

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN – MANAGUA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

CENTRO UNIVERSITARIO DE DESARROLLO EMPRESARIAL

CUDESE – PROCOMIN



**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MASTER EN ADMINISTRACION
FUNCIONAL DE EMPRESAS**

TEMA DE INVESTIGACION:

**PROPUESTA DE MEJORA EN LA ELABORACION Y ACTUALIZACION DE LOS
MANUALES DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL AREA DE TARJETAS DE
CREDITO DEL BANCO NACIONAL DE NICARAGUA, EN LA CIUDAD DE
MANAGUA, PARA EL AÑO 2021**

AUTOR: ING.JAZMINA DEL CARMEN CASTILLO LOPEZ.

TUTOR: MSC. FRANCISCO JAVIER TALAVERA.

MANAGUA, 19 de agosto 2021

i. DEDICATORIA

Dedico este proyecto de Tesis
A Dios, a mis Padres y a mi Hija.

A Dios, porque me ha acompañado en cada paso que doy,
Cuidándome y dándome la fortaleza para seguir adelante.

A mis padres, quienes me han brindado
Su apoyo incondicional en toda mi vida,
en cada decisión y en cada proyecto,
Confiando plenamente en mis capacidades e inteligencia.

A mi hija, quien ha sido el motor y el impulso
para alcanzar mis metas y
ser mejor cada día.

ii. AGRADECIMIENTOS

A Dios.

Gracias a él por darme la oportunidad
de vivir y acompañarme
en cada paso que doy,
brindándome sabiduría, cuidándome
y dándome fortaleza para continuar.

A mi familia, mis Padres.

Por darme el apoyo incondicional,
por su confianza, paciencia
y por estar siempre a mi lado.

A los profesores.

Por transmitir sus conocimientos y experiencias,
enseñando el valor de esfuerzo,
y estimular al estudio constante.

iii. Carta Aval Tutor

MSc. Ramfis Muñoz.

Director

CUDECE-PROCOMIN UNAN MANAGUA

Su despacho

Estimado maestro.

En cumplimiento con lo establecido en los artículos 97,20 inciso a y b y 101 del reglamento de sistema de estudios de postgrado y educación continua SEPEC-MANAGUA, aprobada por el consejo universitario en sesión ordinaria No. 21-2011, del 07 de octubre 2011, por este medio dictamino en informe final de investigación de tesis para su defensa titulada: **“Propuesta de mejora en la elaboración y actualización de los manuales de políticas y procedimientos del área de tarjetas de crédito del Banco Nacional de Nicaragua, en la ciudad de Managua, para el año 2021.”** realizada por la Ingeniera Jazmina del Carmen Castillo López, como requisito para optar el título de Master en Administración funcional de empresas cumple con los requisitos establecidos en este reglamento.

Como tutor de tesis de la Ingeniera Castillo, considero que contiene los elementos científicos, técnicos y metodológicos necesarios para ser sometidos a defensa ante el tribunal examinador. El trabajo se enmarca en las líneas de investigación del programa de Maestría referido a la solución de problemas de índole administrativa en la institución en estudio.

Dado en la ciudad de Managua, Nicaragua a los diecinueve días del mes de agosto del año dos mil veintiuno.

MSc. _____


MSc. Francisco Javier Talavera

Tutor.

iv. Resumen Ejecutivo

El propósito del presente trabajo es proponer una actualización del Manual de Políticas y Manual de Procedimientos del área de tarjetas de crédito del Banco Nacional de Nicaragua en cuanto a contenido y estructura. Se identificó que los manuales utilizados por el área se encuentran desactualizados, lo cual disminuye la eficiencia administrativa del área de tarjetas de crédito del banco.

Se trabajó con un enfoque cualitativo con alcance descriptivo, se inspeccionó la forma de trabajar del área en general y de sus colaboradores, determinando cómo se comportan y cómo realizan sus tareas diarias. Se efectuó una revisión a los manuales que actualmente están siendo utilizados para determinar si estos están siendo efectivos en el desarrollo de las funciones de los colaboradores.

Para la recopilación de información se aplicaron y analizaron los métodos como observación, entrevistas y cuestionarios, logrando determinar la necesidad de realizar una revisión esquemática y detallada de los manuales actuales y proponiendo su actualización, los trabajadores conocen con exactitud las funciones que les corresponden realizar; tienen un buen desempeño laboral, sin embargo hay procesos que no conocen o que no tienen claro la forma de aplicación de los mismos, su desempeño podría mejorar y aumentar la productividad y eficiencia administrativa si conocieran a ampliamente todas las políticas y procedimientos sobre los procesos operativos del área de tarjetas de crédito.

Se utilizó el nombre ficticio de “Banco Nacional de Nicaragua”, para resguardo de la información confidencial de la institución que fue objeto de este estudio.

Con base en la investigación y análisis que se realizó se concluye que el área de tarjetas de crédito necesita actualizar sus manuales de políticas y procedimientos para mejorar la eficiencia y el desempeño de los colaboradores. La actualización del Manual de Políticas y Procedimientos le proporcionara al Banco Nacional de Nicaragua muchos

beneficios, tener un mejor control de sus procesos y operaciones, los colaboradores podrán comprender mejor el desarrollo de las actividades, disminución de fallas u errores. Todo esto se reflejará en el incremento de la eficiencia del área y un mejor servicio para los clientes.

Palabras claves: Manual, procesos, políticas, procedimientos.

Índice

| | | |
|-------|---|----|
| i. | DEDICATORIA..... | 2 |
| ii. | AGRADECIMIENTOS | 3 |
| iii. | Carta Aval Tutor | 4 |
| iv. | Resumen Ejecutivo..... | 5 |
| 1. | Introducción..... | 12 |
| 1.1 | Antecedentes..... | 14 |
| 1.1.1 | Antecedentes teóricos..... | 14 |
| 1.1.2 | Antecedentes de campo..... | 15 |
| 1.2 | Justificación | 17 |
| 1.3 | Planteamiento del problema | 19 |
| 1.4 | Formulación del problema | 22 |
| 2. | Objetivos de investigación..... | 23 |
| 2.1 | Objetivo general..... | 23 |
| 2.2 | Objetivos específicos..... | 23 |
| 3. | Marco Teórico..... | 24 |
| 3.1 | Manuales administrativos..... | 24 |
| 3.1.1 | Concepto de manual..... | 24 |
| 3.1.2 | Clasificación de los manuales administrativos | 25 |
| 3.2 | Manual de Políticas y Procedimientos..... | 28 |
| 3.2.1 | Definición de Manual de Políticas y Procedimientos..... | 28 |
| 3.2.2 | Las políticas..... | 30 |
| 3.2.3 | Procedimientos..... | 31 |

| | | |
|---------|---|----|
| 3.2.4 | Contenido básico del Manual de Políticas y Procedimientos. | 32 |
| 3.2.5 | Beneficios de los manuales de políticas y procedimientos..... | 32 |
| 3.3 | Procesos..... | 33 |
| 3.3.1 | Concepto de procesos | 33 |
| 3.3.2 | Elementos de un proceso..... | 34 |
| 3.3.3 | Concepto de gestión por procesos..... | 35 |
| 3.3.4 | Beneficios de la gestión por procesos..... | 36 |
| 3.3.5 | Descripción y Documentación de procesos | 36 |
| 3.4 | Comportamiento Organizacional..... | 37 |
| 3.4.1 | Características del comportamiento organizacional. | 38 |
| 3.4.2 | Niveles del comportamiento organizacional. | 39 |
| 3.4.3 | Modelos y variables del comportamiento organizacional | 39 |
| 3.4.3.1 | El modelo de Idalberto Chiavenato | 39 |
| 3.4.3.2 | El modelo de Stephen P Robbins y Timothy A. Judge..... | 42 |
| 3.4.4 | Principales temas del comportamiento organizacional..... | 44 |
| 3.4.6 | Importancia del comportamiento organizacional | 48 |
| 3.5 | Eficiencia y productividad empresarial..... | 48 |
| 3.5.1 | Concepto de eficiencia | 48 |
| 3.5.2 | Concepto de eficacia..... | 49 |
| 3.5.3 | Efectividad..... | 49 |
| 3.5.4 | Concepto de productividad..... | 49 |
| 3.5.5 | La productividad en las organizaciones | 50 |
| 3.5.6 | Los manuales administrativos y la productividad | 51 |
| 3.6 | Objetivos Organizacionales | 52 |
| 3.6.1 | Concepto de Objetivos Organizacionales | 52 |

| | | |
|-------|---|----|
| 3.6.2 | Importancia de los objetivos organizacionales | 52 |
| 3.6.3 | Características de los objetivos organizacionales..... | 53 |
| 3.6.4 | Tipos de objetivos organizacionales..... | 54 |
| 3.7 | Historia del Banco Nacional de Nicaragua..... | 54 |
| 3.7.1 | Misión | 56 |
| 3.7.2 | Visión | 56 |
| 3.7.3 | Valores | 56 |
| 3.7.4 | Tarjeta de crédito del Banco Nacional de Nicaragua | 57 |
| 3.8 | Proceso de uso y aceptación de tarjeta de crédito y debito..... | 58 |
| 3.8.1 | Proceso de autorización de una transacción interbancaria pagada con tarjeta bancaria | 59 |
| 3.8.2 | Proceso de compensación y liquidación de una transacción interbancaria pagada con tarjeta bancaria..... | 60 |
| 3.8.3 | Esquema de una transacción “mismo banco pagada con tarjeta bancaria 62 | |
| 4. | Hipótesis..... | 64 |
| 5. | Operacionalización de las variables | 65 |
| 6. | Metodología de la investigación | 70 |
| 6.1 | Enfoque de la investigación..... | 70 |
| 6.2 | Tipo de investigación | 70 |
| 6.3 | Población y muestra | 70 |
| 6.3.1 | Población | 70 |
| 6.3.2 | La Muestra | 71 |
| 6.4 | Métodos para la recolección, procesamiento y análisis de datos. | 72 |
| 6.4.1 | Técnicas para la recolección de datos. | 72 |
| 6.4.2 | Instrumentos de análisis..... | 73 |

| | |
|--|-----|
| 7. Análisis de resultados..... | 74 |
| 7.1 Evaluación de la metodología que el Banco Nacional de Nicaragua utiliza en el proceso de elaboración y actualización de los manuales de políticas y procedimientos. | 74 |
| 7.2 Análisis del uso y aplicación actual de los manuales de políticas y procedimientos del área de tarjetas de crédito del Banco Nacional de Nicaragua | 77 |
| 7.3 Diseño de la propuesta de actualización de manuales de políticas y procedimientos del área de tarjetas de crédito del Banco Nacional de Nicaragua | 90 |
| 7.3.1 propuesta de actualización de manuales de políticas y procedimientos del área de tarjetas de crédito del Banco Nacional de Nicaragua..... | 95 |
| 7.3.1.1 Introducción..... | 95 |
| 7.3.1.2 Objetivos | 96 |
| 7.3.1.3 Alcance | 96 |
| 7.3.1.4 Áreas involucradas..... | 96 |
| 7.3.1.5 Referencias | 97 |
| 7.3.1.6 Definiciones..... | 97 |
| 7.3.1.7 Responsabilidades | 98 |
| 7.3.1.8 Políticas..... | 98 |
| 7.3.1.9 Procedimientos | 163 |
| 8. Conclusiones | 239 |
| 9. Recomendaciones..... | 241 |
| 10. Bibliografía..... | 243 |
| 11. Anexos | 245 |
| 11.1 Anexo No. 1: Entrevista para determinar el proceso de elaboración y actualización de los manuales de políticas y procedimientos del Banco Nacional de Nicaragua. | 245 |

| | | |
|------|---|-----|
| 11.2 | Anexo No.2 Entrevista para conocer la estructura y funcionamiento del área de tarjetas de crédito..... | 247 |
| 11.3 | Anexo No.3 Encuesta para identificar la necesidad de realizar una actualización del Manual de Políticas y el Manual de Procedimientos del área de tarjetas de crédito de Banco Nacional de Nicaragua..... | 249 |
| 11.4 | Anexo No.4 Guía de observación para evaluar la calidad en el servicio. | 253 |
| 11.5 | Anexo No.5 Inventario de procesos..... | 256 |

1. Introducción

La presente investigación está orientada a elaborar una propuesta de mejora en la elaboración y actualización del manual de políticas y procedimientos del área de tarjetas de crédito del Banco Nacional de Nicaragua, que permita mejorar la eficiencia administrativa de los colaboradores del área y que aporten al alcance de los objetivos de la institución.

El área de tarjetas de crédito es una de las áreas más importantes del Banco Nacional de Nicaragua, representa una de las áreas que generan más negocios, por lo cual es un departamento clave para el alcance de los objetivos de la institución.

Si una institución no cuenta con un manual adecuado, en el cual se detallen todas las acciones y funciones que deben de desarrollar o que se indiquen la manera en que deben de realizar, da lugar a una serie de problemas que afecta a toda la institución tales como deficiencia en la calidad en el servicio, procesos lentos y poco precisos. Este es el caso del área de tarjetas de crédito, la cual, a pesar de contar con un manual de políticas y un manual de procedimientos, estos no están facilitando y contribuyendo al alcance de los objetivos de la institución.

Es evidente la importancia que tienen los manuales dentro de una institución, estos pueden representar la solución a muchos problemas que se presentan en las instituciones, en esta investigación se pretende dar a conocer los beneficios que puede obtener el Banco Nacional de Nicaragua con la propuesta de actualización de los manuales de políticas y procedimientos del área de tarjetas y mejorar los problemas administrativos que está enfrentando.

El desarrollo de la investigación se describe a continuación:

En el acápite 1, se describe los antecedentes y la justificación de la investigación. Se describe la problemática actual que enfrenta el área de tarjetas de crédito, misma que está afectando directamente la eficiencia del área y el alcance de los objetivos.

En el acápite 2, se indica los objetivos de la investigación, la cual se orienta a realizar una evaluación de la metodología que el Banco Nacional de Nicaragua utiliza en el

proceso de elaboración y actualización de los manuales de políticas y procedimientos, analizar el uso y aplicación de estos manuales por los colaboradores del área de tarjetas de crédito y basado en estos puntos plantear una propuesta de mejora en actualización de los manuales de políticas y procedimientos del Banco Nacional de Nicaragua, de forma que la empresa establezca los procesos claros que le permitan mejorar la eficiencia administrativa y alcanzar sus objetivos institucionales.

En el acápite 3, se aborda el marco teórico en el cual se investigó las principales definiciones para poder estructurar un manual adecuado para la institución, tales como: la definición de los manuales, su importancia, su clasificación con énfasis en el manual de políticas y procedimientos, el cual es el objeto de nuestro estudio. Así mismo se investigó otros conceptos claves que están relacionados como el concepto de procesos, comportamiento organizacional que apoya a las instituciones a alcanzar la eficiencia y se enfoca en la organización, el trabajo en equipo y el trabajo individual. Los conceptos de eficiencia, productividad y objetivos organizacionales.

En el acápite 4 se plantea la hipótesis que se pretende verificar con la presente investigación. En el acápite 5 se identificó las principales variables, con sus indicadores que apoyaran en el seguimiento, medición y desarrollo de la investigación.

En el acápite 6 se indica la metodología utilizada en la investigación, la cual se desarrolló con un enfoque cualitativo orientado a la exploración y descripción actual de la metodología de la elaboración de los manuales de políticas y procedimientos, utilizando técnicas como la entrevista interactiva, encuestas y técnica de observación directa, las cuales permitieron realizar un evaluación y análisis de los manuales existentes actualmente en el área.

En el acápite 7, se detalla los resultados obtenidos de la investigación aplicando las técnicas definidas en nuestro diseño metodológico, y se presenta la propuesta de actualización del manual

En el acápite 8 se describe las conclusiones obtenidas al finalizar la investigación y finalizando con el acápite 9 en el cual se brinda las principales recomendaciones dirigidas a la gerencia de tarjetas con el fin de que evalúen y valoren la propuesta de actualización de manuales de políticas y procedimientos.

1.1 Antecedentes

1.1.1 Antecedentes teóricos

Es de vital importancia que las empresas cuenten con manuales administrativos, estos son documentos muy valiosos que sirven de apoyo en el proceso administrativo y organizativo de la empresa, proporcionan información amplia y detallada que permite informar y orientar la gestión de los colaboradores de la empresa, unificando criterios de desempeño y cursos de acción que ayudan al alcance de los objetivos.

El presente trabajo está enfocado en la actualización del Manual de Políticas y Procedimientos del área de tarjetas de crédito del Banco Nacional de Nicaragua

En la búsqueda de información relacionada a la importancia de los manuales dentro de las organizaciones se encontró información muy valiosa con diversos enfoques que destacan la importancia de los manuales en el proceso administrativo, considerándolos como necesarios para mejorar la realización de las actividades económicas y sociales de la empresa; además como un excelente medio para la comunicación, para transmitir sin distorsiones la información referente a la organización y su funcionamiento, concentrando información referente a la estructura orgánica, funciones, políticas, normas, sistemas, procedimientos, actividades y tareas que se desarrollan de manera ordenada y eficiente.

Aunque con enfoques distintos, se puede indicar que estos contribuyen directamente en la eficiencia y el control administrativo de las empresas. Estas investigaciones nos brindaron pautas a seguir en el proceso de investigación para el diseño de una propuesta de actualización de manual que describa los procesos, políticas y procedimientos efectivos.

Como complemento de la investigación se consultó investigaciones en internet sobre la elaboración de manuales, su aplicación, guías de implementación, ventajas y beneficios que las empresas pueden obtener al contar con manuales de políticas y

procedimientos que describan sus procesos. Obteniendo información de gran utilidad para el desarrollo del marco teórico y del tema de investigación.

Se realizó búsquedas en internet para obtener información sobre los manuales de políticas y procedimiento, consultando el sitio detallado a continuación:

Grupo Albe. (2013-2020). Elaboración de Manuales de Políticas y Procedimientos. México. Grupo Albe. Recuperado de <https://www.grupoalbe.com/productos-de-consultoria/elaboracion-de-manuales-de-politicas-y-procedimientos>. Se consultó varios artículos relacionados a la elaboración, importancia y control de los manuales de políticas y procedimientos, en las organizaciones. En estos artículos se encontró recomendaciones sobre el proceso para la elaboración de manuales de políticas y procedimientos.

1.1.2 Antecedentes de campo

En el proceso de elaboración, se tomó como referencia tesis elaboradas en años anteriores en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, que se encuentran relacionados al tema en estudio, proporcionando una directriz, material de apoyo y ejemplo en la utilización de los manuales en las organizaciones. Logrando de esta forma una comprensión más clara y precisa de la importancia de los manuales en toda institución.

Estas investigaciones se encuentran digitalizadas en el repositorio digital de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN. Citamos a continuación los documentos consultados:

Ortez, E. (2017). Propuesta de Manual de Organización Empresarial para la Empresa Soluciones Electrónicas. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. Plantea la necesidad de las empresas de contar con un documento de apoyo a la gestión organizacional, que le permita tener definida la estructura básica del funcionamiento de empresa destacando que la implementación de manuales permite mejorar la comunicación entre el personal, aumentar la productividad individual y organizacional al tener bien definida su estructura básica de funcionamiento.

Castillo, C. & Prado, F. (2017). Manual de Funciones en el Sector Público. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. Destaca la importancia de tener bien definidas las funciones de los colaboradores en una organización y de conocer las tareas propias del cargo para el cual fueron designados los colaboradores, con el objetivo de lograr una adecuada gestión del talento humano.

Hernández, K. & Suárez A. (2015). Técnicas e instrumentos de análisis y diseño en la elaboración de manuales de procedimientos y administrativos (Tesis de pregrado). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. Destaca la importancia del buen manejo y control de las operaciones mediante el uso de manuales de procedimientos y administrativos, empleando la teoría de Organización y métodos para asegurar la eficiencia administrativa, constituyendo una importante herramienta de trabajo que permiten que las organizaciones se orienten hacia una buena dirección y logren alcanzar sus objetivos y metas.

En todas las investigaciones documentales consultadas, encontramos aportes que destacan la importancia de los diferentes tipos de manuales administrativos en una organización, sin embargo, se encontró pocos estudios enfocados directamente con los manuales de políticas y procedimientos y su beneficio en las organizaciones. Basado en esto se identificó una oportunidad para realizar un estudio investigativo que muestre la importancia de los manuales de políticas y procedimientos en la operativa de una empresa y enfatizar los múltiples beneficios que una empresa puede obtener de ellos para el logro de sus objetivos.

Los distintos estudios de Ortez, E., Castillo, C. & Prado, F., Hernández, K. & Suárez A., abordan la importancia de los manuales desde la perspectiva de las “empresas”, nosotros vamos a trabajar la importancia de los manuales desde el Banco y especialmente en el área de las Tarjetas de Crédito.

1.2 Justificación

Con base a mi experiencia profesional he identificado que una de las problemáticas mayores que enfrenta las instituciones radica en que el personal no conoce o conoce parcialmente los procesos relacionados a su puesto de trabajos, esto trae como consecuencia deficiencia en la atención a las solicitudes, falta de claridad en la asignación de las responsabilidades y funciones, toma de decisiones lentas o indecisas, impactando directamente en la imagen, eficiencia y alcance de los objetivos institucionales. Estas problemáticas actualmente se están presentando en el área de tarjetas de crédito del Banco Nacional de Nicaragua, al realizar esta investigación busco como evidenciar teóricamente y destacar la importancia e impacto positivo que puede obtener el área de tarjetas a través de la actualización del Manual de Políticas y Procedimientos , facilitándole el enfoque de sus actividades en el logro de sus objetivos, pues estos contienen el conocimiento para que las operaciones se desarrollen exitosamente y que se logren los objetivos que se han planteado. Así como destacar los beneficios que puede aportar a sus integrantes de forma individual, permitiéndoles alcanzar el éxito profesional.

La presente tesis se realiza con el propósito de proponer la actualización del Manual de Políticas y Procedimientos del área de tarjetas de crédito del Banco Nacional de Nicaragua agregando nuevas metodologías de elaboración y herramientas que le permitan cumplir con la finalidad de mejorar la eficiencia administrativa del área y alcanzar los objetivos de la institución.

El principal motivo para el desarrollo de esta investigación es que considero que un Manual de Políticas y Procedimientos es la base de toda empresa grande o pequeña, estos les permitirá controlar y regular su operatividad en la búsqueda de alcanzar sus objetivos. Esta propuesta de actualización de Manuales de Políticas y Procedimientos puede ser muy beneficiosa para el Banco Nacional de Nicaragua, se verá reflejado en un desarrollo más eficiente de los procesos y procedimientos del área de tarjetas de

crédito, lo cual repercutirá en la presentación de un mejor servicio, siendo la pieza clave en una empresa dedicada a ofrecer productos y servicios financieros.

Los manuales son una pieza primordial para una empresa que desee alcanzar el éxito, de ahí nace el interés personal de ampliar el conocimiento teórico y práctico de los manuales y fundamentar su uso e importancia dentro de una empresa. Un Manual de Políticas y Procedimientos describe y regula las actividades de una empresa, guía a los colaboradores en su quehacer diario, facilita la realización de las tareas el indicar que y como hacerlas.

A nivel general todo nuestro entorno cotidiano también necesita de manuales, un nuevo electrodoméstico en nuestros hogares, una nueva tecnología, trae consigo un manual, un documento o guía que oriente al usuario y facilite su uso. Es posible afirmar que una empresa necesita de un manual que le facilite el desarrollo de sus operaciones y el alcance de sus objetivos.

Los manuales ayudan a alcanzar el éxito, ya que en ellos se encuentra el conocimiento fundamental para lograr un desempeño eficiente y proporcionan una directriz para resolver eficazmente las situaciones que se presentan en el día a día de una empresa, facilitando el cumplimiento de las funciones y apoyando a alcance del éxito personal.

Sin un Manual de Políticas y Procedimientos adecuado y actualizado el Banco Nacional de Nicaragua perderá el control de sus operaciones y en consecuencia estará en riesgo de cumplir con los objetivos que persigue alcanzar.

1.3 Planteamiento del problema

El Banco Nacional de Nicaragua, fue fundado en diciembre de 1991, se ha caracterizado por ser la institución bancaria pionera en Nicaragua en brindar a sus clientes soluciones financieras ágil, oportuna, segura y confiable. Desde su fundación, se ha posicionado como el banco líder en la prestación de servicios financieros en Nicaragua, reconocido por la calidad en la atención y nivel de servicio, la innovación constante en los productos, cobertura geográfica y un alto nivel de responsabilidad social empresarial con la comunidad.

En la actualidad el Banco Nacional de Nicaragua tiene la mayor cobertura geográfica compuesta por la completa red de sucursales a nivel nacional, distribuidas en todos los departamentos del país. Se ha esmerado en que la experiencia del servicio financiero se convierta en un trámite ágil, fácil, seguro y confiable para sus clientes. Es así, que hoy día, Banco Nacional de Nicaragua sobresale por la flexibilidad de sus canales de distribución, contando con una amplia red de cajeros automáticos y siendo pioneros en la provisión de servicios financieros a través de Internet.

El área de tarjetas de crédito se ha destacado por ser una de las áreas que genera más rentabilidad al banco, sin embargo, actualmente es perceptible que está enfrentando una serie de problemáticas en la administración de sus procesos y procedimientos que están dificultando que se alcancen los objetivos que se persiguen.

Es evidente que los colaboradores realizan sus actividades y las funciones que tienen asignadas, sin embargo, se ha incrementado considerablemente las siguientes situaciones:

Atrasos en las gestiones e inconformidades con los clientes.

Incremento en los tiempos de respuesta de las gestiones

Reclamos continuos de los clientes.

Desarrollo lento de los procesos de operación.

Toma de decisiones lentas e indecisas.

Falta de conocimiento adecuado en el desarrollo de algunas actividades.

Falta de claridad en la asignación de responsabilidades y funciones del personal.
Falta de organización.

Esta situación puede ser ocasionada por distintos factores, entre ellos mala definición o carencia de políticas y procedimientos correctamente organizados, para cumplir de una manera eficiente y eficaz con las actividades de las respectivas sub áreas. Los cambios que se han producido a nivel tecnológico y de procesos que no han sido debidamente documentados. A simple vista puede notarse que en algunos procesos existe falta de claridad.

Estas observaciones fueron detectadas a través de la observación directa y entrevistas directas con el personal del área.

La situación del área de tarjetas de crédito afecta principalmente a los clientes y a colaboradores. Sobre los clientes repercute en la calidad de la atención al cliente, lenta, imprecisa y que no satisface sus necesidades. A los trabajadores los afecta en la medida que la mala organización y gestión de algunas actividades origina un mayor grado de dificultad y demora en el desarrollo de sus funciones.

Esta situación requiere de una completa revisión y actualización de los Manuales de Políticas y Procedimientos del área de tarjetas de crédito del Banco Nacional de Nicaragua, lo cual demanda solucionar las falencias encontradas y mejorar la eficiencia administrativa de los colaboradores en pro del alcance de los objetivos de la institución.

Identificar cuáles son los procesos y subprocesos que no están claramente definidos, que no cuentan con políticas que los describan y no tienen un procedimiento establecido. Para establecer sus políticas, procedimientos, flujos de atención y seguimiento.

Es necesario examinar la estructura actual de los manuales del área. Verificar las políticas que se encuentran definidas y confirmar si están acorde a su proceso. Analizar si la estructura de los procedimientos es la adecuada o es muy abstracta, si se refleja los pasos de forma secuencia y orienta efectivamente al personal para el cumplimiento de las tareas de cada proceso.

Con base a lo anterior diseñar una propuesta de actualización del Manual de Políticas y Procedimientos del Banco Nacional de Nicaragua que ayude mejorar la eficiencia administrativa de los colaboradores del área de tarjetas de crédito y que aporten al

alcance de los objetivos de la institución. A través de la documentación adecuada de los procesos, describiendo de forma clara sus operaciones y complementar la estructura de los procedimientos que actualmente están siendo utilizados por la institución.

1.4 Formulación del problema

Pregunta toral:

¿Cómo la actualización de los manuales de políticas y procedimientos del área de tarjetas de crédito del Banco Nacional de Nicaragua contribuirá a la eficiencia administrativa y al cumplimiento de los objetivos institucionales?

Sistematización del problema

Preguntas específicas:

1. ¿Cuál es la metodología que utiliza el Banco Nacional de Nicaragua para la elaboración de los manuales de políticas y procedimientos?
2. ¿De qué forma los manuales de políticas y procedimientos que actualmente utiliza el Banco Nacional de Nicaragua apoyan a los colaboradores del área de tarjetas de crédito para el alcance de un desempeño eficiente en sus labores?
3. ¿Cómo la actualización de los manuales de políticas y procedimientos del área de tarjetas de crédito pueden facilitar un mejor desempeño de los colaboradores y mejorar la eficiencia administrativa del área para contribuir al logro de los objetivos institucionales?
4. ¿Qué acciones deben de desarrollarse para realizar una adecuada actualización de manuales de políticas y procedimientos del área de tarjetas de crédito del Banco Nacional de Nicaragua que permita mejorar la eficiencia administrativa del área y alcanzar los objetivos de la institución?

2. Objetivos de investigación

2.1 Objetivo general

Presentar una propuesta de actualización del Manual de Políticas y Procedimientos del área de tarjetas de crédito del Banco Nacional de Nicaragua para el año 2021, con el fin de mejorar la eficiencia administrativa de los colaboradores del área de tarjetas de crédito y que aporten al alcance de los objetivos de la institución.

2.2 Objetivos específicos.

1. Evaluar la metodología que el Banco Nacional de Nicaragua utiliza en el proceso de elaboración y actualización de los manuales de políticas y procedimientos.
2. Analizar el uso y aplicación actual de los manuales de políticas y procedimientos del área de tarjetas de crédito del Banco Nacional de Nicaragua, si estos apoyan a lograr un mejor desempeño y mejorar la eficiencia de los colaboradores del área de tarjetas de crédito para contribuir al logro de los objetivos organizacionales.
3. Diseñar la propuesta de actualización de manuales de políticas y procedimientos del área de tarjetas de crédito del Banco Nacional de Nicaragua enfocado en la comprensión de los procesos de forma sencilla, práctica y que favorezca a mejorar la eficiencia administrativa y al alcance de los objetivos de la institución.

3. Marco Teórico

3.1 Manuales administrativos.

3.1.1 Concepto de manual.

Los manuales administrativos, en el transcurso del tiempo han permitido guiar eficazmente las diferentes tareas o procesos que se realizan en una institución

Asimismo, Franklin, E. (2009) nos dice

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas. (p.244).

Álvarez, M. (1996) expresa “Los manuales son una de las mejores herramientas administrativas porque le permiten a cualquier organización normalizar su operación.” (p.24).

Rodríguez, J. (2012) afirma “Un manual es un documento en el que se encuentran de manera sistemática las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad.” (p.60)

Para Münch, L. (2010)” Los manuales son documentos que contienen en forma sistemática, información acerca de la organización.”

Con base a la teoría expuesta un manual es un instrumento administrativo que contiene de forma explícita, y ordenada información sobre los objetivos, políticas, procesos, organización y procedimientos de una institución. Así como las instrucciones necesarias para la ejecución de un trabajo o tarea.

Con base en las diferentes definiciones se puede conceptualizar a un manual como un libro o documento que contiene lo más fundamental de un tema, siendo estos vitales

para incrementar y aprovechar el conocimiento y experiencias de personas y organizaciones y lo convierten en una de las herramientas más eficaces dentro de las organizaciones. Es un documento en el que se encuentran de manera sistemática las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad.

Los manuales ofrecen muchas ventajas a las organizaciones, son altamente beneficiosos, ya que permiten que la comunicación en todas las áreas de una institución sea eficaz, transmitiendo el conocimiento y experiencia y los disponen al alcance a todos los colaboradores de una institución.

3.1.2 Clasificación de los manuales administrativos

Entre los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, destacan los manuales administrativos, ya que facilitan el aprendizaje de la organización, proporcionan la orientación precisa que requiere el personal a nivel operativo o de ejecución. Son una fuente de información en las cuales se trata de mejorar y orientar los esfuerzos para lograr la realización de las tareas.

Münch. L. (2010) menciona “Los manuales, de acuerdo con su contenido, pueden ser de políticas, departamentales, organizacionales, de procedimientos, específicos, de técnicas y de puestos.” (p.71)

En cambio, Franklin, E. (2009) expresa “Los manuales administrativos son susceptibles de clasificarse según su naturaleza, contenido y ámbito.” (p.286)

Tabla 1

| Clasificación de manuales administrativos | |
|---|----------------------|
| Por su naturaleza o área de aplicación | Microadministrativos |
| | Macroadministrativos |
| | Mesoadministrativos |
| Por su contenido | De organización |
| | De procedimientos |

| | |
|---------------|--------------------------------|
| | De gestión de la calidad |
| | De historia de la organización |
| | De políticas |
| | De contenido múltiple |
| | De puestos |
| | De técnicas |
| | De ventas |
| | De producción |
| | De finanzas |
| | De personal |
| | De operación |
| | De sistemas |
| Por su ámbito | Generales |
| | Específicos |

Rodríguez, J. (2012) menciona “En la actualidad un gran número de organismos han adoptado el uso de manuales administrativos como medio para satisfacer distintas necesidades. Los manuales pueden ser de diferentes tipos.” (p.286)

Tabla 2

| Clases de manuales administrativos | |
|------------------------------------|--|
| | <p>En esta categoría se incluyen los siguientes manuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De historia del Organismo • De organización • De políticas |
| Por su contenido | <ul style="list-style-type: none"> • De procedimientos • De contenido múltiple (cuando, por ejemplo, incluyen políticas y procedimientos, historia y organización) • De adiestramiento o instructivo • Técnicos <p>En este grupo entran los manuales que rigen a una determinada función operacional. El grupo incluye los manuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De producción • De compras |
| Por su función específica | <ul style="list-style-type: none"> • De ventas • De finanzas • De contabilidad • De crédito y cobranza • De personal • Generales (los que se ocupan de dos o más funciones operacionales) |

Datos obtenidos: Cómo elaborar y usar los manuales administrativos

Rodríguez, J. (2012) nos dice “Otra clasificación aceptada de los manuales administrativos se basa en las necesidades específicas que surgen en las oficina-s, y de acuerdo con su ámbito de aplicación, puede abarcar muchas o pocas actividades.” (p.71)

Tabla 3

| Clases de manuales según su ámbito de aplicación | |
|--|---|
| General | <p>Incluyen al organismo en su conjunto</p> <p>En este grupo de manuales se clasifican los manuales de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organización • Procedimientos • Políticas |
| Específico | <p>Contienen información de una unidad orgánica.</p> <p>En esta clasificación se incluyen los manuales de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento y selección • Auditoría interna • Políticas de personal • Procedimientos de tesorería |

Conociendo las diferentes clasificaciones de los manuales. La selección del manual adecuado deberá de ser acorde a la información, a las necesidades y requerimientos que la empresa desee satisfacer, utilizar que se adapte mejor a su operación y que le facilite el alcance de sus objetivos.

3.2 Manual de Políticas y Procedimientos.

3.2.1 Definición de Manual de Políticas y Procedimientos.

Se ha descrito las diversas clasificaciones de manuales administrativos, por su naturaleza, por su contenido, por su ámbito. De acuerdo a estas clasificaciones el Manual de Políticas y Procedimientos está catalogado como un manual múltiple. Cuando lo que se necesita es manejar una serie de acciones la mejor opción son los manuales de

políticas y procedimientos, este documento contiene las actividades y normas que debe cumplir cada departamento de una empresa para llevar a cabo las funciones.

Con respecto al concepto de manuales múltiples Franklin, E. (2009) plantea “Estos manuales concentran información relativa a diferentes tópicos o aspectos de una organización.” (p.246)

Un Manual de Políticas y Procedimientos puede definirse como un documento que contiene todas las políticas y los procedimientos de todas las unidades orgánicas que conforman una empresa, con el propósito de uniformar la forma de operar.

Álvarez, M. (1996) indica: “Un Manual de Políticas y Procedimientos es un manual que documenta la tecnología que se utiliza dentro de un área, departamento, dirección, gerencia u organización.” (p.24)

Utilizar un manual múltiple puede ofrecer muchos beneficios en una organización, Franklin, E. (2009) destaca:

Estos manuales concentran información relativa a diferentes tópicos o aspectos de una organización. El objetivo de agruparla en un solo documento obedece básicamente a las razones siguientes: • Que sea más accesible para su consulta. • Que resulte más viable económicamente. • Que técnicamente se estime necesario integrar más de un tipo de información. • Que sea una instrucción del nivel directivo. (p.246)

Para la elaboración de manuales de políticas y procedimientos Álvarez, M (1996) recomienda:

La elaboración de manuales de políticas y procedimientos implica en primer lugar definir las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas que conforman la organización, incluso, en algunos casos lo primero que hay que hacer es definir las áreas, agrupando o separando funciones según sea lo más conveniente, para hacer frente al mercado y cumplir con su misión. (p.25)

La elaboración de manuales de políticas y procedimientos involucra hacer los levantamientos de procesos para definir las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas que conforman la organización.

Sirve para transmitir completa y efectivamente la cultura organizacional a todo el personal de una institución y documenta la experiencia acumulada por la organización a través de los años, para utilizarla en su beneficio.

3.2.2 Las políticas.

El uso de políticas en una institución favorece el aumento de la productividad y utilidades. Las políticas mantienen una organización ordenada.

Con respecto a este concepto Álvarez, M. (1996) afirma “Las políticas deben de ser pensadas y diseñadas para facilitar que las cosas se hagan correctamente.” (p.27). Las políticas bien desarrolladas pueden ayudar a evitar el desorden dentro de una organización y políticas mal diseñadas pueden paralizar la organización.

Para Franklin, E. (2009) las políticas son “Criterios o líneas de acción que se formulan de manera explícita para orientar y facilitar el desahogo de las operaciones que llevan a cabo las distintas instancias que participan en el procedimiento.” (p.257)

Münch. L (2010) define “Las políticas son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones acerca de situaciones y decisiones que se repiten.” (p.45)

Las políticas ayudan a evitar lentitud, defectos y, sobre todo, pérdida de tiempo en las principales actividades y procesos de la organización. Las políticas son como linternas en la oscuridad porque permiten visualizar un camino claro, preciso y seguro para las actividades cotidianas, sobre todo, en los puntos críticos donde se requiere de una decisión. (Álvarez, L. 2018)

El uso de políticas induce en el corto plazo el aumento de utilidades para la organización. Cuando se observa una organización que funciona de manera ordenada y tranquila, es porque está administrada por políticas y procedimientos funcionales y bien diseñados.

3.2.3 Procedimientos

Un proceso es el conjunto de elementos que interactúan para transformar insumos, en bienes o productos terminados. Un proceso está formado por materiales, métodos y procedimientos, recursos humanos, maquinaria y equipo y el medio ambiente.

Álvarez, M (1996) define: “Un procedimiento es la guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente como dos o más personas realizan un trabajo.” (p.35)

Münch. L (2010) indica “Un procedimiento es una serie de actividades de carácter repetitivo que se realiza en forma cronológica y secuencial.” (p.72)

Contar con los procedimientos adecuados y definidos puede ser muy beneficiosos para las organizaciones. Franklin, E. (2009) opina “La descripción de los procedimientos permite comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad.” (p.245)

Para elaborar correctamente un procedimiento, es necesario asegurar que estos cuenten con todos los elementos necesarios para que logren su función de transmitir claramente las tareas que se realizan en una empresa. Al respecto, Franklin, E. (2009) indica que “Todo procedimiento incluye la determinación de tiempos de ejecución, el uso de recursos materiales y tecnológicos, así como la aplicación de métodos de trabajo y control para desarrollar las operaciones de modo oportuno y eficiente.” (p.245)

Los métodos y procedimientos que son escritos, además de asegurar la repetitividad de un trabajo, permiten que el usuario siga tranquilamente por un camino seguro previamente probado. Además, al usarlo continuamente podrá estar capacitado para mejorarlo. (Álvarez, M. 1996)

Si el personal de una organización conoce los respectivos procedimientos de la empresa y esta adecuadamente entrenado, sabrían exactamente qué hacer y qué no hacer, ante determinadas situaciones. Usando adecuadamente métodos y procedimientos escritos, las personas adquieren precisión y velocidad. Es ahí donde radica la importancia y el beneficio de contar con procedimientos escritos, que estandaricen las operaciones de una empresa y que documenten la mejor experiencia de la organización.

3.2.4 Contenido básico del Manual de Políticas y Procedimientos.

Toda organización está regida por políticas y procedimientos, estos pueden formales o informales, por lo que el elaborar un manual, simplifica la vida de la organización y de todos sus colaboradores. Una empresa puede adoptar la estructura que considere más viable para el cumplimiento de sus funciones.

La información que integrará el Manual de Procedimientos va a depender de lo que la Institución pretenda mostrar o dar a conocer con este documento, Álvarez, M. (1996) hace referencia al contenido que podría incluirse en el Manual de Políticas y Procedimientos:

Portada

Índice

- I. Hoja de autorización del área
- II. Política de la calidad (cuando sea aplicable)
- III. Objetivo(s) del manual
- IV. Bitácora de revisiones y modificaciones a políticas y procedimientos
- V. Políticas
- VI. Procedimientos
- VII. Formatos
- VIII. Anexos

3.2.5 Beneficios de los manuales de políticas y procedimientos.

Los manuales de políticas y procedimientos son un instrumento que permiten a las empresas el alcance sus objetivos y ordenan la actividad diaria en una empresa. Para Álvarez, M. (2020) el crecimiento de una empresa depende de sus manuales de políticas y procedimiento, su implementación y actualización constante puede ofrecer muchos beneficios para las empresas.

Entre los principales beneficios se destacan:

Tener procesos efectivos

Incrementar las ventas y utilidades.

Tener buenos cimientos para crecer y posicionarse en el mercado.

Acelerar la capacitación del personal
Mejorar la relación cliente-proveedor interno
Consolidar tu estrategia empresarial
Tener libertad empresarial.

3.3 Procesos

3.3.1 Concepto de procesos

Para Para Robbins y Judge (2013) “Los procesos son las acciones que los individuos, los grupos y las organizaciones realizan como resultado de los insumos, y que conducen a ciertos resultados.” (p.25)

Carrasco, J. (2004) nos dice “Proceso es una totalidad que cumple un objetivo útil a la organización y que agrega valor al cliente.” (p.31)

Pérez, J. (2012) define como proceso “Secuencia de actividades que tiene un producto con valor” (p.51)

Para Mallar, M. (2010) “Un proceso es un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas, que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y actividades específicas que implican agregar valor, para obtener ciertos resultados (outputs).” (p.7)

Para Huamán, L. y Ríos, V. (2011) indica: “el conjunto de actividades secuenciales que una organización realiza, para buscar y obtener un resultado, que puede ser un producto o servicio con valor para los clientes internos y externos, y para ello consumen insumos y utilizan recursos del medio” (p.289)

Según las definiciones de los autores se puede conceptualizar a un proceso como un conjunto de actividades ordenadas y relacionadas entre sí que se transforman en un resultado que tiene como objeto generar un valor agregado para un usuario final.

3.3.2 Elementos de un proceso

Para Pérez, J. (2012) un proceso tiene tres elementos:

- a. Un input (entrada principal). Es el producto con unas características objetivas que responde al estándar o criterio de aceptación definido.
- b. La secuencia de actividades propiamente dicha que precisan de medios y recursos con determinados requisitos para ejecutarlo siempre bien a la primera.
- c. Un output (salida). Es el producto con la calidad exigida por el estándar del proceso. (p.54)

Para Mallar, M. (2010) Los elementos que conforman un proceso son:

1. Inputs: recursos a transformar, materiales a procesar, personas a formar, informaciones a procesar, conocimientos a elaborar y sistematizar, etc.
2. Recursos o factores que transforman: actúan sobre los inputs a transformar.
 - a. Factores dispositivos humanos
 - b. Factores de apoyo
3. Flujo real de procesamiento o transformación: La transformación puede ser física (mecanizado, montaje etc.), de lugar (el output del transportista, el del correo, etc.), pero también puede modificarse una estructura jurídica de propiedad (en una transacción, escrituración, etc.).
4. Outputs: son básicamente de dos tipos:
 - a. Bienes.
 - b. Servicios. (p.8)

Para Huaman, L. y Ríos, V. (2011). Los elementos por los que está compuesto un proceso:

- a. Insumos (input): conjunto de bienes (materias primas) que son utilizados para la producción de productos y servicios.
- b. Resultados (output): productos y servicios resultados de la producción.

- c. Secuencia de actividades: pasos que hay que realizar para transformar los insumos en los resultados deseados.
- d. Dueño del proceso: actor principal del proceso y su responsable.
- e. Recursos: herramientas o equipos utilizados en el proceso.
- f. Indicadores: Medición de los resultados del proceso. (p.289)

3.3.3 Concepto de gestión por procesos

Para alcanzar buenos resultados, las organizaciones necesitan gestionar sus actividades y recursos con la finalidad de orientarlos hacia la consecución de sus objetivos

Para Bravo, J (2004) “La gestión de procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente.” (p.29)

Para Mallar, M. (2010) “el modelo de Gestión basada en los Procesos, se orienta a desarrollar la misión de la organización, mediante la satisfacción de las expectativas de sus stakeholders –clientes, proveedores, accionistas, empleados, sociedad. – y a qué hace la empresa para satisfacerlos” (p.5)

Huaman, L. y Ríos, V. (2011) nos dice “La gestión generadora de valor (para los clientes: alta calidad del producto y servicio; y para los accionistas: rentabilidad), basada en el diseño, control, mejora o innovación de los procesos esenciales de negocio” (p.295)

La gestión de procesos ve a los procesos como una forma para cumplir la estrategia de la organización y mejorar aspectos como eficiencia, atención al cliente, calidad, productividad, y así lograr grandes metas organizacionales.

Basados en la teoría podemos indicar que la gestión por procesos es una forma de organización cuyo objetivo es mejorar el desempeño y la optimización de los procesos de una empresa.

3.3.4 Beneficios de la gestión por procesos

La gestión por proceso proporciona múltiples beneficios a las organizaciones entre los cuales podemos destacar: la reducción de costos, mejora la comunicación, aumenta la rentabilidad, ayuda a la medición de los objetivos, proporciona un mayor control de las actividades que se realizan en una empresa.

Bravo, J (2004) menciona: “El gran objetivo de la gestión de procesos es aumentar la productividad en las organizaciones. Productividad considera la eficiencia y agregar valor para el cliente.” (p.29)

Bravo, J. (2004) dice “La gestión de procesos ayudará a lograr la deseada productividad, entendiendo por tal tanto la eficiencia como la eficacia de un proceso. Eficiencia en el sentido de hacer más con menos. Eficacia para agregar valor al cliente.” (p.38)

Podemos concluir que la gestión basada en procesos orienta a una organización hacia el logro de los resultados que se espera, es decir ayuda a las empresas a alcanzar la obtención de los objetivos establecidos.

3.3.5 Descripción y Documentación de procesos

Es importante para toda empresa identificar y conocer sus procesos, adicionalmente debe de contar con la adecuada documentación de procesos, que sirva como una guía de referencia para los colaboradores.

Bravo, J. (2009) hace la siguiente afirmación “la descripción de un proceso no es neutra, porque siempre genera algún nivel de mejora, aunque no haya sido el objetivo.”(p.84)

Así mismo indica “la descripción de los procesos ya deja a las personas más preparadas que antes y a la organización en mejores condiciones para cumplir su misión. (p.84)

Huaman, L. y Ríos, V. (2011) indica “El Manual de Procedimientos será la herramienta diaria del personal de la organización.” (p.319)

Bravo, J. (2011) menciona “un procedimiento es la descripción detallada de un proceso.”

Se hace evidente la importancia de formalizar los procesos, los manuales de políticas y procedimientos representan el método ideal para representar y documentar los procesos más importantes de una empresa.

Basado en lo anterior se puede manifestar que una adecuada documentación de procesos beneficiara a una empresa:

- Eliminar o minimizar errores
- Reducir el tiempo de las tareas
- Disminuir los costos
- Reducir los recursos asignados a las tareas
- Identificar oportunidades de mejora.
- Mejorar la eficiencia, la calidad y la productividad
- Aumentar la satisfacción del cliente

3.4 Comportamiento Organizacional

Para Robbins y Judge (2013) explican: “El comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones” (p.10)

Chiavenato, I. (2009) considera: “El comportamiento organizacional se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos.” (p.6)

Para Hellriegel y Slocum, Jr. (2009). El comportamiento organizacional es el estudio de los individuos y los grupos dentro del contexto de una organización y el estudio de los procesos y las prácticas internas que influyen en la efectividad de los individuos, los equipos y las organizaciones. (p.4)

Basado en las definiciones el comportamiento organizacional es el estudio la interacción entre las personas, los grupos y la organización, que permitirá un mejor desempeño y aumento de la efectividad de la organización o mejorarla.

3.4.1 Características del comportamiento organizacional.

Chiavenato, I. (2009) nos expone las principales características del comportamiento organizacional (CO)

1. El CO es una disciplina científica aplicada. Está ligado a cuestiones prácticas cuyo objeto es ayudar a las personas y a las organizaciones a alcanzar niveles de desempeño más elevados.
2. El CO se enfoca en las contingencias. Así, procura identificar diferentes situaciones de la organización para poder manejarlas y obtener el máximo provecho de ellas.
3. El CO utiliza métodos científicos. Formula hipótesis y generalizaciones sobre la dinámica del comportamiento en las organizaciones y las comprueba empíricamente.
4. El CO sirve para administrar a las personas en las organizaciones.
5. El CO se enriquece con aportaciones de varias ciencias del comportamiento. a) Las ciencias políticas. b) La antropología. c) La psicología. d) La psicología social. e) La sociología. f) La sociología organizacional, en lo referente a la teoría de las organizaciones y la dinámica de las organizaciones.
6. El CO está íntimamente relacionado con diversas áreas de estudio, como la teoría de las organizaciones (TO), el desarrollo organizacional (DO) y la administración de personas o de recursos humanos (ARH). (p.8)

3.4.2 Niveles del comportamiento organizacional.

Para Chiavenato, I. (2009). En el estudio del CO se aplica un enfoque dividido en tres niveles jerárquicos:

1. Macroperspectiva del CO. Se refiere al comportamiento del sistema organizacional como un todo. Es lo que llamamos comportamiento macroorganizacional y se refiere al estudio de la conducta de organizaciones enteras.
2. Perspectiva intermedia del CO. Trata sobre el comportamiento de los grupos y los equipos de la organización. Recibe el nombre de comportamiento mesoorganizacional, pues funciona como nexo entre las otras dos perspectivas del CO. Se enfoca en el comportamiento de las personas que trabajan en grupos o en equipos.
3. Microperspectiva del CO. Analiza el comportamiento del individuo que trabaja solo en la organización. Se llama comportamiento microorganizacional. Por su origen, la microperspectiva del CO tiene una orientación claramente psicológica. (p.10)

3.4.3 Modelos y variables del comportamiento organizacional

Para comprender mejor las variables que intervienen en el comportamiento organizacional estudiaremos dos modelos de comportamiento organizacional con diferentes enfoques:

El modelo de Idalberto Chiavenato

El modelo de Stephen P Robbins y Timothy A. Judge.

3.4.3.1 *El modelo de Idalberto Chiavenato*

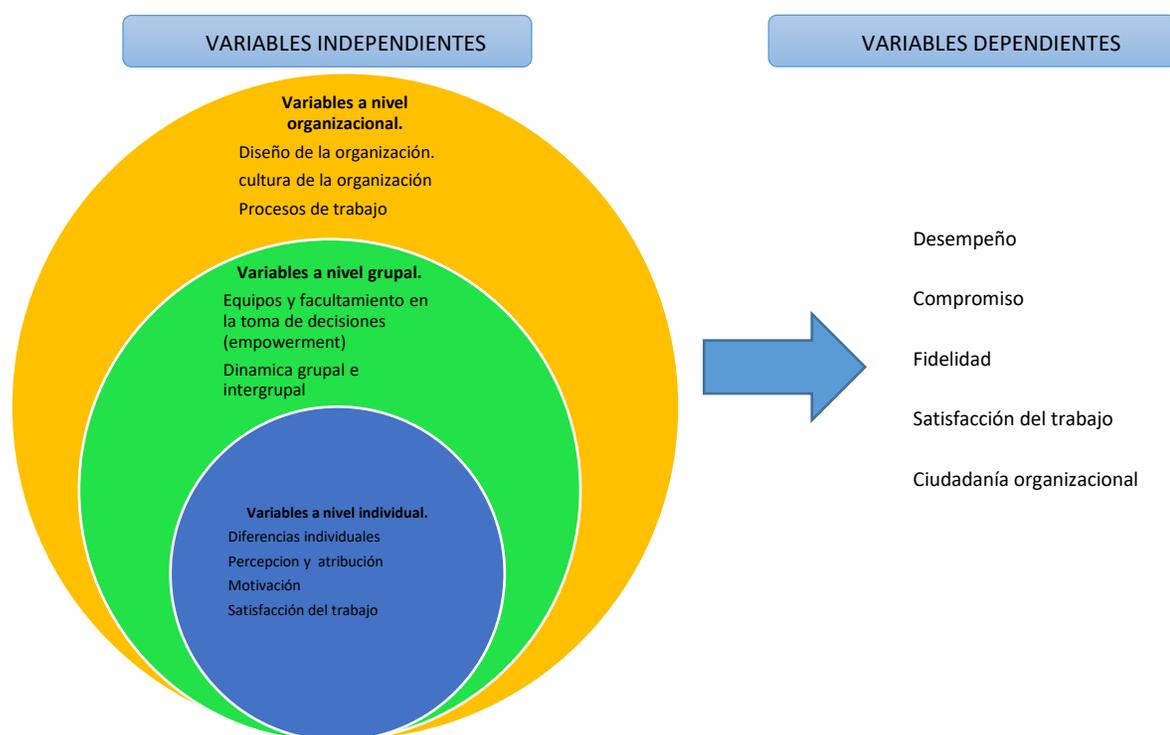
Chiavenato, I. (2009). Nos dice:

El modelo convencional del CO utilizado por la mayoría de los autores incluye tres niveles de análisis: el individual, el grupal y el organizacional, los cuales tienen

grados crecientes de complejidad y cada uno se elabora a partir del nivel anterior, es decir, se superponen como si fueran bloques de construcción dinámicos e interactivos. Los tres niveles funcionan como variables independientes del CO y determinan las variables del comportamiento organizacional. (p.10)

Ilustración 1.

Modelo para comprender el CO



Fuente. Adaptado de Comportamiento organizacional (p. 10), por Chiavenato, I., 2009, McGrawHillEducation.

VARIABLES INDEPENDIENTES

Para Chiavenato, I. (2009) Las tres variables del análisis —el sistema de la organización como un todo, los grupos de personas y los individuos— son las variables independientes del CO:

1. Las variables a nivel de sistema organizacional: son aquellas que encontramos en la organización como un todo. Deben abordarse en forma holística, es decir, involucrando al sistema entero. Algunos ejemplos son el diseño y la cultura de la organización y los procesos de trabajo. Se debe considerar que el todo es diferente de las partes que lo constituyen, así como el agua es diferente del hidrógeno y el oxígeno que la forman.
2. Las variables a nivel grupal: son aquellas que se observan en el comportamiento del grupo, es decir, cuando las personas trabajan en equipos. El comportamiento del grupo es diferente del de cada uno de sus integrantes.
3. Las variables a nivel individual: son aquellas que se derivan de las características de las personas que trabajan en la organización, como la personalidad, la historia personal, el grado de estudios, las competencias, los valores y las actitudes, sin dejar a un lado aspectos como la percepción, la toma individual de decisiones, el aprendizaje y la motivación. Cuando las personas ingresan a una organización ya poseen características individuales que influirán en forma ostensible en el CO y éste influirá en ellas. (p.11)

Variables dependientes

Chiavenato, I. (2009) Nos dice: “El modelo del CO incluye aquellas variables dependientes que son los principales indicadores que se pretende evaluar o medir.” (p.12)

Las principales variables dependientes son:

1. Desempeño: es la manera en que las personas cumplen sus funciones, actividades y obligaciones.
2. Compromiso: el compromiso con la organización reduce el absentismo y, por tanto, incrementa la disponibilidad de fuerza de trabajo.
3. Fidelidad: la fidelidad a la organización contribuye a reducir la rotación de personal (turnover), es decir, el flujo constante de salidas (renuncias o despidos) y entradas (admisiones) de personas a la organización, o el ingreso de personas para compensar las salidas de integrantes de la organización.

4. Satisfacción en el trabajo: las organizaciones exitosas procuran ser excelentes lugares para trabajar e intrínsecamente gratificantes para las personas.
5. Ciudadanía organizacional: ciudadanía significa el grado en que una persona goza de un conjunto de derechos civiles y políticos dentro de una comunidad política o social determinada. (Chiavenato, 2009, p.12)

Variables intermedias

Las variables independientes y dependientes del CO producen variables intermedias, en una íntima relación sistémica y no lineal. Las variables intermedias más importantes del CO son:

1. Productividad: una organización es productiva cuando alcanza sus objetivos al transformar sus insumos o entradas en resultados cada vez mayores al costo más bajo posible.
2. Adaptabilidad y flexibilidad: la adaptabilidad es la facilidad para ajustarse a diferentes situaciones y adquirir nuevos conocimientos, habilidades y competencias.
3. Calidad: la palabra calidad tiene muchos significados. Puede significar capacidad para satisfacer siempre las necesidades del cliente, sea interno o externo. (Chiavenato, 2009, p.13)

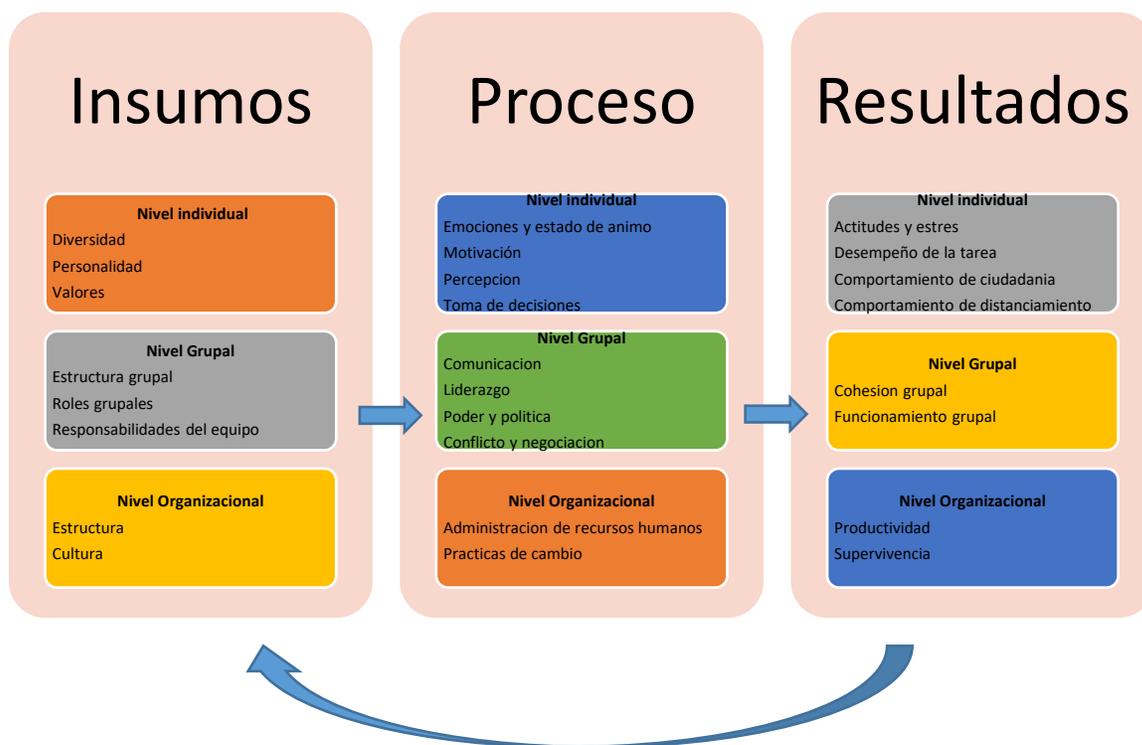
3.4.3.2 El modelo de Stephen P Robbins y Timothy A. Judge.

Robbins y Judge (2013) presenta un modelo de CO que plantea:

Nuestro modelo de CO, el cual propone tres tipos de variables (insumos, procesos y resultados) en tres niveles de análisis (individual, grupal y organizacional). El modelo procede de izquierda a derecha, y los insumos conducen a los procesos, y estos llevan a los resultados. (p.24)

Ilustración 2

Modelo básico de CO



Fuente. Adaptado de Comportamiento organizacional (p. 25), por Robbins, S. y Judge, T (2013), Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Los insumos son variables como la personalidad, la estructura del grupo y la cultura organizacional que conducen a los procesos. Estas variables preparan el escenario para lo que ocurrirá luego en una organización. Muchos de ellos se determinan antes de la relación laboral. (Robbins y Judge, 2013, p.24)

Los procesos son las acciones que los individuos, los grupos y las organizaciones realizan como resultado de los insumos, y que conducen a ciertos resultados. A nivel individual, los procesos incluyen las emociones y los estados de ánimo, la motivación, la percepción y la toma de decisiones. A nivel grupal, abarcan la comunicación, el liderazgo, el poder y las políticas, así como el conflicto

y la negociación. Por último, a nivel organizacional, los procesos incluyen la administración de recursos humanos y las prácticas del cambio. (Robbins y Judge, 2013, p.25)

Los resultados son las variables fundamentales que se desean explicar o predecir, y se ven afectados por algunas otras variables. ¿Cuáles son los principales resultados del CO? Los expertos han destacado los resultados a nivel individual como las actitudes y la satisfacción, el desempeño de la tarea, el comportamiento de ciudadanía y el comportamiento de distanciamiento. A nivel grupal, la cohesión y el funcionamiento son las variables dependientes. Por último, a nivel organizacional se encuentran la rentabilidad general y la supervivencia. (Robbins y Judge, 2013, p.25)

3.4.4 Principales temas del comportamiento organizacional

Hellriegel y Slocum, Jr. (2009). Describe los principales temas que abarcan el comportamiento organizacional:

las características del individuo, como sus creencias, valores y personalidad; los procesos del individuo, como la percepción, la motivación, la toma de decisiones, el juicio, el compromiso y el control; las características del grupo, como su tamaño, composición y propiedades estructurales; los procesos del grupo, como la toma de decisiones y el liderazgo; los procesos y las prácticas de la organización, como el establecimiento de metas, la evaluación, la retroalimentación, las recompensas y el desempeño, la rotación, el ausentismo y el estrés.(p.4)

Para Robbins y Judge (2013) nos dice: “El Comportamiento Organizacional incluye los temas fundamentales de motivación, comportamiento y poder del líder; comunicación interpersonal, estructura y procesos grupales, aprendizaje, desarrollo y percepción de actitudes, procesos de cambio, conflicto, diseño del trabajo y estrés laboral.” (p. 10)

El comportamiento organización posee un contenido muy amplio de temas y conocimientos que contribuyen con el desempeño y mejora de la eficacia de las organizaciones.

3.4.5 El comportamiento organizacional y la efectividad

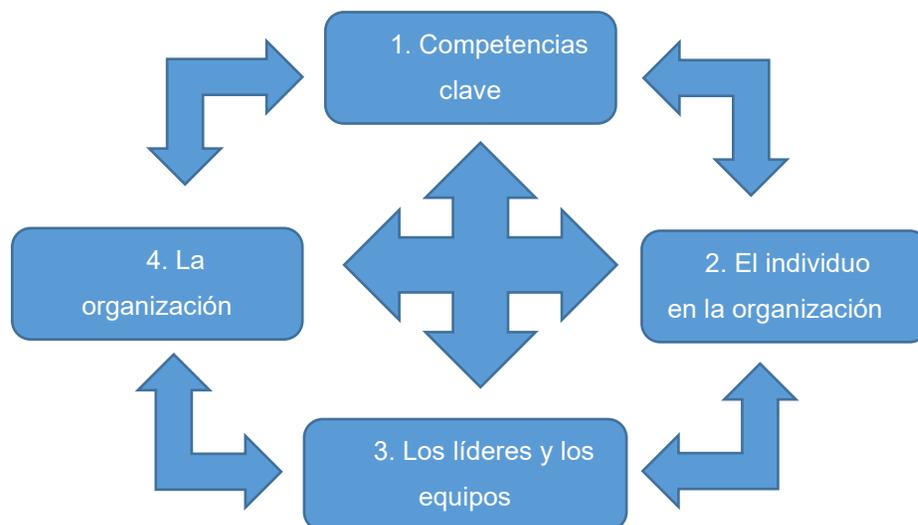
Hellriegel y Slocum, Jr. (2009). Nos dice “La capacidad de una organización para anticipar, manejar y responder a los cambios que registra su entorno determinará su efectividad a largo plazo.” (p. 5)

Para Hellriegel y Slocum, Jr. (2009).

El marco para aprender acerca del comportamiento organizacional y mejorar la efectividad de los empleados, los equipos y las organizaciones tiene cuatro componentes básicos: 1) las competencias clave que sustentan e integran los otros tres componentes, 2) el individuo en las organizaciones, 3) los líderes y los equipos en las organizaciones y 4) la organización misma. (p.5)

Ilustración 3.

Marco de aprendizaje para incrementar su efectividad

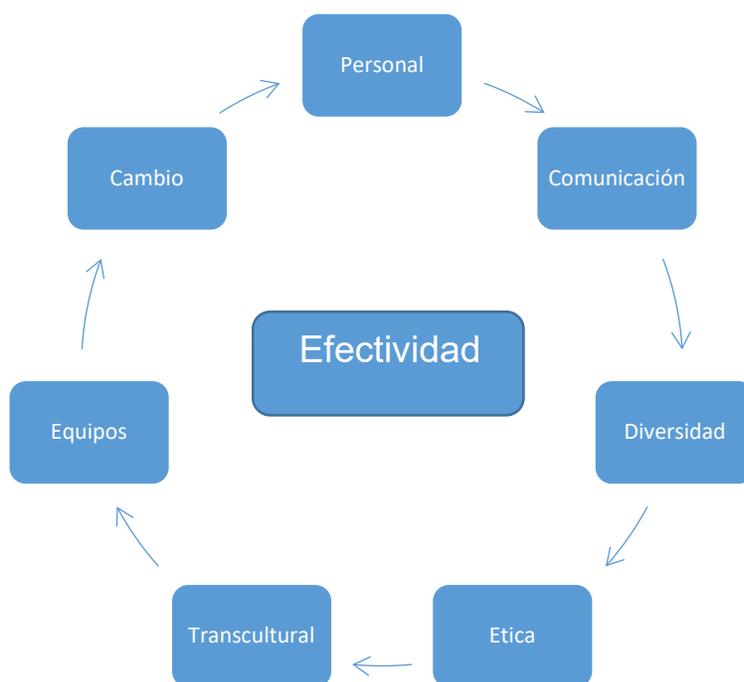


Fuente. Adaptado de Comportamiento organizacional (p. 5), Hellriegel, D. y Slocum, Jr. (2009), Compañía de Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

Para Para Hellriegel y Slocum, Jr. (2009). “Una competencia es un conglomerado interrelacionado de conocimiento, habilidades y capacidades que necesita una persona para ser efectiva.”

Ilustración 4.

Competencias clave para la efectividad



Fuente. Adaptado de Comportamiento organizacional (p. 7), Hellriegel, D. y Slocum, Jr. (2009), Compañía de Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

A continuación, se describe cada una de estas competencias:

La competencia personal incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para evaluar sus fortalezas y debilidades, establecer sus metas profesionales y personales y perseguirlas; equilibrar su vida personal y laboral; y participar en el aprendizaje de cosas nuevas, entre ellas

habilidades, comportamientos y actitudes nuevas o modificadas. (Hellriegel y Slocum, Jr., 2009, p.8)

La competencia para la comunicación incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para emplear todas las formas de transmitir, comprender y recibir ideas, pensamientos y sentimientos (verbales, auditivas, no verbales, escritas, electrónicas y demás) a efecto de poder transmitir e intercambiar información y emociones. (Hellriegel y Slocum, Jr., 2009, p.10)

La competencia para la diversidad incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para valorar las características singulares de los individuos y los grupos, para admitir estas características como fuentes potenciales de fuerza para la organización y apreciar la singularidad de cada individuo. (Hellriegel y Slocum, Jr., 2009, p.12)

La competencia ética incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para incorporar los valores y los principios que diferencian lo correcto de lo incorrecto cuando se toman decisiones y eligen conductas. La ética se refiere a los valores y los principios que distinguen el bien del mal. (Hellriegel y Slocum, Jr., 2009, p.16)

La competencia transcultural incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para reconocer y admitir las similitudes y diferencias que existen entre naciones y culturas y después abordar las cuestiones organizacionales y estratégicas clave con una mentalidad abierta y curiosa. La cultura es el patrón dominante de la forma de vivir, pensar, sentir y creer que las personas desarrollan y transmiten, de manera consciente o inconsciente, a las generaciones posteriores. (Hellriegel y Slocum, Jr., 2009, p.19)

La competencia en equipos incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para desarrollar, apoyar, facilitar y liderar grupos de modo que alcancen las metas de la organización. (Hellriegel y Slocum, Jr., 2009, p.21)

La competencia para el cambio incluye los conocimientos, habilidades y capacidades clave para reconocer e instituir las adaptaciones necesarias o para transformaciones enteramente nuevas de las personas, las tareas, las estrategias, las estructuras o las tecnologías del área de responsabilidad de una persona. (Hellriegel y Slocum, Jr. 2009, p.24)

3.4.6 Importancia del comportamiento organizacional

Chiavenato, I. (2009) nos dice

El estudio del CO ayuda a los gerentes, directores, consultores, mediadores y personas que trabajan en las organizaciones a manejar asuntos de la organización y a mejorar la eficacia de ésta. Un gerente que comprenda el CO estará más preparado para conocer situaciones de trabajo, para lidiar con problemas organizacionales y para ayudar a las personas y los grupos a alcanzar sus objetivos de manera más eficaz. (p.18)

La importancia del comportamiento organizacional radica en el conocimiento que proporciona a las organizaciones para manejar y dirigir a las personas tanto a nivel de la organización, grupal o individual y encaminarlas a logro de resultados, potenciando el desarrollo profesional de los miembros de la empresa y permitiendo así alcanzar la eficacia administrativa y el éxito.

3.5 Eficiencia y productividad empresarial

3.5.1 Concepto de eficiencia

Hernández, S (2011) “La eficiencia es el uso correcto de los recursos utilizados para lograr resultados.” (p. 4)

Para Robbins y Coulter (2005) Eficiencia es “Capacidad de obtener los mayores resultados con la mínima inversión. Se define como hacer bien las cosas.” (p. 7)

Basado en los conceptos expuestos, es posible definir eficiencia cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo o cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos.

Las organizaciones constantemente buscan la excelencia empresarial, esta puede alcanzarse a través de la eficiencia. Se puede decir que la eficiencia empresarial depende del aprovechamiento adecuado de los recursos.

3.5.2 Concepto de eficacia

Hernández, S (2011) “La eficacia se mide por los resultados, sin importar los recursos ni los medios con que se lograron.” (p. 4)

Para Robbins y Coulter (2005) eficacia es “Completar las actividades para conseguir las metas de la organización; se define como hacer las cosas correctas”. (p. 5)

Münch. L (2010) nos dice con respecto a la eficacia: “La eficacia de cualquier sistema organizacional estará en relación directa con la coordinación, misma que se obtiene a través del establecimiento de líneas de comunicación y autoridad fluidas.”(p.65)

El concepto de eficiencia puede definirse como el nivel de alcance de nuestros objetivos y metas, hace referencia a la capacidad de lograr lo que nos proponemos.

3.5.3 Efectividad

Para Hernández, S (2011) “La efectividad es la habilidad gerencial de lograr la eficiencia y la eficacia en relación con los recursos y objetivo.” (p. 5)

Es posible concluir que efectividad puede definirse como el equilibrio entre la eficacia y la eficiencia.

3.5.4 Concepto de productividad

La productividad es uno de los puntos fundamentales para cualquier institución, toda empresa busca producir lo máximo y mejor posible.

Para lograr que una empresa alcance sus objetivos es importante que esta sea productiva, para lograrlo el término productividad, eficacia y eficiencia están estrechamente relacionados, se hace necesario esforzarse para lograr la máxima eficiencia y eficacia en cada uno de sus procesos.

Chiavenato, I. (2009) considera:

Una organización es productiva cuando alcanza sus objetivos al transformar sus insumos o entradas en resultados cada vez mayores al costo más bajo posible. La productividad es una medida del desempeño

que incluye la eficiencia y la eficacia. La eficiencia es el uso adecuado de los recursos disponibles, es decir, hace hincapié en los medios y los procesos. La eficacia es el cumplimiento de metas y objetivos perfectamente definidos; en este caso lo más importante son los fines y los resultados. Una empresa es eficaz cuando satisface con éxito las aspiraciones de sus clientes y es eficiente cuando lo hace con un costo bajo. Si una empresa mejora sus métodos y procesos tiende a aumentar su eficiencia. Si supera sus metas y objetivos eleva su eficacia. (p. 13)

Münch. L (2010) define Productividad:

Productividad implica la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos. En este sentido, la productividad es la relación que existe entre la cantidad de insumos necesarios para producir un determinado bien o servicio y los resultados obtenidos. Es la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos, en términos de eficiencia y eficacia. De esta forma se aplica la administración como disciplina. (p. 23)

Para Hernández, S (2011), “La productividad es el resultado de la correcta utilización de los recursos en relación con los productos y servicios generados. Se calcula de la siguiente forma: $\text{Productividad} = \frac{\text{Producto}}{\text{Insumos}}$ ” (p. 4)

Para Robbins y Coulter (2005) Productividad es “La producción general de bienes y servicios dividida entre los insumos necesarios para generar esa producción.” (p. 491)

Para lograr productividad se hace necesario conocer y aplicar los términos eficiencia y eficacia.

3.5.5 La productividad en las organizaciones

Todas las organizaciones tienen como objetivo alcanzar el éxito, para ello buscan formas o alternativas de mejorar su productividad.

El concepto de productividad está ligado a los procesos, personas y resultados. Una administración adecuada de las operaciones facilita a las empresas el alcance de la productividad y se ve reflejada en los resultados alcanzados.

Hernández, S (2011), nos dice “La productividad es el reflejo de la eficiencia y de la eficacia que deben lograr la correcta administración y la gerencia de una empresa.” (p. 4)

Robbins y Coulter (2005) afirma que “Una productividad elevada puede generar crecimiento económico y desarrollo.” (p. 491)

Alcanzar la productividad empresarial es el resultado de las acciones que se deben de realizar para lograr los objetivos de la empresa y un buen ambiente laboral, tomando en consideración los recursos que se invierten para alcanzar los objetivos y resultados.

Se puede indicar que la productividad es el recurso con más relevancia para obtener ganancias y crecimiento en una empresa.

3.5.6 Los manuales administrativos y la productividad

La productividad laboral está relacionada al rendimiento laboral, que puede definirse como la relación que existe entre los resultados obtenidos en el trabajo y los recursos que han sido utilizados para alcanzarlos.

El rendimiento de un empleado no solo se enfoca en la obtención de resultados, sino que puede valorarse su contribución al buen ambiente de trabajo, el nivel de satisfacción de los clientes, el apoyo mutuo entre los colaboradores. Involucra el aprovechamiento del tiempo y la calidad en el trabajo.

Una organización realmente eficaz maximizará la productividad mediante una integración exitosa del personal en todo el sistema de operaciones.

Para aumentar la productividad en los miembros de una organización es importante contar con el conocimiento adecuado de cada proceso, conocer cómo actuar y solucionar problemas ante determinada situación, es ahí donde los manuales de políticas y procedimientos juegan un papel muy significativo ya que estos son un apoyo en la descripción de los procesos de una empresa, detallando cada procedimientos, de tal forma que facilite el desarrollo de las operaciones y el alcance de los objetivos de la compañía.

3.6 Objetivos Organizacionales

3.6.1 Concepto de Objetivos Organizacionales

Establecer objetivos organizacionales es fundamental para el éxito de una empresa pues éstos establecen el camino a seguir y son fuente de motivación para los colaboradores de la misma

Fred. D (2008) indica “Los objetivos se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar al perseguir su misión básica.”

Koont, H. y Wehrich, H. (2007) definen a “los objetivos como los fines importantes hacia los cuales se dirigen las actividades de organizaciones e individuos.” (p.86)

Se puede conceptualizar que los objetivos son los resultados que las empresas pretenden alcanzar, tomando en consideración todos los recursos que posee.

Los objetivos organizacionales están estrechamente ligados con la misión de la empresa, debido a que en ella se determina la razón de ser de esta. Se puede afirmar que la misión constituye es un elemento fundamental para el establecimiento y creación de los objetivos, tomando en consideración para su elaboración los aspectos del mercado, sociales y económicos.

3.6.2 Importancia de los objetivos organizacionales

Establecer objetivos ayuda a las empresas a orientarse a los resultados y metas que esperan alcanzar.

Fred. D. (2008) nos dice:

Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y constituyen la base para que las actividades de planeación, organización, dirección y control resulten efectivas. (p.13)

Constituir objetivos para una empresa ofrece múltiples ventajas, Kamiya. A (2014) menciona algunos de ellas:

Permiten enfocar esfuerzos hacia una misma dirección.

Sirven de guía para la formulación de estrategias.

Sirven de guía para la asignación de recursos.

Sirven de base para la realización de tareas o actividades.

Permiten evaluar resultados al comparar los resultados obtenidos con los objetivos propuestos y, de ese modo, medir la eficacia o productividad de la empresa, de cada área, de cada grupo o de cada trabajador.

Generan coordinación, organización y control.

Generan participación, compromiso y motivación y, al alcanzarlos, generan satisfacción.

Revelan prioridades.

Producen sinergia.

Disminuyen la incertidumbre.

3.6.3 Características de los objetivos organizacionales.

Para elaborar y definir correctamente un objetivo y que este dirija a la empresa a los resultados que pretende alcanzar, debe de cumplir con ciertas características para facilitar la puesta en práctica, la ejecución de tareas, el seguimiento y la medición.

Dentro de las características básicas según Kamiya, A. (2014) se describe:

Medibles. Deben ser mensurables, es decir, ser cuantitativos y estar ligados a un límite de tiempo.

Claros. Deben tener una definición clara, entendible y precisa. No deben prestarse a confusiones ni dejar demasiados márgenes de interpretación.

Alcanzables. Deben ser factibles. Deben estar dentro de las posibilidades de la empresa, teniendo en cuenta la capacidad y los recursos (humanos, financieros, tecnológicos, etc.) con los que cuenta, así como la disponibilidad del tiempo necesario para cumplirlos.

Desafiantes. Deben ser retadores (aunque realistas). No deben ser algo que de todas maneras sucederá, sino algo que signifique un desafío o un reto. Realistas

Deben ser realistas y razonables. Deben tener en cuenta las condiciones y circunstancias del entorno en donde se pretenden cumplir, así como la capacidad y los recursos de la empresa.

Coherentes. Deben estar alineados y ser coherentes con otros objetivos y con la visión, la misión, las políticas, la cultura y los valores de la empresa.

3.6.4 Tipos de objetivos organizacionales

Los objetivos organizacionales pueden clasificarse en base a su proyección en el tiempo, Para Kamiya, A. (2014) existen tres tipos diferentes:

De largo plazo. Aquellos objetivos de cumplimiento en un tiempo venidero remoto. También se les conoce como objetivos estratégicos, pues guían los de mediano y corto plazo al definir el futuro de la empresa.

De mediano plazo. Conocidos como objetivos tácticos, son una instancia intermedia entre los de largo y corto plazo, sirviendo como una adaptación por áreas de la empresa de los planes necesarios para cumplir con el objetivo general.

De corto plazo. Estos objetivos de cumplimiento inmediato (en un rango menor a un año) se diseñan para atender a situaciones puntuales cercanas en el tiempo, y suelen desglosarse por unidad productiva o incluso empleado. Del cumplimiento diario de estos objetivos dependen los de mediano y corto plazo, en el marco de los cuales deben éstos enfocarse.

3.7 Historia del Banco Nacional de Nicaragua

Banco Nacional de Nicaragua es parte de un holding empresarial moderno y diversificado fundado en 1985 para integrar y dinamizar los mercados de la región mediante una plataforma tecnológica de avanzada y un servicio ágil y amigable, de calidad mundial.

Se crea por primera vez durante el año de 1985 para ofrecer servicios de financiamiento y de banca por toda Centroamérica y el Caribe. Sus primeras funciones fueron las de ofrecer transacciones en monedas extranjeras a los continentes y países anteriormente mencionados, así como la facilidad de convertir estas monedas extranjeras a la moneda común que correspondiera a cada país que tuviera una sucursal de este banco.

En los años de 1990 y posteriores se empiezan a cambiar las estrategias de desarrollo, con el fin de satisfacer altas demandas en las nuevas empresas que se empezaban a formar en el área. Se crea para cumplir todas estas necesidades la División de Finanzas Corporativas para la realización de inversiones o de la creación de alianzas estratégicas para mejorar la competitividad en las áreas de globalización entre mercados.

Banco Nacional de Nicaragua, con presencia regional se ha consolidado como el líder financiero regional en servicios especializados en banca. Contando con la presencia en 11 países alrededor del mundo, el Grupo sigue creando impactos positivos en la sociedad, fortaleciendo las operaciones bancarias. Las operaciones integran hoy los mercados de Centroamérica, Estados Unidos, México, Panamá, Venezuela, República Dominicana y Colombia donde aportan soluciones financieras de avanzada para los requerimientos de instituciones, empresas y personas, apoyando el desarrollo de las comunidades y los países.

La filosofía empresarial se basa en su Misión que constituye como principio estratégico la generación de valor agregado para todos sus públicos de interés, al ser el primer proveedor de servicios bancarios y financieros en la región, dando valor agregado a las actividades de nuestros clientes, mediante el conocimiento a profundidad de los mercados locales de capital y la presencia física en cada país de Centroamérica, México, Panamá, República Dominicana, Venezuela, Colombia y Estados Unidos.

3.7.1 Misión

Brindar soluciones financieras integrales que satisfagan las necesidades de nuestros clientes, caracterizándonos por un amplio conocimiento de los mercados, presencia regional, innovación, eficiencia, excelencia en el servicio, creando valor a nuestros clientes y a la comunidad.

3.7.2 Visión

Ser el proveedor preeminente de soluciones financieras, reconocido por la calidad e innovación de nuestros productos, la excelencia del capital humano al servicio de los clientes y un alto nivel de responsabilidad social con la comunidad.

3.7.3 Valores

Excelencia - La prioridad son nuestros clientes. Es la constante búsqueda y entrega de soluciones que respondan a las necesidades financieras de nuestros clientes, obteniendo el máximo beneficio, lo que se traduce en el logro de excelentes resultados.

Compromiso - Es la medida en que estamos motivados a contribuir con el éxito, entregando lo mejor de nosotros mismos y trabajando unidos como equipo/familia para cumplir con orgullo las metas de nuestra organización.

Ética e Integridad - Es nuestro deber hacer siempre lo correcto, guiados por nuestros principios éticos y trabajando con honestidad y lealtad hacia la organización y dentro del más alto nivel de respeto hacia nosotros mismos, nuestros compañeros y clientes.

Innovación - Es la capacidad de incorporar cambios y mejoras a productos, procesos y servicios para aumentar la competitividad, optimizar el desempeño y generar valor en un mercado en constante evolución.

Trabajo en Equipo - Es alcanzar los mejores resultados a través de los esfuerzos en conjunto de todos los colaboradores en un ambiente de confianza, comunicación abierta y honesta, inspirados por un objetivo común.

Respeto - El respeto a nuestros colaboradores y clientes es la base de nuestras relaciones. Es reconocer los intereses y necesidades de los demás, aceptando nuestras diferencias y valorando perspectivas diferentes.

Responsabilidad Social - Es una nueva forma de gestión y visión de hacer negocios, en una relación ganar-ganar en conjunto con nuestras partes interesadas, contribuyendo al desarrollo social y económico de las comunidades, preservando el medio ambiente y la sustentabilidad de las generaciones futuras.

3.7.4 Tarjeta de crédito del Banco Nacional de Nicaragua

El área de tarjetas de crédito del Banco Nacional de Nicaragua constituye una de las áreas de mayor importancia para la institución, siendo una de las principales generadoras de ingresos para el banco.

A través de los diferentes productos de tarjetas ofrecen soluciones financieras y beneficios a los clientes. Cuenta con dos de las marcas de tarjetas reconocidas a Nivel mundial: Visa y MasterCard

Su portafolio de tarjetas es amplio y dirigido a todos los segmentos del mercado, de acuerdo a sus necesidades.

Sus principales productos son: Tarjeta de crédito, Tarjeta de débito y Tarjeta Prepago.

En tarjetas de crédito: Tarjeta Visa Infinite, Tarjeta Visa Signature, Tarjeta Visa Platinum, Tarjeta Visa Dorada, Tarjeta Visa Clásica, Tarjeta Visa Business

En tarjeta de débito: Tarjeta Visa Debito Clásica

De estos productos se derivan otros subproductos o servicios tales como: seguros de protección (Seguro de vida, seguro de robo y fraude), extrafinanciamientos, planes de compra, planes de 0% de interés, programas de lealdad.

Los principales canales para procesar una transacción con tarjetas son: ATM, POS, Telepagos, Débitos automáticos

3.8 Proceso de uso y aceptación de tarjeta de crédito y debito

La realización de los pagos con tarjeta bancaria, ya sea en comercios o prestadores de servicios, conlleva un conjunto de procesos que involucran a los consumidores, a los comercios y a sus respectivos bancos. Cuando en una operación pagada con tarjeta de crédito o débito el Banco Emisor de la tarjeta y el banco que proporciona la terminal punto de venta al comercio son diferentes, se trata de una **transacción interbancaria**. Alternativamente, se conoce como una transacción **mismo banco**, aquella en la que la misma institución que emite la tarjeta, es la que presta al comercio el servicio de aceptación de tarjetas.

Algunos conceptos importantes son:

El Banco Liquidador es la entidad designada por los bancos participantes en el esquema de pagos con tarjeta, para afectar las cuentas que los participantes mantienen en el Liquidador, de acuerdo con la posición de cada banco previamente indicada por el Procesador de Tarjetas.

El Procesador de Tarjetas compensa todas las transacciones que se llevan a cabo entre los diferentes Emisores y Adquirientes; por ello, las instrucciones de cargo y abono que giran al Liquidador representan los montos netos que los diferentes bancos deben pagarse entre sí.

Todas las transacciones, para completarse con éxito, deben recorrer dos procesos, uno de *autorización* y otro de *compensación y liquidación*.

A continuación, se describen los pasos que siguen estos procesos.

3.8.1 Proceso de autorización de una transacción interbancaria pagada con tarjeta bancaria

Ilustración 5.

Proceso de autorización de una transacción



Fuente. Elaboración propia.

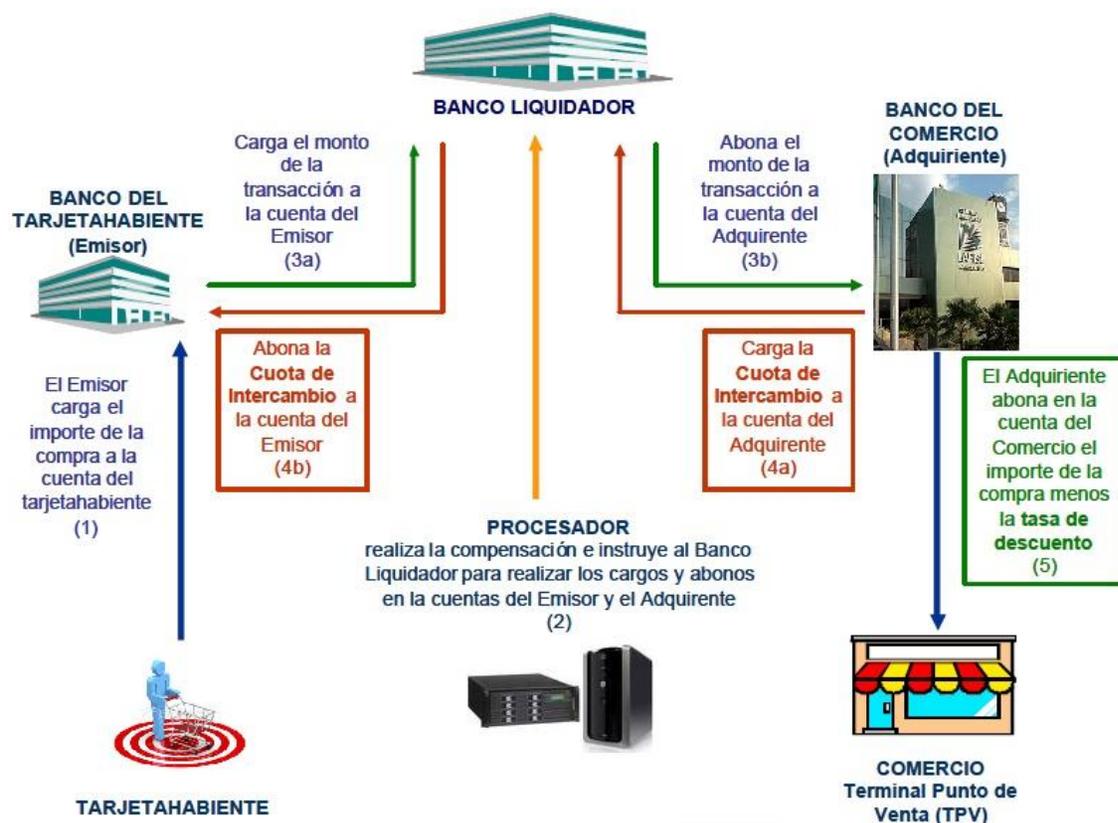
En una transacción interbancaria, los pasos que sigue el proceso de autorización son los siguientes (Ilustración 5): el consumidor (tarjetahabiente) utiliza su tarjeta bancaria como medio de pago en un comercio (1). El Comercio, a través de su terminal punto de venta (TPV), solicita a su banco, conocido como Banco Adquiriente, autorización para hacer el cargo a la tarjeta (2a). El Adquiriente envía la autorización al banco que

proporcionó la tarjeta al consumidor, conocido como Banco Emisor; la solicitud de autorización se envía a través de un procesador de pagos con tarjetas (2b y c). El Emisor (3) verifica el saldo de la cuenta de la tarjeta, aplica el cargo por el monto de la compra y envía la autorización al procesador (4a). El procesador transmite la autorización al Adquiriente (4b), y éste al Comercio (4c). El Comercio imprime el pagaré para la firma del cliente (5). El cliente firma el pagaré y recibe su bien o servicio (6).

3.8.2 Proceso de compensación y liquidación de una transacción interbancaria pagada con tarjeta bancaria

Ilustración 6.

Proceso de liquidación de una transacción



Fuente. Elaboración propia.

La ilustración 6 presenta el flujo que sigue el **proceso de compensación y liquidación** en una transacción interbancaria: (1) El Banco Emisor carga el monto de la compra a la cuenta (de crédito o débito) del tarjetahabiente. (2) El Procesador de Tarjetas realiza la compensación e instruye al **Banco Liquidador** a realizar las siguientes operaciones:

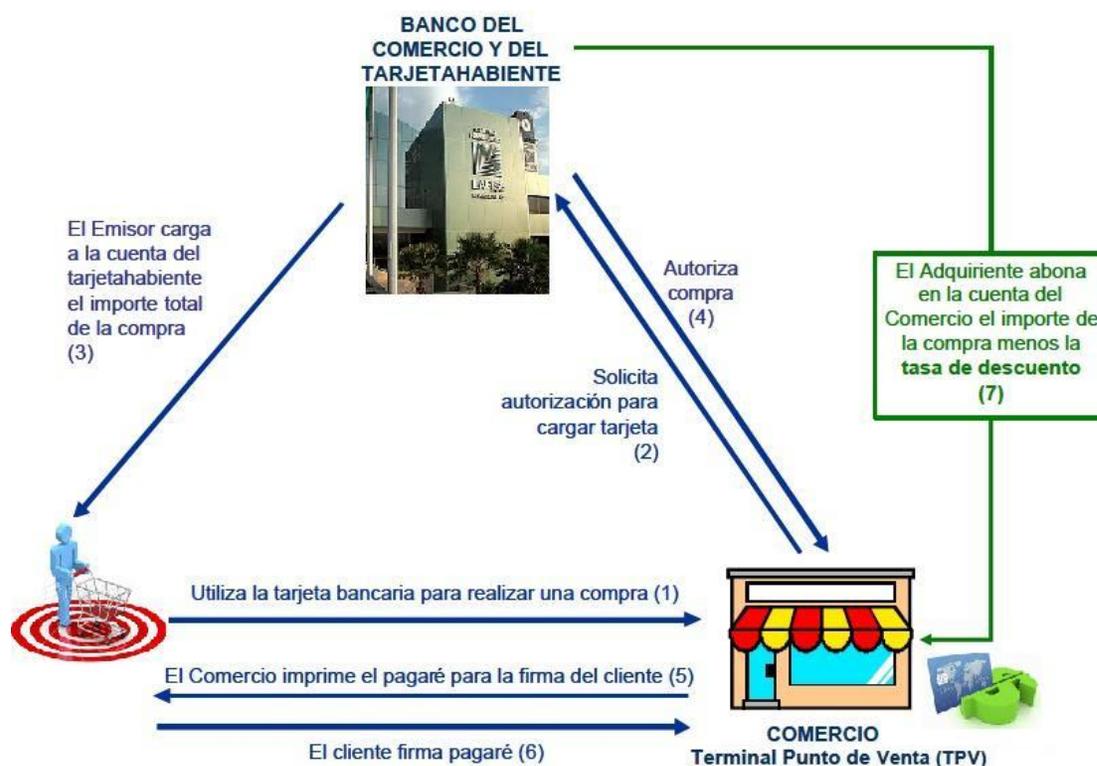
(3a) Cargar el monto de la transacción a la cuenta del Banco Emisor; (3b) Abonar el monto de la transacción a la cuenta del Banco Adquiriente; (4a) Cargar a la cuenta del Banco Adquiriente el monto de la **Cuota de Intercambio** asociada a la transacción. Esta cuota la paga el Adquiriente al Emisor como compensación por el uso de la tarjeta; (4b) Abonar a la Cuenta del Banco Emisor el monto de la **Cuota de Intercambio** asociada a la transacción; (5) El Banco Adquiriente deposita en la cuenta del Comercio el monto de la transacción menos una comisión por sus servicios denominada **Tasa de Descuento**.

Nótese que al finalizar el proceso de “**Compensación y Liquidación** de una transacción interbancaria” el efecto neto para cada una de las partes involucradas es el siguiente: el Tarjetahabiente paga el Importe de la Compra; el Comercio recibe el Importe de la Compra menos la Tasa de Descuento; el Banco Emisor obtiene la Cuota Interbancaria y el Banco Adquiriente recibe la Tasa de Descuento menos la Cuota Interbancaria. Cabe destacar que los Bancos Emisor y Adquiriente pagan una comisión al “Procesador de pagos con tarjetas” por sus servicios.

3.8.3 Esquema de una transacción “mismo banco pagada con tarjeta bancaria

Ilustración 7.

Esquema de transacción mismo banco pagada con tarjeta



Fuente. Elaboración propia.

En el caso de una transacción **mismo banco**, el flujo es el siguiente (Ilustración 7): (1) El consumidor (tarjetahabiente) utiliza su tarjeta bancaria en un comercio. (2) El Comercio, a través de su terminal punto de venta (TPV), solicita al Adquiriente autorización para cargar tarjeta. (3) Dado que el Adquiriente es el Emisor, éste verifica el saldo y carga la cuenta de la tarjeta por el importe total de la compra; (4) asimismo autoriza la compra al Comercio. (5) El Comercio imprime el pagaré para la firma del cliente. (6) El cliente firma el pagaré y recibe su bien o servicio. (7) El Adquiriente abona

en la cuenta del Comercio el Importe de la Compra menos la Tasa de Descuento. Nótese que en este caso no intervienen el Procesador de Tarjetas ni el Banco Liquidador.

Cuando la transacción es del mismo banco, éste conserva íntegramente la Tasa de Descuento y abona en la cuenta del Comercio el Importe de la Compra menos dicha Tasa de Descuento.

4. Hipótesis.

Hi

El efecto estimado una vez implementado la propuesta de actualización del Manual de Políticas y Procedimientos del área de tarjetas de crédito del Banco Nacional de Nicaragua, es positivo ya que mejora la eficiencia administrativa de los colaboradores, facilita una comprensión clara y precisa de los procesos y procedimientos realizados en el área de tarjetas de crédito, aportando de esta forma al alcance de los objetivos de la institución.

Ho

El efecto estimado una vez implementado la propuesta de actualización del Manual de Políticas y Procedimientos del área de tarjetas de crédito del Banco Nacional de Nicaragua, es negativo ya que no mejora la eficiencia administrativa de los colaboradores, no facilita una comprensión clara y precisa de los procesos y procedimientos realizados en el área de tarjetas de crédito, por consiguiente, no aporta al alcance de los objetivos de la institución.

5. Operacionalización de las variables

| OBJETIVOS | VARIABLES | Definición conceptual | Definición Operacional | INDICADOR | Ítems/Preguntas |
|--|---|--|--|--|---|
| 1. Evaluar la metodología que el Banco Nacional de Nicaragua utiliza en el proceso de elaboración y actualización de los manuales de políticas y procedimientos. | Metodología para la elaboración de manuales | Metodología se define como un conjunto particular de métodos o procedimientos que se emplean para tratar un caso o situación. | Se elabora a partir de un modelo o estructura y los lineamientos definidos por la institución para la elaboración de documentos. | Numero de métodos, cantidad de procedimientos, objetivos a lograr, numero de instrucciones, cantidad de recursos utilizados para la ejecución. | <p>¿Por qué las empresas deben elaborar manuales de políticas y procedimientos?</p> <p>¿Cuál es la importancia de un Manual de Políticas y Procedimientos?</p> <p>¿Cuál es el proceso de diseño y elaboración de los manuales de políticas y procedimientos?</p> |
| | Manual de Políticas y Procedimientos | Un manual es un instrumento administrativo que contiene de forma explícita, y ordenada información sobre los objetivos, políticas, atribuciones, organización y procedimientos de los órganos de una institución. Así como las instrucciones necesarias para la ejecución de un trabajo o tarea. | Se elabora a partir de un documento definido por la institución y las políticas y procedimientos definidos por cada área. | Cantidad de lineamientos utilizados en los manuales, tiempo para actualización de manuales | <p>¿Cuáles son los motivos que provocan que los manuales no se encuentren actualizados o no se actualicen periódicamente?</p> <p>¿De acuerdo a las regulaciones de la superintendencia de Bancos de Nicaragua cada cuanto tiempo deben de actualizarse los manuales de políticas y procedimientos?</p> <p>¿Cuáles son los lineamientos y controles que se deben de realizar en el proceso de elaboración y actualización de manuales?</p> |

| | | | | | |
|--|-----------------------------|--|--|---|---|
| | Área de tarjetas de crédito | Área de negocios del banco Nacional de Nicaragua | Área del Banco Nacional de Nic. encargada de la emisión de tarjetas de crédito y promover la facturación mediante el uso de las tarjetas | Sub áreas del departamento, cantidad de colaboradores, recursos físicos, experiencia, conocimientos y capacidades del personal. | ¿En qué sub área labora? ¿Cuántos años tiene de ocupar el puesto actual? ¿Cuántos años de experiencia posee en el área o institución? |
|--|-----------------------------|--|--|---|---|

| OBJETIVOS | VARIABLES | Definición conceptual | Definición Operacional | INDICADOR | Ítems/Preguntas |
|---|----------------|--|--|---|--|
| <p>2. Analizar el uso y aplicación actual de los manuales de políticas y procedimientos del área de tarjetas de crédito del Banco Nacional de Nicaragua, si estos apoyan a lograr un mejor desempeño y mejorar la eficiencia de los colaboradores del área de tarjetas de crédito para contribuir al logro de los objetivos organizacionales.</p> | Políticas | Un conjunto de normas que determinan el modo de proceder de una persona o entidad en un tema o proceso determinado | Se definen a partir de los diferentes procesos establecidos en el área de tarjetas de crédito. | Cantidad de políticas, Cantidad de normas, tiempo utilizado para la elaboración de normas | <p>¿Qué actividades y cuánto tiempo toma elaborar una política?</p> <p>En la práctica, ¿qué es lo más difícil que puede considerarse al elaborar las políticas?</p> <p>¿Qué recomendaciones nos puede brindar para elaborar políticas que sean ágiles y sencillos?</p> |
| | Procedimientos | Los procedimientos son la descripción de actividades ligados entre sí, que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa. | Los procedimientos se determinan a través del número de actividades que se definan para un proceso específico. | Número de procedimientos, tipos de procedimientos, cantidad de actividades a realizar en un procedimiento | <p>¿Qué actividades y cuánto tiempo toma elaborar un procedimiento?</p> <p>En la práctica, ¿qué es lo más difícil que puede considerarse al elabora, procedimientos?</p> <p>¿Qué recomendaciones nos puede brindar para elaborar procedimientos que sean ágiles y sencillos?</p> <p>¿Qué recomendaciones nos puede brindar para elaborar procedimientos que sean ágiles y sencillos?</p> |

| OBJETIVOS | VARIABLES | Definición conceptual | Definición Operacional | INDICADOR | Ítems/Preguntas |
|--|---------------------------|--|--|--|---|
| <p>3. Diseñar la propuesta de actualización de manuales de políticas y procedimientos del área de tarjetas de crédito del Banco Nacional de Nicaragua enfocado en la comprensión de los procesos de forma sencilla, práctica y que favorezca a mejorar la eficiencia administrativa y al alcance de los objetivos de la institución.</p> | Procesos | <p>Los procesos son un conjunto de actividades mutuamente relacionadas y secuenciales, las cuales transforman elementos de entrada en resultados deseados.</p> | <p>Los procesos se definen a través de las entradas y los recursos con los que cuenta la institución, para establecer las diferentes tareas a realizar y poder transformarlas en resultados.</p> | <p>Cantidad de procesos, tipos de procesos, tipos de actividades, resultados obtenidos</p> | <p>¿Qué recursos deben de utilizarse para la identificación de los procesos realizados por el área de tarjetas? ¿Qué factores deben de tomarse en consideración al momento de establecer las políticas aplicables a los procesos del área de tarjetas de crédito del Banco Nacional de Nicaragua? ¿Qué beneficios aportará realizar una propuesta de actualización del Manual de Políticas y del Manual de Procedimientos al área de tarjetas de crédito?</p> |
| | Eficiencia administrativa | <p>Eficiencia es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado. Con un enfoque administrativo, Según Idalberto</p> | <p>Se logra a través del cumplimiento de objetivos y metas, capacidad para resolución de problemas, agilidad y destrezas personales.</p> | <p>Cumplimiento de metas, satisfacción del cliente, calidad en el servicio, tareas a realizar, tiempo de respuesta a las tareas asignadas, calidad de las tareas</p> | <p>¿Cuáles son las habilidades y aptitudes que se consideran necesarias para alcanzar la eficiencia administrativa? ¿Qué mecanismos y herramientas de evaluación podemos utilizar para medir la</p> |

| | | | | | |
|--|-------------------------------|---|---|--|--|
| | | Chiavenato, eficiencia "significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Se puede definir "Eficiencia es la óptima utilización de los recursos disponibles para la obtención de resultados deseados" | | | eficiencia y eficacia de los colaboradores? |
| | Objetivos organizacionales | Los objetivos se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar al perseguir su misión. | Los objetivos son los resultados alcanzados de la relación entre el trabajo realizado y los recursos empleados para realizarlo | Objetivos a cumplir, estrategias, recursos utilizados, nivel de productividad | ¿Qué impacto tiene un Manual de Políticas y Procedimientos en la productividad de los colaboradores del Banco? |

6. Metodología de la investigación

6.1 Enfoque de la investigación.

El enfoque cualitativo, orientado hacia la exploración y descripción actual de la metodología actual de elaboración y proceso de actualización de los manuales de políticas y procedimientos del área de tarjetas de crédito del Banco Nacional de Nicaragua y con base en este conocimiento determinar la necesidad de actualización de los manuales.

6.2 Tipo de investigación

La investigación es de tipo descriptivo, se describen los hechos a como son observados y recopilados a través de los instrumentos que se aplicaran y de las experiencias u opiniones de los colaboradores en el desempeño diario de sus funciones.

6.3 Población y muestra

6.3.1 Población

La población de la presente investigación estará definida por once personas. El principal punto de estudio será el área de tarjetas de crédito del Banco Nacional de Nicaragua, se evaluará el comportamiento, nivel de conocimiento y desenvolvimiento en el área de trabajo del personal que integran el área de tarjetas de crédito, las cuales están distribuidas en las sub-áreas: atención al cliente, ventas, operaciones, gerencia de tarjetas. En total el área de tarjetas de crédito se encuentra conformada por diez personas.

Se considera también importante incluir a un analista del área de calidad y procesos, que colaboran directamente con el área de tarjetas de crédito y cuenta con la experiencia

en el proceso la elaboración y revisión de las políticas y procedimientos establecidos, para lograr que los manuales cumplan con la tarea de transmitir el conocimiento de forma clara y precisa.

| AREA | PUESTO | CANTIDAD |
|---------------------|--------------------------------|-----------------|
| | Gerencia | 1 |
| | Ejecutivos de venta | 2 |
| TARJETAS CREDITO | DE Jefe de operaciones | 1 |
| | Oficial de operaciones | 2 |
| | Supervisor atención al cliente | 1 |
| | Oficial de atención al cliente | 3 |
| CALIDAD PROCESOS | Y | |
| | Analista de calidad y procesos | 1 |
| | TOTAL | 11 |

6.3.2 La Muestra

De acuerdo a la estructura y tamaño del área de tarjetas de crédito, se seleccionó como muestra a todo el personal del área de tarjetas de crédito y al personal del área de calidad y proceso, se incluyó a esta última debido a que es la encargada del control administrativo de los documentos del banco y de planificar revisiones por requerimientos de normativa de la superintendencia de banco o normativa interna.

6.4 Métodos para la recolección, procesamiento y análisis de datos.

6.4.1 Técnicas para la recolección de datos.

Para recopilar la información requerida para la consecución de los objetivos se utilizarán las técnicas de entrevista interactiva, encuesta y técnica de observación directa.

Para aplicar la técnica de entrevista interactiva se formularán preguntas con el objetivo de recopilar la información acerca de la estructura actualmente utilizada en el proceso de elaboración y actualización de los manuales, las regulaciones aplicables a la elaboración de los manuales, referencias empleadas en los manuales de políticas y procedimientos del Banco Nacional de Nicaragua y experiencia del personal en el proceso de la elaboración de los manuales.

En la técnica de la encuesta se diseñará un cuestionario para valorar y evaluar el conocimiento de los procesos, políticas y conocimientos de los colaboradores del área de tarjetas de crédito. Esto permitirá determinar la necesidad de realizar la actualización de los manuales de políticas y procedimientos.

En la técnica de la observación directa se pretende observar la utilidad práctica de los manuales de políticas y procedimientos del área de tarjetas de crédito en las labores diarias, con el fin de deducir si estos están siendo correctamente utilizados por el personal y se alcanza el objetivo de estos, que es servir de guía y orientación en el cumplimiento de las funciones del personal.

Al aplicar estos instrumentos ayudara a investigar la información contenida en los manuales utilizados por el Banco, con el objetivo de realizar una revisión de la estructura empleada en los mismos y plantear la propuesta de mejora en la metodología de elaboración y actualización de los manuales de políticas y procedimientos del área de tarjetas de crédito del Banco Nacional de Nicaragua.

6.4.2 Instrumentos de análisis

Para llevar a cabo la propuesta de mejora en la metodología de elaboración y actualización de los manuales de políticas y procedimientos del área de tarjetas de crédito del Banco Nacional de Nicaragua, en la ciudad de Managua, para el año 2021 se utilizará los siguientes instrumentos para la recolección de datos:

Entrevista semi estructurada para obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto. Esta se aplicará a un analista del área de calidad y procesos debido a que esta área es la encargada y especialista en el control administrativo de los documentos del banco y de planificar revisiones por requerimientos de normativa de la superintendencia de banco o normativa interna.

Cuestionario para encuesta con el fin de valorar el conocimiento de la existencia de los manuales de políticas y manuales de procedimientos del banco. Se dirigirá la encuesta a todo el personal del área de tarjetas de crédito del Banco Nacional de Nicaragua.

Guía de observación, que será utilizada como apoyo para determinar la utilización actual de los manuales de políticas y procedimientos en la labor diaria de los colaboradores del banco. Se aplicará a los dos oficiales de atención al cliente de tarjetas de crédito.

7. Análisis de resultados.

En este acápite se da a conocer los resultados obtenidos a lo largo de la investigación, donde se detalla información de cada objetivo específico planteado

7.1 Evaluación de la metodología que el Banco Nacional de Nicaragua utiliza en el proceso de elaboración y actualización de los manuales de políticas y procedimientos.

Con el objetivo de realizar la evaluación a la metodología que el Banco Nacional de Nicaragua en el proceso de elaboración y actualización de los Manuales de Políticas y Procedimientos se utilizaron los instrumentos de la entrevista y observación directa.

Para ampliar el conocimiento del uso de los manuales en el Banco se realizó una entrevista a un analista de calidad y procesos para obtener información sobre el proceso de elaboración de los Manuales de Políticas y Manuales de Procedimientos del Banco, conocer las generalidades y los lineamientos que estos deben de seguir cada área para su elaboración, enfocando principalmente en los manuales de área de tarjetas y obtener recomendaciones y pautas a seguir en el proceso de actualización de manuales.

Como resultado de esta entrevista se puede destacar lo siguiente:

El Banco Nacional de Nicaragua tiene claramente definido la importancia de que su capital humano cuente con el conocimiento adecuado según sus funciones y que le permita estar comprometidos en pro de la mejora continua y el cumplimiento de sus metas.

El Banco, a través de la Gerencia de Calidad y Procesos establece las políticas que rigen la creación, revisión, aprobación de los manuales, reglamentos, guías u otros documentos relacionados a las actividades del Banco, actualmente existen dos manuales administrativos: un Manual de Políticas y un Manual de Procedimientos.

Se constató que el área de tarjetas de crédito cuenta con un Manual de Políticas y un Manual de Procedimientos

Cada manual cuenta con la estructura y contenido detallada a continuación:

Para el Manual de Políticas

1. Portada. Los manuales de políticas deben de contener la siguiente información en su portada:
 - a. Logotipo de la empresa
 - b. Título del manual al centro de la página
2. Índice, el índice de los documentos deberá de ser estilo formal y generarse de forma automática utilizando las opciones de Word.
3. Contenido. Los manuales deben de contener los siguientes acápites básicos
 - Introducción
 - Objetivos
 - Alcance
 - Áreas relacionadas
 - Definiciones
 - Responsabilidades
 - Políticas
 - Control de cambios

Para el Manual de Procedimientos

1. Portada. Los manuales de procedimientos deben contener la siguiente información en su portada:
 - a. Logotipo de la empresa
 - b. Título del manual al centro de la página.
2. Índice, el índice de los documentos deberá ser estilo formal y generarse de forma automática utilizando las opciones de Word.
3. Contenido. Los manuales deben contener los siguientes acápites básicos
 - Introducción
 - Objetivos
 - Alcance
 - Áreas relacionadas
 - Definiciones

Responsabilidades

Procedimientos

Control de cambios

Lo procedimientos deben de seguir la siguiente estructura.

| No | Descripción del procedimiento | Responsable |
|----|-------------------------------|-------------------------------|
| 1 | Describir la actividad | Rol de la persona responsable |

De acuerdo a la normativa de la Superintendencia de Bancos de Nicaragua, los Manuales de Políticas y Procedimientos deben de actualizarse cada vez que exista un cambio en los procesos operativos y sus procedimientos respectivos, esta entidad reguladora exige que al menos una vez al año se revisen los manuales y se publique una actualización.

En la investigación se detectó que no se está cumpliendo con la revisión de los procesos operativos únicamente se está actualizando la fecha del manual para cumplir con la regulación, Este es una de las causas principales de la desactualización del manual, únicamente se actualiza la fecha de publicación y el contenido se mantiene intacto.

Al realizar el análisis de contenido del manual del área de tarjetas de crédito se encontró las siguientes situaciones:

1. En el Manual de Políticas no están incluidos todos los procesos que se realizan en el área de tarjetas de crédito.
2. En el Manual de Procedimientos, no están todos los procedimientos de los procesos.

Basado en los dos puntos mencionados anteriormente se considera que existe la necesidad de realizar una revisión de los manuales del área, identificar cuáles son los procesos y procedimientos no se encuentran documentados y realizar la actualización de los manuales de tarjetas de crédito, el cual debe de facilitar la búsqueda de la información a través de un solo manual que contengan todas las políticas y los procedimientos del área y que los colaboradores lo tengan a su alcance en el momento que se necesite.

7.2 Análisis del uso y aplicación actual de los manuales de políticas y procedimientos del área de tarjetas de crédito del Banco Nacional de Nicaragua

Para analizar el uso y aplicación de los manuales de políticas y manuales de procedimientos por los colaboradores del área de tarjetas de crédito se empleó los instrumentos: entrevista, encuesta y observación directa

Se realizó una entrevista a la Gerente del área de tarjetas de crédito para obtener información sobre la estructura del área, clima organizacional, planes de trabajo, planes de entrenamiento y uso de Manuales de Políticas y Procedimientos del área de tarjetas de crédito del Banco Nacional de Nicaragua.

Durante la entrevista se logró comprender la importancia de esta área en el Banco Nacional de Nicaragua, en la entrevista la Gerente destaco lo siguiente:

El área de tarjetas de crédito se considera una de las principales áreas del banco, las tarjetas de crédito es un sector muy atractivo para la población y al promover la facturación y uso de las tarjetas del banco se contribuye con el alcance de los objetivos financieros del banco.

El área de tarjetas de crédito está compuesta por cuatro sub-áreas: atención al cliente, ventas, operaciones y la gerencia. Adicionalmente se recibe apoyo de otras áreas como Call Center, telepagos, seguridad transaccional, cobranza. Cada área cuenta con un supervisor o un jefe de área que coordina las actividades con el personal.

El clima laboral del área de tarjetas de crédito puede definirse como agradable y proactivo, porque los colaboradores hacen su esfuerzo por cumplir sus tareas y brindar un buen servicio, fomentando el trabajo en equipo.

Al enfocarse especialmente en los planes de capacitación y uso de los manuales en el área se encontró lo siguiente:

1. Se considera que el personal que cuenta el área es un personal capacitado, esta capacitación se basa en la experiencia adquirida en el tiempo, cuenta con habilidades que les ayudan a alcanzar sus objetivos, a pesar de esto hay puntos que pueden mejorarse

2. El personal en su mayoría realiza las tareas encomendadas sin embargo no conoce claramente todas las funciones que tienen asignadas y no conocen hasta qué punto debe de llegar su participación en las tareas.
3. Cada colaborador es responsable y conoce y líneas de mando, esto es una ventaja para el área porque a pesar de contar con debilidades es un personal comprometido con el equipo y con el área.
4. Los cambios a nivel del área o departamento son informados a través de reuniones con el personal, si los cambios impactan a otros departamentos o a todo el banco son informados a través de correos electrónicos a las respectivas gerencias, para que den a conocer la información al resto del personal.
5. Como banco, en general al personal de nuevo ingreso se realiza un plan de inducción que contempla conocer las diferentes áreas del banco y su funcionamiento.
6. A nivel interno, tarjetas de crédito realiza un plan de inducción de forma presencial en las diferentes sub-áreas de tarjetas de crédito, con el objetivo de conocer las funciones, organización y relación con el puesto de trabajo.
7. El plan de entrenamiento es ejecutado de forma presencial con el personal de mayor experiencia, quien transmite los conocimientos de las operaciones y procesos al nuevo integrante del equipo, así mismo se le entrena en el uso de los diferentes sistemas utilizados en el área.
8. El entrenamiento interno del área de tarjetas está definido con un tiempo básico de entrenamiento de un mes.
9. La gerencia de tarjetas da a conocer al personal de nuevo ingreso, los diferentes manuales utilizados en el área. Se instruye al personal del software utilizado para la publicación de manuales y se les muestra la ruta para consultarlo.
10. Actualmente el área de tarjetas no cuenta con una persona responsable del proceso de actualización de manuales de políticas y procedimiento, cuando se realiza una modificación o actualización a algún proceso o se cree un nuevo producto o servicio se designa a la persona encargada de la actualización del manual, generalmente se designa al ejecutivo de producto que esté a cargo de

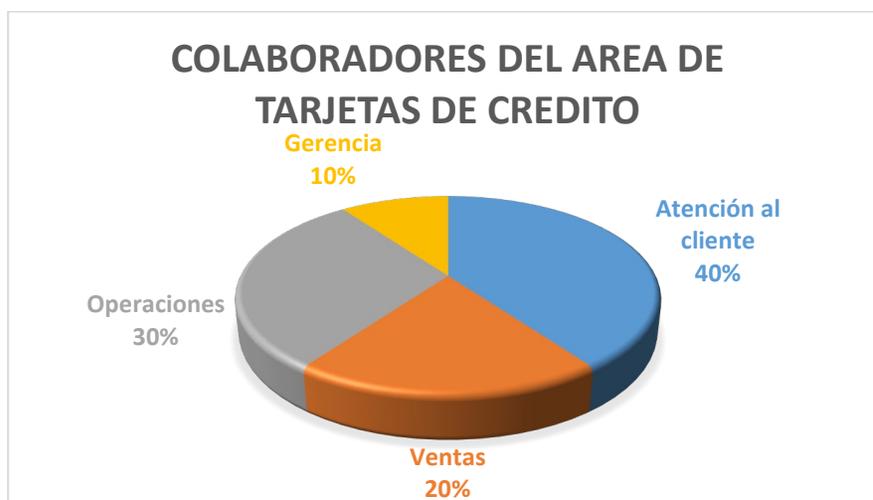
la implementación de la mejora en el proceso o el nuevo proyecto, quien redacta la política y el procedimiento que aplique.

Con el objetivo de identificar el uso de los manuales por los colaboradores del área de tarjetas, se realizó una encuesta a las diez personas que integran el equipo directo de tarjetas de crédito

En la encuesta se evidenció que los colaboradores conocen el Manual de Políticas y el Manual de Procedimientos del área, sin embargo, no lo utilizan en su desempeño diario porque consideran que no contiene todo lo que necesitan para realizar su labor. En su mayoría consideran que es necesario realizar una actualización del mismo, debido a que no encuentran lo que necesitan para el desempeño de sus actividades diarias, a continuación, detallaremos los resultados obtenidos:

La primera sección recopila la información general de los colaboradores del área de tarjetas, se describen a continuación:

1. ¿En qué área labora?:



El área de tarjetas de crédito está compuesta por diez personas de las cuales un 40% pertenece al área de atención al cliente, un 30% el área de operaciones, un 20% el área de ventas y La gerencia de tarjetas está representada por un 10%

2. Años de ocupar el puesto:



En su mayoría el personal de tarjetas de crédito tiene más de cinco años de ocupar el puesto que tiene actualmente en el área de tarjetas, lo cual le otorga cierta experiencia en su desempeño, únicamente un 40% tiene de 1 a 5 años de pertenecer al área.

3. Experiencia en el área u organización:



En cuanto a la experiencia de los colaboradores en la institución, en los resultados podemos observar que el personal de tarjetas de crédito tiene un porcentaje alto de experiencia en el sector bancario, representando un 60% con más de 5 años de

experiencia con respecto al 40% de los colaboradores que está iniciando en este sector con menos de 5 años.

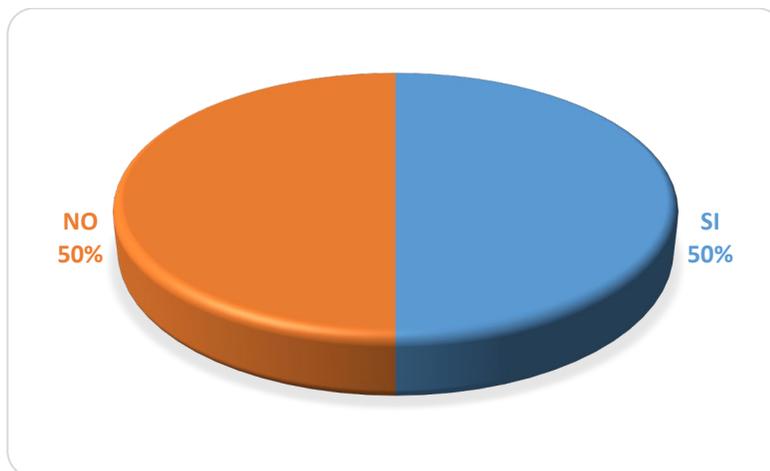
4. ¿Cuál es su género?:



De acuerdo a los resultados vemos que el personal femenino representa el porcentaje más alto con un 70%, mientras que el personal masculino representa un 30%

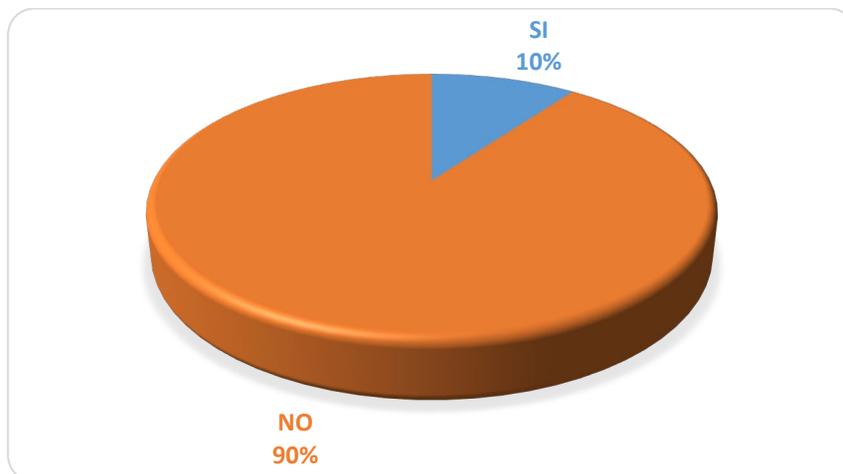
En la segunda sección se persigue obtener información en cuanto al conocimiento directo del Manual de Políticas y del Manual de Procedimientos y su impacto en el desempeño de los colaboradores obtuvimos los siguientes resultados:

1. Conoce el Manual de Políticas y el Manual de Procedimientos del área de tarjeta de crédito.



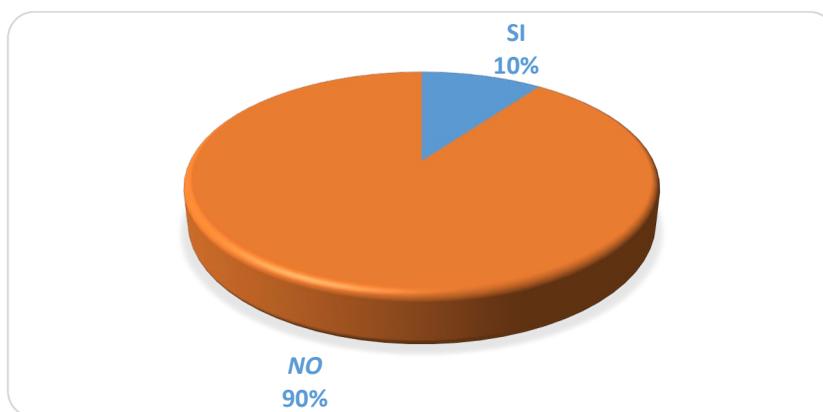
Estos resultados pueden reflejar que existe el 50% de colaboradores que no conocen el Manual de las Políticas y los Procedimientos, esto afecta directamente la eficiencia del área. La actualización del Manual de Políticas y procedimientos puede beneficiar a ese porcentaje que no conoce las políticas y mejorar su desempeño en el área.

2. Utiliza el Manual de Políticas y el Manual de Procedimientos en su trabajo diario.



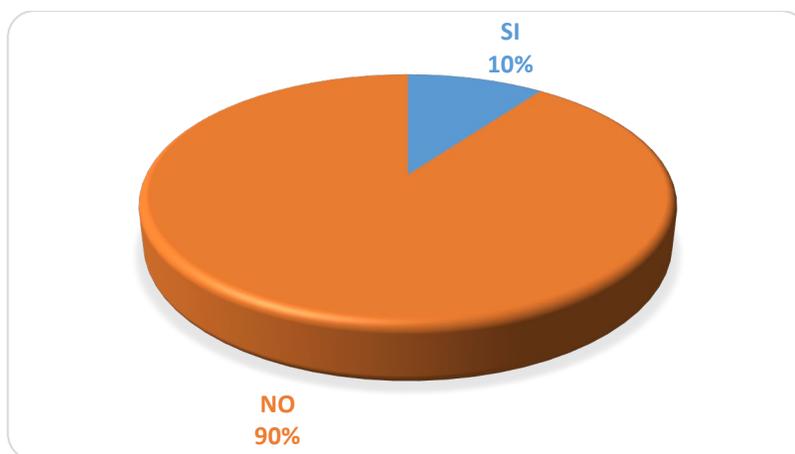
Sobre la utilización del manual en el área se obtuvo que un 90% no utiliza los manuales en su trabajo diario y solamente un 10% lo utiliza. Esto demuestra que si bien el área está operando no se tiene la certeza completa de que se estén cumpliendo con todos los procedimientos y en consecuencia la eficiencia estaría siendo muy afectada

3. Usted conoce las políticas y procedimientos que deben de aplicarse en los procesos operativos del área de tarjetas de crédito del Banco Nacional de Nicaragua



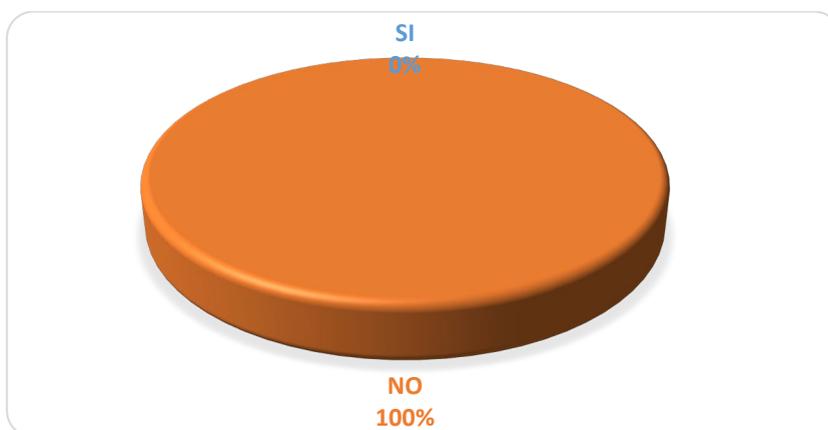
El resultado determinó que el 90% de los colaboradores no conoce las políticas y procedimientos que se deben de aplicar para las operaciones del área de tarjetas de crédito, únicamente un 10% conoce las políticas y los procedimientos.

4. Considera que los demás colaboradores del área de tarjetas conocen las políticas y procedimientos de los procesos de tarjetas de crédito.



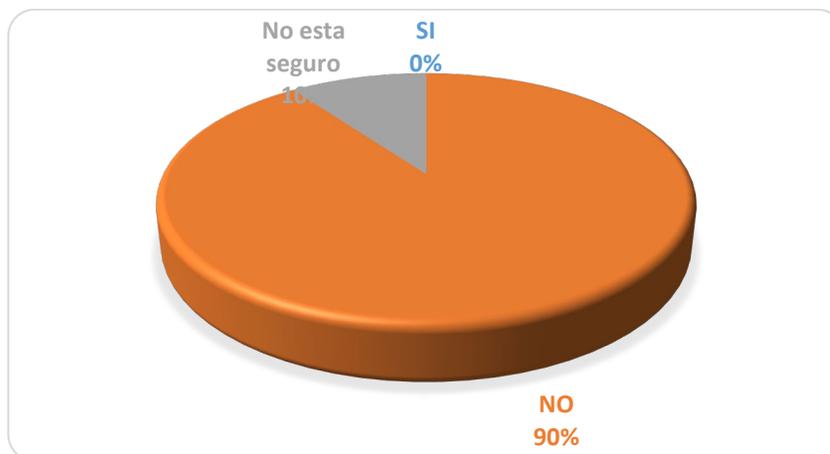
Para consultar la percepción del colaborador con respecto al resto del equipo, se obtuvo que un 90% de los colaboradores consideran que los demás colaboradores no conocen y aplican el conocimiento que se encuentra indicado en los manuales, solamente un 10 % considera que los demás integrantes del equipo conocen las políticas y los procedimientos.

5. Considera que el manual contiene todas las políticas y los procedimientos de los procesos que se realizan en el área de tarjetas.



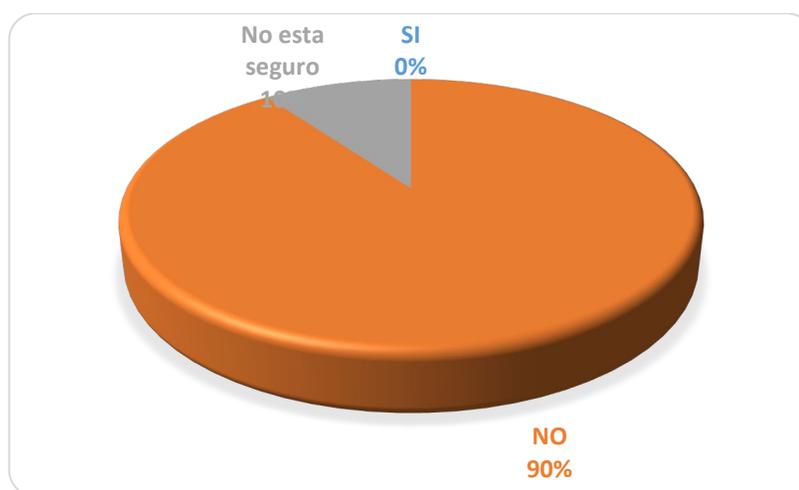
Al analizar las respuestas obtenidas se encontró que el 100% de los colaboradores considera que el manual no contiene todas las políticas y los procedimientos del área

6. Considera que el manual actual del área de tarjetas describe con claridad las políticas y procedimientos de los procesos del área



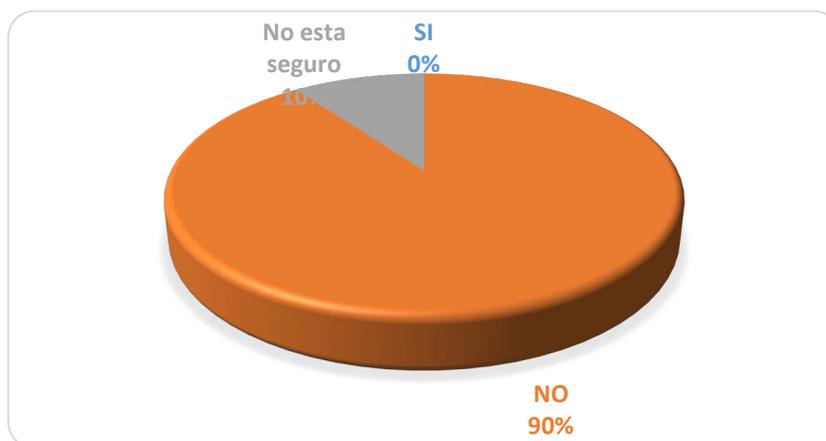
En cuanto a la claridad en las políticas y procedimientos contenidos en los manuales de tarjetas, un 90% de los colaboradores considera que las políticas no están claras y un 10% no está seguro de la información.

7. Al consultar el manual encuentra la política que necesita consultar para realizar una gestión determinada



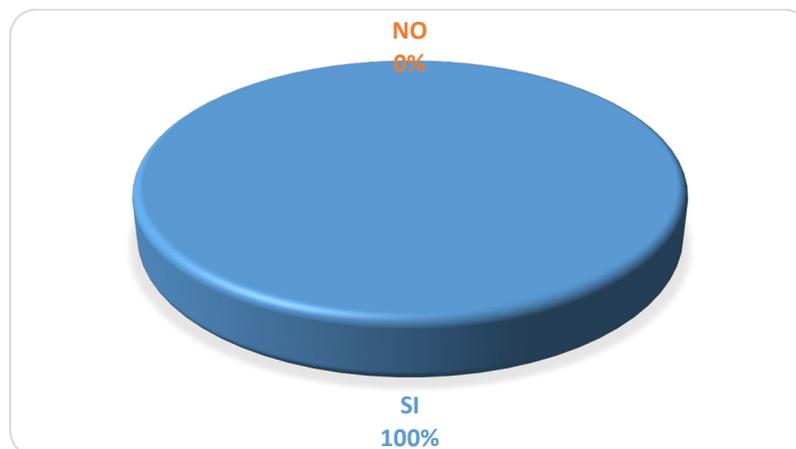
En cuanto a las políticas contenidas en los manuales, un 90% de los colaboradores indica que, al consultar el manual, no se encuentra la política que necesita, un 10% no está seguro que el manual contenga esta información.

8. Al consultar el Manual de Procedimientos encuentra el procedimiento que necesita para realizar su trabajo



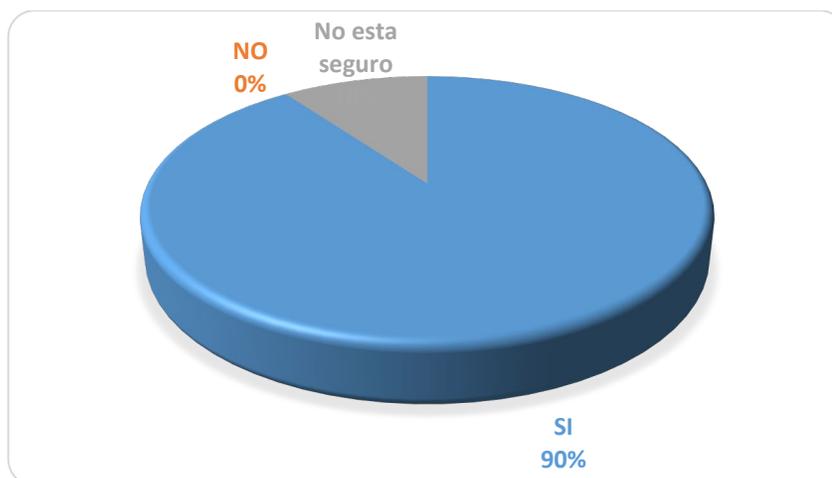
En cuanto a los procedimientos definidos en los manuales de tarjetas, un 90% de los colaboradores considera que en el manual no se encuentran los procedimientos que requiere para ejecutar su trabajo, un 10% no está seguro de encontrar la información. Los resultados de la pregunta 7 y 8 de la encuesta dejan en evidencia la necesidad de realizar una revisión del Manual de Políticas y Procedimientos del área de tarjetas de crédito del Banco Nacional de Nicaragua.

9. Considera necesario realizar una actualización del Manual de Políticas y procedimientos del área



Todos los colaboradores (el 100%) coinciden que es necesario realizar una actualización de manuales de políticas y procedimientos del área de tarjetas de crédito.

10. Desde el punto de vista personal considera que la actualización del Manual de Políticas y del Manual de Procedimientos le beneficiara en su trabajo diario.



Un 90% de los colaboradores considera que la actualización del Manual de Políticas y del Manual de Procedimientos le ayudará y beneficiará en el desarrollo de sus funciones, un 10% no está seguro que obtendrán un beneficio directo en el trabajo.

11. Considera que la actualización del Manual de Políticas y del Manual de Procedimientos beneficiará la eficiencia administrativa del área de tarjetas de crédito.



El 90% de los colaboradores considera que la actualización del Manual de Políticas y del Manual de Procedimientos ayudará al área de tarjetas a mejorar su eficiencia administrativa, en contraste con un 10% que opina que no está seguro de que realmente se refleje un cambio en la eficiencia del área.

12. Considera que la actualización del Manual de Políticas y del Manual de Procedimientos puede mejorar la coordinación de las actividades de todos los funcionarios del área.



Un 100% de los colaboradores considera que la actualización del Manual de Políticas y del Manual de Procedimientos ayudará a mejorar la coordinación de las actividades de los funcionarios del área.

En conclusión, los resultados de la encuesta determinan la necesidad de realizar una revisión y actualización al Manual de Políticas y Manual de Procedimientos del Banco Nacional de Nicaragua. La mayoría de los colaboradores coinciden que es necesario realizar la actualización del Manual de Políticas y Procedimientos del área de tarjetas de crédito para mejorar su desempeño laboral y contribuir con la institución en el alcance de los logros propuestos.

Los resultados de la encuesta demuestran la urgencia de realizar la actualización del manual, si bien el área hasta este momento ha operado bien, se considera que el rendimiento del equipo no ha sido explotado al máximo y a futuro la eficiencia del área podría estar seriamente afectada.

7.3 Diseño de la propuesta de actualización de manuales de políticas y procedimientos del área de tarjetas de crédito del Banco Nacional de Nicaragua

Basado en los resultados de la encuesta, se realizó un plan de trabajo para diseñar la propuesta de actualización de los manuales de políticas y procedimientos, a continuación, se detallan los pasos, siempre enfocado en la comprensión de los procesos de forma sencilla, práctica y que favorezca a mejorar la eficiencia administrativa y al alcance de los objetivos de la institución.

1. Levantamiento de procesos. Como primer paso realizar un levantamiento o inventario de todos de todos los procesos existentes en el área de tarjetas a fin de identificar aquellos que no están incluidos en el manual.

Al realizar el levantamiento de los procesos obtuvimos los siguientes resultados:



Se identificaron un total de 14 procesos y 65 subprocesos. Encontramos un 40% de los subprocesos se encuentran incluidos en el manual de tarjetas de los diferentes productos de tarjetas: Crédito, débito

Un 60% de subprocesos no está incluido en el manual, identificando que estos en su mayoría corresponde a los servicios y gestiones relacionadas a tarjetas.

2. Revisión de los procesos. Revisar y definir adecuadamente todos sus procesos principales y los subprocesos que intervienen en sus operaciones, para garantizar que estos se incluyan en el Manual de Políticas y Procedimientos.

Durante el levantamiento del inventario de los procesos se identificó al área responsable del proceso, al dueño del proceso y al personal encargado de ejecutar el proceso, con el fin de realizar la revisión de los diferentes procesos y enumerar las diferentes actividades que realizan, para la redacción de los procedimientos que aún no están documentados.

3. Estructura del manual adecuada. Definir correctamente la estructura del Manual de Políticas y Procedimientos que se adapte a las necesidades de la institución, permitirá una fácil comprensión de los procesos y de los procedimientos a seguir, proporcionara una búsqueda de información más rápida y efectiva en un menor tiempo.

Para garantizar una estructura de manual adecuada, se realiza un diseño fácil que consolide todos los procesos identificados, condensándolos en un único Manual de Políticas y Procedimientos con el fin de que la persona que los necesite encuentre la información en un solo lugar.

El Banco Nacional de Nicaragua, actualmente utiliza la siguiente estructura para sus manuales:

Manual de Políticas

1. Introducción
2. Objetivos
3. Alcance
4. Áreas involucradas
5. Referencias
6. Definiciones
7. Responsabilidades
8. Políticas
9. Control de Cambios

Manual de Procedimientos

1. Introducción
2. Objetivos
3. Alcance
4. Áreas Involucradas
5. Referencias
6. Definiciones
7. Responsabilidades
8. Procedimientos
9. Control de Cambios

En la estructura del manual se realizará un diseño fácil que consolide todo el inventario de los procesos, condensándolos en un único Manual de Políticas y Procedimientos con el fin de que la persona que los necesite encuentre la información en un solo lugar. La estructura propuesta es la siguiente:

1. Introducción
2. Objetivo (s)
3. Alcance
4. Áreas involucradas
5. Referencias
6. Definiciones
7. Responsabilidades
8. Políticas
 - 8.1 Política 1
 - 8.2 Política 2
9. Procedimientos
 - 9.1 Procedimiento 1
10. Anexos

4. Establecer y redactar Políticas claras. Las políticas se redactarán en forma clara y sencilla para que cumplan con la función de comunicar la información que se desea transmitir.

En el caso de identificar nuevos procesos es necesario establecer las normas y lineamientos adecuados que tienen que cumplirse para este, facilitando su comprensión y aplicación.

Para establecer políticas claras se entrevistó a los dueños de los procesos y personal que ejecuta el proceso para conocer con exactitud las tareas que realizan y cuáles son los lineamientos que siguen en el desarrollo de sus actividades.

5. Redacción de procedimientos. Los procedimientos deben de cumplir con su objetivo que es la descripción de operaciones, detallando una presentación secuencial por escrito de cada una de las operaciones que se realizan para un determinado proceso o actividad. Explica en que consiste la operación, cómo se efectúa dónde, con qué materiales, formularios, herramientas o equipos y en cuánto tiempo se ejecuta, señalando los responsables de llevarlas a cabo.

Actualmente se utiliza la siguiente estructura para la redacción de procedimientos:

| No | Descripción del procedimiento | Responsable |
|----|-------------------------------|-------------------------------|
| 1 | Describir la actividad | Rol de la persona responsable |

Con esta estructura únicamente se describen las actividades que realizan los responsables sin embargo se encontró que en algunas de ellas no reflejan un orden lógico de las actividades.

Con la propuesta para la actualización del manual, se presenta un nuevo diseño de los procedimientos que consiste con una secuencia lógica de los pasos a seguir con el fin de orientar mejora a los colaboradores en la ejecución de sus funciones.

Para la redacción de los procedimientos se utilizará la siguiente estructura, la cual facilita la comprensión de las actividades que se deben de realizar e incluye los documentos que se utilizan o son requeridos para el desarrollo del procedimiento:

| RESPONSABLE | No | ACTIVIDADES | DCTOS/FORM | TANTOS |
|----------------|----|--------------------------------|------------------------------------|------------------------|
| Cargo o puesto | 1 | Descripción de las actividades | Detalles de documentos (si aplica) | Cantidad de documentos |

Descripción de actividades. Las actividades u operaciones a desarrollar, deberán expresarse en forma breve, precisa. Cada operación se enumerará en forma progresiva, de acuerdo con la secuencia lógica indicada en la descripción de los procedimientos

6. Revisión de la propuesta y aprobación. Presentación de la propuesta de la actualización de manuales de políticas y procedimientos a la gerencia de tarjetas para su revisión y aprobación. Posteriormente a la aprobación se deberá de coordinar con el área de calidad y procesos la publicación de la actualización.

7.3.1 Propuesta de actualización de manuales de políticas y procedimientos del área de tarjetas de crédito del Banco Nacional de Nicaragua

7.3.1.1 Introducción

Este manual establece las políticas y procedimiento de crédito que regirán el proceso de solicitud, análisis, aprobación y entrega de tarjetas de crédito, tarjetas de débito, tarjeta prepago joven y tarjeta prepago nómina y el proceso de solicitudes de aprobaciones y gestiones de tarjetas de crédito, débito y prepago.

Este documento es propiedad única y exclusivamente del Banco Nacional de Nicaragua. Su contenido es de carácter confidencial; por tanto, el usuario es el responsable de su custodia y buen uso, así como de no permitir su salida del Banco Nacional de Nicaragua.

Cualquier recomendación a su contenido deberá ser notificada a la Gerencia de Tarjetas, quien es la responsable de su elaboración.

7.3.1.2 Objetivos

Establecer las políticas que regirán la solicitud, análisis, aprobación y entrega de tarjetas de crédito, tarjetas de débito en la Gerencia de Tarjetas de Crédito y Sucursales.

Establecer las políticas que regirán la solicitud y aprobación de gestiones de tarjetas de crédito en la Gerencia de Tarjetas de Crédito y Sucursales.

Utilizar el contenido del manual para el entrenamiento del personal de tarjetas de crédito.

Servir como documento de consulta al personal de servicio al cliente en la oferta de productos y servicios.

7.3.1.3 Alcance

El siguiente manual abarca desde la solicitud de las tarjetas (crédito y débito), la entrega de las tarjetas y los pines al cliente hasta las diferentes gestiones de tarjetas como solicitud de canje por canje de puntos, hasta la recepción y registro de notificaciones de robo y extravío de TC, la gestión por impugnación de cargos.

7.3.1.4 Áreas involucradas

Gerentes de Sucursales, Gerentes de Ventanillas, Gerente de Tarjetas de Crédito, Sub Gerente de Operaciones de TCTD, Gerente de Crédito de Banca de Personas, Gerente de Desarrollo de Productos y Servicios, Ejecutivos bancarios, Oficiales de Servicios Bancarios, Oficiales de Call Center, Supervisor y Analistas de Tarjetas de Crédito, Supervisor y Oficiales de Cobranza de TCD, Ejecutivo y Oficiales de Negocios TD/TC, Supervisor y Oficiales de Producción TC/TD, Supervisor de Caja, Cajeros, Gerente de Tarjetas de Crédito, Supervisor y Analistas de Tarjetas de Crédito, Supervisor y Ejecutivos de Venta de la Gerencia de Tarjetas de Crédito, Supervisor y Oficiales de Cobranza de TC.TD., Supervisor Cobranza Judicial de TC y TD, Abogado Interno de Tarjetas de Crédito, Ejecutivos y Oficiales de Negocios TD/TC, Ejecutivo y Oficial de Producto de TC/TD, Supervisor y Oficiales de Producción y Personal de Atención al Cliente de tarjetas de crédito.

7.3.1.5 Referencias

| Código del Documento | Documento |
|----------------------|--|
| BNN001 | Manual para elaboración de manuales regionales |

7.3.1.6 Definiciones

Tarjetahabiente titular: Persona natural o jurídica que previo contrato con el emisor, es habilitada para el uso de una línea de crédito resolvente que podrá adquirir una o varias tarjetas con la alternativa de obsequiarla a un tercero.

Tarjetahabiente adicional: Tarjeta de crédito que el tarjetahabiente autoriza emitir a favor de las personas naturales o jurídicas que designe.

Persona jurídica/ natural comercial: Son personas naturales o jurídicas con pequeños negocios (clientes de Banco Nacional de Nicaragua) que adquirirán el servicio de pago de planilla a través de la tarjeta prepago nómina

Tarjeta de crédito: Instrumento o medio de legitimación, que puede ser magnético o de cualquier otra tecnología, cuya posesión acredita el derecho del tarjetahabiente o portador de tarjeta adicional, para disponer de la línea de Crédito en cuenta corriente, derivada de una relación contractual previa entre el emisor y el tarjetahabiente.

Límite de Crédito: Límite máximo en una moneda pactada, que el emisor pone a disposición del tarjetahabiente mediante condiciones estipuladas en un contrato. Este límite no incluye el Extrafinanciamiento que el emisor puede poner a disposición del tarjetahabiente, cuando lo estime conveniente.

Tarjeta de débito: Es una tarjeta bancaria que se usa el dinero que el titular dispone en su cuenta bancaria (corriente o ahorro).

Canje de Puntos: Acumulación de puntos por cada compra que se realice para canje de productos, artículos o pasajes aéreos y paquetes turísticos a cualquier lugar del mundo.

Persona Natural Comercial: Son personas naturales con pequeños negocios (clientes del Banco Nacional de Nicaragua) que adquirirán el servicio de pago de planilla a través de la tarjeta prepago nómina.

7.3.1.7 Responsabilidades

Es responsabilidad del Gerente de Tarjetas de Crédito y Débito garantizar el cumplimiento de las políticas y procedimientos descritos en el presente manual, así como la actualización del mismo por afectación de Normas, Leyes externas, cambios de políticas internas o mejoras a los procesos.

El personal involucrado es responsable de aplicar las políticas y procedimientos, así como de presentar mejoras que contribuyan a minimizar los tiempos de respuesta.

El Gerente de Sucursal/Ventanilla, es responsable de garantizar la aplicación de las políticas y procedimientos descritos en este manual por el personal de la sucursal que dirige.

7.3.1.8 Políticas

7.3.1.8.1 Políticas generales

El solicitante de tarjeta de crédito Visa (clásica, dorada, Platinum, business, Signature, infinite) y tarjeta de débito deberá presentar su identificación de acuerdo a lo establecido en el Manual para la Gestión de Prevención de los Riesgos de Lavado de Dinero; Bienes o Activos y del Financiamiento al Terrorismo.

Tener activo un perfil Integral del cliente (actualizar si ya existe) si aplica.

Copia de identificación legal del fiador y adicionales (si requiere).

Las tarjetas infinite están dirigidas a clientes del Banco Nacional de Nicaragua, con visto bueno de la gerencia de sucursal.

Serán considerados como sujetos de crédito las:

Personas naturales (clientes o no clientes del Banco Nacional de Nicaragua): con 18 años como mínimo y 70 años como máximo, ingreso igual o mayor a C\$10,800.00.

Personas jurídicas (clientes y no clientes del Banco Nacional de Nicaragua): Empresas nicaragüenses o sucursales de empresas extranjeras debidamente constituidas conforme las leyes de Nicaragua.

No se considera como sujetos de créditos a aquellos solicitantes que por su ubicación geográfica o por las características de su cargo o empleo son considerados de alto riesgo crediticio.

Los factores y circunstancias de riesgo para personas naturales y personas jurídicas serán evaluados de acuerdo a la matriz de riesgo LD/FT establecido en el Manual para la Gestión de Prevención de los Riesgos de Lavado de Dinero, Bienes o Activos y del Financiamiento al Terrorismo.

Se clasifican como de alto riesgo las áreas nacionales: Zonas fronterizas, Zonas de comercio de drogas ilícitas, Puertos comerciales, Centros comerciales, Zonas con alto índice de turistas.

No se establecerán relaciones de negocio con los siguientes factores de riesgo que a continuación se detallan:

Personas Naturales. Cuando su actividad sea: Envío o recepción de remesas de dinero, Prestamistas.

Personas Jurídicas

Casa de cambios.

Casinos.

Juegos de azar incluyendo los que se realizan a través de internet. A excepción de los autorizados por la Gerencia General.

Actividades financieras no reguladas. A excepción de las autorizadas por la Gerencia General.

Casas de empeño.

Comercializadoras bajo esquemas de sistemas de venta multinivel o piramidal (Newark marketing).

Comercializadores de armas, explosivos y municiones.

Centros nocturnos (light clubs).

Emisoras de giros incluyendo los que cambian cheques.

Actividades de pornografía y venta de fármacos o sustancias controladas, por internet.

Las solicitudes de tarjetas de crédito y débito se recibirán en: Sucursales y ventanillas del Banco Nacional de Nicaragua, Gerencia de Tarjetas de Crédito y Débito. A través de los medios que el Banco Nacional de Nicaragua determine para tal fin.

En tarjeta de crédito, el funcionario autorizado deberá remitir la solicitud debidamente firmada, y en los casos que amerite podrá recomendar el respectivo límite de crédito a otorgar y remitir la documentación requerida al oficial de grabación de datos en la Gerencia de Crédito de Banca de Personas.

Los límites de crédito, membresías, cargos por reposición, cargos por servicios y comisiones por tipo de tarjeta se encuentran establecidos en las Tarifas y Mínimos de Servicios Bancarios y Tabla de costo establecida por el Banco Nacional de Nicaragua.

Toda reversión será realizada según lo establecido en el Manual de Operaciones con Tarjetas (Medios Electrónicos de Pago) y Prestamos, acápite 7.2.6 Reversiones.

Todo cliente que se presente a la Gerencia de Tarjetas será atendido por el Oficial de Atención al Cliente quien recibe y completa la solicitud de tarjeta de crédito; completado los datos envía la documentación al oficial de grabación y verificación quien deberá realizar la verificación de datos conforme lo estipulado en el MPLD/FT y completar el perfil del cliente

El personal del Banco Nacional de Nicaragua no deberá proporcionar información de números de cuentas y saldos por correo electrónico, o cualquier medio en el que no sea posible identificar apropiadamente al cliente. Esta política también aplica para la información de números y saldos de tarjetas de crédito y demás productos.

Las Tarjetas de crédito Banco Nacional de Nicaragua se detallan a continuación:

| Tipos de tarjetas de crédito. | Límite de Crédito en US\$ |
|--------------------------------------|----------------------------------|
| Visa Clásica | 300.00 a 999.00 |
| Visa Dorada | 1,000.00 a 1,999.99 |
| Visa Platinum | 2,000.00 a 5,999.99 |
| Visa Signature | 6,000.00 a 14,999.99 |
| Visa Infinite | 15,000.00 en adelante |
| Visa Business | 5,000.00 en adelante |

7.3.1.8.2 Políticas Especificas

Requisitos Generales

Cedula de identidad

Tener teléfono convencional (domicilio y/o centro laboral o familiar o de las referencias).

Completar la solicitud de tarjetas de crédito y firmar de acuerdo a la identificación presentada.

Dos referencias personales o 2 referencias familiares o una de cada una. Solo se requieren 2 personas de referencias.

Comprobantes de Ingresos

Firmar contrato de apertura de crédito y uso de tarjeta de crédito

Firmar tabla de costos de tarjetas de crédito.

Requisitos específicos

Antigüedad laboral: Todo empleado que tenga una antigüedad laboral de tres (3) a seis (6) meses en la empresa actual, deberá presentar la constancia laboral del trabajo,

especificando el tiempo que tiene de laborar en la empresa. Dicha constancia debe estar firmada por el Gerente de Recursos Humanos o la persona autorizada de la empresa.

Asalariados en General, excluyendo los que laboran en Call center: deben cumplir con un mínimo de 3 meses de estar laborando en el empleo actual cuando sus ingresos son menores o iguales US\$999.00. Si los ingresos son mayores o iguales US\$1,000.00 el tiempo en el empleo no es requerido.

Asalariados que laboran en Call centers: Deben cumplir con un mínimo de 6 meses de estar laborando en el empleo actual.

Negocio propio, profesional independiente, agricultores o ganaderos: Deben cumplir con un mínimo de 1 año en el ejercicio de su actividad económica.

Ingreso mínimo mensual del titular: US\$300 salario bruto.

Nivel de endeudamiento para cubrir cuotas de crédito de consumo (cuotas de créditos personales, tarjetas de crédito, vehículos, entre otros) no debe ser mayor al 50% del ingreso mensual.

Edad del titular y fiador: 18 años mínimos y 70 años máximos. Edad del adicional (si requiere): 16 años como mínimo.

Las tarjetas Business podrán aprobarse para financiar gastos operativos de la empresa/negocio que esté constituido como Personas Jurídicas o Personas Naturales, con al menos 12 meses. Los requisitos para tarjeta Business para Persona Jurídica y Persona Natural Factor Comercio están descritos en el numeral 10.1.6 de este Manual. Para tarjeta Business solicitada por Persona Jurídica aplicarán los requisitos establecidos en el numeral 7.

Profesional independiente

Número RUC

Matricula de la alcaldía

Cumplir con un año laborando de forma independiente.

Contrato de trabajo y/o Comprobantes de pago y/o estados de cuentas bancarios y/o constancia de retención, y/o declaración de IR, o flujo de caja certificado por un CPA.

Se tomará los ingresos del cliente a través de los estados de cuentas, un promedio de 3 a 6 meses.

Comerciante:

Número RUC

Matricula de la Alcaldía y/o Certificación de la DGI

Comprobantes de pago y/o estados de cuentas bancarios y/o constancia de retención, y/o declaración de IR, o flujo de caja certificado por un CPA.

Se tomará los ingresos del cliente a través de los estados de cuentas, un promedio de 3 a 6 meses.

Ganadero: Deben de ser clientes del Banco Nacional de Nicaragua

Matrícula del Fierro

Liquidación de Ganado y/o constancia de matadero y/o constancia de centro de acopio de leche, comprobantes de pago y/o estados de cuentas bancarios y/o constancia de retención, y/o declaración de IR, y/o flujo de caja certificado por un CPA.

Memo de visita elaborado por un perito de sucursal que indica el rubro y los ingresos estimados según cosecha.

Se tomará los ingresos del cliente a través de los estados de cuentas, un promedio de 3 a 6 meses.

Agricultor:

Deben de ser clientes del Banco Nacional de Nicaragua

Constancia de liquidación de centro de acopio (café, arroz, y maní)

Comprobantes de pago y/o estados de cuentas bancarios y/o constancia de retención, y/o declaración de IR, o flujo de caja certificado por un CPA.

Memo de visita elaborado por un perito de sucursal que indica el rubro y los ingresos estimados según cosecha.

Se tomará los ingresos del cliente a través de los estados de cuentas, un promedio de 3 a 6 meses.

Card to Card

La antigüedad de la tarjeta de crédito con la competencia debe de ser mínimo de 12 meses de experiencia.

La tarjeta de crédito de la competencia debe de estar activa.

El promedio de la línea de crédito a asignar será a través de los buros de crédito SIBOIF o Transunion S.A.

Cliente deberá de tener experiencia de crédito mayor o igual a 12 meses en SIBOIF y mayor o igual a 550 de Score en Transunión S.A.

Si es cliente nuevo del Banco Nacional de Nicaragua y no es un cliente asalariado se deberá de confirmar perfil ocupacional y tiempo en el empleo a través de RUC y Matricula.

Cliente debe de declarar sus ingresos en la solicitud de la tarjeta de crédito, esto se considerará como la auto constancia de ingresos del cliente.

En caso que el ingreso declarado en auto constancia no corresponda con la línea que maneja el cliente con la competencia se solicitará soporte de ingresos para igualar límite de crédito.

Persona Jurídica.

Requisitos Generales.

Completar solicitud de tarjeta de crédito y ser firmada por el Representante Legal de la empresa de acuerdo al documento de identidad.

Poder General o Generalísimo del Representante Legal el cual exprese las facultades suficientes para solicitar o contratar crédito, indicando el límite para poder contraer deuda, debidamente inscrito en el registro público correspondiente. En caso que venga como paquete de productos/servicios, deben solicitar el dictamen legal de un cliente completo para todos los productos involucrados: préstamos comerciales, tarjetas, cuentas, líneas.

Cedula RUC actualizada

Requisitos Financieros.

Para clientes con exposición total con Banco Nacional de Nicaragua hasta US\$100 mil y para tarjetas menores o iguales a US\$10 mil:

Estado de cuenta bancario de 3 meses donde se reflejen los movimientos de ingreso del cliente y última declaración IR anual presentada; o Estado financiero **acumulado** con no más de 4 meses de antigüedad

Para clientes con exposición total con Banco Nacional de Nicaragua hasta US\$100 mil y para tarjetas mayores a US\$10 mil.

Estado Financiero ultimo cierre fiscal y Estado Financiero mes reciente del año en curso. Nota: Para el inicio del año hasta junio, será suficiente presentar Estado Financiero año fiscal anterior y declaraciones IR anuales últimos dos años. Ejemplo: Si un cliente trae solicitud de TC por US\$20 mil y debe actualmente US\$50 mil, trae su solicitud en abril 2015 debe presentar EEFF diciembre 2014 y declaraciones IR 2014/2013.

Colaboradores del Banco Nacional de Nicaragua

Las condiciones generales para colaboradores del Banco Nacional de Nicaragua a fin de aplicar a producto(s) de tarjeta de crédito, son las siguientes:

Demostrada capacidad de pago.

Ingreso mínimo \geq C\$8,000.00

En el caso de los cajeros se tomará como parte de sus ingresos mensuales, el promedio mensual de ingresos recibido en concepto de Bono de Caja de los últimos seis meses.

Nivel de endeudamiento para cubrir cuotas de crédito de consumo (cuotas de créditos personales, tarjetas de crédito, vehículos, entre otros) no debe ser mayor al 50% del ingreso mensual.

El proceso de aprobación será el establecido para el trámite de tarjeta de crédito, adicionando la firma de la Gerencia de Recursos Humanos.

Para tarjeta de crédito Visa Signature:

Todo colaborador con cargo de Gerente Área o de Sucursal se le podrá asignar una tarjeta Visa Signature, aun con un límite de crédito o ingresos menores a los indicado en la tabla G.

Ingreso mínimo mensual: Igual o mayor a US\$ 2,500.00.

Mínimo de límite de crédito de la tarjeta Signature: US\$ 7,000.00.

Para colaboradores con tarjeta(s) de crédito vigentes, ya sea Visa clásica, dorada, platinum, clásica, dorada, platino, se deberá aplicar la migración a la nueva tarjeta de crédito Signature, asignando como nuevo límite de crédito la suma de los límites de crédito vigentes en las tarjetas de crédito sujetas a migración.

Los Requisitos específicos para los colaboradores son:

Empleados con ingresos brutos mayores o iguales a US\$1,000.00 o cargos de Jefatura en adelante pueden optar por su TC desde el momento de la contratación

Empleados con ingresos brutos menores a US\$1,000.00, el tiempo en el empleo requerido es de mayor o igual a 3 meses o al ser confirmados en el cargo.

En el caso de los cajeros deben de tener 6 meses de antigüedad laboral como mínimo para poder optar a la tarjeta de crédito

Todos los empleados del Banco Nacional de Nicaragua requieren visto bueno de Recursos Humanos para revisar si el empleado no ha tenido llamados de atención en los últimos 6 meses.

Formato de solicitud de tarjeta de crédito debidamente llenado y firmado por el deudor, fiador y/o adicionales en caso que aplique (formato proporcionado por el Banco Nacional de Nicaragua).

Fotocopia de cedula de identidad del deudor, fiador y adicionales en caso que aplique.

Ultima colilla de pago, o colilla de INSS o confirmación de Recursos Humanos de los ingresos y tiempo de laborar del colaborador.

Firmar contrato de apertura de crédito en cuenta corriente y de emisión y uso de tarjetas de crédito.

Firmar tabla de costos de tarjetas de crédito.

Firmar el Resumen Informativo para Operaciones Activas.

Una vez completada toda la documentación, deberá remitirla a la Gerencia de Recursos Humanos del Banco Nacional de Nicaragua, quien canalizará dicha solicitud con la Gerencia de Crédito de Banca de Persona.

Los criterios para aprobación.

Registro de crédito limpio comprobado, que cuente con referencias crediticias satisfactorias, que sean verificables, según corresponda y que no tengan antigüedad de más de 30 días al momento de la aprobación del crédito.

Capacidad de pago de la deuda demostrada mediante verificación de ingresos y condición financiera.

No serán considerados como sujetos de crédito a:

Personas con malas referencias de otros El Banco Nacional de Nicaragua o que se encuentren calificados en el sistema financiero como B, C, D y E, a excepción de:

Clientes que demuestren que dicha situación se debe a problemas exógenos a su administración y que se encuentra debidamente cubierto el crédito.

Personas que se encuentren en cobro judicial en el sistema financiero incluyendo El Banco Nacional de Nicaragua. Se podrán considerar sin embargo los créditos que se encuentran en proceso de reestructuración o prorroga.

Personas que han mostrado un mal manejo en los productos que ofrece El Banco Nacional de Nicaragua tales como cheques sin fondos, sobregiros de cuentas entre otros.

Personas que han estado en cobro judicial en las entidades financieras incluyendo al Banco Nacional de Nicaragua y que fueron recuperados mediante la vía judicial o créditos saneados contra reserva.

Personas que aparezcan coincidencias en listas negativas del sistema Vigía.

Personas que produzcan o comercialicen cualquier producto o actividad considerada ilegal bajo las normas del país receptor o por acuerdos y convenciones internacionales.

Análisis de Crédito

Toda solicitud de tarjeta de crédito deberá de ser analizada y verificada antes de ser aprobada por el Supervisor de Análisis de Crédito TC y/o la Gerencia de Crédito.

El análisis del préstamo deberá contener información necesaria para determinar la congruencia y viabilidad de la solicitud, así como demostrar la capacidad de pago del solicitante, la que deberá contener como mínimo los siguientes aspectos:

Generalidades del solicitante y/o fiador

Validar calificación de matriz de riesgo

Historial crediticio.

Capacidad de pago del solicitante y /o fiador

Información financiera del solicitante y /o fiador

Precalificado de Tarjeta de Crédito Transunion (En general, no se imprimirá en físico, se adjuntará referencia en sistema Salesforce. Sólo en caso necesario se imprimirá).

Fuentes alternas de pago (Si aplica).

Comentarios

Recomendaciones

El análisis de tarjeta de crédito se realiza a través de un documento denominado Tarjeta de Aprobación que contiene de forma integrada, toda la información concerniente a dicho análisis y que se detalla a continuación:

La capacidad de pago, identificando fuente de ingresos y su estabilidad.

Precalificado de Tarjeta de Crédito TUCA (Transunion).

Niveles apropiados de cuota/ingreso, cuota/flujo neto y relación de endeudamiento total del cliente, tomando en consideración los adeudos del cliente con todas las instituciones del Sistema Financiero Nacional y otras Entidades no reguladas como Financieras, Casas Comerciales, etc.

Para efectos del cálculo de cuota de los adeudos correspondientes a tarjetas de crédito, dentro del análisis de endeudamiento, se utiliza un factor de pago mínimo de 6.20%, el cual resulta de adicionar al factor de porción de principal para pago mínimo del 4%, un factor estimado de 2.2% para la porción de intereses, el cual, se calcula considerando una utilización del 55% del límite de crédito, multiplicado por un interés mensual del 4%. El cálculo es el siguiente: $((1 + 0.55) * 0.04) * 100 = 6.20$.

La documentación que las personas naturales no asalariadas podrían presentar como soporte de ingresos de su actividad económica, son: estados de cuentas bancarios, o

certificación de CPA autorizado, o constancias de mataderos, o liquidaciones de venta de ganado, o constancias de liquidación de los centros de acopio de productos agropecuarios, o constancias de retenciones de IR, o declaraciones de impuestos, o Informe de visita in situ, u otros; o una combinación de cualquiera de las anteriores.

Se elaborará Memoria de Cálculo de los ingresos soportados por el cliente con cualquiera de la documentación antes descrita, con excepción de los casos soportados con CPA autorizado o Informe de Visita in situ, en los cuales ya viene detallado el monto de utilidad que genera la actividad económica del cliente.

Verificación de Datos.

La información de las solicitudes de tarjetas de crédito deberá ser verificada por el Oficial de Verificación de Datos.

Todas las solicitudes preaprobadas en la etapa de análisis de crédito deberán ser verificadas en su totalidad. Los campos a verificarse serán cargo, tiempo en empleo, ingresos, teléfono de trabajo, teléfono de casa, teléfono móvil personal, dirección del trabajo, dirección de casa y correo electrónico.

Deberá verificar la información de la solicitud descrita en el inciso 2 que antecede y compararla con los campos del perfil del cliente, si hay discrepancia deberá actualizar de inmediato dicho perfil.

Se actualizarán los campos de ingresos solo cuando estos fuesen verificados con absoluta certeza por el análisis de crédito, en esta actualización no aplica ingresos que sean de auto constancia, o correspondiente al 7% de los saldos de las cuentas y el 10% de los saldos del certificado del cliente.

Se realizarán correcciones mínimas de letras en nombres o apellidos en sistema IBS solo cuando adjunten la cédula de identidad del cliente y se valide que una o más letras se encuentran mal escrita en el IBS, si el cambio de nombres o apellidos implica corregir todo el nombre o apellido completo no se procederá a actualizar y se remitirá a atención al cliente.

El documento de verificación "Hoja de verificación de Datos" una vez completado en el momento de la verificación telefónica con el cliente, deberá resguardarse en el expediente del crédito y remitirlo junto con este al archivo central.

La estrategia de verificación de otros aspectos aplicará según el nivel de riesgo del solicitante.

Aprobación o Denegación de la Solicitud de Tarjeta de Crédito.

Una vez verificada la solicitud de crédito del cliente y validada la información del IBS vs la Solicitud actual de tarjeta de crédito del cliente, el expediente de análisis de crédito se remite a la instancia resolutive correspondiente y deberá requerir como mínimo la siguiente información:

Solicitud de crédito debidamente completada en formato físico.

Tarjeta de Aprobación, en la que el análisis realizado deberá incluir la información requerida para el otorgamiento de la tarjeta de crédito.

Memoria de Cálculo de la estimación de ingresos en los casos de personas naturales no asalariadas que se dedican por cuenta propia a cierta actividad económica.

Constancia salarial (Si aplica).

Colilla de pago INSS. (Si aplica).

Lista Interna e Internacionales de Riesgos VIGIA (confirmando que el solicitante o fiador no aparece en esta lista).

Referencia de la Central de Riesgos SIBOIF (Deudor y Fiadores). Referencias de Central de Riesgo privada TransUnión (Opcional). No se imprimirá en físico, se adjuntará referencia en sistema Salesforce y SSTAR.

Relación BCR.

Garantías Liquidadas (CDs) original y copia.

Hoja original de Verificación de datos con firma del oficial verificador de datos.

Cuando se realicen análisis de tarjetas de crédito a través de Bases de datos pre filtrado de clientes internos del Banco Nacional de Nicaragua la documentación será la siguiente:

Solicitud de crédito debidamente completada en formato físico.

Tarjeta de aprobación, en la que el análisis realizado deberá incluir la información requerida para el otorgamiento de la tarjeta de crédito.

Lista Interna e Internacionales de Riesgos VIGIA (confirmando que el solicitante o fiador no aparece en esta lista).

Referencia de la Central de Riesgos SIBOIF (Deudor y Fiadores).

Relación BCR.

En las solicitudes de tarjetas de crédito aprobadas se deberá especificar en la parte inferior de las mismas los montos de los límites aprobados y cualquier otra observación que se considere conveniente.

Los niveles de aprobación son por límite individual de tarjeta de crédito o gestión solicitada, sin incluir exposición global del cliente con El Banco Nacional de Nicaragua:

| Cargo | Monto (US\$ dólares) |
|--|---------------------------------|
| Supervisor de Análisis de Tarjetas de Crédito | 400 a 10,000 |
| Supervisor de Análisis de Tarjetas de Crédito y Gerente de Crédito de Banca de Personas | 10,001 a 25,000 |
| Gerente de Crédito de Banca de Personas y Vice Gerente de Crédito de Banca de Personas | 25,001 a 50,000 |
| Gerente de Crédito de Banca de Personas, Vice Gerente de Crédito de Banca de Personas, Gerente de Crédito y Gerente General. | 50,001.00 a más |

Cuando el crédito es denegado, el Sistema Salesforce genera un aviso automático dirigido al correo electrónico del cliente, informando dicha resolución. (resolución es general no específica).

Grabación de Datos. El análisis de crédito una vez aprobado por las instancias resolutorias pasa a la etapa de grabación de datos en donde se procede a exportar la solicitud de sistema Salesforce a sistema SSTAR para generar la tarjeta de crédito.

Excepciones de Créditos en los términos aprobados.

Se consideran excepciones a todo cambio de los términos y condiciones que no tienen impacto significativo en el crédito o que existan elementos de mitigación, o requisitos que

El Banco Nacional de Nicaragua tiene certeza serán obtenidos en el corto plazo y que se encuentran en trámite y el deudor ya completó los requisitos.

Toda variación en la negociación de los términos y condiciones del crédito que se lleve a cabo, deberán ser justificados y serán autorizados únicamente por la instancia resolutive correspondiente o por otra instancia de mayor autoridad.

Los cambios se anotarán manualmente en la Tarjeta de Aprobación (TDA) y deberá llevar la firma o iniciales de uno de los miembros de la instancia resolutive antes indicada que aprobó el caso.

Las excepciones de carácter documental, requisitos y/o de política de crédito, solamente la instancia resolutive podrá autorizarlas y éstas deberán detallarse en la sección de "COMENTARIOS / RECOMENDACIONES" del comité de crédito en la TDA.

Garantías

Las garantías aceptadas por El Banco Nacional de Nicaragua serán

Fiduciaria y Endoso de certificados a plazo fijo (emitidos por Banco Nacional de Nicaragua).

Todo certificado a plazo fijo ofrecido en garantía, deberá registrarse el endoso correspondiente. La tarjeta se otorgará en base al 80% del valor del certificado y el ingreso del cliente se inferirá tomando el 10% del monto del certificado de depósito.

Fiadores

Se requerirá de un fiador en los siguientes casos:

Si el solicitante tiene menos de un (1) año de laborar en empresa privada y dos (2) en empresa pública.

Si el solicitante es extranjero sin arraigo con menos de dos (2) años de residir en el país.

Que la fuente de sus ingresos sea independiente (comercio, comisiones, profesión independiente u otra actividad no comprobable).

Sea propietario de empresa o comerciante individual con menos de dos (2) años de constitución.

Ser mayor de sesenta y cinco (65) años.

Clientes sin teléfono en residencia siempre y cuando sean localizables y que presenten un recibo de los servicios públicos en donde haga constar la dirección exacta de la vivienda además de los teléfonos convencionales del trabajo y número de celular.

Queda a criterio del Gerente de Crédito de Consumo la excepción de fiador o la petición de cualquier otro documento adicional.

Préstamos Extrafinanciamientos

Los procedimientos del Préstamos Extrafinanciamientos se encuentran establecidos en el Manual de Préstamos Personales Extra y los plazos y parámetros en las Tarifas y Mínimos de Servicios Bancarios.

1.1 Criterios a considerar para el otorgamiento de Extrafinanciamiento:

| No. | Criterios |
|------------|---|
| 1 | Edad Mínima 18 años |
| 2 | Edad Máxima 70 años |
| 3 | Mínimo 6 meses de antigüedad de poseer tarjeta |
| 4 | Máximo 2 extrafina activos |
| 5 | Ninguna mora actual |
| 6 | Ningún cobro judicial vigente (ni < 3 años cancelado) |
| 7 | Ningún crédito saneado (ni < 3 años cancelado) |
| 8 | Ningún crédito reestructurado (ni < 3 años cancelado) |
| 9 | Validación de score de Tuca y utilización del mercado |

2. En el caso de migraciones de producto a tarjeta de crédito infinite, al crearse la nueva tarjeta infinite se deberá de otorgar en la nueva cuenta y/o tarjeta la calificación que el cliente posee en la tarjeta que se está migrando, con el fin de no afectar al cliente en la disponibilidad de Préstamos Personales Extra.

Excepciones a la Política Las excepciones a la política deberán quedar establecidas en el documento de aprobación. Cualquier excepción a esta política deberá ser autorizada por las instancias resolutorias correspondientes.

Las solicitudes de tarjetas de crédito gestionadas en las sucursales departamentales (solicitudes ventas directas) y televentas podrán tramitarse sin la firma del solicitante. Se solicitará la firma hasta el momento de la entrega de la tarjeta, con todos los soportes indicados en el inciso 9.3.1 Requisitos para solicitantes de Tarjetas de Crédito.

Canales de colocación

La colocación de las tarjetas de crédito se realizará a través de las siguientes vías:

Sucursales del Banco Nacional de Nicaragua, Gerencia de Tarjetas de Crédito, Sucursal Virtual, Televentas

El Oficial de Servicios y/o Atención al Cliente de la Gerencia de Tarjeta de Crédito ofrece la tarjeta de crédito a los clientes, si el cliente acepta la tarjeta completa la solicitud con los datos del cliente, solicita soportes de ingreso de acuerdo a los requisitos establecidos y envía documentos al comité de crédito para su análisis.

La Gerencia de Crédito Corporativo, la Gerencia de Negocios Corporativo y Multinacional o la Gerencia de Banca Empresas, cuando gestione un crédito comercial a una persona jurídica podrán incluir el producto de TC Business como parte de venta cruzada.

Televentas

El Oficial de televentas contacta al cliente para ofrecerle el producto (tarjeta de crédito), si el cliente acepta el producto completa la solicitud de tarjeta de crédito y envía al comité de crédito para el análisis de la misma.

En el caso de los clientes nuevos el Oficial de televentas completará el archivo Apertura de Perfil del cliente, ubicado en el Google Drive con la información de la Solicitud de Tarjeta de Crédito, que será utilizado para completar los campos requeridos en el Perfil del cliente electrónico.

Apertura del Perfil del cliente en televentas.

En el área de televentas podrá realizar apertura de nuevos clientes con los cuales se inicie relación por la captación de tarjeta de crédito.

El Perfil del Cliente será creado por el Oficial de Digitalización de Perfil del cliente con la información del cliente contenida en el archivo Apertura de Perfil del cliente de Google Drive.

El Oficial de Digitalización debe realizar confirmación de las referencias personales indicadas en el perfil del cliente

El registro del perfil del cliente electrónico se realizará en el IBS; para tal efecto podrá consultar la Guía de Apertura de Cuentas o la Guía del Perfil de Cliente en IBS.

Se acepta como perfil del cliente el formato de Solicitud de Tarjeta de Crédito, por lo tanto, no será necesario imprimir el perfil del cliente electrónico que genera el sistema.

Los Perfiles de Clientes creados en el área de televentas definidos como Bajo Riesgo, serán aprobados por el jefe Comercial de Tarjeta de Créditos.

En los siguientes casos el jefe Comercial de Tarjeta de Créditos deberá remitir la creación del perfil del cliente a las sucursales:

Las personas identificadas como persona expuesta públicamente y con DDC Alto Riesgo.

Clientes con solicitudes de tarjetas de crédito Signature e Infinite.

Modificación al contrato de uso de tarjeta de crédito

El contrato de apertura de crédito y uso de tarjeta de crédito con firma electrónica será impreso únicamente en la Gerencia de Tarjetas de Crédito.

El Oficial de Grabación de datos de la Gerencia de Crédito de Banca de personas, deberá registrar correctamente la información del solicitante en Sistar.

El Oficial de Grabación de datos deberá imprimir la cantidad de copias en dependencia de la cantidad de firmantes del contrato (titular y fiador).

Las solicitudes de tarjetas de crédito deberán enviarse a la Gerencia de Tarjetas de Crédito, con toda la documentación requerida. En caso que falte alguna documentación requerida, la Gerencia de Tarjetas de Crédito deberá notificar a la sucursal respectiva para completar la misma.

Cuando la solicitud sea aprobada por la instancia resolutive correspondiente, la Gerencia de Tarjetas de Crédito deberá remitir las tarjetas de créditos y los contratos a las sucursales correspondientes a través de Mensajería interna.

En el caso de la tarjeta infinite, serán entregadas personalmente por el gerente de la sucursal u Ejecutiva de tarjeta designada en la Gerencia de Tarjetas de Crédito y Débito.

El cliente al momento de la entrega de la tarjeta de crédito, deberá firmar el “contrato de apertura de crédito y uso de tarjeta de crédito” junto con su fiador, si lo tuviese.

Los involucrados deberán firmar el contrato, el Resumen Informativo para Operaciones Activas y la Tabla de Costos adjuntos, de acuerdo a la firma que presenta su identificación.

Modificaciones al contrato

El Banco Nacional de Nicaragua podrá modificar el contrato, previa solicitud y autorización de la Superintendencia de Bancos y otras Instituciones Financieras (SIBOIF).

Toda modificación al contrato que sea aprobada por la SIBOIF deberá ser publicada en cualquier medio de comunicación social escrito de circulación nacional.

El Banco Nacional de Nicaragua notificará al tarjetahabiente en el estado de cuenta el medio de comunicación social escrito y fecha de publicación de las modificaciones del contrato a más tardar 30 días calendarios contados a partir de la fecha de corte. En dicha notificación se deberá prevenir al tarjetahabiente que puede rechazar las modificaciones del contrato.

El Banco Nacional de Nicaragua garantizará en las áreas de servicio al cliente, la publicación del modelo de contrato vigente, en pizarras o por cualquier otro medio, a fin de que los tarjetahabientes que lo requieran puedan informarse sobre el contenido del mismo.

El Banco Nacional de Nicaragua podrá realizar cambios al contrato sin previa autorización de la SIBOIF, cuando estos se refieran a incrementos en la tasa de interés fija o variable, siempre que dichos incrementos se efectúen en la revisión de tasa establecida en el contrato.

Toda modificación al contrato de tarjetas de crédito, deberá ser analizada y presentada por el Gerente de Tarjetas de Crédito al Gerente General para su aprobación.

Toda modificación al contrato deberá ser revisada previamente por el: Gerente de Tarjeta de Crédito y Asesor Legal de Tarjetas de Crédito

El Gerente de Tarjetas de Crédito deberá dar a conocer a los tarjetahabientes por medio del estado de cuenta la siguiente información:

Medio de comunicación social escrito y fecha de publicación de las modificaciones del contrato.

Medios de comunicación autorizados por El Banco Nacional de Nicaragua, que el tarjetahabiente utilizará para rechazar las modificaciones del contrato:

| MEDIOS DE LOCALIZACION Y RECEPCIÓN DE RECHAZOS DE LAS MODIFICACIONES DEL CONTRATO | |
|--|---|
| Dirección | Km. 8½ Carretera Norte, Departamento de Tarjetas de Crédito. |
| Número Telefónico | 22228888 Ext. 1 |
| Dirección Electrónica | atencionalcliente@banconacional.com |

Plazo¹ para rechazar las modificaciones del contrato.

Datos personales que el tarjetahabiente deberá incluir en su carta de rechazo.

Cambios a la tasa de interés fija y/o variable

El Gerente de Tarjetas de Crédito y el Supervisor de Crédito de Tarjetas, serán responsables de analizar los términos del contrato relacionados con el cambio de Incremento de Tasa de Interés fija o variable.

La revisión de dichas tasas se deberá realizar cada seis meses, según términos establecidos en el contrato.

El Gerente de Tarjetas de Crédito, deberá notificar al tarjetahabiente por medio del estado de cuenta, los cambios de la tasa de interés (fija y/o variable), con un plazo de antelación no menor de 30 días calendario.

¹ El plazo será de 30 días, contados a partir de la fecha de corte del último estado de cuenta vigente a la fecha de notificación.

En el caso de la tasa de interés fija, se deberá prevenir al tarjetahabiente que podrá rechazar el incremento de la tasa, comunicándolo por cualquiera de los medios establecidos por El Banco Nacional de Nicaragua, en el plazo de treinta días calendario contados a partir de la fecha límite de pago.

En caso del interés de la tasa variable no se requerirá de la aceptación de parte del tarjetahabiente.

Tarifas de servicios de tarjetas de crédito

Reversión de parámetros de las tarjetas de crédito

Los parámetros que rigen las tarjetas de crédito se encuentran establecidos en las Tarifas y Mínimos de Servicios Bancarios.

El costo de anualidad para todos los tipos de tarjetas de crédito naturales o jurídicas, deberá ser cobrado a todos los tarjetahabientes.

En caso que el cliente solicite reversión del cargo por anualidad, se ingresará la gestión correspondiente y la aprobación de esta quedará sujeta a la valoración del comité de reversión, siempre y cuando el cliente cumpla con las siguientes condiciones:

No ha caído en mora en los últimos seis (6) meses consecutivos.

No ha utilizado su tarjeta de crédito, y no tiene ningún saldo, excepto el cargo de la membresía o renovación.

Solamente refleja cargos de protección, seguros, Asistencia y se encuentra al día en sus pagos.

Los casos de emisión de tarjetas de créditos nuevas, en las cuales se refleje el cobro por “alta”, se les aplicará como excepción, el 100% de reversión de dicho cargo.

El procedimiento para la reversión del 50% del costo de la membresía o renovación se regirá según lo establecido en el Manual Gestiones de Pagos Electrónicos, Acápites 10. Procedimiento, inciso 10.7.1. Reclamos por Cargos en Estado de Cuenta.

Tarjeta de Débito

Toda solicitud o gestión de tarjeta de débito, deberá ser efectuada personalmente por el titular de la tarjeta, previa presentación del documento de identificación establecido por el Banco Nacional de Nicaragua.

Las tarjetas de débitos no generarán intereses a favor del Usuario, ni generarán mantenimiento de valor sobre los saldos que se encuentren disponibles en dichas tarjetas.

Los Oficiales de Servicios Bancarios deberán incluir la gestión de solicitud de tarjeta de débito, dentro del proceso de apertura de cuenta de depósito para clientes nuevos (persona natural).

La documentación requerida para la emisión de tarjetas de débito deberá archivarse en el expediente del cliente.

El Gerente de Sucursal o la persona que está designe será responsable de aprobar las solicitudes de tarjeta de débito en SISTAR, una vez que el perfil integral del cliente y la cuenta estén aprobados por el funcionario designado.

Las solicitudes de tarjetas de débito deberán ser aprobadas en un tiempo máximo de 48 (cuarenta y ocho) horas después de haber sido grabadas por el Oficial de Servicios Bancarios.

Podrán solicitar la emisión de tarjetas de débito las personas naturales que posean cuentas individuales o cuentas bajo la modalidad Y/O

Se exceptúan:

Las cuentas bajo la modalidad "Y"

Los titulares de cuentas menores de 16 años.

Para cuentas individuales y cuentas indistintas (Y/O) las tarjetas se emitirán de la siguiente manera:

Individuales

Tarjeta titular a nombre del titular de la cuenta.

Tarjetas adicionales, a nombre de las personas que indique el titular de la cuenta. El titular podrá solicitar las tarjetas adicionales que requiera.

Indistintas (Y/O)

Tarjeta titular a nombre del primer titular que aparezca registrado en el nombre de la cuenta.

Tarjetas adicionales a nombre de los titulares restantes.

No aplica la emisión de tarjeta adicional para personas que no sean titulares de la cuenta.

Para la solicitud de tarjetas adicionales a no Clientes, se deberá cumplir con los siguientes requisitos:

Entregar copia del documento legal de identificación de la(s) persona(s) a la(s) cual(es) solicita la tarjeta adicional.

Registrar como firmantes a la(s) persona(s) a la(s) cual(es) solicite tarjeta adicional.

Completar el perfil integral del cliente para firmantes.

Si es cliente y no está registrado como firmante se requerirá lo establecido en los incisos b) y c).

Si es cliente y firmante, solo se requerirá registrar la información en la cuenta respectiva.

El Supervisor de Producción de TC/TD será responsable de generar y enviar los lotes de tarjetas de débito de acuerdo al procedimiento establecido (ver Guía medios de pagos electrónicos).

Los Oficiales de Servicios Bancarios deberán promover activamente el uso de la tarjeta de débito para retiro de efectivo a través de la Red cajeros automáticos Atm.

En caso que el cliente no posea dicha tarjeta, el Oficial de Servicios Bancarios deberá realizar las gestiones para la solicitud de la misma.

Los costos de la membresía de las tarjetas de débito se encuentran establecidos en las Tarifas y Mínimos de Servicios Bancarios. El costo de la membresía titular de la tarjeta de débito será gratuito el primer año.

Los retiros de efectivo con tarjetas de débito se podrán realizar en cualquier sucursal o ventanilla del Banco Nacional de Nicaragua, serán en moneda córdoba (C\$) o en dólares de los Estados Unidos de América (US\$) según lo establecido en el Manual de Caja Tomo IV Operaciones con Tarjetas (Medios Electrónicos de Pago) y Préstamos.

Todo retiro de efectivo deberá ser autorizado por el colaborador facultado según el monto:

| Monto en US\$² | Autorización |
|----------------------------------|---------------------|
| 5,000.00 a 9,999.00 | Supervisor de Caja |
| 10,000.00 a 19,999.00 | Jefe de operaciones |
| 20,000.00 a más | Gerente de Sucursal |

Emisión de PIN para tarjeta de débito Visa

El tarjetahabiente (titular), podrá solicitar la generación o reposición de su PIN (número de identificación personal) de tarjeta de débito, en cualquier sucursal del Banco Nacional de Nicaragua o en la Gerencia de Tarjetas de Crédito o llamando al Área de Call Center (anexo IV).

El Gerente de Sucursal deberá designar a un Oficial de Servicios Bancarios, para la atención y control de solicitud de emisión y reposición de PIN tarjeta de débito. En el Área de Call Center será coordinado por los Supervisores de dicha área.

Las solicitudes de gestión por reposiciones de PIN de tarjetas de débito, deberán archivarse en el expediente del tarjetahabiente, en la sucursal donde se abrió su cuenta. En el Área de Call Center quedará como soporte la grabación de las llamadas recibidas por parte del Cliente.

Las generaciones y reposiciones de PIN de tarjeta de débito se realizarán a través de módulo de generación de pines en SISTAR.

Si el tarjetahabiente requiere la generación o reposición del PIN de tarjeta de débito el mismo día en que lo solicita, deberá realizar dicha gestión en la Gerencia Tarjetas de Crédito. Servicios Bancarios, según donde se presente el Cliente.

Los Oficiales de Atención al Cliente de la Gerencia Tarjetas de Crédito, Servicios Bancarios, Call Center deben de:

Ingresar la solicitud e generación o reposición en el módulo de generación de pin en SISTAR, ubicado en el módulo: Gestiones – Generación Pin

² O su equivalente en córdobas

El módulo de generación de pines emitirá los dos primeros dígitos del pin, se emitirá un recibo, el cual deberá de ser impreso y entregado al cliente. Los dos dígitos restantes se enviarán al correo electrónico o número telefónico según la elección del cliente.

En el Área de Call Center podrá generar los dos primeros dígitos de la reposición del pin a través de llamadas, quedando como soporte la grabación de las mismas.

El sistema de generación de pines identificará que el Usuario es de Call Center y en vez de realizar la impresión del PIN, mandará la pantalla indicando los dos primeros dígitos del PIN y manteniendo la entrega de la segunda parte del PIN enviada a la dirección de email o celular que el cliente indique.

Los pines de tarjetas de débito nomina será enviado de forma automática por mensaje de texto al número de teléfono registrado en el sistema IBS del El Banco Nacional de Nicaragua. El envío del Pin se realizará cuando la tarjeta de débito nomina sea confirmada como entregada en SSTAR

Es responsabilidad de la empresa velar porque el número telefónico detallado en el archivo sea correcto y corresponda al cliente.

En caso de solicitar reposición de PIN el cliente podrá dirigirse al departamento de tarjetas de crédito, a la sucursal del Banco Nacional de Nicaragua de su preferencia o contactarse con el Call-Center al número 2255-3355 para solicitar un nuevo Pin.

Los Oficiales de Atención al cliente de la Gerencia Tarjetas de Crédito, Servicios Bancarios, Call Center o Banca Banco Nacional de Nicaragua deben de generar la reposición del pin de tarjeta de débito nomina a través del módulo de generación de pines en SSTAR, ubicado en: Gestiones - Modulo de generación de pines.

Para los pines de tarjeta de débito nomina que se encuentren impresos y en estado "Devuelto" en el sistema SSTAR, se podrá generar un nuevo pin a través del Módulo de generación de pines, en sucursales del Banco Nacional de Nicaragua y Call Center.

Beneficios de las tarjetas de crédito y débito.

Programas de protección en Tarjeta de Crédito

El Oficial de Servicios Bancarios deberá promover activamente los diferentes programas de protección del Banco Nacional de Nicaragua (contra robo y fraude, seguro

de vida sobre saldo, Asistencia), para que el cliente solicite su incorporación a los mismos.

Los costos del plan de protección contra robo y fraude, el seguro de vida sobre saldo y del servicio Asistencia se encuentran establecidos en las Tarifas y Mínimos de Servicios Bancarios.

El solicitante deberá indicar su aceptación o rechazo de dichos seguros y servicios, en el formato de solicitud de tarjetas de crédito o en formato de solicitud de gestión y/o reclamos por servicios.

Plan protección contra robo y fraude en tarjeta de crédito.

Para todas las tarjetas de crédito de Banco Nacional de Nicaragua, este plan cubre el 80% de las compras realizadas desde 24 horas antes de reportar la tarjeta como robada y el 100% de las compras realizadas después del aviso del robo. La Cobertura de este plan es por cuenta y acumulativo de forma anual. (Ver reglamento del servicio de plan protección contra robo y fraude de las tarjetas de crédito de Banco Nacional de Nicaragua).

El Plan de protección contra robo y fraude en tarjetas de crédito tendrá las siguientes coberturas:

| <i>Tipos de Tarjetas de crédito</i> | Cobertura US\$ | Cargo mensual (US\$) |
|--|-----------------------|-----------------------------|
| Visa Clásica | 5,000.00 | 1 |
| Visa Oro | 10,000.00 | 2 |
| Visa Platinum | 10,000.00 | 2.5 |
| Visa Signature | 15,000.00 | 3 |
| Visa Infinite | 20,000.00 | 3 |
| Visa Business | 15,000.00 | 5 |

Seguro de Vida Sobre Saldo en tarjeta de crédito

Este seguro cubre el saldo adeudado en la tarjeta al momento de fallecer el titular de la misma. El titular debe tener entre 18 y 65 años inclusive, para solicitar la activación del

servicio. La cobertura del servicio se inactivará automáticamente, una vez que el tarjetahabiente cumpla los 70 años de edad. El seguro no requiere de examen médico.

El seguro de vida sobre saldo tendrá las siguientes coberturas:

| <i>Tipos de Tarjetas de crédito</i> | Cobertura US\$ | Cargo mensual (US\$) |
|--|-----------------------|-----------------------------|
| Visa Clásica | 2,500.00 | 0.75 |
| Visa Oro | 10,000.00 | 1.25 |
| Visa Platinum | 15,000.00 | 1.5 |
| Visa Signature | 15,000.00 | 2.75 |
| Visa Infinite | 15,000.00 | 2.75 |
| Visa Business | N/A | N/A |

Requisitos para presentar reclamo de seguro de Vida sobre Saldo

Para el proceso de saldar los saldos deudores de clientes fallecidos que pagan el cargo por SEGURO DE VIDA SOBRE SALDO (SVS), y a su vez poder recuperar ante el asegurador dichos montos, El oficial de servicios bancarios, cobranza administrativa, atención al cliente TC/TD debe de solicitar los siguientes requisitos en tiempo y forma y enviarlos a la gerencia de operaciones de tarjetas y garantizar el envío de la información completa.

El Oficial de Operaciones de TC/TD recepcionará los documentos del fallecimiento y realizara las gestiones ante la aseguradora para el pago del saldo deudor de la tarjeta, únicamente aceptara aquellos casos que cumplan con los requisitos.

Copia cedula del fallecido.

Copia de cedula del declarante. (Familiar que realiza la gestión)

Formato de Seguros de Nicaragua Original (Solicitar hojas a Seguros de Nicaragua)

Acta de defunción de la Alcaldía Original.

Acta de defunción del Minsa (SINEVI) Copia. (Legible).

Epicrisis o Historial Clínico (Hospital, o clínicas) en caso de no contar solicitar Carta por Escrito del familiar donde hace mención que no fue atendido en Hospital o médico.

EC de la tarjeta de los últimos tres meses

Cualquier documentación adicional que Solicite Seguros El Banco Nacional de Nicaragua Nacional de Nicaragua en caso de ser requerido.

Servicio aviso SMS

El Aviso SMS consiste en el envío de un mensaje de texto al tarjetahabiente por cada compra o consumo que realice con su tarjeta de crédito o tarjeta prepago. En dicho mensaje se informará el monto, comercio, fecha y hora de la compra realizada.

Los cargos que aplican para el servicio aviso SMS para las tarjetas de Crédito y tarjetas prepago son:

| Producto Tarjeta de Crédito | Cargo Mensual |
|------------------------------------|----------------------|
| Visa Clásica | U\$ 1.00 |
| Visa Dorada | U\$ 2.00 |
| Visa Platinum | U\$ 3.00 |
| Visa Signature | Sin Costo |
| Visa Infinite | Sin Costo |
| Visa Business | Sin Costo |

El cargo del servicio será mensual por tarjeta de crédito, independientemente si es titular o adicional.

El cargo será aplicado en moneda córdoba al tipo de cambio del día y se reflejará en cada corte de la tarjeta si es de crédito.

El tarjetahabiente titular podrá solicitar la activación del servicio por los siguientes medios:

Llamando al centro de atención telefónica 2255-3355 Ext. 1.

En el Departamento de Tarjeta de Crédito y Débito.

Enviando correo electrónico: info@banconacional.com.

En sucursales del Banco Nacional de Nicaragua.

La solicitud recibida en el centro de atención telefónica, se dejará grabada como autorización.

La solicitud recibida en sucursales, el tarjetahabiente deberá firmar el formato solicitud de gestión y/o reclamos por servicio.

Igualmente, el titular deberá firmar la solicitud autorizando la activación del servicio aviso SMS para el caso de las tarjetas de crédito adicionales.

Plan protección contra robo y fraude en tarjeta de débito.

El Oficial de Servicios Bancarios deberá promover activamente el plan de protección contra robo y fraude de la tarjeta de débito, para que el cliente solicite su incorporación al mismo.

Este plan cubre el 80% de las compras realizadas desde 24 horas antes de reportar la tarjeta como robada y el 100% de las compras realizadas después del aviso del robo.

El Plan de protección contra robo y fraude en tarjetas de débito tendrá las siguientes coberturas:

| <i>Tipos de Tarjetas de Débito</i> | Cobertura US\$ | Cargo mensual (US\$) |
|---|-----------------------|-----------------------------|
| Visa Débito | 2,000.00 | 2.00 |
| | 3,000.00 | 3.00 |

Servicio de Asistencia en tarjeta de crédito y debito

Es un servicio que le ofrece al tarjetahabiente y a su familia, soluciones inmediatas en situaciones de emergencia relacionadas con la salud, vehículo, hogar entre otros, las 24 horas del día durante todo el año. El número para llamar y obtener los servicios que ofrece el programa es el 2280-2021.

Beneficios:

Cobertura para el afiliado, cónyuge e hijos menores de 18 años.

Números de emergencia 2280 2021.

Atención 24 horas, 365 días del año.

El programa consta de las siguientes Asistencias: Asistencia vial, Asistencia hogar
Asistencia médica Familiar, Asistencia legal, Asistencia en viajes nacionales,
Asistencia en el extranjero, Asistencia médica al personal domestico

Proceso operativo de tarjetas

Entrega de tarjetas al cliente

El tiempo de entrega establecido con el proveedor de servicios para la distribución de tarjetas de créditos y otros documentos, es el siguiente:

Tarjeta nueva o reposición, el plazo es 5 días hábiles.

Tarjeta por renovación, el plazo es 25 días hábiles.

Si la empresa no logra entregar la tarjeta de crédito al cliente, este deberá enviar una notificación al Supervisor de Producción de TC/TD quien tratará de localizar al cliente y notificar al proveedor del servicio de distribución realice dos intentos más de entrega.

Las tarjetas de crédito, débito y PIN, deberán ser entregadas únicamente al titular de las mismas, incluyendo las tarjetas adicionales, en caso que hubiere. El PIN correspondiente a una tarjeta adicional podrá ser entregado al titular o al tarjetahabiente adicional respectivo

Es obligatorio que el titular o tarjetahabiente presente su identificación vigente al momento de la entrega de las tarjetas o PINES (según el caso).

El Oficial de Servicios Bancarios y Oficial de Envíos de TCTD, deberán confirmar en SISTAR la entrega de las tarjetas y pines, una vez se hayan entregado personalmente al titular o tarjetahabiente o el proveedor de servicio Metro Express haya realizado la entrega (según el caso).

Toda entrega, rechazo o devolución de tarjeta, se deberá registrar en SISTAR haciendo uso de la lectora de banda.

Para el caso de las Tarjetas de Débito estará la opción de la Confirmación Masiva por Nómina o Planilla, es decir, el Sistema generará un archivo que permitirá la habilitación/activación de todas las tarjetas de la planilla de una sola vez, en VISALINE e IBS de manera automática.

El Oficial de Servicios Bancarios designado a entregar la tarjeta u Oficial de envío de TCTD deberán revisar los documentos entregados por el proveedor de servicio y asegurarse que el titular firme el “recibo de tarjeta” de conformidad con el documento de identidad presentado.

Los “recibos de tarjeta” correspondientes a tarjetas de crédito deberán ser remitidos al responsable de archivo TC/TD, junto con el reporte de tarjetas entregadas (generado en SISTAR), a más tardar 24 horas después de la entrega de la misma.

El Oficial de Servicios Bancarios deberá archivar una copia de dicho reporte.

Los “recibos de tarjeta” correspondientes a tarjetas de débito deberán remitirse a la sucursal donde maneja la cuenta el cliente para su posterior archivo en el expediente del mismo.

Cuando las tarjetas sean entregadas en sucursales y ventanillas, el oficial de servicios bancarios debe de realizar la verificación de firma del cliente en el momento de la entrega de las tarjetas, sellar y firmar el formato de entrega de tarjetas. En el caso de ser requerido la actualización de la firma, deberá de realizar la debida actualización en el sistema de firma.

Cuando las tarjetas sean entregadas en el departamento de tarjetas de crédito atención al cliente deberá de realizar la verificación de firma del cliente en el momento de la entrega de las tarjetas conforme la cedula del cliente, sellar y firmar el formato de entrega de tarjetas. En el caso de ser requerido la actualización de la firma del cliente deberá de completar una tarjeta de firma y remitirla a la sucursal que maneja la cuenta del cliente.

El Oficial de Servicios Bancarios designado a entregar los PINES, deberá dejar evidencia (firma de recibido del cliente de conformidad con su documento de identidad) de la entrega del PIN al cliente a través del Formato Recibo de PIN (anexo IX).

Los recibos de entrega de PIN de tarjetas de crédito deberán remitirse al responsable de Archivo de la Gerencia de Tarjeta de Crédito y Débito.

Los Recibos de entrega de PIN de tarjetas de débito deberán archivarse en el expediente del cliente.

El Oficial de Producción TC/TD remitirá los pines a las sucursales, dentro de la bolsa de seguridad y deberá incluir una hoja de remisión con un detalle de del contenido.

La sucursal destino deberá regresar al Oficial de Producción TC/TD designado, la hoja de remisión con el sello de recibido, fecha de recibido y la inicial del empleado que recibió el mismo.

Activación de tarjetas

El cliente una vez recibe su tarjeta, revisa el número de teléfono indicado donde deberá llamar al Call center para la activación de su tarjeta.

El Oficial de Call center identificara al cliente con su número de identificación y aplicara la matriz de Seguridad correspondiente como norma en la prevención del riesgo para luego proceder a realizar la autorización de activación de la tarjeta, grabando en el sistema la Asistencia otorgada al cliente.

Envío de tarjetas a otras sucursales

Todas las sucursales podrán reenviar tarjetas hacia otras sucursales, a excepción de la sucursal casa matriz del Banco Nacional de Nicaragua y oficinas que distribuyen tarjetas en la misma, quienes deberán realizar la devolución al Supervisor de Producción TC/TD.

Se podrán enviar tarjetas de débito hacia otras sucursales, siempre y cuando el cliente lo solicite. En el caso de las tarjetas de crédito no podrán ser reenviadas entre sucursales.

Las tarjetas de crédito devueltas por las sucursales para distribución con el proveedor a través de SSTAR o que sean devueltas al Supervisor de Producción TC/TD para enviar a otras sucursales, no deberán ser perforadas.

Proceso envío de expedientes de tarjetas a archivo

El proceso de envío de expedientes de tarjetas de crédito entregadas a archivo estará definido de acuerdo a lo siguiente:

El área de análisis de tarjetas remitirá al Oficial de Control de Expedientes en el área de operaciones de tarjetas, la carpeta que contiene los documentos presentados en comité, para que estos sean resguardados

El área de análisis de tarjetas debe de entregar al Oficial de Producción de TC/TD del área de producción de tarjetas, los documentos legales que corresponde al kit para la entrega de tarjetas.

El área de operaciones de tarjetas dará seguimiento al envío de documentos de las tarjetas entregadas en sucursales por los Oficiales de Servicios Bancarios designados a entregar la tarjeta u oficial de envío de TC-TD. El seguimiento se realizará a través de correo electrónico.

El Oficial de Servicios Bancarios u oficial de envío de TCTD designado a la entregar la tarjeta debe de realizar la confirmación de entrega en SISTAR y posteriormente deberá remitir los documentos, debidamente firmados dirigidos al jefe de Logística, en bolsa de seguridad al área de Operaciones de Tarjetas TC/TD

En el área de operaciones serán recibidos por Oficial de Control a Expediente, quienes cotejaran que los documentos estén firmados correctamente, para proceder con él envío de expediente completo al área de Documentación.

Política de Resguardo

Documentos serán resguardados por un periodo de 30 días tiempo establecido en espera de recibir la documentación de confirmación de entrega de tarjeta, para posterior remitirlos al área de Archivo en el caso que fuese tarjeta Entregada,

En el caso que tarjeta se enviara en devolución se resguardara expediente por un periodo de 45 días tiempo de espera para entregar tarjeta.

Si tarjeta llega a cumplir con el periodo de destrucción por vencimiento de tiempo o estado de la cuenta o tarjeta es Dada de baja al estar en custodia del área de Operaciones Tarjeta se procederá a la destrucción de los documentos cumpliendo con las normas y políticas de seguridad y riesgo.

Reposiciones de tarjetas de crédito

El tarjetahabiente podrá solicitar reposiciones de tarjetas de crédito en caso de que el plástico no haya sido renovado automáticamente, si cumple con los siguientes requisitos:

Cuenta en estado 10 (normal).

Haber cancelado en los últimos seis (6) meses por lo menos el pago mínimo.

Solvencia económica.

No presente problemas con otras entidades financieras y/o comerciales que afecten su capacidad de pago.

El tarjetahabiente podrá solicitar reposición de tarjetas (cambio de tarjeta y/o migración, así como unificar límites de tarjetas) o reactivación de las mismas si cumple con los requisitos establecidos.

El Oficial de Servicios Bancarios u Oficial de Atención al Cliente deberá ingresar la gestión de reposición de tarjeta en el sistema SISTAR.

Cancelaciones de cuenta y tarjetas de crédito

Únicamente los Oficiales de Call Center podrán tramitar cancelaciones de cuenta y/o tarjeta por el cliente.

El tarjetahabiente podrá solicitar la cancelación de su tarjeta de crédito en: la Gerencia de Tarjeta de Crédito y Débito, Sucursales y Ventanillas del Banco Nacional de Nicaragua, Llamando directamente a Call Center.

Si en el momento de la cancelación el cliente solicita realizar el pago del saldo total adeudado, el Oficial de Servicios Bancarios y/o Atención al Cliente deberá de verificar los saldos de la cuenta en el sistema VISALINE. Se debe tomar en cuenta la fecha límite de pago indicada en el estado de cuenta con el fin de que no quede ningún saldo pendiente en la cuenta del cliente, también deberá de verificarse que el cliente no posea Extrafinanciamientos y planes de compra en cuotas activos.

En el caso de que el cliente indique que realizará el pago de los saldos posterior a la cancelación, se debe de notificar al cliente que los pagos de su tarjeta deberán de realizarlo en la cualquier sucursal o ventanilla del Banco Nacional de Nicaragua.

El Oficial de Atención al Cliente, o el Oficial de Servicios Bancarios deberá contactar a un Oficial del Call Center y asegurarse de comunicar al cliente con el mismo para realizar la solicitud de cancelación de la cuenta y/o tarjeta.

El Oficial de Call Center realizara retención del cliente para evitar la cancelación de la tarjeta de acuerdo a matriz de retención.

Si la retención es exitosa deberá de ingresar en SISTAR la gestión: RETENCION DE TARJETAS DE CREDITO detallando la oferta de retención ofrecida al cliente.

Si no se logra la retención del cliente, se debe de ingresar la gestión en SISTAR:
CANCELACION TARJETA DE CREDITO POR EL CLIENTE

Las cancelaciones de tarjetas adicionales para clientes naturales y jurídicos se tramitarán en sucursales, ventanillas y departamento de tarjetas de crédito, para eso deberán de ingresar la gestión en el sistema SISTAR. Las gestiones de SISTAR son las siguientes: CANCELACION DE TARJETA DE CREDITO ADICIONAL, CANCELACION DE TARJETA DE CREDITO BUSINESS - ADICIONALES

Los casos de cancelación de cuentas y/o tarjetas solicitadas por El Banco Nacional de Nicaragua se asignan al Supervisor de Atención al Cliente de la Gerencia de Tarjeta de Crédito, quien deberá de proceder con la aprobación en la misma fecha de ingreso de la gestión.

Emisión de PIN de tarjeta de crédito

Los pines correspondientes a tarjetas de crédito, se generarán por parte de Visa Argentina (VISALINE), una vez que la tarjeta se active.

En el caso de los pines de tarjetas de crédito nuevas, el Oficial de Atención al Cliente TC/TD o el Oficial de Call Center, al momento de efectuar la habilitación de la tarjeta de crédito deberá: Consultar al cliente si desea o no el PIN de la tarjeta. En caso que el cliente lo desee, deberá de solicitarlo en el Módulo de generación de pines en SISTAR.

El Módulo de generación de pines emitirá los dos primeros dígitos del pin, se emitirá un recibo, el cual deberá de ser impreso y entregado al cliente, los dos dígitos restantes se enviaran al correo electrónico o número telefónico según la elección del cliente.

En el Área de Cal Center podrá generar los dos primeros dígitos de la reposición del pin a través de llamadas, quedando como soporte la grabación de las mismas. El Modulo de generación de pines identificará que el Usuario es de Call Center y en vez de realizar la impresión del PIN, mandará la pantalla indicando los dos primeros dígitos del PIN y manteniendo la entrega de la segunda parte del PIN enviada a la dirección de email o celular que el cliente indique.

Si el tarjetahabiente requiere la reposición del PIN de tarjeta de crédito, deberá realizar dicha gestión en la Gerencia Tarjetas de Crédito, Call center, sucursales Bancarios, Banca Banco Nacional de Nicaragua, según donde se presente el Cliente.

El Oficial de Atención al Cliente, Oficial de Servicios Bancarios u Oficial de Call Center deberá de ingresar la solicitud y/o gestión de reposición de pin en el sistema Sistar, ingresando la gestión: Reposición de Tarjeta de Crédito.

La gestión de reposición de pin deberá de ser aprobada en Sistar por el supervisor de tarjetas, gerente de sucursal, Supervisor de Call Center o personal encargado de la aprobación en sucursales y ventanillas.

Una vez que se reciba la aprobación de la reposición de pin por Visa Argentina (VISALINE), este estará disponible para ser impreso en el Módulo de generación de pines, manteniendo la entrega al cliente de los dos primeros dígitos del pin y los dos dígitos restantes se enviarán al correo electrónico o número telefónico según la elección del cliente.

Los recibos de pines de tarjetas de crédito deben de resguardarse en el expediente de tarjetas de crédito.

La Gerencia de Tarjetas de Crédito será la responsable de recepcionar y controlar la devolución de los recibos de pines de tarjetas de créditos emitidos en el departamento de tarjetas de crédito y sucursales del Banco Nacional de Nicaragua.

Los Oficiales de Servicios Bancarios y Oficiales de Atención al Cliente deberán de remitir los recibos de pines a la Gerencia de Tarjetas de Crédito para su consolidación y envío al Centro de Gestión Documental, para su digitalización y resguardo en el expediente del cliente.

Se exceptúa de este proceso a los pines emitidos a través de Call Center, en tal caso el soporte de la solicitud del pin será la grabación de la llamada telefónica.

Programa de puntos Banco Nacional de Nicaragua

Acumulación de puntos

Todas las Tarjetas de Crédito de El Banco Nacional de Nicaragua, acumulan un (1) punto por cada dólar (U\$1.00) de los Estados Unidos de América consumido o su equivalente en córdobas, al realizar compras en establecimientos comerciales tanto dentro como fuera del país

Las tarjetas de de crédito VISA SIGNATURE e INFINITE, acumulan: 1 punto por compras nacionales y 1 punto adicional por compras internacionales y por compra de boletos aéreos en agencias de viajes y líneas aéreas.

Todas las Tarjetas de Débito persona natural, acumulan un (1) punto por cada dos dólares (U\$2.00) consumido o su equivalente en córdobas, al realizar compras tanto dentro como fuera del país.

Los puntos acumulables en cada tarjeta no tendrán vencimiento y la acumulación de los mismos será limitado.

| Máximo Acumulable de Puntos | | | | | | |
|------------------------------------|---------------------|--------------------|----------------------|-----------------------|----------------------|----------------------|
| Tarjetas de Crédito | | | | | | |
| Tarjetas de Débito | Visa Clásica | Visa Dorada | Visa Platinum | Visa Signature | Visa Infinite | Visa Business |
| 10,000 | 15,000 | | | 40,000 | 50,000 | 20,000 |

Los puntos de las Tarjetas de Crédito no tienen vencimiento, sin embargo, se eliminan automáticamente al presentarse cualquiera de las siguientes situaciones:

A partir del momento que cae en Mora: 50% de los puntos acumulados.

Segundo ciclo de Mora: 100% de los puntos acumulados.

Cancelación de cuenta y/o Tarjeta de Crédito o Tarjeta de Débito: 100% de los puntos acumulados.

Inactividad de Cuenta y/o Tarjeta de Crédito o Tarjeta de Débito después de 4 meses a partir de la última transacción: 100% de los puntos acumulados.

Fallecimiento del tarjetahabiente (titular) de la Tarjeta de Crédito y/o Débito: 100% de los puntos acumulados.

Los Puntos acumulados en las Tarjetas de Débito tendrán una vigencia máxima de 12 meses.

Los cargos excluidos de la acumulación son:

Para tarjetas de crédito: Cargos tales como sobregiros autorizados o no, cargos por interés corrientes y/o moratorios, cargos por gestión de cobro administrativo, cargos por membresía anual de tarjeta, costos por planes de protección, extrafinanciamiento, plan de compra en cuotas, retiros de efectivo y cargos por retiro en sucursales bancarias o cajeros Automáticos y cargos por ayuda a asociaciones de beneficencia.

Para tarjetas de débito: Transferencias bancarias, Retiros en efectivo en cajeros automáticos y/o en las cajas de sucursales, cargos automáticos (recurrentes).

Canales de información sobre puntos acumulados y disponibles

El Tarjetahabiente podrá conocer la cantidad de puntos acumulados en su cuenta, a través de:

Tarjeta de crédito

Estado de Cuenta mensual emitido por El Banco Nacional de Nicaragua.

Llamando al Centro de Atención Telefónica 2255-3355 Ext. 1, o

En sucursales de El Banco Nacional de Nicaragua o departamento de tarjeta de crédito.

Tarjeta de debito

Llamando al Centro de Atención Telefónica 2255-3355 Ext. 1

En sucursales de El Banco Nacional de Nicaragua o departamento de tarjetas de crédito.

El Banco Nacional de Nicaragua se reserva el derecho de revisar los saldos de puntos acumulados por el cliente. El canje de puntos puede suspenderse hasta resolver satisfactoriamente cualquier discrepancia o anomalía observada por El Banco Nacional de Nicaragua.

El Banco Nacional de Nicaragua se reserva el derecho de descontar los puntos erróneamente acreditados a un cliente, reservándose también el derecho de adjudicar puntos adicionales con motivo de campañas promocionales puntuales, que serán oportunamente anunciadas a los clientes o por compensación de buena voluntad.

Mientras una cuenta tenga uno o más pagos vencidos no podrá acumular ni canjear puntos.

Factor de redención para el canje de puntos

El canje de puntos se podrá realizar a partir del equivalente de US\$10.00 (diez dólares) con un máximo mensual de 100,000 puntos,

El factor de canje de puntos para todos los productos de tarjetas de débito y crédito, será: Comercios en general 0.010 y Agencias de viajes 0.012

Personal autorizado para la redención de puntos: Oficiales de Atención al Cliente de Tarjeta de Crédito y Débito: Redención de puntos en Sistema VISALINE³, Sistema de Canje.

Canje de puntos

Canje de puntos automáticos

Todo tarjetahabiente que posea una tarjeta de crédito y/o débito podrá solicitar canje directo por los puntos acumulados en su tarjeta, por productos y/o servicios disponibles en el programa de puntos del Banco Nacional de Nicaragua.

El tarjetahabiente (titular) será la persona autorizada para realizar el canje de puntos y deberá presentar su tarjeta y cédula de identidad en el comercio afiliado al programa de puntos donde desea realizar el canje.

El canje de puntos de las tarjetas de crédito persona jurídica deberá realizarlo el representante legal de la empresa o apoderado con facultades suficientes y/o persona designada por los mismos.

Los puntos acumulados no tienen valor monetario de ningún tipo. Sin embargo, para efectos del canje por productos y/o servicios en los establecimientos comerciales afiliados, se entenderá que el certificado tiene el valor que en él se indica.

³ Se utiliza Sistema VISALINE en los casos de caída del Sistema de Puntos o por fallas a la carga del script en VISALINE.

De no tener suficientes puntos para canjear por un producto o servicio deseado, el tarjetahabiente podrá cargar parte de su compra a la tarjeta de crédito o débito. El valor del bien y/o servicio será de acuerdo al precio establecido en el comercio.

El canje de puntos estará sujeto a la disponibilidad de los bienes y/o servicios solicitados por el tarjetahabiente al momento de la redención de los puntos en el comercio.

En caso de garantía de artículos, estas se rigen únicamente por las condiciones establecidas por el comercio proveedor.

Los comercios afiliados cobrarán el pago por canje de millas o redenciones de puntos, procesadas a través de terminales de punto de venta (POS), cuando dichas transacciones se registren a través de terminales de punto de venta del Banco Nacional de Nicaragua.

Para ello el comercio afiliado deberá efectuar diariamente el proceso de cierre de cada terminal, siempre que haya realizado ventas en los POS.

El Banco Nacional de Nicaragua efectuará el pago de dichas transacciones a la cuenta bancaria autorizada por el comercio para ese fin.

En los casos que no pudieran realizarse el canje automático de puntos debido a inconvenientes en el comercio afiliado, se podrá realizar un ajuste de crédito manual. Para aplicar el ajuste de crédito a la cuenta con los puntos El Banco Nacional de Nicaragua Nacional de Nicaragua se debe cumplir con los siguientes requisitos.

Notificación del tarjetahabiente, comercio o áreas de atención al cliente sobre el inconveniente en la redención.

El ajuste de los puntos de compras únicamente aplica para ser acreditados en la tarjeta de crédito El Banco Nacional de Nicaragua Nacional de Nicaragua del tarjetahabiente.

La solicitud deberá ser tramitada por un Oficial de Atención al Cliente, realizando el débito de puntos correspondiente según la compra realizada y notificando a la Subgerencia de Operaciones de Tarjeta de Crédito para la contabilización del ajuste.

Autorización de canje de puntos

Se requerirá la aprobación en el sistema para el canje de puntos, dos firmas autorizadas del siguiente personal: Gerente de Tarjetas de Crédito, Supervisor de Atención al Cliente Tarjeta de Crédito y Débito, Ejecutivo de Negocios Tarjeta de Crédito y Débito designado.

Canje de puntos para transferencia de puntos a Avianca

La transferencia de puntos de Banco Nacional de Nicaragua a Avianca se registrará de acuerdo a las políticas establecidas entre la línea aérea afiliada al programa de puntos y el Banco Nacional de Nicaragua,

El tarjetahabiente deberá de solicitar la transferencia de sus puntos en cualquiera de las sucursales y/o atención al cliente del departamento de tarjetas de crédito, presentando su tarjeta de crédito y cedula de identidad

Para realizar la transferencia de puntos a Avianca, el tarjetahabiente deberá de autorizar al Banco Nacional de Nicaragua a realizar la transferencia mediante una carta firmada.

Reintegro de puntos

Los Oficiales de Atención al Cliente de la Gerencia de Tarjeta de Crédito y Débito son los únicos facultados para realizar el reintegro de puntos a la tarjeta de crédito y/o débito previa autorización de la Gerencia de tarjeta de Crédito y Débito.

El reintegro de puntos a la tarjeta de crédito y/o débito del tarjetahabiente se podrá realizar al presentarse las siguientes situaciones:

Por duplicidad en el débito de los puntos al ejecutar el archivo de débito de puntos al momento de la redención de los mismos, utilizado en el área de Telepagos y Atención al Cliente de la Gerencia de Tarjeta de Crédito y Débito.

Por débitos automáticos de los puntos por el sistema VISALINE, aunque la tarjeta haya tenido movimiento en un período de seis (6) meses.

Por débitos automáticos de los puntos por el sistema VISALINE, por falta de movimiento (compras en comercios) en la tarjeta en un período de seis (6) meses desde la última transacción, y no haya redimido puntos.

El reintegro de puntos a la tarjeta de crédito y/o débito del tarjetahabiente no se podrá realizar en las siguientes situaciones:

Redenciones que no sean realizadas por el tarjetahabiente.

Devoluciones al comercio afiliado por artículos con daños o desperfectos.

Si la tarjeta se encuentra en estatus cancelada.

Por falta de movimiento (compras en comercios) en la tarjeta en un período de seis (6) meses desde la última transacción.

Por arreglo de pago o refinanciamiento de las cuotas en la tarjeta de crédito.

Por mora 30 y 60 días en el pago de la tarjeta de crédito.

Habrán excepciones de reintegro de puntos a solicitud del cliente que se encuentren bajo cualquiera de las condiciones antes mencionadas o cualquier otra que se defina como tal, previo análisis individual del cliente y con autorización del Gerente de Tarjeta de Crédito y Débito.

El tarjetahabiente podrá solicitar el reintegro de puntos por los siguientes medios:

Enviando Carta.

En sucursales del Banco Nacional de Nicaragua.

En la Gerencia de Tarjeta de Crédito y Débito.

Llamando al Centro de Atención Telefónica 2255-3355 Ext. 1.

Enviando correo electrónico a info@banconacional.com

Excepciones y Prohibiciones

Los empleados del Banco Nacional de Nicaragua podrán ceder sus puntos al titular/cónyuge y familiares que estén dentro del primer grado de consanguinidad (padres, hijos) y viceversa.

Bajo ninguna circunstancia el empleado podrá ceder y/o aceptar puntos de otro empleado o terceros que no estén dentro del primer grado de consanguinidad para ser acreditados a su cuenta o tarjeta.

Bloqueo de tarjetas

Recepción y registro de notificaciones de extravío de tarjetas

El Call Center será la única área que atenderá llamadas de notificación de robo o extravío de tarjetas a través del número telefónico 2255-3355 - opción 1; el cual estará disponible las 24 horas del día, los 365 días del año.

Toda llamada será grabada, y contendrá al inicio de la presentación el siguiente slogan: “su llamada puede ser grabada por propósitos de calidad y seguridad”.

El tarjetahabiente deberá notificar inmediatamente al El Banco Nacional de Nicaragua, el robo o extravío de su tarjeta de crédito, vía telefónica.

En caso que el tarjetahabiente se presente a la sucursal directamente a notificar el robo o extravío de su tarjeta, el Oficial de Servicios Bancarios deberá de comunicarlo directamente a la línea telefónica que brinda la atención solicitada.

Si el tarjetahabiente se presenta en las instalaciones de la Gerencia de Tarjetas de Crédito, a realizar su notificación, el oficial de atención al cliente, deberá realizar la gestión de bloqueo de la tarjeta, previa identificación del notificante.

Toda tarjeta que sea reportada (robo / extravío) por el tarjetahabiente, deberá ser bloqueada inmediatamente, por el Oficial de Call Center u Oficial de Atención al Cliente, según el caso, quien deberá brindarle al cliente el código de bloqueo o código de denuncia.

En el caso que el tarjetahabiente no recuerde el tipo de tarjeta a notificar se deberá realizar una búsqueda por nombre y apellido en el sistema para determinar todas las tarjetas asociadas al cliente y proceder a bloquearlas, previa información y autorización del mismo.

Si el tarjetahabiente hubiese adquirido su plan de protección contra robo y estafa, éste cubrirá desde 48 (cuarenta y ocho) horas antes del reporte del robo o extravío de la tarjeta, (este plan de protección no cubre transacciones de cajeros automáticos).

El Oficial de Call Center, Oficial de Atención al Cliente u Oficial de Seguridad y Riesgo de tarjeta, deberá brindar al tarjetahabiente el número de denuncia, correspondiente a la gestión realizada.

Bloqueos y reposición de tarjetas

El cliente podrá efectuar bloqueo (por pérdida o robo) de la tarjeta llamando al área de Call Center del Banco Nacional de Nicaragua y facilitando el número de la tarjeta si lo tuviera, de lo contrario se procederá a pedirle información de confirmación para probar que es el cliente y proceder con el bloqueo.

El costo de las reposiciones de tarjeta de crédito, débito o prepago se encuentra establecido en las Tarifas y Mínimos de Servicios Bancarios.

Los Oficiales de Call Center y Oficiales de Atención al Cliente TC/TD previo al bloqueo de la tarjeta en el sistema VISALINE, deberán:

Ingresar los datos del usuario que está reportando el extravío.

Informar al cliente sobre el costo de la reposición de la tarjeta de crédito, débito y prepago, según el caso.

Para bloqueos de tarjeta de crédito, el cargo por reposición se visualizará en el siguiente estado de cuenta de la tarjeta.

Para bloqueos de tarjeta de débito, se deberá verificar en la cuenta bancaria asociada a la tarjeta de débito, si tiene el saldo suficiente para cubrir el costo de la reposición del plástico.

Si la cuenta bancaria, relacionada a la tarjeta tiene saldo disponible para cubrir el costo de la reposición, se procederá con el bloqueo y reposición de plástico.

Si la cuenta bancaria, relacionada a la tarjeta no tiene el saldo disponible para cubrir el costo de reposición, se deberá proceder con el bloqueo sin reposición de plástico.

Suministrar al usuario el código de denuncia emitido por el sistema VISALINE.

Si se realiza un bloqueo sin reposición de plástico, el Oficial de Call Center al momento del bloqueo de la tarjeta, deberá indicarle al usuario que para obtener una nueva tarjeta deberá solicitarla en cualquier sucursal del Banco Nacional de Nicaragua.

Si el cliente no está dispuesto a asumir el costo de la reposición del plástico, los Oficiales de Call Center o Atención al Cliente de Tarjeta de Crédito y Débito antes de confirmar el bloqueo deberán asegurarse de seleccionar la opción: NO GENERA REPOSICION DE PLASTICO (opción 14 – 1) en VISALINE.

Impugnación de Cargos de Tarjetas de Crédito y Débito

Los tarjetahabientes del Banco Nacional de Nicaragua con tarjetas de crédito, dispondrán de 30 (treinta) días calendarios, contados a partir de la fecha de corte, para impugnar cualquier cargo o inconsistencia que presente el estado de cuenta. En el caso

de las tarjetas de débito tendrán 30 (treinta) días calendarios a partir de la fecha en que se efectuó la transacción.

El Banco Nacional de Nicaragua tendrá un plazo no mayor de treinta días hábiles para dar respuesta a los cargos (locales o en el exterior) efectuados al estado de cuenta, contados a partir de la fecha de recibo de los mismos, cuando estos hayan sido efectuados por servicios promovidos por el Banco Nacional de Nicaragua.

En el caso de los cargos impugnados no generados directamente por el Banco Nacional de Nicaragua, se deberá acusar recibo de la impugnación y se dispondrá de un plazo no mayor de seis meses para dar respuesta, contados a partir de la fecha de recibo de las mismas.

El Banco Nacional de Nicaragua no cargará ningún costo al tarjetahabiente por cualquier gestión de impugnación de cargos que realice. El tarjetahabiente podrá hacer uso de la tarjeta de crédito de conformidad a su límite de crédito autorizado, mientras dure el proceso de impugnación.

En caso no hubiere avenimiento o resolución en las diferencias entre el tarjetahabiente y el establecimiento o El Banco Nacional de Nicaragua, estas se ventilaran en la vía correspondiente.

La impugnación de cargos o reclamos por servicios promovidos deberá efectuarla el tarjetahabiente titular de la tarjeta, (titular o adicional) para ello deberá utilizar los formatos establecidos para tal fin.

Toda solicitud de impugnación por cargos o reclamos por servicios promovidos, que tengan más de treinta días a partir de la fecha de corte, no tendrá ningún efecto.

Todo colaborador que por negligencia en el trámite de impugnación origine una multa para El Banco Nacional de Nicaragua, deberá asumir el valor de la misma.

Si la impugnación es por cargos en establecimientos o ATM, el tarjetahabiente deberá presentarse a cualquier sucursal del Banco Nacional de Nicaragua o a la Gerencia de Tarjetas de Crédito y llenar formato Reclamo Cardholder Dispute. (Ver Anexo IV).

Si la impugnación de cargos es por montos mayores a US\$ 28.00 dólares o su equivalente en córdobas, y fueron realizados en establecimientos o ATM, y presentan

menos de 30 (treinta) días, se analizarán y someterán según procedimientos de contracargos establecidos por la marca VISA o MasterCard.

Los casos por montos menores a US\$28.00 dólares o su equivalente, se analizarán y someterán a resolución del Sub Gerente de Tarjetas de Crédito en conjunto con el Supervisor de Contra Cargo y Fraude de Tarjetas de Crédito.

Reclamos tanto de tarjetas de crédito como débito con un importe mínimo, igual o menor a U\$ 28.00 dólares o transacciones que lleguen a sumar entre varias dicha cantidad no serán sometidos al proceso del ciclo de contracargos ante VISALINE. Dichos casos serán contabilizados como gastos, debido a que las transacciones por importe mínimo no pueden ser contracargadas por ser Visa Easy Payment, establecidas en el Manual Operativo de Controversias de Visa Internacional. Adicionalmente el costo de procesamiento es mayor al importe reclamado.

La confidencialidad de estas disposiciones quedara internamente a discreción del Área de Operaciones de Tarjeta.

Para los contracargos de Adquirencia VISA se deberá elaborar un comprobante de venta sustituto para las transacciones efectuadas con lectura de banda magnética de acuerdo a lo establecido en el Manual Operativo de VISA no aplican para contracargos por estar bajo el programa VEP.

En caso de reversión por compra anulada en comercios, el usuario deberá solicitarla en las sucursales del Banco Nacional de Nicaragua o en la Gerencia de Tarjetas de Crédito y Débito. Para ello deberá presentar el voucher de anulado emitido por el establecimiento y completar el Formato de contracargos, dentro de los 30 (Treinta) días siguientes a partir de la fecha de la anulación. En caso de no presentar el reclamo en el período estipulado, se dará por aceptada la compra realizada.

El usuario deberá estar presente al momento de solicitar la reversión y presentar su documento original de identificación, legal e indubitable.

Si el reclamo es por servicios promovidos, el tarjetahabiente podrá realizarlos en:

Sucursales del Banco Nacional de Nicaragua.

Gerencia Tarjetas de Crédito.

Call center vía telefónica marcando número 2255-3355 Ext 1.

Dirección electrónica: info@banconacional.com

Los tarjetahabientes que tengan activo el plan de protección de robo y fraude (PRF) y soliciten algún reclamo por desconocimiento de transacciones con lectura de banda magnética en el establecimiento a causa de robo o pérdida de la tarjeta, el monto del reclamo será asumido por el plan de protección PRF siempre y cuando el tarjetahabiente hubiese reportado el bloqueo por robo o pérdida durante el tiempo establecido en el contrato de tarjeta de crédito.

Los tarjetahabientes que no cuenten con el plan de protección de robo y fraude (PRF) y soliciten algún reclamo por desconocimiento de transacciones originadas por pérdida, robo o desconocimiento con presencia de tarjeta en el establecimiento (POS Entry 90) (excepto casos que se comprueben falsificación o skimming, reclamos por comercios, Verify by Visa), el caso se finalizará con responsabilidad del tarjetahabiente y el monto será asumido por él.

Todo crédito temporal y débito por impugnación de cargos, así como las reversiones derivadas por servicios promovidos para tarjeta de crédito, se aplicarán en un período no mayor de 48 (cuarenta y ocho) horas, contados a partir de la fecha de recepción de la información correspondiente.

El Gerente de Tarjetas de Crédito, será el facultado para autorizar créditos temporales y débitos por cargos impugnados, así como reversiones por reclamos en concepto de servicios.

Cuando un cliente solicite cierre de tarjeta de crédito y/o tarjeta de débito, tanto los Oficiales de Servicios Bancarios, como los Oficiales de Atención al Cliente o Ejecutivos que realizan dicho trámite, deberán consultar al área de Contracargos de la Subgerencia de Operaciones TC.TD. por medio de correo electrónico, si la tarjeta presenta reclamos activos y/o sin resolución definitiva.

Si los Oficiales o Ejecutivos realizan el cierre de tarjeta de crédito y/o tarjeta de débito sin consultar y dichas tarjetas tienen contracargos pendientes y luego recibimos de VISA un reclamo desfavorable para el cliente, y la cuenta del cliente esté cerrada, el monto total del reclamo será asumido por el centro de costo al que pertenece el Oficial o Ejecutivo que realizó el trámite.

Todo empleado que por negligencia en el trámite de impugnación origine una multa para El Banco Nacional de Nicaragua, deberá asumir el valor de la misma.

El Banco Nacional de Nicaragua deberá: Acusar recibo de la impugnación y dispondrá de un plazo no mayor de 6 (seis) meses para dar respuesta a los cargos impugnados contados a partir de la fecha de recibo de las mismas, cuando estos hayan sido efectuados en establecimientos o ATM ya sea locales o en el exterior.

Un Adquirente tiene que procesar una representación dentro de 45 días calendario del proceso de contracargo. Si corresponde, el Adquirente tiene que permitir 5 días calendario a partir de la fecha de proceso del contracargo para la recepción de documentos del emisor.

Tendrá un plazo no mayor de 30 (treinta) días calendarios para dar respuesta a los cargos impugnados contados a partir de la fecha de recibo de los mismos, cuando estos hayan sido efectuados por servicios promovidos por El Banco Nacional de Nicaragua.

No cargará ningún costo al tarjetahabiente por cualquier gestión de impugnación de cargos que realice.

El tarjetahabiente podrá hacer uso de la tarjeta de crédito de conformidad a su límite de crédito autorizado, mientras dure el proceso de impugnación.

Los reclamos por rechazo de servicios promovidos que no hayan sido autorizados por el tarjetahabiente, se deberán revertir a favor del tarjetahabiente en el mes que se efectúa el reclamo (una cuota) y los débitos anteriores no se revierten por goce de dichos beneficios.

El Oficial de Operaciones de TD/TC, designado para la recepción de reclamos e impugnaciones derivadas de servicios promovidos deberá:

Aplicar las reversiones previa verificación de la información recibida.

Validar diariamente, la aplicación de las reversiones, cuenta por cuenta.

Llevar archivo físico de las reversiones aplicadas, el cual deberá estar previamente validado.

En el caso de Impugnación de cargos deberá: Aplicar el crédito temporal (TC), Aplicar el débito cuando la resolución del reclamo sea en contra del tarjetahabiente, Llevar archivo físico de cada contracargo, el cual deberá estar previamente validado.

El Oficial de Operaciones de TD/TC podrá revertir cualquier reversión mal aplicada con solo aplicar el código correspondiente a cada caso, previa autorización del jefe de operaciones TD/TC.

El jefe de Operaciones de TD/TC deberá revisar que las aplicaciones de las reversiones o créditos temporales y débitos se encuentren aplicados de acuerdo a su clasificación y código establecido por VISALINE, para cada caso específico.

Así mismo deberá autorizar las aplicaciones realizadas por los Oficiales de Operaciones de TD/TC antes de las 5:00 p.

Requisitos y Documentación para la gestión de Contracargos

La documentación a requerir en dependencia del tipo de reclamo gestionado por TH se detalla a continuación, adicional a estos documentos es necesario siempre adjuntar copia de cedula de identidad del tarjetahabiente y el formato de reclamo según sea el caso, para compras, depósito en efectivo, envío veloz y recarga telefónica.

El monto de la compra fue alterado: Adjuntar copia de factura membretada de la compra realizada por TH donde se evidencia que el monto fue alterado y copia del voucher de la transacción (opcional).

Recibí un ajuste de precio (Nota de Crédito) para la transacción arriba indicada que no aparece en mi estado de cuenta. Adjuntar Copia de la nota de crédito enviada por el comercio en hoja membretada y/o copia del correo electrónico enviado al cliente donde se evidencia el nombre del comercio y dirección de e-mail. Adjuntar copia de voucher de anulación de la transacción, si es el caso.

Yo autorice la compra, pero la mercadería o servicio no fue recibido por mí ni por ningún otro autorizado por mí. Adjuntar Copia del pedido realizado al comercio, factura o nota de envío, con las características de lo solicitado al comercio, fecha esperada de llegada, dirección donde debió llegar la mercadería, correo del cliente informando al comercio que no recibió la mercadería, esta debe constatar el nombre del comercio y correo electrónico del mismo, según sea el reclamo

El cobro ha sido duplicado, certifico que solo hice una transacción en ese comercio por un monto de: Adjuntar copia del voucher (opcional) y factura membretada donde se demuestre que el monto de la transacción solamente es uno el correcto.

La firma en el comprobante de venta no es mía ni de ningún otro autorizado por mí, sin embargo, yo hice una compra en ese comercio. Certifico que todas las tarjetas de mi cuenta se encuentran actualmente en mi poder. TH debe presentarle a SSBB y/o oficial de atención al cliente la tarjeta con la cual se realizaron las transacciones desconocidas, adjuntar copia de la misma. Adjuntar copia de la factura membretada donde se evidencia que el cliente solo realizó una transacción, copia de voucher (opcional).

La compra fue pagada por otro (s) medio (s) cheque, efectivo u otra tarjeta. Adjuntar copia de la factura membretada donde demuestre que el cliente pagó en cheque, efectivo y/o tarjeta. En caso de pago con cheque u otra tarjeta favor adjuntar estado de cuenta.

Certifico que la transacción arriba indicada no fue hecha por mí. TH debe presentarle a SSBB y/o oficial de atención al cliente la tarjeta con la cual se realizaron las transacciones desconocidas, adjuntar copia de la misma.

Yo efectúe una reservación, pero la cancele. El número de cancelación es: Adjuntar copia de confirmación que la reservación fue cancelada, enviada por el comercio en hoja membretada y/o correo electrónico del comercio soportando que la reservación fue cancelada.

Yo efectúe una reservación y ocupe el alojamiento que había reservado. Adjuntar copia de la reservación realizada en cual se detalle el período ocupado por alojamiento.

Yo efectúe una reservación, pero no fui notificado de que mi tarjeta sería cargada si no me presentaba. Adjuntar copia del correo electrónico enviado por el comercio al realizar la reservación e indicar si TH acepto los términos y políticas del comercio al momento de realizar la reservación.

Yo no efectúe una reservación garantizada ni participe en la transacción. TH debe presentarle a SSBB y/o oficial de atención al cliente la tarjeta con la cual se realizaron las transacciones desconocidas, adjuntar copia de la misma.

Intenté retirar del cajero automático, pero no recibí el dinero solicitado. En caso que el ATM brindo un voucher al momento de la transacción, adjuntar copia del mismo. Consultar a TH si al momento de la transacción estaba distraído y el ATM introdujo el dinero nuevamente.

Solicité al cajero automático la cantidad de _____ pero solo recibí _____ En caso que el ATM brindo un voucher al momento de la transacción, adjuntar copia del mismo.

Intente depositar en el cajero automático, el dinero fue depositado, pero no afecto a mi cuenta. Indicar en el formato si el depósito fue con cuenta o tarjeta. Detallar la hora aproximada de la transacción. En caso que el ATM brindo un voucher al momento de la transacción, adjuntar copia del mismo.

Intente realizar el pago de mi tarjeta en el cajero automático, el dinero fue depositado, pero no afecto el saldo de mi cuenta. Indicar en el formato si el depósito fue con presencia de tarjeta o si digitó la tarjeta, detallar la hora aproximada de la transacción. En caso que el ATM brindó un voucher al momento de la transacción, adjuntar copia del mismo.

Intente depositar en el cajero automático la cantidad de _____ pero solo me acredito _____ Indicar en el formato si el depósito fue con cuenta o tarjeta. Detallar la hora aproximada de la transacción. En caso que el ATM brindo un voucher al momento de la transacción, adjuntar copia del mismo.

Reclamos por Transacciones efectuadas a través de TELE PAGOS

Para los reclamos de contracargos de clientes El Banco Nacional de Nicaragua Nacional de Nicaragua y otros emisores, que no reconocen pagos efectuados por esta vía, el Oficial de Contracargos deberá solicitar al Supervisor del área de Tele pago detalle del número de teléfono recargado, número de factura, si es el caso y su respectiva grabación.

La información antes mencionada debe ser proporcionada al Oficial de Contracargos a más tardar 48 horas hábiles, para la pronta atención del reclamo.

Los reclamos en tele pagos 1800-2021 de otros emisores locales o internacionales, deben ser aceptados, debido a que el comercio no está certificado ante VISA o MasterCard como comercio electrónico seguro.

Si el reclamo corresponde a recarga de Movistar o Claro efectuada a través de Tele pago 1800-2021 Visa, dichos reclamos los asumirá El Banco Nacional de Nicaragua como gasto.

Atención de Reclamos en Call Center

El área de Call Center atenderá reclamos de clientes con tarjeta de débito, Prepago y crédito cuando la cantidad en reclamo hubiese sido anulada por el comercio (voucher de anulación) y éste hubiese sido debitado de la cuenta del cliente.

El Oficial de Call Center deberá: Verificar si el cliente tiene el voucher de anulación y le Indicará que lo envíe escaneado brindándole el correo electrónico.

Enviaré el formato de contracargos por correo electrónico y le solicitaré que lo complete adecuadamente, así mismo le indicará que lo guarde en formato TIFF y lo envíe por correo electrónico adjuntando la cédula de identidad escaneada.

Recibida del cliente la documentación, enviaré el correo al área de Atención al Cliente de Tarjetas de Crédito, con copia la oficial de Contracargos, solicitando el ingreso de la gestión en SSTAR.

El Oficial de Atención al Cliente deberá: Revisar si los documentos están completos de acuerdo al tipo de reclamo del cliente, e ingresa la gestión en SSTAR así mismo confirma por correo electrónico el ingreso y número de la misma.

Comité de Contracargos

Se establece un Comité de Contracargos que será conformado por funcionarios de las siguientes áreas: operaciones, contracargos, atención al cliente, Gerente de tarjeta de crédito y débito, seguridad y riesgo de tarjeta e invitados de áreas de interés.

Todos los viernes de cada semana el comité se reunirá, excepto si no hay casos importantes para valorar en comité. Se levantará acta de los acuerdos obtenidos en reunión para resolución de casos de contracargos que pueden llegar a ser quejas potenciales de parte del cliente.

Cartas de Resolución de Casos de Contracargos

Los reclamos de contracargos cuya resolución haya sido desfavorable al cliente así como los casos en apelación de los clientes, recibirán carta explicativa informando los hechos relevantes obtenidos en el proceso de contracargos y conforme lo establecido en el contrato de tarjeta de débito y crédito, dicha carta será firmada por el Gerente de Tarjetas de Crédito y Débito.

Así mismo si el cliente no acepta la resolución desfavorable, únicamente el gerente donde pertenece la cuenta o tarjeta deberá autorizar si asumirán dicho gasto, ya que se registraría contra el centro de costo de la sucursal a la que pertenece la tarjeta.

Solicitud de Tarjeta de Crédito Adicional

El Tarjetahabiente Titular podrá solicitar el servicio de Solicitud de Tarjeta de Crédito Adicional por los siguientes medios: Área de Televentas (realizando llamadas a los Tarjetahabientes), Área de Call Center, al teléfono 2255-3355, Ext. 1, Gerencia de Tarjeta de Crédito y Débito. En Sucursales y Ventanillas del Banco Nacional de Nicaragua.

El Oficial de Servicios Bancarios, Oficial de Atención al Cliente de TC/TD, Oficial de Televentas y Oficial de Call Center deberán:

Ingresar la gestión de Tarjeta de Crédito Adicional en el Sistema SSTAR: ALTA DE TARJETA DE CREDITO ADICIONAL.

Firmar el Formato Solicitud de Gestión o Reclamos por Servicios (Ver Anexo VII).

Para el caso del Área de Televentas y Call Center, las llamadas realizadas o recibidas (según el caso), quedarán como soporte en caso de aceptación o no aceptación del Servicio por parte del Tarjeta Habiente.

Las gestiones de Alta de Tarjeta de Crédito Adicional, ingresarán a los Analistas de Tarjeta de Crédito, quienes realizarán el análisis correspondiente y verificando que el Adicional no se encuentre en las siguientes Listas: Lista Interna o Lista OFAC (VIGÍA), Lista Interna de Fraudes.

Verificar que el Adicional no tenga el estatus prohibitivo en El Banco Nacional de Nicaragua (Cobro Judicial, Saneado o Reestructurado).

Verificar que el Adicional no tenga el estatus prohibitivo en SIBOIF (Cobro Judicial, Saneado o Reestructurado o en Mora mayor o igual a 90 días).

Condiciones para la Solicitud de Tarjeta de Crédito Adicional

Se podrá solicitar hasta 3 Adicionales por Tarjetahabiente, independientemente de cuántos productos (tarjetas) posea.

Si el Tarjetahabiente desea más de 3 Adicionales, el Oficial de Servicios Bancarios y el Oficial de Call Center deberá solicitar autorización a la Gerencia de la Sucursal donde se emitió la Tarjeta de Crédito Titular y el Oficial de Atención al Cliente de TC/TD y el Oficial de Televendas a la Gerencia de Tarjetas de Crédito y Débito.

Edad del adicional (si requiere): 16 años como mínimo.

Requisitos para la Solicitud de Tarjeta de Crédito Adicional

Para la solicitud de Tarjetas de Crédito Adicionales, el Tarjetahabiente deberá cumplir con los siguientes requisitos:

Entregar copia del documento legal de identificación del Titular.

Entregar copia del documento legal de identificación de la(s) persona(s) a la(s) cual(es) solicita la tarjeta adicional.

Firmar el Formato Solicitud de Gestión o Reclamos por Servicios.

Gestiones de tarjetas

Gestiones de reversiones

Los parámetros que rigen las tarjetas de crédito, débito y prepago se encuentran establecidos en las Tarifas y Mínimos de Servicios Bancarios.

El costo de anualidad para todos los tipos de tarjetas de crédito naturales o jurídicas, deberá ser cobrado a todos los tarjetahabientes.

En caso que el cliente solicite reversión del cargo por anualidad, se ingresará la gestión correspondiente y la aprobación de esta quedará sujeta a la valoración del comité de reversión, siempre y cuando el cliente cumpla con las siguientes condiciones:

No ha caído en mora en los últimos seis (6) meses consecutivos.

No ha utilizado su tarjeta de crédito, y no tiene ningún saldo, excepto el cargo de la membresía o renovación.

Solamente refleja cargos de protección, seguros y Asistencia El Banco Nacional de Nicaragua y se encuentra al día en sus pagos.

Los casos de emisión de tarjetas de créditos nuevas, en las cuales se refleje el cobro por "alta", se les aplicará como excepción, el 100% de reversión de dicho cargo.

En caso que el cliente solicite reversiones de otros cargos, tales como intereses corrientes, intereses moratorios, Asistencia, PRF, SMS y demás cargos, se ingresará la gestión correspondiente y la aprobación de esta quedará sujeta a la valoración del comité de reversión.

El Oficial de Servicios Bancarios, Oficial de Atención al Cliente u Oficial de Call Center debe de ingresar la gestión de reversión de tarjeta en el sistema SISTAR.

Gestión de traslados de saldo

El tarjetahabiente titular podrá solicitar traslados de saldo a favor tarjetas de crédito y prepago por los siguientes medios: En la Gerencia de Tarjeta de Crédito y Débito, Presentándose a cualquier sucursal o Ventanilla, Llamando a Call Center.

Los traslados de saldos de tarjetas crédito y prepago podrán realizarse siempre y cuando el cliente cumpla con las siguientes condiciones:

Cliente debe de tener saldo disponible a su favor en su tarjeta de crédito o prepago.

Los traslados pueden realizarse entre cuentas VISALINE o tarjetas de crédito o prepago de un mismo cliente, no están autorizados traslados de saldos a tarjetas de otro cliente.

En casos de unificaciones de tarjetas de crédito se podrán realizar traslados de saldo a favor o deudor únicamente a la tarjeta que se está unificando.

Los traslados de saldo no están autorizados en los siguientes casos: Traslados entre tarjetas que no pertenezcan al mismo cliente y Traslados de saldo a cuentas de ahorro o corrientes de los tarjetahabientes.

El Oficial de Servicios Bancarios, Oficial de Atención al Cliente u Oficial de Call Center debe de ingresar la gestión de traslado de saldo de tarjeta en el sistema SISTAR.

Gestión de devoluciones de saldo

El tarjetahabiente titular podrá solicitar devoluciones de saldo a favor en tarjetas de crédito y prepago por los siguientes medios: En la Gerencia de Tarjeta de Crédito y Débito o Presentándose a cualquier sucursal o Ventanilla

Las devoluciones de saldos de tarjetas crédito y prepago podrán realizarse siempre y cuando el cliente cumpla con las siguientes condiciones:

Cliente debe de tener saldo disponible a su favor en su tarjeta de crédito o prepago.

La tarjeta de crédito o prepago se encuentre cancelada o vencida.

La devolución se realizará en las sucursales o ventanillas del Banco Nacional de Nicaragua mediante una orden de pago al cliente.

El Oficial de Servicios Bancarios, Oficial de Atención al Cliente u Oficial de Call Center deberá de ingresar la gestión de devolución de saldo de tarjeta en el sistema Sistar.

Reactivaciones de Tarjetas de Crédito

El Tarjetahabiente podrá solicitar la reactivación de tarjetas de crédito, si esta se encuentra cancelada y si la información de la cuenta aún se encuentra disponible en el sistema Prisma-VISALINE.

La solicitud de reactivación de tarjeta deberá ser tramitada por el titular de la tarjeta.

El tarjetahabiente titular podrá solicitar la reactivación de la tarjeta de crédito por los siguientes medios: En la Gerencia de Tarjeta de Crédito y Débito, En Sucursales y Ventanillas del Banco Nacional de Nicaragua.

Para solicitar reactivaciones de tarjetas, el tarjetahabiente debe de completar los requisitos establecidos para la solicitud de tarjetas, conforme se establece en el Manual de Medios de Pagos Electrónicos.

Para tramitar reactivaciones el oficial de atención al cliente de tarjetas y/o Oficial de Servicios Bancarios, deberá ingresar la gestión en Sistar: REACTIVACION DE TARJETA DE CREDITO, una vez que esta gestión sea aprobada y aplicada en el sistema VISALINE, deberá de ingresar la gestión: ALTA DE TARJETA DE CREDITO TITULAR, para la elaboración de la nueva tarjeta.

El Comité de Crédito de tarjetas deberá de elaborar un nuevo expediente del cliente, para toda gestión de reactivación deberá cuenta y/o tarjeta que sea tramitada y aprobada, adjusted los documentos supports establecidos para la gestión.

Gestiones de aumento y disminución de límite de crédito de la tarjeta de crédito.

El Tarjetahabiente podrá solicitar aumentos o disminuciones del límite de crédito de sus tarjetas de crédito.

La solicitud de aumento o disminución de límite de crédito de la tarjeta de crédito debe de ser tramitada únicamente por el titular de la tarjeta.

El tarjetahabiente titular podrá solicitar el aumento o disminución del límite de crédito de su tarjeta de crédito por los siguientes medios: En la Gerencia de Tarjeta de Crédito y Débito, En Sucursales y Ventanillas del Banco Nacional de Nicaragua.

Para tramitar aumentos o disminuciones de límite de crédito el Oficial de Atención al Cliente de tarjetas y/o Oficial de Servicios Bancarios, deberá de ingresar la gestión en Sistar: MODIFICACION DEL LIMITE DE CREDITO, esta gestión se asignará al Comité de Crédito de Tarjetas para su respectiva valoración.

El Analista de Tarjetas de Crédito preparará su análisis y recomendación y someterá el caso a aprobación de las instancias correspondientes.

El tarjetahabiente podrá optar a incrementos de límites de tarjetas de crédito, después de seis (6) meses de manejar la tarjeta o del último aumento aprobado, para ello deberán cumplir con los requisitos establecidos en el manual de medios de pago electrónicos.

En las gestiones de aumento de límite de crédito, el Comité de Tarjeta deberá elaborar una Tarjeta de Aprobación.

Para solicitudes mayores de US\$ 10,000.00, la tarjeta de aprobación debe de ser enviada al expediente del cliente.

Para aumentos menores a US\$ 10,000.00 la información sobre la gestión será resguardada en el histórico de gestiones en el sistema de tarjetas Sistar y podrá ser impresa a demanda, en el momento que se requiera.

Las disminuciones de límite de crédito podrán ser tramitadas a solicitud del tarjetahabiente o a criterio del Banco Nacional de Nicaragua, de acuerdo a las políticas establecidas en el Manual de Medios de Pago Electrónicos.

Reposiciones de Tarjetas de Crédito, Débito con nuevo número.

El Tarjetahabiente podrá solicitar reposiciones de tarjetas de crédito O débito con nuevo número, en el caso de que el plástico, banda magnética o chip se encuentre estado de deterioro.

La solicitud de reposición será tramitada por tarjeta, para titular y/o adicionales.

El tarjetahabiente titular podrá solicitar la reposición de la tarjeta de crédito, débito o prepago por los siguientes medios: En la Gerencia de Tarjeta de Crédito y Débito, En Sucursales y Ventanillas del Banco Nacional de Nicaragua, Llamando al Área de Call Center, teléfono 2255-3355, Ext. 1.

El costo de las reposiciones de tarjeta de crédito o débito se encuentra establecido en tarifas y mínimos de servicios bancarios.

En casos de reposición de tarjeta de débito, el Oficial de Servicios Bancarios, Oficial de Atención al Cliente de TC/TD y el Oficial de Call Center deberá de asegurar que la cuenta bancaria relacionada a la tarjeta de débito, deberá tener los fondos disponible para cubrir el costo del cargo por reposición, con el objetivo de evitar sobregiro en las cuentas bancarias.

El Oficial de Servicios Bancarios, Oficial de Atención al Cliente de TC/TD y el Oficial de Call Center deberán de realizar los siguientes pasos:

Verificar la información del cliente.

Informar al cliente sobre el costo de la reposición de la tarjeta.

Ingresar la gestión de reposición de tarjeta con nuevo número en el Sistema Sistar

Adjuntar fotocopia de la identificación

Realizar la verificación de firma del cliente

Para el caso de las áreas del Call Center, las llamadas realizadas o recibidas (según el caso), quedarán como soporte de la gestión por parte del Tarjeta Habiente.

La gestión será aprobada por los Gerentes, Supervisores y/o personal designado para la aprobación en cada sucursal o ventanilla.

Solicitud de constancias de tarjetas de crédito

La Gerencia de Tarjetas de Crédito es la responsable de la emisión de constancias de tarjetas de crédito de tarjetahabientes del Banco Nacional de Nicaragua.

Los tarjetahabientes pueden solicitar la emisión de constancias de tarjetas en el departamento de tarjetas de crédito o en cualquier sucursal del Banco Nacional de Nicaragua.

Si el cliente solicita la emisión de constancias en las sucursales del Banco Nacional de Nicaragua, el oficial de servicios bancarios debe de ingresar la gestión en SISTAR: SOLICITUD DE CONSTANCIA, adjuntando gestión firmada por el cliente, copia de cedula del tarjetahabiente y copia de voucher de pago de la constancia. La gestión se asignará a un oficial de atención al cliente de tarjetas de crédito para su elaboración y posterior envío a la sucursal.

El costo de la constancia de tarjetas es de US\$ 5.00 (Cinco dólares) o su equivalente, el cual debe de depositarse a la cuenta contable de operaciones de tarjetas de crédito, mediante un comprobante contable.

El oficial de atención al cliente de tarjetas de crédito es el responsable de la elaboración de constancia solicitada por el cliente y remitir a firma por la gerencia de tarjetas de crédito.

Los tipos de constancia a emitir se detallan a continuación:

Constancia de saldos al día

Constancias de cancelaciones de tarjetas de crédito

Constancia de cancelaciones de Extrafinanciamientos.

Referencias de tarjetas de crédito.

Débito Automático para el pago de servicios públicos y/o privados.

Es un Sistema que permite pagar servicios públicos y/o privados a través de tarjetas de crédito y débito del Banco Nacional de Nicaragua, sin ningún cargo adicional.

El servicio de débito automático aplica para personas naturales y jurídicas.

Disponible en cualquiera de nuestras sucursales, ventanillas y la Gerencia de Tarjeta de Crédito.

Para solicitar el servicio de suscripción el cliente debe presentarse en cualquiera de nuestras sucursales o bien en atención al cliente en la Gerencia de tarjetas de Crédito y Débito, deberá firmar el formato electrónico de Alta. (Anexo X).

Los oficiales de servicios bancarios, oficiales de atención al cliente deben de ingresar la suscripción en el sistema de tarjetas – SSTAR, detallando la información necesaria para activar el servicio. La suscripción requiere de la revisión y aprobación del gerente de sucursal, supervisor de atención al cliente y/o personal autorizado para la aprobación.

El monto debitado por el servicio se reflejará en el estado de cuenta del cliente.

El cliente recibirá un correo electrónico de confirmación y un SMS al número telefónico registrado por el cliente una vez aplicado el cargo en su tarjeta de crédito.

Al momento de aplicar el cargo correspondiente, la tarjeta deberá presentar saldo disponible, de lo contrario el pago de la factura no será aplicado.

Para solicitar la baja del servicio el cliente deberá presentarse en una de nuestras oficinas o bien en atención al cliente en la Gerencia de tarjetas de Crédito y Débito y firmar el formato electrónico de Baja. (Anexo XV).

Servicios Disponibles: Enacal, Enitel Claro. (Telefonía móvil, fija, Internet y Televisión), Disnorte / Dissur, Donación Fundación Zamora Terán

Requisitos: Cédula de identidad, Tarjeta de Crédito o Débito, Código del Servicio:

Enacal: No. de cuenta

Claro-Fijo-internet-TV: No. de contrato.

Claro Móvil: No. de celular.

Fundación Zamora Terán: No de tarjeta.

Todos los reclamos de los clientes serán atendidos en las sucursales, ventanillas o gerencia de Tarjetas de Crédito y remitidos al área de la Sub Gerencia de Operaciones de Tarjetas de Crédito/Débito.

Servicio Cero Por ciento de Interés

Es un servicio donde el tarjetahabiente podrá convertir los consumos realizados con su tarjeta de crédito en los comercios autorizados a nivel nacional, en cuotas fijas

mensuales directamente desde el POS en el momento de la compra. Dicho servicio está dirigido Tarjetahabientes del Banco Nacional de Nicaragua (Personas Naturales).

El personal de El Banco Nacional de Nicaragua no deberá proporcionar información de números de cuentas y saldos por correo electrónico, o cualquier medio en el que no sea posible identificar apropiadamente al cliente. Esta política también aplica para la información de números y saldos de tarjetas de crédito y demás productos.

Requisitos del Comercio

Estar afiliado con el terminal punto de ventas (POS) del Banco Nacional de Nicaragua.

Tener cuenta en el Banco Nacional de Nicaragua.

Firmar contrato de afiliación para clientes nuevos en caso de clientes existentes un adendum, en donde se autoriza la inclusión del Servicio de Cero Por ciento de Interés.

Requisitos del cliente

Ser persona natural.

Tener tarjeta de crédito Visa con el Banco Nacional de Nicaragua.

El consumo debe de ser realizado en Nicaragua.

La compra debe ser en moneda dólar de los Estados Unidos de América.

Condiciones

El tarjetahabiente puede elegir los plazos 3, 6, 9 y 12 meses para aplicar a la compra.

Mínimo para cuantificar: US\$100.00 (Cien dólares) y máximo para cuantificar: 50% del límite de crédito de cada tarjeta.

El tarjetahabiente titular podrá solicitar el servicio de cero por ciento de interés la terminal de puntos ventas (POS) El Banco Nacional de Nicaragua Nacional de Nicaragua en los establecimientos autorizados para tal fin.

La solicitud del servicio debe ser gestionada por el titular de la cuenta.

El consumo por servicio de cero por ciento de interés no genera puntos.

El capital de la cuota será cobrado de forma mensual y formará parte del pago mínimo. Es decir, si el cliente no paga el pago mínimo, el interés moratorio se calcula solo en base a la porción de capital.

El tarjetahabiente podrá solicitar información del Servicio de Cero Por ciento de interés a través del Área de Call Center, al teléfono 2255-3355, Ext. 1, el cual estará disponible las 24 horas del día, de los 365 días del año.

Los Oficiales de Servicios Bancarios y los Oficiales de Call Center deberán consultar en el sistema VISALINE, si el cliente tiene disponibilidad para el Servicio de Cero Por ciento de interés. Esto se reflejará dentro del mismo campo del Plan de Cuotas en Compras.

Anulación y Cancelación Anticipada

La Anulación del Servicio de Cero Por ciento de interés en cuotas, deberá ser realizado en el mismo comercio en que se solicitó la cuantificación y el mismo día en que se generó.

Para la Cancelación Anticipada de las cuotas, el sistema calculará el monto de la deuda a la fecha de la cancelación, esto es: el total del capital desde la última fecha de cierre al día de la solicitud de la cancelación. Dicha cancelación anticipada se aplica, cuando el tarjetahabiente ya ha cancelado al menos una cuota.

Podrá realizar la cancelación anticipada en cualquiera de las Sucursales del Banco Nacional de Nicaragua.

En forma automática el sistema ingresará las cuotas restantes.

Plan de Compras en Cuotas

Plan de Cuotas en Compras: Es un servicio donde el tarjetahabiente podrá convertir los consumos realizados previamente en los comercios autorizados a nivel nacional, en cuotas fijas mensuales. Dicho servicio está dirigido a tarjetahabientes del Banco Nacional de Nicaragua (Personas Naturales).

El cliente deberá realizar sus consumos en cualquier comercio a nivel nacional, a excepción de los comercios que pertenezcan a los siguientes rubros: Rent a Car, Hoteles, Casa de Juegos por Internet, Gasolineras, Ventas de Catálogos/Internet, Líneas Aéreas, Bares, Tabernas, Nightclubs & Discotheques.

Tarjetahabiente: Clientes del Banco Nacional de Nicaragua que poseen tarjetas de crédito Visa Clásica, Visa Dorada, Visa Platinum, Visa Signature y Visa Infinite y que cuentan con disponibilidad de límite en la tarjeta para aplicar al plan.

El personal del Banco Nacional de Nicaragua no deberá proporcionar información de números de cuentas y saldos por correo electrónico, o cualquier medio en el que no sea posible identificar apropiadamente al cliente. Esta política también aplica para la información de números y saldos de tarjetas de crédito y demás productos.

Requisitos

Ser Persona Natural, tener tarjeta de crédito Visa Clásica, Visa Dorada, Visa Platinum, Visa Signature o Visa Infinite con el Banco Nacional de Nicaragua.

Solicitar el plan 72 horas después de efectuada la compra o 3 días antes de la fecha de corte de su tarjeta de Crédito (7, 14, 21, 28).

Completar el Formato Plan de Cuotas en Compras (Ver Anexo I).

Condiciones: La solicitud del Servicio Plan de Cuotas en Compras deberá ser gestionada por el titular de la cuenta, quien podrá cuantificar tanto las compras realizadas por el titular como las realizadas por las Tarjetas adicionales.

Los consumos deberán ser en moneda local: córdobas.

País origen del consumo: Nicaragua.

Tasa anual para los clientes: se establece sobre el consumo realizado, según el tipo de tarjeta de crédito y en base a la tabla adjunta:

| Tipo de Tarjeta | Tasas de Interés Corriente Anual* |
|------------------------|--|
| Visa Clásica | 40% |
| Visa Dorada | 38% |
| Visa Platinum | 35% |
| Visa Signature | 25% |
| Visa Infinite | 20% |

* Incluye mantenimiento de valor.

Tasa anual para los colaboradores se establece sobre el consumo realizado, según el tipo de tarjeta de crédito y en base a la tabla adjunta:

| Tipo de Tarjeta | Tasas de Interés Corriente Anual* |
|---------------------------|--|
| Visa Clásica Visa Clásica | 22% |
| Visa Dorada | 20% |
| Visa Platinum | 18% |
| Visa Signature | 12% |
| Visa Infinite | 10% |

* Incluye mantenimiento de valor.

Los Plazos del Plan de Cuotas en Compras para todas las tarjetas son: 3, 6, 9 y 12, meses.

Los rangos establecidos de los consumos para cuotificar serán los siguientes:

| Tipo de Tarjeta | Monto Mínimo* | Monto Máximo* |
|------------------------|---------------------------|--|
| Visa Clásica Visa | U\$ 100.00 (Cien dólares) | U\$ 700.00 (Setecientos dólares) |
| Visa Dorada | U\$ 100.00 (Cien dólares) | U\$ 2,000.00 (Dos Mil dólares) |
| Visa Platinum | U\$ 100.00 (Cien dólares) | U\$ 4,500.00 (Cuatro Mil Quinientos dólares) |
| Visa Signature | U\$ 100.00 (Cien dólares) | U\$ 6,000.00 (Seis Mil dólares) |
| Visa Infinite | U\$ 100.00 (Cien dólares) | U\$ 10,000.00 (Diez Mil dólares) |

* El equivalente en córdobas del monto establecido en moneda dólares al tipo de cambio de compra vigente en VISALINE.

El Plan de Cuotas en Compras podrá aplicar únicamente a las compras realizadas con presencia de plástico en el establecimiento.

No aplicará cuando el plástico se encuentre en el mes de su vencimiento. El cliente, hasta recibir la renovación del plástico podrá solicitar el servicio de Plan de Cuotas en Compras.

El tarjetahabiente podrá establecer cuotas para cada compra que requiera, en dependencia de los rangos establecidos para cada tipo de tarjeta y que los consumos realizados se encuentren disponibles en la cuenta.

El tarjetahabiente determinará en qué cantidad de cuotas abonará cada consumo, contando con la posibilidad de elegir diferentes plazos (3, 6, 9 y 12 meses) por cada una de las transacciones.

El monto de principal de la cuota será cobrado de manera mensual en el corte del estado de cuenta, ya que formará parte del pago mínimo. Es decir, si el cliente no cancela el pago mínimo, el Interés moratorio se calculará en base a la porción del monto de principal de la cuota. El tarjetahabiente podrá solicitar información del Plan de Cuotas en Compras a través del Área de Call Center, al teléfono 2255-3355, Ext. 1, el cual estará disponible las 24 horas del día, de los 365 días del año.

El Tarjetahabiente Titular podrá solicitar el Servicio Plan de Cuotas en Compras por los siguientes medios: Área de Telepagos, Área de Call Center, Departamento de Tarjeta de Crédito y Débito, en Sucursales del Banco Nacional de Nicaragua.

Los Oficiales de Servicios Bancarios y los Oficiales de Call Center deberán consultar en el Sistema VISALINE, si el cliente tiene las Cuotas disponibles para cuantificar, y deberán realizar la llamada a la Ext. 4022 del Área de telepagos para que el cliente realice la gestión en el momento.

El Área de Televentas ofrecerá el Servicio Plan de Cuotas en Compras a través de llamadas a Tarjetahabientes, las cuales quedarán como soporte en caso de aceptación o no aceptación del Servicio por parte de éste.

El Oficial de Televentas deberá completar el Formato Plan de Cuotas en Compras (Oficial de Telepagos).

El Área de Seguridad y Riesgo revisará mensualmente y de manera aleatoria, las llamadas recibidas por parte del Tarjetahabiente en Telepagos solicitando el Servicio Plan de Cuotas en Compras, para confirmar que el procedimiento establecido para dicho Servicio se está realizando satisfactoriamente por las partes involucradas.

Anulación y Cancelación Anticipada

Las anulaciones de las cuotas establecidas, deberán ser realizadas antes del cierre de la liquidación en la cual fue solicitada la misma.

Para la cancelación anticipada de las cuotas, el sistema calculará el monto de la deuda a la fecha de la cancelación, esto es: el total del capital más los intereses desde la última fecha de cierre al día de la solicitud de la cancelación. El resto de los intereses del plan no se cobrarán al tarjetahabiente. Dicha cancelación anticipada se aplica, cuando el Tarjeta Habiente ya ha cancelado al menos una cuota.

La cancelación anticipada permite al titular de la tarjeta solicitar la cancelación de un plan pendiente sin que sigan computándose los Intereses. El sistema tendrá en cuenta los intereses generados desde la última fecha de cierre hasta el día de solicitud de la cancelación anticipada.

En forma automática el sistema ingresará las cuotas restantes y un ajuste crédito por los intereses correspondientes a las cuotas no liquidadas al momento de la solicitud.

Período de Resguardo de Llamadas

Las llamadas se almacenarán por un período de diez (10) años, lo cual estará a cargo del Área de Tecnología Informática TI/Infraestructura.

7.3.1.9 Procedimientos

Tarjetas de crédito

Solicitud de tarjeta de crédito

| RESPONSABLE | No | ACTIVIDADES | FORM/DCTOS | TANTOS |
|---|-----------|---|-------------------|---------------|
| Oficial de Servicios Bancarios/Oficial de | 1. | Le indica al cliente los requisitos necesarios para solicitar una tarjeta de crédito. | | |

| | | | | |
|--|----|---|--|----------|
| Atención al Cliente/Ejecutivo de Negocios. | | | | |
| Cliente. | 2. | Se presenta a la sucursal y entrega la documentación requerida | | |
| Oficial de Servicios Bancarios/Oficial de Atención al Cliente/Ejecutivo de Negocios. | 3. | Verifica que el cliente tenga su perfil actualizado. En caso que no lo esté, proceda a actualizar el mismo Valida que este completa la Solicitud de Crédito. | | |
| | 4. | Solicita Dictamen Legal vía Sistema SDL, en caso de las Solicitudes de Tarjetas de Crédito Jurídicas. (Aplica para Clientes nuevos como para Clientes existentes con Dictamen Legal en el expediente). | Solicitud de Tarjeta de Crédito Documentación requerida | Escáner |
| | 5. | Una vez recibido el Dictamen Legal solicita al Gerente de Sucursal las recomendaciones según apliquen. | Solicitud de Tarjeta de Crédito Documentación requerida | Original |
| | 6. | Solicita al Gerente de Sucursal: a) Recomiende al cliente, b) Sugiera el límite de crédito y entrega (si aplica). | Solicitud de Tarjetas de Crédito. Formato de Aceptación (si aplica) Documentación requerida. | |

| | | | | |
|--|-----|--|---|----------|
| Gerente de Sucursal. | 7. | Indica las respectivas recomendaciones y completa en la solicitud de la tarjeta, su nombre y firma, en los campos respectivos y entrega al Oficial de Servicios Bancarios. | Solicitud de Tarjetas de Crédito. Formato de Aceptación (si aplica) Documentación requerida. | Original |
| Oficial de Servicios Bancarios/Oficial de Atención al Cliente/Ejecutivo de Negocios. | 8. | Completa en el formato de solicitud, los siguientes campos: Centro Costo, Oficial de Servicios Bancarios (escribir nombre), firma del oficial y sucursal. | Solicitud de Tarjetas de Crédito. | Original |
| | 9. | Le indica al cliente que se comunicará con él, cuando tenga respuesta del caso. | | |
| | 10. | Envía mediante mensajería interna al Oficial de Grabación de Datos en el Área de Análisis de Tarjetas de Crédito. (Ver procedimiento 10.1.2 Revisión y Aprobación de Solicitudes de Tarjetas de Crédito). | Documentación requerida. Solicitud de Tarjetas de Crédito Formato de Aceptación (si aplica) Dictamen Legal (si aplica) | Original |
| | | FIN. | | |

Apertura del perfil del cliente en Televentas.

| RESPONSABLE | No | ACTIVIDADES | FORM/DCTOS | TANTOS |
|----------------------------------|----|--|---------------------------------|--------|
| Oficial de Televentas. | 1. | Llama al cliente, completa venta y llena la solicitud de Tarjeta de Crédito. | Solicitud de Tarjeta de Crédito | |
| | 2. | Ingresar la información del cliente en archivo Drive de acuerdo a la solicitud de Tarjeta de Crédito. | Archivo Google DRIVE | |
| Oficial de Digitalización de PIC | 3. | Verifica los datos requeridos. La información en el archivo Google Drive debe ser la misma contenida en la solicitud de tarjeta de Crédito. | Archivo Google DRIVE | |
| | 4. | ¿Datos completos? Si, ir al paso 5. No, ir al paso 12. | | |
| | 5. | Ingresar los datos en IBS y confirma referencias. (<i>Ver Guía Apertura de Cuentas Naturales</i>) | | |
| | 6. | ¿Referente brinda la información? Si, ir al paso 7. No, ir al paso 14. | | |
| Jefe Comercial de Tarjetas | 7. | Recibe notificación y revisa los datos ingresados en IBS. | | |
| | 8. | ¿Envía a corregir? Si, ir al paso 9. | | |

| | | | | |
|----------------------------------|-----|--|---|--|
| | | No, ir al paso 10. | | |
| Oficial de Digitalización de PIC | 9. | Corrige y envía a aprobación. Ir al paso 7. | | |
| Jefe Comercial de Tarjetas | 10. | Aprueba la apertura del PIC electrónico. | | |
| Oficial de Digitalización de PIC | 11. | Recibe notificación he informa al Oficial de Televentas que la apertura del PIC fue realizada. | | |
| | | FIN | | |
| Oficial de Digitalización de PIC | 12. | Notifica al Oficial de Televentas que complete información. | | |
| Oficial de Televentas. | 13. | Revisa y completa la información. Ir al paso 3 | Archivo Google DRIVE Solicitud de Tarjeta de Crédito | |
| | | FIN | | |
| Oficial de Digitalización de PIC | 14. | Notifica al jefe Comercial de Tarjetas que se canceló el registro. | | |
| | 15. | Fin. | | |

Revisión y aprobación de solicitudes de tarjetas de crédito

| RESPONSABLE | No | ACTIVIDADES | FORM/DCTOS | TANTOS |
|------------------------------------|----|---|--|----------|
| Oficial de Grabación de Datos (1). | 1. | Recibe las solicitudes con su respectiva documentación. | Documentación requerida. Solicitud de Tarjetas de Crédito. | Original |
| | 2. | <p>Verifica:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Que documentación requerida esté completa⁴. ▪ El número del cliente y perfil esté actualizado. ▪ Que la información presentada en la solicitud con relación al titular, y adicionales estén correctos. Ej.: teléfono de casa, celular, dirección del domicilio, constancia salarial o colilla del INSS, identificación (revisar contra base de datos), empresa (verificar contra guía telefónica), datos del puesto y salario, firma contra cédula y Referencias Personales. ▪ Que los campos de la solicitud Teléfono de trabajo, Teléfono de casa, Teléfono móvil personal Dirección del trabajo Dirección de casa, correo electrónico sean correctos, compara los datos verificados con el perfil del | Formato de Aceptación (si aplica) Plantilla de actualización de Datos (anexo XVI) | |

⁴ En caso de solicitudes de Personas Jurídicas, deberá enviar la documentación al Abogado TC/TD, para la verificación de éstos por parte del mismo.

| | | | | |
|----------------------------------|----|--|--|----------|
| | | <p>cliente del IBS y actualiza la información.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Valida los soportes de Ingresos presentados. <p>Remite por correo electrónico de forma escaneada la Plantilla de actualización de datos a la Sucursal donde pertenece el PIC del cliente para archivarse en su expediente. El original deberá ser resguardado en el expediente de la tarjeta de crédito en trámite.</p> | | |
| | 3. | <p>Ingresa en el sistema los datos de cada solicitud, de acuerdo al proceso establecido y registra la verificación de las referencias.</p> | <p>Documentación requerida.</p> <p>Solicitud de Tarjetas de Crédito, Formato de Aceptación (si aplica)</p> | Original |
| | 4. | <p>Entrega al Analista de Tarjeta de Crédito.</p> | <p>Documentación requerida.</p> <p>Solicitud de Tarjetas de Crédito, Formato de Aceptación (si aplica)</p> | Original |
| Analista de Tarjetas de Crédito. | 5. | <p>Analiza el caso, verifica si requiere o no de fiador y determina las solicitudes a aprobar y denegar.</p> | <p>Documentación requerida.</p> <p>Solicitud de Tarjetas de Crédito, Formato</p> | Original |

| | | | | |
|-----------------------------------|-----|--|--|----------|
| | | | de Aceptación (si aplica). | |
| | 6. | Entrega al Supervisor de Tarjeta de Crédito para revisión. | | |
| Supervisor de Tarjeta de Crédito. | 7. | Revisa solicitudes y aprueba o deniega | Solicitud de | Original |
| Supervisor de Tarjeta de Crédito. | 8. | Remite al Oficial de Grabación de Datos cada solicitud aprobada con su respectiva documentación. | Tarjetas de Crédito. Formato de Aceptación (si aplica) Documentación requerida. | |
| Oficial de Grabación de Datos. | 9. | Ingresar al Sistema Sistar y marca cada solicitud, previamente ingresada, como aceptada de acuerdo a resolución ⁵ . | Solicitud de Tarjetas de Crédito. | Original |
| | 10. | Elabora el expediente y remite al Área de Archivo del Departamento de Tarjeta de Crédito y Débito | Documentación requerida de acuerdo a los requisitos establecidos. Solicitud de Tarjetas de Crédito. Formato de Aceptación (si aplica) | Original |
| | | FIN. | | |

⁵ En caso que el comité haya indicado realizar alguna modificación en la solicitud, como por ejemplo en el límite de crédito, deberá proceder a realizar dichos cambios.

| | | | | |
|---------------------------------|----|--|---|--|
| | | | Resumen Informativo para Operaciones Activas. | |
| Ciente. | 6. | Firma y entrega ⁶ . | <p>Contrato de apertura de crédito y uso de tarjeta de crédito.</p> <p>Tabla de Costos.</p> <p>Colilla de entrega de Tarjeta</p> <p>Resumen Informativo para Operaciones Activas.</p> | <p>Original</p> <p>Original</p> <p>Original.</p> |
| Oficial de Servicios Bancarios. | 7. | Remite al Oficial de Grabación de Datos TC/TD. | <p>Contrato de apertura de crédito y uso de tarjeta de crédito.</p> <p>Tabla de Costos</p> <p>Colilla de Entrega de Tarjeta</p> <p>Resumen Informativo para</p> | <p>Original</p> <p>Original</p> |

⁶ Una copia del contrato se deberá entregar al titular de la tarjeta y las otras copias al fiador y/o adicional (según el caso).

| | | | | |
|--------------------------------------|----|--|--|--|
| | | | Operaciones Activas. | |
| Oficial de Grabación de Datos TC/TD. | 8. | Recibe y entrega al Oficial de Archivo de Tarjeta para su respectivo archivo en el expediente del cliente. | Contrato de apertura de crédito y uso de tarjeta de crédito. Tabla de Costos. Colilla de entrega de Tarjeta Resumen Informativo para Operaciones Activas. | Original Original Original |
| | | FIN. | | |

Modificaciones al contrato de uso de la tarjeta de crédito

| RESPONSABLE | No | ACTIVIDADES | FORM/DCTOS | TANTOS |
|--------------------------------|----|---|---|--------|
| Gerente de Tarjetas de Crédito | 1 | Analiza los cambios a realizar al Contrato. | Contrato de apertura de crédito y uso de tarjeta de crédito | |
| | 2 | Elabora propuesta de modificaciones al contrato. | Contrato | |
| | 3 | Presentan propuesta de modificaciones al contrato al Gerente General. | Contrato | |

| | | | | |
|-------------------------------|-----|---|------------------|--|
| Gerente General | 4 | Verifica si los cambios están acordes con la las políticas internas del Banco Nacional de Nicaragua. | | |
| | 5 | ¿Cambios de acuerdo a políticas internas del Banco Nacional de Nicaragua? Si, ir al paso 8. No, ir al paso 6. | | |
| | 6 | Deniega autorización y remite al Gerente de Tarjetas de Crédito. | Contrato | |
| | | Fin. | | |
| | 7 | Autoriza las modificaciones al contrato y remite al Gerente de Tarjetas de Crédito | Contrato | |
| Gerente de Tarjeta de Crédito | 8 | Envía a la Superintendencia de Bancos y Otras instituciones Financieras (SIBOIF). | Contrato | |
| | 9 | ¿SIBOIF aprobó las modificaciones del contrato? Si, ir al paso 13. No ir al paso 11. | | |
| | 10 | No realiza modificaciones y sigue trabajando con el contrato vigente. | Contrato | |
| | | Fin. | | |
| | 11. | Notifica a los Tarjetahabientes según políticas establecidas en el presente documento. | Estado de Cuenta | |

| | | | | |
|--------------------------------|-----|---|------------------------|--|
| | 12. | Archiva. | Contrato (Original) | |
| | 13. | Solicita vía correo electrónico al Gerente de Mercadeo, la publicación del contrato, indicando el medio de comunicación social escrita, de circulación nacional y el tamaño y tipo de letra a utilizar ⁷ . | Contrato | |
| Gerente de Mercadeo | 14. | Realiza gestión de publicación del contrato según procedimiento establecido. | Contrato | |
| Gerente de Tarjetas de Crédito | 15. | Solicita vía correo electrónico a la Gerencia Administrativa, impresión del contrato y distribución del mismo en las Sucursales. | Contrato | |
| Gerente Administrativo | 16. | Realiza trámite de impresión de contrato según procedimiento establecido. | Contrato | |
| | 17. | Remite contrato a los Gerentes de Sucursales de acuerdo a proceso establecido. | Contrato (s) | |
| | | Fin. | | |

⁷ El tamaño de la letra de dicha publicación, en ningún caso podrá ser menor al tamaño y tipo de letra utilizados para las publicaciones en el Diario Oficial, La Gaceta.

Rechazos de tarjetahabientes a las modificaciones del contrato

| RESPONSABLE | No | ACTIVIDADES | FORM/DCTOS | TANTOS |
|--|----|---|------------------|----------|
| Tarjetahabiente | 1. | Envía al El Banco Nacional de Nicaragua por cualquiera de los medios de comunicación establecidos. | Carta de rechazo | Original |
| Oficial de Atención al Cliente designado | 2. | Recibe ⁸ de los diferentes medios de comunicación e imprime (en el caso de que el rechazo sea enviado por medio de correo electrónico). | Carta de rechazo | Original |
| | 3. | Anota, acuse de recibo: Nombre completo, fecha y hora de recepción. | Carta de rechazo | Original |
| | 4. | Ingresa al sistema VISALINE, y verifica: * Datos del tarjetahabiente se encuentre correcto * Saldo adeudado, según procedimiento establecido. | Carta de rechazo | Original |
| | 5. | ¿Datos del Tarjetahabiente correctos? Si, ir al paso 7. No ir al paso 6. | | |
| | 6. | Realiza búsqueda del tarjetahabiente según políticas establecido en el presente documento. | Carta de rechazo | Original |
| | 7. | ¿Tiene saldo deudor pendiente? | | |

⁸ Imprimir la carta de rechazo si esta fue enviada vía correo electrónico.

| | | | | |
|-----------------------------------|-----|---|---|--------------------------|
| | | Si, ir al paso 9. No ir al paso 8. | | |
| | 8. | Anota en la parte inferior de la carta la letra <u>C</u> la que indica que se debe cancelar la cuenta. Ir al paso 10. | Carta de rechazo | Original |
| | 9. | Anota en la parte inferior de la carta el monto total adeudado a la fecha y la letra <u>S</u> la que indica que se debe suspender el uso de la línea de crédito. | Carta de rechazo | Original |
| | 10. | Registra cada una de las cartas. | Rechazos a las modificaciones del contrato. | Original |
| | 11. | Firma. | | |
| | 12. | Remita al Supervisor de Atención al Cliente. | Rechazos a las modificaciones del contrato Carta (s) de rechazos | Original Original |
| Supervisor de Atención al Cliente | 13. | Revisa que la información se encuentre correcta y anota en el formato el nombre del Oficial de atención al cliente designado para cancelar y/o suspender el uso de la línea de crédito. | Rechazos a las modificaciones del contrato Cartas (s) de rechazo | Original Original |
| | 14. | Firma y Archiva. | Rechazos a las modificaciones del contrato | Original |

| | | | | |
|-------------------------------------|-----|--|--|----------|
| | 15. | Distribuye a los Oficiales de Atención al Cliente, según clasificación del caso. | Carta de rechazo | Original |
| Oficial (es) de Atención al Cliente | 16. | Reciben y ejecutan el cierre de la cuenta y/o suspensión del uso de la línea de crédito, según el caso de acuerdo a procedimiento establecido. | Carta de rechazo | Original |
| | 17. | Archiva (n) en el expediente del Tarjetahabiente. | Carta de rechazo de modificaciones al contrato | Original |
| | | Fin. | | |

Digitalización y archivo de expedientes

| RESPONSABLE | No | ACTIVIDADES | FORM/DCTOS | TANTOS | |
|------------------------------------|----|--|--|------------------|----------|
| Responsable de Archivo de Tarjeta. | 1. | Recibe documentos del cliente Contrato de apertura de crédito y uso de tarjeta de crédito. | Contrato de apertura de crédito y uso de tarjeta de crédito. | Original | |
| | | Solicitud de Tarjeta. | Solicitud de Tarjeta. | Original | |
| | | Colilla de Pago. | Colilla de Pago. | Original | |
| | | Copia de Cedula | Copia de Cedula | | |
| | | Tabla de Costos. | Tabla de Costos. | | |
| | | Colilla de entrega de Tarjeta. Formato de Aceptación (si aplica) | Colilla de entrega de Tarjeta. Formato de Aceptación (si aplica) | Copia de Cedula | Original |
| | | Resumen Informativo para Operaciones Activas. | Resumen Informativo para Operaciones Activas. | Tabla de Costos. | Original |
| | | | Colilla de entrega de | Original | |

| | | | | |
|-------------------------|----|--|---|--|
| | | | Tarjeta. Formato de Aceptación (si aplica) Resumen Informativo para Operaciones Activas. | |
| | 2. | Revisa que la solicitud y contrato estén debidamente firmados por el cliente | | |
| | 3. | ¿Información completa? Si ir al paso 4 No ir al paso 12 | | |
| | 4. | Entrega documentos a responsable de archivo para el escaneo. | | |
| Responsable de archivo | 5. | Procede a armar el expediente | | |
| | 6. | ¿Es cliente nuevo? Si ir al paso 7 No ir al paso 8 | | |
| Responsable del Archivo | 7. | Asigna código de registro único de acuerdo a letra del apellido y número consecutivo en la base de datos en Excel. | | |
| | 8. | Ingresar al programa Profesional Capture, selecciona los parámetros y procede a escanear documentos (Ver Guía Medios de Pagos Electrónicos, acápite 10.1) | | |

| | | | | |
|--|-----|---|--|--|
| | 9. | ¿Documentos están bien escaneados? Si ir al paso 10 No ir al paso 13 | | |
| | 10. | Procede a subir mediante interfaz del Profesional Capture al Sistema de Databan el archivo del expediente del cliente (Ver Guía Medios de Pagos Electrónicos, acápite 10.2) | | |
| | 11. | Guarda expediente físico en el área de bóveda TC. | | |
| | | FIN. | | |
| | 12. | Regresan documentos a la sucursal para completar información. En caso de casa matriz lo devuelve al oficial que atendió el caso. | | |
| | | FIN | | |
| | 13. | Escanea nuevamente la hoja que salió mal y se adjunta sobre el mismo archivo. | | |
| | 14. | Realiza paso 10 | | |
| | | FIN | | |

Tarjeta de crédito Business

| RESPONSABLE | No | ACTIVIDADES | FORM/DCTOS | TANTOS |
|---|----|---|------------|--------|
| Oficial de Servicios Bancarios/Oficial de Atención al | 1. | Le indica al cliente los requisitos necesarios para solicitar una tarjeta de crédito Business. ✓ Requisitos Persona Natural Factor Comercio: | | |

| | | | | |
|--|----|---|-----------------------------|--|
| Cliente/Ejecutivo de Negocios. | | ✓ Requisitos Persona Jurídica: | | |
| Cliente. | 2. | Se presenta a la sucursal o área y entrega la documentación requerida | | |
| Oficial de Servicios Bancarios/Oficial de Atención al Cliente/Ejecutivo de Negocios. | 3. | Verifica que el cliente tenga su perfil actualizado. En caso que no lo esté, proceda a actualizar el mismo. (Tener en cuenta que para las TC Business Persona natural se debe actualizar en RUC en el IBS) Valida que esté completa y firmada la Solicitud de Tarjeta de Crédito y los requisitos. | | |
| | 4. | Le indica al cliente que se comunicará con él, cuando tenga respuesta del caso. | | |
| | 5. | Solicita Dictamen Legal vía Sistema de dictámenes legales, la Solicitud de Tarjeta de Crédito, incorporando la documentación legal. (Aplica para Clientes nuevos como para Clientes existentes con Dictamen Legal en el expediente). | | |
| Área Legal | 6. | Revisa documentación legal vía Sistema de dictámenes legales, elabora Dictamen Legal y la incluye en dicho Sistema. (Tiempo de Respuesta 48 horas) | | |
| Oficial de Servicios | 7. | Recibe vía SDL, e imprime. | Dictamen Legal ⁹ | |

⁹ En los casos que el Dictamen Legal indique que tiene pendiente documentación, se deberá solicitar al Cliente y volver a ingresar dicha documentación en el Sistema SDL.

| | | | | |
|---|-----|--|---|--|
| Bancarios/Oficial de Atención al Cliente/Ejecutivo de Negocios. | | (Tiempo de Respuesta 48 horas) | | |
| | 8. | <p>Completa en el formato de solicitud, los siguientes campos: Centro Costo, Oficial de Cuentas (escribir nombre), firma del Oficial/Ejecutivo y Sucursal/Área.</p> <p>Elabora expediente.</p> | <p>Solicitud de Tarjeta de Crédito</p> <p>Requisitos</p> <p>Dictamen Legal</p> | |
| | 9. | <p>Envía mediante mensajería interna al Analista de Crédito Corporativo, el expediente elaborado.</p> | <p>Solicitud de Tarjeta de Crédito.</p> <p>Requisitos</p> <p>Dictamen Legal</p> | |
| Analista de Crédito Corporativo | 10. | <p>Recibe el expediente para el Análisis de Crédito de la Tarjeta de Crédito Business.</p> <p>Realiza el análisis según las políticas de crédito establecidas.</p> <p>(Tiempo de Respuesta máximo 48 horas)</p> <p>(Para el caso de tarjetas de Crédito Business Persona natural Factor comercio el tiempo de respuesta es de 72 horas)</p> | <p>Solicitud de Tarjeta de Crédito</p> <p>Requisitos</p> <p>Dictamen Legal</p> | |
| | 11. | <p>Una vez realizado el Análisis de Crédito, ingresa al SISEC toda la información de la Solicitud de Tarjeta de Crédito Business para emitir la TDA.</p> | <p>Solicitud de Tarjeta de Crédito</p> <p>Requisitos</p> <p>Dictamen Legal</p> <p>Análisis de Crédito</p> | |

| | | | | |
|---|-----|--|---|--|
| | | Analista imprime referencias de la empresa, Representante Legal y adicionales. | TDA Referencias de la empresa, R.L. y adicionales. | |
| Comité de Crédito | 12. | Ingresar a SISEC y revisar el caso, conforme a los documentos e información ingresados para emitir la resolución respectiva (aprobado o denegado). | Solicitud de Tarjeta de Crédito Requisitos Dictamen Legal Análisis de Crédito TDA Referencias de la empresa, R.L. y adicionales. | |
| Oficial de Servicios Bancarios/Oficial de Atención al Cliente/Ejecutivo de Negocios/Analista de Crédito Corporativo | 13. | Recibe notificación de la resolución del Comité de la Solicitud de Tarjeta de Crédito Business. | | |
| Analista de Crédito Corporativo | 14. | Remite al Área Legal el expediente de la Solicitud para la elaboración del Contrato de la Tarjeta de Crédito Business (Formalización) Para Tarjetas de Crédito Business Factor Comercio no es necesario remitir el contrato | Solicitud de Tarjeta de Crédito Requisitos Dictamen Legal Análisis de Crédito | |

| | | | | |
|--|-----|---|---|--|
| | | al área legal ya que este se emite de manera automática. | TDA Referencias de la empresa, R.L. y adicionales. | |
| Área Legal | 15. | Elabora contrato conforme a la documentación recibida (expediente) y entrega al Analista de Crédito Corporativo. | Solicitud de Tarjeta de Crédito Requisitos Dictamen Legal Análisis de Crédito TDA Referencias de la empresa, R.L. y adicionales. | |
| Analista de Crédito Corporativo | 16. | Recibe Contrato Legal y expediente y remite a Asistente de Recepción de Tarjeta de Crédito para su debido control. | Solicitud de Tarjeta de Crédito Dictamen Legal TDA Firmada por Comité Contrato de TC Referencias de la empresa, R.L. y adicionales. | |
| Asistente de Recepción de Tarjeta de Crédito | 17. | Recibe la documentación y registra el ingreso de la documentación en el Drive luego Remite a Supervisor de Análisis de TC. La documentación respectiva. | Expediente completo | |

| | | | | |
|-----------------------------------|-----|--|----------------------|--|
| Supervisor de Análisis de T.C. | 18. | <p>Recibe documentación.</p> <p>Registra en control y pasa expediente a Oficial de Grabación de Datos TC.</p> | Expediente completo | |
| Oficial de Grabación de Datos TC. | 19. | <p>Graba en sistema información y agrega la información de la empresa en SISTRAR para generar el código de empresa para realizar el registro en VISALINE, el cual es entregado al Supervisor de Análisis de TC y el expediente es proporcionado al Analista de TC.</p> | Expediente completo | |
| Analista de TC. | 20. | <p>Crea el expediente electrónico y sube la información en ONBASE, luego entrega expediente a Supervisor de Análisis de TC</p> | Expediente completo. | |
| Supervisor de Análisis de T.C. | 21. | <p>Recibe el expediente y aprueba la gestión en el Sistema y a la vez agrega la empresa en las tablas de VISALINE, luego entrega el expediente a Oficial de Grabación y Verificación de TC.</p> | Expediente completo. | |
| Oficial de Grabación de Datos TC. | 22. | <p>Ingresar en SISTRAR y agrega los adicionales indicando el fiador, marca la solicitud como aceptada.</p> <p>Remite el expediente al Área de Archivo de la Gerencia de Tarjeta de Crédito y Débito.</p> <p>Remite al Oficial de Producción TC/TD.</p> | Expediente completo. | |

| | | | | |
|--|-----|--|----------------------|----------------------------|
| Oficial de Producción TC/TD. | 23. | Emite plástico de tarjetas de crédito. Verifica en el contrato que el N° de tarjeta esté correcto y pertenezca al titular. Introduce en sobres de manila y remite a las Áreas El Banco Nacional de Nicaragua por Mensajería o a las Sucursales a través del proveedor de servicio. | Expediente completo. | |
| Oficial de Servicios Bancarios/Oficial de Atención al Cliente/Ejecutivo de Negocios. | 24. | Recibe y notifica al cliente que se presente a firmar con su fiador (si aplica). | Expediente completo. | Original y Copia |
| Cliente. | 25. | Firma y entrega | Expediente completo. | Original y Copia |
| Oficial de Servicios Bancarios/Oficial de Atención al Cliente/Ejecutivo de Negocios | 26. | Remite al Oficial de Producción TC/TD. | Expediente completo. | Copia Copia Original |
| Oficial de Producción TC/TD. | 27. | Recibe y entrega al Oficial de Archivo de Tarjeta para archivo en el expediente del cliente. | Expediente completo. | Copia Copia |

| | | | | |
|--|--|-------------|--|----------|
| | | | | Original |
| | | FIN. | | |

Expediente contiene los siguientes documentos: Contrato TC, Tabla de Costos, Plástico y Colilla de entrega de Tarjeta, Resumen, Informativo para Operaciones Activas.

Tarjeta de Debito

Solicitud de tarjeta débito en sucursales

| RESPONSABLE | No | ACTIVIDADES | FORM/DCTS | TANTOS |
|---------------------------------|----|---|---|--------------------------------|
| Cliente. | 1. | Solicita Tarjeta de débito. | Identificación | Original |
| Oficial de Servicios Bancarios. | 2. | Verifica que el Cliente no se encuentre registrado en la Lista Interna o Lista OFAC. (Cliente existente). | | |
| | 3. | Actualiza Perfil Integral del Cliente (Cliente existente) de acuerdo a procedimiento establecido. (Ver Manual PLD/FT; inciso 2.1.1.1.3 Perfil Integral del Cliente (PIC)) | | |
| | 4. | Solicita al Cliente firma. | Contrato de Tarjeta de Débito. | Original (dos tantos) |
| | 5. | Verifica que la firma de la identificación en los documentos esta correcta. | Identificación Contrato de Tarjeta de Débito (firmado). | Original Original (dos tantos) |
| | 6. | Solicita firma al Gerente de Sucursal o funcionario Facultado. | Contrato de Tarjeta de Débito. | Original (dos tangos) |
| Gerente de Sucursal o | 7. | Revisa, firma y entrega al Oficial de Servicios Bancarios. | Contrato de Tarjeta de Débito. | Original (dos tantos) |

| | | | | |
|---------------------------------------|-----|---|---|---|
| funcionario Facultado. | | | | |
| Oficial de Servicios Bancarios. | 8. | Entrega al Cliente. | Identificación. Contrato de Tarjeta de Débito (Firmado). | Original Original (primer tanto) |
| | 9. | Procede a efectuar el registro de la solicitud en SISTAR. (Ver Guía Medios de Pagos Electrónicos; acápite 2 Grabación de Solicitudes de TD en SISTAR). | Contrato de Tarjeta de Débito (Firmado). | Original (Segundo tanto) |
| | 10. | Verifica que la cuenta y PIC estén aprobados (Cliente nuevo). | | |
| | 11. | Solicita aprobación de solicitud en SISTAR y firma del Contrato al Gerente de Sucursal o funcionario designado. | Contrato de Tarjeta de Débito (Firmado). | Original (Segundo tanto) |
| | | FIN. | | |

Aprobación de tarjeta débito en sucursales

| RESPONSABLE | No | ACTIVIDADES | FORM/DCTS | TANTOS |
|--|----|---|---|--------------------------------|
| Gerente de Sucursal o funcionario designado | 1. | Ingresa en el IBS al PIC y cuenta, revisa los datos vez documentos y firma. | Contrato de Tarjeta de Débito (Firmado). | Original (segundo tanto) |
| | 2. | Aprueba solicitud en SISTAR. (Ver Guía Medios de Pagos Electrónicos; Acápite 3. Aprobación de Solicitudes en SISTAR). | | |
| | 3. | Entrega al Oficial de Servicios Bancarios | | |
| Oficial de Servicios Bancarios. | 4. | Archiva en el expediente del cliente. | Contrato de Tarjeta de | Original (segundo tanto) |

| | | | | |
|--|--|-------------|----------------------|--|
| | | | Débito (Firmado). | |
| | | FIN. | | |

Generación y reposición de pines de tarjetas de débito.

| RESPONSABLE | No | ACTIVIDADES | FORM/DCTS | TANTOS |
|--|----|--|---------------------------|----------|
| Cliente. | 1. | Entrega al Oficial de Servicios Bancarios designado su identificación y tarjeta de débito. | Identificación | Original |
| Oficial de Servicios Bancarios / Oficial de atención al cliente de tarjetas. | 2. | Verifica vigencia de la Identificación y que ésta pertenezca al cliente en referencia. Verifica información de la tarjeta de débito. | Identificación | Original |
| | 3. | Ingresa al Módulo de generación de pines en SISTAR y detalla: No. de tarjeta. Selecciona el envío al correo electrónico o SMS al número de teléfono celular según indicación del cliente. | | |
| | 4. | El Módulo de generación de pines emitirá los dos primeros dígitos del Pin, se emitirá un recibo, el cual deberá de ser impreso. Los dos dígitos restantes se enviarán al correo electrónico o SMS al número telefónico según la elección del cliente. | Formato Recibo de PIN. | Original |
| | 5. | Solicita al cliente firme el recibo de Pin. | Formato Recibo de PIN. | Original |
| | 6. | Entrega al cliente los dos primeros dígitos del pin. | Formato Recibo de PIN. | Original |

| | | | | |
|--|----|---|------------------------|----------|
| | 7. | Archiva el recibo de Pin expediente del tarjetahabiente o lo envía a la sucursal donde se abrió su cuenta | Formato Recibo de PIN. | Original |
| | | FIN. | | |

Proceso operativo de tarjetas

Recepción de tarjetas en sucursales

| RESPONSABLE | No | ACTIVIDADES | FORM/DCTS | TANTOS |
|---|----|---|--|----------|
| Oficial de Producción TC/TD | 1. | Entrega al encargado de mensajería bolsas de seguridad sobres de tarjetas y pines y entrega mensajería interna. | | |
| Encargado de Mensajería. | 2. | Entrega al Oficial de Servicios Bancarios designado. | Bolsa de Seguridad Order Book. | |
| Oficial de Servicios Bancarios designado. | 3. | Verifica que la bolsa esté sellada y en perfectas condiciones. | | |
| | 4. | Firma en señal de recibido y regresa al Encargado de Mensajería. | Order Book. | |
| | 5. | Abre la bolsa de seguridad. | | |
| | 6. | Verifica que el contenido de la bolsa se corresponda con lo detallado en la hoja de remisión: <ul style="list-style-type: none"> ▪ N° de la bolsa. ▪ Cantidad de Tarjetas o PINES recibidos. ▪ Nombre que se muestra en el sobre Vs. el listado. | Hoja de Remisión. Sobres (tarjetas o PINES) según sea el caso. | Original |
| | 7. | Registra en Sistar, las tarjetas y Pines recibidos. (Ver | | |

| | | | | |
|--|-----|---|---|----------|
| | | Guía Medios de Pagos Electrónicos, acápite 13 y 14). | | |
| | 8. | Estampa sello de recibido, fecha, hora y firma de recibido en la Hoja de Remisión ¹⁰ . | Hoja de Remisión | Original |
| | 9. | Archiva como parte del control de la recepción. | Hoja de Remisión | Original |
| | 10. | Guarda en mueble bajo llave o caja de seguridad. | Sobres (tarjetas o PINES), según sea el caso. | |
| | 11. | Procede a localizar a los clientes. | | |
| | | FIN. | | |

Entrega de tarjetas al cliente

| RESPONSABLE | No | ACTIVIDADES | FORM/DCTS | TANTOS |
|----------------------------|----|--|--------------------|----------|
| Cliente. | 1. | Entrega al Proveedor de Metro Express. | Identificación | Original |
| Personal de Metro Express. | 2. | Verifica vigencia de la identificación y que ésta pertenezca al cliente en referencia. | Identificación | Original |
| | 3. | Desprende del card carrier el recibo de tarjeta, completa los campos requeridos y le solicita al titular firme en dicho recibo en señal de recibido. | Recibo de Tarjeta. | Original |
| Cliente | 4. | Firma y entrega en señal de aceptación | Recibo de Tarjeta | Original |

¹⁰ En caso que se haya encontrado inconsistencias en el contenido de la bolsa de seguridad, en la hoja de remisión se deberá detallar dicha inconsistencia, con la autorización del Gerente de Sucursal.

| | | | | |
|-------------------------|----|--|--|--|
| | 5. | Se comunica telefónicamente con un Oficial de Call Center y solicita activación de la tarjeta, indicando N° de tarjeta y nombre del titular. | | |
| Oficial de Call Center. | 6. | Solicita comunicarse con el titular y le realiza preguntas para confirmar su identidad. | | |
| | 7. | Procede con la activación ¹¹ de la tarjeta. | | |
| | | FIN. | | |

Cancelaciones de tarjetas de crédito por el cliente

| RESPONSABLE | No | ACTIVIDADES | FORM/DCTOS | TANTOS |
|---|----|--|---|----------|
| Cliente | 1 | Se presenta a Gerencia de Tarjetas, sucursal, ventanilla a solicitar la cancelación de su tarjeta de crédito titular. | Identificación Titular. Tarjeta de Crédito /Débito | Original |
| Oficial de Servicios Bancarios/Oficial de Atención al Cliente de TC/TD. | 2 | Verifica datos del cliente, consulta al cliente si realizara el pago del saldo adeudado de su tarjeta de crédito. Si el cliente indica que realizará el pago verifica los saldos en VISALINE y los brinda al cliente para realizar el pago, en caso de no realizar el pago debe de indicar al cliente que los | Estado de cuenta | |

¹¹ Una vez activada la tarjeta el cliente podrá utilizarla inmediatamente.

| | | | | |
|---|----|---|--------------------|--|
| | | pagos de su tarjeta deberá realizarlos en cualquier sucursal y/o ventanilla del Banco Nacional de Nicaragua. | | |
| Oficial de Servicios Bancarios/Oficial de Atención al Cliente de TC/TD. | 3 | Realiza llamada a Call Center del Banco Nacional de Nicaragua 2255-3355 y contacta al cliente para realizar la cancelación. | Llamada Telefónica | |
| Oficial de Call Center | 4. | <p>El Oficial de Call Center realizara retención del cliente para evitar la cancelación de la tarjeta aplicando la matriz de retención.</p> <p>a. Si la retención es exitosa deberá de ingresar en SISCIO la gestión: RETENCION D. TARJETAS DE CREDITO detallando la oferta de retención ofrecida al cliente.</p> <p>b. Si no se logra la retención del cliente, se debe de ingresar la gestión en SISTAR: CANCELACION DE TARJETA DE CREDITO POR EL CLIENTE y confirmar el número de gestión del cliente.</p> | | |
| Supervisor de Call Center | 5. | El Supervisor de Call Center procederá con la aprobación de las gestiones de SISTAR ingresadas por los oficiales de Call Center según el caso: | Llamada Telefónica | |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | RETENCION DE TARJETAS DE CREDITO CANCELACION DE TARJETA DE CREDITO POR EL CLIENTE | | |
| | | FIN | | |

Pines de tarjetas de crédito

Generación de pines de tarjetas de crédito

| RESPONSABLE | No | ACTIVIDADES | FORM/DCTS | TANTOS |
|--|-----|--|------------------------|----------|
| Cliente. | 8. | Entrega al Oficial de Servicios Bancarios designado su identificación y tarjeta de crédito o prepago. | Identificación | Original |
| Oficial de Servicios Bancarios / Oficial de atención al cliente de tarjetas. | 9. | Verifica vigencia de la Identificación y que ésta pertenezca al cliente en referencia. Verifica información de la tarjeta crédito o prepago. | Identificación | Original |
| | 10. | Ingresa al Módulo de generación de pines y detalla: No. de tarjeta. Selecciona el envío al correo electrónico o SMS al número de teléfono celular según indicación del cliente. | | |
| | 11. | El Módulo de generación de pines emitirá los dos primeros dígitos del pin, se emitirá un | Formato Recibo de PIN. | Original |

| | | | | |
|--|-----|---|---------------------------|----------|
| | | <p>recibo, el cual deberá de ser impreso.</p> <p>Los dos dígitos restantes se enviarán al correo electrónico o SMS al número telefónico según la elección del cliente.</p> | | |
| | 12. | Solicita al cliente firme el recibo de Pin. | Formato Recibo de PIN. | Original |
| | 13. | Entrega al cliente los dos primeros dígitos del pin. | Formato Recibo de PIN. | Original |
| | 14. | <p>Archiva el recibo de Pin.</p> <p>Para tarjetas prepago archiva en el expediente del tarjetahabiente o lo envía a la sucursal que coloco la tarjeta.</p> <p>En el caso de tarjetas de crédito remite recibo a la gerencia de tarjetas de crédito.</p> | Formato Recibo de PIN. | Original |
| | | FIN. | | |

Reposición de pines de tarjetas de crédito

| RESPONSABLE | No | ACTIVIDADES | FORM/DCTS | TANTOS |
|-------------|----|---|----------------|----------|
| Ciente. | 1. | Se presenta al departamento de tarjetas o sucursales del Banco Nacional de Nicaragua a solicitar la reposición de pin de su tarjeta de crédito o prepago. | Identificación | Original |
| | 2. | Entrega al Oficial de Servicios Bancarios designado su identificación y tarjeta de crédito o prepago. | | |

| | | | | |
|---|----|---|------------------------|----------|
| Oficial de Servicios Bancarios / Oficial de atención al cliente de tarjetas. | 3. | <p>Verifica vigencia de la Identificación y que ésta pertenezca al cliente en referencia.</p> <p>Verifica información de la tarjeta de crédito o prepago.</p> | Identificación | Original |
| | 4. | Ingresar la solicitud y/o gestión de reposición de Pin en el sistema SISTRAR. | | |
| Supervisor de tarjetas, gerente de sucursal, o personal encargado de la aprobación en sucursales y ventanillas. | 5. | <p>Ingresar a SISTRAR y procede a la aprobación de la gestión de reposición de Pin.</p> <p>Una vez que se reciba la aprobación de la reposición de pin por Visa Argentina (VISALINE), este estará disponible para ser impreso en el Módulo de generación de pines</p> | | |
| Oficial de Servicios Bancarios / Oficial de atención al cliente de tarjetas. | 6. | <p>Ingresar al Módulo de generación de pines en SISTRAR y detalla: No. de tarjeta.</p> <p>Selecciona el envío al correo electrónico o SMS al número de teléfono celular según indicación del cliente.</p> | | |
| | 7. | <p>El Módulo de generación de pines emitirá los dos primeros dígitos del pin, se emitirá un recibo, el cual deberá de ser impreso.</p> <p>Los dos dígitos restantes se enviarán al correo electrónico o</p> | Formato Recibo de PIN. | Original |

| | | | | |
|--|-----|--|---------------------------|----------|
| | | SMS al número telefónico según la elección del cliente. | | |
| | 8. | Solicita al cliente firme el recibo de Pin. | Formato Recibo de PIN. | Original |
| | 9. | Entrega al cliente los dos primeros dígitos del pin. | Formato Recibo de PIN. | Original |
| | 10. | Archiva el recibo de Pin. Para tarjetas prepago archiva en el expediente del tarjetahabiente o lo envía a la sucursal que colocó la tarjeta. En el caso de tarjetas de crédito remite recibo a la gerencia de tarjetas de crédito. | Formato Recibo de PIN. | Original |
| | | FIN. | | |

Reposición de PIN de tarjetas de débito en Call Center

| RESPONSABLE | No | ACTIVIDADES | FORM/DCTOS | TANTOS |
|------------------------|----|---|------------|--------|
| Tarjetahabiente | 1. | Realiza llamada y solicita reposición de PIN al Oficial de Call Center. | | |
| Oficial de Call Center | 2. | Verifica en sistema VISALINE si es el titular de la tarjeta y le realiza preguntas para confirmar su identidad. | | |
| | 3. | Ingresa al Programa Modulo de generación de pines. | | |
| | 4. | Solicita al Tarjetahabiente dónde desea recibir la segunda parte del PIN, si al Celular o correo electrónico. | | |

| | | | | |
|--|----|---|--|--|
| | 5. | Informa al Tarjetahabiente los dos primeros dígitos del PIN y le confirma el envío de la segunda parte del mismo. | | |
| | | FIN | | |

Canje de puntos

Canje de certificados de compra en los comercios afiliados

| RESPONSABLE | No | ACTIVIDADES | FORM/DOCTS. | TANTOS |
|---------------------------|----|---|---|----------|
| Tarjetahabiente. | 1. | Solicita compra de artículo con Puntos. | | |
| Cajero (establecimiento). | 2. | Verifica y consulta cantidad de puntos disponible Debita los puntos en POS y entrega producto al cliente | Factura de compra Voucher del débito de puntos | Original |
| | | Fin. | | |

Solicitud de Transferencia de puntos Avianca

| RESPONSABLE | No | ACTIVIDADES | FORM/DOCTS. | TANTOS |
|------------------|----|---|-------------|--------|
| Tarjetahabiente. | 01 | Solicita la transferencia de puntos a su viajero frecuente Avianca. | | |
| | 02 | Si La transferencia es solicitada en el departamento de tarjetas de crédito, ir a paso 3. | | |

| | | | | |
|---------------------------------------|----|--|--|-----------|
| | | Si La transferencia es solicitada en una sucursal, ir a paso 14. | | |
| Oficial de Atención al Cliente TC/TD. | 03 | <p>Verifica que cliente tenga los puntos requeridos para la aplicación de la transferencia.</p> <p>¿Cliente está de acuerdo con la transferencia de puntos a Avianca?</p> <p>Si, ir a paso 4.</p> <p>No, ir a paso 24.</p> | | |
| | 04 | <p>Solicita al cliente los siguientes datos y completa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • # De viajero frecuente. • Identificación. • Tarjeta de Crédito. | <p>Carta Solicitud de transferencia.</p> <p>Identificación.</p> <p>Tarjeta de Crédito.</p> | Original. |
| | 05 | Entrega al Tarjetahabiente y solicita firma. | Carta Solicitud de transferencia. | Original. |
| | 06 | Ingresa a EXTRANET y realiza la transferencia. | | |
| | 07 | Imprime confirmación de transferencia. | Confirmación impresa de transferencia | |
| | 08 | Realiza la redención de puntos de acuerdo a lo establecido. | | |
| | 09 | Archiva. | Carta Solicitud de Transferencia. | Original. |

| | | | | |
|---------------------------------------|----|--|--|------------------|
| | | | Identificación. Pasaporte. | Copia. Copia. |
| | 10 | Entrega al cliente la confirmación de la transferencia. | Confirmación impresa de transferencia | |
| | 11 | Fin. | | |
| Oficial de SSBB. | 12 | <p>Verifica que cliente tenga los puntos requeridos para la aplicación de la transferencia.</p> <p>¿Cliente está de acuerdo con la transferencia de puntos a Avianca?</p> <p>Si, ir a paso 15.</p> <p>No, ir a paso 24.</p> | | |
| Oficial de SSBB. | 13 | <p>Ingresar gestión en SISTAR: <u>puntos Banco Nacional de Nicaragua a millas Avianca</u>, adjunta carta de solicitud de transferencia firmada por el cliente indicando:</p> <ul style="list-style-type: none"> • # De viajero frecuente. • Identificación. • Tarjeta de Crédito. | <p>Carta Solicitud de transferencia.</p> <p>Identificación.</p> <p>Tarjeta de Crédito.</p> | Copia. |
| Oficial de Atención al Cliente TC/TD. | 14 | Verifica la gestión asignada, carta adjunta y que cliente tenga los puntos requeridos para la aplicación de la transferencia | <p>Carta Solicitud de transferencia.</p> <p>Identificación.</p> | Copia. |

| | | | | |
|---------------------------------------|----|---|---|------------------------------|
| | 15 | Ingresa a EXTRANET y realiza la transferencia. | | |
| | 16 | Guarda e Imprime confirmación de transferencia. | Confirmación impresa de transferencia | original |
| | 17 | Realiza la redención de puntos de acuerdo a lo establecido. | | |
| | 18 | Envía confirmación de transferencia de puntos al oficial de SSBB para entregar al cliente | Confirmación impresa de transferencia | |
| | 19 | Archiva. | Carta Solicitud de transferencia. Identificación. Soportes de redención | Copia. Copia. Original |
| Oficial de SSBB. | 20 | Recibe confirmación de transferencia, imprime y entrega al cliente. | Confirmación impresa de transferencia | |
| Oficial de SSBB. | 21 | Envía por mensajería. | Carta Solicitud de transferencia. Identificación | Original. Copia. |
| Oficial de Atención al Cliente TC/TD. | 22 | Archiva. | Carta Solicitud de transferencia. Identificación. | Original. Copia. |
| | 23 | Fin. | | |

| | | | | |
|--|----|---|--|-----------|
| | 24 | Cancela la solicitud y regresa al Tarjetahabiente. | Identificación. Tarjeta de Crédito. | Original. |
| | 25 | Fin. | | |

Solicitud de Reintegro de Puntos

| RESPONSABLE | No | ACTIVIDADES | FORMATOS/DOC. | TANTOS |
|---|----|---|--|----------------------------|
| Tarjetahabiente/Adicional/ Beneficiario. | 1. | Solicita el reintegro de puntos. | Identificación ¹² . Tarjeta de Crédito o Débito. Carta de solicitud (si aplica) | Original. Original. |
| Oficial de Atención al Cliente de TC/TD. | 2. | Verifica que Tarjetahabiente titular no se encuentre en mora ni sobregirado. | Identificación. Tarjeta de Crédito o Débito. Carta de solicitud (si aplica) | Original. Original. |
| | 3. | ¿Cliente es Titular? Si, ir a paso 5. No, ir a paso 4. | | |
| | 4. | Solicita carta de autorización del titular y verifica: - Nombre e identificación del gestor. | Identificación del gestor. Carta de Autorización. | Original. |

¹² Los documentos de identidad presentados deberán estar vigentes.

| | | | | |
|--|----|--|---|-----------|
| | 5. | Completa y solicita al Tarjetahabiente firma. | Solicitud de Gestión y/o Reclamo por Servicio. | Original. |
| | 6. | Verifica en el Sistema de VISALINE y Sistema de Canje que los éstos se encuentren debitados de la tarjeta del Tarjetahabiente. <i>Ver Guía Gestiones de Pagos Electrónicos.</i> | Tarjeta de Crédito o Débito. | Original. |
| | 7. | ¿Cumple con parámetros para Reintegro de Puntos? Si, ir al paso 9. No, ir al paso 8. | | |
| | 8. | No realiza la transacción y da las explicaciones pertinentes al Tarjetahabiente/Gestor y entrega. | Identificación. Tarjeta de Crédito o Débito. Carta de Autorización (si aplica). | Original. |
| | | Fin. | | |
| Oficial de Atención al cliente de TC/TD. | 9. | Efectúa Reintegro de Puntos en el Sistema de VISALINE. <i>Ver Guía Gestiones de Pagos Electrónicos.</i> | | |

| | | | | |
|--|-----|---|--|--|
| | 10. | Informa el Reintegro de los Puntos al Tarjetahabiente/Gestor, y entrega | Identificación. Tarjeta de Crédito o Débito | Original. |
| | 11. | Remite a archivo. | Carta de Autorización (si aplica). Solicitud de Gestión y/o Reclamo por Servicio. Identificación. Script del crédito de los puntos, | Original. Original. Copia. Original |
| | | Fin. | | |

Bloqueo de tarjetas

Recepción y registro de notificación de robo o extravío de tarjetas de crédito

| RESPONSABLE | No | ACTIVIDADES | DCTOS/FORM | TANTOS |
|----------------------------------|----|--|------------|--------|
| Tarjetahabiente ¹³ | 1 | Llama al número telefónico 2255-3355 opción 2, opción 1 el robo o extravío de la tarjeta de crédito. | | |

¹³ La notificación del robo y/o extravío de la tarjeta puede ser realizada por un gestor previa identificación del mismo.

| | | | | |
|--------------------------------------|---|---|--|--|
| Oficial de Call Center ¹⁴ | 2 | Confirma con el tarjetahabiente los siguientes datos: Nombre, Fecha de Nacimiento, dirección domiciliar y Número de Identificación. | | |
| | 3 | Verifica con el Tarjetahabiente si recuerda el número de la tarjeta de Crédito. | | |
| | 4 | ¿Tarjetahabiente recuerda el número? Si ir al paso 5 No ir al paso 7 | | |
| | 5 | Solicita al Tarjetahabiente el número de la tarjeta e ingresa al sistema VISALINE y bloquea la tarjeta con el código # 25 “Robo y/o Extravío de Tarjetas” | | |
| | 6 | Informa al cliente que su Tarjeta de crédito está bloqueada y que su solicitud de renovación de T/C, está en proceso. | | |
| | | FIN | | |
| | 7 | Realiza búsqueda del número de la tarjeta por medio del apellido / nombre, según | | |

¹⁴ En caso de que el cliente se presente a la Gerencia de Tarjeta de Crédito será el Oficial de Atención al Cliente, el que reciba y registre la notificación de robo y/o extravío de tarjeta.

| | | | | |
|--|---|--|--|--|
| | | proceso (s) establecido (s). (Ver procedimientos 7.2; y 7.3) | | |
| | 8 | Realiza paso 6 | | |
| | | FIN | | |

Impugnación por Cargos

Reclamos por Cargos en Estados de Cuenta

| RESPONSABLE | No | ACTIVIDADES | FORM/DCTOS | TANTOS |
|----------------------------------|----|--|---|--------|
| Tarjetahabiente | 1. | Explica el motivo del reclamo. | Identificación Tarjeta de Crédito/Debito | |
| Oficial Atención al Cliente TCTD | 2. | Verifica si la información expresada por el cliente aparece en nuestro sistema. | | |
| | 3. | Ingresa reclamo en sistema SISTAR | | |
| | 4. | Firma y entrega al cliente la solicitud de reclamo, mismo que incluye el número de gestión generado por el sistema | Formato de Gestión y/o reclamo por servicio | |
| Tarjetahabiente | 5. | Recibe, firma y entrega | | |
| Oficial Atención al Cliente TCTD | 6. | Recibe e informa al cliente el tiempo aproximado para la resolución del reclamo. | | |
| | 7. | Archiva | | |

| | | | | |
|------------------------------------|----|--|--|--|
| Sub Gerente de Atención al Cliente | 8. | Revisa caso según sistema y comentarios | | |
| | 9. | Procede autorizar o rechazar según sea el caso | | |
| | | FIN | | |

Reclamos de Contracargos

| RESPONSABLE | No | ACTIVIDADES | FORM/DCTOS | TANTOS |
|----------------------------------|----|--|--|----------|
| Tarjetahabiente | 1. | Presenta impugnación por cargos | Identificación. Tarjeta de Crédito. Voucher si aplica. | Original |
| Oficial Atención al Cliente TCTD | 2. | Verifica si el cargo impugnado tiene más de 30 días. | | |
| | 3. | ¿Impugnación tiene menos de 30 días? No, ir al paso 4. Si, ir al paso 6. | | |
| | 4. | Explica al tarjetahabiente que de conformidad a la Ley 515, el reclamo ya no tiene efecto. | | |
| | 5. | Regresa al tarjetahabiente. | Identificación | Original |

| | | | | |
|-----------------------------|-----|---|---|--|
| | | | Tarjeta de Crédito, Estado de Cuenta | |
| | | FIN | | |
| | 6. | Entrega y solicita al Tarjetahabiente complete formato. | Reclamo / Cardholder Dispute | Original |
| Tarjetahabiente | 7. | Completa formato, firma y entrega. | Reclamo / Cardholder Dispute | Original |
| Oficial Atención al Cliente | 8. | Revisa datos del formato y compara firma. | Identificación. Tarjeta de Crédito. Estado de Cuenta. Reclamo / Cardholder Dispute. | Original Original Original |
| | 9. | Entrega copia al cliente del formato e indica el número telefónico donde puede realizar consultas de su caso e indica tiempo aproximado | | |
| | 10. | Escanea en formato TIF. | Reclamo / Cardholder Dispute. Identificación. | Original Original |
| | 11. | Ingresas solicitud de Contracargos en SISTAR de acuerdo a lo establecido. (Ver | Reclamo / Cardholder Dispute. | Original |

| | | | | |
|-------------------------------|-----|---|-------------------------------------|----------|
| | | Guía Gestión de Pagos Electrónicos) | | |
| | 12. | Archiva. | Reclamo / Cardholder Dispute. | Original |
| Oficial Contracargos | 13. | Verifica si el reclamo está registrado correctamente e ingresa comentarios según el caso. | | |
| | 14. | ¿Monto del reclamo es mayor a US\$ 28.00? No, ir al paso 15. Si, ir al paso 25. | | |
| | 15. | Prepara y presenta caso al funcionario designado. | | |
| Funcionario designado | 16. | Analiza caso en SISTAR y emite resolución. | | |
| | 17. | Emite resolución en SISTAR. | | |
| Oficial de Contracargos | 18. | Verifica si resolución es a favor del tarjetahabiente. | | |
| | 19. | Resolución a favor del tarjetahabiente Si, ir al paso 20. No, ir al paso 25. | Reclamo / Cardholder Dispute | Original |
| | 20. | ¿Tarjetahabiente es Tarjeta de Débito? | | |

| | | | | |
|-------------------------|-----|---|--|--|
| | | Si, ir al paso 21 No, ir al paso 22. | | |
| | 21. | Solicita al Oficial de Operaciones del Banco Nacional de Nicaragua, el crédito a la cuenta del tarjetahabiente. | Reclamo / Cardholder Dispute | Original |
| | 22. | Solicita al Oficial de Operaciones TC/TD designado, el crédito a la cuenta del tarjetahabiente | Reclamo / Cardholder Dispute. | Original |
| | 23. | Prepara y remite al tarjetahabiente, carta resolución de aprobación o denegación firmada por Gerente Tarjetas de Crédito. | Carta Resolución. | Original |
| | 24. | Archiva. | Reclamo / Cardholder Dispute. Identificación. Carta resolución. | Original Copia Copia |
| | | Fin. | | |
| Oficial de Contracargos | 25. | Solicita autorización del crédito temporal a Gerente Tarjetas de Crédito o Sub Gerente de Tarjetas de Crédito. | Reclamo/ Cardholder Dispute. | Original |

| | | | | |
|------------------------------|-----|---|--|-----------------------|
| | 26. | Solicita al Oficial de Operaciones TC/TD designado el crédito temporal | Reclamo/ Cardholder Dispute | Copia |
| | 27. | Remite archivos caso vía VNet a Visa Argentina. | Reclamo / Cardholder Dispute. Voucher según el caso | Original Copia |
| Visa Argentina MasterCard | 28. | Analiza y procede conforme procedimiento establecido en el Reglamento Operativo de VISA. O en el Manual Chargeback Guide de MasterCard. | Correo electrónico | |
| | 29. | Emite y envía resolución al Oficial de Contracargos. | Sistema VISALINE/Vnet | |
| Oficial de Contra cargo | 30. | Verifica si la resolución es en contra del tarjetahabiente. | Sistema VISALINE/Vnet | |
| | 31. | Resolución es en contra del tarjetahabiente Si, ir al paso 32. No, ir al paso 35. | | |
| | 32. | Aplica débito en los casos que corresponda. | | |
| | 33. | Solicita al Oficial de Operaciones TC/TD | Correo electrónico | |

| | | | | |
|--|-----|--|---|--|
| | | designado, el débito a la cuenta del tarjetahabiente por el valor impugnado más los intereses generados. | | |
| | 34. | Prepara y remite al tarjetahabiente carta resolución de aprobación o denegación firmada por Gerente de Tarjetas de Crédito o Sub Gerente de Tarjetas de Crédito. | Carta Resolución | Original y Copia |
| | 35. | Remite expediente a archivo de casos de Contracargos. | Reclamo / Cardholder Dispute. Identificación. Voucher según el caso. Carta resolución. | Original Copia Copia |
| | | Fin. | | |

Recepción y Aplicación de Créditos Temporales por impugnación por cargos

| RESPONSABLE | No | ACTIVIDADES | FORM/DCTOS | TANTOS |
|-------------------------|----|--|------------------------------|--------|
| Oficial de Contracargos | 1 | Solicita al Oficial de Operaciones de TD/TC, aplicación de Crédito temporal en concepto de impugnación por cargos. | Reclamo / Cardholder Dispute | Copia |

| | | | | |
|--|---|--|------------------------------|-------|
| Oficial de Operaciones TD/TC designado | 2 | Verifica que se encuentre autorizado por los funcionarios respectivos, según política del presente documento. | Reclamo / Cardholder Dispute | Copia |
| | 3 | ¿Solicitud autorizada? Si, ir al paso 5. No, ir al paso 4. | | |
| | 4 | Regresa al Oficial de Contracargos. | | |
| | | FIN | | |
| | 5 | Ingresa al sistema VISALINE y confirma la información del Tarjetahabiente, según procedimiento establecido. | Reclamo / Cardholder Dispute | Copia |
| | 6 | Aplica Crédito temporal, según clasificación y código de VISALINE (70005). (Ver Guía Gestiones de Pagos Electrónicos). | | |
| | 7 | Firma y anota la fecha y hora de la aplicación del Crédito temporal. | Reclamo / CardHolder Dispute | Copia |
| | 8 | Archiva temporalmente. | Reclamo / CardHolder Dispute | Copia |
| Jefe de Operaciones TD/TC | 9 | Revisa y autoriza el crédito temporal en el sistema. | | |

| | | | | |
|--|--|-------------|--|--|
| | | Fin. | | |
|--|--|-------------|--|--|

Recepción y aplicación de débitos por resolución de impugnación de cargos

| RESPONSABLE | No | ACTIVIDADES | FORM/DCTOS | TANTOS |
|--|----|--|---|--------|
| Oficial de Contracargos | 1. | Solicita débito en concepto de resolución de la impugnación por cargos en contra del tarjetahabiente. | Correo electrónico | |
| Oficial de Operaciones TD/TC designado | 2. | Recibe e imprime. | Correo electrónico | |
| | 3. | Verifica si la resolución es a favor del cliente. | Print Correo electrónico | |
| | 4. | ¿Resolución a favor del Cliente? Si, ir al paso 6. No, ir al paso 5. | | |
| | 5 | Ingresa a VISALINE y aplica el débito por el cargo impugnado (crédito temporal) a la cuenta del Tarjetahabiente con el código reversal # 090013. (Ver Guía Gestiones de Pagos Electrónicos). | | |
| | 6 | Archiva permanentemente. | Print Correo electrónico Reclamo / CardHolder dispute | |

| | | | | |
|------------------------------|---|--|--|--|
| Jefe de Operaciones de TC/TD | 7 | Revisa y autoriza el débito en el sistema. | | |
| | | Fin. | | |

Reclamos por servicios promovidos en telepagos

| RESPONSABLE | No | ACTIVIDADES | FORM/DCTOS | TANTOS |
|--|----|---|---|------------------|
| Tarjetahabiente | 1. | Presenta reclamo por servicios promovidos. | Identificación | Original |
| Oficial Servicios Bancarios y/o Oficial de Atención al Cliente | 2. | Solicita información del tarjetahabiente, el motivo del reclamo y completa formato. | Solicitud Gestión y/o Reclamos por Servicios | Original y copia |
| Tarjetahabiente | 3. | Revisa, firma y lo remite al Oficial de Atención al Cliente. | Solicitud Gestión y/o Reclamos por Servicios | Original y copia |
| Oficial Servicios Bancarios y/o Oficial de Atención al Cliente | 4. | Verifica firma. | Identificación Solicitud de Gestión y/o Reclamos por Servicios | Original y copia |
| | 5. | Emite copia. | Identificación | |
| | 6. | Entrega al cliente. | Identificación | Original |

| | | | | |
|---|-----|---|---|-----------------------|
| | | | Solicitud de Gestión y/o Reclamos por Servicios | Copia |
| | 7. | Envía documentación ¹⁵ al Supervisor de Atención al Cliente. | Identificación Solicitud de Gestión y/o Reclamos por Servicios | Copia Original |
| Supervisor de Atención al Cliente | 8. | Revisa documentación y remite a Oficial de Atención al cliente previa autorización para su ejecución. | Identificación Solicitud de Gestión y/o Reclamos por Servicios | Copia Original |
| Oficial Atención al Cliente | 9. | Ingresa al sistema y realiza el cambio respectivo según el caso. | Identificación Solicitud de Gestión y/o Reclamos por Servicios | Copia Original |
| | 10. | Imprime pantalla VISALINE y solicita autorización al Sub Gerente de Tarjetas de Crédito. | Pantalla VISALINE. Solicitud de Gestión y/o Reclamos por Servicios | Original |
| Sub Gerente Tarjetas de Crédito | 11. | Firma autorización. | Pantalla VISALINE | |
| Oficial Atención al Cliente | 12. | Solicita al Oficial Operaciones TC/TD designado reversión según procedimiento 10.9.6 según el caso. | Copia Pantalla VISALINE | |

¹⁵ En el caso de los Oficiales de Servicios Bancarios deberán remitir los documentos por mensajería según el proceso establecido

| | | | | |
|--|-----|--|--|----------|
| | 13. | Archiva documentación en expediente del cliente. | Pantalla VISALINE Solicitud de Gestión y/o Reclamos por Servicios | Original |
| | | Fin. | | |

Reclamos de tarjeta propia y otros emisores en Telepagos

| RESPONSABLE | No | ACTIVIDADES | FORM/DCTOS | TANTOS |
|--------------------------|----|---|------------|--------|
| Oficial de Contracargos | 1. | Solicita el detalle de la información del reclamo (Teléfono, número de factura otros) y si es el caso la grabación de voz | | |
| Supervisor de Tele pagos | 2. | Proporciona la información a más tardar en 48 horas hábiles. | | |
| Oficial de Contracargos | 3 | Recibe información y acepta el trámite ya que el comercio no está aceptado por VISA como comercio electrónico seguro | | |
| | | FIN | | |

Atención de reclamos en Call Center

| RESPONSABLE | No | ACTIVIDADES | FORM/DCTOS | TANTOS |
|------------------------|----|--|---|--------|
| Oficial de Call Center | 1. | Verifica si cliente cuenta con la documentación requerida. | Voucher de Anulación o Factura de Compra o | |

| | | | | |
|---|----|---|--|------------------------------|
| | | | Carta de Establecimiento | |
| | 2. | Solicita al cliente. | Voucher de Anulación o Factura de Compra o Carta de Establecimiento Identificación | Escanea dos |
| | 3. | Remite vía correo electrónico y solicita complete la información y nos reenvíe el archivo en formato TIF. | Archivo de Formato Reclamo/ Cardholder Dispute | |
| | 4. | Recibe y remite vía correo electrónico al Oficial de Atención al Cliente de Tarjeta de Crédito y Débito con copia al Oficial de Contracargos solicitando el registro de la gestión. | Voucher de Anulación Identificación Archivo Formato Reclamo/ Cardholder Dispute | Escanea do Escanea da |
| Oficial de Atención al Cliente de Tarjeta de Crédito y Débito | 5. | Recibe y verifica que documentos estén completos y acordes de acuerdo al tipo de reclamo solicitado por el cliente. | | |
| | 6. | ¿Documentación Soporte correcta? Si, ir a paso 8. | | |

| | | | | |
|--|----|---|--|--|
| | | No, ir a paso 7. | | |
| | 7. | Rechaza solicitud y solicita su corrección al Oficial de Call Center. Ir a paso 1. | | |
| | 8. | Registra el reclamo en Sistar y remite vía correo electrónico al Oficial de Call Center número de gestión registrada en Sistar. | | |
| | | FIN | | |

Gestión para Tarjeta de Crédito Adicional

Gestión para Tarjeta de Crédito Adicional (Área de Televentas)

| RESPONSABLE | No | ACTIVIDADES | FORM/DCTOS | TANTOS |
|-----------------------|----|--|------------|--------|
| Oficial de Televentas | 1. | Realiza llamada y ofrece el Servicio de Tarjeta de Crédito Adicional. | | |
| | 2. | ¿Tarjetahabiente acepta el Servicio? No, ir a paso 3. Si, ir a paso 4. | | |
| | 3. | Agradece al Tarjetahabiente su atención a la llamada y se despide. | | |
| | | Fin | | |

| | | | | |
|-----------------------|----|---|--|--|
| Oficial de Televentas | 4. | Confirma los datos personales del Tarjetahabiente. | | |
| | 5. | Solicita al Tarjetahabiente los datos del Adicional: <ul style="list-style-type: none"> - Número de Identificación. - Nombre completo. - Ocupación. - Estado Civil. Ingresando dicha información en Sistema Sistar para ser revisada y analizada por el Analista de Tarjeta de Crédito (Guía Gestión de Medios de Pagos Electrónicos, Acápites 3.1.7 Alta de Tarjeta de Crédito Adicional) | | |
| | 6. | Le indica al Tarjetahabiente que su solicitud ha sido ingresada y que se comunicará con él cuando tenga respuesta del caso. Igualmente, en caso de aprobación, le indica los documentos que deberá presentar al momento de la entrega de la Tarjeta de Crédito Adicional. | Identificación del Titular. Identificación de la Adicional. Firmar el Formato Solicitud de Gestión o Reclamos por Servicios. | Fotocopia Fotocopia Original |
| | 7. | Completa y firma | Formato Solicitud de Gestión o Reclamos por Servicios. | Original |
| | 8. | Remite al Supervisor de Televentas los Formatos | Formato Solicitud de | Original |

| | | | | |
|--------------------------------|-----|--|---|----------|
| | | correspondientes a las solicitudes ingresadas. | Gestión o Reclamos por Servicios. | |
| Supervisor de Televentas | 9. | Cada 5 solicitudes ingresadas por los Oficiales de Televentas, deberá remitir al Supervisor de Análisis de Tarjeta de Crédito, el formato correspondiente a dichas solicitudes. | Formato de Solicitud de Gestión o Reclamos por Servicios. | Original |
| | | Fin | | |
| Análisis de Tarjeta de Crédito | 10. | Recibe los formatos debidamente completados y firmados. | Formato de Solicitud de Gestión o Reclamos por Servicios. | Original |
| | 11. | <p>En su bandeja de SISTAR, revisa y analiza el caso y determina la solicitud a aprobar y denegar, verificando los siguientes Sistemas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lista Interna o Lista OFAC (VIGÍA). - Lista Interna de Fraudes. - Verificar que el Adicional no tenga el estatus prohibitivo en el Banco (Cobro Judicial, Saneado o Reestructurado). - Verificar que el Adicional no tenga el estatus prohibitivo en SIBOIF (Cobro Judicial, Saneado o Reestructurado o en Mora mayor o igual a 90 días). | | |
| | 12. | ¿Tarjeta de Crédito Adicional aplica? | | |

| | | | | |
|--|-----|--|---|----------|
| | | Si, ir a paso 13. No, ir a paso 15. | | |
| | 13. | Remite al Área de Operaciones de Tarjeta de Crédito y Débito el formato correspondiente a las solicitudes aprobadas. | Formato de Solicitud de Gestión o Reclamos por Servicios. | Original |
| Operaciones de Tarjeta de Crédito y Débito | 14. | Recibe los formatos de las solicitudes aprobadas y adjuntará a la Tarjeta de Crédito emitida para que sea firmada por el Tarjetahabiente Titular al momento de la entrega. | Formato de Solicitud de Gestión o Reclamos por Servicios. | Original |
| | | Fin | | |
| Supervisor de Análisis de Tarjeta de Crédito | 15. | Remite al Supervisor del Televentas los formatos correspondientes a las solicitudes denegadas, para darle el seguimiento que aplique. | Formato de Solicitud de Gestión o Reclamos por Servicios. | Original |
| | | FIN | | |

Gestión para Tarjeta de Crédito Adicional (Área de Call Center)

| RESPONSABLE | No | ACTIVIDADES | FORM/DCTOS | TANTOS |
|------------------------|----|--|------------|--------|
| Tarjeta Habiente | 1. | Solicita Tarjeta de Crédito Adicional. | | |
| Oficial de Call Center | 2. | Confirma con el Tarjeta Habiente sus datos personales. | | |
| | 3. | Solicita al Tarjetahabiente los datos del Adicional: | | |

| | | | | |
|---------------------------|----|--|---|---|
| | | <ul style="list-style-type: none"> - Número de Identificación. - Nombre completo. - Ocupación. - Estado Civil. <p>Ingresando dicha información en Sistema Sistar para ser revisada y analizada por el Analista de Tarjeta de Crédito (Guía Gestión de Medios de Pagos Electrónicos, Acápites 3.1.7 Alta de Tarjeta de Crédito Adicional)</p> | | |
| | 4. | <p>Le indica al Tarjetahabiente que su solicitud ha sido ingresada y que se comunicará con él cuando tenga respuesta del caso.</p> <p>Igualmente, en caso de aprobación, le indica los documentos que deberá presentar al momento de la entrega de la Tarjeta de Crédito Adicional.</p> | <p>Identificación del Titular.</p> <p>Identificación de la Adicional.</p> <p>Firmar el Formato Solicitud de Gestión o Reclamos por Servicios.</p> | <p>Fotocopia</p> <p>Fotocopia</p> <p>Original</p> |
| | 5. | Completa y firma | <p>Formato Solicitud de Gestión o Reclamos por Servicios.</p> | Original |
| | 6. | Remite al Supervisor de Call Center los Formatos correspondientes a las solicitudes ingresadas. | <p>Formato Solicitud de Gestión o Reclamos por Servicios.</p> | Original |
| Supervisor de Call Center | 7. | El formato correspondiente a las solicitudes ingresadas por los | Formato Solicitud de | Original |

| | | | | |
|--------------------------------|-----|--|---|----------|
| | | Oficiales de Call Center, deberá remitirlas al Supervisor de Análisis de Tarjeta de Crédito. | Gestión o Reclamos por Servicios. | |
| | | Fin | | |
| Análisis de Tarjeta de Crédito | 8. | Recibe los formatos debidamente completados y firmados. | Formato de Solicitud de Gestión o Reclamos por Servicios. | Original |
| | 9. | <p>En su bandeja de SISTAR, revisa y analiza el caso y determina la solicitud a aprobar y denegar, verificando los siguientes Sistemas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lista Interna o Lista OFAC (VIGÍA). - Lista Interna de Fraudes. - Verificar que el Adicional no tenga el estatus prohibitivo en el banco (Cobro Judicial, Saneado o Reestructurado). - Verificar que el Adicional no tenga el estatus prohibitivo en SIBOIF (Cobro Judicial, Saneado o Reestructurado o en Mora mayor o igual a 90 días). | | |
| | 10. | <p>¿Tarjeta de Crédito Adicional aplica?</p> <p>Si, ir a paso 11.</p> <p>No, ir a paso 13.</p> | | |
| | 11. | Remite al Área de Operaciones de Tarjeta de Crédito y Débito el formato | Formato de Solicitud de Gestión o | Original |

| | | | | |
|--|-----|---|---|----------|
| | | correspondiente a las solicitudes aprobadas. | Reclamos por Servicios. | |
| Operaciones de Tarjeta de Crédito y Débito | 12. | Recibe los formatos de las solicitudes aprobadas y adjuntará a la Tarjeta de Crédito emitida para que sea firmada por el Tarjetahabiente Titular al momento de la entrega. | Formato de Solicitud de Gestión o Reclamos por Servicios. | Original |
| | | Fin | | |
| Supervisor de Análisis de Tarjeta de Crédito | 13. | Remite al Supervisor del Televentas los formatos correspondientes a las solicitudes denegadas ingresadas por el Área de Call Center, para darle el seguimiento que aplique. | Formato de Solicitud de Gestión o Reclamos por Servicios. | Original |
| | | FIN | | |

Gestión para Tarjeta de Crédito Adicional (Sucursales y Atención al Cliente de TC/TD).

| RESPONSABLE | No | ACTIVIDADES | FORM/DCTOS | TANTOS |
|---|----|---|--|--|
| Oficial de Servicios Bancarios/Atención al Cliente de TC/TD | 1. | Le indica los requisitos a cumplir para la solicitud de una Tarjeta de Crédito Adicional. | Identificación del Titular. Identificación de la adicional. Firmar el Formato Solicitud de Gestión o Reclamos por Servicios. | Fotocopia Fotocopia Original |

| | | | | |
|---|----|---|--|----------------------------|
| Cliente | 2. | Se presenta y entrega la documentación requerida. | Identificación del Titular. Identificación de la adicional. | Fotocopia Fotocopia |
| Oficial de Servicios Bancarios/Atención al Cliente de TC/TD | 3. | Verifica que el cliente tenga su perfil actualizado. En caso que no lo esté, proceda a actualizar el mismo. | | |
| | 4. | Solicita al cliente complete y firme | Formato de Solicitud de Gestión o Reclamos por Servicios. | Original |
| | 5. | Ingresa la información del Adicional en Sistema Sistar para su análisis por el Analista de Tarjetas de Crédito | | |
| | 6. | Le indica al Tarjetahabiente que se comunicará con él cuando tenga respuesta del caso. Igualmente, en caso de aprobación, le indica los documentos que deberá presentar al momento de la entrega de la Tarjeta de Crédito Adicional. | Identificación del Titular. | Original |
| | 7. | Envía mediante mensajería interna al Área de Archivo del Departamento de Tarjeta de Crédito y Débito. | Identificación del Titular. | Fotocopia |

| | | | | |
|--------------------------------|-----|--|--|-------------------------------|
| | | | Identificación de la adicional. Formato Solicitud de Gestión o Reclamos por Servicios | Fotocopia Original |
| | | Fin | | |
| Analista de Tarjeta de Crédito | 8. | Recibe la notificación de Sistar del ingreso de la Gestión. | | |
| | 9. | <p>En su bandeja de Sistar, revisa y analiza el caso y determina la solicitud a aprobar y denegar, verificando los siguientes Sistemas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lista Interna o Lista OFAC (VIGÍA). - Lista Interna de Fraudes. - Verificar que el Adicional no tenga el estatus prohibitivo en el Banco Nacional de Nicaragua (Cobro Judicial, Saneado o Reestructurado). - Verificar que el Adicional no tenga el estatus prohibitivo en SIBOIF (Cobro Judicial, Saneado o Reestructurado o en Mora mayor o igual a 90 días). | | |
| | 10. | Finaliza la gestión según procedimiento establecido, según el caso (aprobación o denegación de la solicitud). | | |
| | | FIN | | |

Gestiones de tarjetas

Cambio en el Límite de Crédito (Solicitado por el Tarjetahabiente)

| RESPONSABLE | No | ACTIVIDADES | FORMAT/DCTOS | TANTOS |
|---|----|---|--|--------------------------|
| Tarjetahabiente | 1. | Entrega al Oficial de Atención al Cliente TC/TD o Servicios Bancarios. | Carta o Formato de Solicitud de Gestión y/o Reclamos Identificación | Original Original |
| Oficial de Atención al Cliente TC/TD / Servicios Bancarios. | 2. | Verifica que el solicitante sea el titular de la cuenta ligada a la tarjeta de crédito. | Carta o Formato de Solicitud de Gestión y/o Reclamos Identificación | Original Original |
| | 3. | ¿Es el titular? Si, ir a 5. No, ir a 4. | | |
| | 4. | Le indica que solo el titular puede solicitar el trámite y le regresa. | Carta o Formato de Solicitud de Gestión y/o Reclamos Identificación | Original Original |
| | | Fin | | |

| | | | | |
|--------------------------------|----|--|---|---|
| | 5. | <p>Verifica:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Información detallada en la carta o formato sea la correcta. - Firma del titular sea la correcta. | <p>Carta o Formato Solicitud de Gestión y/o Reclamos Identificación</p> | <p>Original Original</p> |
| | 6. | <p>Estampa inicial y sello de firma verificada.</p> | <p>Carta o Formato Solicitud de Gestión y/o Reclamos</p> | <p>Original</p> |
| | 7. | <p>Ingresar la información de la gestión (aumento o disminución del límite) en el Sistema SISTAR para su análisis por el Analista de Tarjetas de Crédito (Ver Guía Operativa Medios de Pagos Electrónicos, Inciso 9.6. Registro del Nuevo Límite en Tarjeta de Crédito en SISTAR).</p> | | |
| | 8. | <p>Envía mediante mensajería interna al Área de Archivo del Departamento de Tarjeta de Crédito y Débito.</p> | <p>Carta o Formato Solicitud de Gestión y/o Reclamos Identificación</p> | <p>Original Fotocopi a</p> |
| | | Fin | | |
| Analista de Tarjeta de Crédito | 9. | <p>Recibe la notificación de SISTAR del ingreso de la Gestión.</p> | | |

| | | | | |
|--|-----|---|--|--|
| | 10. | Revisa y analiza según el caso (aumento o disminución del límite). | | |
| | 11. | Finaliza la gestión según procedimiento establecido. | | |
| Supervisor de Análisis de Tarjeta de Crédito | 12. | Aprueba o deniega la gestión según procedimiento establecido, y de acuerdo al análisis realizado. | | |
| | | FIN | | |

Cambio en el Límite de Crédito (No solicitado por el Tarjetahabiente)

| RESPONSABLE | No | ACTIVIDADES | FORMAT/DCTOS | TANTOS |
|---|----|---|-------------------------|----------|
| Gerente de Tarjetas de Crédito | 1. | Recibe notificación por parte del Comité de Crédito del Banco Nacional de Nicaragua o del Gerente de Sucursal (según el caso) sobre el riesgo crediticio que puede presentar un determinado Cliente, o de acuerdo a las políticas establecidas. | | |
| | 2. | Revisa el caso en conjunto con el Supervisor de Análisis de Tarjeta de Crédito. | | |
| Gerente de Tarjetas de Crédito y Supervisor de Análisis de Tarjeta de Crédito | 3. | Analizan el caso y determina el nuevo límite de crédito (aumento o disminución). | | |
| | 4. | Notifica por escrito la resolución al Supervisor de Atención al Cliente de Tarjeta de Crédito y Débito. | Memorando de Resolución | Original |

| | | | | |
|---|----|--|-------------------------|----------|
| Supervisor de Atención al Cliente de Tarjeta de Crédito y Débito. | 5. | Archiva en el expediente del Tarjetahabiente. | Memorando de Resolución | Original |
| | 6. | Elabora carta dirigida al Tarjetahabiente de acuerdo a lo establecido (Ver Acápito 9. Políticas Específicas; Inciso 9.1. Tarjetas de Crédito; Numeral 9.1.4. Análisis de Solicitudes; Política 5.4.). | Carta | Original |
| | 7. | Remite a la dirección domiciliar del Tarjetahabiente y a su fiador solidario (si es el caso), la carta a través de una compañía de correos externo. | | |
| | 8. | Procede a aumentar o disminuir el límite de crédito del Tarjetahabiente de acuerdo al nuevo límite asignado. (Ver Guía Operativa Medios de Pagos Electrónicos, Inciso 9.6. Registro del Nuevo Límite en Tarjeta de Crédito en Sistar). | | |
| | 9. | Si se recibe alguna notificación de rechazo del Tarjetahabiente con relación al aumento o disminución de su límite de crédito, se le comunica al Gerente de Tarjetas de Crédito a fin de determinar si se suspende el uso de la línea de crédito de dicho Cliente. | Carta | Original |
| | | FIN | | |

Débito Automático para el Pago de servicios públicos y/o privados.

Activación del servicio.

| RESPONSABLE | No | ACTIVIDADES | FORM/DCTOS | TANTOS |
|--|----|--|--|-------------------|
| Cliente | 1 | Se presenta y solicita débito automático para el pago de servicios públicos y/o privados (alta o baja) | Identificación Titular. Tarjeta de Crédito /Débito | Original |
| Oficial de Servicios Bancarios/Oficial de Atención al Cliente de TC/TD | 2 | Verifica datos del cliente, ingresa gestión en SSTAR e imprime el formato electrónico de Alta. | Formato electrónico de alta del servicio de Débito Automático. | Original y copia. |
| Cliente | 3 | Firma formulario electrónico y recibe copia de formulario. | Formato electrónico de alta del servicio de Débito Automático. | Original y copia. |
| | | FIN | | |

Cancelación del servicio

| RESPONSABLE | No | ACTIVIDADES | FORM/DCTOS | TANTOS |
|-------------|----|--|---|----------|
| Cliente | 1 | Se presenta y solicita baja del servicio de débito automático para el pago de servicios públicos y/o privados. | Identificación Titular. Tarjeta de Crédito /Débito | Original |

| | | | | |
|---|---|---|--|-------------------|
| Oficial de Servicios Bancarios/Oficial de Atención al Cliente de TC/TD. | 2 | Verifica datos del cliente, ingresa gestión en SISTAR e imprime el formato electrónico de baja. | Formato electrónico de alta del servicio de Débito Automático. | Original y copia. |
| Cliente. | 3 | Firma formulario electrónico de baja y recibe copia de formulario. | Formato electrónico de alta del servicio de Débito Automático. | Original y Copia. |
| | | FIN | | |

Plan de cero por ciento

Solicitud Plan de cero por ciento (En el Comercio)

| RESPONSABLE | No | ACTIVIDADES | DCTOS/FORM | TANTOS |
|-------------------|----|--|--|-----------------------|
| Tarjeta Habiente. | 1. | Se presenta al comercio afiliado y solicita el Servicio de Cero Por ciento de interés para su compra, indicando el plazo del mismo. | Tarjeta de Crédito. Identificación. | Original. Original |
| Comercio | 2. | Realiza la transacción mediante POS El Banco Nacional de Nicaragua Nacional de Nicaragua. Ingresar el plazo y monto de la compra. Entrega voucher al cliente. | Voucher | Copia |
| | | FIN. | | |

Afiliación del comercio para Servicio de Cero Por ciento de Interés

| RESPONSABLE | No | ACTIVIDADES | DCTOS/FORM | TANTOS |
|--------------------------|----|---|----------------------------------|-------------------|
| Comercio | 1. | Firma el contrato (cliente nuevo) o adenda (cliente existente) de afiliación que incluye el Servicio de Cero Por ciento de Interés. | Contrato o Adenda de Afiliación. | Original Original |
| Ejecutivo de Adquirencia | 2. | Recibe la documentación y solicita al Outsourcing que actualice el POS. | Contrato o Adenda de Afiliación. | Original |
| | | FIN. | | |

Plan de Cuotas en Compras (Tarjetas de Crédito)

Solicitud Plan de Cuotas en Compras (Tarjetas de Crédito)

| RESPONSABLE | No | ACTIVIDADES | DCTOS/FORM | TANTOS |
|---------------------------------------|----|--|--|-----------------------------|
| Tarjeta Habiente. | 1. | Se presenta en el Dpto. de TC/TD e indica el monto del consumo efectuado. | Tarjeta de Crédito. Identificación. | Original. Original y copia. |
| Oficial de Atención al Cliente TC/TD. | 2. | Verifica en el Sistema VISALINE que el consumo cumpla con los requisitos del Plan. (Guía Consulta Plan de Cuotas en Compras) | | |
| | 3. | Completa y solicita al Tarjeta Habiente firma. | Formato Plan de Cuotas en Compras. (Anexo I) | Original y Copia. |
| | 4. | Ingresa la información en Sistema VISALINE. VISALINE (Guía de Registro | Formato Plan de Cuotas en | Original y Copia. |

| | | | | |
|---------------------------------|----|--|---|---------------------|
| | | del Plan de Cuotas en Compras, Acápite 1. Registro del Plan de Cuotas en Compras en VISALINE) | Compras (Anexo I) | |
| | 5. | Notifica al Tarjeta Habiente que su solicitud ha sido procesada y le entrega. | Formato Plan de Cuotas en Compras. (Anexo I) Identificación. | Copia. Original. |
| | 6. | Envía al área de Operaciones de TC/TD para su archivo. | Formato Plan de Cuotas en Compras. (Anexo I) Identificación. | Original. Copia. |
| Oficial de Operaciones de TC/TD | 7. | Recibe y revisa que documentos se encuentren acorde a lo registrado en VISALINE por el Oficial de Atención al Cliente TC/TD. | Formato Plan de Cuotas en Compras. (Anexo I) Identificación. | Original. Copia. |
| | 8. | Archiva en un folder como soporte del Plan de Compras en cuotas otorgado. | Formato Plan de Cuotas en Compras. (Anexo I) Identificación. | Original. Copia. |
| | | FIN. | | |

Solicitud Plan de Cuotas en Compras en Telepagos

| RESPONSABLE | No | ACTIVIDADES | DCTOS/FORM | TANTOS |
|-------------------|----|---|------------|--------|
| Tarjeta Habiente. | 1. | Realiza llamada y solicita el Servicio. | | |

| | | | | |
|-----------------------|----|--|---|-------------------|
| Oficial de Telepagos. | 2. | Confirma con el Tarjeta Habiente sus datos personales. | | |
| | 3. | Solicita al Tarjeta Habiente: Número y límite de Tarjeta de Crédito, Fecha, Lugar y Monto del Consumo. | | |
| | 4. | Verifica en el Sistema VISALINE que el consumo cumpla con los requisitos del Plan. (Guía Consulta Plan de Cuotas en Compras) | | |
| | 5. | ¿Consumo aplica al Plan? Si, ir a paso 6. No, ir a paso 13. | | |
| | 6. | Completa y firma el Formato. | Formato Plan de Cuotas en Compras (Anexo II). | Original y Copia. |
| | 7. | Ingresa la información en Sistema VISALINE. (Guía de Registro del Plan de Cuotas en Compras, Acápite 1. Registro del Plan de Cuotas en Compras en VISALINE). | Formato Plan de Cuotas en Compras (Anexo II). | Original y Copia. |
| | 8. | Notifica al Tarjeta habiente que su solicitud ha sido procesada. | Formato Plan de Cuotas en Compras (Anexo II). | Original y Copia. |
| | 9. | Envía al área de Operaciones de TC/TD para su archivo. | Formato Plan de Cuotas en | Original |

| | | | | |
|---------------------------------|-----|--|---|----------|
| | | | Compras (Anexo II). | |
| | 10. | Archiva en un folder como soporte del Plan de Cuotas en Compras otorgado en el Área de Telepagos. | Formato Plan de Cuotas en Compras (Anexo II). | Copia |
| Oficial de Operaciones de TC/TD | 11. | Recibe y revisa que documentos se encuentren acorde a lo registrado en VISALINE por el Oficial de Telepagos. | Formato Plan de Cuotas en Compras (Anexo II). | Original |
| | 12. | Archiva en un folder como soporte del Plan de Cuotas en Compras otorgado. | Formato Plan de Cuotas en Compras (Anexo II). | Original |
| | | FIN | | |
| | 13. | Notifica al Tarjeta Habiente que su solicitud no aplica al Plan de Cuotas en Compras. | | |
| | | FIN. | | |

Solicitud de Plan de Cuotas en Compras (Sucursales).

| RESPONSABLE | No | ACTIVIDADES | DCTOS/FORM | TANTOS |
|---------------------------------|----|---|------------|--------|
| Tarjeta Habiente. | 1. | Solicita información o aplicar al Servicio. | | |
| Oficial de Servicios Bancarios. | 2. | Confirma con el Tarjeta Habiente sus datos personales. | | |
| | 3. | Solicita al Tarjeta Habiente: <ul style="list-style-type: none"> • Número y límite de Tarjeta de Crédito. • Fecha, Lugar y Monto del Consumo. | | |

| | | | | |
|--------------------------------|----|---|--|--|
| | 4. | Verifica en el Sistema de VISALINE que el consumo cumpla con los requisitos del Plan. (Guía de Consulta Plan de Cuotas en Compras). | | |
| | 5. | ¿Consumo aplica al Plan? Si, ir al paso 6. No, ir al paso 8. | | |
| | 6 | Indica al Tarjeta Habiente que trasladará la llamada a un Oficial de Telepagos para registrar la solicitud. | | |
| Oficial de Telepagos. | 7. | Recibe la llamada del Oficial de Servicios Bancarios y sigue el Procedimiento 9.2. Solicitud Plan de Cuotas en Compras (Área de Telepagos 1-800-8472 ó Extensión 4022). | | |
| | | FIN. | | |
| Oficial de Servicios Bancarios | 8 | Notifica al Tarjeta Habiente que su solicitud no aplica al Plan de Cuotas en Compras. | | |
| | | FIN | | |

8. Conclusiones

Los manuales constituyen una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas. Son fundamentalmente, un instrumento de comunicación, que satisfacen distintos tipos de necesidades, puede clasificarse como un cuerpo sistemático que contiene la descripción de las actividades que deben ser desarrolladas por los miembros de una organización y los procedimientos de los mismos.

Contar con un Manual de Procedimientos, permite comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y por ende el incremento de la productividad o eficiencia del servicio que se brinde.

Al elaborar la presente investigación en el área de tarjetas de crédito del Banco Nacional de Nicaragua y de acuerdo a los resultados obtenidos de los diferentes instrumentos se concluye lo siguiente:

El Manual de Políticas y el manual de procedimiento no contienen toda la información necesaria para que los colaboradores del área de tarjetas de crédito.

1. Al Evaluar la metodología que el Banco Nacional de Nicaragua utiliza en el proceso de elaboración y actualización de los manuales de políticas y procedimientos no está facilitando al personal el desarrollo de sus funciones en pro de la eficiencia y del alcance de los objetivos de la institución.

2. El personal del área de tarjetas de crédito del Banco Nacional de Nicaragua no utilizan regularmente los manuales de políticas y procedimientos del área de tarjetas de crédito del Banco Nacional de Nicaragua, se basan mayormente en el conocimiento adquirido a través de la experiencia de los colaboradores.

3. El Manual de Políticas y el Manual de Procedimientos no contienen toda la información de los procesos del área de tarjetas, se identificó procesos que no están incluido, en su mayoría referente a los servicios y gestiones de tarjetas.

4. El diseño actual de los manuales presenta deficiencias en su estructura en cuanto a políticas y procedimientos, al estar de forma independiente puede dar lugar a omisiones de las políticas y procedimientos de ciertos procesos, representando una desventaja para lograr la eficiencia administrativa y al alcance de los objetivos de la institución.

9. Recomendaciones

De acuerdo al estudio realizado, se presenta a continuación las siguientes recomendaciones

Se recomienda a la gerencia del área de tarjeta de crédito revise, valore y considere la propuesta de actualización del Manual de Políticas y procedimiento tomando en consideración que esta actualización facilitara la aplicación y comprensión de las políticas y de los procedimientos establecidos en el área.

Se recomienda que la gerencia de tarjetas designe un responsable para implementar la propuesta de la actualización del Manual de Políticas y Procedimientos del área de tarjetas de crédito.

Se recomienda que la gerencia de tarjetas gestione con el área de Calidad y Procesos, responsable de la elaboración, revisión, aprobación y publicación de manuales, la valoración, revisión y publicación de la propuesta de actualización del Manual de Políticas y procedimiento del área de tarjetas, exponiendo el beneficio que obtendrán con dicha actualización.

Se recomienda a la gerencia de tarjetas de crédito se establezca métodos de revisión continua de los manuales de políticas y procedimientos del área, con el fin de mantener una actualización constante en los procesos, así como la actualización de las políticas y procedimientos aplicables a estos procesos.

Se recomienda a la gerencia de tarjeas defina un responsable para dar seguimiento continuo y mantener actualizado el Manual de Políticas y Procedimientos del área de tarjetas, o asignar esta función a un puesto existente, con el fin de garantizar que este se mantenga actualizado y no existan omisiones que disminuyan la efectividad y productividad de los colaboradores.

Es recomendable que el Manual de Políticas y el Manual de Procedimientos se actualicen y se unifique en una sola estructura el cual se denominaría Manual de Políticas y Procedimientos de medios de pago electrónicos. Esta mejora facilitara la búsqueda de información sobre los procesos operativos del área y se obtendrán múltiples benefició en los resultados del área y el desempeño personal de los colaboradores.

Se recomienda implementar mecanismos de control y planes comunicación adecuados para dar a conocer los cambios y actualizaciones que se gestionen, con el propósito de que cada colaborador maneje sus funciones y las tareas que le corresponden, así mismo que conozca quienes intervienen en otros procesos para canalizar adecuadamente cada operación o gestión. Todo esto con el fin de garantizar que se mantenga el conocimiento actualizado en cada miembro de la organización.

Se recomienda establecer tiempos para actualizaciones. Establecer tiempos o periodos de revisión y actualización de manuales del área, de acuerdo al tiempo establecido en las regulaciones bancarias y acorde a las necesidades del área.

10. Bibliografía

- Álvarez, M.G. (1996). Manual para elaborar manuales de Políticas y procedimientos. México, D.F.: Panorama Editorial, S.A. de C.V.
- Rodríguez, J. (2012). Cómo elaborar y usar los manuales administrativos. México, D.F.: Compañía de Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Franklin, E.B. (2009). Organización de Empresas. México D.F.: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Münch, L. (2010). ADMINISTRACIÓN. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Hernández, S. (2011). INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia. México D.F. McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Robbins, P. y Coulter, M. (2005). Administración. México. Pearson Education, Inc., publicada como PRENTICE HALL, INC.,
- Chiavenato, I. (2009). COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL La dinámica del éxito en las organizaciones. México D.F.: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Robbins, S. y Judge. T (2013) Comportamiento organizacional. México. Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Hellriegel, D. y Slocum, Jr. (2009). Comportamiento Organizacional. México, D.F.: Compañía de Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Bravo, J. (2004). Gestión de Procesos (Alineados con la estrategia). Santiago de Chile. Editorial evolución S.A.

- Bravo, J. (2009). *Gestión avanzada de Procesos*. Santiago de Chile. Editorial evolución S.A.
- Pérez, J (2010) *Gestión por procesos*. España. ESIC Editorial
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista, M. (2003) *Metodología de la investigación*. McGraw Hill, México.
- Grupo Albe. (2013-2020). *Elaboración de Manuales de Políticas y Procedimientos*. Mexico.Grupo Albe. Recuperado de <https://www.grupoalbe.com/productos-de-consultoria/elaboracion-de-manuales-de-politicas-y-procedimientos>.
- Ortez, E. (2017). *Propuesta de Manual de Organización Empresarial para la Empresa Soluciones Electrónicas*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.
- Castillo, C. & Prado, F. (2017). *Manual de Funciones en el Sector Público*. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.
- Hernández, K. & Suárez A. (2015). *Técnicas e instrumentos de análisis y diseño en la elaboración de manuales de procedimientos y administrativos* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.

11. Anexos

11.1 Anexo No. 1: Entrevista para determinar el proceso de elaboración y actualización de los manuales de políticas y procedimientos del Banco Nacional de Nicaragua.

Guía de entrevista a analista de calidad y procesos sobre la elaboración de Manuales de políticas y procedimientos del Banco Nacional de Nicaragua.

Fecha:

Hora:

Lugar (ciudad y sitio específico):

Entrevistador:

Entrevistado:

Puesto:

Gerencia o departamento:

Introducción: La presente guía de entrevista tiene como propósito conocer el procedimiento y lineamientos que se utilizan actualmente para el proceso de elaboración y actualización de manuales de políticas y procedimientos del banco Nacional de Nicaragua. La entrevista está dirigida a un analista del área de calidad y procesos del banco Nacional de Nicaragua.

Preguntas:

1. ¿Por qué las empresas deben elaborar manuales de políticas y procedimientos?
2. ¿Cuál es la importancia de elaborar políticas y procedimiento adecuados?
3. ¿Cuál es el proceso de diseño y elaboración de los manuales de políticas y procedimientos?

4. ¿Qué aspectos se deben de considerar en el proceso de elaboración y actualización de los manuales?
5. ¿Cuáles son los lineamientos y controles que se deben de realizar en el proceso de elaboración y actualización de manuales?
6. ¿Quién considera que debe de ser responsable de la elaboración de los manuales de políticas y procedimientos dentro de una institución?
7. ¿Qué actividades y cuánto tiempo toma elaborar políticas y procedimiento?
8. En la práctica, ¿qué es lo más difícil que puede considerarse al elaborar las políticas, procedimientos y manuales?
9. ¿De acuerdo a las regulaciones de la superintendencia de Bancos de Nicaragua cada cuanto tiempo deben de actualizarse los manuales de políticas y procedimientos?
10. ¿Cuáles son los motivos que provocan que los manuales no se encuentren actualizados o no se actualicen periódicamente?
11. ¿Qué factores deben de tomarse en consideración al momento de establecer las políticas aplicables a los procesos del área de tarjetas de crédito del Banco Nacional de Nicaragua?
12. ¿Qué recomendaciones nos puede brindar para elaborar políticas y procedimientos que sean ágiles y sencillos
13. ¿Qué beneficios aportará realizar una propuesta de actualización del Manual de Políticas y del Manual de Procedimientos al área de tarjetas de crédito?

11.2 Anexo No.2 Entrevista para conocer la estructura y funcionamiento del área de tarjetas de crédito.

Guía de entrevista a la gerente del área de tarjetas de crédito sobre la estructura del área, clima organizacional, planes de trabajo, planes de entrenamiento y uso de Manuales de políticas y procedimientos del área de tarjetas de crédito del Banco Nacional de Nicaragua.

Fecha:

Hora:

Lugar (ciudad y sitio específico):

Entrevistador:

Entrevistado:

Puesto:

Gerencia o departamento:

Introducción: La presente guía de entrevista tiene como propósito conocer la forma de trabajo que actualmente se realiza en el área de tarjetas de crédito y conocer qué papel desempeña el Manual de Políticas y el Manual de Procedimientos para el desempeño de los colaboradores. La entrevista está dirigida a la gerente del área de tarjetas de crédito del banco Nacional de Nicaragua.

Preguntas:

1. ¿Considera que el área de tarjetas está cumpliendo con los objetivos de la institución?
2. ¿Cómo está estructurada el área de tarjetas de crédito?
3. ¿Quién coordina cada una de las sub-áreas en los que está compuesta el área de tarjetas de crédito?
4. ¿Cómo es el clima laboral en el área de tarjetas? ¿Por qué?

5. ¿El personal que labora para esta empresa es el adecuado, por qué?
6. ¿Considera que el personal de tarjetas conoce claramente sus funciones?
7. ¿Se encuentran establecidos claramente las áreas de responsabilidad y autoridad en el área?
8. ¿Cómo mantienen informados a los trabajadores sobre los cambios en el área?
9. ¿Para colaboradores de nuevo ingreso tienen algún plan de inducción que les permita conocer las políticas y procedimientos que se aplican en el área?
10. ¿Tienen definido un plan de entrenamiento en el área para el personal de nuevo ingreso? ¿Cómo está estructurado?
11. ¿Cuál es el tiempo definido para el plan de entrenamiento del personal de nuevo ingreso?
12. ¿Se da a conocer el Manual de Políticas y el Manual de Procedimientos al personal de nuevo ingreso? ¿De qué forma?
13. ¿Cómo gerente del área considera necesario realizar una revisión y actualización del Manual de Políticas y Procedimientos del área de tarjetas de crédito?
14. ¿Considera que la actualización del Manual de Políticas y Procedimientos, ayudaría a que colaboradores en su desempeño, por qué?
15. ¿Cuáles consideran ustedes que serían los beneficios que obtendrán con la propuesta de la actualización del Manual de Políticas y del Manual de Procedimientos?

11.3 Anexo No.3 Encuesta para identificar la necesidad de realizar una actualización del Manual de Políticas y el Manual de Procedimientos del área de tarjetas de crédito de Banco Nacional de Nicaragua.

Encuesta - Cuestionario

Objetivo

El objetivo de la presente encuesta es identificar la necesidad de realizar una actualización del Manual de Políticas y el Manual de Procedimientos del área de tarjetas de crédito de Banco Nacional de Nicaragua, con base en la opinión de los colaboradores del área en estudio.

Instrucciones para responder a la encuesta.

A continuación, usted encontrara una serie de preguntas sobre los manuales de políticas y procedimientos del área de tarjetas de crédito. Para esta parte, por favor lea cada una de las preguntas y marque su respuesta con una X.

I. Información General

Nombre (Opcional): _____

Nombre de la institución: _____

Cargo que desempeña: _____

1. En qué área labora:

Atención al cliente _____

Ventas _____

Operaciones _____

Gerencia _____

2. Años de ocupar el puesto:

1 a 5 años _____

5 a 10 años _____

10 a 15 años _____

15 a más _____

3. Experiencia en el área u organización:

1 a 5 años _____

5 a 10 años _____

10 a 15 años _____

15 a más _____

4.Cuál es su género:

Femenino _____

Masculino _____

II. Manuales de políticas y procedimientos.

1. Conoce el Manual de Políticas y un manual de procedimientos del área de tarjeta de crédito.

Si _____

No _____

2. Utiliza el Manual de Políticas y el manual de procedimientos en su trabajo diario.

Si _____

No _____

3. Usted conoce las políticas y procedimientos que deben de aplicarse en los procesos operativos del área de tarjetas de crédito del Banco Nacional de Nicaragua

Si _____
No _____

4. Considera que los demás colaboradores del área de tarjetas conocen las políticas y procedimientos de los procesos de tarjetas de crédito.

Si _____
No _____

5. Considera que el manual contiene todas las políticas y los procedimientos de los procesos que se realizan en el área de tarjetas.

Si _____
No _____

6. Considera que el manual actual del área de tarjetas describe con claridad las políticas y procedimientos de los procesos del área.

Si _____
No _____
No está seguro _____

7. Al consultar el manual encuentra la política que necesita consultar para realizar determinada gestión.

Si _____
No _____
No está seguro _____

8. Al consultar el manual de procedimientos encuentra el procedimiento que necesita consultar para realizar su trabajo.

Si _____
No _____

No está seguro _____

9. Considera necesario realizar una actualización del Manual de Políticas y procedimientos del área,

Si _____

No _____

10. Desde el punto de vista personal considera que la actualización del Manual de Políticas y del manual de procedimientos le beneficiara en su trabajo diario.

Si _____

No _____

No está seguro _____

11. Considera que la actualización del Manual de Políticas y del manual de procedimientos beneficiara la eficiencia administrativa del área de tarjetas de crédito.

Si _____

No _____

No está seguro _____

12. Considera que la actualización del Manual de Políticas y del manual de procedimientos puede mejorar la coordinación de las actividades de todos los funcionarios del área.

Si _____

No _____

No está seguro _____

11.4 Anexo No.4 Guía de observación para evaluar la calidad en el servicio.

| EVALUACION DE CALIDAD DE ATENCION AL CLIENTE EN BANCO NACIONAL DE NICARAGUA | | | | | |
|--|---|---|--|---------------------------------------|-----------|
| | Sucursal/Ventanilla: | | | | |
| | | | | Fecha / hora: | |
| | Gerente Suc / Vent. | | | Duración total de la visita: | |
| | Ejecutivo de atención al cliente | | | Tiempo en atención al cliente: | |
| | GUIA DE OBSERVACION | | | SI | NO |
| APERTURA | 1 | El ejecutivo se pone de pie y saluda al cliente | | | |
| | 2 | Utiliza el script de bienvenida del banco | | | |
| | 3 | Usa un tono de voz claro, amable, positivo y amistoso durante la visita del cliente | | | |
| | 4 | Demuestra disposición en atender al cliente | | | |
| VALIDACION | 5 | Confirma la identidad del cliente (solicita identificación) y se dirige al cliente por nombre/apellido | | | |
| | 6 | Confirma datos adicionales y los actualiza (en caso de ser requerido) cumpliendo con las políticas de seguridad del banco | | | |
| | 7 | El oficial realiza las preguntas necesarias para identificar la necesidad del cliente (atiende la gestión) | | | |
| CONSULTA /GESTIONES | 8 | Escucha activamente, no interrumpe al cliente y muestra empatía ante los comentarios del cliente | | | |
| | 9 | Demuestra interés por resolver la necesidad del cliente e identifica soluciones para resolver la gestión | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | <p>10 Se toma el tiempo para asesorar al cliente y brinda la información de forma clara, oportuna y correcta</p> <p>11 Demuestra conocimiento de sistemas, procesos y políticas</p> <p>12 Tiene la capacidad de brindar futuros beneficios de los productos en la visita</p> <p>13 Canaliza de manera correcta la gestión o consulta solicitada por el cliente</p> <p>14 Brinda al cliente el comprobante o número de gestión ingresada (en caso de que aplique)</p> | <table border="1"> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> </table> | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| PROTOCOLO DE ATENCION AL CLIENTE | <p>15 El cliente no espera más de 10 minutos en sucursal/ventanilla sin ser atendido (buen manejo del tiempo muerto)</p> <p>16 El ejecutivo pide permiso al cliente para ausentarse y explica el por qué</p> <p>17 El ejecutivo agradece al cliente por el tiempo en espera</p> <p>18 Se le informa al cliente que lo va a atender otro ejecutivo y explica qué ejecutivo lo atenderá y por qué (en caso que aplique)</p> <p>19 El ejecutivo demuestra buen manejo de objeciones de parte del cliente</p> <p>20 Se comunica con fluidez y no usa muletillas mientras atiende al cliente</p> | <table border="1"> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> </table> | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| CIERRE | <p>21 El ejecutivo pregunta al cliente si le puede ayudar en algo más (según script)</p> <p>22 El ejecutivo usó las palabras "con gusto, por favor, gracias y/o disculpe"</p> <p>23 Utiliza el script de cierre del banco para finalizar la visita o transacción del cliente usando el nombre/apellido del cliente.</p> | <table border="1"> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td></tr> </table> | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| IMAGEN | 24 Visibilidad de los buzones y boletas de quejas y sugerencias | <table border="1"> <tr><td></td><td></td></tr> </table> | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | |
|--|----|---|--|--|--|
| | 25 | Escritorios Limpios (sin desorden y con visibilidad al cliente) | | | |
| | 26 | Rótulos de gestiones que se pueden hacer en call center en las sucursales/ventanilla que posean teléfonos para los clientes | | | |
| | 27 | Limpieza de la sucursal, imagen del personal(caja/ssbb/edecanes) | | | |
| | 28 | kiosko de banca en línea en total funcionamiento (si aplica) | | | |
| | 29 | Sistemas de control de clientes funcionando correctamente (si aplica) | | | |
| | 30 | Flyers de promociones o servicios actualizados en la sucursal | | | |
| | 31 | Portación del Carne y Placa (caja/ssbb/edecanes) visibles al cliente. | | | |

| | | | | | |
|----------------------|---|---|--|--|--|
| Alertas Rojas | 1 | El ejecutivo despide al cliente sin atender su gestión | | | |
| | 2 | El oficial es rudo, sarcástico y/o utiliza lenguaje inapropiado | | | |

| | | | |
|-------------------------|--|--|--|
| TOTALES POR AREA | | | |
|-------------------------|--|--|--|

| |
|--|
| |
|--|

11.5 Anexo No.5 Inventario de procesos

| NO | NOMBRE DEL PROCESO | SUBPROCESO | REVISION | SUB-AREA RESPONSABLE | DUEÑO DEL PROCESO |
|----|---|---|----------|---------------------------------|--------------------------------|
| 1 | PROCESO DE TARJETAS DE CREDITO | Colocación de tarjetas de crédito | ✓ | Análisis de crédito | Gerente de crédito |
| 2 | | Análisis de Crédito | ✓ | Análisis de crédito | Gerente de crédito |
| 3 | | Verificación de Datos. | ✓ | Análisis de crédito | Gerente de crédito |
| 4 | | Aprobación o Denegación de la Solicitud de Tarjeta de Crédito. | ✓ | Análisis de crédito | Gerente de crédito |
| 5 | | Grabación de Datos. | ✓ | Análisis de crédito | Gerente de crédito |
| 6 | | Garantías de tarjetas de crédito | ✓ | Análisis de crédito | Gerente de crédito |
| 7 | | Fiadores | ✓ | Análisis de crédito | Gerente de crédito |
| 8 | | Préstamos Personales Extra. | ✓ | Análisis de crédito | Gerente de crédito |
| 9 | | Atención a clientes VIP (Infinite y Signature) | ✓ | Análisis de crédito | Gerente de crédito |
| 10 | | Emisión de PIN de tarjeta de crédito | ✓ | Análisis de crédito | Gerente de crédito |
| 11 | PROCESO DE TARJETAS DE DEBITO | Colocación Tarjeta de Débito Visa Clásica. | ✓ | Gerencia de tarjetas de crédito | Gerente de tarjetas de crédito |
| 12 | | Emisión y reposición de PIN para tarjeta de débito Visa Clásica | ✓ | Gerencia de tarjetas de crédito | Gerente de tarjetas de crédito |
| 13 | PROCESO DE REVERSION DE PARAMETROS EN TARJETAS DE CREDITO | Reversión de parámetros de las tarjetas de crédito | ✗ | Gerencia de tarjetas de crédito | Gerente de tarjetas de crédito |
| 14 | PROCESO PARA REDENCION DE PUNTOS | Información sobre puntos acumulados y disponibles | ✗ | Gerencia de tarjetas de crédito | Gerente de tarjetas de crédito |
| 15 | | Redención de puntos | ✗ | Gerencia de tarjetas de crédito | Gerente de tarjetas de crédito |
| 16 | | Canje de puntos automáticos | ✗ | Gerencia de tarjetas de crédito | Gerente de tarjetas de crédito |
| 17 | | Canje de puntos con certificados de puntos | ✗ | Gerencia de tarjetas de crédito | Gerente de tarjetas de crédito |

| | | | | | |
|----|-------------------------|--|---|-------------------------------------|------------------------------------|
| 18 | | Autorización de los certificados de puntos | x | Gerencia de tarjetas de crédito | Gerente de tarjetas de crédito |
| 19 | | Canje de puntos para pago de compras en internet | x | Gerencia de tarjetas de crédito | Gerente de tarjetas de crédito |
| 20 | | Canje de puntos para Comercios con puntos | x | Gerencia de tarjetas de crédito | Gerente de tarjetas de crédito |
| 21 | | Canje de puntos para Transferencia de puntos a Avianca | x | Gerencia de tarjetas de crédito | Gerente de tarjetas de crédito |
| 22 | | Reintegro de puntos | x | Gerencia de tarjetas de crédito | Gerente de tarjetas de crédito |
| 23 | SERVICIOS EN TARJETAS | Plan protección contra robo y fraude en tarjeta de crédito. | x | Gerencia de tarjetas de crédito | Gerente de tarjetas de crédito |
| 24 | | Seguro de Vida Sobre Saldo en tarjeta de crédito | x | Gerencia de tarjetas de crédito | Gerente de tarjetas de crédito |
| 25 | | Servicio aviso SMS | x | Gerencia de tarjetas de crédito | Gerente de tarjetas de crédito |
| 26 | | Plan protección contra robo y fraude en tarjeta de débito. | x | Gerencia de tarjetas de crédito | Gerente de tarjetas de crédito |
| 27 | | Plan protección contra robo y fraude en tarjeta de Débito. | x | Gerencia de tarjetas de crédito | Gerente de tarjetas de crédito |
| 28 | | Servicio de Asistencia Regional en tarjeta de crédito y debito | x | Gerencia de tarjetas de crédito | Gerente de tarjetas de crédito |
| 29 | PROCESO DE CONTRACARGOS | Documentación para la gestión de Contracargos | ✓ | Gerencia de operaciones de tarjetas | Gerente de operaciones de tarjetas |
| 30 | | Casos de Falsificación de Tarjeta (SKIMMING) | x | Gerencia de operaciones de tarjetas | Gerente de operaciones de tarjetas |
| 31 | | Reclamos por Transacciones efectuadas a través de TELE PAGOS | x | Gerencia de operaciones de tarjetas | Gerente de operaciones de tarjetas |
| 32 | | Atención de Reclamos en Call Center | x | Gerencia de operaciones de tarjetas | Gerente de operaciones de tarjetas |
| 33 | | Notificaciones Automáticas de Estado de Contracargos y Resolución. | x | Gerencia de operaciones de tarjetas | Gerente de operaciones de tarjetas |

| | | | | | |
|----|--|---|---|-------------------------------------|------------------------------------|
| 34 | | Reporte de Rechazos de Gestiones de Contracargos. | x | Gerencia de operaciones de tarjetas | Gerente de operaciones de tarjetas |
| 35 | | Comité de Contracargos | x | Gerencia de operaciones de tarjetas | Gerente de operaciones de tarjetas |
| 36 | | Cartas de Resolución de Casos de Contracargos | x | Gerencia de operaciones de tarjetas | Gerente de operaciones de tarjetas |
| 37 | PROCESO OPERATIVO DE TARJETAS DE CREDITO | Custodia de tarjetas y pines | ✓ | Gerencia de operaciones de tarjetas | Gerente de operaciones de tarjetas |
| 38 | | Entrega de tarjetas al cliente | ✓ | Gerencia de operaciones de tarjetas | Gerente de operaciones de tarjetas |
| 39 | | Activación de tarjetas | ✓ | Gerencia de operaciones de tarjetas | Gerente de operaciones de tarjetas |
| 40 | | Renovación de tarjetas de crédito | ✓ | Gerencia de operaciones de tarjetas | Gerente de operaciones de tarjetas |
| 41 | | Envío de tarjetas a otras sucursales | x | Gerencia de operaciones de tarjetas | Gerente de operaciones de tarjetas |
| 42 | | Proceso envío de expedientes de tarjetas al centro de gestión documental | x | Gerencia de operaciones de tarjetas | Gerente de operaciones de tarjetas |
| 43 | BLOQUEO Y EXTRAIVIO DE TARJETAS | Recepción y registro de notificaciones de extravío de tarjetas | ✓ | Gerencia de tarjetas de crédito | Gerente de tarjetas de crédito |
| 44 | | Bloqueos y reposición de tarjetas | ✓ | Gerencia de tarjetas de crédito | Gerente de tarjetas de crédito |
| 45 | | Bloqueo de Tarjetas de Crédito desde Banca en línea y Móvil | x | Gerencia de tarjetas de crédito | Gerente de tarjetas de crédito |
| 46 | TARJETAS ADICIONALES | Solicitud de Tarjeta de Crédito Adicional | ✓ | Análisis de crédito | Gerente de crédito |
| 47 | GESTIONES DE TARJETAS DE CREDITO | Reactivaciones de Tarjetas de Crédito | x | Análisis de crédito | Gerente de crédito |
| 48 | | Gestiones de aumento y disminuciones de límite de crédito de la tarjeta de crédito. | x | Análisis de crédito | Gerente de crédito |
| 49 | | Reposiciones de Tarjetas de Crédito y Débito con el mismo Número | x | Gerencia de tarjetas de crédito | Gerente de tarjetas de crédito |

| | | | | | |
|----|---|---|---|---------------------------------|--------------------------------|
| 50 | | Reposiciones de Tarjetas de Crédito, Débito y Prepago con nuevo número. | x | Gerencia de tarjetas de crédito | Gerente de tarjetas de crédito |
| 51 | | Cancelaciones de cuenta y tarjetas de crédito | x | Gerencia de tarjetas de crédito | Gerente de tarjetas de crédito |
| 52 | | Cobros de Anualidad Tarjeta Infinite y Tarjeta Platinum | ✓ | Gerencia de tarjetas de crédito | Gerente de tarjetas de crédito |
| 53 | | Retención de Tarjeta de Crédito | ✓ | Gerencia de tarjetas de crédito | Gerente de tarjetas de crédito |
| 54 | | Solicitud de constancias de tarjetas de crédito | ✓ | Gerencia de tarjetas de crédito | Gerente de tarjetas de crédito |
| 55 | | Gestiones de reversiones | ✓ | Gerencia de tarjetas de crédito | Gerente de tarjetas de crédito |
| 56 | | Gestión de traslados de saldo | x | Gerencia de tarjetas de crédito | Gerente de tarjetas de crédito |
| 57 | | Gestión de devoluciones de saldo | ✓ | Gerencia de tarjetas de crédito | Gerente de tarjetas de crédito |
| 58 | DEBITOS AUTOMATICOS PARA EL PAGO DE SERVICIOS | Políticas del servicio de débito automático | x | Gerencia de tarjetas de crédito | Gerente de tarjetas de crédito |
| 59 | | Cero por ciento interes | x | Gerencia de tarjetas de crédito | Gerente de tarjetas de crédito |
| 60 | CERO POR CIENTO INTERES | Cancelación anticipada de servicio cero por ciento de interés | x | Gerencia de tarjetas de crédito | Gerente de tarjetas de crédito |
| 61 | | Anulación de servicio cero por ciento de interés | x | Gerencia de tarjetas de crédito | Gerente de tarjetas de crédito |
| 62 | | Plan de compra en cuotas | x | Gerencia de tarjetas de crédito | Gerente de tarjetas de crédito |
| 63 | PLAN DE COMPRA EN CUOTAS | Cancelación de plan de compras | x | Gerencia de tarjetas de crédito | Gerente de tarjetas de crédito |
| 64 | | Anulación de plan de compras | x | Gerencia de tarjetas de crédito | Gerente de tarjetas de crédito |
| 65 | COMPRA DE SALDO | Compra o Traslado de Saldo de Otros Bancos | ✓ | Gerencia de tarjetas de crédito | Gerente de tarjetas de crédito |