material publicitario
3) Producto o servicio en producción

2.5.1.5 Comercialización

Este proceso permite comercializar la tarjeta de crédito en el mercado definido de tal forma que asegure el crecimiento y la rentabilidad del negocio.

Entradas:

1) Estrategia para atacar el mercado
2) Base de datos depurada
3) Presupuesto de tarjeta de crédito

4) Producto y/o servicio programado
5) Material publicitario
6) Confirmación de datos

Salidas:

1) Solicitud de tarjeta de crédito
2) Información de solicitudes suspendidas y negadas

3 DISEÑO DE PROCESOS

El presente capítulo trata de los procesos que intervienen en el servicio de tarjeta de crédito MasterCard tanto a nivel de front office como de back office, y con los mismos poder realizar un análisis e identificar las oportunidades de mejora.

La cadena de valor en el servicio de tarjeta de crédito está compuesta por tres macro procesos, los cuales son venta, administración y procesamiento como se muestra en la Figura 14.

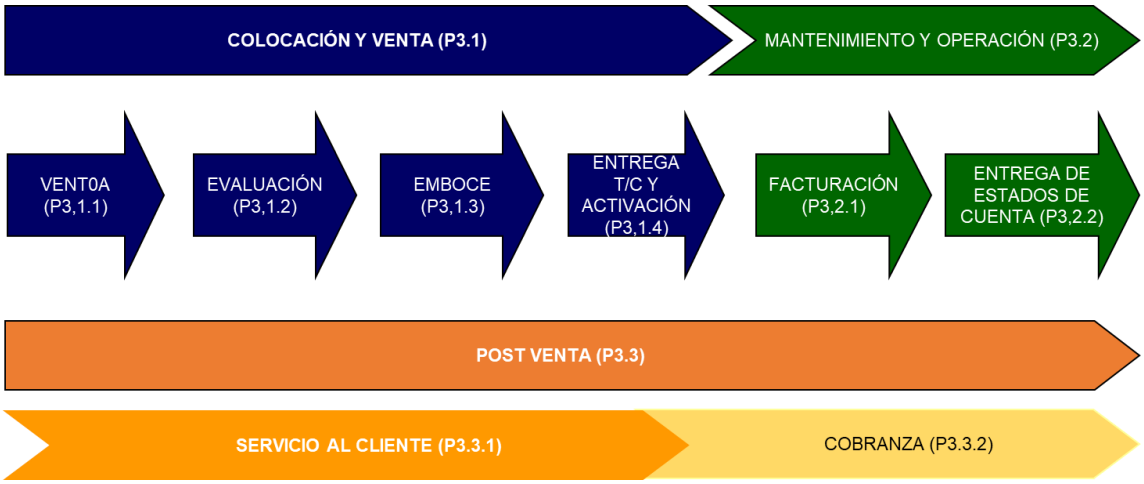


Figura 14 Cadena de valor

3.1 Colocación y Ventas

Los Macro procesos de Venta engloban los procesos de Colocación y Venta, los cuales a su vez comprenden los proceso de Venta, Evaluación, Emboce, Entrega y Activación de Tarjetas de Crédito. De estos procesos el de Emboce forma parte de los servicios entregados por la entidad que ofrece el servicio de operación de tarjeta de crédito, así como la actividad de entrega de claves del proceso de Entrega y Activación de Tarjetas de Crédito.

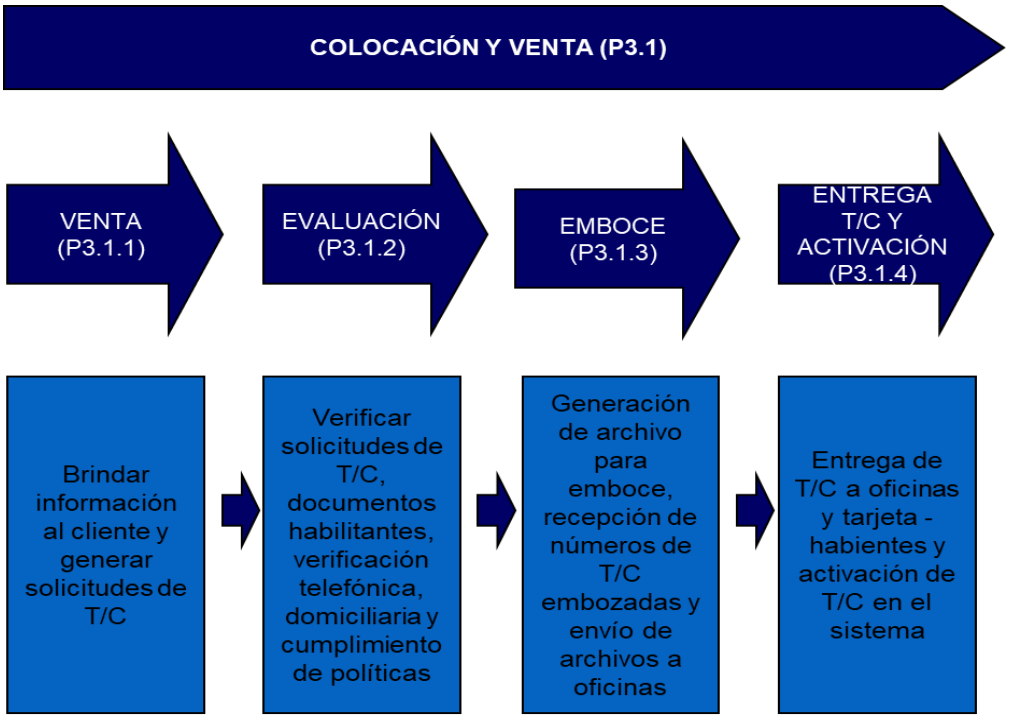


Figura 15 Colocación y Venta

3.1.1 Proceso de Venta

En este proceso intervienen las actividades que se encuentran enfocadas a ofertar tarjetas de crédito a potenciales tarjeta habientes ya sean clientes o potenciales clientes. Existen dos modalidades en las que se puede ejecutar este proceso:

a) VENTA DIRECTA: cuando la venta se realiza en las agencias de la Cooperativa por el Oficial de Negocios y/o el Asistente de Servicio al Cliente (Financoop, 2019).

b) TELEMERCADEO: cuando la venta se realiza a través de un Call Center por los agentes de Call Center vía telefónica, De acuerdo a la estrategia comercial definida (Financoop, 2019).

Este proceso inicia con un plan de negocios que la Cooperativa debe definir en su planificación estratégica, de acuerdo a las metas planteadas, la Cooperativa precalificará una base de clientes a quienes, de acuerdo a las definición impartidas por las Jefaturas de Negocios y de Riesgos, se les asignará un cupo de tarjeta de crédito MasterCard.

El Jefe de Tarjeta de Crédito coordina la capacitación y entrenamiento al personal de ventas, call center y servicio al cliente por parte de Negocios, Marketing y Talento Humano, de la misma forma confirma con el Responsable de Marketing, Jefe de Negocios, Jefes de Agencia, Supervisor de Call Center y Responsable de Atención al Cliente que todos cuenten con la información promocional, solicitudes del producto y demás documentación relacionada con el producto, para esto se agenda todas las capacitaciones previstas a los involucrados y se lleva un control de los asistentes, todo el personal debe estar completamente capacitado y contar con el material necesario para poder impulsar la venta de tarjetas.

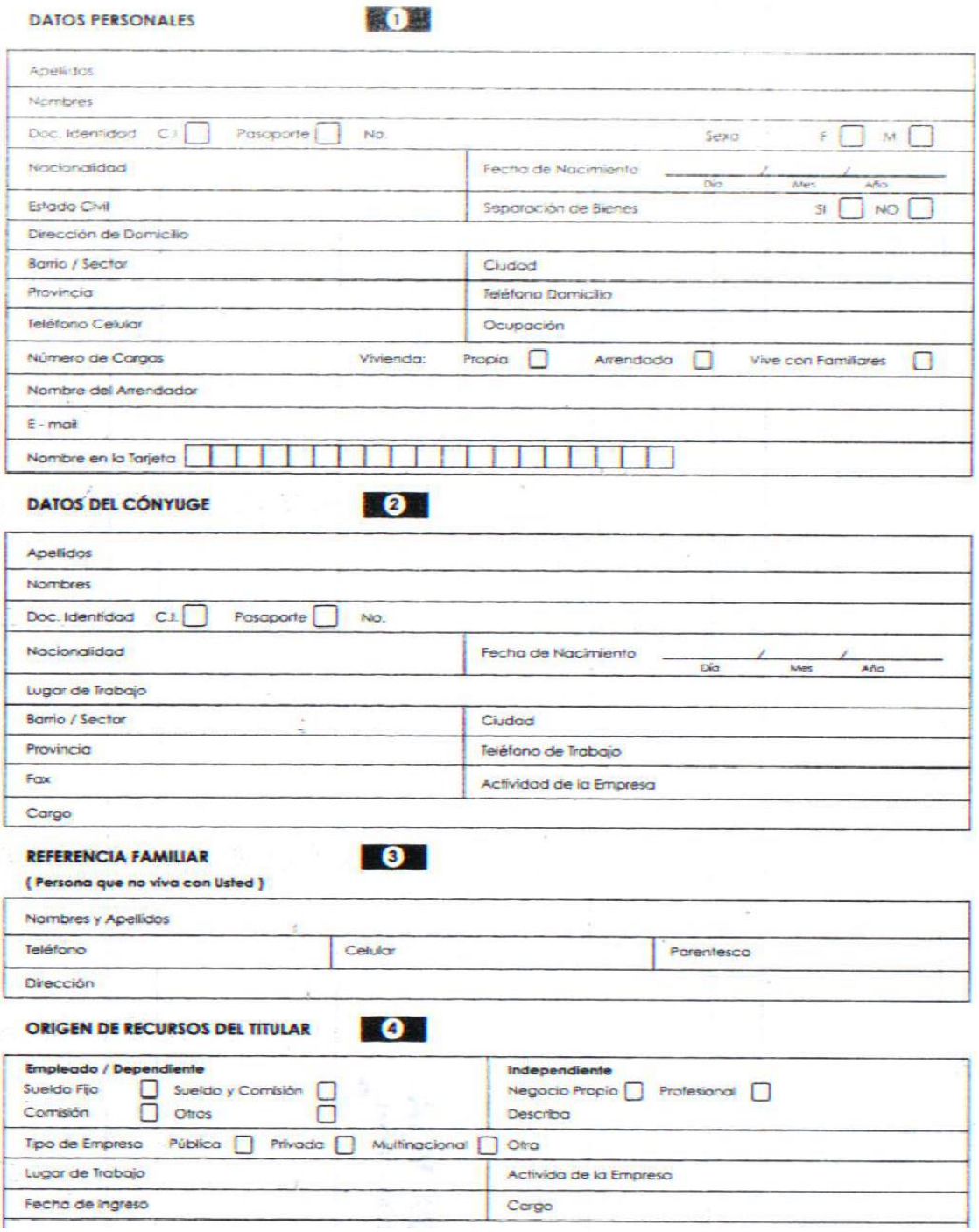
La venta se la puede atacar desde dos puntos los cuales son directa y telemercadeo

Canal de venta Directa

Esta venta aplica para los clientes que se acercan a las distintas agencias de la Cooperativa solicitando una tarjeta de crédito, para dar inicio a este proceso el cliente es atendido por el Oficial de Negocios, el cual solicita al mismo la cédula de identidad, con este documento se procede revisar la información en el sistema de clientes, se valida que los datos sean correctos y en el caso haber alguna modificación se procede con la actualización de la información en el sistema. En el caso de que el cliente es nuevo se procede a registrar al cliente en el sistema y realizar la apertura de una cuenta de ahorros en la Cooperativa.

Una vez validados los datos el Oficial de Negocios explica al cliente los beneficios de la tarjeta de crédito MasterCard a través de trípticos, adicional informa sobre la documentación requerida (copia de cédula de identidad, papeleta de votación, recibo de servicio básico y los tres últimos roles de pago) y la entrega de la hoja de autorización para la revisión crediticia y la solicitud de tarjeta de crédito, para que el cliente llene la información necesaria, realice las firmas respectivas y adjunte los documentos requeridos.

A continuación se muestra un ejemplo de lo que debe tener la solicitud como datos personales, datos del cónyuge, referencia familiar, origen de recursos del titular, referencias financieras, propiedades, inversiones, tarjetas de crédito, ingresos y gastos mensuales, referencia personales y comerciales como se muestra en la Figura 16 y Figura 17.



DATOS PERSONALES 1

Apellidos		
Nombres		
Doc. Identidad C.I. ☐ Pasaporte ☐ No.		Sexo F ☐ M ☐
Nacionalidad	Fecha de Nacimiento ___/___/___ Día Mes Año	
Estado Civil	Separación de Bienes SI ☐ NO ☐	
Dirección de Domicilio		
Barrio / Sector	Ciudad	
Provincia	Teléfono Domicilio	
Teléfono Celular	Ocupación	
Número de Cargas	Vivienda: Propia ☐ Arrendada ☐	Vive con Familiares ☐
Nombre del Arrendador		
E - mail		
Nombre en la Tarjeta ☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐		

DATOS DEL CÓNYUGE 2

Apellidos	
Nombres	
Doc. Identidad C.I. ☐ Pasaporte ☐ No.	
Nacionalidad	Fecha de Nacimiento ___/___/___ Día Mes Año
Lugar de Trabajo	
Barrio / Sector	Ciudad
Provincia	Teléfono de Trabajo
Fax	Actividad de la Empresa
Cargo	

REFERENCIA FAMILIAR 3

(Persona que no viva con Usted)

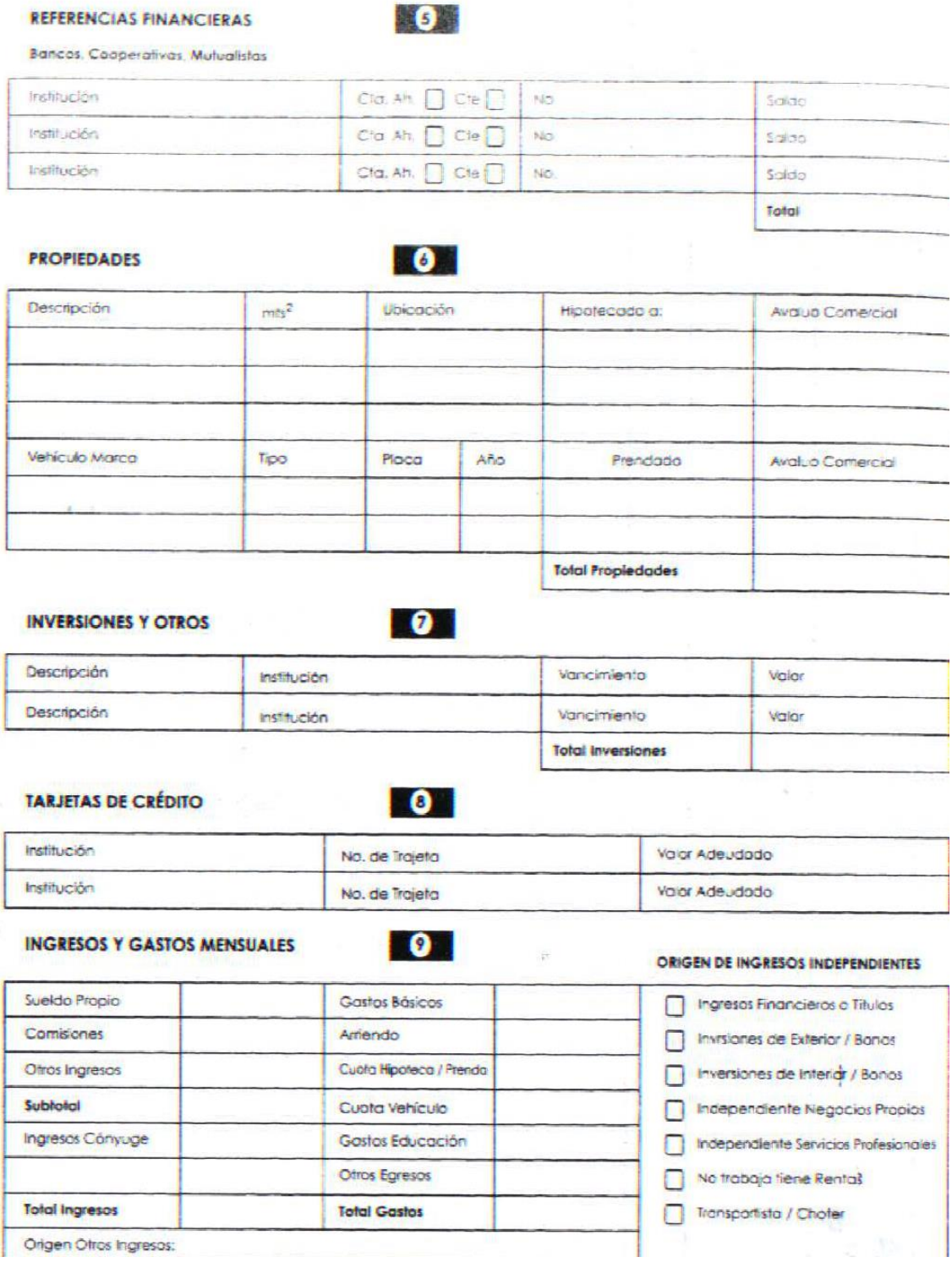
Nombres y Apellidos		
Teléfono	Celular	Parentesco
Dirección		

ORIGEN DE RECURSOS DEL TITULAR 4

Empleado / Dependiente Sueldo Fijo ☐ Sueldo y Comisión ☐ Comisión ☐ Otros ☐	**Independiente** Negocio Propio ☐ Profesional ☐ Describa
Tipo de Empresa Pública ☐ Privada ☐ Multinacional ☐	Otra
Lugar de Trabajo	Actividad de la Empresa
Fecha de Ingreso	Cargo

Figura 16 Solicitud lado A

Fuente: Internacional (2013)



REFERENCIAS FINANCIERAS 5

Bancos, Cooperativas, Mutualistas

Institución	Cta. Ah. ☐ Cte ☐	No.	Saldo
Institución	Cta. Ah. ☐ Cte ☐	No.	Saldo
Institución	Cta. Ah. ☐ Cte ☐	No.	Saldo
			Total

PROPIEDADES 6

Descripción	mts^2	Ubicación		Hipotecado a:	Avalúo Comercial
Vehículo Marca	**Tipo**	**Placa**	**Año**	**Prendado**	**Avalúo Comercial**
				Total Propiedades	

INVERSIONES Y OTROS 7

Descripción	Institución	Vencimiento	Valor
Descripción	Institución	Vencimiento	Valor
		Total Inversiones	

TARJETAS DE CRÉDITO 8

Institución	No. de Tarjeta	Valor Adeudado
Institución	No. de Tarjeta	Valor Adeudado

INGRESOS Y GASTOS MENSUALES 9

Sueldo Propio		Gastos Básicos	
Comisiones		Arriendo	
Otros Ingresos		Cuota Hipoteca / Prenda	
Subtotal		Cuota Vehículo	
Ingresos Cónyuge		Gastos Educación	
		Otros Egresos	
Total Ingresos		**Total Gastos**	
Origen Otros Ingresos:			

ORIGEN DE INGRESOS INDEPENDIENTES

- ☐ Ingresos Financieros o Títulos
- ☐ Inversiones de Exterior / Bonos
- ☐ Inversiones de Interior / Bonos
- ☐ Independiente Negocios Propios
- ☐ Independiente Servicios Profesionales
- ☐ No trabaja tiene Rentas
- ☐ Transportista / Chofer

Figura 17 Solicitud lado B

Fuente: BANCO INTERNACIONAL, (2013)

El cliente realiza la entrega de la solicitud y la documentación respectiva al Oficial de Negocios, el cual revisa que la información se encuentre correcta y realiza el análisis crediticio a través del sistema Equifax o cualquier otra herramienta que la Cooperativa disponga para este fin.

Se procede a confirmar las referencias personales de los Clientes que han llenado las solicitudes de tarjeta mediante vía telefónica. En el caso de que las referencias presenten algún inconveniente, se contactará nuevamente al Cliente para solicitarle una nueva referencia si el problema es superable se continúa con la validación contrario se comunica al cliente la imposibilidad de otorgarle el producto.

El Jefe de Agencia debe llenar un registro de todas las solicitudes ingresadas en el día, a continuación se propone un formato para dicho registro

INGRESO DE SOLICITUDES												
												VERSIÓN
COD	OFICINA	FECHA ING	IDENTIFICACIO	NOMBRES Y APELLIDOS	TELF CASA	TRAMITE	ESTADO	LUGAR TRABAJO	TELF TRABAJO	FAMILIAR CERCANO	PARENTEZCO	TELEFONO

Figura 18 Registro de solicitud

El archivo propuesto en la Figura 18 cuenta con los siguientes campos:

- Cod: Código de la solicitud
- Oficina: Nombre de la Agencia
- Fecha ING: Fecha de ingreso de la solicitud
- Identificación: Número de cédula, RUC o pasaporte
- Nombre y Apellidos: Nombres completos del solicitante
- Teléfono Casa: Teléfono convencional
- Trámite: Número de trámite
- Estado: Estado de la solicitud
- Lugar de trabajo: Nombre de la empresa en donde trabaja el solicitante

- Teléfono Trabajo: Número de teléfono del trabajo
- Familiar cercano: Nombres completos de un familiar cercano del solicitante
- Parentesco: Relación del familiar cercano del solicitante
- Teléfono: Teléfono del familiar del solicitante

El Jefe de Operación revisa que la información de las solicitudes enviadas por Agencias se encuentren completa y correctas, ingresando al sistema valida que el solicitante no se encuentre en listas negras realizando la búsqueda por su número de cédula, en el caso de que el cliente no se encuentre en listas negras se procede a validar los datos entregados por el cliente es decir, números de teléfono, referencias, lugar de trabajo, etc, de lo contrario se notifica al Jefe de Agencia que el cliente no es apto para otorgarle una tarjeta de crédito.

Si el cliente pasa el filtro de las listas negras se continúa con la verificación de capacidad de pago, nivel de endeudamiento, patrimonio, etc.

En el caso de existir novedades se notifica al cliente para las modificaciones respectivas, caso contrario el Oficial de Negocios envía la documentación al Jefe de Agencia al cual pertenece el cliente.

El Jefe de Agencia valida que tanto la información como la documentación entregada se encuentren correcta, en el caso de no existir novedades procede con la sumilla en la solicitud y envía los documentos al área de validación, caso contrario comunica al cliente para las modificaciones respectivas.

Todas las solicitudes receptadas en las agencia son enviadas al Jefe Operativo para la revisión, éste valida que las solicitudes cumplan con los parámetros establecidos, en la

Tabla 4 se puede visualizar una sugerencia de éstos

Tabla 4 Parámetros de precalificación

PARÁMETROS TARJETA DE CRÉDITO PRECALIFICADAS			
PARA APLICANTES CON RELACIÓN DE DEPENDENCIA			
MATERCARD	**STANDARD**	**GOLD**	**PLATINIUM**
Nacionalidad	Ecuatoriana	Ecuatoriana	Ecuatoriana
Edad Mínima	21 años	23 años	25 años
Edad Máxima	63 años	63 años	63 años
Ingresos Mínimos	400	1500 en adelante	3000.00 en adelante
Estabilidad Laboral	1 año en actual	1 año en actual	1 año en actual
Patrimonio	No considerado	No considerado	No considerado
Saldos Promedios Cuentas	3 cifras bajas a 3 medias	3 cifras altas a 4 cifras bajas	4 cifras medias en adelante
Antigüedad Cuentas	6 meses	1 año	1 año
Central de Riesgos Actual	A	A	A
Historial Buró	Máximo C, si es D y E siempre y cuando sea más de 3 años atrás	Máximo C, si es D y E siempre y cuando sea más de 3 años atrás	Máximo C, si es D y E siempre y cuando sea más de 3 años atrás
Cupo Mínimo	600 USD	2000 USD	6000 USD

Si la solicitud cumple con los requisitos el Jefe Operativo envía la solicitud al proceso de evaluación y genera un reporte con las solicitudes pre calificadas, en el caso de las solicitudes que tienen requisitos pendientes se realiza una notificación con la observaciones y se envía al Jefe de Agencia para la respectiva información al cliente.

El Jefe de Operaciones realiza un informe con todas las solicitudes ingresadas indicando el estado de cada una de éstas, dicho informe es enviado al Jefe de Tarjeta de Crédito para tomar los análisis respectivos.

Canal de Telemercadeo

El proceso de venta por telemercadeo se inicia con un análisis de los clientes potenciales de acuerdo a los parámetros definidos y obtenidos del estudio de mercado realizado por el Jefe de Negocios.

La persona encargada de Marketing realiza la selección de los clientes idóneos de la base de datos suministrada por el Jefe de Negocios, tomando en cuenta que tengan calificación de riesgo de tipo A, después genera un archivo con la información de los clientes seleccionados (nombres completos, dirección, teléfonos) y se lo envía al Supervisor de Call Center vía correo electrónico.

Una vez que el Supervisor de Call Center tiene la lista de los clientes idóneos realiza la capacitación a sus Agentes para garantizar el correcto proceso y utilización del script que utilizarán para el contacto con los clientes idóneos seleccionados, con la capacitación efectuada se procede a la distribución de los clientes idóneos a sus Agentes de manera equitativa para que inicien el contacto con los clientes asignados.

Cada Agente de Call Center realiza el contacto con el cliente de su lista vía telefónica y confirma la siguiente información:

- Número de documento de identidad
- Nombres y apellidos completos
- Estado civil
- Cargas familiares
- Dirección domiciliaria
- Lugar de trabajo
- Número telefónico del domicilio
- Número teléfono del lugar de trabajo

Cuando el cliente confirma las preguntas realizadas se da inicio a la venta del producto indicando al cliente que ha sido seleccionado para obtener la tarjeta de crédito y los beneficios que posee la misma como aceptación en todos los locales comerciales, permite realizar consumos nacionales e internacionales, realizar avances de efectivo en las redes de cajeros Cirus, sin costo de mantenimiento y el costo por emisión de la tarjeta de crédito.

Si después de haber indicado los beneficios de la tarjeta, el cliente decide aceptar la misma, se le indica los documentos que debe entregar (copia de la cédula y papeleta de votación), así como la solicitud firmada al ejecutivo que realice la entrega de la Tarjeta acorde con lo establecido en el procedimiento definido para Entrega de Tarjetas a Clientes, adicional el Asistente emite un reporte al Supervisor de Call Center con todos los cliente que aceptaron el producto. En el caso de que el cliente no acepte el producto se realiza un informe con la lista de los clientes que rechazaron las tarjetas y se envía al Supervisor de Call Center.

El procedimiento de este proceso se lo puede visualizar en el Anexo1

3.1.2 Procesos de Evaluación

El Proceso de Evaluación comprende las actividades enfocadas a evaluar la idoneidad del potencial tarjeta habiente. La ejecución de este proceso es de responsabilidad del área de Verificación bajo el cumplimiento de los parámetros propios de evaluación de crédito y lineamientos de la Cooperativa en cuanto al manejo de riesgo.

En la

Tabla 5 se muestra un ejemplo de los lineamientos para la aprobación de las solicitudes ingresadas en las agencias para los clientes con relación de dependencia

Tabla 5 Parámetros aplicaciones normales

PARÁMETROS TARJETA DE CRÉDITO APLICACIONES NORMALES			
PARA APLICANTES CON RELACIÓN DE DEPENDENCIA			
MATERCARD	**STANDARD**	**GOLD**	**PLATINIUM**
Nacionalidad	Ecuatoriana	Ecuatoriana	Ecuatoriana
Edad Mínima	21 años	23 años	25 años
Edad Máxima	63 años	63 años	63 años
Ingresos Mínimos	400	1500 en adelante	3000.00 en adelante
Estabilidad Laboral	1 año en actual	1 año en actual	1 año en actual
Patrimonio	5000	20000	50000
Saldos Promedios Cuentas	3 cifras bajas a 3 medias	3 cifras altas a 4 cifras bajas	4 cifras medias en adelante
Antigüedad Cuentas	6 meses	1 año	1 1/2 año
Central de Riesgos Actual	A	A	A
Historial Buró	Máximo C, si es D y E siempre y cuando sea más de 3 años atrás	Máximo C, si es D y E siempre y cuando sea más de 3 años atrás	Máximo C, si es D y E siempre y cuando sea más de 3 años atrás
Cupo Mínimo	600 USD	3000 USD	10000 USD

En la Tabla 6 se puede visualizar los parámetros sugeridos para los clientes que son independientes, comerciales o profesionales

Tabla 6 Parámetros aplicantes independientes

PARÁMETROS TARJETA DE CRÉDITO APLICACIONES NORMALES			
PARA APLICANTES INDEPENDIENTES / COMERCIANTES / PROFESIONALES			
MATERCARD	**STANDARD**	**GOLD**	**PLATINIUM**
Nacionalidad	Ecuatoriana	Ecuatoriana	Ecuatoriana
Edad Mínima	23 años	25 años	28 años
Edad Máxima	63 años	63 años	63 años
Ingresos Mínimos	800	3000	8000
Estabilidad Laboral	2 años	2 años	2 años
Patrimonio	10000	50000	10000
Saldos Promedios Cuentas	3 cifras medias	3 cifras altas a 4 cifras bajas	4 cifras medias
Antigüedad Cuentas	1 año	1 año	1 año
Central de Riesgos Actual	A	A	A
Historial Buró	Máximo C, si es D y E siempre y cuando sea más de 3 años atrás	Máximo C, si es D y E siempre y cuando sea más de 3 años atrás	Máximo C, si es D y E siempre y cuando sea más de 3 años atrás
Exigible	RUC	RUC	RUC
Cupo Mínimo	600 USD	3000 USD	10000 USD

Se valida que la documentación requerida se encuentre completa, a continuación se describen los documentos

Personas Naturales

- Solicitud De Tarjeta de Crédito
- Fotocopias legibles de: documento de identidad del solicitante, Papeleta de Votación.
- Matrícula(s) de Vehículo(s) del año en curso o año anterior.
- Recibo(s) de pago del Impuesto Predial de año en curso o año anterior (en el caso de tener bienes).
- Certificados bancarios actualizados.
- Certificado de trabajo, actualizado. (Si no se confirma los datos telefónicamente).

Personas Jurídicas

- Solicitud de tarjeta de crédito.

- Fotocopia legible de: RUC, Documentos de identidad del representante legal y papeleta de votación.
- Documentación Legalizada:
  - Nombramiento del (los) Representante(s) Legal(es)
  - Escritura de constitución de la empresa
  - Estados financieros de los dos últimos años, presentados a la Superintendencia de Compañías y/o auditados.
  - Certificados actualizados de cumplimiento de obligaciones ante la Superintendencia de Compañías y de aportes patronales al IESS.
  - Certificados Bancarios actualizados.

Una vez que la documentación se encuentra correcta y las referencias personales verificadas, se procede con la validación de la información laboral mediante vía telefónica, si no existen novedades se aprueba la solicitud y se elabora un reporte con todas las solicitudes aprobadas y se procede a enviar el mismo al Jefe de Tarjeta de Crédito.

Para las solicitudes que no se logren validar la información laboral, el Jefe Operativo vía mail notifica al Jefe de Agencia para que realice la gestión con el cliente y actualice la información de ser necesario, después de realizar la modificación se vuelve a validar la información laboral, sí a la segunda vez no logra confirmar se procede a rechazar la solicitud.

Se debe llenar el registro de las solicitudes rechazadas y enviarlas al Jefe de Tarjeta de Crédito, en la Figura 19 se muestra un ejemplo de dicho registro, el cual tiene la siguiente información.

- Fecha: Fecha de revisión
- Cod: Código de la solicitud
- Identificación: Cédula, pasaporte, RUC
- Nombres: Nombres completos
- Teléfono Domicilio: Número de teléfono del domicilio

- Teléfono Trabajo: Número telefónico del trabajo
- Razón: Motivo del rechazo

REGISTRO SOLICITUDES RECHAZADAS						
VERSION						
FECHA	**COD**	**IDENTIFICACION PASAPORTE/C.I.**	**NOMBRES COMPLETOS**	**TELEFONO DOMICILIO**	**TELEFONO TRABAJO**	**RAZÓN**

Figura 19 Solicitudes Rechazadas

Las solicitudes aprobadas y rechazadas debe ser enviadas al Jefe de Tarjeta de Crédito, quien es el responsable de almacena las solicitudes rechazadas, y en el caso de las aprobadas asignarle un cupo y un corte para la tarjeta.

El Jefe Operativo es el encargado de ingresar en el sistema de tarjetas proporcionado por proveedor la información de las solicitudes que han sido aprobadas para la continuación del proceso.

El Jefe de Tarjeta de crédito revisa los reportes generados por el área de Verificación y que la documentación cumpla con los parámetros establecidos para la aprobación o rechazo, adicional archiva la información.

A las solicitudes aprobadas se les asigna un cupo y fecha de corte de acuerdo a las políticas establecidas por la Cooperativa, una vez establecido esto se da paso al siguiente proceso de Emboce que es un servicio prestado por la empresa que brinda la operación de tarjeta de crédito de la marca MasterCard Internacional.

El procedimiento de este proceso se lo puede visualizar en el Anexo 2

3.1.3 Proceso de Emboce

El responsable de Marketing es el encargado de elaborar el diseño de la tarjeta de crédito que va a utilizar la Cooperativa, el mismo debe basarse en el reglamento establecido por MasterCard (2017) el cual indica las siguiente consideraciones.

El diseño del fondo queda a discreción del emisor; sin embargo, se aplica lo siguiente:

- Dentro de la región de América Latina y el Caribe, no más del 15% de la tarjeta total el frente puede ser 100% negro (sin incluir la marca Mastercard, Mastercard Premium, el chip y la información de la cuenta). Los programas de tarjetas Mastercard Black y World Elite son la única excepción a esta regla.
- En todas las regiones, el uso de las palabras World o World Elite en cualquier idioma está prohibido. Los programas de tarjetas World Mastercard y World Elite Mastercard son la única excepción a esta regla.
- En todas las regiones está prohibido la combinación de las palabras Mastercard Black y Mastercard Premium Brad más del 15% del frente total de la tarjeta en 100% negro (no incluyendo la marca Mastercard, Mastercard Premium, el chip y la información de la cuenta). Los programas de Mastercard Master Black y World Elite son la única excepción a esta regla.

La imagen de fondo y la marca deben imprimirse:

- Al mismo tiempo, bajo el laminado; o
- La marca de fábrica se imprime primero, debajo del laminado, y más tarde el fondo aparece impreso. Esta opción a menudo se denomina "Personalización de la tarjeta" o "Impresión bajo demanda".

Imágenes de fondos prohibidas

- Materia sexual de cualquier naturaleza.
- Materia política de cualquier naturaleza.
- Materia ofensiva racial / perjudicial de cualquier naturaleza.
- Materia religiosa ofensiva de cualquier naturaleza.
- Publicidad de cualquier naturaleza
- Autopromoción de cualquier naturaleza (por ejemplo, tarjeta de visita personal)
- Material protegido por derechos de autor de cualquier naturaleza
- Productos / servicios de marca, incluidas abreviaturas, acrónimos y / o símbolos de cualquier naturaleza
- Solicitudes, incluidos números de teléfono o servicios de cualquier tipo (por ejemplo, 900 u 800).
- Celebridades / músicos / atletas / artistas / personajes públicos, etc., de cualquier naturaleza
- Afiliación con grupos que están determinados a ser de una naturaleza "socialmente inaceptable", incluyendo escenas, nombres o símbolos
- Objeto de cualquier naturaleza que pueda resultar en la confusión de la aceptación de la tarjeta por parte de los comerciantes
- Objeto de cualquier naturaleza que pueda resultar en fraude de tarjeta
- Cualquier elemento de diseño gráfico que pueda reflejar pobremente o generar hostilidad o burla de todas o cualquiera de la familia de marcas Mastercard

En la Figura 20 podemos ver un ejemplo de diseño de tarjeta



Figura 20 Tarjeta MasterCard

Fuente: MasterCard (2019)

Los requisitos mínimos que debe tener el diseño de la tarjeta son los que se describen a continuación y se visualizan en la Figura 20

1. Nombre de la Institución emisora
2. Número de tarjeta
3. Nombre del tarjeta habiente
4. Logo de MasterCard
5. Tipo de tarjeta de crédito
6. Fecha de vencimiento (MM/YY)

Cuando el diseño que encuentra aprobado por parte de la Cooperativa, éste debe ser enviado al proveedor para la impresión de las tarjetas.

El Proceso de Emboce forma parte del servicio de operación de Tarjeta de la marca MasterCard Internacional. Dicho servicio serán prestados por la empresa encargada de la operación, por lo cual la definición de las actividades y procesos a realizarse deberán ser especificados por el proveedor.

El proceso de Emboce se contrata específicamente en el Macro Servicio denominado Personalizar Tarjetas cuyo objetivo es: Imprimir y entregar tarjetas personalizadas de acuerdo a las especificaciones de la Cooperativa.

La empresa encargada de la operación debe realizar mínimo las siguientes actividades:

- Recibir el archivo enviado por el Jefe de Tarjeta de Crédito con todas las tarjetas a ser embozadas
- Iniciar el proceso de creación del cliente en el sistema de tarjeta
- Embozar la Tarjeta con el diseño (arte) de la Tarjeta de la Cooperativa
- Grabar la Banda Magnética y personaliza el Chip

- Imprime en Sobre de Seguridad el PIN (clave de cajero automático)
- Registrar en el sistema los números de las tarjetas embozadas
- Armar y empacar cada tarjeta en el kit de bienvenida diseñado y entregado por la Cooperativa
- Entregar las tarjetas embozadas dentro del Kit de Bienvenida al Jefe de Tarjeta de Crédito con las seguridades definidas para el proceso de transporte de especies valoradas

El Jefe de Tarjeta de Crédito realiza el archivo de generación de emboce, el formato del mismo lo debe especificar el proveedor y debe tener la siguiente información:

- Nombre del tarjeta habiente
- Número de tarjeta de crédito
- Agencia que comercializo la tarjeta
- Agencia en la que se va a entregar la tarjeta
- Motivo de la generación del plástico (Nueva, Renovación anticipada)

En el caso de tener algún inconveniente con la generación del archivo, se notifica al área de Sistemas para su revisión. Una vez generado el archivo se procede al envío del mismo al proveedor de servicio de operaciones para el respectivo emboce, esto se lo realiza mediante servicio FTP (Protocolo de Transferencia de Archivos).

El proveedor es el responsable de realizar el emboce de todas las tarjetas de acuerdo a la información enviada por el Jefe de Tarjeta de Crédito, la tarjetas embozadas deben ser entregadas en un máximo de 72 horas.

La entrega de tarjetas embozadas se la realiza a través de un acta de entrega/recepción, el Jefe de Tarjeta de Crédito realiza la revisión de las mismas y confirma que se encuentren de acuerdo al archivo enviado, si no existen novedades se procede con la distribución y entrega a las distintas Agencias.

La custodia de las tarjetas es responsabilidad de los Jefes de Agencia, son inventariadas para llevar un control de las mismas, se realiza la notificación a los clientes para proceder con la entrega y la activación de las tarjetas.

En el proceso de emboce se realiza la gestión con el proveedor de este servicio, cualquier novedad que se presente debe ser ingresada por la mesa de ayuda del proveedor, para lo cual el Jefe de Tarjeta de Crédito tiene un usuario y contraseña, también es el único autorizado para ingresar incidentes o requerimientos en esta herramienta. En la Figura 21 se puede visualizar un ejemplo de las herramientas que se utilizan para el manejo de la administración de los requerimientos o incidentes

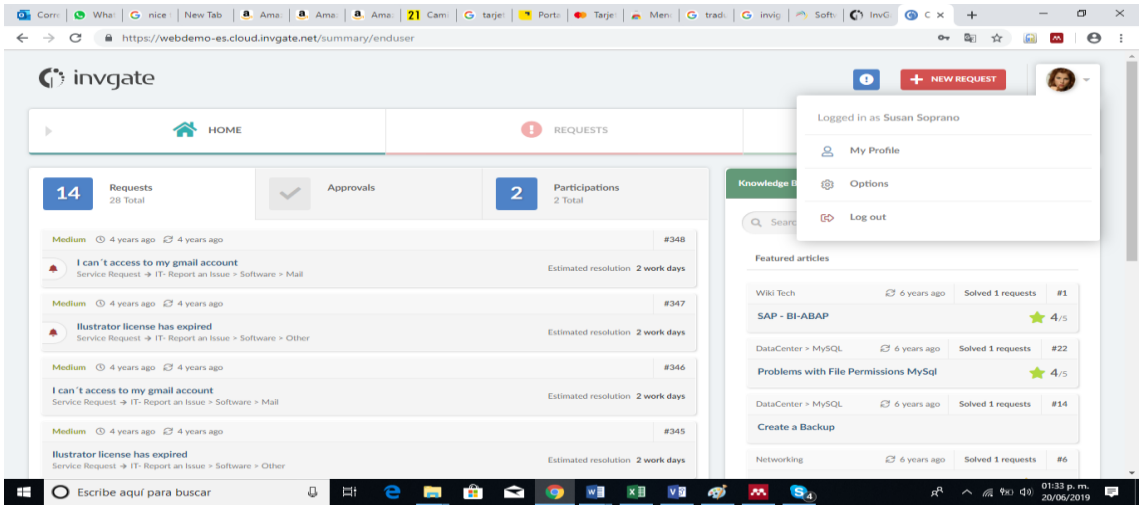


Figura 21 Mesa de Ayuda

Fuente: Invgate (2019)

En el Anexo 3 podemos visualizar el procedimiento

3.1.4 Proceso de Entrega y Activación de Tarjeta de Crédito

El Proceso de Entrega de Tarjetas de Crédito y su Activación comprende aquellas actividades enfocadas a realizar la entrega de las tarjetas de crédito MasterCard a los tarjeta habientes de la Cooperativa y habilitarlas para su uso

Este proceso da inicio cuando al cliente se le ha aprobado su solicitud o cuando aceptado el producto mediante la venta de telemercadeo. Las tarjetas son enviadas a los Jefes de Agencia para su respectiva entrega, éstos son responsables de realizar la entrega, ya sea en la propia agencia o a través del Courier. Se debe llevar un inventario de las tarjetas que se tiene en custodia.

Máximo hasta las 12h00, el Jefe de Agencia recibirá las tarjetas físicas, dejará constancia en el sistema y emitirá la respectiva acta de entrega – recepción. El acta deberá contener:

- Fecha de Entrega-Recepción
- Número de tarjetas
- Número de la tarjeta
- Fecha de generación o emboce
- Nombre del cliente
- Tipo de tarjeta
- Firma de Recibido por parte del Jefe de Call Center
- Firma de Entregado por parte del Jefe de Tarjeta de Crédito
- Observaciones

El Jefe de Agencia mantiene en su custodia las tarjetas nuevas, renovadas, de reposiciones, reemplazos máximo 30 días. Pasado este periodo las envía al Jefe de Tarjeta de Crédito, este envío se realiza mediante Memo indicando el motivo de no haber entregado la tarjeta al cliente: cliente no desea, no ubicable, no se acerca a retirar, etc.

Para la entrega de tarjetas en la agencias se realiza el contacto con el cliente vía telefónica y se notifica al mismo que puede proceder a retirar la tarjeta. El asistente de atención al cliente es el encardo de realizar la entrega de las tarjetas a los clientes, para la entrega se debe solicitar la cédula de identidad al cliente, validar el documento, si no se tienen novedades se procede con la entrega de la tarjeta, la misma que se encuentra en un sobre cerrado, y el cliente debe firmar el acta de entrega.

Para el caso de la entrega por Courier el Jefe de Agencia realiza la entrega de las tarjetas con el listado correspondiente para su distribución. El Courier es el encargado de

contactarse con el cliente y coordinar la entrega de la tarjeta y las firmas necesarias, así como de emitir un informe al Jefe de Agencia indicando las tarjetas que han sido entregadas y adjuntar la documentación.

El Jefe de Agencia elabora un archivo con el detalle de clientes que no han retirado las tarjetas o que no son ubicables, buscando más números de teléfono en el file o cruzando datos con el sistema y remite nuevamente al Courier para la entrega de las tarjetas. Con los datos de los clientes no ubicados se realiza una segunda llamada por parte de Call Center.

En el caso de que el cliente solicite remitir la tarjeta a una agencia distinta para su entrega, el Jefe de Agencia realiza el envío de la tarjeta a la agencia indicada. El cliente concurre a la agencia con la copia de su cédula para el retiro de la misma. La tarjeta enviada permanece 5 días hábiles en dicha agencia.

El Jefe de Tarjeta de Crédito en base al informe obtenido de los Jefes de Agencia ingresa a la herramienta de Credimatic para la activación de las tarjetas. Para las tarjetas que no han sido entregadas o retiradas por los clientes se realiza la cancelación en la misma herramienta.

Para aquellas tarjetas que las agencias no han enviado información sobre el estado en el que se encuentran, el Jefe de Tarjeta de Crédito envía un E-mail al Jefe de Agencia detallando las tarjetas que están en su poder para que sean entregadas a los clientes. Si la oficina cumple con la entrega termina el proceso, caso contrario solicita el envío de los plásticos en un tiempo máximo de 5 días.

Los asistentes de Call Center solicitan al cliente actualizar datos del trabajo/ domicilio y acercarse a retirar su plástico en las respectivas Agencias, esto lo debe realizar en un lapso de 5 días, en el caso de que no se logre contactar al cliente se debe notificar al Jefe de Agencia para proceder a la destrucción del plástico

Envía dichos datos a Custodio de Tarjetas con la última gestión efectuada, si el cliente no fue ubicado se envían las tarjetas a destrucción, cabe indicar que call center tiene 5 días laborables para realizar su gestión.

El Jefe de Agencia realiza la clasificación de las tarjetas no entregadas y devueltas de acuerdo a lo siguiente:

Las tarjetas devueltas son remitidas por agencias o por Clientes, si las tarjetas tuviesen saldo, se entregan al Jefe de Agencia con la instrucción de destruir el plástico e ingresar en el Sistema Monitran-Credimatic, opción Gestiones del Sistema de BK tarjetas, el motivo por el cual se destruyen, se procede del mismo modo si las tarjetas no tienen saldo. Posteriormente se remite un listado y en sobre cerrado para ser guardadas en bóveda hasta su destrucción.

El Jefe de Tarjeta de Crédito deberá mantener un Archivo en Excel de todas las tarjetas que se procedan a destruir o cancelar, detalladamente por fecha de envío al Jefe de Agencia, para disponer de información en caso que se decida volver a realizar una gestión de recuperación de clientes por parte del Área de Crédito.

Cada seis meses, se destruirán las tarjetas dañadas o canceladas, para lo cual se enviará una petición a los departamentos de auditoría y administrativo, los mismos que serán los responsables de delegar al personal que llevará a cabo este proceso y a su vez indicarán el sitio de destrucción de las tarjetas.

Los agentes de Call Center reciben un listado de los clientes a los que se han entregado las tarjetas de crédito, para su comunicación con ellos para confirmar e informar el tiempo en el que podrán utilizar su tarjeta.

En el Anexo 4 se puede visualizar el procedimiento

3.2 Mantenimiento y Operación

Los procesos de Mantenimiento y Operación, forman parte de los Macro procesos de Administración y Procesamiento de Tarjeta de Crédito, comprenden los procesos de Facturación y Entrega de Estados de Cuenta como se muestra en la Figura 22

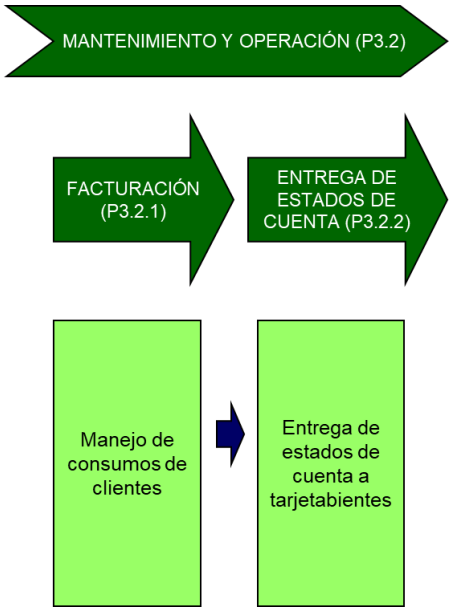


Figura 22 Mantenimiento y operación

3.2.1 Proceso de Facturación

El Proceso de Facturación comprende aquellas actividades enfocadas a procesar los consumos de las tarjetas de crédito y realizar un control preventivo para evitar sobre-endeudamiento y posibles fraudes.

La empresa encargada de la operación mensualmente enviará al Jefe de Tarjeta de Crédito el archivo con los diferentes cortes para emisión de estados de cuenta clientes y recaudación en cajas

De acuerdo a lo indicado por Financoop (2019) el proveedor valida en forma integral todo el movimiento presentado por todos los orígenes. Las validaciones se hacen contra diferentes bases de datos que residen en MasterCard, y son las siguientes:

- Las validaciones contra la base de datos de establecimientos que se realizan son:
  - Afiliación del establecimiento
  - Status del local
  - Tipo de crédito afiliado y plazo.
  - Límite de piso.
  - Liquidación de comisiones.
- Las validaciones contra el log de autorizaciones son:
  - Autorización existe en el sistema.
  - Autorización no cruzada "usada".
  - Valor autorizado vs. valor de transacción.
- Las validaciones contra el boletín de seguridad son:
  - Tarjeta sin autorización y en boletín.
  - Tarjeta en boletín y autorización no existente o errada.
  - Fecha de transacción vs. fecha de vigencia de boletín.
- Validaciones generales:
  - Dígitos de chequeo de tarjeta y referencia.
  - Consistencia de fechas.
  - Códigos de moneda válidos.
  - Origen de movimiento vs. referencia universal.
  - Consistencia de valores.
  - Transacciones duplicadas, números de tarjeta y referencia iguales para dos o más transacciones.

El proveedor es el encargado de generar los archivos para los Adquirentes/Emisores

Como lo indica Financoop (2019) se efectúa una extracción y separación de información que debe enviarse a los emisores/adquirentes, siendo los siguientes:

- Archivo de respuesta y de transacciones rechazadas en el proceso de prevalidación.
- Archivo de transacciones rechazadas en el proceso de validaciones comunes.

- Archivo de compensación del movimiento local de las transacciones presentadas en el intercambio del día.
- Archivo de movimiento Internacional donde constan las transacciones efectuadas en el exterior por los socios locales.
- Archivo de proyecciones diarias.
- Reportes de Liquidación y Posición Neta.

El proveedor carga el archivo de las transacciones del mes vía FTP para su revisión, el Jefe de Tarjeta de Crédito revisa dicha información y la valida en el sistemas proporcionado por Credimatic, si la información es correcta se solicita al departamento de Sistemas la carga de información en el sistema de la Cooperativa para los correspondientes cobros ya sea para débito automático o para cobro por ventanilla.

Si existen novedades en el archivo enviado por el proveedor se notifica al mismo mediante correo electrónico y se solicita el nuevo archivo, el Jefe de Tarjeta de Crédito es el responsable de dar seguimiento a las novedades levantas al proveedor.

El Jefe Operativo es el responsable de realizar los débitos por la apertura de la tarjeta de un socio y por los pagos que éste realice, de la misma manera se acreditan los consumos, cargos por financiación y otros movimientos que se efectúen en la cuenta del socio.

De acuerdo a lo indicado por Financoop (2019) se deber realizar el cuadre de compensación utilizando los siguientes reportes:

- ECI = Consumos De clientes en el exterior (consumos, avances internacionales)
- ECO = Transacciones compensadas (consumos, pagos, avances)
- ERE = Transacciones rechazadas
- IIA = Archivo diario generado por la Cooperativa con todas las transacciones
- MIA = Confirmación del Procesador del archivo IIA
- SCO = Valor compensado a cajeros

Una vez recibido el archivo MIA sin errores, se inicia el proceso de validación de la compensación, para lo cual el área de Contabilidad utilizará el archivo ECO el mismo que es enviado como adquiriente y cuenta con el detalle de las transacciones (Financoop, 2019).

Para realizar el cuadre del valor compensado a cajeros automáticos (ATM´s) por concepto de avances de efectivo, indicado en el correo electrónico enviado por el Procesador, se utiliza el archivo SCO. Se procede a abrir el archivo en Excel, se incluye filtros y en la columna F (CÓDIGO EMISOR) de entre las 2 opciones existentes: 000 y BCM, selecciona la opción BCM. Luego Totaliza los valores de la columna Q que corresponde a **valor total transacción ic (+)** y los valores de la columna S que corresponde a **valor comision emisor (-)** (Financoop, 2019).

Cuando se presentan diferencias en las transacciones 06 de Compras / Consumos se debe utilizar el reporte ECO, se incluyen filtros y selecciona en la columna F (CÓDIGO DE EMISOR) de entre las 2 opciones existentes: 000 y BCM, selecciona la opción BCM. Luego Totaliza los valores de la columna Q que corresponde a **valor total transacción ic (+)** y los valores de la columna S que corresponde a **valor comision emisor (-)** (Financoop, 2019).

Con la validación correcta de las transacciones el Jefe de Tarjeta de Crédito es el encargado de aprobar la factura enviada por el proveedor.

En el Anexo 5 se encuentra el procedimiento

3.2.2 Proceso de Entrega de Estados de Cuenta

En el Proceso de Entrega de Estados de Cuenta intervienen actividades relacionadas con la entrega de información de los consumos realizados por los tarjeta habientes, así como los movimientos, saldos y mínimos y a pagar.

El Proveedor genera la información para la emisión de estados de cuenta y la remite cada día de corte a Sistemas de la Cooperativa hasta las 5h00.

El Jefe de Sistemas es el responsable de generar la base de datos de los clientes a los que se les debe entregar los estados de cuenta, esta información la obtiene del sistema de la Cooperativa y tiene los siguientes campos

- Nombre y apellido del cliente
- Tipo de dirección (domicilio o trabajo)
- Dirección del cliente
- Teléfono del cliente
- Fecha de emisión
- Agencia

El Courier valida que el archivo contenga toda la información requerida para realizar las entregas, sino existe novedad da por aceptado el archivo y espera la autorización para empezar la entrega, caso contrario notifica al área de Sistemas de la Cooperativa para que realice las correcciones necesarias.

Una vez recibida la autorización por parte del Jefe de Tarjeta de Crédito, se empieza la distribución, el Courier tiene un máximo de 72 horas para realizar la entrega de los estados de cuenta.

El Jefe de Tarjeta de Crédito recibe por parte del Courier una base de datos con la información de los estados de cuenta que no pudieron ser entregados con su respectivo detalle (motivo de la no entrega), la misma que será enviada a cada Jefe de Agencia para que coordine la actualización y regularización de información de clientes

Jefe de Agencia realiza la gestión para la actualización de las direcciones, para esto valida en el sistema de la Cooperativa, en la carpeta del cliente o se comunica con el cliente para

confirmar la dirección de entrega. Después de la actualización se debe generar un nuevo archivo que se enviará al Courier para la nueva entrega.

Mensualmente el Jefe de Tarjeta de Crédito recibe por parte del Courier un informe de la gestión realizada consolidado y por detalle de ciudad de entrega para así realizar el análisis de progreso en la entrega y nivel de efectividad, también analiza informe sobre el desempeño del Courier para tomar las acciones de regularización con el Courier en caso de presentarse novedades o inconvenientes.

Como parte del control que se debe realizar al Courier el Jefe de Operaciones se encargara de obtener una muestra aleatoria de aproximadamente el 1% del total de estados de cuenta entregados por el Courier al tarjetahabiente en cada fecha de corte. Dicha muestra será verificada vía telefónica con cada cliente y los resultados deben ser comunicados al Jefe de Tarjeta de Crédito. También se realiza el cuadre de los estados de cuentas cruzando la información de la Unidad de Sistemas con los reportes enviados por el Courier. Los resultados del cuadre deben ser enviado al Jefe de Tarjeta de Crédito

En el Anexo 6 se puede visualizar el procedimiento

3.3 Post Venta

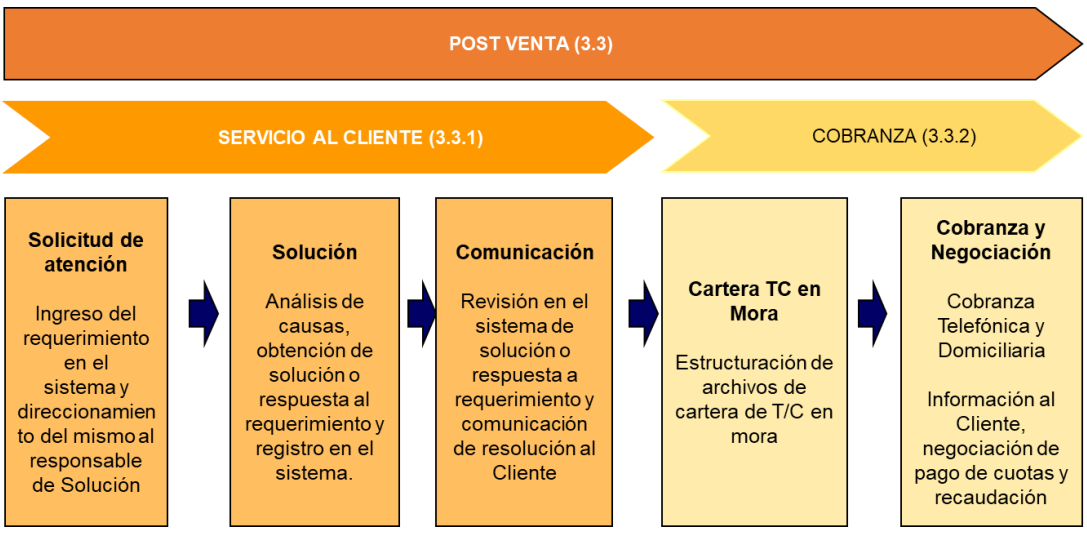


Figura 23 Post Venta

3.3.1 Proceso Servicio al Cliente

El proceso de Servicio al Cliente, comprende las actividades de Solicitud de Atención, Solución y Comunicación.

El proceso de Servicio al Cliente es parte fundamental de la Administración del negocio de Tarjeta Crédito, es un proceso sensible y de alto impacto.

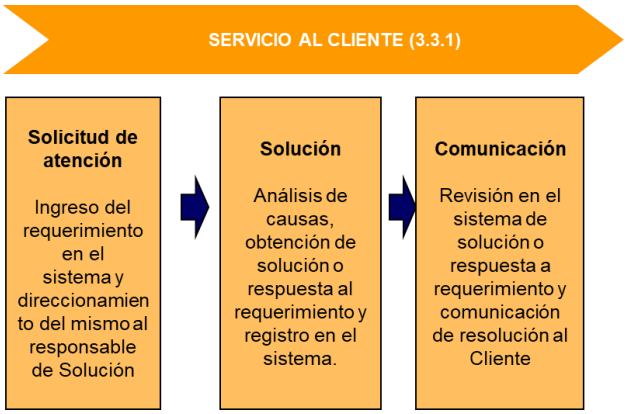


Figura 24 Servicio al cliente

Este proceso inicia con la solicitud de un requerimiento o incidente reportado por el cliente, el cual lo puede realizar por correo electrónico, vía telefónica o a través de una agencia.

Agencia

Cuando el cliente realiza su requerimiento o reporta su incidencia en una agencia, éste es atendido por el Asistente de Atención al cliente, para poder dar inicio al soporte, se solicita al cliente la cédula de identidad para validar que sea la persona que dice ser y llenar el formulario de servicio al cliente (Anexo7). Todos los requerimientos e incidentes deben ser registrados en la herramienta de mesa de ayuda que maneje la Cooperativa para su respectivo control y seguimiento.

De acuerdo al tipo de requerimiento el Asistente de Atención al cliente realiza las acciones correspondientes

Solicitud de nueva tarjeta

Cuando el cliente solicita una tarjeta de crédito, éste es remitido con el oficial de negocios, el cual le explica los beneficios del producto apoyado de un tríptico, adicional indica los documentos que debe entregar para dar inicio al proceso.

Aumento de cupo

El cliente solicita el aumento de cupo, el Asistente de Atención al cliente hace la entrega del formulario que debe ser llenado e indica los documentos que a adjuntar (Respaldo patrimonial, matrícula vehículo, certificado laboral), una vez que los documentos se encuentran completos son enviado al Jefe de Operación, el cual revisa la información y los documentos adjuntos, si cumple con el perfil se envía el archivo con información del cliente (CI, nombres y teléfonos) a los agentes del Call Center para que mediante vía telefónica confirmen los datos personales, laborales y familiares, si por alguna razón existe un error se notifica al Asistente de Atención al Cliente, para lo que no presentan inconvenientes se envía al Jefe Operativo para el análisis de la capacidad de pago.

Para el análisis de la capacidad de pago se revisa la nacionalidad, ingresos, antigüedad laboral, patrimonio, movimiento de cuentas, manejo de tarjeta y validar contra los parámetros establecidos

- Analizar y demostrar capacidad de pago para nuevo cupo.
- Cuenta de ahorros mínimo 6 meses de antigüedad.
- No reportar problemas en central de riesgos ni historial desfavorable en Buró de crédito.

- No reportar cuentas sancionadas los últimos 3 años, solo se receptarán si se adjunta una carta de rehabilitación de la Superintendencia de Bancos.
- Adjuntar soporte de patrimonio actualizado.
- Si los promedios son bajos, deberá adjuntar certificados bancarios actualizados de otras instituciones financieras.
- Adjuntar requisición de información de Tarjeta de Crédito solicitando aumento de cupo o una carta realizada por el cliente solicitando el aumento de cupo.
- Tener calificación según sistema de Credimatic A, B, C, D en la tarjeta de crédito.

El Jefe de operaciones realiza un informe con el análisis respectivo y lo envía al Comité de Crédito que es el encargado de aprobar o rechazar el aumento de cupo solicitado, en el caso de ser aprobado el Jefe de Operación ingresa al sistema de tarjeta y actualiza la información del cupo y notifica al Asistente de Atención al cliente para que comunique al cliente el resultado de su solicitud, ya se aceptado o rechazado.

Avance en Efectivo

Cuando el cliente solicita el avance en efectivo el Asistente de Atención al cliente verifica en el sistema de tarjetas el saldo disponible existente. Una vez verificado el saldo disponible debe hacerle llenar la solicitud de diferido interno y avance de efectivo (en la Figura 25 se puede observar una propuesta de la solicitud), una actualización de datos en el formulario de servicio al cliente (Anexo7). Elabora una simulación del monto y las cuotas a pagar e informa al cliente, si éste está de acuerdo se procede con la firma de solicitud del avance y se registra en el sistema de tarjetas para que el dinero sea acreditado en su cuenta en un lapso de 24 horas

SOLICITUD DE DIFERIDO INTERNO Y AVANCE EN EFECTIVO

LUGAR Y FECHA: _____ OFICINA: _____

_____ _____

NOMBRE DEL TARJETA HABIENTE N° DE TARJETA

Número de cuenta del beneficiario: _____

Tipo de Identificación: _____

Identificación: _____

Nombre del Beneficiario: _____

Valor : _____ Valor Total: _____

Tipo de crédito: _____ Valor Financiado: _____

Plazo: _____ Valor Cuota: _____

_____

Firma Cliente

Figura 25 Solicitud Avance

Cancelación

Para la cancelación el cliente debe indicar el motivo de la misma, el Asistente de Atención al Cliente entrega el modelo de carta que el cliente debe entregar, en la *Figura 26* se puede visualizar un ejemplo del modelo.

CARTA POR EXTRAVÍO O ROBO DE TARJETA

_____
Lugar y fecha

Señores
TARJETA DE CRÉDITO
Ciudad:

De mis consideraciones:

Por medio de la presente noifico a ustedes que mi tarjeta de crédito No _____ y las tarjtas adicionales No _____, _____ fue (ron) _____ con lo cual dejo constancia para los fines pertinentes

Lugar y fecha donde se descubrió el robo o pérdida _____

Además me hago responsable de los consumos que se hagan con dicha tarjeta, hasta 48 horas después de reportar por escrito

Con relación a la (s) tarjeta (s) de remplazo

☐ Solicito autorizar la emisión
☐ No estoy intereado (a) en la emisión

Atentamente

_____
Firma

Nombre: _____
CI o Pasaporte: _____

Figura 26 Formato carta robo

Con esta carta el Jefe Operativo realiza la cancelación de la tarjeta en el sistema y según lo solicitado por el cliente realiza el proceso para la emisión de una nueva tarjeta.

Reclamo

El cliente se acerca a la agencia y realiza el reclamo al Asistente de Atención al Cliente este puede ser error en facturación, consumos no realizados, cobros no autorizados, fraudes, etc, para lo cual debe llenar el formulario de solicitud de asistencia, en el Anexo 8 se puede ver un ejemplo de esta solicitud .

El Asistente ingresa el reclamo en la herramienta de mesa de ayuda que la Cooperativa maneje, realiza las validaciones en el sistema, si la solución está dentro de su alcance informa al cliente, de lo contrario escala al área de Operación de tarjeta para la respectiva revisión y le da una fecha de posible solución al cliente.

La parte operativa revisa las validaciones correspondientes del reclamo realizado por el cliente consultando en el sistema de la Cooperativa, en el sistema de tarjetas, sino se encuentra la solución el Jefe Operativo debe crear un caso con el proveedor para las validaciones con Credimatic, MasterCard y los establecimientos de ser el caso, ya que éste es el responsable de la operación. En el caso de no tener una respuesta oportuna se debe escalar al Jefe de Tarjeta de Crédito.

Cuando la novedad reportada se encuentra resuelta el Jefe Operativo es el responsable de notificar al Asistente de Atención al cliente sobre el resultado del reclamo, para que éste a su vez notifique al cliente.

Telefónico

El cliente realiza su solicitud o reclamo vía telefónica, la misma que es recibida por un Agente del Call Center, el cliente debe indicar la siguiente información para iniciar el soporte.

- Nombre y Apellido
- Número de cédula
- Preguntas de seguridad

Una vez que se validan los datos de identificación, el cliente describe el requerimiento o incidente, el Agente de Call Center lo registra en la herramienta de mesa de ayuda de la Cooperativa, de acuerdo al tipo de requerimiento el Agente realiza lo siguiente:

Solicitudes

Cuando el cliente realiza solicitudes de nueva tarjeta, renovación de tarjeta, diferido propio o aumento de cupo, el Agente indica al cliente que debe acercarse a una agencia para dar inicio al proceso.

Reclamos

Para los reclamos el Agente de Call Center realiza la revisión en el sistema de la Cooperativa y llena el formulario de solicitud de asistencia, si lo puede solventar, da la respuesta al cliente, de lo contrario da una fecha estimada de solución y escala el requerimiento al área de Tarjeta de Crédito, para dar inicio al proceso descrito anteriormente.

El procedimiento de este proceso se encuentra en el Anexo 9

3.3.2 Proceso de Cobranza

Los procesos de Cobranza y Recuperación, comprenden las actividades de Cartera en Mora, Cobranza y Recuperación.



Figura 27 Cobranza y Recuperación

Cartera en Mora:

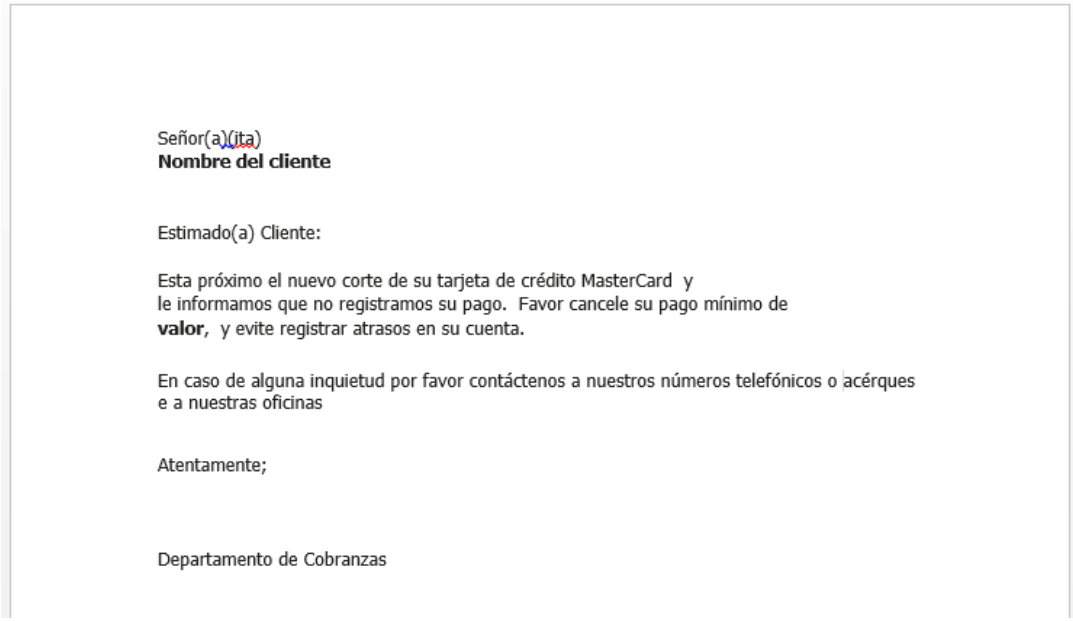
La Cartera en Mora comprende aquellas actividades enfocadas a gestionar la cartera vencida de tarjetas de crédito y realizar un control preventivo para evitar el envejecimiento de la cartera.

Cobranza y negociación

La Cobranza y Negociación comprenden aquellas actividades enfocadas a cobrar la cartera vencida de tarjetas de crédito.

Este proceso se inicia con el listado de los clientes que se encuentran en mora, el cual es extraído por el Jefe Operativo del sistema de tarjetas, se procede con la clasificación de los clientes de acuerdo a la agencia a la que pertenecen.

El Jefe de Agencia clasifica a los clientes en tres grandes grupos de acuerdo al tiempo de mora, estos son de uno a cinco días, de uno a tres meses y mayor a tres meses. Para el primer grupo la persona encargada de realizar la cobranza es el Asistente de Atención al Cliente, éste elabora una plantilla de correo el cual va a ser enviado a todos los clientes, en la Figura 28 podemos ver un ejemplo del correo.



Señor(a)(ita)
Nombre del cliente

Estimado(a) Cliente:

Esta próximo el nuevo corte de su tarjeta de crédito MasterCard y
le informamos que no registramos su pago. Favor cancele su pago mínimo de
valor, y evite registrar atrasos en su cuenta.

En caso de alguna inquietud por favor contáctenos a nuestros números telefónicos o acérques
e a nuestras oficinas

Atentamente;

Departamento de Cobranzas

Figura 28 Correo Cobranza

Una vez enviado el correo el Asistente debe revisar en el sistema diariamente que el cliente haya realizado el pago hasta los 5 primeros días después del corte, en el caso no encontrarse registrado el pago se debe notificar al Jefe de Agencia para dar paso al siguiente proceso.

La lista de los clientes que tienen días de mora mayores a cinco y menores de tres meses son enviados al Supervisor de Cobranzas para que sea distribuida a los Ejecutivos de Cobranzas. El cobro se lo puede hacer de manera telefónica o a domicilio

Cobranza Telefónica

El Ejecutivo se contacta vía telefónica con los clientes que se le han sido asignados y realiza lo siguiente:

1. Revisa en el sistema los datos por cada titular a llamar en el día.
2. Llama a un número telefónico.
3. Cuando haya contestación habla con el titular, familiar o referencia para comprometer al pago o recabar información para el pago.

4. Cuando el titular o familiar no quiere comprometerse al pago debe seguir las disposiciones establecidas en el manual para objeciones de no pago.
5. Cuando la referencia no da información clara debe seguir las disposiciones establecidas en el manual para objeciones de no pago.
6. Recaba información de la fecha/hora/cuota
7. Da la información al cliente sobre la fecha de corte, mínimo a pagar, saldos totales, etc.
8. Negocia pagos de cuotas y realizan recaudación de las mismas
9. Registra las recaudaciones realizadas en el sistema de tarjeta
10. Registra las novedades que existieron en todo el día de labor en la hoja de reporte de novedades.
11. Actualizar la base de datos de Recaudadora a través del sistema.
12. Enviar el registro de novedades al Supervisor de Cobranza
13. En este proceso intervienes los siguientes cargos con sus respectivas actividades

Cobranza Domiciliaria

El Ejecutivo que realiza la cobranza domiciliaria realiza los siguientes pasos:

1. Comunicarse con los clientes vía telefónica
2. Agendar citas con los clientes
3. Realizar la visita a los clientes confirmados
4. Una vez contactado con el cliente se debe realizar lo siguiente:
    - Concretar el pago de al menos una cuota
    - Obtener compromiso de pago total.
    - Actualizar: direcciones, teléfonos
    - Registrar en la ficha observaciones.
5. Recaudar el dinero y enviarlo a la agencia de la Cooperativa
6. Si el cliente paga una o más cuotas, el Ejecutivo de Cobranza entrega al cliente el recibo domiciliario (de color verde) por la cuota pagada. El Ejecutivo de Cobranza Domiciliaria retiene las copias del recibo domiciliario (de color rosado y blanco) para entregarlos al Supervisor de Cobranza

7. Si el titular se compromete al pago. El Ejecutivo de Cobranza conviene con el cliente en la fecha en que este cancelara la o las cuotas y escribe este compromiso en la Ficha de Cobranza Domiciliaria para entregarla al Supervisor de Cobranzas.

En el caso de no existe contacto con el deudor el ejecutivo de cobranza domiciliaria debe:

1. Obtener de un familiar un compromiso de pago
2. Recolectar nuevos datos para ubicar al deudor
3. Si es posible visitar el mismo día al cliente en el lugar donde se encuentre.
4. Dejar Citación y plazo a la persona que la recibe
5. Actualizar: direcciones, teléfonos y
6. Registrar en la ficha observaciones.
7. Registrar en el sistema de tarjeta los cobros que se han realizado
8. Entregar la Hoja de ruta realizada en el día, el dinero recaudado con su respectivo Comprobante de Recaudación Domiciliaria, compromisos de pago especificados en la ficha domiciliaria y las novedades al Supervisor de Cobranza

Todos los Ejecutivos deben realizar un informe con los resultados obtenidos de la gestión de cobranza y debe ser enviado al Supervisor de Cobranzas para su respectiva Gestión.

El Supervisor de Cobranza valida el tiempo de mora en que se encuentra el cliente, en el caso de pasar los tres meses, emite un listado de los clientes a los Jefes de Agencia para el proceso de cobro.

El Jefe Operativo recibe los informes de los Jefes de Agencia y los consolida para emitir un informe al Jefe de Riesgos para saber las acciones a tomar, éste analiza el informe y lo presenta al Comité de Riesgos, el mismo que puede tomar las siguientes decisiones.

Ampliación de plazo: Esto implica dar un tiempo prudente al cliente para realizar el pago de la deuda, el cual no debería ser mayor a 3 meses.

Legal: Esto hace referencia a los casos que el Comité haya decidido empezar una demanda legal para la recuperación de la cartera vencida.

Castigo y condonación: En esta categoría ingresan los casos en los cuales después de todos los medios no se ha podido recuperar la cartera vencida.

El procedimiento de este proceso se encuentra en el Anexo 10

4 DISEÑO DE PERFILES

En este capítulo se muestran los perfiles que debe tener el área de Operación de Tarjeta de Crédito de la Cooperativa, y también las nuevas competencias del personal que interviene en el proceso de Tarjeta de Crédito. Los perfiles fueron levantados de acuerdo a los procesos que intervienen en la cadena de valor de Tarjeta de Crédito.

Se detalla la estructura organizacional general que las Cooperativas suelen tener, después identificaremos los cargos que se requieren para implementar el producto de tarjeta de crédito, los perfiles necesarios para cubrir los nuevos cargos, y la modificación de los perfiles actuales que intervengan en el proceso de Tarjetas de Crédito.

4.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

De acuerdo con el artículo 32 de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaría indicado por la SEPS, (2013) todas las Cooperativas de Ahorro y Crédito deben contar con una Asamblea General, Consejo de Administra, Consejo de Vigilancia y Gerente General.

La Asamblea General es el órgano principal de la Cooperativa y es el responsable de elegir a los miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia

El Consejo de Administración es el responsable de dar las directrices a la Institución así como de elegir al Gerente General.

El Consejo de Administración es el responsable de controlar las actividades económicas y reporta directamente a la Asamblea General

El Gerente General es el representante legal de la Institución

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito tienen una estructura organizacional, pero las del segmento 1 que son las que por normativa pueden emitir tarjetas de crédito tienen una estructura organizacional más detalla ya que cuentan con más recursos y brindan mayores productos y servicios a sus socios, en algunos casos se pueden encontrar subgerencias, direcciones o solo jefaturas.

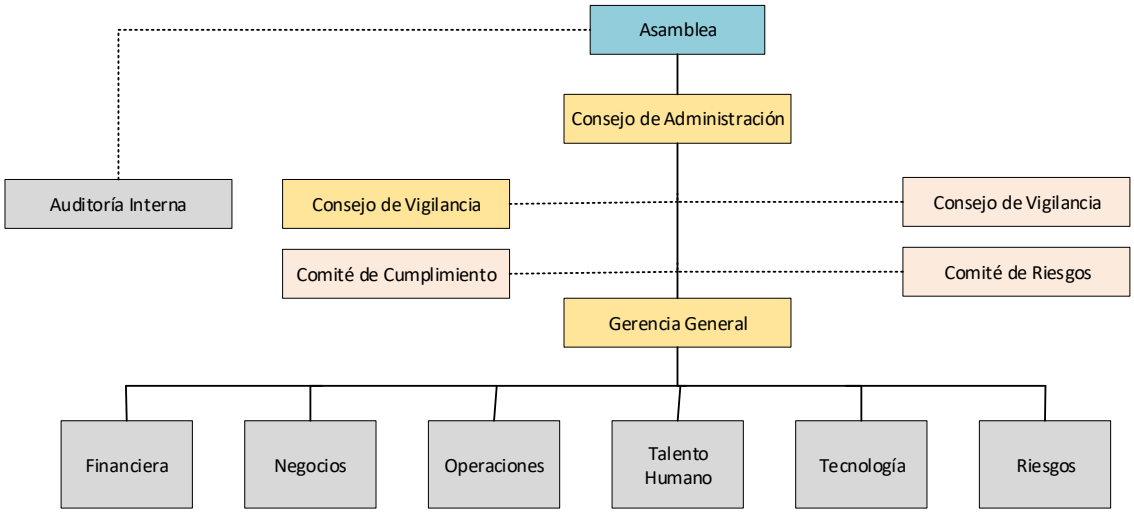


Figura 29 Organigrama Estructural

En la Figura 29 se puede visualizar un ejemplo de estructura organizacional, en el cual se tiene como áreas mínimo financiera, negocios, operaciones, talento humano, tecnología y riesgos. De acuerdo al tamaño de la Cooperativa las áreas pueden variar, sin embargo se recomienda las mencionadas para poder apoyar a la implementación del producto de tarjeta de crédito. Para la operación del producto se recomienda crear una nueva área la cual se encuentre dentro del área de operaciones, los cargos y sus respectivas funciones se detallan más adelante en este capítulo.

4.2 IDENTIFICACIÓN DE CARGOS

La operación de tarjeta de crédito para las Cooperativas de Ahorro y Crédito es totalmente nuevo, por lo que es necesario manejar una estructura específica y dedicada solo a esto, la cual debe ir creciendo de acuerdo vaya incrementando la transaccionalidad del producto y el número de clientes. Las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento uno, por ser las más grandes del sector tienen en promedio 90000 clientes activos, siendo estos su nicho de mercado principal, y a los cuales se les ofrecerá el producto de tarjeta de crédito.

El área de tarjeta de crédito tendrá una evolución de tres fases en las que se muestran como se incrementan los puestos según las necesidades y el crecimiento del producto.

Fase I

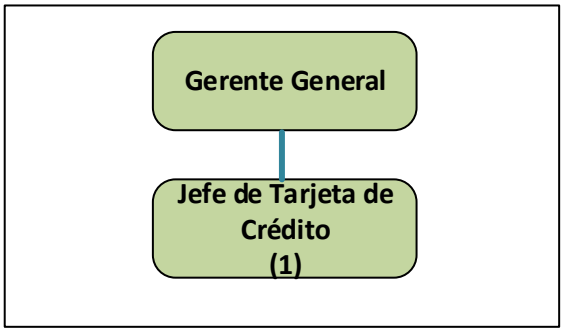


Figura 30 Fase I Estructura

Para dar inicio a la implementación de este producto como se muestra en la Figura 30, se requiere a una persona que sea responsable de la nueva área, la misma que de la mano con el proveedor de operación y el personal de negocios deberán trabajar para garantizar la implementación en el transcurso de un año.

En el tiempo de implementación del producto es importante contar con la participación de otras áreas de la organización como son negocios, marketing y tecnología para las distintas actividades que se desarrollan como son:

Plan de negocios: Para el desarrollo de este plan el Jefe de Tarjeta de crédito trabajará en conjunto con el Jefe de Negocios, ya que éste conoce a los potenciales clientes y la manera en la que se va a ir ofreciendo el producto.

Parametrización: El Jefe de Tarjeta de crédito es el responsable de la parametrización de las reglas del negocio en el sistema de tarjeta.

Diseño de tarjeta: En este punto el Jefe de tarjeta trabajará con el responsable de Marketing quien realizará el diseño de la nueva tarjeta de la cooperativa bajos los estándares de la marca MasterCard.

Desarrollo tecnológico: Para este punto el Jefe de tarjeta de crédito debe trabajar con el personal del área de tecnología en la integración del core financiero de la institución con el operador del servicio de tarjeta de crédito.

Certificación: El responsable de la certificación con la marca MasterCard es el Jefe de Tarjeta de Crédito en conjunto con el área de tecnología.

Fase II

Una vez implementado el producto de tarjeta de crédito, se estima tener 6850 clientes en el transcurso del primer año de puesta a producción del producto, para esto la cooperativa debe empezar a ejecutar los procesos del nuevo producto con el personal actual. Los responsables de cumplir con los procesos definidos en el capítulo 3 son los siguientes:

Venta: Este proceso lo realiza la persona que actualmente se encarga de dar atención al cliente, la cual brindará información del nuevo producto de tarjeta de crédito.

Evaluación y emboce: Estos procesos están a cargo del jefe de tarjeta de crédito, ya que es el que conoce las reglas del negocio.

Entrega y activación de tarjeta: Estos procesos están a cargo del Courier y el jefe de tarjeta de crédito.

Facturación y entrega de estados de cuenta: Para estos procesos se requiere la intervención del jefe de tarjeta de crédito, quien tiene la relación con el proveedor de operación y con la marca MasterCard, adicional se utiliza los servicios del Courier.

Servicio al cliente: Para este proceso de post venta la persona encargada de la atención al cliente será el responsable de recibir todos los requerimientos e incidentes del producto de tarjeta de crédito y canalizarlos al jefe de tarjeta de crédito, para su respectiva solución, ya sea a través del proveedor de operación o del personal de la cooperativa.

Cobranza: Este proceso lo realizará el ejecutivo de cobranzas que actualmente opera en la cooperativa.

A partir del tercer año se planea tener un incremento de 4200 tarjetas anuales, para lo cual se necesitará incrementar el personal que ejecute los procesos de producto de tarjeta de crédito y garantizar la eficiencia de los mismos. Para esto se considera incluir un asistente de atención al cliente, un agente de call center y un ejecutivo de cobranzas.

Para el proceso de colocación y venta (venta, evaluación, emboce, entrega y activación de tarjeta) se contará con el jefe de negocios, jefe de tarjeta de crédito, adicional un agente

de call center y un asistente de atención al cliente que se encargarán exclusivamente de los clientes del producto de tarjeta.

En el proceso de mantenimiento y operación (facturación, entrega de estados de cuenta) para este proceso intervienen el jefe de tarjeta de crédito, agente de call center y Courier.

Para el proceso de post venta (servicio al cliente y cobranzas) los intervinientes son el asistente de atención al cliente, agente call center, ejecutivo de cobranzas y jefe de tarjeta de crédito.

Para inicios del tercer año de operación del producto se estima contar con 11050 tarjetas de crédito emitidas e incrementar 350 tarjetas mensualmente, con lo cual al término del tercer año se tendría 15250 tarjetas con este volumen de tarjetas es necesario que los proceso del área de tarjeta de crédito ya no sean ejecutados con personal de otras áreas, sino incluir a 3 personas en el área de tarjeta de crédito para la ejecución específica de los procesos del producto.

De acuerdo a lo descrito, a partir del tercer año la estructura del área de tarjeta de crédito sería como se muestra en la Figura 31, con la cual podría operar hasta los 5 años del proyecto dependiendo del crecimiento de la transaccionalidad que tenga el producto de tarjeta de crédito.

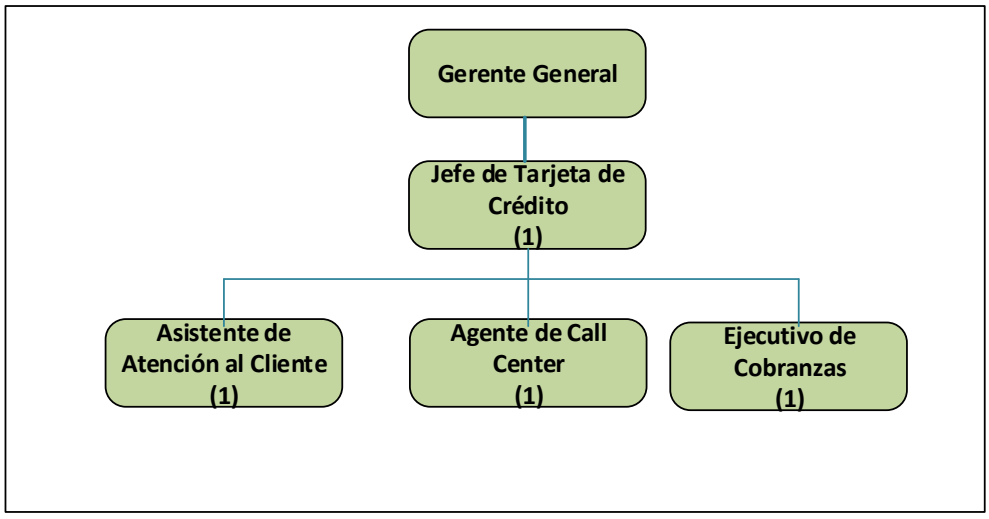


Figura 31 Fase II estructura

Con esta estructura los procesos de tarjeta de crédito serían ejecutados de la siguiente manera:

Venta: Este proceso lo realiza la asistente de atención al cliente.

Evaluación y emboce: Estos procesos continúan a cargo del jefe de tarjeta de crédito, debido al conocimiento de las reglas del negocio.

Entrega y activación de tarjeta: Estos procesos están a cargo del Courier y la asistente de atención al cliente.

Facturación y entrega de estados de cuenta: Estos procesos continúan a cargo del jefe de tarjeta de crédito por su relación con el proveedor de operación y con la marca MasterCard, adicional se utiliza los servicios del Courier.

Servicio al cliente: Para este proceso de post venta el asistente de atención al cliente y el agente de call center serán los responsables de recibir todos los requerimientos e incidentes del producto de tarjeta de crédito y canalizarlos al jefe de tarjeta de crédito, para su respectiva solución.

Cobranza: Este proceso lo realizará el ejecutivo de cobranzas del área de tarjeta de tarjeta de crédito.

Fase III

Cuando el producto se encuentre lo suficientemente maduro y el número de tarnsacciones sea considerable se plantea tener para el área de tarjeta de crédito una estructura como la

que se muestra en la Figura 32, la cual cumpla con la correcta ejecución de los procesos planteados. Esta estructura cuenta con tres niveles estratégico, táctico y operativo los cuales se describen a continuación. Esta estructura es posterior a los 5 años de análisis de este trabajo, por lo que no se ha considerado en el análisis financiero.

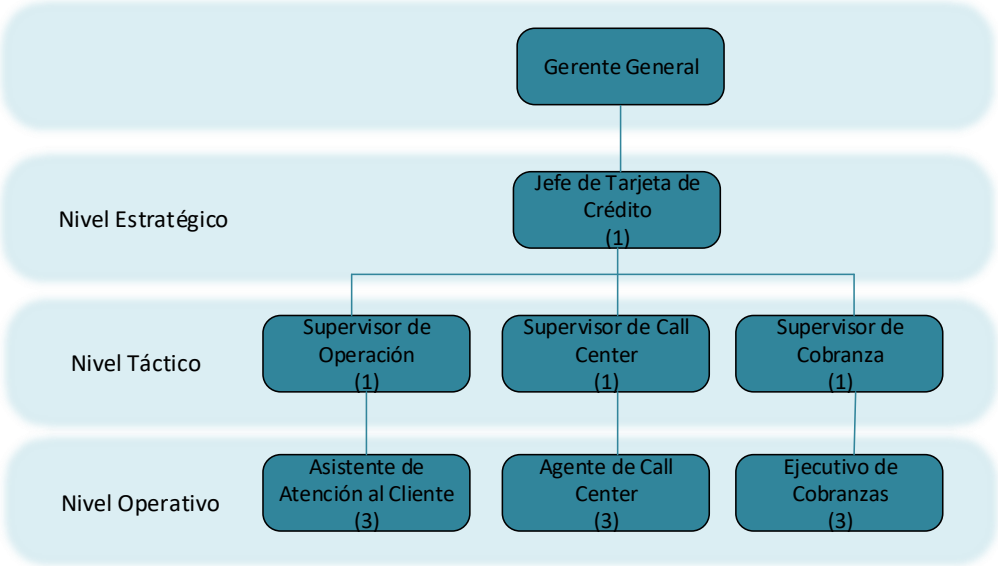


Figura 32 Fase III estructura

Nivel Estratégico

A este nivel definimos el Jefe de Tarjeta de Crédito que es el responsable del área y encargado de realizar las siguientes funciones principales

- Planificar la estrategia comercial, operacional y tecnológica del producto de tarjeta de crédito.
- Informar a la Gerencia sobre el estado del producto de tarjetas de crédito
- Apoyar con la gestión de negocios para el incremento de uso del producto de tarjeta de crédito
- Manejar la relación con los proveedores nacionales e internacionales que intervienen en el producto de tarjeta de crédito.
- Mejorar continuamente los procesos del área
- Capacitar al personal a su cargo
- Envío de información al ente de control

- Realizar informes de metas cumplidas a la Gerencia
- Proponer nuevos servicios para el producto de tarjeta de crédito

Nivel Táctico

En este nivele se ha defino tres cargos los cuales coordinaran las actividades realizadas por la parte operativa, dichos cargos son Supervisor de Operación, Supervisor de Call Center y Supervisor de cobranza cuyas funciones principales se detallan a continuación.

Supervisor de Operación

- Realizar cambios sensibles en el sistema como la parametización de cupos, bloqueos, cancelaciones, etc.
- Aprobar o rechazar las solicitudes de las tarjetas de crédito
- Realizar el manejo y supervisión del personal a cargo
- Elaborar reportes SRI, SEPS, MasterCard
- Conciliar las transacciones
- Revisar la facturación con el proveedor de operación de tarjeta
- Investigar y analizar los reclamos de los clientes con los comercios o los proveedores
- Realizar informes de operación al Jefe de Tarjeta de crédito
- Realizar la compensación con los proveedores
- Valida que se encuentren cargados en el sistema los valores para las recaudaciones.

Supervisor de Call Center

- Capacitar a los agentes en los cambios o nuevos servicios de tarjeta de crédito
- Promover el buen ambiente laboral
- Proponer mejoras para disminuir el tiempo de atención sin afectar la satisfacción del cliente

- Velar por el buen funcionamiento de las herramientas que se utilizan para el desarrollo del trabajo
- Establecer objetivos de desempeño
- Realizar informes al Jefe de Tarjeta de crédito sobre el estado de las incidencias reportadas
- Realizar informes sobre las ventas realizadas
- Distribuir a los agentes los scripts para la venta
- Almacenar y analizar los informes entregados por sus agentes para proponer mejoras
- Cumplir con los indicadores establecidos por la Institución
- Distribuir a los Agentes de Call Center los clientes a confirmar vía telefónica sobre la activación de las tarjetas de crédito.

Supervisor de Cobranza

- Realizar la zonificación
- Realizar evaluaciones de cumplimiento de objetivos
- Establecer metas a los ejecutivos
- Elaborar plan de cobranza
- Realizar informes de la cartera recaudada al Jefe de Tarjeta de Crédito
- Capacitar al personal a su cargo
- Realizar procesos de refinanciamiento
- Distribuir a los Ejecutivos los clientes para los respectivos cobros
- Elaborar informes del estado de la cartera recuperada

Nivel Operativo

En este nivel se encuentran los cargos que realizan las tareas operativas del área de tarjeta de crédito y se han definido 3 puestos que son Asistente de Atención al Cliente, Agente de Call Center y Ejecutivo de Cobranzas, los cuales atenderán entre sus principales funciones las que se detallan a continuación.

Asistente de Atención al Cliente

- Solventar inquietudes sobre el producto de tarjeta de crédito
- Recibir y registrar las solicitudes y quejas de los clientes
- Entregar las tarjetas de crédito a los clientes que se presenten en las agencias
- Emitir certificados
- Realizar informe de las tarjetas de crédito no entregadas
- Entrega de claves de cajero
- Atender y receptar reclamos de los tarjeta habientes relacionados con desconformidades de estados de cuenta, pagos no registrados o consumos no realizados

Agentes de Call Center

- Comunicarse con los clientes
- Validar y confirmar la información de los clientes
- Receptar las incidencias reportadas por el cliente vía telefónica
- Cerrar venta del producto de tarjeta de crédito
- Dar solución a los incidentes de impacto bajo y fácil solución
- Notificar la activación de tarjetas de crédito a los clientes
- Llenar solicitud de incidentes
- Ofertar a los clientes el producto de tarjeta de crédito

Ejecutivo de Cobranza

- Contactar al cliente que se encuentra en mora para coordinar las visitas
- Realizar las visitas a los clientes en mora
- Cobrar las cuotas a los clientes
- Reportar los clientes a los que no se ha podido realizar el cobro
- Realizar informe de la recaudación realizada
- Negociar con el cliente los pagos
- Revisar que el cliente haya realizado los pagos pactados
- Cumplir con los objetivos de recuperación de cartera
- Informar al Supervisor de Cobranzas el estado de la cartera recuperada a su cargo

4.3 PERFILES DE CARGOS

En este punto vamos a levantar el perfil que debe tener cada uno de los cargos que hemos definido en la estructura del área de Tarjeta de Crédito.

Tanto la definición de criterios, frecuencia, grado de afectación, complejidad y calificación que se dará a los perfiles se encuentran definidos en el Anexo 11.

En el caso de las competencias se establecen las organizacionales y las específicas, las mismas que serán calificadas de acuerdo a los niveles (A,B,C,D), según la definición que se presenta en el Anexo 12 basado en el diccionario de competencias de la Universidad de Santiago.

Jefe de Tarjeta de Crédito

La misión de este cargo es planificar, desarrollar, e implementar estrategias de negocio que ayuden a incrementar el producto de tarjeta de crédito. Dar cumplimiento a los objetivos estratégicos de la Institución, así como dar soporte a la gestión comercial del área.

Para este perfil se ha definido a las personas que tienen relación con este cargo a nivel de reporte, colaboradores directos, contactos internos y externos.

La formación académica para este cargo debe ser mínimo de tercer nivel, con una experiencia de 5 años, habilidades medias en inglés y una experiencia avanzada en manejo de ofimática.

Se han descrito las principales funciones del cargo con su respectiva valoración, las condiciones de trabajo, el nivel de competencias organizacionales y específicas las mismas que tienen un nivel máximo.

La ficha de este perfil se encuentra en el Anexo 13

Supervisor de Operaciones

La misión de este cargo es supervisar los procesos operativos y contables de los servicios de Tarjeta de Crédito. Dar seguimiento a las compensaciones y conciliaciones de las transacciones realizadas con el cliente y el proveedor. Gestionar los incidentes con el proveedor de servicios de operación de tarjeta.

La ficha de este perfil se encuentra en el Anexo 14

Supervisor de Call Center

La misión de este cargo es liderar y gestionar el desempeño de los operadores de su equipo y asegurar el cumplimiento de los objetivos del servicio. Analizar los indicadores de atención telefónica. Capacitar al personal a su cargo para un mejor rendimiento.

Los colaboradores directos que este cargo tiene son los asistentes de atención al cliente, los contactos externos se relaciona con el proveedor de operación de tarjea y MasterCard.

Para el perfil duro se requiere una formación de tercer nivel, conocimientos medios en ofimática, herramientas de lavado de activos, inglés medio, y con una experiencia de 3 años.

Se detallan las principales actividades con su respectiva valoración tanto en frecuencia, grado de afectación y complejidad, así como las condiciones del puesto, competencias organizacionales y específicas, las mismas que se encuentran en un nivel medio.

De este cargo vana a depender los agentes de call center dedicados al producto de tarjeta de crédito, por lo que sus contactos externos serán los clientes.

Para el perfil duro se requiere una formación de tercer nivel con conocimiento medio en ofimática, bajo nivel de inglés, y una experiencia de 2 años.

Se detallan las principales funciones con su respectiva valoración para frecuencia, grado de afectación y complejidad, las condiciones del puesto, y las competencias organizacionales y específicas, las mismas que se encuentran en un nivel medio.

La ficha de este perfil se encuentra en el Anexo 15

Supervisor de Cobranzas

La misión de este cargo es organizar, controlar y programar el trabajo de cobranza de los ejecutivos de campo, con el fin de reducir las provisiones de la cartera gestionada, minimizando la pérdida a la Institución.

Todos los ejecutivos de cobranzas dependen de este puesto, y sus contactos externos son los clientes.

Para el perfil duro se requiere una formación de tercer nivel, con un conocimiento medio en ofimática, bajo nivel de inglés y con una experiencia de 3 años.

Se detallan las actividades principales del puesto con su respectiva valoración en frecuencia, grado de afectación y complejidad, así como también las competencias organizacionales y las especiales, las mismas que se encuentran en un nivel medio.

La ficha de este perfil se encuentra en el Anexo 16

Asistente de Atención al cliente

La misión de este cargo es ejecutar actividades de apoyo en el servicio de atención al cliente. Brindar información y orientación del producto de tarjeta de crédito. Evaluar requerimientos y dar una adecuada y oportuna respuesta a las necesidades presentadas por los clientes con el fin de garantizar la satisfacción del cliente.

Para el perfil duro de este cargo se ha considerado estudios de tercer nivel, conocimientos en herramientas de servicio al cliente con un año de experiencia y un bajo dominio en inglés.

Se describen las principales funciones con su respectiva valoración, las condiciones del puesto, y las competencias organizacionales y específicas en un nivel medio y bajo.

La ficha de este perfil se encuentra en el Anexo 17

Agente de Call Center

La misión de este cargo es tener contacto con los clientes vía telefónica, ser el intermediario entre el cliente y la empresa. Solventar los requerimientos e incidencias del cliente, así como concretar la venta del producto de tarjeta de crédito.

El perfil duro de este cargo contempla estudios universitarios, conocimientos básicos de ofimática e inglés y no se requiere experiencia.

Se definen las principales funciones del cargo con su respectiva valoración, las condiciones del puesto de trabajo, y las competencias organizacionales y específicas que se encuentran en un nivel medio y bajo.

La ficha de este perfil se encuentra en el Anexo 18

Ejecutivo de Cobranzas

La misión de este cargo es recuperar la cartera vencida generada por el producto de tarjeta de crédito.

El perfil duro de este cargo contempla estudiantes de últimos niveles o egresados, con conocimientos básicos en ofimática e inglés y experiencia de un año.

Se definieron las actividades principales del cargo con su respectiva valoración en frecuencia, grado de afectación y complejidad. Las competencias organizacionales y específicas se encuentran en un nivel medio.

La ficha de este perfil se encuentra en el Anexo 19

4.4 IDENTIFICACIÓN DE CARGAS DE TRABAJO

En este punto se explica el crecimiento del área de tarjeta de crédito de acuerdo a la carga de trabajo que tiene cada uno de los cargos.

Se maneja un supuesto de iniciar el producto con 3000 tarjetas el primer mes e ir incrementando 350 tarjetas mensualmente, y al cabo del primer año contar con 6850 tarjetas, las mismas que se estima realicen mínimo 3 transacciones por tarjeta.

Durante este año el Jefe de Negocios se hará cargo de la parte comercial del producto de tarjeta de crédito como realizar el plan de negocios para el producto de tarjeta de crédito, dar seguimiento a las solicitudes de tarjetas de crédito, realizar el análisis de las ventas, apoyar a marketing en la publicidad del producto.

Para la evaluación de la carga de trabajo se ha considerado las actividades de cada uno de los puestos que forman parte operativa del área de tarjeta de crédito, el tiempo mínimo, promedio y máximo en minutos de cada actividad así como la cantidad de veces en el mes que se realizaría está actividad.

Para el cálculo de las horas utilizadas en el mes se ha utilizado la siguiente formula:

Tiempo = (((Tmin + 4*(Tprom) + Tmax)/6) * 1.07) * cant

Donde:

Tmin: Es el tiempo mínimo

Tprom: Es el tiempo promedio

Tmax: Es el tiempo máximo

Cant: Es el número de veces que se repite la actividad en el mes

En la fórmula se multiplica por 1.07, ya que se considera el 7% de un tiempo suplementario por fatiga, ocio, temperatura o ruido dependiendo de las condiciones del puesto de trabajo

El número de personas que se requieren para desempeñar el cargo se obtiene del total de las horas en el mes divido para 157, que son las horas laborables en un mes.

El cálculo de las 157 horas se obtiene del número de días en el año 365 menos los 52 sábados, 52 domingos, 15 días de vacaciones y 11 feriados lo que nos da 235 días laborables, esto significa que al mes se tiene un promedio de 19 días y esto se multiplica por las 8 horas que por ley se debe trabar.

El valor de la cantidad se basa en el número de tarjetas emitida durante los 5 años del proyecto, los mismos que se muestran en la Tabla 7

Tabla 7 Tarjetas emitidas

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tarjetas emitidas	6.850	11.050	15.250	19.450	23.650

A continuación se muestra el cálculo obtenido para cada uno de los cargos.

Asistente de Atención al Cliente

Los primeros tres años al no tener muchas tarjetas emitidas las actividades correspondientes a tarjeta de crédito las realizará la persona encargada de brindar la atención al cliente para todos los productos que presta la cooperativa.

A partir del tercer año se tiene una cantidad significativa de tarjetas de crédito por lo cual se requiere tener una persona dedicada solo al producto de tarjeta de crédito. En la

Tabla *8* se encuentran las actividades del asistente de atención al cliente con los tiempos establecidos, para determinar la cantidad de veces que se repite una actividad se ha tomado en cuenta el 5% del total de tarjetas de crédito que se emitirán a partir del tercer año.

Tabla 8 Carga para un asistente

Actividad	Cantidad	Tmin	Tesper	Tmax	Tiempo en horas	Total horas mes
Solventar inquietudes sobre el producto de tarjeta de crédito	1000	0.07	0.0833	0.117	0.09	92.14
Recibir y registrar las solicitudes y quejas de los clientes	700	0.04	0.05	0.083	0.06	40.36
Entregar las tarjetas de crédito a los clientes que se presenten a la agencia	105	0.03	0.05	0.083	0.06	5.93
Emitir certificados	60	0.03	0.05	0.083	0.06	3.39
Realizar informe de las tarjetas de crédito no entregadas	20	0.17	0.25	0.333	0.27	5.35
Entregar claves de cajero	105	0.02	0.05	0.083	0.05	5.62
Atender y receptar reclamos de los tarjeta habientes relacionados con desconformidades de estados de cuenta, pagos no registrados o consumos no realizados	700	0.05	0.0833	0.117	0.09	62.42
Total						**215.20**
Personal						**1.29**

El total del personal para el tercer año es de 1.29 personas lo que significa que algunas tareas las va tener que realizar utilizando el tiempo mínimo.

Cada año se incrementa el número de veces que se repite la actividad debido al crecimiento de las tarjetas emitidas crecimiento de las tarjetas emitidas por lo que a partir del quinto año se requerirá incluir una persona adicional como una persona adicional como se muestra en la

Tabla 9.

Al realizar el cálculo del personal a partir de los 5 años nos da un valor de 2.10 personas, lo que nos indica que la persona puede realizar actividades con el tiempo menor o

completar las actividades con horas extras, todo esto dependerá del tiempo que ocupe para cada una de las actividades.

Tabla 9 Carga para 2 asistentes

Actividad	Cantidad	Tmin	Tesper	Tmax	Tiempo en horas	Total horas mes
Solventar inquietudes sobre el producto de tarjeta de crédito	1100	0.07	0.0833	0.117	0.09	101.35
Recibir y registrar las solicitudes y quejas de los clientes	1600	0.04	0.05	0.083	0.06	92.26
Entregar las tarjetas de crédito a los clientes que se presenten a la agencia	200	0.03	0.05	0.083	0.06	11.29
Emitir certificados	200	0.03	0.05	0.083	0.06	11.29
Realizar informe de las tarjetas de crédito no entregadas	20	0.17	0.25	0.333	0.27	5.35
Entregar claves de cajero	350	0.02	0.05	0.083	0.05	18.73
Atender y receptar reclamos de los tarjeta habientes relacionados con desconformidades de estados de cuenta, pagos no registrados o consumos no realizados	1000	0.05	0.0833	0.117	0.09	89.17
Total						**329.44**
Personal						**2.10**

Agente de Call Center

Para los tres primero años las actividades que corresponden a tarjeta de crédito se las va a realiza con el personal existente en conjunto con las actividades que ya se encuentre desempeñando.

A partir del tercer año se requiere tener una persona dedicada específicamente al producto de tarjeta de crédito debido a que el número de tarjetas de crédito emitidas ya es mayor. En la Tabla 10 podemos observar los tiempos de las actividades del agente de call center.

Tabla 10 Carga para un agente

Actividad	Cantidad	Tmin	Tesper	Tmax	Tiempo en horas	Total horas mes
Comunicarse con los clientes	350	0.08	0.20	0.25	0.20	70.74
Validar y confirmar la información de los clientes	350	0.04	0.05	0.08	0.06	20.18
Receptar las incidencias reportadas por el cliente vía telefónica	250	0.03	0.05	0.08	0.06	14.12
Cerrar venta del producto de tarjeta de crédito	200	0.03	0.05	0.08	0.06	11.29
Dar solución a los incidentes de impacto bajo y fácil solución	30	0.08	0.12	0.17	0.13	3.83
Notificar la activación de las tarjetas de crédito a los clientes	350	0.02	0.05	0.08	0.05	18.73
Llenar solicitud de incidentes	250	0.03	0.05	0.08	0.06	14.12
Ofertar a los clientes el producto de tarjeta de crédito	200	0.07	0.12	0.17	0.12	24.97
Total						**177.98**
Personal						**1.13**

Del cálculo realizado obtenemos que se requiere 1.13 personas, lo que significa que la persona que realice las tareas las puede cumplir con horas extras o utilizando el tiempo mínimo en algunas actividades.

Con el número de tarjetas emitidas durante los cinco años la carga para este puesto se incrementa por lo que se ve necesario incluir a una persona más, tal como se muestra en la Tabla 11

Para este cálculo el personal requerido es de 2.73 persona lo que significa que en poco tiempo se requerirá una persona adicional o algunas actividades se deberán repartir con otra persona de la entidad.

Tabla 11 Carga de dos agentes

Actividad	Cantidad	Tmin	Tesper	Tmax	Tiempo en horas	Total horas mes
Comunicarse con los clientes	1100	0.08	0.20	0.25	0.20	222.32
Validar y confirmar la información de los clientes	1100	0.04	0.05	0.08	0.06	63.43
Receptar las incidencias reportadas por el cliente vía telefónica	200	0.03	0.05	0.08	0.06	11.29
Cerrar venta del producto de tarjeta de crédito	200	0.03	0.05	0.08	0.06	11.29
Dar solución a los incidentes de impacto bajo y fácil solución	20	0.08	0.12	0.17	0.13	2.56
Notificar la activación de las tarjetas de crédito a los clientes	350	0.02	0.05	0.08	0.05	18.73
Llenar solicitud de incidentes	200	0.03	0.05	0.08	0.06	11.29
Ofertar a los clientes el producto de tarjeta de crédito	700	0.07	0.12	0.17	0.12	87.38
Total						**428.30**
Personal						**2.73**

Ejecutivo de Cobranzas

Al igual que los anteriores cargos para los tres primeros años se utilizará al personal existente para realizar las actividades de cobranza del producto de tarjeta de crédito.

A partir del tercer año se considera incluir a una persona que se dedique específicamente a las actividades de cobranza del producto de tarjeta de crédito. En la Tabla 12 se puede observar el tiempo de cada una de las actividades.

El cálculo obtenido del personal a partir del tercer año es de 1.09 persona, lo que nos indica que se podrán cumplir las actividades planteadas sin ningún inconveniente.

Tabla 12 Carga para un ejecutivo

Actividad	Cantidad	Tmin	Tesper	Tmax	Tiempo en horas	Total horas mes
Contactar al cliente que se encuentra en mora para coordinar las visitas	300	0.08	0.17	0.25	0.18	53.50
Realizar las visitas a los clientes en mora	50	0.60	0.75	1.00	0.82	41.02
Cobrar las cuotas a los clientes	50	0.25	0.33	0.50	0.37	18.58
Reportar los clientes a los que no se ha podido realizar el cobro	20	0.08	0.17	0.25	0.18	3.57
Realizar informe de la recaudación realizada	20	0.17	0.33	0.50	0.36	7.13
Negociar con el cliente los pagos	100	0.17	0.33	0.50	0.36	35.67
Revisar que el cliente hay realizado los pagos pactados	40	0.08	0.12	0.17	0.13	5.11
Informar al Supervisor de Cobranzas el estado de la cartera recuperada a su cargo	20	0.17	0.33	0.50	0.36	7.13
Total						**171.71**
Personal						**1.09**

En los cinco primero años se estima tener una cantidad considerable de tarjetas de crédito emitidas, razón por la cual se debe incrementar el personal que se dedica a realizar estas actividades, en la Tabla 13 se puede observar la carga se tendrá.

Con el cálculo realizado se necesitan 2.39 personas, lo que nos indica que algunas actividades deben ser distribuidas con alguien más de la entidad o tratar de ejecutar en el tiempo mínimo, todo esto dependerá del número de veces que se repita cada una de las actividades según el número de tarjetas.

Tabla 13 Carga para 2 Ejecutivos

Actividad	Cantidad	Tmin	Tesper	Tmax	Tiempo en horas	Total horas mes
Contactar al cliente que se encuentra en mora para coordinar las visitas	700	0.08	0.17	0.25	0.18	124.83
Realizar las visitas a los clientes en mora	100	0.60	0.75	1.00	0.82	82.03
Cobrar las cuotas a los clientes	200	0.25	0.33	0.50	0.37	74.31
Reportar los clientes a los que no se ha podido realizar el cobro	20	0.08	0.17	0.25	0.18	3.57
Realizar informe de la recaudación realizada	20	0.17	0.33	0.50	0.36	7.13
Negociar con el cliente los pagos	200	0.17	0.33	0.50	0.36	71.33
Revisar que el cliente hay realizado los pagos pactados	40	0.08	0.12	0.17	0.13	5.11
Informar al Supervisor de Cobranzas el estado de la cartera recuperada a su cargo	20	0.17	0.33	0.50	0.36	7.13
Total						**375.45**
Personal						**2.39**

5. EVOLUCIÓN FINANCIERA

En el presente capítulo vamos a presentar los costos en los cuales la Cooperativa de Ahorro y crédito que desee implementar el producto de tarjeta de crédito debe incurrir, así como también la viabilidad del mismo de acuerdo a los procesos diseñados y el personal requerido para poder brindar el servicio.

Se realizará un análisis con valores ácidos que nos permitan ver la factibilidad del producto y el tiempo en el cual la Cooperativa pueda llegar a su punto de equilibrio y empezar a tener rentabilidad.

5.1 EGRESOS

Para el análisis de los egresos se considera la inversión inicial, la cual en el proyecto será en el año cero y los gastos durante los 5 años tanto en personal, mantenimiento, tecnología, operación y servicio.

5.1.1 Inversión

La Cooperativa realizará una inversión inicial con tres proveedores importantes como son MasterCard, Credimatic y el operador del servicio. En lo que se refiere a MasterCard se encuentra el licenciamiento, instalación del BINN, certificación de tarjetas con chip e implementación del servicio, en la Tabla 14 podemos observar los valores que corresponden a cada uno de estos rubros

Tabla 14 Costos MasterCard

Proveedor	Concepto	Valor
MasterCard	Licenciamiento	$ 28,875.00
	Set up BINN	$ 2,500.00
	Certificación de tarjetas con Chip	$ 9,600.00
	Implementación	$ 22,500.00

Fuente: (MasterCard, 2018)

En lo que se refiere a los costos con el proveedor Credimatic se encuentran los rubros por implementación, parametrización, sistema antifraude, y estados de cuenta, en la Tabla 15 se detalla cada uno de estos.

Tabla 15 Costos Credimatic

Proveedor	Concepto	Valor
Credimatic	Implementación y parametrización	$ 30,000.00
	Implementación sistema antifraude	$ 6,160.00
	Implementación estados de cuenta	$ 3,136.00

Fuente: (Credimatic, 2017)

Para el proveedor de operación del servicios de tarjeta el rubro de inversión es la interconexión del Core con la plataforma de tarjeta de crédito, en la Tabla 16 se muestra el costo del mismo.

Tabla 16 Costos Operador del Servicio

Proveedor	Concepto	Valor
Operador	Interconexión de plataforma	$ 5,600.00

Fuente: (Financoop, 2018)

Se ha considerado que la Cooperativa invierta para el producto de tarjeta de crédito un capital de trabajo de $70.000 dólares, este monto se obtiene del 1% del promedio de las utilidades de las cooperativas del segmento 1 de primer piso, en la Tabla 17 se muestra el valor del rubro

Tabla 17 Costo de Capital de Trabajo

Proveedor	Concepto	Valor
Cooperativa	Capital de trabajo	$ 70,000.00

5.1.2 Gastos

Como parte de los egresos se encuentran considerados los gastos de la marca MasterCard, operacionales, de cobranza, e impuestos, los cuales inician a partir del primer año de la puesta en producción del producto tarjeta de crédito, y el análisis se realiza para los primeros 5 años.

MasterCard

Los costos de MasterCard se basan en los siguientes supuestos:

- El primer año se emitirán 6850 tarjetas de crédito.
- Tres transacciones por tarjera
- Se emitirán 350 nuevas tarjetas cada mes
- Facturar 50 dólares por tarjeta
- Se inicia con un 4% de incremento de consumo
- Se incrementa un 1% cada mes al consumo
- El costo por facturación es de 0.05 centavos de dólar

Bajo los supuestos indicados se detalla a continuación los rubros de gasto que genera la marca MasterCard.

Costo por facturación: En el primer año se tiene contemplado un valor de 45863.50 producto de una facturación de 917,250 generado por 6850 tarjetas.

Assesment: Por este rubro la marca cobra un valor trimestral de 1200 dólares

Membresía: Por el uso de la marca se debe cancelar un valor de 3000 dólares mensuales.

Manejo del BINN: Este rubro tiene un costo de 100 dólares mensuales

Administración de certificados y llaves: El costo de este rubro es de 90 dólares mensuales.

En la Tabla 18 podemos observar los valores de los rubros mencionados durante los 5 años en base a los supuestos antes descritos.

Tabla 18 Gastos MasterCard

Proveedor	Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
MasterCard	Costo facturación	$ 45,862.50	$180,322.50	$405,502.50	$ 721,402.50	$ 1,128,022.50
	Assesment	$ 4,800.00	$ 4,800.00	$ 4,800.00	$ 4,800.00	$ 4,800.00
	Membresía	$ 36,000.00	$ 36,000.00	$ 36,000.00	$ 36,000.00	$ 36,000.00
	Manejo de BINN	$ 1,200.00	$ 1,200.00	$ 1,200.00	$ 1,200.00	$ 1,200.00
	Administración de certificados y llaves	$ 1,080.00	$ 1,080.00	$ 1,080.00	$ 1,080.00	$ 1,080.00

Para los gastos operacionales se ha considerado los valores de Credimatic, del proveedor de operación y talento humano bajo las siguientes premisas:

- El costo de diseño, personalización y emboce es con un mínimo de 5000 tarjetas
- A partir del segundo mes se emitirán 350 nuevas tarjetas de crédito
- El costo del diseño es de $1.70 dólares por tarjeta
- El costo de personalización y emboce es de $0.87 centavos de dólar
- El costo del sistema de fraudes es de $1500.00 dólares mensuales
- El costo por generación de estados de cuenta es de $500.00 dólares mensuales
- El procesamiento por tarjeta activa es de $1.50 dólares por tarjeta
- Se considera en los costos del personal del área de tarjeta de crédito el sueldo base, décimo tercero, décimo cuarto, vacaciones, fondos de reserva y un incremento en el sueldo base del 3% anual

Credimatic

Diseño de tarjeta: El primer mes se iniciará con un costo de $5100.00 dólares producto de 3000 tarjetas de crédito emitidas, a partir del segundo mes se tendrá un valor de $595.00 dólares mensuales durante los 5 años, por esta razón desde el segundo año el costo será de $7140.00 dólares.

Sistema de prevención de fraudes: El costo mensual por el soporte al sistema de fraudes es de $1500.00 dólares por lo cual anualmente se tendrá un valor de $18000.00 dólares.

Generación estados de cuenta: Por el servicio de estados de cuenta se tiene un valor de $500.00 dólares mensuales, lo que implica que anualmente se tendrá un costo de $6000.00 dólares.

En la Tabla 19 se muestran los rubros con sus respectivos valores

Tabla 19 Costos Credimatic

Proveedor	Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Credimatic	Diseño de tarjeta (5000 U mínimo)	$ 11,645.00	$ 7,140.00	$ 7,140.00	$ 7,140.00	$ 7,140.00
	Sistema de prevención de fraudes	$ 18,000.00	$ 18,000.00	$ 18,000.00	$ 18,000.00	$ 18,000.00
	Generación de estados de cuenta	$ 6,000.00	$ 6,000.00	$ 6,000.00	$ 6,000.00	$ 6,000.00

Operador del Servicio

Procesamiento tarjetas activas: En el primer año se estima un valor de $10275.00 dólares por las 6850 tarjetas emitidas a un costo de $1.50 dólares por tarjeta.

Personalización y emboce: El costo por tarjeta es de $0.87 centavos de dólar por tarjeta, con lo cual al primer año se tendría un valor de $5481.00 dólares.

En la Tabla 20 se visualizan los costos de los rubros por 5 años.

Tabla 20 Costos Operador

Proveedor	Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Operador	Procesamiento tarjetas activas	$88,650.00	$164,250.00	$239,850.00	$315,450.00	$391,050.00
	Personalización y emboce	$ 5.481,00	$ 3.132,00	$ 3.132,00	$ 3.132,00	$ 3.132,00

Talento Humano

El personal que interviene en el área de Tarjeta de Crédito según lo indicado en el capítulo cuatro durante los 5 años de análisis son:

Jefe de tarjeta de crédito: La contratación de este perfil inicia en el año uno con un sueldo base de $4000.00 dólares, en la Tabla 21 se muestran los rubros considerados como gastos para la Cooperativa.

Tabla 21 Costos Jefe de Tarjeta de Crédito

Jefe de Tarjeta	Año 1	Año 2	Año3	Año 4	Año 5
Sueldo básico	$ 48.000,00	$ 49.440,00	$ 50.923,20	$ 52.450,90	$ 54.024,42
10mo tercero	$ 4.000,00	$ 4.120,00	$ 4.243,60	$ 4.370,91	$ 4.502,04
10mo cuarto	$ 386,00	$ 394,00	$ 402,00	$ 410,00	$ 418,00
vacaciones	$ 2.000,00	$ 2.060,00	$ 2.121,80	$ 2.185,45	$ 2.251,02
Aporte IESS	$ 5.352,00	$ 5.512,56	$ 5.677,94	$ 5.848,27	$ 6.023,72
Fondos de Reserva	$ -	$ 4.120,00	$ 4.243,60	$ 4.370,91	$ 4.502,04
Total	**$ 59.738,00**	**$ 65.646,56**	**$ 67.612,14**	**$ 69.636,44**	**$ 71.721,23**

Asistente de Atención al Cliente: La contratación de este perfil se inicia a partir del tercer año con un sueldo base de $600.00 dólares, en la Tabla 22 se muestran los rubros considerados como gastos para la Cooperativa.

Tabla 22 Costos Asistente de Atención al Cliente

Asistente de Atención al cliente	Año 1	Año 2	Año3	Año 4	Año 5
Sueldo básico	$ -	$ -	$ 7.200,00	$ 7.416,00	$ 7.638,48
10mo tercero	$ -	$ -	$ 600,00	$ 618,00	$ 636,54
10mo cuarto	$ -	$ -	$ 402,00	$ 410,00	$ 418,00
vacaciones	$ -	$ -	$ 300,00	$ 309,00	$ 318,27
Aporte IESS	$ -	$ -	$ 802,80	$ 826,88	$ 851,69
Fondos de Reserva	$ -	$ -	$ -	$ 618,00	$ 636,54
Total	**$ -**	**$ -**	**$ 9.304,80**	**$ 10.197,88**	**$ 10.499,52**

Agente de Call Center: La contratación de este perfil se inicia a partir del tercer año con un sueldo base de $500.00 dólares, en la Tabla 23 se muestran los rubros contemplados como gastos para la Cooperativa.

Tabla 23 Costos de Agente de Call Center

Agente de Call Center	Año 1	Año 2	Año3	Año 4	Año 5
Sueldo básico	$ -	$ -	$ 6.000,00	$ 6.180,00	$ 6.365,40
10mo tercero	$ -	$ -	$ 500,00	$ 515,00	$ 530,45
10mo cuarto	$ -	$ -	$ 402,00	$ 410,00	$ 418,00
vacaciones	$ -	$ -	$ 250,00	$ 257,50	$ 265,23
Aporte IESS	$ -	$ -	$ 669,00	$ 689,07	$ 709,74
Fondos de Reserva	$ -	$ -	$ -	$ 515,00	$ 530,45
Total	**$ -**	**$ -**	**$ 7.821,00**	**$ 8.566,57**	**$ 8.819,27**

Ejecutivo de cobranza: La contratación de este perfil se inicia a partir del tercer año con un sueldo base de $500.00 dólares, en la

Tabla *24* se visualiza los rubros relacionados al perfil y son consideran gastos para la Cooperativa.

Tabla 24 Costos de Ejecutivo de Cobranzas

Ejecutivo de cobranza	Año 1	Año 2	Año3	Año 4	Año 5
Sueldo básico	$ -	$ -	$ 6.000,00	$ 6.180,00	$ 6.365,40
10mo tercero	$ -	$ -	$ 500,00	$ 515,00	$ 530,45
10mo cuarto	$ -	$ -	$ 402,00	$ 410,00	$ 418,00
Vacaciones	$ -	$ -	$ 250,00	$ 257,50	$ 265,23
Aporte IESS	$ -	$ -	$ 669,00	$ 689,07	$ 709,74
Fondos de Reserva	$ -	$ -	$ -	$ 515,00	$ 530,45
Total	**$ -**	**$ -**	**$ 7.821,00**	**$ 8.566,57**	**$ 8.819,27**

A continuación en la Tabla 25 se muestra el resumen de los costos por talento humano

Tabla 25 Costos Talento Humano

Proveedor	Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Talento Humano	Jefe de Tarjeta de Crédito	$ 59.738,00	$ 65.646,56	$ 67.612,14	$ 69.636,44	$ 71.721,23
	Asistente de servicio al cliente	$ -	$ -	$ 9.304,80	$ 10.197,88	$ 10.499,52
	Agente de Call Center	$ -	$ -	$ 7.821,00	$ 8.566,57	$ 8.819,27
	Ejecutivo de Cobranza	$ -	$ -	$ 7.821,00	$ 8.566,57	$ 8.819,27

Equipos

Para el rubro de equipos se considera la adquisición de un equipo tecnológico para el desarrollo de sus labores como es laptop o equipo de escritorio adquiridos a la contratación de cada perfil como se muestra en la

Tabla *26*

Tabla 26 Costos de Equipo

Proveedor	Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Equipos	Equipos	$ 1.500,00	$ -	$ 4.500,00	$ -	$ -	$ 6.000,00

En la Tabla 27 se muestra el resumen de los egresos que la Cooperativa tendrá desde el año cero hasta el año cinco.

Tabla 27 Egresos de la Cooperativa

Proveedor	Concepto	Costo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
MasterCard	Licenciamiento		$ 28,875.00					
	Set up BINN		$ 2,500.00					
	Certificación de tarjetas con Chip		$ 9,600.00					
	Costo facturación	$ 0.05		$ 45,862.50	$ 180,322.50	$ 405,502.50	$ 721,402.50	$ 1,128,022.50
	Assesment	$ 1,200.00		$ 4,800.00	$ 4,800.00	$ 4,800.00	$ 4,800.00	$ 4,800.00
	Membresía	$ 3,000.00		$ 36,000.00	$ 36,000.00	$ 36,000.00	$ 36,000.00	$ 36,000.00
	Manejo de BINN	$ 100.00		$ 1,200.00	$ 1,200.00	$ 1,200.00	$ 1,200.00	$ 1,200.00
	Administración de certificados y llaves	$ 90.00		$ 1,080.00	$ 1,080.00	$ 1,080.00	$ 1,080.00	$ 1,080.00
	Implementación		$ 22,500.00					
Credimatic	Implementación y parametrización		$ 30,000.00					
	Diseño de tarjeta (5000 U mínimo)	$ 1.70		$ 11,645.00	$ 7,140.00	$ 7,140.00	$ 7,140.00	$ 7,140.00
	Sistema de prevención de fraudes	$ 1,500.00		$ 18,000.00	$ 18,000.00	$ 18,000.00	$ 18,000.00	$ 18,000.00
	Implementación sistema antifraude		$ 6,160.00					
	Implementación estados de cuenta		$ 3,136.00					
	Generación de estados de cuenta	$ 500.00		$ 6,000.00	$ 6,000.00	$ 6,000.00	$ 6,000.00	$ 6,000.00
Operador	Procesamiento tarjetas activas	$ 1.50		$ 88,650.00	$ 164,250.00	$ 239,850.00	$ 315,450.00	$ 391,050.00
	Personalización y emboce	$ 0.87		$ 5,481.00	$ 3,132.00	$ 3,132.00	$ 3,132.00	$ 3,132.00
	Interconexión de plataforma		$ 5,600.00					
Talento Humano	Jefe de Tarjeta de Crédito			$ 59,738.00	$ 65,646.56	$ 67,612.14	$ 69,636.44	$ 71,721.23
	Asistente de servicio al cliente			$ -	$ -	$ 9,304.80	$ 10,197.88	$ 10,499.52
	Agente de Call Center			$ -	$ -	$ 7,821.00	$ 8,566.57	$ 8,819.27
	Ejecutivo de Cobranza			$ -	$ -	$ 7,821.00	$ 8,566.57	$ 8,819.27
Equipos	Equipos			$ 1,500.00	$ -	$ 4,500.00	$ -	$ -
Cooperativa	Capital de trabajo		$ 70,000.00					
Total			**$ 178,371.00**	**$279,956.50**	**$ 487,571.06**	**$ 819,763.44**	**$ 1,211,171.96**	**$ 1,696,283.79**

5.2 INGRESOS

Para el análisis de los ingresos que tendrá la Cooperativa con el producto de tarjeta de crédito se han considerado las siguientes premisas.

- La base de emisión de tarjetas se toma del 5% de los socios activos que tenga la cooperativa.
- El primer año se debe emitir 6850, de las cuales se inicia con una base de 3000 que se emiten el primer mes y 350 mensuales a partir del segundo mes.
- A partir del segundo año incrementar 4200 tarjetas
- En base al número de tarjetas estimadas se proyecta el costo de la renovación anual
- Para la reposición de tarjeta se considera el 0.04% de las tarjetas estimadas anualmente
- La renovación de tarjeta se la realiza a partir del cuarto año con los datos estimados en el primer año
- Para el cálculo del consumo se considera el 4% de un techo de facturación que es de $450000.00 dólares, y un incremento de consumo del 1% mensual durante los 5 años del análisis.
- El cálculo de la comisión es de 3.20% del consumo mensual estimado
- Los intereses de financiamiento y los avances en efectivo se basan en el techo de facturación que es de $450000.00 dólares en el primer mes y con un incremento del 1% mensual.
- Para el cálculo de interés de financiamiento se ha considerado el 16% del techo de facturación
- Para el cálculo de comisión de avance en efectivo se ha considerado el 4% del techo de facturación.

A continuación se describe cada uno de los rubros que generan ingresos a la Cooperativa.

Consumos: Para este rubro se calcula el 3.20% de la facturación que genera la utilización de las tarjetas de créditos, las cuales el primer año es de 6850, considerando 3 transacciones por tarjeta con un consumo de $50.00 dólares por transacción. Adicional se estima empezar con un incremento de consumo del 4% el mismo que se aumenta el 1%

cada mes durante los 5 años, en la Tabla 28 se visualizan los costos, con los cuales se determinan los valores del consumo.

Tabla 28 Ingresos por Consumo

Descripción	Cant	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tarjetas emitidas		6.850	11.050	15.250	19.450	23.650
Transacciones	3	$ 177.300,00	$ 328.500,00	$ 479.700,00	$ 630.900,00	$ 782.100,00
Techo de Facturación	$50	$8.865.000,00	$16.425.000,00	$23.985.000,00	$31.545.000,00	$39.105.000,00
Facturación estimada		$ 917.250,00	$ 3.606.450,00	$ 8.110.050,00	$14.428.050,00	$22.560.450,00
Comisión	**3,20%**	**$ 29.352,00**	**$ 115.406,40**	**$ 259.521,60**	**$ 461.697,60**	**$ 721.934,40**

Emisión de tarjetas: Para este rubro se calcula el número de tarjetas emitidas por $4.59 dólares por tarjeta, en la Tabla 29 se muestran los valores de ingresos anuales.

Tabla 29 Ingresos Tarjetas Emitidas

Descripción	Costo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tarjetas emitidas		6.850	11.050	15.250	19.450	23.650
Emisión de tarjetas	**$ 4,59**	**$ 31.441,50**	**$ 50.719,50**	**$ 69.997,50**	**$ 89.275,50**	**$ 108.553,50**

Renovación anual del servicio: El ingreso de este rubro es de $1.64 dólares por cada tarjeta de crédito emitida, en la Tabla 30 se visualizan los valores

Tabla 30 Ingresos Renovación de Servicio

Descripción	Costo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tarjetas emitidas		6.850	11.050	15.250	19.450	23.650
Renovación anual de servicio	**$ 1,64**	**$ 11.234,00**	**$ 18.122,00**	**$ 25.010,00**	**$ 31.898,00**	**$ 38.786,00**

Reposición de tarjeta: Para este rubro se considera el 0.04% de las tarjetas emitidas y el valor de cada tarjeta es de $4.59 dólares, en la

Tabla *31* se muestran los valores correspondientes a este rubro.

Tabla 31 Ingresos por Reposición de Tarjeta

Descripción	Costo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tarjetas emitidas		6.850	11.050	15.250	19.450	23.650
Tarjetas repuestas	0,04%	24	44	64	84	104
Reposición de tarjeta	**$4,59**	**$109,00**	**$201,00**	**$294,00**	**$386,00**	**$479,00**

Renovación de tarjeta: La renovación de las tarjetas se la realiza cada 3 años por el costo de $4.59 dólares por tarjeta, el primer mes se emiten 3000 tarjetas, y a partir del segundo mes 350, razón por la cual el primer año se tienen 6850 por renovar, y en el segundo año se emiten 4200 nuevas tarjetas de crédito, como se muestra en la Tabla 32

Tabla 32 Ingreso por Renovación de Tarjetas

Descripción	Costo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tarjetas emitidas		-	-	-	6.850	4.200
Renovación de tarjetas	**$ 4,59**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ 31.441,50**	**$ 19.278,00**

Intereses de Financiamiento: Para este rubro se maneja el supuesto de que al 70% del techo de facturación se le otorgará financiamiento a una tasa del 16% anual como se muestra en la

Tabla *33*

Tabla 33 Ingresos por Financiamiento

Descripción	Costo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tarjetas emitidas		6.850	11.050	15.250	19.450	23.650
Transacciones	3	$ 177.300,00	$ 328.500,00	$ 479.700,00	$ 630.900,00	$ 782.100,00
Techo de Facturación	50	$8.865.000,00	$16.425.000,00	$23.985.000,00	$31.545.000,00	$39.105.000,00
Porcentaje de financiamiento	70%	$6.205.500,00	$11.497.500,00	$16.789.500,00	$22.081.500,00	$27.373.500,00
Porcentaje de interés anual	16%	0,013	0,013	0,013	0,013	0,013
Intereses de Financiamiento		**$ 82.740,00**	**$ 153.300,00**	**$ 223.860,00**	**$ 294.420,00**	**$ 364.980,00**

Avance en Efectivo: Para este rubro se maneja el supuesto que el 35% del total de la facturación realizará avances en efectivo, por lo cual ha este monto se le cobrará el 4% que es el valor de la comisión, en la Tabla 34 se visualizan los valores.

Tabla 34 Ingresos por comisión de avances en efectivo

Descripción	Costo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tarjetas emitidas		6.850	11.050	15.250	19.450	23.650
Transacciones	3	$ 177.300,00	$ 328.500,00	$ 479.700,00	$ 630.900,00	$ 782.100,00
Techo de Facturación	50	$8.865.000,00	$16.425.000,00	$23.985.000,00	$31.545.000,00	$39.105.000,00
Porcentaje de avance	35%	3.102.750,00	5.748.750,00	8.394.750,00	11.040.750,00	13.686.750,00
Comisiones por avance	**4%**	**124.110,00**	**229.950,00**	**335.790,00**	**441.630,00**	**547.470,00**

En la Tabla 35 se encuentra un resumen de todos los rubros que generan ingresos a la Cooperativa y en la Figura 33 se observa su crecimiento

Tabla 35 Ingresos Cooperativa

Rubro	Tarifa	% de Comisión	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Consumos		3,20%	$ -	$ 29.352,00	$ 115.406,40	$ 259.521,60	$ 461.697,60	$ 721.934,40
Emisión de tarjetas	$ 4,59		$ -	$ 31.441,50	$ 50.719,50	$ 69.997,50	$ 89.275,50	$ 108.553,50
Renovación anual servicio de tarjetas	$ 1,64		$ -	$ 11.264,00	$ 18.122,00	$ 25.010,00	$ 31.898,00	$ 38.786,00
Reposición de tarjeta	$ 4,59		$ -	$ 109,00	$ 201,00	$ 294,00	$ 386,00	$ 479,00
Renovación de tarjeta cada 3 años	$ 4,59		$ -				$ 630.900,00	$ 782.100,00
Intereses de financiamiento		16%	$ -	$ 82.740,00	$ 153.300,00	$ 223.860,00	$ 294.420,00	$ 364.980,00
Avance en efectivo		4%	$ -	$ 124.110,00	$ 229.950,00	$ 335.790,00	$ 441.630,00	$ 547.470,00
Total			**$ -**	**$ 279.016,50**	**$ 567.698,90**	**$ 914.473,10**	**$ 1.950.207,10**	**$ 2.564.302,90**



Figura 33 Ingresos

5.3 VIABILIDAD

De acuerdo a la proyección realizada durante 5 años, tanto con los ingresos como con los egresos, podemos visualizar la evolución de los mismos y así definir si la implementación del producto de tarjeta de crédito es rentable.

En la

Tabla *36* podemos ver el resumen de los ingresos y egresos que la Cooperativa tendrá durante los 5 años de análisis, tomando en cuenta las premisas indicadas en los puntos 5.1 y 5.2

Tabla 36 Resumen

Resumen	**Año 0**	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Total Ingresos	$ -	$ 279,016.50	$ 567,698.90	$ 914,473.10	$1,950,207.10	$ 2,564,302.90
Total Egresos	$178,371.00	$ 279,956.50	$ 487,571.06	$ 819,763.44	$1,211,171.96	$ 1,696,283.79

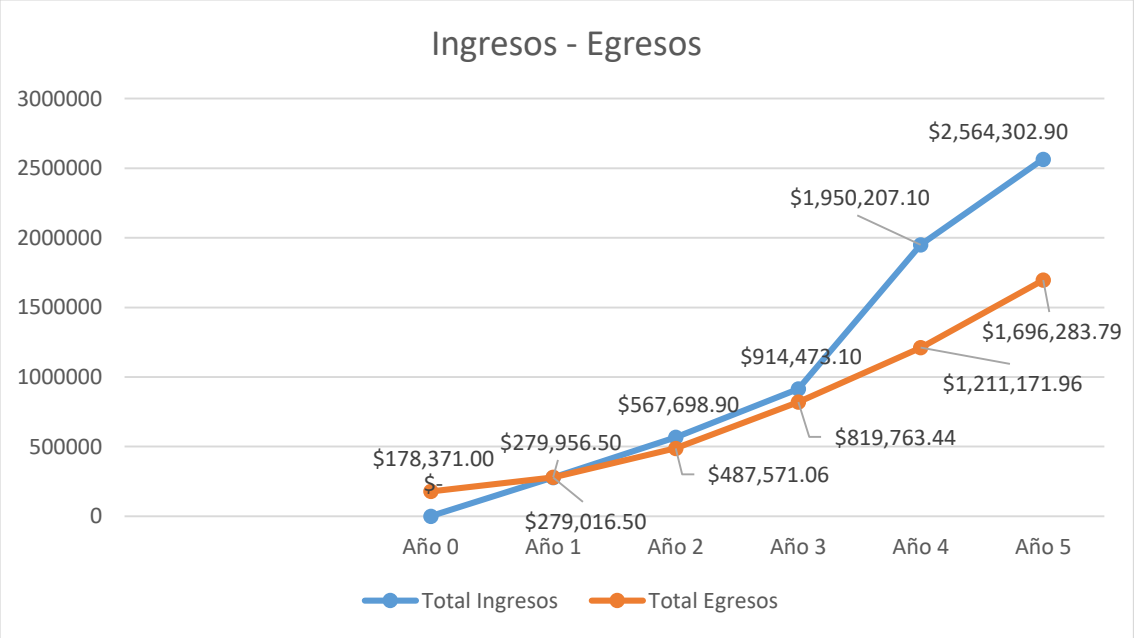


Figura 34 Evolución de Ingresos y Egresos

Con los valores que hemos venido trabajando podemos realizar el cálculo del Valor Actualizado Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), lo que nos permite definir la viabilidad del producto de tarjeta de crédito para la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

De acuerdo a la Tabla 37 se puede ver que la inversión inicial del proyecto es de $178371.00 dólares, el flujo de caja durante los 5 años, adicional la tasa de descuento del 15%, la cual se ha calculado de la suma del riesgo país 10% más el costo de inflación 2% y el 3% de ganancia requerida, con este dato podemos realizar los cálculos del TIR y el VAN.

Tabla 37 Flujo de Caja

Tasa de descuento	Inversión Inicial	Flujo de Caja 1	Flujo de Caja 2	Flujo de Caja 3	Flujo de Caja 4	Flujo de Caja 5
15%	$ -178,371.00	$ -940.00	$ 80,127.84	$ 94,709.66	$ 739,035.14	$ 868,019.11

Valor Actualizado Neto (VAN) = $899,033.85

Tasa Interna de Retorno (TIR) = 74%

De acuerdo al flujo de caja realizado para los 5 años obtenemos un VAN positivo lo que significa que podremos recuperar la inversión y se obtendrá más beneficios que en una inversión a renta fija.

Se ha calculado el TIR que es el porcentaje de interés al cual se recuperará la inversión inicial durante los 5 años, el resultado del mismo es del 74% lo que nos indica que el proyecto es rentable, el porcentaje de éste es muy alto debido a que no se parte de los estados de resultados de la institución, ya que es un dato con el que no se cuenta, y solo se considera los valores netos del proyecto, por lo que se podría estar omitiendo gastos importantes como pago de impuestos, gastos de cobranzas, etc.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo al presente trabajo cuyo objetivo es un modelo de gestión para la implementación del servicio de tarjeta de crédito MasterCard para las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento uno que pertenezcan a una institución de segundo piso que brinde el servicio de operación de tarjeta de crédito tenemos las siguientes conclusiones y recomendaciones.

6.1 Conclusiones

- Mediante el análisis del entorno externo e interno se ha logrado identificar que el sector cooperativo ha tenido un crecimiento notable a comparación de los bancos, el gobierno se encuentra impulsando su desarrollo, por lo que es un sector más confiable a la hora de solventar sus deudas y tener una fidelización hacia su cooperativa.
- Las mejores prácticas que existen en el mercado para brindar el servicio de tarjeta de crédito se encuentran en la banca ya que es el sector que ha venido trabajando con este producto desde sus orígenes, también podemos indicar que de las dos marcas internacionales que operan en el mercado ecuatoriano como son Visa y MasterCard solo esta última cuenta con un representante local en Ecuador, lo cual es un requisito solicitado por el ente de control a las Cooperativas de Ahorro y Crédito.
- De acuerdo a las investigaciones realizadas los procesos principales para brindar un óptimo servicio de tarjeta de crédito son primero la colocación y venta que abarca la venta, evaluación, emboce, entrega y activación de la tarjeta, segundo el mantenimiento y operación que incluye la facturación y entrega de estados de cuenta, y por último el proceso de post venta, en el cual intervienen la atención del servicio al cliente y la gestión de cobranzas.
- Para ejecutar de una manera eficiente los procesos establecidos para el servicio de tarjeta de crédito se requiere contar con un área de tarjeta de crédito que tenga el personal adecuado, con un perfil acorde a las necesidades y actividades que se desempeñan en cada uno de los procesos.

- El proyecto es viable porque la tasa de retorno de inversión es del 74%, este porcentaje es alto debido que no se han considerado todos los egresos que pueda tener la institución como son impuestos o gastos de cobranzas, adicional el valor actual neto es de $899033 dólares.

6.2 Recomendaciones

- A la Cooperativa de Ahorros y Crédito que decida implementar el producto de tarjeta de crédito contar con una persona que tenga amplios conocimientos sobre el producto de tarjeta para que pueda llevar a cabo el proyecto sin muchos contratiempos.
- La Cooperativa de Ahorro y Crédito debe capacitar a todas las áreas de la cadena de valor como negocios, contabilidad, cumplimiento, riesgos, sistemas y operaciones sobre el producto.
- La Cooperativa de Ahorro y Crédito debe realizar un análisis financiero más detallado de acuerdo al balance de resultados que la institución tenga al momento de realizar la viabilidad del proyecto.
- Buscar esquemas de integración para alcanzar economías de escala que permitan acceder al servicio de tarjeta de crédito con menor riesgo.
- Una vez implementado los procesos del servicio de tarjeta de crédito se recomienda ejecutar una mejora de procesos en base a las diferentes metodologías que existen en el mercado.
- Realizar más estudios del sector cooperativo, ya que es un segmento que ha crecido notablemente en los últimos años y se visualizan ingresos considerables, así como potenciales clientes que no se encuentran bancarizados.
- Hacer una investigación sobre la regulación para el sector popular y solidario y sus mecanismos para la aprobación y operación de nuevos productos.

7. Bibliografía

1. AMERICAN EXPRESS. (2018). American Express Homepage | Ecuador. Retrieved March 21, 2019, from https://www.americanexpress.com/ec/network/compare-card.html
2. Asobanca. (2018). DataLab Asobanca. Retrieved March 20, 2019, from https://datalab.asobanca.org.ec/datalab/resources/site/index.html?QlikTicket=1fE_Kzvha.xCH6Sy#
3. Asociación de Bancos del Ecuador. (2018). *Boletín macroeconómico*. 20.
4. Autores, V. (2011). *Operaciones auxiliares de gestión de tesorería*.
5. Banco Internacional. (2000). *Caracterización Operación TC*. Quito.
6. BANCO INTERNACIONAL. (2013). *Solicitud de Tarjeta*. Quito.
7. Banco Pichincha. (2017). *PROYECTO TC*.
8. Bancos, S. de. (2019). No Title. Retrieved from https://www.superbancos.gob.ec/bancos/
9. BBVA. (2018). Tipos de tarjetas de crédito - BBVA.es. Retrieved March 20, 2019, from https://www.bbva.es/general/finanzas-vistazo/tarjetas/tipos-de-tarjetas-de-credito/index.jsp
10. COOP. (2016). Cooperativas de ahorro y crédito de Ecuador podrán emitir tarjetas de crédito | ICA. Retrieved February 9, 2019, from https://www.ica.coop/es/medios/noticias/cooperativas-ahorro-credito-ecuador-podran-emitir-tarjetas-credito
11. Credimatic. (2017). *Propuesta de servicios*.
12. DINERS. (2018). Personal | Diners Club del Ecuador. Retrieved March 21, 2019, from https://www.dinersclub.com.ec/portal/
13. Discovery. (2018). Tarjetas. Retrieved from https://www.discover.ec/portal/personal/tarjetas/tarjetas-de-credito/discover#requisitos
14. EL Comercio. (2016). Estretegias. Retrieved from Revista líderes website: https://www.revistalideres.ec/lideres/tarjeta-credito-producto-cooperativas-ecuador.html
15. El Telégrafo. (2017). El Telégrafo - ¿A dónde va la economía popular y solidaria? Retrieved February 9, 2019, from

https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/columnistas/15/a-donde-va-la-economia-popular-y-solidaria

16. EL TELÉGRAFO. (2016). El Telégrafo - Las cooperativas emitirán tarjetas de crédito y débito. Retrieved February 9, 2019, from https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/las-cooperativas-emitiran-tarjetas-de-credito-y-debito
17. Financoop. (2018). *Propuesta de Conexión*.
18. Financoop. (2019). *Manual de Tarjeta de Credito*.
19. FINANCOOP. (2003). *Memoría Institucional 2003* (p. 40). p. 40. Quito.
20. FINANCOOP. (2018a). Financieros. Retrieved January 24, 2019, from https://www.financoop.net/index.php/financieros
21. FINANCOOP. (2018b). *Planificación estratégica 2019 - 2021*. 1–117.
22. FINANCOOP. (2019). *Coloquio económico financoop 2019*.
23. Generalitat de catalunya. (2015). Diccionario de competencias clave. *Barelona Activa*, 1. https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004
24. Invgate. (2019). Herramienta Mesa de Ayuda. Retrieved June 20, 2019, from https://webdemo-es.cloud.invgate.net/summary/enduser
25. JRMF. (2015). *REGULACIÓN TARJETAS DE CRÉDITO 2016.pdf*.
26. Magaly, L., & Grijalva, G. (2012). *Universidad Central Del Ecuador Escuela De Contabilidad Y Auditoría Tema :*
27. MasterCard. (2017). *Card Design Standards*. (December).
28. MasterCard. (2018). *Propuesta de Afiliación*.
29. MasterCard. (2019). Diseño Tarjetas de Crédito Mastercard. Retrieved June 20, 2019, from https://latinamerica.mastercard.com/es-region-lac/consumidores/encontrar-una-tarjeta/tarjetas-de-credito.html
30. MASTERCARD. (2018). Tarjetas de Crédito Mastercard. Retrieved March 21, 2019, from https://latinamerica.mastercard.com/es-region-lac/consumidores/encontrar-una-tarjeta/tarjetas-de-credito.html
31. MasterCard Inc. (2017). *MasterCard Rules*. (december 2017), 309.
32. Ortega, J. (1994). *La Tarjeta de Crédito* (Edino). Guayaquil.
33. Ortíz, M. J. (2012). *Finanzas personales*. España.
34. Productividad, M. de I. y. (2018). *NACIONAL*.
35. Revista Lideres. (2017). La era digital llega a las cooperativas | Revista Líderes. Retrieved February 8, 2019, from https://www.revistalideres.ec/lideres/digital-

llega-cooperativas-banca-economia.html

36. SEPS. (2013). *RESOLUCIONNo.JRSTE2013010.pdf*.
37. SEPS. (2017). Primera Cooperativa con tarjeta de crédito autorizada por la SEPS. Retrieved from http://www.seps.gob.ec/noticia?primera-cooperativa-con-tarjeta-de-credito-autorizada-por-la-seps
38. SEPS. (2019). No Title. Retrieved from http://www.seps.gob.ec/
39. Simón, J. (1997). *Tarjetas de crédito*. Buenos Aires.
40. Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2016). *Actualización De La Segmentación De Las Entidades Del Sfps Según Activos 2016* (p. 36). p. 36. Retrieved from http://www.seps.gob.ec/documents/20181/593495/ACTUALIZACIÓN+DE+LA+SEGMENTACIÓN+DEL+SFPS+SEGÚN+ACTIVOS+2016.pdf/902d6dc0-331b-4521-ab2e-5b346e21dc58?version=1.0
41. VISA. (2018). Tarjetas de Crédito Visa | Visa. Retrieved March 21, 2019, from https://www.visa.com.co/pague-con-visa/tarjetas/credito.html

8. ANEXOS

Anexo 1 Proceso Venta

LOGO – COOPERATIVA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PVTA-01	**Venta de tarjetas**
Edición No. 1	**Pág. 1 de 5**

1. PROPÓSITO

Incrementar los ingresos de la Cooperativa mediante la colocación de tarjetas de crédito a potenciales tarjeta habientes ya sean clientes o socios.

2. ALCANCE

Este proceso aplica para las ventas directas y de telemercadeo, del producto de tarjetas de crédito MasterCard para los clientes y/o socios de la Cooperativa.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de Tarjeta de Crédito

4. RECURSOS

- 1 Jefe de Tarjeta de Crédito
- 1 Oficial de Negocios
- 3 Jefes de Agencias
- 1 Responsable de Marketing
- 1 Supervisor de Call Center
- 5 agentes de call center
- Cubículos personales con mobiliario
- Equipos de cómputo personales
- 5 Impresora multiuso

5. DEFINICIONES

- **Telemercadeo:** Contactar a los clientes potenciales a través de medios Telefónicos
- **Script:** Archivo de procesamiento por lotes
- **Pago de Contado:** Es el resultado de del asuma del saldo anterior, más los cargos por tarifas de costos por servicios sobre capital anterior y los consumos del mes que pueden ser cancelados hasta la fecha máximo de pago
- **Pago Mínimo:** Pagos vencidos (capital exigible) Cuota rotativa correspondiente al saldo de capital del mes anterior más consumos del mes divididos para un factor rotativo.

6. POLÍTICAS

- La base de clientes a quienes se les ofertará las tarjeta de crédito será de acuerdo a las definición impartidas por las Jefaturas de Negocios y de Riesgos
- La tarjeta de crédito MasterCard no necesita garante
- El cupo para las tarjetas debe ser desde $150.00 a $2500.00
- Se puede realizar avances en efectivo en las ventanillas de la Cooperativa como en los cajeros automáticos.
- Se puede realizar compras corrientes o diferidos
- Se pueden realizar pagos mínimos o pagos de contado
- Las tarjetas de crédito se deben ofertar a personas mayores de 21 años y menores de 70 años
- Las tarjetas de crédito se deben ofertar a personas con actividad económica dependiente, independiente, microempresarios y jubilados.
- La antigüedad laboral debe ser mínimo de 6 meses en empresa grande y 12 meses en empresa pequeña o mediana
- Todas las solicitudes de tarjeta de crédito deben estar llenadas en el formato correspondiente
- Una vez al mes se debe realizar una capacitación de tarjeta de crédito al personal del involucrado en el producto.
- Se debe comunicar al personal cuando exista un nuevo promocional de tarjeta de crédito

7. INDICADORES

Código	IND01-PVTA01					
Nombre	Cumplimiento de tarjetas activas					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Mide en términos de porcentaje el cumplimiento de tarjetas activas según lo planificado					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**LI**	**LS**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
(# de Tarjetas activas / # de	Mensual	Positivo	10%	40%	Oficial de Negocios	Jefe de Tarjeta de crédito

tarjetas planificadas) X 100						

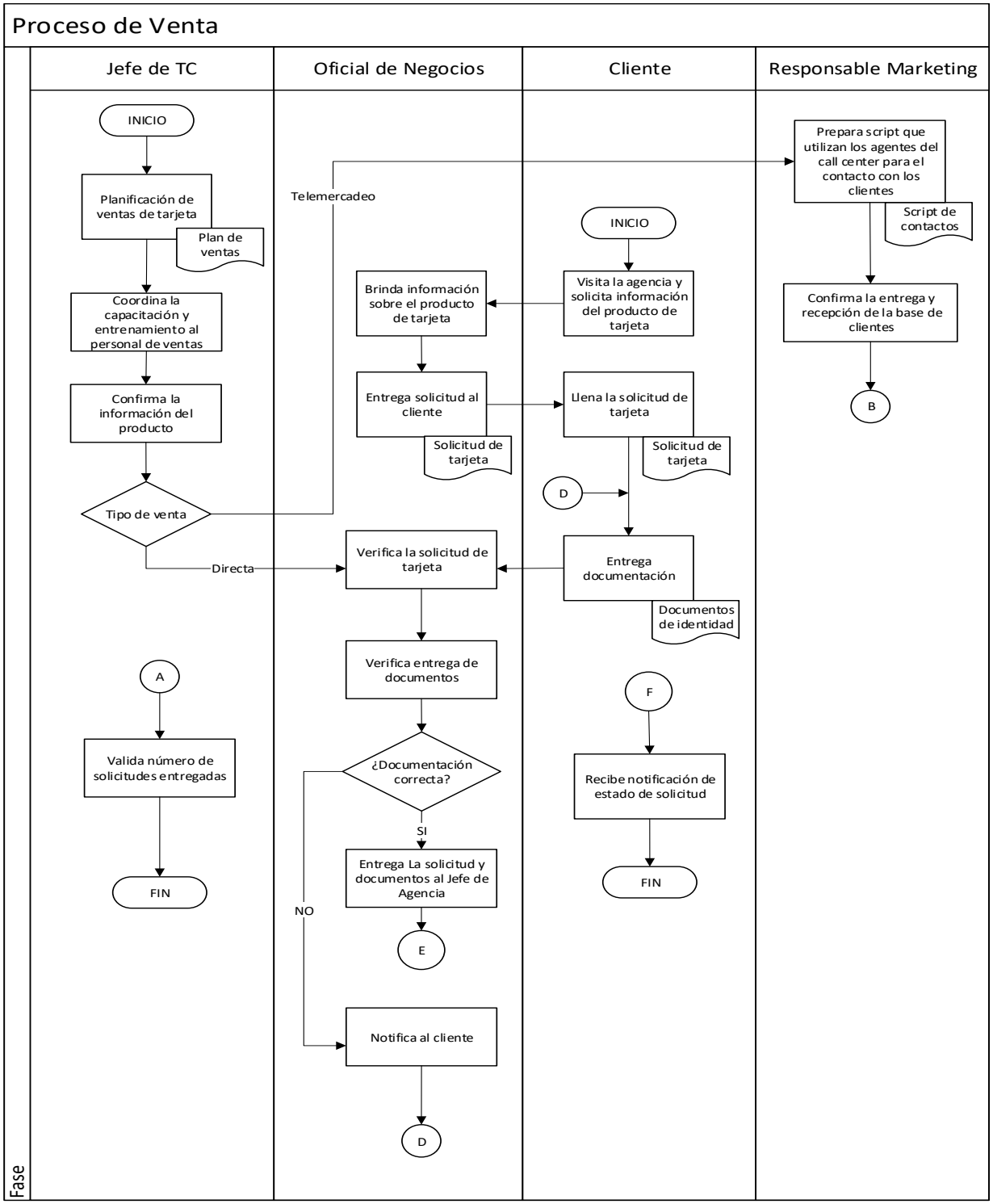
Código	IND02-PVTA01					
Nombre	Gestión de ventas					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Mide en términos de porcentaje la gestión de ventas de las tarjetas de crédito					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**LI**	**LS**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
(# de Solicitudes aprobadas / # de solicitudes ingresadas) X 100	Mensual	Positivo	20%	50%	Oficial de Negocios	Jefe de Tarjeta de crédito

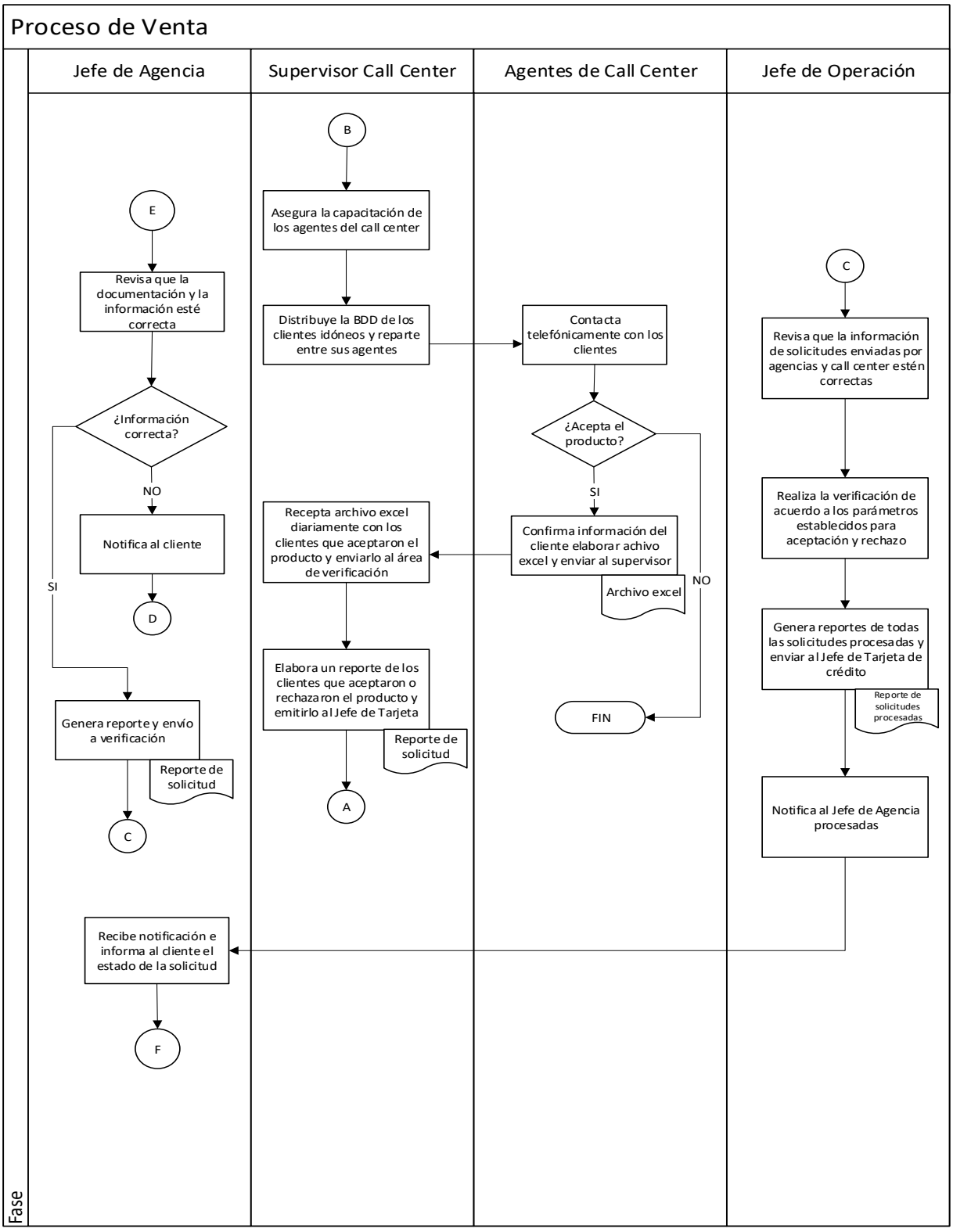
Código	IND03-PVTA01					
Nombre	Valor promedio de gastos de publicidad en tarjetas					
Tipo de medida	Eficiencia					
Tipo de relación	Tasa					
Descripción	Indica el valor de gastos de publicidad en los que se ha incurrido para el producto de tarjeta					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**LI**	**LS**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
Gastos de publicidad / # de tarjetas emitidas	Mensual	Positivo	2 USD	5 USD	Responsable Marketing	Jefe de Tarjeta de crédito

8. INFORMACIÓN DOCUMENTADA

Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
EXT01-PVTA01	Externo	Normativa de Tarjeta de crédito	Digital	Periodo de vigencia	Respaldar
PRO01-PVTA01	Interno	Procedimiento de ventas	Digital	Periodo de vigencia	Respaldar
REG01-PVTA 01	Interno	Solicitud de tarjeta de crédito	Impreso	5 años	Eliminar y Digitalizar
REG02-PVTA 01	Interno	Autorización para revisión en buró de crédito	Impreso / Digital	5 años	Eliminar y Digitalizar
REG03-PVTA 01	Interno	Reporte de solicitud	Digital	Periodo de vigencia	Respaldar
MAN01-PVTA 01	Interno	Manual de Tarjetas de Crédito	Digital	Periodo de vigencia	Respaldar
PLAN01-PVTA01	Interno	Plan de Negocios	Digital	Periodo de vigencia	Respaldar

DIAGRAMA DE FLUJO




Proceso de Venta
Jefe de Agencia
Supervisor Call Center
Agentes de Call Center
Jefe de Operación
Fase
B
Asegura la capacitación de los agentes del call center
Distribuye la BDD de los clientes idóneos y reparte entre sus agentes
Contacta telefónicamente con los clientes
¿Acepta el producto?
SI
NO
Confirma información del cliente elaborar achivo excel y enviar al supervisor
Archivo excel
Recepta archivo excel diariamente con los clientes que aceptaron el producto y enviarlo al área de verificación
Elabora un reporte de los clientes que aceptaron o rechazaron el producto y emitirlo al Jefe de Tarjeta
Reporte de solicitud
A
FIN
E
Revisa que la documentación y la información esté correcta
¿Información correcta?
NO
Notifica al cliente
D
SI
Genera reporte y envío a verificación
Reporte de solicitud
C
Recibe notificación e informa al cliente el estado de la solicitud
F
C
Revisa que la información de solicitudes enviadas por agencias y call center estén correctas
Realiza la verificación de acuerdo a los parámetros establecidos para aceptación y rechazo
Genera reportes de todas las solicitudes procesadas y enviar al Jefe de Tarjeta de crédito
Reporte de solicitudes procesadas
Notifica al Jefe de Agencia procesadas

Anexo 2 Proceso de Evaluación

LOGO – COOPERATIVA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PEV-01	Evaluación
Edición No. 1	Pág. 1 de 5

1. PROPÓSITO

Seleccionar a los clientes o socios idóneos mediante un análisis de crédito que cumpla con los parámetros de evaluación de crédito y lineamientos en cuanto al manejo de riesgos, los cuales permitan minimizar la morosidad.

2. ALCANCE

Este procedimiento se aplica para los clientes o socios que deseen adquirir las tarjetas de crédito MasterCard.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de área de verificación

4. RECURSOS

- 1 Jefe de área de verificación
- 1 Jefe de agencia
- 1 Jefe de tarjeta de crédito
- Cubículos personales con mobiliario
- Equipos de cómputo personales

5. DEFINICIONES

- **Renta bruta:** Suma de los ingresos de un cliente

6. POLÍTICAS

- El cliente debe tener una cuenta mayor o igual a 6 meses
- El tarjeta habiente debe tener calificación de riesgos menor o igual a A3
- El tarjeta habiente no debe tener cargas familiares mayores a 4
- Para cupos máximos de 1000,00 dólares la renta bruta debe ser de 900,00 dólares

7. INDICADORES

Código	IND01-PEV01					
Nombre	Mora en tarjeta					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Mide en términos de porcentaje la mora que genera el producto de tarjeta de crédito					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**LI**	**LS**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
Valor en mora en tarjeta / Valor en consumo de tarjeta) X 100	Mensual	Negativo	5%	10%	Asistente de verificación	Jefe de Negocios

Código	IND02-PEV01					
Nombre	Gasto promedio en capacitación					
Tipo de medida	Eficiencia					
Tipo de relación	Tasa					
Descripción	Indica los gastos de capacitación al personal de verificación para la correcta aprobación de una tarjeta de crédito					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**LI**	**LS**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
Gastos de capacitación / # de tarjetas aprobadas	Mensual	Negativo	5 USD	10 USD	Jefe de Verificación	Jefe de Tarjeta de Crédito

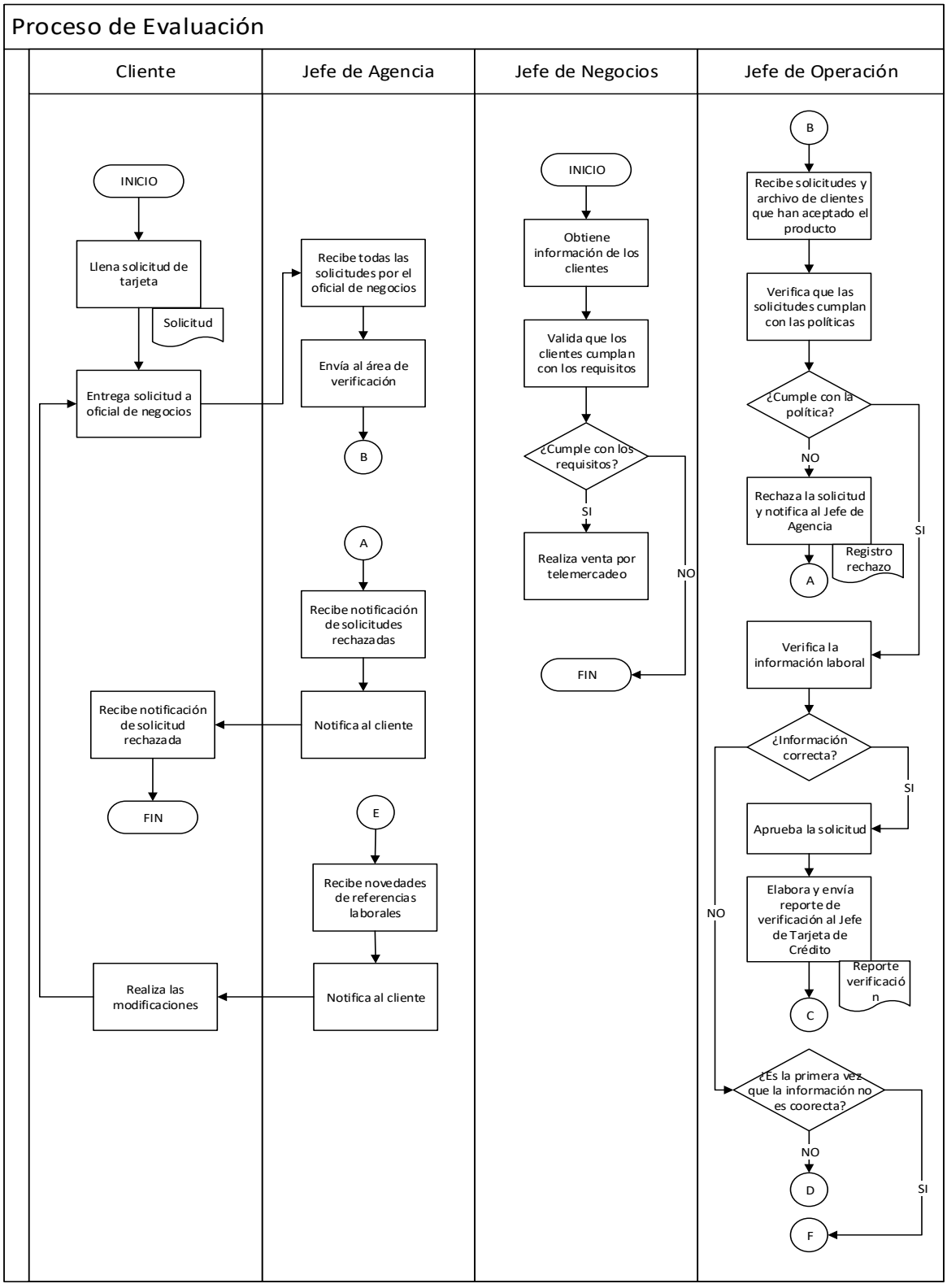
Código	IND03-PEV01					
Nombre	Promedio de solicitudes evaluadas					
Tipo de medida	Eficiencia					
Tipo de relación	Tasa					
Descripción	Indica el número solicitudes aprobadas o rechazadas por el área verificación					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**LI**	**LS**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
# solicitudes evaluadas / # de horas hombre	Mensual	Positivo	2 horas	5 horas	Jefe de Verificación	Jefe de Tarjeta de Crédito

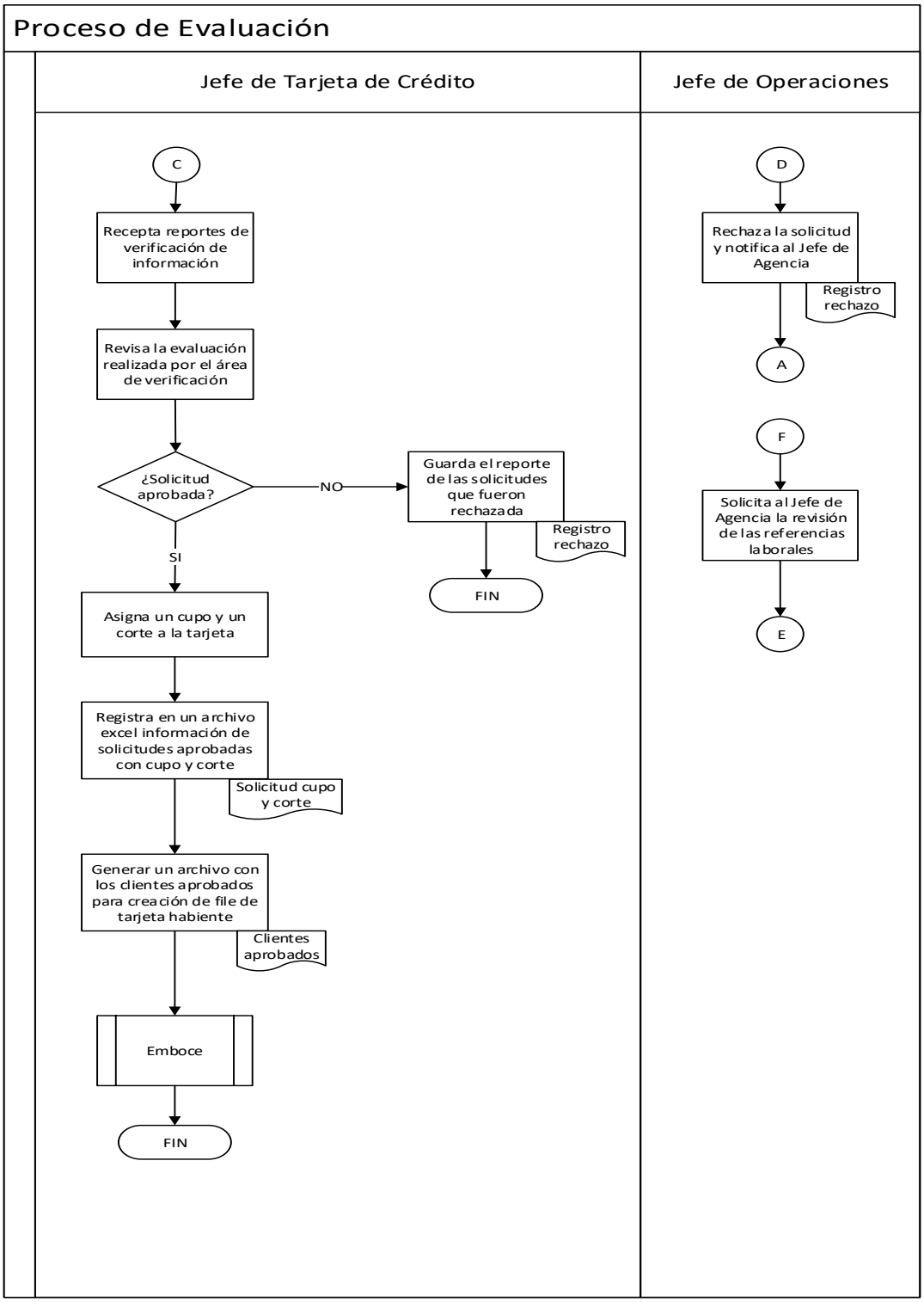
8. INFORMACIÓN DOCUMENTADA

Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
PRO01-PEV01	Interno	Procedimiento de evaluación	Digital	Periodo de vigencia	Respaldar
MAN01-PEV01	Interno	Manual de Tarjetas de Crédito	Digital	Periodo de vigencia	Respaldar
MAN02-PEV01	Interno	Manual de Crédito	Digital	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
REG01-PEV01	Interno	Solicitudes Rechazadas	Impreso	5 años	Eliminar y digitalizar

REG02-PEV01	Interno	Solicitudes Aprobadas	Impreso	5 años	Eliminar y digitalizar
INF01-PEV01	Interno	Verificación de Solicitudes	Impreso	1 año	Archivar

9. DIAGRAMA DE FLUJO




Proceso de Evaluación
Jefe de Tarjeta de Crédito
Jefe de Operaciones
C
Recepta reportes de verificación de información
Revisa la evaluación realizada por el área de verificación
¿Solicitud aprobada?
NO
Guarda el reporte de las solicitudes que fueron rechazada
Registro rechazo
FIN
SI
Asigna un cupo y un corte a la tarjeta
Registra en un archivo excel información de solicitudes aprobadas con cupo y corte
Solicitud cupo y corte
Generar un archivo con los clientes aprobados para creación de file de tarjeta habiente
Clientes aprobados
Emboce
FIN
D
Rechaza la solicitud y notifica al Jefe de Agencia
Registro rechazo
A
F
Solicita al Jefe de Agencia la revisión de las referencias laborales
E

Anexo 3 Proceso de Emboce

LOGO – COOPERATIVA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PEMB-01	Emboce
Edición No. 1	Pág. 1 de 5

1. PROPÓSITO

Obtener la personalización de las tarjetas de crédito MasterCard de acuerdo a las especificaciones de la Cooperativa a través de los servicios de operación brindados por el proveedor.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para el control de la emisión de tarjetas de crédito MasterCard realizadas por el proveedor a través del servicio de emboce.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de Tarjeta de Crédito

4. RECURSOS

- 1 Jefe de Tarjeta de Crédito
- Cubículo personal con mobiliario
- Equipo de cómputo personal

5. DEFINICIONES

- Emboce: Proceso en el que se efectúa la personalización de una tarjeta y asignación de un número
- PIN: Número de identificación personal
- Cupo: Línea de Crédito Autorizada para realizar los consumos corrientes o diferidos
- Tarjeta de Crédito: Emisión de un plástico que permite a través de una Línea de crédito adquirir bienes o servicios en los comercios.

6. POLÍTICAS

- Para el emboce se enviará el primer nombre y el primer apellido del Cliente
- El Emisor entregará las tarjetas embozadas o personalizadas en un plazo máximo de 72 horas laborables
- El Jefe de Tarjeta de Crédito es el responsable de generar el archivo de emboce
- Las tarjetas de crédito deben llevar el logo de la Cooperativa
- Todas las tarjetas embozadas deben ser entregadas en un sobre cerrado y con el sello de la Cooperativa.
- Las tarjetas dañadas durante el emboce deben ser destruidas

- El Jefe de Tarjeta entregará al personal autorizado del Call Center las tarjetas y el acta de entrega – recepción correspondiente. Entregará toda la documentación diaria máximo hasta las 12h00.
- El área de Sistemas enviará la base de información con tarjetas embozadas al Call Center hasta las 11h30 de cada día. La base de información se entregará vía FTP

7. INDICADORES

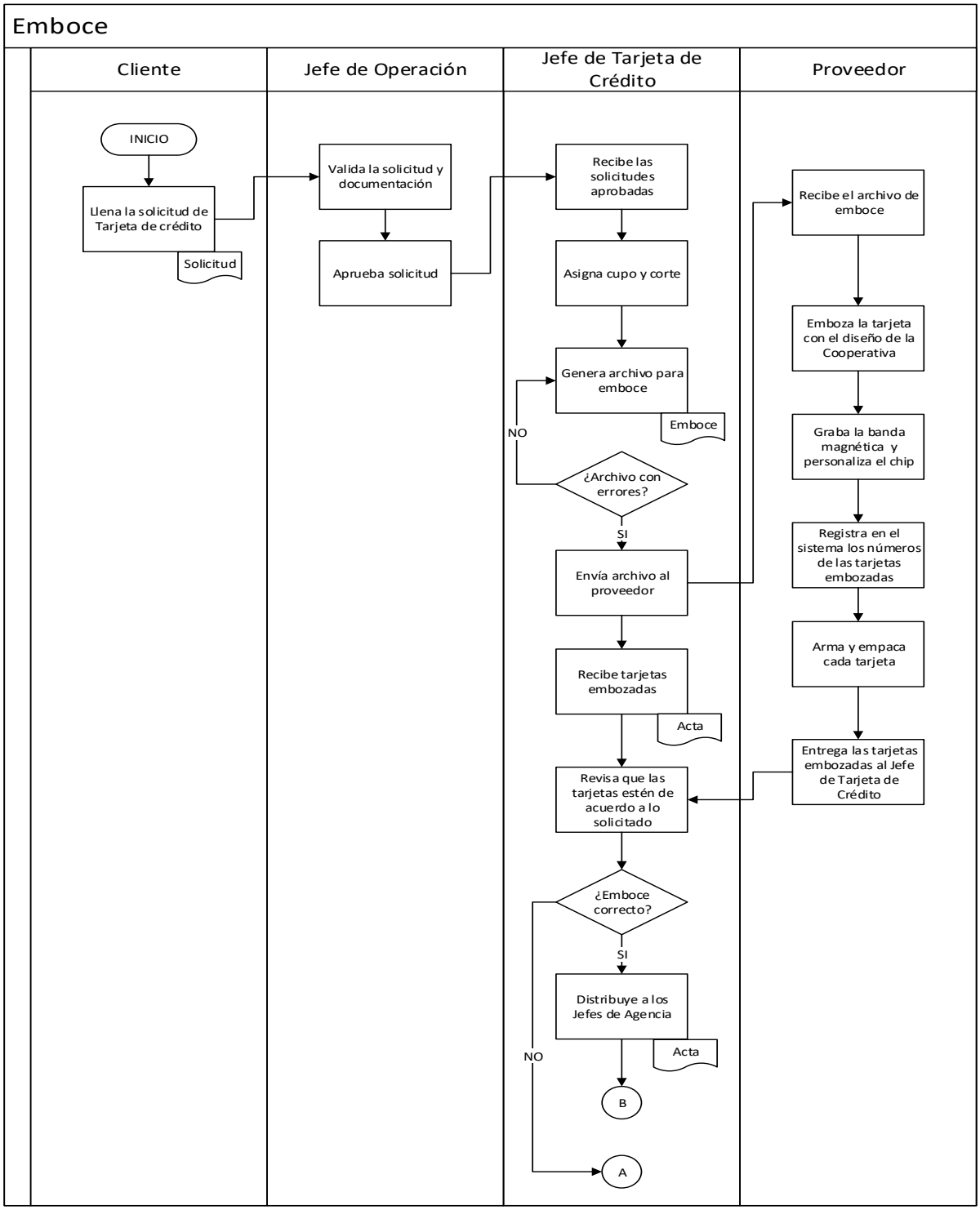
Código	IND01-PEMB01					
Nombre	Tarjetas dañadas durante el emboce					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Mide en términos de porcentaje las tarjetas dañadas durante el emboce					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**LI**	**LS**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
# de tarjetas dañadas / # de tarjetas embozadas	Mensual	Negativo	1%	5%	Jefe de Tarjeta de crédito	Jefe de Tarjeta de crédito

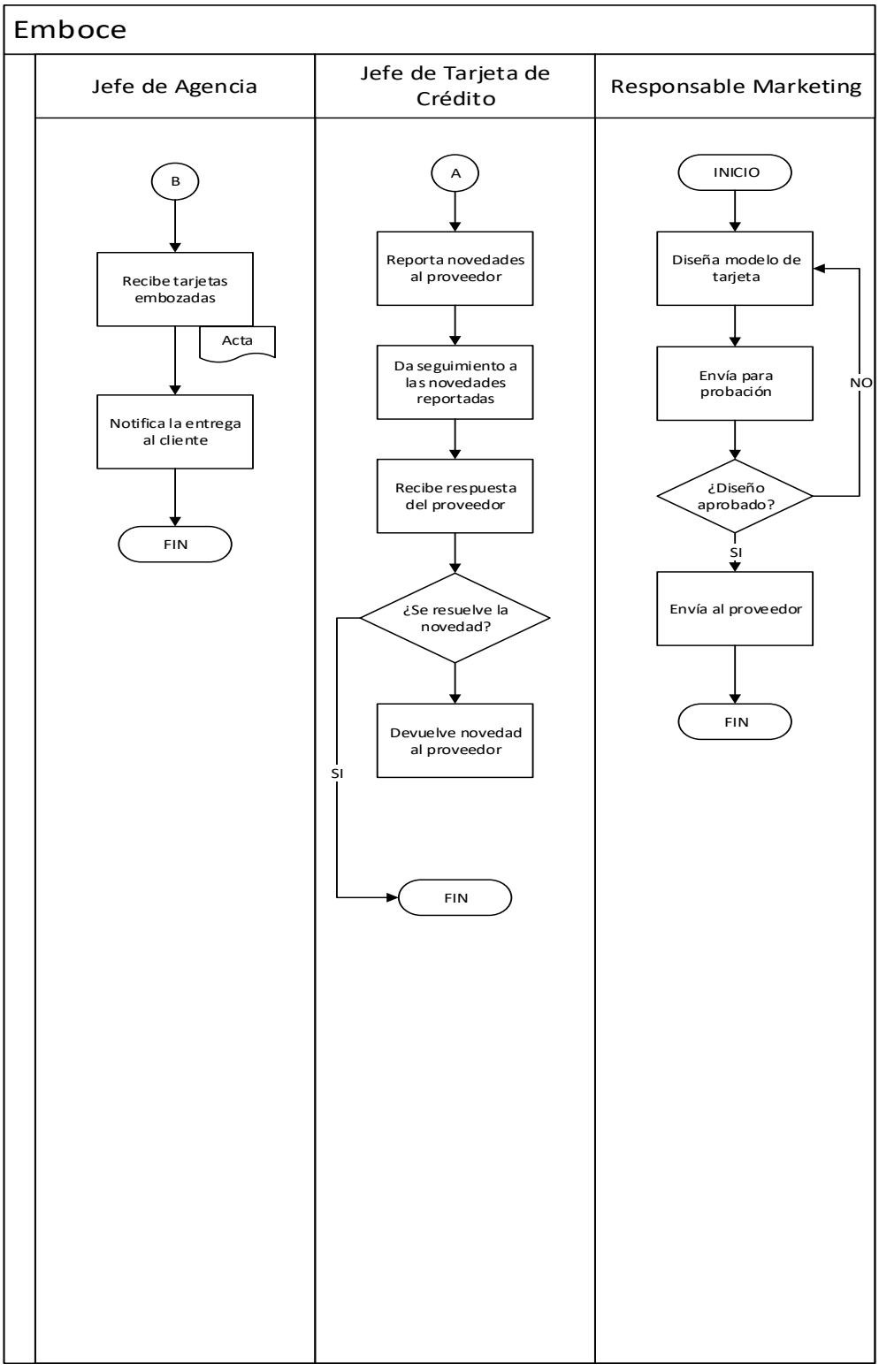
Código	IND02-PEMB01					
Nombre	Valor promedio del costos del servicio por tarjeta					
Tipo de medida	Eficiencia					
Tipo de relación	Tasa					
Descripción	Indica el valor de gastos del servicio de emboce por tarjeta					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**LI**	**LS**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
Valor servicio / # de tarjetas embozadas	Mensual	Positivo	20 USD	70 USD	Jefe de Tarjeta de crédito	Jefe de Tarjeta de crédito

8. INFORMACIÓN DOCUMENTADA

Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
EXT01-EMB01	Externo	Manual de reglas MasterCard	Digital	Periodo de vigencia	Respaldar
PRO01-EMB01	Interno	Procedimiento de ventas	Digital	Periodo de vigencia	Respaldar
MAN01-EMB01	Interno	Manual de identidad corporativa	Digital	Periodo de vigencia	Respaldar
REG01-EMB01	Interno	Acta entrega / recepción de tarjetas embozadas	Impreso	5 años	Archivar y Digitalizar
REG02-EMB01	Interno	Acta entrega / recepción de tarjetas	Impreso	5 años	Archivar y Digitalizar
CONT01-EMB01	Interno	Contrato de servicios	Impreso	5 años	Archivar y Digitalizar

9. DIAGRAMA DE FLUJO




Emboce
Jefe de Agencia
Jefe de Tarjeta de Crédito
Responsable Marketing
B
Recibe tarjetas embozadas
Acta
Notifica la entrega al cliente
FIN
A
Reporta novedades al proveedor
Da seguimiento a las novedades reportadas
Recibe respuesta del proveedor
¿Se resuelve la novedad?
SI
Devuelve novedad al proveedor
FIN
INICIO
Diseña modelo de tarjeta
Envía para probación
NO
¿Diseño aprobado?
SI
Envía al proveedor
FIN

Anexo 4 Proceso de Entrega y Activación de tarjeta

LOGO – COOPERATIVA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PEAT-01	**Entrega y Activación de tarjeta de crédito**
Edición No. 1	**Pág. 1 de 4**

1. PROPÓSITO

Dar de alta a las tarjetas de crédito MasterCard que han sido entregas a los socios o clientes de la Cooperativa.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para todas las tarjetas de crédito Mastercard y las empresas externas que intervienen en la entrega de las mismas.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de Tarjeta de Crédito

4. RECURSOS

- 1 Jefe de Tarjeta de Crédito
- 3 Jefes de agencias
- 5 Asistentes de atención al cliente
- 1 Supervisor de Call Center
- 5 Asistentes de Call Center
- Cubículos personales con mobiliario
- Equipos de cómputo personales
- 5 Impresora multiuso

5. DEFINICIONES

- Entrega de tarjeta: Proceso en el cual el tarjetahabiente recibe su tarjeta de crédito
- Activación: Habilitar la tarjeta en el sistema del Procesador para que pueda aceptar transacciones
- Comprobante de Activación: Documento en el cual el tarjetahabiente deja constancia de la recepción de la tarjeta
- Expediente de Cliente: Archivo físico donde se guarda toda la información del cliente

6. POLÍTICAS

- El Jefe de Tarjeta de crédito es el responsable de distribuir las tarjetas embozadas a los distintos jefes de agencia.
- El Call Center será responsable de los consumos efectuados sobre tarjeta de crédito a cargo de su cuidado que sean perdidas / robadas / mutiladas, hasta la hora y día que notifique a la Cooperativa de tal pérdida / robo / mutilación.

- Las tarjetas de crédito que no son rechazadas por los clientes deben ser destruidas
- Las tarjetas de crédito que se encuentran dañadas deben ser destruidas
- Las tarjetas de crédito deben ser entregadas al cliente en un sobre cerrado
- La activación de las tarjetas de crédito deben realizarse 48 horas después de la entrega al cliente
- Al finalizar el día, la documentación de las tarjetas entregadas con el acuse de recibo de la tarjeta de crédito, firmada por el cliente será remitida a los Jefes de Agencia
- Aquellas tarjetas de crédito que no pudieron ser entregadas en el día, serán devueltas a través de listado de entrega/recepción a Operaciones.
- El Jefe de Call Center máximo hasta las 12h00 recibirá las tarjetas físicas, y dejará constancia en el sistema y emitirá la respectiva acta de entrega – recepción
- En caso de no existir tarjetas a recibir, el Jefe de Call Center deberá firmar el acta entrega – recepción indicando en el campo Observaciones, este particular.
- Por ningún motivo el acta entrega-recepción de tarjetas puede ser reemplazada o reprocesada, en el caso de existir modificaciones estas constarán en forma manual como observaciones con la respectiva sumilla de los intervinientes
- El Jefe del Call Center tiene un plazo máximo de 5 días, a partir de la fecha de la recepción de las tarjetas para realizar la entrega de las mismas.
- El Jefe del Call Center mantendrá en custodia las tarjetas hasta la entrega definitiva en las oficinas.

7. INDICADORES

Código	IND01-PEAT01					
Nombre	Cumplimiento de activación de tarjetas					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Mide en términos de porcentaje la activación de las tarjetas de crédito					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**LI**	**LS**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**

# de Tarjetas activas / # de tarjetas embozadas	Mensual	Positivo	80%	100%	Oficial de Negocios	Jefe de Tarjeta de crédito

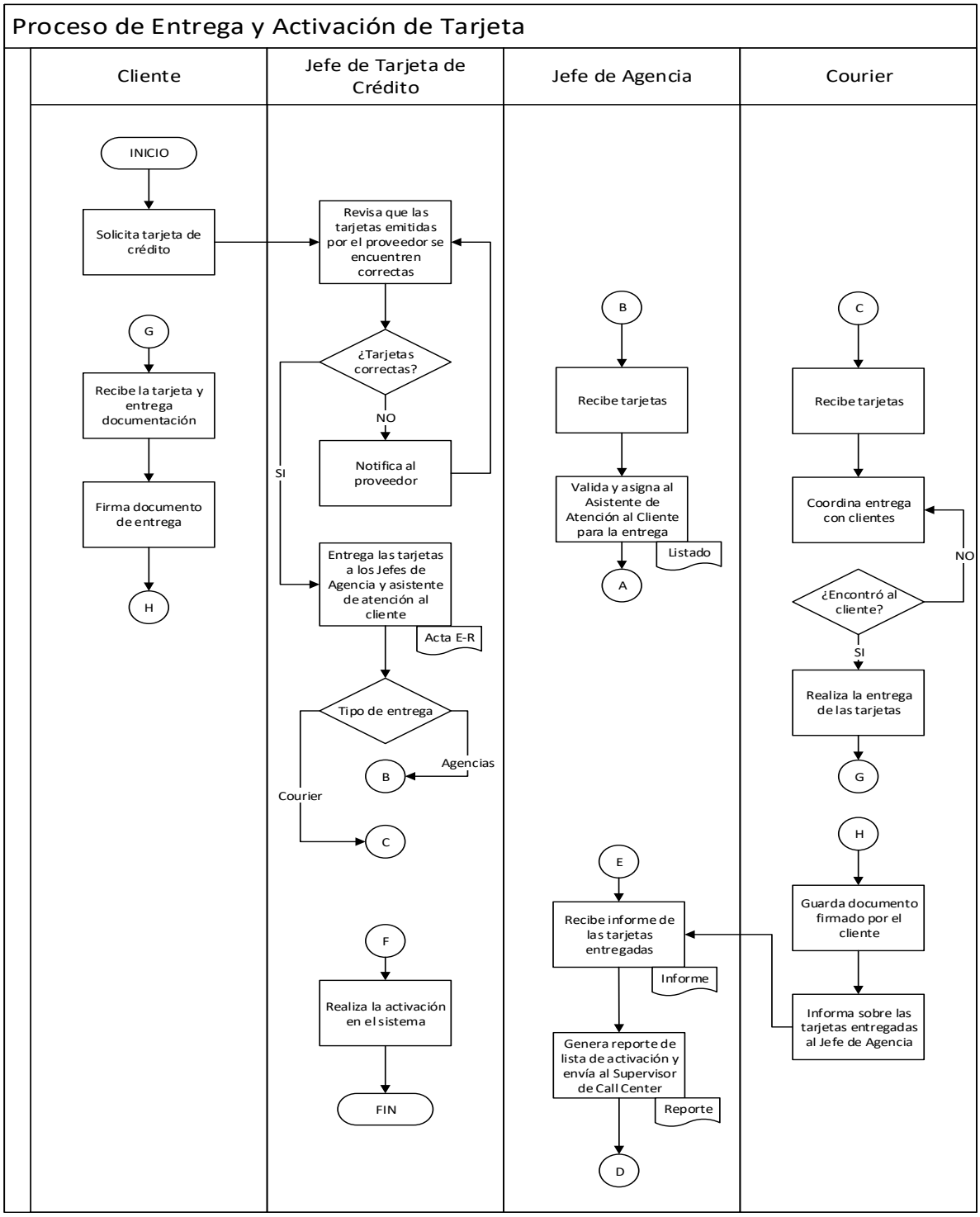
Código	IND02-PEAT01					
Nombre	Costo promedio de envío de tarjeta					
Tipo de medida	Eficiencia					
Tipo de relación	Tasa					
Descripción	Se muestra el costo promedio que tienen las tarjetas por la entrega					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**LI**	**LS**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
Costo de entrega / # de tarjetas entregadas	Mensual	Positivo	1.00 USD	3.00 USD	Oficial de Negocios	Jefe de Tarjeta de crédito

8. INFORMACIÓN DOCUMENTADA

Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
PRO01-PTC04	Interno	Procedimiento de entrega y activación de tarjeta	Digital	Periodo de vigencia	Respaldar
MAN01–PTC04	Interno	Manual de tarjeta de crédito	Digital	Periodo de vigencia	Respaldar
REG01-PTC04	Interno	Acta de entrega/Recepción de tarjetas	Impreso	5 años	Archivar y Digitalizar
REG02-PTC04	Interno	Acta de entrega/Recepción de volantes de activación	Impreso	5 años	Archivar y Digitalizar

REG03-PTC04	Interno	Entrega de clave	Impreso	Hasta la entrega al cliente	Archivar copia
REG04-PTC04	Interno	Lista de tarjetas a activar	Digital	Hasta culminar con la lista	Respaldar

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Anexo 5 Proceso de facturación

LOGO – COOPERATIVA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PFAC-01	**Facturación**
Edición No. 1	**Pág. 1 de 6**

1. PROPÓSITO

Procesar los consumos de las tarjetas de crédito y realizar un control preventivo para evitar sobre endeudamiento y posibles fraudes.

2. ALCANCE

Este procedimiento esta aplicado a los consumos que se realicen con las tarjetas de crédito MasterCard

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de Operación

4. RECURSOS

- 1 Jefe de Tarjeta de Crédito
- 1 Jefe operativo
- 1 Jefe de Sistemas
- Cubículos personales con mobiliario
- Equipos de cómputo personales

5. DEFINICIONES

- Transacción: Operación que se realiza a través de la tarjeta de crédito
- Procesador: Institución que procesa todas las transacciones, actualiza saldos, liquida, calcula Intereses, emite tarjetas, emite estados de cuenta.
- Cupo Utilizado: Corresponde a la utilización de su Línea de Crédito.
- Cupo Disponible: Corresponde al saldo de su cupo autorizado por usar.
- Consumo: Transacciones realizadas con la tarjeta de crédito.
- Avance en efectivo: Operación que permite obtener dinero en efectivo de los cajeros automáticos con la tarjeta de crédito

6. POLÍTICAS

- Todos los consumos mayores a 1000 dólares deben ser analizados y confirmados con el cliente
- Todos los consumos realizados en el exterior deben ser notificados al cliente
- Todos los avances en efectivo deben ser analizados y confirmados con el cliente
- Toda transacción no confirmada por el cliente debe ser bloqueada en el sistema
- El Jefe de Tarjeta de Crédito es el responsable de autorizar el pago de la factura al proveedor.

7. INDICADORES

Código	IND01-PFAC01					
Nombre	Reclamos por consumos duplicados					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Medir en porcentaje la cantidad de reclamos de los clientes por consumos duplicados					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**LI**	**LS**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
(Total de reclamos de consumos duplicados / Total de reclamos) X 100	Mensual	Negativo	10%	20%	Jefe de Operación	Jefe de Tarjeta de Crédito

Código	IND02- PFAC01					
Nombre	Reclamos por consumos no efectuados					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Medir en porcentaje la cantidad de reclamos de los clientes por consumos no efectuados					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**LI**	**LS**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
(Total de reclamos de consumos no efectuados / Total de reclamos) X 100	Mensual	Negativo	10%	20%	Jefe de Operación	Jefe de Tarjeta de Crédito

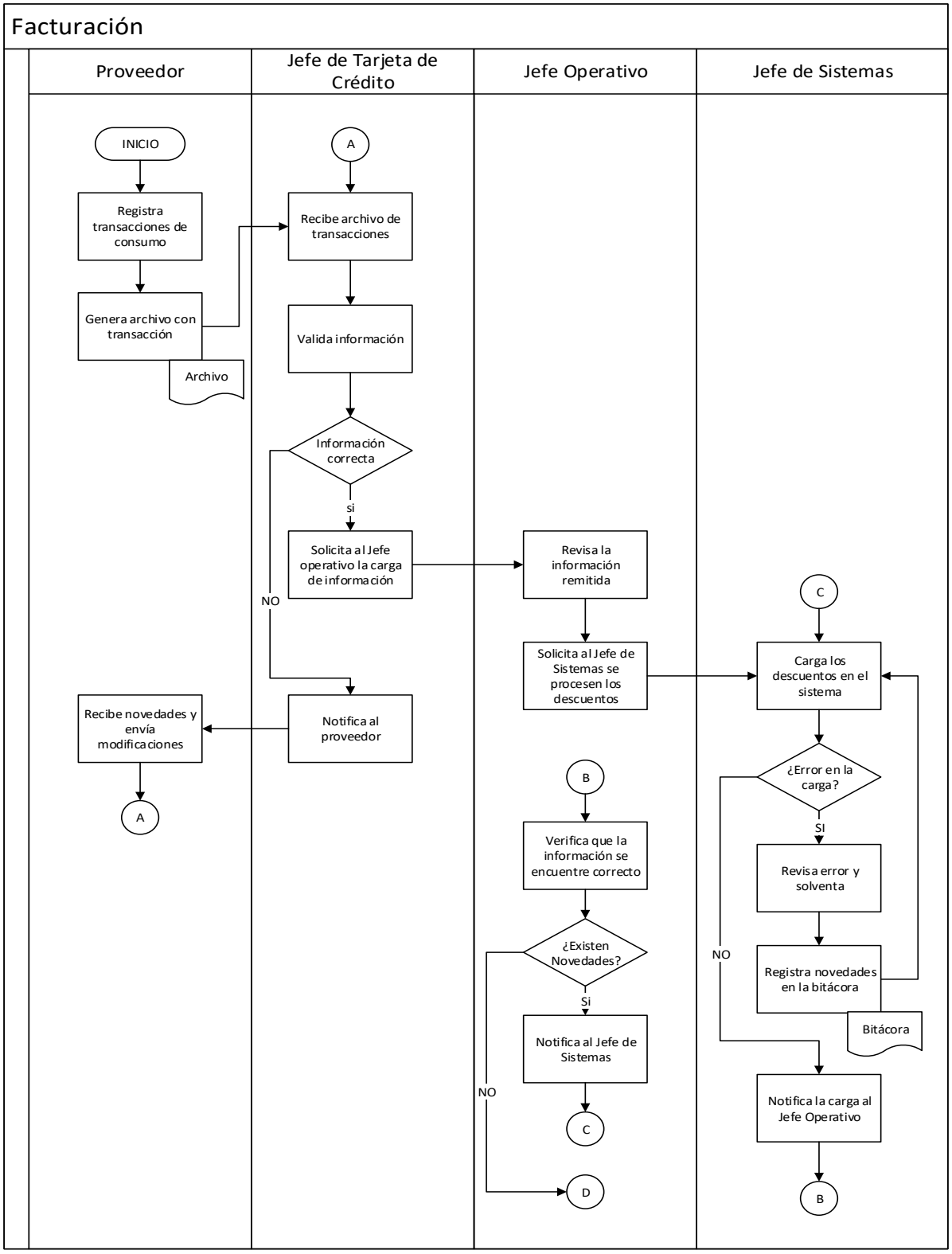
Código	IND03- PFAC01					
Nombre	Reclamos por cantidades erróneas					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Medir en porcentaje la cantidad de reclamos de los clientes por cantidades erróneas					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**LI**	**LS**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
(Total de reclamos por cantidades erróneas / Total de reclamos) X 100	Mensual	Negativo	1%	5%	Jefe de Operación	Jefe de Tarjeta de Crédito

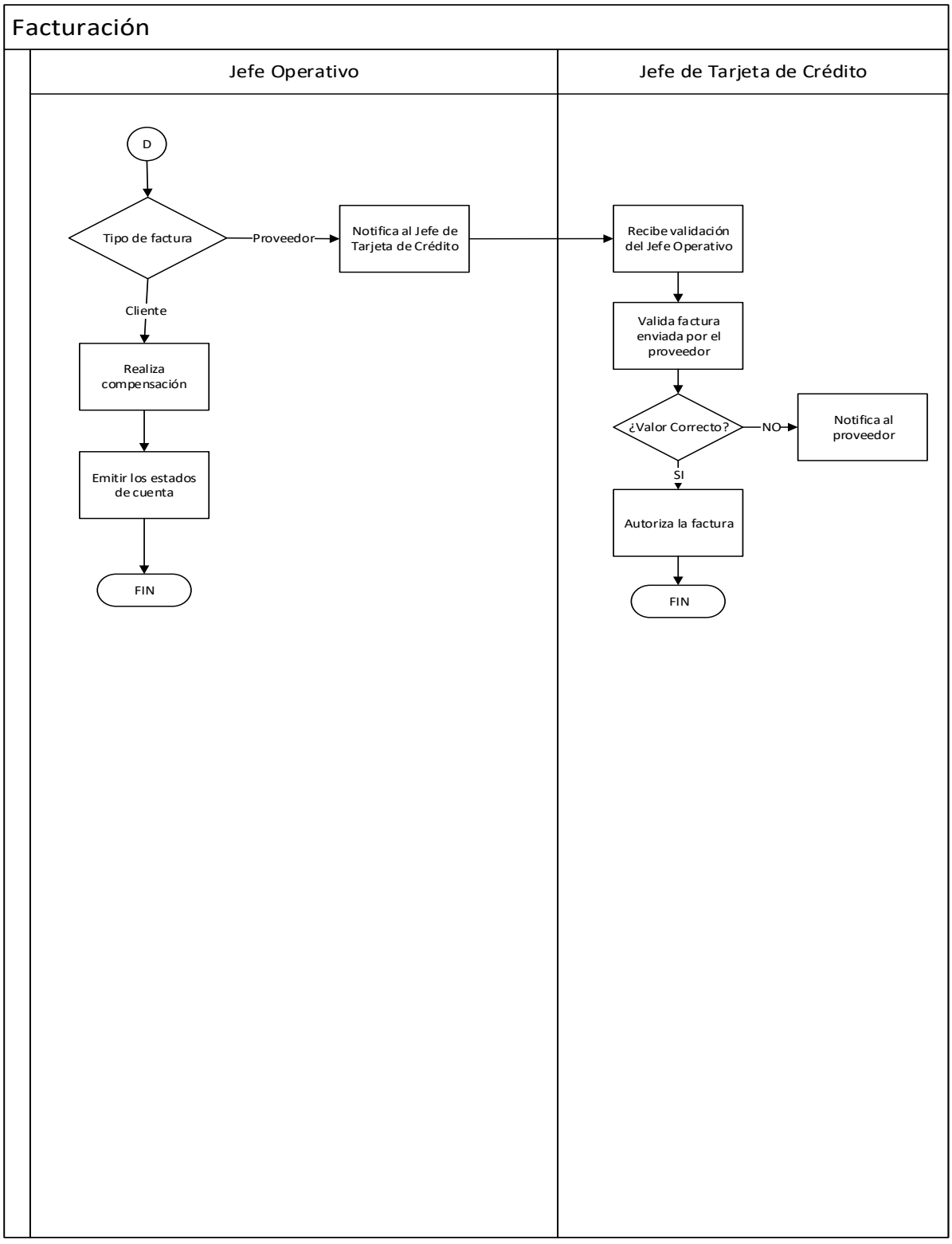
Código	IND04- PFAC01					
Nombre	Costo promedio de facturación por transacción					
Tipo de medida	Eficiencia					
Tipo de relación	Tasa					
Descripción	Indica el costo por transacción					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**LI**	**LS**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
Valor facturado por procesamiento / # de transacciones	Mensual	Negativo	0.05 USD	0.50 USD	Jefe de Operación	Jefe de Tarjeta de Crédito

8. INFORMACIÓN DOCUMENTADA

Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
EXT01-PFAC01	Externo	Archivo de transacciones	Digital	Periodo de vigencia	Respaldar
PRO01-PFAC01	Interno	Procedimiento de ventas	Digital	Periodo de vigencia	Respaldar
MAN01-PFAC01	Interno	Manual de Tarjetas de Crédito	Digital	Periodo de vigencia	Respaldar
MAN02-PFAC01	Interno	Manual de Proveedores	Digital	Periodo de vigencia	Respaldar
MAN03-PFAC01	Interno	Manual Contable	Digital	Periodo de vigencia	Respaldar
CON01-PFAC01	Interno	Contrato con proveedor	Impreso	5 años	Archivar y Digitalizar
REG01-PFAC01	Interno	Factura	Digital	7 años	Respaldar
REG02-PFAC01	Interno	Bitácora de errores	Digital	Periodo de vigencia	Respaldar

9. DIAGRAMA DE FLUJO




Facturación
Jefe Operativo
Jefe de Tarjeta de Crédito
D
Tipo de factura
Proveedor
Notifica al Jefe de Tarjeta de Crédito
Cliente
Realiza compensación
Emitir los estados de cuenta
FIN
Recibe validación del Jefe Operativo
Valida factura enviada por el proveedor
¿Valor Correcto?
NO
Notifica al proveedor
SI
Autoriza la factura
FIN

Anexo 6 Proceso de entrega de Estados de Cuenta

LOGO – COOPERATIVA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PEEC-01	Entrega de Estados de Cuenta
Edición No. 1	Pág. 1 de 6

1. PROPÓSITO

Comunicar a los clientes los consumos realizados con su tarjeta de crédito durante el periodo de corte a través de los estados de cuenta.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para los clientes que autoricen la emisión de estados de cuenta de las tarjetas de crédito MasterCard y los proveedores que intervienen en este.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de Tarjeta de Crédito

4. RECURSOS

- 1 Jefe de Tarjeta de Crédito
- 1 Jefe de Agencia
- 1 Jefe de Sistemas
- Cubículos personales con mobiliario
- Equipos de cómputo personales

5. DEFINICIONES

- Courier: Servicio de envío de documentos.
- Ensobrador: Proceso mecánico o manual mediante el cual se inserta, en un orden determinado, cualquier tipo de comunicación en los sobres o bolsas designados por el cliente.
- Ciclo: Fecha en la cual cierran las tarjetas en el banco; existen 2 ciclos: los días 03 y 18 de cada mes
- Corte: Fecha en la cual el Procesador envía la información para la impresión de los estados de cuenta
- Estado de cuenta: Son considerados documentos de responsabilidad civil, ya que en ellos se detallan consumos efectuados por el tarjeta-habiente dentro de un periodo de tiempo determinado y con fecha máxima de pago pactada con el emisor de la tarjeta.
- Emisor: Institución Financiera que asume el riesgo por el uso de la Tarjeta de Crédito
- Rezagos: Corresponden a todos aquellos estados de cuenta que por algún motivo no fueron entregados; llamados también Devoluciones.

6. POLÍTICAS

- El proceso de entrega de estados de cuenta a los clientes será controlado por el Jefe de Tarjeta de Crédito.
- Los estados de cuenta deben ser enviados a los clientes 5 días después del corte
- Los Jefes de agencia son los responsables de actualizar la información de los clientes.
- Los Jefes de agencia deben reportar al Jefe de Tarjeta de Crédito el listado de los estados de cuenta que no han sido entregados
- Los estados de cuenta rezagados o no entregados por el courier, serán entregados al Jefe de Tarjeta de Crédito para que proceda con la regularización y actualización respectivas, a fin de realizar la entrega nuevamente.
- Si la dirección de entrega de correspondencia es correcta, los estados de cuenta pueden ser entregados a cualquier persona, sin restricción alguna.
- Están autorizadas las entregas bajo puerta y buzón. En este tipo de entregas, el courier deberá especificar y detallar los sitios de referencia en los cuales se está realizando la entrega. Por ejemplo: se indicará color y tipo de casa, color del buzón, características de la puerta bajo la cual se dejó la correspondencia, etc.
- Las Zonas consideradas como Vetadas deberán ser establecidas bajo mutuo acuerdo entre Riesgos y el Courier, las mismas que deben ser revisadas y/o actualizadas con una frecuencia trimestral.
- Los procesos de selección del courier y/o aprobación de la selección del "impresor / ensobrador" estarán bajo responsabilidad del área administrativa con soporte y monitoreo del Jefe de Tarjeta de Crédito.

7. INDICADORES

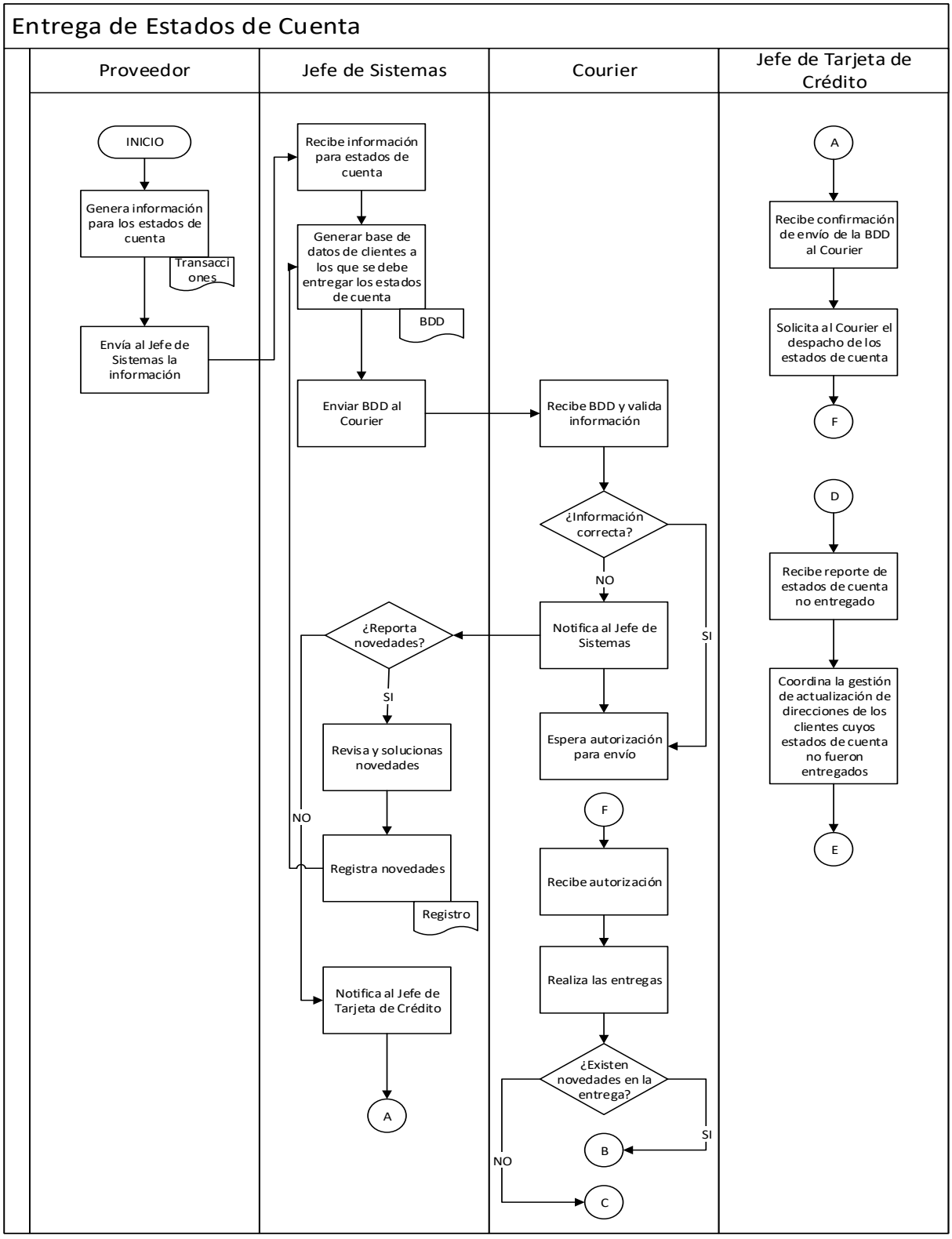
Código	IND01-PEEC01					
Nombre	Cumplimiento de entrega de estado de cuenta					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Mide en términos de porcentaje la gestión de entrega de estados de cuenta ventas de las tarjetas de crédito					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**LI**	**LS**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
(# de estados de cuenta entregados / # de estados de cuenta emitidos) X 100	Mensual	Positivo	90%	100%	Jefes de Agencia	Jefe de Tarjeta de crédito

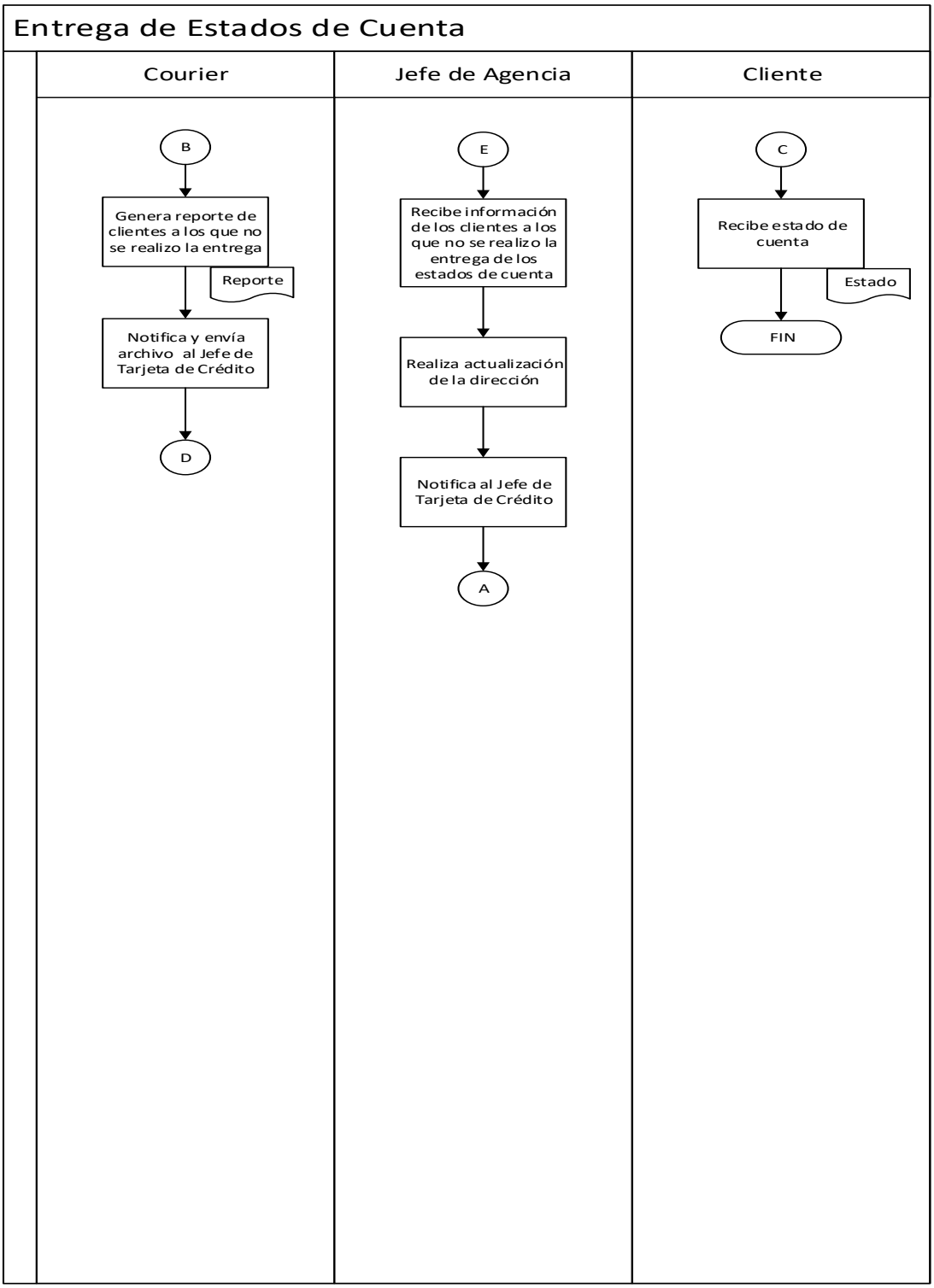
Código	IND02-PEEC01					
Nombre	Costo promedio por tarjeta					
Tipo de medida	Eficiencia					
Tipo de relación	Tasa					
Descripción	Indica el costo promedio de envío de estados de cuenta					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**LI**	**LS**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
Costo servicio Courier / # de tarjeta de crédito	Mensual	Negativo	0.50 USD	1.00 USD	Jefes de Agencia	Jefe de Tarjeta de crédito

8. INFORMACIÓN DOCUMENTADA

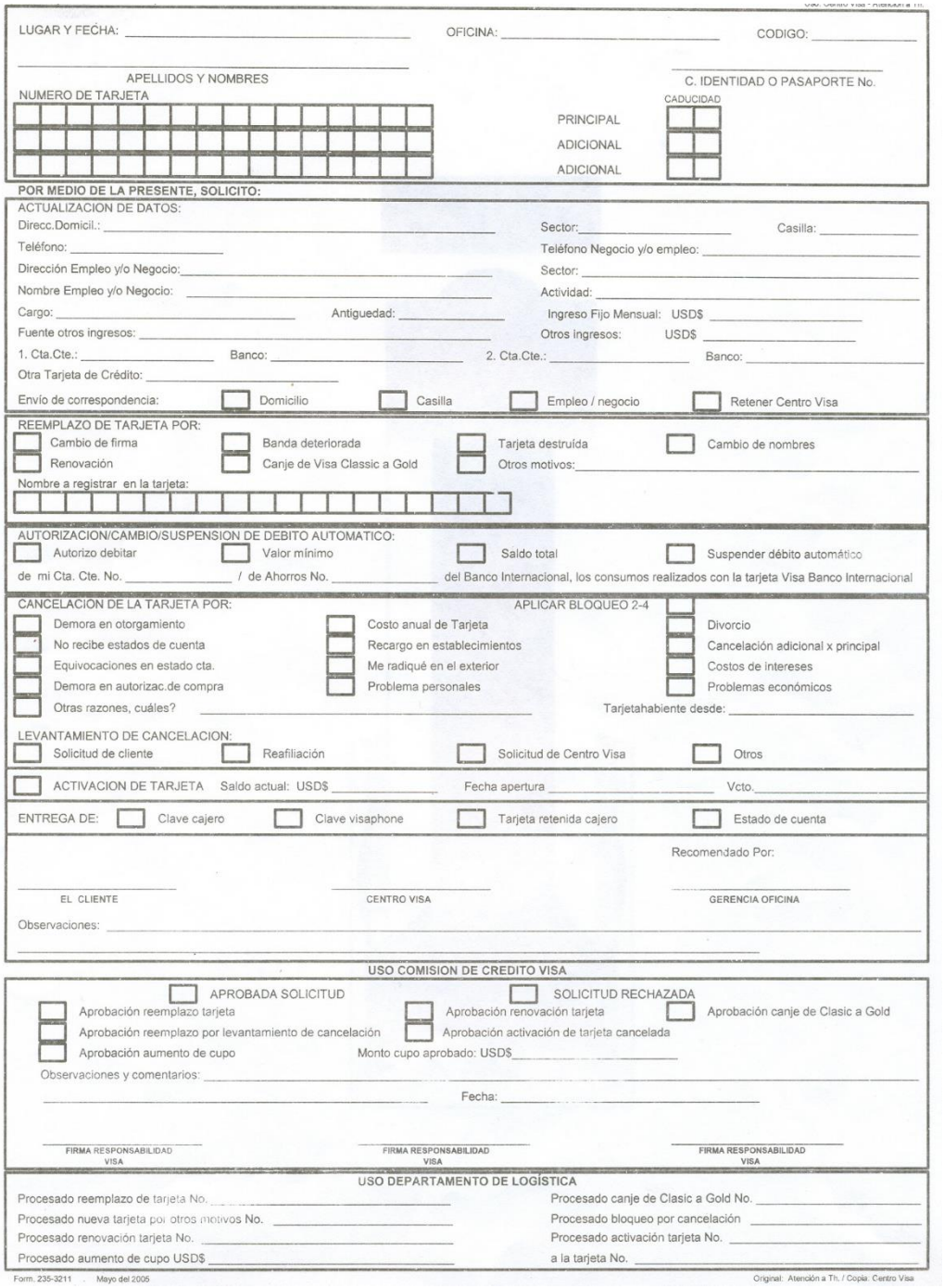
Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
EXT01-PEEC01	Externo	Registro de transacciones	Digital	Periodo de vigencia	Respaldar
PRO01-PEEC01	Interno	Procedimiento de entrega de estados de cuenta	Digital	Periodo de vigencia	Respaldar
MAN01-PEEC01	Interno	Manual de Tarjetas de Crédito	Digital	Periodo de vigencia	Respaldar
MAN02-PEEC01	Interno	Manual de Proveedores	Digital	Periodo de vigencia	Respaldar
MAN03-PEEC01	Interno	Manual Contable	Digital	Periodo de vigencia	Respaldar
CON01-PEEC01	Interno	Contrato con proveedor	Impreso	5 años	Archivar y Digitalizar
CON02-PEEC01	Interno	Contrato con Courier	Impreso	5 años	Archivar y Digitalizar
REG01-PEEC01	Interno	Base de datos clientes	Digital	Periodo de vigencia	Respaldar
REG02-PEEC01	Interno	Novedades de Sistemas	Digital	Periodo de vigencia	Respaldar
REG03-PEEC01	Interno	Lista de Estado de Cuenta entregados	Digital	Periodo de vigencia	Respaldar
REG04-PEEC01	Interno	Estado de Cuenta	Impreso	Hasta la entrega al cliente	Archivar copia
REG05-PEEC01	Interno	Autorización	Impreso	Hasta anulación por el cliente	Archivar y Digitalizar

9. DIAGRAMA DE FLUJO




Entrega de Estados de Cuenta
Courier
Jefe de Agencia
Cliente
B
Genera reporte de clientes a los que no se realizo la entrega
Reporte
Notifica y envía archivo al Jefe de Tarjeta de Crédito
D
E
Recibe información de los clientes a los que no se realizo la entrega de los estados de cuenta
Realiza actualización de la dirección
Notifica al Jefe de Tarjeta de Crédito
A
C
Recibe estado de cuenta
Estado
FIN

Anexo 7 Formulario de Servicio al cliente



LUGAR Y FECHA: _____ OFICINA: _____ CODIGO: _____

APELLIDOS Y NOMBRES _____ C. IDENTIDAD O PASAPORTE No. _____

NUMERO DE TARJETA

CADUCIDAD

PRINCIPAL

ADICIONAL

ADICIONAL

POR MEDIO DE LA PRESENTE, SOLICITO:

ACTUALIZACION DE DATOS:

Direcc.Domicil.: _____ Sector: _____ Casilla: _____

Teléfono: _____ Teléfono Negocio y/o empleo: _____

Dirección Empleo y/o Negocio: _____ Sector: _____

Nombre Empleo y/o Negocio: _____ Actividad: _____

Cargo: _____ Antiguedad: _____ Ingreso Fijo Mensual: USD$ _____

Fuente otros ingresos: _____ Otros ingresos: USD$ _____

1. Cta.Cte.: _____ Banco: _____ 2. Cta.Cte.: _____ Banco: _____

Otra Tarjeta de Crédito: _____

Envío de correspondencia: ☐ Domicilio ☐ Casilla ☐ Empleo / negocio ☐ Retener Centro Visa

REEMPLAZO DE TARJETA POR:

☐ Cambio de firma ☐ Banda deteriorada ☐ Tarjeta destruída ☐ Cambio de nombres

☐ Renovación ☐ Canje de Visa Classic a Gold ☐ Otros motivos: _____

Nombre a registrar en la tarjeta:

AUTORIZACION/CAMBIO/SUSPENSION DE DEBITO AUTOMATICO:

☐ Autorizo debitar ☐ Valor mínimo ☐ Saldo total ☐ Suspender débito automático

de mi Cta. Cte. No. _____ / de Ahorros No. _____ del Banco Internacional, los consumos realizados con la tarjeta Visa Banco Internacional

CANCELACION DE LA TARJETA POR: APLICAR BLOQUEO 2-4 ☐

☐ Demora en otorgamiento ☐ Costo anual de Tarjeta ☐ Divorcio

☐ No recibe estados de cuenta ☐ Recargo en establecimientos ☐ Cancelación adicional x principal

☐ Equivocaciones en estado cta. ☐ Me radiqué en el exterior ☐ Costos de intereses

☐ Demora en autorizac.de compra ☐ Problema personales ☐ Problemas económicos

☐ Otras razones, cuáles? _____ Tarjetahabiente desde: _____

LEVANTAMIENTO DE CANCELACION:

☐ Solicitud de cliente ☐ Reafiliación ☐ Solicitud de Centro Visa ☐ Otros

☐ ACTIVACION DE TARJETA Saldo actual: USD$ _____ Fecha apertura _____ Vcto. _____

ENTREGA DE: ☐ Clave cajero ☐ Clave visaphone ☐ Tarjeta retenida cajero ☐ Estado de cuenta

Recomendado Por:

_____ _____ _____

EL CLIENTE CENTRO VISA GERENCIA OFICINA

Observaciones: _____

USO COMISION DE CREDITO VISA

☐ APROBADA SOLICITUD ☐ SOLICITUD RECHAZADA

☐ Aprobación reemplazo tarjeta ☐ Aprobación renovación tarjeta ☐ Aprobación canje de Clasic a Gold

☐ Aprobación reemplazo por levantamiento de cancelación ☐ Aprobación activación de tarjeta cancelada

☐ Aprobación aumento de cupo Monto cupo aprobado: USD$ _____

Observaciones y comentarios: _____

Fecha: _____

_____ _____ _____

FIRMA RESPONSABILIDAD VISA FIRMA RESPONSABILIDAD VISA FIRMA RESPONSABILIDAD VISA

USO DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA

Procesado reemplazo de tarjeta No. _____ Procesado canje de Clasic a Gold No. _____

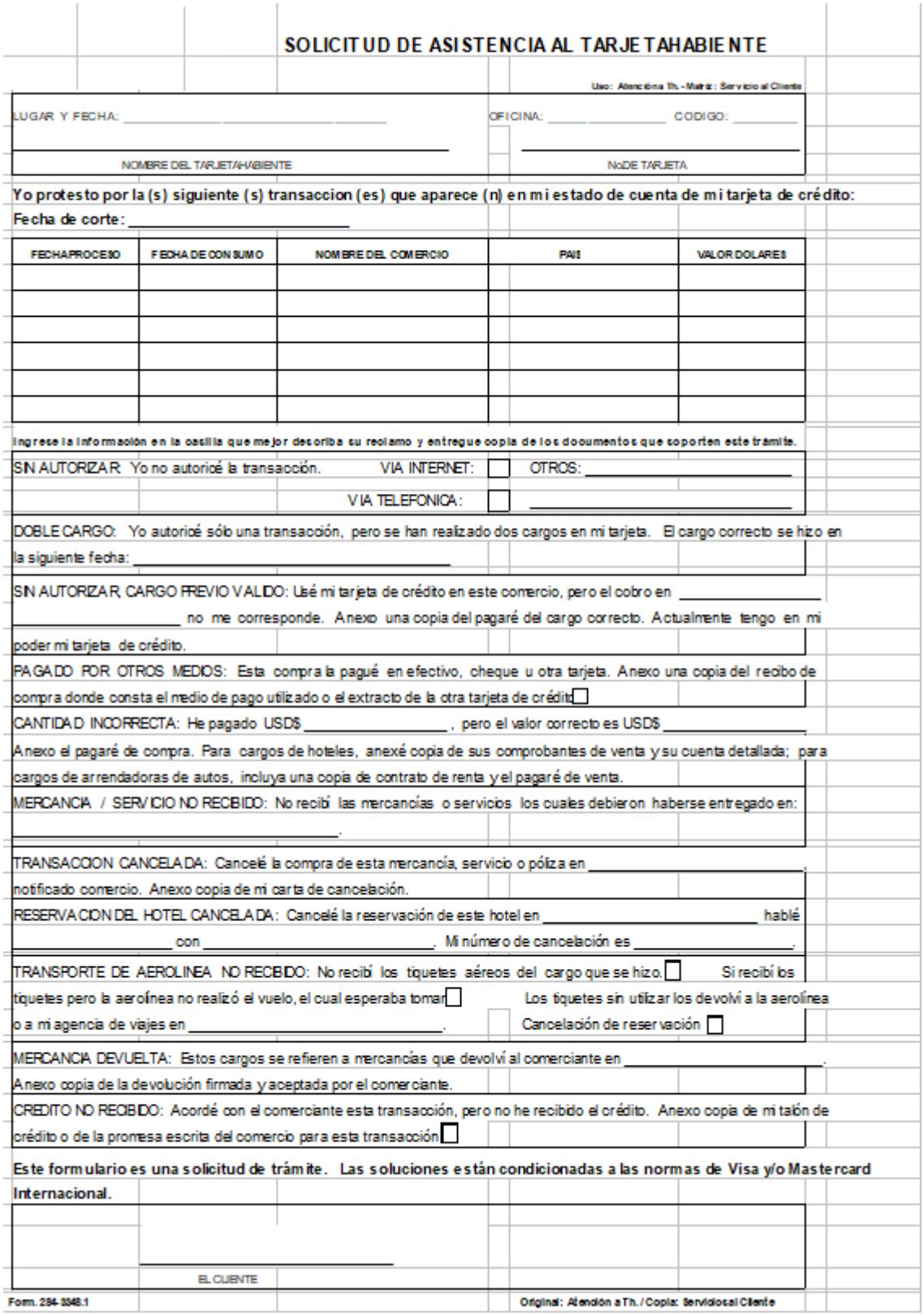
Procesado nueva tarjeta por otros motivos No. _____ Procesado bloqueo por cancelación _____

Procesado renovación tarjeta No. _____ Procesado activación tarjeta No. _____

Procesado aumento de cupo USD$ _____ a la tarjeta No. _____

Form. 235-3211 Mayo del 2005 Original: Atención a Th. / Copia: Centro Visa

Anexo 8 Solicitud de asistencia al tarjetahabiente



SOLICITUD DE ASISTENCIA AL TARJETAHABIENTE

Uso: Atención a Th. - Matriz: Servicio al Cliente

LUGAR Y FECHA: _____ OFICINA: _____ CODIGO: _____

NOMBRE DEL TARJETAHABIENTE _____ No.DE TARJETA _____

Yo protesto por la (s) siguiente (s) transaccion (es) que aparece (n) en mi estado de cuenta de mi tarjeta de crédito:

Fecha de corte: _____

FECHA PROCESO	FECHA DE CONSUMO	NOMBRE DEL COMERCIO	PAIS	VALOR DOLARES

Ingrese la información en la casilla que mejor describa su reclamo y entregue copia de los documentos que soporten este trámite.

SIN AUTORIZAR: Yo no autoricé la transacción. VIA INTERNET: ☐ OTROS: _____

VIA TELEFONICA: ☐ _____

DOBLE CARGO: Yo autoricé sólo una transacción, pero se han realizado dos cargos en mi tarjeta. El cargo correcto se hizo en la siguiente fecha: _____

SIN AUTORIZAR CARGO PREVIO VALIDO: Usé mi tarjeta de crédito en este comercio, pero el cobro en _____ no me corresponde. Anexo una copia del pagaré del cargo correcto. Actualmente tengo en mi poder mi tarjeta de crédito.

PAGADO POR OTROS MEDIOS: Esta compra la pagué en efectivo, cheque u otra tarjeta. Anexo una copia del recibo de compra donde consta el medio de pago utilizado o el extracto de la otra tarjeta de crédito ☐

CANTIDAD INCORRECTA: He pagado USD$ _____, pero el valor correcto es USD$ _____. Anexo el pagaré de compra. Para cargos de hoteles, anexé copia de sus comprobantes de venta y su cuenta detallada; para cargos de arrendadoras de autos, incluya una copia de contrato de renta y el pagaré de venta.

MERCANCIA / SERVICIO NO RECIBIDO: No recibí las mercancías o servicios los cuales debieron haberse entregado en: _____.

TRANSACCION CANCELADA: Cancelé la compra de esta mercancía, servicio o póliza en _____, notificado comercio. Anexo copia de mi carta de cancelación.

RESERVACION DEL HOTEL CANCELADA: Cancelé la reservación de este hotel en _____ hablé _____ con _____. Mi número de cancelación es _____.

TRANSPORTE DE AEROLINEA NO RECIBIDO: No recibí los tiquetes aéreos del cargo que se hizo. ☐ Si recibí los tiquetes pero la aerolínea no realizó el vuelo, el cual esperaba tomar ☐ Los tiquetes sin utilizar los devolví a la aerolínea o a mi agencia de viajes en _____. Cancelación de reservación ☐

MERCANCIA DEVUELTA: Estos cargos se refieren a mercancías que devolví al comerciante en _____. Anexo copia de la devolución firmada y aceptada por el comerciante.

CREDITO NO RECIBIDO: Acordé con el comerciante esta transacción, pero no he recibido el crédito. Anexo copia de mi talón de crédito o de la promesa escrita del comercio para esta transacción ☐

Este formulario es una solicitud de trámite. Las soluciones están condicionadas a las normas de Visa y/o Mastercard Internacional.

_____

EL CLIENTE

Form. 284-3848.1 Original: Atención a Th. / Copia: Servicios al Cliente

Anexo 9 Proceso de Servicio al cliente

LOGO – COOPERATIVA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PSAC-01	**Servicio al cliente**
Edición No. 1	**Pág. 1 de 7**

1. PROPÓSITO

Resolver las necesidades que el socio o cliente de la Cooperativa tenga sobre el producto de tarjeta de crédito MasterCard mediante los distintos medios de comunicación.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para los requerimientos de tarjetas de crédito MaterCard

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Asistente de atención al cliente

4. RECURSOS

- 1 Jefe de Tarjeta de Crédito
- 10 Asistente de atención al cliente
- Cubículos personales con mobiliario
- Equipos de cómputo personales

5. DEFINICIONES

- Requerimiento: Son todas las solicitudes que generan los usuarios y que no están asociadas a un incidente en un servicio
- Mesa de Ayuda: Es un conjunto de recursos tecnológicos y humanos, para prestar servicios con la posibilidad de gestionar y solucionar todas las posibles incidencias de manera integral
- Incidente: Cualquier evento que no forma parte del desarrollo habitual del servicio y que causa, o puede causar una interrupción del mismo o una reducción de la calidad de dicho servicio

6. POLÍTICAS

- Verificar la información de los clientes antes de dar solución a los requerimientos
- Solicitar al cliente documentos de respaldo
- Todos los requerimientos de los clientes deben ser ingresados en la herramienta de soporte.
- Todos los casos escalados al proveedor deben ser ingresados en la herramienta de mesa de ayuda del proveedor

7. INDICADORES

Código	IND01-PSAC01					
Nombre	Satisfacción del cliente					
Tipo de medida	Eficiencia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Mide en términos de porcentaje la satisfacción del cliente en cuanto a la atención de requerimientos					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**LI**	**LS**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
% de satisfacción del cliente	Anual	Positivo	50%	70%	Asistente de atención al cliente	Jefe de Tarjeta de crédito

Código	IND02-PTC07					
Nombre	Requerimientos solucionados					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Mide en términos de porcentaje los requerimientos solucionados					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**LI**	**LS**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
(# de requerimientos solucionados / Total de requerimientos ingresados) X 100	Mensual	Positivo	90%	95%	Asistente de atención al cliente	Jefe de Tarjeta de crédito

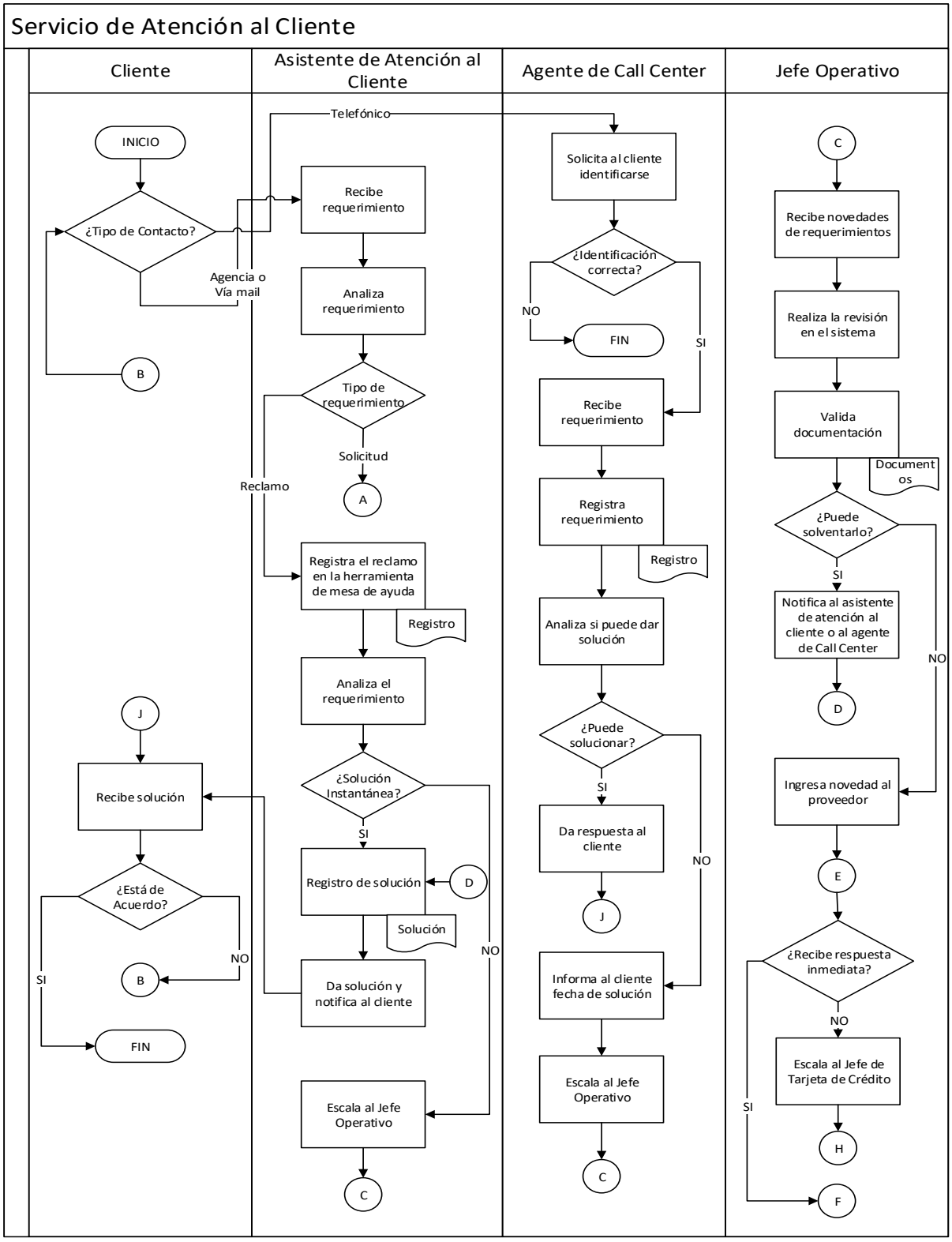
Código	IND03-PSAC01					
Nombre	Tiempo de respuesta					
Tipo de medida	Eficiencia					
Tipo de relación	Tasa					
Descripción	Indica el tiempo promedio de solución para los incidentes de tarjeta de crédito					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**LI**	**LS**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
Tiempo de solución / # de incidentes	Trimestral	Negativo	0.5 horas	2 horas	Asistente de atención al cliente	Jefe de Tarjeta de crédito

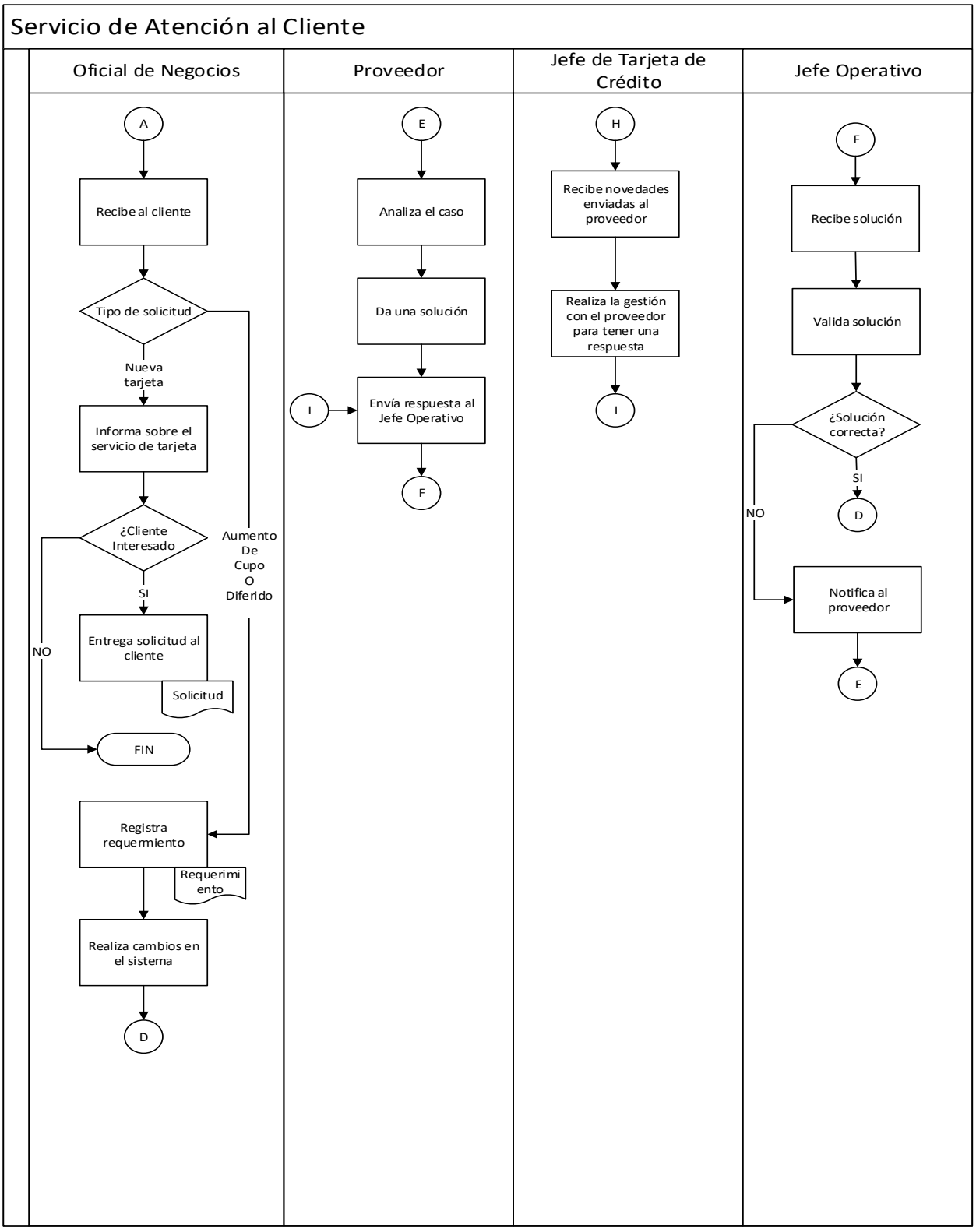
8. INFORMACIÓN DOCUMENTADA

Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
PRO01-PSAC01	Interno	Procedimiento de atención servicio al cliente	Digital	Periodo de vigencia	Respaldar
REG01-PSAC01	Interno	Formato de solicitud de aumento de cupo	Impreso	5 años	Archivar y Digitalizar
REG02-PSAC01	Interno	Formato de solicitud de bloqueo de tarjeta	Impreso	5 años	Archivar y Digitalizar
REG03-PSAC01	Interno	Formato de solicitud de cancelación de tarjeta	Impreso	5 años	Archivar y Digitalizar
REG04-PSAC01	Interno	Formato de Solicitud de tarjeta	Impreso	5 años	Archivar y Digitalizar

MAN01-PSAC01	Interno	Manual de Tarjetas de Crédito	Digital	Periodo de vigencia	Respaldar
MAN01-PSAC01	Interno	Manual de Servicio al cliente	Digital	Periodo de vigencia	Respaldar
INS01-PSAC01	Interno	Herramienta mesa de ayuda	Digital	Periodo de vigencia	Respaldar
INS02-PSAC01	Interno	Avance de Efectivo	Digital	Periodo de vigencia	Respaldar
INS03-PSAC01	Interno	Aumento de Cupo	Digital	Periodo de vigencia	Respaldar
INS04-PSAC01	Interno	Entrega de Clave	Digital	Periodo de vigencia	Respaldar

9. DIAGRAMA DE FLUJO




Servicio de Atención al Cliente
Oficial de Negocios
Proveedor
Jefe de Tarjeta de Crédito
Jefe Operativo
A
Recibe al cliente
Tipo de solicitud
Nueva tarjeta
Informa sobre el servicio de tarjeta
¿Cliente Interesado
SI
NO
Entrega solicitud al cliente
Solicitud
FIN
Aumento De Cupo O Diferido
Registra requermiento
Requerimiento
Realiza cambios en el sistema
D
E
Analiza el caso
Da una solución
I
Envía respuesta al Jefe Operativo
F
H
Recibe novedades enviadas al proveedor
Realiza la gestión con el proveedor para tener una respuesta
I
F
Recibe solución
Valida solución
¿Solución correcta?
SI
NO
D
Notifica al proveedor
E

Anexo 10 Proceso Post Venta

LOGO – COOPERATIVA	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: PCOB-01	Cobranza
Edición No. 1	Pág. 1 de 7

1. PROPÓSITO

Recuperar la cartera vencida de las tarjetas de crédito y realizar un control preventivo para evitar el envejecimiento de la cartera

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para todos los clientes que poseen las tarjetas de crédito MasterCard y las cuales se encuentran en mora

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Supervisor de cobranzas

4. RECURSOS

- 1 Supervisor de cobranza
- 1 Ejecutivo de cobranza
- Cubículos personales con mobiliario
- Equipos de cómputo personales

5. DEFINICIONES

- Pago de Contado: Es el resultado de del asuma del saldo anterior, más los cargos por tarifas de costos por servicios sobre capital anterior y los consumos del mes que pueden ser cancelados hasta la fecha máximo de pago.
- Pago Mínimo: Pagos vencidos (capital exigible) Cuota rotativa correspondiente al saldo de capital del mes anterior más consumos del mes divididos para un factor rotativo.
- Fecha de Corte: Fecha del cierre mensual del estado de Cuenta.
- Fecha máxima de Pago: Fecha tope para efectuar su pago de contado o pago mínimo.
- Financiación: Costos de Intereses por el saldo rotativo pendiente de pago.

6. POLÍTICAS

- El archivo de cartera en mora enviado por el proveedor debe ser cargado al sistemas de cobranzas
- Se enviará un correo de cobranza al cliente 5 días después de la fecha de vencimiento del pago
- Se enviará mensajes de texto al cliente recordándole el pago de su cuota a los 10 días de vencido el plazo de la cuota

- Si el cliente no realiza el pago mínimo dentro de los primeros 15 días la tarjeta debe ser bloqueada
- En las agencias que se tiene un volumen muy alto el Supervisor de Cobranza proceden a sectorizar la ciudad de acuerdo al número de cobranzas y procede a distribuir en forma equitativa basándose en el cuadro de distribución geográfica.

7. INDICADORES

Código	IND01-PCOB01					
Nombre	Cumplimiento de cobro de cartera vencida de tarjeta de crédito					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Mide en términos de porcentaje la recuperación de la cartera vencida en tarjetas de crédito					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**LI**	**LS**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
(Monto recuperado / Monto total de cartera vencida) X 100	Mensual	Positivo	70%	90%	Ejecutivo de cobranza	Supervisor de cobranza

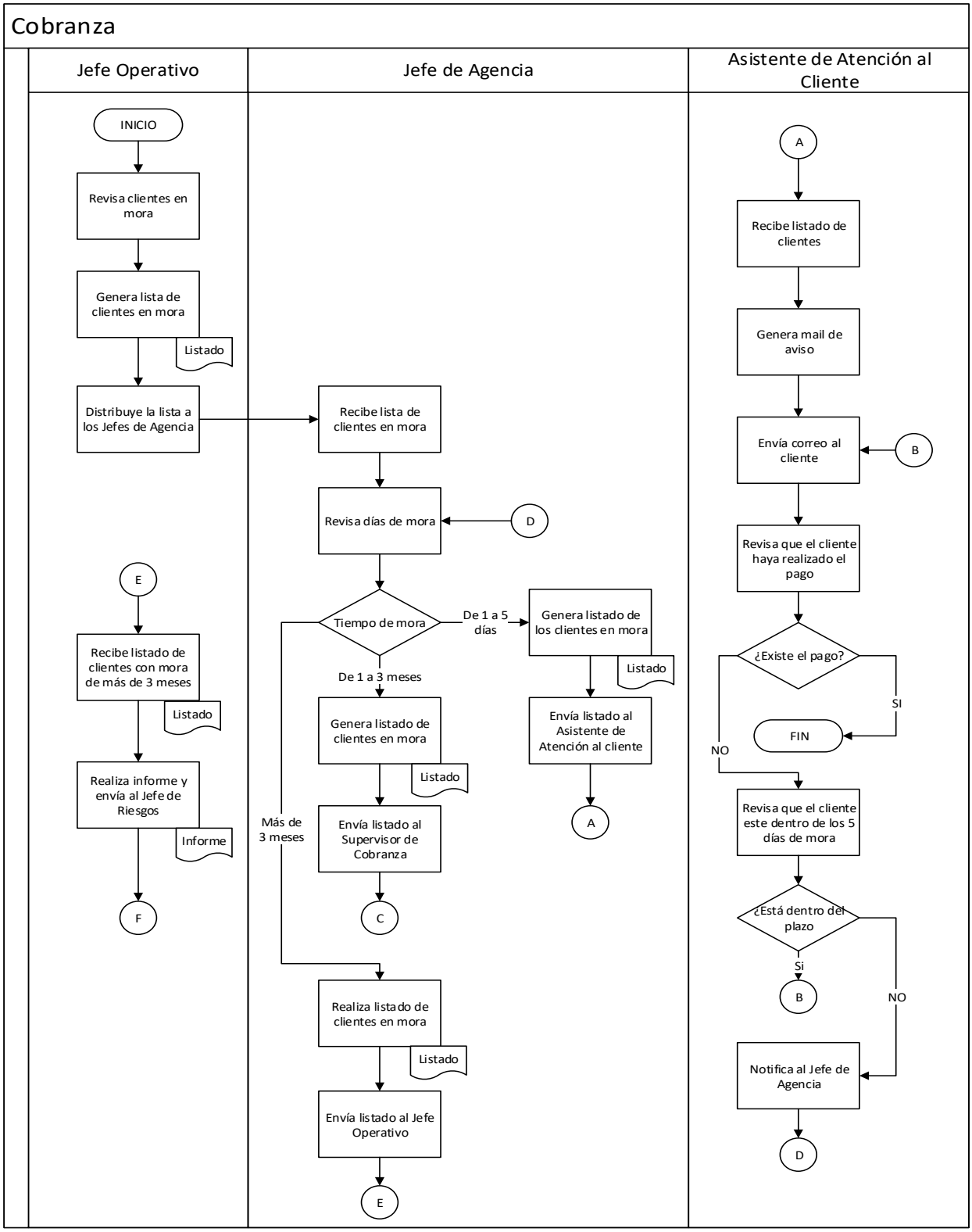
Código	IND01-PCOB01					
Nombre	Crecimiento de mora					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Mide en términos de porcentaje el crecimiento de mora que ha tenido la cartera					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**LI**	**LS**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
(Mora actual - Mora del periodo anterior) / Mora del periodo anterior) X 100	Mensual	Negativo	2%	5%	Ejecutivo de cobranza	Supervisor de cobranza

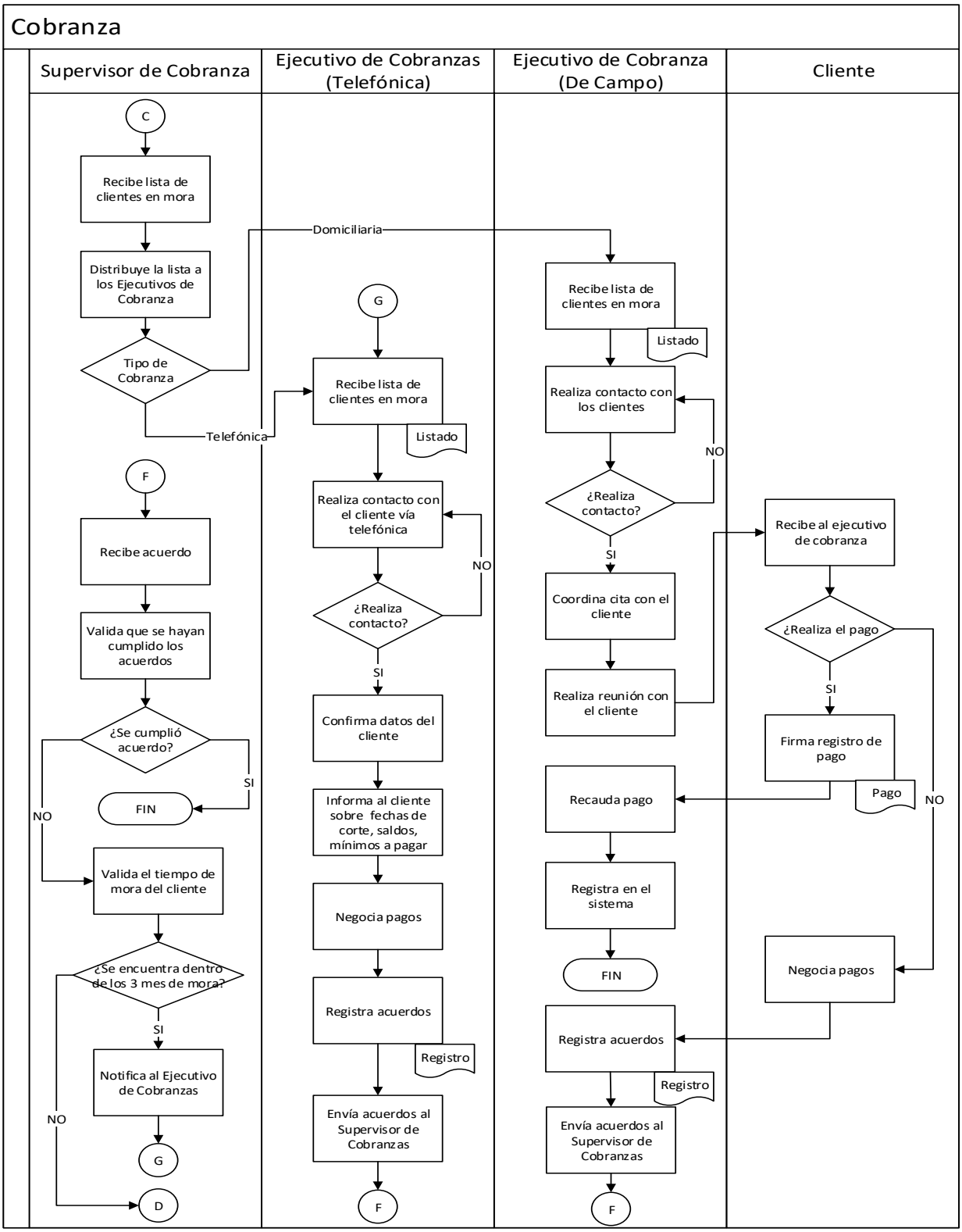
8. INFORMACIÓN DOCUMENTADA

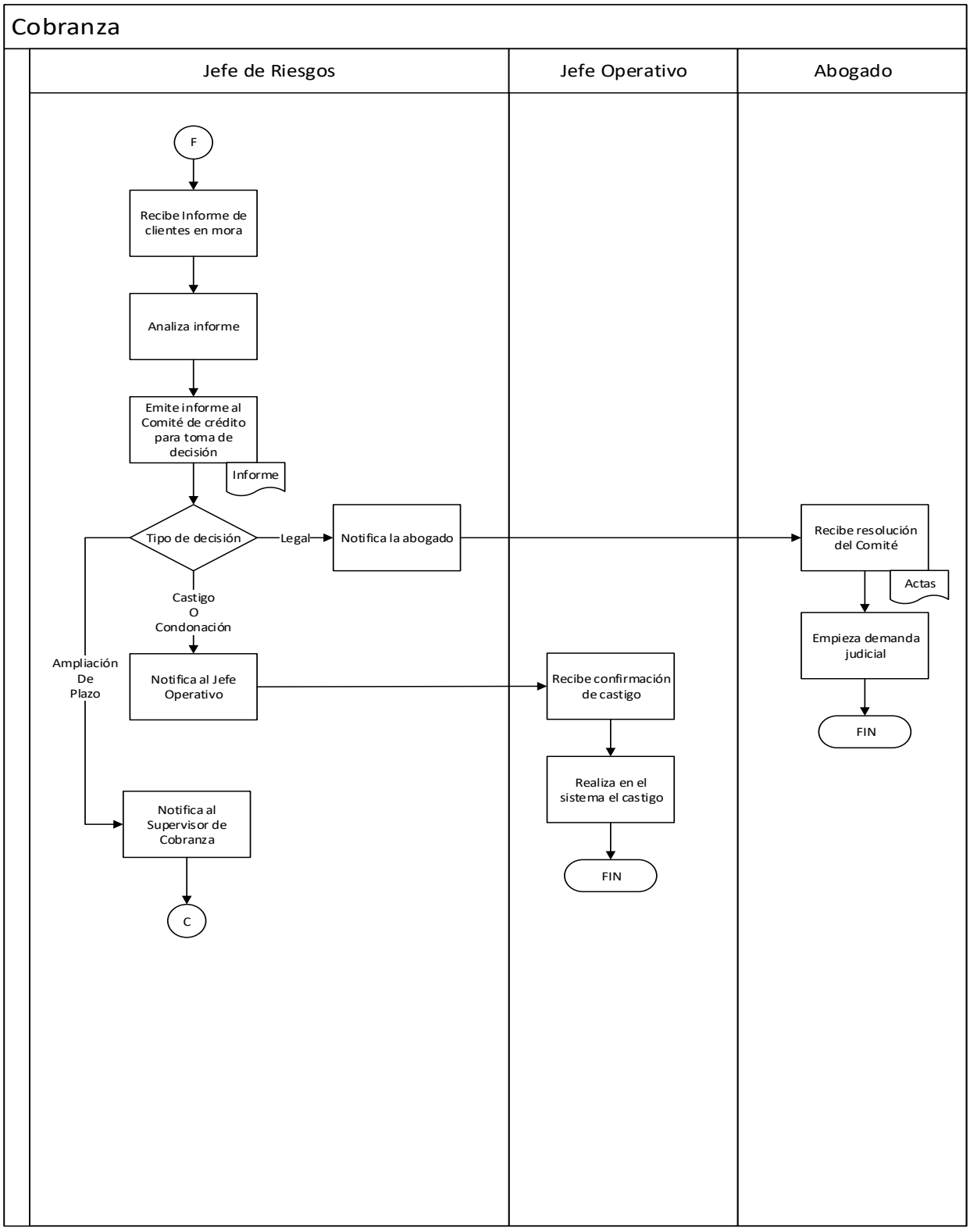
Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
PRO01-PCOB01	Interno	Procedimiento de cobranzas	Digital	Periodo de vigencia	Respaldar
MAN01-PCOB01	Interno	Manual de Cobranzas	Digital	Periodo de vigencia	Respaldar
MAN02-PCOB01	Interno	Manual de No Pago	Digital	Periodo de vigencia	Respaldar
REG01-PCOB01	Interno	Registro de novedades de cobranza	Digital	Periodo de vigencia	Respaldar
REG02-PCOB01	Interno	Ficha de observación	Impreso	Periodo de vigencia	Archivar y Digitalizar

REG03-PCOB01	Interno	Recibo Domiciliario	Impreso	Periodo de vigencia	Archivar y Digitalizar
REG04-PCOB01	Interno	Ficha de cobranza domiciliaria	Impreso	Periodo de vigencia	Archivar y Digitalizar
REG05-PCOB01	Interno	Hoja de ruta	Impreso / Digital	Periodo de vigencia	Archivar y Digitalizar
REG06-PCOB01	Interno	Control de compromiso de Pagos	Impreso / Digital	Periodo de vigencia	Archivar y Digitalizar
REG07-PCOB01	Interno	Lista de Clientes en mora	Digital	Periodo de vigencia	Respaldar

9. DIAGRAMA DE FLUJO




Cobranza
Supervisor de Cobranza
Ejecutivo de Cobranzas (Telefónica)
Ejecutivo de Cobranza (De Campo)
Cliente
C
Recibe lista de clientes en mora
Distribuye la lista a los Ejecutivos de Cobranza
Tipo de Cobranza
Domiciliaria
Telefónica
F
Recibe acuerdo
Valida que se hayan cumplido los acuerdos
¿Se cumplió acuerdo?
SI
NO
FIN
Valida el tiempo de mora del cliente
¿Se encuentra dentro de los 3 mes de mora?
SI
NO
Notifica al Ejecutivo de Cobranzas
G
D
G
Recibe lista de clientes en mora
Listado
Realiza contacto con el cliente vía telefónica
¿Realiza contacto?
NO
SI
Confirma datos del cliente
Informa al cliente sobre fechas de corte, saldos, mínimos a pagar
Negocia pagos
Registra acuerdos
Registro
Envía acuerdos al Supervisor de Cobranzas
F
Recibe lista de clientes en mora
Listado
Realiza contacto con los clientes
¿Realiza contacto?
NO
SI
Coordina cita con el cliente
Realiza reunión con el cliente
Recauda pago
Registra en el sistema
FIN
Registra acuerdos
Registro
Envía acuerdos al Supervisor de Cobranzas
F
Recibe al ejecutivo de cobranza
¿Realiza el pago
SI
NO
Firma registro de pago
Pago
Negocia pagos


Cobranza
Jefe de Riesgos
Jefe Operativo
Abogado
F
Recibe Informe de clientes en mora
Analiza informe
Emite informe al Comité de crédito para toma de decisión
Informe
Tipo de decisión
Legal
Notifica la abogado
Recibe resolución del Comité
Actas
Empieza demanda judicial
FIN
Castigo
O
Condonación
Ampliación
De
Plazo
Notifica al Jefe Operativo
Recibe confirmación de castigo
Realiza en el sistema el castigo
FIN
Notifica al Supervisor de Cobranza
C

Anexo 11 Nomenclatura y Clasificación

A continuación se describe los criterios que van a ser utilizados en los perfiles para las actividades, los mismos que serán Frecuencia (F), Grado de Afectación (GA), Complejidad(C)

Descripción nomenclatura utilizada	
Frecuencia (F)	Número de veces que se realiza una actividad
Grado de Afectación (GA)	Nivel de resultados al no realizar una actividad
Complejidad (C)	Nivel de dificultad para realizar una actividad
Total	Corresponde a la multiplicación entre el grado de afectación con la complejidad, donde el resultado de estos se suman a la frecuencia

La calificación se la realizará del 1 al 5 de acuerdo a los criterios que se definen en la siguiente tabla.

	Frecuencia (F)	**Grado de afectación (GA)**	**Complejidad (C)**
5	Diaria	Afecta al cliente o a la Institución en un grado muy alto	Es demasiado complejo en análisis y elaboración
4	Semanal	Afecta al cliente o a la Institución en un grado alto	Es muy complejo en análisis y elaboración
3	Mensual	Afecta al cliente o a la Institución en un grado medio	Es complejo en análisis y elaboración
2	Cada 3 o 6 meses	Afecta al cliente o a la Institución en un grado bajo	Es poco complejo en análisis y elaboración
1	Cada año u ocacionalmente	No afecta al cliente o a la Institución significativamente	Es muy sencillo en análisis y elaboración

Anexo 12 Diccionario de Competencias

El presente diccionario de competencias se basa en el Generalitat de catalunya, (2015)

Comunicación: Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.

A: Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones en las políticas de la organización y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación.

B: Es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.

C: Se comunica sin ruidos evidentes con otras personas en forma oral y/o escrita.

D: En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas

Orientación a los resultados: Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

A: Siempre va un paso más adelante en el camino de los objetivos fijados, preocupado por los resultados globales de la organización. Se preocupa por el resultado de otras áreas. Aporta soluciones incluso frente a problemas complejos y en escenarios cambiantes, aporta soluciones de alto valor agregado para la organización.

B: Establece sus objetivos considerando los posibles beneficios. Compromete a su equipo en el logro de ellos. Emprende acciones de mejora, centrándose en la optimización de recursos y considerando todas las variables.

C: Fija objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización. Trabaja para mejorar su desempeño introduciendo los cambios necesarios en la órbita de su accionar.

D: Trabaja para alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores, en los tiempos previstos y con los recursos que se le asignan.

Integridad: Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Tener coherencia entre acciones, conductas y palabras. Asumir la responsabilidad de sus propios errores. Estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de la conducta.

A: Establece relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Asume la responsabilidad de sus propios errores. Sus acciones y actitudes son coherentes con su discurso. Demuestra estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de su conducta.

B: Con sus actitudes demuestra franqueza y establece relaciones basadas en el respeto y la confianza. Existe una correlación entre su discurso y su accionar.

C: Entre quienes interactúan con él, tiene imagen de confianza ya que no se contradice en su accionar.

D: No hay directa correlación entre sus palabras y las actitudes que adopta. La comunidad donde actúa no lo considera confiable.

Iniciativa (Proactividad): Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.

A: Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.

B: Se adelanta y prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales. Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Es ágil en la respuesta a los cambios. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.

C: Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema.

D: Aborda oportunidades o problemas del momento. Reconoce las oportunidades que se presentan, y o bien actúa para materializarlas.

Liderazgo: Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.

A: Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes.

B: El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado.

C: Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.

D: El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.

Trabajo en equipo: Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos en pro de un objetivo común.

A: Fortalece el espíritu de equipo en toda la institución. Expresa satisfacción personal con los éxitos de sus pares o de otras áreas de la universidad. Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas, aunque la institución no le dé suficiente apoyo. En beneficio de objetivos organizacionales de largo plazo, es capaz de sacrificar intereses personales o de su grupo cuando es necesario. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo.

B: Anima y motiva a los demás. Desarrolla el espíritu de equipo. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.

C: Solicita la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los otros, incluso sus pares y subordinados. Promueve la colaboración de los distintos equipos, dentro de ellos y entre ellos. Valora las contribuciones de los demás aunque tengan diferentes puntos de vista.

D: Coopera. Participa de buen grado en el grupo, apoya sus decisiones. Realiza la parte de trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás y los tiene al corriente de los temas que lo afectan. Comparte información.

Capacidad de planificación: Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

A: Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.

B: Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.

C: Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.

D: Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos.

Pensamiento Analítico: Es la capacidad para entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye la capacidad para organizar sistemáticamente las partes de un problema o situación, realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y establecer prioridades racionales. También incluye el entendimiento de las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de las acciones.

A: Desmenuza un problema complejo en varias partes. Es capaz de establecer vínculos causales complejos. Reconoce varias posibles causas de un hecho, o varias consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos. Analiza las relaciones existentes entre

las distintas partes de un problema o situación. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.

B: Utiliza diversas técnicas para desmenuzar los problemas complejos en las partes que lo componen e identificar varias soluciones, sopesando el valor de cada una de ellas.

C: Descompone los problemas en partes. Establece relaciones causales sencillas. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Marca prioridades en las tareas según su importancia.

D: Desmenuza los problemas o situaciones sin atribuirles ninguna valoración concreta. Realiza una lista de asuntos a tratar sin asignarles un orden o prioridad determinados.

Tolerancia a la presión: Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

A: Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.

B: Habitualmente alcanza los objetivos aunque este presionado por el tiempo, y su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.

C: Alcanza los objetivos aunque este presionado, su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia.

D: Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por los tiempos o por imprevistos de cualquier índole: desacuerdos, oposición, diversidad.

Autocontrol: Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.

A: Maneja efectivamente sus emociones. Evita las manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés sostenido; sigue funcionando bien o responde constructivamente a pesar del estrés. Puede utilizar técnicas o planificar actividades para controlar el estrés y las emociones.

B: Actúa con calma. Siente emociones fuertes tales como el enfado y frustración extrema, pero continúa hablando, actuando o trabajando con calma. Ignora las acciones que le producen desagrado y continúa su actividad o conversación. Puede abandonar temporalmente la reunión para controlar sus emociones y luego regresar.

C: Controla sus emociones. Siente el impulso de hacer algo inapropiado pero resiste la tentación. No cae en la situación de actuar irreflexivamente. O bien siente emociones fuertes y consigue controlarlas. Puede abandonar el lugar o apartarse del desencadenante de las emociones para controlarlas.

D: No se involucra. Siente la presión de la situación y se mantiene al margen de la discusión.

Aprendizaje continuo: Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de trabajo utilizando todo el potencial de la organización. Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el KnowHow adquirido en foros locales o internacionales.

A: Es reconocido como un experto en su especialidad en el medio donde actúa y como experto en la comunidad internacional. Comparte sus conocimientos y experiencia actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.

B: Participa en la comunidad local actuando como referente. Ofrece su experiencia y conocimientos para resolver problemas de otras áreas. Escribe papers, artículos, informes o realiza trabajos de investigación que comparte con colegas en el ámbito local.

C: Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Busca y analiza proactivamente información pertinente para planificar un curso de acción.

D: Mantiene su formación técnica aunque tiene una actitud reactiva: busca información sólo cuando la necesita, lee manuales/libros para aumentar sus conocimientos básicos.

Pensamiento analítico: Es la capacidad para entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye la capacidad para organizar sistemáticamente las partes de un problema o situación, realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y establecer prioridades racionales. También incluye el entendimiento de las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de las acciones.

A: Desmenuza un problema complejo en varias partes. Es capaz de establecer vínculos causales complejos. Reconoce varias posibles causas de un hecho, o varias consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos. Analiza las relaciones existentes entre las distintas partes de un problema o situación. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.

B: Utiliza diversas técnicas para desmenuzar los problemas complejos en las partes que lo componen e identificar varias soluciones, sopesando el valor de cada una de ellas.

C: Descompone los problemas en partes. Establece relaciones causales sencillas. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Marca prioridades en las tareas según su importancia.

D: Desmenuza los problemas o situaciones sin atribuirles ninguna valoración concreta. Realiza una lista de asuntos a tratar sin asignarles un orden o prioridad determinados.

Adaptabilidad al cambio: Es la capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información, o cambios del medio, ya sean del extorno exterior, de la propia organización, del usuario o de los requerimientos del trabajo en sí.

A: Realiza adaptaciones organizacionales y estratégicas a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno o las necesidades de la situación. Evalúa sistemáticamente su entorno atento a cambios que pudieran producirse.

B: Adapta tácticas y objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas. Sistemáticamente revisa y evalúa las consecuencias positivas y/o negativas de las acciones pasadas para agregar valor.

C: Evalúa y observa la situación objetivamente y puede reconocer la validez del punto de vista de otros, utilizando dicha información de manera selectiva para modificar su accionar. Revisa situaciones pasadas para modificar su accionar ante situaciones nuevas.

D: Sigue siempre los procedimientos. En ocasiones puede reconocer la validez de otros puntos de vista y modificar su accionar.

Orientación al cliente: Motivación para conocer y satisfacer las necesidades de los clientes (internos y externos) ofreciéndoles los servicios y/o productos, y, si es posible, anticiparse a sus necesidades y demandas.

A: Fidelizar las relaciones y orientarse al mutuo beneficio, involucrándose en el negocio y necesidades del cliente y ofrecer soluciones más allá de lo previsto para sobrepasar las expectativas creadas.

B: Detectar y comprender las necesidades no explícitas de los clientes e identificar y persuadir de las ventajas de una mutua colaboración, ofreciendo valor añadido a las relaciones que establece.

C: Mantener disponibilidad y preocupación para ofrecer un servicio adecuado a sus necesidades, escuchar y valorar las peticiones que realiza, esforzándose por dar respuesta ágil y eficiente.

D: Responder de forma reactiva a las demandas o problemas que pueda plantear el cliente utilizando las guías y cauces establecidos en la forma adecuada.

Negociación: Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.

A: Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la estrategia de cada negociación.

B: Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la organización.

C: Realiza acuerdos satisfactorios para la organización, pero no siempre considera el interés de los demás.

D: Atiende los objetivos de la organización y logra acuerdos satisfactorios centrando la negociación en las personas que la realizan.

Anexo 13 Perfil del Jefe de Tarjeta de Crédito

Datos de Identificación	
Área / Departamento:	Tarjeta de Crédito
Reporta a:	Gerencia General

Misión del Cargo
Planificar, desarrollar, implementar estrategias de negocio que ayuden a incrementar el producto de tarjeta de crédito. Dar cumplimiento a los objetivos estratégicos de la Institución. Dar soporte a la gestión comercial del área.

Colaboradores directos (cargos que le reportan)	Contactos Internos (áreas con las que tiene relación)	Contactos Externos (personas u organizaciones fuera de la empresa)
Jefe de Operación	Negocios	MasterCard
Supervisor de Call Center	Riesgos	Operador de Tarjeta
Supervisor de Cobranzas	Gerencia	Courier

Perfil Duro			
Formación Académica (títulos obtenidos con educación formal)		Conocimientos Adicionales (Software, equipos, vehículos, etc)	
Título de tercer nivel en Ingeniería Comercial, Administración de empresa, Finanzas o afines		Office nivel medio, Excel avanzado Project Visio Herramientas MasterCard	
Idiomas necesarios			
Idioma	Hablar	Escribir	Leer
Inglés	Medio	Medio	Medio
Nivel de Experiencia		5 años	
Responsabilidades			
No.	Actividades del puesto		Valoración de actividades

		F	GA	C	Total
1	Planificar la estrategia comercial, operacional y tecnológica del producto de tarjeta de crédito	2	5	5	27
2	Informar a la Gerencia sobre el estado del producto de tarjetas de crédito	3	4	3	15
3	Apoyar con la gestión de negocios para el incremento de uso del producto de tarjeta de crédito	3	5	5	28
4	Manejar la relación con los proveedores nacionales e internacionales que intervienen en el producto de tarjeta de crédito.	5	3	2	11
5	Mejorar continuamente los procesos del área	2	4	3	14
6	Capacitar al personal a su cargo	2	4	2	10
7	Envío de información al ente de control	3	5	4	23
8	Realizar informes de las metas cumplidas a la Gerencia	3	5	5	28
9	Proponer nuevos servicios para el producto de tarjeta de crédito	2	4	5	22

Condiciones de trabajo
Liderar a su equipo de trabajo
Horario diurno
Oficina
Viajes nacionales e internacionales

Perfil de Competencias		
Organizacionales o Genéricas	**Competencias**	**Nivel**
	Orientación al cliente	A
	Integridad	A
	Iniciativa	A
	Comunicación	A
Especificas	**Competencias**	**Nivel**
	Liderazgo	A
	Orientación a resultado	A
	Trabajo en equipo	A
	Capacidad de planificación	A

Anexo 14 Perfil de Supervisor de Operaciones

Datos de Identificación	
Área / Departamento:	Tarjeta de Crédito
Reporta a:	Jefe de Tarjeta de Crédito

Misión del Cargo
Supervisar los procesos operativos y contables de los servicios de Tarjeta de Crédito. Dar seguimiento a las compensaciones y conciliaciones de las transacciones realizadas con el cliente y el proveedor. Gestionar los incidentes con el proveedor de servicios de operación de tarjeta.

Colaboradores directos (cargos que le reportan)	Contactos Internos (áreas con las que tiene relación)	Contactos Externos (personas u organizaciones fuera de la empresa)
Asistente de Atención al Cliente	Negocios Riesgos	Operador de Tarjeta MasterCard

Perfil Duro			
Formación Académica (títulos obtenidos con educación formal)		Conocimientos Adicionales (Software, equipos, vehículos, etc)	
Título de tercer nivel en Administración de empresa, Finanzas o afines		Office nivel medio, Excel avanzado Herramientas MasterCard Herramienta de Lavado de Activos	
Idiomas necesarios			
Idioma	Hablar	Escribir	Leer
Inglés	Medio	Medio	Medio
Nivel de Experiencia		3 años	

Responsabilidades					
No.	Actividades del puesto	Valoración de actividades			
		F	GA	C	Total
1	Realizar cambios sensibles en el sistema como la parametización de cupos, bloqueos, cancelaciones, etc.	1	5	2	11
2	Aprobar o rechazar las solicitudes de tarjetas de crédito	5	4	4	21
3	Realizar el manejo y supervisión del personal a cargo	5	2	2	9
4	Elaborar reportes SRI, SEPS, MasterCard	4	3	3	13
5	Conciliar las transacciones	5	5	4	25
6	Revisar la facturación con el proveedor de operación de tarjeta	3	3	4	15
7	Investigar y analizar los reclamos de los clientes con los comercios o los proveedores	5	4	3	17
8	Realizar informes de operación al Jefe de Tarjeta de crédito	3	3	3	12
9	Realizar la compensación con los proveedores	3	4	4	19
10	Valida que se encuentren cargados en el sistema los valores para las recaudaciones.	3	5	1	8

Condiciones de trabajo
Liderar a su equipo de trabajo
Horario diurno
Oficina
Viajes nacionales

Perfil de Competencias		
Organizacionales o Genéricas	**Competencias**	**Nivel**
	Orientación al cliente	B
	Integridad	A
	Iniciativa	B
	Comunicación	B
Especificas	**Competencias**	**Nivel**
	Liderazgo	B
	Orientación a resultado	B
	Trabajo en equipo	B
	Aprendizaje continuo	B

Anexo 15 Perfil de Supervisor de Call Center

Datos de Identificación	
Área / Departamento:	Tarjeta de Crédito
Reporta a:	Jefe de Tarjeta de Crédito

Misión del Cargo
Liderar y gestionar el desempeño de los operadores de su equipo y asegurar el cumplimiento de los objetivos del servicio. Analizar los indicadores de atención telefónica. Capacitar al personal a su cargo para un mejor rendimiento.

Colaboradores directos (cargos que le reportan)	Contactos Internos (áreas con las que tiene relación)	Contactos Externos (personas u organizaciones fuera de la empresa)
Agentes de Call Center	Negocios	Clientes
	Riesgos	

Perfil Duro			
Formación Académica (títulos obtenidos con educación formal)		Conocimientos Adicionales (Software, equipos, vehículos, etc)	
Título de tercer nivel en Ingeniería Comercial Administración de empresa, o afines		Office nivel medio	
Idiomas necesarios			
Idioma	Hablar	Escribir	Leer
Inglés	Bajo	Bajo	Bajo
Nivel de Experiencia		2 años	

Responsabilidades					
No.	Actividades del puesto	Valoración de actividades			
		F	GA	C	Total
1	Capacitar a los agentes en los cambios o nuevos servicios de tarjeta de crédito	2	3	2	8
2	Promover el buen ambiente laboral	5	3	3	14
3	Proponer mejoras para disminuir el tiempo de atención sin afectar la satisfacción del cliente	2	4	4	18
4	Velar por el buen funcionamiento de las herramientas que se utilizan para el desarrollo del trabajo	5	3	3	14
5	Establecer objetivos de desempeño	2	4	3	14
6	Realizar informes al Jefe de Tarjeta de crédito sobre el estado de las incidencias reportadas	3	3	3	11
7	Realizar informes sobre las ventas realizadas	3	3	3	11
8	Distribuir a los agentes los scripts para la venta	4	3	2	10
9	Almacenar y analizar los informes entregados por sus agentes para proponer mejoras	3	3	3	12
10	Cumplir con los indicadores establecidos por la Institución	3	4	4	19
11	Distribuir a los Agentes de Call Center los clientes a confirmar vía telefónica sobre la activación de las tarjetas de crédito.	3	5	1	8

Condiciones de trabajo
Liderar a su equipo de trabajo
Horario diurno
Oficina

Perfil de Competencias		
Organizacionales o Genéricas	**Competencias**	**Nivel**
	Orientación al cliente	B
	Integridad	A
	Iniciativa	B
	Comunicación	B
Especificas	**Competencias**	**Nivel**
	Liderazgo	B
	Orientación a resultado	B
	Trabajo en equipo	B
	Comunicación	B

Anexo 16 Perfil de Supervisor de Cobranzas

Datos de Identificación	
Área / Departamento:	Tarjeta de Crédito
Reporta a:	Jefe de Tarjeta de Crédito

Misión del Cargo
Organizar, controlar y programar el trabajo de cobranza de los ejecutivos de campo, con el fin de reducir las provisiones de la cartera gestionada, minimizando la pérdida a la Institución.

Colaboradores directos (cargos que le reportan)	Contactos Internos (áreas con las que tiene relación)	Contactos Externos (personas u organizaciones fuera de la empresa)
Ejecutivos de Cobranza	Negocios	Cliente
	Riesgos	

Perfil Duro			
Formación Académica (títulos obtenidos con educación formal)		Conocimientos Adicionales (Software, equipos, vehículos, etc)	
Título de tercer nivel en Ingeniería Comercial, Administración de empresa, Finanzas o afines		Office nivel medio, Excel avanzado	
Idiomas necesarios			
Idioma	Hablar	Escribir	Leer
Inglés	Bajo	Bajo	Bajo
Nivel de Experiencia		3 años	

Responsabilidades					
No.	Actividades del puesto	Valoración de actividades			
		F	GA	C	Total
1	Realizar la zonificación	4	5	3	19
2	Realizar evaluaciones de cumplimiento de objetivos	3	3	3	11
3	Establecer metas a los ejecutivos	3	5	3	18
4	Elaborar plan de cobranzas	3	5	4	23
5	Realizar informes de la cartera recaudada al Jefe de Tarjeta de Crédito	3	3	3	11
6	Capacitar al personal a su cargo	3	5	3	18
7	Realizar procesos de refinanciamiento	3	5	4	23
8	Distribuir a los Ejecutivos los clientes para los respectivos cobros	3	5	1	8
9	Elaborar informes del estado de la cartera recuperada	3	5	2	13

Condiciones de trabajo
Liderar a su equipo de trabajo
Horario diurno
Oficina

Perfil de Competencias		
Organizacionales o Genéricas	**Competencias**	**Nivel**
	Orientación al cliente	B
	Integridad	A
	Iniciativa	B
	Comunicación	B
Especificas	**Competencias**	**Nivel**
	Liderazgo	B
	Orientación a resultado	B
	Trabajo en equipo	B
	Comunicación	B

Anexo 17 Perfil de Asistente de Atención al cliente

Datos de Identificación	
Área / Departamento:	Tarjeta de Crédito
Reporta a:	Jefe Operativo

Misión del Cargo
Ejecutar actividades de apoyo en el servicio de atención al cliente. Brindar información y orientación del producto de tarjeta de crédito. Evaluar requerimientos y dar una adecuada y oportuna respuesta a las necesidades presentadas por los clientes con el fin de garantizar la satisfacción del cliente.

Colaboradores directos (cargos que le reportan)	Contactos Internos (áreas con las que tiene relación)	Contactos Externos (personas u organizaciones fuera de la empresa)
No tiene	Negocios	Cliente

Perfil Duro			
Formación Académica (títulos obtenidos con educación formal)		Conocimientos Adicionales (Software, equipos, vehículos, etc)	
Título de tercer nivel en Ingeniería Comercial, Administración de empresa o afines		Herramientas de atención al cliente	
Idiomas necesarios			
Idioma	Hablar	Escribir	Leer
Inglés	Bajo	Bajo	Bajo
Nivel de Experiencia		1 año	

Responsabilidades					
No.	Actividades del puesto	Valoración de actividades			
		F	GA	C	Total
1	Solventar inquietudes sobre el producto de tarjeta de crédito	5	4	3	17
2	Recibir y registrar las solicitudes y quejas de los clientes	5	4	2	13
3	Entregar las tarjetas de crédito a los clientes que se presenten a la agencia	5	4	1	9
4	Emitir certificados	5	3	2	11
5	Realizar informe de las tarjetas de crédito no entregadas	4	3	2	10
6	Entregar claves de cajero	5	4	1	9
7	Atender y receptar reclamos de los tarjeta habientes relacionados con desconformidades de estados de cuenta, pagos no registrados o consumos no realizados	5	3	1	8

Condiciones de trabajo
Horario diurno
Cubículo
Teléfono

Perfil de Competencias		
Organizacionales o Genéricas	**Competencias**	**Nivel**
	Orientación al cliente	C
	Integridad	B
	Iniciativa	D
	Comunicación	C
Especificas	**Competencias**	**Nivel**
	Autocontrol	A
	Aprendizaje continuo	C
	Pensamiento analítico	C
	Adaptabilidad al cambio	D

Anexo 18 Perfil de Agente de Call Center

Datos de Identificación	
Área / Departamento:	Tarjeta de Crédito
Reporta a:	Supervisor de Call Center

Misión del Cargo
Tener contacto con los clientes vía telefónica, ser el intermediario entre el cliente y la empresa. Solventar los requerimientos e incidencias del cliente, así como concretar la venta del producto de tarjeta de crédito

Colaboradores directos (cargos que le reportan)	Contactos Internos (áreas con las que tiene relación)	Contactos Externos (personas u organizaciones fuera de la empresa)
No tiene	Negocios	Cliente

Perfil Duro			
Formación Académica (títulos obtenidos con educación formal)		Conocimientos Adicionales (Software, equipos, vehículos, etc)	
Universitario		Office básico	
Idiomas necesarios			
Idioma	Hablar	Escribir	Leer
Inglés	Bajo	Bajo	Bajo
Nivel de Experiencia		Ninguna	

Responsabilidades					
No.	Actividades del puesto	Valoración de actividades			
		F	GA	C	Total
1	Comunicarse con los clientes	5	4	1	9
2	Validar y confirmar la información de los clientes	5	4	1	9

3	Receptar las incidencias reportadas por el cliente vía telefónica	5	5	1	10
4	Cerrar venta del producto de tarjeta de crédito	5	4	2	13
5	Dar solución a los incidentes de impacto bajo y fácil solución	5	4	3	17
6	Notificar la activación de las tarjetas de crédito a los clientes	5	3	1	8
7	Llenar solicitud de incidentes	5	3	2	11
8	Ofertar a los clientes el producto de tarjeta de crédito	5	5	1	10

Condiciones de trabajo
Horario rotativo
Cubículo
Teléfono

Perfil de Competencias		
Organizacionales o Genéricas	**Competencias**	**Nivel**
	Orientación al cliente	B
	Integridad	B
	Iniciativa	C
	Comunicación	A
Especificas	**Competencias**	**Nivel**
	Autocontrol	A
	Tolerancia a la presión	B
	Trabajo en equipo	D
	Adaptabilidad al cambio	D

Anexo 19 Perfil de Ejecutivo de Cobranza

Datos de Identificación	
Área / Departamento:	Tarjeta de Crédito
Reporta a:	Supervisor de Cobranzas

Misión del Cargo
Recuperar la cartera vencida generada por el producto de tarjeta de crédito

Colaboradores directos (cargos que le reportan)	Contactos Internos (áreas con las que tiene relación)	Contactos Externos (personas u organizaciones fuera de la empresa)
No tiene	Riesgos	Clientes

Perfil Duro			
Formación Académica (títulos obtenidos con educación formal)		Conocimientos Adicionales (Software, equipos, vehículos, etc)	
Estudiante de últimos niveles o egresado de Administración de empresas, contabilidad o afines		Office básico	
Idiomas necesarios			
Idioma	Hablar	Escribir	Leer
Inglés	Bajo	Bajo	Bajo
Nivel de Experiencia		1 año	

Responsabilidades					
No.	Actividades del puesto	Valoración de actividades			
		F	GA	C	Total
1	Contactar al cliente que se encuentra en mora para coordinar las visitas	5	4	1	9
2	Realizar las visitas a los clientes en mora	5	4	3	17
3	Cobrar las cuotas a los clientes	5	5	4	25

4	Reportar los clientes a los que no se ha podido realizar el cobro	4	4	3	16
5	Realizar informe de la recaudación realizada	4	4	3	16
6	Negociar con el cliente los pagos	5	5	4	25
7	Revisar que el cliente hay realizado los pagos pactados	5	5	3	20
8	Cumplir con los objetivos de recuperación de cartera	3	5	4	23
9	Informar al Supervisor de Cobranzas el estado de la cartera recuperada a su cargo	3	3	3	12

Condiciones de trabajo
Horario diurno
Cubículo
Viajes naciones

Perfil de Competencias		
Organizacionales o Genéricas	**Competencias**	**Nivel**
	Orientación al cliente	B
	Integridad	B
	Iniciativa	B
	Comunicación	A
Especificas	**Competencias**	**Nivel**
	Negociación	B
	Orientación a resultado	D
	Trabajo en equipo	C
	Capacidad de planificación	D