

UNIVERSIDAD APEC



Escuela de Graduados

TRABAJO FINAL PARA OPTAR POR EL TITULO DE:

MAESTRÍA EN GERENCIA Y PRODUCTIVIDAD

Título:

**“Propuesta de Optimización del Proceso Emisión
Tarjetas de Crédito en el Banco Santa Cruz, año 2014”**

Sustentante:

Nombre	Matrícula
Amalia A. Suberví Polanco	2012-1889

Asesor (a):

EDDA FREITES, MBA

Santo Domingo, D. N.

Abril, 2014

RESUMEN

Las Tarjetas de Crédito ocupan un lugar muy importante en las instituciones bancarias, ya que es uno de los productos que le presentan mayor ingreso y márgenes de ganancia. En la República Dominicana, el Reglamento de Tarjeta de Crédito, de la Superintendencia de Bancos, establece las normas que rigen el proceso de emisión de plásticos, por lo cual se exige un plan de gestión del mismo para identificar los factores de riesgos y la optimización de dicho proceso. Los principales objetivos de la investigación fueron conocer si en el Banco Santa Cruz el proceso de emisión de estos plásticos es óptimo y eficiente (rápido, simple, cero error), y si cuenta con las herramientas necesarias para operar. El estudio sólo considera los aspectos técnicos y operativos, teniendo en cuenta los manuales, las políticas y los procedimientos involucrados. Para conocer esta situación se diseñaron una serie de entrevistas con los principales agentes que intervienen en el manejo de cada departamento. Como resultado, se identificaron retrasos y reprocesos, los cuales aumentan la cantidad de días de entrega al cliente de tres (3) a siete (7) días calendario, evidenciándose la ausencia de agilidad operativa de la gestión, mostrando así la necesidad de reestructuración del proceso lineal y descentralizado, por lo cual se provee una propuesta de optimización dirigida al mejoramiento continuo.

AGRADECIMIENTOS

A **Dios**, porque es el guía en cada paso que doy en la vida. Por su protección y su resguardo.

A **mi madre**, Aniceta.

A **mi padre**, Cesar.

A **mi futuro esposo**, Erick.

A **mi hermano**, Alejandro.

A **Banco Santa Cruz**, por sus contribuciones a esta investigación.

A todos mis **compañeros** de Apec, en especial: Juan Tejeda, Rubén Peña, Estefani Jerez, David de la Cruz, Moisés Leger.

Al personal docente de Unapec.

DEDICATORIA

Dedico este informe final de monografía de una manera muy especial a mi madre Aniceta Polanco Hernández, por su incondicional apoyo. Sin ti no se habría podido realizar esta maestría y todos los logros que he alcanzado. Gracias infinitas y que Dios Padre te colme de bendiciones.

Un abrazo.

ÍNDICE DEL CONTENIDO

Índice de Tablas	viii
Índice de Gráficos	ix
Índice de Figuras.....	x
INTRODUCCION	1
Capítulo I.....	3
1.1. Conceptos de Tarjeta de Crédito.....	3
1.1.1 Importancia de la Tarjeta de Crédito	4
1.1.2 Usos de las Tarjetas de Crédito	5
1.1.3 Clasificación de las Tarjetas de Crédito	6
1.1.4 Beneficios de las Tarjetas de Crédito	8
1.1.5 Características de la Tarjeta.....	11
1.2. Historia y Evolución de las Tarjetas de Crédito	12
1.2.1 Historia de la Tarjeta de Crédito en la República Dominicana. 13	
1.3. Implicaciones Monetarias de las Tarjetas de Crédito	15
1.4. Incidencias del Fraude de Tarjetas de Crédito	16
1.4.1 Factores del Fraude de Tarjetas de Crédito	18
1.4.2 Mitigación del Fraude de Tarjeta de Crédito.....	18
1.4.3 Reducción del Riesgo de Fraude de Tarjeta de Crédito....	19
1.5. Factores de Riesgo	20
1.5.1 Eventos de Pérdida	21
1.6. Riesgo Operacional.....	22
1.6.1 Matriz de Riesgo.....	23
1.6.2 Marco Jurídico.....	28
1.7. Aspectos Regulatorios	28
1.7.1 Superintendencia de Bancos.....	29

1.7.2	Regulaciones.....	30
1.8.	Visa Internacional.....	34
Capítulo II.....		36
2.1.	Naturaleza de la Empresa.....	36
2.1.1	Historia.....	38
2.1.2	Identidad Visual.....	40
2.2.	Misión, Visión y Valores de la Empresa.....	42
2.2.1	Misión.....	42
2.2.2	Visión.....	42
2.2.3	Valores.....	42
2.3.	Sucursales a Nivel Nacional.....	44
2.4.	Segmentos del Mercado.....	45
2.4.1	Banca Empresarial.....	46
2.4.2	Banca Personal.....	46
2.5.	Servicios y Productos.....	47
2.5.1	Definición Productos y Servicios.....	51
2.6.	Ubicación y Personal.....	57
Capítulo III. Propuesta Optimización del Proceso Emisión Tarjetas de Crédito en el Banco Santa Cruz, año 2014		61
3.1.	Compromiso de la Alta Dirección.....	61
3.2.	Gestión de Políticas y Procedimientos.....	62
3.2.1	Capacitación del Personal.....	64
3.3.	Planificación.....	65
3.4.	Cumplimiento Regulatorio.....	66
3.5.	Análisis de la Estructura.....	67
3.5.1	Descripción de Funciones Departamentos Involucrados... 68	
3.6.	Análisis del Proceso.....	70

3.6.1	Análisis del Tiempo de Entrega.....	72
3.6.2	Análisis del Espacio Físico	73
3.6.3	Acuerdos Niveles de Servicios de Servicios.....	75
3.6.4	Análisis de la Carga Operativa	75
3.6.5	Manuales, Políticas y Procedimientos	78
CONCLUSION		80
RECOMENDACIONES		82
BIBLIOGRAFIA		84
ANEXO		88

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla no. 1:</i> Primera Emisión Plásticos en República Dominicana.....	14
<i>Tabla no.2:</i> Probabilidad de Ocurrencia.....	23
<i>Tabla no.3:</i> Tabla Impacto del Riesgo.....	24
<i>Tabla no. 4:</i> Entidades Regulatorias.....	28
<i>Tabla no. 5:</i> Tasas de Interes Tarjetas de Credito antes Octubre 2013.....	33
<i>Tabla no. 6:</i> Puestos Relacionados a las Tarjetas de Crédito.....	68
<i>Tabla no. 7:</i> Incremento Anual de Solicitudes de Tarjeta de Crédito.....	75
<i>Tabla no. 8:</i> Documentación Procesos Tarjeta de Crédito.....	77

ÍNDICE DE GRÁFICOS

<i>Gráfico no.1:</i> Cantidad Reclamaciones de Transacciones Fraudulentas.....	17
<i>Gráfico no.2:</i> Matriz de Riesgo.....	26
<i>Gráfico no.3:</i> Composición de Carteras por Producto.....	49
<i>Gráfico no.4:</i> Composición de Carteras Según el Tipo de Moneda.....	50
<i>Gráfico no.5:</i> Recorrido Solicitudes Tarjeta de Crédito... ..	70
<i>Gráfico no.6:</i> Porcentaje de Incremento Tarjeta de Crédito.....	76

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura no.1:</i> Logo Banco Santa Cruz	40
<i>Figura no.2:</i> Sucursales Banco Santa Cruz en la Rep. Dom.	44
<i>Figura no.3:</i> Segmentación de Clientes.....	45
<i>Figura no.4:</i> Proceso Macro de Tarjeta de Crédito.....	66
<i>Figura no.5:</i> Tiempos del Proceso Tarjeta de Crédito.....	71
<i>Figura no.6:</i> Ubicación de Departamentos Tarjeta de Crédito.....	73

INTRODUCCION

Las tarjetas de crédito han pasado de ser simplemente dinero electrónico, a ser el segundo método de pago más usado en el mundo. Si bien es cierto, este producto presenta múltiples ventajas para la sociedad en general. En este mismo sentido este producto es atractivo para las entidades financieras ya que presenta una gran demanda, que cada día va en aumento junto a su innovación constante.

Resulta insoslayable que se analicen los procesos relacionado a la emisión de las tarjetas de crédito, con el objetivo de garantizar una efectiva gestión, que se traduce en la satisfacción total del cliente, tanto interno como externo a la organización.

Las normas internacionales han definido que las organizaciones deben garantizar la efectiva gestión de las interfaces entre los diferentes grupos involucrados en el diseño y desarrollo de un proceso, para asegurarse de una comunicación eficaz y una clara asignación de responsabilidades.

Las organizaciones deben también tener las funciones tanto departamentales como de los empleados claramente definidas y delimitadas, para evitar retrabajos, retrasos y/o separación de las responsabilidades.

Por otra parte, el buen funcionamiento de un proceso implica establecer mecanismos de control ante posibles riesgos identificados, reduciendo o mitigando su impacto.

Los manuales, las políticas y los procedimientos requieren de mucha atención ya que deben ser el soporte para la realización de todas las

actividades del proceso, cuyo descuido puede traer consecuencias insospechadas.

Este estudio pretende de modo sistemático analizar el proceso completo de emisión de tarjetas de crédito para así identificar, valorar y evaluar los factores de retraso, retrabajo y reproceso, presentes y con los resultados obtenidos ofrecer una reestructuración, como medida para lograr alcanzar la mejora continua.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron los métodos exploratorio y descriptivo ya que se analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyen al conocimiento, y posterior mejora del proceso.

La técnica de recolección de información que se utilizó, fue la entrevista anexada a este documento, las mismas fueron realizadas a los encargados de las áreas que intervienen en el proceso.

El informe final tiene la siguiente estructura: en el primer capítulo se presenta el marco teórico sobre el que se apoya el estudio, conteniendo los principales aspectos de las tarjetas de crédito. En el segundo capítulo se analiza y diagnostica la situación de la empresa, por medio de los métodos propuestos en el capítulo anterior. Y, finalmente, en el tercer capítulo se presenta la propuesta de optimización del proceso de emisión apoyado en las normas de calidad, así como también, las técnicas administrativas modernas de la gestión de riesgos. Igualmente se incluyen recomendaciones basadas en los resultados obtenidos durante el proceso de investigación y para satisfacer los objetivos predefinidos en el anteproyecto, anexado a este informe final.

CAPÍTULO I

1.1. Conceptos de Tarjeta de Crédito

La tarjeta de crédito es un plástico numerado y personalizado, que presenta una banda magnética y permite realizar transacciones que se pagan a futuro.

La Superintendencia de Banco de la Republica Dominicana define una tarjeta de crédito como el instrumento electrónico que representa una relación contractual entre la entidad emisora del plástico y el tarjetahabiente titular, en virtud del otorgamiento, por parte del primero, de un crédito revolvente a corto plazo a favor del segundo, pagadero mensualmente, el cual puede ser utilizado para la compra de bienes, servicios u obtención de avance de efectivo.

En este medio de pago para la realización de una transacción participan cuatro agentes: el tarjetahabiente que realiza el pago, el banco emisor de la tarjeta, el comercio receptor de la tarjeta y el banco con el que el comerciante tiene establecido un contrato de servicio, denominado banco adquiriente. En términos generales, el banco adquiriente cobra al comercio afiliado un porcentaje del valor de la transacción y transfiere a su vez la mayor parte de ese porcentaje al banco emisor de la tarjeta, debido a que es este último el que incurre en el riesgo de crédito.¹

Como se muestra en las definiciones anteriores las tarjetas de crédito, son planes de ventas a crédito de mucho uso y trascendencia en la actualidad, ya que provee al consumidor de varios privilegios para obtener

¹ Autor desconocido (2008). Libro Maestro de Educación Financiera. (1ra. Ed). Costa Rica.

productos y servicios a crédito, un medio de pago sin uso de efectivo, con un financiamiento automático generalmente a treinta días, sin costo.

Actualmente este medio de pago es el de mayor uso en la actualidad, sustituyendo de esta manera el dinero.

1.1.1 Importancia de la Tarjeta de Crédito

Actualmente, las tarjetas de crédito representan un rol crucial al aportar al desarrollo de las economías de los países más desarrollados; en la medida en que los consumidores llegan a tener mayores facilidades para la adquisición de bienes y servicios, igualmente va creciendo la demanda en los distintos sectores del mercado.

Otro aspecto que marca la importancia de las tarjetas de crédito es el hecho de que sirven para la adquisición de todo tipo de bienes de consumo masivo, llegando a formar parte significativa del presupuesto doméstico de muchos hogares.

La tarjeta de crédito es el último eslabón en la cadena evolutiva del intercambio de valores. Además de que cumple con las tres funciones principales de las instituciones financieras, ya que transfiere fondos; es un instrumento de crédito y bajo los aspectos de seguridad contribuye a llenar la función de custodia de valores.

Los avances tecnológicos, el crecimiento del mercado y la apertura de los países, las tarjetas de crédito han dejado de ser un instrumento clasista para formar parte esencial de todas las clases y niveles sociales, lo que ha impulsado su auge a nivel mundial.

1.1.2 Usos de las Tarjetas de Crédito

Una tarjeta, como instrumento de acceso al crédito, es como un préstamo otorgado y por ende, genera de forma recurrente, intereses y otros cargos y comisiones tales como: mora, sobregiro, avances de efectivo, entre otros, que son determinados en un contrato previamente establecido por la persona y su entidad bancaria de preferencia. ²

Las tarjetas de crédito se utilizan en medios electrónicos, cajeros automáticos, como medio de seguridad, en las transacciones a través del comercio electrónico y como requisito para brindar información del tarjetahabiente a la hora de que este desee solicitar cualquier otro tipo de crédito para adquirir algún bien o servicio.

Muchas de las instituciones prestadoras de servicios crediticios o financieros, utilizan como mayor referencia de sus clientes el uso o mantenimiento de sus tarjetas de crédito, siendo esta una información confiable para dichas instituciones

Derivado de la emisión, entrega y uso de la tarjeta de crédito, debe establecerse un estado de cuenta relativo a las cantidades que adeuda el titular de la tarjeta. En el reglamento de uso de la tarjeta se consigna una autorización expresa del usuario al banco, para que este último pague los consumos efectuados o los servicios requeridos de los establecimientos afiliados mediante créditos cursados por el banco en favor del tarjetahabiente, los que deberán ser pagados en la forma descrita en dicho contrato.³

²¿Qué es una tarjeta de crédito?. Recuperado el 22 de enero del 2014. <http://educacionfinanciera.sb.gob.do/faq/qu-es-una-tarjeta-de-credito-10>.

³ Sandoval Ricardo. (1991). Tarjeta de Crédito Bancaria. Editorial Jurídica de Chile, Santiago de Chile.

1.1.3 Clasificación de las Tarjetas de Crédito

Las tarjetas de crédito se clasifican en diferentes tipos, teniendo en cuenta su naturaleza y el objetivo final.

Teniendo en cuenta la disponibilidad de los saldos límites de la tarjeta, se clasifican de la siguiente manera⁴:

- Tarjetas de crédito "con saldo". Algunas tarjetas de crédito permiten realizar compras hasta un determinado límite en pesos y/o en dólares y usted puede ir cancelando su saldo de mes en mes. Son generalmente emitidas por distintas instituciones financieras y cada una establece sus propios límites de crédito, gastos de mantenimiento, tasas de interés y condiciones para ser titular de una tarjeta.
- Tarjetas de crédito "sin saldo". Existe otro tipo de tarjetas de crédito que no permiten acumular un saldo de un mes para otro. Cualquier compra que realice tendrá que pagarla en su totalidad al recibir su estado de cuenta mensual. Las empresas, por lo general, cobran una cuota de renovación anual significativa por estas tarjetas, pero, al pagar su saldo completo todos los meses, no tendrá que pagar interés.

De acuerdo con Ricardo Sandoval (1991), podemos clasificar las tarjetas de crédito por su entidad emisora, entre las cuales destaca:

- Tarjetas de crédito bancarias. Son aquellas en las que un banco o institución financiera asume el rol de emisor y concede el crédito al usuario. Entre el banco y el usuario existe una línea de crédito; se trata de un crédito rotatorio a que, una vez utilizado, el abono parcial o total que se efectuó origina una nueva disponibilidad en favor del titular de la

⁴ Autor desconocido (2008). Libro Maestro de Educación Financiera. (1ra. Ed). Costa Rica.

tarjeta. El banco se encarga de pagar al establecimiento mercantil afiliado al sistema las cantidades que resulten de cargo del usuario por el empleo de la tarjeta en pagos en compras o servicios. Estas pueden ser de uso nacional o internacional.

- Tarjetas de crédito no bancarias. Son aquellas emitidas por entidades de crédito distintas de los bancos e instituciones financieras. Se caracterizan porque no otorgan al tenedor un determinado cupo de crédito, sino que solo facultan a este para que adquiera créditos en establecimientos afiliados, los cuales, a su vez, hacen cesión de dichos créditos a la entidad emisora, que da la cara al usuario.
- Tarjetas de crédito comerciales. Son las emitidas por establecimientos mercantiles, los que utilizan como credenciales que distinguen e identifica a determinados clientes y constituyen un símbolo que exterioriza el crédito concedido. La principal característica de este tipo de tarjeta de crédito es que solo pueden ser utilizadas por el establecimiento que la emitió.

Dependiendo del número de sujetos que intervienen, las podemos clasificar en:

- Bipartitas: son las tarjetas en las que solamente intervienen dos sujetos: el emisor y el establecimiento comercial.
- Tripartitas: son las tarjetas en las que intervienen tres sujetos: el emisor (generalmente el Banco), el tarjeta habiente y los establecimientos afiliados.
- Tetrapartitas: son las tarjetas en las que intervienen cuatro sujetos: La entidad emisora (que no es Banco), la entidad bancaria (que otorgará el crédito), el usuario y los establecimientos afiliados.

Las tarjetas de crédito también pueden ser clasificadas en locales e internacionales, dependiendo del alcance que posean en cuanto a su capacidad de realizar transacciones en moneda diferente a la del país de origen.

Las tarjetas de crédito Internacionales pueden ser utilizadas en la compra de artículos en cualquier país del mundo, mientras que las Tarjetas de Crédito Locales se limitan a la realización de transacciones únicamente en la moneda y país de emisión.

Otra clasificación que identificada está la de las Tarjetas Premium, las cuales poseen límites mayores de crédito que las convencionales, además que cuenta con un paquete preferencial mucho mayor. Estas pertenecen a un reducido mercado de usuarios dentro del mercado total de tarjetahabientes.

1.1.4 Beneficios de las Tarjetas de Crédito

La mayor ventaja que presentan las tarjetas de crédito es la flexibilidad que le da al usuario, quien puede pagar sus saldos por completo cada mes o puede pagar en parte. La tarjeta establece el pago mínimo y determina los cargos de financiamiento para el saldo pendiente. Las tarjetas de crédito también se pueden usar en los cajeros automáticos o en un banco para servirse de un adelanto de efectivo.⁵

Entre las principales desventajas, es que, un adelanto de efectivo conlleva cargos de interés de inmediato, además de un cargo de transacción (comisión), que suele ser de un 3% a un 5% de la cantidad adelantada.

⁵ Autor desconocido (2008). Libro Maestro de Educación Financiera. (1ra. Ed). Costa Rica.

De manera general, entre las ventajas de las tarjetas de crédito podemos identificar⁶:

- La tarjeta de crédito permite al titular acceder a un saldo superior de lo que dispone en su cuenta corriente, lo que le aporta una gran flexibilidad.
- Si se amortiza una deuda en el tiempo pactado con el banco o caja de ahorros estará exenta de intereses.
- Las tarjetas de crédito ofrecen crédito inmediato en todo tipo de establecimiento.
- Permite unificar los pagos a realizar, ya que mediante la tarjeta puede realizar múltiples pagos y realizar un único desembolso en el mes.
- Sustituye o disminuye el manejo de efectivo y el uso de cheques.
- El prestigio que aporta al usuario, ya que constituye un medio de identificación y confiabilidad, entendiéndose que todo poseedor de una tarjeta de crédito ha sido debidamente depurado y puede considerársele una persona económica y moralmente solvente, y que por tal motivo es codiciado por las empresas que prestan servicios crediticios.
- Es una buena herramienta para mejorar la administración y distribución del dinero propio.

⁶ Tarjetas de Crédito: Ventajas y Desventajas. Recuperado el 5 de febrero del 2014. http://latinoccu.org/assets/Tarjetas-de-cr%C3%A9dito_ESP_20SEP2011.pdf.

- Propicia el control del presupuesto, ya que a través del estado de cuenta se pueden detectar los excesos en algunos renglones y así facilitar el manejo racional del presupuesto personal.
- El cliente no necesita portar grandes sumas de dinero, eliminando y evitando los riesgos y problemas de delincuencia.
- Sirven para resolver emergencias y necesidades en situaciones no previstas.

Entre las desventajas de las tarjetas de crédito podemos identificar:

- El cliente debe tener cierta estabilidad económica para poder solicitar una tarjeta de crédito.
- La posibilidad de que se haga fraude en casos de mal uso intencional, robo o pérdida de la tarjeta.
- Descontrol en gastos del cliente.
- La pérdida de tiempo en la transacción mientras autorizan el crédito.
- Uso excesivo del financiamiento, lo que obviamente va encareciendo en forma creciente el costo original de lo comprado.

De Cara a los Establecimientos Afiliados

De cara al establecimiento afiliado la principal ventaja que presenta es que permite mantener un flujo de clientes constante, garantizando el consumo de bienes y servicios, sin importar la época del año.

En este mismo sentido, la principal desventajas que enfrentan estos establecimientos es que al aceptar el pago de sus clientes a través de tarjetas de crédito no pueden convertir facturas en efectivo en un plazo

menor de 48 horas, ya que deberá cumplirse el acuerdo de servicio con la entidad emisora, para poder percibir el dinero efectivo.

1.1.5 Características de la Tarjeta

Las tarjetas de crédito son intransferible y deben contener la información mínima del tarjetahabiente, entre la que se encuentra:

- Identificación y logo de la empresa que expide la tarjeta de crédito y la especificación del sistema de tarjeta al que pertenece.
- Número de la tarjeta de crédito.
- Numeración codificada de la tarjeta de crédito, (cvv) por sus siglas en inglés *card verification value*, traducido al español valor de verificación de la tarjeta.
- Nombre del usuario de la tarjeta de crédito y su firma.
- Las firmas podrán ser sustituidas o complementadas por una clave secreta, firma electrónica u otros mecanismos que permitan identificar al usuario.
- Fecha de vencimiento.
- Indicación el país o países en lo que tiene validez la tarjeta de crédito. En caso de no especificarlos, se presume que tiene validez internacional.

1.2. Historia y Evolución de las Tarjetas de Crédito

Como establece Sandoval Ricardo (1991), las tarjetas de crédito surgen en los Estados Unidos de Norteamérica, aunque se sostiene que las primeras tarjetas de crédito se emitieron en Europa, a los clientes fijos de prestigiosos hoteles.

La primera tarjeta de crédito fue emitida en 1914 por la empresa norteamericana Western Union, con el propósito de asegurarles a los usuarios una atención preferencial en todas las sucursales de la empresa y, además, proporcionarles la posibilidad de un pago diferido.

Al éxito obtenido por las tarjetas de Western Union se suman posteriormente numerosas empresas estadounidense, como la General Petroleum Corporation, de California, y algunas cadenas de establecimientos de turismo, ferrocarriles y tiendas.

La concepción original de estas tarjetas era similar a la que emplean en la actualidad los establecimientos comerciales, con la diferencia de que no estaban enlazadas con los bancos. Esto ya que, el único objeto de la tarjeta era permitir al usuario una atención preferente en el comercio emisor, con pago diferido de las compras o servicios.

Durante la depreciación mundial del 1930 y durante el desarrollo de la Segunda Guerra Mundial, el uso de las tarjetas de crédito se vio menguado, ya que se restringió el otorgamiento del crédito.

Frank McNamara en 1950, creó la primera tarjeta para viajes y entretenimiento del Diners Club, que permitía a sus socios pagar mensualmente el consumo en hoteles y restaurantes, luego de la notificación de las compras y servicios realizados ese mes. Posteriormente American Express empleó este mismo sistema de crédito.

El auge de las tarjetas de crédito bancarias nace en 1951 por iniciativa de Franklin National Bank, en Nueva York. Esta identificaba el número de cuenta corriente del cliente y su línea de crédito. Los establecimientos comerciales que recibirían la tarjeta del banco copiaban los datos del usuario en un formulario. Cada comercio tenía un monto máximo de venta. Posteriormente, el comerciante depositaba dichos formularios en su cuenta corriente del mismo banco y se le abonaban los valores correspondientes, previa deducción de la comisión acordada.

En los años subsiguientes otros bancos norteamericanos implantaron este sistema de crédito. En 1958 el Bank of America realizó un programa de tarjetas de crédito que se extendió a todo el Estado de California y al año siguiente se crearon los programas atomizados para el empleo de tarjetas de crédito bancarias.

Con la implementación de la automatización de los procesos relacionados a la tarjeta de crédito, la utilización de las mismas creció vertiginosamente, formándose una organización de intercambio denominada Interbank. En la década del setenta nace un sistema multinacional denominado Ibanco Ltda., dedicado a administrar tarjetas de crédito, lo que conocemos actualmente como Visa.⁷

1.2.1 Historia de la Tarjeta de Crédito en la República Dominicana.

La República Dominicana no tiene una tradición histórica en tarjetas de crédito. Este servicio surgió por el auge alcanzado en otros países del área y especialmente los Estados Unidos de Norteamérica, y luego las

⁷ Sandoval Ricardo. (1991). Tarjeta de Crédito Bancaria. Editorial Jurídica de Chile, Santiago de Chile.

propias necesidades del mercado local determinaron el desarrollo de este medio de pago.

Al ver los inversionistas dominicanos la aceptación del público consumidor, se establecieron nuevas compañías emisoras, conjuntamente con los bancos comerciales que incursionaron en esta área. Así fue como el Banco Condal Dominicano introdujo al mercado la tarjeta de Condalcard, luego llamada Bankcard, siendo esta la primera tarjeta bancaria dominicana. Luego otras instituciones bancarias ampliaron el mercado al asociarse con instituciones emisoras de tarjetas de carácter internacional siendo el pionero el Banco Popular Dominicano, con las tarjetas Visa y Mastercard.

Específicamente el caso de Visa se remonta al año 1981, cuando en el país se emitió primera tarjeta de crédito Clásica. Mientras la tarjeta Oro, se emitió por primera vez en 1985 y la Visa Electrom en 1996, a través del Banco Nacional de Crédito. La tarjeta Empresarial se emitió por primera vez en 1991 por el Banco Popular Dominicano.

Tabla no.1: Primera Emisión Plásticos en Republica Dominicana

Tipo de Plástico	Fecha Primera Emisión
Visa Clásica emitida	1981
Visa Oro emitida	1985
Visa Empresarial	1991
Visa Electrón	1995
Visa Platinum	1998
Visa Distribución	1999
Visa Platinum Infinite	1999

Fuente: Elaboración Propia, según datos www.monografias.com.

La competencia existente entre las diferentes compañías emisoras de tarjetas de crédito ha hecho que las mismas ofrezcan una gama de servicios adicionales a sus clientes, con la finalidad de captar más tarjetahabientes y poseer un volumen mayor de negocios. Además de que las tarjetas de crédito comenzaron a ser respaldadas por diversos grupos financieros, agudizándose la competencia y pudiendo de este modo llevar mayores y mejores servicios a los segmentos de la población que hasta la fecha han hecho uso de ellas y han llevado el uso del dinero plástico al alcance de la población que requiere este servicio y aún no lo ha usado.⁸

1.3. Implicaciones Monetarias de las Tarjetas de Crédito

Las instituciones financieras en la Republica Dominicana, han tenido un gran auge en el sector crediticio, canalizando de esta manera el consumo de bienes y servicios a través de los préstamos, orientados a todos los sectores de la economía y niveles sociales.

El mecanismo de la tarjeta de crédito ha frenado la expansión monetaria, sustituyendo otras fuentes de crédito y facilitando al usuario un crédito potencial y no real, cuyo objetivo es satisfacer las necesidades de bienes de consumo, y no a crear una expansión del circulante por el desvío de recursos a entidades financieras.

El uso de las tarjetas de crédito representa la disminución del flujo de efectivo, afectando de esta manera los gastos financieros, presentando esto una ventaja para los participantes en este tipo de crédito.

⁸ Origen y Evolución Histórica de las Tarjetas de Crédito. Recuperado el 4 de Febrero del 2014. <http://www.monografias.com/trabajos10/tarjcr/tarjcr.shtml?monosearch>. Rodriguez Bethania.

- Tarjetahabiente: reduce sus gastos por motivo de la solicitud del crédito.
- Entidad Emisora: representa una economía tanto en tiempo como en dinero, ya que requiere de una única aprobación, reduciendo de esta manera los procesos operativos y el personal requerido, que tendría que utilizar si analizara y otorgara múltiples créditos al mismo cliente.
- Establecimientos Afiliados: presentan un aumento considerable en sus consumos, debido a la facilidad y disponibilidad que tiene el tarjetahabiente para acceder al crédito, y en el mismo sentido la capacidad de la entidad emisora para otorgarlo.

1.4. Incidencias del Fraude de Tarjetas de Crédito

El robo de la información bancaria, para el 2012 se redujo en América Latina y el mundo de 18 centavos perdidos por cada US\$100 pagados, a 5 centavos por cada US\$100, el delito sigue siendo una amenaza. En la región, México, Brasil, Colombia y Venezuela han llegado a liderar las tasas de estafas.⁹

Según la Procuraduría General de la Republica Dominicana, los clientes de las instituciones financieras representan el 80% de los casos del cibercrimen, siendo las consecuencias principales la clonación de tarjetas y transferencia de dinero.

Entre octubre de 2010 y diciembre de 2013, la Superintendencia de Bancos de la Republica Dominicana recibió nueve mil ochocientos y una

⁹Mejía M. (2014, febrero 11). Fraudes Bancarios son el 80% de los cibercrimen. *Diario Libre*.

(9,861) reclamaciones de transacciones fraudulentas de los usuarios. Y según una encuesta realizada por el Diario Libre a través de su página web, arrojó que de ciento treinta y un (131) participantes, el 44% alguna vez fue víctima de robo de sus datos bancarios, específicamente de tarjeta de crédito.

Gráfico No.1: Cantidad Reclamaciones de Transacciones Fraudulentas.



Fuente: Superintendencia de Bancos.

Para 2013, la cantidad de tarjetas de crédito en República Dominicana era de aproximadamente dos millones quinientos mil (2,500,000) plásticos. En los últimos diez (10) meses, la nueva Procuraduría Especializada contra Crímenes y Delitos de Alta Tecnología decomisó más de tres mil (3,000)

plásticos que estaban en manos de delincuentes, según informa el titular de esta institución, John Henry Reynoso Ramírez.¹⁰

1.4.1 Factores del Fraude de Tarjetas de Crédito

Según los registros de la Superintendencia de Banco sólo durante el año 2011, los fraudes con tarjetas de crédito representaron RD\$341.56 millones al sistema financiero dominicano.

Entre los principales factores aumenta el riesgo y la exposición al fraude es la falta de controles internos tanto del personal como de los procesos de las entidades financieras. Pero en este mismo sentido se observa un elevado desinterés en el control y monitorio por parte de los comercios afiliados, que son propensos a este tipo de prácticas.

1.4.2 Mitigación del Fraude de Tarjeta de Crédito

Con el objetivo de mitigar el riesgo y la exposición de los tarjetahabientes, las entidades financieras están implementando la tecnología de chip en las tarjetas. Esta consiste en que estas requieren un número de código asociado con la tarjeta para verificar el consumo, al igual que las tarjetas tradicionales de banda magnética, con la diferencia de que las de chip se insertan en el verifone, lugar de ser pasadas. Y por otro lado el tarjetahabiente ingresa su código personal en vez de firmar un recibo para verificar el cambio.

¹⁰ Fraudes Bancarios son el 80% de los ciberdelitos. Recuperado el 11 de febrero del 2014. http://www.diariolibre.com/destacada/2014/02/11/i477561_fraudes-bancarios-son-los-ciberdelitos.html

Según el Banco de Chile la tecnología del chip incorpora estándares de confidencialidad y protección, aumentando la seguridad de tus transacciones presenciales, ya que permite validar que la Tarjeta es auténtica, es decir, que ha sido emitida por el Banco. Para cada transacción se genera un criptograma único y diferenciado.

Este cambio tecnológico es paulatino e involucra también a los comercios afiliados y las redes de cajeros automáticos. Las Tarjetas con banda magnética y las con Chip van a coexistir durante un tiempo, hasta tanto las primeras sustituyan a estas últimas.

Según estudios, en los mercados en los que se ha extendido el uso del chip, los fraudes por falsificación se han reducido a su mínima expresión, porque clonar el chip resulta muy difícil.

Las entidades financieras realizan importantes y constantes inversiones en innovaciones tecnológicas y mecanismos de seguridad y control con el fin de minimizar el impacto y mitigar los daños de este tipo de prácticas.

1.4.3 Reducción del Riesgo de Fraude de Tarjeta de Crédito

La Superintendencia de Bancos establece que la institución vigila que las entidades financieras cumplan con el sistema de protección de datos, contando con la tecnología y mecanismos establecidos, para así poder reducir el riesgo que enfrentan.

En igual sentido esta institución insta los tarjetahabientes a reclamar cuando entiendan que han sido afectados por estas malas prácticas.

Los pasos para resolver un fraude en la Republica Dominicana, incluyen varias entidades como son, la entidad financiera, Prouuario, el Dicat, la Procuraduría y el Indotel.¹¹

Algunas sugerencias de la Procuraduría y Prouuario para evitar un fraude son:

- No perder de vista qué hace con la tarjeta quien la toma para cobrar el consumo.
- Seleccionar PINs difíciles de detectar.
- Cerrar sesión correctamente cuando se utilizan los diferentes canales electrónicos.
- Modificar los códigos de contraseña periódicamente.
- Destruir las facturas, estados de cuenta, recibos de cajeros automáticos y ofertas de tarjetas de crédito antes de botarlos.
- Revisar los informes de crédito correspondiente.

1.5. Factores de Riesgo

La Junta Monetaria define que los factores de riesgo son las fuentes generadoras de eventos en las que se originan las pérdidas por riesgo operacional. Estos se clasifican en recursos humanos, procesos, tecnología, infraestructura y los acontecimientos externos.

- Recursos Humanos: son los colaboradores vinculados directa o indirectamente con los procesos de la institución. Siendo de vinculación

¹¹ Fraudes Bancarios son el 80% de los ciberdelitos. Recuperado el 11 de febrero del 2014. http://www.diariolibre.com/destacada/2014/02/11/i477561_fraudes-bancarios-son-los-ciberdelitos.html

directa, los que tienen un contrato de trabajo. La vinculación indirecta son las personas que tienen una relación jurídica con la entidad.

- **Procesos:** es el conjunto de actividades que interactúan entre sí, para utilizar los insumos y transformarlos el servicio o bien deseado.
- **Tecnología:** son las herramientas empleadas para soportar los procesos. Esta puede ser el hardware o el software.
- **Infraestructura:** está compuesto por la edificación de la institución, incluye edificios, espacios de trabajo, almacenamiento y transporte.
- **Eventos Externos:** son eventos que escapan en cuanto a su causa y origen al control de la institución.

1.5.1 Eventos de Pérdida

Son aquellos incidentes que generan pérdidas por riesgos operativos a las entidades. A continuación se presentan diferentes tipos de riesgos operacionales que son definidos como posibles fuentes de pérdidas sustanciales¹²:

- **Fraude Interno:** se definen como actos que de forma intencionada buscan defraudar o apropiarse indebidamente de activos de la entidad o incumplir normas o leyes, en los que está implicado, al menos un empleado o administrador de la institución.

¹² Junta Monetaria. (2009). Reglamento sobre Riesgo Operacional.

- Fraude externo: Actos realizados por una persona externa a la institución, que buscan defraudar, apropiarse indebidamente de activos de las mismas o incumplir normas o leyes.
- Relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo: Actos que son incompatibles con la legislación laboral, con los acuerdos internos de trabajo y en general, la legislación vigente.
- Alteraciones en la actividad y fallos en los sistemas: Pérdidas derivadas de incidentes por fallas tecnológicas.
- Ejecución, entrega y procesamiento de los procesos: Pérdidas derivadas de errores en la ejecución y administración de los procesos.

1.6. Riesgo Operacional

El Comité de Basilea¹³ define al riesgo operacional como al riesgo de pérdidas resultantes de la falta de adecuación o fallas en los procesos internos, de la actuación del personal o de los sistemas o bien aquellas que sean producto de eventos externos.

Los factores que decisivos de la la gestión eficaz de los riesgos operacionales de las entidades financieras son una sólida cultura de control interno y los planes de contingencia para eventos determinados

Las entidades financieras deberán evaluar su vulnerabilidad ante la ocurrencia de los eventos, para así comprender mejor su perfil de riesgo operacional y, en su caso, adoptar las medidas correctivas de las políticas que sean pertinentes.

¹³ Comité de Supervisión Bancaria de Basilea.

1.6.1 Matriz de Riesgo

Los riesgos identificados son evaluados considerando su probabilidad de ocurrencia y su impacto en caso de materializarse. Estos riesgos son evaluados con bases residuales y bases inherentes. Los criterios para efectuar la medición de los Riesgos son los siguientes:

- a) Probabilidad de Ocurrencia: Es la medida de oportunidad de la ocurrencia de un evento. Para establecer la probabilidad de ocurrencia, se debe tener en cuenta si se ha presentado eventos de riesgo, de manera permanente, esporádica o recurrente.

Tabla no.2: Probabilidad de Ocurrencia

Clasificación		
5	Casi Siempre	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se espera la ocurrencia del evento en la mayoría de las circunstancias. ➤ Casi con certeza se espera la ocurrencia del evento. ➤ Entre 81% y 100% ➤ Al menos 1 vez al mes
4	Probable	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El evento ocurrirá en casi cualquier circunstancia. ➤ Significativa probabilidad de ocurrencia. ➤ Entre 61% y 80% ➤ Al menos una vez al trimestre
3	Posible	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El evento ocurrirá en algún momento. ➤ Mediana probabilidad de ocurrencia ➤ Entre 41% y 60% ➤ Al menos una vez cada semestre
2	Improbable	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El evento puede ocurrir en algún momento. ➤ Baja probabilidad de ocurrencia. ➤ Entre 21% y 40% ➤ Al menos una vez al año
1	Raro	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El evento puede ocurrir solo bajo circunstancias excepcionales. ➤ Muy baja probabilidad de ocurrencia. ➤ Entre 0% y 20% ➤ Periodos superiores al año

Fuente: Manual de Riesgo- Capitulo VIII Riesgo Operacional. Banco Santa Cruz.

- b) Impacto: Las unidades de Medida para el impacto, se califican teniendo en cuenta sus efectos económicos, reputacionales y legales.

Estos se han clasificado en: Insignificante =1; menor=2; moderado = 3, mayor=4 y Catastrófico =5.

Tabla no.3: Impacto del Riesgo

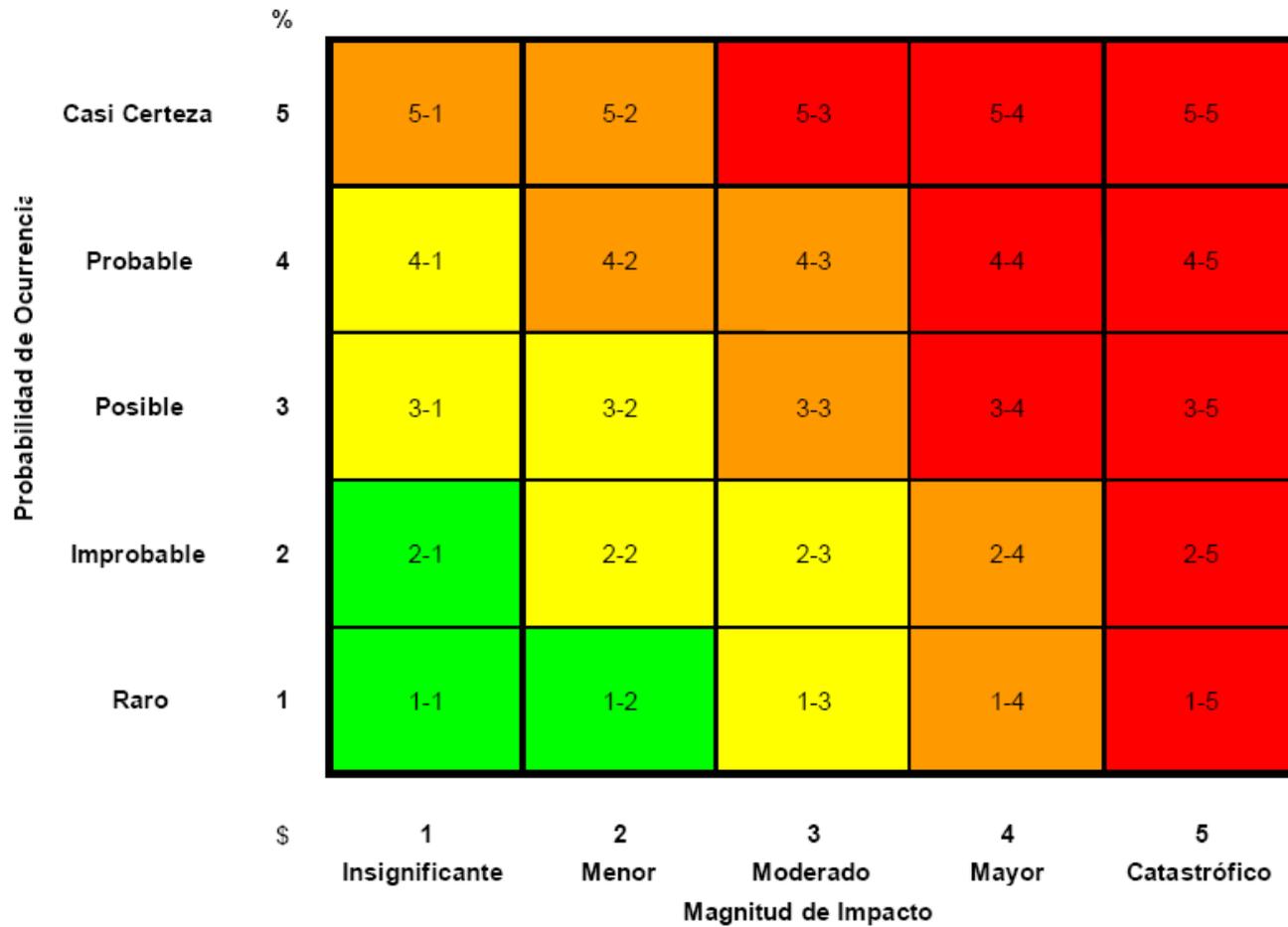
Nivel	Significado	Descripción
5	Catastrófico	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Muerte, Liberación tóxica externa con efectos nocivos, enorme pérdida financiera. ➤ Riesgos de: Continuidad del Negocio, pérdida de clientes y/o ingresos, de exposición significativa a quejas importantes por incumplimiento o demanda de clientes ➤ Pérdidas mayores a RD\$200,000,000
4	Mayor	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Perjuicios extensivos, pérdida de capacidad de producción, liberación externa, sin efectos nocivos y pérdida financiera mayor. ➤ Riesgos de: interrupción de una parte de las operaciones, de Alteración o corrupción de datos y transferencia de datos. ➤ Pérdidas entre RD\$25,000,000 y RD\$200,000,000
3	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Requiere tratamiento médico, liberado localmente, contenido con asistencia externa y perdida financiera alta. ➤ Riesgos de: pérdida de oportunidades de negocio, infracciones a la regulación, demoras significativas en operación. ➤ Pérdidas entre RD\$25,000 y RD\$5,000,000
2	Menor	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tratamiento de primeros auxilios, liberado localmente se contuvo inmediatamente, pérdida financiera media. ➤ Riesgos de: caída de principales beneficios del negocios, y de inconvenientes significativos. ➤ Pérdidas entre RD\$150,000 y RD\$5,000,000
1	Insignificante	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sin perjuicios, baja pérdida financiera ➤ Riesgos de: demoras en actividades de negocios, de inconvenientes menores. ➤ Pérdidas entre RD\$0 y RD\$150,000

Fuente: Manual de Riesgo- Capitulo VIII Riesgo Operacional. Banco Santa Cruz.

Una vez se realiza la medición de la probabilidad y el impacto para los riesgos de cada proceso, se realiza la medición consolidada, determinando el perfil de Riesgo Inherente.

- c) Valoración: Una vez evaluados los riesgos de acuerdo con su probabilidad e impactos se construye la matriz de riesgos. El resultado de asociar los valores asignados de probabilidad por los de impacto, dará la valoración correspondiente. Según la combinación, el riesgo puede ser catalogado como: Inaceptable, Importante, Moderado y tolerable.

Gráfico no.2: Matriz de Riesgo.



La severidad de los riesgos se representa en los siguientes colores:

Bajo	=	
Moderado	=	
Alto	=	
Extremo	=	

Fuente: Manual de Riesgo- Capitulo VIII Riesgo Operacional. Banco Santa Cruz.

1.6.2 Marco Jurídico

El marco de referencia del Riesgo Operacional en la República Dominicana lo constituye la Quinta Resolución de la Junta Monetaria de fecha 2 de abril del 2009, que aprueba y pone en vigencia el “Reglamento sobre Riesgo Operacional”. Este reglamento establece los criterios y lineamientos generales que deberán aplicar las instituciones financieras.

La Superintendencia de Bancos considera que es necesario que las instituciones financieras dispongan de una guía metodológica que facilite el cumplimiento de las disposiciones contenidas en el Reglamento sobre Riesgo Operacional, relativas al proceso de implementación; evaluación, administración y seguimiento del citado riesgo.

1.7. Aspectos Regulatorios

Los aspectos regulatorios relacionados las tarjetas de crédito, son los siguientes:

Tabla no.4: Entidades Regulatorias

Entidad	Norma	Ámbito de Aplicación
Superintendencia de Bancos	Reglamento de Tarjeta de Crédito. <ul style="list-style-type: none">• Normas• Circulares	Nacional
Protección al Usuario	Reglamento Protección al Usuario	Nacional
Visa	Reglamento Visa	Internacional

Elaboración propia.

1.7.1 Superintendencia de Bancos

La principal entidad regulatoria responsable de monitorio y control de las tarjetas de crédito correspondientes a las entidades financieras y emisoras de las mismas, en la Republica Dominicana es la Superintendencia de Bancos

De acuerdo al Artículo 19 de la Ley No. 183–02, Monetaria y Financiera, la Superintendencia de Bancos tiene por función: “realizar, con plena autonomía funcional, la supervisión de las entidades de intermediación financiera, con el objeto de verificar el cumplimiento por parte de dichas entidades de lo dispuesto en esta Ley, Reglamentos, Instructivos y Circulares; requerir la constitución de provisiones para cubrir riesgos; exigir la regularización de los incumplimientos a las disposiciones legales y reglamentarias vigentes; e imponer las correspondientes sanciones, a excepción de las que aplique el Banco Central en virtud de la presente Ley¹⁴.

También le corresponde proponer las autorizaciones o revocaciones de entidades financieras que deba evaluar la Junta Monetaria. Sin perjuicio de su potestad de dictar Instructivos y de la iniciativa reglamentaria de la Junta Monetaria, la Superintendencia de Bancos puede proponer a dicho Organismo los proyectos de Reglamentos en las materias propias de su ámbito de competencia.

La Superintendencia de Bancos tiene potestad reglamentaria interna de carácter auto-organizativo con aprobación de la Junta Monetaria, así como potestad reglamentaria subordinada para desarrollar, a través de Instructivos, lo dispuesto en los Reglamentos relativos a las materias propias de su competencia.”

¹⁴ Superintendencia de Bancos. Recuperado el 12 de febrero del 2014. ¿Quiénes Somos?. <http://www.sb.gob.do/acerca-de-la-sb>.

1.7.2 Regulaciones

Reglamento de Tarjeta de Crédito¹⁵

Involucrada en la emisión de tarjeta de crédito, la República Dominicana carecía de una regulación por lo que el poder ejecutivo emitió el decreto No.58 de Abril de 1974 fijando una tasa de interés en un 12%. La Superintendencia de Bancos en marzo del 2001 emite la circular No.7/2001, poniendo en vigencia el instructivo para el cobro de intereses y comisiones aplicados al consumo de los tarjetahabientes de las entidades financieras. Dichas irregularidades encontraron un muro de contención con la presencia de la Ley No.183-02 que en su artículo 53 crea la figura de protección al usuario y su reglamento para proteger a los usuarios de los servicios financieros.

Basado en ese reglamento, en Julio del 2009 la Superintendencia de Bancos ordena una supervisión In-situ a las entidades bancarias para verificar el cumplimiento de la circular No.7/2001, encontrándose la aplicación de cargos indebidos por parte de algunas entidades, situación que motivó a que la Superintendencia de Bancos y el Banco Central encomendaran un equipo técnico de alto nivel que trabajó de manera intensa durante el 2011 y el primer semestre del 2012 para la elaboración del reglamento de tarjeta de crédito, cuyos resultados fueron presentados ante la Junta monetaria el 12 de Julio de ese año y aprobado mediante la Decimosegunda Resolución de fecha 4 de septiembre del 2012, para fines de consulta, el cual ha sido convertido en reglamento con la Primera Resolución de fecha 7 de febrero del 2013. Este tiene fuerza de ley en tanto está subordinado a la Ley No. 183-02, la cual otorga calidad de aprobación a la Junta Monetaria de acuerdo al literal C del artículo 9, órgano con jerarquía

¹⁵Reglamento de las tarjetas de crédito. Recuperado el 10 de febrero 2014. Listín Diario. <http://listin.com.do/puntos-de-vista/2013/4/10/272633/Reglamento-de-las-tarjetas-de-credito>

constitucional para regular el sistema financiero dominicano tal como lo establece en el artículo 223 de nuestra carta magna.

Por esto que el Reglamento de Tarjeta de Crédito tiene por objeto establecer los criterios, normas y derechos que aplican a las entidades de intermediación financiera que ofrecen el producto de Tarjetas de Crédito y los operadores de las mismas, preservando un tratamiento equitativo y de protección a los usuarios de dicho instrumento de pago¹⁶.

Este Reglamento plantea los lineamientos mínimos que deben seguir las entidades de intermediación financiera que emiten tarjetas de crédito, y los demás entes que intervienen en el procesamiento y uso de este instrumento, en lo que respecta a políticas, procedimientos y operaciones; cálculo de intereses, comisiones, seguros y otros cargos. También especifica las obligaciones entre las partes, la seguridad del instrumento y la información que deben proporcionar dichas entidades a los órganos de la Administración Monetaria y Financiera.

La importancia de la existencia del Reglamento de Tarjeta de Crédito se percibe en el Artículo 4 donde quedan definidos los elementos esenciales de una tarjeta de crédito como son el pago mínimo, los intereses, el límite, los cargos, la forma de los contratos y los estados de cuenta. Por igual se resuelve el conflictivo del tamaño de las letras en los contratos con un mínimo de 10, legibles y entendibles por los usuarios y las informaciones de las tasas de interés, que deben ser publicados en los estados de cuenta o en cualquier medio los cuales deben estar expresados en términos anuales según los artículos 7 y 9, respectivamente. Similar situación está con el cobro de intereses por servicios no solicitado por lo que el artículo 19 sugiere que las entidades bancarias solo podrán cobrar intereses sobre los servicios

¹⁶ Junta Monetaria y Financiera. (2013). *Reglamento de Tarjeta de Crédito*.

acordados, calculados sobre saldo insoluto promedio diario del capital, excluyendo los intereses, comisiones y otros cargos, prohibiendo el cobro de interés sobre los intereses generados por financiamiento, lo cual es reforzado por el artículo 20. Los intereses aplicables a las operaciones de tarjetas de crédito tendrán como referencia, la tasa promedio ponderada de los

préstamos de consumo del mercado, tal como lo sugiere el artículo 21, la desarticulación de los abusos financieros a los usuarios combinado con una disminución en el costo por el uso de tarjeta de crédito han de ser ayudado por la educación financiera que ha de promover la Superintendencia de Bancos por mandato del artículo 45 y todas las informaciones y reportes relativos a las operaciones de tarjeta de crédito que la administración Monetaria y Financiera debe publicar en sus páginas electrónicas tal como queda establecido en los artículos 40 hasta el 42. La aplicación estricta de los artículos 48 y 50 han de presentar resultados concretos a partir del 4 de Junio y el 4 de Julio, respectivamente, cuando las entidades bancarias hagan la debida adecuación de sus sistemas tecnológicos y formatos de los estados de cuenta y con ello evitar ser pasibles de una sanción tal como queda consignado en el artículo 49 del reglamento de tarjeta de crédito.

En base a este reglamento y sus circulares sub siguientes, la Superintendencia de Bancos estipuló que a partir del mes de octubre 2013, iniciaría un desmonte escalonado de las tasas de intereses que las entidades de bancarias aplican a las tarjetas de crédito, que se iniciará con 6.6 % mensual hasta un 4.5 por ciento mensual al año 2015.

Esta estipulación surge ya que, las entidades financieras recibían una cantidad de beneficios desmesurados por este concepto, y las mismas presentaban gran discrepancia entre los intereses máximos, tanto mensuales como anuales.

Tabla no.5: Tasas de Interes Tarjetas de Credito antes Octubre 2013.

Tasas por banco	Mes	Año
Banco León	8.70%	104.40%
Promerica	8.40%	100.8
Popular	7.5	90
Banreservas	7%	84%
BHD	7%	84%
Progreso	7%	84%
BLH	7%	84%
Vimenca	7%	84%
APAP	7%	84%
La Nacional	7%	84%
Bancamerica	7%	84%
Scotiabank	6.85	82%
Santa Cruz	6.85	82%
BDI	6%	72%
Banesco	6%	72%
Ademi	6%	72%
Micro	5.50%	66%
Alaver	5%	60%
Caribe	4.5	54%
Cibao	4%	48%

Fuente: Julio Muñoz blogspot.

Protección al Usuario

El objeto del Reglamento Protección al Usuario es establecer los criterios que se utilizan para determinar los supuestos de contratos abusivos y asegurar que los contratos financieros reflejen de forma clara los compromisos contraídos por las partes y los derechos de las mismas, así como crear un servicio para recibir reclamaciones en las entidades de intermediación financiera y en la Superintendencia de Bancos¹⁷.

Este Reglamento establece los lineamientos que deberán seguirse para asegurar que los formatos de contratos financieros y los contratos de adhesión, que utilizan las entidades de intermediación financiera en sus operaciones, no contengan cláusulas ni estipulaciones que impliquen la existencia de supuestos de contratos abusivos; así como los aspectos que deberán observar los usuarios, las entidades de intermediación financiera y la Superintendencia de Bancos, para la atención de quejas, denuncias y reclamos que se deriven de la prestación de los servicios.

1.8. Visa Internacional

Visa es la red comercial de pagos electrónicos más grande del mundo y es una de las marcas de servicios financieros globales más reconocidas en el ámbito internacional. Visa facilita el comercio global a través de la

¹⁷ Junta Monetaria y Financiera. (2006). *Reglamento Protección*.

transferencia de valores e información entre entidades financieras, comercios, consumidores, compañías y entidades gubernamentales.¹⁸

Visa provee servicios que incluyen la administración de riesgo y fraude, resolución de disputas ante las reclamaciones, servicios de lealtad y otras aplicaciones avanzadas de negocios.

¹⁸ Visa Republica Dominicana. Recuperado el 15 de febrero 2014. *Acerca de Visa.*
<http://lac.visa.com/about/index.jsp>

CAPÍTULO II

2.1. Naturaleza de la Empresa

Banco Santa Cruz nace como institución de servicios múltiples bancarios en noviembre del 1999, con el interés de satisfacer las necesidades de los diferentes sectores económicos y sociales del país. Desde sus inicios el Banco ha experimentado un notable y exitoso crecimiento gracias al sentido de responsabilidad de los directores, al respaldo de sus accionistas, a la confianza de sus clientes y a las iniciativas y dinamismo de la calidad del equipo de trabajo que conforma su capital humano.¹⁹

A partir del año 2004 el Banco Santa Cruz presentó un vigoroso crecimiento, logrando llevar el total de activos de la Institución a la cifra de RD\$3,728 millones, lo que significa un crecimiento de un cincuenta y tres por ciento (53%) respecto al año anterior, logros que fueron presentados por el Presidente del Banco, Lic. Fausto Arturo Pimentel en el marco de la celebración de su Asamblea General Ordinaria Anual de Accionistas.

Este notable crecimiento surgió por la expansión de la cartera de préstamos y al crecimiento de los depósitos del público, los cuales se expandieron a un ritmo de cincuenta y ocho (58%) y cincuenta y seis por ciento (56%), respectivamente, en relación al año anterior.

Banco Santa Cruz mantiene un firme crecimiento de sus operaciones alcanzando exitosamente importantes logros y superando los objetivos trazados durante el ejercicio, tanto en términos cuantitativos como

¹⁹ Recuperado el 20 de febrero 2014. *Acerca de Nuestra Empresa*. Intranet Banco Santa Cruz

institucionales, mostrando niveles de solvencia superiores a los requerimientos establecidos por las normas internacionales.

Cabe destacar la calidad de su cartera de crédito, la cual mantiene niveles mínimos de riesgos, comportamiento que ha sido una constante en el ejercicio crediticio de la Organización.

Según el Sr. Pimentel, Presidente del Banco, este en la actualidad continúa exitosamente el sostenido crecimiento de su cartera de productos y servicios, así como el proceso de expansión de sucursales y canales de distribución, incluyendo las constantes aperturas de oficinas distribuidas en puntos estratégicos de las principales ciudades del país.

El Banco ha establecido como estrategia principal, para los próximos años, servir a su mercado objetivo a través de un trato personalizado y eficiente, innovando su cartera de productos y servicios en las cuatro líneas de negocios identificadas: Banca Personal, Banca Corporativa, Banca Divisas y Banca Internacional, todo esto apoyado en la más alta tecnología que existe en el mercado.

En tal sentido, este enfoque está orientado a suplir las necesidades de los clientes dentro del marco de la innovación, respeto y honestidad, garantizándoles en todo momento un estilo de servicio único.

El Banco considera que los colaboradores que lo constituyen son el pilar principal para el fortalecimiento continuo y el sostenible crecimiento de la Institución.

Durante el año 2012 la gestión del Banco estuvo enfocada en profundizar la relación con los clientes, mejorando la gestión y calidad del servicio. Asimismo fueron eficientísimos los procesos que impactan en el desarrollo del modelo de rentabilidad. Durante este período la institución alcanzó los

objetivos presupuestales que había trazado, logrando resultados financieros sobresalientes.

Según lo establecido en las Memorias 2012, en término de crecimiento cuantitativo, al 31 de diciembre del 2012 los activos totales del Banco Santa Cruz alcanzaron la cifra de RD\$18,691 millones, experimentando un aumento de RD\$4,386 millones, equivalente al treinta por ciento (30%) de crecimiento con relación a los RD\$14,305 millones obtenidos en el año 2011.

Este crecimiento fue promovido por un importante incremento de los depósitos del público, los cuales alcanzaron la suma de RD\$16,095 millones, superando en RD\$3,907 millones el valor alcanzado en el 2011, cuando sumaron la cifra de RD\$12,188 millones, lo que equivale a un crecimiento de un treinta y dos (32%) con relación al año anterior.

2.1.1 Historia²⁰

Banco Santa Cruz fue fundado originalmente por el Sr. Fausto Arturo Pimentel Peña bajo la razón social de Inversiones Santa Cruz, S. A. en fecha 18 de noviembre del 1983. Inicia las operaciones en su primera oficina en la ciudad de Santiago, con la iniciativa de promover el desarrollo agroindustrial y el comercio.

El negocio estaba orientado a la Banca Comercial, con una importante participación en el financiamiento a la producción agrícola.

²⁰ Banco Santa Cruz. Consultado el 22 de Febrero 2014. *Historia*. <http://www.bsc.com.do/index.php?page=historia>.

En el año 1999, la Junta Monetaria del Banco Central de la República Dominicana, aprobó la solicitud de Inversiones Santa Cruz, S. A. para operar como banco de servicios múltiples.

El 1ero de noviembre del 1999, con el respaldo de un dinámico grupo de empresarios, la Institución inició sus operaciones bajo la nueva razón social “Banco Múltiple Santa Cruz, S. A.”.

La propuesta de Banco Santa Cruz, es ofrecer un estilo financiero de alta calidad, basado en los principios del servicio personalizado, atención completa con agilidad, transparencia y seguridad.

Como parte de un plan de crecimiento y expansión de la red de sucursales, para el año 2004, traslada su sede principal a la ciudad de Santo Domingo, en la Av. Lope de Vega del sector de Naco.

Banco Santa Cruz cuenta con un completo portafolio de productos y continúa con el desarrollo de nuevos productos y servicios orientados a servir de manera especial y oportuna a sus clientes.

Actualmente Banco Santa Cruz cuenta con una amplia red de cajeros automáticos, así como los accesos a través de Bancanet y Telenlace, los cuales permiten consultas y transacciones disponibles las veinticuatro (24) horas del día.

A través de toda su historia, la Institución ha movilizó importantes recursos al segmento de banca empresarial, destinados principalmente al comercio, la industria, el turismo, la agricultura, entre otros, participando activamente en proyectos que contribuyen a elevar la productividad y eficiencia de las empresas.

En otro orden, a través de la mesa de divisas, se realizan transacciones de múltiples monedas extranjeras, específicamente Dólar norteamericanos, Euro, Franco Suizo, Libra Esterlina y Dólar canadiense.

Desde sus inicios como Banco de servicio múltiple, Banco Santa Cruz ha presentado un excelente desarrollo de sus principales indicadores financieros, destacándose en el crecimiento de sus activos, pasivos, cartera de crédito y depósitos, escalando su posición dentro del sistema financiero dominicano.

2.1.2 Identidad Visual

La identidad visual del Banco consta de un logo, este fue creado y diseñado con el objetivo de transmitir los valores de la institución.

Figura No. 1 Logo Banco Santa Cruz



Fuente: Banco Santa Cruz. <http://www.bsc.com.do/>.

Descripción de la Forma

La forma en S de la inicial, se divide simétricamente para unirse y entrelazarse, proyectando cuatro puntos de una cruz disimulada y manteniendo la línea de la S.

Este movimiento proyecta una forma circular que apela al *mundo* de oportunidades en el mercado financiero. Asimismo transmite la sensación de *unidad*, reflejando así los valores de compromiso, integridad y trabajo en equipo.

Descripción del Color

Arriba el azul, como el cielo, y abajo el verde, apelando a la naturaleza de la Institución, nacida de los prósperos campos en la zona Norte. Además de esta connotación psicológica, con los colores de nuestra Identidad, quedan expresados los valores de la organización:

Azul: Es el color que simboliza la lealtad, además de expresar la armonía, amistad, nobleza y buena reputación.

En la degradación, el azul claro sugiere el optimismo que les hace actuar con proactividad, degradándose en un tono más oscuro apelando a nuestra infinita vocación de servicio.

Verde: Evoca estabilidad y resistencia. Es el color de la naturaleza y apela a la importancia por el crecimiento con rentabilidad.

En la degradación, el verde que tiende al amarillo, simboliza una fuerza activa como el sol; y se degrada hacia un tono verde con más azul, que tiende a lo sobrio y sofisticado.

Las degradaciones utilizadas transmiten la sensación de movimiento constante.

2.2. Misión, Visión y Valores de la Empresa²¹

2.2.1 Misión

“Somos una institución financiera orientada a empresas e individuos emprendedores. Satisfacemos las necesidades financieras de nuestros clientes, acompañándoles a crecer a través de una relación personalizada, ofreciendo productos y servicios creados a su medida y entregados con un estilo de servicio único, oportuno y excepcional, agregando valor a su negocio y mejorando su calidad de vida. Ofrecemos una inversión segura y rentable a nuestros accionistas. Promovemos el desarrollo de nuestros colaboradores y de nuestra comunidad”.

2.2.2 Visión

Ser uno de los principales bancos de La República Dominicana, preferido por sus clientes debido al entendimiento de sus necesidades y el desarrollo de soluciones a su medida, valorado por sus accionistas por su rentabilidad y adecuada administración del riesgo y diferenciado por su compromiso con sus empleados y la comunidad.

2.2.3 Valores

- Servicio: La vocación del servicio nace de lo más profundo del ser humano, y es lo que nos hace trascender, ayudando a los demás.

²¹ Banco Santa Cruz. Recuperado el 20 de febrero del 2014. *Misión, Visión y Valores*. <http://www.bsc.com.do/index.php?page=mision-vision-valores>.

- Compromiso: Es el estado interno que nos identifica e involucra, y nos hace actuar con entusiasmo, desarrollándonos como mejores profesionales.
- Lealtad: La lealtad y el trabajo bien hecho, enaltece nuestra calidad humana. Es la fidelidad al compromiso de defender nuestra identidad, valores e ideales en los buenos y en los malos momentos.
- Integridad: Servimos íntegramente porque elegimos actuar cumpliendo los valores que nos identifican. Es hacer lo correcto aunque nadie nos esté mirando.
- Proactividad: Asumimos la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan. Emprendemos iniciativas y acciones con perseverancia en nuestros esfuerzos y decididos en enfrentar los cambios y de ser posibles generarlos.
- Trabajo en Equipo: Ponemos en práctica la sinergia, comprometidos con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida, para asegurar una mejor calidad de los resultados.
- Rentabilidad: Es el valor que mide los resultados positivos y que nos benefician a todos.

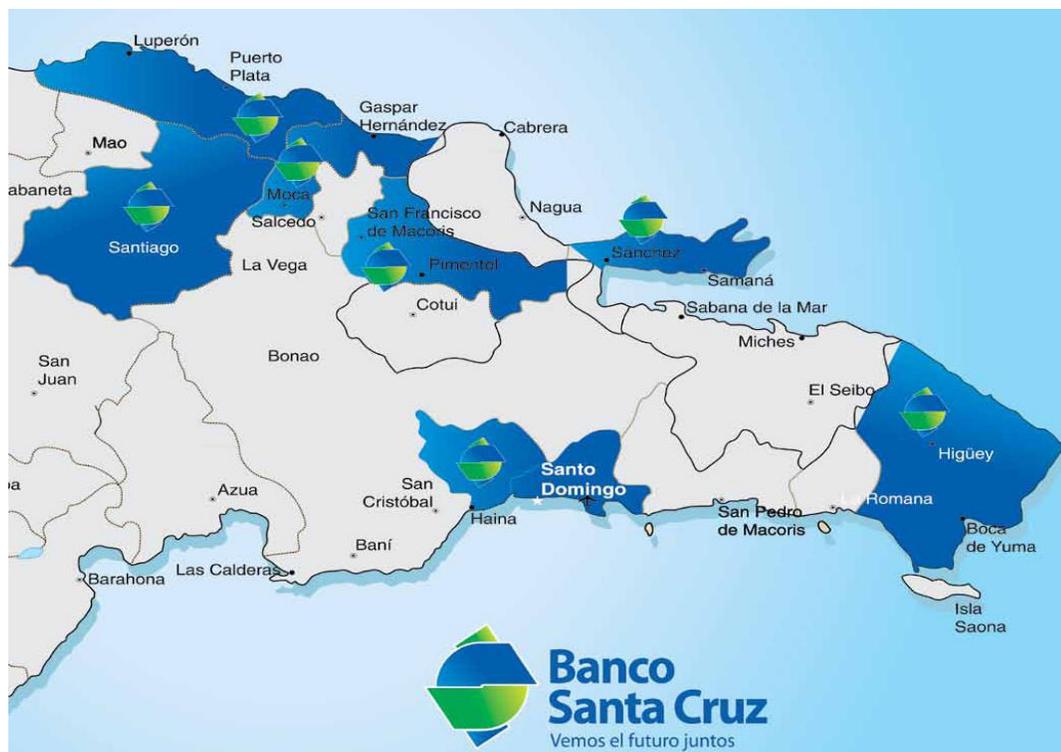
2.3. Sucursales a Nivel Nacional

El Banco Santa Cruz cuenta con una red de veintiséis (26) sucursales, distribuidas a nivel nacional. Estas están ubicadas principalmente en zonas turísticas o de alto nivel comercial.

Las sucursales se clasifican según su tamaño, en los siguientes tipos:

- Grandes
- Medianas
- Pequeñas o CNP

Figura no.2: Sucursales Banco Santa Cruz en la Republica Dominicana.



Fuente: Banco Santa Cruz. Manual Mac. Consultado el 20 de febrero 2014.

Además el Banco dispone de los principales accesos electrónicos, como la amplia red de cajeros automáticos, así como también el Bancanet y Telenlace, los cuales permiten consultas y transacciones disponibles las veinticuatro (24) horas del día a través de internet o vía telefónica, respectivamente.

2.4. Segmentos del Mercado

Con el objetivo de mantener un mayor control y administración de sus clientes, el Banco Santa Cruz clasifica su mercado en dos segmentos principales, estos son Banca Empresarial y Banca Personal, como lo muestra la siguiente figura:

Figura no.3: Segmentación de Clientes.



Fuente: Banco Santa Cruz. Manual Mac. Consultado el 20 de febrero 2014.

2.4.1 Banca Empresarial

El Banco se centra en la aplicación de la estrategia de crecimiento, consolidación y profundización de la cartera de clientes empresariales, así como la captación de clientes nuevos dentro del segmento, acercándolos al Banco a través de ofertas de productos y servicios diseñados para satisfacer las expectativas del mercado medio.

Para el año 2012, el balance consolidado de la cartera activa de esta línea de negocios cerró el año con la suma de RD\$4,303 millones, arrojando un crecimiento durante el período de nueve por ciento (9%), con un perfil de riesgo ceñido a las mejores prácticas y en apego a las políticas internas, manteniendo un índice de cartera vencida de uno por ciento (1%).

2.4.2 Banca Personal

El Banco Santa Cruz busca incrementar la participación de los programas de préstamos personales dentro del total de su cartera, con el objetivo de que impacten positivamente la rentabilidad y el margen financiero de la institución.

En cuanto el banco se profundizó el proceso de segmentación de clientes con énfasis en la atención personalizada.

El mayor porcentaje de crecimiento en la cartera de créditos de personas es aportado por el área de canales de productos y ventas, unidad de colocación de préstamos captados a través de las inmobiliarias y constructoras, concesionarios y dealers, así como también tiendas de artículos o servicios. A través de esta unidad, se han creado alianzas estratégicas con un gran número de establecimientos, para facilitar la entrega de productos como electrodomésticos y enseres del hogar.

Otro producto que ha representado un gran crecimiento para el Banco dentro del segmento Banca Persona, es el producto de Tarjetas de Crédito, representando una participación de un veinticinco por ciento (25%) de esta línea de negocios.

2.5. Servicios y Productos

El Banco Santa Cruz cuenta con un portafolio de productos dirigidos a servir a los clientes de su mercado objetivo.

El Banco clasifica la oferta de sus servicios y productos según la segmentación de sus clientes, como vemos a continuación:

- Servicios financieros personales:
 - ✓ Cuentas de ahorro en pesos, dólares y euros
 - ✓ Cuentas Corrientes y Remuneradas
 - ✓ Certificados financieros en pesos y en dólares
 - ✓ Préstamos personales, hipotecarios y de vehículos
 - ✓ Tarjetas de crédito VISA Clásica, Gold, Platinum, Full Car
 - ✓ Tarjeta VISA Débito
 - ✓ Multicrédito

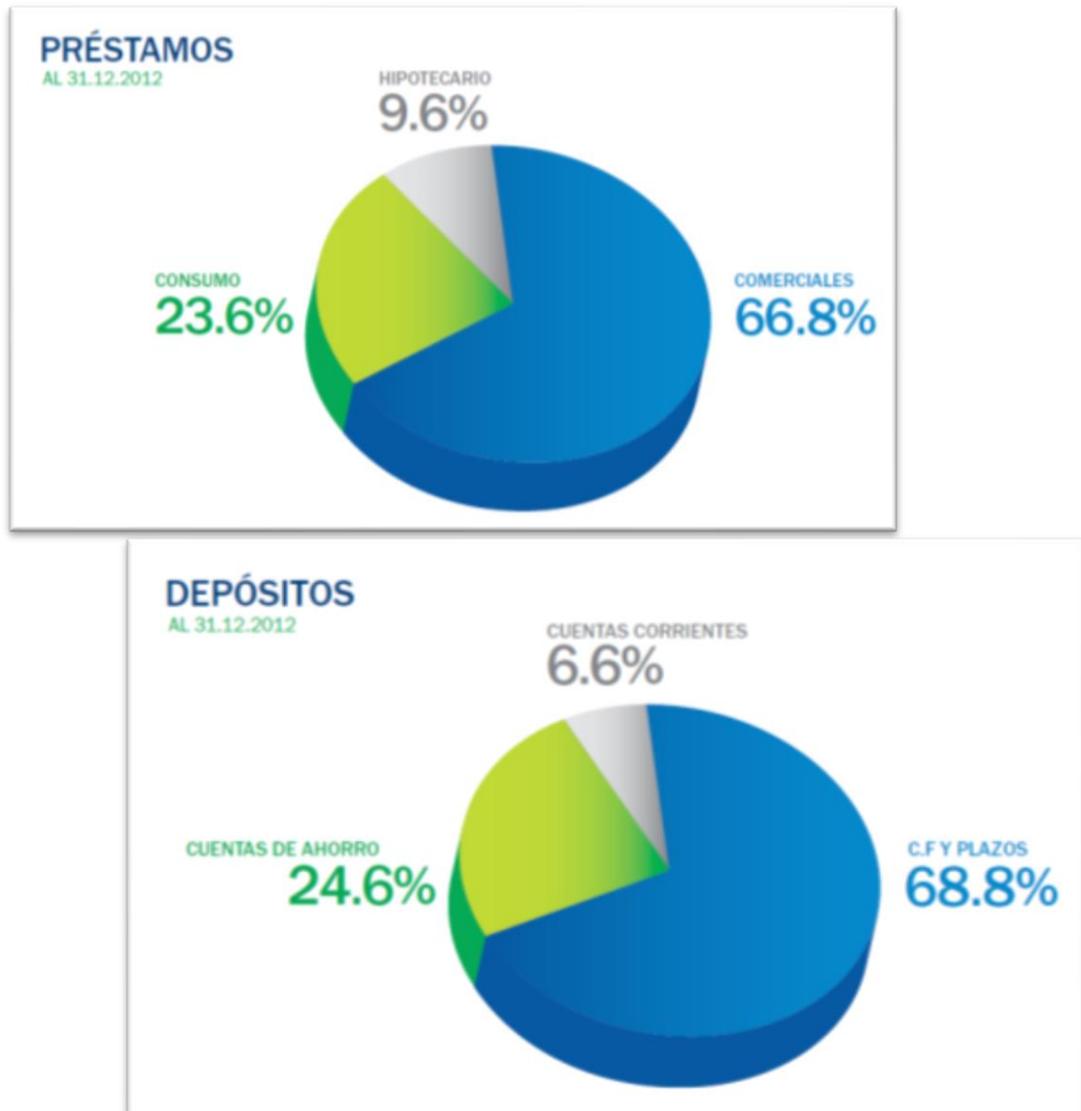
- Servicios financieros empresariales:
 - ✓ Cuentas Corrientes y Remuneradas
 - ✓ Pagos de nómina electrónica

- ✓ Tarjetas de Crédito Empresarial y Flotilla
- ✓ Préstamos para flotillas de vehículos, para inversión, líneas de crédito
- ✓ Factoring
- ✓ Confirming

- Servicios de banca internacional:
 - ✓ Cartas de crédito
 - ✓ Cobranzas locales e internacionales
 - ✓ Fianzas aduanales
 - ✓ Línea de pago a suplidores

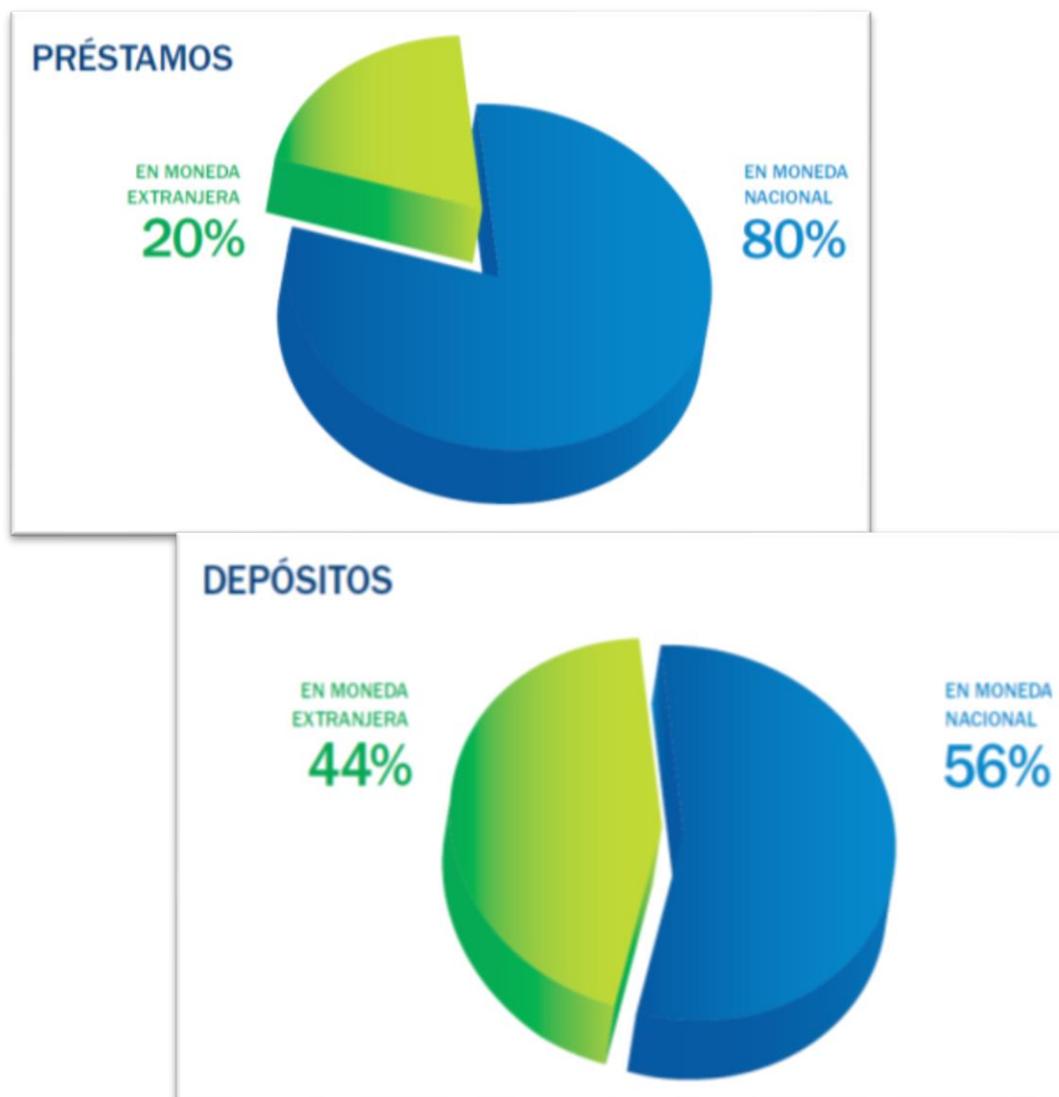
La composición de la cartera de sus productos se muestra en el gráfico 3.

Gráfico no. 3: Composición de Carteras por Producto.



Fuente: Banco Santa Cruz. Memorias 2012.

Gráfico no. 4: Composición de Carteras por Producto, Según el Tipo de Moneda



Fuente: Banco Santa Cruz. Memorias 2012.

2.5.1 Definición Productos y Servicios

Tarjetas de Crédito

Las tarjetas de crédito son un instrumento de pago que le permite al cliente realizar consumos en cualquier establecimiento del mundo afiliado a la red Visa o Mastercard, sin necesidad de utilizar efectivo. Además a través de estas tarjetas se les ofrece la opción de financiar sus consumos pagándolos en cuotas mensuales.

Por su parte, el producto de Tarjetas de Crédito, ha tenido gran impacto dentro del segmento de Banca Personal, representando una participación de un veinticinco por ciento (25%) de esta línea de negocios.

Dentro de los principales logros que ha tenido este producto, de cara a los procesos, están:

- La Implementación de nueva plataforma tecnológica propia, para el procesamiento interno y autorización de nuestras tarjetas.
- Fortalecimiento y aplicación del equipo de ventas.
- Cuatro nuevas alianzas de marcas compartidas de Visa Débito.

Cuenta de Ahorros y Cuenta Corriente

El Banco ofrece a sus clientes cuentas de ahorros y corrientes tanto en pesos como en dólares, a través de esta proporcionan seguridad en el manejo del dinero, además del pago de intereses mensuales.

Estas cuentas además se clasifican en:

- Cuentas de Ahorros Personales
- Cuentas de Ahorros Comerciales
- Cuentas de Corrientes Personales
- Cuentas de Corrientes Comerciales

Estas permiten llevar el control de las transacciones, consumos y retiros las veinticuatro (24) horas del día, a través de las Tarjetas de Débito emitidas por el Banco, y que corresponden a la Red Interactiva de Cajeros Expreso o Cajeros ATH.

Entre los principales beneficios que presentan estas cuentas, están:

- Pago de interés anual, acreditados mensualmente.
- Retiros y depósitos en cualquier oficina del Banco.
- Los retiros pueden realizarse personalmente, o a través de una persona debidamente autorizada.
- Garantía para obtener préstamos hasta un ochenta por ciento (80%) del monto promedio.
- Servicio de confección de Chequeras personalizadas, pre-numeradas y con seguridad magnética (cuentas corrientes).

Préstamos Personales

Esos préstamos son ofertados a los clientes con el objetivo de satisfacer sus necesidades, como son viajes, pagar sus estudios, remodelar y/o comprar mobiliario. A través de estos los pueden financiar sus necesidades con un monto desde 20,000 hasta 250,000 pesos, en cómodas cuotas desde seis (6) hasta treinta y seis (36) meses para pagar. ²²

Préstamos Sobre Ruedas del Banco Santa Cruz

Este producto consiste en el financiamiento de vehículos, con el objetivo de brindar mayores beneficios a los dealers asociados y clientes, ya que la generación de los documentos involucrados en el proceso está totalmente automatizada. Esta nueva modalidad coloca al Banco en una posición ventajosa en el mercado financiero, pues agiliza el proceso de desembolso de estos préstamos.

Estos préstamos financian hasta el ochenta por ciento (80%) del valor del vehículo a adquirir, en cuotas de hasta sesenta (60) meses para pagar.

Préstamos Comerciales Y Corporativos

Son facilidades crediticias dirigidas al sector comercial, empresarial e industrial, para satisfacer necesidades de financiamiento. Esta modalidad de préstamo se caracteriza por su flexibilidad de esquema de abono, siendo

²² Tomado del Catálogo de Productos y Servicios del Banco Santa Cruz. Banco Santa Cruz. Consultado el 1 de marzo 2014.

el más usado el de abono de intereses mensuales y saldo de capital a término. A opción del cliente se ofrece también el esquema de abonos periódicos de cuotas compuestas por capital e intereses.

Prestamos Así De Fácil

Son una modalidad dentro del producto “Préstamos Personales de Consumo y Preaprobados”, destinado a financiar adquisición de bienes y servicios.

Sus Características Principales, son:

- Plazo: seis (6) a dieciocho (18) meses.
- Montos: desde RD\$10,000 a RD\$500,000.
- Financiamiento preaprobado y sin garantía, teniendo un requisito de seguro de vida para los mismos.
- Es rápido y flexible pues el cliente escoge la cantidad que desea dentro del monto establecido.

Certificados Financieros En RD\$ Y US\$

En el Banco Santa Cruz, los certificados financieros garantizan el mayor rendimiento del mercado, estos están avalados por la solidez requerida. A través de estos se ofrecen las mejores tasas por un monto y un plazo seleccionados según su preferencia.

Estos certificados constituyen una modalidad de inversión a plazo fijo.

Factoring

Este producto consiste en el descuento de facturas, se refiere a reconocer el valor actual o presente de un documento de deuda que tiene vencimiento a futuro, calculado o descontado a una tasa competitiva de descuento, permitiendo convertir sus cuentas por cobrar en efectivo y lograr una mejor administración de sus planes o proyectos.

Entre los principales beneficios:

- Liquidez inmediata.
- Ventas prácticamente de contado.
- Posibilidad de incrementar sus ventas a crédito sin sacrificar liquidez.
- Le posibilita descontar tasas que generalmente, están muy por debajo de los descuentos por pronto pago que ofrece los compradores.
- Reduce el endeudamiento al no tener que depender del crédito de sus proveedores, que por lo general son plazos más cortos que los otorgados a sus clientes.
- No afecta los índices financieros de la empresa. Al no haber apalancamiento, ya que son cesiones de créditos y por lo tanto no se registran como pasivos.
- Reduce costos operacionales en la gestión y procesos de cobros.
- Mejora la capacidad de negociación ante sus proveedores, obteniendo mayores descuentos, al poder comprar de contado.

Líneas de Crédito Comercial

La línea de crédito comercial, son fondos de reservas, asociados a una cuenta corriente comercial, que responden a necesidades imprevistas de la empresa, con la flexibilidad y rapidez que necesitas para el manejo de negocios nacionales e internacionales.

Entre los principales beneficios de este servicio, están:

- Crédito independiente de los productos que posea en el Banco.
- Pagos a través de la cuenta corriente comercial.
- Satisface una necesidad de fondos de manera permanente.
- Puede utilizar fondos extras a su balance.
- Uso revolvente.

Cajas de Seguridad

Consiste en la renta de Cajas de Seguridad a terceros, preferiblemente clientes del Banco. Existen tres tamaños, con tarifas de renta anual diferenciada, a cual se cobra vía cargo a cuenta anual. A la fecha, este servicio es ofrecido sólo en la Oficina Principal de Banco.

Nómina electrónica

Es un servicio que consiste en una transferencia electrónica que debita desde cuenta del empleador para acreditar en la cuenta individual de cada empleado de la empresa.

Entre los principales beneficios de este servicio, están:

- Emisión gratuita de la tarjeta de VISA débito, a cada empleado asociado en la nómina.
- Acceso a retiros a través de la red de cajeros ATH.
- A través de la Red de Cajeros Automáticos, se pueden realizar cuatro retiros diarios con límite máximo de RD\$8,000.00 cada uno; para un total diario de RD\$32,000.00.

2.6. Ubicación y Personal

Actualmente el Banco Santa Cruz cuenta con un capital humano de 945 colaboradores. Estos están distribuidos en las diferentes sucursales a nivel nacional, y a su vez cada uno pertenece a sus respectivas vicepresidencias según sus funciones y el área a que corresponden.

Dentro de las principales dependencias, cabe destacar las siguientes:

- **Operaciones**

Entre las principales funciones de la gestión del área de Operaciones está la de fortalecer los lineamientos y procedimientos de los acuerdos de servicios, especialmente aquellos que tienen que ver con los procesos de préstamos y los servicios brindados a través de las sucursales y canales alternos a fin de alcanzar mejoras sustanciales dentro de los procesos, con el propósito de reducir el tiempo de entrega e impactar la calidad del servicio.

Del mismo modo se desarrollaron nuevos indicadores de desempeño con miras a establecer una cultura de calidad y medición en todos los procesos dentro del Banco.

Con miras a mantener y garantizar la eficiencia en las operaciones del Banco, actualizan las políticas y procedimientos de los procesos y productos mejorando el ambiente de control y mitigando riesgos operativos.

Tiene el control del archivo central de clientes, a través del cual se protege y actualiza la información de nuestra base de datos de manera centralizada.

- **Tecnología, Innovación**

Es responsable del continuo fortalecimiento de la infraestructura tecnológica, especialmente se destaca la expansión de la virtualización de servidores, la cual continúa mejorando el desempeño en el procesamiento de las operaciones, brindando alta disponibilidad, optimizando el uso de recursos y mejorando el desempeño de las aplicaciones del Banco para garantizar la calidad del servicio a través de las sucursales, y de los canales electrónicos como el internet Banking y Telebanco.

Desarrollo las habilidades en el procesamiento de transacciones con tarjetas de débito y crédito así como también en la automatización de los pagos vía transferencias con el propósito de hacerlas más rápidas y eficientes, tanto a través de sucursales como de nuestros canales electrónicos.

- **Gestión del Riesgo**

Banco Santa Cruz ha basado su crecimiento en el cumplimiento estricto de las normas regulatorias y en una adecuada administración integral de riesgos bajo el enfoque de las mejores prácticas internacionales, lo que ha permitido el progreso y afianzamiento de la solidez de la Institución.

La visión de la administración integral de riesgos es un elemento fundamental en la toma de decisiones, práctica que ha sido posible gracias al desarrollo eficiente de la cultura de riesgos.

Además, la independencia de la unidad de riesgos de las áreas operativas ha permitido una eficaz identificación, medición y control de los riesgos.

- **Recursos Humanos**

Es responsable de fortalecer el personal, con el objetivo de brindar a los clientes una diferencia clara en las relaciones con los mismos, basada en el conocimiento, servicio personalizado y el desarrollo de una relación de compromiso y lealtad de largo plazo.

Trabaja en base a un modelo de gestión por competencias, que permite integrar todos los subsistemas del personal bajo una filosofía que considere al ser humano como el más importante en el proceso productivo y que, por tanto, deba ser comprendido y tratado en su individualidad.

CAPÍTULO III. PROPUESTA OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO EMISIÓN TARJETAS DE CRÉDITO EN EL BANCO SANTA CRUZ, AÑO 2014

En base a los resultados obtenidos mediante las técnicas de recolección de información, específicamente las encuestas realizadas a los colaboradores de las áreas de Negocios, el levantamiento de los procesos ejecutados para conocer la situación actual de la empresa, se plantean las siguientes medidas como instrumento potencial para la optimización del proceso emisión de tarjetas de crédito, en el Banco Santa Cruz, por eso que se observe:

3.1. Compromiso de la Alta Dirección

El Compromiso de la Dirección se refiere a las obligaciones y responsabilidades que adquiere la alta dirección, en su implicación en el desarrollo y la evolución del proceso de emisión de tarjetas de crédito, que consiste básicamente en planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar todo el proceso.

El Compromiso de la Dirección de la Organización en el momento de implantar el proceso de emisión de tarjetas de crédito es básico y decisivo para el éxito o el fracaso²³. Este compromiso debe ser real, no un mera burocracia, es lo que posibilita lograr las metas, haciendo el trabajo en

²³ Wheelen, Thomas, Administración Estratégica y Política de Negocios, Décima Ed. Pearson, pág. 36

tiempo y correctamente. Si la Dirección no transmite ilusión, optimismo, interés, liderazgo, entonces el proceso se quedará sin lograr su objetivo.

3.2. Gestión de Políticas y Procedimientos

Todo procedimiento organizacional está compuesto por políticas y procedimientos detallados.

Podemos definir un procedimiento como el conjunto de acciones u operaciones que tienen que realizarse de la misma forma, para obtener siempre el mismo resultado bajo las mismas circunstancias²⁴.

Las políticas dentro del proceso de gestión y emisión de tarjetas de crédito, representan la guía fundamental, la cual deberán conocer todos los colaboradores de la institución, desde la alta dirección hasta las líneas del nivel más bajo, dentro de las Vicepresidencias de Negocios, Vicepresidencia Tarjeta de Crédito y la Vicepresidencia de Operaciones, para así contar con la conciencia e integración formal o escrita sobre los procedimientos a seguir dentro de las diferentes áreas involucradas.

Las políticas de tarjeta de crédito, están establecidas en base a los aspectos siguientes:

- Recursos Humanos.
- Recursos Tecnológicos.
- Regulaciones Nacionales.

²⁴ Wikipedia. Recuperado el 1 marzo 2014. <http://es.wikipedia.org/wiki/Procedimiento>

- ✓ Reglamento de Tarjeta de Crédito, con sus circulares y normativas.
- ✓ Código Laboral.
- ✓ Reglamento Protección al Usuario.
- ✓ Reglamento para la Prevención del Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismos.
- Regulaciones Internacionales.
 - ✓ Reglamento Visa
 - ✓ Red Carnet
 - ✓ Red Visa Net

Estas políticas además deben cumplir con las siguientes condiciones, establecidas por los organismos reguladores y las normas internacionales de calidad (ISO 9001).

- Documentadas, integradas, implementadas y mantenidas: deben ser estandarizadas a través de la documentación e implementación en los procesos relacionados.

A su vez deben tener en cuenta la integración y relación de los diferentes departamentos involucrados en el proceso.

- Disponible para las partes interesadas: esta documentación debe ser de fácil acceso de cada uno de los colaboradores involucrados y las áreas relacionadas al proceso.

En este sentido, en caso de innovaciones y/o modificaciones a dichas políticas, estos colaboradores deberán ser notificados y poner a su disposición los nuevos cambios.

- Comprometer el mejoramiento continuo: para lograr y monitorear el mejoramiento continuo debe quedar registro de las modificaciones y actualizaciones realizadas a las políticas, esto con el objetivo de contar con una prueba fehaciente del mejoramiento constante.
- Actualizar periódicamente: estas políticas deberán ser renovadas a media que surjan cambios en el proceso, ya sea por mejoras y adecuaciones propuestas por decisiones internas o por instituciones regulatorias.

Las entidades financieras deben contar con un sistema de gestión de información, de políticas y procedimientos apoyado por la Cultura Corporativa, que determinen los elementos decisivos de la gestión eficaz de los riesgos.

3.2.1 Capacitación del Personal

El Banco coordina programas de capacitación con el objetivo de permitir que todos los colaboradores de la institución, estén permanentemente actualizados e informados sobre las mejoras, modificaciones y reestructuraciones de los procesos a los que pertenece.

Con el objetivo de ampliar y desarrollar la capacitación de los colaboradores, el Banco Santa Cruz se compromete a cumplir con el programa de capacitación establecido anualmente por la alta dirección.

3.3. Planificación

La función de planificación abarca la definición de las metas de la organización²⁵, el establecimiento de las estrategias generales para alcanzarlas y la preparación de una jerarquía completa de planes para coordinar las actividades. Las entidades financieras están cada vez más interesadas en alcanzar y demostrar unos sólidos resultados en el incremento de su cartera de clientes y productos, principalmente los correspondientes a crédito o pasivos.

Si bien cada vez existe una mayor competencia en el sector financiero por el estrellato en los productos relacionados al crédito, como son los diferentes tipos de préstamos y tarjetas de crédito, las empresas se esfuerzan por enfocar sus esfuerzos para lograr las metas establecidas periódicamente, tomando las siguientes medidas:

- Realizar al inicio de cada año una planificación adecuada de las actividades requeridas para cumplir con las metas establecidas.
- Monitorear trimestralmente dicha planificación, con el objetivo de identificar el cumplimiento y alcance, para definir pasos a seguir para obtener los resultados deseados.
- Involucrar a las áreas administrativas y responsables del control de los procesos, sobre el avances de la planificación y el cumplimiento alcanzando en cada etapa del proceso.

²⁵ Robbins, Stephen, Comportamiento Organizacional, décima ed., Prentice Hall, pág. 4.

Dentro del Banco Santa Cruz, la unidad responsable del establecimiento, seguimiento y control del cumplimiento de las metas establecidas anualmente, es la Oficina de Gestión Estratégica.

3.4. Cumplimiento Regulatorio

Los principales organismos reguladores de la Republica Dominicana con respecto a las tarjetas de crédito son:

- Banco Central de la Republica Dominicana (BCRD)
- Superintendencia de Bancos (SIV)

Estos organismos establecen las regulaciones y las políticas de los procedimientos de tarjeta de crédito, con el objetivo de garantizar la calidad de las operaciones y mantener los procesos bajo los controles establecidos. Ratifican, asimismo, la disposición y compromiso de las instituciones financieras de colaborar con las autoridades en el reporte y suministro oportuno de informaciones para el monitoreo de sus actividades.

Según lo establecido en la Decimosegunda resolución dictada por la Junta Monetaria en fecha 4 de septiembre del 2012²⁶, el Banco tiene el compromiso de remitir mensualmente al Banco Central y a la Superintendencia de Bancos, la información que mediante Instructivo sea requerida por dichos Organismos, vía electrónica, a más tardar dentro de los primeros cinco (5) días del mes siguiente al que corresponda.

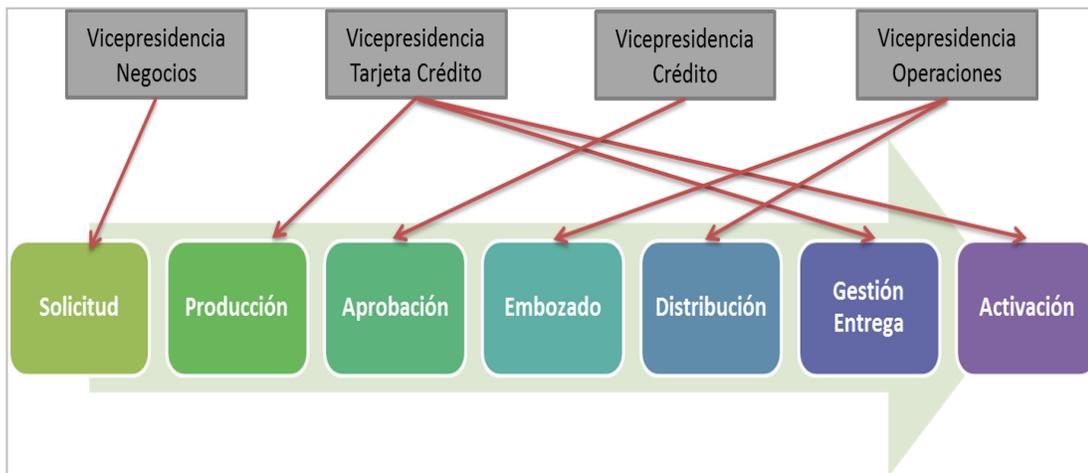
²⁶ Reglamento Tarjeta de Crédito. 1ra. Resolución 7 de febrero del 2013). Art. 40. Página 27.

En este mismo sentido, el Banco tiene la responsabilidad de entregará al cliente información expresa, detallada y adecuada, sobre la Tarjeta de Crédito y los créditos diferidos, especificando la tasa de interés, comisiones y/o cargos que aplican por cada facilidad; las consecuencias que derivan del incumplimiento y del no pago de lo acordado en las condiciones y plazos establecidos, así como las responsabilidades que éstos adquieren en el uso de la misma.

3.5. Análisis de la Estructura

El proceso de la emisión de las tarjetas de crédito, es realizado por diferentes dependencias, las cuales están delimitadas por las vicepresidencias correspondientes.

Figura no.4: Proceso Macro de Tarjeta de Crédito.



Elaboración de propia.

Henry Ford dice que “una línea de ensamble, que tenga equilibrio, sincronización y flujo incluirá poca o ninguna actividad de desperdicio. No se

hace recuento de los productos entre operaciones. Tampoco se colocan recipiente. No se trasladan recipientes a bodegas ni se almacenan, porque no hay recipientes como tales.” (Hay Edward, 2002, página 21).

Este planteamiento indica que para que las operaciones sean continuas se deben reducir los re trabajos y los re procesos, debido a que de esta manera se reducen los tiempos del proceso, por lo que se debe procurar una producción continua y sistemática.

3.5.1 Descripción de Funciones Departamentos Involucrados

A continuación se describen las funciones de cada uno de los departamentos involucrados directamente en el proceso tarjeta de crédito.

Departamento de Producción

Es el departamento responsable de realizar la parte operativa del proceso Tarjeta de Crédito, registra las solicitudes en el sistema, prepara el expediente del cliente, y asigna la numeración del plástico de la tarjeta de crédito²⁷.

Departamento Administración de Crédito

Es el encargado del análisis del cliente para la emisión de la tarjeta de crédito. Dicho análisis puede arrojar dos (2) resultados, aprobado o rechazado.

Departamento de Embozado

²⁷ Banco Santa Cruz (2012). Descripción de Puestos Departamento de Producción. Rep. Dom.: Departamento Recursos Humanos.

Es el departamento responsable de la emisión e impresión de los plásticos de tarjeta de crédito. A su vez ensobra las tarjetas según el tipo de plásticos, siendo estos responsable del resguardo de los mismos, hasta que sean entregados al Departamento de Distribución.

Departamento de Gestión de Entrega

Responsable de contactar al cliente con el objetivo de notificarle que su plástico está listo y pactar una cita para la distribución del mismo.

Departamento de Distribución

Es el departamento responsable de la distribución de los plásticos de tarjeta de crédito, tanto físicos como su asignación en el sistema a las sucursales correspondientes.

Por otro lado, también es responsable de la administración de los plásticos embozados en caso de devoluciones, por los diferentes motivos.

En general los puestos que intervienen el proceso de emisión de las tarjetas de crédito, son los siguientes:

Tabla no.6: Puestos Relacionados a las Tarjetas de Crédito.

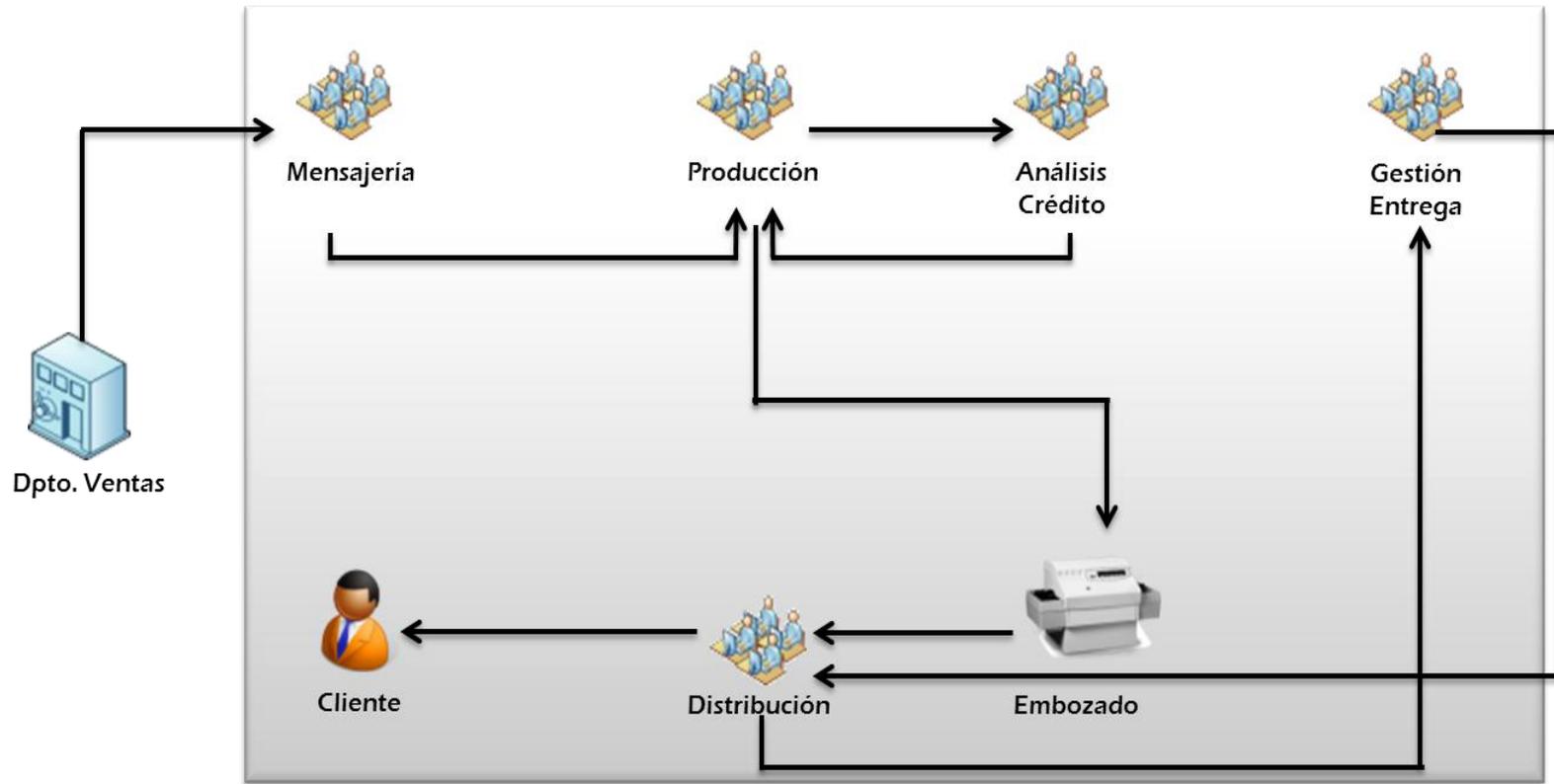
Puestos
Oficial de Ventas
Asistente Producción
Encargado Producción
Analista de Créditos
Asistente Oper. Electrónicas
Asistente y Enc. Distribución
<u>Asistente de Distribución</u>

Elaboración propia.

3.6. Análisis del Proceso

A continuación se evalúan todos los factores relevantes del proceso de tarjeta de crédito, teniendo en cuenta la relación de los diferentes departamentos, determinando los insumos requeridos y los outputs entregados como servicio o producto final.

Gráfico no. 5: Recorrido Solicitudes Tarjeta de Crédito.



Fuente: Presentación Ejecutiva Tarjeta de Crédito. Departamento Calidad de Procesos.

3.6.1 Análisis del Tiempo de Entrega

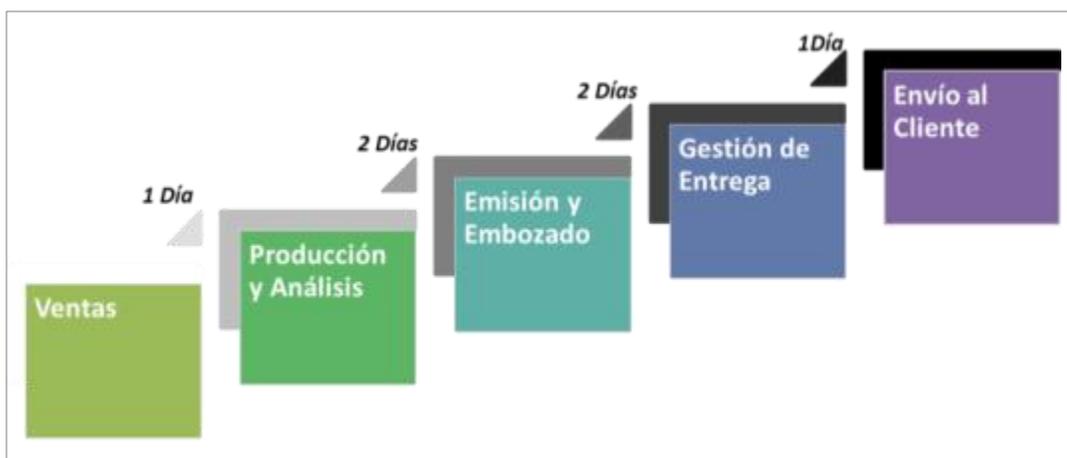
Como vimos en la figura 04, el proceso de tarjeta de crédito en el Banco, no es realizado de manera lineal, sino que presenta devoluciones entre una dependencia y otra.

En este mismo sentido la Norma ISO 9001:2008 (2008, página 11), plantea que la organización debe gestionar las interfaces entre los diferentes grupos involucrados en el diseño y desarrollo para asegurarse de una comunicación eficaz y una clara asignación de responsabilidades.

Por lo que el Banco debe procurar que entre los departamentos involucrados en este proceso exista una comunicación activa y directa, sin intermediarios.

El Banco debe también procurar tener las funciones tanto departamentales como de los empleados claramente definidas y delimitadas, para evitar re trabajos, retrasos y/o separación de las responsabilidades.

Figura no.5: Tiempos del Proceso Tarjeta de Crédito.



Elaboración de propia.

Por otro lado el figura no. 05, muestra el tiempo que duran los plásticos de tarjeta de crédito desde que el cliente realiza la solicitud hasta que dicho plástico es distribuido o entregado al mismo.

3.6.2 Análisis del Espacio Físico

Producto del crecimiento del Banco en el sector financiero, este a presentan un aumento en la cantidad del personal requerido para el cumplimiento de las funciones operativas. Debido a esto el Banco ha adquirido bajo contrato de alquiler varias localidades cercanas, a la oficina Principal.

Esta oficina Principal está ubicada en la Avenida Lope de Vega, de esta Capital. Las demás localidades en ubicadas en esta misma avenida, a varios metros de distancia.

Figura no.6: Ubicación de Departamentos Tarjeta de Crédito



Elaboración de propia.

La adquisición de estas localidades, bajo contrato de arrendamiento, representa grandes costos para el Banco, ya que debido a su ubicación estratégica, en el centro de la ciudad, tienen un alto precio por concepto de alquiler, mantenimiento, servicios de energía eléctrica, poca disponibilidad de parqueo, entre otros costos fijos y variables.

Dentro de los procesos que se vieron afectados directamente con esta descentralización de la oficina principal, está el Proceso de las Tarjetas de Crédito. Es debido a que las diferentes unidades que participan, están ubicadas en diferentes localidades, lo que aumenta los tiempos de recepción y entrega, requiriendo para esto un mensajero motorizado.

Por otro lado también se ve afectada la comunicación interdepartamental, ya que no hay contacto físico entre las diferentes unidades que participan en el proceso.

Cabe destacar que esta distancia, también representa un riesgo operativo e incluso de exposición delictiva, ya que los materiales e información sensible y de alto valor, son trasladadas con frecuencia de una localidad a otra.

El mayor impacto de esta reestructuración, está en el tiempo de respuesta y entrega al cliente, debido a que a cada proceso se le suman tiempos de bandeja, tiempo de transporte y distribución.

3.6.3 Acuerdos Niveles de Servicios de Servicios

Las unidades del proceso Tarjeta de Crédito, cuentan con Acuerdos Niveles de Servicios, pero lo mismos no son revisados y actualizados periódicamente, como establecen dichos acuerdos.

En este mismo sentido, estos acuerdos no son cumplidos ni llevados a cabo, por el personal involucrado.

3.6.4 Análisis de la Carga Operativa

Tal y como se vió afectada la disponibilidad del espacio físico, con el crecimiento del Banco, otro factor gravemente afectado fue la capacidad de cada departamento, en base a la cantidad del personal.

Tanto por el gran desarrollo que ha tenido el Banco, como el aumento de la demanda de las tarjetas de crédito en el mercado nacional, las

solicitudes de este producto ha aumentado en gran medida. Afectando de esta manera la cantidad de solicitudes procedas por día.

Desde el año de 2011, los departamentos involucrados en el proceso de emisión de tarjeta de crédito, mantienen la misma dotación de personal, pese al incremento de la demanda de este producto, es decir, que ha aumentado la cantidad de solicitudes procesadas por persona.

Esto conlleva a que haya mayor volumen de cola y cuellos de botella, dificultando de esta manera que se cumpla con el tiempo establecido para el cumplimiento de cada actividad.

En la tabla no. 7 se muestra el porcentaje de incremento de las emisiones de tarjeta de crédito, vs el porcentaje de incremento de la cantidad de colaboradores de las áreas involucradas en el proceso, en el periodo comprendido entre los años 2011 y 2013.

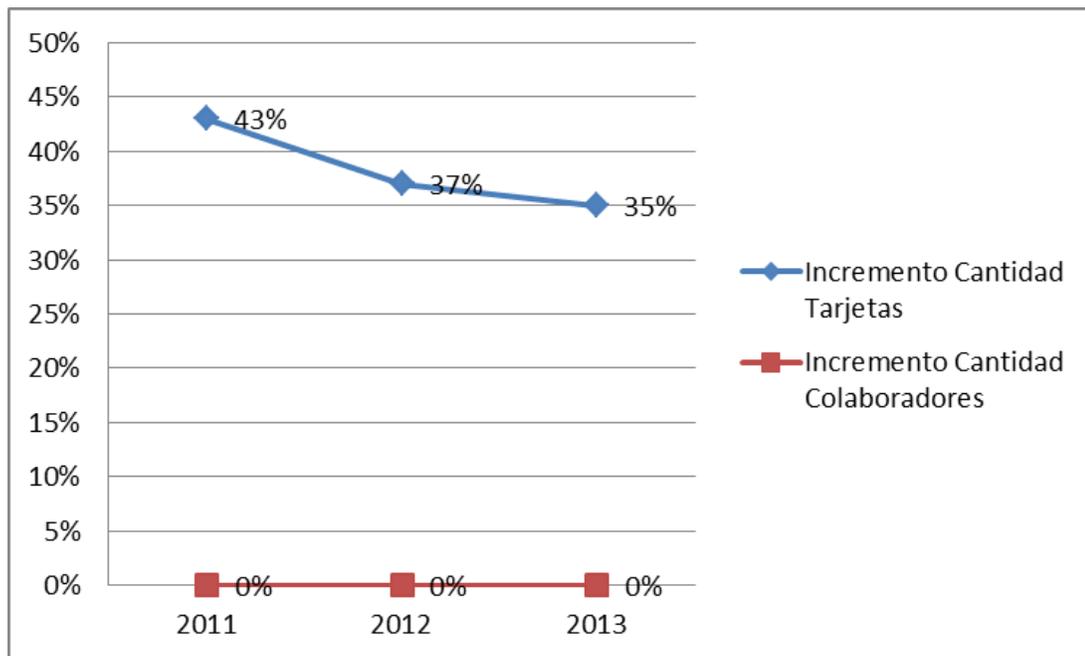
Tabla no. 7. Incremento Anual de Solicitudes de Tarjeta de Crédito.

Incremento Anual		
Año	Cantidad Tarjetas	Cantidad Colaboradores
2011	43%	0%
2012	37%	0%
2013	35%	0%

Fuente: Elaboración propia, a partir de lo planteado por la Oficina de Gestión Estratégica (OGE)

A pesar que ha habido un incremento promedio anual de un 38%, equivalente a un 85% en los últimos tres (3) años, en las emisiones de tarjeta de crédito, el incremento en la capacidad del personal se ha mantenido igual. Es decir no ha habido nuevas contrataciones por aumento de demanda del producto.

Gráfico no.6: Porcentaje de Incremento Tarjeta de Crédito.



Fuente: Elaboración propia, a partir de lo planteado por la Oficina de Gestión Estratégica (OGE)

3.6.5 Manuales, Políticas y Procedimientos

El proceso de tarjeta de crédito, cuenta con la siguiente documentación soporte para la realización de sus actividades y distribución de responsabilidades:

Tabla no. 8: Documentación Procesos Tarjeta de Crédito.

Tipo	Documentación
Manual	Manual de Políticas
Políticas	Políticas de Tarjetas de Crédito
Procedimientos	Ventas Tarjetas de Crédito
	Producción Tarjetas de Crédito
	Aprobación Tarjetas de Crédito
	Sustitución de Plásticos
	Renovación de Plásticos
	Distribución de Tarjetas de Crédito
	Gestión de Entrega Tarjetas de Crédito
	Prevención de Fraude de Tarjetas de Crédito
	Cancelación de Tarjetas de Crédito

Fuente: Matriz de Procesos, Departamento Calidad de Procesos.

Como vemos en la tabla anterior, el Banco Santa Cruz cuenta con un total de doce (12) documentos, correspondientes al proceso de tarjeta de crédito, de los cuales el ochenta por ciento (80%), requiere actualización. Esto ya que presentan fecha de actualización vencida.

La desactualización de esta documentación representa un gran riesgo para la institución, ya que esta podría incurrir en multas por parte de los organismos reguladores, tanto nacionales como internacionales. Por otro lado, también representa un alto riesgo ya que esto podría producir violación a los estándares de calidad, por parte de los colaboradores.

CONCLUSION

Tras completar el análisis y evaluación del proceso de emisión de tarjetas de crédito en el Banco Santa Cruz, se concluye que los procedimientos y las técnicas operativas de gestión presentadas en este estudio proporcionarán herramientas útiles para la mejora continua y el desenvolvimiento de las actividades de la empresa:

1. Identificación, valoración, evaluación y control del proceso.
2. Restructuración de los departamentos involucrados.

La situación descrita y detallada en el capítulo tres (3), muestra la urgente necesidad que tiene el Banco Santa Cruz., de empezar a reestructurar sus procesos, evaluar la estructura del organigrama de los departamentos relacionados, apoyar la constante actualización de los manuales, políticas y procedimientos, y la reducción del tiempo de entrega de los plásticos de tarjeta de crédito.

La distancia entre los departamentos de emisión, gestión de entrega y distribución, fueron los factores que presentaron mayor retraso en el tiempo de entrega de los plásticos a los clientes. El análisis arroja que dichos departamentos no deben estar tan alejados uno de otros, por lo que deben estar ubicados en la misma localidad, sobre todo porque estas unidades son la parte central de las operaciones para la emisión de las tarjetas de crédito.

Los factores de estructura, como las diferentes vicepresidencias, la gran cantidad de departamentos involucrados y la alta carga operativa del personal, presentaron el mayor riesgo de falta de comunicación interdepartamental y del incumplimiento de las metas y objetivos

establecidos. Por esta razón, se concluye reevaluar la distribución de personal, con una debida profundización de su estudio.

Otro factor relevante es el de la desactualización de los manuales, políticas y procedimientos del proceso de emisión. Esto expone a la institucional múltiples riesgos, operativos y financieros, ya que podría incurrir en multas y sanciones por parte de las entidades regulatorias, tanto a nivel nacional como internacional

La propuesta de optimización del proceso de emisión requiere atención y continuidad ya que cada aspecto individual está integrado al otro, formando un sistema de gestión que apoya el buen funcionamiento del mismo, por ejemplo: la actualización constante de la documentación, la correcta restructuración del personal y la cercanía de los departamentos involucrados.

La Vicepresidencia de Tarjeta de Crédito, debe dar razón a su existencia, poniendo en ejecución todas sus atribuciones y deberes, como motor que genera e incentivar el mejoramiento continuo, reduciendo los tiempos de entrega y garantizando un excelente servicio al cliente cumpliendo con los acuerdo de niveles de servicios acordados. También deberá ejercer su liderazgo en momento tan crucial, donde es numerosa la presencia retrabajos y retrocesos en cada factor evaluado.

La optimización de los procesos no es solo cumplir con la satisfacción total del cliente, sino también de la organización, reduciendo desperdicios que se traducen en costos alcanzando de esta manera la rentabilidad y sostenibilidad, traduciendo esto en una política de calidad basada en “rápido, simple y cero error”.

RECOMENDACIONES

Se recomienda mantener el compromiso de la Alta Gerencia de implementar la optimización del proceso después de la presentación de la propuesta de mejora, este compromiso debe involucrar a todos los niveles y a todo el personal que pertenece a los procesos relacionados a la emisión de la tarta de crédito.

Se recomienda a la Alta Gerencia elaborar un plan anual de actualización para la revisión y actualización de los manuales, políticas y procedimientos, y cumplirlo conforme a lo propuesto. Dicho plan deberá estar encabezado principalmente por los altos mandos y dueños de los procesos involucrados, para que estos deleguen al personal las actividades básicas relacionadas a cada puesto.

Se recomienda evaluar la posibilidad de unificar las dependencias que participan el proceso tarjeta de crédito, es decir delegar toda la responsabilidad de dicho proceso bajo la Vicepresidencia de Tarjeta de Crédito. Esta unidad sería la responsable desde la solicitud hasta la entrega de este producto al cliente, garantizando cumplir con los tiempos y normas de calidad establecidas.

Se recomienda evaluar la posibilidad de la automatización del proceso completo, desde que el vendedor de tarjetas registra la solicitud, hasta la distribución del plástico. Dicha automatización requerirá de la adquisición de un nuevo software, o en su defecto, la adecuación de la herramienta actualmente utilizada en el proceso.

Se recomienda incentivar acerca de la importancia del trabajo en línea, evitando los retrabajos y reprocesos en cada una de las unidades y realizar una evaluación de desempeño, de acuerdo las descripciones de puestos y las metas establecidas.

Se recomienda el estudio del plan propuesto en el capítulo tres, como herramienta segura para optimización del proceso emisión de tarjetas de crédito, y como modelo de mejora continua de los procesos del Banco Santa Cruz en general.

BIBLIOGRAFIA

Fuentes bibliográficas

- Alfredo Paredes Asociados en Consultoría, *Manual Gestión por Competencias*, 2012. Ecuador.
- Chiavenato, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, 5ta ed. McGraw Hill.
- Escuela de Negocios Quality Point, *Documentación de Procesos Guía para su Aplicación Inmediata*, 2011. República Dominicana
- Escuela de Negocios Quality Point, *Análisis Rediseño y Optimización de Procesos*, 2011. República Dominicana
- Hay Edward (2002). *Justo a Tiempo*. Grupo Editorial Norma.
- Kolluru, Rao, *Manual de Evaluación y Administración de Riesgos*, McGraw Hill, 1998.
- Fernandez, Ana (2007), *La Gestión del Riesgo Operacional*. Limusa Noriega Editores.
- Rivera, M. (2007). *Como preparar una bibliografía según el manual de estilo de APA*.
- Robbins, Stephen, *Comportamiento Organizacional*, décima ed., Prentice Hall.

- Sampieri, Fernández y Baptista (2003). *Metodología de la Investigación*, (3ra edición). Mc Graw Hill.
- Sandoval, Ricardo, *Tarjeta de Crédito Bancaria*, Editorial Jurídica de Chile, 1991.
- Organización Internacional de Normalización (2008). *Norma Internacional ISO 9001:2008*. Suiza.
- Wheelen, Thomas, *Administración Estratégica y Política de Negocios*, 10ma. Ed. Pearson.
- Visa International. (2009). *Global Instant Card Personalization Issuance Security Standards*. San Francisco.

Manuales

- Banco Santa Cruz. *Descripción de Puestos* (2009). República Dominicana.
- Banco Santa Cruz. *Manual para la Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento de Terrorismos* (2013). República Dominicana.
- Banco Santa Cruz. *Manual de Políticas y Procedimientos*. República Dominicana.
- Banco Santa Cruz. *Manual de Tarjeta de Crédito* (2009). República Dominicana
- Memorias Banco Santa Cruz 2012.

Internet

- Normas Apa, Centro de Escritura Javeriano, Recuperado en <http://portales.puj.edu.co/ftpcentroescritura/Recursos%20C.E/Estudiantes/Referencia%20bibliogr%C3%A1ficas/Normas%20APA%20Sexta%20Edici%C3%B3n.pdf>
- Procedimiento, Wikipedia. Recuperado el 1 marzo 2014, en <http://es.wikipedia.org/wiki/Procedimiento>
- Fraudes bancarios son el 80% de los cibercrimes, recuperado el 11 de febrero, en http://www.diariolibre.com/destacada/2014/02/11/i477561_fraudes-bancarios-son-los-cibercrimes.html
- Superintendencia de Bancos, www.sb.gob.do/
- Banco Central de la Republica Dominicana, www.bancentral.gov.do
- Banco San Cruz. www.bsc.com.do/
- ¿Qué es una tarjeta de crédito?, Recuperado el 12 febrero del 2014. <http://www.sb.gob.do/acerca-de-la-sb>.
- Libro Maestro De Educación Financiera, recuperado el 15 febrero 2014, en https://www.bac.net/bacsanjose/ssitxt/esp/banco/nuestraemp/rsc_book.pdf

- Reglamento de las tarjetas de crédito, recuperado el 15 marzo 2014, <http://listin.com.do/puntos-de-vista/2013/4/10/272633/Reglamento-de-las-tarjetas-de-credito>
- Emiten reglamento para tarjetas de crédito, consultado el 1 de abril 2014. <http://www.listin.com.do/larepublica/2012/9/13/247106/Emiten-reglamento-para-tarjetas-de-credito>.
- Estadísticas de Tasas y Comisiones Aplicables a Tarjetas de Crédito, recuperado el 25 marzo 2014, <http://www.sb.gob.do/pdf/tasas-y-comisiones-de-tarjetas-de-credito.pdf>.

ANEXO

Anexo 1

UNIVERSIDAD APEC



Decanato de Escuela de graduados

TEMA

“Propuesta de Optimización del Proceso Emisión Tarjetas de Crédito en el Banco Santa Cruz, año 2014”

NOMBRE

Amalia Alejandra Suberví Polanco. 2012-1889

“Anteproyecto de la monografía para optar por el título de Maestría de Gerencia y Productividad”

PROFESORA

Edda Freites, MBA

SANTO DOMINGO, REPUBLICA DOMINICANA, 2014

PREGUNTAS DE PARTIDA

- a.** ¿De qué se trata la investigación propuesta?
Optimizar el proceso de emisión de una tarjeta de crédito.
- b.** ¿En qué contexto se ubica?
Departamento de Tarjeta de Crédito, Banco Santa Cruz.
- c.** ¿Es de interés el tema?
Sí, porque implica reducción de costos y tiempo de respuesta al cliente.
- d.** ¿Existe información sobre el mismo?
Sí. Datos estadísticos, manuales de políticas y procedimientos.
- e.** ¿Dónde se puede encontrar o quien tiene la información?
En la base de datos de los sistemas del Banco.
- f.** ¿Cuáles son los resultados personales que se esperan?
Identificar y analizar oportunidades de mejoras para el proceso de tarjeta de crédito.
- g.** ¿Cuáles son los resultados generales que se esperan?
Reducir costos y tiempos de entrega del proceso de tarjeta de crédito.

PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Planteamiento del Problema

Entre los principales productos que ofrece el Banco Santa Cruz están las tarjetas de crédito. Este producto está entre los que representan mayor porcentaje de ganancias, con menor tiempo de retorno de inversión.

Actualmente el proceso de emisión de una tarjeta de crédito es aproximadamente de siete (7) días laborables.

Este tiempo en comparación con el mercado, es muy elevado, representando así una desventaja competitiva para la empresa.

Los departamentos que interviene en el proceso, trabajan de manera individual, dificultando la comunicación interdepartamental, y no trabajando con visión a la satisfacción del cliente.

En los últimos años el Banco ha presentado un crecimiento significativo, aumentando así la demanda de tarjetas de crédito, pero no ha tomado en cuenta la capacidad operativa de los departamentos involucrados.

A pesar que algunos procedimientos están automatizados, existen otros que se realizan de manera manual, lo que aumenta el tiempo de respuesta al cliente, tanto interno como externo.

2.2. Formulación del Problema

¿Porque el Proceso de Tarjeta de Crédito dura más tiempo del establecido?

2.3. Sistematización del Problema

¿Por qué los departamentos que intervienen en el Proceso Tarjeta de Crédito pertenecen a distintas divisiones?

¿Por qué los departamentos que intervienen en el Proceso Tarjeta de Crédito no realizan sus funciones en el tiempo determinado?

¿Por qué el Proceso Tarjeta de Crédito no es lineal ni continuo?

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Objetivo General

Evaluar la reducción del tiempo de entrega al cliente de las solicitudes de tarjeta de crédito en el Banco Santa Cruz.

3.2. Objetivos Específicos

Mejorar la capacidad operativa de los departamentos que intervienen en el Proceso Tarjeta de Crédito.

Analizar la necesidad de automatización de todos los procedimientos de Tarjeta de Crédito.

Redefinir los acuerdos niveles de servicios (ANS) entre los departamentos que intervienen en el Proceso de Tarjeta de Crédito.

LA JUSTIFICACIÓN

4.1. Justificación Teórica

Existe material suficiente para la validación del problema, tales como informes estadísticos, análisis y estudios de mercado, procesos y políticas documentadas.

4.2. Justificación Metodológica

Las herramientas que se utilizarán son:

- Análisis FODA.
- Diagrama de Causa y Efecto.
- Análisis Volumen por Tiempo (VxT)
- Diagramas de Flujo.

4.3. Justificación Práctica

Ofrecer al Banco alternativas y oportunidades mejoras para el Proceso Tarjeta de Crédito.

MARCO REFERENCIAL

5.1. Marco Teórico

- Según la Norma ISO 9001:2008 (2008, página 11), plantea que la organización debe gestionar las interfaces entre los diferentes grupos involucrados en el diseño y desarrollo para asegurarse de una comunicación eficaz y una clara asignación de responsabilidades.

Por lo que las organizaciones deben procurar que entre los departamentos involucrados en un proceso exista una comunicación activa y directa, sin intermediarios.

Las organizaciones deben también tener las funciones tanto departamentales como de los empleados claramente definidas y delimitadas, para evitar retrabajos, retrasos y/o separación de las responsabilidades.

- Henry Ford dice que “una línea de ensamble, que tenga equilibrio, sincronización y flujo incluirá poca o ninguna actividad de desperdicio. No se hace recuento de los productos entre operaciones. Tampoco se colocan recipiente. No se trasladan recipientes a bodegas ni se almacenan, porque no hay recipientes como tales.” (Hay Edward, 2002, página 21).

Este planteamiento indica que para que las operaciones sean continuas se deben reducir los trabajos por lote, debido a que de esta manera se reducen los tiempos de bandeja del producto, por lo que se debe procurar una producción continua y sistemática.

- La magia del ordenamiento de línea en U no radica en la forma de U, sino en el hecho de que los operarios se sitúan físicamente juntos: lado a lado, espalda contra espalda. La cercanía entre unos y otros no es tanta como para que se irriten o se obstaculicen, pero sí que estén físicamente cerca, sin barreras entre ellos. (Ídem, página 83).

El hecho de que la distribución de los operarios sea en forma de U, facilita la comunicación efectiva y directa entre los mismos, reduce los tiempos de espera y/o bandeja, además que reduce costos de distribución, mensajería y valija, así como también facilita la integración de los diferentes departamentos.

5.2. Marco Conceptual

- **Tarjeta de crédito:** es una tarjeta de plástico numerada y personalizada, que presenta una banda magnética, y que permite realizar transacciones que se pagan a futuro. Banco Santa Cruz (2009). Manual de Tarjeta de Crédito. Rep. Dom.: Departamento Ingeniería de Procesos.
- **Departamento de Producción:** departamento responsable de realizar la parte operativa del proceso Tarjeta de Crédito, registra las solicitudes en el sistema, prepara el expediente del cliente, y asigna la numeración del plástico de la tarjeta de crédito. Banco Santa Cruz (2012). Descripción de Puestos Departamento de Producción. Rep. Dom.: Departamento Recursos Humanos.
- **Departamento de Embozado:** departamento responsable de la emisión e impresión de los plásticos de tarjeta de crédito. Banco Santa Cruz (2012). Descripción de Puestos Departamento de Producción. Rep. Dom.: Departamento Recursos Humanos.

5.3. Marco Espacial

Departamento de Tarjeta de Crédito, del Banco Santa Cruz, Oficina Principal, Avenida Lope de Vega, No. 21, Santo Domingo, Distrito Nacional.

5.4. Marco Temporal

Desde enero 2014 a diciembre 2014.

HIPÓTESIS

6.1. Hipótesis 1er. Grado

La emisión de las tarjetas de crédito dura más tiempo del establecido.

- Variables:
 - ✓ Emisión de tarjeta de crédito
 - ✓ Plástico tarjeta de crédito
- Indicador:
 - ✓ Tiempo de duración de la emisión.

6.2. Hipótesis 2do. Grado

Debido a que el proceso de tarjeta de crédito dura más del tiempo del establecido representa altos costos para el Banco.

- Variables:
 - ✓ Proceso Tarjeta de Crédito
 - ✓ Tiempo establecido
- Indicador:
 - ✓ Costos

La emisión de tarjeta de crédito dura más tiempo del establecido porque el proceso no es lineal ni sistemático.

- Variables:
 - ✓ Emisión de tarjeta de crédito.
 - ✓ Proceso
- Indicador:
 - ✓ Tiempo

ASPECTOS METODOLÓGICOS

7.1. Tipos de estudio

El tipo de estudio aplicado a esta investigación es exploratorio, descriptivo y explicativo.

Es exploratorio debido a que el tiempo del proceso de tarjetas de crédito ha sido poco estudiado, por lo que para el análisis del mismo se formularan hipótesis de primero y segundo grado.

Es descriptivo ya que se expone y se resume la información de manera cuidadosa y luego se analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyen al conocimiento, y posterior mejora del Proceso Tarjeta de Crédito.

Es explicativo porque busca encontrar las razones o causas que ocasionan el problema.

7.2. Métodos de Investigación

Los métodos de investigación que se utilizarán son:

- Observación: ya que se observarán los procedimientos y actividades que se realizan directamente en el Proceso Tarjeta de Crédito.
- Inductivo: porque se analizarán los puntos específicos para ir generando premisas del proceso a nivel general.
- Deductivo: ya que se analizarán los aspectos más generales de la investigación para luego ser desglosados en aspectos más específicos.

7.3. Fuentes y Técnicas

Las fuentes que se manejarán son:

- Primarias porque se utilizará como guía libros, textos y manuales del Banco.
- Secundarias porque se utilizarán diccionarios, revistas y resúmenes de investigaciones y análisis relacionados.

La técnica que se utilizará es de entrevistas, las mismas serán realizadas a los encargados de las áreas que intervienen en el Proceso Tarjeta de Crédito en el Banco Santa Cruz.

Los entrevistados serán:

- Vicepresidente de Operaciones.
- 2do. Vicepresidente de Tarjeta de Crédito.

- Encargado de Producción.
- Encargado de Ventas.
- Gerente de Embozado.
- Gerente de Análisis de Crédito.

Para detalles de preguntas, ver Anexos.

7.4. Tratamiento de la Información

Para el tratamiento de la información los datos se tabularan y se graficaran para una presentación más clara de los datos recolectados.

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO I: PROCESO DE TARJETAS DE CRÉDITO.

- 1.1. ¿Qué son las tarjetas de crédito?
- 1.2. Historia de las Tarjetas de Crédito.
- 1.3. Función y Utilidad de las Tarjetas de Crédito.
- 1.4. Regulaciones de Tarjetas de Crédito a Nivel Nacional.

CAPÍTULO II: PROCESO DE TARJETAS DE CRÉDITO EN EL BANCO SANTA CRUZ.

- 2.1. El Banco Santa Cruz.

- 2.2. Inicios de las Tarjetas de Crédito en el Banco Santa Cruz.
- 2.3. Descripción del Proceso de Tarjeta de Crédito en el Banco Santa Cruz.
- 2.4. Objetivo del Proceso de Tarjeta en el Banco Santa Cruz.
- 2.5. Proceso de Tarjeta de Crédito Orientado al Plan Estratégico.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS PROCEDIMIENTOS DEL PROCESO DE TARJETA DE CRÉDITO DEL BANCO SANTA CRUZ.

- 3.1. Departamentos que Intervienen en el Proceso de Tarjeta de Crédito.
- 3.2. Objetivos de los Departamentos que Intervienen en el Proceso de Tarjeta de Crédito.

BIBLIOGRAFIA

Banco Central de la Republica Dominicana. <http://www.bancentral.gov.do/>.

Banco Santa Cruz (2009). Manual de Tarjeta de Crédito. República Dominicana

Banco Santa Cruz. Descripción de Puestos Departamento de Embozado. República Dominicana.

Banco Santa Cruz . Descripción de Puestos Departamento de Producción.
República Dominicana.

Banco Santa Cruz. <http://www.bancosantacruz.com.do/>.

Hay Edward (2002). Justo a Tiempo. Grupo Editorial Norma.

Medrano Néstor, (2012).
<http://www.listin.com.do/larepublica/2012/9/13/247106/Emiten-reglamento-para-tarjetas-de-credito>. *Periódico Listín Diario*.

Organización Internacional de Normalización (2008). Norma Internacional ISO 9001:2008. Suiza.

Rivera, M. (2007). Como preparar una bibliografía según el manual de estilo de APA. <http://bibliotecavirtualut.suagm.edu>

Sampieri, Fernández y Baptista (2003). Metodología de la Investigación, (3^a edición). Mc Graw Hill.

Superintendencia de Bancos de la Republica Dominicana.
<http://www.sb.gob.do/pdf/tasas-y-comisiones-de-tarjetas-de-credito.pdf>.

Visa International. (2009). Global Instant Card Personalization Issuance Security Standards. San Francicos.

Anexo 2

ENTREVISTA DE PROCESOS

Fecha ___/___/___

Nombre y Apellido: _____

Puesto que ocupa	
Área a la que pertenece	

Preguntas de la Entrevista

1. Cantidad de años en la empresa:			
Menos de 1	Menos de 3	Menos de 5	Más de 5
2. Horario laboral:			
3. Tiempo en el área específica:			
Menos de 1	Menos de 3	Menos de 5	Más de 5
4. Funciones y responsabilidades principales:			
5. Cantidad del personal bajo su cargo:			
6. Puestos del personal bajo su cargo:			
7. Funciones principales del personal bajo su cargo:			

8. Insumos necesarios para la realización de sus funciones:

9. Demoras que se presentan en sus labores:

1)

2)

3)

10. Sistemas utilizados para la realización de sus funciones:

11. Fallas que presentan los sistemas utilizados:

12. Entregables luego de la realización de sus funciones:

13. Mejoras sugeridas para el proceso:

Anexo 3

Formulario Solicitudes Tarjetas de Crédito



**Banco
Santa Cruz**

NUEVOS INGRESOS TARJETAS DE CREDITO

Resultado Aprobación Inmediata: Selección

Fecha solicitud: / /		<input type="checkbox"/> Solicitud completada vía telefónica		Sucursal:		Oficial:	
Tipo Solicitud		<input type="checkbox"/> Nuevo Ingreso <input type="checkbox"/> Full Car <input type="checkbox"/> Otra TC		<input type="checkbox"/> Multicrédito <input type="checkbox"/> Tarjetas Amparadas		<input type="checkbox"/> Adicional <input type="checkbox"/> Tarjeta Empresariales <input type="checkbox"/> Tarjeta Flotilla	
Datos Generales:		Nombres y Apellidos:				Cédula: - - Pasaporte:	
Tipo de Cliente: <u>Selección</u>		Cliente BSC: <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No		Número de Cliente:		Sucursal del Cliente:	
Fecha Nac.: / /		Tel. Casa: - -		Tel. Celular: - -		E-mails: @ .	
Dirección de la Residencia:							
Dirección de Correspondencia:							
No. Tarjeta de Crédito cliente (SI APLICA): - - -				Nombre que desea en el plástico:			
Dirección de entrega del nuevo plástico:							
Nota: Para personas físicas dominicanas el documento de identidad será la Cédula de Identidad y Electoral. Para personas físicas extranjeras el documento de identidad será el pasaporte de su país de origen. Para sociedades será el Registro Nacional de Contribuyente (RNC).							
Datos Laborales:		Nombre de la empresa:		Actividad de la empresa:		Empresa:	
Tiempo en el mercado:		Dirección de la empresa:				<input type="checkbox"/> Pública	
RNC: - - -		Tel: - - Ext.		Posición:		<input type="checkbox"/> Privada	
Ing. Mensual RD\$		Otros Ingresos: RD\$		Por Concepto:		<input type="checkbox"/> Propia	
						<input type="checkbox"/> Otros	
Referencia Familiar No Residente con el Solicitante:							
Nombres y Apellidos:				Parentesco:		Tel. Celular: - - Tel.: - -	
Dirección:							
El cliente más abajo firmante solicita la emisión de las tarjetas adicionales a nombre de las personas detalladas a continuación, y se les autoriza a hacer uso del crédito del titular, de acuerdo a lo estipulado en una de las cláusulas del contrato con la división de Tarjeta de Crédito del Banco Santa Cruz S. A. referente a las tarjetas adicionales:							
Producto		Nombre (s) Usuario		Parentesco		Cédula	
						Fecha de Nac.	
						/ /	
						/ /	
						/ /	
Comentarios:				Firma Cliente: _____ Fecha: / /			
Uso Exclusivo del Banco							
Nombre del contacto validador de los datos laborales:							
Cargo:		Fecha de Confirmación: / /		Base de Datos Pre aprobados:			
Firma de Producción: _____							
Comentarios de Oficial de Negocios / Ventas							
Comentarios de Analista:						Firma Analista	
Excepción:				Motivo de la excepción:			
Límite Recomendado				Límite Aprobado			
Producto Solicitado		RD\$		US\$		Tipo de TC	
						No. Tarjeta	
Producto(s) declinado(s):							
Comité de Crédito							
Oficial de Negocios / Ventas Fecha: / /		Supervisor de Ventas Fecha: / /		Crédito Fecha: / /		Negocios Fecha: / /	

Anexo 4

Diagrama de Flujo: Procesos Tarjeta de Crédito

