



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO**

INGENIERÍA COMERCIAL

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL**

**MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE SERVICIO AL CLIENTE DE
TARJETAS DE CRÉDITO**

BANCO DEL AUSTRO

CARLOS FERNANDO BALDEÓN GARZÓN

**DIRECTOR: ING. RENE BUENO ARÉVALO
CODIRECTOR: ING. ALCIVAR JARAMILLO CARRIÓN**

SANGOLQUI, MARZO 2007

AUTORÍA

Yo, Carlos Fernando Baldeón Garzón con cédula de identidad 171350461-9, alumno del Departamento de Ciencias Económicas Administrativas y de Comercio de la Carrera de Ingeniería Comercial de la Escuela Politécnica del Ejército, declaro bajo juramento, que la tesis previa a la obtención del título con el tema, “Mejoramiento de Procesos de Servicio al Cliente de Tarjetas de Crédito del Banco del Austro” ha sido desarrollada bajo mi autoría.

Atentamente,

Carlos F. Baldeón G.

171350461-9

CERTIFICADO

A través del presente, certificamos que el Sr. Carlos Fernando Baldeón Garzón ha realizado y concluido su Tesis de Grado “Mejoramiento de Procesos de Servicio al Cliente de Tarjetas de Crédito del Banco del Austro”, para obtener el título de INGENIERO COMERCIAL, de acuerdo al plan aprobado previamente por el Consejo Directivo del Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio de la Escuela Politécnica del Ejército, y en cumplimiento de las disposiciones normativas y reglamentarias vigentes.

Ing. René Bueno Arévalo
DIRECTOR

Ing. Alcívar Jaramillo Carrión
CODIRECTOR

AGRADECIMIENTO

A Dios por brindarme la sabiduría y constancia para poder alcanzar este objetivo en mi vida.

A mis padres Carlos Baldeón y Yolanda Garzón por brindarme su apoyo incondicional durante cada una de las etapas de mi vida.

A mis hermanos Mauricio y Cristina por compartir cada día junto a mi en unión familiar este largo camino, que me ha llevado a lograr este objetivo en mi vida y que servirá de ejemplo para cada uno de ustedes.

A mi novia Katty C. por su sacrificio y apoyo permanente durante el desarrollo de este trabajo.

A mis maestros por haber compartido sus conocimientos y experiencias durante toda mi carrera universitaria.

A mis directores de Tesis, Ing. René Bueno Arévalo e Ing. Alcívar Jaramillo Carrión por su amistad, enseñanzas y dedicación.

De igual manera al Gerente Regional del Banco del Austro Lic. Joffre Galeano por su amistad y apoyo dando la apertura para la elaboración de esta tesis.

MUCHAS GRACIAS

DEDICATORIA

A mis amados padres Carlos Baldeón y Yolanda Garzón, por sus enseñanzas y consejos durante toda mi vida, por su sacrificio y esfuerzos para darme la educación y que hoy con este logro retribuyo sus esfuerzos con un sueño hecho realidad, el poder ver a su hijo graduado como profesional.

Este logro no es para mí un punto de llegada, sino un punto de partida.

Este tan anhelado título profesional, es para ustedes.

INDICE GENERAL

Carátula	ii
Autoría	iii
Certificado	iv
Agradecimiento	v
Dedicatoria	vi
Índice General	1
Índice de Figuras	4
Índice de Tablas	5
Índice de Gráficos	6
Resumen Ejecutivo Español	8
Resumen Ejecutivo Inglés	9
Introducción	10

CAPITULO 1

PAG.

1. Generalidades.....	12
1.1. Descripción del Banco del Austro.....	12
1.2. Productos y Servicios de la División Tarjetas del Banco del Austro	14
1.3. Problemática de la División tarjetas del Banco del Austro.....	21
1.4. Diagrama de Ishikawa.....	26
1.4.1. Interpretación.....	27
1.5. Marco Teórico.....	28
1.6. Marco Conceptual.....	33
1.6.1. Glosario de Términos.....	33

CAPITULO 2

2. Diagnostico Situación.....	37
2.1. Diagnóstico Situacional de la División Tarjetas del Banco del Austro.....	37
2.1.1. Análisis Externo.....	37
2.1.1.1. Macro ambiente.....	37
2.1.1.1.1. Factor Político.....	37
2.1.1.1.2. Factor Económico.....	39
2.1.1.1.3. Factor Social.....	47
2.1.1.1.4. Factor Tecnológico.....	50

2.1.1.2.	Micro ambiente.....	51
2.1.1.2.1.	Competencia.....	51
2.1.1.2.2.	Los Clientes.....	57
2.1.2.	Análisis Interno.....	58
2.1.2.1.	Capacidad Administrativa.....	58
2.1.2.2.	Capacidad Financiera.....	62
2.1.2.3.	Capacidad Tecnológica.....	65
2.1.2.4.	Capacidad Talento Humano.....	66
2.1.3.	Matrices de Impacto	68
2.1.3.1.	Interno.....	69
2.1.3.2.	Externo.....	70
2.1.3.3.	Vulnerabilidad.....	71
2.1.3.4.	Aprovechabilidad.....	72
2.1.3.5.	Hoja de Trabajo.....	73
2.1.3.6.	Matriz de estrategias FODA.....	74
2.1.3.7.	Síntesis.....	76

CAPITULO 3

3.	Direccionamiento Estratégico.....	78
3.1.	Principios y Valores.....	78
3.2.	Misión.....	80
3.3.	Visión.....	82
3.4.	Objetivos.....	84
3.5.	Plan Operativo Anual.....	85

CAPITULO 4

4.	Análisis de Procesos.....	87
4.1.	Cadena de Valor de División de Tarjetas de Crédito del Banco del Austro	87
4.2.	Inventario de procesos de la División Tarjetas de Crédito del Banco del Austro	88
4.3.	Selección de Procesos.....	90
4.4.	Mapa de Procesos Seleccionados.....	93
4.5.	Análisis de Procesos Seleccionados.....	95
4.5.1.	Análisis de Costos.....	95
4.5.2.	Diagramas de Procesos.....	97
4.5.3.	Matriz de Análisis Resumen	114

CAPITULO 5

5.	Propuesta Organizacional.....	115
5.1.	Propuesta Organizacional para la División Tarjetas de Crédito del Banco del Austro	115
5.1.1.	Cadena de Valor Organizacional para la División Tarjetas del Crédito Banco del Austro.....	115
5.1.2.	Propuesta de Organigrama por Procesos de la División Tarjetas del Crédito Banco del Austro.....	121
5.1.3.	Mapa de Procesos propuesto para la División Tarjetas del Crédito Banco del Austro.....	122
5.1.4.	Cadena de Valor por Procesos.....	123
5.1.4.1.	Cadena de Valor Comercialización.....	123
5.1.4.2.	Cadena de Valor Crédito.....	123
5.1.4.3.	Cadena de Valor Servicio al Cliente.....	124
5.1.4.4.	Cadena de Valor Operaciones.....	125
5.1.4.5.	Cadena de Valor Cobranzas.....	125

CAPITULO 6

6.	Mejoramiento Procesos.....	127
6.1.	Mejoramiento de procesos de Servicio al Cliente de la División Tarjetas de Crédito del Banco del Austro.....	127
6.1.1.	Instrumentos a Utilizar.....	127
6.1.2.	Manual de procesos de Servicio al Cliente de la División Tarjetas de Crédito del Banco del Austro.....	134
6.1.3.	Matrices de Análisis Resumen.....	226
6.1.3.1.	Matriz de Análisis Resumen Procesos Mejorados.....	226
6.1.3.2.	Matriz de Análisis Resumen Comparativa.....	228
6.2.	Plan de Implementación de la Propuesta.	230

CAPITULO 7

7.	Conclusiones y Recomendaciones.....	232
7.1.	Conclusiones.....	232
7.2.	Recomendaciones.....	234

INDICE DE FIGURAS

CAPITULO 1		PAG.
1.1	Banco del Austro (Matriz-Cuenca).....	12
1.2	Tarjetas Visa.....	14
1.3	Tarjeta Comercial Card.....	15
1.4	Tarjeta Supermaxi	17
1.5	Red de Cajeros Automáticos.....	18
1.6	Tarjeta Apoyo Total.....	19
1.7	Asistencia Hogar.....	19
1.8	Asistencia Vehículo.....	20
1.9	Asistencia Viajes.....	20
1.10	Asistencia Internacional.....	21
1.11	Cadena de Servicio.....	32
 CAPITULO 2		
2.1	Organigrama Funcional División Tarjetas de Crédito del Banco del Austro.....	58

INDICE DE TABLAS

CAPITULO 1	PAG.
1.1 Estadísticas Servicio al Cliente.....	22
CAPITULO 2	
2.1. Comportamiento PIB.....	41
2.2. Comportamiento Porcentual de la Inflación.....	42
2.3. Desempleo y Subempleo.....	47
2.4. Clasificación Instituciones Financieras.....	52
2.5. Matriz de Impacto Interna.....	69
2.6. Matriz de Impacto Externa.....	70
2.7. Matriz de Vulnerabilidad.....	71
2.8. Matriz de Aprovechabilidad.....	72
2.9. Hoja de Trabajo.....	73
2.10. Matriz de Estrategias Foda Fortalezas / Oportunidades / Amenazas	74
2.11. Matriz de Estrategias Foda Debilidades / Oportunidades - Amenazas	75
CAPITULO 4	
4.1 Cadena de Valor.....	87
4.2 Inventario de Procesos.....	91
4.3 Niveles Salariales.....	95
4.4 Costos de Operación.....	95
4.5 Costos de Operación.....	96
4.6 Costo total de Operación por Funcionario.....	97
4.7 Matriz de Análisis de Resumen Específica.....	114
CAPITULO 6	
6.1. Matriz Análisis Resumen Procesos Mejorados.....	227
6.2. Matriz Análisis Resumen Comparativa.....	229

INDICE DE GRÁFICOS

CAPITULO 1	PAG.
1.1 Estadísticas de Cierre de Tarjetas.....	23
1.2 Estadísticas de Estados de Cuenta.....	23
1.3 Estadísticas de Recepción de Tarjetas de Crédito.....	24
1.4 Diagrama de Ishikawa División Tarjetas de Crédito Banco del Austro	26
 CAPITULO 2	
2.1. Participación de Intermediación Financiera.....	40
2.2. Comportamiento del PIB.....	41
2.3. Comportamiento Inflación.....	42
2.4. Comportamiento Tasas Interés Referenciales.....	44
2.5. Tasas Referenciales BCE.....	45
2.6. Tasa de Desempleo.....	47
2.7. Mercado de Tarjetas de Crédito.....	53
2.8. Participación en el Mercado Tarjetas Mastercard.....	54
2.9. Participación en el Mercado Tarjetas Visa.....	55
2.10. Estadísticas de Atención al Cliente.....	61
2.11. Adquirencia en Tarjetas (2005-2006).....	63
2.12. Cartera Vencida (2005-2006).....	64
2.13. Colocación de Tarjetas (2005-2006).....	65
 CAPITULO 3	
3.1 Plan Operativo Anual	86
 CAPITULO 4	
4.1 Selección de Procesos.....	94

CAPITULO 5

5.1. Cadena de Valor.....	117
5.2. Organigrama de Procesos.....	121
5.3. Mapa de Procesos.....	122
5.4. Cadena de Valor Comercialización.....	123
5.5. Cadena de Valor Crédito.....	123
5.6. Cadena de Valor Servicio al Cliente	124
5.7. Cadena de Valor Operaciones.....	125
5.8. Cadena de Valor Cobranzas.....	125

RESUMEN EJECUTIVO

Se ha tomado como objeto de este estudio, el Departamento de Servicio al Cliente, de la División Tarjetas de Crédito del Banco del Austro, el objetivo principal es mejorar, y crear manuales de procedimiento de cada uno de los procesos que se realizan.

El servicio ofrecido por una institución es percibido de forma directa por los consumidores, el poseer un servicio al cliente eficiente, genera ante la competencia un factor de éxito o una ventaja competitiva.

La inconformidad ante la no entrega de estados de cuenta, tarjetas de crédito y la desatención de requerimientos de clientes, genera el cierre de tarjetas de crédito, lo que representa para la Institución, la pérdida de mercado, y consecuentemente la disminución de ingresos.

Es por esto que se ha realizado el levantamiento de los procesos existentes, se ha determinado la cadena de valor actual, lo cual refleja que existen actividades que no generan valor.

Con el estudio realizado, mejoramiento de los procesos existentes y propuesta de cadena de valor, se logró determinar que se puede disminuir el 77.43% en costos y generar eficiencias en los procesos, tanto en costo del 89.31% y en tiempo del 88.35%.

Estos valores reflejan, no solo un ahorro para la Institución, sino también un bienestar para los empleados, al poseer un manual de procedimientos que les sirva de guía y asesoramiento en sus actividades.

Las ganancias no solo se verán reflejadas en ahorros monetarios, sino que, le permitirán a la Institución incrementar sus clientes, ganar participación en el mercado e incrementar sus utilidades al poseer eficiencia en sus procesos de Servicio al Cliente, ya que es la imagen que proyecta la Institución.

EXECUTIVE RESUME

The Department of customer service of the credit card division at the Bank of Austro has been taken as the objective of this study. The primary purpose is to improve, and to create manuals with the procedures of every progression that is carried out.

The service offered by an institution is perceived in a direct way by the consumers, having an efficient customer service department, generates a success factor or a competitive advantage when facing competition.

The dissatisfaction when credit cards and credit card statements are not delivered, and the inattention of clients requirements, leads to the closing of credit card accounts, which for the institution represents, the loss of market, and consequently the decrease of income.

This is why the lifting of existing processes has been prepared, the present chain of value has been determined, which reflects the fact that activities which do not generate value exist.

Having done the study, improvement of existing processes and the proposal of the chain of value, it was determined that it is possible to decrease 77.43% in costs and generate efficiencies in the process, as much in cost from 89.31% as in time from 88.35%.

These values reflect, not only savings for the institution, but also a well-being for the employees, when having a manual of procedures it acts as a guide and as an advisor in their activities.

The gains will not only be reflected in monetary savings, but will also allow the institution to increase their clients, to gain participation in the market and to increase their utilities when possessing efficiency in customer service processes, seeing how this is the image which the institution projects.

INTRODUCCIÓN

El Banco del Austro es una Institución Financiera que abrió sus puertas al público en la ciudad de Cuenca, el 28 de noviembre de 1977, con el objetivo de dar apoyo a las ideas y proyectos de la sociedad, en las actividades del comercio, la industria y la agricultura.

El Banco del Austro a través de su División Tarjetas, desde hace 15 años de VISA Internacional y desde hace 2 años de Mastercard, con una red de más de un millón de cajeros automáticos y con más de 30 millones de establecimientos alrededor del mundo, cuenta con 52.000 tarjeta habientes en todo el país que facturan alrededor de 80 millones de dólares anuales, lo cual lo ha convertido en uno de los bancos de mayor emisión de tarjetas del país.

El Servicio al Cliente de una Institución es la imagen que esta proyecta al mercado, es por ello que se realizará el Mejoramiento de Procesos de Servicio al Cliente de la División Tarjetas de Crédito, debido a que se ha detectado inconformidad con el Servicio que esta ofrece.

Esta inconformidad se traduce en cancelaciones de Tarjetas de Crédito, es decir, la pérdida de clientes, afectando a los ingresos y utilidades de la Institución.

Para el desarrollo de este proyecto se realizará un análisis tanto externo como interno de la División, lo que permitirá reflejar en que campo esta se desempeña, se analizará cual es su Cultura Corporativa y que objetivos esta persigue.

Se llevará a cabo un análisis de procesos actuales, documentando cada uno de estos que se desarrollan en el Departamento de Servicio al Cliente, reflejando los tiempos y costos que representan para la Institución.

Una vez realizado el análisis, y determinado la problemática se podrá proponer la Cadena de Valor que permita desempeñar a la División con eficiencia en sus procesos.

Los procesos reflejados en el análisis serán mejorados y documentados para realizar un manual de procedimientos, este manual contendrá formas que permitan visualizar cada proceso desde su inicio hasta su final, estableciendo responsables, puntos de control, eficiencia en tiempos y costos del procesos, conocimiento requerido, utilización de recursos y estableciendo indicadores de gestión que permitan un control para una toma de decisión oportuna.

Con el desarrollo de este proyecto se establecerá los beneficios obtenidos del análisis, tanto en tiempo como en costo, la mejora de los procesos de Servicio al Cliente contribuirá para que la Institución proyecte a los clientes y a la competencia una imagen de eficiencia en el servicio que esta ofrece.

CAPITULO 1

1. Generalidades

1.1.Descripción del Banco del Austro

FIGURA 1.1



**Banco del Austro
(Matriz-Cuenca)**

El Banco del Austro abrió sus puertas al público en la ciudad de Cuenca, el 28 de noviembre de 1977, con el objetivo de dar apoyo a las ideas y proyectos de la sociedad, en las actividades del comercio, la industria y la agricultura.

El éxito alcanzado por el Banco del Austro a lo largo de sus 29 años de existencia, su imagen eficiente y sólida, su vocación de servicio y gestión ordenada, su alta liquidez y rentabilidad, han hecho que el Banco se proyecte hacia nuevos horizontes, consolidándose como una institución fortalecida, como Centro de Servicios Financieros y de Negocios.

El Banco del Austro cuenta con una gran cobertura, con 50 oficinas en el ámbito de las principales ciudades del Ecuador, lo que le ha permitido llegar a ser la tercera red bancaria del país y orgullosamente hoy por hoy, se ubica entre los siete primeros Bancos a nivel nacional, contando con todos los productos de la banca moderna, convirtiéndose en una institución financiera importante y útil, para comunidades a las que sirve.

El Banco del Austro sin lugar a dudas es el primer banco de la Zona Austral del Ecuador, respaldados por empresarios solventes y emprendedores, por miembros de

una familia cuencana que ha dado al país una estirpe de industriales y comerciantes sólidos y honestos. La familia Eljuri en el Ecuador se ha constituido en uno de los más importantes ejes de la actividad económica del Austro y del país.

ECUABILITY S.A., Calificadora de Riesgos otorgó al Banco del Austro S.A. la calificación "A" lo que corresponde a:

La institución es fuerte, tiene un sólido record financiero y es bien recibida en sus mercados naturales de dinero. La probabilidad de que se presenten problemas significativos es muy baja, aunque de todos modos ligeramente más alta que en el caso de las instituciones con mayor calificación.

Esta calificación le ha permitido proyectarse en el ámbito mundial a través de nuevos y dinámicos productos, ofreciendo servicios internacionales a clientes ecuatorianos en América y Europa.

El Banco del Austro a través de su División Tarjetas desde hace 15 años de VISA Internacional y desde hace 2 años de Mastercard, con una red de más de un millón de cajeros automáticos y con más de 30 millones de establecimientos alrededor del mundo, cuenta con 52.000 tarjeta habientes en todo el país que facturan alrededor de 80 millones de dólares anuales, lo cual lo ha convertido en uno de los bancos de mayor emisión de tarjetas del país.

Cuenta además con "RED APOYO", una red propia de 71 cajeros automáticos, con 4000 establecimientos afiliados, más de 3000 POS (*Point of Sale*) instalados, con servicio personalizado a los comercios, lo cual lo ha consolidado como una de los bancos de mayor adquirencia de facturación en el Ecuador.

En la actualidad el Banco del Austro atiende a más de 200 mil clientes en todo el Ecuador y además a 15 mil clientes a través de oficinas de servicios en New York, Chicago, New Yérsey (ESTADOS UNIDOS), Madrid y Lorca (ESPAÑA).

La liquidez, solvencia y alta rentabilidad, le ha permitido consolidarse al Banco del Austro nacionalmente e inscribirse competitivamente en el concierto internacional como BANCO DEL AUSTRO, BANCO DE APOYO.¹

1.2. Productos y Servicios de la División Tarjetas del Banco del Austro.

- ✓ La división tarjetas del Banco del Austro ofrece los siguientes productos:

FIGURA 1.2



TARJETAS VISA



- **TARJETA NACIONAL VISA APOYO**

Diseñada para personas naturales del segmento de ingresos bajos y medios pero sin patrimonio

- MÍNIMO \$ 200 MÁXIMO \$ 1,200

¹ Presentación para la Policía Nacional /Lic. Joffre Galeano Gerente Regional Tarjetas de Crédito Banco del Austro
Autor: Carlos F. Baldeón G.

- **TARJETA INTERNACIONAL VISA SELECTA**

Diseñada para personas naturales de un segmento de ingresos medio, con el propósito de satisfacer las necesidades del viajero no frecuente.

- MÍNIMO \$ 800 MÁXIMO \$ 4,500

- **TARJETA ORO VISA EXCELLENCE**

Diseñada para personas naturales de un segmento de ingresos alto, que desean un nivel más alto de servicios y reconocimiento, siendo además viajeros frecuentes.

- MÍNIMO \$ 3,000 MÁXIMO \$ 15,000

- **TARJETA VISA PLATINUM**

Diseñada para personas naturales de un segmento de ingresos alto, que demandan servicios y beneficios exclusivos, siendo además viajeros internacionales frecuentes

- MÍNIMO \$ 10,000 MÁXIMO \$ 100,000

- **TARJETA COMERCIAL CARD**

FIGURA 1.3



Diseñada para personas jurídicas, para mantener un mejor manejo y control con proveedores.

- \$ 3,000 MÁXIMO \$ 100,000

TARJETAS MASTERCARD



- **TARJETA INTERNACIONAL MASTERCARD SELECTA**

Diseñada para personas naturales de un segmento de ingresos medio, con el propósito de satisfacer las necesidades del viajero no frecuente.

- MÍNIMO \$ 800 MÁXIMO \$ 4,500

- **TARJETA ORO MASTERCARD EXCELLENCE**

Diseñada para personas naturales de un segmento de ingresos alto, que desean un nivel más alto de servicios y reconocimiento, siendo además viajeros frecuentes.

- MÍNIMO \$ 3,000 MÁXIMO \$ 15,000

- **TARJETA MASTERCARD BLACK**

Diseñada para personas naturales del más alto nivel de ingresos, que son viajeros frecuentes de clase ejecutiva y de negocios, que demandan los servicios y beneficios totalmente diferenciadores

- MÍNIMO \$ 15,000 MÁXIMO \$ 100,000

- **TARJETA MASTERCARD BUSINESS**

Diseñada para personas jurídicas, para mantener un mejor control de los gastos administrativos y de representación de sus ejecutivos

- MÍNIMO \$ 3,000 MÁXIMO \$ 100,000

TARJETA SUPERMAXI

FIGURA 1.4



Es un producto que se lo puede manejar en un dos por uno, ya que la tarjeta le sirve al cliente tanto para descuentos en esta cadena de supermercados, y a su vez tiene un cupo asignado acorde a políticas para poder realizar sus compras.

- **TARJETA SUPERMAXI**

- MÍNIMO \$ 100 MÁXIMO \$ 1000

✓ Los servicios que ofrece la institución son:

- Consumo en establecimientos afiliados por cualquier Red de Visa y Mastercard.
- Línea de crédito rotativa y corriente
- Línea de crédito diferida cuotas iguales
- Crédito diferido con y sin intereses
- Crédito diferido con meses de gracia
- Red de cajeros automáticos del Banco del Austro, enlazados a BANRED y a más de 800 cajeros en todo el país.

FIGURA 1.5



Red de Cajeros Automáticos

- Avances de efectivo corrientes y diferidos
- Tarjetas adicionales
- Financiamiento de consumos en el exterior
- Financiamiento de consumos corrientes
- Financiamiento de vehículos
- Guía de compras mensual “ApoyoNews”
- Consultas vía Internet de los movimientos del Tarjeta habiente.
- Consulta de saldos a través del celular (BANCA CELL).
- Seguro de Desgravamen
- Seguro de protección contra robos y fraudes
- Asistencia de Emergencia Médica
- Programa de acumulación de millas para viajes internacionales (Tarjetas Oro, Platinum)
- Asistencia de Emergencia (hogar, vehículo y viajes).

FIGURA 1.6



Tarjeta Apoyo Total

- **Hogar**

FIGURA 1.7



Asistencia Hogar

- Plomería de emergencia
- Cerrajería de emergencia
- Electricidad de emergencia
- Vidriería de emergencia

- **Vehículo**

FIGURA 1.8



Asistencia Vehículo

- Remolque o traslado del vehículo
- Transporte, depósito y custodia del vehículo reparado o recuperado
- Localización y envío de piezas (costo repuestos a cargo del cliente)
- Traspaso de corriente
- Cambio de llanta baja
- Envío de gasolina
- Servicio de cerrajería

- **Viajes Nacionales (*)**

FIGURA 1.9



Asistencia Viajes

- Atención ambulatoria en caso de accidente

- Gastos hospitalarios, médicos
- Gastos médicos y de hospitalización – titular

- **Viajes Internacionales (*) 2***

FIGURA 1.10



Asistencia Internacional

- Traslado de emergencia al centro hospitalario
- Gastos médicos y de hospitalización – titular
- Gastos médicos y de hospitalización – hijos
- Gastos de hotel por convalecencia del beneficiario
- Gastos Judiciales
- Transmisión de mensajes urgentes

1.3. Problemática de la División tarjetas del Banco del Austro

En la División Tarjetas de Crédito del Banco del Austro, se desempeña el Departamento de Servicio al Cliente, dicha área es el punto central del proyecto y por ende de los problemas a resolver.

El mejoramiento del proceso de Servicio al Cliente, es fundamental para el desarrollo sostenido de la división, el contar con procesos dinámicos, adaptables y controlados reflejaran un departamento eficiente y de calidad, con el fin de que el cliente se sienta satisfecho con el producto y servicio ofrecido por el Banco del Austro.

* Entre los principales más información guía APOYO TOTAL

Autor: Carlos F. Baldeón G.

Las actividades de la manera como se desempeñan en la División Tarjetas del Banco del Austro, tienen falencias dentro de las que se puede describir las siguientes:

- No existe un seguimiento en los trámites varios que se presentan diariamente en el área de atención a clientes por parte del personal, muchas de las veces el cliente no se entera si tuvo respuesta a su reclamo o si se encuentra listo su trámite solicitado.
- Los procesos que se realizan en el departamento de atención a clientes, se los ha manejado por las experiencias vividas de personas anteriores, lo cual hace percibir la falta de un manual de procedimientos.
- Las entradas y salidas de los procesos de este departamento al no estar estipuladas en un manual, son confusas y llevan a conflictos internos con el resto de departamentos para poder solucionar el requerimiento del cliente.
- Los procesos de atención a clientes no se encuentran medidos, no se sabe el tiempo promedio que se debe realizar para gestionar un trámite, razón por la cual, al no existir este tipo de medición a través de indicadores, no permiten ver la eficiencia que tendría el departamento.

Por ello la importancia de este trabajo radica, en solucionar los problemas que se presentan en el servicio al cliente para disminuir los datos de los parámetros de las siguientes variables que se presentan a continuación como principales:

TABLA 1.1
ESTADÍSTICAS SERVICIO AL CLIENTE

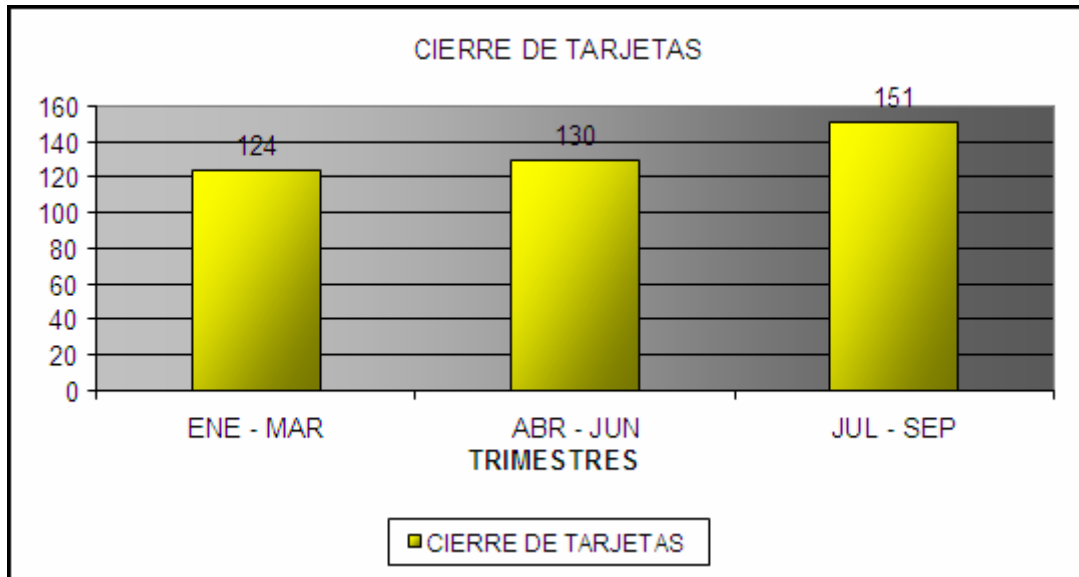
ESTADÍSTICAS TRIMESTRALES AÑO 2006								
SERVICIO AL CLIENTE TARJETAS DE CRÉDITO QUITO BANCO DEL AUSTRO								
RAZON	PERIODO							
	ENE - MAR	PROMEDIO	ABR - JUN	PROMEDIO	JUL - SEP	PROMEDIO	OCT - DIC	PROMEDIO
CIERRE DE TARJETAS	124	41	130	43	151	50		
NO RECIBOS DE ESTADOS DE CUENTA	216	72	266	89	385	128		
NO RECIBOS DE RENOVACIONES DE TRAJETAS MENSUALES OPORTUNAS	250	83	280	93	298	99		

Autor: Carlos Baldeón

Fecha: 15/11/06

GRÁFICO 1.1

ESTADÍSTICAS DE CIERRE DE TARJETAS



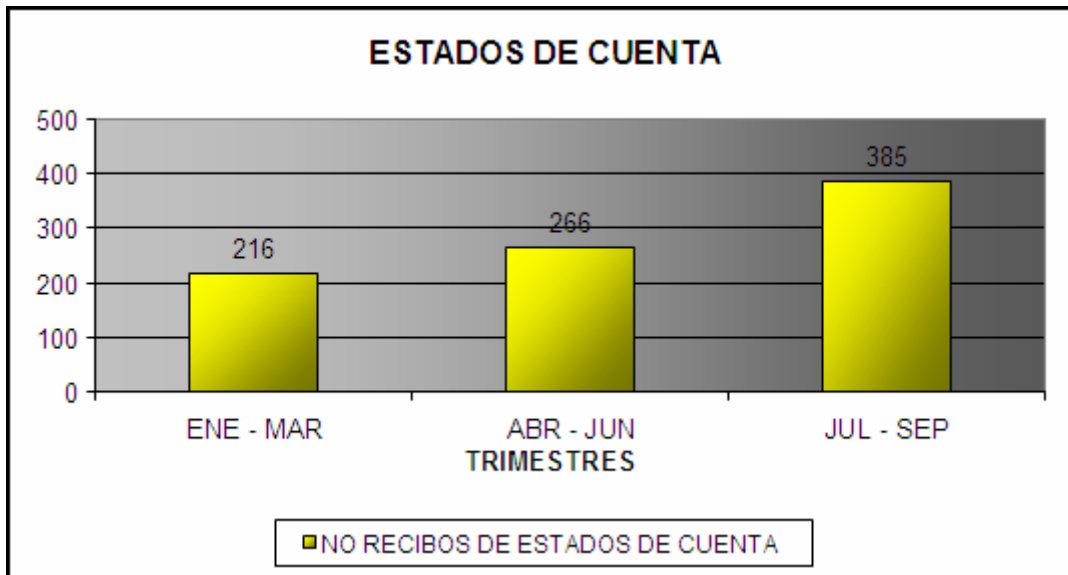
Autor: Carlos Baldeón

Fecha: 15/11/06

El incremento de tarjetas canceladas se presenta en un aumento del 18% con relación al primer trimestre.

GRÁFICO 1.2

ESTADÍSTICAS DE ESTADOS DE CUENTA



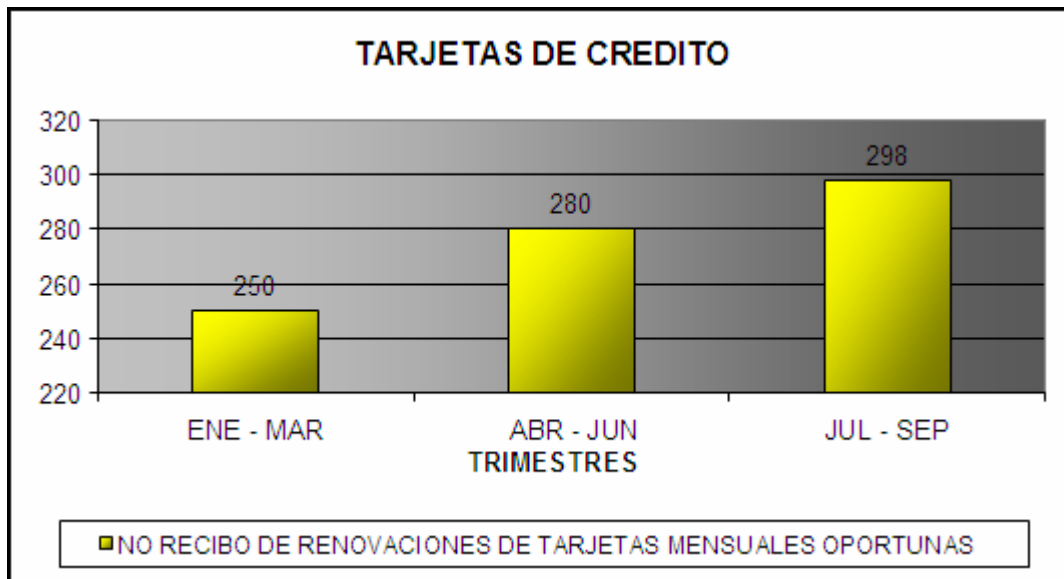
Autor: Carlos Baldeón

Fecha: 15/11/06

Otro problema a considerar, es la logística (Entrega de estados de cuenta) desencadenando diversos tipos de reclamos como son: costos, pagos por mora, cargo

de intereses y lo más importante que todos esos factores conducen a la insatisfacción del cliente por el servicio, por lo que se considera un incremento en el incumplimiento de entregas del 43% con relación al primer trimestre.

GRÁFICO 1.3
ESTADÍSTICAS DE RECEPCIÓN DE TARJETAS DE CRÉDITO



Autor: Carlos Baldeón

Fecha: 15/11/06

De igual manera la logística de entrega de renovaciones mensuales de tarjetas de crédito tiene un incremento de incumplimiento de entregas del 17% con relación al primer trimestre.

Los puntos anteriormente descritos hacen ver a la División Tarjetas de Crédito del Banco del Austro como una entidad financiera de baja calidad, lo cual repercute en las utilidades, la pérdida de clientes y la falta de nuevos clientes hacen ver con preocupación la necesidad de presentar esta propuesta de mejoramiento de los procesos de la División Tarjetas del Banco del Austro.

Esta propuesta dentro de los beneficios que representará para la institución es la elaboración de un manual de procesos de servicio al cliente, levantamiento de

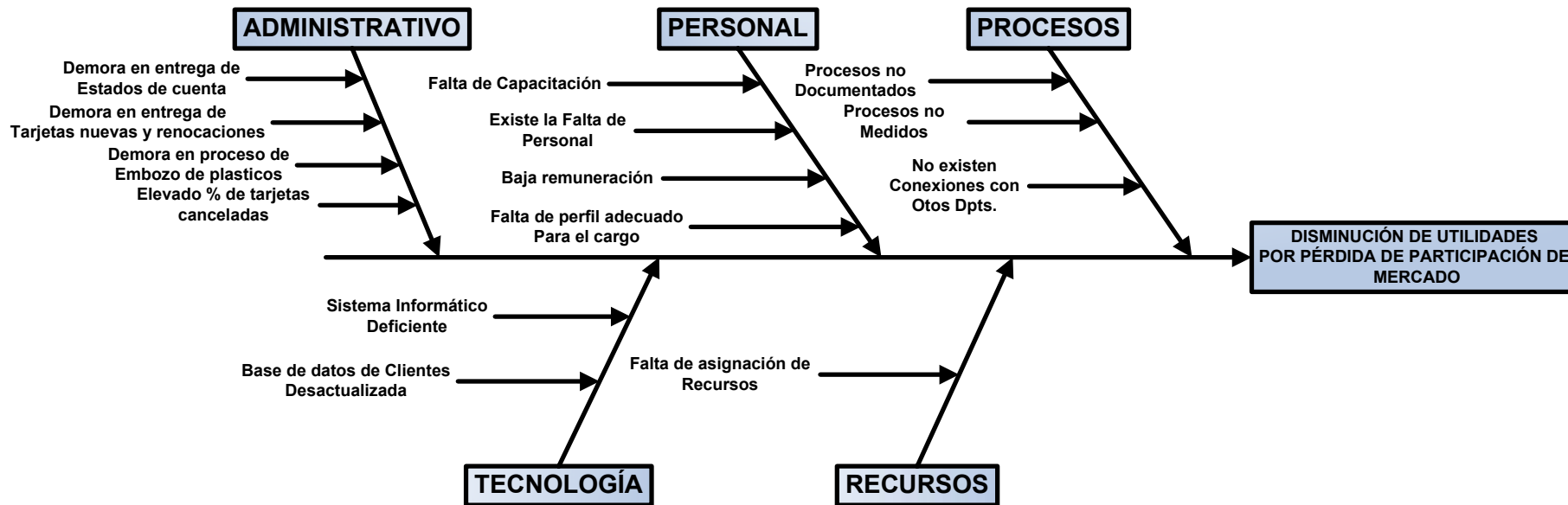
indicadores de gestión que reflejen la eficiencia del mismo y permitan comparar los beneficios aportados por este proyecto.

De esta manera el cliente será percibido como lo más importante para la empresa y este a su vez depositará su confianza en base a las satisfacciones cubiertas de sus requerimientos, esto le permitirá crecer ante la competencia, ganar una mayor participación de mercado y un posicionamiento en el consumidor como una empresa emisora de tarjetas de crédito de calidad.

Un cliente satisfecho atraerá nuevos clientes, si se toma en cuenta el concepto de publicidad referencial, la empresa habrá logrado su objetivo, atraer nuevos clientes sobre la base de la calidad del producto y servicio que esta ofrece al mercado, indiscutiblemente esto beneficia a la empresa, un nuevo cliente que se capta y se sabe mantener incrementara los ingresos y mejorará la utilidad.

1.4. Diagrama de Ishikawa

GRÁFICO 1.4
DIAGRAMA DE ISHIKAWA DIVISIÓN TARJETAS DE CRÉDITO BANCO DEL AUSTRO



1.4.1. Interpretación

Personal

En la División Tarjetas de Crédito del Banco del Austro existen falencias, como son, la poca capacitación que tienen cada uno de sus empleados ya sea de un producto nuevo o a su vez de los servicios nuevos que son ofrecidos a los clientes para su satisfacción y fidelidad hacia la empresa, un talento humano mal remunerado es un talento humano desmotivado y sin compromiso para con la institución, la selección del personal tiene falencias ya que no muchas veces el perfil del puesto es ocupado por la persona idónea para dicho cargo, además existe la falta de personal para desempeñar los procesos de la división y ofrecer un servicio con calidad.

Administrativo

Una de las principales causas para el problema analizado en este trabajo es la demora en la entrega de estados de cuenta, la demora en el embozo de tarjetas de crédito y por ende la entrega tardía de los plásticos, ya sean de los nuevos generados por el departamento de ventas, o los plásticos generados por renovaciones mensuales, generan que el cliente ya sea este nuevo o antiguo tenga inconformidad con el servicio, el aumento sostenido de reclamos desencadena el incremento de cancelaciones de tarjetas, esta causa de gestión administrativa es preocupante y de suma importancia analizar las soluciones de estas variables para el cumplimiento de los objetivos de la división.

Tecnológico

Existe un sistema informático deficiente, una base de datos desactualizada, dos factores de relativa importancia para elevar nuestra calidad de servicio, ya que no se puede ayudar a un cliente a resolver un problema si no se tiene donde localizarlo, no se puede entregar la tarjeta y peor se podrá entregar un estado de cuenta oportuno.

Recursos

Se presenta de igual manera la falta de asignación de recursos para la solución de inconvenientes ya sea del personal de la división o para la solución de problemas que presentan los clientes, la falta de autonomía en gastos es una causa primordial ya que se depende de la Gerencia Nacional que tiene su sede en la Ciudad de Cuenca.

Procesos

En la División tarjetas del Banco del Austro no existe una documentación de los procesos que se realizan, la falta de un manual de procedimientos, indicadores de gestión y la falta de conexión entre los departamentos para llevar a cabo sus actividades, hacen retardar las soluciones a los requerimientos de los clientes.

En consecuencia estos factores como son el Personal, Administrativo, Tecnológico, Recursos y Procesos afectan al desempeño de la Institución y directamente a la División Tarjetas del Banco del Austro, cada uno aporta para la pérdida de eficiencia que es percibido por el cliente ya que es el que recibe el producto y servicio de la Institución.

El cliente es la razón de ser de la empresa, si se mantienen estos factores de la manera como se presentan, es indudable que la División Tarjetas del Banco del Austro sufrirá una disminución de utilidades por la pérdida de participación de mercado.

1.5. Marco Teórico

Gestión por Procesos

En gestión por procesos el significado más acertado para el concepto calidad es: **“lo que el cliente espera recibir por lo que está dispuesto a pagar en función del valor percibido”**.

Desde este punto de vista la calidad equivale a "orientación de la empresa hacia el cliente"; por lo que LA GESTIÓN POR PROCESOS se presenta como un sistema de gestión de la calidad apuntado a la calidad total.

La gestión tradicional ha estado orientada al efecto, el beneficio, olvidando su principal causa inmediata: Contar con clientes satisfechos y fieles.

LA GESTION POR PROCESOS consiste, pues, en gestionar integralmente cada una de las transacciones o procesos que la empresa realiza. Los sistemas coordinan las funciones, independientemente de quien las realiza. Toda la responsabilidad de la transacción es de un directivo que delega, pero conservando la responsabilidad final del buen fin de cada transacción.³⁸

Si se toma en cuenta este punto de vista se aclara cual es la importancia de la Gestión de Procesos, en donde se ve a la empresa como un conjunto de sistemas que se tienen que relacionar entre sí, buscando un enfoque objetivo de satisfacer la necesidades del cliente con calidad total.

En este tipo de administración se busca generar procesos que añadan valor a la empresa en función del cliente externo, en donde se organice el trabajo y que cada una de las personas se hagan dueños y responsables por ese proceso, que tengan control sobre este, que lo sepan adaptar e innovar a los cambios constantes del medio, para generar valor y permitir a la empresa tener competitividad.

Una empresa que dedique sus esfuerzos a la satisfacción de las necesidades al cliente con calidad, garantiza la fidelidad de este hacia la empresa, ya que el cliente recibe lo esperado por el valor pagado en función del valor percibido por este del producto o servicio adquirido.

Según los grupos gerenciales de las empresas japonesas, el secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo radica en poseer estándares de calidad altos tanto para sus

³⁸ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/gestiprosesos.htm>

Gestión por Procesos

Autor: Carlos F. Baldeón G.

productos como para sus empleados; por lo tanto el control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización, y esta implica un proceso de Mejoramiento Continuo que no tiene final. Dicho proceso permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a los empresarios a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Conceptos:

James Harrington (1993), para él mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

Fadi Kabboul (1994), define el Mejoramiento Continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

Abell, D. (1994), da como concepto de Mejoramiento Continuo una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado.

¿POR QUE MEJORAR?

El Cliente es el Rey

Según Harrington (1987), "En el mercado de los compradores de hoy el cliente es el rey", es decir, que los clientes son las personas más importantes en el negocio y por lo tanto los empleados deben trabajar en función de satisfacer las necesidades y deseos de éstos. Son parte fundamental del negocio, es decir, es la razón por la cual éste existe, por lo tanto merecen el mejor trato y toda la atención necesaria.

La razón por la cual los clientes prefieren productos del extranjeros, es la actitud de los dirigentes empresariales ante los reclamos por errores que se comentan: ellos aceptan sus errores como algo muy normal y se disculpan ante el cliente, para ellos el cliente siempre tiene la razón⁴Ⓕ.

Las palabras de la sabiduría de James Harrigton al manifestar “EL CLIENTE ES EL REY” son de tan clara apreciación en función de la empresa debido a que todo lo que pretende alcanzar la empresa dependerá de sus clientes, estos representan la fuente de sobre vivencia de esta en el tiempo, de su crecimiento y expansión o a si mismo de su derrumbe y culminación.

Es por ello que las empresas especialmente en nuestro medio deben enfocar sus productos y servicio hacia el cliente y saber ver a este como lo más importante, como un ente que merece respeto y consideración que se merezca que todos los esfuerzos y recursos seas destinados para la correcta satisfacción del mismo acorde a sus necesidades, para lo cual es necesario el mejorar en el tiempo, el innovar los procesos que se lleven a cabo el saberlos medir y tener un control sobre estos.

Una vez ya analizados los conceptos de calidad y mejora continua se puede acotar que todo es susceptible de cambio positivo es decir que bajo parámetros y mediciones se puede hacer las cosas de una mejor manera buscando eficiencia y competitividad de la empresa en el mercado en donde se desempeña.

[Ⓕ] <http://www.monografias.com/trabajos/mejorcont/mejorcont.shtml> (Mejoramiento Continuo)

Cadena de Servicio.-

FIGURA 1.11
CADENA DE SERVICIO



Fuente: <http://www.emprendedor.com/conferencias/conf02/frame.htm>

El cuadro representa el como es una cadena de Servicio el mismo que se describe a continuación y permite reflejar la importancia con nuestro tema a tratar en este proyecto:

La principal expectativa de haber nacido de una empresa, es de generar dinero y este dinero es obtenido por clientes que regresan, pero únicamente regresan aquellos clientes que han sido satisfechos en su necesidad y parte de ello es haber recibido calidad en el servicio, que es transmitida por los empleados que se mantienen en la institución y parte de ello es reducir la rotación del personal, lo cual en el Banco de Austro por su baja remuneración este parámetro es alto, si fuera diferente el empleado tendría una satisfacción con lo que realiza y comprometido con la institución ya que este percibe o se siente satisfecho con la calidad interna de esta.

La cadena de servicio es retroalimentada de la siguiente manera:

El cliente cuando comprueba que el servicio es de calidad se retira satisfecho y de hecho con el deseo de regresar y utilizar nuevamente el servicio, es decir realizar la utilización del mismo, el volver a comprar, en este caso el empleado refuerza su satisfacción con este hecho y mejora su calidad en el servicio prestado, se ve comprometido ya que es reconocido y por ende este se mantiene y mejora la calidad, es

así como se repite el ciclo y se tiene una cadena de servicio en donde se interrelacionan la empresa, el cliente y los empleados.

1.6. Marco Conceptual

1.6.1. Glosario de Términos

----- A -----

- **Administración de Calidad Total**

Proceso de mejora continuo de la calidad en el largo plazo. Compromiso con la excelencia por todas las personas en una organización, que pone de relieve la excelencia alcanzada por medio del trabajo en equipo y un proceso de mejoramiento continuo.

- **Acción de Mejora**

Acción orientada a la eliminación o minoración de una situación identificada como débil tras la realización de un proceso de evaluación. Las acciones correctivas y preventivas estarían dentro de este concepto.

----- C -----

- **Competitividad**

Se basa en la creciente y sistemática innovación e incorporación orgánica de conocimientos en las organizaciones para responder eficazmente al entorno interno y externo.

- **Calidad**

Son aquellos atributos que tiene un producto o servicio y que son percibidos por el cliente para generar un grado de satisfacción con respecto de otro producto o servicio de similar naturaleza.

----- D -----

- **Diagrama Causa - Efecto (diagrama de espina de pescado o Ishikawa)**

Herramienta que se utiliza para reflexionar sobre las relaciones que existen entre un efecto dado y sus causas potenciales, y su representación gráfica.

- **Diagrama de Flujo**

Es una representación con imágenes de las etapas de un proceso, útil para investigar las oportunidades de mejora al obtener un conocimiento detallado del modo real de funcionamiento del proceso en ese momento.

----- E -----

- **Embozo**

Proceso de grabación de los datos del cliente en el plástico físico de tarjeta.

- **Entorno (externo)**

Todo aquello ajeno a la organización, pero con potencial para afectar su rendimiento.

- **Eficacia**

Es el realizar las cosas bien hechas en un tiempo determinado

- **Eficiencia**

Es el hacer las cosas bien hechas en el menor tiempo posible y con la optimización de los recursos

- **Enfoque al cliente**

Método de Gestión, basado en identificar y desplegar internamente los requisitos cuyo desarrollo satisface las necesidades y expectativas de los clientes, y en

priorizar coherentemente los procesos de la organización que repercuten en su satisfacción.

----- F -----

▪ **Flexibilidad**

Característica estructural organizativa definida por la capacidad de adaptación y respuesta a los cambios del entorno externo e interno para adecuarse a las demandas. Función: Conjunto de actividades repetitivas pertenecientes a un puesto o a un grupo de puestos.

----- I -----

▪ **Innovación en la gestión**

Mejoras relacionadas con la manera de organizar los recursos para conseguir productos, servicios o procesos innovadores.

----- M -----

▪ **Mapa de procesos**

Representación gráfica de la secuencia e interacción de los diferentes procesos que tienen lugar en una Organización.

----- P -----

▪ **POS: (Point Of Sale)**

Son sistemas informáticos que ayudan en las tareas de gestión de un negocio de ventas al público mediante un interfaz accesible para los vendedores, los POS permiten la creación e impresión del recibo de venta mediante las referencias de productos, realizan diversas operaciones durante todo el proceso de venta como cambios en el nivel de inventario, también generan diversos reportes que ayudan en la gestión del negocio. Los POS se componen de una parte hardware (dispositivos físicos) y otro software (sistema operativo y programa de gestión).

- **Política de Calidad**

Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección.

- **Proceso**

Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

- **Proceso de Mejora**

Proceso sistemático de adecuación de la organización a las nuevas y cambiantes necesidades y expectativas de clientes y otras partes interesadas, realizada mediante la identificación de oportunidades de mejora, y la priorización y ejecución de proyectos de mejora.

- **Propietario de Proceso**

Persona responsable de la gestión del proceso asignado y por tanto de sus resultados, de su rentabilidad y de la organización necesaria para el óptimo funcionamiento del proceso.

----- S -----

- **Satisfacción del cliente**

Percepción del cliente sobre el grado en que han cumplido sus requisitos.

----- T -----

- **Tarjeta de Crédito**

Es una tarjeta de plástico con una banda magnética, a veces un microchip, y un número en relieve que sirve para hacer compras. Por su capacidad de realizar pagos se les llama también dinero plástico o dinero de plástico. Tarjeta que sirve para hacer compras y pagarlas en unas fechas posteriores.

CAPITULO 2

2. Diagnóstico Situacional

2.1. Diagnóstico Situacional de la División Tarjetas del Banco del Austro

2.1.1. Análisis Externo

En el análisis externo se realiza el diagnóstico de la División Tarjetas de Crédito del Banco del Austro, tanto a nivel del macro ambiente como del micro ambiente.

2.1.1.1. Macro ambiente

En el macro ambiente se describen los factores ajenos a la Institución, es decir, aquellos factores que esta no puede controlar, entre los cuales se destaca el factor Político, Económico, Social y Tecnológico.

2.1.1.1.1. Factor Político

El Ecuador es un país que tiene un alto grado de inestabilidad política, 11 presidentes en 20 años demuestran este factor, el derrocamiento de presidentes elegidos constitucionalmente, un poder legislativo desprestigiado, y una Corte Suprema de Justicia que no termina de convencer su legitimidad, son los ejes para mantener este panorama de inestabilidad en el país.

Se han desarrollado en el país las elecciones presidenciales del 2006, Rafael Correa alcanza la Presidencia de la República con un discurso radical con el que logra el triunfo con el 56.4% de votos válidos, su oponente Álvaro Noboa alcanzo el 43.60%, es decir, que obtiene una victoria con 12.8%.⁵

Una de las causas de la votación a favor del Presidente electo, Rafael Correa, según el politólogo y académico Julio Echeverría, se debe a que: “el

⁵ Revista Vistazo, Se Viene El Correazo, Diciembre 2006 , Pág. 18
Autor: Carlos F. Baldeón G.

resultado refleja una oposición hacia Noboa, más que una adhesión unívoca a la postura de Correa”.⁶

Otros de los factores de triunfo de Rafael Correa, fue su promesa de cambio, aquí la esperanza de la ciudadanía es que el próximo mandatario será el refundador. El que haga todo lo que los otros no pudieron.

En enero del 2007 Correa tendrá que andar el duro camino del poder. Deberá contraponer sus promesas de campaña con la realidad: enfrentarse al manejo de presupuesto, no poder asumir de manera inmediata sus ofertas (como doblar el bono de la pobreza), y ganar la consulta con la que se constituiría una Asamblea Constituyente de plenos poderes. Esto implica duplicar sus 22% del electorado que lo apoyo en la primera vuelta, pero con el desgaste usual de quienes llegan a Carondelet. Todo esto con un Congreso que seguramente no le hará la vida fácil.

El Congreso Nacional se ha conformado con dos fuerzas claras: 27 diputados del Partido Renovador Institucional Acción Nacional (PRIAN), partido del candidato opositor que perdió las elecciones, y 23 diputados del Partido Sociedad Patriótica (PSP), este último de reciente aparición, del cuál nació el último Presidente derrocado Ing. Lucio Gutiérrez, la sorpresa es que por la cantidad de diputados colocados en el congreso ganó fuerza, y tiene un sentido de revancha con el país, por estos intereses se piensa que dejará de focalizar el bien común y antepondrá los intereses personales.

Bajo este panorama, se puede pronosticar la pugna y los conflictos entre el poder legislativo y el ejecutivo, ya que al no existir la afinidad y mucho menos el deseo de consensos entre fuerzas políticas, se observa un panorama político incierto que lleva a una mala imagen internacional, este factor de inestabilidad es preocupante, ya que, limita la inversión extranjera.

⁶ Revista Vistazo, Se Viene El Correazo, Diciembre 2006 , Pág. 17

En declaraciones de campaña por parte del Presidente electo, se advierte el rechazo al Tratado de Libre Comercio (TLC), así como la moratoria de la deuda externa.

Ese tipo de anuncios provocan en el ámbito Internacional que las tasas de interés suban, que el crédito se vuelva más caro, que no se tenga apoyo externo a futuro, lo cual termina afectando a los más pobres del Ecuador.

Por todo lo analizado anteriormente, se considera que el factor político bajo las condiciones actuales, y el panorama a futuro, se califica como una **Amenaza Alta.**

2.1.1.1.2. Factor Económico

Producto Interno Bruto

El PIB (Producto Interno Bruto) es en otras palabras, todo lo que el país ha producido en bienes y servicios totales dentro de su Territorio Nacional, o fronteras geográficas, en un determinado período, que por lo general es de un año.

La actividad de las Tarjetas de Crédito, se enfoca dentro de la clasificación de Cuentas Nacionales del Banco Central, en la categoría de Intermediación Financiera.

Esta Intermediación Financiera, es la captación de recursos del mercado nacional, de personas naturales o jurídicas con exceso de liquidez, a través de un pago de una tasa de interés (pasiva), para colocar estos recursos a personas naturales o jurídicas que tienen necesidad de liquidez, a través del cobro de una tasa de interés (activa), esta diferencia es conocida como Spread Bancario, es decir, el excedente que existe entre la tasa pasiva y la activa, representa la utilidad de la Institución Financiera.

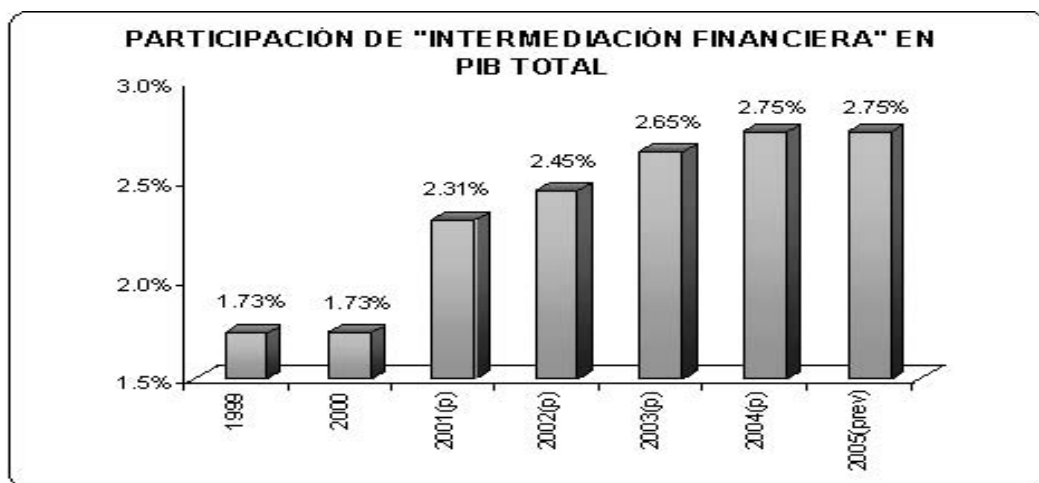
El negocio de una Institución Financiera radica en que, siempre la tasa de interés activa debe ser mayor a la tasa de interés pasiva, mientras mayor sea

el margen de diferencia entre las dos, mayor será la utilidad para la Institución.

La Intermediación Financiera dentro del PIB, muestra una tendencia creciente a partir del año 2000, ya que existió la recesión económica del año 1999 con el cambio de la moneda nacional (Sucre), por la moneda dura (Dólar).

A continuación se presenta un gráfico donde se puede apreciar la evolución de la Intermediación Financiera en el PIB desde el año 1999 hasta el 2005.

GRAFICO 2.1



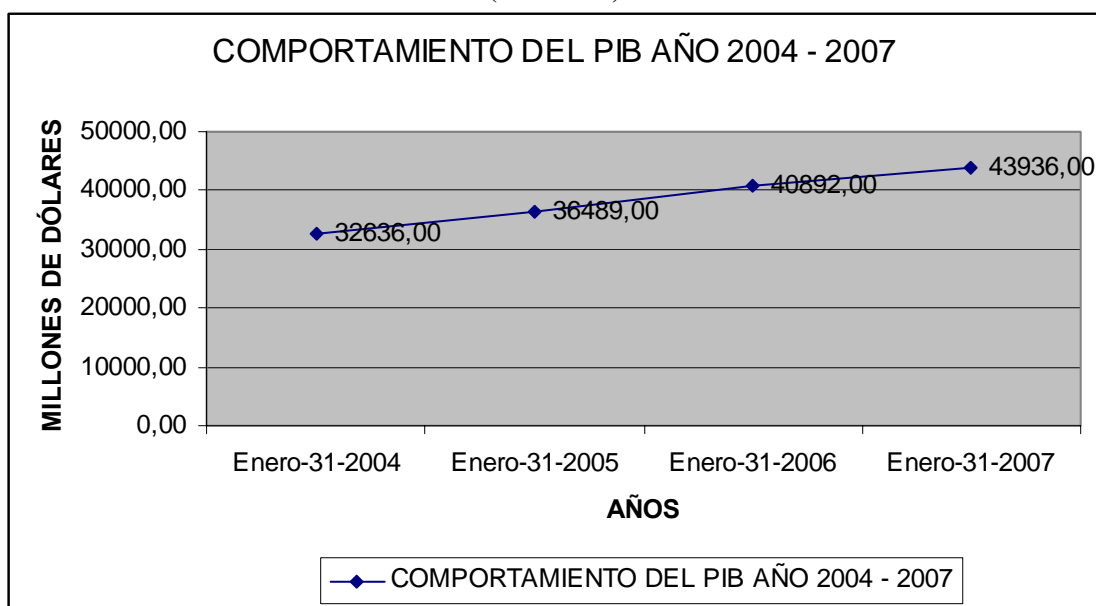
Fuente: Banco Central del Ecuador

La crisis económica del año 1999, afectó significativamente al sector financiero. La inestabilidad económica traducida en altos niveles de inflación y devaluación del Sucre, el decrecimiento del consumo nacional, el retiro masivo de depósitos bancarios y la quiebra de grandes Instituciones Financieras, afectaron gravemente la actividad de Bancos y emisores de Tarjetas de Crédito.

Como se puede apreciar en el gráfico, el PIB se ha incrementado, es decir, que la economía del país se ha estabilizado y ha tenido un crecimiento, por eso este sector de la economía ecuatoriana es de vital importancia y todo esto gracias al modelo económico de la Dolarización.

El crecimiento del mercado de las tarjetas de crédito, está directamente relacionado con el crecimiento del consumo nacional, y principalmente, con el consumo de estratos económicos medios y altos de la población, quienes pueden acceder con mayor facilidad a este tipo de productos financieros.

**GRAFICO 2.2
COMPORTAMIENTO DEL PIB
(2004-2007)**



Fuente: Banco Central del Ecuador

**TABLA 2.1
COMPORTAMIENTO PIB (MILLONES DE DOLARES)
(2004-2007)**

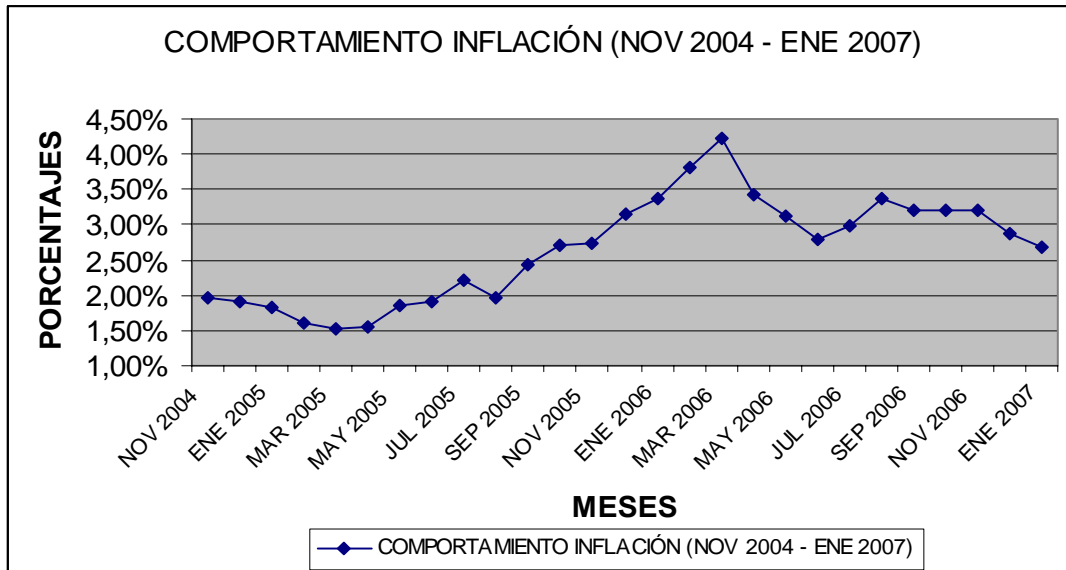
FECHA	VALOR
Enero-31-2007	43936.00 millones de USD
Enero-31-2006	40892.00 millones de USD
Enero-31-2005	36489.00 millones de USD
Enero-31-2004	32636.00 millones de USD

Fuente: Banco Central del Ecuador

El nivel del crecimiento del PIB en millones de dólares a Enero del 2007 con respecto del año 2004, ha experimentado un incremento del 25.74%, lo cual es un indicador, el mismo que permite visualizar una tendencia de crecimiento de la economía, por lo que se puede considerar al PIB, como una **Oportunidad Alta.**

Inflación

GRAFICO 2.3
COMPORTAMIENTO INFLACIÓN
(Nov 2004 – Ene 2007)



Fuente: Banco Central del Ecuador

TABLA 2.2
COMPORTAMIENTO PORCENTUAL DE LA INFLACION
(2004-2006)

FECHA	VALOR
Enero-31-2007	2.68 %
Diciembre-31-2006	2.87 %
Noviembre-30-2006	3.21 %
Octubre-31-2006	3.21 %
Septiembre-30-2006	3.21 %
Agosto-31-2006	3.36 %
Julio-31-2006	2.99 %
Junio-30-2006	2.80 %
Mayo-31-2006	3.11 %
Abril-30-2006	3.43 %
Marzo-31-2006	4.23 %
Febrero-28-2006	3.82 %
Enero-31-2006	3.37 %
Diciembre-31-2005	3.14 %
Noviembre-30-2005	2.74 %
Octubre-31-2005	2.72 %
Septiembre-30-2005	2.43 %
Agosto-31-2005	1.96 %
Julio-31-2005	2.21 %
Junio-30-2005	1.91 %
Mayo-31-2005	1.85 %
Abril-30-2005	1.54 %
Marzo-31-2005	1.53 %
Febrero-28-2005	1.62 %
Enero-31-2005	1.82 %
Diciembre-01-2004	1.95 %
Noviembre-01-2004	1.96 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

La inflación mensual de Octubre 2006 alcanzó un valor de 3.5%, lo cual implicó una reducción en el ritmo de crecimiento de los precios frente a la inflación de Septiembre (5.7%).

Como resultado, la inflación anual se ubicó en 3.21%. La inflación acumulada del período enero-Octubre 2006 fue 2.73%, ligeramente superior al valor registrado en Octubre de 2005 (2.66%).⁷

El Banco Central presentó los datos al mes de Diciembre del 2006 con una inflación del 2,87%, la misma que es inferior a la cifra del 2005, que cerró en 3,14%, es decir se redujo en un 8.59%.

La cifra que presenta el Banco Central a Enero del 2007 es de 2.68%, y la inflación anual se encuentra en el 0.30%.

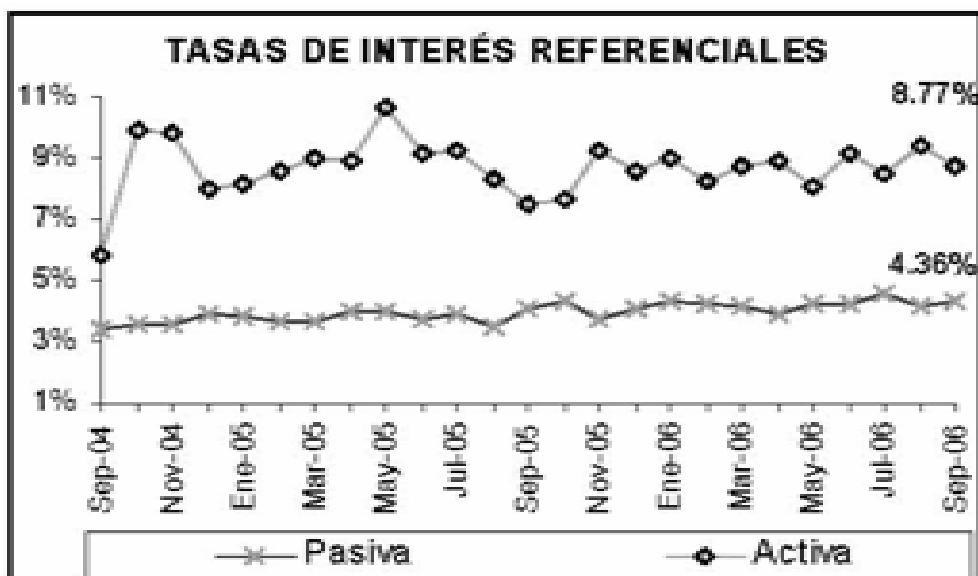
Los precios se han mantenido estables, la economía se encuentra estable, por lo que el comportamiento de esta variable se presenta favorable para el objeto de estudio (Tarjetas de crédito), así, la inflación es considerada como una **Oportunidad Media** por lo volátil de este indicador.

Si hoy por hoy el medio de pago más fácil y práctico para las personas es, a través de las tarjetas de crédito, es importante que los precios de los bienes y servicios que se ofertan en el mercado, se mantengan y que no se reduzca la capacidad de comprar.

⁷<http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf200610.pdf>

Tasas de Interés

GRAFICO 2.4
COMPORTAMIENTO TASAS INTERES REFERENCIALES
(2004-2006)



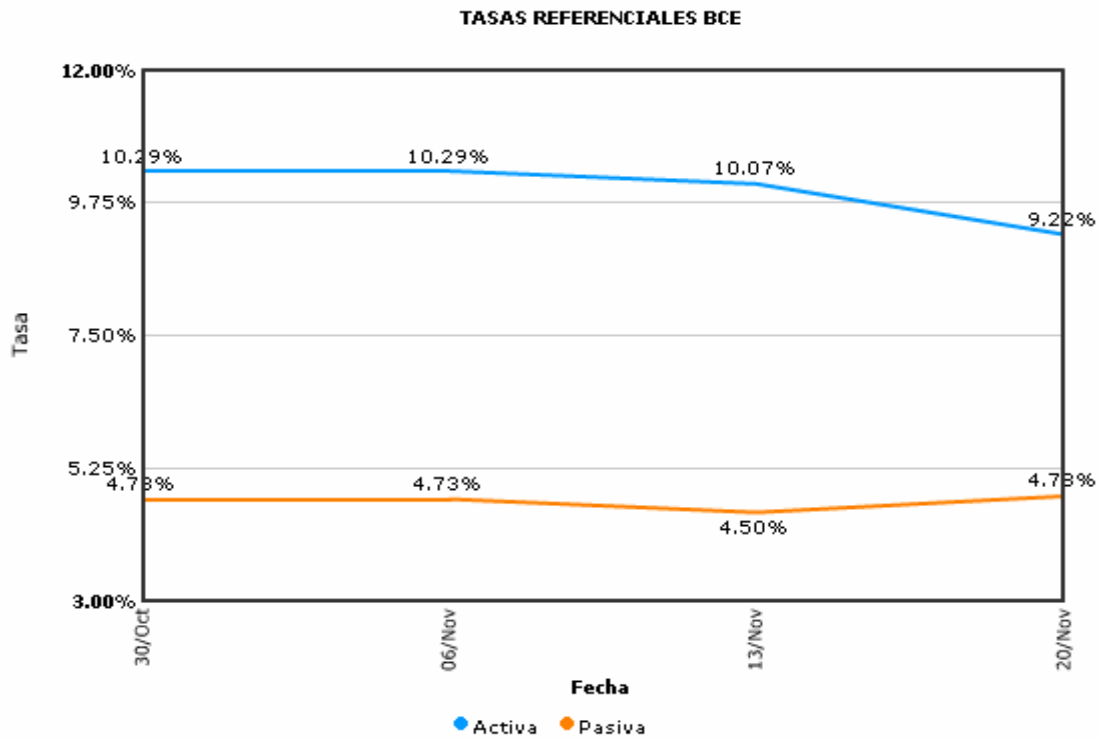
Fuente: Picaval

Durante Septiembre de 2006, las tasas de interés referenciales publicadas por el Banco Central del Ecuador, observaron un promedio de 4.58% en la tasa pasiva, y 8.35% en la activa. En agosto el promedio fue de 4.23% en la tasa pasiva y 9.02% en la activa. En la tasa pasiva se dio una tendencia mas definida al alza que ha sido característica durante el presente año, mientras que la tasa activa no ha tenido una tendencia muy definida, pero si se puede apreciar cierta inclinación al alza.

Durante las primeras semanas de Octubre del 2006 la tasa pasiva registró un promedio de 4.53%, ligeramente inferior al de Septiembre, y la tasa activa un promedio de 9.34%, que no ha tenido mayor fluctuación en relación al mes anterior. Durante Septiembre y Octubre las tasas de interés referenciales, experimentaron una volatilidad mayor con respecto a los primeros meses del año. Este comportamiento estuvo influenciado por el ambiente político actual, y las elecciones que se realizaron el mes de Octubre, además como efecto del proceso eruptivo del Volcán Tungurahua, con impacto en la producción y precios.⁸

⁸ www.picaval.com.ec/picavalG/xmlpicaval/TARJETAS.pdf

GRAFICO 2.5
TASAS REFERENCIALES BCE
(Octubre 2006)



Fuente: Cedatos.com.ec

Por otro lado en el mes de Noviembre del 2006 la tasa pasiva presenta un promedio de 9.86%, es decir un incremento con respecto al mes anterior, pero al final del mes de Noviembre, la tasa activa referencial publicada por el Banco Central cierra en un 9.22% con tendencia a la baja, por otro lado, la tasa pasiva del mes de Noviembre presenta un promedio de 4.67%, un incremento con relación al anterior mes, en este caso se cierra el período con una tasa pasiva de 4.78%, es decir que se las instituciones Financieras tienden a pagar más por la captación de los recursos existentes en el mercado. Las tasa de Interés activa referencial al mes de Marzo del 2007 es de 8.90%⁹ y la tasa pasiva al mes Marzo del 2007 es de 5.09%¹⁰.

Es decir que la tasa pasiva se ha incrementado y la tasa activa ha disminuido con relación al mes de Diciembre cuyas tasas cerraron en el 4.87% y 9.86% respectivamente.

⁹ http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa

¹⁰ http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=pasiva

Este comportamiento de las tasas de interés tanto activa como pasiva, es importante analizarla desde el punto de vista del trabajo en cuestión, la Tarjeta de Crédito se ve íntimamente relacionada con la tasa activa, ya que es una manera de colocar recursos en el mercado, a través de un cupo o una autorización, para en lo posterior recibir los pagos acorde a la tasa anteriormente mencionada.

En comparación con EE-UU en donde las tasas de interés son tres veces inferiores a las de la economía ecuatoriana, es notorio la inferioridad de nuestra economía, a pesar de que las dos naciones cuentan con una misma moneda, las circunstancias son diferentes, tanto en el ámbito económico social y político, aquí radica la diferencia entre dos países con una misma moneda.

La tasa de interés en palabras sencillas, es el precio del dinero, si lo vemos de otra manera si el precio de un producto o servicio puede costar lo mismo en estos dos países, la diferencia radica en el interés que es transferido al cliente, por esto después de un tiempo determinado, el cliente en el Ecuador habrá pagado más que en el nación de poder.

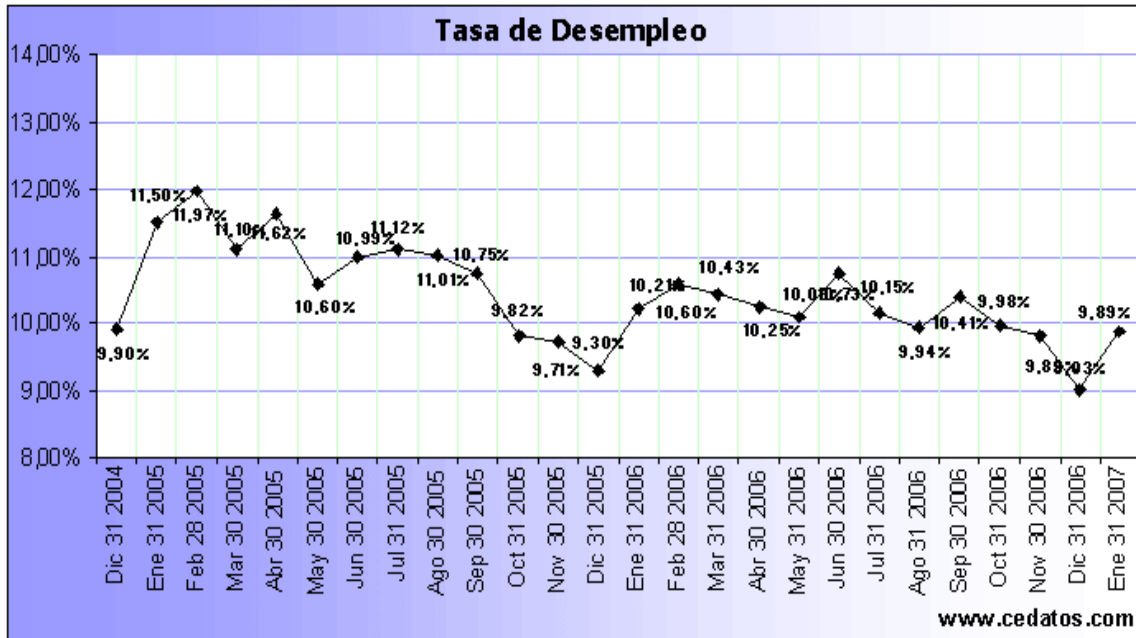
Es por ello que las Instituciones Financieras otorgan mayores plazos para el pago, y en primera instancia disminuyen el impacto en el cliente, para de forma engañosa aumentar sus ingresos por el financiamiento de estos bienes o servicios, que representan la necesidad del cliente.

Por lo que se puede concluir que las tasas de interés son una **Amenaza Alta.**

2.1.1.1.3. Factor Social

Desempleo y Subempleo

GRAFICO 2.6
TASA DE DESEMPLEO
(2004-2007)



Fuente: cedatos.com.ec

TABLA 2.3
DESEMPLEO Y SUBEMPLEO
(1997-2006)

Años	Desempleo	Subempleo
1997	9,20%	41,30%
1998	11,80%	51,80%
1999	15,10%	45,00%
2000	10,30%	49,90%
2001	8,10%	34,90%
2002	7,70%	30,70%
2003	9,30%	45,80%
2004	9,90%	42,50%
2005	9,70%	47,10%
2006	10,40%	49,30%
2007	9,89%	42,70%

Fuente: Inec; http://www.expreso.ec/especial_economia/empleo.asp

Si se considera el análisis desde año 1999, donde la tasa de desempleo era de 15.1%, para el 2000 la tasa de desempleo se reduce al 10.3%, y ha seguido decreciendo hasta el año 2003 donde cae a un 9.3%.

Las razones son muy sencillas no es que se haya generado múltiples fuentes de empleo ni que se haya aperturado nuevas empresas, tampoco que se haya implementado planes productivos o que se fomente la agricultura para que de esta forma se pueda disminuir este índice de vital importancia, lo que sucedió en el Ecuador fue que las personas salieron bajo el panorama de la migración a países como ESPAÑA y ESTADOS UNIDOS donde si existen dichas plazas.

En la última década 100.000 ecuatorianos han huido del país por año promedio. El primer lustro del 2000 se llevo 160.000 compatriotas anuales, y hasta hoy el flujo migratorio neto sigue en 70.000/año en las estadísticas mentirosas de la Dirección Nacional de Migración. La gente huye a como de lugar y el país no cavila en ello. Se estima que un 20% de la población, 2.8 millones, residen fuera, muchos indocumentados y sin atención del gobierno.¹¹

El incremento migratorio va en directa relación con la tasa de pobreza nacional, que disparo el número de pobres de 3.5 a 5.7 millones en 15 años (1990-2004) en donde el 38.5% de la población conoce la miseria (9.9% es indigente y 28.6% pobre).¹²

El dato del 2003 que se presenta en la tabla 2.3 es muy real, la tasa de desempleo aumento del 9.3% al 10.4%

Estos países ya pusieron muchas trabas a los emigrantes para evitar la salida hacia su país, y de esta manera evitar que resten fuentes de trabajo a los ciudadanos nacidos en estos países, debido a esto la tasa de desempleo aumenta. Al no existir la facilidad para salir del país y sin fuentes propias de trabajo es obvio el crecimiento de esta tasa, que conlleva también el aumento de los índices de pobreza y delincuencia.

¹¹ Revista Vistazo, Opinión por Alberto March, Diciembre 2006 , Pág. 15

¹² Revista Vistazo, Opinión por Alberto March, Diciembre 2006 , Pág. 15

Desde el año 2004 hasta la fecha (Noviembre del 2006), la tasa de desempleo se ha incrementado a un 10.4%, según la Empresa Cedatos el desempleo en el Ecuador a la fecha de Enero del 2007 la tasa de Desempleo se encuentra en el 9.89%¹³, es decir que ha existido un ligero incremento en la generación de fuentes de trabajo.

La economía ecuatoriana deberá crecer por lo menos, al 6% anual para que las tasas de desempleo y subempleo empiecen a bajar a un modesto ritmo de 1% al año. Según el analista Pablo Lucio Paredes, la fuerza laboral ecuatoriana aumenta al 3% anual a eso habría que sumarle un necesario crecimiento adicional del 3% para que además de lograr la creación de empleos nuevos consigamos que “Todas las personas que ya están trabajando generen mas riqueza” y puedan elevar sus entandares de vida dice el economista. Lo malo es que Ecuador a duras penas crecerá un poco por encima del 3% en el 2007.¹⁴

En el país la falta de empleo genera también otra problemática, el subempleo, ya que debido a la baja remuneración de los empleados en las diferentes industrias nacionales, se genera la necesidad de buscar otra actividad adicional, o dedicarse al comercio informal para poder cubrir los gastos que la subsistencia de él y su familia requieren.

Los datos presentados en el año 2000 evidencian que el 50% de los ciudadanos con capacidad de trabajar se encontraba subempleado, esto refleja la realidad en donde las personas no cuentan con los recursos suficientes para poder vivir dignamente.

Estas circunstancias provocan la separación de familias, desembocando en una problemática social donde los hijos no se forman adecuadamente y son fácil presa de la delincuencia por no contar con un ambiente de bienestar en la familia.

¹³ <http://www.cedatos.com.ec/contenido.asp?id=101>

¹⁴ Revista Vistazo, Cifra Mágica, Diciembre 2006, Pág. 13

El subempleo en el país a partir del año 1999, presenta un índice del 46%, el cual se ha incrementado en el año 2006 al 49.3%, pero a Enero del 2007 esta variable presenta una cifra de 42.7%, es decir se ha reducido en 6.6%, lo cual representa que se han generado plazas de trabajo directas pero existe por la cifra la necesidad de buscar una fuente adicional de ingresos.

El desempleo y subempleo, para la Institución Financiera se considera una Amenaza Alta ,debido a que no existe estabilidad laboral, la Institución Financiera emisora de Tarjetas de Crédito otorga este producto sin la garantía de hasta cuando este cliente pueda cubrir sus obligaciones, aun habiéndose realizado un análisis crediticio minucioso, ya que la inestabilidad laboral del mismo puede ocasionar irregularidades en el cumplimiento de sus obligaciones con el riesgo de no recuperar los valores crediticios.

Por eso este tipo de índice es considerado como una **Amenaza Alta**

2.1.1.1.4. Factor Tecnológico

Para la División Tarjetas de Crédito del Banco del Austro este factor es considerado como una **Oportunidad Alta** , debido a que al ofrecer al mercado tarjetas de crédito bajo las franquicias de VISA y MASTERCARD Internacional, es asesorado, así como, obligado a cumplir ciertos parámetros de calidad, que se sustentan en la tecnología que cada uno de los Bancos locales. Dentro de estas Instituciones Financieras podemos destacar las siguientes: Banco del Pacifico (PACIFICARD), Banco de Guayaquil (PRIVILEGIOS), Banco Bolivariano (BANKCARD), Banco del Pichincha (VISA BANCO PICHINCHA).

2.1.1.2. Micro ambiente

En el micro ambiente se describen los factores que tienen relación directa con la Institución, estos factores son aquellos que la División Tarjetas de Crédito puede controlar para poder mejorar su eficiencia, y así alcanzar una mejor competitividad en el mercado en el cual se desempeña, como tema en estudio se tomaran algunos factores entre los cuales están la competencia y los clientes.

2.1.1.2.1. Competencia

A continuación, se presenta una tabla donde se clasifica por Institución Financiera emisora, clase de tarjeta de crédito, y el número total de tarjetas existentes en el mercado nacional.

Aquí se considera el total consolidado, el cual, es publicado por la Superintendencia de Bancos, ente regulador de las Instituciones Financieras del Ecuador, esta tabla ha sido presentada con fecha 10 de febrero del 2006.

TABLA 2.4
CLASIFICACION INSTITUCIONES FINANCIERAS
TIPO DE TARJETA
2006

NUMERO DE TARJETAS POR CLASE
Del 1 al 31 de diciembre de 2005

INSTITUCIÓN	TARJETA	TOTAL
--------------------	----------------	--------------

SOCIEDAD FINANCIERA DINERS CLUB	DINERS	233.063,00
	Total DINERS	233.063,00

BANCO BOLIVARIANO	MASTERCARD	3.766,00
BANCO CENTRO MUNDO	MASTERCARD	65.400,00
BANCO DE GUAYAQUIL	MASTERCARD	27.775,00
BANCO DEL AUSTRO	MASTERCARD	8.769,00
BANCO DEL PACIFICO	MASTERCARD	97.383,00
BANCO DEL PICHINCHA	MASTERCARD	10.205,00
BANCO PRODUBANCO	MASTERCARD	78.005,00
MUTUALISTA PICHINCHA	MASTERCARD	11.923,00
PACIFICARD	MASTERCARD	116.099,00
	Total MASTERCARD	419.325,00

BANCO AMAZONAS	VISA	4.990,00
BANCO BOLIVARIANO	VISA	37.368,00
BANCO COMERCIAL DE MANABI	VISA	1.557,00
BANCO DE GUAYAQUIL	VISA	46.325,00
BANCO DE LOJA	VISA	2.072,00
BANCO DE MACHALA	VISA	25.090,00
BANCO DEL AUSTRO	VISA	36.832,00
BANCO DEL PACIFICO	VISA	111.980,00
BANCO DEL PICHINCHA	VISA	153.252,00
BANCO GENERAL RUMIÑAHUI	VISA	452,00
BANCO GUAYAQUIL BANK TRUST	VISA	147,00
BANCO INTERNACIONAL	VISA	25.944,00
BANCO PRODUBANCO	VISA	2,00
MUTUALISTA AZUAY	VISA	1.905,00
	Total VISA	447.916,00

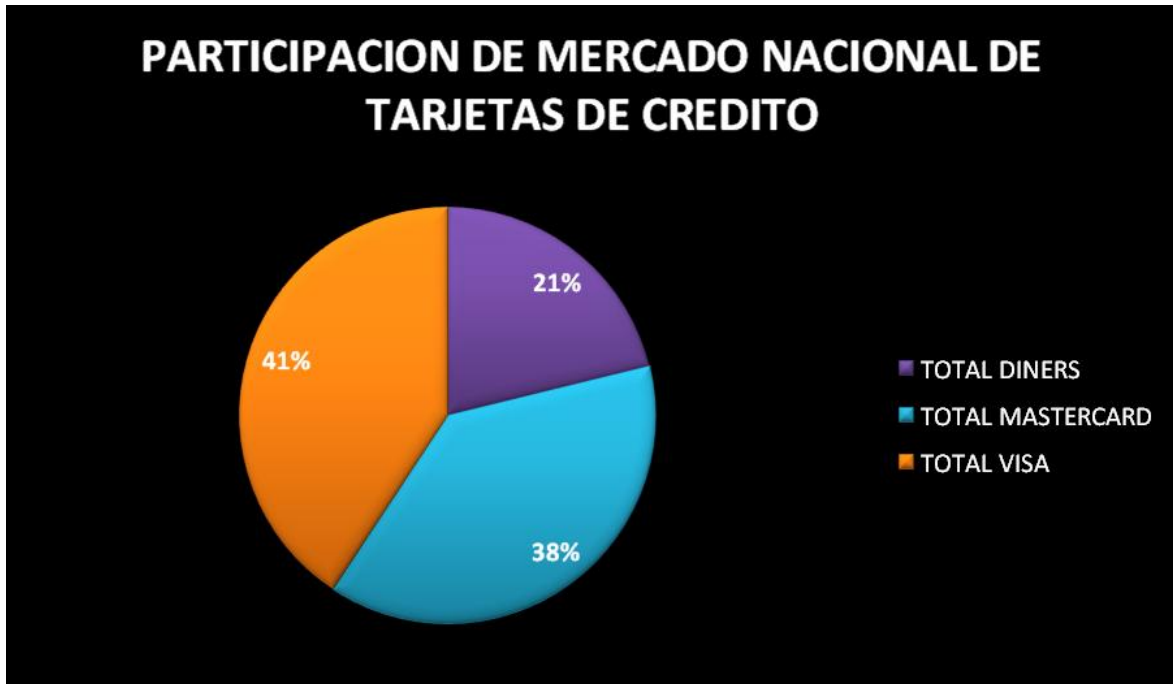
OTROS	218.877,00
TOTAL	1.319.181,00

Fuente: Estructuras integradas de datos / Subgerencia de servicios informaticos / Central de Riesgos (SCR)

Elaboración: Dirección Nacional de Estudios y Estadísticas/ Dirección de Estadísticas/ CGV

Fecha de Actualización: 10 de febrero de 2006

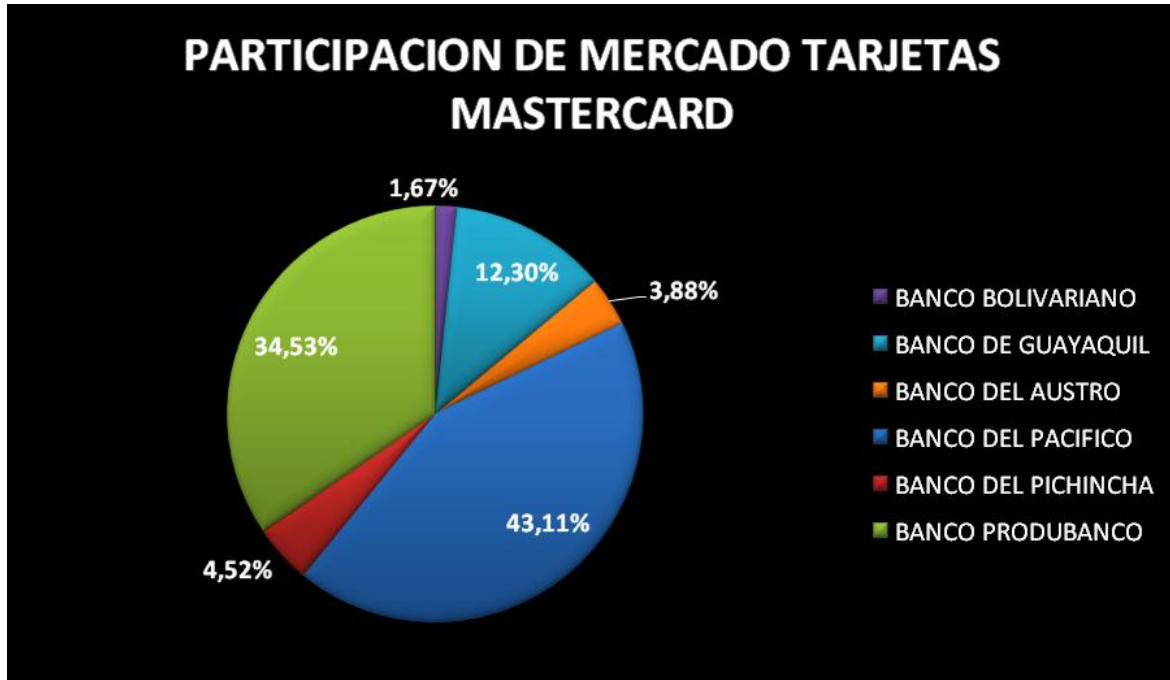
GRAFICO 2.7
MERCADO DE TARJETAS DE CREDITO



Datos extraídos de la Tabla 2.4
Fuente: Superintendencia de Bancos
Autor: Carlos Baldeón

La División Tarjetas de Crédito del Banco del Austro, se encuentra inmersa en el mercado nacional de tarjetas de crédito, a través de sus tarjetas Visa y Mastercard, las cuales se distribuyen en el país con un 41% y 38% respectivamente, este tipo de tarjetas son emitidas por Instituciones Financieras acreditadas por estas franquicias internacionales, dentro de las cuales se encuentra el Banco del Austro, el 21% del mercado global lo ocupa Diners la misma que es emitida únicamente por la Sociedad Financiera Diners Club del Ecuador la cual cuenta con un segmento significativo dentro del Sistema Financiero.

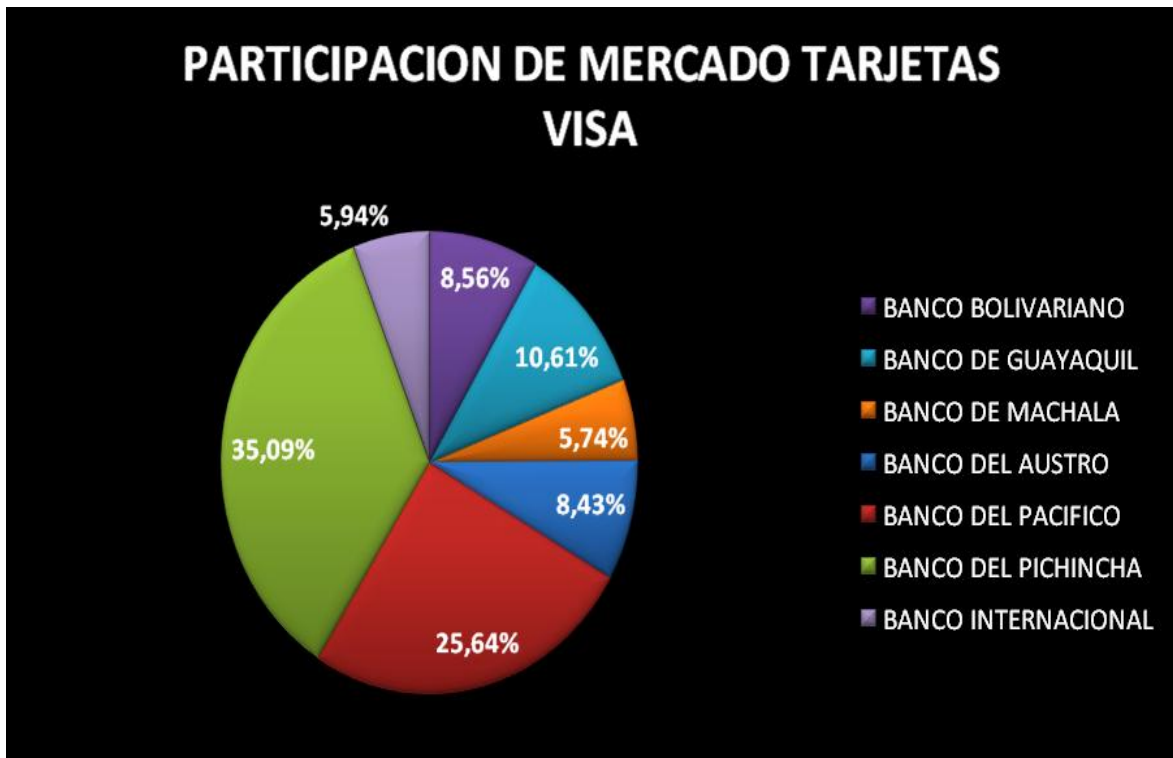
GRAFICO 2.8
PARTICIPACION EN EL MERCADO
TARJETAS MASTERCARD



Datos extraídos de la Tabla 2.4
Fuente: Superintendencia de Bancos
Autor: Carlos Baldeón

El 41% de tarjetas Mastercard se encuentra repartido entre las Instituciones Financieras de la siguiente manera, la mayor participación de tarjetas Mastercard en el mercado nacional lo ocupa Pacificard con un porcentaje del 43.11%, seguido por Produbanco con el 34.53 %, el Banco del Austro es miembro hace dos años de esta franquicia y tiene una participación del 3.88%.

**GRAFICO 2.9
PARTICIPACION EN EL MERCADO
TARJETA VISA**



**Datos extraídos de la Tabla 2.4
Fuente: Superintendencia de Bancos
Autor: Carlos Baldeón**

Por otro lado, El Banco del Austro a través de su División Tarjetas de crédito, se ve inmerso en el mercado nacional en colocación de tarjetas Visa en un 8.43%, ocupa el quinto puesto en participación de tarjetas en el mercado, con respecto a esta franquicia, el primer lugar lo domina el Banco del Pichincha 35.09%, seguido por Banco de Pacífico con el 25.64%, y Banco de Guayaquil con el 10.61%, lo antecede el Banco Bolivariano con el 8.56%.

En tres años, los ecuatorianos hicieron crecer un 40%, en el volumen manejado por tarjetas de crédito.

El uso de dinero plástico, ha aumentado significativamente en los hábitos de consumo y pago de los ecuatorianos, según un informe de la consultora de mercado Market Watch.

Esto lo demuestra la evolución de la cartera de tarjetas de crédito al pasar de \$393 millones, en diciembre de 2002 a \$1,078 millones en diciembre de 2005, es decir, existió un crecimiento anualizado del 40% en tres años.

Adicionalmente, mientras en el 2002 la cartera de tarjeta de crédito representaba el 32,6% del total de cartera de consumo del sistema financiero privado, a diciembre de 2005 ese rubro representó el 50%.

El número de tarjeta habientes también tuvo un crecimiento significativo en estos últimos tres años, pasando de 584 mil en diciembre 2002 a 1,3 millones en 2005; o sea existió un crecimiento anualizado de 31,2%.

El líder del mercado ecuatoriano sigue siendo Diners Club, a pesar que ha disminuido su participación de mercado al pasar del 47% en 2002 al 33% en 2005, mientras que Pacificard (Visa y Mastercard) ha ganado mercado a raíz de su fusión con Banco del Pacífico, pasando del 8% en 2002 al 22%. American Express Banco de Guayaquil también ha subido su participación, pasando del 8% al 13%. 15

Al ver como se presentan los datos, se puede decir que la competencia es una Amenaza Alta.

Debido a que todas las Instituciones Financieras buscan enganchar a los clientes, utilizan obsequios y promociones atractivas con el fin de fidelizar al cliente con la Institución.

Esto coloca a la División Tarjetas de Crédito en la carrera por mantener el

¹⁵ http://www.hoy.com.ec/NoticiaNue.asp?row_id=241646

mercado, y tener un crecimiento del mismo, por lo que, el servicio ofrecido y la eficiencia de los procesos que este maneje contribuirá con este objetivo.

Si el resto de entidades Financieras maneja los mismos principios de crédito rotativo y diferido que el Banco del Austro, es un deber tener calidad en el servicio ofrecido, para ser percibidos ante el cliente como una entidad Financiera que ofrece un excelente producto y un servicio eficiente y competitivo en el mercado nacional.

2.1.1.2.2. Los Clientes

El cliente del Banco del Austro a través de su División Tarjetas de Crédito, es aquella persona natural de ingresos bajos, medios, altos y muy altos que requiere de una tarjeta bajo las franquicias internacionales de VISA y MASTERCARD, para lo cual la Institución ha generado productos destinados para cumplir los requerimientos de cada uno de estos segmentos, también, dentro de nuestros clientes se encuentran personas jurídicas, las cuales necesitan mantener una “línea de crédito permanente, para poder facilitar la adquisición de materia prima, productos terminados insumos para la producción, etc., favoreciendo la inmediata reinversión de capital de trabajo del proveedor y otorgando al distribuidor plazo para pagar de acuerdo a las políticas de ventas de las empresas y si es necesario mayor financiamiento a un costo diferenciado de otros productos del mercado”¹⁶

Esta variedad de clientes a los cuales van dirigidas las Tarjetas de Crédito del Banco del Austro, representan una **Oportunidad Alta** ya que permite diversificar el riesgo de la Institución.

¹⁶ <http://www.bancodelaustro.com/>

2.1.2. Análisis Interno

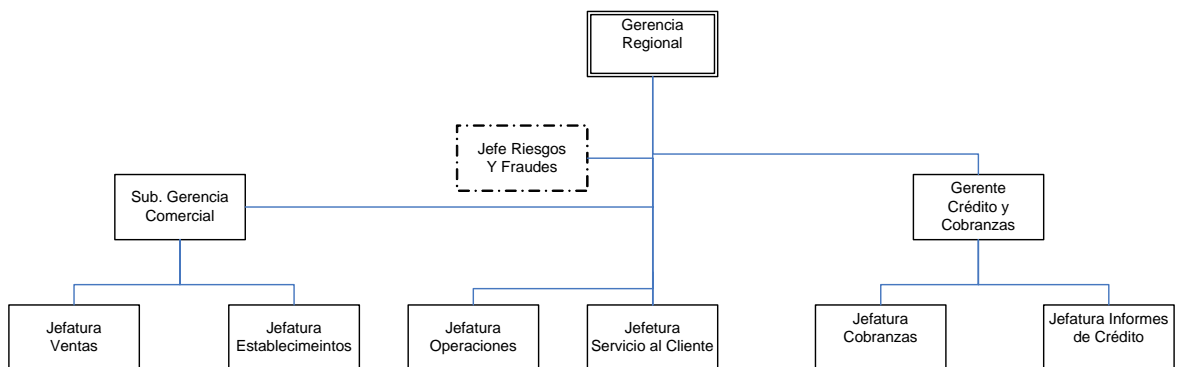
A través de este análisis interno de la División Tarjetas de Crédito del Banco del Austro determinará cuales son sus fortalezas y debilidades.

El análisis se lo realiza con relación a sus capacidades: Administrativa, Financiera, Tecnológica y Talento Humano.

2.1.2.1. Capacidad Administrativa.-

La división tarjetas de crédito se desempeña bajo la siguiente estructura:

**FIGURA
2.1
ORGANIGRAMA FUNCIONAL
DIVISION TARJETAS DE CRÉDITO DEL BANCO DEL AUSTRO**



El tipo de liderazgo que se desempeña en la División Tarjetas de Crédito es democrático, cada acción a seguir se la analiza en un Comité, y las decisiones y planes a seguir se las determina en forma conjunta con cada uno de los jefes departamentales, cada una de estas decisiones son transmitidas al personal.

Este tipo de liderazgo es una **Fortaleza Alta**, ya que todo el personal se alinea a los requerimientos planteados por la gerencia.

La Gerencia Regional cuenta con autonomía en la toma de decisiones de importancia calificada como “media”, lo cual facilita estos procesos.

Por otro lado al ser la matriz general en la ciudad de Cuenca la Gerencia Regional reporta todas las actividades y todos los requerimientos de importancia “alta” a la Gerencia Nacional, lo cual demora las aprobaciones y muchas de las veces son negadas, la falta de autonomía en este nivel de importancia se considera como una **Debilidad Media**.

Dentro de la administración de La División Tarjetas de Crédito se puede acotar las siguientes características:

Dentro de la logística que se maneja dentro de la división están los contratos con Courier externos a cargo de los cuales se encuentra la entrega de correspondencia (estados de cuenta-entrega de tarjetas a domicilio), los cuales no son 100% efectivos, generando reclamos e inconformidad con el servicio.

Esto hace que la entidad sea vista con un servicio deficiente por lo que a este factor se lo puede calificar como una **Debilidad Alta**.

El conocer el que somos, y hacia donde la Institución se dirige, es un parámetro fundamental para poder involucrar al personal dentro de los objetivos pretendidos por la Institución, pero por eso se considera como una **Debilidad Alta** a la falta de conocimiento de cual es la Misión, Visión y Objetivos de la División Tarjetas de Crédito del Banco del Austro por parte del personal.

Todas las actividades que se desarrollan es de manera funcional, cada persona que labora en la División realiza sus labores acorde a las funciones otorgadas, no se tiene una administración por procesos en donde cada persona sea el responsable de cada uno de los mismos, lo cual es una **Debilidad Media**.

En la División Tarjetas de Crédito se han realizado las actividades, y se han cumplido las funciones de manera histórica, es decir que, la persona que estuvo anteriormente en un puesto fue la que capacito en todas las actividades que tiene que realizar la persona que llega a ocupar este mismo cargo, y esto se debe a que no existe un manual de procedimientos (operativos), en donde se estipule

la manera correcta de desempeñar sus labores, esto se considera como una **Debilidad Alta.**

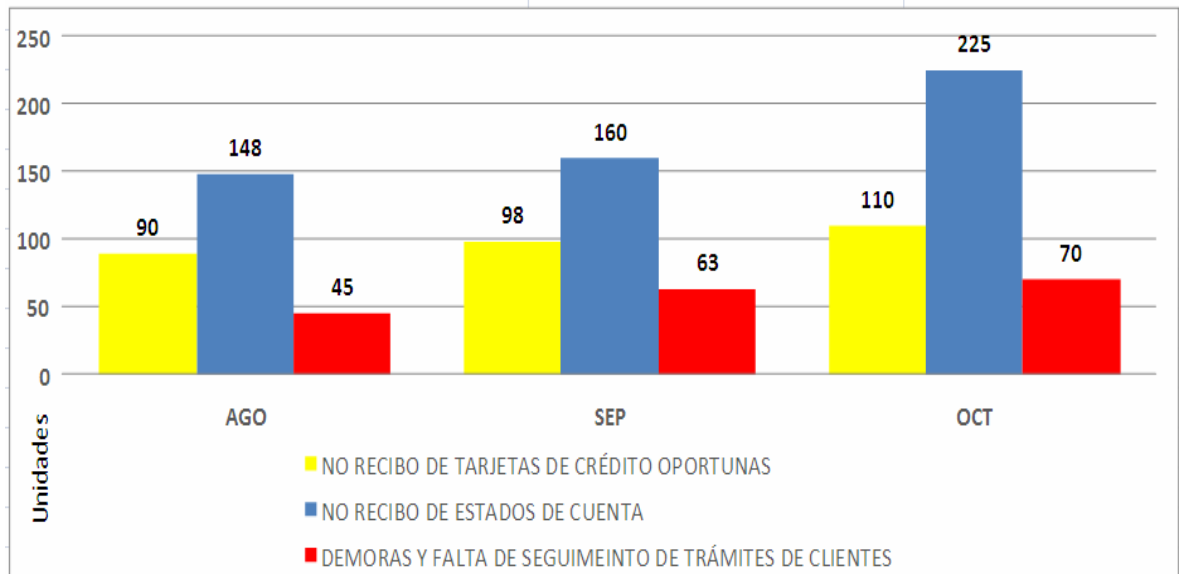
Al no disponer de un manual de procedimientos tampoco se puede tener un control eficiente de las actividades que se desarrollan en el mismo, ya que no existe un estándar o medidores que permitan reflejar la mejora o el deterioro de la eficiencia en cada uno de los procesos existentes, no se puede comparar estadísticamente que fue lo que sucedió un determinado mes con relación a otro bajo los mismos parámetros, por lo que también se considera como una **Debilidad Alta.**

La División Tarjetas de Crédito dispone de diferentes productos, así como también, de una gran variedad de servicios, muchos de los cuales el cliente no conoce y por ende no hace uso de estos, esto representa una **Debilidad Alta** ya que la tarjeta de crédito no va a ser percibida por el cliente de la mejor manera, y va a encontrar tarjetas sustitutas o de la competencia para poder beneficiarse de estos servicios que el cliente por el desconocimiento no hace uso, lo que representa la pérdida de clientes para la Institución.

El cliente del Banco del Austro de la División Tarjetas de Crédito, tiene insatisfacción con el servicio que es ofrecido por parte del área de servicio al cliente, si bien se cuenta con personal femenino de muy buena presencia con aptitudes de servicio y preparación adecuada, las estadísticas de los tramites y reclamos de clientes presentados van en aumento, y este tipo de reclamos se enfocan en tres ejes: La no entrega de estados de cuenta, la demora o no entrega de tarjetas , y desatención, demoras, y falta de seguimiento a trámites y reclamos presentados.

Se presenta a continuación las estadísticas de los tres últimos meses del departamento de atención a clientes:

GRAFICO 2.10
ESTADISTICAS DE ATENCION AL CLIENTE
TARJETAS DE CREDITO



Fuente: Extracto estadísticas agosto-Septiembre-October 2006
Depto. Servicio al Cliente
Autor: Carlos Baldeón

Al analizar el aumento del 34% en los reclamos de no recepción de estados de cuenta, se puede determinar que este aumento representa una **Debilidad Alta**.

El aumento del 18% en la no recepción de las tarjetas de crédito, coloca este problema de igual manera como una **Debilidad Alta**.

Se debe acotar que este porcentaje representa solamente las tarjetas correspondientes a renovaciones automáticas que se realizan mensualmente. Ya que las tarjetas que se generan de nuevos clientes, no son enviadas por medio de un Courier, sino que son entregadas directamente al cliente en las oficinas del Banco, lo que genera malestar en el cliente nuevo y antiguo destruyendo nuestra imagen y fidelización, por lo cual también se considera como una **Debilidad Alta**.

El tercer problema analizado (desatención, demora y no seguimiento de trámites y/o reclamos), ha tenido un incremento del 34% dentro de los tres

últimos meses, por lo cual se considera como una **Debilidad Alta**, siendo un factor determinante en la pérdida de clientes.

Estos factores son primordiales ya que representan para el cliente la fotografía de la Institución, la tarjeta de crédito, el estado de cuenta y el sentirse parte de la Institución son parámetros que el departamento de atención a clientes debe controlar y manejar correctamente para el bienestar del cliente y lograr la excelencia dentro del mercado.

Otro factor a considerar, es la alta rotación del personal, como las actividades que se realizan son por experiencias y conocimiento de personas que se desempeñaban con anterioridad en un cargo, la salida de éste de la Institución deja un vacío, y siempre una persona va a realizar una actividad de diferente manera.

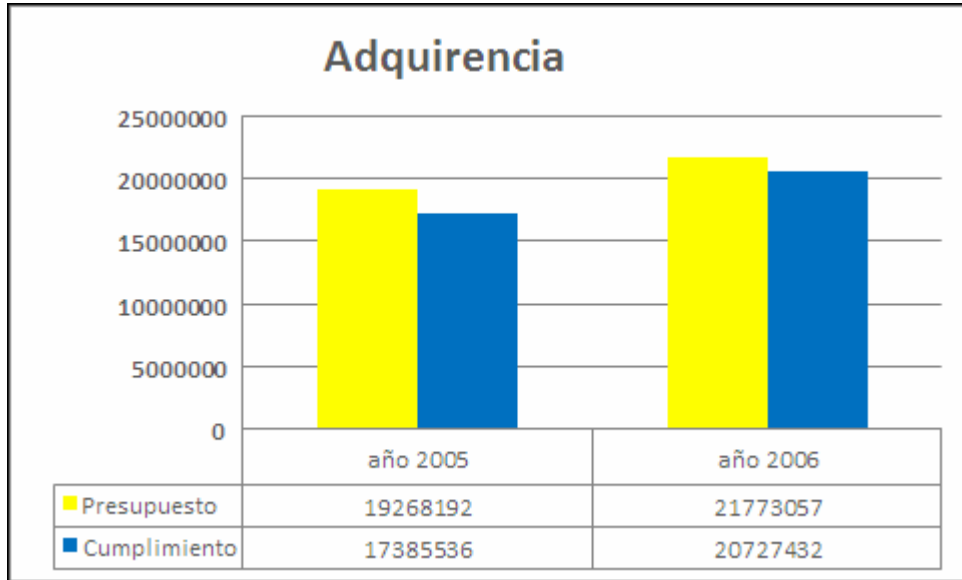
Esta rotación del personal considero como una **Debilidad Alta**, no permite el desarrollo normal de la división, se pierde tiempo y recursos para el nuevo entrenamiento de la nueva persona seleccionada para el cargo.

2.1.2.2. Capacidad Financiera.-

La División Tarjetas del Banco del Austro elabora un plan operativo cada año en donde es asignado un presupuesto exigido dentro de lo cual están inmersos los objetivos pretendidos ya sea por el Banco del Austro, o las franquicias VISA y MASTERCARD, esta se considera como una **Fortaleza Alta**.

Tres aspectos fundamentales, de lo que es la capacidad financiera dentro de la División de Tarjetas de crédito son: La adquirencia, la recuperación de cartera vencida, y la colocación de Tarjetas en el mercado.

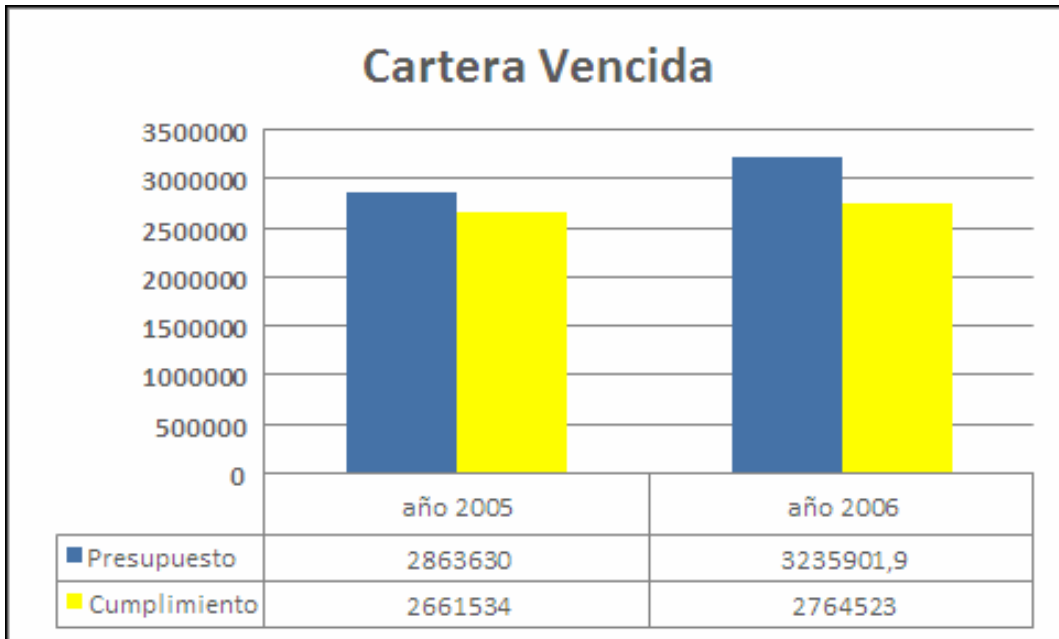
**GRAFICO 2.11
ADQUIRENCIA EN TARJETAS
(2005 – 2006)**



Fuente: Informe anual Banco del Austro

La adquirencia en tarjetas de crédito, en el presupuesto del año 2005 fue cumplida en un 90%, por los datos presentados en el gráfico 2.11, el presupuesto fue incrementado en un 13%, como proyección al año 2006, y de similar forma fue cumplido ya en un 95.19%, lo cual representa un cumplimiento satisfactorio de las metas trazadas por la Gerencia, por lo tanto podemos anotar la adquirencia como una **Fortaleza Alta**.

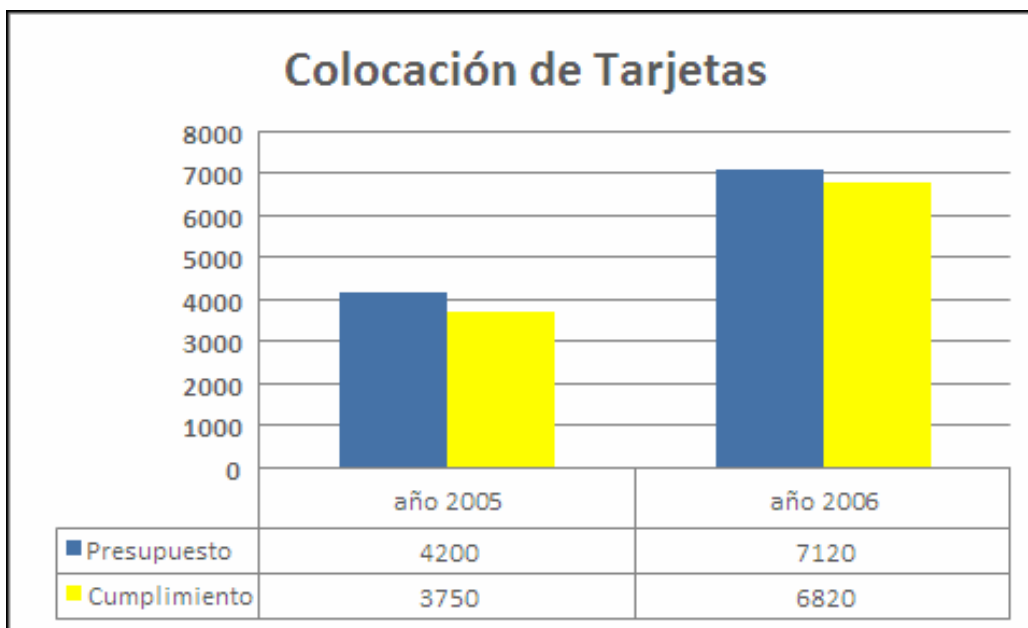
**GRAFICO 2.12
CARTERA VENCIDA
(2005 – 2006)**



Fuente: Informe anual Banco del Austro

El presupuesto de recuperación de cartera vencida en el 2005, fue cumplido en un 92%, y en la proyección al 2006, se cumplió en un 85%, lo cual refleja una disminución en la cartera vencida que mantiene el Banco del Austro en su División de Tarjetas de Crédito, es por esto que se califica como una **Fortaleza Media**.

**GRAFICO 2.13
COLOCACION DE TARJETAS
(2005 - 2006)**



Fuente: Informe anual Banco del Austro

La colocación de tarjetas para el año 2005 fue cumplida con relación al presupuesto en un 89%, el presupuesto fue incrementado en un 58.9%, es decir colocar 7120 tarjetas, hasta la fecha se ha cumplido en un 95%, lo cual determina que se trata de una **Fortaleza Alta.**

2.1.2.3. Capacidad Tecnológica

La División Tarjetas de Crédito del Banco del Austro en esta 2006 tuvo una renovación en lo que concierne a equipos de computación, cada empleado cuenta con equipos actualizados que le permiten realizar sus labores de forma eficiente lo que representa una **Fortaleza Alta.**

El contar con una red de cajeros exclusiva (propia) del Banco del Austro, conocida como “RED APOYO”, permite tener un mejor control de las operaciones realizadas, al aumentar la seguridad y poder contar con video de los retiros de cada uno de los cajeros, nos permite minimizar el riesgo o fraude ante las posibles estafas, esta se considera como una **Fortaleza Alta.**

Dentro de la “RED APOYO”, se debe considerar los POS (Point Of Sale) que como se había especificado anteriormente son los puntos de venta en cada uno de los establecimientos afiliados, permiten capturar electrónicamente las compras realizadas por los clientes en un determinado establecimiento, de esta manera se reduce el tiempo de transacción y permite realizar los diferidos de los clientes de forma automática, lo cual es una **Fortaleza Alta** ante la competencia.

Además, se cuenta con herramientas como Internet e Intranet, y cuentas personales de correo electrónico internos para el personal.

El Internet es destinado para mandos medios y altos, así como el personal que requiere de este servicio, esto con el fin de agilizar la comunicación y requerimientos con entes externos.

El Intranet es un medio de información y consulta, así como de actualización de conocimientos, políticas generales del Banco del Austro y de la División Tarjetas.

La cuenta de correo electrónico de los funcionarios es utilizada como una herramienta de comunicación y solución de problemas de manera oportuna.

Este tipo de tecnologías de información se considera como una **Fortaleza Alta**.

2.1.2.4. Capacidad Talento Humano

La renovación del personal durante el último año ha servido para incorporar a la Institución personas jóvenes y preparadas, dinámicas y adaptables a las condiciones del mercado, lo cual es una **Fortaleza Alta**.

Las personas al ser preparadas tienen una ventaja pero se ven mermadas en sus posibilidades de desarrollo de sus habilidades si no existe una capacitación constante de cada uno de los productos o servicios que son ofrecidos por la Institución, no se puede ofrecer un servicio de óptimas condiciones, si el

personal no se encuentra capacitado para dar solución a los requerimientos de los clientes, la falta de capacitación se considera como una **Debilidad Alta**.

Un factor importante a considerar es la motivación del personal para desarrollar su gestión, el personal recibe motivación moral y anímica por parte del Gerente Regional o Jefes Departamentales como **Fortaleza Media**, pero el personal no es motivado económicamente, la baja remuneración, la tercerización laboral, es primordial para el desaliento de los empleados, esto desencadena la búsqueda de mejores oportunidades, lo cual eleva la rotación del personal, se considera como una **Debilidad Alta**, este factor de motivación es primordial ya que si este no se encuentra motivado no se puede esperar resultados óptimos, ni un sentimiento de pertenencia con la Institución.

Además se debe acotar que la selección de personal no es optima, ya que no se realiza una medición adecuada de los perfiles requeridos para los diferentes cargos, esto también afecta a los resultados esperados en cada una de las metas trazadas por la Institución, por lo cual se deben establecer parámetros estrictos por parte del Departamento de Recursos Humanos en la selección y contratación de personal calificado. Esto se califica como una **Debilidad Media**.

2.1.3. Matrices de Impacto

Presenta de forma resumida todo atributo que se ha realizado en el análisis interno, y las tendencias resultantes del análisis externo, de esta manera mediante las combinaciones de fortalezas y debilidades se hará el análisis interno y de las oportunidades y amenazas se hará el análisis externo.

Se procede a establecer los medidores bajo un rango de calificación que va desde 1 a 5 de la siguiente manera:

1 → BAJO

3 → MEDIO

5 → ALTO

De esta manera se procede a desarrollar las matrices tanto interna como externa bajo los medidores establecidos.

2.1.3.1. Interno

TABLA 2.5
MATRIZ DE IMPACTO INTERNA

FACTORES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
CAPACIDAD ADMINISTRATIVA									
LIDERAZGO DEMOCRATICO	x						5		
AUTONOMIA					x			3	
LOGISTICA/COURIER				x			5		
CONOCIMIENTO CULTURA CORPORATIVA				x			5		
ORGANIZACIÓN FUNCIONAL					x			3	
FALTA MANUALES DE PROCEDIMIENTOS				x			5		
FALTA DE INDICADORES DE DESEMPEÑO				x			5		
ROTACION DE PERSONAL				x			5		
DESCONOCIMIENTO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS				x			5		
ENTREGA ESTADOS DE CUENTA				x			5		
ENTREGA TARJETAS DE CREDITO(COURIER)				x			5		
DESATENCIÓN Y DEMORA DE TRAMITES Y/O RECLAMOS				x			5		
CAPACIDAD FINANCIERA									
PRESUPUESTO ESTABLECIDO	x						5		
ADQUIRENCIA	x						5		
RECUPERACION DE CARTERA		x						3	
COLOCACION DE TARJETAS DE CREDITO	x						5		
CAPACIDAD TEGNOLOGICA									
EQUIPOS COMPUTACION ACTUALIZADOS	x						5		
CAJEROS AUTOMATICOS CON RED PROPIA	x						5		
CAPTURA ELECTRONICA (POS)	x						5		
HERRAMIENTAS DE INFORMACION	x						5		
CAPACIDAD TALENTO HUMANO									
TALENTO HUMANO	x						5		
CAPACITACION TALENTO HUMANO				x			5		
MOTIVACION MORAL AL PERSONAL		x						3	
MOTIVACION ECONOMICA				x			5		
SELECCIÓN DE PERSONAL					x			3	

2.1.3.2. Externo

TABLA 2.6
MATRIZ DE IMPACTO EXTERNA

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
ANALISIS EXTERNO									
MACROAMBIENTE									
FACTORES POLITICOS				X			5		
FACTORES ECONOMICOS									
PRODUCTO INTERNO BRUTO	X						5		
INFLACION		X						3	
TASAS DE INTERES				X			5		
FACTOR SOCIAL									
DESEMPLEO/SUBEMPLEO				X			5		
MIGRACION/DELINCUENCIA				X			5		
FACTOR TECNOLÓGICO	X						5		
MICROAMBIENTE									
COMPETENCIA				X			5		
DIVERSIDAD DE CLIENTES	X						5		

2.1.3.3. Vulnerabilidad

La matriz de vulnerabilidad, es una herramienta que, permite determinar cuales son aspectos vulnerables ante las amenazas de medio, y de esta forma, todas las debilidades que se puedan presentar, convertirlas en fortalezas.

TABLA 2.7
MATRIZ DE VULNERABILIDAD

	AMENAZAS	FACTORES POLITICOS	TASAS DE INTERES	DESEMPLEO/ SUBEMPLEO	MIGRACION / DELINCUENCIA	COMPETENCIA	TOTAL	
		5	5	5	5	5		
DEBILIDADES								
AUTONOMIA	3	3	3	3	3	5	17	
LOGISTICA/COURIER	5	5	5	5	5	5	25	2
CONOCIMIENTO CULTURA CORPORATIVA	5	5	5	5	5	5	25	
ORGANIZACIÓN FUNCIONAL	3	3	3	3	3	3	15	
FALTA MANUALES DE PROCEDIMIENTOS	5	5	5	5	5	5	25	1
FALTA DE INDICADORES DE DESEMPEÑO	5	5	5	5	5	5	25	
ROTACION DE PERSONAL	5	5	5	5	5	5	25	
CAPACITACION TALENTO HUMANO	5	5	5	5	5	5	25	
MOTIVACION ECONOMICA	5	5	5	5	5	5	25	3
SELECCIÓN DE PERSONAL	3	3	3	5	5	5	21	
DESCONOCIMIENTO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	5	5	5	5	5	5	25	4
DESATENCION Y DEMORA DE TRAMITES Y/O RECLAMOS	5	5	5	5	5	5	25	5
TOTAL		54	54	56	56	58		
		5	4	2	3	1		

2.1.3.4. Aprovechabilidad

La matriz de Aprovechabilidad, es una herramienta que permite determinar cuales son las oportunidades que el medio ofrece, y como la Institución a través de sus fortalezas puede aprovecharlas.

TABLA 2.8
MATRIZ DE APROVECHABILIDAD

		OPORTUNIDADES						
			PIB	INFLACIÓN	FACTOR TECNOLÓGICO	DIVERSIDAD DE CLIENTES	TOTAL	
			5	3	5	5		
FORTALEZAS								
LIDERAZGO DEMOCRÁTICO	5		5	3	5	5	18	
PRESUPUESTO ESTABLECIDO	5		5	5	5	5	20	
ADQUIRENCIA	5		5	5	5	5	20	2
RECUPERACIÓN DE CARTERA	3		5	5	3	5	18	4
COLOCACIÓN DE TARJETAS DE CRÉDITO	5		5	5	5	5	20	1
EQUIPOS COMPUTACIÓN ACTUALIZADOS	5		5	3	5	5	18	
CAJEROS AUTOMÁTICOS CON RED PROPIA	5		5	5	5	5	20	
CAPTURA ELECTRÓNICA (POS)	5		5	5	5	5	20	
HERRAMIENTAS DE INFORMACIÓN	5		5	3	5	5	18	
TALENTO HUMANO	5		5	3	5	5	18	3
MOTIVACIÓN MORAL AL PERSONAL	3		3	3	3	3	12	
TOTAL			53	45	51	53		
			2	4	3	1		

2.1.3.5. Hoja de Trabajo

La hoja de trabajo permite reflejar, cuales son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la Institución, una vez analizadas las herramientas de vulnerabilidad y Aprovechabilidad.

**TABLA 2.9
HOJA DE TRABAJO**

		ÁMBITO INTERNO		ÁMBITO EXTERNO
		FORTALEZAS		OPORTUNIDADES
POSITIVO	1	COLOCACIÓN DE TARJETAS DE CRÉDITO	1	DIVERSIDAD DE CLIENTES
	2	ADQUIRENCIA	2	PRODUCTO INTERNO BRUTO
	3	TALENTO HUMANO	3	FACTOR TECNOLÓGICO
	4	RECUPERACIÓN DE CARTERA	4	INFLACIÓN
		DEBILIDADES		AMENAZAS
NEGATIVO	1	FALTA MANUALES DE PROCEDIMIENTOS	1	COMPETENCIA
	2	LOGÍSTICA/COURIER	2	DESEMPLEO/SUBEMPLEO
	3	MOTIVACIÓN ECONÓMICA	3	MIGRACIÓN / DELINCUENCIA
	4	DESCONOCIMIENTO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	4	TASAS DE INTERÉS
	5	DESATENCIÓN Y DEMORA DE TRAMITES Y/O RECLAMOS	5	FACTORES POLÍTICOS

TABLA 2.11
MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA
DEBILIDADES / OPORTUNIDADES - AMENAZAS

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1 DIVERSIDAD DE CLIENTES	1 COMPETENCIA
	2 PRODUCTO INTERNO BRUTO	2 DESEMPLEO/SUBEMPLEO
	3 FACTOR TECNOLÓGICO	3 MIGRACIÓN / DELINCUENCIA
	4 INFLACIÓN	4 TASAS DE INTERÉS
DEBILIDADES	D.O.	D.A.
1 FALTA MANUALES DE PROCEDIMIENTOS	D1. O1. O3. Levantamiento, análisis, y mejora de los procesos que se realizan.	D1.D4.D5.A1. A2.A3.A4.A5. Creación de manuales operativos, será la herramienta principal para lograr un desempeño eficiente en la satisfacción a las necesidades de los clientes.
2 LOGÍSTICA/COURIER	D2.D3.D4 O1. Capacitación al personal, para cubrir los requerimientos específicos de cada uno de los segmentos de clientes existentes, y posibles nuevos clientes.	D2.A4. A6. Establecer un modelo de logística, que permita de forma efectiva cumplir las entregas tanto de estados de cuenta, como de tarjetas de crédito.
3 MOTIVACIÓN ECONÓMICA	D3. O4. O2. Nivelación de remuneraciones del personal, para de esta forma reducir la rotación, y promover una selección efectiva del personal.	D2.A1. A2. Establecer perfiles adecuados en el personal asignado para cada cago, con el fin de optimizar la adaptación del mismo.
4 DESCONOCIMIENTO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	D4.O1. Capacitación del personal para promocionar de manera efectiva los productos y servicios que la Institución ofrece.	
5 DESATENCIÓN Y DEMORA DE TRAMITES Y/O RECLAMOS	D5.D2.O1.O3. Establecer mecanismos de comunicación, que permitan relacionar de una mejor manera el fin común.	

2.1.3.7. Síntesis

Estrategias Ofensivas:

Estrategias FO:

Se aplico la combinación de las fortalezas y oportunidades:

- Establecer alianzas estratégicas en base a afinidades con Empresas, aprovechando la estabilidad económica, crecimiento de mercado y la tecnología disponible.
- Motivar el consumo por parte de los clientes, a través de pagos diferidos, promociones.
- Aprovechamiento del personal joven y con experiencia, para captar nuevos clientes y mejorar el servicio de la Institución.
- Incentivar el pago de obligaciones, con financiamientos, reducción de intereses por pagos inmediatos

Estrategias DO:

Se aplico la combinación de las debilidades y oportunidades:

Estrategias Defensivas:

- Levantamiento, análisis, y mejora de los procesos que se realizan.
- Capacitación al personal, para cubrir los requerimientos específicos de cada uno de los segmentos de clientes existentes, y posibles nuevos clientes.
- Nivelación de remuneraciones del personal, para de esta forma reducir la rotación, y promover una selección efectiva del personal.
- Capacitación del personal para promocionar de manera efectiva los productos y servicios que la Institución ofrece.

- Establecer mecanismos de comunicación, con empresa courier que permitan relacionar de una mejor manera el fin común.

Estrategias FA:

Se aplico la combinación de las fortalezas y amenazas:

- Fortalecer la colocación de tarjetas en el mercado a través de promociones y servicios estableciendo las ventajas sobre la competencia.
- Lanzar promociones a establecimientos para que se promueva el consumo de la Tarjeta de Crédito de la Institución.
- Motivar al personal para crear un sentimiento de pertenencia con el Banco y evitar la rotación del mismo.

Estrategias DA:

Se aplico la combinación de las debilidades y amenazas:

- La creación de manuales operativos, será la herramienta principal para lograr un desempeño eficiente en la satisfacción a las necesidades de los clientes.
- Establecer un modelo de logística, que permita de forma efectiva cumplir las entregas tanto de estados de cuenta, como de tarjetas de crédito.
- Establecer perfiles adecuados en el personal asignado para cada cago, con el fin de optimizar la adaptación del mismo.

CAPITULO 3

3. Direccionamiento Estratégico

Es el conjunto de acciones que orientan a la organización hacia el futuro, este direccionamiento estratégico hace referencia a la misión, visión, políticas, y estrategias que tiene la división para llevar adelante su desempeño, en otras palabras es, toda actividad que realiza la Empresa, enmarcada para lograr de forma conjunta los propósitos que esta persigue.

3.1.Principios y Valores

Los valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social.

Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define así misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes.

Características de los valores

- Se desarrollan en condiciones muy complejas.
- Son necesarios para producir cambios a favor del progreso.
- Son posibles porque muchos seguimos creyendo en ellos.
- No son ni pueden ser un simple enunciado.

Importancia de los valores en una empresa

- Los valores son muy importantes para una empresa porque son grandes fuerzas impulsoras del cómo hacemos nuestro trabajo.
- Permiten posicionar una cultura empresarial.
- Marcan patrones para la toma de decisiones.
- Sugieren toques máximos de cumplimiento en las metas establecidas.
- Promueven un cambio de pensamiento.
- Evitan los fracasos en la implantación de estrategias dentro de la empresa.

- Se lograr una baja rotación de empleados.
- Se evitan conflictos entre el personal.
- Con ellos los integrantes de la empresa de adaptan más fácilmente.
- Se logra el éxito en los procesos de mejora continua¹⁷

Los valores que se presentan en la página de Internet del Banco del Austro para la aplicación de cada uno de los empleados, con el fin de mantener con claridad y consistencia el propósito de la Empresa son los siguientes:

“Honestidad, integridad, profesionalismo y buen servicio para con nuestros clientes, lealtad, justicia y equidad con nuestro personal. Transparencia y compromiso para con la comunidad, puntualidad y eficiencia con los proveedores respeto a las normas y las leyes”.¹⁸

Al analizar estos valores, se puede determinar que no son los que realmente se ponen en ejecución, o el personal involucrado no tiene conocimiento de estos.

Los valores que destacan los empleados de diferentes departamentos en un compendio son los siguientes:

- Innovación: Se debe estar en capacidad de innovar productos y servicios diferenciadores en el mercado y anticiparse a la competencia.
- Adaptación: Se debe poder adaptarse a los cambios del entorno y a los requerimientos del cliente.
- Integración: Se debe estar en capacidad de integrarse a los procesos del banco, de manera de poder administrar de mejor manera nuestros recursos
- Mística: Se debe realizar nuestros mejores esfuerzos para llegar a ser líderes en el mercado, a través del trabajo en equipo

¹⁷ http://www.trabajo.com.mx/valores_de_una_empresa.htm

¹⁸ http://www.bancodelaustro.com/quienes_somos.html

3.2.Misión

Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe .Así mismo es la determinación de la/las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.

En la misión se define: la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar.

Características de una misión

Las características que debe tener una misión son: amplia, concreta, motivadora y posible.

Elementos que complementan la misión

Con la misión conoceremos el negocio al que se dedica la empresa en la actualidad, y hacia qué negocios o actividades puede encaminar su futuro, por lo tanto también debe ir de la mano con la visión y los valores.

La importancia de la misión

Es esencial que la misión de la empresa se plantee adecuadamente por que permite:

- Definir una identidad corporativa clara y determinada, que ayuda a establecer la personalidad y el carácter de la organización, de tal manera que todos los miembros de la empresa la identifiquen y respeten en cada una de sus acciones.
- Da la oportunidad de que la empresa conozca cuales son sus clientes potenciales, ya que una vez que se ha establecido la identidad corporativa, los recursos y capacidades, así como otros factores de la empresa; es mucho más fácil acercarse a aquellos clientes que fueron omitidos en la formulación de la estrategia.

- Aporta estabilidad y coherencia en la operaciones realizadas, el llevar una misma línea de actuación provocará credibilidad y fidelidad de los clientes hacia la empresa; logrando un relación estable y duradera entre las dos partes.
- La misión también nos indica el ámbito en el que la empresa desarrolla su actuación, permitiendo tanto a clientes como a proveedores así como a agentes externos y a socios, conocer el área que abarca la empresa.
- Define las oportunidades que se presentan ante una posible diversificación de la empresa.¹⁹
- La Misión del Banco del Austro, responde a preguntas como son: para que existe la organización, cuál es su negocio, cuáles sus objetivos, clientes, y su responsabilidad social.

La misión del Banco del Austro es:

“Somos un Banco Ecuatoriano con presencia internacional, que logra la fidelidad de sus clientes, al brindarles productos y servicios innovadores de calidad que superan sus expectativas; a través de un equipo humano motivado y calificado, gestión personalizada y adecuada tecnología, promoviendo el desarrollo y bienestar de la comunidad”

La misión que presenta el Banco del Austro, refleja la actividad o su giro de negocio que desempeña con claridad, al decir, Banco Ecuatoriano con presencia Internacional, da la idea general de su actividad, esta parte corresponde a la pregunta esencial de la misión, es decir, el ¿Qué es?.

¹⁹ http://www.trabajo.com.mx/mision_de_una_empresa.htm

También determina lo que hace, es decir, ofrecer productos y servicios innovadores, respondiendo de esta manera a la pregunta, ¿Qué hace?

La siguiente pregunta a la cuál responde la Misión es ¿Cómo lo hace?, para lo cual esta da su respuesta con, una gestión personalizada y adecuada tecnología.

Y Finalmente, el objetivo o el ¿Para qué? lo hace, lo expresa, promoviendo el desarrollo y el bienestar de la comunidad.

Con todo este análisis se puede determinar que la Misión es adecuada y permite con ella alcanzar objetivos trazados por la Institución.

3.3. Visión

Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización.

La visión es creada por la persona encargada de dirigir la empresa, y quien tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos.

La visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la empresa.

Una vez que se tiene definida la visión de la empresa, todas las acciones se fijan en este punto y las decisiones y dudas se aclaran con mayor facilidad. Todo miembro que conozca bien la visión de la empresa, puede tomar decisiones acorde con ésta.

Importancia de la visión

La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio.

Ventajas que tiene el establecer una visión

- Fomenta el entusiasmo y el compromiso de todas las partes que integran la organización.
- Incentiva a que desde el director general hasta el último trabajador que se ha incorporado a la empresa, realicen acciones conforme a lo que indica la visión. Recordando que los mandos superiores tienen que predicar con el ejemplo.²⁰

La Visión del Banco del Austro es:

“Ser el Banco de apoyo permanente que brinde satisfacción integral a los clientes en el país y en el exterior, por su calidad de servicio”

Se realiza el siguiente análisis para determinar si la visión esta correctamente formulada para lo cuál se consideran los siguientes aspectos:

¿Tiene Dimensión de Tiempo?

Si se toma en cuenta la palabra permanente, esta no refleja un tiempo determinado, sino una constante no definida.

¿Es Integradora?

Si, en tanto que se fomenta el compromiso del personal para cumplir con el objetivo de brindar una satisfacción integral a todos los clientes.

¿Proyecta sueños y esperanzas?

No, no establece una posición clara de cómo quiere verse a futuro en el medio, es decir que posicionamiento quiere la institución en el País o a nivel Internacional.

¿Incorporar valores?

Si, la Visión refleja el valor de calidad de servicio, el mismo que se encuentra involucrado con todas las actividades que se ofrecen al cliente.

²⁰ http://www.trabajo.com.mx/vision_de_una_empresa.htm

Con este análisis se determina que la Visión actual no cumple con todas las características pertinentes para alcanzar el éxito de la Empresa.

3.4.Objetivos

La División Tarjetas de Crédito dentro de su plan operativo presenta los siguientes Objetivos para lo que es tarjeta Visa y Mastercard respectivamente.

VISA

- Incremento de la participación de mercado de emisores en tres puntos posicionándonos en el cuarto lugar
- Incremento en la participación de mercado adquirente en cuatro puntos manteniéndonos en tercer lugar, dependiendo de las mejorar tecnológicas
- Incremento del número de tarjetas en 20%
- Incremento de cartera en 20%
- Incremento de consumos de tarjeta-habientes en 25%
- Incremento en adquirencia de facturación de comercios en 25%
- Reducción de la cartera improductiva en cuatro puntos

MASTERCARD

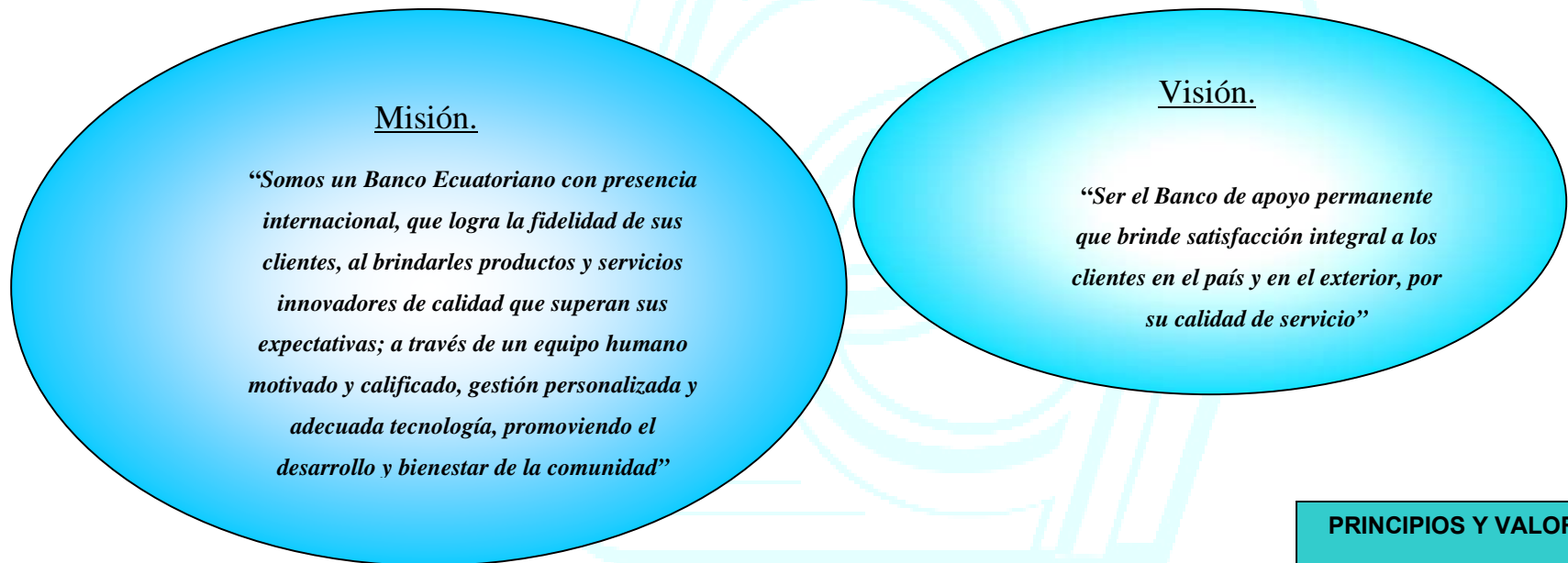
- Incremento de la participación de mercado de emisores en tres puntos posicionándonos en el tercer lugar
- Incremento en la participación de mercado adquirente en cuatro puntos manteniéndonos en tercer lugar, dependiendo de las mejorar tecnológicas
- Incremento del número de tarjetas en 35%
- Incremento de cartera en 45%
- Incremento de consumos de tarjeta-habientes en 50%
- Incremento en adquirencia de facturación de comercios en 25%
- Tope máximo de cartera improductiva del 10.90%

3.5. Plan Operativo Anual

A continuación se presenta el Plan Operativo Anual de la División Tarjetas de Crédito del Banco del Austro para el año 2007

En este Plan Operativo, se observa la misión, visión y objetivos, así también los principios y valores que se aplican en la División Tarjetas de Crédito.

Gráfico 3.1
Plan Operativo Anual



OBJETIVOS PLAN OPERATIVO AÑO 2007	
VISA	MASTERCARD
Incremento de la participación de mercado de emisores en tres puntos posicionándonos en el cuarto lugar	Incremento de la participación de mercado de emisores en tres puntos posicionándonos en el tercer lugar
Incremento en la participación de mercado adquirente en cuatro puntos manteniéndonos en tercer lugar, dependiendo de las mejorar tecnológicas	Incremento en la participación de mercado adquirente en cuatro puntos manteniéndonos en tercer lugar, dependiendo de las mejorar tecnológicas
Incremento del número de tarjetas en 20%	Incremento del número de tarjetas en 35%
Incremento de cartera en 20%	Incremento de cartera en 45%
Incremento de consumos de tarjeta-habientes en 25%	Incremento de consumos de tarjeta-habientes en 50%
Incremento en adquirencia de facturación de comercios en 25%	Incremento en adquirencia de facturación de comercios en 25%
Reducción de la cartera improductiva en 4 puntos	Tope máximo de cartera improductiva del 10.90%

PRINCIPIOS Y VALORES
○ Honestidad.
○ Integridad.
○ Innovación.
○ Adaptación.
○ Integración.
○ Mística.
○ Profesionalismo.
○ Buen Servicio.

CAPITULO 4

4. Análisis de Procesos

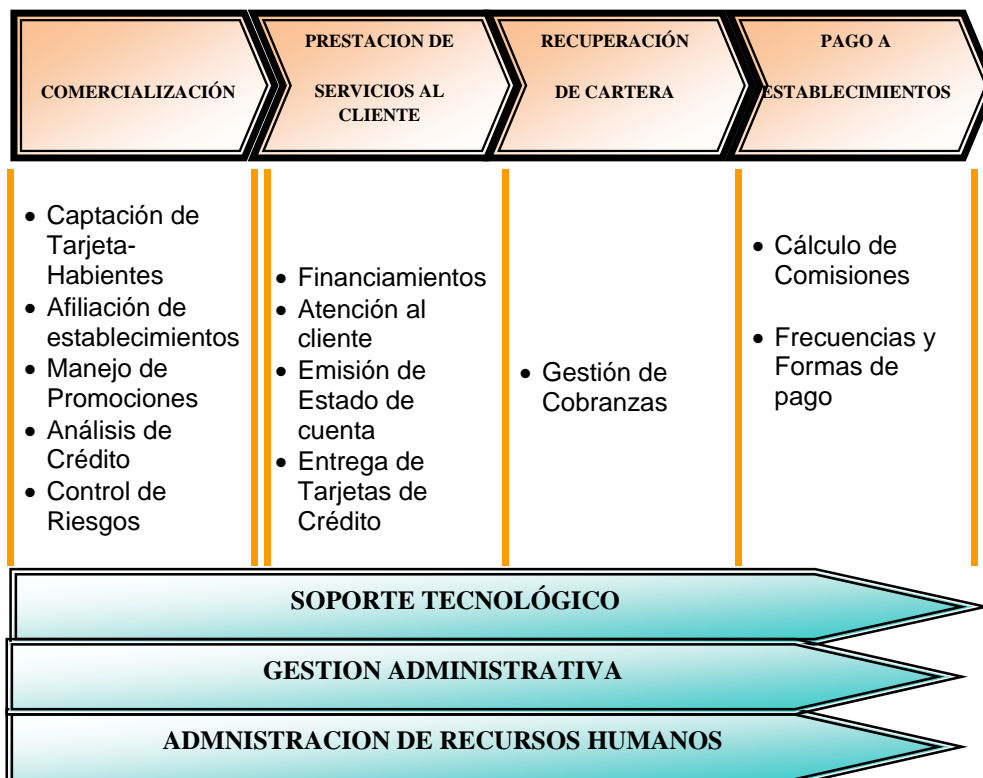
En este capítulo se analizan cada uno de los procesos de la División Tarjetas de Crédito del Banco del Austro.

4.1. Cadena de Valor de División de Tarjetas de Crédito del Banco del Austro

En el presente Capítulo se realiza el inventario de los procesos de la División Tarjetas de Crédito, entre los cuales se selecciona los más importantes, en base al método selectivo de razonamiento; estos procesos serán incorporados al mapa de procesos, clasificándolos en gobernantes, básicos y de apoyo.

Se presenta de forma general los principales procesos que identifican las actividades que se realizan en la División Tarjetas del Banco del Austro.

TABLA 4.1
CADENA DE VALOR



4.2. Inventario de procesos de la División Tarjetas de Crédito del Banco del Austro

Gerencia Regional

- Plan Operativo anual

Informes de Crédito

- Análisis de Crédito
- Control del Riesgo
- Proceso Operativo de Trámites de Servicio al Cliente
- Creación y Gestión de Establecimientos
- Actualización de Datos
- Ingreso y creación de Tarjetas de Crédito.

Cobranzas

- Gestión de Recuperación de Cartera
- Emisión de Certificados
- Refinanciamientos de Cartera Vencida

Servicio al Cliente

- Avances en efectivo
- Diferidos de Consumos nacionales e internacionales
- Cancelación de Tarjetas de Crédito
- Certificados
- Entrega de Estados de cuenta retenidos y rezagados
- Renovaciones

- Cancelación o Activación de Seguro y asistencia de emergencia
- Reemplazo por robo o pérdida de tarjeta
- Reemplazo por no embozo de tarjeta
- Reemplazo por destrucción o deterioro de tarjeta
- Tarjetas adicionales
- Reactivación
- Canjes de Tarjetas
- Cancelación o Activación de Debito Automático
- Solicitud de claves
- Recepción y cuadro físico de Tarjetas emitidas
- Entrega de plásticos a clientes en ventanilla
- Entrega y Recepción de plásticos a empresa Courier
- Activación de Tarjetas Entregadas
- Custodia y cuadro diario de plásticos en caja
- Entrega de claves
- Recepción de Cheques de Establecimientos
- Pago de cheques
- Cuadro diario de cheques
- Recepción, control y custodia de material publicitario

Operaciones

- Pagos a Establecimientos
- Control de la Red Apoyo de Cajeros Automáticos
- Autorizaciones
- Cargo de Valores en Tarjeta de Crédito
- Cruce de retenciones con el SRI

Ventas

- Definición de segmentos de mercado
- Colocación de tarjetas

4.3. Selección de Procesos

En esta actividad se seleccionan los procesos mediante técnicas que faciliten su identificación e importancia, con el fin de analizar y detectar su problemática y posteriormente mejorarla.

El método que utilizaremos consiste en plantear cinco preguntas, las cuales determinaran cuales de los procesos son los más relevantes para la División Tarjetas de Crédito.

Las preguntas utilizadas para el análisis son las siguientes:

1. ¿Si se mejora este proceso, se incrementa el número de clientes?
2. ¿Al mejorar este proceso, mejora la satisfacción del cliente?
3. ¿Al mejorar este proceso, disminuye el tiempo de ejecución de este?
4. ¿Al mejorar este proceso, se mejora la calidad de la imagen?
5. ¿Al mejorar este proceso, aumentan los ingresos para la empresa?

El método consiste en contestar con un SI o No, a la pregunta que se le aplica una ponderación de 1 si contesta afirmativamente y 0 si la respuesta es negativa, se sumarán los resultados de esta ponderación de forma horizontal y se procede a escoger los procesos que tengan mayor puntaje, es decir una calificación de 5 puntos, en la siguiente tabla se presenta la aplicación de las preguntas:

TABLA 4.2
INVENTARIO DE PROCESOS

PROCESOS.	PREGUNTAS					TOTAL	CLASIFICACIÓN
	Incrementa número de clientes?	Mejora Satisfacción cliente?	Disminuye tiempo de ejecución de proceso	Mejora la imagen?	Aumenta los ingresos?		
Gerencia Regional							
• Plan Operativo Anual	1	1	0	1	1	4	GOBERNANTE
Informes de Crédito							
• Análisis de Crédito	0	0	0	1	1	2	
• Proceso Operativo de Trámites de Servicio al Cliente	0	1	0	1	0	2	
• Creación y Gestión de Establecimientos	1	1	0	1	1	4	
• Actualización de Datos	0	1	1	1	0	3	
• Ingreso y creación de Tarjetas de Crédito.	1	0	0	0	1	2	
Cobranzas							
• Gestión de Recuperación de Cartera	0	0	0	0	1	1	
• Emisión de Certificados	0	1	1	1	0	3	
• Refinanciamientos de Cartera Vencida	0	1	0	1	1	3	
Servicio al Cliente							
• Avances en efectivo	1	1	1	1	1	5	BASICO
• Diferidos de Consumos nacionales e internacionales	1	1	1	1	1	5	BASICO
• Cancelación de Tarjetas de Crédito	1	1	1	1	1	5	BASICO
• Certificados	0	1	1	1	1	4	
• Entrega de Estados de cuenta retenidos y rezagados	0	1	1	1	1	4	
• Renovaciones	1	1	1	1	1	5	BASICO
• Cancelación o Activación de Seguro y asistencia de en	0	1	0	1	1	3	
• Reemplazo por robo o pérdida de tarjeta	1	1	1	1	1	5	BASICO
• Reemplazo por no embozo de tarjeta	1	1	1	1	1	5	BASICO
• Reemplazo por destrucción o deterioro de tarjeta	1	1	1	1	1	5	BASICO
• Tarjetas adicionales	1	1	1	1	1	5	BASICO
• Reactivación	1	1	1	1	1	5	BASICO
• Canjes de Tarjetas	1	1	1	1	1	5	BASICO
• Cancelación o Activación de Debito Automático	1	1	1	1	1	5	BASICO
• Solicitud de claves	1	1	1	0	1	4	
• Entrega de plásticos a clientes en ventanilla	1	1	1	1	1	5	BASICO
• Entrega y Recepción de plásticos a empresa Courier	1	1	1	1	1	5	BASICO
• Activación de Tarjetas Entregadas	1	1	1	1	1	5	BASICO
• Custodia y cuadre diario de plásticos en caja	1	1	1	1	1	5	BASICO
• Entrega de claves	1	1	1	1	0	4	
• Recepción de Cheques de Establecimientos	0	0	0	1	1	2	
• Pago de cheques	1	1	1	0	1	4	
• Cuadre diario de cheques	0	0	0	1	1	2	
• Recepción, control y custodia de material publicitario	1	1	0	1	1	4	
Operaciones							
• Pagos a Establecimientos	1	1	0	1	1	4	
• Control de la Red Apoyo de Cajeros Automáticos	0	0	1	1	0	2	
• Autorizaciones	1	1	1	1	0	4	
• Cargo de Valores a Tarjetas de Crédito	0	1	1	1	0	3	
• Cruce de retenciones con el SRI	0	0	1	1	0	2	
Establecimientos							
• Afiliación de establecimientos	1	1	0	1	1	4	
• Recepción de requerimientos	0	1	1	1	0	3	
• Captación de facturación	0	1	1	1	1	4	
• Pagos a Establecimientos	0	1	1	1	1	4	
• Entrega de material publicitario	0	1	0	1	1	3	
Ventas							
• Definición de segmentos de mercado	1	1	0	1	1	4	
• Colocación de tarjetas	1	1	0	1	1	4	

La tabla 4.2 refleja los procesos seleccionados acorde a nuestro tema objeto de Estudio, el Mejoramiento del Proceso de Servicio al Cliente de la División Tarjetas de Crédito del Banco del Austro.

Cada una de las áreas que conforman la División, arrancan con los objetivos trazados por la Gerencia Nacional, los mismos que se encuentran impresos en un Plan Operativo Anual. Este proceso es elaborado con la participación de cada uno de los Jefes Departamentales, el éxito de éste contribuirá al alcance de los objetivos pretendidos.

Este proceso no se lo analiza, pero si se lo enuncia ya que en éste se verán reflejados los éxitos de nuestro estudio para el próximo año una vez puesto en marcha nuestra propuesta de mejoramiento de los Procesos de Servicio al Cliente.

Nuestro tema se centra específicamente en el mejoramiento de Procesos de Servicio al Cliente, no se ha pasado por alto el enunciar los procesos que intervienen en el resto de las áreas, las preguntas formuladas para el estudio, se relacionan con el área especificada, por lo que, los quince procesos resultantes del estudio analítico contribuyen a nuestra investigación, ya que estos, serán analizados individualmente para en lo posterior serán mejorados con lo cual se reflejara el cumplimiento de nuestro estudio.

Estos quince procesos seleccionados del área de Servicio al Cliente, muestran un resultado de calificación 5, ya que, estos persiguen el incremento del número de clientes, mejora la satisfacción del cliente, mejora la calidad de imagen, lo cual contribuirá al objetivo de disminución de tiempos de ejecución al momento de mejora de los mismos, de tal manera que con la eficiencia en el desarrollo se obtenga incremento en los ingresos de la División Tarjetas de Crédito.

4.4. Mapa de Procesos Seleccionados

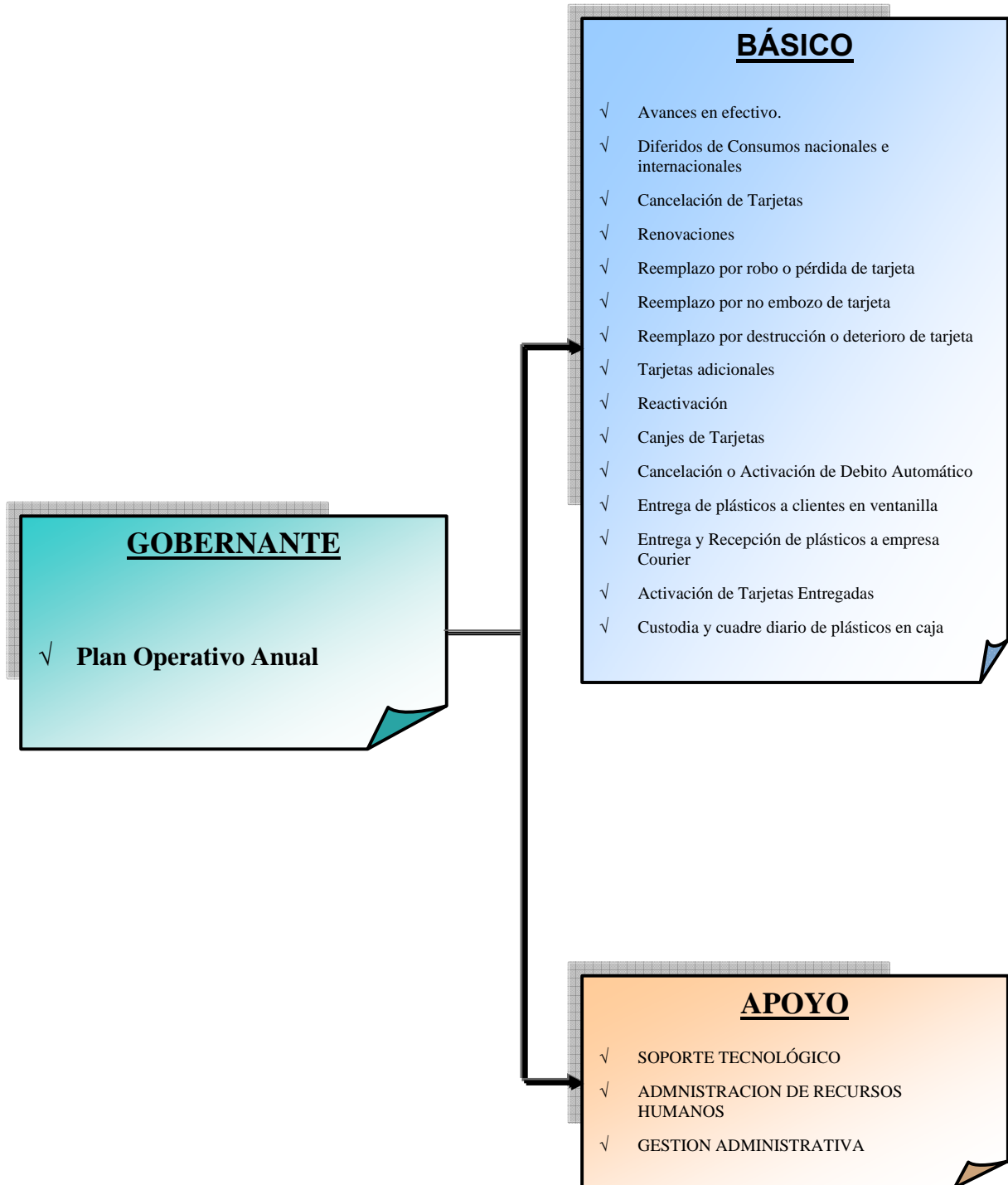
En el presente mapa se incluyen los procesos seleccionados, clasificados bajo las siguientes categorías:

Gobernantes.- Procesos que permiten tomar decisiones a nivel Gerencial

Básicos.- Son procesos que están relacionados con las actividades de las labores rutinarias

Procesos de Apoyo.- Ayudan y brindan soporte a los procesos básicos para que estos cumplan con sus objetivos.

GRAFICO 4.1
SELECCIÓN DE PROCESOS



4.5. Análisis de Procesos Seleccionados

4.5.1. Análisis de Costos

En la Hoja de Costos para el análisis de procesos, se considera, el sueldo del personal, y los costos fijos que se maneja en la Regional Quito de la División Tarjetas de Crédito del Banco del Austro. Con esto se va a obtener el costo por cada minuto de operación de la Institución, para lo cual se presenta la siguiente tabla, que refleja cada uno de estos rubros.

En la División se definen cuatro niveles salariales que son:

**TABLA 4.3
NIVELES SALARIALES**

CARGO	SUELDO
GERENTE	4.000 usd
SUBGERENTE	2.000 usd
JEFATURAS	600 usd
OPERATIVOS	240 usd

Fuente: Recursos Humanos Banco del Austro

El cálculo del *costo de operación* de la empresa se lo calcula en base al uso mensual de los siguientes servicios e insumos:

**TABLA 4.4
COSTOS DE OPERACION**

RUBRO	ASIGNACION MENSUAL	ASIGNACION X DIA	ASIGNACION X HORA	ASIGNACION X MINUTO
ARRIENDO	\$15.000,00	\$500,00	\$62,50	\$1,04
LUZ	\$3.567,92	\$118,93	\$14,87	\$0,25
TELEFONO	\$6.855,45	\$228,52	\$28,56	\$0,48
GASTOS VARIOS	\$2.500,00	\$83,33	\$10,42	\$0,17
TOTAL	\$27.923,37	\$930,78	\$116,35	\$1,94

Fuente: Registro Administrativo de Gastos del Banco del Austro

El total de empleados del Banco del Austro en el edificio matriz de la ciudad de Quito es de 160 empleados, mientras que en la División Tarjetas de Crédito solo corresponde 55 empleados es decir un 34,38%.

De esta manera el costo de asignación por minuto es referencial a este porcentaje, de la siguiente manera:

TABLA 4.5
COSTOS DE OPERACIÓN
(Calculado con referencia a 55 empleados)

RUBRO	ASIGNACION MENSUAL	ASIGNACION X DIA	ASIGNACION X HORA	ASIGNACION X MINUTO
ARRIENDO	\$5.157,00	\$171,90	\$21,49	\$0,36
LUZ	\$1.226,65	\$40,89	\$5,11	\$0,09
TELEFONO	\$2.356,90	\$78,56	\$9,82	\$0,16
GASTOS VARIOS	\$859,50	\$28,65	\$3,58	\$0,06
TOTAL	\$9.600,05	\$320,00	\$40,00	\$0,67

Fuente: Registro Administrativo de Gastos del Banco del Austro

Este valor si se lo calcula por cada empleado, equivale a \$0,012 centavos cada minuto.

Con lo antes mencionado los gastos operativos mensuales, ascienden a \$9.600,05, dando como resultado un costo por minuto de \$ 0,67, valor que se ha incluido en la hoja de costos, para obtener el costo total por minuto de cada uno de los funcionarios de la empresa.

El cálculo de los salarios de los empleados se lo detalla en la siguiente tabla y que serán utilizados para saber el costo del minuto de un funcionario de la empresa:

TABLA 4.6
COSTO TOTAL DE OPERACIÓN POR FUNCIONARIO






CARGO	SUELDO MENSUAL	SUELDO X DIA	SUELDO X HORA	SUELDO X MINUTO	COSTO DE OPERACIÓN	COSTO TOTAL POR MINUTO
GERENTE	\$4.000,00	\$133,33	\$16,67	\$0,28	\$0,012	\$0,29
SUBGERENTE	\$2.000,00	\$66,67	\$8,33	\$0,14	\$0,012	\$0,15
JEFATURAS	\$600,00	\$20,00	\$2,50	\$0,04	\$0,012	\$0,05
OPERATIVOS	\$240,00	\$8,00	\$1,00	\$0,02	\$0,012	\$0,03
TOTALES	\$6.840,00	\$228,00	\$28,50	\$0,48		\$0,52

4.5.2. Diagramas de Procesos

A continuación se especifica gráficamente los procesos seleccionados con las diferentes actividades que lo conforman en los que se detallan:

- Responsable del proceso.
- Lugar y fecha.
- Ingreso y resultado.
- Frecuencia.
- Costos.
- Tiempo.
- Entrada.
- Salida.
- Actividad.
- Observaciones.

La simbología a usarse en el diagrama es la siguiente:

-  = OPERACIÓN: modifica o crea algo.
-  = INSPECCIÓN O CONTROL: revisa o verifica algo.
-  = DEMORA O ESPERA: se presenta cuando el proceso se esta detenido en espera de acción posterior.
-  = ARCHIVO O ALMACENAMIENTO: ocurre cuando se produce un almacenamiento para uso posterior
-  = TRANSPORTE (No Agrega Valor): mueve el objeto de estudio.

En los cuadros a presentar de cada uno de los procesos mencionados, se reflejan las eficiencias de los procesos, los mismos que se obtienen de la aplicación de la siguiente fórmula tanto para los tiempos así como para los costos.

Estas eficiencias son una relación entre las actividades que me generan valor y las que no tienen ningún valor agregado.

$$Eficiencia = \frac{\sum A.V.}{\sum A.V. + \sum N.A.V.} \times 100$$

Siendo:

A.V. : Actividades que generan valor

N.A.V. : Actividades que no generan ningún valor.

Proceso 1: Avances en Efectivo

NOMBRE DEL PROCESO AVANCES EN EFECTIVO																		
Responsables: Auxiliar Servicio al Cliente, Auxiliar de Operaciones						Lugar y fecha: Quito, 9 de Enero del 2007												
Entrada: Solicitud del Cliente						Salida: Voucher de Cobro en Caja												
Frecuencia: Diaria						Costo: 7,86 Tiempo: 30												
N°	ACTIVIDAD				D	▼	⇒	TIEMPO (Minutos)			COSTOS (Dólares)			PUNTO DE CONTROL	NORMATIVA	OBSERVACIONES		
		VAR	VAO	SVA				VAR	VAO	SVA	VAR	VAO	SVA					
1	Cliente se acerca a oficinas y hace requerimiento de Avance en Efectivo	x						3			0,09							
2	Auxiliar revisa cuenta de cliente, central de riesgos	x						2			0,06							
3	Llena formato de pagaré	x						5			0,15							
4	Se saca copias de cedula, tarjeta y se imprime pantalla de información del cliente	x						3			0,09							
5	Se imprime pagaré	x						1			0,03							
6	Se verifica con cliente datos	x						2			2,6							
7	Se receipta firma en formularios	x						1			1,3							
8	Se realiza voucher	x						1			1,3							
9	Se requiere firma de Jefe Servicio Cliente	x						3			0,15			Jefe Atención Clientes				
10	Se requiere firma de Jefe de Crédito	x		x				2	5		0,58		1,45	Gerente Crédito y Cobranzas				
11	Se entrega voucher al cliente para cobro de efectivo en caja	x						2			0,06							
								SUBTOTAL:			25	0	5	6,41	0	1,45		
								TOTAL:			30			7,86				
								EFICIENCIAS:			83,33%			81,55%				

Proceso 2: Diferido de Consumos Nacionales e Internacionales

NOMBRE DEL PROCESO																		
DIFERIDOS CONSUMOS NACIONAL E INTERNACIONALES																		
Responsables: Auxiliar Servicio al Cliente, Jefe Servicio al Cliente								Lugar y fecha: Quito, 9 de Enero del 2007										
Entrada: Solicitud del Cliente								Salida: Diferido de Consumo en el sistema										
Frecuencia: Diaria								Costo: 1,38 Tiempo: 36										
N°	ACTIVIDAD				○	□	D	▼	⇒	TIEMPO (Minutos)			COSTOS (Dólares)			PUNTO DE CONTROL	NORMATIVA	Obs.
		VAR	VAO	SVA						VAR	VAO	SVA	VAR	VAO	SVA			
1	Cliente se acerca a oficinas y hace requerimiento de diferido de consumos	x			x					3			0,09					
2	Auxiliar Revisa cuenta de cliente, valores deben estar cargados en el sistema	x				x				4			0,12					
3	Solicita a cliente vouchers de consumo a diferir	x			x					1			0,03					
4	Se saca copias de cedula, vouchers y se imprime, print de pantalla de informacion del cliente	x			x					4			0,12					
5	Se receipta carta de cliente con solicitud de tramite a procesar	x			x					3			0,09					
6	Se emite orden para diferido	x			x					1			0,03					
7	Se envia a Jefe servicios al cliente para revisión	x							x	3			0,15					Se eliminan los controles para que cada asesor realice el proceso completo
8	Jefe servicios realiza la revision del tramite	x		x	x	x				2	7		0,06		0,35	Jefe Servicio Cliente		La Jefatura realiza la revisión al terminar el proceso
9	Se envia a Dep. Operaciones para ejecución	x							x	3			0,09					
10	Archiva respaldos del tramite en carpeta personal		x						x		5			0,25				
SUBTOTAL:										24	5	7	0,78	0,25	0,35			
TOTAL:										36			1,38					
EFICIENCIAS:										80,56%			74,64%					

Proceso 3: Cancelación de Tarjetas

NOMBRE DEL PROCESO CANCELACIÓN DE TARJETA																		
Responsables: Auxiliar Servicio al Cliente, Auxiliar Informes de Crédito, Jefe Servicio al Cliente										Lugar y fecha: 09-Enero del 2007								
Entrada: Solicitud del Cliente										Salida: Archivo de soportes tramite								
Frecuencia: Diaria										Costo:								
Nº	ACTIVIDAD	VAR	VAO	SVA	○	□	D	▼	⇒	TIEMPO (Minutos)			COSTOS (Dólares)			PUNTO DE CONTROL	NORMATIVA	OBSERVACIONES
										VAR	VAO	SVA	VAR	VAO	SVA			
1	Cliente se acerca a oficinas y hace requerimiento de cancelación de tarjeta	x			x						3			0,09				
2	Se solicita al cliente llenar formulario de uso múltiple	x			x						7			0,21				
3	Se recepta copias de cedula del cliente	x			x						2			0,06				
4	Se saca print de pantalla del sistema con información del cliente	x			x						2			0,06				
5	Se envía a Jefe servicios al cliente para revisión	x		x			x		x		2		3	0,06		0,09		
6	Verifica y pone firma de conformidad	x		x		x	x				10		230	0,5		11,5		Punto de Control me genera demora
7	Se envía a Auxiliar de Serv. Cliente para ejecución	x		x					x		2		3	0,1		0,15	Jefe Servicio al Cliente	
8	Elabora archivo con detalle de requerimientos		x						x			10				0,3		
9	Se entrega a Gerencia de Crédito para firma de revisión	x		x		x	x				8		10	2,32		2,9	Gerencia de Crédito	
10	envía tramite a Aux. Inf. Crédito	x							x		5			0,15				
11	Recepta la documentación y verifica que el requerimiento sea el correcto			x		x							15			0,45		Segundo punto de control de un proceso
12	Ingresar a la opción Tarjeta Principal, número de tarjeta, opción 2 modificar, cambiar estado a 90 (cancelada), y poner comentario Ej. (Cliente solicita cancelación autorizado dd-mm-aaaa)	x			x						3			0,09				
13	archiva respaldos del tramite en carpeta personal y file del cliente	x							x		2			0,06				
SUBTOTAL:										46	10	261	3,7	0,3	15,09			
TOTAL:										317			19,09					
EFICIENCIAS:										17,67%			20,95%					

Proceso 4: Renovación de Tarjetas

RENOVACIONES																		
Responsables: Auxiliar Servicio al Cliente, Auxiliar Informes de Crédito, Jefe Servicio al Cliente										Lugar y fecha: Quito, 9 de Enero del 2007								
Entrada: Solicitud del Cliente										Salida: Entrega de plástico a Cliente								
Frecuencia: Diaria										Costo: 19,42 Tiempo: 328								
Nº	ACTIVIDAD	COSTOS (Dólares)			O	□	D	▼	⇒	TIEMPO (Minutos)			COSTOS (Dólares)			PUNTO DE CONTROL	NORMATIVA	OBSERVACIONES
		VAR	VAO	SVA						VAR	VAO	SVA	VAR	VAO	SVA			
1	Cliente se acerca a oficinas y hace requerimiento de renovación manual	x			x					3			0,09					
2	Se solicita al cliente llenar formulario de uso múltiple	x			x					7			0,21					
3	Se receipta copias de cedula del cliente	x			x					2			0,06					
4	Se saca print de pantalla del sistema con información del cliente	x			x					2			0,06					
5	Se envía a Jefe servicios al cliente para revisión	x		x			x		x	2		3	0,06		0,09			
6	Verifica y pone firma de conformidad	x		x		x	x			10		230	0,5		11,5	Jefe Servicio Cliente		Punto de Control que genera demora
7	Se envía a Auxiliar de Serv. Cliente para ejecución	x		x					x	2		3	0,1		0,15			
8	Elabora archivo con detalle de requerimientos		x						x		10				0,3			
9	Se entrega a Gerencia de Crédito para firma de revisión	x		x		x	x			8		10	2,32		2,9	Gerencia de Crédito		Segundo punto de Control que genera demora
10	Envía tramite a Aux. Inf. Crédito	x							x	5			0,15			Manual de Procedimientos Tarjeta de Crédito Banco del Austro		
11	Receipta la documentación y verifica que el requerimiento sea el correcto			x		x						15			0,45			
12	Ingresa al sistema opción consultas, revisa fecha de caducidad (no puede ser menor a tres meses)	x			x					2			0,06					
13	En la opción plásticos escoge la opción renovación, copia nombre en el plástico	x			x					2			0,06					
14	verifica que se haya renovado en el sistema	x				x				2			0,06					
15	envía soporte para solicitar la emisión del plástico	x			x					3			0,09					
16	archiva respaldos del tramite en carpeta personal y file del cliente	x							x	2			0,06					
17	entrega del plástico al cliente en Caja-Visa	x			x					5			0,15					
SUBTOTAL:										57	10	261	4,03	0,3	15,09			
TOTAL:										328			19,42					
EFICIENCIAS:										20,43%			22,30%					

Proceso 5: Reemplazo por Robo o Pérdida

REEMPLAZO POR ROBO O PERDIDA																			
Responsables: Auxiliar Servicio al Cliente, Auxiliar Informes de Crédito, Jefe Servicio al Cliente										Lugar y fecha: Quito, 9 de Enero del 2007									
Entrada: Solicitud del Cliente										Salida: Entrega plástico al cliente									
Frecuencia: Diaria										Costo: 19,45 Tiempo: 329									
N°	ACTIVIDAD	VAR	VAO	SVA	○	□	D	▼	⇒	TIEMPO (Minutos)			COSTOS (Dólares)			PUNTO DE CONTROL	NORMATIVA	OBSERVACIONES	
										VAR	VAO	SVA	VAR	VAO	SVA				
1	Cliente se acerca a oficinas y hace requerimiento de reemplazo por robo o pérdida de tarjeta	x			x						3			0,09					
2	Se solicita al cliente llenar formulario de uso múltiple	x			x						7			0,21					
3	Se receipta copias de cedula del cliente	x			x						2			0,06					
4	Se saca print de pantalla del sistema con información del cliente	x			x						2			0,06					
5	Se envía a Jefe servicios al cliente para revisión	x		x			x		x	2		3	0,06		0,09				
6	Verifica y pone firma de conformidad	x		x		x	x			10		230	0,5		11,5	Jefe Servicio Cliente		Punto de Control que genera demora	
7	Se envía a Auxiliar de Serv. Cliente para ejecución	x		x					x	2		3	0,1		0,15				
8	Elabora archivo con detalle de requerimientos		x					x			10			0,3					
9	Se entrega a Gerencia de Crédito para firma de revisión	x		x		x	x			8		10	2,32		2,9	Gerencia de Crédito		Segundo punto de Control que genera demora	
10	envía tramite a Aux. Inf. Crédito	x							x	5			0,15						
11	Receipta la documentación y verifica que el requerimiento sea el correcto			x		x						15			0,45				
12	Revisar que el titular se encuentre en status 05-06 (pérdida /robada) en opción consultas, y la fecha de caducidad.	x				x				2			0,06			Auxiliar Informes de Crédito			
13	En Tarjeta Principal., ingresar número de tarjeta, confirmar el nombre, opción 6 reemplazo, copiar el nombre en el plástico.	x				x				2			0,06						
14	Copiar nuevo número de tarjeta, nombre en el plástico, y fecha de caducidad (se mantiene la fecha que tenia en la tarjeta robada-pérdida)	x				x				3			0,09						
15	Enviar soporte (nombre plástico, número de tarjeta, fecha que expira)	x			x					3			0,09						
16	Archiva respaldos del tramite en carpeta personal y file del cliente	x						x		2			0,06						
17	Entrega del plástico al cliente en Caja-Visa	x			x					5			0,15						
SUBTOTAL:											58	10	261	4,06	0,3	15,09			
TOTAL:											329			19,45					
EFICIENCIAS:											20,67%			22,42%					

Proceso 6: Reemplazo por no Embozo

REEMPLAZO POR NO EMBOZO																		
Responsables: Auxiliar Servicio al Cliente, Auxiliar Informes de Crédito, Jefe Servicio al Cliente												Lugar y fecha: Quito, 9 de Enero del 2007						
Entrada: Solicitud del Cliente												Salida: Entrega plástico al cliente						
Frecuencia: Diaria												Costo: 19,54 Tiempo: 332						
Nº	ACTIVIDAD	VAR	VAO	SVA	○	□	D	▼	⇒	TIEMPO (Minutos)			COSTOS (Dólares)			PUNTO DE CONTROL	NORMATIVA	OBSERVACIONES
										VAR	VAO	SVA	VAR	VAO	SVA			
1	Cliente se acerca a oficinas y hace requerimiento de su tarjeta	x			x					3			0,09					
2	Se verifica en Caja que el plástico no lleo por medio de valija y con Cuenca que no	x				x				7			0,21		Auxiliar Servicio al Cliente			
3	Se solicita al cliente llenar formulario de uso múltiple	x			x					7			0,21					
4	Se recepta copias de cedula del cliente	x			x					2			0,06					
5	Se saca print de pantalla del sistema con información del cliente	x			x					2			0,06					
6	Se envía a Jefe servicios al cliente para revisión	x		x			x		x	2	3		0,06	0,09				
7	Verifica y pone firma de conformidad	x		x		x	x			10	230		0,5	11,5	Jefe Servicio Cliente		Punto de Control que genera demora	
8	Se envía a Auxiliar de Serv. Cliente para ejecución	x		x					x	2	3		0,1	0,15				
9	Elabora archivo con detalle de requerimientos		x						x		10			0,3				
10	Se entrega a Gerencia de Crédito para firma de revisión	x		x		x	x			8	10		2,32	2,9	Gerencia de Crédito		Segundo punto de Control que genera demora	
11	envía tramite a Aux. Inf. Crédito	x							x	5			0,15					
12	Recepta la documentación y verifica que el requerimiento sea el correcto			x		x					15			0,45				
13	Ingresar a opción Plásticos, ingresar numero de tarjeta, escoger el nombre, opción 3 destruir, agregar en el comentario el motivo de la destrucción, opción F6 reemplazo, numero tarjeta si es titular 1, si es adicional 2, ctrl. copiar nombre del plástico, al dar un escape verificar que en el listado exista el nombre del cliente uno con S y otro con N, esto significa que el cliente tiene un plástico emitido y uno pendiente de embozo.	x			x					3			0,09					
14	Enviar soporte (nombre plástico, número de tarjeta, fecha que expira)	x			x					3			0,09					
15	Archiva respaldos del tramite en carpeta personal y file del cliente	x							x	2			0,06					
16	Entrega del plástico al cliente en Caja-Visa	x			x					5			0,15					
SUBTOTAL:										61	10	261	4,15	0,3	15,09			
TOTAL:										332			19,54					
EFICIENCIAS:										21,39%			22,77%					

Proceso 7: Reemplazo por Destrucción o Deterioro

NOMBRE DEL PROCESO REEMPLAZO POR DESTRUCCIÓN O DETERIORO																					
Responsables: Auxiliar Servicio al Cliente,Auxiliar Informes de Crédito,Jefe Servicio al Cliente										Lugar y fecha: Quito, 9 de Enero del 2007											
Entrada: Solicitud del Cliente										Salida: Entrega plástico al cliente											
Frecuencia: Diaria										Costo: 19,54 Tiempo: 332											
N°	ACTIVIDAD	VAR			VAO			SVA			TIEMPO (Minutos)			COSTOS (Dólares)			PUNTO DE CONTROL	NORMATIVA	OBSERVACIONES		
		VAR	VAO	SVA	VAR	VAO	SVA	VAR	VAO	SVA	VAR	VAO	SVA	VAR	VAO	SVA					
1	Cliente se acerca a oficinas y hace requerimiento de su tarjeta	x											3			0,09					
2	Se verifica la destrucción o deterioro de la tarjeta	x											7			0,21			Auxiliar Servicio al Cliente		
3	Se solicita al cliente llenar formulario de uso múltiple	x											7			0,21					
4	Se recepta copias de cedula del cliente	x											2			0,06					
5	Se saca print de pantalla del sistema con información del cliente	x											2			0,06					
6	Se envía a Jefe servicios al cliente para revisión	x											2		3	0,06		0,09			
7	Verifica y pone firma de conformidad	x											10		230	0,5		11,5	Jefe Servicio Cliente		
8	Se envía a Auxiliar de Serv. Cliente para ejecución	x											2		3	0,1		0,15			
9	Elabora archivo con detalle de requerimientos																	0,3			
10	Se entrega a Gerencia de Crédito para firma de revisión	x											8		10	2,32		2,9	Gerencia de Crédito		
11	envía tramite a Aux. Inf. Crédito	x											5			0,15					
12	Recepta la documentación y verifica que el requerimiento sea el correcto																	0,45			
13	Ingresar a opción Plásticos, ingresar numero de tarjeta, escoger el nombre, opción 3 destruir, agregar en el comentario el motivo de la destrucción, opción F6 reemplazo, numero tarjeta si es titular 1, si es adicional 2, ctrl. copiar nombre del plástico, al dar un escape verificar que en el listado exista el nombre del cliente uno con S y otro con N, esto significa que el cliente tiene un plástico emitido y uno pendiente de embozo.	x											3			0,09					
14	Enviar soporte (nombre plástico, número de tarjeta, fecha que expira)	x											3			0,09					
15	Archiva respaldos del tramite en carpeta personal y file del cliente	x											2			0,06					
16	Entrega del plástico al cliente en Caja-Visa	x											5			0,15					
SUBTOTAL:												61	10	261	4,15	0,3	15,09				
TOTAL:															332			19,54			
EFICIENCIAS:															21,39%			22,77%			

Proceso 8: Creación Tarjetas Adicionales

NOMBRE DEL PROCESO CREACIÓN DE TARJETAS ADICIONALES																			
Responsables: Auxiliar Servicio al Cliente, Auxiliar Informes de Crédito, Jefe Servicio al Cliente										Lugar y fecha: Quito, 9 de Enero del 2007									
Entrada: Solicitud del Cliente										Salida: Entrega plástico al cliente									
Frecuencia: Diaria										Costo: 19,36 Tiempo: 326									
Nº	ACTIVIDAD	TIEMPO (Minutos)			COSTOS (Dólares)			PUNTO DE CONTROL	NORMATIVA	OBSERVACIONES									
		VAR	VAO	SVA	VAR	VAO	SVA												
1	Cliente se acerca a oficinas y hace requerimiento de una tarjeta adicional	x			x						3			0,09					
2	Se solicita al cliente llenar formulario de uso múltiple, con firma titular y adicional	x			x						7			0,21					
3	Se receipta copias de cedula del cliente y adicional	x			x						2			0,06					
4	Se saca print de pantalla del sistema con información del cliente	x			x						2			0,06					
5	Se envía a Jefe servicios al cliente para revisión	x		x			x		x		2	3		0,06	0,09				
6	Verifica y pone firma de conformidad	x		x		x	x				10	230		0,5	11,5	Jefe Servicio Cliente			
7	Se envía a Auxiliar de Serv. Cliente para ejecución	x		x					x		2	3		0,1	0,15				
8	Elabora archivo con detalle de requerimientos		x						x			10			0,3				
9	Se entrega a Gerencia de Crédito para firma de revisión	x		x		x	x				8	10		2,32	2,9	Gerencia de Crédito			
10	envía tramite a Aux. Inf. Crédito	x							x		5			0,15					
11	Receipta la documentación y verifica que el requerimiento sea el correcto			x		x							15		0,45				
12	Revisar que el titular se encuentre en status 01(normal)			x	x								1		0,03	Auxiliar Informes de Crédito			
13	Ingresar a opción Tarjeta Adicional, ingresar numero de tarjeta titular, verificar el nombre llenar todos los datos de la persona que solicita la adicional (número cédula, nombre, parentesco, etc. asignar el cupo que se desea tenga la tarjeta adicional en valor no porcentaie.	x			x						4			0,12					
14	Verificar en consultas si esta creada la adicional y enviar soporte.	x					x				2			0,06					
15	Archiva respaldos del tramite en carpeta personal y file del cliente	x							x		2			0,06					
16	Entrega del plástico al cliente en Caja-Visa	x			x						5			0,15					
SUBTOTAL:											54	10	262	3,94	0,3	15,12			
TOTAL:														326				19,36	
EFICIENCIAS:														19,63%				21,90%	

Proceso 9: Reactivación de Tarjetas

NOMBRE DEL PROCESO REACTIVACIÓN																	
Responsables: Auxiliar Servicio al Cliente, Auxiliar Informes de Crédito, Jefe Servicio al Cliente										Lugar y fecha: Quito, 9 de Enero del 2007							
Entrada: Solicitud del Cliente										Salida: Entrega plástico al cliente							
Frecuencia: Diaria										Costo: 19,39 Tiempo: 327							
Nº	ACTIVIDAD	TIEMPO (Minutos)			COSTOS (Dólares)			PUNTO DE CONTROL	NORMATIVA	OBSERVACIONES							
		VAR	VAO	SVA	VAR	VAO	SVA										
1	Cliente se acerca a oficinas y hace requerimiento de reactivación de su tarjeta	x															
2	Se solicita al cliente llenar formulario de uso múltiple, con firma titular y adicional	x															
3	Se solicita al cliente adjuntar documentación requerida para tarjeta nueva	x															
4	Se saca print de pantalla del sistema con información del cliente	x															
5	Se envía a Jefe servicios al cliente para revisión	x		x			x	x	2	3	0,06		0,09				
6	Verifica y pone firma de conformidad	x		x			x	x	10	230	0,5		11,5	Jefe Servicio Cliente		Punto de Control que genera demora	
7	Se envía a Auxiliar de Serv. Cliente para ejecución	x		x				x	2	3	0,1		0,15				
8	Elabora archivo con detalle de requerimientos		x					x		10			0,3				
9	Se entrega a Gerencia de Crédito para firma de revisión	x		x			x	x	8	10	2,32		2,9	Gerencia de Crédito		Segundo punto de Control que genera demora	
10	envía tramite a Aux. Inf. Crédito	x						x	5		0,15						
11	Recepta la documentación y verifica que el requerimiento sea el correcto			x			x			15			0,45				
12	Opción consultas verificar status y fecha de caducidad (status debe ser 16 o 14 cobranzas)			x			x			1			0,03	Auxiliar Informes de Crédito			
13	En Tarjeta Principal., ingresar número de tarjeta, escogemos el nombre, opción 2 ctrl. modificar, verificar que sea el cliente, bajar hasta status y colocar código 01 normal, poner comentario con motivo y fecha de aprobación	x					x		4		0,12						
14	Enviar soporte (nombre plástico, número de tarjeta, fecha que expira)	x					x		3		0,09						
15	Archiva respaldos del tramite en carpeta personal y file del cliente	x						x	2		0,06						
16	Entrega del plástico al cliente en Caja-Visa	x					x		5		0,15						
SUBTOTAL:										55	10	262	3,97	0,3	15,12		
TOTAL:										327			19,39				
EFICIENCIAS:										19,88%			22,02%				

Proceso 10: Canje de Tarjetas

NOMBRE DEL PROCESO																		
CANJE DE TARJETAS																		
Responsables: Auxiliar Servicio al Cliente, Auxiliar Informes de Crédito, Jefe Servicio al Cliente										Lugar y fecha: Quito, 9 de Enero del 2007								
Entrada: Solicitud del Cliente										Salida: Entrega plástico al cliente								
Frecuencia: Diaria										Costo: 22,25 Tiempo: 380								
Nº	ACTIVIDAD	VAR	VAO	SVA	○	□	D	▼	⇒	TIEMPO (Minutos)			COSTOS (Dólares)			PUNTO DE CONTROL	NORMATIVA	OBSERVACIONES
										VAR	VAO	SVA	VAR	VAO	SVA			
1	Cliente se acerca a oficinas y hace requerimiento de canje de su tarjeta	x			x					3			0,09					
2	Se solicita al cliente llenar formulario de uso múltiple	x			x					7			0,21					
3	Se solicita al cliente adjuntar documentación requerida para tarjeta nueva	x			x					2			0,06					
4	Se saca print de pantalla del sistema con información del cliente	x			x					2			0,06					
5	Se envía a Jefe servicios al cliente para revisión	x		x			x		x	2		3	0,06		0,09			
6	Verifica y pone firma de conformidad	x		x		x	x			10		230	0,5		11,5	Jefe Servicio Cliente		Punto de Control que genera demora
7	Se envía a Auxiliar de Serv. Cliente para ejecución	x		x					x	2		3	0,1		0,15			
8	Elabora archivo con detalle de requerimientos		x						x		10			0,3				
9	Se entrega a Gerencia de Crédito para firma de revisión	x		x		x	x			8		10	2,32		2,9	Gerencia de Crédito		Segundo punto de Control que genera demora
10	Envía trámite a Aux. Inf. Crédito	x							x	5			0,15					
11	Recepta la documentación y verifica que el requerimiento sea el correcto			x		x						15			0,45			
12	Se realiza la investigación de toda la documentación e información	x			x					35			1,05					
13	Se envía a comité para aprobación	x							x	20			0,6			Gerente Regional		
14	se crea una nueva tarjeta con el nuevo bin (platinum-oro) según el caso - luego de cancela la tarjeta anterior con status 25 canje de tarjeta	x			x					2			0,06					
15	Se envía mail a servicio al cliente para que realicen el traspaso de valores de la tarjeta anterior a la nueva		x								1			1,3				
16	Enviar soporte (nombre plástico, número de tarjeta, fecha que expira)	x			x					3			0,09					
17	Archiva respaldos del tramite en carpeta personal y file del cliente	x							x	2			0,06					
18	Entrega del plástico al cliente en Caja-Visa	x			x					5			0,15					
SUBTOTAL:										108	11	261	5,56	1,6	15,09			
TOTAL:										380			22,25					
EFICIENCIAS:										31,32%			32,18%					

Proceso 11: Creación Débito Automático

CREACIÓN DEBITO AUTOMÁTICO																
Responsables: Auxiliar Servicio al Cliente, Auxiliar Informes de Crédito, Jefe Servicio al Cliente										Lugar y fecha: Quito, 9 de Enero del 2007						
Entrada: Solicitud del Cliente										Salida: Creación de debito automático en el sistema						
Frecuencia: Diaria										Costo: 19,15 Tiempo: 319						
Nº	ACTIVIDAD	TIEMPO (Minutos)			COSTOS (Dólares)			PUNTO DE CONTROL	NORMATIVA	OBSERVACIONES						
		VAR	VAO	SVA	VAR	VAO	SVA									
1	Cliente se acerca a oficinas y hace requerimiento de debito automático de valor	x			x					3			0,09			
2	Se solicita al cliente llenar formulario de uso múltiple, con firma titular y adicional	x			x					7			0,21			
3	Se saca print de pantalla del sistema con información del cliente	x			x					2			0,06			
4	Se envía a Jefe servicios al cliente para revisión	x		x			x	x		2		3	0,06		0,09	
5	Verifica y pone firma de conformidad	x		x		x	x			10		230	0,5		11,5	
6	Se envía a Auxiliar de Serv. Cliente para ejecución	x		x				x		2		3	0,1		0,15	
7	Elabora archivo con detalle de requerimientos		x					x			10				0,3	
8	Se entrega a Gerencia de Crédito para firma de revisión	x		x		x	x			8		10	2,32		2,9	
9	Envía tramite a Aux. Inf. Crédito	x						x		5			0,15			
10	Recepta la documentación y verifica que el requerimiento sea el correcto			x		x									0,45	
11	Se verifica que la cuenta a debitar pertenezca al cliente	x				x				2			0,06			
12	Ingresar a opción mantenimiento de Cta.	x			x					1			0,03			
13	Ingresar numero de tarjeta, 2 modificar escoger Cta. poner número (siempre debe tener 13 dígitos completar con ceros por delante) cambiar en las dos filas 50 51 que quiere decir corriente y diferido	x			x					4			0,12			
14	Archiva respaldos del tramite en carpeta personal y file del cliente	x						x		2			0,06			
SUBTOTAL:										48	10	261	3,76	0,3	15,09	
TOTAL:										319			19,15			
EFICIENCIAS:										18,18%			21,20%			

Proceso 12: Entrega de Plásticos en Ventanilla

NOMBRE DEL PROCESO ENTREGA TARJETAS EN VENTANILLA																			
Responsables: Auxiliar Servicio al Cliente, Jefe Servicio al Cliente						Lugar y fecha: Quito, 9 de Enero del 2007													
Entrada: Recepción de plásticos en caja						Salida: Entrega de Plástico a Cliente													
Frecuencia: Cuatro veces por semana						Costo: 7,15 Tiempo: 205													
N°	ACTIVIDAD	VAR	VAO	SVA	○	□	D	▼	⇨	TIEMPO (Minutos)			COSTOS (Dólares)			PUNTO DE CONTROL	NORMATIVA	OBSERVACIONES	
										VAR	VAO	SVA	VAR	VAO	SVA				
1	El área de Atención a Clientes diariamente recibirá del área de Datacard de Matriz la valija con los sobres sellados con Tarjetas de Crédito	x									10			0,3					
2	Verificación de plásticos recibidos vs. listado área Datacard y soporte Informes de Crédito	x									60			1,8			Auxiliar Servicio al Cliente		
3	Elaboración de informe vía mail de tarjetas recibidos	x									5			0,15					
4	Clasificación de plásticos por tipo de tarjeta	x									20			0,6					
5	Confirmación de tarjetas recibidas al área de ventas con novedades				x								15			0,45		Doble informe para un Área que ya tiene la información	
6	Ingreso de plásticos recibidos en hoja auxiliar de Excel, en orden cronológico de recepción	x									20			0,6					
7	Verificación por parte de Jefe Servicio al Cliente de plásticos en custodia	x									10		50	0,3		2,5	Jefe Servicio al Cliente	Es responsabilidad del Aux. la verificación de los plásticos, punto de control innecesario	
8	El cliente que se acerque personalmente a retirar su tarjeta de crédito será identificado plenamente y presentará su cédula de identidad en original y fotocopia, y cuando envíe a un representante entregará además de la cédula de identidad del facultado una carta de autorización firmada por el titular de la tarjeta.	x									5			0,15			Auxiliar Servicio al Cliente		
9	En el Sistema UNISYS opción Consulta se revisará la tarjeta de crédito y comprobará la veracidad de los datos proporcionados por el cliente, verificará además que presente un status normal y no existan novedades	x									2			0,06			Auxiliar Servicio al Cliente		
10	El Auxiliar de Atención a Clientes ubicará la tarjeta de crédito una vez identificado al cliente, y procede con la entrega	x									2			0,06					
11	Registrar firma numero de cedula y fecha, en acuses de tarjeta y claves de seguridad	x									1			0,03					
12	Se activa la tarjeta en el sistema	x									5			0,15					
SUBTOTAL:											140	0	65	4,2	0	2,95			
TOTAL:											205			7,15					
EFICIENCIAS:											68,29%			58,74%					

Proceso 13: Entrega y Recepción de Tarjetas a Empresa Courier

ENTREGA Y RECEPCION DE TARJETAS A EMPRESA COURIER																		
Responsables: Auxiliar Servicio al Cliente, Jefe Servicio al Cliente										Lugar y fecha: Quito, 9 de Enero del 2007								
Entrada: Decisión Gerencial										Salida: Activación de Tarjeta Entregada								
Frecuencia: Diaria										Costo: 11,9		Tiempo: 330						
Nº	ACTIVIDAD	COSTOS (Dólares)			O	□	D	▼	⇨	TIEMPO (Minutos)			COSTOS (Dólares)			PUNTO DE CONTROL	NORMATIVA	Obs.
		VAR	VAO	SVA						VAR	VAO	SVA	VAR	VAO	SVA			
1	El Jefe de Atención a Clientes cuando exista la decisión gerencial de entregar a través de una empresa courier autorizada, coordinará con el responsable asignado de la compañía para la entrega de las mismas.		x		x						10			0,5		Manual de Procedimientos Tarjeta de Crédito Banco del Austro	Debe prevalecer la necesidad antes de la decisión de entrega de tarjetas	
2	Auxiliar Servicio al Cliente prepara archivo de tarjetas a ser enviadas, excluyendo las claves de seguridad	x		x	x					90		30	2,7		0,9			
3	El auxiliar de Servicio al Cliente en presencia de un responsable del courier, verifica las tarjetas a ser entregadas con listado de las mismas.	x					x			30			0,9		Auxiliar Servicio al Cliente			
4	El Jefe de Atención a Clientes recibirá memorando con el detalle de las tarjetas entregadas por la empresa courier adjunto los respectivos comprobantes		x		x					10			0,5					
5	Jefe Servicio a Clientes, verificará que las tarjetas devueltas cuadren con todos los plásticos proporcionados inicialmente, comprobará que correspondan a las tarjetas entregadas más las devueltas.	x		x		x	x			30		50	1,5		2,5		Jefe Servicio al Cliente	Las Tarjetas son responsabilidad del Auxiliar
6	Auxiliar de Atención a Clientes, quién procederá con los "Comprobantes de Retiro de Tarjeta" a alimentar y dar de baja del sistema auxiliar de control de inventarios las tarjetas entregadas a domicilio, reingresará las tarjetas devueltas por el courier para su custodia y establecerá el nuevo saldo.	x		x	x	x				30		20	0,9		0,6			
7	Aquellas tarjetas entregadas por el Courier y previa validación de Jefe Servicio a Clientes procederá a su activación	x			x					30			0,9					
SUBTOTAL:										220	10	100	7,4	0,5	4			
TOTAL:										330			11,9					
EFICIENCIAS:										69,70%			66,39%					

Proceso 14: Activación de Tarjetas

NOMBRE DEL PROCESO																		
ACTIVACIÓN DE TARJETAS																		
Responsables: Auxiliar Servicio al Cliente, Auxiliar Informes de Crédito, Jefe Servicio al Cliente										Lugar y fecha: Quito, 9 de Enero del 2007								
Entrada: Acuses de Tarjetas entregadas										Salida: Acta de tarjetas activadas								
Frecuencia: Diaria										Costo: 9,95 Tiempo: 167								
Nº	ACTIVIDAD				○	□	D	▼	⇨	TIEMPO (Minutos)			COSTOS (Dólares)			PUNTO DE CONTROL	NORMATIVA	OBSERVACIONES
		VAR	VAO	SVA						VAR	VAO	SVA	VAR	VAO	SVA			
1	En el sistema UNISYS se habilitarán las tarjetas nuevas entregadas al cliente al activar el ingreso, mientras que las tarjetas renovadas, de reemplazo o de reposición se efectuarán al actualizar y registrar la fecha de entrega.	x			x					2			2,6					
2	El Jefe de Atención a Clientes comprobará que el cambio de status se haya realizado correctamente y que esté debidamente habilitada la tarjeta.			x		x	x					120			6	Jefe Servicio al Cliente	Manual de Procedimientos Tarjeta de Crédito Banco del Austro	Punto de control General demora
3	Diariamente se enviará al Auxiliar de Archivo los "Comprobantes de Retiro de Tarjetas" utilizando el formulario "Hoja de Ruta de Cambios de Tarjeta habientes", para que se proceda al archivo de los documentos en las respectivas carpetas de los clientes.		x					x		45			1,35					
SUBTOTAL:										2	45	120	2,6	1,35	6			
TOTAL:										167			9,95					
EFICIENCIAS:										28,14%			39,70%					

Proceso 15: Custodia y Cuadre Diario de Plásticos en Caja

NOMBRE DEL PROCESO CUSTODIA Y CUADRE DIARIO DE PLÁSTICOS EN CAJA																			
Responsables: Auxiliar Servicio al Cliente, Jefe Servicio al Cliente, Jefe de Riesgos										Lugar y fecha: Quito, 9 de Enero del 2007									
Entrada: Tarjetas existentes en caja										Salida: Entrega de Plástico a Cliente									
Frecuencia: Diaria										Costo: 28,45 Tiempo:									
Nº	ACTIVIDAD	COSTOS (Dólares)			○	□	D	▼	⇌	TIEMPO (Minutos)			COSTOS (Dólares)			PUNTO DE CONTROL	NORMATIVA	OBSERVACIONES	
		VAR	VAO	SVA						VAR	VAO	SVA	VAR	VAO	SVA				
1	El Auxiliar de Atención a Clientes determinará las tarjetas de crédito que no han sido retiradas por los tarjeta habientes en un período de tres meses, con este fin elaborará mail requiriendo la respectiva autorización a la Gerencia Regional de la Tarjeta	x			x					60			3			Jefe Servicio al Cliente			
2	El Jefe de Riesgos y Fraudes, en cualquier momento y cuando estime necesario o por revisiones sorpresivas, podrá efectuar un inventario físico de las tarjetas de crédito para comprobar y validar el inventario registrado en el sistema auxiliar de tarjetas.		x			x				270			8,1			Jefe de Riesgos			
3	El Auxiliar de Atención a Clientes procederá a dar de baja perforando las tarjetas contenidas en los sobres, afectando la banda magnética y el panel para la firma, al igual que los sobres con las claves, para lo cual elaborará el "Acta de Destrucción de T	x			x					30			0,9			Manual de Procedimientos Tarjeta de Crédito Banco del Austro			
4	El Jefe de Atención a Clientes verificará y certificará que el contenido del acta de destrucción coincida con el físico de las tarjetas destruidas para lo cual el Auxiliar de Atención a Clientes presentará clasificado por tipo de tarjeta.	x		x		x	x			25	45	1,25		2,25	Jefe Servicio al Cliente			Punto de control genera demora	
5	Se informará además al Auxiliar de Informes de Crédito para que registre la novedad en el sistema UNISYS opción Destrucción mediante el ingreso de la fecha de destrucción del plástico.	x			x					15			0,45						
6	El Jefe de Atención a Clientes confirmará el registro en el sistema y ejecutará el "Acta de Destrucción de Tarjetas" en presencia del representante de Riesgos y Fraudes, para lo cual entregará los sobres con los plásticos destruidos al Jefe de Operaciones	x			x					25			12,5				Auxiliar Servicio al Cliente		
SUBTOTAL:										155	270	45	18,1	8,1	2,25				
TOTAL:										470			28,45						
EFICIENCIAS:										90,43%			92,09%						

4.5.3. Matriz de Análisis Resumen

La Matriz de Análisis de Resumen es un conglomerado de los datos reflejados en cada uno de los Procesos analizados, tanto en los valores agregados reales, organizacionales y sin valor agregado en lo que respecta a, tiempos de ejecución, y el costo que representa para la División.

TABLA 4.7
MATRIZ DE ANALISIS DE RESUMEN ESPECÍFICA

N°	Procesos Analizados	TIEMPO		COSTO		Frecuencia (Diaria)	TIEMPO DIARIO MINUTOS	COSTO DIARIO
		TOTAL	EFICIENCIA	TOTAL	EFICIENCIA			
1	Avances de Efectivo	30	83,33%	7,86	81,55%	10	300	78,6
2	Diferidos Consumos Nacionales e Internacionales	36	80,56%	1,38	74,64%	2	72	2,76
3	Cancelaciones de Tarjetas	317	17,67%	19,09	20,95%	1	317	19,09
4	Renovaciones de Tarjetas	328	20,43%	19,42	22,30%	4	1312	77,68
5	Reemplazos por Robo / Pérdida	329	20,67%	19,45	22,42%	3	987	58,35
6	Reemplazos de plásticos por no embozo	332	21,39%	19,54	22,77%	3	996	58,62
7	Reemplazos de plásticos por destrucción o deterioro	332	21,39%	19,54	22,77%	3	996	58,62
8	Tarjetas adicionales	326	19,63%	19,36	21,90%	2	652	38,72
9	Reactivaciones	327	19,88%	19,39	22,02%	1	327	19,39
10	Canje de Tarjeta	380	31,32%	22,25	32,18%	1	380	22,25
11	Activación/Cancelación Débito Automático	319	18,18%	19,15	21,20%	1	319	19,15
12	Entrega de Tarjetas en Ventanilla	205	68,29%	7,15	58,74%	1	205	7,15
13	Entrega y Recepción de plásticos a empresa Courier	330	69,70%	11,9	66,39%	1	330	11,9
14	Activación de Tarjetas	167	28,14%	9,95	39,70%	1	167	9,95
15	Custodia y cuadre diario de plásticos en caja	470	90,43%	28,45	92,09%	1	470	28,45
	TOTALES	4228	40,73%	243,88	41,44%		7570	510,68

CAPITULO 5

5. Propuesta Organizacional

5.1.Propuesta Organizacional para la División Tarjetas de Crédito del Banco del Austro.

En este capítulo se propone una estructura organizacional para la División Tarjetas de Crédito del Banco del Austro, buscando una plataforma estructural que permita llevar adecuadamente a los procesos intervenidos, motivo de este estudio.

5.1.1. Cadena de Valor Organizacional para la División Tarjetas del Crédito Banco del Austro.

“Cadena de Valor.-

Es una herramienta que complementa la evaluación del ambiente interno de la empresa es el análisis de la cadena de valor de la empresa. Una empresa puede considerarse como el conjunto de una serie de operaciones distintas, colocadas entre las que realizan sus clientes o distribuidores; tal que la empresa ocupa un lugar en la cadena de valor agregado desde el origen de las materias primas hasta el consumidor final (Jarillo 1992).

Porter (1987) define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

La cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia, y de su enfoque para implementar la estrategia. El crear el valor para los compradores que exceda el costo de hacerlo es la meta de cualquier estrategia genérica.

1) Cadena de Valor Genérica

De acuerdo a Porter (1987) una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

- a) Las Actividades Primarias, que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística, comercialización y los servicios de post-venta.

- b) Las Actividades de Apoyo a las actividades primarias, como son las administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).

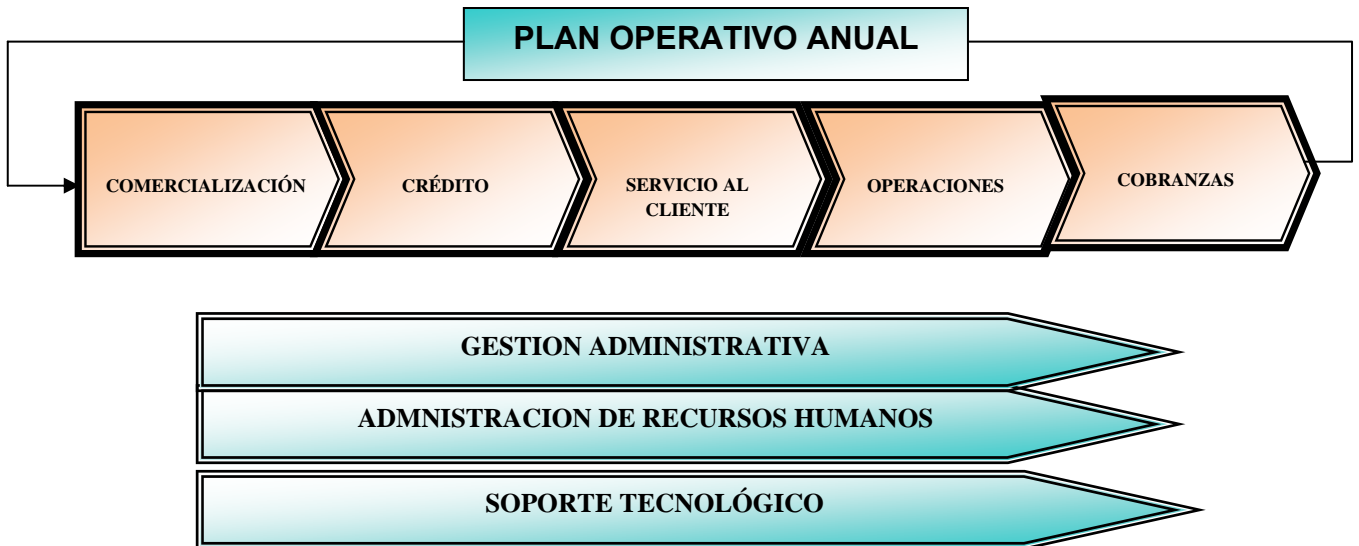
- c) El Márgen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.”²¹

Por lo descrito en la los párrafos anteriores, la cadena de valor indica gráficamente los procesos de forma secuencial, estos se encuentran relacionados con la finalidad de desempeñar las actividades generadoras de valor.

²¹ <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/alv/2d.htm> Cadena de Valor

Por eso se establece la propuesta de Cadena de Valor de la División Tarjetas de Crédito del Banco del Austro, la cuál se representa en la siguiente figura:

GRAFICO 5.1
CADENA DE VALOR
DIVISIÒN TARJETAS DE CRÈDITO DEL BANCO DEL AUSTRO



Se ha desarrolla la Cadena de Valor que muestra el gráfico 5.1 acorde a la estructura de la División Tarjetas de Crédito del Banco del Austro, de forma secuencial siguiendo un orden acorde a los procesos que generan valor para la División.

La Cadena de Valor tiene su inicio con el Plan Operativo Anual Generado por la Gerencia Nacional.

Comercialización

Es aquí donde se genera el producto, el mismo que genera requerimientos tanto de los clientes nuevos y antiguos, dentro de los cuales se destacan clientes como personas naturales, establecimientos y personas jurídicas que acceden a tarjetas corporativas.

Estas solicitudes se canalizan por el Departamento de Ventas, donde se realiza la venta desde sus inicios, es decir desde el estudio de mercado para la colocación de las mismas, luego estas son analizadas en una primera depuración que la realiza el Supervisor de ventas, luego serán detalladas en un formato de envío de actas al Departamento de Crédito para su análisis y aprobación final, en caso de que el departamento de Crédito requiera algún otro documento o información estas serán devueltas, revisadas por el Supervisor, regularizadas por el asesor y finalmente reingresadas para su proceso normal de aprobación de Comité de Crédito.

También, se registran aquellas solicitudes de establecimientos, es decir de locales que desean afiliarse a nuestra Institución, con el fin de obtener nuestro servicio.

Crédito

En esta área se receptan todas las actas enviadas del departamento de Ventas, se realiza el análisis de riesgo, y se aprobarán aquellas tarjetas que cumplan los parámetros definidos por las políticas de crédito de la División.

Aquí también se realiza el ingreso al sistema de todos los establecimientos afiliados y los tramites que generan los establecimientos ya afiliados, como son, cambio de razón social, creación de diferidos, entre otros.

Este departamento también atenderá los requerimientos del departamento de Servicio al Cliente que son generados por clientes existentes así como nuevos.

Servicio al Cliente

Una vez generado un cliente y al tener clientes existentes, los procesos de dicha área se enfocan en el cumplimiento y satisfacción de aquellos requerimientos que cada uno de estos demanda.

Esta área recibirá de parte de Crédito todas las tarjetas emitidas acorde a su proceso, luego de lo cual se encargara esta área de hacer la respectiva entrega a cada uno de los titulares de las tarjetas.

Velara Servicio al Cliente por acoger los requerimientos de clientes para dar una solución directa y efectiva al cumplimiento de los mismos. Estos requerimientos son todos los trámites que son presentados a cada asesor como son: renovaciones, canjes, reemplazos, cancelaciones, diferidos, avances de efectivo, entre los principales.

Al manejar Establecimientos esta área recibe los cheques del área de Operaciones de la División cuyo proceso es la cancelación de dichos cheques, y la entrega de las retenciones realizadas al área de operaciones, para su registro y reporte al Servicio de Rentas Internas (SRI).

Operaciones

Esta es un área central de la División, la cual se encarga de procesar internamente todas las gestiones contables de la División, es decir la asignación de valores en las cuentas, de clientes y establecimientos afiliados, realizando las notas de ajuste respectivas, y controlando cada una de las cuentas de los clientes en el sistema interno de la División.

Al manejar este control, esta área reportara a los entes de control, como son, la Superintendencia de Bancos lo que respecta a las operaciones de la División y al Servicio de Rentas Internas, las retenciones de los cheques pagados, tanto por clientes como por establecimientos.

Cobranzas

Su proceso principal radicara en la gestión propia de cobranzas a clientes que hayan caído en mora, los mismos que son reportados por el departamento de operaciones.

Esta área al manejar trámites legales, también realizara el proceso de reactivaciones, levantamientos de prenda y refinanciamientos de clientes que por su endeudamiento no han podido cumplir con sus obligaciones.

Este tipo de trámites tendrán vinculación con el Departamento de crédito, que mantiene la base de clientes afiliados.

Los procesos de apoyo que se señalan en la Cadena de Valor, se manejan de la misma manera ya que son externos a la División, y como su nombre lo indica dan apoyo para el cumplimiento de los procesos de la misma, como son:

Gestión administrativa

Se manejan todos los procesos relacionados con el abastecimiento de insumos necesarios para cada una de las áreas de la División para su desempeño.

Administración de Recursos Humanos

Se maneja como un área independiente, se encarga de la selección, reclutamiento y capacitación del personal durante su permanencia en la División, esta área maneja todas las escalas salariales y cancelación de haberes a cada uno de los empleados.

Además imparte normas de conducta, comportamiento y disciplina dentro de la Institución.

Soporte Tecnológico

Esta área es responsable del manejo del sistema interno de la División, así como el mantenimiento de los equipos de computación y POS de Establecimientos.

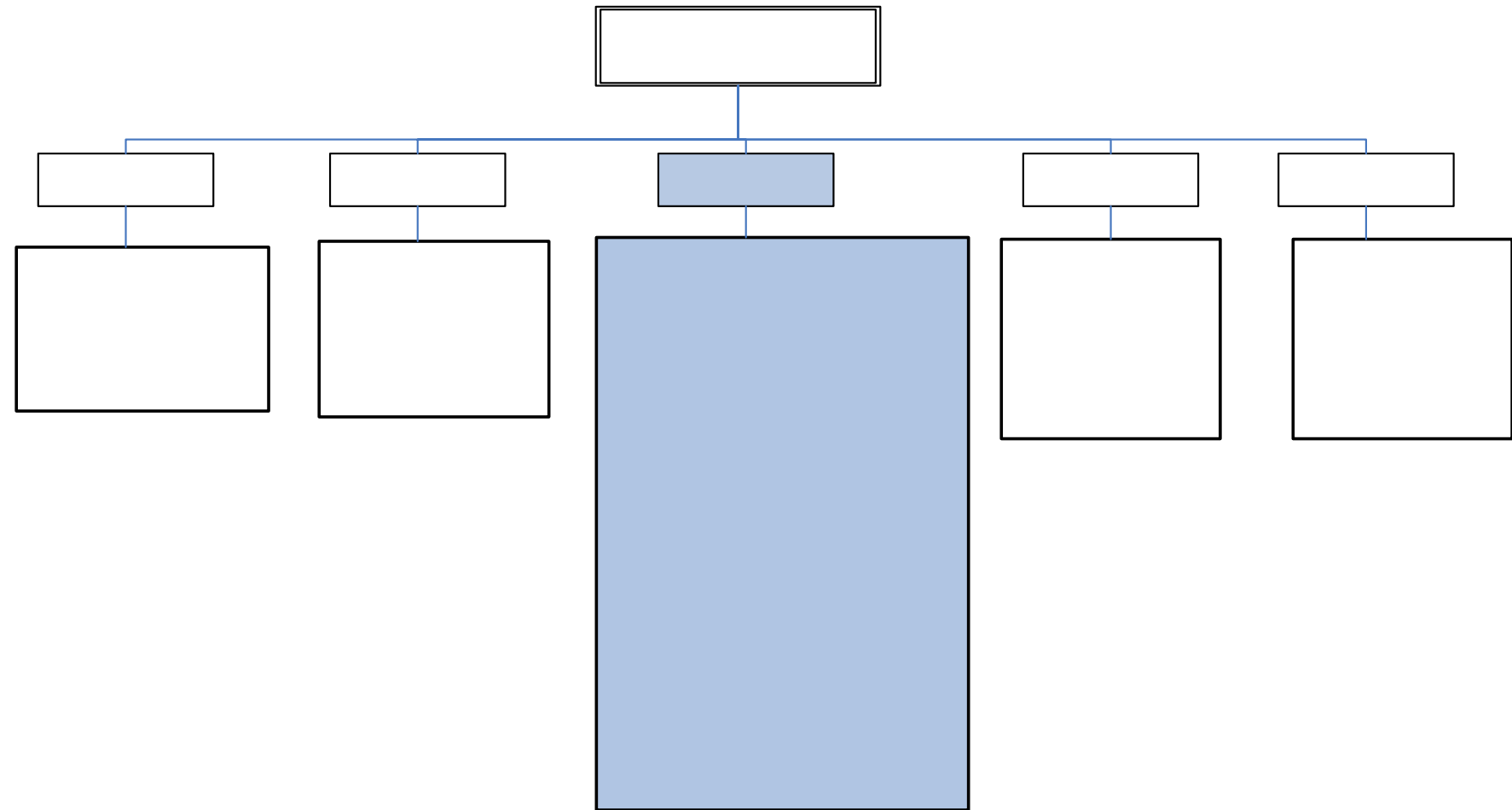
De esta manera se ha establecido la Cadena de Valor de la División, que como se puede apreciar todos los procesos, generan valor, es decir, se está obteniendo una ventaja competitiva en el mercado. Esta cadena beneficia a la División en el éxito de sus procesos, para lograr un cliente satisfecho.

Con la propuesta de esta cadena de valor para la División Tarjetas de crédito del Banco del Austro, estamos cumpliendo con el objetivo de nuestro estudio.

5.1.2. Propuesta de Organigrama por Procesos de la División Tarjetas de Crédito del Banco del Austro.

Se presenta la siguiente estructura orgánica para la División Tarjetas de Crédito del Banco del Austro

GRAFICO 5.2
ORGANIGRAMA DE PROCESOS



B1-1
Comercialización

- Planificación de Ventas
- Afiliación Nuevos Establecimientos
- Afiliación Nuevos

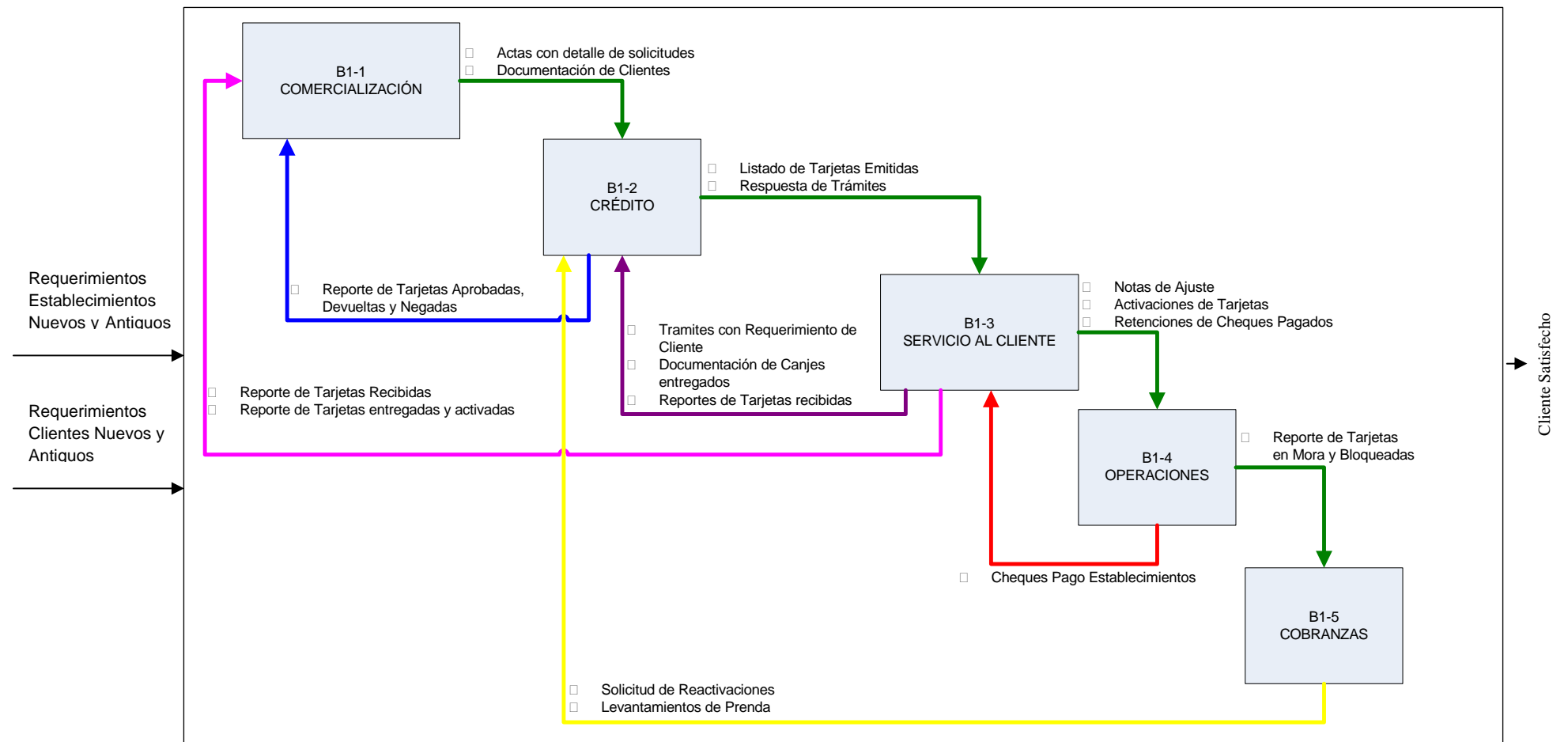
B1-2
Crédito

- Análisis de
- Aprobación de Tarjetas
- Emisión de
- Creación de

5.1.3. Mapa de Procesos propuesto para la División Tarjetas de Crédito del Banco del Austro.

Una vez definida la Cadena de Valor, y a su vez establecidos los procesos de cada una de las áreas que se deben mejorar, se presenta el Mapa de Procesos de la División Tarjetas de Crédito.

GRAFICO 5.3
MAPA DE PROCESOS



5.1.4. Cadena de Valor por Procesos

Se describen a continuación los procesos de cada una de las áreas intervenidas.

5.1.4.1. Cadena de Valor Comercialización

GRAFICO 5.4
CADENA DE VALOR COMERCIALIZACIÓN



5.1.4.2. Cadena de Valor Crédito

GRAFICO 5.5
CADENA DE VALOR CRÉDITO



5.1.4.3. Cadena de Valor Servicio al Cliente

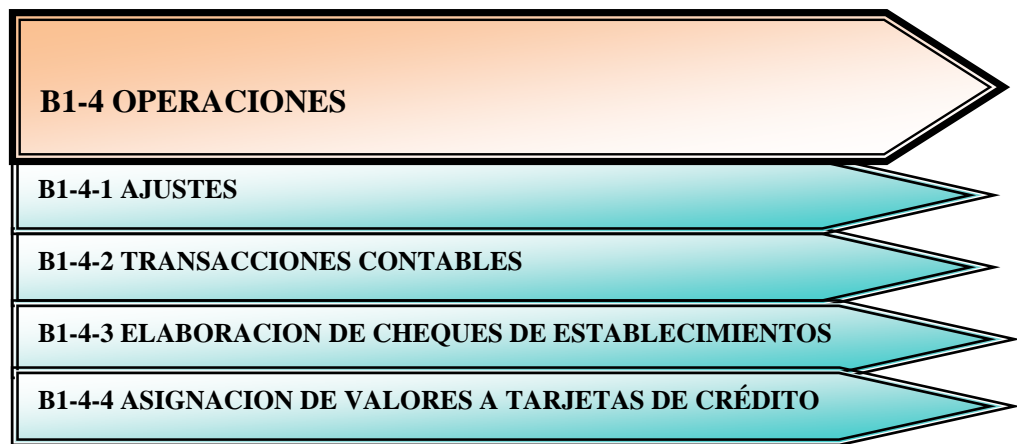
GRAFICO 5.6
CADENA DE VALOR SERVICIO AL CLIENTE



Esta área, es objeto central del estudio, los procesos en mención son procesos críticos que requieren mejoras, los mismos que reflejaron problemas en el Capítulo anterior, siendo estos relevantes para la División es necesario mejorarlos para contribuir al desarrollo y mejora de la Institución.

5.1.4.4. Cadena de Valor Operaciones

GRAFICO 5.7
CADENA DE VALOR OPERACIONES



5.1.4.5. Cadena de Valor Cobranzas

GRAFICO 5.8
CADENA DE VALOR COBRANZAS



Como se puede observar las Cadenas de Valor que anteceden han sido estructuradas para seguir los flujos de los procesos intervenidos y que serán descritos y documentados en el siguiente capítulo.

CAPITULO 6

6. Mejoramiento de Procesos

6.1. Mejoramiento de procesos de Servicio al Cliente de la División Tarjetas de Crédito del Banco del Austro.

En este capítulo se propone el mejoramiento del proceso de Servicio al Cliente de la División Tarjetas de Crédito del Banco del Austro, buscando dar la mejor solución a los problemas detectados y a las deficiencias en costos, tiempos, transporte y almacenamiento resultantes del análisis de los procesos de gestión documental seleccionados en el Capítulo IV.

6.1.1. Instrumentos a Utilizar

Para el desarrollo del mejoramiento de los procesos de Servicio al Cliente de la División Tarjetas de Crédito del Banco del Austro se utilizarán seis formas o formularios para describir cada uno los procesos seleccionados.

Estas formas son las siguientes:

- **Forma 1**

- **Información Básica del Proceso:**

Esta forma permite describir al proceso de manera general, tomando en cuenta aspectos como:

Nombre del Proceso.- Se coloca el nombre del proceso a desarrollar.

Código.- Se refiere a la codificación a la que pertenece el proceso el mismo que está dado por el área o departamento que lo realiza.

Propósito.- Se refiere al objetivo del proceso a desarrollarse.

Políticas y Lineamientos.- Se refiere a las normas que rigen el proceso.

Límites del Proceso.- Son determinantes del punto de inicio y final del procesos.

Indicadores.- Es la herramientas que permite controlar y obtener información oportuna del desarrollo del proceso.

Versión.- Corresponde al número de veces que haya sido modificado el proceso.

Fecha.- Registra el día en el que fue elaborado o modificado el proceso.

- **Forma 2**

- **Diagrama de Flujo:**

Esta Forma detalla todo el Proceso desde su inicio, mostrando las actividades que se realizan en éste, se establece también los tiempos y costos reales (**VAR**), organizacionales (**VAO**).

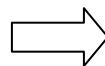
La simbología utilizada en el Diagrama de Flujo, se la ha extraído de la metodología de dos autores:

Según Chiavenato, Idalberto 1.993:

❖ El círculo; significa una operación (una etapa o una subdivisión del proceso). Una operación se realiza cuando se crea, se altera, se aumenta o se sustrae algo. Ejemplo: emisión de un documento.



❖ La flecha o pequeño círculo corresponde a un transporte o tarea de llevar algo de un lugar a otro. Ocurre cuando un objeto, mensaje o documento es trasladado de un lugar a otro.



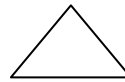
❖ El cuadrado significa una inspección o control, ya sea de cantidad o de realidad. Es el acto de verificar o fiscalizar sin que se realicen operaciones. Ejemplo: verificación de una firma.



❖ La letra D, representa una demora o retraso, ya sea por congestionamiento, distancia o por espera de alguna provisión por parte de otra persona. Significa una espera o un desplazamiento por agenda o la llegada de alguna cosa de quien se dependa para proseguir el proceso.



❖ El triángulo con el vértice hacia abajo o hacia arriba representa una interrupción casi definitiva o muy prolongada. Puede ser un almacenamiento (cuando se trata de materiales) o que algo se archiva (cuando se trata de documentos).



Según Gómez Rondón, Francisco. Año 1.995:

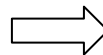
❖ Operación: Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento.



❖ Inspección: Indica que se verifica la calidad y/o cantidad de algo.



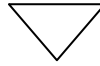
❖ Desplazamiento o transporte: Indica el movimiento de los empleados, material y equipo de un lugar a otro.



❖ Depósito provisional o espera: Indica demora en el desarrollo de los hechos.



❖ **Almacenamiento permanente:** Indica el depósito de un documento o información dentro de un archivo, o de un objeto cualquiera en un almacén.



Se han considerado esta simbología, para detallar el flujo de actividades de cada uno de los procesos

- **Forma 3**

- **Conocimiento:**

En esta hoja se ha establecido una matriz donde se destaca las actividades secuenciales que se desarrollan en el proceso, contra el conocimiento que debe tener el responsable en cada una de estas. Basándose en Manuales, Políticas y Herramientas de las cuales se hace uso para el funcionamiento del proceso.

- **Forma 4**

- **Recursos y Responsabilidades:**

En esta hoja se describe el responsable del proceso, así como los recursos requeridos para el desarrollo del proceso, se lo hace a través de una matriz en donde se establecen las actividades y se detalla el personal responsable y el recurso a utilizar.

- **Forma 5**

- **Hoja de mejora:**

Esta hoja es de vital importancia, ya que aquí se describe la situación actual del proceso, problemas detectados en el Capítulo IV, así como el mejoramiento realizado en este Capítulo, refleja la diferencia entre Tiempos y Costos actuales y los propuestos.

También se refleja el beneficio tanto en el ahorro de tiempo, como en ingresos de los procesos.

- **Forma 6**

- **Indicadores:**

Los Indicadores de gestión son herramientas fundamentales para cumplir un control de gestión que permita obtener información útil, oportuna y pertinente sobre los diferentes ámbitos del desenvolvimiento de una institución.

¿Qué es un Indicador de Gestión?

Hay que tener presente que un indicador es una relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, y que por medio de estas permiten analizar y estudiar la situación y las tendencias de cambio generadas por un fenómeno determinado, respecto a unos objetivos y metas previstas o ya indicadas.

De tal manera se entiende que los indicadores de gestión pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas y entre otros; es decir, que es como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.

De igual modo hay que tener presente que los indicadores de gestión son un medio y no un fin, ya que el indicador es un apoyo para saber como se encuentra la organización.

Es un indicio expresado numéricamente o en forma de concepto, sobre el grado de eficiencia o eficacia de las operaciones de la entidad, una dependencia o un área. El indicador compara dos cifras o datos. Con base en su interpretación se puede cualificar una acción y orientar análisis más detallados en los aspectos en los que se presume desviaciones. El indicador facilita el control y el autocontrol y por consiguiente la toma de decisiones, en la medida en que sea posible relacionarlos con cantidad, calidad, costos, oportunidad y productividad.

Los parámetros son aspectos a evaluar en un enfoque sistémico de gestión de una unidad u organización (sistema conductual). Efecto, impacto, eficacia, eficiencia, economía y calidad son parámetros de gestión. Los indicadores son referencias numéricas que relacionan variables para mostrar el desempeño de la unidad u organización con relación a uno de los parámetros de gestión.

Ventajas de Los Indicadores

- Pueden relacionar datos originados en diferentes procesos, dando lugar a una visión integral de la organización
- Permite elaborar muy rápidamente un diagnóstico objetivo de la institución, centrado en los factores más significativos.
- Facilitan la presentación gráfica de los datos y su interpretación.
- Facilitan el análisis histórico y evolutivo de los datos.

Elementos de un Indicador

Un indicador tiene los siguientes elementos:

Nombre: Debe ser concreto y fácil de entender

Descripción: Define claramente su objetivo, utilidad y significado.

Forma de cálculo: Fórmula matemática para el cálculo de su valor, que debe identificar exactamente los factores y la manera cómo se relacionan.

Estándar: Límite que debe alcanzar el indicador.

Frecuencia: Periodicidad con que se mide.

Tipos de Indicadores

Los Indicadores se clasifican dentro de los siguientes parámetros en:

- **Economía.-** Evalúa la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en el logro de su misión institucional. La administración de los recursos de todo tipo, exige siempre el máximo de disciplina y cuidado en el manejo de caja, presupuestos, preservación del patrimonio y capacidad de generación de ingresos.
- **Eficiencia.-** Eficiencia es la utilización racional de los recursos disponibles a un mínimo costo para obtener el máximo de resultado en igualdad de condiciones de calidad y oportunidad. Una actuación eficiente es aquella que con recursos determinados, se obtiene un resultado máximo.

El estudio de la eficiencia comprende: el rendimiento del servicio prestado o del bien adquirido o vendido en relación con su costo, comparación de dicho rendimiento con una norma establecida previamente; el mejoramiento de los rendimientos obtenidos.

Los indicadores de eficiencia se construyen como la relación entre los bienes producidos o servicios prestados y el manejo de recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención. Miden los costos unitarios y la productividad de los recursos utilizados.

- **Eficacia.-** La eficacia es la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados. Existe eficacia cuando se obtienen los resultados esperados, independientemente de los recursos utilizados para obtener dichos resultados. Se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos previstos, es decir comparando los resultados reales

con los resultados previstos. Se evalúa en base a un plan, presupuesto, programa donde se expresen claramente los objetivos y su cuantificación.

- **Calidad.-** Calidad es la adecuación de un producto o servicio prestado a especificaciones o estándares establecidos o de aceptación general, con aptitud para satisfacer las necesidades del, cliente o usuario.

Los indicadores de calidad miden la satisfacción de los clientes con los atributos del servicio o producto, medidos a través del estándar. Se evalúan cantidad, grado, oportunidad, accesibilidad, precisión, comodidad, cortesía, atención. Un modo de medir es a través de encuestas que registran el grado de satisfacción con el producto o servicio.²²

Es por ello, que como hace referencia el texto anterior, estos Indicadores, permiten tomar decisiones de forma oportuna, para, realizar los correctivos pertinentes y son, como su nombre lo indica, referencias para medir la eficiencia de un área, en esta forma 6, se han establecido aquellos indicadores que permiten, reflejar el desempeño del proceso, en el área de Servicio al Cliente, con el fin de contribuir a un mejoramiento de l área en mención.

6.1.2. Manual de procesos de Servicio al Cliente de la División Tarjetas de Crédito del Banco del Austro

Se ha estructurado la Propuesta Organizacional, para la División Tarjetas de Crédito del Banco del austro, a la cual hacemos referencia en el capítulo V, esta describe un orden de los procesos relacionados entre cada una de las áreas, nuestro tema objeto de estudio, hace referencia al mejoramiento del proceso de Servicio al Cliente, por lo que se procede a hacer uso de las formas mencionadas, para

²² Contraloría General del Estado. Manual de Auditoria de Gestión. Pág. 92-127.

proponer en beneficio de la División y el Departamento de Servicio al Cliente, una vez determinados los procesos críticos en el Capítulo IV.

El Manual de Procesos constituye una herramienta de primer orden, para poder solventar aquellas inconformidades con el Desarrollo de los Procesos que se llevan a cabo, es decir, es un instrumento de consulta y asesoramiento para los responsables de los procesos que tienen a su cargo.

A continuación se desarrolla el Manual de Procesos en conformidad con las formas anteriormente mencionadas.

Proceso 1: Avances en Efectivo

FORMA 1	
INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROCESO	
NOMBRE DEL PROCESO	CÓDIGO
Avances en efectivo	B1-3-1
PROPÓSITO	
Otorgar al cliente un porcentaje de su cupo en efectivo	
POLÍTICAS Y LINEAMIENTOS	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Todos los avances de efectivo se otorgaran a un plazo mínimo de 3 meses y un máximo de 24 meses. ▪ Se otorgará el 10% del cupo disponible total de la tarjeta. ▪ Se podrá realizar un numero indeterminado de avances de efectivo por mes hasta por el 10% del cupo total, siempre y cuando lo tenga disponible. ▪ No se consideraran avances a clientes que consten en la Central de Riesgos con calificación "B", "C", "D" y "E". ▪ En caso de que un cliente solicite un avance por un monto mayor al establecido este deberá ser aprobado por la Gerencia Regional ▪ Montos superiores de \$ 2,000 se emitirá cheque cruzada y no a la orden. ▪ El monto máximo a conceder un avance de efectivo será de \$ 20,000 por cliente. 	
LIMITES DEL PROCESO	
INICIO:	La solicitud del cliente de acceder a un avance en efectivo
FINAL:	El cobro en ventanilla del voucher por el valor del avance
INDICADORES	
<p>1.- Avances en Efectivo Otorgados.- Mide la eficacia en el otorgamiento de Avances en Efectivo, a clientes solicitan este tipo de servicio y, que cumplen con los parámetros establecidos, para así garantizar la recuperación de cartera.</p> <p>2.- Eficiencia de Avances en Efectivo Otorgados.- Mide la eficiencia al otorgar Avances en Efectivo a clientes que tienen capacidad de pago adecuada, para evitar que caigan en mora, y como resultado aumento de cartera vencida.</p>	
VERSIÓN:	01
FECHA:	28-02-07

FORMA 2									
DIAGRAMA DE FLUJO									
N°	ACTIVIDAD	FLUJO			TIEMPO (Minutos)		COSTOS (Dólares)		Obs.
			VAR	VAO	VAR	VAO	VAR	VAO	
1	Cliente se acerca a oficinas y hace requerimiento de avance en efectivo	○	x		3		0,09		
2	Auxiliar Revisa cuenta de cliente, central de riesgos	○	x		2		0,06		
3	Llena formato de pagaré	○	x	x	5	2	0,15	0,06	El pagaré, corresponde a Custodia de Valores
4	Se saca copias de cedula, tarjeta y se imprime, print de pantalla de información del cliente	○	x		3		0,09		
5	Se imprime pagaré	○	x		1		0,03		
6	Se verifica con cliente datos	□	x		2		2,6		
7	Se receipta firma en formularios	○	x		1		1,3		
8	Se realiza voucher	○	x		1		1,3		
9	Se requiere firma de Jefe Servicio Cliente	□	x		3		0,15		Se elimina firma de Jefe de Crédito para delegar responsabilidad de Jefe de Servicio al cliente
10	Se entrega voucher al cliente para cobro de efectivo en caja	○	x		2		0,06		
SUBTOTAL:					23	2	5,83	0,06	
TOTAL:					25		5,89		
EFICIENCIA:					92,00%		98,98%		

FORMA 3										
ESPECIFICACIÓN DE CONOCIMIENTO										
CONOCIMIENTO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	POLÍTICAS DE CRÉDITO	BURÓ DE CRÉDITO (CRÉDITO REPORT)	SISTEMA UNISYS SOFTWARE INTERNO	MICROSOFT OFFICE (WORD-EXCEL)	CORREO ELECTRÓNICO (OUTLOOK)	MANEJO DE FORMULARIOS	TASAS DE INTERÉS	ARCHIVO DE DOCUMENTOS	ATENCIÓN AL CLIENTE
ACTIVIDADES										
Cliente se acerca a oficinas y hace requerimiento de avance en efectivo							X			X
Auxiliar Revisa cuenta de cliente, central de riesgos	X		X							X
Llena formato de pagaré						X				
Se saca copias de cedula, tarjeta y se imprime, print de pantalla de información del cliente	X			X	X					X
Se imprime pagaré					X					X
Se verifica con cliente datos				X						X
Se receipta firma en formularios						X				X
Se realiza voucher						X				X
Se requiere firma de Jefe Servicio Cliente	X	X		X			X			
Se entrega voucher al cliente para cobro de efectivo en caja						X	X			X

FORMA 4		
RECURSOS Y RESPONSABILIDADES		
ACTIVIDAD	RECURSOS	RESPONSABLE
Cliente se acerca a oficinas y hace requerimiento de avance en efectivo		Cliente
Auxiliar Revisa cuenta de cliente, central de riesgos	Computador Buró de Crédito	Aux. Servicio al Cliente
Llena formato de pagaré		Aux. Servicio al Cliente
Se saca copias de cedula, tarjeta y se imprime, print de pantalla de información del cliente	Copiadora Impresora	Aux. Servicio al Cliente
Se imprime pagaré	Impresora	Aux. Servicio al Cliente
Se verifica con cliente datos		Aux. Servicio al Cliente
Se receipta firma en formularios		Aux. Servicio al Cliente
Se realiza voucher	Rastrilladora	Aux. Servicio al Cliente
Jefe servicios realiza la revisión del tramite		Jefe Servicio al Cliente
Se entrega voucher al cliente para cobro de efectivo en caja		Aux. Servicio al Cliente

FORMA 5							
HOJA DE MEJORA							
Problemas detectados				Soluciones propuestas			
Demora en envío a Jefatura para revisión				Realizar el tramite bajo responsabilidad total del Auxiliar de Servicio al Cliente			
Demora en revisión y aprobación de trámite a realizar				Se realiza una sola revisión al finalizar el proceso			
Demora en envío de tramite a Dep. de Crédito				No involucrar a otro departamento para dar una respuesta oportuna			
Falta de autonomía en Procesos				El circulo del proceso se cierra en el mismo departamento desde su inicio hasta su final			
Se torna un proceso largo y repetitivo en la gestión				No se realiza revisiones repetitivas, eliminando las demoras en los puntos de control.			
SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA			
TIEMPO (minutos)	COSTO (dólares)	EFICIENCIA		TIEMPO (minutos)	COSTO (dólares)	EFICIENCIA	
		T %	C %			T %	C %
30	7,86	83,33%	81,55%	25	5,89	92,00%	98,98%

DIFERENCIA				DIFERENCIAS EN NUMERO DE ACTIVIDADES	
TIEMPO (minutos)	COSTO (dólares)	EFICIENCIA		SITUACION ACTUAL	SITUACION PROPUESTA
		T %	C %		
-5	-1,97	8,67%	17,43%	11	10

BENEFICIO DIARIO ESPERADO (Ahorro x Frecuencia)					
TIEMPOS			COSTOS		
DIFERENCIA	FRECUENCIA	TOTAL	DIFERENCIA	FRECUENCIA	TOTAL
-5	10	-50	-1,97	10	-19,7

RENTABILIDAD ESPERADA		
INVERSIÓN:	0	
INGRESOS:	MENSUALES	ANUALES
	-394,00	-4.728,00

FORMA 6							
INDICADORES							
Nº	Índice de gestión.	Relación.	Descripción	Aplicación.	Frecuencia	Estándar	Fuente
1	% Avances en Efectivo otorgados	$\frac{\text{Número de clientes que cumplen parámetros}}{\text{Número de clientes que solicitan Avances en Efectivo}}$	Mide la eficacia en el otorgamiento de Avances en Efectivo, a clientes solicitan este tipo de servicio y, que cumplen con los parámetros establecidos, para así garantizar la recuperación de cartera.	De 20 clientes que solicitan un Avance en Efectivo se otorga a 15 clientes que cumplen los parámetros requeridos.	Diaria	75%	Estadísticas Servicio al Cliente
2	% Eficiencia de Avances en Efectivo otorgados	$\frac{\text{Número de clientes que caen en mora}}{\text{Número de Avances en Efectivo otorgados}}$	Mide la eficiencia al otorgar Avances en Efectivo a clientes que tienen capacidad de pago adecuada, para evitar que caigan en mora, y como resultado aumento de cartera vencida.	1 cliente que se le otorgó un Avance de Efectivo, cae en mora del total de 15 Avances de Efectivo Otorgados	Diaria	94%	Estadísticas Servicio al Cliente

Proceso 2: Diferido de Consumos Nacionales e Internacionales

FORMA 1	
INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROCESO	
NOMBRE DEL PROCESO	CODIGO
Diferidos Consumos Nacionales e Internacionales	B1-3-2
PROPOSITO	
<p>Otorgar al cliente un plazo diferido para sus consumos nacionales e internacionales con un plazo mayor que el que realizo en la compra</p>	
POLITICAS Y LINEAMIENTOS	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El tramite es personal ▪ El cliente no debe registrar pagos en mora al momento de realizar el requerimiento ▪ El cliente debe presentar el voucher de compra del valor que desea diferir ▪ El plazo no puede ser mayor a 24 meses 	
LIMITES DEL PROCESO	
INICIO:	La solicitud del cliente de acceder a un avance en efectivo
FINAL:	El registro del valor diferiso en el sistema
INDICADORES	
<p>1.- Diferidos de Consumo Realizados.- Mide la eficacia en el otorgamiento y la elaboración de Diferidos de Consumos requeridos por el cliente.</p> <p>2.- Eficiencia de Diferidos de Consumo otorgados.- Mide la eficiencia al otorgar Diferido de Consumos a clientes que tienen capacidad de pago adecuada, para evitar que caigan en mora, y como resultado aumento de cartera vencida.</p> <p>3.- Atención Brindada.- Mide el grado de satisfacción de las personas con el servicio.</p>	
VERSIÓN:	01
FECHA:	28-02-07

FORMA 2								
DIAGRAMA DE FLUJO								
Nº	ACTIVIDAD	FLUJO	TIEMPO (Minutos)		COSTOS (Dólares)		Obs.	
			VAR	VAO	VAR	VAO		
1	Cliente se acerca a oficinas y hace requerimiento de diferido de consumos	○	x		3		0,09	
2	Auxiliar Revisa cuenta de cliente, valores deben estar cargados en el sistema	○	x		4		0,12	
3	Solicita a cliente vouchers de consumo a diferir	○	x		1		0,03	
4	Se saca copias de cedula, vouchers y se imprime, print de pantalla de información del cliente	○	x		4		0,03	
5	Se recepta carta de cliente con solicitud de tramite a procesar	○	x		3		0,03	
6	Se emite orden para diferido	○	x		1		0,03	
7	Jefe servicios realiza la revisión del tramite	□	x		2		0,06	Se eliminan los controles para que cada asesor realice el proceso completo
8	Se envía a Dep. Operaciones para ejecución	➡	x		3		0,09	La Jefatura realiza la revisión al terminar el proceso
9	Archiva respaldos del tramite en carpeta personal	▽		x		5	0,15	
			SUBTOTAL:		21	5	0,48	0,15
			TOTAL:		26		0,63	
			EFICIENCIAS:		80,77%		76,19%	

FORMA 3										
ESPECIFICACIÓN DE CONOCIMIENTO										
CONOCIMIENTO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	POLÍTICAS DE CRÉDITO	BURÓ DE CRÉDITO (CREDIT REPORT)	SISTEMA UNISYS SOFTWARE INTERNO	MICROSOFT OFFICE (WORD-EXCEL)	CORREO ELECTRÓNICO (OUTLOOK)	MANEJO DE FORMULARIOS	TASAS DE INTERÉS	ARCHIVO DE DOCUMENTOS	ATENCIÓN AL CLIENTE
ACTIVIDADES										
Ciente se acerca a oficinas y hace requerimiento de diferido de consumos										X
Auxiliar Revisa cuenta de cliente, valores deben estar cargados en el sistema	X	X		X						X
Solicita a cliente vouchers de consumo a diferir	X							X		X
Se saca copias de cedula, vouchers y se imprime, print de pantalla de información del cliente	X			X						X
Se recepta carta de cliente con solicitud de tramite a procesar	X						X			X
Se emite orden para diferido	X						X			X
Jefe servicios realiza la revisión del tramite	X	X								
Se envía a Dep. Operaciones para ejecución	X					X	X			X
Archiva respaldos del tramite en carpeta personal	X								X	X

FORMA 4		
RECURSOS Y RESPONSABILIDADES		
ACTIVIDAD	RECURSOS	RESPONSABLE
Cliente se acerca a oficinas y hace requerimiento de diferido de consumos		Cliente
Auxiliar Revisa cuenta de cliente, valores deben estar cargados en el sistema	Computador Sistema UNISYS Software Interno	Aux. Servicio al Cliente
Solicita a cliente vouchers de consumo a diferir		Aux. Servicio al Cliente
Se saca copias de cedula, vouchers y se imprime, print de pantalla de información del cliente	Computador Impresora	Aux. Servicio al Cliente
Se receipta carta de cliente con solicitud de tramite a procesar		Aux. Servicio al Cliente
Se emite orden para diferido	Formulario	Aux. Servicio al Cliente
Jefe servicios realiza la revisión del tramite		Jefe Servicio al Cliente
Se envía a Dep. Operaciones para ejecución	Correo Electrónico (OUTLOOK)	Aux. Servicio al Cliente
Archiva respaldos del tramite en carpeta personal	Archivador Carpetas	Aux. Servicio al Cliente

FORMA 5							
HOJA DE MEJORA							
Problemas detectados				Soluciones propuestas			
Demora en envío a Jefatura para revisión				Realizar el tramite bajo responsabilidad total del Auxiliar de Servicio al Cliente			
Demora en revisión y aprobación de trámite a realizar				Se realiza una sola revisión al finalizar el proceso			
Demora en envío de tramite a Dep. de Crédito				No involucrar a otro departamento para dar una respuesta oportuna			
Falta de autonomía en Procesos				El circulo del proceso se cierra en el mismo departamento desde su inicio hasta su final			
Se torna un proceso largo y repetitivo en la gestión				No se realiza revisiones repetitivas, eliminando las demoras en los puntos de control.			
SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA			
TIEMPO (minutos)	COSTO (dólares)	EFICIENCIA		TIEMPO (minutos)	COSTO (dólares)	EFICIENCIA	
		T %	C %			T %	C %
36	1,38	80,56%	72,66%	26	0,63	80,77%	76,19%

DIFERENCIA				DIFERENCIAS EN NUMERO DE ACTIVIDADES			
TIEMPO (minutos)	COSTO (dólares)	EFICIENCIA		SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN PROPUESTA		
		T %	C %				
-10	-0,75	0,21%	3,53%	10	9		

BENEFICIO DIARIO ESPERADO (Ahorro x Frecuencia)					
TIEMPOS			COSTOS		
DIFERENCIA	FRECUENCIA	TOTAL	DIFERENCIA	FRECUENCIA	TOTAL
-10	2	-20	-0,75	2	-1,5

RENTABILIDAD ESPERADA		
INVERSION:	0	
INGRESOS:	MENSUALES	ANUALES
	-30,00	-360,00

FORMA 6							
INDICADORES							
Nº	Índice de gestión.	Relación.	Descripción	Aplicación.	Frecuencia	Estándar	Fuente
1	Diferidos de Consumo Realizados	$\frac{\text{Número de clientes que cumplen parámetros}}{\text{Número de clientes que solicitan Diferidos de Consumos.}}$	Mide la eficacia en el otorgamiento y la elaboración de Diferidos de Consumos requeridos por el cliente.	De 10 clientes que solicitan diferir un consumo, se atiende a 9 clientes que cumplen los parámetros requeridos.	Diaria	90%	Estadísticas Servicio al Cliente
2	Eficiencia de Diferidos de Consumo otorgados	$\frac{\text{Número de clientes que caen en mora}}{\text{Número de Diferidos de Consumo otorgados}}$	Mide la eficiencia al otorgar Diferido de Consumos a clientes que tienen capacidad de pago adecuada, para evitar que caigan en mora, y como resultado aumento de cartera vencida.	2 cliente que se le realizó un Diferido de Consumo, cae en mora del total de 9 Diferidos de Consumo Otorgados	Diaria	98%	Estadísticas Servicio al Cliente
3	Atención Brindada	$\frac{\text{Encuestas con Resultados Positivos}}{\text{Total de Encuestas Realizadas}}$	Mide el grado de satisfacción de las personas con el servicio.	De 60 encuestas que se realicen, 52 de estas deberan contener respuestas positivas del servicio.	Diaria	86%	Encuestas Servicio al Cliente

Proceso 3: Cancelación de Tarjetas

FORMA 1	
INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROCESO	
NOMBRE DEL PROCESO	CÓDIGO
Cancelación de Tarjetas de Crédito	B-1-3-3
PROPÓSITO	
<p>Analizar las causales que generan la solicitud de cancelación de tarjetas de crédito, para retener al cliente o cancelar la cuenta.</p>	
POLÍTICAS Y LINEAMIENTOS	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El cliente debe entregar una carta con su firma explicando su decisión y motivos de cancelar la tarjeta ▪ La tarjeta debe encontrarse en status 01 (normal) ▪ El cliente debe tener su tarjeta con saldo 0, es decir sin ningún valor pendiente por cancelar 	
LÍMITES DEL PROCESO	
INICIO:	Solicitud del cliente para poder cancelar la tarjeta
FINAL:	Se archiva respaldos del tramite en carpeta personal y file del cliente
INDICADORES	
<p>1.- Cancelación de Tarjetas.- Mide el porcentaje de Tarjetas Canceladas Mensualmente</p>	
VERSIÓN:	01
FECHA:	28-02-07

FORMA 2								
DIAGRAMA DE FLUJO								
Nº	ACTIVIDAD	FLUJO	TIEMPO (Minutos)		COSTOS (Dólares)		Obs.	
			VAR	VAO	VAR	VAO		VAR
1	Cliente se acerca a oficinas y hace requerimiento de cancelación de tarjeta		x		3		0,09	
2	Se solicita al cliente llenar formulario de uso múltiple		x		7		0,21	
3	Se receipta copias de cedula del cliente		x		2		0,06	
4	Se saca print de pantalla del sistema con información del cliente		x		2		0,06	
5	Ingresar a la opción Tarjeta Principal, número de tarjeta, opción 2 modificar, cambiar estado a 90 (cancelada), y poner comentario Ej. (Cliente solicita cancelación autorizado dd-mm-aaaa)		x		3		0,09	Se eliminan los controles para que cada asesor realice el proceso completo
6	Jefe servicios realiza la revisión del tramite		x		2		0,1	La Jefatura realiza la revisión al terminar el proceso
7	Archiva respaldos del tramite en carpeta personal y file del cliente			x		2		0,06
			SUBTOTAL:		19	2	0,61	0,06
			TOTAL:		21		0,67	
			EFICIENCIA:		90,48%		91,04%	

FORMA 3										
ESPECIFICACIÓN DE CONOCIMIENTO										
CONOCIMIENTO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	POLÍTICAS DE CRÉDITO	BURÓ DE CRÉDITO (CREDIT REPORT)	SISTEMA UNISYS SOFTWARE INTERNO	MICROSOFT OFFICE (WORD- EXCEL)	CORREO ELECTRÓNICO (OUTLOOK)	MANEJO DE FORMULARIOS	TASAS DE INTERÉS	ARCHIVO DE DOCUMENTOS	ATENCIÓN AL CLIENTE
ACTIVIDADES										
Cliente se acerca a oficinas y hace requerimiento de cancelación de tarjeta										X
Se solicita al cliente llenar formulario de uso múltiple	X						X			X
Se recepta copias de cedula del cliente	X									X
Se saca print de pantalla del sistema con información del cliente				X	X					X
Ingresar a la opción Tarjeta Principal, número de tarjeta, opción 2 modificar, cambiar estado a 90 (cancelada), y poner comentario Ej. (Cliente solicita cancelación autorizado dd-mm-aaaa)				X						X
Jefe servicios realiza la revisión del tramite	X	X		X			X			
archiva respaldos del tramite en carpeta personal y file del cliente	X	X					X		X	X

FORMA 4		
RECURSOS Y RESPONSABILIDADES		
ACTIVIDAD	RECURSOS	RESPONSABLE
Cliente se acerca a oficinas y hace requerimiento de cancelación de tarjeta		Cliente
Se solicita al cliente llenar formulario de uso múltiple		Aux. Servicio al Cliente
Se receipta copias de cedula del cliente	Copiadora	Aux. Servicio al Cliente
Se saca print de pantalla del sistema con información del cliente	Computador Sistema UNISYS Software Interno	Aux. Servicio al Cliente
Ingresa a la opción Tarjeta Principal, número de tarjeta, opción 2 modificar, cambiar estado a 90 (cancelada), y poner comentario Ej. (Cliente solicita cancelación autorizado dd-mm-aaaa)	Computador Sistema UNISYS Software Interno	Aux. Servicio al Cliente
Jefe servicios realiza la revisión del tramite		Jefe Servicio al Cliente
archiva respaldos del tramite en carpeta personal y file del cliente	Archivador Carpeta	Aux. Servicio al Cliente

FORMA 5							
HOJA DE MEJORA							
Problemas detectados				Soluciones propuestas			
Demora en envío a Jefatura para revisión				Realizar el tramite bajo responsabilidad total del Auxiliar de Servicio al Cliente			
Demora en revisión y aprobación de trámite a realizar				Se realiza una sola revisión al finalizar el proceso			
Demora en envío de tramite a Dep. de Crédito				No involucrar a otro departamento para dar una respuesta oportuna			
Falta de autonomía en Procesos				El circulo del proceso se cierra en el mismo departamento desde su inicio hasta su final			
Se torna un proceso largo y repetitivo en la gestión				No se realiza revisiones repetitivas, eliminando las demoras en los puntos de control.			
SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA			
TIEMPO (minutos)	COSTO (dólares)	EFICIENCIA		TIEMPO (minutos)	COSTO (dólares)	EFICIENCIA	
		T %	C %			T %	C %
317	19,09	17,67%	20,95%	21	0,67	90,48%	91,04%

DIFERENCIA				DIFERENCIAS EN NUMERO DE ACTIVIDADES	
TIEMPO (minutos)	COSTO (dólares)	EFICIENCIA		SITUACION ACTUAL	SITUACION PROPUESTA
		T %	C %		
-296	-18,42	72,81%	70,09%	13	7

BENEFICIO DIARIO ESPERADO (Ahorro x Frecuencia)					
TIEMPOS			COSTOS		
DIFERENCIA	FRECUENCIA	TOTAL	DIFERENCIA	FRECUENCIA	TOTAL
-296	5	-1480	-18,42	5	-92,1

RENTABILIDAD ESPERADA		
INVERSIÓN:	0	
INGRESOS:	MENSUALES	ANUALES
	-1.842,00	-22.104,00

FORMA 6							
INDICADORES							
Nº	Índice de gestión.	Relación.	Descripción	Aplicación.	Frecuencia	Estándar	Fuente
1	Cancelación de Tarjetas	$\frac{\text{Número de Tarjetas Canceladas}}{\text{Número de Tarjetas Generadas}}$	Mide el porcentaje de Tarjetas Canceladas Mensualmente	De 820 tarjetas generadas, 40 se cancelan mensualmente	Mensual	95%	Estadísticas Servicio al Cliente

Proceso 4: Renovación de Tarjetas

FORMA 1	
INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROCESO	
NOMBRE DEL PROCESO	CÓDIGO
Renovación de Tarjetas	B1-3-4
PROPÓSITO	
<p>Otorgar al cliente la renovación de su tarjeta, cuya fecha de validez haya vencido, y esta no se haya emitido de manera automática</p>	
POLÍTICAS Y LINEAMIENTOS	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tarjeta deberá encontrarse en status 01 (NORMAL) ▪ Clientes en status 03 (SOBREGIRO), calificarán si el monto de sobregiro no sobrepasa el 10% del cupo aprobado de la tarjeta. ▪ Cliente no deberá registrar mas de tres pagos vencidos a 30 días en un año. ▪ No deberá constar en Central de Riesgos con calificaciones "D" o "E". ▪ Vencimiento, máximo se aceptarán renovaciones con 3 meses de anticipación. 	
LÍMITES DEL PROCESO	
INICIO:	Solicitud del cliente para obtener el canje de su tarjeta
FINAL:	Entrega del plástico en Caja
INDICADORES	
<p>1.- % Creación de Renovaciones Manuales.- Mide la eficacia en el proceso de Renovaciones Automáticas de Tarjetas.</p> <p>2.- Atención Brindada.- Mide el grado de satisfacción de las personas con el servicio.</p>	
VERSIÓN:	01
FECHA:	28-02-07

FORMA 2									
DIAGRAMA DE FLUJO									
N°	ACTIVIDAD	FLUJO	TIEMPO (Minutos)		COSTOS (Dólares)		Obs.		
			VAR	VAO	VAR	VAO			
1	Cliente se acerca a oficinas y hace requerimiento de renovación manual		x		3		0,09		
2	Se solicita al cliente llenar formulario de uso múltiple		x		7		0,21		
3	Se receipta copias de cedula del cliente		x		2		0,06		
4	Se saca print de pantalla del sistema con información del cliente		x		2		0,06		
5	Ingresa al sistema opción consultas, revisa fecha de caducidad (no puede ser menor a tres meses)		x		2		0,06	Se eliminan los controles para que cada asesor realice el proceso completo	
6	En la opción plásticos escoge la opción renovación, copia nombre en el plástico		x		2		0,06		
7	verifica que se haya renovado en el sistema		x		2		0,06		
8	envía soporte para solicitar la emisión del plástico			x		3		0,09	
10	Jefe servicios realiza la revisión del tramite		x		2		0,10	La Jefatura realiza la revisión al terminar el proceso	
9	archiva respaldos del tramite en carpeta personal y file del cliente			x		2			0,06
11	entrega del plástico al cliente en Caja-Visa		x		5		0,15		
			SUBTOTAL:		27	5	0,85	0,15	
			TOTAL:		32		1		
			EFICIENCIA:		84,38%		85,00%		

FORMA 3										
ESPECIFICACIÓN DE CONOCIMIENTO										
CONOCIMIENTO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	POLÍTICAS DE CRÉDITO	BURÓ DE CRÉDITO (CREDIT REPORT)	SISTEMA UNISYS SOFTWARE INTERNO	MICROSOFT OFFICE (WORD-EXCEL)	CORREO ELECTRÓNICO (OUTLOOK)	MANEJO DE FORMULARIOS	TASAS DE INTERÉS	ARCHIVO DE DOCUMENTOS	ATENCIÓN AL CLIENTE
ACTIVIDADES										
Cliente se acerca a oficinas y hace requerimiento de renovación manual										X
Se solicita al cliente llenar formulario de uso múltiple	X						X			X
Se receipta copias de cedula del cliente	X									X
Se saca print de pantalla del sistema con información del cliente				X	X					X
Ingresa al sistema opción consultas, revisa fecha de caducidad (no puede ser menor a tres meses)				X						X
En la opción plásticos escoge la opción renovación, copia nombre en el plástico		X		X						X
verifica que se haya renovado en el sistema				X						X
envía soporte para solicitar la emisión del plástico					X	X				X
archiva respaldos del tramite en carpeta personal y file del cliente	X	X					X		X	
Se envía a Jefe servicios al cliente para revisión	X			X			X			X
Entrega del plástico al cliente en Caja-Visa	X	X		X			X			X

FORMA 4		
RECURSOS Y RESPONSABILIDADES		
ACTIVIDAD	RECURSOS	RESPONSABLE
Cliente se acerca a oficinas y hace requerimiento de renovación manual		Cliente
Se solicita al cliente llenar formulario de uso múltiple		Aux. Servicio al Cliente
Se receipta copias de cedula del cliente	Copiadora	Aux. Servicio al Cliente
Se saca print de pantalla del sistema con información del cliente	Computador Impresora	Aux. Servicio al Cliente
Ingresa al sistema opción consultas, revisa fecha de caducidad (no puede ser menor a tres meses)	Computador Sistema UNISYS Software Interno	Aux. Servicio al Cliente
En la opción plásticos escoge la opción renovación, copia nombre en el plástico	Computador Sistema UNISYS Software Interno	Aux. Servicio al Cliente
verifica que se haya renovado en el sistema		Aux. Servicio al Cliente
envía soporte para solicitar la emisión del plástico	Correo Electrónico (OUTLOOK)	Aux. Servicio al Cliente
archiva respaldos del tramite en carpeta personal y file del cliente	Archivador Carpetas	Aux. Servicio al Cliente
Se envía a Jefe servicios al cliente para revisión	Correo Electrónico (OUTLOOK)	Jefe Servicio al Cliente
Entrega del plástico al cliente en Caja-Visa	Copiadora Impresora	Aux. Servicio al Cliente

FORMA 5							
HOJA DE MEJORA							
Problemas detectados				Soluciones propuestas			
Demora en envío a Jefatura para revisión				Realizar el tramite bajo responsabilidad total del Auxiliar de Servicio al Cliente			
Demora en revisión y aprobación de trámite a realizar				Se realiza una sola revisión al finalizar el proceso			
Demora en envío de tramite a Dep. de Crédito				No involucrar a otro departamento para dar una respuesta oportuna			
Falta de autonomía en Procesos				El circulo del proceso se cierra en el mismo departamento desde su inicio hasta su final			
Se torna un proceso largo y repetitivo en la gestión				No se realiza revisiones repetitivas, eliminando las demoras en los puntos de control.			
SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA			
TIEMPO (minutos)	COSTO (dólares)	EFICIENCIA		TIEMPO (minutos)	COSTO (dólares)	EFICIENCIA	
		T %	C %			T %	C %
328	19,42	20,43%	22,30%	32	1	84,38%	85,00%

DIFERENCIA				DIFERENCIAS EN NUMERO DE ACTIVIDADES	
TIEMPO (minutos)	COSTO (dólares)	EFICIENCIA		SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN PROPUESTA
		T %	C %		
-296	-18,42	63,95%	62,70%	17	11

BENEFICIO DIARIO ESPERADO (Ahorro x Frecuencia)					
TIEMPOS			COSTOS		
DIFERENCIA	FRECUENCIA	TOTAL	DIFERENCIA	FRECUENCIA	TOTAL
-296	4	-1184	-18,42	4	-73,68

RENTABILIDAD ESPERADA		
INVERSION:	0	
INGRESOS:	MENSUALES	ANUALES
	-1.473,60	-17.683,20

FORMA 6							
INDICADORES							
Nº	Índice de gestión.	Relación.	Descripción	Aplicación.	Frecuencia	Estándar	Fuente
1	% Creación de Renovaciones Manuales	$\frac{\text{Número de Tarjetas Renovadas Manualmente}}{\text{Número de Tarjetas Renovadas Automáticamente}}$	Mide la eficacia en el proceso de Renovaciones Automáticas de Tarjetas	De 210 Tarjetas Renovadas Automáticamente, 20 requieren una renovación manual.	Mensual	91%	Estadísticas Servicio al Cliente
2	Atención Brindada	$\frac{\text{Encuestas con Resultados Positivos}}{\text{Total de Encuestas Realizadas}}$	Mide el grado de satisfacción de las personas con el servicio.	De 60 encuestas que se realicen, 52 de estas deberán contener respuestas positivas del servicio.	Diaria	86%	Encuestas Servicio al Cliente

Proceso 5: Reemplazo por Robo o Pérdida

FORMA 1	
INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROCESO	
NOMBRE DEL PROCESO	CÓDIGO
Reemplazo por Robo-Perdida	B1-3-5
PROPÓSITO	
Otorgar al cliente el reemplazo de su tarjeta, la mismo que ha sido robada o perdida	
POLÍTICAS Y LINEAMIENTOS	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El cliente debe solicitar en servicio al cliente el reemplazo de su tarjeta ▪ La tarjeta debe encontrarse en status 05 (perdida), 06 (robada) ▪ El cliente no debe encontrarse con status en mora ▪ Se debe informar al cliente del costo del reemplazo de la tarjeta ▪ El sistema realizara el traspaso automático de información y saldo del cliente a la tarjeta otorgada como reemplazo y con nueva numeración 	
LIMITES DEL PROCESO	
INICIO:	Solicitud del cliente para obtener el reemplazo de su tarjeta
FINAL:	Entrega del plástico en Caja
INDICADORES	
<p>1.- % Creación de Reemplazo Robo-Perdida.- Mide la eficacia en el otorgamiento y la elaboración de Reemplazo Robo-Perdida requeridos por el cliente.</p> <p>2.- Atención Brindada.- Mide el grado de satisfacción de las personas con el servicio.</p>	
VERSIÓN:	01
FECHA:	28-02-07

FORMA 2									
DIAGRAMA DE FLUJO									
Nº	ACTIVIDAD	FLUJO	TIEMPO (Minutos)		COSTOS (Dólares)		Obs.		
			VAR	VAO	VAR	VAO			
1	Cliente se acerca a oficinas y hace requerimiento de reemplazo por robo o perdida de tarjeta	○	x		3		0,09		
2	Se solicita al cliente llenar formulario de uso múltiple	○	x		7		0,21		
3	Se receipta copias de cedula del cliente	○	x		2		0,06		
4	Se saca print de pantalla del sistema con información del cliente	○	x		2		0,06		
5	Revisar que el titular se encuentre en status 05-06 (perdida /robada) en opción consultas, y la fecha de caducidad.	○	x		2		0,06	Se eliminan los controles para que cada asesor realice el proceso completo	
6	En Tarjeta Principal., ingresar número de tarjeta, confirmar el nombre, opción 6 reemplazo, copiar el nombre en el plástico.	○	x		2		0,06		
7	Copiar nuevo número de tarjeta, nombre en el plástico, y fecha de caducidad (se mantiene la fecha que tenia en la tarjeta robada-perdida)	○	x		3		0,09		
8	Enviar soporte (nombre plástico, número de tarjeta, fecha que expira)	○		x		3		0,09	
10	Jefe servicios realiza la revisión del tramite	□	x		2		0,10	La Jefatura realiza la revisión al terminar el proceso	
9	Archiva respaldos del tramite en carpeta personal y file del cliente	▽		x		2		0,06	
11	Entrega del plástico al cliente en Caja-Visa	○	x		5		0,15		
			SUBTOTAL:		28	5	0,88	0,15	
			TOTAL:		33		1,03		
			EFICIENCIA:		84,85%		85,44%		

FORMA 3										
ESPECIFICACIÓN DE CONOCIMIENTO										
CONOCIMIENTO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	POLÍTICAS DE CRÉDITO	BURÓ DE CRÉDITO (CREDIT REPORT)	SISTEMA UNISYS SOFTWARE INTERNO	MICROSOFT OFFICE (WORD-EXCEL)	CORREO ELECTRÓNICO (OUTLOOK)	MANEJO DE FORMULARIOS	TASAS DE INTERÉS	ARCHIVO DE DOCUMENTOS	ATENCIÓN AL CLIENTE
ACTIVIDADES										
Cliente se acerca a oficinas y hace requerimiento de reemplazo por robo o pérdida de tarjeta										X
Se solicita al cliente llenar formulario de uso múltiple	X						X			X
Se receipta copias de cedula del cliente	X									X
Se saca print de pantalla del sistema con información del cliente				X	X					X
Revisar que el titular se encuentre en status 05-06 (pérdida /robada) en opción consultas, y la fecha de caducidad.				X						X
En Tarjeta Principal, ingresar número de tarjeta, confirmar el nombre, opción 6 reemplazo, copiar el nombre en el plástico.		X		X						X
Copiar nuevo número de tarjeta, nombre en el plástico, y fecha de caducidad (se mantiene la fecha que tenía en la tarjeta robada-pérdida)				X						X
Enviar soporte (nombre plástico, número de tarjeta, fecha que expira)					X	X				X
Jefe servicios realiza la revisión del tramite	X			X			X			
Archiva respaldos del tramite en carpeta personal y file del cliente	X	X							X	X
Entrega del plástico al cliente en Caja-Visa	X	X		X			X			X

FORMA 4		
RECURSOS Y RESPONSABILIDADES		
ACTIVIDAD	RECURSOS	RESPONSABLE
Cliente se acerca a oficinas y hace requerimiento de reemplazo por robo o pérdida de tarjeta		Cliente
Se solicita al cliente llenar formulario de uso múltiple		Aux. Servicio al Cliente
Se receipta copias de cedula del cliente	Copiadora	Aux. Servicio al Cliente
Se saca print de pantalla del sistema con información del cliente	Computador Impresora	Aux. Servicio al Cliente
Revisar que el titular se encuentre en status 05-06 (pérdida /robada) en opción consultas, y la fecha de caducidad.	Computador Sistema UNISYS Software Interno	Aux. Servicio al Cliente
En Tarjeta Principal., ingresar número de tarjeta, confirmar el nombre, opción 6 reemplazo, copiar el nombre en el plástico.	Computador Sistema UNISYS Software Interno	Aux. Servicio al Cliente
Copiar nuevo número de tarjeta, nombre en el plástico, y fecha de caducidad (se mantiene la fecha que tenía en la tarjeta robada-perdida)		Aux. Servicio al Cliente
Enviar soporte (nombre plástico, número de tarjeta, fecha que expira)	Correo Electrónico (OUTLOOK)	Aux. Servicio al Cliente
Archiva respaldos del tramite en carpeta personal y file del cliente	Archivador Carpetas	Aux. Servicio al Cliente
Jefe servicios realiza la revisión del tramite		Jefe Servicio al Cliente
Entrega del plástico al cliente en Caja-Visa	Copiadora Impresora	Aux. Servicio al Cliente

FORMA 5							
HOJA DE MEJORA							
Problemas detectados				Soluciones propuestas			
Demora en envío a Jefatura para revisión				Realizar el tramite bajo responsabilidad total del Auxiliar de Servicio al Cliente			
Demora en revisión y aprobación de trámite a realizar				Se realiza una sola revisión al finalizar el proceso			
Demora en envío de tramite a Dep. de Crédito				No involucrar a otro departamento para dar una respuesta oportuna			
Falta de autonomía en Procesos				El circulo del proceso se cierra en el mismo departamento desde su inicio hasta su final			
Se torna un proceso largo y repetitivo en la gestión				No se realiza revisiones repetitivas, eliminando las demoras en los puntos de control.			
SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA			
TIEMPO (minutos)	COSTO (dólares)	EFICIENCIA		TIEMPO (minutos)	COSTO (dólares)	EFICIENCIA	
		T %	C %			T %	C %
329	19,45	20,67%	22,42%	33	1,03	84,85%	85,44%

DIFERENCIA				DIFERENCIAS EN NUMERO DE ACTIVIDADES	
TIEMPO (minutos)	COSTO (dólares)	EFICIENCIA		SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN PROPUESTA
		T %	C %		
-296	-18,42	64,18%	63,02%	17	11

BENEFICIO DIARIO ESPERADO (Ahorro x Frecuencia)					
TIEMPOS			COSTOS		
DIFERENCIA	FRECUENCIA	TOTAL	DIFERENCIA	FRECUENCIA	TOTAL
-296	3	-888	-18,42	3	-55,26

RENTABILIDAD ESPERADA		
INVERSION:	0	
INGRESOS:	MENSUALES	ANUALES
	-1.105,20	-13.262,40

FORMA 6							
INDICADORES							
Nº	Índice de gestión.	Relación.	Descripción	Aplicación.	Frecuencia	Estándar	Fuente
1	% Creación de Reemplazo Robo-Perdida	$\frac{\text{Número de clientes que cumplen parámetros}}{\text{Número de clientes que solicitan Reemplazo Robo-Perdida.}}$	Mide la eficacia en el otorgamiento y la elaboración de Reemplazo Robo-Perdida requeridos por el cliente.	De 60 clientes que solicitan Reemplazo Robo-Perdida, se atiende a 50 clientes que cumplen los parámetros requeridos.	Mensual	83%	Estadísticas Servicio al Cliente
2	Atención Brindada	$\frac{\text{Encuestas con Resultados Positivos}}{\text{Total de Encuestas Realizadas}}$	Mide el grado de satisfacción de las personas con el servicio.	De 60 encuestas que se realicen, 52 de estas deberán contener respuestas positivas del servicio.	Diaria	86%	Encuestas Servicio al Cliente

Proceso 6: Reemplazo por no Embozo

FORMA 1	
INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROCESO	
NOMBRE DEL PROCESO	CÓDIGO
Reemplazo por no embozo	B1-3-6
PROPÓSITO	
<p>Otorgar al cliente el reemplazo de un plástico que no embozo automáticamente, esto puede darse por diferentes circunstancias como son, información errónea en el envío de soporte al crear el plástico, no haber enviado la información, o que el sistema no embozo el plástico</p>	
POLÍTICAS Y LINEAMIENTOS	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se debe verificar la información enviada para la creación del plástico ▪ En caso de haber un error debe modificarse en el sistema y enviar datos correctos ▪ Realizar una nota de ajuste para que este valor no sea cargado al cliente ▪ Enviar el soporte respectivo para la creación de un nuevo plástico 	
LÍMITES DEL PROCESO	
INICIO:	Solicitud del cliente para obtener el reemplazo de su tarjeta
FINAL:	Entrega del plástico en Caja
INDICADORES	
<p>1.- % Reemplazos por no Embozo realizados.- Mide la eficacia en la generación de tarjetas de Data Card Matriz.</p>	
VERSIÓN:	01
FECHA:	28-02-07

FORMA 2									
DIAGRAMA DE FLUJO									
N°	ACTIVIDAD	FLUJO			TIEMPO (Minutos)		COSTOS (Dólares)		Obs.
			VAR	VAO	VAR	VAO	VAR	VAO	
1	Cliente se acerca a oficinas y hace requerimiento de su tarjeta	○	x		3		0,09		
2	Se verifica en Caja que el plástico no lleve por medio de valija y con Cuenca que no embozo el mismo	□	x		7		0,21		
3	Se solicita al cliente llenar formulario de uso múltiple	○	x		7		0,21		
4	Se recepta copias de cedula del cliente	○	x		2		0,06		
5	Se saca print de pantalla del sistema con información del cliente	○	x		2		0,06		Se eliminan los controles para que cada asesor realice el proceso completo
6	Ingresar a opción Plásticos, ingresar numero de tarjeta, escoger el nombre, opción 3 destruir, agregar en el comentario el motivo de la	○	x		3		0,09		
7	Enviar soporte (nombre plástico, número de tarjeta, fecha que expira)	○		x		3		0,09	
8	Jefe servicios realiza la revisión del tramite	□	x		2		0,10		La Jefatura realiza la revisión al terminar el proceso
9	Archiva respaldos del tramite en carpeta personal y file del cliente	▽		x		2		0,06	
10	Entrega del plástico al cliente en Caja-Visa	○	x		5		0,15		
SUBTOTAL:					31	5	0,97	0,15	
TOTAL:					36		1,12		
EFICIENCIA:					86,11%		86,61%		

FORMA 3										
ESPECIFICACIÓN DE CONOCIMIENTO										
CONOCIMIENTO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	POLÍTICAS DE CRÉDITO	BURÓ DE CRÉDITO (CREDIT REPORT)	SISTEMA UNISYS SOFTWARE INTERNO	MICROSOFT OFFICE (WORD-EXCEL)	CORREO ELECTRÓNICO (OUTLOOK)	MANEJO DE FORMULARIOS	TASAS DE INTERÉS	ARCHIVO DE DOCUMENTOS	ATENCIÓN AL CLIENTE
ACTIVIDADES										
Cliente se acerca a oficinas y hace requerimiento de su tarjeta										X
Se verifica en Caja que el plástico no llego por medio de valija y con Cuenca que no embozo el mismo	X	X			X	X				X
Se solicita al cliente llenar formulario de uso múltiple	X						X			X
Se receipta copias de cedula del cliente	X	X								X
Se saca print de pantalla del sistema con información del cliente				X	X					X
Ingresar a opción Plásticos, ingresar numero de tarjeta, escoger el nombre, opción 3 destruir, agregar en el comentario el motivo de la destrucción, opción F6 reemplazo, numero tarjeta si es titular 1, si es adicional 2, ctrl. copiar nombre del plástico, al dar un escape verificar que en el listado exista el nombre del cliente uno con S y otro con N, esto significa que el cliente tiene un plástico emitido y uno pendiente de embozo.				X						X
Enviar soporte (nombre plástico, número de tarjeta, fecha que expira)					X	X				X
Jefe servicios realiza la revisión del tramite	X			X			X			
Archiva respaldos del tramite en carpeta personal y file del cliente	X	X					X		X	X
Entrega del plástico al cliente en Caja-Visa	X	X		X			X			X

FORMA 4		
RECURSOS Y RESPONSABILIDADES		
ACTIVIDAD	RECURSOS	RESPONSABLE
Cliente se acerca a oficinas y hace requerimiento de su tarjeta		Cliente
Se verifica en Caja que el plástico no llegó por medio de valija y con Cuenca que no embozo el mismo		Aux. Servicio al Cliente
Se solicita al cliente llenar formulario de uso múltiple	Formulario	Aux. Servicio al Cliente
Se receipta copias de cedula del cliente	Copiadora Impresora	Aux. Servicio al Cliente
Se saca print de pantalla del sistema con información del cliente	Computador Sistema UNISYS Software Interno	Aux. Servicio al Cliente
Ingresar a opción Plásticos, ingresar número de tarjeta, escoger el nombre, opción 3 destruir, agregar en el comentario el motivo de la destrucción, opción F6 reemplazo, número tarjeta si es titular 1, si es adicional 2, ctrl. copiar nombre del plástico, al dar un escape verificar que en el listado exista el nombre del cliente uno con S y otro con N, esto significa que el cliente tiene un plástico emitido y uno pendiente de embozo.	Computador Sistema UNISYS Software Interno	Aux. Servicio al Cliente
Enviar soporte (nombre plástico, número de tarjeta, fecha que expira)	Correo Electrónico (OUTLOOK)	Aux. Servicio al Cliente
Jefe servicios realiza la revisión del trámite		Aux. Servicio al Cliente
Archiva respaldos del trámite en carpeta personal y file del cliente	Archivador Carpetas	Aux. Servicio al Cliente
Entrega del plástico al cliente en Caja-Visa		Jefe Servicio al Cliente

FORMA 5							
HOJA DE MEJORA							
Problemas detectados				Soluciones propuestas			
Demora en envío a Jefatura para revisión				Realizar el tramite bajo responsabilidad total del Auxiliar de Servicio al Cliente			
Demora en revisión y aprobación de trámite a realizar				Se realiza una sola revisión al finalizar el proceso			
Demora en envío de tramite a Dep. de Crédito				No involucrar a otro departamento para dar una respuesta oportuna			
Falta de autonomía en Procesos				El circulo del proceso se cierra en el mismo departamento desde su inicio hasta su final			
Se torna un proceso largo y repetitivo en la gestión				No se realiza revisiones repetitivas, eliminando las demoras en los puntos de control.			
SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA			
TIEMPO (minutos)	COSTO (dólares)	EFICIENCIA		TIEMPO (minutos)	COSTO (dólares)	EFICIENCIA	
		T %	C %			T %	C %
332	19,54	21,39%	22,77%	36	1,12	86,11%	86,61%

DIFERENCIA				DIFERENCIAS EN NUMERO DE ACTIVIDADES	
TIEMPO (minutos)	COSTO (dólares)	EFICIENCIA		SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN PROPUESTA
		T %	C %		
-296	-18,42	64,72%	63,84%	16	10

BENEFICIO DIARIO ESPERADO (Ahorro x Frecuencia)					
TIEMPOS			COSTOS		
DIFERENCIA	FRECUENCIA	TOTAL	DIFERENCIA	FRECUENCIA	TOTAL
-296	3	-888	-18,42	3	-55,26

RENTABILIDAD ESPERADA		
INVERSION:	0	
INGRESOS:	MENSUALES	ANUALES
	-1.105,20	-13.262,40

FORMA 6							
INDICADORES							
Nº	Índice de gestión.	Relación.	Descripción	Aplicación.	Frecuencia	Estándar	Fuente
1	% Reemplazos por no Embozo realizados	$\frac{\text{Número de tarjetas no embozadas}}{\text{Número de plásticos generados.}}$	Mide la eficacia en la generación de tarjetas de Data Card Matriz	De 41 plásticos generados en el sistema, se reciben 40.	Diaria	98%	Estadísticas Servicio al Cliente

Proceso 7: Reemplazo por Destrucción o Deterioro

FORMA 1	
INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROCESO	
NOMBRE DEL PROCESO	CÓDIGO
Reemplazo por destrucción o deterioro	B1-3-7
PROPÓSITO	
<p>Otorgar al cliente el reemplazo de un plástico que no embozo automáticamente, esto puede darse por diferentes circunstancias como son, información errónea en el envío de soporte al crear el plástico, no haber enviado la información, o que el sistema no embozo el plástico</p>	
POLÍTICAS Y LINEAMIENTOS	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se debe verificar la destrucción o deterioro del plástico. ▪ El cliente no debe encontrarse con status de mora ▪ Se debe notificar al cliente del valor que genera el reemplazo del plástico 	
LÍMITES DEL PROCESO	
INICIO:	Solicitud del cliente para obtener el reemplazo de su tarjeta
FINAL:	Entrega del plástico en Caja
INDICADORES	
<p>1.- % Creación de Reemplazo Destrucción-Deterioro.- Mide la eficacia en el otorgamiento y la elaboración de Reemplazo Destrucción-Deterioro requeridos por el cliente.</p> <p>2.- Atención Brindada.- Mide el grado de satisfacción de las personas con el servicio.</p>	
VERSIÓN:	01
FECHA:	28-02-07

FORMA 2								
DIAGRAMA DE FLUJO								
Nº	ACTIVIDAD	FLUJO	TIEMPO (Minutos)		COSTOS (Dólares)		Obs.	
			VAR	VAO	VAR	VAO		
1	Cliente se acerca a oficinas y hace requerimiento de su tarjeta	○	x		3	0,09		
2	Se verifica la destrucción o deterioro de la tarjeta	□	x		7	0,21		
3	Se solicita al cliente llenar formulario de uso múltiple	○	x		7	0,21		
4	Se receipta copias de cedula del cliente	○	x		2	0,06		
5	Se saca print de pantalla del sistema con información del cliente	○	x		2	0,06	Se eliminan los controles para que cada asesor realice el proceso completo	
6	Ingresar a opción Plásticos, ingresar numero de tarjeta, escoger el nombre, opción 3 destruir, agregar en el comentario el motivo de la destrucción, opción F6 reemplazo, numero tarjeta si es titular 1, si es adicional 2, ctrl. copiar nombre del plástico, al dar un escape verificar que en el listado exista el nombre del cliente uno con S y otro con N, esto significa que el cliente tiene un plástico emitido y uno pendiente de embozo.	○	x		3	0,09		
7	Enviar soporte (nombre plástico, número de tarjeta, fecha que expira)	○		x	3	0,09		
8	Jefe servicios realiza la revisión del tramite	□	x		2	0,10	La Jefatura realiza la revisión al terminar el proceso	
9	Archiva respaldos del tramite en carpeta personal y file del cliente	▽		x	2	0,06		
10	Entrega del plástico al cliente en Caja-Visa	○	x		5	0,15		
			SUBTOTAL:		31	5	0,97	0,15
			TOTAL:		36		1,12	
			EFICIENCIA:		86,11%		86,61%	

FORMA 3										
ESPECIFICACIÓN DE CONOCIMIENTO										
CONOCIMIENTO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	POLÍTICAS DE CRÉDITO	BURÓ DE CRÉDITO (CREDIT REPORT)	SISTEMA UNISYS SOFTWARE INTERNO	MICROSOFT OFFICE (WORD-EXCEL)	CORREO ELECTRÓNICO (OUTLOOK)	MANEJO DE FORMULARIOS	TASAS DE INTERÉS	ARCHIVO DE DOCUMENTOS	ATENCIÓN AL CLIENTE
ACTIVIDADES										
Cliente se acerca a oficinas y hace requerimiento de su tarjeta										X
Se verifica la destrucción o deterioro de la tarjeta	X	X			X	X				X
Se solicita al cliente llenar formulario de uso múltiple	X						X			X
Se receipta copias de cedula del cliente	X	X								X
Se saca print de pantalla del sistema con información del cliente				X	X					X
Ingresar a opción Plásticos, ingresar numero de tarjeta, escoger el nombre, opción 3 destruir, agregar en el comentario el motivo de la destrucción, opción F6 reemplazo, numero tarjeta si es titular 1, si es adicional 2, ctrl. copiar nombre del plástico, al dar un escape verificar que en el listado exista el nombre del cliente uno con S y otro con N, esto significa que el cliente tiene un plástico emitido y uno pendiente de embozo.				X						X
Enviar soporte (nombre plástico, número de tarjeta, fecha que expira)					X	X				X
Jefe servicios realiza la revisión del tramite	X			X			X			
Archiva respaldos del tramite en carpeta personal y file del cliente	X	X					X		X	X
Entrega del plástico al cliente en Caja-Visa	X	X		X			X			X

FORMA 4		
RECURSOS Y RESPONSABILIDADES		
ACTIVIDAD	RECURSOS	RESPONSABLE
Cliente se acerca a oficinas y hace requerimiento de su tarjeta		Cliente
Se verifica la destruccion o deterioro de la tarjeta		Aux. Servicio al Cliente
Se solicita al cliente llenar formulario de uso múltiple	Formulario	Aux. Servicio al Cliente
Se receipta copias de cedula del cliente	Copiadora Impresora	Aux. Servicio al Cliente
Se saca print de pantalla del sistema con información del cliente	Computador Sistema UNISYS Software Interno	Aux. Servicio al Cliente
Ingresar a opción Plásticos, ingresar numero de tarjeta, escoger el nombre, opción 3 destruir, agregar en el comentario el motivo de la destrucción, opción F6 reemplazo, numero tarjeta si es titular 1, si es adicional 2, ctrl. copiar nombre del plástico, al dar un escape verificar que en el listado exista el nombre del cliente uno con S y otro con N, esto significa que el cliente tiene un plástico emitido y uno pendiente de embozo.	Computador Sistema UNISYS Software Interno	Aux. Servicio al Cliente
Enviar soporte (nombre plástico, número de tarjeta, fecha que expira)	Correo Electrónico (OUTLOOK)	Aux. Servicio al Cliente
Jefe servicios realiza la revision del tramite		Aux. Servicio al Cliente
Archiva respaldos del tramite en carpeta personal y file del cliente	Archivador Carpetas	Aux. Servicio al Cliente
Entrega del plastico al cliente en Caja-Visa		Jefe Servicio al Cliente

FORMA 5							
HOJA DE MEJORA							
Problemas detectados				Soluciones propuestas			
Demora en envío a Jefatura para revisión				Realizar el tramite bajo responsabilidad total del Auxiliar de Servicio al Cliente			
Demora en revisión y aprobación de trámite a realizar				Se realiza una sola revisión al finalizar el proceso			
Demora en envío de tramite a Dep. de Crédito				No involucrar a otro departamento para dar una respuesta oportuna			
Falta de autonomía en Procesos				El circulo del proceso se cierra en el mismo departamento desde su inicio hasta su final			
Se torna un proceso largo y repetitivo en la gestión				No se realiza revisiones repetitivas, eliminando las demoras en los puntos de control.			
SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA			
TIEMPO (minutos)	COSTO (dólares)	EFICIENCIA		TIEMPO (minutos)	COSTO (dólares)	EFICIENCIA	
		T %	C %			T %	C %
332	19,54	21,39%	22,77%	36	1,12	86,11%	86,61%

DIFERENCIA				DIFERENCIAS EN NUMERO DE ACTIVIDADES	
TIEMPO (minutos)	COSTO (dólares)	EFICIENCIA		SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN PROPUESTA
		T %	C %		
-296	-18,42	64,72%	63,84%	16	10

BENEFICIO DIARIO ESPERADO (Ahorro x Frecuencia)					
TIEMPOS			COSTOS		
DIFERENCIA	FRECUENCIA	TOTAL	DIFERENCIA	FRECUENCIA	TOTAL
-296	1	-296	-18,42	1	-18,42

RENTABILIDAD ESPERADA		
INVERSION:	0	
INGRESOS:	MENSUALES	ANUALES
	-368,40	-4.420,80

FORMA 6							
INDICADORES							
Nº	Índice de gestión.	Relación.	Descripción	Aplicación.	Frecuencia	Estándar	Fuente
1	% Creación de Reemplazo Destrucción-Deterioro	$\frac{\text{Número de clientes que cumplen parámetros}}{\text{Número de clientes que solicitan Reemplazo Destrucción-Deterioro.}}$	Mide la eficacia en el otorgamiento y la elaboración de Reemplazo Destrucción-Deterioro requeridos por el cliente.	De 20 clientes que solicitan Reemplazo Destrucción-Deterioro, se atiende a 19 clientes que cumplen los parámetros requeridos.	Mensual	95%	Estadísticas Servicio al Cliente
2	Atención Brindada	$\frac{\text{Encuestas con Resultados Positivos}}{\text{Total de Encuestas Realizadas}}$	Mide el grado de satisfacción de las personas con el servicio.	De 60 encuestas que se realicen, 52 de estas deberán contener respuestas positivas del servicio.	Diaria	86%	Encuestas Servicio al Cliente

Proceso 8: Creación Tarjetas Adicionales

FORMA 1	
INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROCESO	
NOMBRE DEL PROCESO	CÓDIGO
Creación de Tarjeta (s) adicional (es)	B1-3-8
PROPÓSITO	
Otorgar al cliente una o mas tarjetas adicionales, sin ningún costo.	
POLÍTICAS Y LINEAMIENTOS	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El cliente no debe registrar actualmente status en mora ▪ Se debe adjuntar formulario con solicitud con datos y firmas delr cliente titular y adicional ▪ El cliente debe indicar que porcentaje desea proporcionar a la tarjeta adicional ▪ El manejo de la tarjeta adicional asi como los consumos estaran registrados en la tarjeta principal ▪ La tarjeta adicional se emitira con la misma fecha de expiracion de la tarjeta titular 	
LIMITES DEL PROCESO	
INICIO:	Solicitud del cliente para obtener una o varias tarjetas adicionales
FINAL:	Entrega del plástico en Caja
INDICADORES	
<p>1.- % Creación de Tarjetas Adicionales.- Mide la eficacia en el otorgamiento y la elaboración de Tarjetas Adicionales requeridos por el cliente.</p> <p>2.- % de creación de Tarjetas Adicionales generada por cada Titular.- Mide el porcentaje de generación de Tarjetas Adicionales por cada Titular.</p> <p>3.- Atención Brindada.- Mide el grado de satisfacción de las personas con el servicio.</p>	
VERSIÓN:	01
FECHA:	28-02-07

FORMA 2									
DIAGRAMA DE FLUJO									
Nº	ACTIVIDAD	FLUJO	TIEMPO (Minutos)		COSTOS (Dólares)		Obs.		
			VAR	VAO	VAR	VAO			
1	Cliente se acerca a oficinas y hace requerimiento de una tarjeta adicional	○	x		3		0,09		
2	Se solicita al cliente llenar formulario de uso múltiple, con firma titular y adicional	○	x		7		0,21		
3	Se receipta copias de cedula del cliente y adicional	○	x		2		0,06		
4	Se saca print de pantalla del sistema con información del cliente	○	x		2		0,06		Se eliminan los controles para que cada asesor realice el proceso completo
5	Ingresar a opción Tarjeta Adicional, ingresar numero de tarjeta titular, verificar el nombre llenar todos los datos de la persona que solicita la adicional (número cédula, nombre, parentesco, etc. asignar el cupo que se desea tenga la tarjeta adicional en valor no porcentaje.	○	x		4		0,12		
6	Verificar en consultas si esta creada la adicional y enviar soporte.	○		x		2		0,06	
7	Jefe servicios realiza la revision del tramite	□	x		2		0,10		La Jefatura realiza la revisión al terminar el proceso
8	Archiva respaldos del tramite en carpeta personal y file del cliente	▽		x		2		0,06	
9	Entrega del plastico al cliente en Caja-Visa	○	x		5		0,15		
			SUBTOTAL:		25	4	0,79	0,12	
			TOTAL:		29		0,91		
			EFICIENCIA:		86,21%		86,81%		

FORMA 3										
ESPECIFICACIÓN DE CONOCIMIENTO										
CONOCIMIENTO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	POLÍTICAS DE CRÉDITO	BURÓ DE CRÉDITO (CREDIT REPORT)	SISTEMA UNISYS SOFTWARE INTERNO	MICROSOFT OFFICE (WORD-EXCEL)	CORREO ELECTRÓNICO (OUTLOOK)	MANEJO DE FORMULARIOS	TASAS DE INTERÉS	ARCHIVO DE DOCUMENTOS	ATENCIÓN AL CLIENTE
ACTIVIDADES										
Cliente se acerca a oficinas y hace requerimiento de una tarjeta adicional										X
Se solicita al cliente llenar formulario de uso múltiple, con firma titular y adicional	X						X			X
Se receipta copias de cedula del cliente y adicional										
Se saca print de pantalla del sistema con información del cliente	X	X								X
Ingresar a opción Tarjeta Adicional, ingresar numero de tarjeta titular, verificar el nombre llenar todos los datos de la persona que solicita la adicional (número cédula, nombre, parentesco, etc. asignar el cupo que se desea tenga la tarjeta adicional en valor no porcentaje.				X						X
Verificar en consultas si esta creada la adicional y enviar soporte.	X			X		X				X
Jefe servicios realiza la revisión del tramite	X			X			X			
Archiva respaldos del tramite en carpeta personal y file del cliente	X	X					X		X	X
Entrega del plástico al cliente en Caja-Visa	X	X		X			X			X

FORMA 4		
RECURSOS Y RESPONSABILIDADES		
ACTIVIDAD	RECURSOS	RESPONSABLE
Cliente se acerca a oficinas y hace requerimiento de una tarjeta adicional		Cliente
Se solicita al cliente llenar formulario de uso múltiple, con firma titular y adicional	Formularios	Aux. Servicio al Cliente
Se receipta copias de cedula del cliente y adicional	Copiadora	Aux. Servicio al Cliente
Se saca print de pantalla del sistema con información del cliente	Computador Impresora	Aux. Servicio al Cliente
Ingresar a opción Tarjeta Adicional, ingresar numero de tarjeta titular, verificar el nombre llenar todos los datos de la persona que solicita la adicional (número cédula, nombre, parentesco, etc. asignar el cupo que se desea tenga la tarjeta adicional en valor no porcentaje.	Computador Sistema UNISYS Software Interno	Aux. Servicio al Cliente
Verificar en consultas si esta creada la adicional y enviar soporte.	Computador Sistema UNISYS Software Interno	Aux. Servicio al Cliente
Jefe servicios realiza la revisión del tramite		Jefe Servicio al Cliente
Archiva respaldos del tramite en carpeta personal y file del cliente	Archivador Carpetas	Aux. Servicio al Cliente
Entrega del plástico al cliente en Caja-Visa	Archivador Carpetas	Aux. Servicio al Cliente

FORMA 5							
HOJA DE MEJORA							
Problemas detectados				Soluciones propuestas			
Demora en envío a Jefatura para revisión				Realizar el tramite bajo responsabilidad total del Auxiliar de Servicio al Cliente			
Demora en revisión y aprobación de trámite a realizar				Se realiza una sola revisión al finalizar el proceso			
Demora en envío de tramite a Dep. de Crédito				No involucrar a otro departamento para dar una respuesta oportuna			
Falta de autonomía en Procesos				El circulo del proceso se cierra en el mismo departamento desde su inicio hasta su final			
Se torna un proceso largo y repetitivo en la gestión				No se realiza revisiones repetitivas, eliminando las demoras en los puntos de control.			
SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA			
TIEMPO (minutos)	COSTO (dólares)	EFICIENCIA		TIEMPO (minutos)	COSTO (dólares)	EFICIENCIA	
		T %	C %			T %	C %
326	19,36	19,63%	21,90%	29	0,91	86,21%	86,81%

DIFERENCIA				DIFERENCIAS EN NUMERO DE ACTIVIDADES	
TIEMPO (minutos)	COSTO (dólares)	EFICIENCIA		SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN PROPUESTA
		T %	C %		
-297	-18,45	66,58%	64,91%	16	9

BENEFICIO DIARIO ESPERADO (Ahorro x Frecuencia)					
TIEMPOS			COSTOS		
DIFERENCIA	FRECUENCIA	TOTAL	DIFERENCIA	FRECUENCIA	TOTAL
-297	2	-594	-18,45	2	-36,9

RENTABILIDAD ESPERADA		
INVERSIÓN:	0	
INGRESOS:	MENSUALES	ANUALES
	-738,00	-8.856,00

INDICADORES							
Nº	Índice de gestión.	Relación.	Descripción	Aplicación.	Frecuencia	Estándar	Fuente
1	% Creación de Tarjetas Adicionales	$\frac{\text{Número de clientes que cumplen parámetros}}{\text{Número de clientes que solicitan Tarjetas Adicionales.}}$	Mide la eficacia en el otorgamiento y la elaboración de Tarjetas Adicionales requeridos por el cliente.	De 40 clientes que solicitan tarjeta adicional, se atiende a 38 clientes que cumplen los parámetros requeridos.	Mensual	95%	Estadísticas Servicio al Cliente
2	% de creación de Tarjetas Adicionales generada por cada Titular	$\frac{\text{Número de Tarjetas Adicionales creadas}}{\text{Número de Tarjetas Titulares Generadas}}$	Mide el porcentaje de generación de Tarjetas Adicionales por cada Titular	De las 41 Tarjetas Titulares generadas diariamente, se crean 20 Adicionales .	Mensual	49%	Estadísticas Servicio al Cliente
3	Atención Brindada	$\frac{\text{Encuestas con Resultados Positivos}}{\text{Total de Encuestas Realizadas}}$	Mide el grado de satisfacción de las personas con el servicio.	De 60 encuestas que se realicen, 52 de estas deberán contener respuestas positivas del servicio.	Diaria	86%	Encuestas Servicio al Cliente

Proceso 9: Reactivación de Tarjetas

FORMA 1	
INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROCESO	
NOMBRE DEL PROCESO	CÓDIGO
Reactivación tarjeta	B1-3-9
PROPÓSITO	
Reactivar la tarjeta del cliente que se encuentra con status bloqueada por cobranzas	
POLITICAS Y LINEAMIENTOS	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Llenar de manera integral la solicitud de aumento de cupo, con respectiva firma de titular y garante. ▪ Para ratificar los datos de la solicitud deberá realizarse comprobación de firmas contra cédulas existente en file de cliente ▪ Se deberá elaborar informe de récord de pagos de tarjeta, referencias bancarias, verificación de sueldo en caso de ser necesario ▪ Se considerarán los mismos parámetros de evaluación como si se tratase de una Tarjeta nueva, pero considerando adicionalmente el manejo e historial de pagos de la tarjeta. 	
LIMITES DEL PROCESO	
INICIO:	Solicitud del cliente para obtener la reactivación de su tarjeta
FINAL:	Reactivación de la tarjeta en el sistema
INDICADORES	
<p>1.- Reactivación de Tarjetas.- Mide el cumplimiento de requisitos para Reactivar una Tarjeta.</p> <p>2.- % de Tarjetas que se encuentran Bloqueadas (14-16).- Mide el porcentaje de Reactivaciones, contra el número total de tarjetas bloqueadas.</p> <p>3.- Efectividad.- Mide el porcentaje de Reactivaciones, contra el número total de tarjetas que caen en mora.</p> <p>4.- Atención Brindada.- Mide el grado de satisfacción de las personas con el servicio.</p>	
VERSIÓN:	01
FECHA:	28-02-07

FORMA 2										
DIAGRAMA DE FLUJO										
N°	ACTIVIDAD	FLUJO	TIEMPO (Minutos)		COSTOS (Dólares)		Obs.			
			VAR	VAO	VAR	VAO				VAR
1	Cliente se acerca a oficinas y hace requerimiento de reactivación de su tarjeta	○	x		3		0,09			
2	Se solicita al cliente llenar formulario de uso múltiple, con firma titular y adicional	○	x		7		0,21			
3	Se solicita al cliente adjuntar documentación requerida para tarjeta nueva	○	x		2		0,06			
4	Se saca print de pantalla del sistema con información del cliente	○	x		2		0,06			
5	En Tarjeta Principal., ingresar número de tarjeta, escogemos el nombre, opción 2 ctrl. modificar, verificar que sea el cliente, bajar hasta status y colocar código 01 normal, poner comentario con motivo y fecha de aprobación	○	x		4		0,12			Se eliminan los controles para que cada asesor realice el proceso completo
6	Enviar soporte (nombre plástico, número de tarjeta, fecha que expira)	○		x		3		0,09		
7	Jefe servicios realiza la revisión del tramite	□	x		2		0,10			La Jefatura realiza la revisión al terminar el proceso
8	Archiva respaldos del tramite en carpeta personal y file del cliente	▽		x		2		0,06		
9	Entrega del plástico al cliente en Caja-Visa	○	x		5		0,15			
			SUBTOTAL:		25	5	0,79	0,15		
			TOTAL:		30		0,94			
			EFICIENCIA:		83,33%		84,04%			

FORMA 3										
ESPECIFICACIÓN DE CONOCIMIENTO										
CONOCIMIENTO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	POLÍTICAS DE CRÉDITO	BURÓ DE CRÉDITO (CREDIT REPORT)	SISTEMA UNISYS SOFTWARE INTERNO	MICROSOFT OFFICE (WORD-EXCEL)	CORREO ELECTRÓNICO (OUTLOOK)	MANEJO DE FORMULARIOS	TASAS DE INTERÉS	ARCHIVO DE DOCUMENTOS	ATENCIÓN AL CLIENTE
ACTIVIDADES										
Cliente se acerca a oficinas y hace requerimiento de reactivación de su tarjeta										X
Se solicita al cliente llenar formulario de uso múltiple, con firma titular y adicional	X						X			X
Se solicita al cliente adjuntar documentación requerida para tarjeta nueva	X	X								X
Se saca print de pantalla del sistema con información del cliente	X	X								X
En Tarjeta Principal., ingresar número de tarjeta, escogemos el nombre, opción 2 ctrl. modificar, verificar que sea el cliente, bajar hasta status y colocar código 01 normal, poner comentario con motivo y fecha de aprobación				X						X
Enviar soporte (nombre plástico, número de tarjeta, fecha que expira)	X					X				X
Jefe servicios realiza la revisión del tramite	X			X			X			
Archiva respaldos del tramite en carpeta personal y file del cliente	X	X					X		X	X
Entrega del plástico al cliente en Caja-Visa	X	X		X			X			X

FORMA 4		
RECURSOS Y RESPONSABILIDADES		
ACTIVIDAD	RECURSOS	RESPONSABLE
Cliente se acerca a oficinas y hace requerimiento de reactivación de su tarjeta		Cliente
Se solicita al cliente llenar formulario de uso múltiple, con firma titular y adicional	Formulario	Aux. Servicio al Cliente
Se solicita al cliente adjuntar documentación requerida para tarjeta nueva		Aux. Servicio al Cliente
Se saca print de pantalla del sistema con información del cliente	Computador Sistema UNISYS Software Interno	Aux. Servicio al Cliente
En Tarjeta Principal., ingresar número de tarjeta, escogemos el nombre, opción 2 ctrl. modificar, verificar que sea el cliente, bajar hasta status y colocar código 01 normal, poner comentario con motivo y fecha de aprobación	Computador Sistema UNISYS Software Interno	Aux. Servicio al Cliente
Enviar soporte (nombre plástico, número de tarjeta, fecha que expira)	Correo Electrónico (OUTLOOK)	Aux. Servicio al Cliente
Jefe servicios realiza la revisión del tramite		Jefe Servicio al Cliente
Archiva respaldos del tramite en carpeta personal y file del cliente	Archivador Carpetas	Aux. Servicio al Cliente
Entrega del plástico al cliente en Caja-Visa		Aux. Servicio al Cliente

FORMA 5							
HOJA DE MEJORA							
Problemas detectados				Soluciones propuestas			
Demora en envío a Jefatura para revisión				Realizar el tramite bajo responsabilidad total del Auxiliar de Servicio al Cliente			
Demora en revisión y aprobación de trámite a realizar				Se realiza una sola revisión al finalizar el proceso			
Demora en envío de tramite a Dep. de Crédito				No involucrar a otro departamento para dar una respuesta oportuna			
Falta de autonomía en Procesos				El circulo del proceso se cierra en el mismo departamento desde su inicio hasta su final			
Se torna un proceso largo y repetitivo en la gestión				No se realiza revisiones repetitivas, eliminando las demoras en los puntos de control.			
SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA			
TIEMPO (minutos)	COSTO (dólares)	EFICIENCIA		TIEMPO (minutos)	COSTO (dólares)	EFICIENCIA	
		T %	C %			T %	C %
327	19,39	19,88%	22,02%	30	0,94	83,33%	84,04%

DIFERENCIA				DIFERENCIAS EN NUMERO DE ACTIVIDADES	
TIEMPO (minutos)	COSTO (dólares)	EFICIENCIA		SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN PROPUESTA
		T %	C %		
-297	-18,45	63,45%	62,02%	16	9

BENEFICIO DIARIO ESPERADO (Ahorro x Frecuencia)					
TIEMPOS			COSTOS		
DIFERENCIA	FRECUENCIA	TOTAL	DIFERENCIA	FRECUENCIA	TOTAL
-297	1	-297	-18,45	1	-18,45

RENTABILIDAD ESPERADA		
INVERSION:	0	
INGRESOS:	MENSUALES	ANUALES
	-369,00	-4.428,00

FORMA 6							
INDICADORES							
Nº	Índice de gestión.	Relación.	Descripción	Aplicación.	Frecuencia	Estándar	Fuente
1	% De Reactivación de Tarjetas	$\frac{\text{Número de clientes que cumplen parámetros}}{\text{Número de clientes que solicitan Reactivación de su Tarjeta.}}$	Mide el cumplimiento de requisitos para Reactivar una Tarjeta.	De 20 clientes que solicitan la Reactivación de su tarjeta, se aprueban 18 Reactivaciones.	Mensual	90%	Estadísticas Servicio al Cliente
2	% de Tarjetas que se encuentran Bloqueadas (14-16)	$\frac{\text{Número de Tarjetas Reactivadas}}{\text{Número de Tarjetas Bloqueadas por Cobranzas}}$	Mide el porcentaje de Reactivaciones, contra el número total de tarjetas bloqueadas	De 100 tarjetas que se encuentran bloqueadas por Cobranzas, 20 se Reactivan exitosamente.	Mensual	20%	Estadísticas Servicio al Cliente
3	% De Efectividad de tarjetas reactivadas	$\frac{\text{Número de Tarjetas Reactivadas}}{\text{Número de Tarjetas que caen en mora}}$	Mide el porcentaje de Reactivaciones, contra el número total de tarjetas que caen en mora.	De 20 clientes que Reactivan su tarjeta, 2 caen en mora.	Mensual	90%	Estadísticas Servicio al Cliente
4	Atención Brindada	$\frac{\text{Encuestas con Resultados Positivos}}{\text{Total de Encuestas Realizadas}}$	Mide el grado de satisfacción de las personas con el servicio.	De 60 encuestas que se realicen, 52 de estas deberán contener respuestas positivas del servicio.	Diaria	86%	Encuestas Servicio al Cliente

Proceso 10: Canje de Tarjetas

FORMA 1	
INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROCESO	
NOMBRE DEL PROCESO	CÓDIGO
Canje de Tarjetas	B1-3-10
PROPÓSITO	
Otorgar al cliente el canje de su tarjeta, analizando su capacidad económica, dando como resultado el canje de tarjeta	
POLÍTICAS Y LINEAMIENTOS	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La tarjeta debe encontrarse en status 01 (normal) ▪ Para ratificar los datos de la solicitud deberá realizarse comprobación de firmas contra cédulas existente en file de cliente. ▪ Se deberá elaborar informe de récord de pagos de tarjeta, referencias bancarias, verificación de sueldos en caso de ser necesario. ▪ La tarjeta debe tener un historial mínimo de 6 meses. ▪ La tarjeta no deberá registrar pagos vencidos en los últimos 6 meses. ▪ La tarjeta no deberá registrar más de un pago vencido en los últimos 12 meses. ▪ Se deberá analizar el comportamiento de pago de las solicitudes de clientes que no cancelen la totalidad de sus consumos mensuales para el otorgamiento del aumento de cupo. Para confirmación se adjuntará el print del record de pagos ▪ Se deberá actualizar información del deudor y garante; su aprobación dependerá de la experiencia del titular. ▪ Se realizaran aumentos automáticos de cupos con aprobación debidamente soportada del Directorio, en los meses de marzo y septiembre de acuerdo a la experiencia crediticia y la experiencia de pago del cliente. Aplicaran únicamente tarjetas con más de un año de experiencia. ▪ Se considerarán los mismos parámetros de evaluación como si se tratase de una Tarjeta nueva, pero considerando adicionalmente el manejo e historial de pagos de la tarjeta. ▪ La solicitud de canje debe ser presentada a Comité de Crédito para su aprobación ▪ Cuando el nuevo cupo asignado implique el cambio del tipo de tarjeta, Ej. de Nacional a Internacional u Oro ▪ Se requiere la firma de un nuevo contrato por parte del cliente y garante ▪ Se otorgara un nuevo plástico al cliente con la nueva numeración y cupo que le ha sido otorgado 	
LIMITES DEL PROCESO	
INICIO:	Solicitud del cliente para obtener el canje de su tarjeta
FINAL:	Entrega del plástico en Caja
INDICADORES	
<p>1.- % Canjes realizados.- Mide la eficacia en el otorgamiento y la elaboración de Canjes requeridos por el cliente.</p> <p>2.- % Eficiencia de Canjes otorgados.- Mide la eficiencia al otorgar Canjes a clientes que tienen capacidad de pago adecuada, para evitar que caigan en mora, y como resultado aumento de cartera vencida.</p> <p>3.- Atención Brindada.- Mide el grado de satisfacción de las personas con el servicio.</p>	
VERSIÓN:	01
FECHA:	28-02-07

FORMA 2									
DIAGRAMA DE FLUJO									
Nº	ACTIVIDAD	FLUJO	TIEMPO (Minutos)		COSTOS (Dólares)		Obs.		
			VAR	VAO	VAR	VAO			
1	Cliente se acerca a oficinas y hace requerimiento de canje de su tarjeta	○	x		3		0,09		
2	Se solicita al cliente llenar formulario de uso múltiple	○	x		7		0,21		
3	Se solicita al cliente adjuntar documentación requerida para tarjeta nueva	○	x		2		0,06		
4	Se saca print de pantalla del sistema con información del cliente	○	x		2		0,06		
5	Se realiza la investigación de toda la documentación e información	○	x		35		1,05		Se eliminan los controles para que cada asesor realice el proceso completo
6	Se envía a comité para aprobación	➡	x		20		0,6		
7	se crea una nueva tarjeta con el nuevo bin (platinum-oro) según el caso - luego de cancela la tarjeta anterior con status 25 canje de tarjeta	○	x		2		0,06		
8	Enviar soporte (nombre plástico, número de tarjeta, fecha que expira)	○		x		3		0,09	
9	Jefe servicios realiza la revision del tramite	□	x		2		0,1		La Jefatura realiza la revisión al terminar el proceso
10	Archiva respaldos del tramite en carpeta personal y file del cliente	▽		x		2		0,06	
11	Entrega del plastico al cliente en Caja-Visa	○	x		5		0,15		
			SUBTOTAL:		78	5	2,38	0,15	
			TOTAL:		83		2,53		
			EFICIENCIA:		93,98%		94,07%		

FORMA 3										
ESPECIFICACIÓN DE CONOCIMIENTO										
CONOCIMIENTO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	POLÍTICAS DE CRÉDITO	BURÓ DE CRÉDITO (CREDIT REPORT)	SISTEMA UNISYS SOFTWARE INTERNO	MICROSOFT OFFICE (WORD-EXCEL)	CORREO ELECTRÓNICO (OUTLOOK)	MANEJO DE FORMULARIOS	TASAS DE INTERÉS	ARCHIVO DE DOCUMENTOS	ATENCIÓN AL CLIENTE
ACTIVIDADES										
Cliente se acerca a oficinas y hace requerimiento de canje de su tarjeta										X
Se solicita al cliente llenar formulario de uso múltiple	X						X			X
Se solicita al cliente adjuntar documentación requerida para tarjeta nueva	X	X								X
Se saca print de pantalla del sistema con información del cliente				X	X					X
Se realiza la investigación de toda la documentación e información	X	X	X		X					X
Se envía a comité para aprobación	X	X								X
se crea una nueva tarjeta con el nuevo bin (platinum-oro) según el caso - luego de cancela la tarjeta anterior con status 25 canje de tarjeta				X						X
Enviar soporte (nombre plástico, número de tarjeta, fecha que expira)					X	X				X
Jefe servicios realiza la revisión del tramite	X			X			X			
Archiva respaldos del tramite en carpeta personal y file del cliente	X	X					X		X	X
Entrega del plástico al cliente en Caja-Visa	X	X		X			X			X

FORMA 4		
RECURSOS Y RESPONSABILIDADES		
ACTIVIDAD	RECURSOS	RESPONSABLE
Cliente se acerca a oficinas y hace requerimiento de canje de su tarjeta		Cliente
Se solicita al cliente llenar formulario de uso múltiple		Aux. Servicio al Cliente
Se solicita al cliente adjuntar documentacion requerida para tarjeta nueva		Aux. Servicio al Cliente
Se saca print de pantalla del sistema con información del cliente	Computador Sistema UNISYS Software Interno	Aux. Servicio al Cliente
Se realiza la investigación de toda la documentacion e información	Teléfono	Aux. Servicio al Cliente
Se envía a comité para aprobación		Aux. Servicio al Cliente
se crea una nueva tarjeta con el nuevo bin (platinum-oro) según el caso - luego de cancela la tarjeta anterior con status 25 canje de tarjeta	Computador Sistema UNISYS Software Interno	Aux. Servicio al Cliente
Enviar soporte (nombre plástico, número de tarjeta, fecha que expira)	Correo Electrónico (OUTLOOK)	Aux. Servicio al Cliente
Jefe servicios realiza la revision del tramite	Archivador Carpetas	Aux. Servicio al Cliente
Archiva respaldos del tramite en carpeta personal y file del cliente	Archivador Carpetas	Jefe Servicio al Cliente
Entrega del plastico al cliente en Caja-Visa		Aux. Servicio al Cliente

FORMA 5							
HOJA DE MEJORA							
Problemas detectados				Soluciones propuestas			
Demora en envío a Jefatura para revisión				Realizar el tramite bajo responsabilidad total del Auxiliar de Servicio al Cliente			
Demora en revisión y aprobación de trámite a realizar				Se realiza una sola revisión al finalizar el proceso			
Demora en envío de tramite a Dep. de Crédito				No involucrar a otro departamento para dar una respuesta oportuna			
Falta de autonomía en Procesos				El circulo del proceso se cierra en el mismo departamento desde su inicio hasta su final			
Se torna un proceso largo y repetitivo en la gestión				No se realiza revisiones repetitivas, eliminando las demoras en los puntos de control.			
SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA			
TIEMPO (minutos)	COSTO (dólares)	EFICIENCIA		TIEMPO (minutos)	COSTO (dólares)	EFICIENCIA	
		T %	C %			T %	C %
380	22,25	31,32%	32,18%	83	2,53	93,98%	94,07%

DIFERENCIA				DIFERENCIAS EN NUMERO DE ACTIVIDADES			
TIEMPO (minutos)	COSTO (dólares)	EFICIENCIA		SITUACION ACTUAL	SITUACION PROPUESTA		
		T %	C %				
-297	-19,72	62,66%	61,89%	18	11		

BENEFICIO DIARIO ESPERADO (Ahorro x Frecuencia)					
TIEMPOS			COSTOS		
DIFERENCIA	FRECUENCIA	TOTAL	DIFERENCIA	FRECUENCIA	TOTAL
-297	1	-297	-19,72	1	-19,72

RENTABILIDAD ESPERADA		
INVERSIÓN:	0	
INGRESOS:	MENSUALES	ANUALES
	-394,40	-4.732,80

FORMA 6							
INDICADORES							
Nº	Índice de gestión.	Relación.	Descripción	Aplicación.	Frecuencia	Estándar	Fuente
1	% Canjes realizados	$\frac{\text{Número de clientes que cumplen parámetros}}{\text{Número de clientes que solicitan Canjes.}}$	Mide la eficacia en el otorgamiento y la elaboración de Canjes requeridos por el cliente.	De 18 clientes que solicitan diferir un consumo, se atiende a 14 clientes que cumplen los parámetros requeridos.	Mensual	77%	Estadísticas Servicio al Cliente
2	% Eficiencia de Canjes otorgados	$\frac{\text{Número de clientes que caen en mora}}{\text{Número de Canjes otorgados}}$	Mide la eficiencia al otorgar Canjes a clientes que tienen capacidad de pago adecuada, para evitar que caigan en mora, y como resultado aumento de cartera vencida.	De los 14 Canjes otorgados a los clientes, ninguno cae en mora.	Mensual	100%	Estadísticas Servicio al Cliente
3	Atención Brindada	$\frac{\text{Encuestas con Resultados Positivos}}{\text{Total de Encuestas Realizadas}}$	Mide el grado de satisfacción de las personas con el servicio.	De 60 encuestas que se realicen, 52 de estas deberán contener respuestas positivas del servicio.	Diaria	86%	Encuestas Servicio al Cliente

Proceso 11: Creación Débito Automático

FORMA 1	
INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROCESO	
NOMBRE DEL PROCESO	CÓDIGO
Debito Automático	B1-3-11
PROPÓSITO	
<p>Proporcionar al cliente un servicio adicional por medio del cual puede realizar sus pagos automáticamente, autorizando el debito de su cuenta del valor a pagar de su tarjeta</p>	
POLÍTICAS Y LINEAMIENTOS	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El cliente debe tener una cuenta bancaria activa en el Banco del Austro u otra Institución bancaria ▪ Solicitud del cliente para debitar mensualmente el valor a pagar de su tarjeta ▪ El cliente debe especificar si el debito debe hacerse del valor total o mínimo a pagar 	
LIMITES DEL PROCESO	
INICIO:	Solicitud del Cliente para realizar el debito
FINAL:	Debito del valor a pagar
INDICADORES	
<p>1.- % Generación de Débito Automático.- Mide el porcentaje de clientes que solicita el pago de sus obligaciones por medio de Débito Automático.</p> <p>2.- % Efectividad Débito Automático.- Mide el cumplimiento de pago por medio de Débito Automático.</p> <p>3.- Atención Brindada.- Mide el grado de satisfacción de las personas con el servicio.</p>	
VERSIÓN:	01
FECHA:	28-02-07

FORMA 2									
DIAGRAMA DE FLUJO									
Nº	ACTIVIDAD	FLUJO	TIEMPO (Minutos)				COSTOS (Dólares)		Obs.
			VAR	VAO	VAR	VAO	VAR	VAO	
1	Cliente se acerca a oficinas y hace requerimiento de debito automatico de valor a pagar de su tarjeta	○	x		3		0,09		
2	Se solicita al cliente llenar formulario de uso múltiple, con firma titular y adicional	○	x		7		0,21		
3	Se saca print de pantalla del sistema con información del cliente	○	x		2		0,06		
4	Ingresar a opción mantenimiento de Cta.	○	x		1		0,03		Se eliminan los controles para que cada asesor realice el proceso completo
5	Ingresar numero de tarjeta, 2 modificar escoger Cta. poner número (siempre debe tener 13 dígitos completar con ceros por delante) cambiar en las dos filas 50 51 que quiere decir corriente y diferido	○	x		4		0,12		
6	Jefe servicios realiza la revision del tramite	□	x		2		0,1		La Jefatura realiza la revisión al terminar el proceso
7	Archiva respaldos del tramite en carpeta personal y file del cliente	▽		x		2		0,06	
			SUBTOTAL:		19	2	0,61	0,06	
			TOTAL:		21		0,67		
			EFICIENCIA:		90,48%		91,04%		

FORMA 3										
ESPECIFICACIÓN DE CONOCIMIENTO										
CONOCIMIENTO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	POLÍTICAS DE CRÉDITO	BURÓ DE CRÉDITO (CREDIT REPORT)	SISTEMA UNISYS SOFTWARE INTERNO	MICROSOFT OFFICE (WORD-EXCEL)	CORREO ELECTRÓNICO (OUTLOOK)	MANEJO DE FORMULARIOS	TASAS DE INTERÉS	ARCHIVO DE DOCUMENTOS	ATENCIÓN AL CLIENTE
ACTIVIDADES										
Cliente se acerca a oficinas y hace requerimiento de debito automático de valor a pagar de su tarjeta										X
Se solicita al cliente llenar formulario de uso múltiple, con firma titular y adicional	X						X			X
Se saca print de pantalla del sistema con información del cliente				X	X					X
Ingresar a opción mantenimiento de Cta.				X						X
Ingresar numero de tarjeta, 2 modificar escoger Cta. poner número (siempre debe tener 13 dígitos completar con ceros por delante) cambiar en las dos filas 50 51 que quiere decir corriente y diferido				X						X
Jefe servicios realiza la revisión del tramite	X			X			X			
Archiva respaldos del tramite en carpeta personal y file del cliente	X	X					X		X	X

FORMA 4		
RECURSOS Y RESPONSABILIDADES		
ACTIVIDAD	RECURSOS	RESPONSABLE
Cliente se acerca a oficinas y hace requerimiento de débito automático de valor a pagar de su tarjeta		Cliente
Se solicita al cliente llenar formulario de uso múltiple, con firma titular y adicional	Formulario	Aux. Servicio al Cliente
Se saca print de pantalla del sistema con información del cliente	Computador Sistema UNISYS Software Interno	Aux. Servicio al Cliente
Ingresar a opción mantenimiento de Cta.	Computador Sistema UNISYS Software Interno	Aux. Servicio al Cliente
Ingresar numero de tarjeta, 2 modificar escoger Cta. poner número (siempre debe tener 13 dígitos completar con ceros por delante) cambiar en las dos filas 50 51 que quiere decir corriente y diferido	Computador Sistema UNISYS Software Interno	Aux. Servicio al Cliente
Jefe servicios realiza la revisión del tramite		Jefe Servicio al Cliente
Archiva respaldos del tramite en carpeta personal y file del cliente	Archivador Carpetas	Aux. Servicio al Cliente

FORMA 5							
HOJA DE MEJORA							
Problemas detectados				Soluciones propuestas			
Demora en envío a Jefatura para revisión				Realizar el tramite bajo responsabilidad total del Auxiliar de Servicio al Cliente			
Demora en revisión y aprobación de trámite a realizar				Se realiza una sola revisión al finalizar el proceso			
Demora en envío de tramite a Dep. de Crédito				No involucrar a otro departamento para dar una respuesta oportuna			
Falta de autonomía en Procesos				El circulo del proceso se cierra en el mismo departamento desde su inicio hasta su final			
Se torna un proceso largo y repetitivo en la gestión				No se realiza revisiones repetitivas, eliminando las demoras en los puntos de control.			
SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA			
TIEMPO (minutos)	COSTO (dólares)	EFICIENCIA		TIEMPO (minutos)	COSTO (dólares)	EFICIENCIA	
		T %	C %			T %	C %
319	19,15	18,18%	21,20%	21	0,67	90,48%	91,04%

DIFERENCIA				DIFERENCIAS EN NUMERO DE ACTIVIDADES	
TIEMPO (minutos)	COSTO (dólares)	EFICIENCIA		SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN PROPUESTA
		T %	C %		
-298	-18,48	72,30%	69,84%	14	7

BENEFICIO DIARIO ESPERADO (Ahorro x Frecuencia)					
TIEMPOS			COSTOS		
DIFERENCIA	FRECUENCIA	TOTAL	DIFERENCIA	FRECUENCIA	TOTAL
-298	1	-298	-18,48	1	-18,48

RENTABILIDAD ESPERADA		
INVERSION:	0	
INGRESOS:	MENSUALES	ANUALES
	-369,60	-4.435,20

FORMA 6							
INDICADORES							
Nº	Índice de gestión.	Relación.	Descripción	Aplicación.	Frecuencia	Estándar	Fuente
1	% Generación de Débito Automático	$\frac{\text{Número de clientes que solicita Orden de Débito Automático}}{\text{Número de Tarjetas Generadas}}$	Mide el porcentaje de clientes que solicita el pago de sus obligaciones por medio de Débito Automático	De 41 Tarjetas generadas, 20 solicitan creación de Débito Automático	Mensual	49%	Estadísticas Servicio al Cliente
2	% Efectividad Débito Automático	$\frac{\text{Número de clientes que tienen Orden de Débito Automático}}{\text{Número de clientes que caen en mora}}$	Mide el cumplimiento de pago por medio de Débito Automático	De 20 clientes que tienen orden de débito automático, 19 cumplen con sus obligaciones de pago	Mensual	95%	Estadísticas Servicio al Cliente
3	Atención Brindada	$\frac{\text{Encuestas con Resultados Positivos}}{\text{Total de Encuestas Realizadas}}$	Mide el grado de satisfacción de las personas con el servicio.	De 60 encuestas que se realicen, 52 de estas deberán contener respuestas positivas del servicio.	Diaria	86%	Encuestas Servicio al Cliente

Proceso 12: Entrega de Plásticos en Ventanilla

FORMA 1	
INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROCESO	
NOMBRE DEL PROCESO	CÓDIGO
Entrega de Plásticos a Clientes en Ventanilla	B1-3-12
PROPÓSITO	
<p>Receptar los Plásticos emitidos por Crédito y generados por Datacard Cuenca para la entrega a los clientes en las oficinas de la División Tarjetas de crédito del Banco del Austro.</p>	
POLÍTICAS Y LINEAMIENTOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Receptar Plásticos en tula sellada y con candado de seguridad • Receptar y confirmar memorando de plásticos enviados por Datacard contra físicos. • Verificar que sobres se encuentren bien sellados • Para retiro de Plásticos se deberá requerir y verificar del cliente la cédula original y una copia clara. • En caso de retiro de la tarjeta por parte de una Tercera Persona se deberá requerir carta de autorización del titular hacia la persona que efectuará el retiro, cédulas originales y copias de las cédulas de las dos personas. • En caso de presentarse canje se añadirá copia de la papeleta de votación(últimas votaciones), se requerirá del cliente llenar formulario de actualización y firma en un nuevo de contrato. 	
LIMITES DEL PROCESO	
INICIO:	Receptar plásticos generados por Datacard (Matriz - Cuenca)
FINAL:	Realizar la entrega del plástico al cliente en ventanilla
INDICADORES	
<p>1.- % Tarjetas entregadas en Ventanilla.- Mide la eficacia en la entrega de tarjetas.</p> <p>2.- Atención Brindada.- Mide el grado de satisfacción de las personas con el servicio ofrecido al recibir su tarjeta.</p>	
VERSIÓN:	01
FECHA:	28-02-07

FORMA 2								
DIAGRAMA DE FLUJO								
Nº	ACTIVIDAD	FLUJO	TIEMPO (Minutos)		COSTOS (Dólares)		Obs.	
			VAR	VAO	VAR	VAO		
1	El área de Atención a Clientes diariamente recibirá del área de Datacard de Matriz la valija con los sobres sellados con Tarjetas de Crédito	○	x		10		0,3	
2	Aux. Servicio al cliente hará la verificación de plásticos recibidos vs. listado área Datacard y soporte Informes de Crédito	○	x		60		1,8	
3	Aux. Servicio al Cliente prepara mail de información de Tarjetas recibidas a la Jefatura de Servicio al Cliente, Área de Ventas , Datacard (Matriz-Cuenca) y Crédito con respectivas observaciones.	○		x		10		0,3
4	Aux. Servicio al Cliente realizará el ingreso de los Plásticos recibidos a la base Excel general con fecha de ingreso	○	x		2		0,06	Al manejar el mismo formato todas las áreas se hace un ingreso directo con una misma base
5	Aux. Servicio al Cliente ordena y almacena los plástico en orden alfabético para su entrega.	▽	x		2		0,06	
6	El cliente que se acerque personalmente a retirar su tarjeta de crédito será identificado plenamente y presentará su cédula de identidad en original y fotocopia, y cuando envíe a un representante entregará además de la cédula de identidad del facultado una carta de autorización firmada por el titular de la tarjeta.	○	x		5		0,15	
7	En el Sistema UNISYS el Aux. de Servicio al Cliente en la opción Consulta se revisará la tarjeta de crédito y comprobará la veracidad de los datos proporcionados por el cliente, verificará además que presente un status normal y no existan novedades	□	x		2		0,06	
8	El Auxiliar de Atención a Clientes ubicará la tarjeta de crédito una vez identificado al cliente, y procede con la entrega	○	x		2		0,06	
9	Registrar firma numero de cedula y fecha, en acuses de tarjeta y claves de seguridad	○	x		1		0,03	
10	Se activa la tarjeta en el sistema	○	x		5		0,15	
			SUBTOTAL:		89	10	2,67	0,3
			TOTAL:		99		2,97	
			EFICIENCIA:		89,90%		89,90%	

FORMA 3										
ESPECIFICACION DE CONOCIMIENTO										
CONOCIMIENTO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	POLÍTICAS DE CRÉDITO	BURÓ DE CRÉDITO (CREDIT REPORT)	SISTEMA UNISYS SOFTWARE INTERNO	MICROSOFT OFFICE (WORD-EXCEL)	CORREO ELECTRÓNICO (OUTLOOK)	MANEJO DE FORMULARIOS	TASAS DE INTERÉS	ARCHIVO DE DOCUMENTOS	ATENCIÓN AL CLIENTE
ACTIVIDADES										
El área de Atención a Clientes diariamente recibirá del área de Datacard de Matriz la valija con los sobres sellados con Tarjetas de Crédito	X			X	X	X	X			
Aux. Servicio al cliente hará la verificación de plásticos recibidos vs. listado área Datacard y soporte Informes de Crédito	X				X		X			
Aux. Servicio al Cliente prepara mail de información de Tarjetas recibidas a la Jefatura de Servicio al Cliente, Área de Ventas , Datacard (Matriz-Cuenca) y Crédito con respectivas observaciones.					X	X	X			
Aux. Servicio al Cliente realizará el ingreso de los Plásticos recibidos a la base Excel general con fecha de ingreso					X					
Aux. Servicio al Cliente ordena y almacena los plástico en orden alfabético para su entrega.							X		X	
El cliente que se acerque personalmente a retirar su tarjeta de crédito será identificado plenamente y presentará su cédula de identidad en original y fotocopia, y cuando envíe a un representante entregará además de la cédula de identidad del facultado una carta de autorización firmada por el titular de la tarjeta.										X
En el Sistema UNISYS el Aux. de Servicio al Cliente en la opción Consulta se revisará la tarjeta de crédito y comprobará la veracidad de los datos proporcionados por el cliente, verificará además que presente un status normal y no existan novedades	X			X						X
El Auxiliar de Atención a Clientes ubicará la tarjeta de crédito una vez identificado al cliente, y procede con la entrega					X				X	X
Registrar firma numero de cedula y fecha, en acuses de tarjeta y claves de seguridad		X					X			X
Se activa la tarjeta en el sistema	X			X	X	X				

FORMA 4		
RECURSOS Y RESPONSABILIDADES		
ACTIVIDAD	RECURSOS	RESPONSABLE
El área de Atención a Clientes diariamente recibirá del área de Datacard de Matriz la valija con los sobres sellados con Tarjetas de Crédito	Tulas, Candados de Seguridad	Aux. Servicio al Cliente
Aux. Servicio al cliente hará la verificación de plásticos recibidos vs. listado área Datacard y soporte Informes de Crédito		Aux. Servicio al Cliente
Aux. Servicio al Cliente prepara mail de información de Tarjetas recibidas a la Jefatura de Servicio al Cliente, Área de Ventas , Datacard (Matriz-Cuenca) y Crédito con respectivas observaciones.	Computador Correo Electrónico (OUTLOOK)	Aux. Servicio al Cliente
Aux. Servicio al Cliente realizará el ingreso de los Plásticos recibidos a la base Excel general con fecha de ingreso	Computador	Aux. Servicio al Cliente
Aux. Servicio al Cliente ordena y almacena los plástico en orden alfabético para su entrega.	Archivador de Gavetas	Aux. Servicio al Cliente
El cliente que se acerque personalmente a retirar su tarjeta de crédito será identificado plenamente y presentará su cédula de identidad en original y fotocopia, y cuando envíe a un representante entregará además de la cédula de identidad del facultado una carta de autorización firmada por el titular de la tarjeta.		Cliente
En el Sistema UNISYS el Aux. de Servicio al Cliente en la opción Consulta se revisará la tarjeta de crédito y comprobará la veracidad de los datos proporcionados por el cliente, verificará además que presente un status normal y no existan novedades	Computador	Aux. Servicio al Cliente
El Auxiliar de Atención a Clientes ubicará la tarjeta de crédito una vez identificado al cliente, y procede con la entrega	Computador	Aux. Servicio al Cliente
Registrar firma numero de cedula y fecha, en acuses de tarjeta y claves de seguridad		Aux. Servicio al Cliente
Se activa la tarjeta en el sistema	Sistema UNISYS Software Interno	Jefe Servicio al Cliente

FORMA 5							
HOJA DE MEJORA							
Problemas detectados				Soluciones propuestas			
Se realizan dos informes distintos para presentar una misma información				Manejar una sola base con Crédito y Ventas para poder generar un solo informe de los plásticos recibidos			
Se esta realizando una previa clasificación de los plásticos recibidos para poder comunicar al área de Ventas				Las tarjetas que llegan desde Matriz se podrá realizar de forma directa el ingreso en la base general de Excel en el			
Se realiza una revisión por parte de la Jefatura de los plásticos recibidos de Matriz-Cuenca				Eliminar la verificación de la Jefatura de Servicio al Cliente para mantener la responsabilidad del Aux. de Servicio al			
				El control de Jefatura de Servicio al cliente puede ser improvisado para realizar un cuadro general de tarjetas en custodia			
SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA			
TIEMPO (minutos)	COSTO (dólares)	EFICIENCIA		TIEMPO (minutos)	COSTO (dólares)	EFICIENCIA	
		T %	C %			T %	C %
205	7,15	68,29%	58,74%	99	2,97	89,90%	89,90%

DIFERENCIA				DIFERENCIAS EN NUMERO DE ACTIVIDADES	
TIEMPO (minutos)	COSTO (dólares)	EFICIENCIA		SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN PROPUESTA
		T %	C %		
-106	-4,18	21,61%	31,16%	12	10

BENEFICIO DIARIO ESPERADO (Ahorro x Frecuencia)					
TIEMPOS			COSTOS		
DIFERENCIA	FRECUENCIA	TOTAL	DIFERENCIA	FRECUENCIA	TOTAL
-106	1	-106	-4,18	1	-4,18

RENTABILIDAD ESPERADA		
INVERSION:	0	
INGRESOS:	MENSUALES	ANUALES
	-83,60	-1.003,20

FORMA 6							
INDICADORES							
Nº	Índice de gestión.	Relación.	Descripción	Aplicación.	Frecuencia	Estándar	Fuente
1	% Tarjetas entregadas en Ventanilla	$\frac{\text{Número de Tarjetas Entregadas diariamente}}{\text{Número de Tarjetas Generadas diariamente}}$	Mide la eficacia en la entrega de tarjetas.	De 60 tarjetas recibidas diariamente se entregaran 53 diarias en ventanilla	Diaria	88%	Estadísticas Servicio al Cliente
2	Atención Brindada	$\frac{\text{Encuestas con Resultados Positivos}}{\text{Total de Encuestas Realizadas}}$	Mide el grado de satisfacción de las personas con el servicio ofrecido al recibir su tarjeta	De 60 encuestas que se realicen, 52 de estas deberán contener respuestas positivas del servicio.	Diaria	86%	Encuestas Servicio al Cliente

Proceso 13: Entrega y Recepción de Tarjetas a Empresa Courier

FORMA 1	
INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROCESO	
NOMBRE DEL PROCESO	CÓDIGO
Entrega y recepción de plásticos a empresa courier	B1-3-13
PROPÓSITO	
Realizar la Base de Tarjetas a ser entregadas a la empresa courier para la entrega de plásticos a los clientes en su domicilio o lugar de trabajo	
POLÍTICAS Y LINEAMIENTOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Toda tarjeta a ser enviada por la empresa Courier deberá constar en un acta de entrega y recepción tanto en el momento de entrega como recepción por parte del Courier. • Toda tarjeta a ser enviada por la empresa Courier deberá ser excluida de su clave. • Una vez entregada la tarjeta y previa confirmación de recepción por parte del cliente se enviará de la misma manera la clave personal al día siguiente. • El courier para la entrega del plástico deberá requerir y verificar del cliente la cédula original y una copia clara. • En caso de entrega de la tarjeta a una Tercera Persona se deberá requerir carta de autorización del titular hacia la persona que efectuará el retiro, cédulas originales y copias de las cédulas de las dos personas. • Los plásticos a ser enviados se entregará al courier el día Lunes de la semana a las 9:00 y a su vez serán devueltas el día viernes hasta las 17:00. • Toda tarjeta entregada será devuelta el acuse de entrega con la documentación exigida al día siguiente de su entrega para su verificación y activación. 	
LIMITES DEL PROCESO	
INICIO:	Elaboración de Acta de Plásticos a ser entregados a la empresa Courier para su entrega
FINAL:	Activación de la Tarjeta entregada y verificada
INDICADORES	
<p>1.- Efectividad Entrega de Tarjetas Courier.- Mide la eficacia en la entrega de tarjetas por parte de la Empresa Courier.</p>	
VERSIÓN:	01
FECHA:	28-02-07

FORMA 2									
DIAGRAMA DE FLUJO									
Nº	ACTIVIDAD	FLUJO	TIEMPO (Minutos)		COSTOS (Dólares)		Obs.		
			VAR	VAO	VAR	VAO		VAR	VAO
1	El Aux. Servicio al Cliente bajo su responsabilidad analizará los plásticos a ser enviados por el Courier	○	x		10		0,3	No se requiere de una decisión Gerencial, debe primar la carga de trabajo y la satisfacción del cliente	
2	Auxiliar Servicio al Cliente prepara acta de tarjetas a ser enviadas, excluyendo las claves de seguridad	○	x		90		2,7		
3	El auxiliar de Servicio al Cliente en presencia de un responsable del courier, verifica las tarjetas a ser entregadas con listado de las mismas.	□	x		30		0,9		
4	El Aux. de Servicio al Cliente recibirá acta con el detalle de las tarjetas entregadas por la empresa courier adjunto los respectivos comprobantes y documentación requerida.	○	x		10		0,3	Es responsabilidad del Aux. de Servicio al cliente la recepción de las actas de entrega con documentación requerida.	
5	Aux. Servicio al Cliente, verificará que las tarjetas devueltas cuadren con todos los plásticos proporcionados inicialmente, comprobará que correspondan a las tarjetas entregadas más las devueltas.	□	x		30		0,9	Es responsabilidad del Aux. de Servicio al cliente verificar la devolución de los plásticos entregados al Courier luego del proceso, los mismos que deberán cuadrar con los plásticos enviados más los entregados.	
6	Auxiliar de Atención a Clientes, quién procederá con los "Comprobantes de Entrega de Tarjeta" a alimentar y dar de baja del sistema auxiliar de control de inventarios las tarjetas entregadas a domicilio, reingresará las tarjetas devueltas por el courier para el saldo final.	○	x		30		0,9		
7	Auxiliar de Servicio al Cliente elabora informe y remite mediante mail la gestión realizada por el Courier durante la semana, esto se reporta a las Jefaturas correspondientes y Gerencia Regional	○		x		35		1,05	
8	Aquellas tarjetas entregadas por el Courier y previa validación del Aux. de Servicio al Cliente procederá a su activación	○	x		30		0,9	La verificación de entrega y validación de documentación requerida es responsabilidad del Aux. de Servicio al Cliente.	
			SUBTOTAL:		230	35	6,9	1,05	
			TOTAL:		265		7,95		
			EFICIENCIA:		86,79%		86,79%		

FORMA 3										
ESPECIFICACIÓN DE CONOCIMIENTO										
CONOCIMIENTO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	POLÍTICAS DE CRÉDITO	BURÓ DE CRÉDITO (CREDIT REPORT)	SISTEMA UNISYS SOFTWARE INTERNO	MICROSOFT OFFICE (WORD-EXCEL)	CORREO ELECTRÓNICO (OUTLOOK)	MANEJO DE FORMULARIOS	TASAS DE INTERÉS	ARCHIVO DE DOCUMENTOS	ATENCIÓN AL CLIENTE
ACTIVIDADES										
El Aux. Servicio al Cliente bajo su responsabilidad analizará los plásticos a ser enviados por el Courier	x			x	x	x	x			x
Auxiliar Servicio al Cliente prepara acta de tarjetas a ser enviadas, excluyendo las claves de seguridad				x	x					
El auxiliar de Servicio al Cliente en presencia de un responsable del courier, verifica las tarjetas a ser entregadas con listado de las mismas.							x			
El Aux. de Servicio al Cliente recibirá acta con el detalle de las tarjetas entregadas por la empresa courier adjunto los respectivos comprobantes y documentación requerida.	x						x		x	
Aux. Servicio al Cliente, verificará que las tarjetas devueltas cuadren con todos los plásticos proporcionados inicialmente, comprobará que correspondan a las tarjetas entregadas más las devueltas.					x		x			
Auxiliar de Atención a Clientes, quién procederá con los "Comprobantes de Entrega de Tarjeta" a alimentar y dar de baja del sistema auxiliar de control de inventarios las tarjetas entregadas a domicilio, reingresará las tarjetas devueltas por el courier para el saldo final.	x				x	x				
Auxiliar de Servicio al Cliente elabora informe y remite mediante mail la gestión realizada por el Courier durante la semana, esto se reporta a las Jefaturas correspondientes y Gerencia Regional	x				x	x				
Aquellas tarjetas entregadas por el Courier y previa validación del Aux. de Servicio al Cliente procederá a su activación				x	x	x	x		x	

FORMA 4		
RECURSOS Y RESPONSABILIDADES		
ACTIVIDAD	RECURSOS	RESPONSABLE
El Aux. Servicio al Cliente bajo su responsabilidad analizará los plásticos a ser enviados por el Courier		Aux. Servicio al Cliente
Auxiliar Servicio al Cliente prepara acta de tarjetas a ser enviadas, excluyendo las claves de seguridad	Computador Sistema UNISYS Software Interno	Aux. Servicio al Cliente
El auxiliar de Servicio al Cliente en presencia de un responsable del courier, verifica las tarjetas a ser entregadas con listado de las mismas.		Aux. Servicio al Cliente Representante Courier
El Aux. de Servicio al Cliente recibirá acta con el detalle de las tarjetas entregadas por la empresa courier adjunto los respectivos comprobantes y documentación requerida.	Computador	Aux. Servicio al Cliente
Aux. Servicio al Cliente, verificará que las tarjetas devueltas cuadren con todos los plásticos proporcionados inicialmente, comprobará que correspondan a las tarjetas entregadas más las devueltas.	Computador Sistema UNISYS Software Interno	Aux. Servicio al Cliente
Auxiliar de Atención a Clientes, quién procederá con los "Comprobantes de Entrega de Tarjeta" a alimentar y dar de baja del sistema auxiliar de control de inventarios las tarjetas entregadas a domicilio, reingresará las tarjetas devueltas por el courier para el saldo final.	Computador	Aux. Servicio al Cliente
Auxiliar de Servicio al Cliente elabora informe y remite mediante mail la gestión realizada por el Courier durante la semana, esto se reporta a las Jefaturas correspondientes y Gerencia Regional	Correo Electrónico	Aux. Servicio al Cliente
Aquellas tarjetas entregadas por el Courier y previa validación del Aux. de Servicio al Cliente procederá a su activación	Sistema UNISYS Software Interno	Aux. Servicio al Cliente

FORMA 5							
HOJA DE MEJORA							
Problemas detectados				Soluciones propuestas			
Falta de autonomía de Aux. de Servicio al Cliente para envío de plásticos por Courier				Aux. Servicio al Cliente es responsable de la decisión de envío de plásticos por Courier			
Demora en la elaboración del acta de plásticos a ser enviados por falta de autonomía				El acta es elaborada con la misma base auxiliar de Excel que maneja el Aux. Servicio al Cliente.			
Demora en la Jefatura de Servicio al Cliente en la verificación para luego enviar estos datos al Aux. de Servicio al cliente.				El acta de entregas debe ser cruzada por el Aux. de Servicio al Cliente contra el acta de Envíos a Courier			
La Jefatura Servicio al Cliente no dispone de la base actualizada para el cuadro de tarjetas lo cual genera demora.				Es responsable el Aux. de Servicio al Cliente de cuadrar las tarjetas entregas y recibidas por parte del Courier una vez realizada la gestión			
SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA			
TIEMPO (minutos)	COSTO (dólares)	EFICIENCIA		TIEMPO (minutos)	COSTO (dólares)	EFICIENCIA	
		T %	C %			T %	C %
330	11,9	68,75%	66,39%	265	7,95	86,79%	86,79%

DIFERENCIA				DIFERENCIAS EN NUMERO DE ACTIVIDADES	
TIEMPO (minutos)	COSTO (dólares)	EFICIENCIA		SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN PROPUESTA
		T %	C %		
-65	-3,95	18,04%	20,40%	7	8

BENEFICIO DIARIO ESPERADO (Ahorro x Frecuencia)					
TIEMPOS			COSTOS		
DIFERENCIA	FRECUENCIA	TOTAL	DIFERENCIA	FRECUENCIA	TOTAL
-65	1	-65	-3,95	1	-3,95

RENTABILIDAD ESPERADA		
INVERSIÓN:	0	
INGRESOS:	MENSUALES	ANUALES
	-79,00	-948,00

FORMA 5							
HOJA DE MEJORA							
Nº	Índice de gestión.	Relación.	Descripción	Aplicación.	Frecuencia	Estándar	Fuente
1	% Efectividad Entrega de Tarjetas Courier	$\frac{\text{Número de Tarjetas Entregadas vía Courier}}{\text{Número de Tarjetas Enviadas para Entrega}}$	Mide la eficacia en la entrega de tarjetas por parte de la Empresa Courier.	De 400 Tarjetas que se envían para entrega, 300 son entregas efectivas.	Semanal	75%	Estadísticas Servicio al Cliente

Proceso 14: Activación de Tarjetas

FORMA 1	
INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROCESO	
NOMBRE DEL PROCESO	CÓDIGO
Activación de Tarjetas Entregadas	B1-3-14
PROPÓSITO	
<p>Verificar las tarjetas entregadas por Ventanilla y empresa Courier para poder activarlas con el fin de que los clientes puedan hacer uso de las mismas</p>	
POLÍTICAS Y LINEAMIENTOS	
<ul style="list-style-type: none"> Toda tarjeta entregada por el courier debe ser validada por el Auxiliar de Servicio al Cliente vía telefónica con el cliente Toda tarjeta entregada en el acuse de recibo debe constar la Firma, número de cédula y la fecha de entrega para su activación Todo acuse de tarjeta entregada debe ir acompañado de la copia de la cédula de identidad clara. 	
LÍMITES DEL PROCESO	
INICIO:	Entrega de Tarjeta en Ventanilla o por empresa Courier
FINAL:	Envío de Acuses de Tarjetas Entregadas y Activadas a Archivo para custodia
INDICADORES	
<p>1.- % Tarjetas Activadas.- Mide la eficacia en la activación de tarjetas entregadas diariamente.</p> <p>2.- % Cumplimiento del Presupuesto de Colocación de Tarjetas.- Mide el porcentaje de cumplimiento del presupuesto mensual de colocación de tarjetas en el Mercado.</p>	
VERSIÓN:	01
FECHA:	28-02-07

FORMA 2									
DIAGRAMA DE FLUJO									
Nº	ACTIVIDAD	FLUJO	TIEMPO (Minutos)		COSTOS (Dólares)		Obs.		
			VAR	VAO	VAR	VAO			
1	Entrega de Tarjeta en Ventanilla o por Empresa Courier	○	x		5		0,15		
2	El Aux. de Servicio al Cliente Validará la entrega de la tarjeta en el sistema y comprobará la fecha, cedula y firma del cliente en acuse de entrega	○	x		15		0,45	Es responsabilidad del Aux. de Servicio al Cliente la Entrega de la Tarjeta ya sea esta por ventanilla o por la empresa courier	
3	El Aux. de Servicio al Cliente en el sistema UNISYS procederá a activar las tarjetas entregadas	○	x		15		0,45		
4	Enviará el Aux. de Servicio al Cliente todos los acuses de tarjetas entregadas con la documentación requeridas a la Jefatura de Servicio al Cliente para aprobación	○	x		3		0,09	Se envía en conjunto todas las tarjetas entregadas para una sola verificación por parte de la Jefatura de Servicio al Cliente	
5	Verifica y pone firma de conformidad para envío para archivo de los acuses y documentación requerida	□	x		45		2,25	El tiempo es real y solo es por una sola ocasión lo cual me representa en los otros procesos ya mejorados	
6	El Aux. de Servicio al cliente diariamente enviará al Auxiliar de Archivo los "Comprobantes de Retiro de Tarjetas" utilizando el formulario "Hoja de Ruta de Cambios de Tarjeta habientes"	→		x		10	0,3	Se envían todos los acuses depurados al archivo para custodia	
7	Auxiliar de archivo procederá al archivo de los documentos en las respectivas carpetas de los clientes.	▽	x		60		1,8		
			SUBTOTAL:		143	10	5,19	0,3	
			TOTAL:		153		5,49		
			EFICIENCIA:		93,46%		94,54%		

FORMA 3										
ESPECIFICACIÓN DE CONOCIMIENTO										
CONOCIMIENTO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	POLÍTICAS DE CRÉDITO	BURÓ DE CRÉDITO (CREDIT REPORT)	SISTEMA UNISYS SOFTWARE INTERNO	MICROSOFT OFFICE (WORD-EXCEL)	CORREO ELECTRÓNICO (OUTLOOK)	MANEJO DE FORMULARIOS	TASAS DE INTERÉS	ARCHIVO DE DOCUMENTOS	ATENCIÓN AL CLIENTE
ACTIVIDADES										
Entrega de Tarjeta en Ventanilla o por Empresa Courier	x			x	x	x	x			
El Aux. de Servicio al Cliente Validará la entrega de la tarjeta en el sistema y comprobará la fecha, cedula y firma del cliente en acuse de entrega	x	x					x			x
El Aux. de Servicio al Cliente en el sistema UNISYS procederá a activar las tarjetas entregadas				x	x					
Enviará el Aux. de Servicio al Cliente todos los acuses de tarjetas entregas con la documentación requeridas a la Jefatura de Servicio al Cliente para aprobación	x						x			
Verifica y pone firma de conformidad para envío para archivo de los acuses y documentación requerida	x	x		x			x			x
El Aux. de Servicio al cliente diariamente enviará al Auxiliar de Archivo los "Comprobantes de Retiro de Tarjetas" utilizando el formulario "Hoja de Ruta de Cambios de Tarjeta habientes"						x	x			
Auxiliar de archivo procederá al archivo de los documentos en las respectivas carpetas de los clientes.	x			x	x					x

FORMA 4		
RECURSOS Y RESPONSABILIDADES		
ACTIVIDAD	RECURSOS	RESPONSABLE
Entrega de Tarjeta en Ventanilla o por Empresa Courier		Aux. Servicio al Cliente
El Aux. de Servicio al Cliente Validará la entrega de la tarjeta en el sistema y comprobará la fecha, cedula y firma del cliente en acuse de entrega	Computador Sistema UNISYS Software Interno	Aux. Servicio al Cliente
El Aux. de Servicio al Cliente en el sistema UNISYS procederá a activar las tarjetas entregadas	Computador Sistema UNISYS Software Interno	Aux. Servicio al Cliente
Enviará el Aux. de Servicio al Cliente todos los acuses de tarjetas entregadas con la documentación requeridas a la Jefatura de Servicio al Cliente para aprobación		Aux. Servicio al Cliente
Verifica y pone firma de conformidad para envío para archivo de los acuses y documentación requerida	Computador Sistema UNISYS Software Interno	Jefatura Servicio al Cliente
El Aux. de Servicio al cliente diariamente enviará al Auxiliar de Archivo los "Comprobantes de Retiro de Tarjetas" utilizando el formulario "Hoja de Ruta de Cambios de Tarjeta habientes"		Aux. Servicio al Cliente
Auxiliar de archivo procederá al archivo de los documentos en las respectivas carpetas de los clientes.	Computador Sistema UNISYS Software Interno Archivadores Carpetas	Auxiliar de Archivo

FORMA 5							
HOJA DE MEJORA							
Problemas detectados				Soluciones propuestas			
Al realizar la verificación la Jefatura de Servicio al Cliente no se tiene un control por parte del Auxiliar de Servicio al Cliente				Responsabilidad de las activaciones al Aux. de Servicio al Cliente			
Se realizan verificaciones repetitivas por parte del Auxiliar de Servicio al Cliente				Se maneja una sola base de tarjetas entregadas y activadas			
La Jefatura de Servicio al Cliente hace una primera verificación antes de las activaciones para luego hacer otra verificación posterior				Se envía una sola vez el total de tarjetas entregadas y activadas a la Jefatura de Servicio al Cliente para aprobación			
SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA			
TIEMPO (minutos)	COSTO (dólares)	EFICIENCIA		TIEMPO (minutos)	COSTO (dólares)	EFICIENCIA	
		T %	C %			T %	C %
167	9,95	28,14%	39,70%	153	5,49	93,46%	94,54%

DIFERENCIA				DIFERENCIAS EN NUMERO DE ACTIVIDADES	
TIEMPO (minutos)	COSTO (dólares)	EFICIENCIA		SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN PROPUESTA
		T %	C %		
-14	-4,46	65,32%	54,84%	3	7

BENEFICIO DIARIO ESPERADO (Ahorro x Frecuencia)					
TIEMPOS			COSTOS		
DIFERENCIA	FRECUENCIA	TOTAL	DIFERENCIA	FRECUENCIA	TOTAL
-14	1	-14	-4,46	1	-4,46

RENTABILIDAD ESPERADA		
INVERSIÓN:	0	
INGRESOS:	MENSUALES	ANUALES
	-89,20	-1.070,40

FORMA 6							
INDICADORES							
Nº	Índice de gestión.	Relación.	Descripción	Aplicación.	Frecuencia	Estándar	Fuente
1	% Tarjetas Activadas	$\frac{\text{Número de Tarjetas Activadas}}{\text{Número de Tarjetas Entregadas}}$	Mide la eficacia en la activación de tarjetas entregadas diariamente.	De 20 clientes que retiran su tarjeta, 20 son activadas en el sistema para su uso diariamente.	Diaria	100%	Estadísticas Servicio al Cliente
2	% Cumplimiento del Presupuesto de Colocación de Tarjetas	$\frac{\text{Número de Tarjetas Activadas}}{\text{Número de Tarjetas Presupuestadas en el mes}}$	Mide el porcentaje de cumplimiento del presupuesto mensual de colocación de tarjetas en el Mercado.	De 820 tarjetas que se presupuestan mensualmente se activan 760	Mensual	93%	Plan Operativo Anual

Proceso 15: Custodia y Cuadre Diario de Plásticos en Caja

FORMA 1	
INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROCESO	
NOMBRE DEL PROCESO	CÓDIGO
Custodia y Cuadre Diario de Plásticos en Caja	B1-3-15
PROPÓSITO	
Realizar un Inventario general por parte de la Jefatura de Servicio al Cliente o personal de Riesgos de los plásticos recibidos, los mismos que se encuentran en custodia del Auxiliar de Servicio al Cliente, con el fin de tener un control permanente de las tarjetas de la División	
POLÍTICAS Y LINEAMIENTOS	
<ul style="list-style-type: none"> • El cuadro se lo realizará únicamente por pedido de la Jefatura de Servicio al Cliente o personal del área de Riesgos o Fraudes de forma inesperada. • Se deben realizar dos cuadros de tarjetas en el año una cada seis meses. • El cuadro se lo debe realizar de forma continua hasta el término del mismo y a puerta cerrada con la presencia del Aux. de Servicio al Cliente, Jefe de Servicio al Cliente y un delegado del área de Riesgos y Fraudes. 	
LÍMITES DEL PROCESO	
INICIO:	Requerimiento de Jefatura de Servicio al Cliente o personal de Riesgos de verificar las tarjetas existentes en la División
FINAL:	Elaboración del Acta de tarjetas en Custodia
INDICADORES	
<p>1.- % Tarjetas Nuevas Destruídas.- Mide la eficacia en la entrega de Tarjetas nuevas colocadas en el mercado.</p> <p>2.- % Tarjetas Renovaciones Destruídas.- Mide la eficacia en la entrega de Renovaciones generadas automáticamente.</p> <p>3.- % Tarjetas de Canjes Destruídas.- Mide la eficacia en la entrega de Canjes generados automáticamente.</p>	
VERSIÓN:	01
FECHA:	28-02-07

FORMA 2								
DIAGRAMA DE FLUJO								
Nº	ACTIVIDAD	FLUJO	TIEMPO (Minutos)		COSTOS (Dólares)		Obs.	
			VAR	VAO	VAR	VAO		
1	El Auxiliar de Atención a Clientes determinará las tarjetas de crédito que no han sido retiradas por los tarjeta habientes en un período de tres meses, con este fin elaborará mail requiriendo la respectiva autorización a la Gerencia Regional para destrucción		x		60		3	
2	El Jefe de Riesgos y Fraudes, en cualquier momento y cuando estime necesario o por revisiones sorpresivas, podrá efectuar un inventario físico de las tarjetas de crédito para comprobar y validar el inventario registrado en el sistema auxiliar de tarjetas.		x		270		8,1	
3	El Auxiliar de Atención a Clientes procederá a dar de baja perforando las tarjetas contenidas en los sobres, afectando la banda magnética y el panel para la firma, al igual que los sobres con las claves, para lo cual elaborará el "Acta de Destrucción de T		x		30		0,9	
4	El Jefe de Atención a Clientes verificará y certificará que el contenido del acta de destrucción coincida con el físico de las tarjetas destruidas para lo cual el Auxiliar de Atención a Clientes presentará clasificado por tipo de tarjeta.		x		25		1,25	Esta Verificación reemplaza es conjunta y certera la cual permita minimizar el tiempo del proceso
5	Se informará además al Auxiliar de Informes de Crédito para que registre la novedad en el sistema UNISYS opción Destrucción mediante el ingreso de la fecha de destrucción del plástico.			x		15		0,45
6	El Jefe de Atención a Clientes confirmará el registro en el sistema y ejecutará el "Acta de Destrucción de Tarjetas" en presencia del representante de Riesgos y Fraudes, para lo cual entregará los sobres con los plásticos destruidos al Jefe de Operaciones		x		25		12,5	
			SUBTOTAL:		410	15	25,75	0,45
			TOTAL:		425		26,2	
			EFICIENCIA:		96,47%		98,28%	

FORMA 3										
ESPECIFICACIÓN DE CONOCIMIENTO										
CONOCIMIENTO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	POLÍTICAS DE CRÉDITO	BURÓ DE CRÉDITO (CREDIT REPORT)	SISTEMA UNISYS SOFTWARE INTERNO	MICROSOFT OFFICE (WORD-EXCEL)	CORREO ELECTRÓNICO (OUTLOOK)	MANEJO DE FORMULARIOS	TASAS DE INTERÉS	ARCHIVO DE DOCUMENTOS	ATENCIÓN AL CLIENTE
ACTIVIDADES										
El Auxiliar de Atención a Clientes determinará las tarjetas de crédito que no han sido retiradas por los tarjeta habientes en un período de tres meses, con este fin elaborará mail requiriendo la respectiva autorización a la Gerencia Regional para destrucción	x	x		x	x	x	x		x	x
El Jefe de Riesgos y Fraudes, en cualquier momento y cuando estime necesario o por revisiones sorpresivas, podrá efectuar un inventario físico de las tarjetas de crédito para comprobar y validar el inventario registrado en el sistema auxiliar de tarjetas.	x	x		x	x	x	x		x	
El Auxiliar de Atención a Clientes procederá a dar de baja perforando las tarjetas contenidas en los sobres, afectando la banda magnética y el panel para la firma, al igual que los sobres con las claves, para lo cual elaborará el "Acta de Destrucción de Tarjetas	x	x					x		x	
El Jefe de Atención a Clientes verificará y certificará que el contenido del acta de destrucción coincida con el físico de las tarjetas destruidas para lo cual el Auxiliar de Atención a Clientes presentará clasificado por tipo de tarjeta.	x	x		x	x	x	x			
Se informará además al Auxiliar de Informes de Crédito para que registre la novedad en el sistema UNISYS opción Destrucción mediante el ingreso de la fecha de destrucción del plástico.	x			x	x	x	x			
El Jefe de Atención a Clientes confirmará el registro en el sistema y ejecutará el "Acta de Destrucción de Tarjetas" en presencia del representante de Riesgos y Fraudes, para lo cual entregará los sobres con los plásticos destruidos al Jefe de Operaciones	x				x	x	x		x	

FORMA 4		
RECURSOS Y RESPONSABILIDADES		
ACTIVIDAD	RECURSOS	RESPONSABLE
El Auxiliar de Atención a Clientes determinará las tarjetas de crédito que no han sido retiradas por los tarjeta habientes en un período de tres meses, con este fin elaborará mail requiriendo la respectiva autorización a la Gerencia Regional para destrucción		Aux. Servicio al Cliente
El Jefe de Riesgos y Fraudes, en cualquier momento y cuando estime necesario o por revisiones sorpresivas, podrá efectuar un inventario físico de las tarjetas de crédito para comprobar y validar el inventario registrado en el sistema auxiliar de tarjetas.		Riesgos y Fraudes
El Auxiliar de Atención a Clientes procederá a dar de baja perforando las tarjetas contenidas en los sobres, afectando la banda magnética y el panel para la firma, al igual que los sobres con las claves, para lo cual elaborará el "Acta de Destrucción de Tarjetas	Trilladora	Aux. Servicio al Cliente
El Jefe de Atención a Clientes verificará y certificará que el contenido del acta de destrucción coincida con el físico de las tarjetas destruidas para lo cual el Auxiliar de Atención a Clientes presentará clasificado por tipo de tarjeta.	Computador Sistema UNISYS Software Interno	Jefatura de Servicio al Cliente
Se informará además al Auxiliar de Informes de Crédito para que registre la novedad en el sistema UNISYS opción Destrucción mediante el ingreso de la fecha de destrucción del plástico.	Computador Correo Electrónico (OUTLOOK)	Jefatura de Servicio al Cliente
El Jefe de Atención a Clientes confirmará el registro en el sistema y ejecutará el "Acta de Destrucción de Tarjetas" en presencia del representante de Riesgos y Fraudes, para lo cual entregará los sobres con los plásticos destruidos al Jefe de Operaciones	Computador Correo Electrónico (OUTLOOK)	Jefatura de Servicio al Cliente

FORMA 5							
HOJA DE MEJORA							
Problemas detectados				Soluciones propuestas			
Repetitivos Controles para el inventario de tarjetas en custodia del Auxiliar de Servicio al Cliente				Realizar Inventarios Sorpresivos			
				Mantener dos controles fijos durante el año			
SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA			
TIEMPO (minutos)	COSTO (dólares)	EFICIENCIA		TIEMPO (minutos)	COSTO (dólares)	EFICIENCIA	
		T %	C %			T %	C %
470	28,45	90,43%	92,09%	425	26,2	96,47%	98,28%

DIFERENCIA				DIFERENCIAS EN NUMERO DE ACTIVIDADES	
TIEMPO (minutos)	COSTO (dólares)	EFICIENCIA		SITUACION ACTUAL	SITUACION PROPUESTA
		T %	C %		
-45	-2,25	6,04%	6,19%	6	6

BENEFICIO DIARIO ESPERADO (Ahorro x Frecuencia)					
TIEMPOS			COSTOS		
DIFERENCIA	FRECUENCIA	TOTAL	DIFERENCIA	FRECUENCIA	TOTAL
-45	1	-45	-2,25	1	-2,25

RENTABILIDAD ESPERADA		
INVERSIÓN:	0	
INGRESOS:	MENSUALES	ANUALES
	-45,00	-540,00

FORMA 6							
INDICADORES							
Nº	Índice de gestión.	Relación.	Descripción	Aplicación.	Frecuencia	Estándar	Fuente
1	% Tarjetas Nuevas destruidas	$\frac{\text{Número de Tarjetas Nuevas destruidas (3meses)}}{\text{Número de Tarjetas Nuevas Generadas por Ventas}}$	Mide la eficacia en la entrega de Tarjetas nuevas colocadas en el mercado.	Es decir que de 1.000 tarjetas generadas al mes, 100 son destruidas en caja al cabo de 3 meses.	Mensual	90%	Estadísticas Servicio al Cliente
2	% Tarjetas Renovaciones destruidas	$\frac{\text{Número de Tarjetas Renovadas destruidas (3meses)}}{\text{Número de Tarjetas Renovación automática Generadas}}$	Mide la eficacia en la entrega de Renovaciones generadas automáticamente.	Es decir que de 210 tarjetas generadas por renovación automática, 42 son destruidas en caja al cabo de 3 meses.	Mensual	80%	Estadísticas Servicio al Cliente
3	% Tarjetas de Canjes destruidas	$\frac{\text{Número de Tarjetas Canjes destruidas (3meses)}}{\text{Número de Tarjetas Canjes automáticos Generados}}$	Mide la eficacia en la entrega de Canjes generados automáticamente.	Es decir que de 100 tarjetas generadas por canjes automáticos, 15 son destruidas en caja al cabo de 3 meses.	Mensual	85%	Estadísticas Servicio al Cliente

6.1.3. Matrices de Análisis Resumen

Estas matrices permiten presentar en un conglomerado los datos reflejados en cada uno de los Procesos Mejorados que se ha realizado el análisis, se elaboran dos matrices la una en donde se demuestra los procesos mejorados y otra matriz en donde se realiza una comparación de la situación actual contra la situación que se esta proponiendo.

6.1.3.1. Matriz de Análisis Resumen Procesos Mejorados

Esta matriz refleja los nuevos datos de los valores agregados reales y organizacionales, en lo que respecta a, tiempos de ejecución, y el costo que representa para la División los procesos mejorados.

TABLA 6.1
MATRIZ ANÁLISIS RESUMEN PROCESOS MEJORADOS

MATRIZ ANALISIS RESUMEN DE PROCESOS MEJORADOS												
N°	Procesos Analizados	Tiempo (minutos)				Costos (dólares)				Frecuencia (Diaria)	MINUTOS	COSTO DIARIO
		VAR	VAO	TOTAL	EFICIENCIA	VAR	VAO	TOTAL	EFICIENCIA			
1	Avances de Efectivo	23	2	25	92,00%	5,83	0,06	5,89	98,98%	10	250	58,90
2	Diferidos Consumos Nacionales e Internacionales	21	5	26	80,77%	0,48	0,15	0,63	76,19%	2	52	1,26
3	Cancelaciones de Tarjetas	19	2	21	90,48%	0,61	0,06	0,67	91,04%	5	105	3,35
4	Renovaciones de Tarjetas	27	5	32	84,38%	0,85	0,15	1,00	85,00%	4	128	4,00
5	Reemplazos por Robo / Pérdida	28	5	33	84,85%	0,88	0,15	1,03	85,44%	3	99	3,09
6	Reemplazos de plásticos por no embozo	31	5	36	86,11%	0,97	0,15	1,12	86,61%	3	108	3,36
7	Reemplazos de plásticos por destrucción o deterioro	31	5	36	86,11%	0,97	0,15	1,12	86,61%	1	36	1,12
8	Tarjetas adicionales	25	4	29	86,21%	0,79	0,12	0,91	86,81%	2	58	1,82
9	Reactivaciones	25	5	30	83,33%	0,79	0,15	0,94	84,04%	1	30	0,94
10	Canje de Tarjeta	78	5	83	93,98%	2,38	0,15	2,53	94,07%	1	83	2,53
11	Activación/Cancelación Débito Automático	19	2	21	90,48%	0,61	0,06	0,67	91,04%	1	21	0,67
12	Entrega de Tarjetas en Ventanilla	89	10	99	89,90%	2,67	0,30	2,97	89,90%	1	99	2,97
13	Entrega y Recepción de plásticos a empresa Courier	230	35	265	86,79%	6,90	1,05	7,95	86,79%	1	265	7,95
14	Activación de Tarjetas	143	10	153	93,46%	5,19	0,30	5,49	94,54%	1	153	5,49
15	Custodia y cuadre diario de plásticos en caja	410	15	425	96,47%	25,75	0,45	26,20	98,28%	1	425	26,20
TOTALES		1.199	115	1.314		55,67	3,45	59,12			1.912	123,65

6.1.3.2. Matriz de Análisis Resumen Comparativa

Esta matriz detalla cuál fue la situación actual y cual es la situación propuesta, esta comparación se la realiza entre tiempos y costos de ejecución, también refleja el incremento de eficiencias en cada uno de los procesos intervenidos, y cual es el beneficio esperado con el estudio.

Tabla 6.2
MATRIZ ANÁLISIS RESUMEN COMPARATIVA

MATRIZ ANALISIS RESUMEN COMPARATIVO																				
N°	PROCESOS ANALIZADOS	PROCESO ACTUAL				PROCESO PROPUESTO				FRECUENCIA (Diaria)	BENEFICIO TIEMPO-DIARIO	BENEFICIO COSTO-DIARIO	BENEFICIO TIEMPO-MENSUAL	BENEFICIO COSTO-MENSUAL	BENEFICIO TIEMPO-ANUAL	BENEFICIO COSTO-ANUAL	BENEFICIO EFICIENCIA TIEMPO	BENEFICIO EFICIENCIA COSTO	TOTAL COSTO SITUACION ACTUAL	TOTAL COSTO SITUACION PROPUESTA
		TIEMPO	EFICIENCIA	COSTO	EFICIENCIA	TIEMPO	EFICIENCIA	COSTO	EFICIENCIA											
1	Avances de Efectivo	30	83,33%	7,86	81,55%	25	92,00%	5,89	98,98%	10	50	19,70	1,000	394,00	12,000	4,728,00	8,67%	17,43%	18.864,00	14.136,00
2	Diferidos Consumos Nacionales e Internacionales	36	80,56%	1,38	72,66%	26	80,77%	0,63	76,19%	2	20	1,50	400	30,00	4,800	360,00	0,21%	3,53%	662,40	302,40
3	Cancelaciones de Tarjetas	317	17,67%	19,09	20,95%	21	90,48%	0,67	91,04%	5	1,480	92,10	29,600	1,842,00	355,200	22,104,00	72,81%	70,09%	22.908,00	804,00
4	Renovaciones de Tarjetas	328	20,43%	19,42	22,30%	32	84,38%	1,00	85,00%	4	1,184	73,68	23,680	1,473,60	284,160	17,683,20	63,95%	62,70%	18.645,20	960,00
5	Reemplazos por Robo / Pérdida	329	20,67%	19,45	22,42%	33	84,85%	1,03	85,44%	3	888	55,26	17,760	1,105,20	213,120	13,262,40	64,18%	63,02%	14.004,00	741,60
6	Reemplazos de plásticos por no embozo	332	21,39%	19,54	22,77%	36	86,11%	1,12	86,61%	3	888	55,26	17,760	1,105,20	213,120	13,262,40	64,72%	63,84%	14.068,80	806,40
7	Reemplazos de plásticos por destrucción o deterioro	332	21,39%	19,54	22,77%	36	86,11%	1,12	86,61%	1	296	18,42	5,920	368,40	71,040	4,420,80	64,72%	63,84%	4.689,60	268,80
8	Tarjetas adicionales	326	19,63%	19,36	21,90%	29	86,21%	0,91	86,81%	2	594	36,90	11,880	738,00	142,560	8,856,00	66,58%	64,91%	9.292,80	436,80
9	Reactivaciones	327	19,88%	19,39	22,02%	30	83,33%	0,94	84,04%	1	297	18,45	5,940	369,00	71,280	4,428,00	63,45%	62,02%	4.653,60	225,60
10	Canje de Tarjeta	380	31,32%	22,25	32,18%	83	93,98%	2,53	94,07%	1	297	19,72	5,940	394,40	71,280	4,732,80	62,66%	61,89%	5.340,00	607,20
11	Activación/Cancelación Débito Automático	319	18,18%	19,15	21,20%	21	90,48%	0,67	91,04%	1	298	18,48	5,960	369,60	71,520	4,435,20	72,30%	69,84%	4.596,00	160,80
12	Entrega de Tarjetas en Ventanilla	205	68,29%	7,15	58,74%	99	89,90%	2,97	89,90%	1	106	4,18	2,120	83,60	25,440	1,003,20	21,61%	31,16%	1.716,00	712,80
13	Entrega y Recepción de plásticos a empresa Courier	330	68,75%	11,90	66,39%	265	86,79%	7,95	86,79%	1	65	3,95	1,300	79,00	15,600	948,00	18,04%	20,40%	2.856,00	1.908,00
14	Activación de Tarjetas	167	28,14%	9,95	39,70%	153	93,46%	5,49	94,54%	1	14	4,46	280	89,20	3,360	1,070,40	65,32%	54,84%	2.388,00	1.317,60
15	Custodia y cuadro diario de plásticos en caja	470	90,43%	28,45	92,09%	425	96,47%	26,20	98,28%	1	45	2,25	900	45,00	10,800	540,00	6,04%	6,19%	6.828,00	6.288,00
	TOTALES	4.228		243,88		1.314	88,35%	59,12	89,31%		6.522	424,31	130,440	8.486,20	1.565,280	101.834,40			131.510,40	29.676,00

La matriz de análisis comparativo indica que con la implementación de los procesos diseñados, la División Tarjetas del Banco del Austro optimizara los procesos de Servicio al Cliente.

Esta Matriz refleja que se puede optimizar los tiempos y costos de cada uno de los procesos que se manejan dentro de la División, los cuales involucran directamente al Departamento de Servicio al Cliente.

La División Tarjetas de Crédito optimizando estos procesos, esta en capacidad de reducir sus tiempos en 1.562.880 minutos al año; mientras que en términos monetarios puede ahorrar \$101.834,40 al año.

Cabe añadir que el mejoramiento de cada uno de los procesos se traduce en el bienestar y motivación al personal, optimizando tiempo y recursos los cuales podrían verse reflejados en capacitación y beneficios para cada uno de los funcionarios.

6.2. Plan de Implementación de la Propuesta.

Luego que se ha realizado el estudio del Mejoramiento del Proceso de Servicio al Cliente de la División Tarjetas de Crédito del Banco del Austro se realiza el Plan de Implantación, es decir, como se va a proceder para poner en marcha la propuesta.

La Implementación consta de los siguientes pasos:

Paso 1:

Presentación formal a la Gerencia Regional de Tarjetas de Crédito y a la Jefatura de Servicio al Cliente del Proyecto analizado.

Paso 2:

La Gerencia Regional y la Jefatura de Servicio al Cliente realizarán las observaciones pertinentes que ameriten y enviará el Proyecto a la Gerencia Nacional para su aprobación y entrega al Departamento de Organización y Procesos.

Paso 3:

El Departamento de Organización y Procesos realizará la capacitación a cada uno de los funcionarios involucrados en los procesos en mención.

Paso 4:

El Departamento de Organización y Procesos coordinará el inicio de actividades, facilitará recursos y herramientas para el implante de los procesos.

Paso 5:

El Departamento de Organización y Procesos realizará el seguimiento al desarrollo de los procesos acorde a lo estipulado en el proyecto.

Paso 6:

La Gerencia Regional y la Jefatura de Servicio al Cliente validará que los beneficios pretendidos se hayan cumplidos con el fin de tomar acciones.

Estos pasos se ha considera ya que para poder implementar cualquier cambio en la realización de los procesos se debe poner en conocimiento de la Gerencia Nacional el mismo que dará su aprobación para la puesta en marcha del Proyecto.

CAPITULO 7

7. Conclusiones y Recomendaciones

7.1. Conclusiones

- Con el desarrollo de este estudio, se ha logrado cumplir con éxito el objetivo de Mejorar los procesos de Servicio al Cliente de la División Tarjetas de Crédito del Banco del Austro.
- El Banco del Austro es una Institución Financiera con presencia Nacional e Internacional cuya actividad se fundamenta en la Intermediación financiera, La División Tarjetas de Crédito forma parte de esta Institución y ofrece productos y servicios a través de la colocación de Tarjetas de Crédito bajo las franquicias de VISA y MASTERCARD Internacional, para cubrir las necesidades de los diferentes niveles socio económicos del mercado.
- Se realizó el análisis del ambiente interno y externo de la División Tarjetas de Crédito, aquí se determina que el escenario actual en que se desempeña es favorable para el alcance de los Objetivos pretendidos.
- La División Tarjetas de Crédito se ve en la necesidad imperiosa de, mejorar los procesos, ya que compete en el Mercado Nacional con Instituciones Financieras que ofrecen los mismos productos, el éxito del mejoramiento radicará en mantener y captar nuevos clientes.
- Los productos y servicios ofrecidos, abarcan a los segmentos socioeconómicos Bajo, Medio y Alto, por lo que garantiza un segmento de Mercado, lo cual le permite a la Institución diversificar el riesgo.
- Existe un contraste entre la capacidad Tecnológica y la capacidad del Recurso Humano, ya que por un lado se tiene tecnología de primer orden, pero esta se ve minimizada ya que el talento humano no es explotado por la falta de capacitación del mismo.

- En la matriz de vulnerabilidad, los factores que son más críticos para la División Tarjetas de Crédito, son la falta de Manuales de Procedimiento, la Logística (Courier), personal sin motivación económica, y el retraso en el seguimiento de tramites generados, los mismos que repercuten negativamente al cumplimiento de los objetivos de la División.
- La matriz de Aprovechabilidad, los factores que influyen positivamente al desarrollo de las actividades de la División, son, el Personal, la Recuperación de Cartera, la Adquirencia, y, fundamentalmente la Colocación de Tarjetas de Crédito, es decir se genera clientes, se impulsa el consumo, se recupera la cartera generada, y, se cuenta con personal capacitado para solventar los requerimientos de estos clientes, el problema radica en que internamente los procedimientos no fluyen de manera optima.
- En la División Tarjetas de Crédito, no se cuenta con un direccionamiento estratégico, se hace únicamente un Plan Operativo Anual, lo cual no permite tener una proyección de hacia donde se dirige la División.
- La Misión, Visión, Valores y Objetivos, no son conocidos por el personal, esta falta de Cultura Corporativa no permite involucrar a los funcionarios con la descripción de estos.
- Se realizó el Levantamiento de Procesos del área de Servicio al Cliente donde se determinaron los tiempos y costos de reales, así como los que no generan ningún valor. Teniendo como valor en costo actual \$ 131.510,40 al año
- Se ha generado una cadena de valor, la cual relaciona cada una de las áreas de la División, esta Cadena tiene un orden secuencial y lógico para el desarrollo de los procesos, el pilar de esta cadena se focaliza en el Plan Operativo Anual.
- Con la mejora de los procesos intervenidos se refleja el ahorro tanto en tiempo como en costos anuales para la División, estos procesos mejorados se encuentran

optimizados, ya que la eficiencia se ha incrementado, y el ahorro neto en términos monetarios anuales es de \$ 101.834,40, y el ahorro en tiempo anual es de 1.562,88 minutos. Es así que se puede determinar un ahorro considerable para la División, ya que el costo de los procesos intervenidos es de \$ 29.676,00, es decir una disminución del 77.43% sobre la situación actual.

- Este ahorro no solo se ve reflejado en términos de dinero, sino que permite proyectar una imagen de la Institución de eficiencia, esto contribuirá a captar nuevos clientes, lo cuál a la vez genera mayores ingresos y márgenes de utilidad para la Institución.
- Se propone la aplicación de indicadores de gestión, con el propósito de controlar la gestión de la División Tarjetas de Crédito del Banco del Austro, lo cual permitirá que se alcance los objetivos planteados, permitiendo tomar decisiones oportunas.
- Con el desarrollo de este proyecto se ha determinado que la mejora de procesos de Servicio al Cliente contribuye a la optimización de los recursos y maximización de las utilidades de la División, cumpliendo de esta manera el objetivo de esta investigación.

7.2.Recomendaciones

- Implantar esta propuesta de mejoramiento de los procesos de Servicio al Cliente, para tener como base el manual de procesos elaborado en este estudio, el cual permita guiar al personal responsable del desarrollo de las diferentes actividades.
- Se debe realizar una capacitación global de procesos, tecnología y productos de los cuales dispone la División, a cada uno de los funcionarios.
- Aplicar los diferentes indicadores de gestión como una herramienta para poder evaluar el cumplimiento de las diferentes actividades que se desarrollan en el Departamento de Servicio al Cliente, para poder controlar y realizar una oportuna toma de decisión.

- Tanto a nivel gerencial como jefaturas Departamentales, tienen el deber de controlar el cumplimiento de los procesos que se realizan, de manera periódica y permanente, lo cual conllevará al éxito del desarrollo de los mismos.

BIBLIOGRAFIA

- HARRINGTON H., James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, Editorial McGraw Hill. Bogotá, Colombia. Año 1997.
- RICO, Ruben Dario. Satisfacción y Deleite Total de los Clientes, Machi Grupo Editor S.A. Ediciones Macchi, Buenos Aires – Argentina, 2001
- Conferencia Presentación Policía Nacional /Lic. Joffre Galeano Gerente Regional Tarjetas de Crédito Banco del Austro.
- Contraloría General del Estado. Manual de Auditoria de Gestión.
- Guía de Servicios APOYO TOTAL del Banco del Austro.
- Manual de Procedimientos División Tarjetas de Crédito del Banco del Austro.
- Metodología para la Documentación de Procesos, INECEL- PLAN DE MODERNIZACIÓN, 1998
- Revista Vistazo, Edición No. 943, Diciembre 2006.

PAGINAS WEB

- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/gestiprosesos.htm>
- <http://www.monografias.com/trabajos/mejorcont/mejorcont.shtml>
- <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf200610.pdf>
- www.picaval.com.ec/picavalG/xmlpicaval/TARJETAS.pdf
- http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa
- http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=pasiva
- <http://www.cedatos.com.ec/contenido.asp?id=101>
- <http://www.cedatos.com.ec/contenido.asp?id=101>
- http://www.hoy.com.ec/NoticiaNue.asp?row_id=241646
- <http://www.bancodelaustro.com/>
- http://www.trabajo.com.mx/valores_de_una_empresa.htm
- http://www.bancodelaustro.com/quienes_somos.html
- http://www.trabajo.com.mx/mision_de_una_empresa.htm
- http://www.trabajo.com.mx/vision_de_una_empresa.htm
- <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/alv/2d.htm>