

308917



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

Escuela de Ingeniería

Con estudios incorporados a la  
Universidad Nacional Autónoma de México

**ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LOS  
PROCESOS DE TARJETA DE CRÉDITO EN UNA  
INSTITUCIÓN FINANCIERA.**

**T E S I S**

Que para obtener el título de:  
INGENIERO MECANICO ELECTRICISTA

Area:

INGENIERIA INDUSTRIAL

P r e s e n t a:

LORENA LLAGUNO SAÑUDO

Dir. Ing Antonio Castro O'Franchis.

México, D.F.

1997

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

*A Dios, por la vida.  
A mis padres, Elsa y Carlos,  
porque este logro es suyo.  
A Jorge, por el apoyo incondicional.  
A Marcela, por ser confidente y amiga.  
A toda la familia, por estar siempre.*

*A Martha, Jean, Javier, Rigo,  
Marco, Paty E., Paty B.  
"por la amistad de tantos años"  
¡Gracias!*

*Al Coro de la Universidad Panamericana,  
porque el sentimiento tiene otros medios de expresión.  
A la escuela de Ingeniería,  
a mis profesores y compañeros.*

*"Jamás aceptarás cosas sólo porque otros las dicen,  
ni verás con los ojos de los muertos,  
ni te alimentarás de los espectros en libros.  
Tampoco verás cosas a través de mis ojos,  
ni aceptarás lo que digo.  
Escucharás a todas partes y filtrarás la  
información tú solo..."*

W.W.

## **AGRADECIMIENTOS**

Ingeniera Ma. Eugenia Méndez.  
Ingeniero Eduardo Sotés Ramírez, considero que éste es el mejor lugar.  
Licenciado Gerardo Aguilar M., Ingeniera Alicia Karg  
y Licenciada Claudia Arenas B.C.

A todo el personal de la Biblioteca y  
del Centro de Cómputo de la Universidad Panamericana.

¡Muchas Gracias!, ya que sin su apoyo no hubiera  
sido posible llegar a este punto.

## INDICE

DEDICATORIAS	iv
AGRADECIMIENTOS	vi
INDICE	vii
GLOSARIO	x
INTRODUCCIÓN	xvii
CAPITULO 1. MARCO HISTÓRICO	22
1.1. Orígenes de la tarjeta de crédito.	23
1.2. Origen y definición del Banco.	27
1.3. Planeación estratégica original de la Institución Financiera.	30
CAPITULO 2. EL SERVICIO.	44
2.1. Calidad de servicio.	45
2.2. Servicio en instituciones financieras.	51
CAPITULO 3. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS Y SOLUCIÓN PROPUESTA.	56
3.1. Operación actual.	57
3.1.1. Otorgamiento de líneas de crédito.	61
3.1.2. Pagos de tarjeta de crédito.	78
3.1.3. Aclaraciones.	90
3.2. Solución propuesta.	106
3.2.1. Otorgamiento de líneas de crédito.	110
3.2.2. Pagos de tarjeta de crédito.	112
3.2.3. Aclaraciones	117

3.3. Análisis comparativo.	121
3.3.1. Otorgamiento de líneas de crédito.	124
3.3.2. Pagos de tarjeta de crédito.	128
3.3.3. Aclaraciones.	132
CONCLUSIONES	134
BIBLIOGRAFIA	139

## **GLOSARIO DE TÉRMINOS Y CONCEPTOS**

### **Autorización**

Proceso donde un emisor, un procesador de autorizaciones o el Sistema de Respaldo VISA aprueba una transacción, tanto doméstica como internacional.

### **Banca**

Comercio cuyas actividades consisten principalmente en operaciones de giro, cambio y descuento, en abrir créditos y llevar cuentas corrientes, y en comprar y vender efectos públicos, especialmente en comisión. También conocida como "Banca de Primer Piso".

### **Banca de Desarrollo**

Es la formada por el grupo de entidades que tienen por objeto financiar proyectos de desarrollo. Esta financiación se realiza por instituciones específicas, tales como, entidades financieras internacionales de ámbito mundial o regional, organizaciones nacionales ubicadas en los países prestamistas y bancos de desarrollo de los países prestatarios. En un sentido amplio, y de acuerdo con algunos autores, son también bancos de desarrollo los bancos industriales y de negocios.

### **Banco Adquirente**

Un miembro de VISA que establece contrato con un comercio o desembolsa dinero a un tarjetahabiente en un desembolso de efectivo, por lo que directa o indirectamente entra el recibo de transacción resultante en intercambio. (De acuerdo con el Reglamento operativo de VISA)

**Banco Asociado**

Todos aquellos bancos emisores que comparten el mismo procesador y/o banco adquirente.

**Comisión Anual**

Es aquella que se genera cada año por concepto de renovación de crédito.

**Comisión de apertura**

Es la que se genera cuando se otorga el crédito en cuenta corriente (aquella línea de crédito que no presenta antecedentes de atrasos, vencimientos o sobregiros) y se cobra en el primer corte de periodo.

**Comisiones por disposiciones en efectivo**

Es la comisión que se genera cada vez que el cliente dispone de efectivo a través de su tarjeta de crédito. Se calcula sobre la base de un porcentaje del monto dispuesto.

**Comisión por facturación en compras**

Es el descuento que se aplica a los depósitos que efectúan los negocios afiliados, por las ventas realizadas con tarjeta.

**Costo Financiero**

Es el precio del dinero que el banco cubre por obtener recursos para la intermediación.

**Crédito en Cuenta Corriente**

Aquél que tiene revolvencia, es decir que se otorga de continuo una vez que se liquida el anterior, ya sean totales o de manera parcial.

**Cuenta Corriente**

No es un contrato exclusivamente bancario, sino que puede ser celebrado por particulares. Es un contrato propio de la actividad mercantil. Sucede cuando dos personas y en particular dos comerciantes, están en continuas relaciones de negocios, que las convierten a menudo en acreedora y deudora la una de la otra, naturalmente son inducidas, y para simplificar las cosas, a no liquidar cada operación a su vencimiento. La liquidación se hará en bloque, ya sea al fin de la serie de operaciones o de las relaciones de negocios, ya sea en fechas regularmente fijadas, si se prosiguen dichas operaciones por largos periodos. Así se determinará un saldo, que será la única suma a pagar, después de sumar las deudas de cada uno de los cuenta-corrientistas y compensarlas globalmente hasta el importe del total menor. Entonces se determinará quién es el deudor y el monto del saldo.<sup>1</sup>

**CVV (Card Verification Value)**

Valor de verificación único codificado en la Banda Magnética de una tarjeta para validar la información de la Tarjeta durante el proceso de Autorización. El Valor de Verificación de Tarjeta se calcula usando la información codificada en la Banda Magnética utilizando un proceso especial.

**Emisor**

Miembro de VISA que emite Tarjetas Visa y entra en relación contractual con el Tarjetahabiente.

**Facturación Total**

Es la suma de los montos girados al amparo de la línea de crédito por concepto de compras y disposiciones de efectivo en negocios afiliados y cajeros en México o en el extranjero.

---

<sup>1</sup> Paul Esmen, Ensayo sobre la teoría jurídica de la cuenta corriente. en la Revista General de Derecho y Jurisprudencia, tomo I, México 1980, pag. 565.

**Fecha de Liquidación**

Se refiere a la fecha en que el Banco Emisor enviará al Banco Adquirente el importe total de los abonos a tarjetas de crédito, realizados en la ventanilla del Banco Emisor, mismos que se envían para su actualización el día de la fecha valor.

**Fecha límite de pago**

En el caso específico del Banco que constituye nuestro análisis, se consideran 20 días después del corte de mes, el cual se realiza todos los días 10 de cada mes. En caso de que la fecha límite sea un día no hábil, ésta se recorrerá hasta el inmediato posterior.

**Fecha Valor**

Fecha en la que se efectúa la transacción de compra / venta, o bien la disposición en efectivo. Se refiere, a su vez, a la fecha con la cual se registra el abono o el consumo en el estado de cuenta de el tarjetahabiente, aún cuando se actualice en el sistema en días posteriores. Es importante capturar debidamente esta fecha ya que con base en ella se calcularán automáticamente los intereses generados y el saldo promedio del ciclo.

**Gastos de Cobranza**

Aquellos que se generan por no cubrir los pagos antes de la fecha límite de pago.

**Intereses de Cartera Vigente**

Aquellos intereses que genera el crédito sobre los saldos no vencidos.

**Intereses Moratorios**

Intereses que se generan de aquellos saldos no cubiertos por el cliente, en el caso de la Institución que se tomará como referencia, se consideran a partir del tercer mes de atraso.

**Límite de Piso**

Monto que Visa ha establecido para Transacciones individuales en tipos específicos de Comercios y Sucursales, por encima del cual es requerido obtener Autorización, es decir, referir al Banco Emisor los datos contenidos en la banda magnética de la tarjeta a utilizar, para que éste determine si la transacción en cuestión es válida. El Reglamento Operativo Internacional Visa se refiere a dos tipos de Límite de Piso :

- Límite de Piso estándar
- Límite de Piso cero

**Límite de Piso Cero**

Se requiere remitir al Banco Emisor todas las transacciones.

**Límite de Piso estándar**

Varía según el tipo de comercio, pero es igual para comercios del mismo giro.

**Pagaré (Voucher)**

Papel de obligación por una cantidad que ha de pagarse a tiempo determinado.

**Pagos**

Montos recibidos para abono en cuenta de tarjeta de crédito efectuados por el tarjetahabiente en ventanilla de sucursal o cajero, o los cargos a cuentas de cheque o inversión.

**Saldo en Cartera**

Es la cantidad que resulta al descontar los pagos del total de facturación y de agregar los intereses generados por los saldos de los tarjetahabientes.

**Tarjeta Adicional**

Es la tarjeta que se emite al amparo de una tarjeta titular o básica. En el caso del Banco que se toma como referencia se pueden emitir un máximo de seis tarjetas adicionales por cuenta.

**Tarjeta Clásica**

Es el segmento de mercado de tarjetas con ingresos estándar (de 650 USD a 2,000 USD al mes) y que no cuenta con beneficios especiales.

**Tarjeta Oro**

Es el segmento de mercado de tarjetas con ingresos altos (más de 2,000 USD al mes) y que cuenta con beneficios especiales.

**Tarjeta Titular o Básica**

Es aquella tarjeta que se le otorga al titular del crédito, es decir, la persona que lo solicitó y a quien se le autorizó el crédito.

**VISA (Visa International Service Association)**

Organización internacional que coordina uno de los principales sistemas de tarjeta de crédito a nivel mundial. La Institución Financiera que constituye nuestro análisis es miembro emisor de tarjetas con la marca VISA.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad se advierte un notable cambio en lo relativo a los mecanismos de crédito y de pago utilizados en la actividad mercantil. Durante la época primitiva, cuando el hombre contaba con un determinado bien para satisfacer sus necesidades, recurría al trueque o cambio de un valor real por otro de la misma naturaleza. Dicha situación se mantuvo hasta que se inventa una medida común de valores (la moneda) que posibilitaba el cambio de un valor real por uno representativo, dando origen de esta suerte a la compraventa.

Fue en una etapa más avanzada del desarrollo de la actividad económica mercantil cuando se empezaron a emplear documentos representativos de dinero o títulos cuya prestación esencial consistía en pagar una cantidad de dinero, permitiéndose así el cambio en sentido estricto de valores representativos por otros del mismo carácter. Desde comienzos del siglo XX se generalizó en el mundo occidental el uso del cheque en lugar del dinero para solucionar obligaciones pecuniarias<sup>2</sup>. La

---

<sup>2</sup> Relativo a moneda o dinero. Perteneciente al dinero efectivo.

letra de cambio precede la aparición de los demás títulos de crédito, al incorporarse en ella una prestación consistente en el pago de una suma de dinero, generalmente en una época fijada en el documento, que facilita la concesión del crédito y el descuento y que convierte la prestación futura en presente.

A pesar de que en nuestros días el empleo del cheque, de la letra de cambio y del pagaré sigue siendo una práctica frecuente en el comercio para satisfacer necesidades de pago y de crédito, respectivamente, ha surgido, desde hace aproximadamente, unas tres décadas, una forma de crédito diferente: la tarjeta de crédito bancaria, cuya utilización resulta cada vez más recurrida.

La tarjeta de crédito bancaria, también llamada "dinero plástico" cuenta con innumerables ventajas, no obstante también presenta algunas complicaciones que se encuentran desde sus inicios. Durante muchos años, el manejo de la operación de las Tarjetas de Crédito, constituyó una especie de herencia oral en la cual se explicaba el funcionamiento de éstas a la par que se descubrían nuevas operaciones que dieran una mejora a todo el sistema. Lo anterior en su mayor parte era producto de la experiencia de las personas que se encontraban más involucradas en el área correspondiente a Tarjetas Bancarias (crédito y/o débito). A pesar de existir manuales para el uso de sistemas que permiten una respuesta más rápida y certera en la atención a clientes, se carece en gran medida de textos que expliquen los procesos de las Tarjetas de Crédito, las necesidades a las que responden y, como es de suponerse, de cara interna a la operación en una empresa bancaria, un análisis de dichos procesos, garantizando que se realicen los óptimos, o bien detectando áreas de mejora.

Actualmente, las Instituciones Financieras son semejantes en los servicios que ofrecen, los precios son comparativos y ofrecen ventajas análogas de ubicación. Incluso pueden parecer iguales. En lo que difieren es en el servicio que brindan a sus clientes, el cual va directamente ligado con los tiempos de respuesta a las diferentes solicitudes de los tarjetahabientes y la flexibilidad que tenga el producto para adaptarse a las diferentes necesidades del mercado. El potencial que posee una Institución Financiera para impactar directamente en el servicio brindado al cliente, se encuentra en la correcta definición de los procesos principales que involucran a la Tarjeta de Crédito, así como en su completa comprensión por el personal destinado a tratar directamente con el tarjetahabiente y en un adecuado sistema de mejora continua que permita adaptar a los procesos a las variaciones del mercado. Y esto, no todas las empresas lo hacen.

En específico, los principales procesos de el área de Tarjetas de Crédito son aquéllos que constituyen el ciclo completo de el funcionamiento de la tarjeta; es decir, primero se concede el crédito a una persona física, la cual comienza a hacer uso de su plástico, a través de compras y disposiciones en efectivo. Una vez que se realiza el corte del ciclo, el tarjetahabiente deberá consultar su estado de cuenta, verificando que los movimientos coincidan con sus transacciones y entonces, efectuar un abono en el periodo correspondiente. En caso de identificar alguna irregularidad en el estado de cuenta, el cliente se comunicará con el Banco Emisor para manifestar su inconformidad. Estas circunstancias se repetirán ciclo tras ciclo, durante todo el tiempo que el cliente mantenga una *cuenta activa*<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Cuenta que presenta facturación constante (al menos una vez al mes), que no sea el resultado de comisiones o intereses generados por consumos que no han sido liquidados.

En vista de que estos procesos responden a diferentes necesidades, deben analizarse por separado como:

- Otorgamiento de líneas de crédito
- Pagos de Tarjeta
- Aclaraciones

Cabe señalar que actualmente, en el Banco que constituye este análisis, la ejecución de los procesos se ha realizado de una forma bastante empírica, por lo que no siempre se sigue la misma secuencia, no obstante los procedimientos que se describirán más adelante son representativos de la forma actual de operar del área de Tarjetas de Crédito.

Lo que se pretende a lo largo del trabajo que a continuación se presenta, consiste primero en brindar una idea general acerca de lo que es una Tarjeta de Crédito y las funciones que se esperan que esta cubra. Una vez entendido esto se buscará de manera particular, analizar los procesos anteriormente citados, dentro de una Institución Financiera específica, explicando la relación que existe entre los orígenes del Banco y su forma de operar. Lo anterior conducirá a detectar áreas de mejora que permitan explotar los recursos que se tienen de una manera más eficiente y logrando, a su vez, una mejor coordinación de las áreas del banco.

Haciendo un juicio "a priori" se considera que la automatización beneficiaría de manera global al sistema de Tarjetas de Crédito. Si bien es cierto que el Banco que constituye este análisis, es una Institución pequeña que permite que los procesos manuales se realicen en tiempos cortos, la automatización de estos procesos permitiría dedicar tiempo a buscar nuevos mercados que fomenten el crecimiento de la Institución.

Por otro lado se considera que la redistribución de ciertas actividades del personal directamente relacionado con tarjeta de crédito, evitaría el duplicar funciones o tareas que sólo ocasionan una excesiva carga de trabajo y demoran los tiempos de respuesta para los servicios que demandan los clientes.

Sin embargo, para poder afirmar con seguridad lo anterior, primero se hace necesario un análisis detallado. Sólo después de éste, y de concluidos sus resultados se podría pensar que el presente trabajo ha cumplido con el propósito que lo ha originado.

**CAPÍTULO 1.**  
**MARCO HISTÓRICO**

### ***1.1. ORÍGENES DE LA TARJETA DE CRÉDITO***

Aún cuando se sostiene que las primeras tarjetas de crédito se emitieron en Europa a los clientes fieles de prestigiosos hoteles, su origen se encuentra en los Estados Unidos de Norteamérica. La primera tarjeta de crédito fue emitida en 1914 por la empresa norteamericana Western Union, con el propósito de asegurarles a los usuarios una atención preferencial en todas las sucursales de la empresa y, además, proporcionarles la posibilidad de un pago diferido.

Al éxito obtenido por las tarjetas de Western Union se sumaron posteriormente numerosas empresas estadounidenses, como la General Petroleum Corporation, de California, y de algunas cadenas de establecimientos de turismo, ferrocarriles y tiendas. La concepción original de estas tarjetas era similar a la que emplean en la actualidad los establecimientos comerciales, sin la intervención de los bancos. En efecto, el único objeto de la tarjeta era permitir al usuario una atención preferente en los establecimientos de la empresa emisora, con pago diferido de las compras o servicios.

El empleo de la tarjeta de crédito prácticamente se detuvo con la depresión mundial del año 1930 y durante el desarrollo de la Segunda Guerra Mundial, épocas en las cuales se restringió el uso del crédito.

En 1950, Frank McNamara creó la primera tarjeta para viajes y entretenimientos del Dinner's Club, que permitía a sus socios pagar mensualmente el consumo en hoteles, moteles, restaurantes, etc., enviándoles posteriormente la cuenta por sus compras o servicios del mes. El mismo sistema lo emplea actualmente American Express, empresa norteamericana de viajes con sucursales en diversos países, que emite su propia tarjeta de crédito.

La modalidad de tarjeta de crédito bancaria nació en 1951 por iniciativa del Franklin National Bank, de Long Island, Nueva York. Ella identificaba el número de cuenta corriente del cliente y su línea de crédito. Los establecimientos comerciales que recibían la tarjeta del banco copiaban los datos del usuario en un formulario especial. Existía un monto máximo de venta. Posteriormente, el comerciante depositaba dichos formularios en su cuenta corriente del mismo banco y se le abonaban los valores correspondientes, previa deducción de la comisión acordada. En los años venideros otros bancos norteamericanos implantaron el sistema creado por el Franklin National Bank. En 1958 el Bank of America realizó un programa de tarjetas de crédito que se extendió a todo el Estado de California y al año siguiente se crearon los programas de computación para el empleo de tarjetas de crédito bancarias.

Con posterioridad, gracias a la aplicación de programas de computación, el empleo de las tarjetas de crédito creció vertiginosamente, formándose una organización de intercambio denominada Interbank. En la década del setenta nació un sistema multinacional denominado Ibanco Ltda., dedicado a administrar tarjetas de crédito, a las que más tarde se le dio el nombre de VISA.

La introducción de las tarjetas de crédito en nuestro país, se debió a la corporación Dinner's Club, lo cual ocurrió en el año de 1953. Durante las primeras épocas se asoció a la tarjeta de crédito con gente de un alto nivel económico, generalmente dedicadas a los negocios. Posteriormente se le dio un gran impulso a su utilización con una publicidad que enfatizara los beneficios de ésta. Con el éxito que se presentó en la tarjeta Dinner's surgieron nuevas empresas como American Express y Carte Blanche, lográndose un gran incremento en el uso de la tarjeta.

Una notable aportación al sistema de tarjetas, constituyó la instauración de la tarjeta bancaria (enero de 1968) emitida por el Banco Nacional de México, S.A.

En nuestros días la tarjeta de crédito constituye una operación mediante la cual el emisor, banco o institución financiera, concede al titular de la misma un crédito rotatorio de cuantía determinada. Lo anterior ocurre gracias a un contrato de apertura de crédito celebrado entre ambas partes, con el objeto de que el usuario lo emplee en la adquisición de bienes o en el pago de servicios proporcionados por establecimientos comerciales afiliados al sistema, vinculados al emisor por el respectivo contrato de afiliación. Dicho contrato obliga a los establecimientos comerciales a aceptar el pago mediante el uso de la tarjeta y al banco a pagar,

dentro de cierto lapso, las adquisiciones o servicios. En el mercado financiero la tarjeta de crédito representa para personas físicas y morales, un medio de pago o de crédito según el manejo que el cliente le asigne.

La utilidad fundamental de la tarjeta de crédito consiste en servir de medio de crédito. El titular de la tarjeta no paga en efectivo ni al contado sus compras y servicios, sino que difiere dicho pago firmando el comprobante que se le entrega por el uso de la tarjeta, y posteriormente, el banco paga al establecimiento afiliado. Al usuario se le cargan sus compras por el banco, en la época convenida.

La tarjeta de crédito representa beneficios para cada una de las partes que intervienen en las transacciones. Para los tarjetahabientes representa un medio práctico de hacer compras y disposiciones de efectivo, lo cual se puede ver en el uso masivo que se le da, sobretodo en los países altamente desarrollados, disminuyendo a su vez las ventas a crédito que implican aplicación de recargos por intereses y que requieren de garantías.

Para el banco resulta de utilidad porque concede al cliente una apertura de crédito que, naturalmente, implica el cobro de intereses por el uso del crédito con el empleo de la tarjeta. Para el comerciante, la tarjeta de crédito bancaria representa también una ventaja evidente porque constituye una forma segura de obtener el pago diferido, en poco tiempo, de los bienes que vende o de los servicios que presta al consumidor y que de alguna otra forma no podría este último adquirir.

## ***1.2. ORIGEN Y DEFINICIÓN DEL BANCO***

La Institución bancaria, que a lo largo del estudio se tomará como referencia, surge en diciembre de 1993 y se conceptualiza a partir de la identificación de la necesidad de la sociedad y empresas mexicanas de recibir en forma altamente especializada y personalizada los servicios financieros integrales que les brinden seguridad, soporte y desarrollo.

Su vocación para atender a la mediana empresa en la ciudad de México y el Norte de la República se deriva de las instituciones que le dieron origen, Casa de Bolsa y Casa de Cambio.

Este enfoque sectorial determina el perfil del Banco: Establecer enlaces en la relación de negocios entre las empresas ubicadas en el Norte de la República y el gran centro de consumo que representa la Ciudad de México.

Resultado del T.L.C. con los Estados Unidos de Norteamérica y Canadá, el Banco identifica un nicho de mercado al proponerse ser un vínculo entre las empresas exportadoras del Norte de la República y los grandes centros de consumo de Norteamérica. El Banco tiene el propósito de constituirse en un vehículo que enlace los servicios de Banca de Primer Piso con la Banca de Desarrollo.

La demanda de excelencia de servicios financieros no es privativo sólo de las empresas; las personas físicas de ingresos medios y altos, requieren una atención distinguida, especializada, integral y confiable para el manejo de sus patrimonios cuando los retos de la volatilidad, inestabilidad y cambios de rumbo de los mercados financieros presentan amenazas que se deben convertir en grandes oportunidades.

Estratégicamente y debido a la integración que mantiene con la Casa de Bolsa y la Casa de Cambio, atiende a su clientela con una excelente gama de productos de crédito al consumo empaquetados de acuerdo a necesidades individuales.

## **MISIÓN**

Fomentar una relación de negocios de largo plazo entre las personas físicas de medianos y altos ingresos, así como las medianas empresas actuando como vehículo ante la banca de desarrollo para que con su soporte logren fortalecer su capacidad exportadora vinculándolas asimismo con los grandes centros de consumo nacionales y norteamericanos, brindándoles servicios financieros integrales de la más alta calidad mediante una cultura de servicio innovadora y

eficaz que les permita colocarse a la vanguardia entre las empresas que identifiquen las oportunidades del T.L.C. de Norteamérica.

### **VISIÓN**

Posicionar a la institución como una empresa líder en calidad por su excelencia en el servicio ofrecido a los segmentos que atiende y por lograr satisfacer las expectativas de su clientela, empleados y autoridades.

### ***1.3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ORIGINAL***

El Banco surge como una respuesta a las necesidades de los clientes del Grupo Financiero que, en aquel momento contaba con una Casa de Bolsa y una Casa de Cambio, con el propósito de ofrecerles una ventaja para los inversionistas que hasta el momento se tenían. Debido a lo anterior se maneja el concepto de una clientela "exclusiva" para la tarjeta de crédito, ya que fue otorgada, sin comisión de apertura para los inversionistas de la Casa de Bolsa, otorgándose el distintivo de Tarjeta Oro o Tarjeta Socio, según fuera el caso. Paralelamente se ofrece la Tarjeta Clásica al mercado en general, cuya diferencia con las tarjetas anteriores radicaba en el límite de crédito y ciertos beneficios o privilegios directamente relacionados con los tiempos de atención.

Aún cuando se contó con la planeación estratégica original que incluía: Filosofía del Negocio, Valores Corporativos y Objetivos Genéricos; éstos han ido acoplándose a las circunstancias específicas que ha sufrido la organización. No obstante se presentan los puntos antes mencionados, ya que constituyen el eje principal alrededor del cual comenzó operando la Organización.

## FILOSOFÍA DEL NEGOCIO

El Banco considera que el apoyo financiero como respuesta a las necesidades actuales y futuras de su clientela constituyen el eje, la esencia sobre la cual debe establecerse la relación de negocios manteniendo actualizada su visión clara y profesional de los sectores y segmentos de oportunidad y el mejor aprovechamiento de la Banca de Desarrollo, ofreciendo al mismo tiempo la oportunidad de "sinergia"<sup>4</sup> entre ellos mismos.

El análisis profesional de las necesidades, vertidas en un plan financiero concebido en forma particular para cada cliente conduce a empaquetar productos y servicios que multiplican las oportunidades identificadas en un entorno complejo y amenazante.

La mayor fuerza del Banco es sustentarse en el desarrollo y aprovechamiento que por la venta conjunta de productos financieros y servicios logre abrirle soporte e impulso al sector de la planta productiva identificada como su nicho de mercado.

Su claro enfoque tiene que sustentarse en la calidad con la que servicios y productos financieros se brinden a la clientela de tal suerte que al satisfacer sus expectativas se logre asimismo su preferencia y arraigo.

---

<sup>4</sup> Concurso activo o concertado de varios órganos para realizar una función.

La calidad y profesionalismo deben ser el principio básico de la cultura de empresa, mismo que al permearse a toda la organización debe lograr una total congruencia entre la visión, identificación, creatividad hacia los mercados, la comercialización de productos y servicios financieros.

El grado de compromiso de toda la organización ante el gran reto, dada la competitividad dentro de los mercados seleccionados deben ser factor fundamental de logros y esencial para vencer los retos que las perspectivas del entorno presenten.

La institución, el orden y la congruencia al filtrarse en la organización se reflejarán en su imagen de confiabilidad y modernidad siempre actual.

## VALORES CORPORATIVOS

- Enfoque actualizado hacia el mercado. especialización, innovación e identificación de oportunidades.
- Seguridad y control; identificación del riesgo con el absoluto respeto a normas y políticas.
- Solvencia, rentabilidad: equilibrando oportunidades de negocios conservando con objetividad la calidad de los activos de riesgo.
- Estimulación permanente a sus cuadros directivos; desarrollo integral a su proyecto de vida.
- Estimulación a la lealtad del personal; fortalecimiento y retribución por desempeño y permanencia.
- Vanguardia en la tecnología bancaria; soporte al permanente desarrollo de sus sistemas.
- Respeto absoluto a la normatividad de las diferentes autoridades oficiales que regulan al sistema financiero nacional.

## **OBJETIVOS GENÉRICOS DEL BANCO**

- Orientación hacia el mercado y especialización en los segmentos seleccionados.
- Filosofía de calidad sustentada en excelencia operativa.
- Productividad operativa fundamentada en objetivos claros y explícitos de cada persona y área.
- Mantenimiento del delicado equilibrio entre rentabilidad, riesgo y crecimiento.
- Conservar un estilo de dirección basado en la calidad y precisión de la información.
- Mantener la modernización actualizada de su plataforma tecnológica para que garantice un control operativo centralizado y una descentralización en la gestión de negocios.
- Garantizar una sólida generación de utilidades que cubra la expectativa de rentabilidad de sus accionistas.

## **FUNCIÓN DEL BANCO CONCERNIENTE A TARJETAS DE CRÉDITO**

El Banco, debido a su reducida estructura, se constituyó como un Banco Emisor, es decir, solamente está capacitado para emitir plásticos. Debido a lo anterior se tuvo que determinar un Procesador y un Banco Adquirente, que para este caso, ambas funciones son realizadas por la misma Institución.

En particular, durante los inicios del Banco que constituye nuestro análisis, se consideró la existencia de un área destinada al estudio de "Sistemas y Procedimientos", sin embargo se descartó la idea por considerar que esta función podría estar implícita en las actividades ordinarias de las diversas áreas que componen la empresa.

La función del Banco Adquirente, se refiere a la afiliación de negocios en donde puedan ser aceptadas las tarjetas de los Bancos Asociados que forman parte del grupo que encabeza dicho Banco Adquirente, es decir, que el Banco Adquirente será el intermediador directo entre un conjunto de Bancos y un conjunto de negocios; asimismo determinará las reglamentaciones que regirán esta relación, respetando las normas nacionales e internacionales.

Las principales funciones de el procesador de Tarjetas de Crédito son:

- Grabación y emisión de plásticos, tanto de las nuevas líneas de crédito otorgadas, como de las tarjetas adicionales o reposiciones por maltrato, robo o extravío.
- Números de identificación personal (NIP), los cuales se determinan e imprimen en un proceso separado a la emisión de tarjetas con el objeto de minimizar el riesgo.
- Impresión de estados de cuenta, reportes, cartas y avisos, que incluye el ensobretado e inserción de folletería, cartas y avisos en estados de cuenta, al igual que la distribución de éstos.

El Banco Emisor decidió tener una tarjeta internacional, principalmente porque la mayor parte de sus socios radican en el Norte del país, lo que obligó a pensar que tendrían facturación importante en el extranjero. Al tomar esta decisión, paralelamente se eligió ser miembro de VISA, lo cual implica que las autorizaciones en el extranjero de las transacciones hechas con la tarjeta del Banco que se estudiará, estarán dadas por VISA. Para esto, VISA tuvo que certificar que tanto el Banco Adquirente como el Procesador, cumplieran con los estatutos de calidad y reglamentación de la Organización.

Se presenta a continuación el organigrama general del banco.

### ORGANIGRAMA GENERAL DEL BANCO

El banco opera bajo la siguiente estructura básica:



En particular el Área de Tarjetas de Crédito se encuentra dentro de la Dirección de Operación Bancaria. Con el objeto de lograr un mayor entendimiento del funcionamiento de esta área se muestra a continuación el detalle de dicha Dirección.

### DIRECCIÓN DE OPERACIÓN BANCARIA



Aún cuando se trata de un área pequeña debido al número de personas que la conforman, resulta una parte muy importante de la Institución que se analiza, ya que no sólo debe hacerse cargo del proceso operativo de las tarjetas de crédito, sino también verificar el funcionamiento de éstos y proporcionar una adecuada atención al cliente. Lo anterior conduce a enfatizar la optimización del tiempo que se invierte en los procesos y que constituyen la base de este análisis.

Se cuenta con descripciones de puesto para el área de tarjetas de crédito, que aún cuando fueron redactadas cuando la Institución Financiera era un proyecto, nos ayudarán a ubicar las actividades de los integrantes del área, la visión que se tenía en un principio sobre sus actividades para finalmente contrastarlas con sus funciones reales.

## **ANALISTA DE CRÉDITO**

### **FUNCIÓN**

- Recibir todas las solicitudes de tarjetas, depurar requisitos y referencias de crédito y preparar los expedientes a ser sometidos al Comité de Crédito.

### **RESPONSABILIDADES**

- Recibir las solicitudes de Tarjetas Visa, depurar los datos contenidos en las solicitudes, detectar omisiones importantes, obtener las referencias personales y crediticias de solicitantes.
- Preparar y enviar cartas a solicitantes para el requerimiento de documentos importantes para la evaluación de su solicitud.
- Comunicar a los solicitantes las decisiones respecto a sus solicitudes y tipo de facilidades aprobadas.
- Recibir y tramitar las solicitudes de aumento de límite y las solicitudes de tarjetas adicionales.
- Mantener actualizado el archivo de solicitudes pendientes de aprobación en el sistema.
- Mantener el archivo de solicitudes rechazadas en el sistema.
- Mantener el control del archivo de expedientes de los tarjetahabientes.

- Ofrecer informaciones sobre referencias de crédito solicitadas por otras instituciones emisoras de Tarjetas Visa.
- Analizar el comportamiento y utilización de las tarjetas y sugerir a la gerencia aumentos de límite y cancelaciones.

#### EXPERIENCIA SUGERIDA

- Experiencia sobre análisis de crédito.
- Conocimientos sobre las características de manejo de tarjetas y otros productos Visa.

### **EJECUTIVO DE ATENCIÓN A CLIENTES**

#### FUNCIÓN

- Supervisar al personal de servicio a tarjetahabientes para asegurar el manejo eficiente, rápido y cortés de sus consultas.

#### RESPONSABILIDADES

- Coordinar el trabajo del personal de servicio a tarjetahabientes.
- Delegar autoridad y tareas al personal. Implantar sistemas y procedimientos, según corresponda.

- Asistir al personal en la solución de problemas difíciles de servicios.
- Mantener contacto directo con los tarjetahabientes con respecto a consultas.
- Revisar el desempeño del personal.
- Controlar el trabajo del personal de servicio a tarjetahabientes para cerciorarse que el contacto sea eficiente y cortés y se mantenga la buena voluntad de los tarjetahabientes.
- Evaluar la carga de trabajo pendiente y lograr la resolución de los problemas dentro de los plazos establecidos.

#### EXPERIENCIA SUGERIDA

- Amplio conocimiento de políticas, procedimientos y prácticas establecidas.
- Experiencia en supervisión y administración del personal.
- Buen discernimiento, capacidad para la toma de decisiones.
- Conocimiento básico de las leyes de Crédito de Consumo que le afecten.

## GERENTE DE CRÉDITO

### FUNCIÓN

- Coordinar todas las actividades relacionadas al otorgamiento de créditos a través de la emisión de Tarjetas Visa.

### RESPONSABILIDADES

- Asegurar que el departamento de crédito tenga el personal capaz de asumir la autoridad, responsabilidad y tareas requeridas para tomar decisiones crediticias. Esto incluye asesoramiento y capacitación de supervisores, cumplimiento de toda la legislación que afecta al otorgamiento de créditos, coordinación del flujo de trabajo, recomendación de la ubicación de nuevos empleados y administración general de personal.
- Reuniones con empleados para capacitarlos en los métodos y procedimientos apropiados y discusión de cambios de políticas.
- Control de normas de crédito para asegurar la calidad de los créditos otorgados; recomendación e implementación de cambios en sistemas y procedimientos. Establecer y evaluar políticas de crédito.
- Aprobación o rechazo de solicitudes que le son derivadas por los supervisores, dentro de las pautas establecidas, incluyendo las de Tarjetas Visa Empresarial.
- Cumplimiento de funciones de relaciones públicas manejando las quejas de los tarjetahabientes que requieren atención especial.

- Preparación de informes para la gerencia.

#### EXPERIENCIA SUGERIDA

- Experiencia en créditos para consumo, gerencia de créditos minoristas.
- Análisis de estados financieros, contabilidad, administración de créditos, administración de personal y supervisión.
- Amplio conocimiento de las políticas, procedimientos y requerimientos referidos de financiamiento de la Tarjeta Visa dentro de la organización.
- Alto grado de discernimiento y capacidad de decisión.

**CAPÍTULO 2.**

**EL SERVICIO**

## ***2.1. CALIDAD DE SERVICIO***

Durante las últimas décadas se ha presentado un cambio importante referente a la calidad de cualquier proceso que se lleve a cabo y tenga la finalidad de llegar a las manos de un cliente, ya sea en forma de un producto manufacturado, transformado, comercializado o simplemente un servicio.

Hoy en día el servicio que acompaña cualquier venta o asesoría representa una diferenciación importantísima que genera ya sea una ventaja o una desventaja competitiva, de acuerdo con el énfasis y cuidado que se ponga en éste.

Los grandes principios en los que se puede presumir que descansa la calidad del servicio, son:

- El cliente es el único juez de la calidad del servicio. Sus consejos son, por tanto, fundamentales.
- El cliente es quien determina el nivel de excelencia del servicio, y siempre quiere más.

- La empresa debe formular promesas que le permitan alcanzar sus objetivos, ganar dinero y distinguirse de sus competidores.
- La empresa debe "gestionar" las expectativas de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente.
- Nada se opone a que las promesas se transformen en normas de calidad. El hecho de que la calidad del servicio sea, en parte, subjetiva no impide que se puedan definir normas precisas. Además, un sistema eficaz de prestación de servicio no debería eliminar la sonrisa de quien lo recibe.
- Para eliminar errores se debe imponer una disciplina férrea y un constante esfuerzo. En servicios no existe término medio. Hay que aspirar a la excelencia, al cero defectos. Atendiendo a los detalles es como se logra mejorar la claridad de los servicios. Y eso exige la participación de todos, desde el presidente de la empresa hasta el último de sus empleados...porque el cliente no ve en el servicio más que "lo que no funciona".

Claro está que cada empresa, de cada sector de servicios, desarrollará su propia estrategia de calidad, distinta, única, innovadora si fuera posible, pero los principios citados son condiciones indispensables para alcanzar el éxito.

Al hablar de "Calidad de Servicio" es importante definir ciertos conceptos, para lograr un mejor entendimiento.

**Calidad**

En términos prácticos, podría decirse que calidad es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave. Representa, al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad.

**Clientela clave**

Aquella que, por sus expectativas y sus necesidades, impone a la empresa el nivel de servicio que debe alcanzar. Ante la diversidad de necesidades, cada servicio debe seleccionar una clientela clave. La tentación de satisfacer a todos un poco ha pasado a ser el medio más seguro de fracasar.

**Servicio**

Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo. El servicio es algo que va mas allá de la amabilidad y de la gentileza, hace falta además, proporcionar una buena información, que oriente hacia el interlocutor idóneo o que no permita impacientarse a quien se encuentre al otro lado del hilo telefónico. Se trata de un problema de métodos y no de simple cortesía.

Por definición, servicio es en primer lugar un proceso. Mientras que los artículos son objetos, los servicios son realizaciones y tienen las siguientes características:

1. **INTANGIBILIDAD:** Al contrario que los artículos, no se les puede tocar, probar, oler o ver. Cosas tangibles como las tarjetas de crédito plásticas o los cheques pueden representar el servicio, pero no son el servicio en sí mismas.
2. **HETEROGENEIDAD:** Los servicios varían. Al tratarse de una actuación - normalmente llevada a cabo por seres humanos - los servicios son difíciles de generalizar. Incluso los cajeros más corteses y competentes pueden tener días malos por muchas razones, e inadvertidamente demostrarlo creando un ambiente tenso con el cliente o cometer errores.
3. **INSEPARABILIDAD DE PRODUCCION Y CONSUMO:** Un servicio generalmente se consume mientras se realiza, con el cliente implicado a menudo en el proceso. Una transacción financiera rutinaria puede echarse a perder por una cola de espera inacabable o un personal sin preparación.
4. **CADUCIDAD:** La mayoría de los servicios no se pueden almacenar. Si un servicio no se usa cuando está disponible, la capacidad del servicio se pierde.

### **Calidad de Servicio**

Resulta un poco complicado dar una definición exacta de la calidad de servicio, ya que ésta, sólo se puede apreciar por el cliente, y lo que constituye la buena calidad en el servicio para una persona puede no ser importante para otra. No todo el mundo lo quiere del mismo modo. Sin embargo, hay ciertas cosas básicas que todo el personal de servicio debe ofrecer. Estas incluyen el conocimiento del producto, la cortesía y la velocidad de transacción. Además, existen cinco dimensiones del servicio que son indispensables para obtener la pretendida "calidad de servicio", y son:

### 1. TANGIBLES:

Son la parte "visible" de la oferta de servicio - instalaciones, equipos y apariencia del personal en contacto -, que da indicación de la naturaleza del servicio mismo. Ya que los servicios son realizaciones más que objetos, es difícil para los clientes comprenderlos mentalmente e imposible cogerlos físicamente. Por ello los clientes tienden a buscar las cosas tangibles asociadas al servicio, que les ayuden a juzgar el servicio.

### 2. FIABILIDAD:

La fiabilidad implica la realización del servicio prometido con formalidad y exactitud. Los errores de servicio no sólo son caros de corregir en un sentido directo, sino que también resultan caros indirectamente, porque pueden tener un efecto negativo sobre la confianza del cliente en toda la institución. Una equivocación con algo tan importante como el dinero de la gente tiene incluso, más probabilidades de significar un cliente perdido.

### 3. RESPONSABILIDAD:

Es el estar listo para servir; es el deseo de servir a los clientes pronta y eficazmente. La responsabilidad implica el hacer patente al cliente que sus negocios se aprecian y quieren. Como las otras dimensiones del funcionamiento del servicio, la responsabilidad está a veces en función de "pequeñas cosas".

### 4. SEGURIDAD:

La seguridad se refiere a la competencia y cortesía del personal de servicio que infunde confianza en el cliente. Cuando los clientes tratan con personal de servicio que además de ser agradables, cuentan con conocimientos suficientes sobre el problema específico que se les plantea, sienten la tranquilidad de estar negociando con la compañía apropiada.

## 5. EMPATÍA:

La empatía va más allá de la cortesía profesional. Es un compromiso con el cliente - es el deseo de comprender las necesidades precisas del cliente y encontrar la respuesta más adecuada -. La empatía es un servicio esmerado, individualizado, que satisface necesidades.

## ***2.2. SERVICIO EN INSTITUCIONES FINANCIERAS***

El servicio se está constituyendo en la principal estrategia de beneficios para instituciones financieras. La calidad de servicio, por tanto es un asunto primordial en un mercado como el de hoy en día, muy competitivo, sin regulaciones y de difusión restringida.

Las instituciones financieras competitivas son semejantes en los servicios que ofrecen: cuentas corrientes, tarjetas de crédito, cuentas de pensiones individuales, préstamos para el automóvil. Sus precios son comparativos y - con sucursales bancarias y cajeros automáticos ATMs (Automatic Teller Machines) - ofrecen a menudo ventajas análogas de ubicación. Incluso pueden parecer iguales. En lo que difieren es en el servicio. Instituciones competidoras pueden ofrecer las mismas prestaciones, pero no ofrecen el mismo servicio. Nadie sabe esto mejor que el cliente. La calidad de servicio es el gran diferenciador; la calidad de servicio atrae - y mantiene - la atención del cliente.

La calidad de servicio proporcionada por una institución financiera afecta directamente sobre los beneficios finales. El efecto será positivo si el servicio es

bueno, y negativo si el servicio es pobre, pero la relación entre calidad y rendimiento financiero es ineludible<sup>5</sup>

Tanto si la medida de beneficios se refleja en ventas como si se refleja en inversiones, los negocios con una mejor oferta de producto/servicio superan en efectividad a aquéllos con inferior calidad. Entre los beneficios que corresponden a los negocios que ofrecen una calidad superior, se encuentran los siguientes:

- Mayor lealtad del cliente
- Repetición de negocios
- Vulnerabilidad reducida a la guerra de precios
- Habilidad para disfrutar de unos precios relativos más altos sin que ello afecte sobre la participación en el mercado
- Costos de mercado inferiores
- Crecimiento de la participación en el mercado

Las instituciones financieras tienen sólo tres métodos para aumentar la participación en el mercado: atraer nuevos clientes, hacer nuevos negocios con clientes ya existentes y reducir la pérdida de clientes. Una reputación de servicio pobre imposibilita la eficacia de la institución en las tres áreas. Es por esto que se considera muy importante dirigir el cambio de la institución financiera que constituye este análisis, a una mayor atención al aspecto de calidad de servicio. Los esfuerzos encaminados a mejorar los procesos que actualmente se siguen, no deben perder de vista que su finalidad es mejorar el servicio que recibe la clientela,

---

<sup>5</sup> Establecida por el Instituto de Planificación Estratégica a través de su base de datos de PIMS (Profit Impact of Market Strategies), 1972

lo cual se verá reflejado en aspectos como: tiempo de respuesta, atención personalizada, facilidad de operaciones, entre otras.

Los beneficios distintivos de un buen servicio y los costos de un servicio pobre hacen que la conciencia sobre el servicio sea imperativa en un mercado de servicios financieros intensamente competitivo y carente de normas. El papel fundamental del servicio está lejos de ser un misterio. Un buen servicio emana del liderazgo y de una cultura organizativa - características que no pueden comprarse en una tienda.

No debe perderse de vista que las ventas y el servicio son inseparables, en particular la clase de ventas de que se ocupan las instituciones financieras. Los clientes de servicios financieros hoy día se enfrentan a una serie de productos desconcertantes centrados en mercados específicos y similares tanto en naturaleza como en precio a la línea de productos que ofrecen las instituciones de la competencia. La venta de estos productos requiere personal que pueda identificar las necesidades del cliente y elegir entre las ofertas de la institución para proponerle justamente el paquete más apropiado.

Para el caso de la institución financiera que forma parte del análisis, los procesos que se han tomado en cuenta, constituyen la parte operativa que el cliente espera, se encuentre funcionando con rapidez y eficacia, es decir, representa servicios cuya única diferenciación de otras instituciones está dada por la "calidad de servicio".

Si las ventas y el servicio van unidos, entonces son también inseparables del concepto de la banca de relaciones, el proceso de atraer, mantener y mejorar las relaciones con el cliente. Una verdadera banca de relaciones implica un gran compromiso, tanto de la institución con el cliente, como del cliente con la institución - como es el caso de los compromisos contractuales y aquéllos derivados del flujo de la información -. La excelencia en el servicio prepara el terreno a estas relaciones.

Las expectativas del cliente sobre las organizaciones de servicio son claras y contundentes. Hay que tener buena apariencia, ser responsable, tranquilizador por medio de la cortesía y la competencia, empático, pero sobre todo, digno de confianza. Hay que hacer lo que se dice que se hará y mantener la promesa de servicio.

Finalmente, para aplicar un programa con miras a mejorar la calidad de servicio es conveniente tener en cuenta las siguientes perspectivas:

1. La mejora del servicio es una iniciativa humana. Tres de las cinco dimensiones de funcionamiento del servicio (responsabilidad, seguridad y empatía) resultan directamente de la actuación humana, y una cuarta (fiabilidad) a menudo depende de la actuación humana. Incluso las cosas tangibles se relacionan, ya que la apariencia física de los que ofrecen el servicio puede influir en las impresiones sobre la calidad de servicio. Claramente el "factor humano" es central para el entendimiento de lo que causa problemas de servicio, y para lo que se necesita hacer para mejorar el servicio.
2. El modo en que los clientes juzguen un servicio puede depender tanto o más del proceso del servicio que del resultado del servicio. En los servicios, el "cómo" de su realización es una parte clave del mismo. Los compradores de servicios juzgan la calidad basándose tanto en las expectativas que tienen durante el proceso de servicio como en lo que pueda ocurrir después.

3. Los clientes evalúan la calidad de servicio a dos niveles diferentes. Un nivel es el del servicio "regular"; por ejemplo, la distribución rutinaria de estados de cuenta. El segundo nivel es cuando ocurre un problema o una excepción con el servicio regular, por ejemplo cuando existe una aclaración en su estado de cuenta. Los clientes del servicio están muy familiarizados con las batallas que han de librar intentando solucionar un problema de servicio. Así es que probablemente notarán y recordarán cuando una firma de servicio gestiona la solución del problema eficazmente.
  
4. Todos en una institución financiera pueden proporcionar un servicio: desde los que realizan un trabajo administrativo hasta los que atienden al público. Todos en la organización tienen un cliente, y la prioridad número 1 de cada persona, día tras día, debería ser satisfacer o exceder las expectativas de servicio al cliente. La calidad del servicio realizado por el personal de contacto con el cliente, a menudo depende de la calidad del servicio interno realizado por el personal de operaciones.

***CAPÍTULO 3.***

***ANÁLISIS DE LOS PROCESOS Y SOLUCIÓN PROPUESTA***

### ***3.1. OPERACIÓN ACTUAL.***

Dentro de el área de tarjetas de crédito de la Institución financiera que constituye nuestro análisis, existen tres procesos que forman la base operativa de dicha área. Lo anterior debido a que estos procesos cumplen las necesidades del servicio ofrecido, durante su inicio así como a lo largo de su vida activa, sin embargo, al limitar el estudio a tres procesos no se elimina la solución a otro tipo de servicio que pudiera solicitar el tarjetahabiente, como es el caso de las cancelaciones de tarjeta y los cambios de límite de crédito, por citar dos ejemplos.

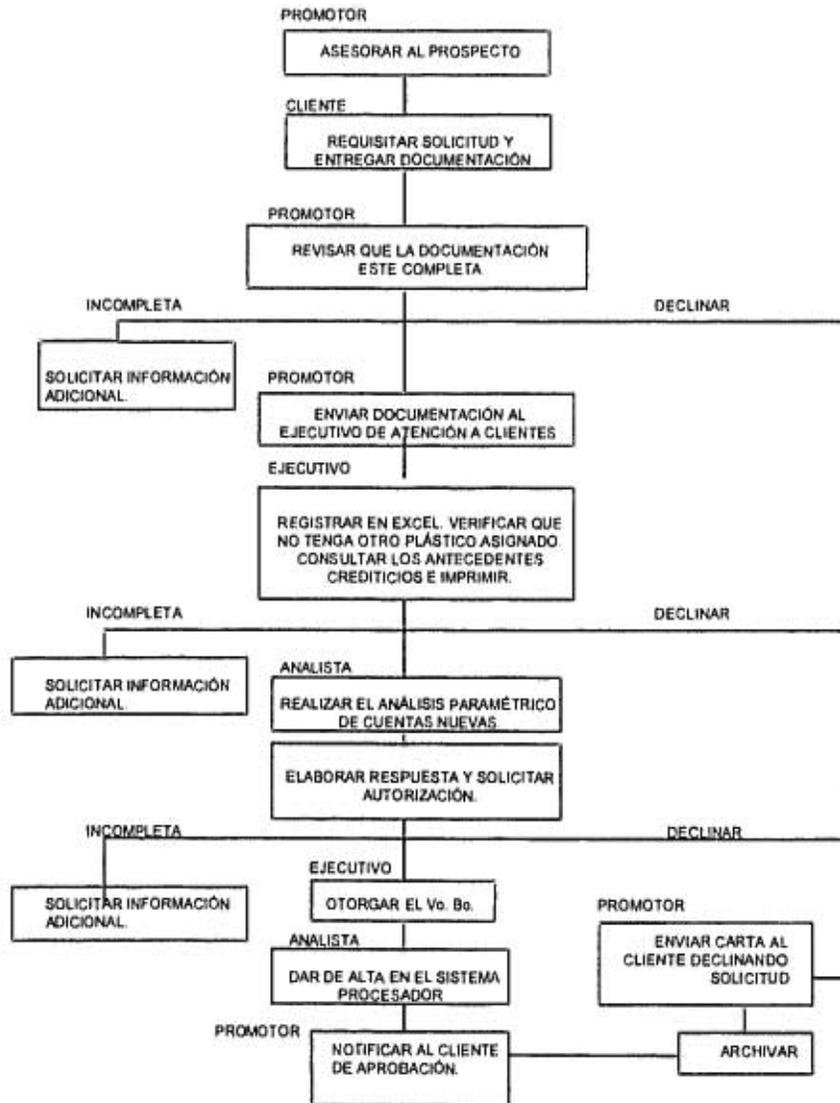
La razón por la que este tipo de servicios no han sido incluidos dentro de un procedimiento separado, responde al hecho de que, dada la naturaleza de éstos, pueden incluirse en algún punto de la secuencia de los tres procesos antes mencionados, además de que para su ejecución no requieren de un análisis previo, o bien de documentación adicional por parte del tarjetahabiente.

Es importante señalar que en otras instituciones del mismo giro, pueden existir otros procedimientos importantes de acuerdo con los servicios que se ofrezcan, como pueden ser tarjetas de débito, tarjetas de afinidad o tarjetas de asociación; productos que presentan características diferentes a las de una tarjeta de crédito.

Con el objeto de obtener un claro entendimiento de los tres procesos que, actualmente operan en el área de tarjetas del Banco analizado, se presenta una explicación de éstos, acompañado cada procedimientos de dos anexos:

1. Diagramas de flujo, mismos que permiten esquematizar la secuencia que llevan los procesos y visualizar de forma rápida el flujo que siguen,
2. Cursograma analítico, que nos muestra información referente a la duración de las actividades, el responsable de cada una de ellas y los viajes de la información involucrada en el proceso.

**ANEXO 1. OTORGAMIENTO DE LÍNEAS DE CRÉDITO**



**ANEXO 2.**

CURSOGRAMA ANALÍTICO							
DESCRIPCIÓN	tiempo min.	SIMBOLO					Responsable
		○	⇒	D	□	▽	
<i>Otorgamiento de Líneas de Crédito</i>							
ASESORAR AL PROSPECTO	30	*					PROMOTOR
REQUISITAR LA SOLICITUD	15	*					CLIENTE
ENTREGAR DOCUMENTACIÓN AL PROMOTOR	1440	*					CLIENTE
ENVIAR INFORMACIÓN AL EAC	1440	*					PROMOTOR
REVISAR DOCUMENTACIÓN	10			*			EJECUTIVO
REGISTRAR EN EXCEL	3	*					EJECUTIVO
VERIFICAR QUE NO EXISTA OTRO PLÁSTICO ASIGNADO	20			*			EJECUTIVO
CONSULTAR ANTECEDENTES	20	*					EJECUTIVO
ENVIAR AL ATC	1440	*					EJECUTIVO
ANÁLISIS PARAMETRICO DE CUENTAS NUEVAS	15	*					ANALISTA
OBTENER EL Vo. Bo.	1440			*			ANALISTA
ALTA EN EL SISTEMA BANAMEX	15	*					ANALISTA
NOTIFICAR AL PROMOTOR	10	*					ANALISTA
NOTIFICAR AL CLIENTE	5	*					PROMOTOR
<b>TOTAL</b>	<b>5903</b>	<b>(4 DÍAS, 2 HORAS, 23 MINUTOS)</b>					

### ***3.1.1. OTORGAMIENTO DE LÍNEAS DE CRÉDITO***

La tarjeta de crédito se rige por un contrato de Apertura de Crédito en Cuenta Corriente; únicamente se podrán abrir cuentas a personas físicas con capacidad económica y reconocida solvencia moral, por lo que deberá evitarse la apertura de cuentas a nombre de grupos de personas que operen como comités, fondos o cajas de ahorros, ligas, coaliciones, iglesias, escuelas, etc., que carecen de entidad jurídica.

#### ***REQUISITOS BÁSICOS***

- Edad de 21 a 65 años.
- Ingreso mínimo: a partir de 8 salarios mínimos de la zona geográfica a la que corresponda.
- Arraigo domiciliario: dos años en domicilio actual computable con el anterior.

- Arraigo empleo o actividad: dos años en actividad o negocio.
- Nacionalidad: mexicana o extranjeros con forma migratoria FM2 y FM3

La falta de al menos uno de los anteriores requisitos, no será por sí sola motivo de negación para el otorgamiento de una línea de crédito, pero sí dará origen a un análisis detallado de las circunstancias particulares del prospecto, para ser sometido su caso, por separado en el Comité de Crédito efectuado en el Banco.

#### *DOCUMENTOS COMPROBATORIOS*

- Comprobante de identidad con cartilla, pasaporte, credencial de elector, licencia o forma migratoria si es extranjero.
- Dos últimos comprobantes de ingresos con recibos de nómina en caso de ser persona física bajo el régimen de sueldos y salarios. Última declaración de impuesto sobre la renta o I.V.A. en caso de ser profesionista independiente.
- Comprobante de domicilio que muestre fehacientemente la antigüedad necesaria tal como: recibos de luz, renta, teléfono, hipoteca, predial, etc.
- Comprobante de actividad o empleo. Si es persona física por honorarios o actividad empresarial, copia de constancia de alta en hacienda; si es empleado o funcionario carta de la empresa donde certifique su antigüedad.

### *ANÁLISIS DE CRÉDITO*

El personal de Banco Promotor del Norte con facultad de otorgamiento de crédito en forma de tarjetas de crédito será responsable de verificar la documentación comprobatoria proveniente del cliente tanto por los datos personales como los documentos que le dan los elementos necesarios para establecer el riesgo, la capacidad de pago y la línea de crédito. Este personal tiene prohibido otorgar crédito sin tener los elementos necesarios para tomar una decisión que no sea posteriormente justificable.

Se prohíbe al personal facultado otorgarle crédito a familiares o conocidos aún contando con la documentación comprobatoria por razón de conflicto de intereses. En este caso se deberá pasar la solicitud a otro funcionario facultado para que éste dictamine.

La solicitud de tarjeta de crédito deberá ser requisitada con tinta negra, para evitar que en el proceso de digitalizado o microfilmado resulte legible. Para mantener una confiable y consistente base de datos se deberá anotar el nombre completo en la solicitud contrato (sin abreviar).

**PROCEDIMIENTO DE OTORGAMIENTO DE LÍNEAS DE CRÉDITO**

<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
<b>PROMOTOR</b>	<p>Es responsable de asesorar al prospecto de cliente, respecto a las características del producto y a los diferentes servicios que le ofrece la tarjeta de crédito. Informa de la documentación necesaria para requisitar una tarjeta de crédito, la cual consiste en:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• solicitud-contrato tarjeta de crédito (se le entrega en ese momento si lo desea)</li><li>• identificación vigente con foto y firma</li><li>• comprobante de domicilio</li><li>• dos últimos comprobantes de ingresos</li><li>• carta de antigüedad en el empleo</li><li>• escrito de respaldo de las ventajas comerciales del solicitante, el cual consiste en un documento que describe los aspectos positivos o competitivos del solicitante con respecto a su situación financiera, como puede ser: solvencia económica, estabilidad laboral, manejo de cuentas bancarias, etc.</li></ul>

CLIENTE	Requisita la solicitud-contrato y firma, entregando este formato y sus documentos probatorios al promotor.
PROMOTOR	Recibe documentos del cliente e informa al cliente que en, aproximadamente diez días se le notificará el resultado de su petición.
PROMOTOR	Verifica que esté requisitada en forma integral la solicitud-contrato y firmado por ambos lados el documento, así como completa la documentación requerida debiendo ser vigente y legible. Posteriormente la envía al ejecutivo de atención a clientes.
EJECUTIVO DE ATENCIÓN A CLIENTES	<p>Verifica, de nuevo, que la solicitud-contrato esté debidamente requisitada y firmada tanto por el titular como por el obligado solidario<sup>6</sup>, en su caso, de no ser así, la devuelve el mismo día.</p> <p>Revisa que la documentación de identificación, comprobantes de domicilio e ingresos estén completos, legibles y vigentes y correspondan a la persona que solicita; en su caso aplica lo mismo para el obligado solidario.</p> <p>Registra en excel, en el archivo correspondiente, aquellas solicitudes que estén debidamente requisitadas y completas</p>

<sup>6</sup> Aquél que responde en forma conjunta al titular, ante la Institución Financiera, sobre el manejo de la cuenta.

en información, anotando los datos que hasta el momento se tengan, en el siguiente formato:

FOLIO	APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRE	FECHA DE RECEPCIÓN	FECHA DE ENTREGA A CRÉDITO	FECHA DE RESPUESTA	DECISIÓN CRÉDITO	LIMITE ASIGNADO

**EJECUTIVO DE ATENCIÓN A CLIENTES** Verifica que el solicitante no tenga otro plástico otorgado, de ser así avisa al promotor y rechaza la solicitud.

Revisa si ya se han enviado otras solicitudes de el mismo cliente y en caso de resultar positivo incorpora los antecedentes a la solicitud. En caso de que el prospecto de cliente registre en la solicitud-contrato algún número de cuenta de inversiones en el Grupo, se debe verificar en el sistema de inversiones e imprimir los estados de cuenta de los últimos seis meses anexándolos a la documentación junto con una gráfica del comportamiento de las inversiones.

Registra aquellas solicitudes que fueron declinadas por falta de documentación e informa al promotor del resultado, guardando por un mes la documentación para cualquier aclaración, antes de proceder a destruirla. Captura la fecha en que se enviará al Analista de Tarjeta de Crédito en la base de datos de excel.

Consulta e imprime los antecedentes crediticios del

solicitante en la base de datos del BURÓ NACIONAL DE CRÉDITO (BNC)<sup>7</sup>.

Finalmente envía al departamento central de tarjeta de crédito la documentación de cada solicitud, anexando una impresión de la relación de las solicitudes que se entregan para tener un acuse de recibo.

**ANALISTA DE  
TARJETA DE  
CRÉDITO**

Evalúa los resultados del paso anterior y en caso de tener malos antecedentes avisa a el EJECUTIVO DE ATENCIÓN A CLIENTES.

Revisa el tipo de documentación que anexa para que cumpla con características mínimas de seguridad, formalidad y veracidad, en caso de dudas devuelve la documentación al EJECUTIVO DE ATENCIÓN A CLIENTES.

Realiza el ANÁLISIS PARAMÉTRICO DE CUENTAS NUEVAS, el cual consiste en un estudio detallado tanto de su solvencia económica como de su historial crediticio; de acuerdo con un formato preestablecido por la Institución y que constituye un requisito indispensable para continuar con la solicitud. Determina el número de salarios mínimos mensuales (SMM) que representan el ingreso del solicitante consultando este valor con los formatos preestablecidos.

Realiza la gráfica del caso (misma que expresa el

<sup>7</sup> Archivo que contiene la información de todos aquellos sujetos de crédito (tarjetas de crédito o préstamos bancarios) de Bancos Nacionales que han presentado un manejo irregular en el pago de sus adeudos, es decir, que presentan pagos atrasados, problemas de cobro, sobregiros, etc. En caso de no tener ninguno de estos problemas la base de datos despliega que a esa fecha no se cuenta con malos antecedentes crediticios.

comportamiento crediticio de el solicitante), anexándola a la documentación que se tiene.

Determina el límite de crédito recomendado, con base en el Análisis Paramétrico de Cuentas Nuevas, anotándolo en el formato correspondiente; lo firma y entrega al responsable de tarjeta de crédito para su VoBo.

**RESPONSABLE DE TARJETA DE CRÉDITO** Revisa y en su caso firma de conformidad devolviendo al Analista de Tarjeta de Crédito.

**ANALISTA DE TARJETA DE CRÉDITO** Da de alta en el sistema de crédito de BANAMEX y avisa al promotor de los resultados. También actualiza los registros de la base de datos de excel.

**PROMOTOR** Avisa a cliente del resultado de su solicitud y le informa que en cinco días le llegará su plástico por correo.

## *DISEÑO Y FABRICACIÓN DE PLÁSTICOS*

En general, la emisión de todas las tarjetas está sujeta a especificaciones técnicas y regulaciones internacionales, de acuerdo a lo señalado por Visa y MasterCard en sus reglas operativas, cuya observancia está a cargo de Banamex. Por consiguiente, el diseño y fabricación de plásticos debe ser sometido a la aprobación de dichas organizaciones, a través de Banamex.

El Banco Asociado puede utilizar hasta el 85% del anverso para identificar y promover su imagen, siempre que no invada los espacios reservados para los hologramas de Visa y MasterCard.

El reverso llevará el logotipo de Banamex y la leyenda "Operada por Banco Nacional de México, S.A.", a fin de que los negocios afiliados puedan aplicar los límites de piso para tarjetas nacionales y los tarjetahabientes puedan identificar los negocios en donde les aceptan sus tarjetas.

Banamex es responsable de tramitar oportunamente las solicitudes de expedición de tarjetas y aumento de límite de crédito que le sean transmitidas vía terminal, o reciba acompañadas de carta remesa<sup>8</sup> autorizada por personal facultado del Banco Asociado. Las copias de esas cartas, selladas por Banamex servirán al Banco Asociado para control y aclaración, en caso necesario.

---

<sup>8</sup> Aquello que se envía cada vez.

La entrega de tarjetas es efectuada por Banarnex al Banco Asociado, ya sea directamente, o por conducto de los centros de grabación autorizados en el interior del país.

*PROCESO DE EMISIÓN-GRABACIÓN-DISTRIBUCIÓN*

<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
<b>PROCESADOR</b>	Efectúa corte diario de la captura de altas del día anterior.
<b>Centro Operativo</b>	<p>Genera archivos de grabación en cintas "card code".</p> <p>Graba por producto los plásticos respectivos</p> <p>En proceso alterno genera los números confidenciales, los sobreseta y envía al cliente por correo.</p> <p>Ensobrete las tarjetas grabadas y las envía al Banco Emisor, dentro de una bolsa de polietileno sellada al calor, que contiene original y copia de un listado de Nuevas Cuentas de usuarios.</p>
<b>MENSAJERÍA DEL BANCO EMISOR</b>	Acude al Centro Operativo del Procesador para recoger la bolsa correspondiente.

**AUXILIAR DE  
GUARDA -  
VALORES**

Recibo la bolsa enviada por Banamex que contiene:

- Sobres cerrados, marcados con la leyenda "Personal y Confidencial", que contienen las tarjetas insertadas en el Tarjetón de Envío.
- Acuse de recibo para recabar la firma del usuario al entregarle la tarjeta de crédito.

Verifica que la bolsa no se encuentre violada ni abierta.

**EJECUTIVO DE  
ATENCIÓN A  
CLIENTES**

Abre la bolsa y verifica que el contenido de sobres coincida con el total de tarjetas relacionadas en el listado correspondiente.

Si los sobres no se encuentran completos, lo notifica de inmediato al Centro Operativo Banamex, al departamento de control de emisión anotando en el original y copia del listado la irregularidad presentada.

Verifica que los números de cuenta de las tarjetas de crédito, así como los datos del tarjetahabiente coincidan con los anotados en los respectivos acuses de recibo. Cuando detecte que no coinciden los datos del cliente, por error u omisión deberán destruir de inmediato el plástico e informar al departamento de control de emisión de Banamex.

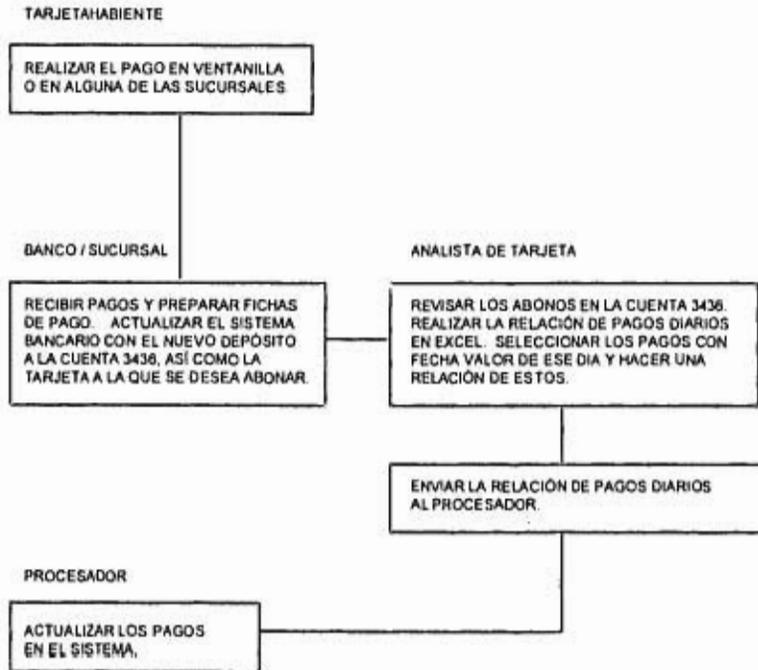
AUXILIAR DE GUARDA - VALORES	Guarda los plásticos recibidos en la bóveda del banco y realiza una relación indicando los datos de las tarjetas recibidas, así como la fecha en que éstas ingresaron a la bóveda del banco.
------------------------------------	--

*PROCESO DE ENVÍO DE TARJETAS AL CLIENTE Y / O SUCURSALES*

<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
AUXILIAR DE GUARDA - VALORES	<p>Organiza el envío de tarjetas para cada una de las sucursales a través de los servicios de mensajería del banco. Para tal efecto elabora la guía de envío relacionando en ella los números de cuenta y cantidad, así como la dirección donde se envía. Si se trata de tarjetas que se enviarán a alguna de las sucursales, se mandarían por mensajería especializada a éstas para que de ahí se distribuyan.</p> <p>Elabora una relación indicando la fecha en la que las tarjetas salieron de la bóveda del banco.</p>
ANALISTA DE TARJETA DE CRÉDITO	Actualiza el estatus de el plástico para determinar su nueva ubicación manejando la clave "en mensajería"

<b>MENSAJERÍA DEL BANCO EMISOR</b>	Entrega las tarjetas de crédito correspondientes y conserva el acuse recabando la firma del titular o en su defecto la firma de la persona que recibe la tarjeta así como los datos de la identificación que ésta presenta.
<b>ANALISTA DE TARJETA DE CRÉDITO</b>	Recibe los acuses de las tarjetas y los archiva en el expediente correspondiente.  Actualiza nuevamente el estatus de la cuenta colocando la leyenda "entregada".

Aún cuando el proceso en cuestión debe efectuarse en cinco días hábiles, la experiencia demuestra que se lleva a cabo en diez o quince días hábiles. Lo anterior no significa que sea imposible llevarlo a cabo en el plazo deseado, sin embargo existen muchas demoras innecesarias que dificultan la eficiencia del proceso. Así mismo, cabe señalar que, como se depende del procesador para completar el ciclo, en ocasiones las demoras pueden estar fuera del control de la Institución Financiera, para lo cual, se considera conveniente manejar un rango de error en el que puedan estar incluidas estas demoras.

**ANEXO 3. PAGOS EN VENTANILLA**

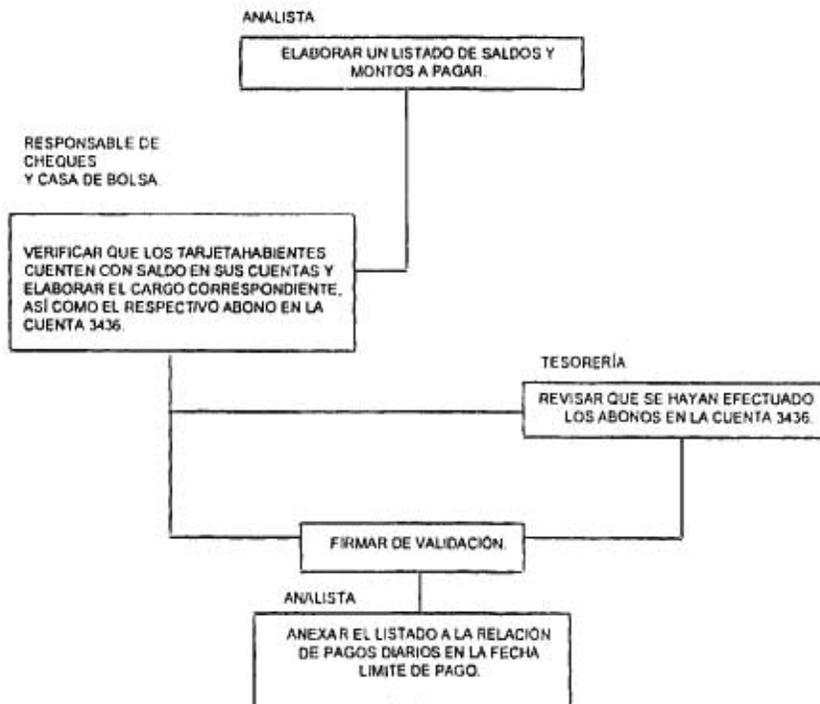
**ANEXO 4.**

CURSOGRAMA ANALITICO							
DESCRIPCIÓN <i>Pagos en Ventanilla</i>	tiempo min.	SIMBOLO					Responsable
		○	⇒	D	□	▽	
REALIZAR EL PAGO	20	*					CLIENTE
RECIBIR EL PAGO	10	*					BANCO EMISOR
ACTUALIZAR ARCHIVOS	10	*					CAJA
REVISAR ABONOS EN LA CUENTA 3436	20			*			ANALISTA
REALIZAR RELACIÓN DE PAGOS DIARIOS	20	*					ANALISTA
SELECCIONAR PAGOS CON FECHA VALOR DE ESE DÍA	15	*					ANALISTA
HACER UNA RELACIÓN SEGÚN FECHA VALOR	15	*					ANALISTA
ENVIAR RELACIÓN AL PROCESADOR	30	*					ANALISTA
<b>TOTAL</b>	<b>140</b>						<b>(2 HORAS, 20 MINUTOS)</b>

### ANEXO 5. PAGOS AUTOMÁTICOS



### TIEMPO DE ESPERA PARA LA FECHA LÍMITE DE PAGO



**ANEXO 6.**

CURSOGRAMA ANALÍTICO							
DESCRIPCIÓN <i>Pago Automático</i>	tiempo min.	SIMBOLO					Responsable
		O	⇄	D	□	V	
ASESORAR AL CLIENTE	15	*					PROMOTOR
REQUISITAR SOLICITUD	15	*					CLIENTE
REVISAR SOLICITUD	15				*		PROMOTOR
ENVIAR AL ATC	1440		*				PROMOTOR
ACTUALIZAR ARCHIVO DE EXCEL	10	*					ANALISTA
TIEMPO DE ESPERA A FECHA LIMITE DE PAGO	28800			*			
ELABORAR UN LISTADO DE SALDOS	60	*					ANALISTA
ENVIAR AL RESPONSABLE DE CHEQUERA Y DE CASA DE BOLSA	1440		*				ANALISTA
REVISAR QUE LOS TARJETAHABIENTES CUENTEN CON SALDO	30				*		RESPONSABLE DE CHEQUES Y CASA DE BOLSA.
ELABORAR TRASPASO A LA CUENTA 3436	30	*					RESPONSABLE DE CHEQUES Y CASA DE BOLSA.
ENVIAR AL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA	1440		*				ANALISTA
REVISAR ABONOS EN LA CUENTA 3436	20				*		TESORERÍA
INCLUIR EN PAGOS DIARIOS	10	*					ANALISTA
ENVIAR AL PROCESADOR	1440		*				ANALISTA
<b>TOTAL</b>	<b>34765</b>	<b>(24 DÍAS, 3 HORAS, 25 MINUTOS)</b>					

### **3.1.2. PAGOS DE TARJETA DE CRÉDITO**

El banco otorgará un plazo de gracia de 20 días posteriores al corte para que el cliente efectúe el pago mínimo o total, de acuerdo a la opción que el cliente seleccione. Para comodidad del cliente el banco ofrece al cliente la posibilidad de pagar con cargo en cuenta de cheques y de inversiones el saldo total de cada ciclo o el pago mínimo requerido. Para el efecto, el cliente, a través del formato de "autorización de cargo en cuenta", podrá solicitar el servicio.

También podrán recibirse pagos y depósitos efectuados con cheques de el Banco que constituye este análisis, anotando al reverso del documento la leyenda: "Para abono de la tarjeta No....."

Otra opción de pago es a través de los cajeros permanentes, por este conducto, el pago y \ o depósito se recibe en efectivo, depositando el sobre respectivo en el cajero.

El pago mínimo del saldo de crédito será del 8%, el cual se podrá efectuar en las sucursales de el Banco Emisor y en las del Banco Adquirente en los horarios del servicio. En caso de que el pago se lleve a cabo en este último, el proceso es realizado por el Banco Adquirente y queda fuera de nuestro análisis.

a) PROCEDIMIENTO DE PAGO EN VENTANILLA

<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
<b>CLIENTE</b>	Realiza el pago de su tarjeta de crédito en la ventanilla del banco, ya sea en el D.F. o en cualquiera de las sucursales del Banco Emisor en el interior de la República.
<b>CAJERA</b>	Recibe el pago y actualiza la cuenta 3436, en la cual se depositan los abonos hechos por los clientes a sus tarjetas de crédito.  Captura los datos del tarjetahabiente en la computadora, así como el monto que se deposita e imprime el recibo (original y copia) del correspondiente abono. La copia se le entrega al cliente y el original se conserva en la caja.

**PROMOTOR  
(SUCURSAL)** En caso de que el pago se realice en alguna de las sucursales, (Banco Emisor o Banco Adquirente) realizarán una relación con los datos de los tarjetahabientes que hayan realizado abonos ese día, así como los montos de sus pagos. La relación se enviará por fax al departamento de tarjetas de crédito del Banco en el D.F.

**ASISTENTE DE  
TARJETA DE  
CRÉDITO** Una vez que la caja ha cerrado recoge los comprobantes de pagos diarios con la cajera.

Imprime un listado de los depósitos del día en la cuenta 3436 y valida que los pagos se encuentren registrados en ésta.

Revisa la documentación que llega vía fax a lo largo del día validando que estos abonos también se encuentren en la cuenta 3436. En caso de existir alguna irregularidad en los depósitos, se comunicará con la cajera o bien con las sucursales para verificar los errores. Si se llegara a detectar un abono en la cuenta 3436 que no pertenezca a un pago se notificará al Departamento de Tesorería del Banco.

ANALISTA DE TARJETA DE CRÉDITO Actualiza el archivo de excel con los pagos diarios de acuerdo con el siguiente formato :

FECHA DE PAGO	FECHA VALOR	NUMERO DE CUENTA	NOMBRE	SUCURSAL	TIPO DE PAGO	NUMERO DE CHEQUE	FECHA DE LIQUIDACIÓN

El tipo de pago corresponde a la siguiente especificación:

1. Pagos en efectivo
2. Pagos en cheque (salvo buen cobro)
3. Pagos con cheque propio

Si el tipo de pago es 1 ó 3 la fecha valor será la misma que la fecha de pago, de lo contrario serán 24 horas después.

La fecha de liquidación será 24 horas después de la fecha valor.

Ninguna de las fechas podrá ser en día no hábil, en cuyo caso se anotará la inmediata posterior.

**ANALISTA DE  
TARJETA DE  
CRÉDITO** Imprime una relación con los pagos diarios y la archiva junto con los comprobantes y la documentación vía fax de ese día. Envía una copia de la impresión al departamento de Contabilidad.

Realiza una relación de todos los pagos que tengan Fecha Valor de ese día e imprime cuatro copias. Dos de éstas son enviadas con los mensajeros del Banco al departamento de Tarjetas de Crédito de Banamex sirviendo una como acuse. Otra copia es enviada al departamento de contabilidad del Banco. La última copia se entrega al departamento de Tesorería para que hagan el abono correspondiente a Banamex en la fecha de liquidación indicada.

**PROMOTOR  
(SUCURSAL)** Envía los originales de los comprobantes de pago de tarjeta de crédito a el Banco (México, D.F.)

**ANALISTA DE  
TARJETA DE  
CRÉDITO** Recibe los originales de comprobantes de pagos hechos en las sucursales y los anexa al archivo junto con la documentación correspondiente a dichos pagos.

En caso de existir alguna omisión en los pagos enviados a Banamex debido a algún error humano, se envía una relación que especifique la fecha valor con la que debió aplicarse el pago así como la fecha en que éste se liquidará. Banamex permite retroceder hasta 20 días en la aplicación de un pago.

Es indispensable llevar un control de los comprobantes de pagos de tarjeta de crédito que envían las sucursales. En caso de que no se haya enviado el comprobante de un pago que se encuentre relacionado en algún fax, será necesario notificar a la sucursal para que proceda a su aclaración.

#### b) PROCEDIMIENTO DE PAGO AUTOMÁTICO

Con la finalidad de brindar un mejor servicio a los tarjetahabientes, el banco les ofrece la posibilidad de el "pago automático" de su tarjeta de crédito, ya sea por el mínimo a pagar o bien por el total de su saldo en la fecha de corte. Este pago se realizará a través de un cargo a su cuenta, ya sea de cheques o Sociedades de Inversión de Renta Fija. El procedimiento a seguir será el siguiente:

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
PROMOTOR	Informa al cliente sobre los requisitos para contar con el "pago automático" de su tarjeta de crédito, los cuales consisten en llenar una solicitud y contar con una cuenta de cheques en el Banco o tener dinero en Sociedades de Inversión de Renta Fija en la Casa de Bolsa.

**CLIENTE** Llena la solicitud y se la entrega al Promotor, indicando a qué cuenta se le realizará el cargo correspondiente.

**PROMOTOR** Verifica que la cuenta en la que el cliente desea que se realice el cargo se encuentre vigente y en situación normal.

Recibe la solicitud y le entrega al cliente un calendario con las fechas en que realizarán los cargos a su chequera o la venta de sus inversiones; la fecha en que se llevará a cabo el abono a su tarjeta y la fecha límite para aceptar modificaciones en el monto que se tenía establecido para el pago de su tarjeta.

Entrega la solicitud al ANALISTA DE TARJETA DE CRÉDITO.

**ANALISTA DE TARJETA DE CRÉDITO** Actualiza el archivo de excel con los datos del tarjetahabiente.

En la fecha de corte (día 10 de cada mes), imprime una copia del estado de cuenta de cada uno de los tarjetahabientes incluidos en el sistema de "pago automático" y los revisa verificando los siguientes puntos:

- Valida que el abono del mes anterior se haya realizado por el monto y en la fecha adecuada.

- Revisa que el tarjetahabiente no tenga ningún cargo en aclaración, ya sea en la tarjeta titular o en alguna de las adicionales, si es el caso. Si existiera algún cargo en aclaración no tomará en cuenta el importe del mismo en el pago que se realizará, así como los intereses que el cargo pudiera haber generado, los cuales se realizan de forma manual. El cálculo del importe total a pagar se realiza auxiliándose de un programa en excel.
- Revisa que no se haya recibido ninguna petición del tarjetahabiente solicitando alguna modificación en su pago de tarjeta de crédito. De ser así se harán los cambios correspondientes.

**ANALISTA DE  
TARJETA DE  
CRÉDITO**

Elabora un reporte con los datos de los tarjetahabientes, los saldos de estos en la fecha de corte y los respectivos abonos que deberán hacerse en la fecha límite de pago (20 días después del corte).

Imprime dos copias del reporte y entrega una a la Casa de Bolsa y otra al responsable de las chequeras. Una semana antes de la fecha límite de pago, tanto la Casa de Bolsa como el departamento de Cheques valida que los clientes registrados en el reporte cuenten con saldo suficiente para hacer el respectivo abono en su tarjeta de crédito. En caso de no ser así devolverán el reporte al Analista de Tarjeta de Crédito para que notifique al cliente, el cual deberá realizar por su cuenta el pago de ese mes o bien realizar un abono a su cuenta de Inversiones, ese

mismo día, para que pueda volver a incluirse en el Pago Automático.

Si no existen irregularidades en el reporte también se le notificará al Analista de Tarjeta de Crédito.

**RESPONSABLE DE CHEQUERAS Y CASA DE BOLSA** En la fecha límite de pago, se encargan de realizar el cargo correspondiente a las cuentas anexadas en el reporte que les fue previamente entregado, así como el respectivo abono en la caja del banco, indicando a su vez que el concepto es "abono a pago de tarjeta".

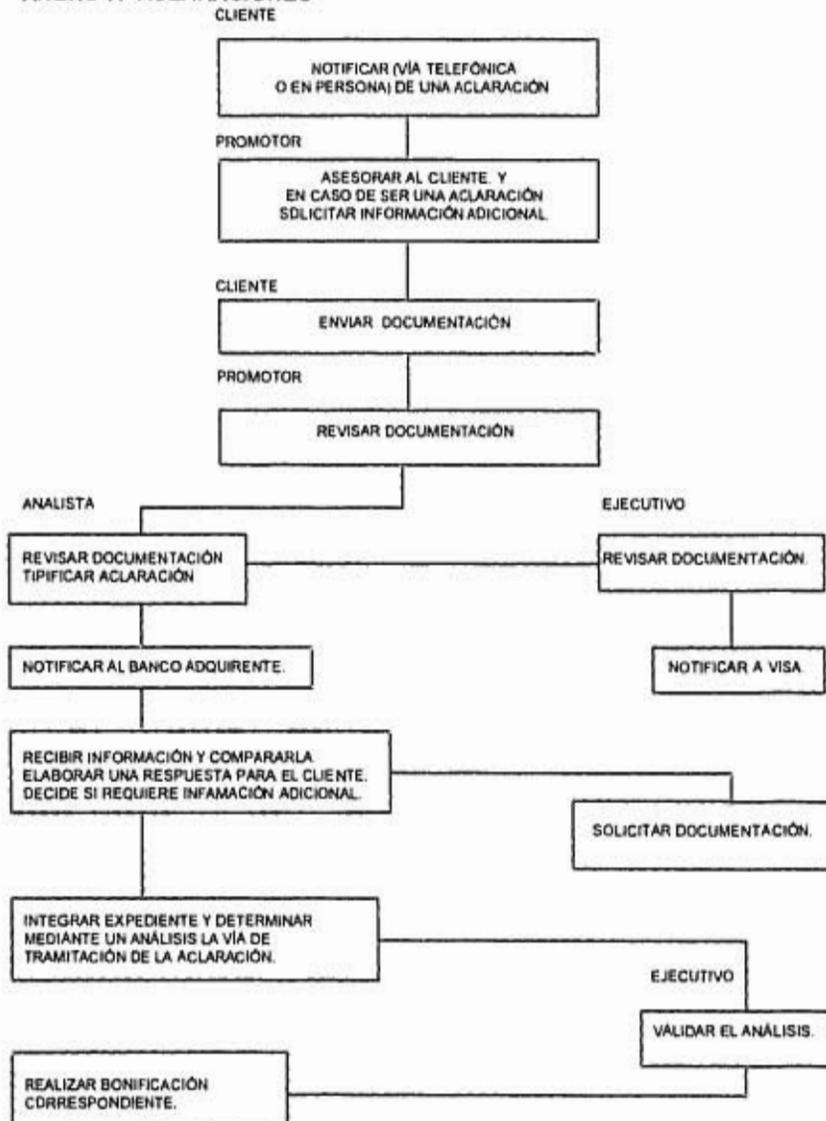
**ANALISTA DE TARJETA DE CRÉDITO** Una vez validado el reporte envía una copia al departamento de Tesorería del Banco indicando la fecha en que los pagos se liquidarán al Banco Adquirente.

Archiva una copia del reporte junto con la impresión de los estados de cuenta de los tarjetahabientes por si existe alguna aclaración.

En la fecha límite de pago, se incluyen los "pagos automáticos" en la relación que se envía a Contabilidad, Tesorería y Banamex, incluyéndolos como pagos hechos en efectivo.

**RESPONSABLE** Realiza el descuento de la cuenta correspondiente así  
**DE** como el respectivo pago de la tarjeta de crédito.  
**CHEQUERAS O**  
**CASA DE**  
**BOLSA**

### ANEXO 7. ACLARACIONES



**ANEXO 8.**

CURSOGRAMA ANALÍTICO							
DESCRIPCIÓN <i>Aclaraciones</i>	tiempo min.	SÍMBOLO					Responsable
		O	⇄	D	□	V	
INFORMAR DE UNA IRREGULARIDAD	10	*					CLIENTE
ASESORAR AL CLIENTE	15	*					PROMOTOR
TIEMPO DE ESPERA	4320			*			
ENVIAR DOCUMENTACIÓN AL PROMOTOR	2880	*					CLIENTE
REVISAR DOCUMENTACIÓN	15			*			PROMOTOR
ENVIAR AL ANALISTA DE TC.	1440	*					PROMOTOR
REVISAR DOCUMENTACIÓN	15			*			ANALISTA
TIPIFICAR ACLARACIÓN	10	*					ANALISTA
ENVIAR AL E.A.C.	1440	*					ANALISTA
REVISAR DOCUMENTACIÓN	20			*			EJECUTIVO
NOTIFICAR AL BANCO ADQUIRENTE	10	*					ANALISTA
NOTIFICAR A VISA	15	*					EJECUTIVO
TIEMPO DE ESPERA	4320			*			
RECEPCIÓN DE RESPUESTA DE VISA	1440			*			EJECUTIVO
ENVIAR RESPUESTA AL ATC.	1440	*					EJECUTIVO
TIEMPO DE ESPERA	57600			*			
EL ATC RECIBE RESPUESTA DE VISA Y DE EL BANCO ADQUIRENTE	1440			*			ANALISTA
ENVIAR RESPUESTA AL CLIENTE	4320	*					ANALISTA
TIEMPO DE ESPERA	10080			*			
RECIBIR RESPUESTA DEL CLIENTE	30	*					ANALISTA
INTEGRAR EXPEDIENTE	30	*					ANALISTA
REALIZAR LA LISTA DE ACLARACIONES A CONCILIAR CON EL BANCO ADQUIRENTE	30	*					ANALISTA
VALIDAR RELACIÓN	60			*			EJECUTIVO
<b>TOTAL</b>	<b>90960</b>	<b>(63 DÍAS, 4 HORAS, 20 MINUTOS)</b>					

### **3.1.3. ACLARACIONES**

En virtud de que en el mercado se da la interacción de un gran número de participantes tales como comercios, bancos, procesadores, clientes y asociaciones internacionales de emisores; el grado de error es alto en procesos de captura de pagos, consumos y bonificaciones. Por lo anterior es necesario clasificar las aclaraciones más comunes que presenta la clientela.

*Cargo no reconocido, lo que puede ocurrir en cualquiera de los siguientes casos:*

- Descripción errónea del negocio en el estado de cuenta, generado por error en la captura del número de negocio y/o por indicar la leyenda "su consumo", sin especificar en que negocio se llevó a cabo la transacción.
- Operaciones realizadas a través de cajeros automáticos, que aparezcan en el estado de cuenta con una fecha diferente a su realización.
- Pagaré no suscrito por el tarjetahabiente utilizando su tarjeta el negocio afiliado.

- Operaciones presentadas en forma extemporánea (por el negocio afiliado)
- Procesos reciclados, generados por operaciones aplicadas en forma extemporánea.
- Operaciones de promoción (venta telefónica, cupón respuesta, Ticket Master, reservaciones garantizadas y cargos automáticos por servicios), mal asignadas.

*Operaciones realizadas a una tarjeta reportada como robada y/o extraviada, generadas por el uso indebido de terceras personas.*

*Operaciones efectuadas a tarjeta no recibida, generadas por la entrega de la tarjeta a otra persona y/o uso indebido de la misma por terceras personas.*

#### *Cargo Duplicado*

Por transmisión de dos o más veces del importe del consumo o del bien adquirido en negocios afiliados (terminales punto de venta).

Por presentación de original (Banco) y copia (negocio) del pagaré

Por captura del mismo pagaré, dos o más veces.

#### *Pagaré alterado*

Por alteración del importe del pagaré en el negocio

Por captura diferente a la cantidad suscrita por el cliente

*Por pago no reconocido (Pago y/o abono no aplicado:)*

Aplicado a otra cuenta

Efectuado en un cajero automático y no registrado

Por pago recibido y no aplicado

Aplicado en forma extemporánea

*Devolución de mercancía*

No presentada por el negocio, es decir que el negocio no muestre el pagaré

No operada por el negocio (terminal punto de venta), es decir, que no se haya transmitido la transacción a el procesador de autorizaciones correspondiente.

Presentada extemporáneamente por el negocio

*Por aclaración de saldo*

Por transacciones y/o movimientos efectuados desde el último corte.

Del cálculo de intereses

Del pago mínimo

## **NORMAS**

Para que el procedimiento de aclaraciones pueda llevarse a cabo en cualquiera de los casos citados anteriormente, se deberán observar las siguientes Normas:

Se deberá identificar al titular de la cuenta mediante su tarjeta y/o por confirmación de domicilio y nombre, comparando los datos con los que aparecen en la pantalla de consulta con la clave 5001. Se deberá indicar al tarjetahabiente que verifique en sus comprobantes si existe algún consumo en la fecha reflejada en el estado de cuenta, por el importe que no reconoce. Las aclaraciones que el cliente presente, se deberán hacer dentro del plazo estipulado en el contrato de tarjeta de crédito que el cliente celebró con el banco que forma parte del estudio, el cual es en este caso particular de 45 días naturales, contados a partir de la fecha de corte del estado de cuenta.

En caso de que una aclaración sea presentada en fecha posterior al plazo de reclamo, deberá notificársele al cliente que estas se recibirán sin ninguna responsabilidad para el banco por estar fuera del plazo establecido, sin embargo se tratará de conseguir la copia del documento que respalde la transacción y en caso de poder obtenerlo se cobrarán al tarjetahabiente, los gastos generados por su recuperación, de acuerdo a como lo estipula la cláusula séptima del contrato de tarjeta de crédito.

### **GENERALIDADES**

Las aclaraciones deberán hacerse por y en el banco asociado, en función del problema de que se trata y utilizando los medios de información e investigación que se tengan al alcance.

El banco asociado, antes de tramitar cualquier solicitud de aclaración ante el Banco Adquirente, deberá realizar previamente las siguientes acciones enunciativas y no limitativas, que le permitan precisar plenamente si la petición de aclaración procede o no:

- Verificar que las solicitudes de aclaraciones de sus clientes estén dentro de las condiciones vigentes establecidas por el Banco, como es la presentación de la documentación completa, efectuar el reclamo en el periodo correspondiente (antes de 45 días naturales a la aparición en el estado de cuenta del cliente), entre otras.
- Indicar a sus clientes que existe la posibilidad de que los cargos que desconocen, aparecen en sus estados de cuenta impresos con nombres diferentes de los negocios en donde realmente efectuaron sus consumos.
- Verificar mediante el diálogo con sus clientes que no sean ventas fraccionadas, mismas que estén reclamando como cargos duplicados.
- Investigar si existen abonos que eliminen cargos indebidos, posteriores a la fecha de corte de los estados de cuenta.

- Investigar si los abonos por pagos efectuados y/o notas de devolución que no están aplicados en la fecha correspondiente, se encuentran registrados posteriormente al corte de los estados de cuenta.
- Recabar carta de inconformidad del tarjetahabiente, así como fotocopia de la tarjeta en anverso y reverso, validando la firma del titular
- Informarles a sus clientes en todos los casos, que posteriormente de comprobarles que sus inconformidades fueron improcedentes, se les cobrará el costo de las aclaraciones.

El Banco Adquirente proporcionará fotocopias de pagarés que le sean solicitados por el Banco Asociado mediante respuestas por escrito, entregadas al personal autorizado, para que el Banco Asociado esté en condiciones de atender las inconformidades de sus clientes.

El Banco Asociado efectuará las solicitudes de aclaraciones al Banco Adquirente, mediante el "sistema automatizado de aclaraciones" vigente; en el caso de "caídas de línea", lo hará mediante fax o mensajero, debiendo considerar que dichas solicitudes sean recibidas en las oficinas de el Banco Adquirente por los responsables del trámite, y que cumplan con la condición de que sean efectuadas antes del plazo establecido (45 días después del corte en el que aparezca el cargo).

Cualquier aclaración que no cumpla con las condiciones antes señaladas, se tramitará con el Banco Adquirente mediante una "carta de buena intención" y sin ninguna obligación y/o penalización para éste. En estos casos, en un plazo no mayor de 90 días, el Banco Adquirente informará y/o proporcionará la documentación

correspondiente del resultado de estas aclaraciones y transferirá al Banco Asociado los gastos que genere la operación, mismos que cobran los emisores extranjeros, más los costos operativos del Banco Adquirente.

Los posibles quebrantos por operaciones irregulares derivadas del uso del número de cuenta, o bien de las tarjetas robadas, extraviadas o inexistentes cuyas cuentas no aparezcan en el boletín y lista urgente de prevenciones, deberán tramitarse ante la compañía de seguros con la cual el Banco Asociado tenga contratado el servicio, es decir, no se le cobra al tarjetahabiente salvo que éste no haya avisado al banco en su oportunidad.

El Banco Adquirente, previa solicitud por escrito, proporcionará únicamente al Banco Asociado los documentos de apoyo para el trámite. Por cualquier error ajeno al Banco Asociado, como por ejemplo autorizaciones a tarjetas que hayan sido reportadas como robadas por el Banco Asociado en su oportunidad, el Banco Adquirente cubrirá este riesgo, siempre y cuando sea comprobable y salvo caso fortuito o fuerza mayor.

El Banco Adquirente liquidará al Banco Asociado el importe de las aclaraciones que hayan sido recibidas dentro del plazo acordado y de las cuales no se haya atendido en el periodo señalado (TABLA 1), salvo en el caso de que el Banco Adquirente demuestre que las aclaraciones sean improcedentes. No obstante, si el Banco Adquirente cuenta con los documentos en un plazo no mayor de 90 días naturales a partir de la fecha de acreditamiento de los importes respectivos al Banco Asociado, éste tendrá la obligación de realizar el reembolso de los importes antes citados.

No se le cobrará al cliente el monto de las transacciones en aclaración, sin embargo en caso de que se demuestre que los consumos le pertenecen, éste deberá pagar el monto total y los intereses generados por el mismo durante el periodo de aclaración.

TABLA 1: Plazos de atención del Banco Adquirente.

CONCEPTO	FUENTE DE COMPROBANTE			
	BANAMEX	BANCOMER	PROSA	VISA O MC
Cargo no reconocido	20 días	40 días	40 días	50 días
Cargo duplicado	20 días	40 días	40 días	50 días
Consumo con tarjeta robada	35 días	40 días	40 días	50 días
Pagaré alterado	35 días	40 días	40 días	50 días
Pago y/o abono no aplicado	20 días	40 días	40 días	50 días

**PROCEDIMIENTO DE ACLARACIONES**

<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
<b>PROMOTOR</b>  <b>BANCO EMISOR</b>	<p>Solicita al cliente le indique cuáles son los cargos en cuestión no reconocidos o duplicados, identificados en el estado de cuenta.</p> <p>Asesora al cliente asegurándose que no se trate de un consumo propio</p> <p>Solicita la información necesaria para proceder a dar trámite a la aclaración, la cual consiste de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• carta de inconformidad del tarjetahabiente</li> <li>• copia del estado de cuenta en el que aparecen el/los cargo/s no reclamados</li> <li>• copia de anverso y reverso de una identificación del tarjetahabiente</li> <li>• copia de anverso y reverso de la tarjeta de crédito</li> </ul>
<b>CLIENTE</b> <b>BANCO EMISOR</b>	<p>Envía la información solicitada por el promotor, ya sea vía fax o directamente en las oficinas del Banco. Si la información se envía por fax, el cliente deberá comprometerse a enviar el original a la brevedad posible.</p>

**PROMOTOR** Revisa que la información que se tiene esté completa, verifica que la aclaración se encuentre dentro del plazo correspondiente (45 días después de el corte), en caso de que se encuentre fuera de tiempo se le notificará al cliente que se procesará con "carta de buena intención", sin responsabilidad para el Banco. Registra la aclaración en su archivo de excel y envía al departamento de Tarjetas de Crédito a la atención del Analista de Tarjeta de Crédito.

**ANALISTA DE TARJETA DE CRÉDITO** Revisa la información del tarjetahabiente y realiza un juicio "a priori" para tipificar la aclaración (cargo duplicado, mal uso del pagaré, mal uso de la tarjeta, etc.)

**BANCO EMISOR** Registra en el sistema de el Banco Adquirente los datos de el / los cargo/s reclamados y anota la información que el sistema le devuelve.

Actualiza en excel el archivo de aclaraciones anotando los siguientes datos:

NOMBRE	No.CUENTA	FOLIO	FECHA REGISTRO	PLAZO ATENCIÓN	TIPO ACLARACIÓN

<b>ANALISTA DE TARJETA DE CRÉDITO BANCO EMISOR</b>	Una vez cargada la información en el sistema, archiva la documentación del cliente ya sea original o fax.  En caso de tratarse de un cargo no reconocido envía la información al Ejecutivo de Atención al cliente.
<b>EJECUTIVO DE ATENCIÓN A CLIENTES BANCO EMISOR</b>	Revisa la documentación del cliente y notifica a VISA sobre las fechas en que se realizó la facturación desconocida por el cliente, para que verifiquen si se solicitaron autorizaciones por los montos en las fechas señaladas y si éstas procedieron correctamente.
<b>BANCO ADQUIRENTE (DEPTO. DE ACLARACIONES)</b>	Verifica las solicitudes de aclaración del Banco Asociado en la pantalla del sistema automatizado de aclaraciones y procede a gestionar la aclaración, dentro de los plazos establecidos para dar resoluciones
<b>VISA INTERNATIONAL</b>	Revisa las petición del Banco Asociado y envía respuesta en un plazo no mayor a 3 días.

**EJECUTIVO DE ATENCIÓN A CLIENTES** Recibe la información enviada por Visa (generalmente vía fax) y verifica que las autorizaciones hayan sido llevadas a cabo de manera correcta, es decir, que se haya validado

**BANCO EMISOR** el CVV<sup>9</sup> y se haya dado el monto correcto, en caso contrario, archivará la información enviada por Visa junto con la documentación del Tarjetahabiente para poderla acceder una vez que el Banco Adquirente envíe su respuesta.

**ANALISTA DE TARJETA DE CRÉDITO** Si se vence el plazo de atención señalado por el sistema automatizado de aclaraciones del Banco Adquirente se elaborará una relación de todas aquellas aclaraciones que no hayan sido atendidas, solicitando la penalización de los montos. La petición se hará en las juntas de conciliación que se llevan a cabo una vez al mes, para lo cual es preciso que tanto el Banco Asociado como el Banco Adquirente lleven la información pertinente de las aclaraciones a tratar.

**BANCO EMISOR**

Si las aclaraciones son atendidas en el plazo indicado, el Banco Adquirente enviará copia del pagaré que respalde la transacción. El Analista de Tarjeta de Crédito revisará que los documentos se encuentren legibles y claros, de lo contrario, también solicitará la penalización correspondiente al Banco Adquirente.

Una vez que se cuenta con un pagaré claro y legible se

<sup>9</sup> Card Verification Value (Valor de Verificación de Tarjeta)

procede a determinar si la autorización con Visa fue realizada de forma correspondiente, es decir que hayan sido validados los registros de la banda magnética; si se tienen antecedentes de que no fue así, el cargo será susceptible de penalización al Banco Adquirente.

Cuando el pagaré no aplica para ninguno de los casos anteriores, se procede a determinar si se trata de algún tipo de fraude, para lo cual se avisará al promotor para que éste le avise al tarjetahabiente, asimismo se determinará junto con el Ejecutivo de Atención al Cliente, si la aclaración amerita la cancelación de la tarjeta de crédito como una medida preventiva.

PROMOTOR

BANCO EMISOR

Se pondrá en contacto con el tarjetahabiente para enviarle la copia del pagaré que respalde la transacción, así como la forma correspondiente que deberá llenar para desconocer el documento. También le solicitará copia de tres pagarés de consumos que sí hayan sido efectuados por el cliente.

En caso de que el cliente haya notificado de la aclaración vía fax y hasta el momento no haya enviado los originales, se le avisará que en caso de no enviarla en un lapso de 3 días, el banco no se comprometerá a respetar su solicitud.

ANALISTA DE  
TARJETA DE  
CRÉDITO  
  
BANCO EMISOR

Anexa a la documentación del cliente copia del comprobante de que la tarjeta de crédito entró y salió de la bóveda del Banco, es decir, que garantice la correcta custodia y forma de salida firmadas por el guardavalores del Banco Emisor; así como copia de el comprobante de recibo de la tarjeta de crédito firmado por el titular o en su defecto, anexando la identificación de la persona que recibió la tarjeta.

Obtiene una copia de todos los documentos que hasta el momento se tienen y realiza una relación de las aclaraciones que se encuentran en circunstancias similares a las descritas, misma que será enviada a la Aseguradora que se tiene contratada para tales efectos.

(La información antes mencionada, constituyen un requisito indispensable, para que las aclaraciones puedan ser atendidas por la Compañía Aseguradora, sin embargo no constituyen una garantía de que la Aseguradora las determine susceptibles de reembolso, hasta que se lleve a cabo el respectivo análisis).

Actualiza el archivo de excel indicando el estatus de la aclaración, el cual puede ser: aclaración penalizada, reembolso, seguro, copia ilegible, etc.

Debido a la particularidad de cada caso resulta difícil seguir una sola línea de procedimiento para las aclaraciones, para lo cual se comentarán los casos más generales:

1. En caso de que la aclaración haya sido declarada como un quebranto para la Institución por no ser susceptible de reclamo ni con el Banco Adquirente, ni con el Seguro y además el cliente haya llenado la forma de desconocimiento del cargo; el Analista de Tarjeta de Crédito procede a realizar la bonificación<sup>10</sup> del cargo así como de los intereses que éste haya generado a la tarjeta de el cliente, es decir, el Banco Emisor paga tanto el monto de la aclaración como los intereses generados.
2. Si el cargo es reembolsado por el Banco Adquirente y no es reclamado en el plazo que se tiene para solicitar un reembolso, el Analista de Crédito procede a la bonificación del cargo así como de los intereses que se hayan generado.
3. Si el cargo es pagado por el Seguro, el Analista de Tarjeta de Crédito bonificará el cargo y los intereses generados. Asimismo deberá notificar al departamento de Tesorería sobre el importe del deducible que se le deba pagar a la Aseguradora.
4. Si el cargo es reconocido por el cliente, ya sea por tratarse de una venta fraccionada, por aparecer el cargo con un nombre diferente al establecimiento en el que se realizó la compra o la disposición en efectivo, o por tratarse de una compra anterior que no se había cobrado, el tarjetahabiente deberá pagar el importe, los intereses generados y un cargo adicional por concepto de aclaración, mismo que está estipulado en el contrato-solicitud de tarjeta de crédito.
5. Los cargos que se encuentren en trámite, ya sea con la aseguradora o con el Banco Adquirente, no podrán ser reembolsados, sin embargo se notificará al departamento de Contabilidad para que sean manejados como un rubro separado en la Cartera Vencida. Lo anterior debido a que el monto de aclaración, al no ser pagado por el cliente ni por el Banco Emisor en el periodo de la aclaración, comenzará a generar intereses que tampoco serán susceptibles de cobrarse al cliente y provocarán que la cuenta se declare con saldos vencidos.

---

<sup>10</sup> Abono que el banco realiza a una cuenta de tarjeta de crédito.

6. Si se canceló alguna línea de crédito por considerar que la aclaración lo ameritaba, el Ejecutivo de Cuenta deberá solicitar el reemplazo de la tarjeta de crédito y una vez que se haya dado de alta se procederá a realizar el traspaso correspondiente, así como la bonificación de la comisión por apertura y el I.V.A. que ésta genera.

### ***3.2. SOLUCIÓN PROPUESTA.***

Una vez que se han descrito los tres procedimientos que representan la parte esencial de la operación en tarjetas de crédito de la Institución financiera que constituye este análisis y explicado la importancia del servicio al cliente en la empresas de esta naturaleza, conviene resaltar las deficiencias que se han encontrado en cada uno de los procesos, así como una propuesta alternativa para la operación.

De modo general se puede observar que, por ser una Institución pequeña con una cartera reducida de clientes, los procesos se han venido efectuando de manera manual, lo que si bien, no imposibilita la operación, la vuelve lenta y en ocasiones obsoleta, como es el caso del exceso de revisiones por las que pasan cada una de las transacciones.

Con esto, no se pretende asegurar que deben eliminarse las revisiones, pero sí reducirlas para disminuir el tiempo que tardan en procesarse. Puede a su vez, sugerirse un programa de automatización que permita que las partes rutinarias no sean llevadas a cabo por los empleados, en primer lugar por lo sencillo de los

procedimientos y en segundo, por la carencia de personal. Esto nos llevaría a una mejor eficiencia en tiempo de respuesta al cliente, que, a su vez, impactaría directamente en una mejora del servicio al mismo, lo que, como ya se ha visto, representa una gran ventaja competitiva dentro de la operación de las tarjetas de crédito.

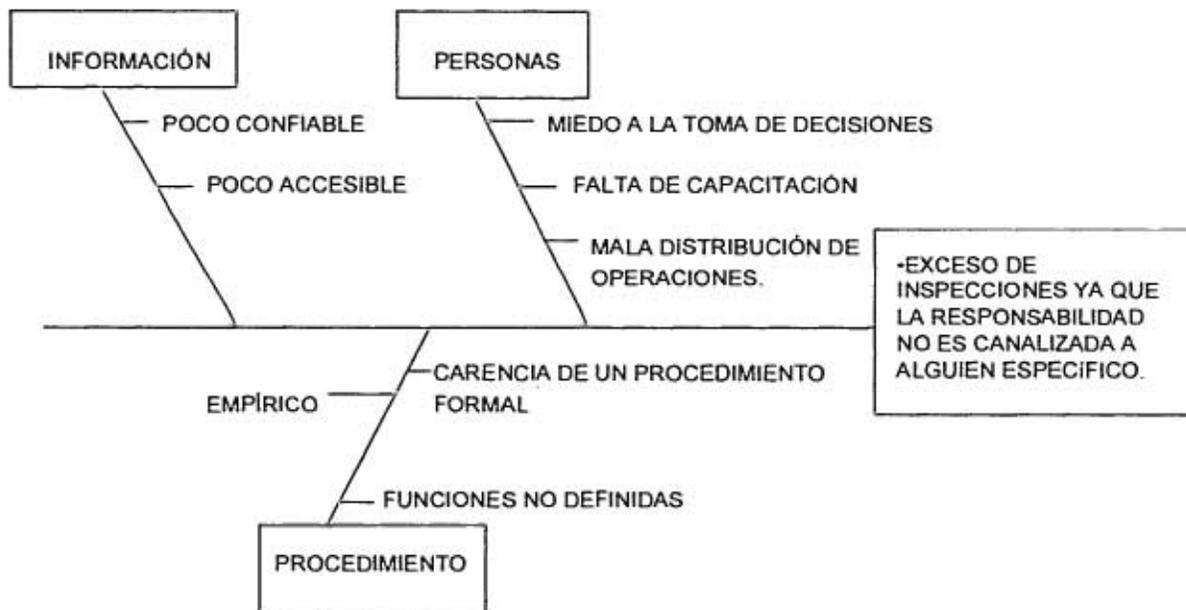
Cabe señalar que en muchas ocasiones, el tiempo de respuesta de la institución financiera que constituye este análisis, dado que se trata de un Banco Emisor, está sujeto a los plazos de atención, tanto de el Banco Adquirente, como del Procesador. Lo anterior limita la reducción que pueda hacerse de los tiempos de proceso y así mismo debilita el servicio que pueda ofrecerse al cliente.

Como una medida alternativa para contrarrestar este problema se puede sugerir una mayor capacitación del personal y un aumento de la comunicación con el cliente, es decir, si el tarjetahabiente conoce y está familiarizado con los tiempos de atención a los que se encuentra sujeta la institución financiera, podrá resaltarse la mejora que se lleve a cabo dentro del Banco una vez que las respuestas llegan a éste, además se podrá detectar en qué momento la operación sale de la institución y se encuentra fuera de las manos de su ejecutivo de cuenta, por encontrarse en tiempos de espera.

Aún cuando se trata de procesos sencillos, existen mejoras que pueden hacerse con referencia a la secuencia que éstos llevan. Como pudo apreciarse en los diagramas que se presentaron la secuencia no es completamente lineal lo que la vuelve más lenta, y dado que se trata de procesos manuales no representaría un gran esfuerzo, modificar la ruta de las operaciones para que éstas se sucedieran de una forma óptima que reduzca el tiempo que permanecen en análisis. Las demoras pueden eliminarse, salvo aquéllas que se encuentran fuera de la organización.

Debido a que cada uno de los procesos que se analizaron, responde a diferentes necesidades es conveniente sugerir sus modificaciones de manera independiente. Con la finalidad de esquematizar los principales problemas que se detectaron en cada uno de los procesos analizados, se anexan a continuación tres diagramas que muestran, gráficamente tanto la causa como el problema detectado. Lo anterior será muy útil para poder plantear soluciones.

## ANEXO 9. OTORGAMIENTO DE LÍNEAS DE CRÉDITO



### 3.2.1. OTORGAMIENTO DE LÍNEAS DE CRÉDITO

El procedimiento involucrado para dar de alta un nuevo crédito, no requiere ser automatizado debido a las necesidades a las que responde, es decir, existen una diversidad de situaciones que se deben revisar personalmente para determinar si el sujeto es o no susceptible de otorgársele una línea de crédito. El conjunto de factores de carácter humano que se toman en cuenta hacen forzosa una revisión personalizada y exclusiva para cada posible cliente.

No obstante lo anterior, el flujo que se sigue actualmente para llevar a cabo contiene algunos pasos que pueden omitirse, como por ejemplo, la revisión de la documentación del sujeto y su solicitud, lo cual no es necesario que se vuelva a validar una vez que es transferida de área. El efecto que tienen este tipo de situaciones es completamente negativo ya que al parecer como se trata de la "responsabilidad de todos", nadie asume por completo la validación de un paso tan sencillo, como lo constituye el anteriormente citado. Si las inspecciones no se repiten de continuo, no sólo se le otorgará mayor responsabilidad y confianza al directamente involucrado, sino que a su vez, se ayudará a detectar con mayor claridad los puntos donde existan errores más frecuentemente o las áreas que de alguna forma se encuentren entorpeciendo a la ruta.

La propuesta a seguir se muestra en el diagrama anexo No. 12

## ANEXO 10. PAGOS DIARIOS



### 3.2.2. PAGOS DIARIOS

El procedimiento de pagos, tanto en ventanilla como el "pago automático", se ha venido realizando de una forma bastante manual. Lo anterior ha sido posible gracias a las pequeñas dimensiones del banco, sin embargo, es reflejo de la falta de comunicación existente entre las diferentes áreas involucradas en dicho proceso.

Aprovechando las ventajas que ofrece la automatización, podrían mejorarse los tiempos de respuesta así como ofrecerse otro tipo de servicios al cliente que permitan la variación referente a su pago automático. Por otro lado, se evitarían los constantes errores humanos que se derivan de un proceso manual.

Las necesidades que debe cubrir el procedimiento de pagos, resultan no sólo de la obligación a la que está sujeto el tarjetahabiente dado que cuenta con un crédito revolving, sino que a su vez el cliente espera poder contar con ese pago lo antes posible, es decir que se refleje de forma casi inmediata en sus transacciones. Ante esta necesidad, el Banco Emisor encuentra limitado a los tiempos de actualización del sistema de su procesador, no obstante, lo anterior puede contrarrestarse realizando con mayor rapidez la operación dentro del Banco Emisor.

Las constantes revisiones por las que pasa un pago antes de ser enviado al procesador de la institución financiera analizada, son un reflejo de la inseguridad que produce un trabajo humano en cuestiones tan delicadas como son el dinero. Si se agregan las complicaciones a las que se ve sometida el área contable y la tesorería del banco, al momento de intentar "rastrear" un movimiento, se vuelve inevitable considerar la necesidad, no sólo de agilizar el procedimiento, sino de comunicar de manera sistemática a las áreas afectadas.

Lo anterior conduce a sugerir la existencia de un sistema que en adelante se denominará "sistema bancario", que permita agilizar la operación diaria y a su vez, proporcionar un mejor servicio a los tarjetahabientes.

El sistema bancario se constituirá por una base de datos dentro de una red de computadoras que se encuentre tanto en Tesorería como en el departamento de Tarjetas de Crédito. Asimismo permitirá comunicar al centro operativo con las sucursales, evitando así los continuos documentos enviados vía fax y llamadas para notificar de la existencia de pagos. Los datos que contendrá serán aquéllos referentes a las tarjetas de los clientes y son:

- Nombre completo
- Número de tarjeta de crédito
- Tarjetas adicionales (en su caso)
- Tipo de pago, en este apartado se incluirá de manera automática la fecha valor con la que se realizará el abono, mediante la siguiente nomenclatura:
  1. Pagos en efectivo, la fecha valor será la fecha del día del pago.
  2. Pago con cheque propio cuya fecha valor se maneja igual que el pago en efectivo.
  3. Pago con cheque de otro banco, la fecha valor será la del día siguiente al abono.

Cuando el cliente realiza un pago en la ventanilla del banco su abono automáticamente es actualizado en la cuenta 3436, sin embargo, actualmente el traspaso de esta cuenta a la tarjeta específica se realiza de forma manual. Mediante el sistema bancario, el pago no sólo será inscrito en la cuenta 3436, sino que llevará también los datos anteriormente relacionados, lo que permitirá detectar inmediatamente errores tales como, que el número de cuenta no corresponda a la persona o bien que el abono no se haya registrado en la cuenta 3436. La depuración de las tarjetas Pronorte y las tarjetas Banamex que se paguen día con día, será llevada a cabo de manera automática, gracias al sistema bancario.

Al final del día, el analista de tarjeta de crédito, recibirá un listado con las tarjetas, el nombre del cliente y los montos efectuados ese día, así como un nuevo listado que incluya específicamente aquellos pagos que por su fecha valor deberán de ser enviados hasta el día siguiente. La única tarea que deberá realizar el analista será la verificación de que los pagos que hayan sido detenidos el día anterior por haberse pagado con cheque de otro banco, sean incluidos en los pagos a enviar al procesador ese día. La relación que se debe enviar para actualizar los abonos de los tarjetahabientes no deberá esperar hasta el otro día para ser llevada, sino que podrá ser enviada con la valija de la tarde y estar en el procesador a las 5:00 PM de ese mismo día. El tiempo que tarde en actualizarse en el sistema del procesador del banco se verá reducido hasta la mitad ya que en lugar de aplicarse con 48 hrs., después debido a que el pago era enviado hasta el día siguiente, se aplicará a las 24 hrs.

Como puede observarse, las ventajas no se refieren únicamente al tiempo de respuesta, sino también, a las facilidades que brindará el sistema bancario para las áreas de Contabilidad, Tesorería y Tarjetas de Crédito.

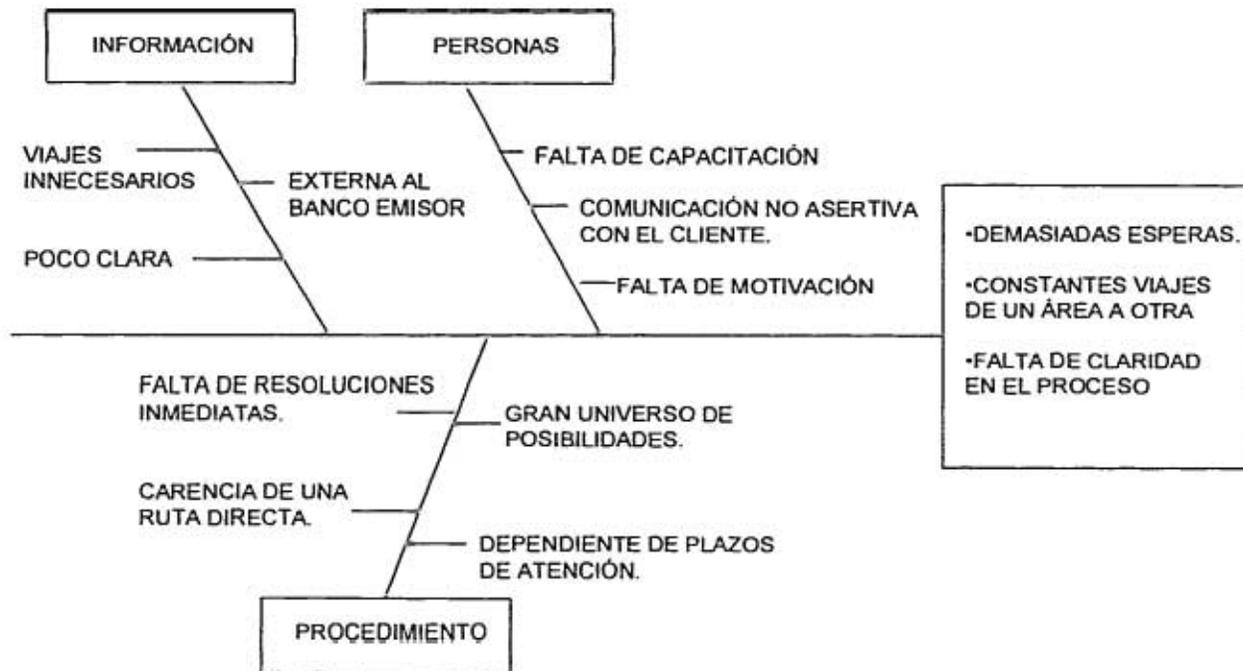
El caso del pago automático se manejará también a través de el sistema bancario, sin embargo será necesario abrir un nuevo apartado, que permita comunicar al departamento de cheques, con las áreas anteriormente citadas. El procedimiento tendrá una validación previa que incluya el número de cuenta de cheques del tarjetahabiente o bien el número de su cuenta en inversiones. El día de la fecha límite de pago se imprimirá un listado con los montos a debitar de las cuentas de cheques o de las cuentas en inversiones, lo que permitirá que, tanto el responsable de cheques como el de Casa de Bolsa puedan realizar los trasposos oportunamente e incluir a los "pagos automáticos" con el procedimiento de pagos diarios.

Las ventajas que se obtienen al operar de forma tal, no sólo eficientan el proceso que se tiene a la fecha, sino que abren camino para ampliar los servicios ofrecidos

por el Banco, es decir, el pago que se desee realizar de forma automática, no necesariamente será de el mínimo a pagar o del total, sino que se pueden incluir montos fijos a la elección del tarjetahabiente, asimismo se puede ampliar el servicio para incluir a tarjetas de el Banco Adquirente dentro de el sistema de "pago automático", finalmente se pueden hacer flexibles las fechas en las que se deseen hacer los abonos y no únicamente restringirlo a la fecha límite de pago.

La secuencia del proceso también se verá modificada con el fin de realizarla de una forma más sencilla y agilizando la estancia del pago dentro del Banco, lo que quedaría como se muestra en el diagrama anexo No. 14. Cabe señalar que los "pagos automáticos" ya no estarán incluidos en un diagrama diferente debido a que, como se explicó anteriormente, al momento en que se realicen los traspasos a la cuenta 3436 se incluirán en la misma secuencia de los pagos diarios. Por otro lado, la validación de saldos en chequeras e inversiones se realizará directamente por el responsable del área.

## ANEXO 11. ACLARACIONES



### 3.2.3. ACLARACIONES

El proceso de aclaraciones representa uno de los más complejos dentro del Banco, no por su elevada dificultad, sino por el sinfín de posibilidades que presenta. Las aclaraciones que puede tener un tarjetahabiente responden a intereses completamente particulares que aún, cuando se traten de clasificar existirán partes específicas que deban ser atendidas de mutuo acuerdo con el Promotor y el Tarjetahabiente.

Lo anterior ha obligado a que el proceso no siga una secuencia fija y se realice de forma casi empírica ya que en pocas ocasiones se cuenta con antecedentes de un caso similar. Por otro lado, los plazos de atención a los que se encuentra sujeto un Banco Emisor, respecto de el Banco Adquirente, el Procesador y VISA, provocan que las aclaraciones pierdan continuidad, de tal suerte que cuando se recibe la información solicitada no se cuenta con los antecedentes a la mano, lo que genera, a su vez, mayor lentitud en el trámite subsiguiente.

Para este tipo de problemática es muy importante contar con personal capacitado que se encuentre en posibilidad de explicar detenidamente al cliente el proceso que seguirá su aclaración, así como las partes en las que se solicitará documentación extra y /o apoyo con cartas de respaldo. De esta forma, no sólo se mejorará el aspecto en la parte referente a servicio al cliente, sino que se involucrará al tarjetahabiente en el proceso, haciéndolo consciente de que en la medida que éste apoye al banco, su aclaración será atendida con mayor rapidez.

Las aclaraciones, dada su naturaleza, representan un área muy importante en el servicio a cliente, así que deben ser estructuradas sin perder de vista que la finalidad que persiguen es mejorar la atención que reciben los tarjetahabientes, sin olvidar que el trato preferencial que pueda dárseles llevará intrínseca una ventaja competitiva ante las demás instituciones de este giro.

Resulta, por lo tanto, muy importante contar con personal calificado que se encuentre familiarizado con los procedimientos que se llevan a cabo ante una u otra aclaración, que pueda a su vez informar al tarjetahabiente sobre los avances que se han tenido en ésta.

El problema no se termina con dar una respuesta al cliente sobre el tipo de gestión que se llevará a cabo, principalmente cuando se trata de cargos en su tarjeta ya sea por cargo no reconocido, intereses, comisiones, IVA, etc., sino que es vital que el tarjetahabiente vea reflejado en su estado de cuenta la omisión del cargo, así como restablecido su límite de crédito, que evidentemente se vió afectado. Por razones concernientes al Banco que constituye este análisis, las bonificaciones en este tipo de aclaraciones se llevan mucho tiempo en realizar, lo que no solamente entorpece el servicio que se le está dando al cliente, sino que genera cargos adicionales provocados por intereses de la aclaración en cuestión.

Ante tal circunstancia vale la pena enfatizar las razones, anteriormente comentadas sobre la aparición de cargos aparentemente no realizados por el tarjetahabiente. Lo anterior con la finalidad de poder concluir en qué momento sería pertinente llevar a cabo la bonificación.

Parte de la asesoría que se pretende que el promotor exponga al cliente al momento de reclamar un cargo, consiste precisamente en exponer las siguientes posibilidades, que pueden considerarse las más comunes:

1. El cargo fue hecho con anterioridad (incluso hasta de un año) y no había sido cargado en su tarjeta.
2. El negocio en el que aparentemente se realizó el consumo no corresponde a ninguno que se haya visitado, sin embargo el importe sí corresponde al cliente.

3. Cargo no identificado, no se realizó ni con anterioridad, ni en otro negocio. Clasificado como "fraudulento"
4. Comisión anual cobrada por duplicado, ya sea de la tarjeta titular o de las adicionales.
5. Intereses generados debido a que el pago no aparece en el sistema en la fecha en que efectivamente se llevó a cabo.

Debe enfatizarse el hecho de que las anteriores razones no son las únicas, no obstante si son consideradas las más importantes por tratarse de la mayoría de las aclaraciones recibidas en el banco.

Para los casos 1., 2. y 3. es necesario solicitar información adicional ya sea al Banco Adquirente o a Visa, según sea el caso, por lo que se estaría sujeto a los plazos de atención de éstos. Una de las razones por las que no resulta conveniente bonificar el cargo de inmediato parte de los estatutos del Contrato de Tarjeta de Crédito, en el cual se establece que en caso de detectar que el cargo reclamado corresponde al tarjetahabiente, éste será responsable del importe total, los intereses generados y un cobro adicional por aclaración. Por otro lado, si se sospecha de un cargo fraudulento resulta una medida de protección el retener el crédito utilizado, ya que de esta forma se evitará que se vuelva a incurrir en otro fraude durante el periodo en que se realice la investigación.

El punto 4. puede ser aclarado sin necesidad de solicitar información previa. Basta con realizar una consulta a los estados de cuenta del cliente y en caso de encontrar una anomalía se puede proceder a la bonificación casi de forma inmediata. Si existiese una irregularidad en el cobro de comisiones, entonces se deberá proceder a reclamar al procesador por deficiencias en el sistema, sin embargo estas son gestiones que no involucran al tarjetahabiente y que no tienen por qué detener la restauración de el crédito de la tarjeta.

En el caso de los pagos mal aplicados, como se señala en el punto 5., tampoco se requiere información adicional, con excepción de que el pago haya sido efectuado en una sucursal del Banco Adquirente, para lo cual es necesario que el cliente acuda directamente a éste sin intervención del Banco Emisor y lleve a cabo su reclamo. Si el pago fue realizado en alguna de las sucursales del Banco Emisor, y asumiendo que el "sistema bancario" sugerido, se encuentra funcionando, la aclaración no llevará más que el tiempo que se tarde el promotor en realizar una consulta verificando la fecha con la que se hizo el depósito así como la fecha valor correspondiente. En caso de existir un error, de nuevo la bonificación puede realizarse casi al momento.

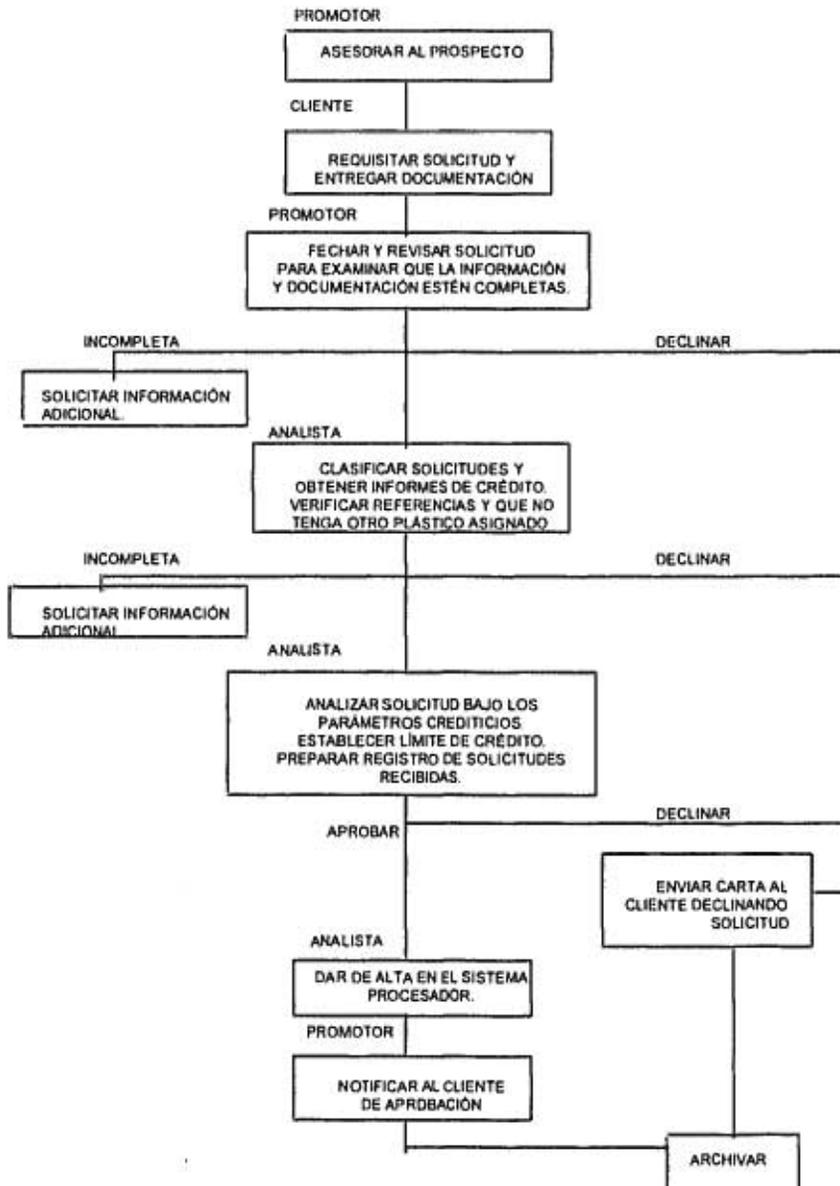
Una de las principales ventajas que brinda el depurar las aclaraciones desde un inicio consiste en el hecho de que la información llega clasificada al Analista de Tarjeta de Crédito, quien no tiene que perder tiempo volviendo a estudiar cada caso y realizando la depuración. Además que el tarjetahabiente será avisado al momento, por su Promotor, sobre el procedimiento que se le dará a su aclaración, así como el tiempo que se tardará en solucionar y las razones por las que se procederá de una u otra forma. Lo anterior mejora el servicio al cliente, pues si bien, no representa la solución inmediata del conflicto, sí da por atendida, en cierta forma, la necesidad del cliente de saber las razones por las que existen irregularidades en su estado de cuenta.

El diagrama de flujo que sigue este proceso puede mejorarse realizándose los cambios que se observan en el diagrama anexo No. 16. Como se observará, la ruta no se está modificando, sin embargo se delegan responsabilidades al personal específico, se eliminan continuos viajes de la información y se estructura con un enfoque dirigido hacia las verdaderas necesidades del cliente, que pueden resumirse en una sola: Servicio.

### ***3.3. ANÁLISIS COMPARATIVO***

Una vez que se han realizado los cambios pertinentes en los diagramas de flujo de cada uno de los procesos estudiados, se anexan, a su vez los diagramas por operador y el cursograma analítico de las nuevas rutas a seguir. Lo anterior con el objeto de que las comparaciones que pretenden resaltarse, sean aún más evidentes al mostrarse de forma gráfica. Es importante enfatizar los cambios que se observan en cada uno de los procesos estudiados.

**ANEXO 12. OTORGAMIENTO DE LÍNEAS DE CRÉDITO**



**ANEXO 13.**

<b>CURSOGRAMA ANALÍTICO</b>							
DESCRIPCION	tiempo min.	SIMBOLO					Responsable
		○	⇄	D	□	▽	
<i>Otorgamiento de Líneas de Crédito</i>							
ASESORAR AL PROSPECTO	30	*					PROMOTOR
REQUISITAR LA SOLICITUD	15	*					CLIENTE
ENTREGAR DOCUMENTACION AL PROMOTOR	1440		*				CLIENTE
REVISAR DOCUMENTACIÓN	10				*		PROMOTOR
CLASIFICAR SOLICITUDES	10	*					PROMOTOR
ENVIAR AL ANALISTA DE TARJETA DE CRÉDITO	60		*				PROMOTOR
OBTENER INFORMACIÓN DE CRÉDITO	120	*					ANALISTA
ANALIZAR SOLICITUDES Y ESTABLECER LÍMITE DE CRÉDITO	30	*					ANALISTA
OBTENER VALIDACIÓN DEL EJECUTIVO DE ATENCIÓN AL CLIENTE	120				*		ANALISTA
DAR DE ALTA EN EL SISTEMA	15	*					ANALISTA
NOTIFICAR AL PROMOTOR	10		*				ANALISTA
NOTIFICAR AL CLIENTE	5	*					PROMOTOR
<b>TOTAL</b>	<b>1865</b>	<b>(1 DIA, 7 HORAS, 5 MINUTOS)</b>					

### 3.3.1. OTORGAMIENTO DE LÍNEAS DE CRÉDITO

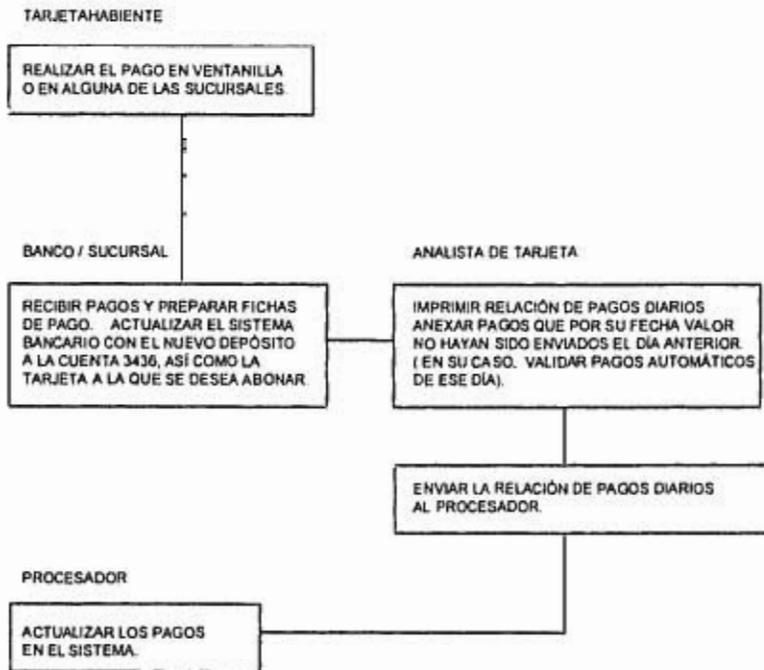
El proceso actual, es decir, en la forma en que lo ha venido realizando la institución financiera que constituye este análisis, se lleva un tiempo aproximado de 4 días, 2 horas y 23 minutos; se dice que es un tiempo aproximado ya que se considera que el proceso se lleva a cabo de continuo y es importante recalcar que no se han considerado las demoras generadas por imprevistos, como pueden ser, una llamada telefónica, un servicio inesperado, tiempo para atender a clientes en cuanto a consultas de sus cuentas, etc. No obstante lo anterior, la solución propuesta maneja una reducción de tiempo total del 68.41%, lo que significa que se llevará a cabo en 1 día, 7 horas y 5 minutos. Directamente se estará obteniendo un beneficio para la Institución financiera analizada, ya que esta ventaja en tiempos representa, a su vez, una ventaja para los clientes, los cuales sentirán que el servicio mejora por el simple hecho de recibir respuesta a sus solicitudes en un tiempo menor y por debajo de la competencia.

De los diagramas por operadores, se observa que en la forma en que se trabaja actualmente intervienen 4 empleados, siendo que en la nueva propuesta, sólo se involucran a 3 empleados. Lo anterior no significa una reducción del personal utilizado, simplemente se reasignan las operaciones de éstos, evitando revisiones que en vez, de fomentar un beneficio en el proceso, representen una pérdida de tiempo. Esto se logra al canalizar la responsabilidad a una persona directamente, de tal suerte que el Ejecutivo de Atención a Clientes, únicamente realice la validación final, y asigne la autorización al proceso, sin tener que efectuar continuas revisiones del trabajo de sus subordinados. Lo anterior impactará directamente en la motivación de los empleados, los cuales al sentir la responsabilidad directa de su trabajo se verán a la vez, obligados a efectuarlo de la forma más eficiente posible, ya que sabrán que no cuentan con las subsiguientes revisiones a las que estaban acostumbrados.

Observando los cursogramas analíticos que se presentan, (tanto el actual, como el propuesto), es posible observar lo siguiente:

Proceso anterior	Proceso Propuesto
7 operaciones	7 operaciones
4 viajes de la información	3 viajes de la información
3 Inspecciones	2 Inspecciones

Como puede apreciarse, el proceso no es lo que se está cambiando, ya que las operaciones siguen siendo las mismas, sin embargo al reducir las inspecciones y eliminar los viajes innecesarios, se está obteniendo una mejor ruta para el proceso que se tiene, lo que implica también mejorar tiempos de permanencia en el proceso, así como el tiempo de respuesta que se obtenga.

**ANEXO 14. PAGOS DIARIOS**

**ANEXO 15.**

<b>CURSOGRAMA ANALÍTICO</b>							
DESCRIPCIÓN <i>Pagos en Ventanilla</i>	tiempo	SIMBOLO					Responsable
	min.	○	⇄	D	□	▽	
REALIZAR EL PAGO	20	*					CLIENTE
ACTUALIZAR EL "SISTEMA BANCARIO" CON EL NUEVO ABONO.	10	*					CAJERA
IMPRIMIR RELACIÓN DE PAGOS DIARIOS	10	*					ANALISTA
ANEXAR PAGOS DEL DÍA ANTERIOR CON FECHA VALOR DE EL DÍA DE HOY	10	*					ANALISTA
ENVIAR RELACIÓN DE PAGOS AL PROCESADOR.	10		*				ANALISTA
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>(1 HORA)</b>					

### 3.3.2. PAGOS DIARIOS

El cambio quizás, más importante que se realizó en este procedimiento, lo constituye el hecho de que se hayan eliminado los pagos automáticos como un proceso adicional, gracias a la incorporación de un "sistema bancario" que permita la flexibilidad de opciones ofrecidas al cliente. Las comparaciones, por tanto, únicamente se están realizando con el procedimiento de pagos en ventanilla, ya que el pago automático se llevará a cabo como un abono más dentro del proceso de pagos diarios. Cabe mencionar que los requisitos para llevar a cabo un pago automático siguen incluyendo la requisición de una solicitud en la que se den los datos de la tarjeta y de la cuenta, ya sea de cheques o inversiones, en la cual se llevará a cabo el cargo, sin embargo, por ser un simple trámite para control de los expedientes, no se consideró necesario incluir esta única operación como un procedimiento separado.

En cuanto al tiempo en que se llevan a cabo las operaciones del procedimiento de pagos, se logra, con el diagrama propuesto, una reducción del 57.14%, al mover el tiempo de proceso de 2 horas, 20 minutos a 1 hora. El número de personas que intervienen en el procedimiento no se ve alterado, sin embargo se observan, en el cursograma analítico, las siguientes diferencias:

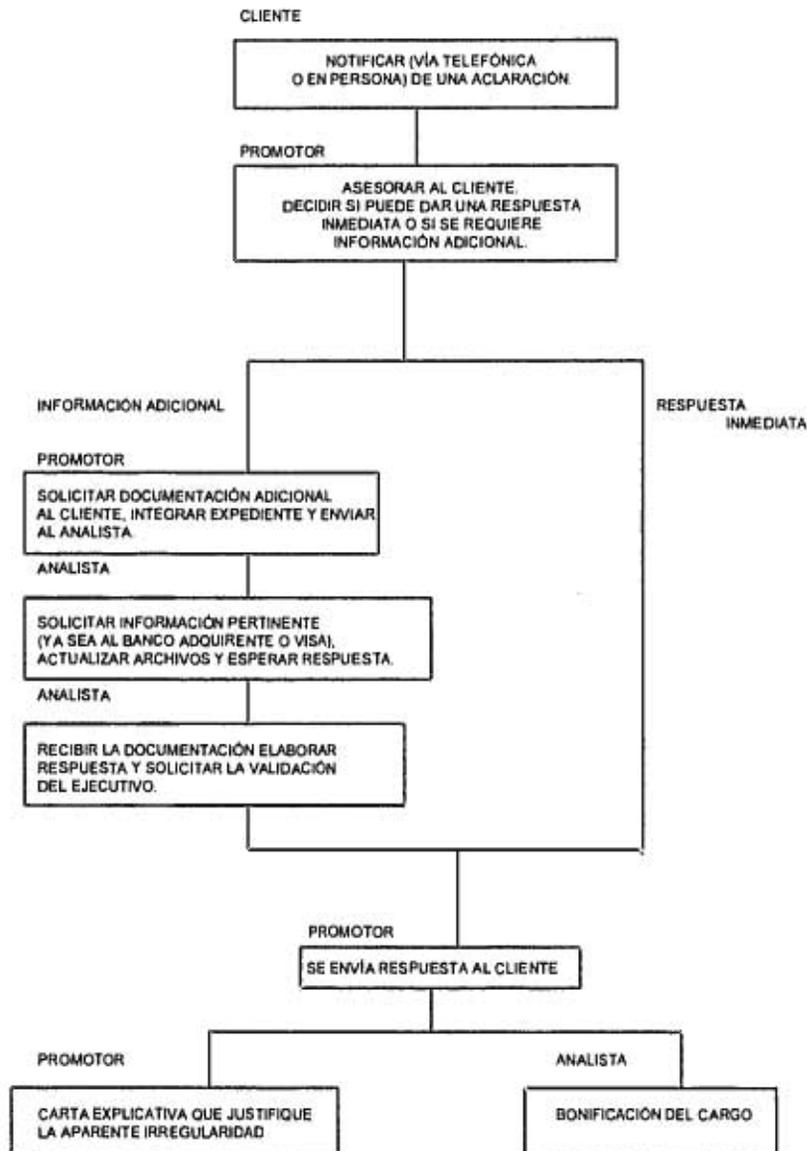
Proceso anterior	Proceso propuesto
6 operaciones	4 operaciones
1 viaje de la información	1 viaje de la información
1 inspección	0 inspecciones

El hecho de que, aparentemente ya no se lleven a cabo las inspecciones se debe a la existencia del "sistema bancario", es decir que las revisiones se llevarán a

cabo automáticamente, sin necesidad de que una persona tenga que cotejar uno a uno, cada uno de los abonos realizados en la cuenta 3436, destinados para el pago de tarjetas.

Al incluir el "sistema bancario", no sólo se permite mejorar el proceso actualmente existente, sino que se brinda la posibilidad de diversificar los servicios ofrecidos por la Institución financiera, es decir, se ampliarán las posibilidades para el "pago automático" en cuanto a los montos y fechas en que puede llevarse a cabo.

## ANEXO 16. ACLARACIONES



**ANEXO 17.**

CURSOGRAMA ANALÍTICO							
DESCRIPCIÓN <i>Aclaraciones</i>	tiempo min.	SIMBOLO					Responsable
		O	⇄	D	□	∇	
INFORMAR DE UNA IRREGULARIDAD	10	*					CLIENTE
ASESORAR AL CLIENTE Y EN SU CASO, SOLICITAR DOCUMENTACIÓN	30	*					PROMOTOR
TIEMPO DE ESPERA	4320	*					
RECIBIR DOCUMENTACIÓN Y REVISAR	15				*		PROMOTOR
ENVIAR AL ANALISTA	120	*					PROMOTOR
SOLICITAR INFORMACIÓN DEL BANCO ADQUIRENTE Y/O VISA	30				*		ANALISTA
TIEMPO DE ESPERA	57600	*					
ELABORAR RESPUESTA	120	*					ANALISTA
OBTENER VALIDACIÓN DEL EJECUTIVO	1440				*		ANALISTA
ENVIAR RESPUESTA AL CLIENTE	30	*					PROMOTOR
EJECUTAR SOLUCIÓN PROPUESTA.	60	*					ANALISTA
<b>TOTAL</b>	<b>63775</b>	<b>(44 DÍAS, 6 HORAS, 55 MINUTOS)</b>					

### 3.3.3. ACLARACIONES

Este proceso tiene una alta dependencia de los plazos de atención ya sea de el Banco Adquirente o de VISA, por lo que es difícil asegurar que se ha llegado a un punto óptimo ya que aún podría buscarse la posibilidad de negociar con las otras instituciones, una revisión de los plazos que actualmente se han venido manejando.

No obstante con el flujo de operaciones propuesto se logra una reducción del 30% en cuanto a los tiempos de proceso. El flujo, se puede observar, que lleva una secuencia menos complicada y más directa para el viaje de la información de un empleado a otro. Lo anterior resalta a simple vista en el diagrama por operario que se muestra más adelante.

Las mejoras que se pueden obtener con el simple hecho de llevar una mejor estructuración de las operaciones a realizar, resaltan en el cursograma analítico del diagrama propuesto, y son.

Proceso anterior	Proceso propuesto
10 operaciones	5 operaciones
5 viajes de la información	3 viajes de la información
4 demoras	0 demoras
4 inspecciones	3 inspecciones

Al parecer existían varias operaciones, - como es el caso de la elaboración de reportes diarios y la captura de los datos, tanto por el cajero, como por el área de

tarjetas, teniendo que ser cotejadas al final del día -, las cuales se llevaban a cabo por considerarse vitales para el funcionamiento del proceso, pero que al distribuir de diferente modo la secuencia del procedimiento, se descubrió que no guardaban la importancia pensada y perfectamente, podían eliminarse.

Dado que la mayor parte de las veces, las aclaraciones representan la parte más molesta para el cliente, debido a que se ha presentado alguna irregularidad que éste no había considerado, es importante que se les de una solución clara y definitiva a la brevedad posible. El capacitar mejor al personal que se encuentra en contacto directo con el cliente, representa una mejora en cuanto al servicio a cliente y permite que el hecho de estar sometidos a los plazos de atención de otras institución no represente una desventaja ante la competencia; sin embargo no representa una solución al problema que ha planteado el cliente. Uno de los principales cambios que se pretenden conseguir con el nuevo diagrama es, precisamente, llegar a una solución definitiva en los tiempos estimados en los diagramas. Aún cuando la aclaración de algún cliente vaya a llevar más tiempo en resolverse que el acostumbrado, el cliente deberá ser notificado de cuánto tiempo se estima y en qué situación se encontrará su tarjeta durante el proceso de aclaración, así como las posibles soluciones que, después del procedimiento pueden llevarse a cabo.

### ***CONCLUSIONES***

Las tarjetas de crédito, en una sociedad de consumo, como la de nuestros días, han presentado una evolución rápida, lo que las ha obligado a modificar sus procesos, encaminando a éstos a un mejor servicio al cliente. Es importante subrayar el hecho de que, prácticamente la única diferenciación que tienen las tarjetas de crédito, de una u otra institución financiera, se refiere, precisamente a el servicio que éstas puedan otorgar, y más importante aún, resulta el hecho de que el cliente visualizará el servicio como aquellos factores medibles que giren en torno del producto ofrecido, como son, rapidez de respuesta, capacitación de los empleados, atención personalizada, diversidad de productos, etc. Aún cuando la mayor parte de estos factores son controlados dentro de la empresa, existen algunos, como la rapidez de respuesta, que dada la situación específica de la Institución financiera que constituye nuestro análisis como Banco Emisor, dependen, en cierta medida, de los plazos de atención de otras organizaciones (Banco Adquirente, Procesador y/o Visa).

El análisis anteriormente presentado demuestra que la mayor parte de las deficiencias generadas en un proceso responden a causas, que se pueden calificar de evidentes, y a las que a su vez, se les ha prestado poca atención. Como pudo apreciarse a través del estudio, las operaciones que se realizan de forma manual no representan una ventaja competitiva para nuestros días, ya que aunque las dimensiones del Banco permitan operar de este modo, los procesos se encuentran muy limitados y son, a su vez, susceptibles de errores humanos que pueden fácilmente eliminarse con una adecuación de los procesos a las necesidades actuales del mercado y a los avances tecnológicos dentro de el área de tarjetas de crédito.

Retomando el inicio del estudio, es fácilmente detectable que existe un problema de planeación, ya que, aunque originalmente se plantearon objetivos, filosofía y misión del negocio, éstos, no fueron transmitidos de forma efectiva a los diferentes niveles de la organización, asimismo tampoco se adecuaron a los cambios estructurales que sufrió el banco, el mercado y el entorno bancario. Lo anterior puede resaltarse con el hecho de que se ha presentado un descuido en la atención del cliente, ya que se considera, erróneamente, que el modo actual de operar representa la única posibilidad de lograr llevar a cabo los procesos deseados de una forma efectiva.

La trayectoria particular por la que ha pasado la institución financiera de este análisis, demuestra que la operación del banco está basada en la experiencia del personal y en los ensayos prueba-error. No obstante que la experiencia constituye un factor enriquecedor para cualquier organización, también es cierto, que al considerarse como el único método de aprendizaje, resultará un efecto negativo en los

procedimientos a seguir, más aún cuando se habla de servicio al cliente, que como se dijo anteriormente, carece de un factor objetivo de medición, ocasionando que el cliente que reciba un mal servicio se convierta en irrecuperable para la institución.

Así como sería de mucha utilidad, y casi una necesidad imperante, el modificar los procesos e incluso automatizar algunos, resulta indispensable implantar un programa de capacitación para los empleados que se encuentran en contacto directo con los tarjetahabientes. Lo anterior no sólo con la finalidad de que éstos dominen la secuencia de los procesos y las variantes por las que atraviesan, sino también para que se familiaricen y pongan en práctica, la actual importancia de una "excelencia en el servicio". En la medida en que la fuerza laboral del Banco se concientice de la importancia de brindar un servicio de calidad, los procesos podrán llevarse a cabo de forma eficiente. No debe olvidarse que parte de el proceso lo son los clientes y a éstos no se les puede dar sólo respuestas automáticas o inflexibles, ya que lo que busca el tarjetahabiente al llamar al banco es el apoyo de un promotor que lo oriente y comprenda de una forma amable y certera. Además de el hecho de que las necesidades de los clientes se encuentran dentro de una gama muy amplia que las vuelve difíciles de estandarizar.

Otro aspecto que resalta del análisis elaborado es el hecho de que no exista una responsabilidad asignada para la ejecución de las funciones, ya que éstas son revisadas cada que cambian de manos. Esto nos refleja una desconfianza entre los empleados, así como la falta de calidad en el trabajo que corresponde a todas y cada una de las áreas que intervienen. Este fallo se debe a su vez, a la falta de una planeación original completa que contemple la canalización de la información,

así como las partes que intervienen en el correcto manejo de los procesos de Tarjetas de Crédito.

La problemática detectada en cada uno de los tres procedimientos analizados, se visualizó en los diagramas de Ishikawa mostrados en el Capítulo Tres, mismos que permiten elegir soluciones que impacten directamente las causas del problema. De tal suerte que los cambios que se sugieren para la mejora de la operación de el área de tarjetas de crédito pueden clasificarse en tres secciones:

#### 1. Planeación Estratégica.

Se detectó una fuerte carencia de una planeación tanto de los procesos del área, como del rumbo hacia el cual se dirige la institución financiera de este análisis. El hecho de que se cuente con una planeación estratégica que no se adecue a la situación actual del banco, resulta más dañina de lo que sería el carecer de éste. Lo anterior debido a que el personal que la conoce, la percibe irreal y ajena al banco, infiriendo, por ende, que la operación eficiente se convierte en irreal. Se concluye por tanto que, en un ambiente de confusión es imposible ofrecer un servicio de calidad, ya que el personal no se encuentra convencido de dicha calidad.

#### 2. Capacitación del personal.

Ésta se encuentra, directamente relacionada con el punto anterior e impactará positivamente el servicio ofrecido. Se subraya la necesidad de crear un clima de confianza, tanto en el producto ofrecido como en las áreas involucradas para la realización de lo procedimientos de operación. Lo anterior permitirá una mejor

comunicación con el cliente, posibilitará un trabajo con eficiencia y brindará oportunidad de crecimiento en el área. Asimismo se generará motivación en el personal, el cual es un factor muy importante dentro de la Calidad de Servicio.

### 3. Automatización de los Procesos.

Con lo cual se pretenden eliminar los errores humanos presentes en los procesos actuales y mejorar el tiempo de respuesta. A su vez facilitará la operación dentro del área y permitirá el ofrecimiento de nuevos servicios para el tarjetahabiente.

Se requerirá del apoyo del área de sistemas, la cual deberá trabajar en forma conjunta al área de tarjetas para poder crear un sistema que responda a las necesidades del cliente y del producto.

**BIBLIOGRAFIA**

SANDOVAL LÓPEZ, Ricardo. Tarjeta de Crédito Bancaria. Chile. Editorial Jurídica de Chile. 1991.

GRECO, Paolo. (Cervantes Ahumada, Raúl). Derecho Bancario. México. Editorial JUS. 1945.

L. BERRY, Leonard y otros. Calidad del Servicio. México. Ediciones Díaz de Santos, S.A., Serie Liderazgo en Banca. 1989.

ALBRETCHT, Karl. La Revolución del Servicio. Bogotá, Colombia. Fondo Editorial LEGIS. 1991. 2a impresión.

HOROVITZ, Jacques. La Calidad del Servicio. Madrid, España. Editorial Mc Graw Hill. 1990.

CASA ALATRISTE, Rogelio. Auditoría de Estados Financieros. Apuntes sobre teoría y procedimientos.

COMISIÓN NACIONAL DE SEGUROS, Reglamento sobre Tarjetas de Crédito Bancarias. México, 1967.

Economía Planeta. Diccionario Enciclopédico. Barcelona, España. Editorial Planeta. 1980.