UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA

DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA

MAESTRIA EN LOGISTICA Y CADENA DE SUMINISTRO

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MÁSTER EN LOGISTICA Y CADENA DE SUMINISTRO

"Optimización en el Proceso de Distribución de Envíos Estados de Cuenta a Clientes de Financiera Comercial S.A"

Elaborado por:

Ing. Camila Isabel Padilla Soza

Tutor de Tesis:

MSc. Juan Bautista Ramos Gutiérrez

Managua, Nicaragua

Enero 2024

AGRADECIMIENTO

A Dios,
Por darme la sabiduría y fuerza para culminar esta etapa académica

Al MSc. Juan Ramos,
Por ser una guía en todo este trayecto, su comprensión y entrega a lo largo de esta investigación.

A mis padres,
Por haberme dado la vida y hacer lo necesario por hacerme valer por mí misma y prepararme para este plan llamado vida.

A todo el personal que colaboro para que todos los objetivos fuesen cumplidos.

DEDICATORIA

A Dios que me ha bendecido, dándome salud y vida para poder llevar a cabo cada una de mis actividades, guiándome en el camino y permitiéndome ser mejor día con día, gracias a él por poner a personas que han sido importante en este trayecto y mi compañía en todo momento para la preparación en mi vida profesional.

A mi padre, quien con su esfuerzo me ha permitido salir adelante y poder culminar esta etapa de mi vida; por sus palabras de alientos, consejos, anécdotas compartidas y experiencias, que han hecho en mi una persona responsable. A mi mamá que, con su amor incondicional, tolerancia y sabias palabras, me han acompañado en este camino; ellos junto con mi hermano, han sido el pilar fundamental de mi vida.

A mi tutor el MSC. Juan Bautista Ramos, quien no dudo en apoyarme en este proyecto, por su generosidad al poder recurrir a él, en base a su experiencia, capacidad y afecto que han sido fundamentales para desarrollar este trabajo de tesis.

Finalmente, a todos mis docentes que me han apoyado en los últimos años por brindarme sus conocimientos de la mejor manera posible.

CARTA DE APROBACION

Managua, 21 agosto 2023

Ing. Freddy González, MSc.
Director DEPEC
Su Despacho

Estimado Ing. González,

Reciba mis más sinceros saludos, deseándole que al momento de leer la presente se encuentre gozando de salud y cosechando éxitos en las diferentes facetas de su vida.

Se extiende la presente para hacer de su conocimiento que la maestrante Camila Isabel Padilla Soza, estudiante de la Maestría en Logística y Cadena de Suministros, a quién tengo la oportunidad de acompañar como tutor en proceso de elaboración de trabajo de tesis “Optimización en el Proceso de Distribución de Envíos Estados de Cuenta a Clientes de Financiera Comercial S.A.”, ha desarrollado de manera satisfactoria los elementos necesarios para presentar documento de tesis para su debida revisión por las entidades pertinentes para posteriormente ser defendido y obtener el título de master.

Por lo antes expresado tengo a bien solicitar le sea recibido documento de tesis que estará presentando en las oficinas de la Dirección de Estudios de Posgrado y Educación Continua.

De antemano agradezco su fina atención y amables gestiones en el acompañamiento de los próximos pasos a ejecutar durante proceso de culminación de estudio del maestrante.

Atte.

_____
Ing. Juan Bautista Ramos, MSc.
Docente - DEPEC

RESUMEN

El presente proyecto de investigación, se basa en el análisis de la empresa Financiera “Comercial S.A”, cuyo giro de negocio es empresarial/financiero.

Dentro del documento se presenta investigación realizada en el proceso de Distribución y Envíos de Estados de Cuenta, tomando en cuenta información real, apoyándose en instrumentos como encuestas, entrevistas y data compartida, con el fin de optimizar este proceso.

Como resultado de las revisiones y análisis realizados se determinó que lo más viable para superar las brechas existentes en el proceso objeto de estudio era realizar una propuesta de optimización a través de la automatización, logrando con esto mejoras de tiempo, mejoras en los niveles de satisfacción hacia los clientes, monitoreos diarios de control de calidad y reducción en la carga laboral.

Dentro de los diferentes apartados explicaremos más a detalle el flujo del proceso, como sus debilidades y fortalezas, los acontecimientos que llegaron a ser parte de la investigación, así como hallazgos relevantes, propuestas y beneficios que se podrían dar, y posibles recomendaciones futuras pos adopción de la solución.

INDICE

AGRADECIMIENTO 2
DEDICATORIA 3
CARTA DE APROBACION 4
RESUMEN 5
INDICE 6
I. INTRODUCCION 7
II. PLANTEAMIENTO SIITUACIONAL 10
III. ANTECEDENTES 12
IV. OBJETIVOS 16
V. JUSTIFICACION 17
VI. MARCO TEORICO 18
VII. CAPITULO I. DESCRIPCION SITUACIONAL 31
i. DIAGNÓSTICO 31
ii. ANALISIS DEL DIAGNÓSTICO 37
VIII. CAPITULO II. DESARROLLO DE PROPUESTA 49
i. RECOPILACION DE DATOS 49
ii. REINGENIERIA DEL PROCESO 52
iii. ANALISIS DEL FLUJO PROPUESTA 54
iv. BENEFICIOS 55
IV. CRONOGRAMA 64
IV. TABLA DE TRANSICION 66
V. ANALISIS FINANCIERO 67
VI. CONLUSIONES 69
VII. RECOMENDACIONES 70
VIII. BIBLIOGRAFIA 71
XIV. APENDICE 72
XV. ANEXOS 78

I. INTRODUCCION

Financiera Comercial S.A. abrió sus puertas en Tegucigalpa y San Pedro Sula, Honduras en 1995 y que a través de los años se ha convertido en una de las financieras más importantes del país y que es reconocido gracias al excelente manejo de las operaciones de comercio exterior y a su impecable lista de empresas corresponsales.

En el año 2005 la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS) autoriza la constitución y funcionamiento de la "Financiera Comercial" conformado por empresas líderes en el mercado nacional y regional y que son:

- ✓ Financiera Comercial, S.A.

Este es el que estaremos estudiando en todo el documento, su giro en el mercado financiero va de la mano con préstamos y tarjetas de crédito.

- ✓ Comercial Seguros, S.A.

Incorpora lo relacionado a los seguros ya sea de vida, tarjetas, prestamos, autos, hipotecas, entre otros.

Continuando con el rápido crecimiento de la Financiera se extiende a nivel regional, logrando en el año 2011 abrir sus puertas en Panamá. Al año siguiente comienza operaciones en Guatemala como financiera emisora de tarjetas de crédito. Seguidamente para el año 2015 la institución se posiciona en Nicaragua, solidificando la empresa.

Financiera Comercial ofrece los productos y servicios crediticios como son Tarjetas de Crédito, Préstamos Hipotecarios, Automotriz y de Consumo, Aperturas de Cuenta Empresa y Persona Natural, débitos automáticos, pago de impuestos, pagos a tarjetas de crédito propia y de terceros, pagos de préstamos, pagos de servicios en línea cómo servicios básicos o cargos recurrentes y muchos más. La cede principal se encuentra ubicada en Plaza Natura, Managua.

Para las tarjetas de crédito, se le proporciona al cliente un estado de cuenta donde se ve reflejado todos sus consumos, cargos, intereses y toda transacción donde su tarjeta haya sido procesada dentro de su corte; así mismo sus fechas de pago, monto mínimo requerido y pago de contado, entre otras especificaciones. Dicho documento es enviado al cliente ya sea de manera física (hasta su domicilio/trabajo) o por correo electrónico.

Los estados de cuenta físicos son entregados por parte 4 Auxiliares de Distribución de Logística de la financiera, quienes entregan en los siguientes departamentos:

- ✓ 1 Auxiliar de Distribución cubriendo Rio san juan
- ✓ 1 Auxiliar de Distribución cubriendo Matagalpa
- ✓ 1 Auxiliar de Distribución cubriendo Madriz
- ✓ 1 Auxiliar de Distribución cubriendo Nueva Segovia

El resto de departamentos se distribuyen a través de una empresa tercerizada, donde 14 Oficiales de Correspondencia ejercen esta labor, dividiéndose de la siguiente manera:

- ✓ 4 Oficial de Correspondencia cubriendo Managua
- ✓ 3 Oficial de Correspondencia cubriendo Masaya y Granada
- ✓ 2 Oficial de Correspondencia cubriendo Jinotega
- ✓ 2 Oficial de Correspondencia cubriendo Chinandega
- ✓ 1 Oficial de Correspondencia cubriendo Estelí
- ✓ 1 Oficial de Correspondencia cubriendo León
- ✓ 1 Oficial de Correspondencia cubriendo Carazo y Rivas

Dentro de la población de esta investigación están inmerso todos los clientes de la financiera que posean una tarjeta de crédito y se le genere un estado de cuenta físico. En este caso la cartera es de 70mil clientes y se está seleccionando una muestra de 6mil clientes que cuentan con esta condición.

Con el fin de tener un control en el proceso de distribución de estados de cuenta, se tienen los siguientes indicadores:

- ✓ Reclamo de Estados de Cuenta no Entregados
- ✓ Efectividad de Entrega de Estados de Cuenta
- ✓ Nivel de satisfacción del cliente con su remisión

Todos estos controles son presentados a miembros del comité gerencial para evaluar detalles, estrategias, proponer mejoras, entre otros y como resultado de ello, se ha encontró que para el primer semestre del 2022 el indicador de *Efectividad Entrega de Estados de Cuenta* Físico ha bajado, ya que hay clientes notificando no recibirlos; así mismo, la cartera de recuperación se ha venido viendo afectada ya que los clientes alegan no recibir sus estados de cuenta y por consiguiente desconocen el monto a pagar.

En base a lo antes mencionado se tiene como propuesta un nuevo flujo que automatice todo el proceso de inicio a fin, con el objetivo de disminuir estos indicadores que afectan a la entidad y beneficiar al cliente recibiendo su documento en el menor tiempo posible.

II. PLANTEAMIENTO SIITUACIONAL

Actualmente la empresa está atravesando una situación donde la efectividad de entrega de estados de cuenta se ha deteriorado progresivamente, para mayo 2022 promediaba 97%, Julio 2022 94%, septiembre 2022 90% y noviembre 2022 cerró con un 89%; identificando que gran parte de este decremento está influenciado por la distribución de la empresa tercerizada.

Esto principalmente por direcciones domiciliares que no logran dar paradero con los clientes a recibir, clientes a quienes se les entrega sus estados de cuenta un mes después, haciendo pasar sus fechas máximas de pagos; clientes que indican no haberlo recibido, sin embargo la empresa tercerizada documenta fecha, hora y persona que recibe (caso que sea dirección domiciliar); incluso clientes que poseen dirección de acuse sus direcciones de trabajo y no pueden salir a recibirlo; entre muchas otras observaciones que se han hecho.

Por otro lado, se ve afectada la recuperación de cartera, pues los clientes no están pagando en sus fechas correspondientes por el mismo desconocimiento. Sin obviar que como empresa no se está cumpliendo con las expectativas del cliente ya que se está corriendo un riesgo reputacional y de imagen, dando la impresión que no es una organización responsable; esto a raíz de las encuestas de retroalimentación que reciben los clientes, una vez ellos llaman a poner su reclamo mediante la vía de Call Center.

Como todo proceso bancario la Distribución de Estados de Cuenta Físico se vio Auditado por la Superintendencia de Bancos (SIBOIF) y en el informe final denominado “Debilidades en Entregas de Estados de Cuenta Físico de Tarjetas de Crédito”, detalla haber solicitado los reportes de estos envíos en el periodo comprendido entre Enero 2022 y Junio 2022, donde se encontraron casos de clientes a quienes se les entregaron con retrasos de hasta 30 días según lo estipulado en la Norma para Tarjetas de Crédito art 19.

De no cumplir con esta normativa la multa puede llegar a considerarse como muy grave, que corresponde a un monto de 250mil a 550mil unidades de medida o el 0.150% del patrimonio. Este porcentaje se calcula sobre el patrimonio registrado en los estados financieros correspondientes al mes de diciembre del año anterior al de la aplicación de la multa, reportados por la institución financiera infractora a la Superintendencia y publicados por esta en su sitio web.

Ante esta situación el área de logística propuso como plan de acción ejecutar el proyecto de Envío De Estados De Cuenta a Clientes Departamentales a través De WhatsApp, permitiendo que los clientes reciban el documento, en un tiempo no mayor a 7 días. Dicho proyecto deberá certificarse y estar en producción para octubre 2022. Esto de vital importancia ya que a financiera no quiere verse sancionada por la multa que se aplicaría.

III. ANTECEDENTES

Financiera Comercial desde que abrió sus puertas en Nicaragua ha trabajado de la mano con una empresa tercerizada que brinde el servicio de distribución de estados de cuenta, cubriendo ciertos departamentos a nivel nacional. Ellos son responsables de entregarle al cliente su estado de cuenta en un periodo no máximo a 4 días, una vez el banco les proporcione el documento.

Como parte del proceso de control de calidad de este servicio que brinda el tercerizado, se han encontrado casos de clientes indicando que el oficial de correspondencia *no les brinda información suficiente* sobre sus productos de tarjeta de crédito, es decir, el oficial desconoce del tema.

De forma semestral, se organiza una capacitación dirigida a los oficiales de correspondencia y auxiliares de logística con el fin de instruir a detalle del que y cuáles son los datos que comprende el documento que se anda entregando (tabla de costos, contrato, beneficios); en caso que un cliente tenga dudas al momento de la entrega.

En estos mismos seminarios se les comparten técnicas y estrategias para las entregas de estos documentos, de tal manera que el cliente no los rechace y tener un contacto directo de calidad con ellos.

En promedio mensual, el 12% de los clientes alegan que sus estados de cuenta no fueron entregados en sus domicilios, reportándose como extraviados y solicitando una reimpresión. Esta situación bien puede darse cuando el cliente visita alguna sucursal y el ejecutivo que lo atiende le imprime el documento; más no corrige que no vuelva a suceder. O bien un cliente que llama al área de Call Center reportando el caso, donde el ejecutivo debe validar, y si no fue entregado esto genera un reproceso, ya que se vuelve a imprimir el documento y nuevamente su flujo de distribución y entrega.

Es el caso de **Gestión 39682** el día 23/03/22, a continuación, se detalla la conversación sostenida con el ejecutivo del Call Center:

No. De Gestión 39682

"-Buenas tardes, Financiera Comercial le saluda Ana Ramos, ¿con quién tengo el gusto?

*+Buenas tardes Ana, mi nombre es Al*******dos*

*-Señora Al***dos, un gusto, ¿en qué le puedo colaborar?*

*+Si, llamaba porque no he recibido mi estado de cuenta de mi tarjeta 4095********7765*

-Permítame validar, me regala su nombre completo, número de cédula y dirección domiciliar por favor.

*+Si, Al*******dos, 001******0006k, Residencial **** casa AC47,*

*-Muchas gracias Señora Al*******dos, permítame validar en sistema. Efectivamente su estado de cuenta de su tarjeta Visa Infinite fue entregado el día lunes 21/03/22 a su hijo.*

+Aquí en mi casa nadie ha recibido nada, no es posible que lo hayan entregado si aquí nadie se mantiene. Envíenlo nuevamente a mi dirección.

-Está bien estimada, le recordamos que puede ver su estado de cuenta a través de nuestra página oficial de Financiera Comercial o bien por el chatbot a través de WhatsApp. ¿Hay alguna otra cosa en que le pueda apoyar?

+Eso es todo muchas gracias

-Para servirle, estamos a la orden."

Otro cliente quien presentó su reclamo formal en Sucursal Estelí fue el Sr Francisco el día 29/04/22 detallándose en los comentarios:

No de Gestión 83672

"Cliente indica que no recibió por segunda vez su estado de cuenta de su Clásica Cash Back terminación 3704, indican que validen su caso y le expliquen porque motivo no los está recibiendo, cliente se encuentra molesto, adjudica que, si cae en mora por desconocimiento del monto a pagar, tomará acciones legales y que si vuelve a suceder desistirá su relación con el banco.

Confirma la dirección domiciliar Estadio Independencia, 3c al sur, 1/2c al este. Se le reimprimió su estado de cuenta del mes de Marzo22."

Un caso desafortunado fue el del Sr Estrada quien llamo al equipo de Call Center, muy molesto, el día 15/05/22 detallando lo siguiente:

No de Gestión 39756

"-Buenas tardes Financiera Comercial le saluda Maguis Guillen, ¿con quién tengo el gusto?

+Buenas tardes Maguis, soy Mauricio Estrada

-Señor Estrada, un gusto, ¿en qué le puedo colaborar?

+Mire, llamo porque el día de hoy me llamaron ustedes mismos, diciéndome que no les he pagado no sé cuánto dinero y ya estoy en mora, pero a mí ni siquiera me ha llegado mi estado de cuenta, no sé cuánto es lo que tengo que pagar como para que me estén cobrando

-entiendo estimado, me podría brindar su nombre completo, número de cédula y dirección domiciliar por favor.

*+ Mauricio Estrada, 401******3K, casa No. 56 residencial *****

-Muchas gracias Sr Mauricio, me confirma por favor su tarjeta MasterCard Platinum terminación 1237

+Así es

-Efectivamente revisando en sistema, se realiza la visita a su domicilio, pero el oficial no logró dar con su dirección, se conversó con vecinos para dar con su ubicación y aparentemente nadie lo conoce; su estado de cuenta se encuentra en nuestras instalaciones. ¿Es posible tener información adicional de su dirección u otra dirección para enviárselo nuevamente?

+ Como es posible que nadie me conozca aquí, señorita mi dirección es exacta, casa amarilla mano derecha portón negro, por favor inclúyalo. Y me envían nuevamente mi estado de cuenta por favor

-De acuerdo estimado le estoy incluyendo en estos momentos su información adicional. Le recordamos que puede ver su estado de cuenta a través de nuestra página oficial de Financiera Comercial o bien por el chatbot a través de WhatsApp.

--Bueno, por favor que me lo envíen nuevamente, muchas gracias.

+Estamos para servirle, buen día.

Y como estos, hay varios casos que se han logrado detectar y es por ello que se ha decidido tomar cartas sobre el asunto y proponer algunas opciones de mejora.

IV. OBJETIVOS

i. Objetivo General:

- ✓ Optimizar el Proceso de Distribución de Envíos Estados de Cuenta en Financiera Comercial S.A.

ii. Objetivos Específicos:

- ✓ Analizar el flujo de proceso de Distribución de Estados de Cuenta de Tarjeta de Crédito.

- ✓ Determinar los parámetros de optimización en el proceso de Distribución de Estados de Cuenta.

- ✓ Elaborar propuesta de flujo para proceso de distribución de envíos

- ✓ Diseñar un modelo de optimización.

V. JUSTIFICACION

El presente documento tiene como objetivo optimizar el proceso de distribución que se tiene hoy en día, y que intente solucionar parte de los problemas que surgen en la empresa actualmente.

La falta de control que tiene la organización sobre el proceso de distribución radica principalmente por la empresa tercerizada, ya que incurren en errores de planeación que pueden traducirse en grandes pérdidas para la organización, lo que podría ocasionar que en un futuro la institución sea penalizada con alguna multa bancaria e incluso incurrir en costos extras para solucionar los errores de manera momentánea.

Es por ello que esta investigación viene siendo beneficiosa, con el fin de no incurrir en multas penalizables por el ente regulador, por un tema de ahorro en todos los costos asociados que se tienen al proceso, desde costos por impresión y empaque, hasta las tarifas que se tienen con la empresa tercerizada, incluso para el proceso de recuperación de cartera; todas estas implicaciones afectan al presupuesto de la Financiera.

Además, sírvase este documento como un estudio práctico para futuras consideraciones con empresas tercerizadas, evaluación de costos asociados a otros procesos relacionados a impresión, proyecciones de reclamos, estimaciones de recuperación, entre otros.

VI. MARCO TEORICO

(F, S, Rubio, A, & Beñegil, 2005) definen la distribución es un conjunto de estrategias, procesos y actividades que permite el traslado de productos y/o servicios desde su estado final de producción y acabado hasta el lugar que esté disponible para el cliente o consumidor final, cumpliendo con los tiempos, cantidades y condiciones que los clientes deseen o necesiten.

La logística de distribución es un conjunto de actividades tendientes a asegurar las entregas de los pedidos solicitados por el cliente y/o consumidor final de los productos ofrecidos por una empresa y en al mejor precio posible; la realización de este proceso requiere que se tenga una política de distribución referente a: método de gestión de las existencias de los productos acabados (productos que la empresa mantiene en existencia en un momento determinado), los lead time de entrega (proceso que media desde la solicitud de un pedido hasta la fecha de entrega real del producto o servicio), gestión de transporte).

La distribución física añade valor al producto porque genera utilidad de tiempo (la que se crea porque el producto está en disposición del cliente en el momento en que éste lo precisa) y utilidad de lugar (que el producto esté a disposición del cliente en el lugar donde lo desea).

Gestión del transporte:

Una de las decisiones importantes que deben tomas los responsables de la logística de distribución se refiere a la gestión del transporte, en cuanto a planificar los envíos a los clientes y seleccionar la ruta y la modalidad de transporte que se utilizará para hacerles llegar sus pedidos.

Se define como operadores de transportes a las personas, físicas o jurídicas que, previa acreditación de los requisitos establecidos en cada país, se dedican a prestar servicios de transporte de personas y de mercancías por cuenta ajena. Los operadores logísticos son el eslabón intermedio de la cadena entre el modo de transporte y la empresa usuaria de servicios logísticos, por lo que por ellos se debe trabajar en la concienciación del uso del transporte multimodal.

Los servicios prestados por los operadores logísticos han experimentado una fuerte evolución en los últimos años, desde efectuar actividades de almacenamiento, transporte y coordinación entre las distintas empresas involucradas, en la década de 1980, hasta centralizar y administrar las operaciones logísticas de sus clientes como proveedores de servicios (third-party logistics provider o 3PL).

En este tiempo se han incrementado sus funciones, ya que actúan como socios en la gestión de la cadena de suministro, aportan información relacionada con ella e incluso efectúan en su entorno operaciones de valor añadido sobre los productos (fourth party logistics service provider o 4PL).

El contrato de transporte es un contrato en virtud del cual uno se obliga por cierto precio a conducir de un lugar a otro pasajeros o mercaderías ajenas y a entregar estas últimas a la persona a quien van dirigidas. Los intervinientes en un contrato de transporte son:

- ✓ Porteador, transportador, transportista o patrón: es quien contrae la obligación.
- ✓ Cargador, expedidor, remitente o consignante: es quien, por cuenta propia o ajena, encarga la conducción de personas o mercadería al transportista.
- ✓ Consignatario o destinatario: es la persona a quien se envían las mercaderías (una misma persona puede ser a la vez consignante y consignatario).

Con esta idea, a finales de los años ochenta se crearon en España los primeros operadores logísticos o empresas proveedores de servicios logísticos, inicialmente centrados en el transporte para, más tarde, ampliar su oferta a otras actividades logísticas.

Se define como operador logístico como aquella empresa que, por encargo de su cliente, diseña los procesos de una o varias fases de su cadena de suministro (aprovisionamiento, transporte, almacenamiento, distribución e incluso ciertas actividades de su proceso productivo) y organiza, gestiona y controla dichas

operaciones, utilizando para ello las infraestructuras físicas, tecnología y sistemas de información, propios o ajenos, independientemente de que preste o no los servicios con medios propios o subcontratados

Entre las principales ventajas de la subcontratación de actividades logísticas podemos destacar las siguientes:

- ✓ Reducción de costes en las funciones logísticas como consecuencia de una mayor especialización de las empresas subcontratadas y de las sinergias que éstas pueden alcanzar en la utilización de infraestructuras y recursos.

  Hay que tener en cuenta que el aumento de la complejidad en la manipulación de los productos conlleva unas mayores necesidades de especialización logística: cadena de frío, embalajes especiales, lanzamiento de promociones, etc., y, por tanto, exige unos mínimos de inversión en instalaciones, difícilmente asumibles por muchas empresas.
- ✓ Mejora del nivel de servicio al cliente y mayor fiabilidad. La experiencia y los medios especializados disponibles hacen que el proveedor de servicios logísticos pueda ofrecer, en general, servicios de alta calidad y acceso a una tecnología punta especializada.
- ✓ Permite a la empresa concentrarse en sus competencias esenciales o Core business.
- ✓ El uso de operadores logísticos mejora la adaptabilidad en mercados cambiantes e inciertos.

En definitiva, dicha subcontratación incrementa la flexibilidad de la empresa y crea agilidad organizativa ante posibles fluctuaciones del mercado mediante la conversión de costes fijos en costes variables.

De todas formas, no hay que olvidar que, a medida que las empresas han experimentado relaciones de subcontratación logística, también se han hecho evidentes los principales inconvenientes que presenta, similares a los de cualquier proceso de externalización en general:

- ✓ Pérdida de control si no existe una adecuada planificación. La reducción de contacto directo con los clientes puede causar una pérdida de información importante e incertidumbre acerca del nivel de servicio que se está ofreciendo por parte del operador logístico.
- ✓ Dificultad para integrar los sistemas de información entre las compañías, lo cual provoca una pobre comunicación y falta de coordinación entre ambas.
- ✓ En ocasiones, la empresa considera que no se producen las reducciones en coste o en tiempo y esfuerzo esperadas como resultado de la colaboración.
- ✓ No escoger adecuadamente el proveedor, lo cual puede provocar una falta de entendimiento entre las partes acerca del trabajo que se debe realizar. Este error de valoración puede llegar a tener fuertes consecuencias si se considera que al subcontratar se está cediendo de alguna manera la imagen de la empresa a un tercero, con todo lo que ello implica.
- ✓ Conflictos de tipo laboral por parte del personal de la empresa, ya que en algunos casos la externalización plantea una reducción de personal propio.

Sistemas de localización y seguimiento: (Quinn & F G, 1995)

Los sistemas de localización y seguimiento han aumentado sustancialmente la eficacia potencial del seguimiento, el control y la vigilancia de las unidades de transporte, en especial en el transporte terrestre (camiones) y marítimo.

El sistema se fundamenta en la localización geográfica y la visualización de las flotas de vehículos, así como en la transmisión de mensajes y la ayuda a la operativa mediante la conexión del usuario a un servidor web para obtener la información que necesita.

Las funcionalidades que ofrece son:

- ✓ Localización y seguimiento mediante GPS (global positioning system) de los vehículos de la flota.
- ✓ Envío de mensajes, vía GSM (groupe special mobile) desde el centro de control hacia uno o varios vehículos de la flota y viceversa. El sistema global para las comunicaciones móviles (GSM) es un sistema estándar para la comunicación mediante teléfonos móviles que incorporan tecnología digital, lo que permite, entre otras funciones, conectarse a través del teléfono con un ordenador para enviar y recibir mensajes, y navegar por Internet.
- ✓ Presentación del vehículo sobre una base cartográfica en la pantalla del centro de control.
- ✓ Creación y tratamiento de datos históricos en el centro de control, tanto de rutas seguidas por los vehículos como de mensajes transmitidos en los dos sentidos, de manera que se pueda estudiar a posteriori la evolución de los servicios en un período determinado.
- ✓ Configuración de entradas y salidas digitales para la gestión de alarmas.
- ✓ Conexión de los usuarios al sistema del centro de control para obtener la información deseada.
- ✓ Un servicio de gestión de flotas debe proporcionar, mediante un acceso rápido y cómodo, los datos de localización, eventos, incidencias e informes de ruta y servicios (sobre la base cartográfica georreferenciada), de forma que la empresa pueda gestionar el día a día y tomar las decisiones que permitan optimizar su flota de transporte mejor y de forma más eficaz.

Modelo: (F, S, Rubio, A, & Beñegil, 2005)

Un modelo es la abstracción de un problema real; al cual se le aplicarán ciertas consideraciones matemáticas, permitiendo obtener resultados óptimos. En la investigación de operaciones se plantean una serie de modelos de optimización, los cuales sirven de apoyo a los gerentes y profesionales para la toma de decisiones, permitiéndoles pautas importantes en la búsqueda de soluciones a los diferentes problemas administrativos y en la generación de valor para la empresa.

Por tal motivo, conocer este enfoque de aprendizaje a partir de la construcción de un modelo, permite a los ejecutivos y gerentes abordar los aspectos más importantes de cualquier situación para la toma de decisiones.

Los diferentes modelos que plantea la investigación operacional son muy importantes en la toma de decisiones gerenciales, ya que contribuyen en la solución de los diferentes problemas que se presentan en las empresas u organizaciones. Una vez establecidas las mejoras a partir del modelo, los valores óptimos pueden diferir de la realidad, por factores externos, que nada tienen que ver el modelo elaborado.

Hay situaciones donde se puede hablar de “soluciones óptimas” ante las problemáticas de la administración de las empresas, así como también para algunas decisiones del gobierno en la vida real, del mismo modo en el mundo de los negocios. Se recomienda a los directivos de las empresas que antes de aplicar los resultados realicen un análisis detallado de sus decisiones con respecto a ellas y no se fíen plenamente en el modelo.

De igual manera, si al aplicar los resultados obtenidos está en desacuerdo a las pretensiones de la dirección, es conveniente que revise el modelo para realizar los ajustes pertinentes.

En los modelos de optimización se debe tener en cuenta las siguientes consideraciones.

- ✓ Es una representación abstracta de la realidad de un problema.
- ✓ Al elaborarse debe tenerse en cuenta suficientes argumentos que le permitan: a. Obtener resultados satisfactorios de acuerdo con el problema planteado.
    b. Los resultados obtenidos deben ser consistentes con la información del problema a resolver.
    c. La optimización y su interpretación; se debe obtener en el menor tiempo posible. Ciertos modelos representan una medida de desempeño que se logra a través de ciertas variables dentro de una serie de actividades, esto permite establecer qué tanto se ha logrado cumplir de las metas propuestas.

Quizás el problema más relevante en la investigación de operaciones es su elaboración; el cual representa cuánto están aportando las variables seleccionadas a la solución del problema. La investigación de operaciones ayuda a resolver todas aquellas situaciones de cuello de botella que se presentan en las diferentes áreas de operación o en la parte administrativa de las entidades, con el fin de lograr el mejor uso de los recursos disponibles.

Es necesario tener en cuenta que ningún modelo logra captar toda la realidad. Pues estos son una abstracción de un problema real, lo cual significa que sólo se pueden considerar algunas variables representativas de este; que al ser tenidas en cuenta en el modelo y al realizar el proceso iterativo, representa en una forma aproximada las relaciones entre ellas. Lo anterior nos permite entender en una forma sencilla cuándo es conveniente realizar un modelo y qué variables pueden ser relevantes en el mismo. (Peña, 2019)

El surgimiento de la Tarjeta de Crédito, se da como consecuencia del desarrollo económico de la sociedad contemporánea. En esta línea de ideas, se sostiene que los orígenes de la que hoy conocemos como tarjeta de crédito, se da en los Estados Unidos de América.

En 1950 dos abogados estadounidenses, que se encontraban cenando con algunos clientes en un restaurante de New York, se dieron cuenta que no tenían suficiente dinero en efectivo para pagar la cuenta: por lo cual se 29 vieron obligados a hacerse alcanzar de una colaboradora del estudio jurídico en donde trabajaban el dinero necesario para pagar la cuenta. Después de aquel inconveniente, los dos colegas, pensaron en un “sistema de pago” alternativo al dinero en efectivo, motivo por lo cual, idearon la primera tarjeta de crédito; por lo que, la tarjeta de crédito, nace como un medio de pago, la cual después será concebida como un instrumento de crédito. (Trane, 2002)

Luego de explicar cómo nacen las tarjetas de crédito, a continuación, se detallan todos los términos que se necesitan explicar mejor, para el entendimiento del documento.

Entiéndase como tarjeta de crédito un instrumento que permite, de acuerdo con lo pactado entre la empresa emisora y el titular, realizar operaciones con cargo a una línea de crédito revolvente, otorgada por la empresa emisora a favor del titular. Con esta tarjeta, el usuario puede adquirir bienes o servicios en los establecimientos afiliados que los proveen, pagar obligaciones o, de así permitirlo la empresa emisora y no mediar renuncia expresa por parte del titular, hacer uso del servicio de disposición de efectivo u otros servicios asociados, dentro de los límites y condiciones pactados; obligándose a su vez, a pagar el importe de los bienes y servicios adquiridos, obligaciones pagadas, y demás cargos, conforme a lo establecido en el respectivo contrato Según (Superintendencia B. S., 2013)

Según el diccionario de Manuel Osorio, comparte los siguientes conceptos: (Ossorio, 2018)

1.1. Tarjeta de Crédito

Tarjeta emitida por un banco u otra entidad financiera que autoriza a la persona a cuyo favor es emitida a efectuar pagos, en los negocios adheridos al sistema, mediante su firma y la exhibición de tal tarjeta. Nace así un crédito del vendedor contra el banco o entidad emisora, y de éstos contra el tenedor de la tarjeta.

1.2. Contrato

Pacto o convenio entre partes que se obligan cumplimiento pueden ser compelidas. En una definición jurídica, se dice que hay contrato cuando dos o más personas se ponen de acuerdo sobre una declaración de voluntad común, destinada a reglar sus derechos. Es un acuerdo de voluntades, entre dos o más personas, con el objeto de crear entre ellas vínculos de obligaciones, y también documento escrito destinado a probar una convención. Los contratos han de ser celebrados entre personas capaces y no han de referirse a cuestiones prohibidas o contrarias a la moral o a las buenas costumbres. Los contratos lícitos obligan a las partes contratantes en iguales términos que la ley

1.3. Transacción

Acto jurídico bilateral, por el cual las partes, haciéndose concesiones recíprocas, extinguen obligaciones litigiosas o dudosas. Es, pues, una de las formas de extinción de las obligaciones. Las cláusulas de una transacción son indivisibles. Las transacciones hechas en el curso de los litigios no son válidas sino presentándolas al juez de la causa, firmadas por los interesados, y deberán ajustarse a las normas establecidas por la ley procesal. El juez se limitará a examinar si concurren los requisitos exigidos para su validez, y la homologará en caso afirmativo o rechazará en caso negativo, supuesto en el cual continuará el juicio.

Las normas establecidas para la ejecución de sentencias son aplicables a la de las transacciones judicialmente homologadas

1.4. Tasa del interés

Cantidad que debe redituar el dinero, generalmente cuando es dado a préstamo, y que es fijada por la ley, por la administración pública o por sus organismos bancarios oficiales. Cuando ese interés excede en mucho al fijado conforme a lo antes dicho, se reputa usurario

Y según (Alberto, 1992)

Un contrato de tarjeta de crédito es aquel por el cual una empresa especializada estipula con el cliente la apertura de un crédito a su favor, a efectos de que éste contrate bienes o servicios en determinados establecimientos, con los cuales, a su vez, la empresa tiene pactada una respectiva comisión

Para que se lleve a cabo un contrato de tarjetas de crédito deben existir tres partes involucradas según (Guillen, 1997, pág. 166)

La entidad emisora es el primer participante en el contrato “puede ser un establecimiento comercial, una empresa especializada en este negocio o una entidad bancaria o financiera. Incluso se puede dar una combinación cuando el emisor no otorga directamente el crédito y lo hace a través de un tercero”

El consumidor es el segundo participante en el contrato de tarjeta de crédito. Al consumidor, también se le conoce como tarjeta habiente; y como se señala en la parte primera del presente trabajo, el consumidor de la tarjeta de crédito es la parte tutelada por la normativa que regula el tema de la tarjeta de crédito.

En tal virtud, es importante tener en consideración lo que señala la doctrina, con respecto al tarjeta habiente, es aquella persona natural o jurídica que se beneficia con el crédito otorgado por la entidad emisora-crediticia y que se compromete a pagarlo de acuerdo a los términos y condiciones pactadas en el contrato que para dicho efecto celebra con el emisor.

Y como tercera parte, está el establecimiento afiliado que es aquella persona natural o jurídica que acepta la cancelación inmediata de los productos o

servicios que vende con la sola presentación de la tarjeta de crédito y suscripción de la orden de pago (váucher)”

Las siguientes conceptualizaciones, vienen dadas por (Superintendencia B. , NORMA PARA LAS OPERACIONES DE TARJETA DE CREDITO, 2010) en su diario Oficial La Gaceta dictamina:

Resolución N° CD-SIBOIF-629-4-MAY26-2010

NORMA PARA LAS OPERACIONES DE TARJETAS DE CRÉDITO

TÍTULO I

ÁMBITO DE APLICACIÓN

CAPÍTULO ÚNICO

CONCEPTOS, OBJETO, ALCANCE Y SUPERVISIÓN

Artículo 1. Conceptos.

Para los fines de aplicación de las disposiciones contenidas en la presente Norma, los conceptos indicados en el presente artículo, tanto en mayúsculas como en minúsculas, singular o plural, tendrán los significados siguientes:

- ✓ **Ciclo**: Período comprendido entre dos fechas de corte.

- ✓ **Compras de bienes o servicios**: Son aquellos que se realizan con los establecimientos afiliados, así como los que el emisor contrata u obtiene para el tarjetahabiente con la autorización de éste, tales como: seguros de vida saldo deudor, seguros contra robo y fraude, seguros de emergencia, pagos por servicios de energía eléctrica, agua, teléfono, cable.

- ✓ **Estado de cuenta:** Detalle confeccionado por el emisor que contiene información sobre lo adeudado por el tarjetahabiente a determinada fecha, el cual puede ser suministrado al usuario en forma impresa o electrónica.

- ✓ **Fecha de corte:** La fecha programada para la finalización del ciclo de financiamiento correspondiente.

- ✓ **Fecha límite de pago:** Fecha última en que el tarjetahabiente debe realizar, al menos, el pago mínimo indicado en su estado de cuenta sujeto de incurrir en mora. Si la fecha última de pago vence en día domingo o en día feriado, ésta se trasladará al día hábil inmediato siguiente.

- ✓ **Mora:** Situación que se da cuando el tarjetahabiente no realiza al menos el pago mínimo indicado en su estado de cuenta en la fecha límite de pago.

TÍTULO V
INFORMACIÓN PERIÓDICA

CAPÍTULO ÚNICO
ESTADO DE CUENTA

Artículo 19. Estado de Cuenta

Los emisores están obligados a enviar a sus tarjetahabientes a la dirección que éstos indiquen, a más tardar siete días hábiles después de la fecha de corte, un estado de cuenta mensual. Dicho estado de cuenta deberá contener, como mínimo, la información siguiente:

- ✓ **Descripciones**. Enumeración explícita de los rubros que el tarjetahabiente debe pagar, donde se anote la fecha de la compra, el negocio afiliado, país, monto en la moneda pactada según sea el caso, y resultados de las actividades promocionales.

- ✓ **Otra información**: se deberá detallar, entre otros, el procedimiento y período que tiene el tarjetahabiente para impugnar cargos en su estado de cuenta, presentar reclamos en general, procedimiento para el reporte de extravío o pérdida de la tarjeta, lugares donde se puede efectuar el pago, teléfonos de servicio al tarjetahabiente, y cualquier otra información que se considere de beneficio para el tarjetahabiente.

- ✓ Los emisores, en ningún caso, podrán utilizar el estado de cuenta para la gestión de cobro de otros préstamos distintos al de la línea de crédito autorizada en el contrato de tarjeta de crédito.

CAPÍTULO III

INFRACCIONES Y SANCIONES

Artículo 4. Infracciones y montos: Cuando el Superintendente observare incumplimientos a las obligaciones establecidas en las leyes que le corresponde aplicar a la Superintendencia, disposiciones normativas, resoluciones e instrucciones de dicha autoridad, en materia de transparencia en las operaciones financieras y protección al cliente y/o usuario de productos y servicios financieros, impondrá sanción administrativa ajustada a la importancia de la falta, de 1 hasta 550 unidades de medida.

VII. CAPITULO I. DESCRIPCION SITUACIONAL

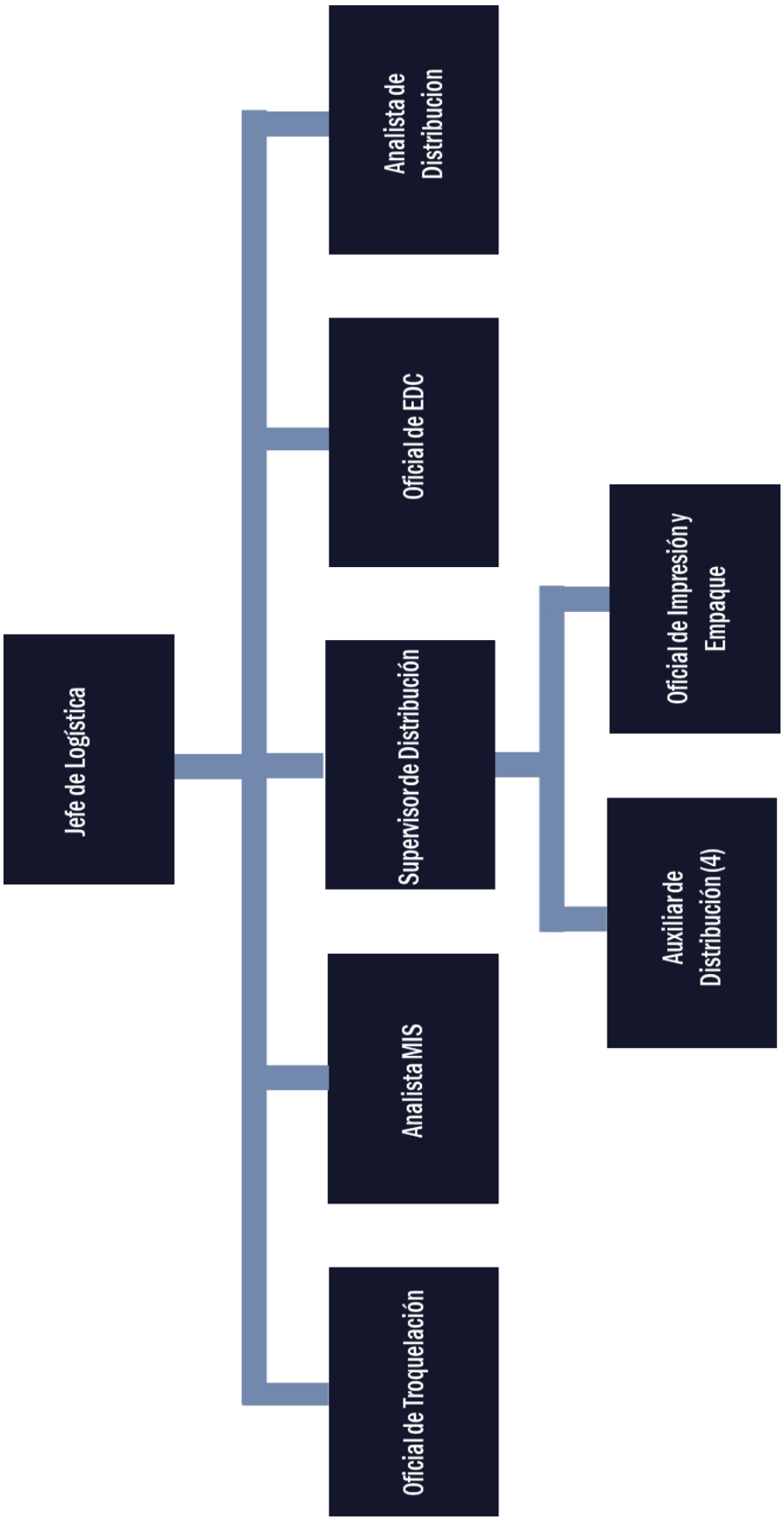
i. DIAGNÓSTICO

A partir de este apartado se realizará una descripción de los principales elementos inmersos en el proceso a optimizar, desde la perspectiva del contexto base y las consecuencias derivadas de la forma de manejo que se ha estado implementando en los diferentes procesos.

De manera adicional se expondrá la posición de mercado de la empresa bajo la que se desarrolla el tema.

Para tener una mejor comprensión de lo que se estará abordando, como parte del diagnóstico tenemos la jerarquía del área (**Figura 1. Organigrama**), **Figura 2**. Flujograma Actual del Proceso y el Análisis del Diagnóstico.

Figura 1. Organigrama
Fuente Propia



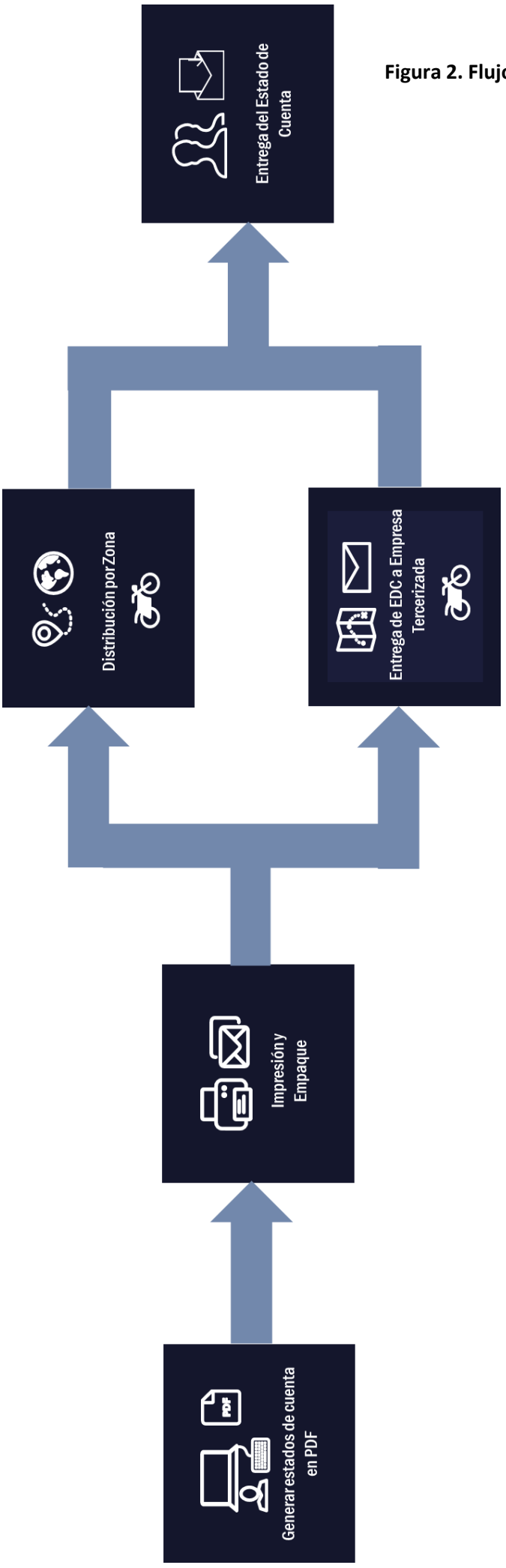


Figura 2. Flujograma del Proceso de EDC Actual
Fuente Propia

A continuación, se detallan las principales actividades y funciones por las cuales se compone el área de logística, toda esta información recopilada por medio del área de talento humano y diálogos sostenidos con el equipo en general.

El jefe de logística es el responsable de que todos los procesos se cumplan en tiempo y forma, él tiene a su cargo:

Oficial de Troquelación: Quien se encarga de troquelar todas las tarjetas de crédito/debito diariamente según asignación de trabajo.

Analista MIS: Se encarga de generar toda la reporteria, lotes, cuantificaciones e indicadores del área.

Analista de Distribución: Responsable de mapear/distribuir por zonas a nivel de Mangua, las entregas de estados de cuenta y/o cartas judiciales a los auxiliares de correspondencia. Así como procesar el lote que será entregado a la empresa tercerizada. Por otro lado, también es responsable del proceso de activación de tarjetas.

Oficial de EDC: Responsable de generar los estados de cuenta en pdf, por otro lado, se encarga de realizar pruebas de calibración y calidad. A su vez está encargado de atender las gestiones de reclamos donde el cliente indica no recibir su edc; debe de tramitar toda la información (caso que aplique) con la empresa tercerizada; así mismo si el cliente solicita se le reimprima y entregue nuevamente, coordina con el área de distribución, impresión y empaque.

Supervisor de Distribución: Esta encargado que los procesos de impresión/empaque y las entregas de los oficiales se den en el menor tiempo posible.

Oficial de Impresión y Empaque: Su asignación es imprimir lo que tenga en bandeja tanto de estados de cuenta como cartas de entrega a clientes. Una vez impreso ensobra y empaca todo para ser entregado a distribución.

Auxiliares de Correspondencia: Ellos son los encargados de actualizar en tiempo real las entregas de documentación a los clientes.

Actualmente para la ejecución del proceso de distribución de estados de cuenta se necesita la colaboración de 7 personas a nivel de empresa:

- ✓ Encargado de generar los estados de cuenta en pdf
- ✓ Encargado de impresión y empaque
- ✓ Encargado de distribuir los paquetes según zona; se cuenta con el apoyo de 4 auxiliares de distribución.

Este es un proceso diario donde debe estar listo para ser entregado a distribución a las 10am, esto por temas regulatorios y logísticos.

Los pasos que se siguen para la ejecución diaria del proceso son los siguientes:

- ✓ El encargado de generar los edc en pdf se conecta a los servidores de la financiera y descarga el lote correspondiente a cada día, realiza un control de calidad a ciertos documentos, los comparte de manera electrónica al oficial de impresión; este a su vez imprime todo el lote y los ensobra.

- ✓ Una vez empaquetados todos estos documentos, son entregados físicamente a la persona encargada en el área de distribución para que esta clasifique los que son entregados por los 4 auxiliares con los que cuenta la empresa, acorde a sus rutas.

Una vez ya entregado los lotes a los auxiliares empiezan con el proceso de entrega a los clientes. Ellos cuentan con una aplicación en los dispositivos celulares donde pueden actualizar en tiempo real la fecha, hora y quien recibe el estado de cuenta o si queda en buzón.

Los auxiliares son cargados diariamente y tienen la responsabilidad de entregar los estados de cuenta a los clientes en un máximo de 4 días hábiles, ellos conforme entregan lo actualizan en sistema. Al final de su jornada, se presentan a oficina y comparten al analista de distribución la lista de clientes que entregaron y los que no, los calendarizan para otro día.

Por otro lado, el resto de documentos que no son entregados por la misma financiera; se hace remisión física a la empresa tercerizada, para que ellos internamente se dividan entre sus 14 oficiales de correspondencia. De forma mensual emiten un reporte a la financiera aquellos clientes a quienes se les entrego sus estados de cuenta.

Este hallazgo viene siendo considerado como una desventaja para la financiera, ya que hay casos donde el cliente llama consultando por su estado de cuenta y no se tiene tracking alguno, porque este reporte se obtiene una vez al mes; caso contrario con los auxiliares de la empresa que se pueden ver en tiempo real.

ii. ANALISIS DEL DIAGNÓSTICO

Dentro del análisis al flujo y todos los involucrados, tenemos al jefe de logística quien nos brindó información relevante como el organigrama antes expuesto, el expresa que está consciente de la carga laboral del Analista de Distribución, puesto que los estados de cuentas a clasificar por zona, son miles y es un labor manual diario exorbitante y que considera se necesita más de una persona solo para esta actividad, adicional comenta que le proceso de activación de tarjetas de crédito debería ser llevado por el área de Call center y no por ellos mismos.

Esta es una iniciativa que ha presentado en varias ocasiones al área de talento humano, pero no ha conseguido respuesta.

Por otro lado, afirma que cada posición tiene su descriptor de puesto que es conocido por los colaboradores, mismo dentro del cual detalla los indicadores de desempeño bajo los cuales se les estará midiendo y son entregados el primer día de cada colaborador.

Esto principalmente porque es un tema auditable y por rotación de personal; el jefe nos indicó que este indicador es del 13% anual, es por ello que se realizan capacitaciones trimestrales de los productos, los documentos que entregan y otro tipo de infracción relevante.

Luego, destaco como parte fundamental del proceso, la operativa donde se realiza el control de calidad de los documentos; pues indica que este no se ejecuta diariamente por el factor tiempo.

Esta fase es importante ya que aquí se filtra por segmento de tarjeta de crédito si el documento cumple con todos los requisitos mínimos a obedecer por la superintendencia de bancos y la revisión misma de cálculos matemáticos como el monto mínimo a pagar, el monto de pago de contado, entre otros; ya que, si ocurre un incidente en sistemas que como consecuencia los datos no estén correctos, se tendrá una cantidad de clientes considerables reclamando sus sumas.

También le consultamos sobre la empresa tercerizada, y el motivo por el cual decidieron trabajar con ellos es porque en temas de costos en sus inicios de la empresa era más económico, pues abarcaban más del 50% del país; sin embargo, también destaca que a la fecha los auxiliares de la misma empresa entregan aproximadamente la misma cantidad que los tercerizados; es decir se han expandido y los costos son claramente más elevados.

Comenta que por su lado ha estado trabajando numéricamente los costos al día de hoy para presentar una propuesta a la alta gerencia, y agradece que nosotros realicemos este estudio, ya que también le servirá como base ante otros temas relevantes.

Como segundo involucrado, tenemos a David, el supervisor de distribución nos comentaba que está a cargo de 5-6 personas aproximadamente quienes son capacitados entre 3 o 4 veces al año, dependiendo de la rotación de personal y el contenido de la capacitación, disponibilidad de horario, entre otros.

Dichas capacitaciones son impartidas por el gerente del negocio y el responsable del centro de atención al usuario financiero; dirigida tanto a auxiliares de correspondencia como a ejecutivos de atención al cliente; comprende lo que son:

- ✓ Estrategias de ventas o retención de clientes.
- ✓ Contenido del contrato
- ✓ Beneficios por segmento/tipo de tarjeta
- ✓ Conocimiento genérico del producto
- ✓ Comunicación eficaz
- ✓ Análisis de la competencia

Luego indagamos sobre el flujo de trabajo completo para llegar al estado de cuenta, este se inicia con la venta de la tarjeta a través de los distintos canales de atención (sucursal/agencia, Call center, tele ventas, ciclo de vida),una vez el cliente acepta la tarjeta se genera la orden de Troquelación en sistema, misma que basa a bandeja del área de logística, específicamente al responsable de Troquelación, impresión y empaque, aquí se troquela en base a la marca de la tarjeta que se vendió (VISA/MASTERCARD) y paralelamente impresión y empaque tenga listo el paquete de documentos a firmar por el cliente como contratos y resumen, tarifas etc.

El responsable de Troquelación entrega las tarjetas a impresión para que ensobre conforme detalle en sistema y luego es entregado a distribución para que se realicen las entregas por sector, se remiten a los auxiliares de correspondencia y ellos se contactan con el cliente para agendar la entrega.

Ya en el lugar con el cliente, firman los contratos y le remite el paquete de documentos, se le indica sobre la activación y al final del día, el auxiliar retorna a oficinas con el analista de distribución para proceder con la activación de la tarjeta y resguardar la documentación firmada por el cliente.

Pasado los 30 días calendarios de la tarjeta el encargado de edc genera el documento, pasa a impresión y empaque para luego el mismo proceso con el analista de distribución, asignación por ruta por auxiliar y de ahí hasta que entrega al cliente.

Con esta descripción se pretende destacar que el auxiliar de correspondencia en su día a día no solo entrega estados de cuenta, sino también realiza el proceso de cierre de venta de tarjeta (porque nos comentaba que hay clientes quienes ya coordinaron con el ejecutivo de atención al cliente que los atiende, pero al momento de la entrega se retractan y no quieren recibir la tarjeta).

Incluso le comentan al cliente sobre los beneficios que adquieren con el producto, sus fechas de corte y máximas de pago, entre otras generalidades. En el gráfico de la Figura 3 se muestra la ilustración del proceso.

Así mismo nos confirmó lo antes mencionado, los auxiliares cuentan con una aplicación en sus dispositivos móviles donde se visualizan en tiempo real las entregas, ya sean estados de cuentas o tarjetas, está más bien conocida como Portal Logístico.

Después de esto conversamos específicamente sobre el indicador de reclamo por estado de cuenta no entregado, el cual ha venido aumentando mes a mes y en sus funciones sobre indagar la causa raíz de ello son los escenarios siguientes:

- ✓ Entre los primeros 4-5 días después del corte del cliente llama indicando que no lo ha recibido y esto es debido a
    a) El oficial de correspondencia anda en su carga ese estado de cuenta.

    b) El edc está en manos de la empresa tercerizada y no hay forma de llevar un tracking de esta.

- ✓ Cliente llama molesto pasado 10 días de su fecha de corte sin recibir su edc y se debe a:
    a) Se valida en sistema porque no fe entregado por el oficial de correspondencia ya sea la dirección indicada no existe o la dirección es su trabajo y no cuentan con un buzón de entrega o si fue entregado a quien estuviera en la dirección (se le indica fecha y hora de quien recibe) para que cliente valide o simplemente información desactualizada.

    b) Caso contrario se escala con la empresa tercerizada del porque no fue entregado si ellos cuentan con un lapso de 7 días para entregar al cliente.

Por consiguiente, al cliente se le está entregando su edc en un tiempo promedio de 7 a 10 días. Él no está de acuerdo con trabajar de la mano con la empresa tercerizada ya que considera que, a pesar de ser menos los costos, los niveles de calidad y satisfacción con el cliente los está disminuyendo.

Finalmente consultamos sobre el tema de salarios y costos de la empresa con el área de finanzas, para ello, se ha resumido la información en la siguiente tabla:

	Costo x Und.	Costos Mensuales	Costos Anuales
Costo de Impresión	$ 0.20	$ 1,200	$ 14,400
Costo de Empaque	$ 0.10	$ 600	$ 7,200
Costo de Entrega	$ 0.30	$ 600	$ 7,200
Salario Base	$ 278	$ 1,111	$ 13,333
		$ 3,511	$ 42,133

Tabla 1. Tabla de Costos Financiera
Fuente Propia

Sus costos están segmentados por:

- ✓ Costos de Impresión y Empaque por $0.3 por cada documento impreso y ensobrado listo para entregar al cliente, asociado a papelería y tinta. El saldo de los $1,200 y $600 mensual contemplan los 6mil edc que se tiene programado entregar tanto por parte de la organización, como de la empresa tercerizada, puesto que a ellos ya se les entregan listos para repartirlos solamente.
- ✓ Costos de entrega, ya que al auxiliar de correspondencia se le paga por cada edc entregado $0.3, es decir; si entre los 4 auxiliares entregan los 2mil documentos que se tienen programados en el mes, tendría un costo de $1,111.
- ✓ Salario Base que son $278 por cada auxiliar. Al mes, entre los 4 sería un total de $1,111.

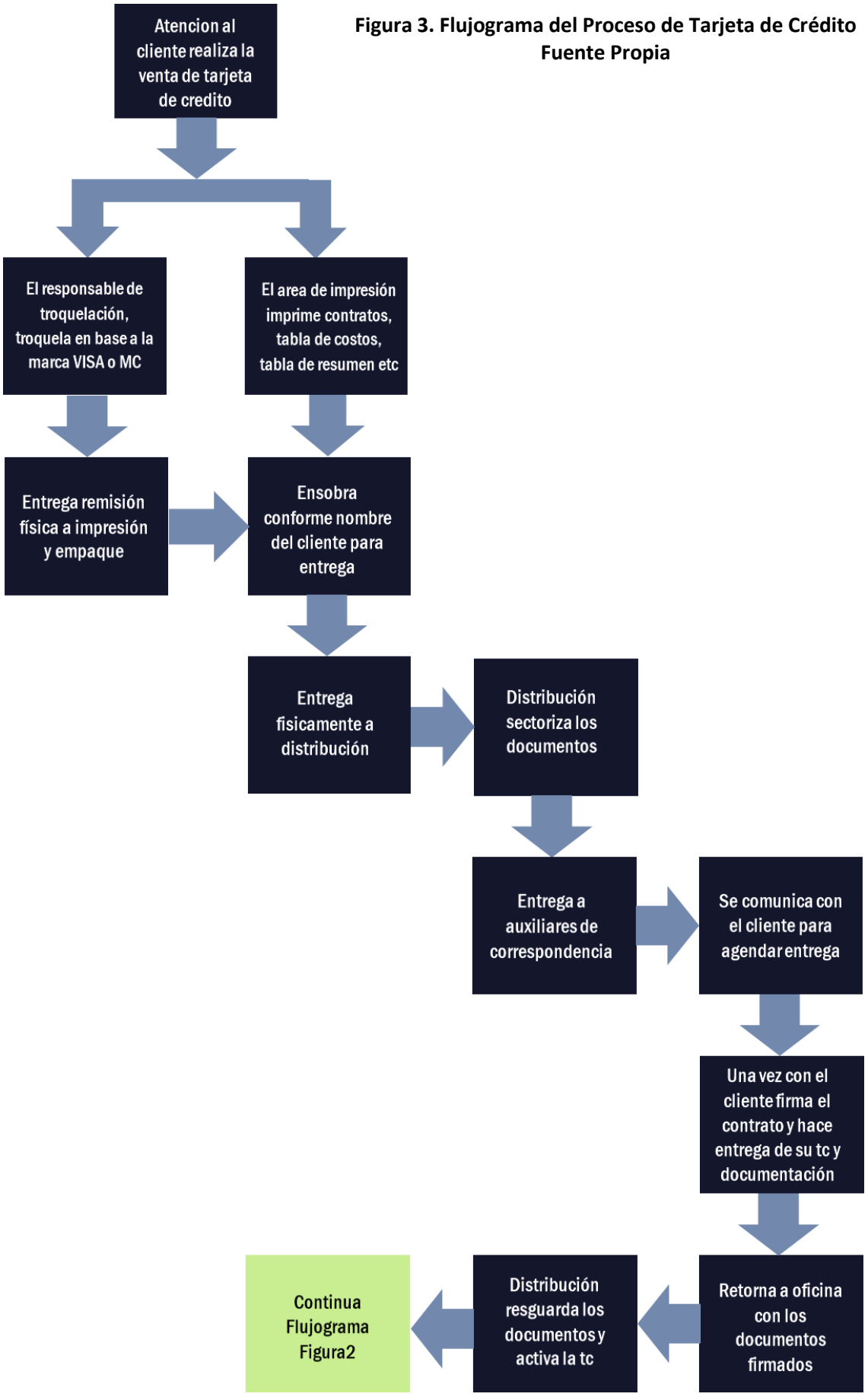
En la tabla a continuación, se detallan los costos que se tienen en cuento a la empresa tercerizada.

	Costo x Und.	Costos Mensuales	Costos Anuales
Costo de Entrega	$ 0.20	$ 800	$ 9,600

Tabla 2. Tabla de Costos Empresa Tercerizada
Fuente Propia

Solo se contemplan costos de entrega que vienen siendo $0.2 por cada edc, y según programación ellos reparten aproximadamente 4mil mensual, siendo un total de $9,600 al año.

Figura 3. Flujograma del Proceso de Tarjeta de Crédito
Fuente Propia



Por otro lado, en la intervención con el Supervisor de Distribución Empresa Tercerizada, Ervin, el encargado de distribución de la empresa tercerizada citaba que su relación con la empresa está desde los orígenes de esta, para el año 2015; anualmente se renuevan los contratos para validar los contactos, costos, políticas de confidencialidad; entre otros. Lamentablemente no nos pudo comentar a detalle sobre el acuerdo, pero si nos confirmó que durante todos estos años no ha tenido inconveniente alguno con ellos.
El personal para cubrir las necesidades de la financiera es de 14 personas, sin embargo, no todos los meses se cubren por completo, por lo general se tienen entre 11-12 personas ya que la rotación es considerable. Su labor es simplemente entregar, no conocen a detalle que contiene el documento, solamente saben el remitente. Aproximadamente entregan en un promedio de 10 días, sabiendo que tienen 7 días máximos en compromiso con la financiera, pero les resulta imposible cumplir al 100%.

El proceso inicia cuando la financiera entrega los documentos en físicos ya impresos y ensobrados a la tercerizada; ya luego ellos e encargan de distribuirlos en dependencia de sus motorizados y zonas correspondientes. Luego a final de mes, entregan un reporte a la financiera con el detalle de la entrega, hora, fecha, dirección y quien recibe el documento; en caso que no se haya entregado se detalla el motivo.

En la Figura 4. se detallan los status que presentan en el reporte con sus ponderaciones.

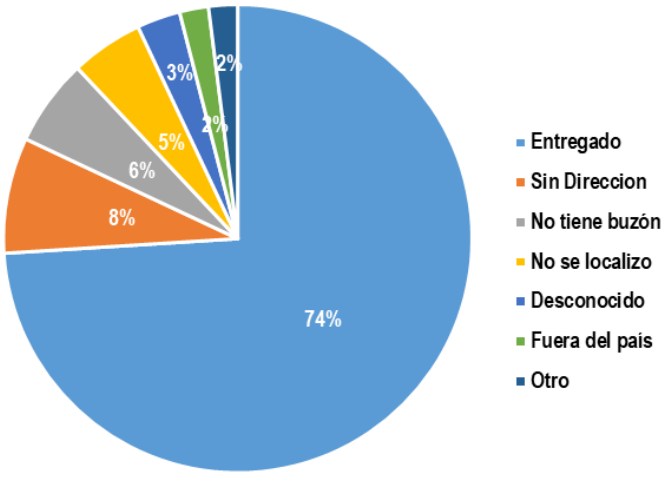


Figura 4. Status de Entrega
Fuente Propia

Con el paso de los años se han trabajado en iniciativas para disminuir él no tiene buzón porque son casos de clientes que en la dirección poseen la de sus labores y no se les puede entregar, o casos de clientes tachados como Otros que en su mayoría son por fallecimiento, así mismo los casos de no posee dirección son fallas operativas que surgen desde el momento de la venta del producto ya que el ejecutivo no completa el campo; entre otros.

Sin embargo, comenta Ervin, no se ha llevado a cabo un proyecto en sí que erradique todas estas aristas.

Añade que ellos miden el desempeño de los colaboradores por entrega; calculan su efectividad en base a lo que entregaron, del total de su bolsón; y tienen 3 metas, como forma de incentivo a los corresponsales.

Gracias a la data compartida por el equipo de Inteligencia de Negocio, se encuentra el indicador de mora del área de cartera y cobro se ha venido deteriorando gradualmente, en la Figura 5. se representa gráficamente los últimos 6 meses del 2022.

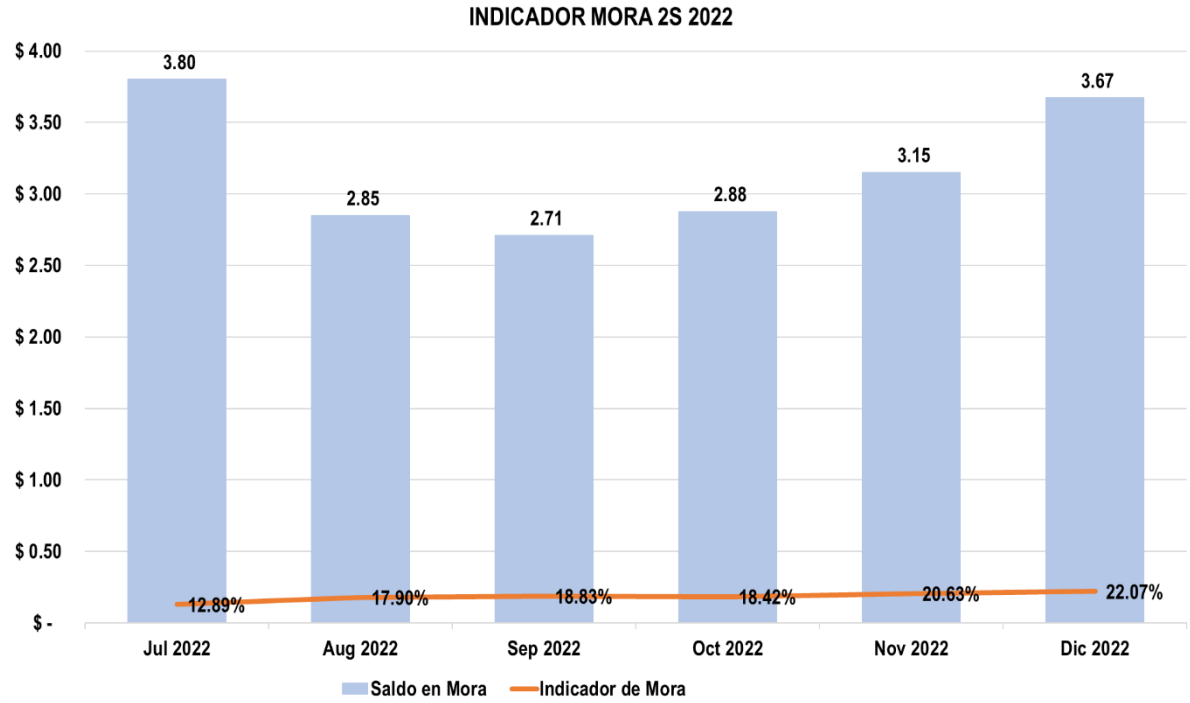


Figura 5. Indicador de Mora 2S 2022
Fuente Propia

Como se puede observar en el último trimestre del 2022 tanto el saldo en mora como el indicador ha venido creciendo de 18.42% hasta 22.07%. esto como consecuencia de ser meses estacionales donde las compras incrementan poblacionalmente, por lo tanto, el saldo crece paralelamente.

Este es un periodo donde el comportamiento de pago de los clientes no debería aumentar, sino mantenerse; por consiguiente, dentro del estudio, gracias a los mismos comentarios de los clientes, se logró determinar cuáles fueron las principales causas por las cuales están pendiente de pago, se encontraron:

Causas	%
No recibe EDC	61%
Falta de Recordatorio	21%
Ilocalizable	9%
Fuera del Pais	7%
Otro	2%

Tabla 3. Causas de No Pago
Fuente Propia

“No recibe EDC” con un 61%; los clientes alegan que han dejado de percibir sus edc y desconocer el monto total de su deuda, como su fecha a pagar.

“Falta de Recordatorio” es la segunda causa con 21%, acá nos comentaba la empresa que esto se debe a las estrategias innovadoras que están vigentes, ellos tienen una lista considerada de clientes bajo filtros específicos que están o no dentro de ella. Esto como producto de clientes bajo riesgo, baja mora, clientes black y clientes específicos que han indicado prefieren no les llamen. Actualmente cuentan con un plan independiente para que esta causa disminuya.

Falta de recordatorio, Ilocalizable, Fuera del País y Otro representan el 18% de la población en mora; la empresa nos indica que estas ponderaciones no han variado mucho a raíz de la situación poblacional del 2018, ya que muchos clientes emigrado o cambiado de domicilio. El detalle se puede visualizar en la Tabla 1, expuestas anteriormente.

Otro hallazgo importante a considerar es que la empresa asume todos los costos de impresión, empaque y distribución, pues realizando un análisis de mercado se identificó que el resto de financieras/bancos comerciales cobran al cliente por el estado de cuenta; y este varia en dependencia del segmento de la tarjeta para ciertos bancos.

- ✓ En el Anexo 1. Tabla de Costos BAC, se detalla una columna denominada “Reconstrucción Estado de Cuenta” donde indican el cobro de EDC por $1.5.

- ✓ En el Anexo 2. Tabla de Costos Lafise detalla en la sección “Reposición EDC Mensual” a $1.

- ✓ Banpro En el Anexo 3. Tabla de Costos BAC, “Reimpresión EDC Mensual” detallan el cobro por $2.

- ✓ Otro banco como es BDF Tabla de Costos “Reimpresión EDC Mensual” detallan el cobro por $5, siendo este el más alto.

Es así como este hallazgo logra ser una ventaja competitiva frente a los demás entes bancarios, la empresa debería aprovechar esta noción para atraer más clientela.

VIII. CAPITULO II. DESARROLLO DE PROPUESTA

i. RECOPILACION DE DATOS

Encuestas a Auxiliares de Logística/ Oficiales de Correspondencia

Se les encuesto tanto al personal de la financiera (4 colaboradores), como de la empresa tercerizada (13 colaboradores); siendo los resultados los siguientes:

Para la pregunta del tiempo laborando en sus empresas fueron:

Periodo	Financiera	E. Tercerizada
0-3 meses		3
6 meses-1 año	1	2
1-2 años	1	6
2-3 años	2	2
+3 años		
Total	**4**	**13**

Tabla 4. Periodo
Fuente Propia

Dentro de las preguntas:

1. ¿Conoce de algún manual o documento donde indique como debe ejecutar sus funciones?

2. ¿Sabe usted que contiene lo que entrega?

3. ¿Alguna vez ha sido capacitado en cuanto a lo que entrega?

	Financiera		E. Tercerizada	
	SI	NO	SI	NO
Pregunta 1	4		9	4
Pregunta 2	4		3	10
Pregunta 3	3	1	2	11

Tabla 5. Contenido
Fuente Propia

El 100% de los colaboradores de la financiera conocen del manual donde se indican sus funciones y saben que están entregando; esto confirma lo antes mencionado tanto por el jefe como el supervisor, sobre sus capacitaciones; sin embargo; hubo un colaborador indicando no haber sido capacitado, investigando sobre este es un caso particular que por temas personales no acudió a la sesión, pero esta calendarizado para la siguiente.

Caso contrario, la empresa tercerizada el 69% tiene conocimiento sobre el manual que indican sus funciones, el 77% no sabe que es lo que están entregando y el 85% asegura no haber sido capacitado. En este caso los que sí han sido capacitados confirmaron que solamente han sido instrucciones básicas brindadas por sus mismos compañeros, pero nada formal.

Dentro de las incidencias reportadas por parte de la financiera, al menos el 18%han cometido fallas operativas, estás han sido reportada por los mismos clientes, principalmente cuando tienen alguna inquietud sobre el documento y el responsable de entrega, no les da una respuesta certera; tomando en cuenta que todo el personal ha sido capacitado. Por otro lado, el personal tercerizado, reporta 7% menos de incidencias que la financiera.

Pese a comentarios de sus superiores, consideran que los involucrados se ven interesados en documentarse y conocer sobre lo que entregan, ya que ellos laboran por cargas asignadas, y no les es factible tener quejas de los clientes.

Mensualmente los colaboradores de la financiera tienen una carga mensual de 1,500 a 2,000; en cambio los de la empresa tercerizada entregan entre 3,000 a 4,000 al mes. Esto como consecuencia que ellos entregan en más departamentos y con alta presencia. Ambos coinciden en entregar al menos el 87%, y detallan que a los clientes que no encuentran a la primera vez lo regresan a agencia.

Este es un hallazgo importante ya que según sus superiores si no encuentran al cliente porque no hay quien reciba en sus domicilios deben ir nuevamente si en su ruta coinciden con la dirección; caso contrario que no exista la dirección o entre las otras antes mencionadas regresan a la agencia el documento.

Por otro lado, 17 colaboradores aseguraron no haber sido sancionados por no llegar a la meta; sin embargo, esta afectación se refleja en su salario.

Indagando sobre:

1. ¿Ha recibido alguna vez en su carga, un edc que no tenga dirección?

2. ¿Alguna vez, el cliente ha rechazado recibir su edc?

3. ¿Alguna vez no ha dado con la dirección de entrega?

	Financiera		E. Tercerizada	
	SI	NO	SI	NO
Pregunta 1	2	2	4	9
Pregunta 2		4		13
Pregunta 3	3	1	8	5

Tabla 6. Entregas
Fuente Propia

ii. REINGENIERIA DEL PROCESO

En este capítulo se abordarán las alternativas, mejoras y propuestas ante el proceso de Envió de Estados de Cuenta.

Dentro de sus etapas principales como son:

1. Conexión servidor (mediante el sistema)
2. Generación pdf
3. Impresión digital
4. Empaque
5. Distribución por zona
6. Entrega

Dentro de todas las estaciones del flujo antes mencionada, se destaca que al menos el 66% requiere enteramente intervención humana, donde la probabilidad de que ocurra un error es más alta y engorrosa; para ello la propuesta seria invertir en automatizar este proceso y reasignar funciones para tener un mejor flujo en el área. En la **Figura 6. Flujograma Propuesta** se observa el nuevo modelo.

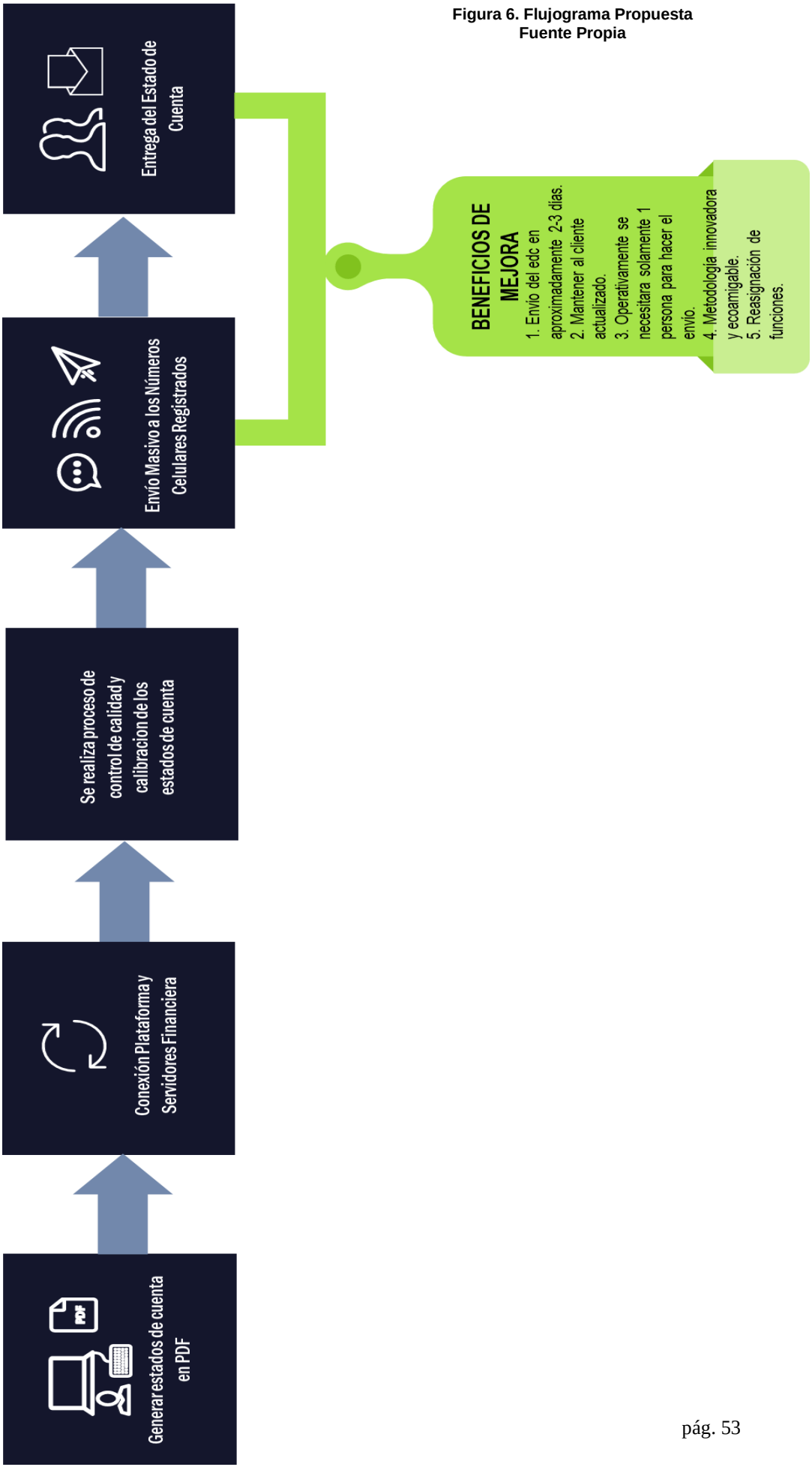


Figura 6. Flujograma Propuesta
Fuente Propia

iii. ANALISIS DEL FLUJO PROPUESTA

Este nuevo modelo propone invertir en una plataforma digital donde se logre acceder a la información necesaria de los tarjetahabientes y el envío se realice de una forma más fácil, eficiente y sobre todo segura.

El proceso empezaría con el responsable de los estados de cuenta, este se conectaría a los servidores y generaría los pdf, a como se menciona con anterioridad, para poder conectarse a los servidores deberá ser a través de credenciales únicas de acuerdo al usuario.

El encargado realizaría diariamente el proceso de control de calidad y calibración; es decir, validaría con una muestra de lo generado si el documento cumple con los requisitos mínimos emitidos por la superintendencia como es nombre del cliente, logos, números de contactos, fechas de pago, certificación de montos, entre otros.
Una vez validado, la plataforma digital será capaz de identificar los clientes de estos estados de cuenta y enviar los pdf a su número celular asociado a una app de dispositivo móvil como WhatsApp o cualquier otra, Esta carga será masiva y tomará aproximadamente 2h, igual la realizaría el responsable de estados de cuenta.

La interfaz entre la plataforma con la que contaría la financiera y la aplicación de WhatsApp de los clientes debería ser bastante simple, este solamente deberá proporcionar a la financiera un numero celular donde tenga ya instalada la aplicación y se le indica que recibirá a la fecha de corte, su estado de cuenta. Esta no necesita ningún tipo de activación manual por parte del cliente o cargo de cobro alguno.

iv. BENEFICIOS

Con este nuevo modelo de propuesta se obtendrá como beneficio:

- ✓ Reducir los tiempos de entrega, ya que ahora sería máximo 2-3 días
- ✓ Se disminuirán lo costos de papelería y costos con la empresa tercerizada.
- ✓ Reducir la carga laboral de los auxiliares de correspondencia
- ✓ Se necesitaría solamente de 1 persona operativamente.

Sin embargo, para que estos beneficios se den, se requerirá de:

- ✓ Mantener actualizado al cliente, es decir, contar en sistema con un numero celular actualizado y vigente
- ✓ Aprobación del cliente para migrarse de su remisión física a electrónica
- ✓ Invertir en una empresa desarrolladora que permita tener una plataforma digital funcional con todos los requerimientos.

Por otro lado, se tendrán clientes reacios quienes desean continuar recibiendo su documento de manera física, y se les tendrá que continuar mandando ya que no se tiene la aceptación del cliente; por consiguiente, ya se sabe que no se podrá migrar al 100% a una era digital. Lo que si se propone es establecer una tarifica fija para este servicio; es decir que tenga un costo adicional, así como funcionan las demás empresas bancarias.

Para aquellos que, si deseen recibir sus estados de cuenta por este medio digital, se contará con dos vías de aceptación. La primera es un cliente que se presente en alguna sucursal, se le ofrezca el servicio y este acepte, en ese sentido tendrá que completar un formato físico con todos los datos adjuntos, explicarle como funciona y dejarnos el documento firmado como evidencia. **Figura7. Formato de Aceptación.**

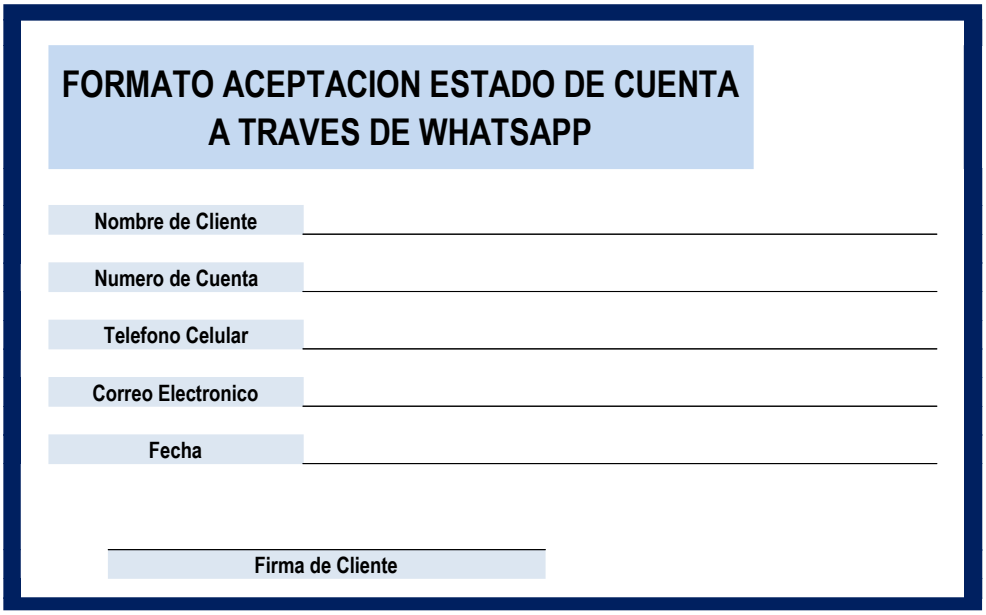


Figura7. Formato de Aceptación.

Para cumplir con lo antes mencionado se necesitará de una campaña de Gestión del Cambio que involucre al área de Innovación e Imagen Corporativa, Atención al Cliente, Logística y Tecnología. Tiene como objetivo desarrollar todo el contenido y publicidad, asistencia operativa y tecnológica, desarrollo y funcionamiento de esta nueva propuesta, de tal manera que se brinde un nuevo servicio de forma fácil y segura de obtención de estados de cuenta, al cliente.

Por una primera parte el área de logística recopilara con las áreas de atención al cliente, soporte interno, negocio, tecnología y la voz experta del cliente, en todos los ámbitos, aspectos, funciones y el nivel de detalle que necesitan de esta nueva plataforma, tomar todos los puntos de vista de cómo requieren que funcione el sistema.

Atención al cliente porque se necesita validar en conjunto como desean que se visualicen las pantallas, que campos para ellos les es más útil al momento de buscar a un cliente, que tanta es la brecha de tiempo que el cliente solicita su estado de cuenta, es decir, si solamente llaman por el mes anterior o existen clientes solicitando la documentación de todo un año; entre otros, todos los detalles que vean relevantes e importantes para el desarrollo de sus funciones.

Tecnología, es vital ya que con ellos se podrá validar todo el tema de direcciones, servidores, bases de datos, conexiones, permisos, pruebas; que tanta información es la que se puede compartir con la compañía externa para el funcionamiento de la plataforma y que tanto espacio requiere para soportar la base de datos; entre otros.

Compras, serán los responsables de gestionar una línea telefónica exclusiva para este servicio, donde el numero sea genérico y de fácil reconocimiento ante el cliente, ya que este será mediante el cual, el cliente reciba su edc.

La voz experta se le conoce al área que está en constante contacto con el cliente, ellos tienen un feedback de los clientes, es decir; dudas, quejas y sugerencias que los clientes imponen en ante un servicio o la implementación de nuevas ideas. Ellos son la base del pensar del cliente.

Soporte interno se puede decir que sería la interfaz entre lo que necesita el cliente y que solución le brinda la empresa, esta área es responsable de los flujos internos que se lleguen a crear en este desarrollo, así mismo como los datos que se requieran migrar, validar o adicionar de los clientes.

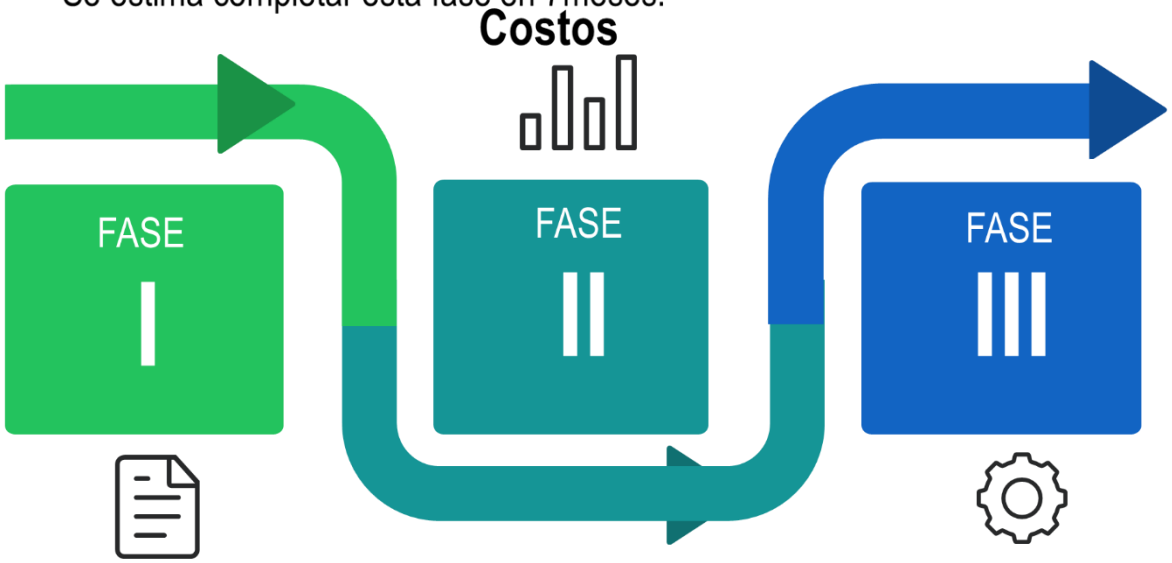
Al área de finanzas se le brindara una propuesta aproximada tanto de costos como las mejoras que se estarán dando en este nuevo modelo vs la actual. En conjunto con el área de negocios darán respuesta basándose en el giro del mercado hoy en día.

Para este nuevo modelo se propone a la compañía Envíos Digitales S.A quienes tienen una trayectoria de más de 15 años en el mercado del sector financiero y están dispuestos a desarrollar la idea propuesta por la organización.

A continuación, se detalla por fases cual debería ser el flujo a seguir para la integración de lo antes mencionado:

Línea de Tiempo:

- Se evalúan los costos de inversión proporcionados por la empresa desarrolladora.
- Se establecen los costos por desarrollo fuera de lo establecido en el documento.
- Se acuerda que el desarrollo una vez finalizado tendrá un proceso de prueba, capacitación de personal y periodo de sanidad
- Se estima completar esta fase en 7meses.



Documentación

- En conjunto con todas las areas involucradas, se desarrollará un documento donde se plasme el requerimiento y funcionamiento de la plataforma de manera visual y structural.
- Definir los modulos que debera contener la plataforma.
- Se estima formalizar esta etapa en un mes aproximadamente, para entregar al desarrollador.

Comuniación y Aceptación

- Se desarrollará una campaña publicitaria que promocione este nuevo servicio, en los distintos canales y plataformas.
- Entre las estrategias de afiliación esta la llamada directa con el cliente (dirigida a quienes llaman por call center) y la actualización en sistema (dirigida a quienes se presentan en agencias).
- Se estima un periodo no mas de 4 meses para la campaña publicitaria y 8 meses para la afiliación con el cliente.

Fase I: Documentación

Con la integración de las áreas mencionadas se empezará a trabajar en un documento borrador todo lo recopilado en base al desarrollo y funcionamiento de lo que se desea la plataforma sea capaz de hacer y visualizar.

Mismo documento que será compartido a la compañía propuesta a desarrollar para que de una retroalimentación de las cosas que si se podrían ejecutar y cuáles no, dando una solución paralela.

Una vez acordados todas las observaciones y funciones plasmadas en el documento final, el proveedor deberá estimar los costos. Dentro del documento final se detalla lo siguiente:

- ✓ Se extenderá la lista de los usuarios que tendrán acceso a la plataforma para que se creen claves de accesos y registros únicos, de tal manera que toda acción que realicen sea rastreable. Estos mismos usuarios serán personalizados en dependencia de los roles asignados tales como
  - Consultor1: Atención al cliente (CAUF, Ejecutivos de Negocios, Call Center)
  - Administracion1: Jefes y Supervisores de los canales de atención
  - Administracion2: Jefe y Supervisor del área de logística
  - EDC1: Responsable del envío masivo

- ✓ Estructuralmente la plataforma contara con módulos de:
  - Búsqueda: Donde se tendrá acceso a todos los clientes mediante cedula de identidad o número de tarjeta de crédito.
  - Reporte que se detallara toda la información de fecha, hora, numero celular y status del estado de cuenta, a que línea fue recibido y si se abrió el pdf o solamente se abrió el mensaje.

- Actualización de datos: Sera una pantalla donde el cliente podrá actualizar sus datos personales como cambio de teléfono, dirección, entre otros.
- Reenvío e impresión

✓ La base de datos contemplara toda la información que se tenga a partir del año 2022. Así mismo la actualización de bases de información de cliente replicara en el erp con el que cuenta la empresa

✓ Diseño de pantallas por cada módulo con tamaños, colores e imágenes

Fase II: Costos

La propuesta de Envíos Digitales S.A sería una inversión de $25k que comprende

- ✓ Desarrollo de la plataforma
- ✓ Pruebas
- ✓ Pase a producción
- ✓ Periodo de sanidad
- ✓ Soporte
- ✓ Capacitación de la herramienta al personal

También han brindado los costos por paquete

- ✓ Paquete 1: Tiene un valor $7k por bolsón de 50k envíos de estados de cuenta anual.
- ✓ Paquete 2: Tiene un valor $9k por bolsón de 75k envíos de estados de cuenta anual.
- ✓ Paquete 3: Tiene un valor $12k por bolsón de 100k envíos de estados de cuenta anual.
- ✓ Paquete 4: Tiene un valor $15k por bolsón de 150k envíos de estados de cuenta anual.

Adicional, en su contrato iría incluido la sección de confidencialidad y de requerirse algún desarrollo extra no contemplado en el documento inicial serán $1.2k por modulo. Este dato se conversó con todo el panel inmerso del proyecto y de ser necesario un nuevo desarrollo, cada área lo asumirá de su centro de costo.

Se acordó que una vez se desarrolle la plataforma, pasaría al proceso de pruebas, donde se deje evidencia de que es capaz de hacer la plataforma y si se cumple con lo mínimo requerido. Luego se tendrá un mes de capacitación al personal según conveniencia de horario por ambas partes. Finalmente se certificarán y se darían 3meses de sanidad (según las normativas de la empresa), para identificar debilidades de la plataforma y sería el primer piloto. Ya superado los erros o mejoras en el desarrollo pasaría a producción.

Fase III: Comunicación y Aceptación del Cliente

Se deberá crear una campaña de marketing para informar al público sobre este nuevo servicio que está disponible al usuario de forma gratuita, gestionarlo a través de los distintos medios de comunicación y plataformas, para llegar a cada cliente; entre ellos están sus redes sociales principales como Facebook, Instagram, LinkedIn, las pantallas digitales que se encuentran en ciertas rotondas de la capital; así como vallas publicitarias, entre otros.

Con esta campaña se requiere explotar aquellos aspectos que los diferencian de la competencia, que los hace innovadores, que trae esta nueva propuesta con el fin de impulsar a la empresa con mayor presencia nacional.

El objetivo principal es promover la cultura eco amigable brindando un servicio de calidad, donde su edc llegará en un tiempo record jamás antes visto y dando a conocer sobre todo que será gratuito.

Esto se llevaría a cabo mediante pancartas sobre la carreta, anuncios audiovisuales, promoviendo hashtags friendlys en las redes sociales, sin dejar atrás el soporte interno que se necesita.

Con el fin de migrar a los clientes de su estado de cuenta físico a un medio electrónico, el equipo de logística compartirá una base de datos con la información necesaria como número de tarjeta, ciclo, nombre, dirección y numero de celular; misma que será distribuida a los canales de Call center y ciclo de vida, para que ellos puedan llamar al cliente y este aceptar el servicio. La llamada realizada quedara resguardad como soporte legal ante cualquier reclamo.

Con esta estrategia, no se podrá cumplir con la base de todos los clientes, ya que existirán clientes los cuales se presentarán directamente en sucursal para solicitar el cambio de envío; en ambas situaciones se validará todos sus datos para corroborar o actualizar la información que se tiene en sistemas.

Como ambos métodos serán actualizados en la plataforma nueva, es necesaria que esta información esté disponible también en el sistema erp que tiene la financiera; es por ello que se requiere del desarrollo de un flujo por parte tecnología local, que permita realizar también la actualización en el sistema que ya se tiene.

IV. CRONOGRAMA

Una vez se lleguen a las negociaciones pertinentes con todas las partes involucradas y se tome la decisión de empezar con el proyecto, en el cronograma a continuación, se detallan las actividades necesarias con sus tiempos de culminación.

Ya listo el requerimiento de las necesidades identificados, es compartido al equipo que desarrollara la plataforma y este tiene un lapso aproximado de 4 meses para entregar el diseño final; en este transcurso realizara pruebas de control de calidad, corregirá e implementara mejoras a esta primera fase hasta que este seguro y entregue finalmente a la financiera.

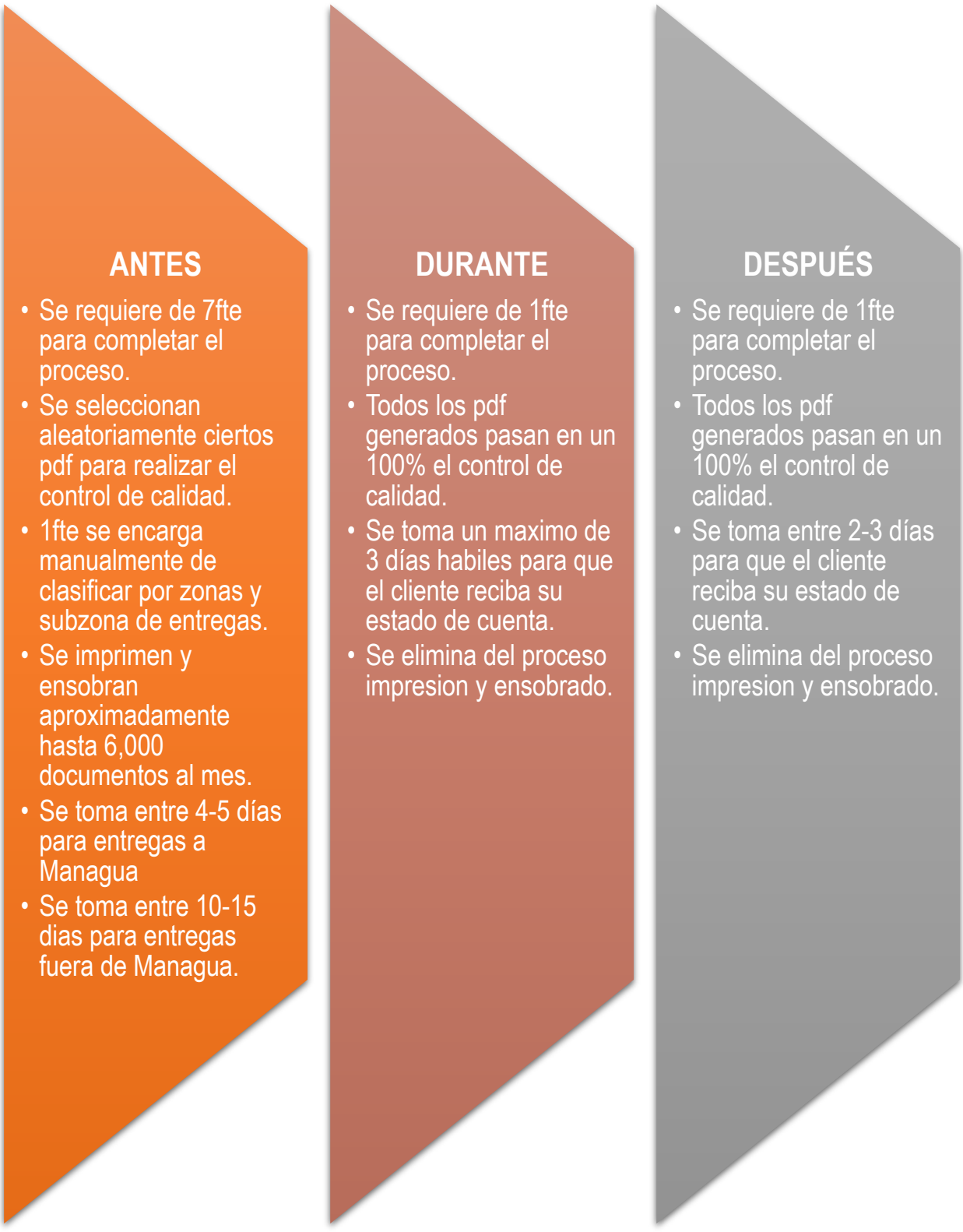
Esta realizara sus pruebas para validar si todo lo solicitado se encuentra según lo documentado, mediante pruebas y en caso de encontrarse algún inconveniente regresarlo a los desarrolladores para verificar y entregar nuevamente. Completado todo este proceso, se capacitará al personal en aproximadamente 2 meses y paralelamente se realizarán pruebas de sanidad que son de control los siguientes 3 meses que viene siendo el post producción y finalmente está listo para implementarse con el público.

Lo antes mencionado tomaría sin más retraso 38 semanas en su totalidad.

Cronograma de Actividades.

	1st W	2nd W	3rd W	4th W	5th W	6th W	7th W	8th W	9th W	10th W	11th W	12th W	13th W	14th W	15th W	16th W	17th W	18th W	19th W	20th W	21st W	22nd W	23rd W	24th W	25th W	26th W	27th W	28th W	29th W	30th W	31st W	32nd W	33rd W	34th W	35th W	36th W	37th W	38th W
Entrega documento con las especificaciones a desarrollar																																					
Desarrollo de la plataforma																																					
Ejecucion de Pruebas																																					
Correcciones e Implementaciones																																					
Entrega de la plataforma																																					
Ejecucion de Pruebas																																					
Correcciones e Implementaciones																																					
Entrega de la plataforma																																					
Capacitacion al personal																																					
Pruebas de Sanidad																																					
Pase a Produccion																																					

IV. TABLA DE TRANSICION



V. ANALISIS FINANCIERO

Dentro del Analisis del Diagnostico, destacamos:

Tabla 1. Tabla de Costos de la Financiera

	Costo x Und.	Costos Mensuales	Costos Anuales
Costo de Impresión	$ 0.20	$ 1,200	$ 14,400
Costo de Empaque	$ 0.10	$ 600	$ 7,200
Costo de Entrega	$ 0.30	$ 600	$ 7,200
Salario Base	$ 278	$ 1,111	$ 13,333
		$ 3,511	$ 42,133

Tabla 2. Tabla de Costos de la Empresa Tercerizada

	Costo x Und.	Costos Mensuales	Costos Anuales
Costo de Entrega	$ 0.20	$ 800	$ 9,600

Como podemos observar, la Financiera dentro de sus costos anuales por el proceso de entrega de estado de cuenta, suman un saldo de **$51,733**

Ahora bien, de las empresas desarrolladoras que han aplicado al proceso de selección, el costo de inversión viene siendo entre $25mil a $28mil; en concepto de desarrollar la plataforma con todo y sus módulos.

Y por otro lado tenemos los costos del envío que fueron detallados anteriormente:

- ✓ Paquete 1: Tiene un valor $7k por bolsón de 50k envíos de estados de cuenta anual.
- ✓ Paquete 2: Tiene un valor $9k por bolsón de 75k envíos de estados de cuenta anual.
- ✓ Paquete 3: Tiene un valor $12k por bolsón de 100k envíos de estados de cuenta anual.
- ✓ Paquete 4: Tiene un valor $15k por bolsón de 150k envíos de estados de cuenta anual.

Suponiendo que la empresa crecerá exponencialmente y llegara hacer uso de 100k envíos al mes, tendría un costo anual total de **$40,000.**

Viene siendo aún más favorable invertir en este desarrollo por $40,000 que seguir con el proceso tal como está actualmente, por aproximadamente $52,000. Sin antes mencionar que de estos $40,000, $28,000 solamente serían el primer año, ya los demás años solamente costo por el envío de $12,000 anual.

En la tabla detallada a continuación se puede validar que en un total de 5años, el ahorro sería de $172,000

	Actual	Propuesta	Ahorro	
1er Año	$ 52,000	$ 40,000	$ 12,000	23.08%
2do Año	$ 52,000	$ 12,000	$ 40,000	76.92%
3er Año	$ 52,000	$ 12,000	$ 40,000	76.92%
4to Año	$ 52,000	$ 12,000	$ 40,000	76.92%
5to Año	$ 52,000	$ 12,000	$ 40,000	76.92%
			$ 172,000	

Tabla 7. Análisis de Ahorro
Fuente Propia

VI. CONLUSIONES

Se concluye en base al análisis del flujo de proceso de Distribución de envíos de estados de cuenta a tarjetas de crédito y la nueva propuesta del flujo, como su modelo de optimización y todos los hallazgos expuestos antes mencionados:

1. Con la nueva propuesta de flujo del proceso se lograría reducir la inconformidad de los clientes en base a las encuestas de satisfacción, por los altos tiempos de entrega, en ese sentido, se pretende pasar de 7-10 calendarios a máximo 3 días.

2. Con la implementación de la nueva plataforma se logra establecer un monitoreo diario de control y calidad en el proceso de calibración de edc, con el fin de disminuir los erros en el pdf generado.

3. Con el envío masivo se reduciría la carga laboral principalmente del responsable de distribución, pues ya no tendría que clasificar uno a uno los documentos y puede dedicar más tiempo al resto de sus actividades.

4. Se analizaron a detalle cada etapa del flujo de proceso, detallando hallazgos relevantes y consecuencias que puede llegar a tener tanto el cliente como la financiera, con los tiempos actuales de entrega que se tienen.

5. Los parámetros fundamentales en este proceso es el tiempo y el recurso humano, ya que estas son las principales variables para la optimización del flujo.

VII. RECOMENDACIONES

1. Analizar la estructura organizacional con la que se cuenta pos implementación, con el objetivo de determinar si es necesaria una nueva reorganización del área, ya sea reasignando funciones o posicionamientos dentro de la institución.

2. Gracias al análisis de mercado realizado, se recomienda que los clientes que no deseen este nuevo servicio, se les podría cobrar por el documento impreso, así como hacen los demás bancos y financieras; esto con el fin de generar mayores ingresos. Culturalmente el cliente estará reacio a pagar por un servicio que antes tenía gratis y preferirá migrarse a la plataforma digital.

3. Dar seguimiento a los indicadores expuestos anteriormente, con el fin de medir la evolución a las mejoras en la eficiencia de la financiera, identificando potenciales cambios a futuro.

4. Evaluar que otras actividades del segmento, podrían verse beneficiadas en base a la solución adoptada y analizar la viabilidad de ampliar el alcance de la solución.

5. Implementar metodologías para monitorear con regularidad la satisfacción de los clientes, NPS (Net Promoter Score) y eficiencia de los servicios prestados por la organización.

VIII. BIBLIOGRAFIA

Acevedo Borrego, A., & Cachay Boza, O. (2010). *Gestión de Operaciones y Cadena de Suministros.* LIMA.

Alberto, G. C. (1992). *Contratos Civiles y Comerciales Parte general y Especial Figuras.* Buenos Aires: Astrea.

Chapman, S. (205). *Planificación y Control de la Producción.* Mexico: Pearson.

F, M., S, G., Rubio, L., A, C., & Beñegil, P. (2005). *Manual de Dirección de Operaciones.* Madrid: Thomson.

Guillen, M. (1997). El Contrato de Tarjeta de Crédito en el Perú. *Revista Peruana de Derecho de la Empresa*.

Krajewski, L., & Ritzman, L. (2008). *Administración de Operaciones.* Mexico: PEARSON.

Ossorio, M. (2018). *Diccionario de Ciencias Jurídicas Políticas y Sociales.* Madrid: Heliasta.

Peña, R. P. (2019). *Introducción a los Modelos de Optimización.* Bogota: Alto Magdalena.

Quinn, J. B., & F G, H. (1995). *El outsourcing Estratégico.* Hardvard Desuto Business.

Rojas, O. (2013). *PLANEACION Y CONTROL DE LA PRODUCCION.* MEXICO: McGrawHill.

Superintendencia, B. (2010). *CD-SIBOIF-629-4-MAY26-2010.* Managua: La_Gaceta. Obtenido de https://www.siboif.gob.ni/sites/default/files/documentos/normas/629-4_norma_tarjeta_de_credito_26.05.10_act_21-11-19.pdf

Superintendencia, B. (2021). *CD-SIBOIF-1240-1-ABR06-2021.* Managua, Nicaragua: LaGaceta. Obtenido de https://www.siboif.gob.ni/sites/default/files/documentos/normas/norma_de_multas_sobre_transparencia.pdf

Superintendencia, B. (2021). *CD-SIBOIF-1269-2-SEP10-2021.* Managua, Nicaragua: LaGaceta. Obtenido de https://www.siboif.gob.ni/sites/default/files/documentos/normas/norma_de_sanciones_a_bancos_por_decreto_17-2014.pdf

Superintendencia, B. S. (2013). *Resolución SBS N° 6523-2013.* Lima.

Trane, P. (2002). *Le Carte Di Credito.* Milano: Giuffrè Editore.

Vollmann, T. (2005). *Planeación y Control de la Producción.* Mexico: McGraw-Hill.

XIV. APENDICE

Encuesta a Clientes

I. En general, ¿qué tan satisfecho está con la atención recibida en el canal CALL CENTER?
   a. Insatisfecho
   b. Mediana mente insatisfecho
   c. Pudo haber sido mejor
   d. Mediana mente satisfecho
   e. Satisfecho

II. ¿Cuántas veces acudió al canal CALL CENTER para que le atendieran su gestión?
   a. 1
   b. 2
   c. 3
   d. 4 o más veces

III. ¿Cómo calificaría su satisfacción con el ejecutivo de servicio al cliente que le atendió? (En una escala del 1 al 5, siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta)
   a. Amabilidad y cordialidad ☆☆☆☆☆
   b. Claridad de la información ☆☆☆☆☆
   c. Tiempo de espera antes de ser atendido ☆☆☆☆☆
   d. Tiempo de espera durante la atención ☆☆☆☆☆
   e. Facilidad para hacer las consultas y gestiones ☆☆☆☆☆

IV. ¿El ejecutivo de servicio le ofreció o recordó algún beneficio, promoción o producto vigentes de la financiera?
   a. SI ☐
   b. NO ☐

V. ¿Le ofrecieron algún servicio adicional?

a. SI ☐

b. NO ☐

VI. ¿El motivo de su llamada a cuál de nuestros productos o servicios se debía? (Puede seleccionar más de 1 opción)

a. Cuenta de ahorro
b. Cuenta corriente
c. Depósito a plazo
d. Prestamos/Extra financiamientos
e. Estado de cuenta
f. Tarjeta de crédito
g. Intervenga
h. Sara

VII. ¿Qué producto le ofrecieron? (Puede seleccionar más de 1 opción)

a. Cuenta de ahorro
b. Prestamos/Extra financiamientos
c. Estado de cuenta
d. Tarjeta de crédito
e. Seguro
f. Beneficios de su tarjeta
g. Interbanca
h. Sara

VIII. ¿El ejecutivo que le atendió pudo resolver todas sus consultas y gestiones?

a. SI ☐

b. NO ☐

IX. ¿Qué sugerencia nos daría para mejorar los canales de Atención?

Entrevista al jefe de Logística

Fecha:_____

Nombre:_____

I. ¿Cuál es la jerarquía y como están distribuidos actualmente en el área?

II. ¿Existen descriptores de puestos actualizados que permitan conocer al equipo sus funciones?

III. ¿Existen indicadores para medir el desempeño del equipo?

IV. ¿Existe información documentada donde se avale que es lo que lo entregan los auxiliares?

V. ¿Cada cuánto se capacita el personal?

VI. ¿Cuál es el indicador de rotación de personal?

VII. ¿Cuánta el equipo con los medios necesarios para ejecutar de la mejor manera sus funciones?

VIII. ¿Po que se decidió contratar una empresa tercerizada?

IX. ¿Existe algún acuerdo de confidencialidad/política con la empresa tercerizada?

Entrevista a Supervisor de Distribución

Fecha:_____

Nombre:_____

I. ¿Cuántas personas forman parte del equipo de distribución?

II. ¿Existen capacitaciones al personal, que comprende y quienes lo imparten?

III. ¿Cuál es el flujo de trabajo desde que se envía una Tarjeta de crédito hasta el envío del estado de cuenta?

IV. ¿Tienen algún programa o medio tecnológico donde visualicen en tiempo real la entrega del estado de cuenta?

V. ¿Cuáles son los motivos por los cuales no se entregó un estado de cuenta?

VI. ¿Cuál ha sido el promedio los indicadores de reclamo por edc no entregado?

VII. ¿En promedio, en cuanto tiempo se entrega un edc?

VIII. ¿Cuentan con un cálculo promedio cuanta dilata un auxiliar en entregar por cliente, el estado de cuenta?

IX. ¿Cómo se calcula el salario por oficial?

X. ¿Cuál es el indicador de rotación de personal?

XI. ¿Porque cuentan con el servicio de una empresa tercerizada?

XII. ¿La empresa tercerizada imprime los edc o ustedes se los entregan?

XIII. ¿Se hizo alguna vez un estudio de cuantas personas se necesitarían para abarcar todo el territorio nicaragüense y los costos que esto conlleva, vs los costos de la empresa tercerizada?

XIV. ¿Según su criterio y experiencia, cual considera que sería una solución para los edc no entregados?

Entrevista a Supervisor de Distribución Empresa Tercerizada

Fecha:_____

Nombre:_____

I. ¿Cuántas personas forman parte del equipo de distribución y cuentas de ellas prestan servicios a Financiera Comercial?

II. ¿Desde qué año empezó su relación con Financiera Comercial?

III. ¿Han tenido algún tipo de inconveniente con Financiera Comercial?

IV. ¿Que contempla el acuerdo que tienen con Financiera Comercial?

V. ¿Cuál es el proceso que tienen para la entrega de edc?

VI. ¿Tienen algún programa o medio tecnológico donde visualicen en tiempo real la entrega del estado de cuenta?

VII. ¿Cuáles son los motivos por los cuales no se entregó un estado de cuenta?

VIII. ¿En promedio, en cuanto tiempo se entrega un edc?

IX. ¿Los oficiales conocen o saben que contiene lo que están entregando?

X. ¿Cuentan con un cálculo promedio cuanta dilata un oficial en entregar por cliente, el estado de cuenta?

XI. ¿Cuál es el indicador de rotación de personal?

XII. ¿Existe información documentada donde se avale que es lo que lo entregan los auxiliares?

XIII. ¿Existen capacitaciones al personal, que comprende y quienes lo imparten?

XIV. ¿Existen indicadores para medir el desempeño del equipo?

XV. ¿Nos podría indicar la forma de pago de los oficiales??

Encuesta a Auxiliares de Logística/ Oficiales de Correspondencia
Empresa Tercerizada

Fecha:_____

Nombre:_____

I. ¿Hace cuánto trabaja para la empresa?

II. ¿Conoce de algún manual o documento donde indique como debe ejecutar sus funciones?
SI ☐ NO ☐

III. ¿Sabe usted que contiene lo que entrega?
SI ☐ NO ☐

IV. ¿Alguna vez ha sido capacitado en cuanto a lo que entrega?
SI ☐ NO ☐

V. ¿De cuánto aproximadamente es su carga mensual?

VI. ¿Cuántos edc logra entregar mensualmente?

VII. ¿Si no logra entregar un edc a la primera visita, que hace?
a. Intento una segunda vez
b. Lo regreso a la agencia
c. Voy las veces necesarias hasta que encuentre a quien entregarlo

VIII. ¿Alguna vez lo han sancionado por no cumplir con la meta de entrega?
SI ☐ NO ☐

IX. ¿Ha recibido alguna vez en su carga, un edc que no tenga dirección?
SI ☐ NO ☐

X. ¿Alguna vez, el cliente ha rechazado recibir su edc?
SI ☐ NO ☐

XI. ¿Alguna vez no ha dado con la dirección de entrega?
SI ☐ NO ☐

XV. ANEXOS

Anexo 1. Tabla de Costos BAC
Fuente Página Oficial BAC

BAC CREDOMATIC

Informa

Banco de América Central (BAC) de conformidad con el artículo 40 de la norma para las operaciones de tarjeta de crédito, resolución No. CD-SIBOIF-629-4-MAY26-2010, publica la tabla de costos de sus tarjetas de crédito emitidas bajo la marca BAC Credomatic.

Tabla de Costos máximos de Tarjetas de Crédito de Banco de América Central (BAC) vigente a partir del 01 de Abril 2023.

Producto / Tarjeta*	Tasa de interés corriente anual**		Tasa de interés moratoria anual**		Comisión de desembolso o de retiro de efectivo	Anualidad de tarjeta	Honorarios por cancelación anticipada por mora**	Tasa de costo efectiva anual (TCEA)		Cargo por reposición de tarjeta por pérdida	Cargo por reposición de tarjeta por daño	Reconstrucción estado de cuenta	Cargo por cheque devuelto**		Costos operativos por solicitud de documentos en transacciones realizadas que le corresponde al tarjeta habiente ****			Plazo de pago contado (días a partir del corte)	Plazo de pago mínimo (días a partir del corte)	Plazo de financiamiento (meses)***	Cobertura	Programa de lealtad asociado
	Anual C$	Anual US$	Anual C$	Anual US$				Anual C$	Anual US$				C$	US$	Solicitud de copia de voucher en Nicaragua	Solicitud de copia de voucher en Nicaragua transacción en Nicaragua	Solicitud de copia de voucher fuera de Nicaragua transacción internacional					
Elite LifeMiles American Express	45.00%	20.04%	22.50%	10.02%	4% (Mínimo C$30.00 ó $2)	$200 (titular) $50 (adicional)		47.23%	22.34%	$10	$0	$1.5	6%	3%	$5		$25	21	28	25	Internacional	Millas LifeMiles
Mastercard Black / Visa Infinita / Visa Infinita Apoquian / Visa Signature / Visa Signature Apoquian / Platinum Card American Express / American Express Black	45.00%	20.04%	22.50%	10.02%	4% (Mínimo C$30.00 ó $2)	$150 (titular) $50 (adicional) Gratis dos primeros Años		46.51%	21.69%	$10	$0	$1.5	6%	3%	$5		$25	21	28	25	Internacional	Puntos BAC Credomatic
BAC Credomatic Advantage Prestige American Express	45.00%	20.04%	22.50%	10.02%	4% (Mínimo C$30.00 ó $2)	$150 (titular) $50 (adicional Gratis dos primeros años		46.51%	21.69%	$10	$0	$1.5	6%	3%	$5		$25	21	28	25	Internacional	Millas AAdvantage
Visa Infinite ConnectMiles	45.00%	20.04%	22.50%	10.02%	4% (Mínimo C$30.00 ó $2)	$100 (titular), Gratis 1er. Año. Adicional (Gratis)		47.23%	22.34%	$10	$0	$1.5	6%	3%	$5		$25	21	28	25	Internacional	Millas ConnectMiles
Visa Platinum ConnectMiles	45.00%	20.04%	22.50%	10.02%	4% (Mínimo C$30.00 ó $2)	Cortesía		44.38%	19.77%	$10	$0	$1.5	6%	3%	$5		$25	21	28	25	Internacional	Millas ConnectMiles
BAC Credomatic / Advantage Gold American Express, BAC Credomatic Advantage Platinum Mastercard	45.00%	20.04%	22.50%	10.02%	4% (Mínimo C$30.00 ó $2)	Cortesía		44.38%	19.77%	$10	$0	$1.5	6%	3%	$5		$25	21	28	25	Internacional	Millas AAdvantage
Premium LifeMiles American Express	45.00%	20.04%	22.50%	10.02%	4% (Mínimo C$30.00 ó $2)	Cortesía		44.38%	19.77%	$10	$0	$1.5	6%	3%	$5		$25	21	28	25	Internacional	Millas LifeMiles
Procesmart Platinum American Express	45.00%	20.04%	22.50%	10.02%	4% (Mínimo C$30.00 ó $2)	Cortesía		44.38%	19.77%	$10	$0	$1.5	6%	3%	$5		$25	21	28	25	Internacional	PitoxCash
Mastercard Platinum, Visa Platinum, American Express Platinum, Visa Platinum Apoquian	45.00%	20.04%	22.50%	10.02%	4% (Mínimo C$30.00 ó $2)	Cortesía		44.38%	19.77%	$10	$0	$1.5	6%	3%	$5		$25	21	28	25	Internacional	Puntos BAC Credomatic
Visa Gold ConnectMiles	49.92%	24.00%	24.96%	12.00%	4% (Mínimo C$30.00 ó $2)	Cortesía		52.46%	26.58%	$10	$5	$1.5	6%	3%	$5		$25	21	28	25	Internacional	Millas ConnectMiles
BAC Credomatic / Advantage Gold American Express, BAC Credomatic Advantage Gold Mastercard, BAC Credomatic Advantage Gold Visa	49.92%	24.00%	24.96%	12.00%	4% (Mínimo C$30.00 ó $2)	$40 (titular), Gratis 1er. Año. Adicional (Gratis).		52.46%	26.58%	$10	$5	$1.5	6%	3%	$5		$25	21	28	25	Internacional	Millas AAdvantage
LifeMiles Gold American Express	49.92%	24.00%	24.96%	12.00%	4% (Mínimo C$30.00 ó $2)	$40 (titular), Gratis 1er. Año. Adicional (Gratis)	Para límite de crédito menor de C$ 1,500: 5% (mínimo $ 5, máximo $10) Para límite de crédito mayor de C$1,500: 0 más. 1% (máximo $15)	52.46%	26.58%	$10	$5	$1.5	6%	3%	$5		$25	21	28	25	Internacional	Millas LifeMiles
Procesmart Dorada American Express	49.92%	24.00%	24.96%	12.00%	4% (Mínimo C$30.00 ó $2)	Cortesía		52.46%	26.58%	$10	$5	$1.5	6%	3%	$5		$25	21	28	25	Internacional	PitoxCash
Mastercard Dorada, Visa Dorada, American Express Dorada, Visa Apoquian Dorada	49.92%	24.00%	24.96%	12.00%	4% (Mínimo C$30.00 ó $2)	$40 (titular), Gratis 1er. Año. Adicional (Gratis).		52.46%	26.58%	$10	$5	$1.5	6%	3%	$5		$25	21	28	25	Internacional	Puntos BAC Credomatic
Procesmart Clásica American Express	49.92%	30.00%	24.96%	15.00%	4% (Mínimo C$30.00 ó $2)	Cortesía		54.73%	34.66%	$10	$3	$1.5	6%	3%	$5		$25	21	28	25	Internacional	PitoxCash
Mastercard Clásica, Visa Clásica, American Express Rewards Clásica, Visa Apoquian Clásica	49.92%	30.00%	24.96%	15.00%	4% (Mínimo C$30.00 ó $2)	$30 (titular), Adicional (Gratis)		54.73%	34.66%	$10	$3	$1.5	6%	3%	$5		$25	21	28	25	Internacional	Puntos BAC Credomatic
MC Cash Mastercard	49.92%	24.00%	24.96%	12.00%	4% (Mínimo C$30.00 ó $2)	Cortesía		49.24%	23.67%	$10	$3	$1.5	6%	3%	$5		$25	21	28	25	Internacional	MC Cash
Galería Sto. Domingo American Express	49.92%	24.00%	24.96%	12.00%	4% (Mínimo C$30.00 ó $2)	Cortesía		49.24%	23.67%	$10	$3	$1.5	6%	3%	$5		$25	21	28	25	Internacional	Puntos BAC Credomatic
Mastercard Standard Internacional, Visa Standard Internacional, American Express Standard Internacional, Visa Apoquian Standard Internacional	49.92%	30.00%	24.96%	15.00%	4% (Mínimo C$30.00 ó $2)	$9 (titular), Adicional (Gratis)		53.61%	33.63%	$5	$3	$1.5	6%	3%	$5		$25	21	28	25	Internacional	Puntos BAC Credomatic
Local BAC Credomatic	49.92%		24.96%		4% (Mínimo C$30.00 ó $2)	$9 (titular), Adicional (Gratis)		67.44%		$5	$3	$1.5	6%	3%	$5		$25	21	28	25	Local	Puntos BAC Credomatic
La Colonia BAC Credomatic	49.92%	30.00%	24.96%	15.00%	4% (Mínimo C$30.00 ó $2)	Cortesía		49.24%	29.59%	$5	$3	$1.5	6%	3%	$5		$25	21	28	25	Internacional	5% de descuento todos los martes en Supermercados La Colonia y Puntos BAC Credomatic en el resto de comercios
Visa GanCard BAC Credomatic	49.92%	30.00%	24.96%	15.00%	4% (Mínimo C$30.00 ó $2)	$9 (titular), Adicional (Gratis)		51.84%	32%	$5	$3	$1.5	6%	3%	$5		$25	21	28	25	Internacional	5% de descuento todos los martes en C$45 por mes y Puntos BAC Credomatic en el resto de comercios
GanCard BAC Credomatic	49.92%	30.00%	24.96%	15.00%	4% (Mínimo C$30.00 ó $2)	$9 (titular), Adicional (Gratis)		51.84%	32%	$5	$3	$1.5	6%	3%	$5		$25	21	28	25	Internacional	5% de descuento todos los martes en C$45 por mes y Puntos BAC Credomatic en el resto de comercios
Mastercard Business, Visa Business, American Express Business	45.00%	24.00%	22.50%	12.00%	4% (Mínimo C$30.00 ó $2)	$75		45.24%	24.64%	$20	$10	$1.5	6%	3%	$5		$25	21	28	25	Internacional	Puntos BAC Credomatic
Procesmart Business American Express	45.00%	24.00%	22.50%	12.00%	4% (Mínimo C$30.00 ó $2)	$75		45.24%	24.64%	$20	$10	$1.5	6%	3%	$5		$25	21	28	25	Internacional	PitoxCash
COMPRAS BAC Credomatic	49.92%	30%	24.96%	15.00%	N/A	Cortesía		51.84%	32%	$20	$10	$1.5	6%	3%	$5		$25	15 después del corte	15 después del corte	6	Internacional	N/A
PUMA Pista BAC Credomatic: pympresas	45.00%		22.50%		N/A	Cargo administrativo por cuenta mensual no aplica si la facturación mensual es mayor a $600. De lo contrario se cobrará $5 al mes.		44.81%		$10	$0	$1.5	6%	3%	$5		$25	15 después del corte	15 después del corte	25	Estaciones Puma Locales	N/A
Pistas BAC Credomatic / Pista Standard BAC Credomatic	45.00%		22.50%		N/A			45.44%		$10	$0	$1.5	6%	3%	$5		$25	15 después del corte	15 después del corte	24	Estaciones Puma Locales y aeropuerto Pistas BAC Credomatic	N/A

Anexo 2. Tabla de Costos LAFISE
Fuente Página Oficial LAFISE

BANCO LAFISE BANCENTRO INFORMA: DE CONFORMIDAD CON EL ARTÍCULO 40 DE LA "NORMA PARA LAS OPERACIONES DE TARJETAS DE CRÉDITO", RESOLUCIÓN NO. CD-SIBOIF-629-4-MAYO26-2010, PUBLICA TABLA DE COSTOS DE TARJETAS DE CRÉDITO. VIGENTE A PARTIR DEL 1 DE ABRIL DEL 2023

Producto (*)	Tasa de Interés Corriente Anual C$ (**)	Tasa de Interés Corriente Anual $ (**)	Tasa de Interés Moratoria Anual C$ (***)	Tasa de Interés Moratoria Anual $ (***)	Tasa de costo efectiva anual TCEA. C$	Tasa de costo efectiva anual TCEA. $	Comisión por Retiro en Efectivo (****)	Cargo por Membresía	Cargo por Anualidad Titular	Cargo por Anualidad Adicional	Honorarios por Cobro Extra-Judicial (*****)	Cargo por Reposición de Tarjeta	Emisión de Estado de Cuenta por cada mes (******) (*******)	Reposición de Estado de Cuenta por cada mes (******) (*******)	Penalidad por manejo de Cheque sin fondo (******)	Solicitud de copia de voucher Transacción Local	Solicitud de copia de voucher Transacción Internacional
Visa Infinite	30.00%	18.00%	15.00%	9.00%	34.44	19.54%	4% con minimo de $2.00	N/A	$100.00 Gratis 1er. Año	$50.00 Gratis 1er. Año	1% del monto adeudado	$25.00	$0.65	U$1.00	U$10.00 para cheque Local y U$30 para cheque del Extranjero	U$5.00	U$28.00
Visa Signature	35.00%	19.00%	17.50%	9.50%	41.14%	20.72%		N/A	$60.00 Gratis 1er. Año	30.00 Gratis 1er. Año	1% del monto adeudado	$20.00	$0.65				
Visa Platinum / MasterCard Platimun	45.00%	20.04%	22.50%	10.02%	55.44%	21.96%		N/A	$40.00 Gratis 1er. Año	$15.00 Gratis 1er. Año	1% del monto adeudado	$20.00	$0.50				
Visa Oro / MasterCard Gold	48.00%	23.64%	24.00%	11.82%	59.99%	26.35%		N/A	$30.00	$10.00	Para límite menor de $1,500.00=$10.00. Para límite igual o mayor que $1,500.00=1% del monto adeudado	$15.00	$0.40				
Visa Clásica / Visa D'TODO / MasterCard Standard	49.50%	30.00%	24.75%	15.00%	62.3%	34.44%		N/A	$20.00	$10.00	Para límite menor de $1,500.00=$10.00. Para límite igual o mayor que $1,500.00=1% del monto adeudado	$10.00	$0.40				
Visa Programa Educativo "Una Computadora por Niño"	49.50%	30.00%	24.75%	15.00%	62.3%	34.44%		N/A	Cortesía	Cortesía	Para límite menor de $1,500.00=$10.00. Para límite igual o mayor que $1,500.00=1% del monto adeudado	$10.00	$0.40				
Visa Business	48.00%	23.64%	24.00%	11.82%	59.99%	26.35%		N/A	$60.00	$60.00	Para límite menor de $1,500.00=$10.00. Para límite igual o mayor que $1,500.00=1% del monto adeudado	$30.00	$0.65				
Visa Monibyte Infinite Corporate	40.00%	20.00%	20.00%	10.00%	21.70%	46.74%		$75.00	N/A	N/A	$25.00	$20.00	N/A	N/A			
Visa Monibyte Corporate Plus	40.00%	20.00%	20.00%	10.00%	21.70%	46.74%		$50.00	N/A	N/A	$25.00	$20.00	N/A	N/A			

(*) Visa D'TODO anualidad gratis 1er. año. (**) Tasa Anual en base a 365 días. (***) La Tasa de Interés Moratoria Anual corresponde al 50% adicional de la Tasa de Interés Corriente pactada, misma que se aplica sobre el saldo de principal vencido o en mora y que forma parte del pago mínimo que no fue cubierto por el cliente. No se calcula interés moratorio sobre el saldo total adeudado por el cliente. (****) Red ATM Cajeros Automáticos LAFISE 4% de comisión, en ventanillas y cajeros de otros bancos 5% de comisión, para Visa Monibyte aplica 4% en ATMs, ventanillas y cajeros de otros bancos.(*****) Para las tarjetas en moneda local el cobro de los cargos se convertirá a córdobas, al tipo de cambio oficial. (******) No se cobrará ningún cargo en caso de impugnación.

Banco LAFISE

Banpro informa

Tabla de costo vigente a partir del **1 de abril del 2023.**

El Banco de la Producción S.A. (BANPRO) de conformidad al artículo 40 de la norma CD-SIBOIF-629-4-MAY26-2010 hace conocer su Tabla de Costos Máximos de las Tarjetas de Crédito que emite.

PRODUCTO	Tasa de Interés Corriente Anual*		Tasa de Interés Moratoria Anual*		Tasa de Costo Efectiva Anual (TCEA)		Comisión por compra	Comisión por retiro en efectivo en Banca Digital Personas, mínimo US$ 1.00 o su equivalente en C$	Comisión por retiro en efectivo en ATM, mínimo US$2.00 o su equivalente en C$	Comisión por retiro en efectivo en Agente Bancario, mínimo US$2.00 o su equivalente en C$	Comisión por retiro en efectivo en cajas Banpro, mínimo US$2.00 o equivalente en C$	Comisión por retiro en efectivo en PayPhone, mínimo US$1.00 o equivalente en C$	Comisión por retiro en efectivo en otra red ATM, C$ y US$	Cargo membresía titular 1er año	Cargo membresía titular a partir del 2do. año	Cargo membresía adicional 1er año	Cargo membresía adicional 2do. año	H. cobro extra-judicial límite hasta US$1,499.99 mínimo US$5.00	H. cobro extra-judicial límite mayor a US$1,499.99	Cargo cheques sin fondos córdobas mínimo US$ 15.00	Cargo cheques sin fondos dólares mínimo US$ 15.00	Cargo por reposición	Análisis estado de cuenta por mes	Solicitud de copia de voucher o información de transacción nacional	Solicitud de copia de voucher o información de transacción internacional	Trámite de urgencia por tarjeta de crédito	Re-impresión estado de cuenta por mes
	Anual C$	Anual US$	Anual C$	Anual US$	Anual C$	Anual US$																				
BLACK MASTERCARD VISA INFINITE SIGNATURE VISA	20%	18%	10%	9%	21%	19%	0%	4%	5%	5%	5%	2.5%	US$ 1.5	C$0.00	C$ 0.00	C$0.00	C$ 0.00	Hasta $10.00	1% S/Deuda	7%	5%	US$20.00	US$10.00	US$5.00	US$ 25.00	US$ 2.50	US$ 2.00
IBERIA BANPRO INFINITE	40%	20%	20%	10%	47%	21%	0%	4%	5%	5%	5%	2.5%	US$ 1.5	C$0.00	US$ 150.00	C$0.00	US$ 15.00	Hasta $10.00	1% S/Deuda	7%	5%	US$20.00	US$10.00	US$5.00	US$ 25.00	US$ 2.50	US$ 2.00
SIGNATURE PREMIA	45%	30%	22.5%	15%	54%	33%	0%	4%	5%	5%	5%	2.5%	US$ 1.5	C$0.00	C$ 980.00	C$0.00	C$ 370.00	Hasta $10.00	1% S/Deuda	7%	5%	US$20.00	US$10.00	US$5.00	US$ 25.00	US$ 2.50	US$ 2.00
VISA BEYOND / ROYALE MASTERCARD	45%	30%	22.5%	15%	54%	33%	0%	4%	5%	5%	5%	2.5%	US$ 1.5	C$0.00	C$ 600.00	C$0.00	C$ 360.00	Hasta $10.00	1% S/Deuda	7%	5%	US$20.00	US$10.00	US$5.00	US$ 25.00	US$ 2.50	US$ 2.00
IBERIA BANPRO PLATINUM	50%	30%	25%	15%	61%	33%	0%	4%	5%	5%	5%	2.5%	US$ 1.5	C$0.00	US$ 100.00	C$0.00	C$ 360.00	Hasta $10.00	1% S/Deuda	7%	5%	US$20.00	US$10.00	US$5.00	US$ 25.00	US$2.50	US$2.00
PLATINUM / SPIRIT PLATINUM	50%	30%	25%	15%	61%	33%	0%	4%	5%	5%	5%	2.5%	US$ 1.5	C$0.00	C$ 600.00	C$0.00	C$ 360.00	Hasta $10.00	1% S/Deuda	7%	5%	US$20.00	US$10.00	US$5.00	US$ 25.00	US$ 2.50	US$ 2.00
DORADA / SPIRIT GOLD	50%	30%	25%	15%	61%	33%	0%	4%	5%	5%	5%	2.5%	US$ 1.5	C$0.00	C$ 600.00	C$0.00	C$ 360.00	Hasta $10.00	1% S/Deuda	7%	5%	US$10.00	US$10.00	US$5.00	US$ 25.00	US$ 2.50	US$ 2.00
CLÁSICA	50%	30%	25%	15%	61%	33%	0%	4%	5%	5%	5%	2.5%	US$ 1.5	C$0.00	C$ 400.00	C$0.00	C$ 200.00	Hasta $10.00	1% S/Deuda	7%	5%	US$10.00	US$10.00	US$5.00	US$ 25.00	US$ 2.50	US$ 2.00
W PLATINUM	44.9%	20%	22.45%	10%	53.72%	21%	0%	4%	5%	5%	5%	2.5%	US$ 1.5	C$0.00	C$0.00	C$0.00	C$ 0.00	Hasta $10.00	1% S/Deuda	7%	5%	US$10.00	US$10.00	US$5.00	US$ 25.00	US$ 2.50	US$ 2.00
W GOLD	47.9%	30%	23.95%	15%	58.17%	33%	0%	4%	5%	5%	5%	2.5%	US$ 1.5	C$0.00	C$0.00	C$0.00	C$ 0.00	Hasta $10.00	1% S/Deuda	7%	5%	US$10.00	US$10.00	US$5.00	US$ 25.00	US$ 2.50	US$ 2.00
W CLÁSICA	48.9%	30%	24.45%	15%	59.69%	33%	0%	4%	5%	5%	5%	2.5%	US$ 1.5	C$0.00	C$0.00	C$0.00	C$ 0.00	Hasta $10.00	1% S/Deuda	7%	5%	US$10.00	US$10.00	US$5.00	US$ 25.00	US$ 2.50	US$ 2.00
CLARO	50%	30%	25%	15%	61%	33%	0%	4%	5%	5%	5%	2.5%	US$ 1.5	C$0.00	C$ 400.00	C$0.00	C$ 200.00	Hasta $10.00	1% S/Deuda	7%	5%	US$10.00	US$10.00	US$5.00	US$ 25.00	US$ 2.50	US$ 2.00
AUTOPREMIA	50%	30%	25%	15%	61%	33%	0%	4%	5%	5%	5%	2.5%	US$ 1.5	C$0.00	C$ 400.00	C$0.00	C$ 200.00	Hasta $10.00	1% S/Deuda	7%	5%	US$ 10.00	US$10.00	US$5.00	US$ 25.00	US$ 2.50	US$ 2.00
UNO	50%	30%	25%	15%	61%	33%	0%	4%	5%	5%	5%	2.5%	US$ 1.5	C$0.00	C$ 400.00	C$0.00	C$ 200.00	Hasta $10.00	1% S/Deuda	7%	5%	US$10.00	US$10.00	US$5.00	US$ 25.00	US$ 2.50	US$ 2.00
UNO FLEET	50%	n/a	25%	n/a	61%	n/a	0%	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	C$0.00	C$0.00	C$0.00	C$ 0.00	Hasta $10.00	1% S/Deuda	7%	5%	US$ 10.00	US$10.00	US$5.00	n/a	n/a	US$ 2.00
BUSINESS	40%	20%	20%	10%	47%	21%	0%	4%	5%	5%	5%	2.5%	US$ 1.5	C$0.00	C$ 600.00	C$0.00	C$ 360.00	Hasta $10.00	1% S/Deuda	7%	5%	US$10.00	US$10.00	US$5.00	US$ 25.00	US$ 2.50	US$ 2.00
FUEL CARD	30%	20%	15%	10%	33%	21%	0.8%	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	C$0.00	C$0.00	C$0.00	C$ 0.00	Hasta $10.00	1% S/Deuda	7%	5%	US$ 10.00	US$ 10.00	US$5.00	n/a	n/a	US$ 2.00
DISTRIBUIDOR	50%	20%	25%	10%	61%	21%	0%	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	C$0.00	C$0.00	C$0.00	C$ 0.00	Hasta $10.00	1% S/Deuda	7%	5%	US$ 10.00	US$ 10.00	US$5.00	n/a	n/a	US$ 2.00

*Las tasas de interés publicadas no incluyen mantenimiento al valor.

Número de emergencia 2255-9595, 24 horas, 365 días del año.
Información disponible en **www.banprogrupopromerica.com.ni**

1/abril/2023

Banpro
Grupo Promerica

Anexo 3. Tabla de Costos BANPRO
Fuente Página Oficial BANPRO

Tabla de costos tarjetas de crédito BDF

Banco de Finanzas S.A de conformidad con el artículo 40 de la Norma de Operaciones de Tarjetas de Crédito **(Resolución N° CD-SIBOIF-629-4 MAY 26-2010 de fecha 26 de mayo de 2010)**, publica la tabla de costos máximo de sus tarjetas de crédito. Vigente a partir del 01 de Abril al 30 de Junio 2023.

Producto	Tasa de costo efectiva anual (TCEA)		Tasa de interés corriente anual*		Tasa de interés moratorio anual*		Comisión por retiro de efectivo	Reposición de tarjeta	Reimpresión de estado de cuenta
	US$	C$	US$	C$	US$	C$			
Visa Clásica	34.49%	63.20%	30.00%	50.00%	15.00%	25.00%	7%	US$10.00	US$5.00
Visa Oro	26.82%	60.10%	24.00%	48.00%	12.00%	24.00%	7%	US$10.00	US$5.00
Visa Platinum	21.99%	55.54%	20.04%	45.00%	10.02%	22.50%	5%	US$15.00	US$5.00
Visa Signature	21.99%	48.21%	20.04%	40.00%	10.02%	20.00%	5%	US$15.00	US$5.00
Visa Infinite	21.99%	41.20%	20.04%	35.00%	10.02%	17.50%	5%	US$15.00	US$5.00
Visa Mall Las Américas	34.49%	63.20%	30.00%	50.00%	15.00%	25.00%	7%	US$10.00	US$5.00

Producto	Membresía anual		Costo por gestión de reclamo en transacciones**		Honorario por cobro extrajudicial	Cobro por cheque rechazado	Reconstrucción estado de cuenta	Cobro por envío de estado de cuenta impreso por mes	Constancia de tarjeta cancelada
	Titular	Adicional	Transacción internacional	Transacción en Nicaragua					
Visa Clásica	US$ 30.00	US$ 10.00	US$ 28.00	US$ 10.00	US$ 10 Para tarjetas con líneas menor a US$ 1,500.00, 1% del saldo adeudado para tarjetas con líneas igual o mayor a US$ 1,500.00	US$ 20.00	US$ 25.00	US$0.60	US$10.00
Visa Oro	US$ 30.00	US$ 10.00	US$ 28.00	US$ 10.00		US$ 20.00	US$ 25.00	US$0.60	US$10.00
Visa Platinum	US$ 40.00	US$ 15.00	US$ 28.00	US$ 10.00		US$ 20.00	US$ 25.00	US$0.60	US$10.00
Visa Signature	US$ 60.00	US$ 30.00	US$ 28.00	US$ 10.00		US$ 20.00	US$ 25.00	US$0.60	US$10.00
Visa Infinite	US$ 150.00	US$ 50.00	US$ 28.00	US$ 10.00		US$ 20.00	US$ 25.00	US$0.60	US$10.00
Visa Mall Las Américas	US$ 25.00	US$ 10.00	US$ 28.00	US$ 10.00		US$ 20.00	US$ 25.00	US$0.60	US$10.00

Las tarifas publicadas se cobrarán en dólares o su equivalente en córdobas a la tasa de cambio oficial
*Las tasas de interés publicadas no incluyen mantenimiento al valor.
** Si el cliente gana el reclamo este costo se omite.

BDF

Anexo 4. Tabla de Costos BDF
Fuente Página Oficial BDF