



## **ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**Proyecto previo a la obtención de título de Licenciado en Administración de empresas**

**Autor** Mario Ledesma Blacio, Vanessa Tomalá Haz

**Tutor** Ing. Viviana Medina, Ms

**Propuesta de mejora de procesos del departamento de tarjetas de crédito de una institución financiera, orientada a la optimización del rendimiento laboral del cliente interno y la satisfacción del cliente externo.**

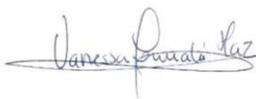
## **Declaración Expresa**

Yo, Mario David Ledesma, Vanessa Tomalá Haz, en calidad de autor del trabajo de investigación titulado Plan de mejora orientado a la satisfacción interna por medio de una metodología de trabajo, en el departamento de tarjetas de crédito de una institución financiera, autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador - UIDE para hacer uso del contenido de la presente obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos de uso de este trabajo corresponden a la Universidad Internacional del Ecuador. La responsabilidad legal del contenido del documento corresponde exclusivamente al autor.

Mario David Ledesma Blacio  
0925864191



Vanessa Tomalá Haz  
0909252827



## **Certificación: Autoría del Trabajo de Titulación**

Yo, Mario David Ledesma, Vanessa Tomalá Haz, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación titulado Plan de mejora orientado a la satisfacción interna por medio de una metodología de trabajo, en el departamento de tarjetas de crédito de una institución financiera, es de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

Mario David Ledesma Blacio  
0925864191



Vanessa Tomalá Haz  
0909252827



**AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR**

Gustavo Vega, PhD.

Rector

Ramiro Canelos, PhD.

Vicerrector Académico

## Índice de contenidos

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN .....	6
INTRODUCCIÓN .....	6
ANTECEDENTES .....	7
DESCRIPCION DE LA EMPRESA.....	9
ANÁLISIS DE MERCADO.....	10
INFRAESTRUCTURA.....	11
ORGANIZACIÓN.....	12
ANÁLISIS FODA .....	13
OBJETIVO GENERAL .....	13
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO Y DIAGNÓSTICO .....	14
MARCO TEÓRICO.....	14
2.1 Optimización de Recursos.....	14
2.2 Mejora continua.....	15
2.3 Metodologías de Procesos .....	15
2.4 Metodología Just Intime.....	16
2.5 Cliente y su satisfacción al recibir un servicio de calidad.....	17
MARCO CONCEPTUAL.....	19
ANÁLISIS DE RIESGO Y ESTUDIO TÉCNICO .....	22
ANÁLISIS DE RIESGO.....	23

ORGANIZACIÓN DEL RECURSO HUMANO .....	26
Perfiles de los puestos.....	27
Manual de Funciones.....	29
Sistemas de información .....	30
CAPITULO 3: METOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	32
POBLACIÓN .....	32
CONFIDENCIALIDAD .....	33
CAPITULO 4: PROPUESTA.....	75
Propuesta de mejora de procesos .....	75
COSTEO IMPLEMENTACION PLAN DE MEJORA .....	91
Costos Fijos y Punto de equilibrio.....	91
PROYECCIÓN INGRESOS Y EGRESOS .....	93
CAPITULO 5.....	97
CONCLUSIONES .....	97
Bibliografía.....	99

# **CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN**

## **INTRODUCCIÓN**

Hoy en día se vive en un mundo globalizado, con una marcada competencia que lleva a las organizaciones a ofrecer un servicio diferenciador, preocupándose por lograr que la experiencia del cliente sea lo suficientemente satisfactoria, permitiendo diferenciar su producto entre otros similares.

Garantizar una experiencia satisfactoria para el cliente depende de varios factores, que inciden de forma directa en la percepción del servicio y que se ve caracterizada por un acompañamiento y seguimiento en el cual se prime por identificar variables de suma importancia provenientes del cliente, sin antes mencionar el proceso de afianzarlo.

A nivel de instituciones bancarias, históricamente se ha evidenciado una falta de agilidad en los servicios que se ofrecen, generando así considerables niveles de insatisfacción en los clientes, ocasionando que los mismos busquen otras opciones y prescindan de los servicios de la institución, como consecuencia una falta de lealtad hacia las marcas, derivadas de su propia ineficacia ante la resolución de problemas y manejo de requerimientos.

La importancia de otorgar un servicio de calidad que permita la fidelización y de nuevos clientes; vuelve imprescindible contar con procesos claros y amigables, así como personal motivado y altamente capacitado, para el logro de los objetivos delimitados.

Aunque las instituciones financieras pueden contar con políticas establecidas y procesos previamente estructurados, el personal interno es la pieza fundamental en la atención del cliente; sus funciones, responsabilidades, capacitación, remuneración y programas de motivación, repercute de forma directa en sus índices de desempeño.

Con la dinámica del mundo actual y la evolución de la tecnología, los tiempos de respuesta y la inmediatez en la resolución de los requerimientos son factores claves en la satisfacción del cliente, en el caso de las instituciones financieras privadas pese a que tienen procesos establecidos, es importante mantener una política de mejora continua de los procesos de atención- (García K. L., 2021).

El presente trabajo de titulación plantea el desarrollar una mejora en la metodología de trabajo existente, evaluando procesos dentro del departamento de tarjetas de crédito de una institución financiera, como objetivo principal el mejorar los índices de satisfacción interna enfocado en la optimización del rendimiento, así mismo mejorar la eficiencia del departamento en mención y mejorar la experiencia de los clientes internos y externos.

En el primer capítulo se presenta la problemática actual con sus antecedentes y análisis del entorno, el segundo capítulo está orientado al análisis del departamento de tarjetas de crédito, en el tercer capítulo se detalla el tipo de investigación, herramienta, muestra y el análisis de datos para el levantamiento de información, en el capítulo cuatro se presenta la propuesta de mejora de procesos de mayor demanda en el departamento de tarjetas de crédito y el análisis costo beneficio , finalmente, en el quinto capítulo se detallan las conclusiones del proyecto.

## **ANTECEDENTES**

Un hecho en donde se evidencia una demanda abrumadora en cuanto al servicio al cliente fue la pandemia a inicios del año 2020, la cual fue aquel agente de cambio que obligó a todo el sector empresarial a cambiar su metodología de trabajo, es así como, en el sector bancario, las

diferentes instituciones se vieron obligadas a orientarse plenamente a los canales de servicio de forma digital. (Gomez L. B., 2020).

Dadas las circunstancias ante el reto que representaba brindar un servicio de calidad durante la pandemia, la digitalización ejerció el papel predominante en el sector bancario, la efectividad a nivel de servicios recaería en mayor medida en factores como: Tiempos de respuesta, canales de comunicación, capital humano, y finalmente la infraestructura con la que se buscaba hacer frente a tal desafío.

A su vez mostrar empatía por el cliente, también es una parte crucial de brindar un servicio de calidad, ponerse en el lugar del cliente brinda un efecto diferenciador que forma parte de una responsabilidad social corporativa. La implementación de la Ley Orgánica de Apoyo Humanitario favoreció a los clientes evitando el cobro de intereses y difiriendo el pago total de las deudas como una forma de apoyo durante la crisis (Jaramillo, 2022).

La importancia de prestar atención a cuál es la percepción que tienen los clientes sobre los servicios que se ofrecen como institución, es indispensable para así poder otorgar una mejor experiencia al cliente. (Mendoza Valdés & Holguín Chóez, 2017).

Resulta importante para las instituciones “trabajar en el fortalecimiento y actualización de programas de servicio al cliente, mediante el monitoreo continuo de satisfacción y recomendación en agencias y esfuerzo de las metodologías de seguimiento, supervisión y gestión” y “mantener un monitoreo continuo en el sistema de atención al cliente y gestionar información que permita tomar decisiones e identificar las oportunidades de mejora en los procesos causantes de reclamos”. (Villaroel, 2020)

Según Suarez, M (2007) mismo que tiene como objetivo el análisis en ayuntamientos españoles. Tras la ejecución del plan de mejora, se experimenta una mejora en la satisfacción de los colaboradores, mismos que se mostraron comprometidos con mejorar el ambiente de trabajo a través del desempeño.

Como conclusión, se resalta la importancia de que cada colaborador se muestre comprometido en mejorar los niveles de satisfacción interna, así como la organización y sus partes involucradas.

Para esto se definieron roles, compromisos y deberes a nivel interno, así mismo se dio paso a capacitación sobre como trabajar haciendo uso de las 5 “S”, adicionalmente se aplicaron normativas de trabajo y por consecuente un nuevo plan de trabajo, como resultado un aumento en la capacidad productiva del personal- (Suarez Barrasa, 2007).

## **DESCRIPCION DE LA EMPRESA**

Para el presente estudio se tendrá en consideración el análisis del departamento de tarjetas de crédito de una institución financiera, el mismo se divide en dos unidades: Servicios a establecimientos y Servicios a personas.

La unidad de establecimientos se encarga de la gestión de requerimientos relacionados al segmento empresarial y de personas jurídicas, mientras que la unidad de servicios atiende el segmento de personas, el cual representa un canal masivo por el cual se mantiene una comunicación exhaustiva con la finalidad de garantizar la satisfacción.

En este caso se ha tomado como ejemplo de análisis los procesos desempeñados por la rama de servicios, unidad encargada de gestionar, mitigar, y retroalimentar todos los requerimientos pertinentes al uso de las tarjetas de crédito de la institución.

Representa un área sensible que opera bajo múltiples equipos de trabajo encargados de ejecutar procesos específicos, hoy en día debido a los antecedentes sociales, el departamento se ha visto en obligación de duplicar sus funciones, producto de la alta demanda de los tarjetahabientes, por ende, se ha presentado una lista de problemáticas a nivel interno con respecto a: la efectividad de los procesos, los tiempos respuesta y resolución de casos, el volumen excesivo de requerimientos, y la falta de dirección en base a la delegación de funciones.

## **ANÁLISIS DE MERCADO**

En cuanto al mercado objetivo, al tratarse de un negocio orientado de personas para personas, se busca ofrecer los servicios a varios segmentos específicos y brindarles productos y soluciones de acorde a sus perfiles.

Hoy en día se manejan 3 segmentos específicos a nivel institucional, dichos segmentos se detallan a continuación:

- Segmento personas: segmento de carácter masivo, de aquí provienen aproximadamente el 60% de las solicitudes, está orientado a clase socio económica media – baja.
- Segmento *evolution*: segmento de carácter empresarial, en el convergen pymes y personas jurídicas pertenecientes a un grupo socioeconómico medio – alto.

- Segmento *Avanti*: grupo premium, representa aproximadamente el 10% del total de requerimientos, pero debido a intereses fuertemente relacionados al desarrollo de la institución suelen cobrar cierta prioridad.

## INFRAESTRUCTURA

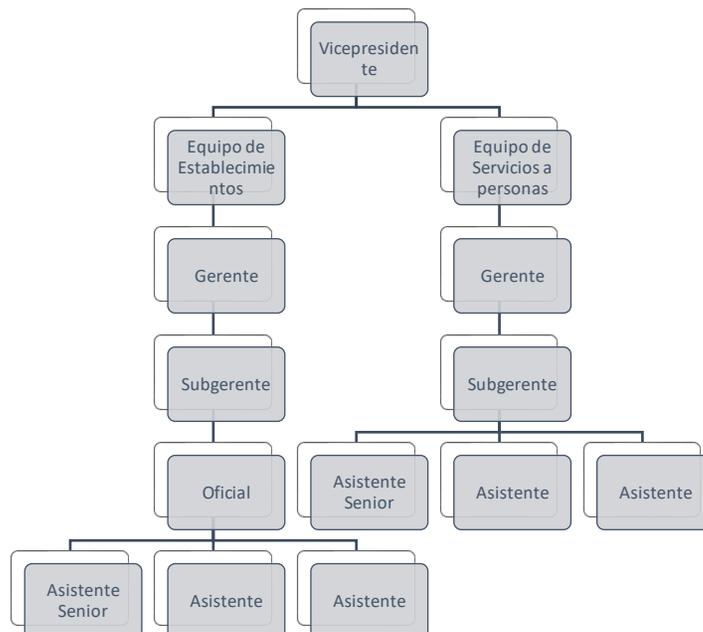
Así mismo un portafolio extenso de clientes y sus respectivos segmentos no pueden ser gestionados sin una infraestructura previamente establecida que permita la gestión requerida, es así como, dentro de la infraestructura, la Institución financiera cuenta con múltiples herramientas tecnológicas y diferentes aplicativos, que permiten la ejecución de las actividades propias de cada departamento. A continuación, se detallan los siguientes:

- CRM atención al cliente: el departamento opera principalmente por medio de un aplicativo de CRM (*Customer Relationship Management*) orientado a la resolución de problemas, en él se puede gestionar la información del cliente y a su vez dar seguimiento a los múltiples requerimientos que pueda presentar a través del ingreso de casos. (SalesForce, 2022)
- *Syscard*: Aplicativo web que permite tener conocimiento de la situación actual de un cliente en particular, dar seguimiento a su comportamiento de consumo y registro de información personal relacionada a sus tarjetas de crédito- (TechSoft, s.f.).
- *Syscard Debit*: Aplicativo web que brinda información financiera acerca del uso de tarjetas de débito, ingreso de solicitudes, análisis de datos, y registro de datos.

- *OnBase*: Aplicativo de carácter encriptado, en el que el departamento puede acceder a registros financieros como: estados de cuenta, consultas de saldo, consultas de producto, etc.- (Hyland, s.f.)
- *Teams*: Ejerce como canal de comunicación intradepartamental en el que se mantenga una comunicación fluida entre las partes involucradas de la gestión.
- *C3X*: aplicativo de llamadas telefónicas en el que se puede contactar por dicho canal a los clientes, con la finalidad de brindar una gestión más personalizada. (3CX, s.f.)

## ORGANIZACIÓN

Cada uno de los aplicativos facilita las operaciones dentro de la unidad, es así que cada unidad departamental cuenta con un organigrama definido por roles y funciones, a continuación, se detalla el organigrama del área de tarjetas de crédito:



## ANÁLISIS FODA



## OBJETIVO GENERAL

Propuesta de mejora de los procesos del departamento de tarjetas de crédito de una institución financiera de la ciudad de Guayaquil, a través de metodología de trabajo *Just InTime*, orientado a la optimización del rendimiento laboral y la satisfacción del cliente interno y externo.

## OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar el levantamiento de información interno que permita evidenciar puntos de mejora en el área.
- Realizar el levantamiento de información externo, permitiendo tener conocimiento de la perspectiva del cliente.
- Establecer una propuesta de mejora a través de capacitación e implementación de una nueva metodología

## **CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO Y DIAGNÓSTICO**

### **MARCO TEÓRICO**

Una vez definidos los objetivos que se quieren alcanzar, se establece un marco teórico que de referencia a ciertas herramientas que puedan ser implementadas como parte de la metodología que se busca implementar a través de la propuesta de mejora. Es así como de entre las distintas herramientas en mención, se optó por implementar la metodología “Just intime “, misma que está orientada a la optimización de procesos existentes.

#### **2.1 Optimización de Recursos**

Resulta necesario optimizar los recursos de la organización para alcanzar los objetivos propuestos de forma eficaz y eficientemente. En este sentido las organizaciones se ven obligadas al desarrollo de nuevas competencias demandadas por el mercado, adoptando el desarrollo del recurso humano, tecnológico y las acciones de la administración enfocadas a proveer un adecuado ambiente y condiciones de trabajo a sus colaboradores, se traducirán en un óptimo servicio al cliente. (Rojas-Martínez, 2020).

#### **Importancia de la gestión de desempeño en las organizaciones.**

La organización debe establecer una metodología que busque gestionar el desempeño adecuadamente logrando beneficios tanto para empresa como para el colaborador, basados en una planeación, medición, retroalimentación y un plan de mejora continua.

Es importante que el proceso de gestión del desempeño considere aspectos, cómo donde se realizará, cada cuánto, quién lo realizará, responsables o actores en el proceso, con el fin de disminuir los riesgos de errores en el proceso.

Posterior a la medición y contando con la retroalimentación, se puede establecer el plan de mejora y sostenibilidad que permitirá que el colaborador proponga como mejorar sus debilidades. (Torres-Flórez, 2018).

## **2.2 Mejora continua**

La mejora continua, es una de las tareas más importantes que se debe desarrollar en una organización tanto en la parte de gestión como en la administrativa. Indistintamente del tamaño de la empresa, la administración debe enfocar sus esfuerzos en mejorar sus procesos, aumentar su productividad y mantener prácticas óptimas que contribuyan a salud y seguridad de sus colaboradores, teniendo claro que al estar sus empleados trabajando en un ambiente adecuado y confortable estarán más comprometidos al cumplimiento de los objetivos de la organización y por consiguiente a mantener estándares altos en el servicio que ofrece. (Piñero, 2018).

Referente a que el plan de mejora es un proceso que se utiliza para alcanzar la calidad total y la excelencia de organizaciones de manera progresiva, para así obtener resultados eficientes y eficaces; se establece que los planes de mejora continua permiten a las organizaciones mantener constante estándares de calidad en los productos y servicios que ofrecen a sus clientes. (Imelda, 2022).

## **2.3 Metodologías de Procesos**

Los procesos de mejora continua son utilizadas en su mayoría para gestionar y optimizar los procesos productivos, pero pueden ser aplicados a cualquier ámbito o sector, no son únicamente

aplicadas en el sector automotriz o industrial, sino que son implementadas por organizaciones del sector servicio, entre las técnicas o metodologías se pueden mencionar: 5S, *Just In Time*, *Kanban*, *Jidoka*, *Poka Yoke*, *Muda*, *Andon*, *Mieruka*, Mantenimiento Autónomo y Control Visual, Círculos de Controles de Calidad, Herramientas Básicas y Administrativas de la Calidad y Metodología del Ciclo Planificar, Hacer, Verificar y Acción (PHVA).

## **2.4 Metodología Just Intime**

El uso de la metodología “Justo a tiempo” puede ser aplicado en todo tipo de empresa, se basa en el mejoramiento a través de la eficiencia en todos los procesos realizados en la empresa, generando una mayor rentabilidad, aumentando ventas, reduciendo costos y satisfaciendo las necesidades del cliente (Badillo Carrasco & Cetre Nolivos, 2018).

Si bien esta metodología es de gran aplicación en el área industrial y de producción al estar enfocada en fabricar los productos estrictamente necesarios, en el momento preciso y en las cantidades debidas; busca como principio que las organizaciones eliminen todos aquellos aspectos que se consideren desperdicios en lo que respecta a materiales, máquinas, mano de obra, que no sean los requeridos; dado que son costos innecesarios que restan competitividad. La aplicación de este tipo de metodología en empresas de servicios puede contribuir a mejorar las operaciones dentro y fuera de la empresa, mejorando los flujos de información, redefiniendo funciones y disminuyendo tiempos de respuesta, mejorando el servicio al cliente y externo.

Referente a que la gestión de la calidad es una parte fundamental para el logro de los objetivos planificados en materia de calidad para las empresas cualquiera sea su naturaleza, aplicable también al sector de los servicios el cuál ha crecido significativamente siendo un segmento importante en la economía mundial. Indica, además, que la gestión de la calidad

contribuye con el mejoramiento de la competitividad, la satisfacción al cliente y el posicionamiento, siendo un aspecto para tener en cuenta cuando se trata de llevar a cabo una gestión en las organizaciones, ésta busca asegurar la calidad y la diferenciación del producto o del servicio- (Zavala Choez & Velez Moreira, 2020).

Por lo anterior, se puede establecer que la Gestión de la calidad está orientada a la satisfacción de las necesidades de los clientes, siendo esta experiencia positiva el factor clave en la fidelización y mantenimiento de los clientes, así como una ventaja diferenciadora que aporta a nuestra competitividad y posicionamiento de la organización. En otras palabras, la competitividad impulsa a mejorar la calidad de la gestión de las organizaciones de manera integral considerando la satisfacción de su cliente interno y externo teniendo en este sentido, el mejoramiento continuo, así como la implementación de herramientas como la JIT un papel preponderante para asegurar la calidad del servicio y una buena experiencia al cliente.

## **2.5 Cliente y su satisfacción al recibir un servicio de calidad**

El personal es el recurso más importante de toda organización siendo éstas, las personas que conforman las diferentes área de la empresa, partiendo de esta premisa es necesario atender este recurso de adentro hacia afuera, esto permitirá contar con clientes internos motivados y comprometidos, siendo en este punto un factor preponderante el sentido de pertenencia que la organización fomente en cada individuo, potencializando su aprendizaje, dotando de las herramientas necesarias para el desempeño de su trabajo y proporcionando un ambiente adecuado para la ejecución del mismo.

La satisfacción al cliente se basa en la percepción íntima que experimenta el cliente o usuario, en esta percepción evalúa el producto o servicio recibido en función de la satisfacción a

sus necesidades, lo que nos lleva a establecer que la satisfacción del clientes se logra en la medida en que el cliente o usuario siente atendida su necesidad y el alcance de sus expectativas, en consecuencia las organizaciones deben establecer como parte de sus objetivos alcanzar la satisfacción de sus clientes para lograr afianzar su posicionamiento en el mercado y permanencia a largo plazo. (Bustamente & Zerda Barreno, 2019).

El tener un cliente interno satisfecho resultará en un servicio óptimo y beneficiará en la atención y satisfacción del cliente externo, alcanzando así los objetivos organizacionales enmarcados en la rentabilidad, fidelización de clientes y contar con equipo humano sólido que le permita su sostenibilidad y permanencia en el mercado (Gil López, 2020).

## MARCO CONCEPTUAL

Dentro del marco conceptual se toma en consideración un conjunto de conceptos que faciliten la comprensión del propósito, es así como se busca profundizar en las distintas variables que permitan una postura clara en cuanto al objetivo del estudio.

- Servicio al cliente: representa el punto de interés bajo el cual se podrá afianzar un grupo potencial de personas que aporten valor a una empresa, es un proceso fundamental para la existencia de una organización, y se caracteriza por ser adaptable, escalable, y mejorable.
- Dicho proceso se encuentra presente a nivel general dentro de una organización e involucra de forma constante a todas sus partes, de dicho proceso depende: las relaciones interpersonales, servicio de atención postventa, manejo de crisis y resolución de problemas, etc. (García A. , 2016).
- Gestión de *tickets*: consta de una modalidad de gestión de solicitudes por medio de tickets numerados, herramienta de resolución de incidentes internos relacionados a sistemas y canales digitales.

A diferencia del manejo de casos y requerimientos, la gestión de *tickets* es exclusiva del área de métodos, cuya función principal radica en gestionar incidentes tecnológicos. Fuente (procesos laborales)

- Servicio orientado al CRM: por sus siglas (*Customer relationship Management*) representa un tipo de software orientado a la resolución de problemas y gestión de información a través de herramientas informáticas, a su vez se interpreta como una estrategia o la postura tomada por la organización para mitigar requerimientos de sus mercados externos.

Si bien las estrategias de CRM son flexibles en base a las necesidades de una empresa, dichas estrategias podrán ser orientadas estrechamente con la actividad que se busca realizar como, por ejemplo: orientado al cliente, orientado a productos y servicios, orientado a la fidelidad de clientes potenciales, orientado a las TIC, orientado a la fuerza de ventas, etc.- (Blanco, 2018).

- Neo Validador: Herramienta de reconocimiento biométrico, es utilizado como filtro de seguridad previo a la gestión de procesos, su función principal es disminuir los índices de suplantación de identidad. Fuente (procesos laborales)

Son sistemas de recolección de datos que manejan un lenguaje informático amigable de modo que puede ser fácilmente interpretado por distintos usuarios, a su vez es una medida de control de datos a través del tiempo que cuentan con un nivel de seguridad preestablecido en cuanto a la encriptación de datos y monitoreo de accesos de parte de una organización- (Gomez A. P., 2017).

- Ambiente organizacional: hace énfasis en la percepción interna que se tiene de una organización y sus operaciones, esto tendrá un impacto positivo o negativo de acorde a las políticas internas y la cultura organizacional existente dentro de una organización- (Condor, 2018).
- Transformación digital: la transformación digital ha experimentado un crecimiento exponencial en base al constante auge de los medios digitales y las herramientas tecnológicas, en la banca un incremento en cuanto a los requerimientos de los clientes pone en perspectiva los ajustes a nivel tecnológicos efectuados para cumplir con la demanda creciente.

Un aspecto importante que afecta directamente a la transformación digital es la penetración de nuevos dispositivos como herramientas determinantes dentro del sector bancario. (Cuesta, 2015).

- Sigilo bancario: Se define como una política impuesta por el Servicio de rentas internas mediante la ley para equidad tributaria en la que se garantiza la completa integridad y seguridad de la vida patrimonial del cliente.

A nivel institucional figura como una medida cautelar en la que no exista una malversación de datos que puedan comprometer la integridad de un cliente, siendo parte de las políticas internas de todo el sistema bancario. El sigilo bancario está presente en todas las áreas del sistema bancario y figura como responsabilidad social implícita del personal. (Astudillo, 2022).

- Pensamiento estratégico y cadena de valor: se entiende por cadena de valor el tener pleno conocimiento de los procesos y actividades que aporten un valor agregado hacia los clientes, adicionalmente se entiende por pensamiento estratégico el tener pleno conocimiento de la cadena de valor dentro de una organización y como mantenerla a través del tiempo en base a estrategias y cursos de acción.

El pensamiento estratégico es aquel análisis bajo el cual se define que curso de acción tomar ante una situación específica, dentro del servicio al cliente la visión estratégica identifica la problemática inicial referente a la satisfacción del cliente y busca mitigar en su totalidad. (Emprende Andalucía, 2019).

## ANÁLISIS DE RIESGO Y ESTUDIO TÉCNICO

El análisis de riesgo evidencia las posibles externalidades que pueden tener un impacto en mayor o menor escala sobre las operaciones de una institución, permite obtener una visión preventiva en cuanto a posibles sucesos, y delimitar planes de acciones a través de una metodología establecida.

CATEGORIZACION DE RIESGO						
RIESGO	CATEGORIA	PUNTA CION	IMPA CTO	PROBABI LIAD	CALIFICA CIÓN	RESULT ADO
ACTITUD DE PERSONAL	ORGANIZACIONAL	10%	10	10%	1	10
ROBO INFORMACION	TECNOLOGICO	75%	30	30%	2	60
DAÑO DE SERVIDORES	TECNOLOGICO	75%	30	15%	1	30
PRACTICAS FRAUDULENTAS	ORGANIZACIONAL	25%	10	27%	2	20
AUSENTISMO PERSONAL NO CAPICITADO	ORGANIZACIONAL	10%	10	35%	2	20
IMAGEN EMPRESARIAL	EXTERNO-	37%	20	40%	2	40
REFORMAS GUBERNAMENTALES	LEGAL	25%	10	26%	2	20
CATASTROFES NATURALES	NATURAL	71%	30	26%	2	60

IMPACTO	NIVEL	CALIFICACION
0-25	LEVE	10
26-70	MODERADO	20
71-100	CATASTROFICO	30

PROBABILIDAD	NIVEL	CALIFICACION
0-25	IMPROBABLE	1
26-70	POSIBLE	2
71-100	PROBABLE	3

## ANÁLISIS DE RIESGO

Dentro de la organización se da a conocer riesgos y externalidad a los cuales se ve expuesto y que puede tener un impacto negativo en caso de suscitarse, a continuación, se detallan los riesgos principales con sus respectivos conceptos:

Actitud de personal: visto desde el punto de vista metodológico, la actitud del personal se encuentra estrechamente relacionado con el Código de conducta existente dentro de la organización, así mismo ejerce el rol de herramienta para hacer frente a distintas eventualidades que se presenten día a día. Un Código de conducta mal estructurado puede derivar en un ambiente laboral deficiente, donde no exista una buena predisposición de parte del personal interno, en consecuencia: procesos deficientes, deterioro de la marca, etc. (Acosta, 2008).

Robo de información: el robo de información resulta en el riesgo más real dentro de la organización, al ser un siniestro de carácter disruptivo, la organización debe contar con medidas de ciberseguridad que prevengan la existencia de dichos eventos.

De acorde a Kaspersky Lab, Ecuador figura como uno de los países que sufren más ciberataques a nivel global, de acorde a un estudio realizado en junio de 2017, Ecuador ocupó el primer puesto en cuanto a ciberataques en América del Sur, y quinto a nivel global.

El 49,05% de los ciberataques provienen de *malware* e incursiones de fuerza bruta (*Bruteforce Generic RDP*), dichos ataques están orientados a la irrupción sistemática de los servidores y bases de datos que puedan contener información determinante. (Chang, 2020).

Daño de servidores: los servidores representan la fuente de información principal dentro de la organización, proveen de datos determinantes para la ejecución de procesos, en ellos podemos

encontrar: estado civil, información financiera, actualidad socioeconómica, y datos sensibles del consumidor.

Suele darse la situación en que dichos servidores se ven atacados por ciberataques, en su mayoría *Ramsonware*, la finalidad de estos es inutilizar los accesos de dichos servidores, y de igual forma mediante una operación conjunta, vulnerar los datos para poder ser filtrados en el proceso.

Prácticas fraudulentas: las prácticas fraudulentas pueden tener múltiples matices, dentro de la organización, pueden existir prácticas fraudulentas relacionadas a: captación ilícita de fondos, lavado de activos, sobornos, fraude financiero, etc.

Dichos eventos suelen llevarse a cabo cuando se carece de un control adecuado dentro de la organización, a su vez es un claro síntoma de una carencia de cultura organizacional.

Algunos ejemplos de crimen organizado referente a corrupción son los siguientes: Feriado bancario en Ecuador, fraude fiscal en la empresa Enron, lavado de activos en Odebrecht, etc. (Tilly, 2019).

Ausentismos: dentro de la organización bajo la cual se realiza el análisis, el nivel ausentismos representa un riesgo de impacto bajo – moderado, este impacto dependerá netamente del nivel de ausentismo que se presente dentro de un área específica.

Dentro de los efectos negativos causados por un alto índice de ausentismo encontramos: sobrecarga laboral, disminución en la eficiencia productiva, precariedad en el ambiente laboral, etc.

Personal no capacitado: es un riesgo que puede tener un impacto considerable, derivado de la ineficiencia para manejar el capital humano, así mismo, está relacionado con la falta de conocimiento y carente capacitación dentro de una organización.

Fue parametrizado como un riesgo de impacto bajo, debido a que en el departamento de tarjetas en mención se rige bajo una fuerte política de capacitación interna, a través de seminarios y certificaciones. (KUDERT, 2022).

Imagen empresarial: la organización cuenta con una responsabilidad empresarial en mantener una buena imagen corporativa ante su mercado, de forma que cuente con mayor credibilidad y se traduzca en un mejor posicionamiento.

Se define como la credibilidad y seriedad con la que se proyecta una marca hacia su mercado, por ende, un siniestro que afecte a la imagen empresarial puede tener un impacto catastrófico en el nivel de aceptación de esta. (Alexandra, 2017).

Reformas gubernamentales: Existe un riesgo asociado a las actividades bancarias derivadas de las reformas económicas de parte del gobierno, actualmente al ser una organización perteneciente al sector privado no tiene un impacto en extremo significativo que comprometan sus actividades.

Hoy en día se percibe en Ecuador una tendencia creciente en cuanto a la creación de impuestos de parte de los múltiples gobiernos de turno, como consecuencia se crean distorsiones en el sector productivo por las travas económicas que estos suponen, si bien es un panorama poco favorecedor suele tener un impacto moderado en el sector privado. (Piza, 2020).

Catástrofes naturales: se define como toda eventualidad relacionada con el medio ambiente que tenga un efecto catastrófico sobre la integridad física de la organización, suelen ser eventos poco recurrentes, pero de gran impacto.

Actualmente la institución bancaria cuenta con distintos protocolos de seguridad como: vías de evacuación, planes de seguridad, dispositivos de seguridad, que permitan contrarrestar dichos eventos de forma eficiente.

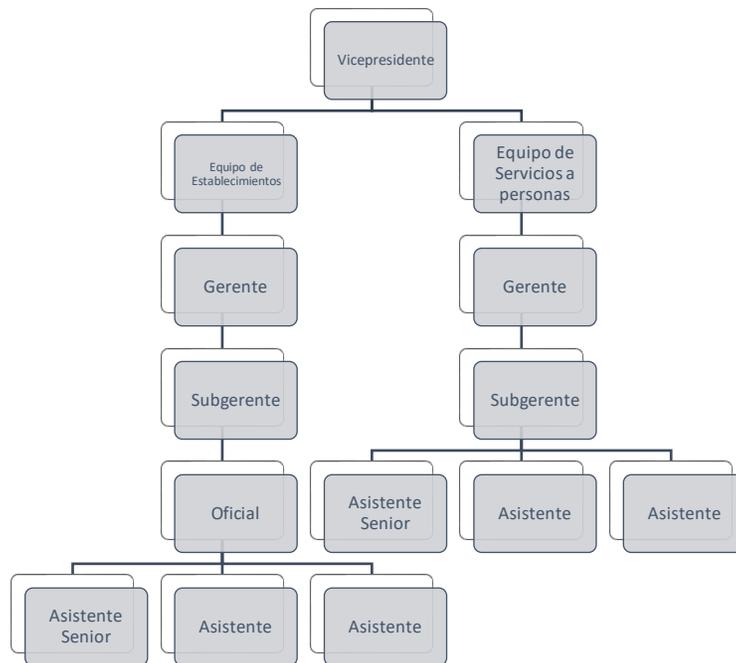
## **ORGANIZACIÓN DEL RECURSO HUMANO**

Toda organización estructurada cuenta con un manual de procedimientos y funciones, herramienta que permite documentar y regular las principales actividades que ejecutan los empleados de las diferentes áreas, considerando la importancia de desarrollar de manera efectiva y eficiente los procesos internos, pues el desconocimiento, desorden y falta de inmediatez, puede producir inconformidad en los clientes, afectando la imagen de la empresa- (RAMOS, 2018).

El presente trabajo de titulación plantea el desarrollar una mejora en la metodología de trabajo y como son llevados los procesos, dentro del departamento de tarjetas de crédito de una institución financiera, para lo cual se analiza la estructura organizacional con la actualmente cuenta.

Cada área de la Institución Financiera tiene su propio organigrama, el departamento de tarjetas de crédito tiene establecido dos subdivisiones, la división de Establecimiento y la de Servicios a personas.

De acuerdo con el organigrama departamental, el equipo de servicios a personas está conformado por un Gerente, un Subgerente y tres Asistentes, el objetivo de esta división es gestionar los requerimientos de los tarjetahabientes de los tres segmentos que maneja la Institución que son: Personas, *Evolution* y *Avanti*.



### Perfiles de los puestos

- Asistente: realizar actividades de gestión, monitoreo, resolución de requerimientos para la operatividad del departamento de tarjetas de crédito.

Perfil con estudios y conocimientos asociados al ámbito: administrativo, comercial, aplicativos office, finanzas, economía, a fines.

- Asistente Senior: profesional con estudios culminados en carreras como: Administración, negocios, finanzas, economía, manejo de aplicativos office nivel intermedio.

La experiencia debe estar relacionada a la supervisión y jefatura, conocimientos asociados a los procesos de tarjetas de crédito, conocimiento de los reglamentos y normativas.

- Subgerente: profesional con estudios de tercer nivel culminados en: administración, finanzas, negocios, economía, manejo de aplicativos, manejo de personal y trabajo en equipo.

Experiencia mínima de 5 años en cargos de jefatura referente al manejo de tarjetas de crédito, conocimientos de manuales operativos, manejo de subsistemas bancarios.

- Gerente: Conocimientos en manejo de gestión de personal, manejo de riesgo operativo, conocimiento en relaciones públicas, afines.

Conocimiento de reglamento interno del banco, ley de tarjetas de crédito, sigilo bancario y políticas de protección al usuario, etc.

- Vicepresidente: Perfil comercial con matices estratégicos, conocimiento en relaciones públicas, estudios de cuarto nivel en ciencias administrativas, financieras, económicas.

## **Manual de Funciones**

Asistente: debido a su perfil desempeña labores netamente operativas, entre estas encontramos: resolución de requerimientos, seguimiento de procesos, ingresos de casos (todos los casos en el portafolio de productos), gestión de llamadas y relación con clientes, etc.

Asistente Senior: ocupa una posición orientada a la mentoría y el soporte interno, entre sus funciones encontramos: delegar roles y tareas, dar soporte a la gestión de casos, capacitación nuevo personal, y correspondencia.

Subgerente: se posiciona bajo un rol más estratégico en el que se encuentra a cargo de facilitar las herramientas necesarias al equipo bajo el cual este al mando.

Sus funciones se ven relacionadas a los informes realizados por el gerente o el asistente senior, mediante los mismos: establece objetivos, facilita accesos, brinda retroalimentación, etc.

Gerente: encargado del manejo de varios equipos, mismos que pueden pertenecer a áreas distintas, manejo de campañas y desarrollo de productos, fijación de metas, juntas directivas, etc.

Vicepresidente: responsable de unidades conformadas por múltiples equipos, mismas que conforman en su totalidad un departamento específico, entre sus funciones se encuentra: relaciones públicas, incursión de nuevos mercados, desarrollo de campañas, gestión de recursos departamentales, etc.

## Sistemas de información

De igual manera que existe una delimitación de actividades asignadas a cada cargo, se desarrollan herramientas que permitan llevar a cabo las funciones, el departamento cuenta con un sistema de información denominado TPS (*Transaction Processing System*), mismo que está orientado a la gestión de datos a manera de transacciones, de carácter operativo, tiene como función almacenar la información presente en los requerimientos manejados por el área. (Equipo Editorial, 2021).

Así mismo la funcionalidad del sistema de información está relacionada con ciertos elementos, entre ellos:

- Elementos financieros: recursos económicos y activos disponibles por la organización.
- Elementos humanos: capital humano del cual dispone una organización.
- Elementos materiales: el nivel de implementación, soporte físico y ubicación.
- Elementos Tecnológicos: infraestructura y herramientas digitales, nivel de digitalización y manejo de datos.

El departamento de tarjetas de crédito dispone de múltiples herramientas que conforman el sistema de información:

- *SysCardWeb*: Red de gestión de información de tarjetas de crédito y débito, almacena información sensible como: saldos, movimientos, información personal, ingreso de solicitudes, etc.

- *OnBase Web*: Aplicativo digital de gestión de información financiera a través de estados de cuenta, tiene como función principal: emisión de estados de cuenta, estados de situación financiera, emisión de certificados, etc.
- *NeoWeb*: Aplicativo digital de gestión de solicitudes personalizadas, tiene como función el ingreso de requerimientos especiales: emisión de tarjetas de crédito o débito, solicitud de consumos diferidos, validación de identidad de usuarios.
- Hojas de cálculo: documentos en el que se almacena información cuantificable y de manera masiva.

## CAPITULO 3: METOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### POBLACIÓN

Para la delimitación de la población se tomó en cuenta un análisis dual, debido a que se consideran 2 tipos de población: siendo la primera perteneciente al equipo que conforma la unidad de tarjetas de crédito, mientras que por el otro lado se define como población secundaria a los tarjetahabientes pertenecientes a los distintos rangos de edad considerados en el levantamiento de información.

A continuación, se definirá la población considerará para llevar a cabo el levantamiento de información.

SEGMENTO	TIPO CLIENTE	CANTIDAD
Unidad Tarjetas de crédito	Interno	12
18 – 25 años	Externo	36
26 – 35 años	Externo	40
36 – 45 años	Externo	64
46 – 55 años	Externo	44
Mayor a 56 años	Externo	31
MUESTRA TOTAL		227

Debido al tamaño de la población de la unidad de tarjetas de crédito, es posible trabajar con el 100% de la misma, para el sector externo de la población, se decidió realizar un muestro no probabilístico por conveniencia en el que la población total de tarjetahabientes refleja un valor general de 84401.

Adicionalmente al utilizar una confiabilidad del 85% en cuanto al muestro, se obtiene una muestra general de 269 encuestas en cuanto al levantamiento de información.

$$N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q / e^2 (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q$$

N	84401	población finita
Z	1,440	margen de confianza
P	50%	sí probable
Q	50%	no probable
E	5%	error
	43753,4784	
	21151,84%	
	206,8542	85% confianza

Así mismo el carácter muestral de la población es finito, y están categorizados en base a la edad registrada en la organización. (Salvado, 2016)

### **CONFIDENCIALIDAD**

En el siguiente estudio de titulación, se optó por no brindar información que pueda comprometer la imagen de la institución bancaria al que está dirigida la investigación, es así como se opta brindar datos más generalizados, que transmitan el objetivo del estudio, sin mencionar de forma específica nombres específicos.

## **INSTRUMENTO**

Se escoge como herramienta para utilizar en el presente trabajo de titulación una encuesta, la cual está diseñada con preguntas cerradas, sencillas y concretas con las que se espera recabar información en un tiempo no mayor a 5 minutos promedio por cada participación.

La encuesta está enfocada a conocer la opinión y preferencias de los tarjetahabientes y el personal interno de la unidad de tarjetas de crédito, referente a la calidad de atención y servicio con relación a los procesos que ofrece el departamento de tarjeta de crédito

Desarrollo de la encuesta para colaboradores de la unidad de tarjeta de crédito. -

### a. Introducción

Estimado encuestado reciba un cordial saludo

El presente cuestionario busca conocer su opinión sobre la calidad de la atención y servicio que ofrece el departamento de tarjeta de crédito, sus respuestas serán totalmente confidenciales y servirán para recabar información para el trabajo de titulación de pregrado.

Agradeceremos su participación.

### b. Cuerpo de la encuesta:

1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en el departamento de tarjetas de crédito?

Periodo de prueba

- 1 año
- 1 – 5 años
- 6 – 10 años
- Más de 10 años

2. ¿Conoce con exactitud cuales son las funciones y responsabilidades de su cargo?
- Si
  - No
  - Tal vez
3. ¿Qué tipo de capacitación ha recibido usted en el último año?
- Seguridad de la información
  - Producto/servicio
  - Atención al cliente
  - Herramientas de ventas
  - Procesos
  - Otros: \_\_\_\_\_
4. ¿Qué tan importante para usted es recibir capacitación de trato interpersonal con el cliente?
- Muy importante
  - Importante
  - Poco Importante
  - No es importante
5. ¿Qué tipo de capacitaciones considera debe recibir para mejorar la atención al cliente?
- Seguridad de la información
  - Producto/servicio
  - Atención al cliente
  - Herramientas de ventas
  - Procesos
  - Otros: \_\_\_\_\_

6. ¿Qué requerimientos realiza con mayor frecuencia? Marque mínimo 3 de estos, siendo 1 el de mayor frecuencia y 3 el de menor frecuencia

- Activación de tarjeta de crédito
- Reposición de tarjeta de crédito
- Aumento de cupo
- Cancelación de Tarjeta de crédito
- Revisión de Deuda
- Bloqueo- consumo no reconocido
- Beneficios adicionales

7. Indique que otros departamentos intervienen en los procesos manejados, detalle mínimo 3

- Activación de tarjeta de crédito \_\_\_\_\_
- Reposición de tarjeta de crédito \_\_\_\_\_
- Aumento de cupo \_\_\_\_\_
- Cancelación de Tarjeta de crédito \_\_\_\_\_
- Revisión de Deuda \_\_\_\_\_
- Bloqueo- consumo no reconocido \_\_\_\_\_
- Beneficios adicionales \_\_\_\_\_

8. Indique cual considera, es el área que más tiempo demanda para la resolución de un requerimiento, en base a los siguientes eventos.

- Activación de tarjeta de crédito \_\_\_\_\_
- Reposición de tarjeta de crédito \_\_\_\_\_
- Aumento de cupo \_\_\_\_\_
- Cancelación de Tarjeta de crédito \_\_\_\_\_

- Revisión de Deuda \_\_\_\_\_
- Bloqueo- consumo no reconocido \_\_\_\_\_
- Beneficios adicionales \_\_\_\_\_

9. A su criterio, ¿Cuál es el inconveniente que con mayor frecuencia se presenta y afecta los tiempos de respuesta del departamento?

- Procedimientos con demasiados pasos
- Procedimientos no tienen definido un responsable
- Procedimientos con demasiados participantes
- Procedimientos con muchos departamentos involucrados
- Otros \_\_\_\_\_

10. ¿Considera que las actividades en el departamento están bien distribuidas entre los colaboradores del departamento?

- Si
- No

11. ¿Considera usted que el departamento cuenta con la cantidad de colaboradores necesarios para atender a tiempo y efectivamente los requerimientos de los tarjetahabientes?

- Si
- No

12. ¿Está conforme con la metodología de trabajo que utilizan en su departamento?

- Altamente conforme
- Muy conforme
- Conforme
- Poco conforme

- Inconforme

13. ¿Cuáles son los aspectos que mejoraría en la metodología de trabajo actual?

- Aprender a trabajar en equipo
- Definir un responsable para inicio y culminación del procedimiento
- Disminuir la cantidad de partes involucradas en un proceso.
- Mejor distribución de las actividades
- Tome menos tiempo conocer el estado de los trámites

14. ¿Cómo calificaría el clima laboral en su departamento?

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

Desarrollo de la encuesta para tarjetahabientes. -

a. Introducción

Estimado encuestado reciba un cordial saludo:

El presente cuestionario busca conocer su opinión sobre la calidad de la atención y servicio que recibió de parte del departamento de tarjetas de crédito, sus respuestas serán totalmente confidenciales y servirán para recabar información para el trabajo de titulación de pregrado.

Agradeceremos su participación.

b. Cuerpo de la encuesta:

1. ¿Indique su género?

- Femenino
- Masculino

2. ¿Indique en que sector reside?

- Norte
- Sur
- Centro

3. ¿Qué edad tiene?

- 18 - 25
- 26 - 35
- 36 - 45
- 46 - 55
- Mayor a 56

4. ¿Cuenta usted con una tarjeta de crédito de Banco Guayaquil? En caso de no contar con una por favor no continuar con la encuesta.

- Si
- No

5. ¿Qué marca de tarjeta de crédito posee?

- American Express
- Visa
- MasterCard
-

6. ¿Qué canal utiliza para realizar sus requerimientos personales?
- Página web
  - Presencial/Agencias
  - Centro De Atención Telefónica
7. ¿Fue atendido de forma oportuna la mayoría de las veces?
- Si
  - No
8. ¿Indique el tiempo de espera aproximado para ser atendido?
- 10 minutos
  - 20 minutos
  - 30 minutos
  - Más de 30 minutos
9. ¿Fue atendido con cordialidad por el personal?
- Si
  - No
10. ¿Las respuestas y soluciones brindadas por parte del personal fueron?
- Muy satisfactorias
  - Satisfactorias
  - Poco satisfactorias
  - Insatisfactorias

11. ¿Considera que el personal de atención tiene el conocimiento necesario para brindarle un buen direccionamiento?

- Si
- No
- En Ocasiones
- Otros \_\_\_\_\_

12. ¿Qué trámites realiza con mayor frecuencia? Marque los 4 más frecuentes.

- Activación de tarjeta de crédito
- Reposición de tarjeta de crédito
- Aumento de cupo
- Cancelación de Tarjeta de crédito
- Revisión de Deuda
- Bloqueo- consumo no reconocido
- Beneficios adicionales
- Otros \_\_\_\_\_

13. ¿Al realizar sus trámites, indique cuál de estos inconvenientes suelen presentarse con mayor frecuencia?

- Demora en respuestas
- Trámites complicados
- Muchos pasos por ejecutar
- Largos tiempos de espera para ser atendidos
- Respuestas insatisfactorias
- Otros \_\_\_\_\_

14. ¿Cuánto tiempo tomó la resolución de su requerimiento?

- 24 horas
- 48 horas
- 72 horas
- Más de 72 horas

15. ¿Como evalúa el servicio brindado por el personal del departamento de tarjetas de créditos?

- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

## ANÁLISIS DE DATOS – ENCUESTA DE SATISFACCIÓN INTERNA

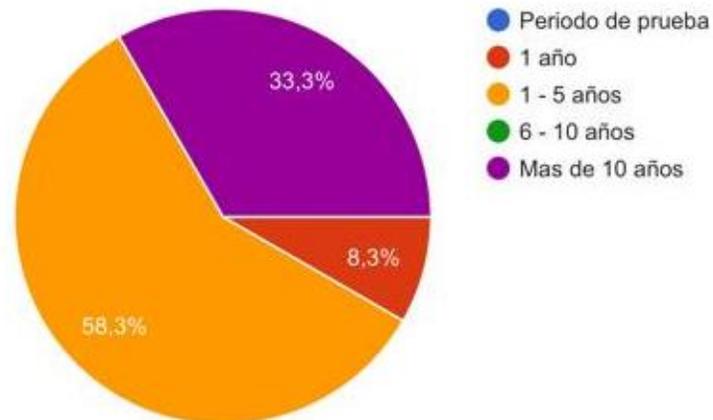
1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en el departamento de tarjetas de crédito?

*Tabla 1.* Tiempo laborando en el departamento

Valoración	FA	FR
Periodo de prueba	0	0,00%
1 año	1	8,30%
1 – 5 años	7	58,30%
6 – 10 años	0	0,00%
Más de 10 años	4	33,30%

Elaborado por: Mario Ledesma & Vanessa Tomalá

### TIEMPO LABORANDO EN EL DEPARTAMENTO



*Figura 1.* Tiempo laborando en el departamento

*Elaborado por:* Mario Ledesma & Vanessa Tomalá

De acuerdo con los datos, el 91% del personal del departamento de tarjetas de crédito cuenta con estabilidad laboral y conoce la metodología del trabajo del departamento.

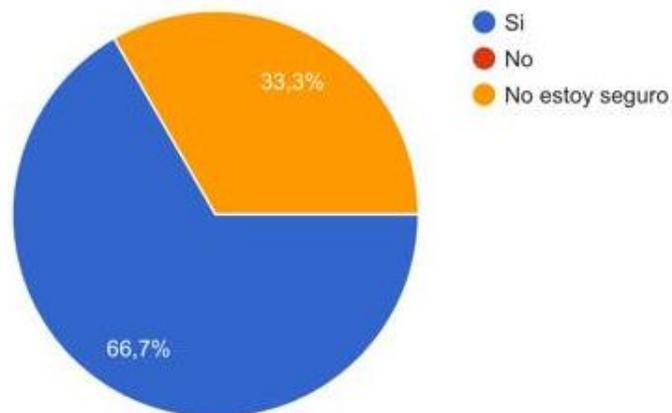
2. ¿Conoce con exactitud cuáles son las funciones y responsabilidades de su cargo?

*Tabla 2.* Conoce funciones y responsabilidades del cargo

<b>Valoración</b>	<b>FA</b>	<b>FR</b>
Si	8	66,70%
No	0	0,00%
No estoy seguro	4	33,30%

Elaborado por: Mario Ledesma & Vanessa Tomalá

### **CONOCE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO**



*Figura 2.* Conoce funciones y responsabilidades del cargo

*Elaborado por:* Mario Ledesma & Vanessa Tomalá

Se observa que el 33,3% del personal de que labora en el departamento de tarjetas de crédito no tiene claridad sobre sus funciones y responsabilidades lo que representa una marcada necesidad de retroalimentar a los colaboradores y así como la revisión del Manual de Funciones del departamento.

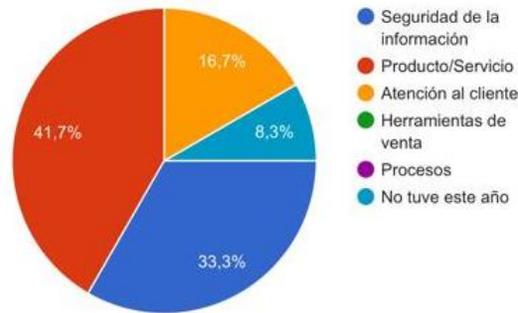
3. ¿Qué tipo de capacitación ha recibido durante el último año?

*Tabla 3.* Capacitación recibida último año

<b>Valoración</b>	<b>FA</b>	<b>FR</b>
Seguridad de la información	4	33,30%
Producto/servicio	5	41,70%
Atención al cliente	2	16,70%
Herramientas de venta	0	0,00%
Procesos	0	0,00%
No tuve este año	1	8,30%

Elaborado por: Mario Ledesma & Vanessa Tomalá

**CAPACITACIÓN RECIBIDA ÚLTIMO AÑO**



*Figura 3.* Capacitación recibida último año

*Elaborado por:* Mario Ledesma & Vanessa Tomalá

Se observa que la organización dedica sus esfuerzos de capacitación a mitigar los riesgos de fraude electrónico y desinformación de los clientes, enfocándose en temas de seguridad de la información y producto/servicios ofrecidos. Se identifica la oportunidad de otorgar capacitaciones de servicio y ejecución de procesos, los cuales se reflejarían una mejor experiencia para los tarjetahabientes.

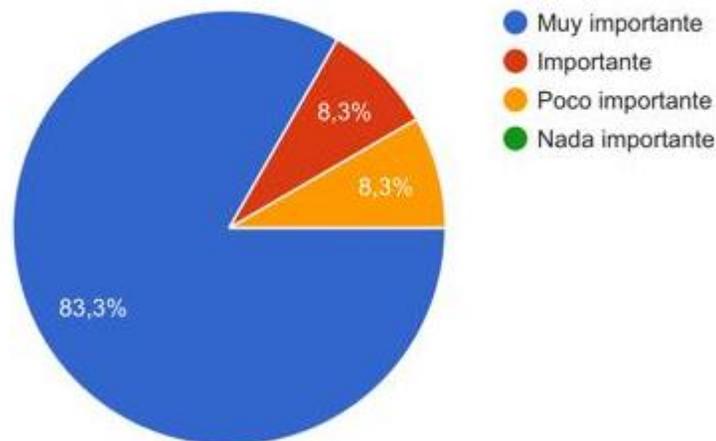
4. ¿Qué tan importante es para usted recibir capacitación de trato interpersonal con el cliente?

*Tabla 4.* Importancia de capacitación de trato con el cliente

<b>Valoración</b>	<b>FA</b>	<b>FR</b>
Muy importante	10	83,30%
Importante	1	8,30%
Poco importante	1	8,30%
Nada importante	0	0,00%

Elaborado por: Mario Ledesma & Vanessa Tomalá

#### **IMPORTANCIA DE CAPACITACIÓN DE TRATO CON EL CLIENTE**



*Figura 4.* Importancia de capacitación de trato con el cliente

*Elaborado por:* Mario Ledesma & Vanessa Tomalá

De acuerdo con los datos aportados por el personal del departamento de tarjetas de crédito el 83% considera como muy importante recibir capacitación orientada al trato con el mcliente, en este sentido se recomienda establecer dentro del plan de capacitación temas de atención y manejo de clientes a fin de promover al desarrollo de *skills* del personal de atención.

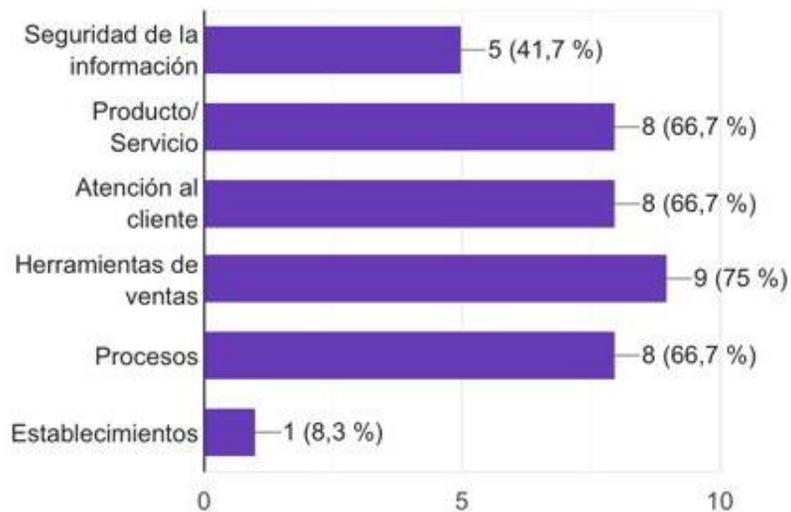
5. ¿Qué tipo de capacitaciones considera debe recibir para mejorar la atención al cliente?

*Tabla 5. Capacitaciones para mejorar la atención al cliente*

<b>Valoración</b>	<b>FA</b>	<b>FR</b>
Seguridad de la información	5	41,70%
Producto/servicio	8	66,70%
Atención al cliente	8	66,70%
Herramientas de venta	9	75,00%
Procesos	8	66,70%
Establecimientos	1	8,30%

Elaborado por: Mario Ledesma & Vanessa Tomalá

### **CAPACITACIONES PARA MEJORAR LA ATENCIÓN AL CLIENTE**



*Figura 5. Capacitaciones para mejorar la atención al cliente*

*Elaborado por:* Mario Ledesma & Vanessa Tomalá

6. Indique que otros departamentos intervienen en los procesos manejados, detalle mínimo 3

Tabla 6. Valoración de los departamentos involucrados en los procesos internos

<b>PROCESO</b>	<b>AREA INVOLUCRADA</b>
<i>Asignación de cupo</i>	servicio al cliente
	operaciones
	tecnología
	analítica y data
	tarjetas
<i>Revisión deuda</i>	operaciones
	métodos
	Servicio atención a usuario
	tarjetas
<i>Consumo no corresponde</i>	Operaciones
	métodos
	establecimientos
	monitoreo
	tarjetas
<i>Revisión de puntos</i>	operaciones
	Servicio atención al usuario
	métodos
<i>Promotick</i>	operaciones
	proveedor
	métodos
<i>Aumento de cupo TC</i>	riesgo
	monitoreo
	operaciones
	tarjetas
<i>Tarjetas corporativas</i>	cumplimiento
	riesgo
	operaciones
<i>reposición tarjetas</i>	operaciones
	Servicio atención al usuario
	tarjetas

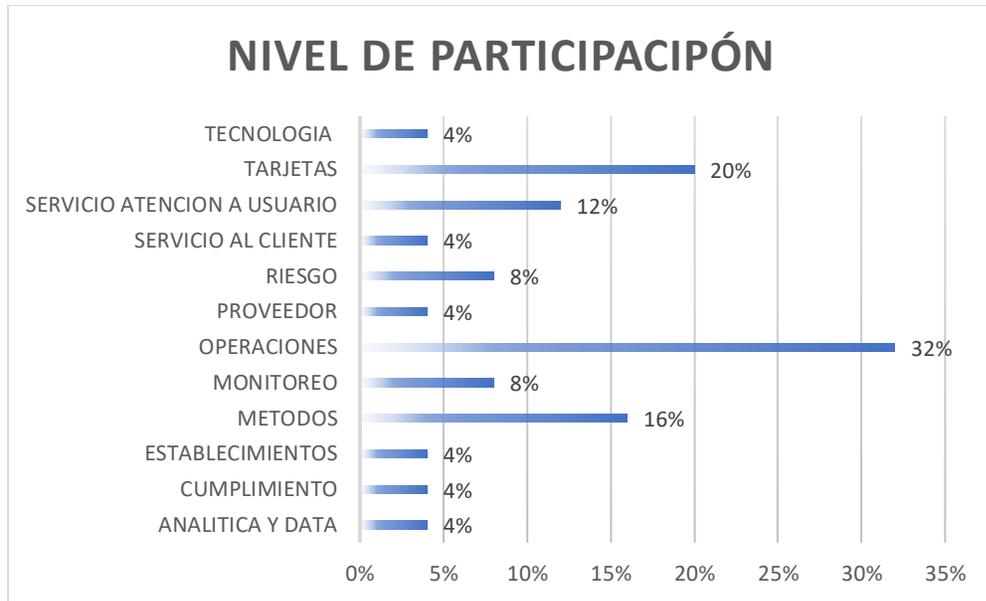


Figura 6. Nivel de participación, áreas involucradas en procesos internos  
Elaborado por: Mario Ledesma & Vanessa Tomalá

Con base en los datos analizados, se evidencia que existen 12 áreas relacionadas de forma estrecha con las operaciones internas del departamento de tarjetas de crédito, siendo las más relevantes las mencionadas a continuación.

- Operaciones: área encargada de gestionar acreditaciones de valores, entrega y recepción de tarjetas, ocupa el 32% de participación en los diversos procesos.
- Tarjetas: la unidad de tarjetas gestiona la resolución de casos y el seguimiento de los requerimientos solicitados por los clientes y sus segmentos, cuenta con un 20% de participación.
- Métodos: gestión de *tickets*, errores internos, y análisis de requerimientos especiales, abarca un 16% de participación al estar involucrado en 4 distintos procesos.

7. Indique que requerimientos y áreas demandan más tiempo para la resolución de un requerimiento.

Tabla 7. Análisis de requerimientos que más tiempo demandan por posición

<i>ENCUESTADO</i>	<i>PROCESOS</i>	<i>POSICION</i>
<i>ENCUESTADO</i>	ASIGNACION DE CUPO	1
<i>1</i>	REVISION DEUDA	2
	CONSUMO NO CORRESPONDE	3
<i>ENCUESTADO</i>	CONSUMO NO CORRESPONDE	1
<i>2</i>		
<i>ENCUESTADO</i>	REVISION DEUDA	1
<i>3</i>	CONSUMO NO CORRESPONDE	2
	REVISION DE PUNTOS	3
<i>ENCUESTADO</i>	REVISION DEUDA	1
<i>4</i>	CONSUMO NO CORRESPONDE	2
<i>ENCUESTADO</i>	REVISION DE PUNTOS	1
<i>5</i>		
<i>ENCUESTADO</i>	REVISION DEUDA	1
<i>6</i>	ASIGNACION DE CUPO	2
<i>ENCUESTADO</i>	ASIGNACION DE CUPO	1
<i>7</i>	REVISION DEUDA	2

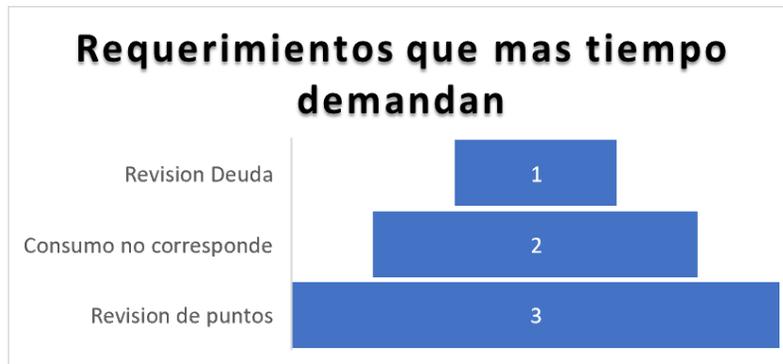


Figura 7. Análisis de requerimientos por posición en cuanto a tiempo demandado

Elaborado: Mario Ledesma & Vanessa Tomalá

Con base a los datos, se tomó en cuenta las respuestas de 7 encuestados, para esto se estableció por posiciones aquellos requerimientos que a nivel interno demandan mayor tiempo, para su debida resolución.

- El 42,85% de la totalidad de los encuestados coinciden en ubicar al proceso de revisión de deuda en primer lugar.
- El 28,57% ubican al proceso de consumo no corresponde, en segunda posición en cuanto a tiempo requerido para la resolución.
- Finalmente, el 14,28%, ubican al proceso de revisión de puntos en tercera posición.

8. ¿Considera que las actividades en el departamento están bien distribuidas entre los colaboradores del departamento?

*Tabla 8. Distribución de tareas*

<b>Valoración</b>	<b>FA</b>	<b>FR</b>
SI	2	16,70%
NO	10	83,30%

Elaborado por: Mario Ledesma & Vanessa Tomalá

#### DISTRIBUCIÓN DE TAREAS



Tomando en cuenta el análisis, se establece que un 83,30% de la totalidad de encuestados coinciden en que las funciones y actividades no están distribuidas de forma adecuada.

9. A su criterio, ¿Cuál es el inconveniente que con mayor frecuencia se presenta y afecta los tiempos de respuesta del departamento?

*Tabla 9. Capacitaciones para mejorar la atención al cliente*

<b>Valoración</b>	<b>FA</b>	<b>FR</b>
Demasiadas áreas involucradas	2	16,70%
Requerimientos con demasiados pasos	5	41,70%
Casos mal ingresados	1	8,30%
Volumen de requerimiento	4	33,30%

Elaborado por: Mario Ledesma & Vanessa Tomalá

#### INCONVENIENTES INTERNOS DEL AREA

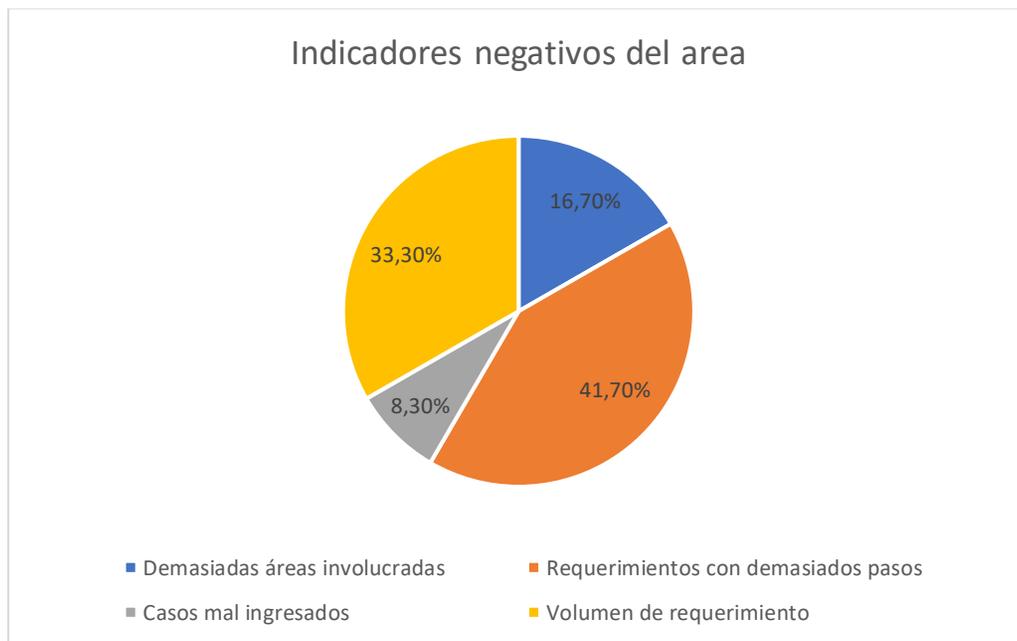


Figura 9. Análisis de inconvenientes que se presentan con mayor frecuencia en el área

Elaborado por: Mario Ledesma & Vanessa Tomalá

En base a los datos tabulados, los principales inconvenientes que tienen un impacto negativo en la gestión son:

- Requerimientos con demasiados pasos: un 41,70% de las encuestas realizadas lo posicionan como el factor negativo principal.
- En segundo lugar, se ubica el volumen de requerimientos con un 33,30%, dicho indicador puede resultar en un síntoma de sobrecarga laboral.

10. ¿Considera usted que el departamento cuenta con la cantidad de colaboradores necesarios para atender a tiempo y de forma efectiva los requerimientos de los tarjetahabientes?

*Tabla 10.* Numero de colaboradores dentro del área

<b>Valoración</b>	<b>FA</b>	<b>FR</b>
SI	9	75,00%
NO	3	25,00%

Elaborado por: Mario Ledesma & Vanessa Tomalá

#### NUMERO DE COLABORADORES



Figura 10. Análisis de capital humano dentro del departamento de tarjetas

Elaborado por: Mario Ledesma & Vanessa Tomalá

En base a los datos manifestados, 75% de la totalidad de encuestados pertenecientes al área de tarjetas, están de acuerdo en que no se cuenta con el personal requerido para poder llevar a cabo una gestión eficiente.

11. ¿Está conforme con la metodología de trabajo que utilizan en su departamento?

Tabla 11. Capacitaciones para mejorar la atención al cliente

Valoración	FA	FR
Altamente Conforme	1	8,30%
Muy conforme	1	8,30%
Conforme	5	41,70%
Poco conforme	5	41,70%
Inconforme	0	00,00%

Elaborado por: Mario Ledesma & Vanessa Tomalá

#### NIVEL DE CONFORMIDAD – METODOLOGÍA DE TRABAJO

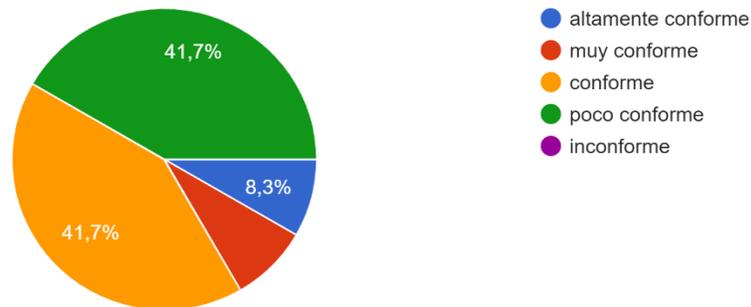


Figura 11. Análisis del nivel de conformidad de acuerdo con la metodología de trabajo

Elaborado por: Mario Ledesma & Vanessa Tomalá

Se evidencia un alto nivel de inconformidad con respecto a la política de trabajo establecida dentro del departamento, un 41,7% se muestra poco conforme ante como se lleva a cabo los procesos.

12. ¿Cuáles son los aspectos que mejoraría en la metodología de trabajo actual?

Tabla 12. Puntos de mejora a considerar para una gestión más efectiva

Valoración	FA	FR
Aprender a trabajar en equipo	7	58,30%
Asignar un responsable para cada caso de inicio a fin	7	58,30%
Disminuir la cantidad de procesos involucrados	8	66,70%
Mejor distribución de las actividades	10	83,30%
Recortar los tiempos de resolución	5	41,70%

Elaborado por: Mario Ledesma & Vanessa Tomalá

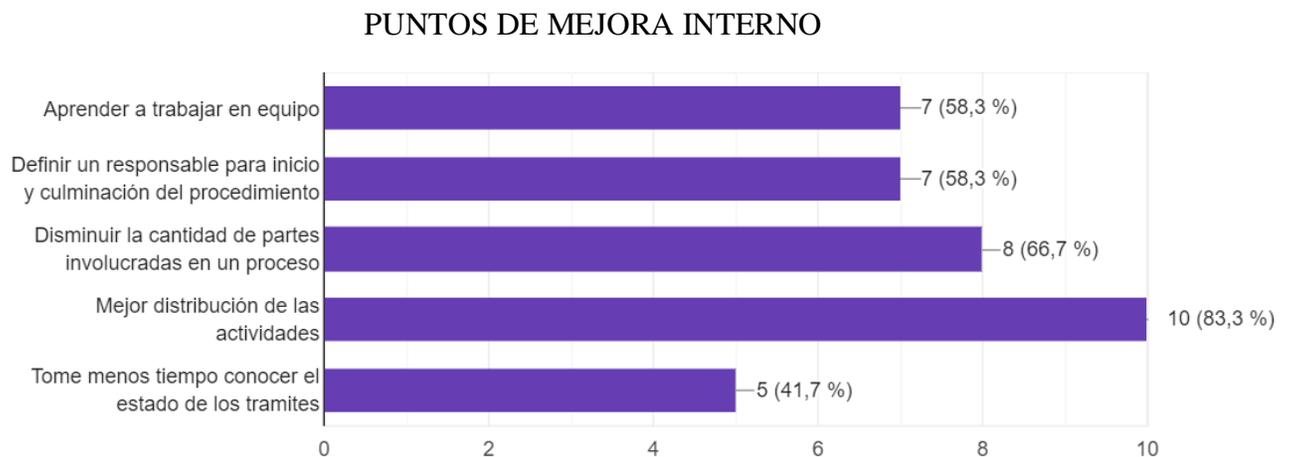


Figura 12. Análisis de los aspectos a mejorar dentro del departamento de tarjetas de crédito

Elaborado por: Mario Ledesma & Vanessa Tomalá

De acorde al análisis de puntos de mejora, se establecen las siguientes actividades como primordiales para un impacto positivo:

- Mejor distribución de las actividades: a nivel interno existe una desproporción de las actividades delegadas, así mismo se puede interpretar como carga excesiva de trabajo, o mal distribución de los roles y responsabilidades.
- Disminuir la cantidad de partes involucradas en un proceso: diversos procesos cuentan con múltiples filtros que entorpecen la gestión, se debe aminorar los pasos involucrados y así garantizar mejores tiempos de respuesta.
- Aprender a trabajar en equipo: Debe existir una sinergia entre los miembros del departamento, se manifiesta una falta de entendimiento y compañerismo dentro del área.

13. ¿Cómo calificaría el clima laboral en su departamento?

Tabla 13. Percepción del clima laboral interno

Valoración	FA	FR
Excelente	1	8,30%
Muy bueno	4	33,30%
Bueno	5	41,70%
Regular	2	16,70%
Malo	0	00,00%

Elaborado por: Mario Ledesma & Vanessa Tomalá

CLIMA LABORAL INTERNO

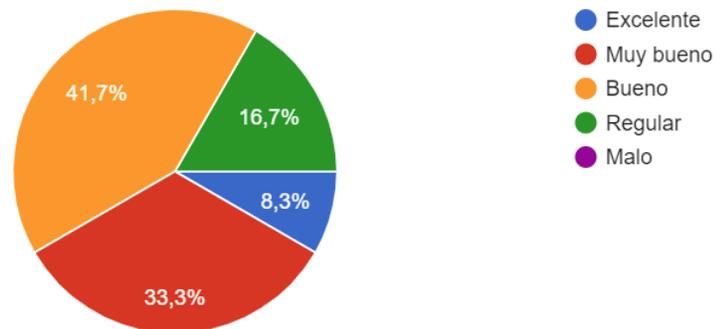


Figura 13. Análisis de los índices de satisfacción laboral y ambiente interno laboral

Elaborado por: Mario Ledesma & Vanessa Tomalá

Considerando los datos se establece una opinión muy diversificada en cuanto al ambiente laboral que maneja la unidad, es así como el 41,7%, establece que el ambiente laboral en el departamento se encuentra en una escala de bueno y muy bueno.

**ANÁLISIS DE DATOS – ENCUESTA DE SATISFACCIÓN EXTERNA**

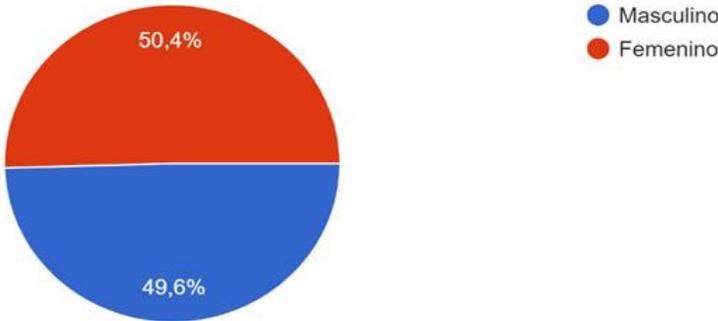
1. ¿Marque su género?

*Tabla 1. Género*

<b>Valoración</b>	<b>FA</b>	<b>FR</b>
Femenino	108	50,40%
Masculino	107	49,60%

Elaborado por: autor

**GÉNERO DEL ENCUESTADO**



*Figura 1. Género del encuestado*

*Elaborado por:* Mario Ledesma & Vanessa Tomalá

Con base a los datos receptados observamos que el género de las tarjetahabientes se encuentra repartido entre femenino y masculino, esto aporta como data estadística para el desarrollo de estrategias y prácticas en la atención de clientes generalizadas

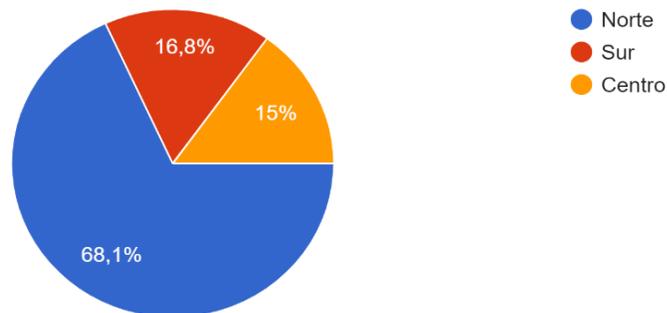
2 ¿Indique en qué sector reside?

*Tabla 2.* Sector de residencia

<b>Valoración</b>	<b>FA</b>	<b>FR</b>
Norte	147	68,10%
Sur	36	16,80%
Centro	32	15,00%

Elaborado por: autor

### **SECTOR DE RESIDENCIA**



*Figura 2.* Sector de residencia

*Elaborado por:* Mario Ledesma & Vanessa Tomalá

De acuerdo con la data reportada las acciones de mejora en caso de actividades presenciales se enfocarían en las agencias del norte en donde se encuentra concentrando el mayor porcentaje de tarjeta habientes y para los clientes que residen en el centro y sur de la ciudad se desarrollarían acciones en la Oficina Matriz.

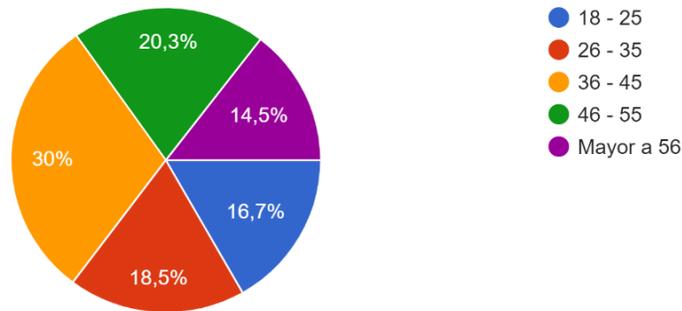
### 3. ¿Qué edad tiene?

*Tabla 3.* Edad de encuestados

<b>Valoración</b>	<b>FA</b>	<b>FR</b>
18 – 25 años	36	16,70%
26 – 35 años	40	18,50%
36 – 45 años	64	30,00%
46 – 55 años	44	20,30%
Mayor a 56 años	31	14,50%

Elaborado por: autor

### **EDAD DE ENCUESTADOS**



*Figura 3.* Edad de encuestados

*Elaborado por:* Mario Ledesma & Vanessa Tómalá

Se observa que la organización concentra sus esfuerzos de captación hacia un segmento de tarjetahabientes económicamente activos que oscila entre los 36 y 55 años.

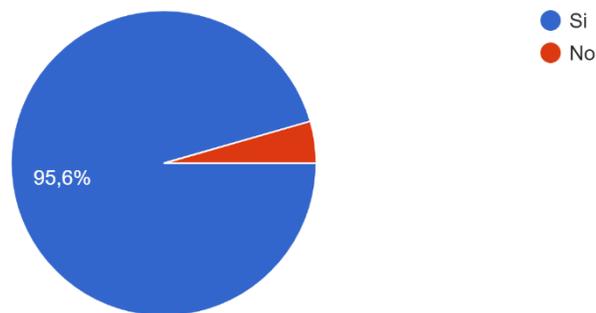
- 4 ¿Cuenta usted con una tarjeta de crédito de Banco Guayaquil? En caso de no tener por favor no continuar con la encuesta.

*Tabla 4.* Importancia de capacitación de trato con el cliente

<b>Valoración</b>	<b>FA</b>	<b>FR</b>
Si	215	95.60%
No	10	4,40%

Elaborado por: Mario Ledesma & Vanessa Tomalá

### **CUENTA CON TARJETA DE CRÉDITO BANCO GUAYAQUIL**



*Figura 4.* Cuenta con tarjeta de Banco Guayaquil

*Elaborado por:* Mario Ledesma & Vanessa Tomalá

Del total de 225 encuestas se han considerado para el análisis 215 encuestas efectivas, de clientes que tengan tarjetas de crédito emitidas por el Banco Guayaquil.

5 ¿Qué marca de tarjeta de crédito posee?

Tabla 5. Marca de tarjeta de crédito

Valoración	FA	FR
Visa	83	38,60%
American Express	147	68,40%
MasterCard	35	16,30%

Elaborado por: Mario Ledesma & Vanessa Tomalá

**MARCA DE TARJETA DE CRÉDITO**

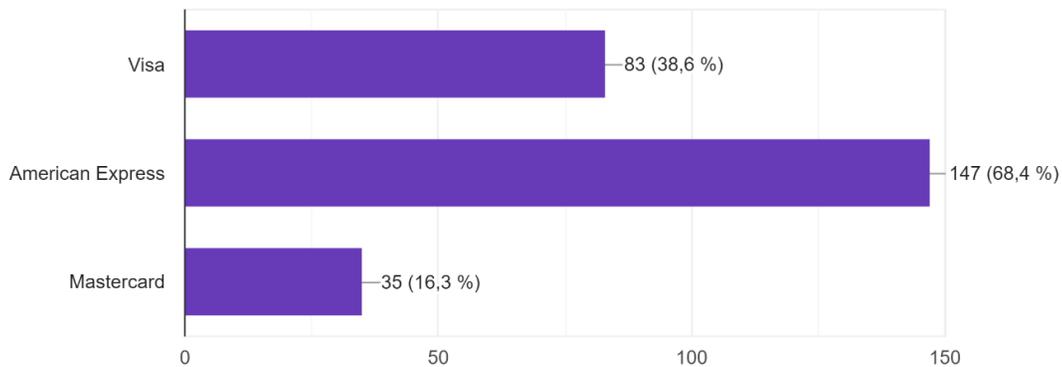


Figura 5. Marca de tarjeta de crédito

Elaborado por: Mario Ledesma & Vanessa Tomalá

Basados en la data, se identifica que el 68,40% de los tarjetahabientes cuentan con una tarjeta American Express siendo esta marca exclusiva del Banco Guayaquil, se observa, además, que existen clientes que cuentan con más de una marca de tarjeta.

La marca Visa también registra una participación importante, mientras que una minoría cuenta con tarjetas MasterCard que tan solo registra un 16% de tarjetahabientes.

6 ¿Qué canal utiliza para realizar sus requerimientos personales?

Tabla 6. Canal utilizado para requerimientos

Valoración	FA	FR
Página Web	66	30,70%
Presencial Agencias	62	28,90%
Call Center	87	40,40%

Elaborado por: Mario Ledesma & Vanessa Tomalá

**CANAL UTILIZADO PARA REQUERIMIENTOS**

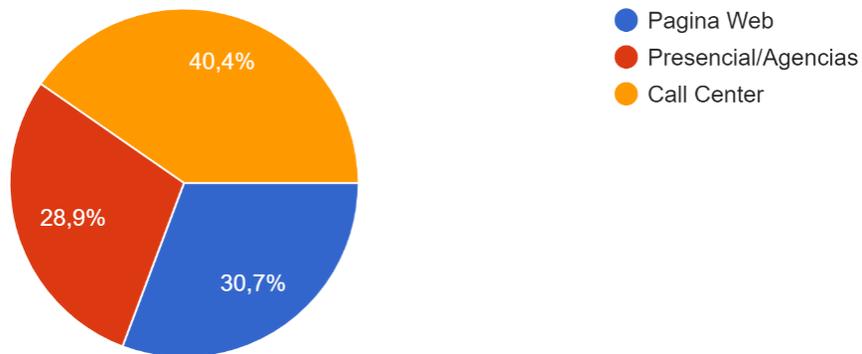


Figura 6. Canal utilizado para requerimientos

Elaborado por: Mario Ledesma & Vanessa Tomalá

Se identifica que más del 70% de los tarjetahabientes optan por realizar sus trámites por canales no presenciales, siendo coherentes con la filosofía de la Institución de brindar herramientas que faciliten la interacción de los clientes; sin embargo, no deja de ser importante la asistencia que tradicionalmente se ha brindado de manera presencial.

7 ¿Fue atendido de forma oportuna la mayoría de las veces?

Tabla 7. Atención de forma oportuna

Valoración	FA	FR
Si	106	49,10%
No	26	12,30%
En ocasiones	83	38,60%

Elaborado por: Mario Ledesma & Vanessa Tomalá

**ATENCIÓN DE FORMA OPORTUNA**

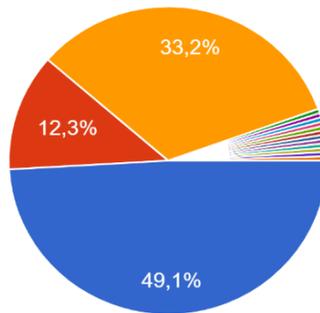


Figura 7. Atención de forma Oportuna

Elaborado por: Mario Ledesma & Vanessa Tomalá

De acuerdo con la información recolectada, en el 50% de los tarjetahabientes existe una fuerte percepción de recibir una atención oportuna, lo cual está directamente relacionado con los tiempos de espera en gestiones presenciales y los trámites que realiza por los canales digitales o el Centro De Atención Telefónica.

Teniendo como oportunidad de mejora, el segmento de clientes que no tienen un criterio marcado hacia una buena o mala atención que al momento registra cerca del 40% y que con las acciones adecuadas pueden inclinarse hacia una experiencia favorable.

8 ¿Indique el tiempo de espera aproximado para ser atendido?

Tabla 8. Tiempo de espera para ser atendido

Valoración	FA	FR
10 minutos	60	28,10%
20 minutos	52	24,10%
30 minutos	46	21,40%
Más de 30 minutos	57	26,40%

Elaborado por: Mario Ledesma & Vanessa Tomalá

### TIEMPO DE ESPERA PARA SER ATENDIDO

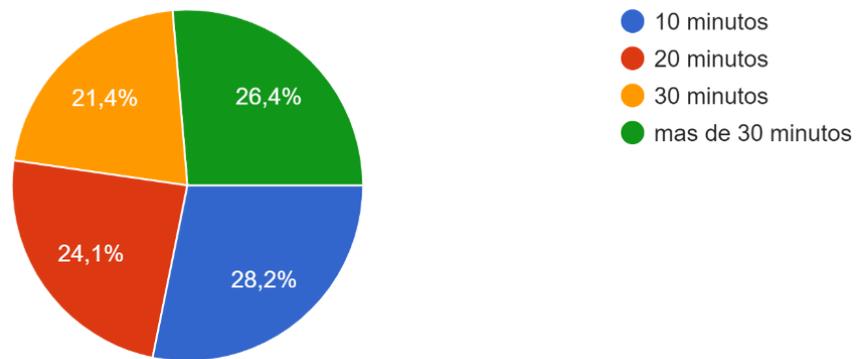


Figura 8. Tiempo de espera para ser atendido

Elaborado por: Mario Ledesma & Vanessa Tómalá

En base a la data, podemos observar que el tiempo de espera para ser atendido se encuentra bastante fraccionado por tiempos espera que oscilen en hasta 10 minutos, como tiempos de espera de más de 30 minutos; pudiendo relacionar esto con la percepción de los clientes de recibir una atención oportuna, lo cual aporta de manera positiva a la imagen y servicio de la Institución. Sin embargo, es importante tener en cuenta que un 26% corresponde a un público que manifiesta haber experimentado tiempos de espera prolongados, segmento en el que se debe implementar acciones.

9 ¿Fue atendido de forma cordial por el personal la mayoría de las veces?

Tabla 9. Atención de forma cordial

Valoración	FA	FR
Si	149	69,40%
No	37	17,60%
Tal vez	29	13,00%

Elaborado por: Mario Ledesma & Vanessa Tomalá

### ATENCIÓN DE FORMA CORDIAL

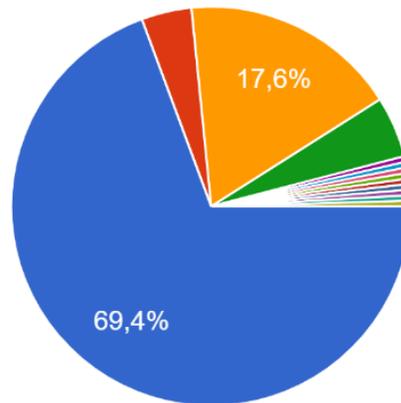


Figura 9. Atención de forma cordial la mayoría de las veces

Elaborado por: Mario Ledesma & Vanessa Tomalá

En base a la data, cerca del 70% de los encuestados consideran que la atención recibida fue cordial, se evidencia que el personal de atención está orientado a otorgar una buena atención al cliente; se deben recomendar acciones para atender al 30% que manifiesta no haber tenido una experiencia positiva.

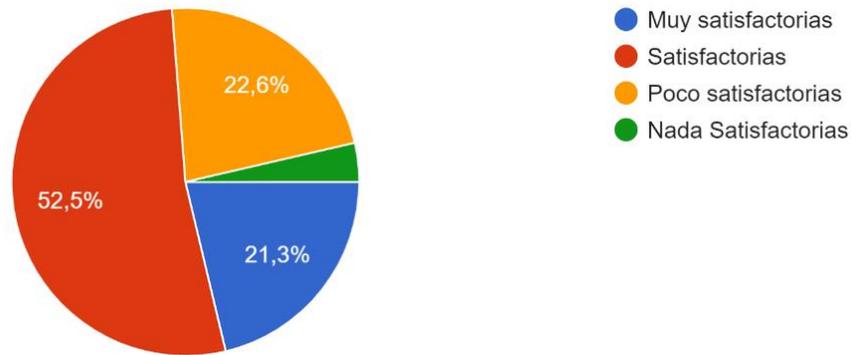
10 ¿Las respuestas y soluciones brindadas por parte del personal fueron?

*Tabla 10.* Respuestas y soluciones brindadas por el personal

<b>Valoración</b>	<b>FA</b>	<b>FR</b>
Muy satisfactorias	46	21,30%
Satisfactorias	112	52,50%
Poco satisfactorias	49	22,60%
Nada satisfactorias	8	3,60%

Elaborado por: Mario Ledesma & Vanessa Tomalá

### RESPUESTAS Y SOLUCIONES BRINDADAS POR EL PERSONAL



*Figura 10.* Respuestas y soluciones brindadas por el personal

*Elaborado por:* Mario Ledesma & Vanessa Tomalá

De acuerdo con el análisis, un 74% de las respuestas y soluciones brindadas por el personal de atención es bastante satisfactoria, porcentaje que podría incrementar mediante un plan de capacitación orientado a la atención, manejo de clientes y procesos; así como, revisión semestral de los procesos de mayor demanda.

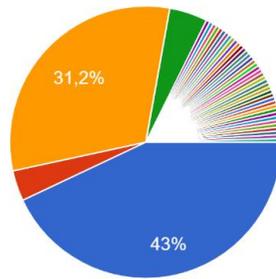
11 ¿Considera que el personal de atención al cliente tiene el conocimiento necesario para brindarle un buen direccionamiento? Describa su experiencia.

*Tabla 11.* Conocimiento del personal para brindar un buen direccionamiento

<b>Valoración</b>	<b>FA</b>	<b>FR</b>
Si	93	43,00%
No	26	12,00%
Tal vez	67	31,21%
Otros comentarios	29	13,79%

Elaborado por: Mario Ledesma & Vanessa Tomalá

### **CONOCIMIENTO DEL PERSONAL PARA BRINDAR UN BUEN DIRECCIONAMIENTO**



**Figura 11.** Conocimiento del personal para brindar un buen direccionamiento

**Elaborado por:** Mario Ledesma & Vanessa Tomalá

Mediante este cuadro se identifica que más del 40% de los encuestados consideran que el personal dispone de conocimientos necesarios para otorgar un buen direccionamiento, pero existe más de un 30% que manifiesta falta de conocimiento, entre las acciones se recomienda un plan de capacitación trimestral para reforzar el conocimiento del personal lo cual repercutirá positivamente en la satisfacción de los clientes.

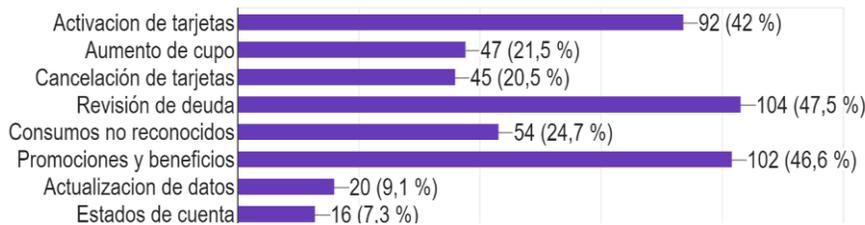
12 ¿Qué trámites realiza con mayor frecuencia? Marque los 4 más frecuentes.

*Tabla 12.* Requerimientos gestionados con mayor frecuencia

<b>Valoración</b>	<b>FA</b>	<b>FR</b>
Activación de tarjeta de crédito	92	42,00%
Aumento de cupo	47	21,50%
Bloqueo/cierre de tarjeta de crédito	45	20,05%
Revisión de deuda	104	47,50%
Consumo no reconocido	54	24,70%
Promociones y beneficios	102	45,60%
Otros	36	16,40%

Elaborado por: Mario Ledesma & Vanessa Tomalá

### REQUERIMIENTOS GESTIONADOS CON MAYOR FRECUENCIA



*Figura 12.* Requerimientos gestionados con mayor frecuencia

*Elaborado por:* Mario Ledesma & Vanessa Tomalá

De acuerdo con esta data, se identifican como los trámites más demandados revisión de deuda, promociones/beneficios y activación de tarjetas, al ser los de mayor frecuencia, es importante que el personal de atención cuente con conocimientos sólidos sobre estos procesos para informar de manera correcta a los clientes, pero, además, se revise sus procesos para que se ejecuten de manera ágil y rápida.

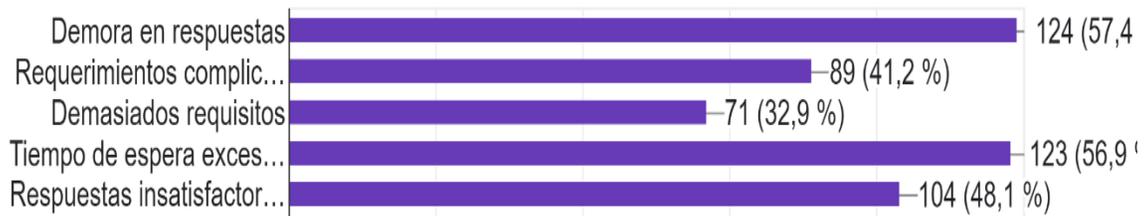
13 Al realizar sus trámites indique, ¿cuál de estos inconvenientes suelen presentarse con mayor frecuencia?

*Tabla 13.* Inconvenientes que suelen presentarse con mayor frecuencia

<b>Valoración</b>	<b>FA</b>	<b>FR</b>
Demora en respuestas	124	57,40%
Requerimientos complicados	89	41,20%
Demasiados requisitos	71	32,90%
Tiempo de espera excesivo	123	56,90%
Respuestas insatisfactorias	104	48,10%
Otros	10	5,00%

Elaborado por: Mario Ledesma & Vanessa Tomalá

### **REQUERIMIENTOS GESTIONADOS CON MAYOR FRECUENCIA**



*Figura 13.* Requerimientos gestionados con mayor frecuencia

*Elaborado por:* Mario Ledesma & Vanessa Tomala

Esta data nos aporta información relevante sobre los inconvenientes que los clientes perciben al ejecutar sus trámites, identificando que se concentran en tiempos de respuesta extensos y demasiados requisitos, siendo necesario revisar los procesos establecidos para la ejecución de los trámites.

14 ¿Cuánto tiempo tomó la resolución de su requerimiento?

Tabla 14. Tiempo de resolución

Valoración	FA	FR
24 horas	43	19,80%
48 horas	71	33,20%
72 horas	57	26,70%
Más de 72 horas	44	20,30%

Elaborado por: Mario Ledesma & Vanessa Tomalá

### TIEMPO DE RESOLUCIÓN DE REQUERIMIENTOS

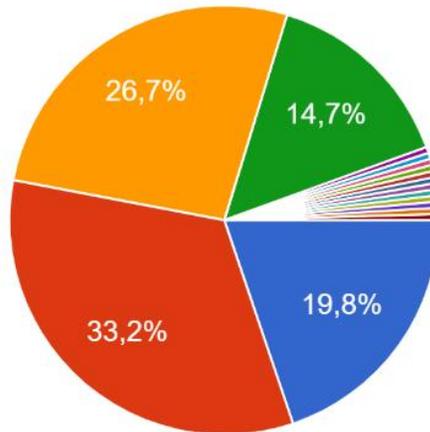


Figura 14. Tiempo de resolución

Elaborado por: Mario Ledesma & Vanessa Tomalá

De acuerdo con los datos, el 53% de los trámites han sido resueltos entre 24 y 48 horas, si bien de acuerdo con el tipo de requerimiento se tiene establecido tiempos de respuesta máximos a cumplir, mediante una revisión y reingeniería de procesos se podría atender un mayor número de trámites en un periodo determinado; eso también ayudaría a disminuir el 20% cuya respuesta tomó más de 72 horas o no fue solucionado.

15 ¿Cómo evalúa el servicio brindado por el personal del departamento de tarjetas de crédito?

Tabla 15. Requerimientos gestionados con mayor frecuencia

Valoración	FA	FR
Muy bueno	44	20,40%
Bueno	68	31,70%
Regular	89	41,20%
Malo	14	6,70%

Elaborado por: Mario Ledesma & Vanessa Tomalá

### EVALUCIÓN DEL SERVICIO BRINDADO

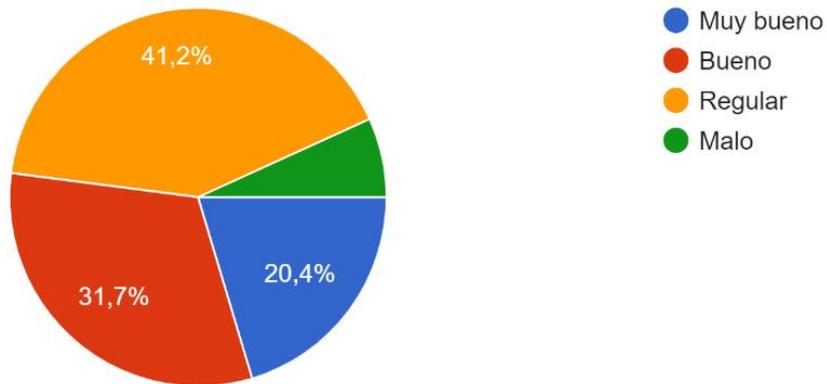


Figura 15. Evaluación del servicio brindado

Elaborado por: Mario Ledesma & Vanessa Tómalá

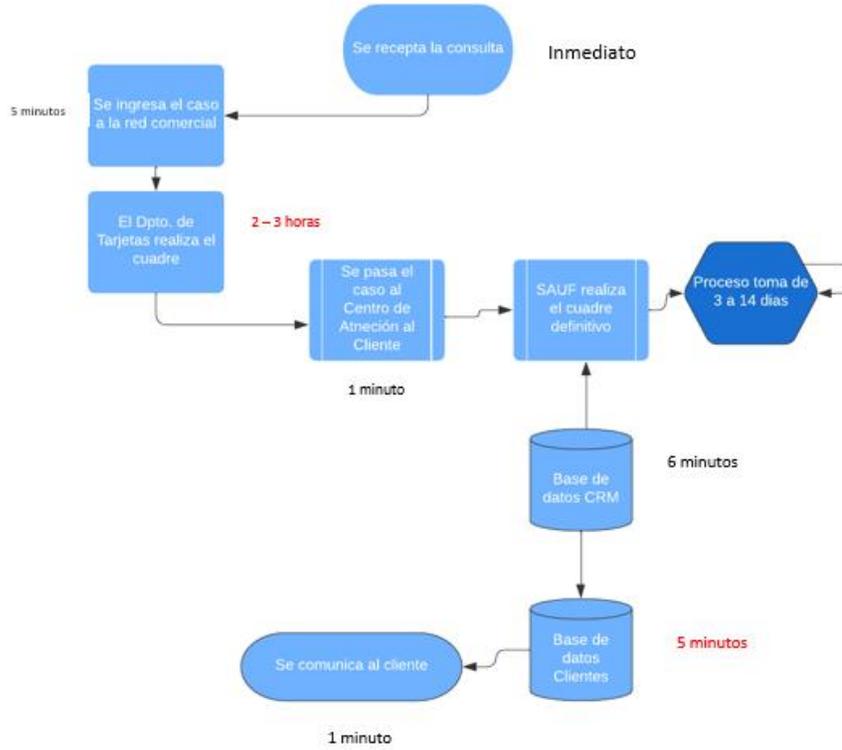
Mediante este cuadro se identifica que el 47% tarjetahabientes valora el servicio entre regular o malo, lo que representa una oportunidad para mejorar la atención y tiempos de ejecución de los procesos, con la finalidad de optimizar procesos para lograr una mejor experiencia al cliente.

# CAPITULO 4: PROPUESTA

## Propuesta de mejora de procesos

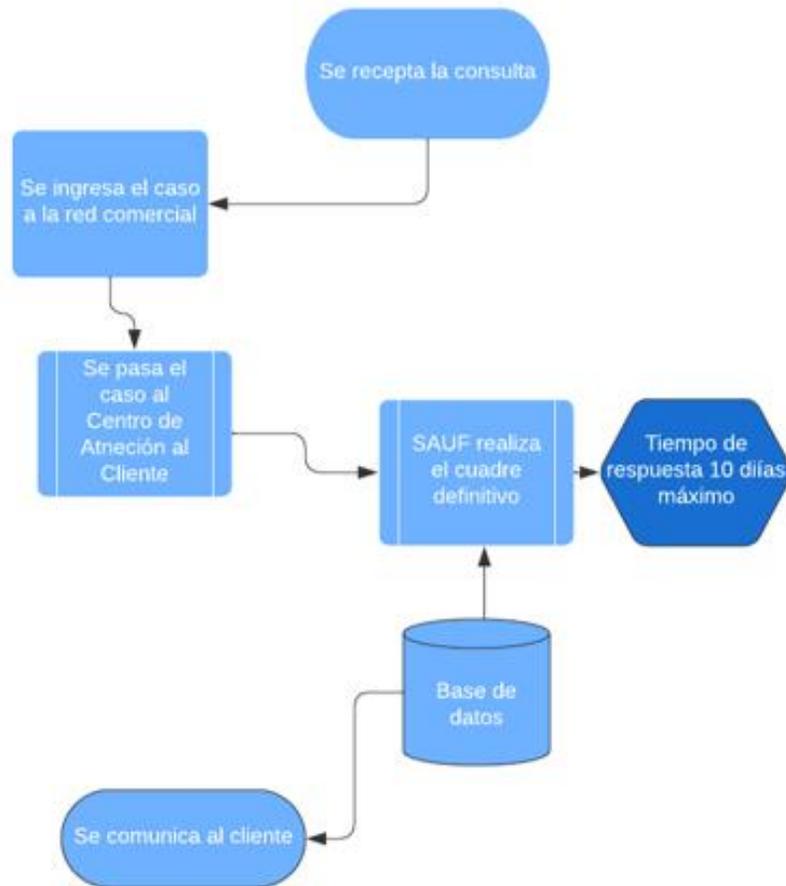
Diagrama de flujo - REVISION DEUDA

VANESSA TOMALA HAZ | August 17, 2022



## Diagrama de flujo OPTIMIZADO - REVISION DE DEUDA

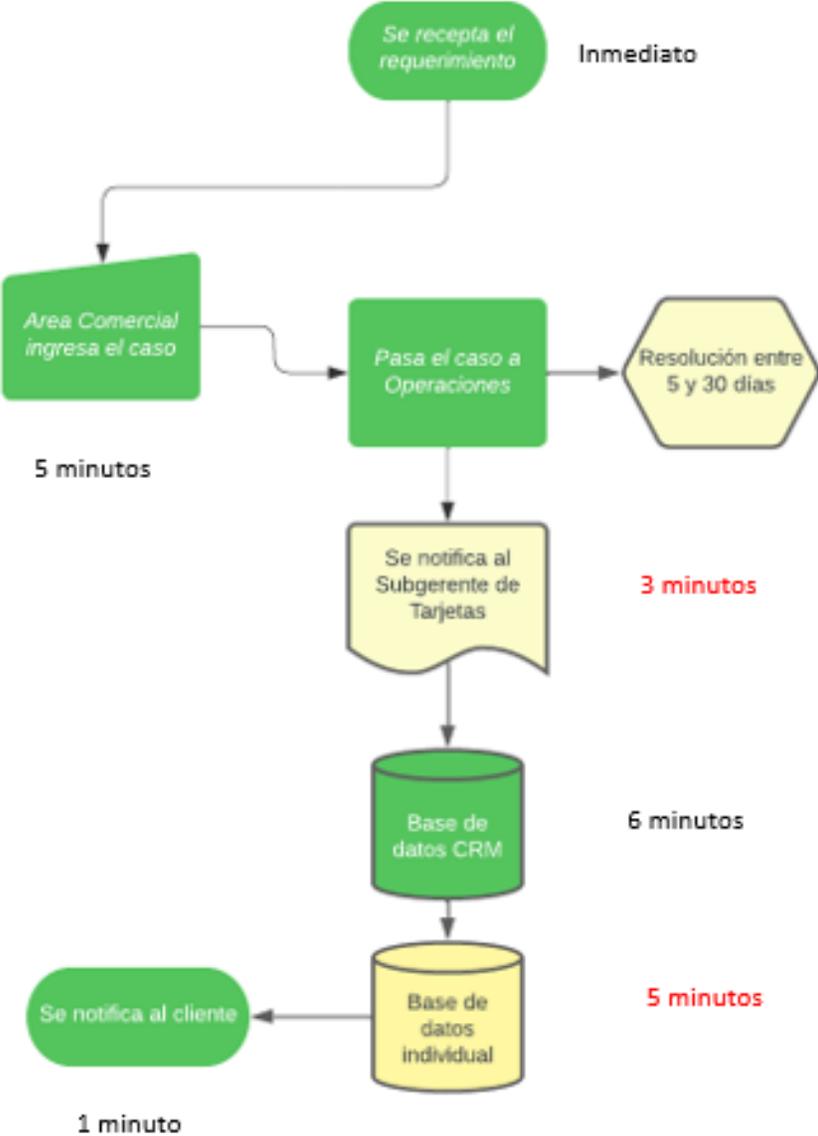
VANESSA TOMALA HAZ | August 17, 2022



El proceso de revisión de deuda se perfila como el proceso de mayor relevancia al contar con un tiempo de resolución entre 5 a 10 días, se propone un nuevo flujo estructurado para poder reducir el tiempo de gestión del caso en mención, se establece la eliminación del tercer y séptimo flujo al ser irrelevante dentro de la gestión con la finalidad de reducir los tiempos de respuesta.

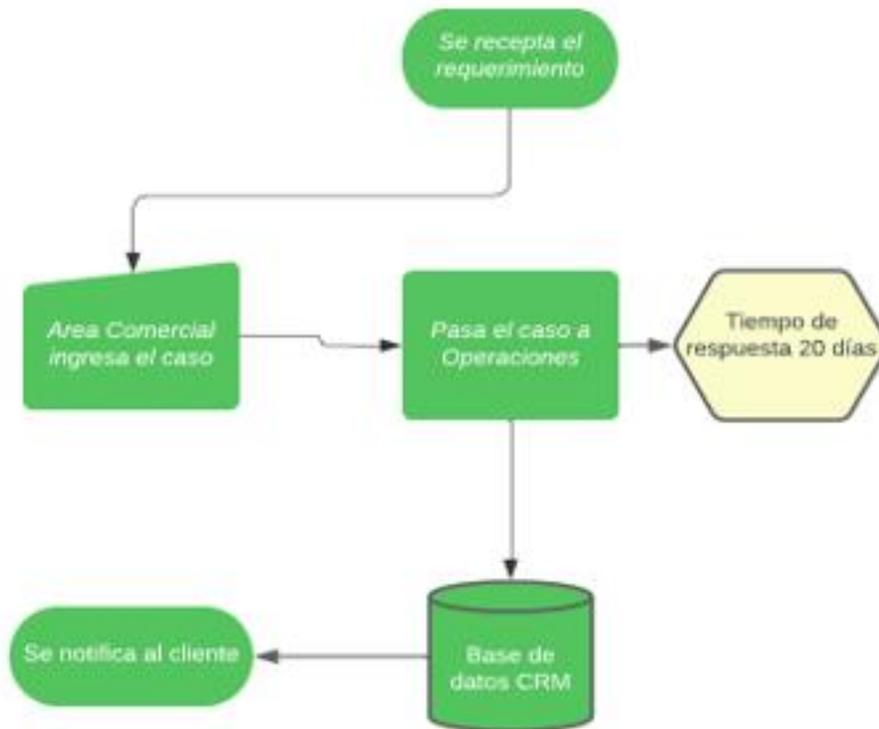
# Diagrama de flujo - CONSUMO NO CORRESPONDE

VANESSA TOMALA HAZ | August 17, 2022



## Diagrama de flujo OPTIMIZADO- CONSUMO NO CORRESPONDE

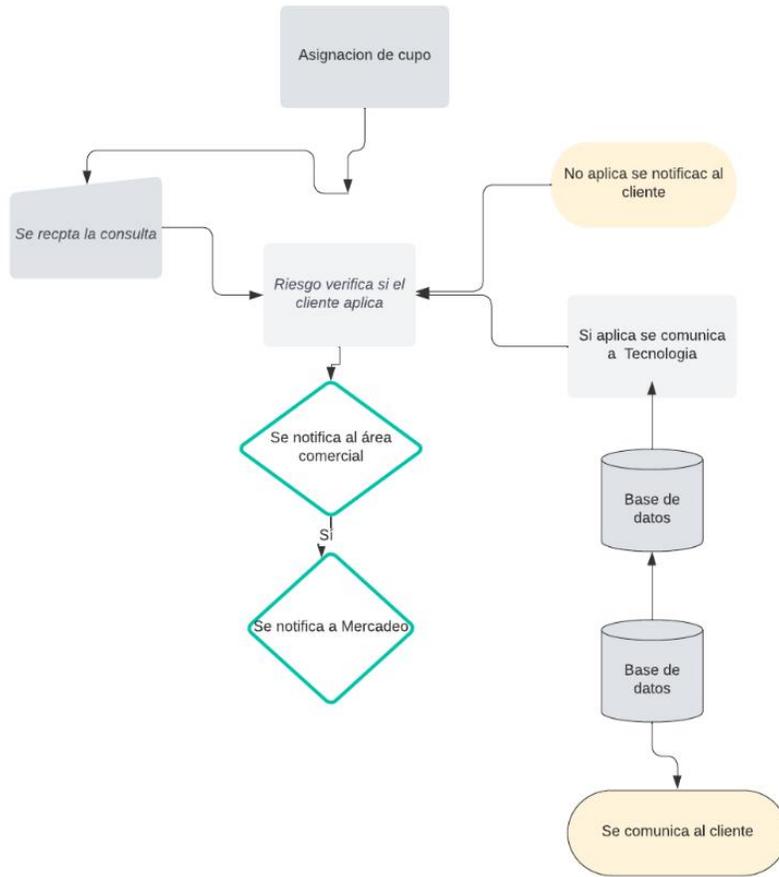
VANESSA TOMALA HAZ | August 10, 2022



Se establece el proceso de consumo no corresponde como segundo proceso en importancia, se establece un tiempo de resolución entre 5 a 7 días, se propone un nuevo flujo en el que se considere la eliminación de los pasos 5 y 7, con la finalidad de incrementar el número de requerimientos gestionados.

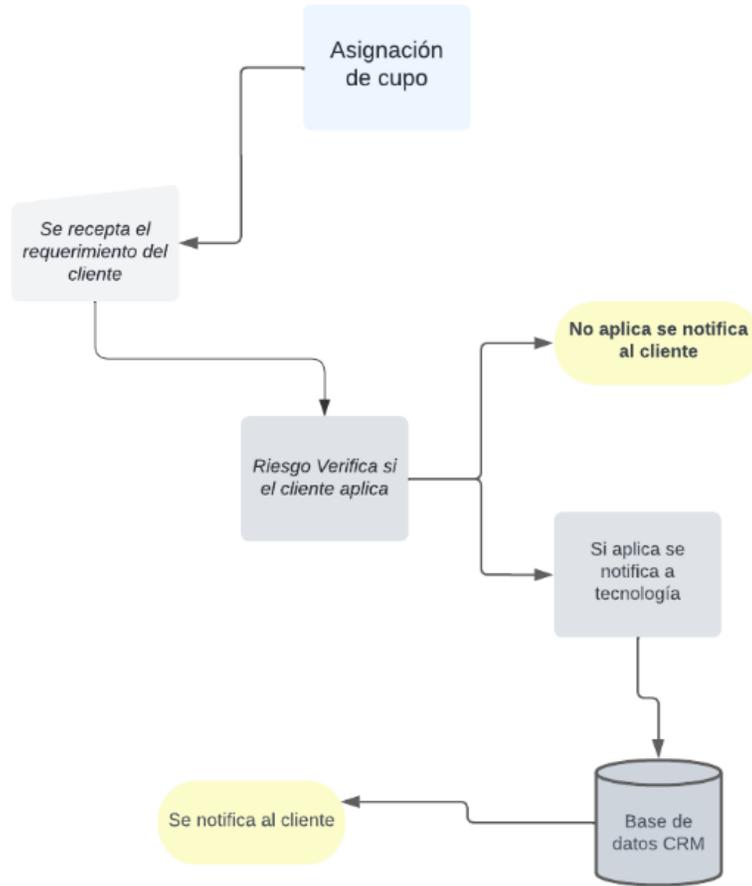
# Diagrama de flujo

VANESSA TOMALA HAZ | August 17, 2022



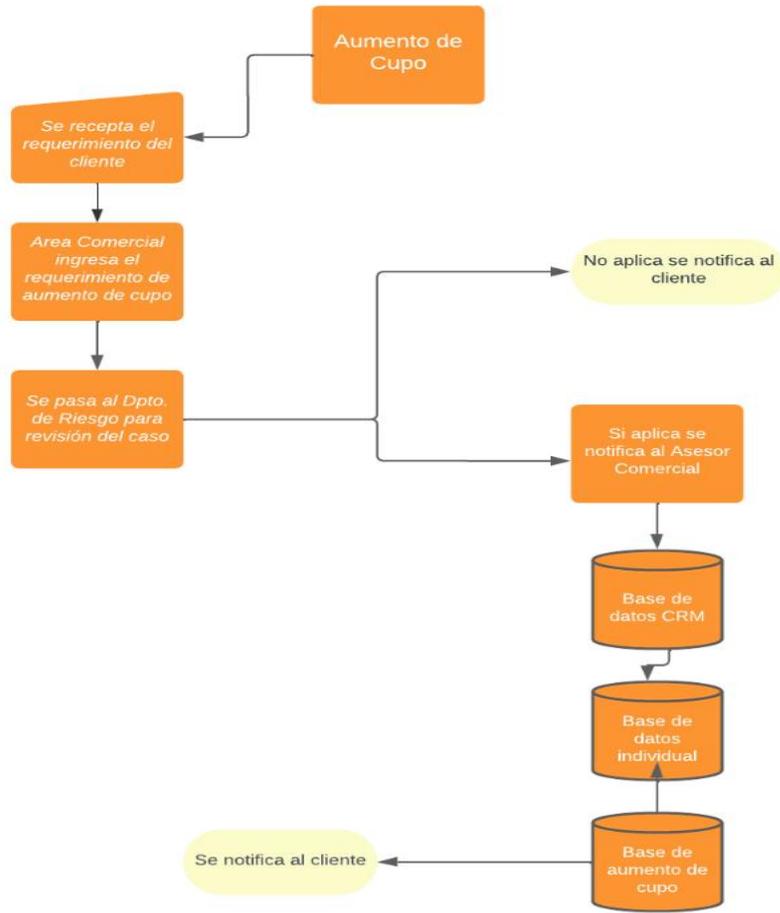
# Diagrama de flujo OPTIMIZADO-

VANESSA TOMALA HAZ | August 17, 2022



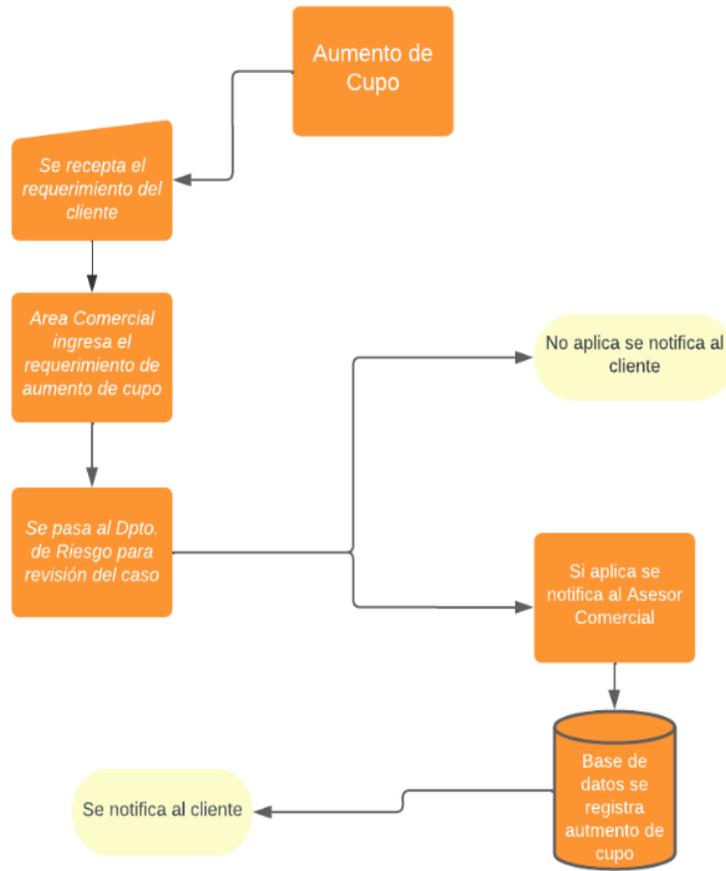
# Diagrama de flujo - Aumento de Cupo

VANESSA TOMALA HAZ | August 17, 2022



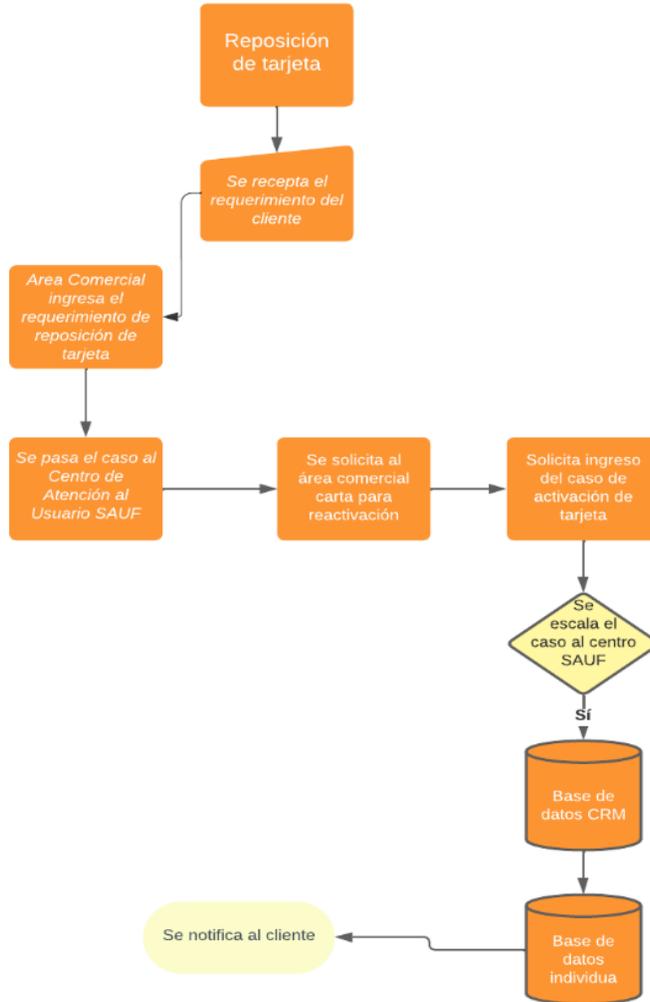
# Diagrama de flujo OPTIMIZADO- Aumento de Cupo

VANESSA TOMALA HAZ | August 17, 2022



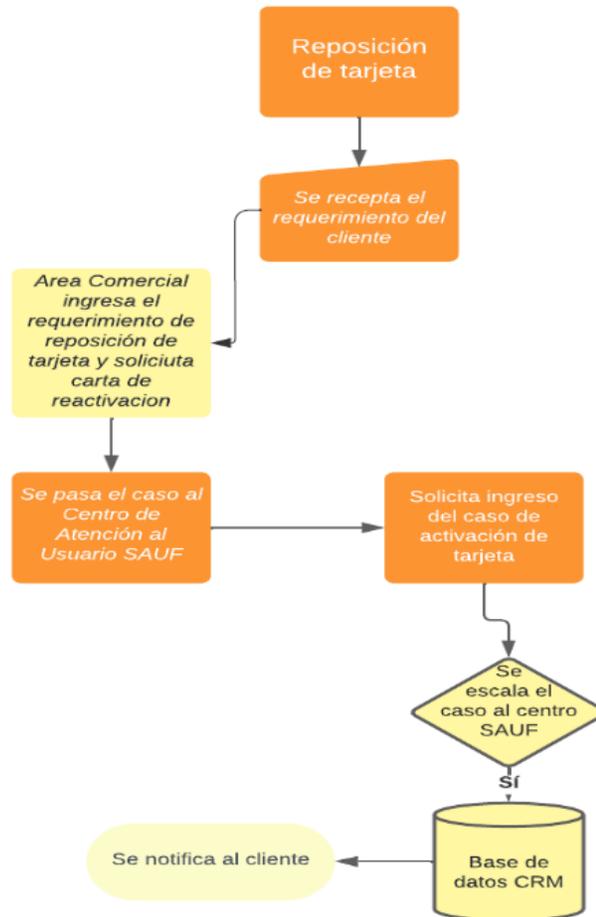
# Diagrama de flujo - Reposición de Tarjeta

VANESSA TOMALA HAZ | August 18, 2022



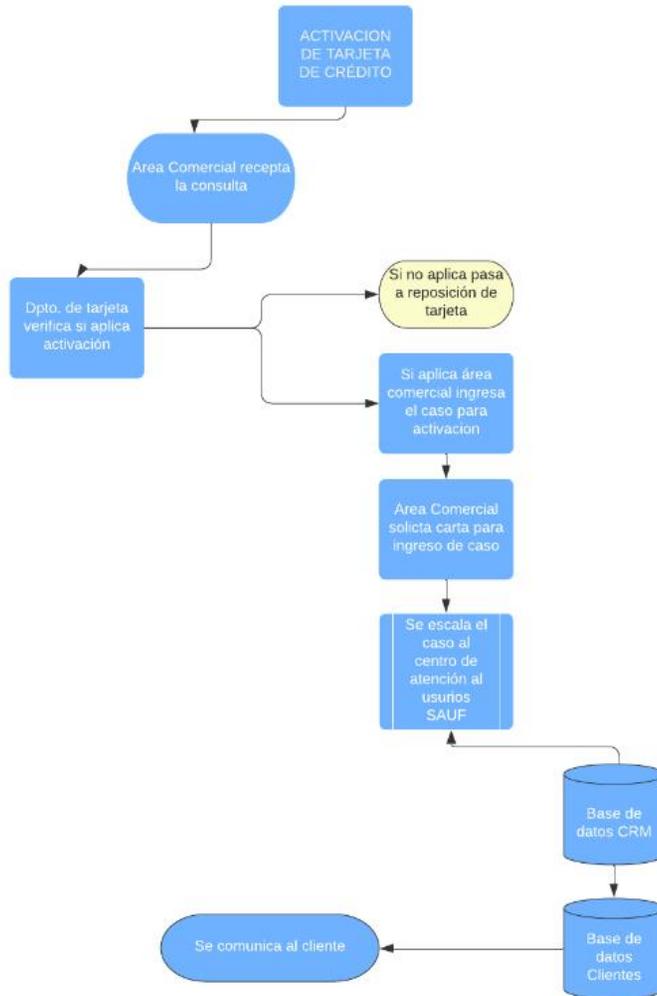
## Diagrama de flujo OPTIMIZADO - Reposición de Tarjeta

VANESSA TOMALA HAZ | August 18, 2022



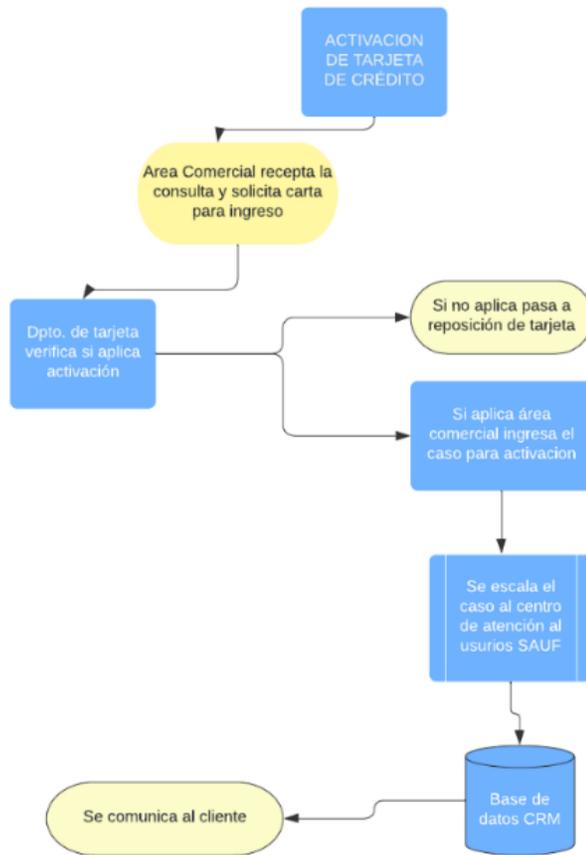
# Diagrama de flujo - ACTIVACIÓN DE TARJETA DE CRÉDITO

VANESSA TOMALA HAZ | August 18, 2022



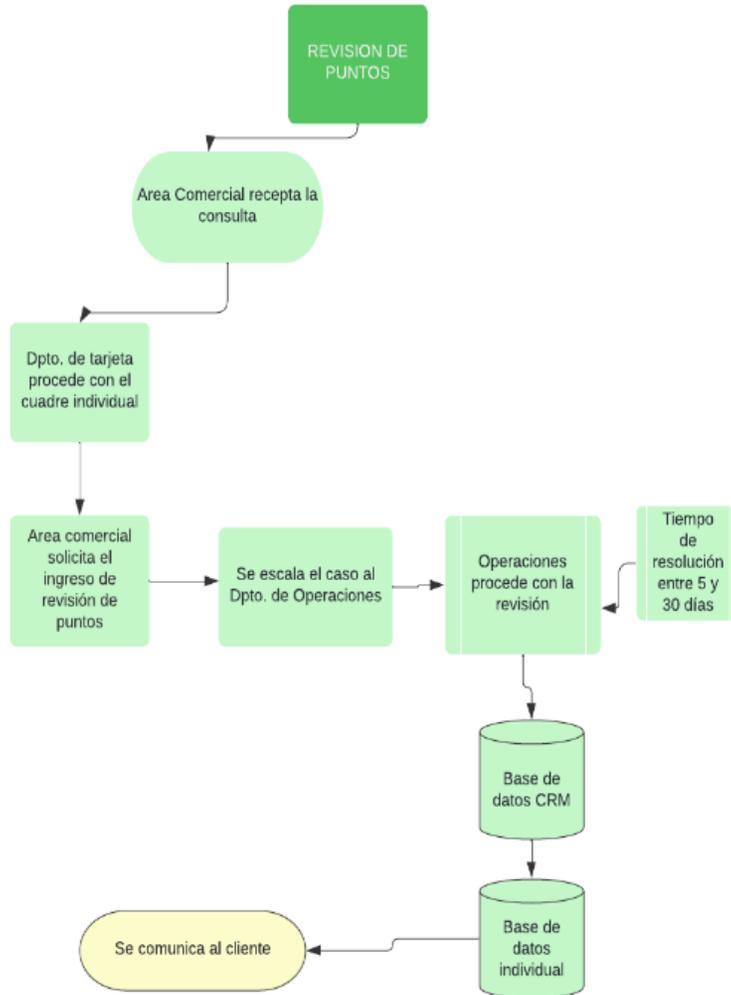
# Diagrama de flujo OPTIMAZADO - ACTIVACIÓN DE TARJETA DE

CRÉDITO  
VANESSA TORRES August 18, 2022



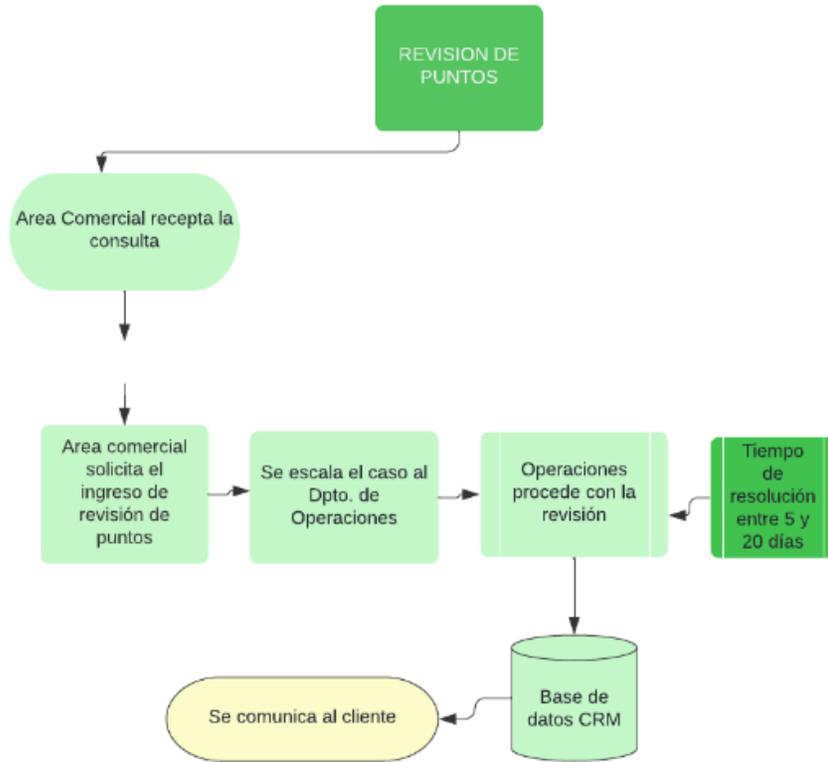
# Diagrama de flujo - REVISIÓN DE PUNTOS

VANESSA TOMALA HAZ | August 18, 2022



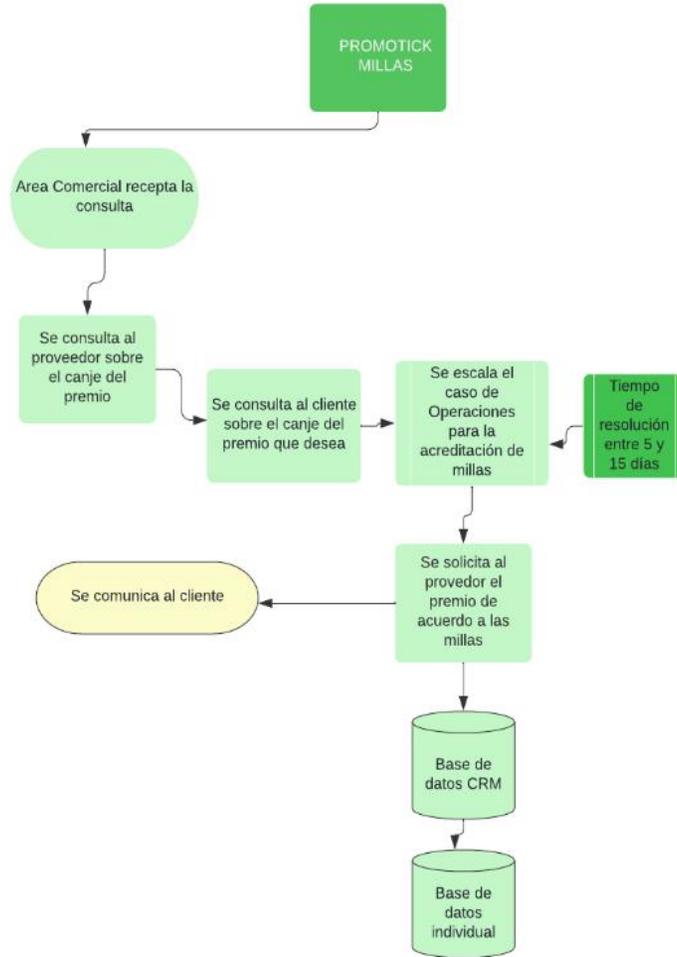
# Diagrama de flujo OPTIMIZADO - REVISIÓN DE PUNTOS

VANESSA TOMALA HAZ | August 18, 2022



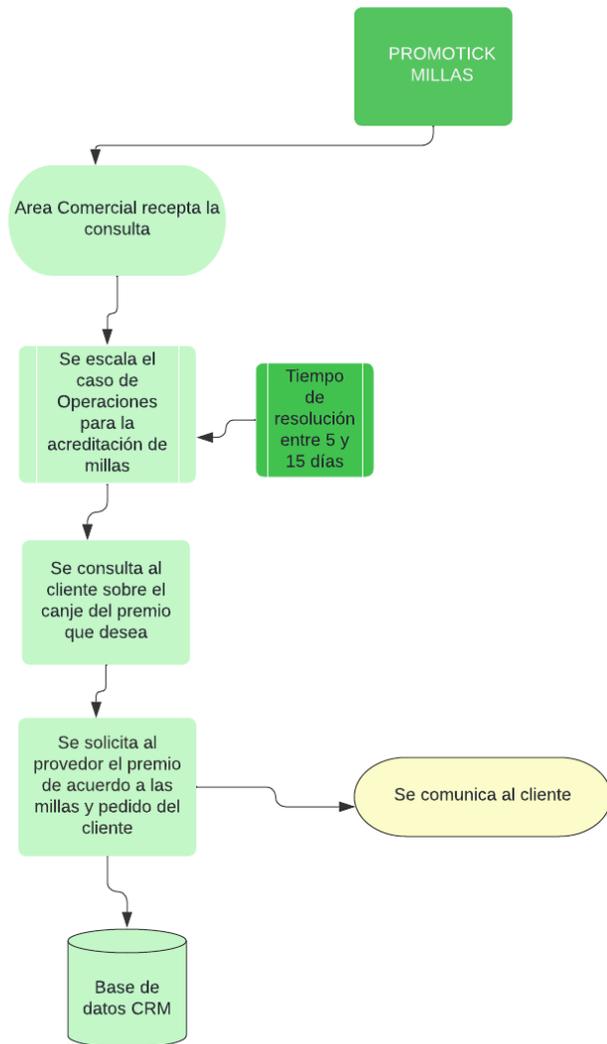
# Diagrama de flujo - PROMOTICK

VANESSA TOMALA HAZ | August 18, 2022



## Diagrama de flujo OPTIMIZADO - PROMOTICK

VANESSA TOMALA HAZ | August 18, 2022



En base al análisis de las encuestas, un alto porcentaje de clientes considera que recibe una atención oportuna y cordial de parte del personal de atención, esto aporta de manera positiva a la imagen y servicio de la Institución bancaria. Sin perjuicio de lo anterior, se debe considerar que para el personal del departamento es muy necesario recibir capacitación orientada al trato con el cliente y mejorar su experiencia de servicio.

## COSTEO IMPLEMENTACION PLAN DE MEJORA

<b>Capacitaciones - Departamento de tarjetas</b>			
<b>Activo/Equipo</b>	<b>Valor U</b>	<b>Q</b>	<b>Valor total</b>
Costo Curso	\$180	7	\$1.260
Manuales	\$25	7	\$175
Plumas	\$0,75	7	\$5,25
Resma de hoja	\$4,25	1	\$4,25
Impresora	\$250	1	\$250
<b>TOTAL</b>			<b>\$1.694,50</b>

<b>Fuente de la inversión inicial</b>		
Aporte propio	\$	1.694,50
Total	\$	1.694,50

### **Costos Fijos y Punto de equilibrio**

Se establecen costos fijos por motivo de contratación esencial para la inducción del programa de mejora, a continuación, se detallan rubros mensuales.

<b>Puesto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Salario</b>	<b>Total</b>
Capacitadores	2	\$530	\$1.060
Asistente	1	\$425	\$425
Aportes	1	\$52	\$52
Servicio Limpieza	1	\$425	\$425
<b>COSTOS FIJOS TOTALES</b>			<b>\$1.962</b>

Se establece el número de horas impartidas y la totalidad de horas por capacitación recibidas por la totalidad de estudiantes, adicionalmente se detallan los costos por hora de trabajo y el valor de venta al público, percibido por capacitación.

Rubro	Cantidad	Horas/día	1 día
Capacitadores	2	8	16
Alumnos	7	8	56
Alumnos	7		
Salones	2		
Valor por hora	\$	3,31	Margen Ganancia \$4,69
PVP	\$	8,00	Punto Equilibrio 418

Capacidad máxima de personal capacitado	
Hora	14
Dia	112
Semana	560
Mes	2240

## PROYECCIÓN INGRESOS Y EGRESOS

Se establece la ganancia percibida, mediante una proyección de ingresos/egresos a 5 meses plazo.

Rubro	Valor	Cantidad	M1	Cantidad	M2	Cantidad	M3	Cantidad	M4	Cantidad	M5
Ingresos	\$8,00	418	\$3.347,86	460	\$3.682,65	506	\$4.050,91	557	\$4.456,00	613	\$4.901,60
Costos Fijos	\$1.962		\$1.962		\$1.962		\$1.962		\$1.962		\$1.962
Costos Variables	\$3,31	418	\$1.386,22	460	\$1.524,85	506	\$1.677,33	557	\$1.845,06	613	\$2.029,57
Costo Total			\$3.348		\$3.486,48		\$3.639		\$3.807		\$3.991
Ganancia			\$-		\$196,16		\$411,94		\$649,30		\$910,40

## PRONÓSTICO – IMPLEMENTACIÓN PLAN DE MEJORA

Para el pronóstico de eficiencia, se toma en cuenta el número de requerimientos atendidos por asesor y su relación con el costo por requerimiento atendido.

A continuación, se detalla las proyecciones de los últimos 4 meses.

NIVEL DE ATENCIÓN - ÚLTIMOS 4 MESES

PROCESO	CANTIDAD	TIEMPO RESOLUCIÓN
ABRIL - 1083 REQUERIMIENTOS		
ASIGNACION CUPO	254	24 HORAS
PRIORITY PASS	135	24 HORAS
REVISION DEUDA	58	72 HORAS
CONSUMO NO CORRESPONDE	47	72 HORAS
ACTIVACION TC	21	48 HORAS

ASESOR	SALARIO	HORAS	COSTO HORA	1 DIA	ATENCIÓN	CLIENTES	MES
	\$530,00	160	\$3,31	\$26,50	14	\$1,96	271

PROCESO	CANTIDAD	TIEMPO RESOLUCION
MAYO - 1055 REQUERIMIENTOS		
ASIGNACION CUPO	389	24 HORAS
PRIORITY PASS	138	24 HORAS
REVISION DEUDA	39	72 HORAS
CONSUMO NO CORRESPONDE	34	72 HORAS
REPOSICION TC	14	72 HORAS

ASESOR	SALARIO	HORAS	COSTO HORA	1 DIA	ATENCIÓN	CLIENTES	MES
	\$530,00	160	\$3,31	\$26,50	13	\$2,01	264

PROCESO	CANTIDAD	TIEMPO RESOLUCION
JUNIO - 1013 REQUERIMIENTOS		
ASIGNACION CUPO	284	24 HORAS
PLANES DE RECOMPENSA	196	24 HORAS
PRIORITY PASS	130	24 HORAS
REVISION DEUDA	71	72 HORAS
CONSUMO NO CORRESPONDE	66	72 HORAS

ASESOR	SALARIO	HORAS	COSTO HORA	1 DIA	ATENCION	CLIENTES	MES
	\$530,00	160	\$3,31	\$26,50	18	\$1,45	365

PROCESO	CANTIDAD	TIEMPO RESOLUCION
JULIO - 1270 REQUERIMIENTOS		
ASIGNACION CUPO	266	24 HORAS
PLANES DE RECOMPENSA	207	24 HORAS
PRIORITY PASS	318	24 HORAS
REVISION DEUDA	70	72 HORAS
CONSUMO NO CORRESPONDE	253	72 HORAS

ASESOR	SALARIO	HORAS	COSTO HORA	1 DIA	ATENCION	CLIENTES	MES
	\$530,00	160	\$3,31	\$26,50	13	\$2,09	253

ASESOR	SALARIO	HORAS	COSTO HORA	1 DIA	ATENCION	CLIENTES	MES
	\$530,00	160	\$3,31	\$26,50	16	\$1,67	318

SE EVIDENCIA UN INCREMENTO DE 47 REQUERIMIENTOS POR GESTOR, ADICIONALMENTE SE REDUCE EL COSTO POR TRAMITE EN 0,22 CTVS

---

REQUERIMIENTOS - JULIO	1270
REQUERIMIENTOS - AGOSTO	1461

---

---

NIVEL DE ATENCION - PROYECCION CURSO APLICADO

---

SE PRONOSTICA UN CRECIMIENTO DEL 15% DE EFECTIVIDAD UNA VEZ TOMADA LA  
CAPACITACION

---

## CAPITULO 5

### CONCLUSIONES

#### **¿Qué aprendimos una vez culminado el proyecto?**

**Acorde al levantamiento de información y la recopilación de datos concluyentes, se detalla lo siguiente:**

- Existe una inconformidad colectiva a nivel interno, en cuando al manejo de procesos y la delegación de funciones, existe la predisposición de trabajar de forma eficiente, pero existen factores internos que frenan un ambiente laboral con una metodología optima y fluida.
- El nivel de aceptación a nivel externo, indica que los clientes cuentan con opiniones divididas en cuanto a los índices de satisfacción, por un lado, se cuenta con una experiencia agradable en cuanto a la atención y habilidades blandas, mientras que por el otro, existe deficiencias en cuanto al manejo de tiempos de respuesta y resolución.
- Los reprocesos están presentes en todos los requerimientos internos, en consecuencia, tiempos de resolución, tiempos de respuesta y manejo de casos, exigen de tiempos excesivos.

#### **¿Se confirmaron los supuestos en base a los resultados?**

Posterior al levantamiento de información, se evidenciaron deficiencias originadas por una metodología de trabajo poco eficiente, por ende, se experimentó un impacto negativo sobre los clientes internos y externos de la organización.

Como recomendaciones se debe tomar en cuenta la información concluyente y poder exteriorizar el problema de manera que se vea reflejado desde los colaboradores hasta el cliente externo, se toma en cuenta los siguientes parámetros como puntos de mejora:

- Implementación de nuevo código de trabajo: la implementación de una nueva metodología de trabajo, brindando un reenfoque de los objetivos y metas a cumplir.
- Capacitación orientada a procesos: impartir capacitaciones de carácter operativo, en el que se prime por la ejecución de procesos de manera exitosa.
- Eliminación de reprocesos: considerar el planteamiento de nuevos flujos propuestos como mejora en la operatividad del departamento de tarjetas de crédito, fomentando mejores tiempos de respuesta, y mayor volumen de casos atendidos por gestor.

## Bibliografía

3CX. (s.f.). *3CX Phone*. Recuperado el 29 de Marzo de 2022, de <https://www.3cx.es/voip-telefono/softphone/>

Acosta, F. C. (2008). *Los Codigos de conducta empresarial* . Tesis , Universidad Estatal a Distancia , San Jose . Recuperado el 3 de Julio de 2022, de <https://repositorio.uned.ac.cr/bitstream/handle/120809/1401/codigo%20de%20conducta.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Alexandra, C. C. (2017). “*La imagen empresarial y su influencia en la fidelización de los clientes de Haraz*: Universidad Cesar Coello. Recuperado el 3 de Julio de 2022, de <https://www.youtube.com/watch?v=NbicEZh7fMQ>

Astudillo, M. J. (Febrero de 2022). El derecho a la intimidad en relación con el acceso a la información tributaria en Ecuador. *Mundo Recursivo*, 5(1). Recuperado el 5 de Julio de 2022, de <https://www.atlantic.edu.ec/ojs/index.php/mundor/article/view/129/170>

Badillo Carrasco, K., & Cetre Nolivos, K. (2018). Uso de la metodología " Justo a tiempo " en las empresas de servicio. *Observatorio de la economía latinoamericana*. Recuperado el 15 de Agosto de 2022

Badillo Carrasco, K., & Cetre-Nolivos, K. (2018). Uso de la metodología “Justo a tiempo” en las empresas de servicios. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*.

Blanco, G. N. (2018). IMPLEMENTACIONES DE SOFTWARE CRM. (REDDI, Ed.) *DIIT*, 3(1), 1 - 7. Recuperado el 5 de Julio de 2022, de <https://reddi.unlam.edu.ar/index.php/ReDDi/article/view/57/109>

- Bustamante, M. A., Zerda-Barreno, E. R., Obando, F., & Tello-Sánchez, M. G. (2019). Fundamentos de calidad de servicio, el modelo Servqual. *Revista Empresarial*, 1-15.
- Bustamante, M. A., & Zerda Barreno, E. R. (2019). Fundamentos de la calidad de servicio, el modelo Servqual. *Revista Empresarial*, 1 - 15. Recuperado el 15 de Agosto de 2022
- Castellano Lendínez, L. (2019). KANBAN. METODOLOGÍA PARA AUMENTAR LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS. *3C Tecnología*, 30-40.
- Chang, J. E. (2020). ANÁLISIS DE ATAQUES CIBERNÉTICOS HACIA EL ECUADOR. *Revista científica Aristas*, 2(1), 19 - 29. Recuperado el 3 de Julio de 2022, de [https://revistacientificaistjba.edu.ec/images/joomgallery/details/gallery\\_2/gallery\\_1\\_9/Edicion\\_Mayo\\_2020\\_COMPLETO-c.pdf#page=19](https://revistacientificaistjba.edu.ec/images/joomgallery/details/gallery_2/gallery_1_9/Edicion_Mayo_2020_COMPLETO-c.pdf#page=19)
- Condor, H. O. (Junio de 2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Scielo - Peru*, 9(1). Recuperado el 5 de Julio de 2022, de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2219-71682018000100003&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2219-71682018000100003&script=sci_arttext)
- Cuesta, C. (16 de Julio de 2015). *BBVA Research*. Recuperado el 5 de Julio de 2022, de [https://www.researchgate.net/profile/David-Tuesta/publication/291357543\\_La\\_transformacion\\_digital\\_de\\_la\\_banca/links/56a2cbf708aeef24c585fce4/La-transformacion-digital-de-la-banca.pdf](https://www.researchgate.net/profile/David-Tuesta/publication/291357543_La_transformacion_digital_de_la_banca/links/56a2cbf708aeef24c585fce4/La-transformacion-digital-de-la-banca.pdf)
- Emprende Andalucía. (Febrero de 2019). *Emprende Andalucía*. Recuperado el 5 de Julio de 2022, de <https://www.andaluciaemprende.es/wp-content/uploads/2019/02/CADENA-DE-VALOR.pdf>
- Equipo Editorial. (5 de Agosto de 2021). *Concepto*. Recuperado el 15 de Julio de 2022, de <https://concepto.de/sistema-de-informacion/>

- Garcia, A. (2016). Dialnet. (Dialnet, Ed.) *Revista de estudios interdisciplinarios en estudios sociales*, 18(3), 381 - 398. Recuperado el 5 de Julio de 2022, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5655321>
- Garcia, K. L. (Agosto de 2021). *Repositorio Universidad de Piura*. Recuperado el 29 de Marzo de 2022, de [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/5165/TSP\\_AE\\_2115.pdf?sequence=1&isAlloved=y](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/5165/TSP_AE_2115.pdf?sequence=1&isAlloved=y)
- Gil López, J. V. (2020). *COMT004PO-Fundamentos de atención al cliente*. Editorial Elearning SL.
- Gil, S. (11 de Enero de 2016). *Economipedia*. Recuperado el 5 de Julio de 2022, de <https://economipedia.com/definiciones/tarjeta-de-credito.html>
- Gomez, A. P. (2017). Fundamentos sobre la gestion base de datos. En *Fundamentos sobre la gestion base de datos* (Primera ed., págs. 9 - 11). Alicante, España: 3Ciencias. Recuperado el 5 de Julio de 2022, de <http://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/2077/1/Fundamento%20sobre%20la%20Gestio%20de%20bases%20de%20datos.pdf>
- Gomez, L. B. (24 de Noviembre de 2020). *Repositorio Universidad Catolica de Colimbia*. Recuperado el 3 de Julio de 2022, de <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/25736/1/ENSAYO%20MOVILIDAD%20TECNICA%20INTERNACIONAL.pdf>
- Hyland. (s.f.). *Hyland*. Recuperado el 29 de Marzo de 2022, de <https://www.hyland.com/en/onbase>
- Imelda, Z. B. (2022). La mejora continua: Elemento de competitividad empresarial. *Revista electronica sobre cuerpos academicos y grupo de investigacion*. Recuperado el 15 de Agosto de 2022

Jaramillo, C. M. (2022). *Reposito Universidad Laica Vicente Rocafuerte*. Recuperado el 29 de Marzo de 2022, de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/4847/1/T-ULVR-3896.pdf>

KUDERT. (2022). *KUDERT*. Recuperado el 3 de Julio de 2022, de <https://kudert.com/>

Mendoza Valdés, J. L., & Holguín Chóez, C. G. (Marzo de 2017). *ANÁLISIS DE SERVICIOS DEL BANCO COOPNACIONAL Y SU PERCEPCIÓN*. Recuperado el 29 de Marzo de 2022, de Repositorio Universidad de Guayaquil:  
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/19473/1/Holguin%20Y%20Mendoza.pdf>

Piñero, E. A. (2018). Programa 5S´ para el mejoramiento continuo de la calidad y productividad en los puestos de trabajo. *Ingenieria Industrial, Actualidad y nuevas tendencias*, 99 - 110. Recuperado el 15 de Agosto de 2022

Piñero, E. A., Vivas Vivas, F. E., & Flores de Valga, L. K. (2018). Programa 5S´ s para el mejoramiento continuo de la calidad y la productividad en los puestos de trabajo. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, 99-110.

Piza, O. A. (2020). *Las reformas tributarias y su incidencia en la inversión*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil. Recuperado el 3 de Julio de 2022, de  
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/50709/1/TF-%20JIMENEZ%20PIZA%20OCKWELL%20ANDRES.pdf>

RAMOS, W. (2018). *LA IMPORTANCIA DEL MANUAL DE FUNCIONES Y. FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS. LA PAZ: UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS*.

Rojas-Martínez, C. (2020). *Informacion Tecnologica*, 221 - 232. Recuperado el 15 de Agosto de 2020

Rojas-Martínez, C., Niebles-Nuñez, W., Pacheco-Ruíz, C., & Hernández-Palma, H. (2020). Calidad de servicio como elemento clave de la responsabilidad social en pequeñas y medianas empresas. *Información tecnológica*, 221-232.

SalesForce. (2022). *SalesForce*. Recuperado el 31 de Marzo de 2022, de <https://www.salesforce.com/mx/crm/>

Salvado, I. E. (2016). *Tipos de muestreo*. Academia. Recuperado el 3 de Julio de 2022, de <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56813129/Tipos.de.Muestreo.Marzo.2016-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1656900846&Signature=ZpWa1le2mAShu-dSN8vYB8dQN5GnrLB27mdipKT9aXwwBdYxvW-2iqnvimaTNYnjQtnF5WDTrl8nMwfSUQbT1t2SP3XtoW8XMH0sqn1jowSjseMckY3P0ZEsAHWofXh>

Suarez Barrasa, F. M. (2007). *LA SOSTENIBILIDAD DE LA MEJORA CONTINUA*. Universidad Ramon Llull, ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE. Barcelona: ESADE. Recuperado el 16 de Julio de 2022, de [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/9FE81D8054CAC5E905257C3F00592A3A/\\$FILE/Sostenibilidad-MFSB-Tesis-PhD-vf.pdf;jsessionid=5AE7BB13C5A5C3B2B9CDE486199048C9.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/9FE81D8054CAC5E905257C3F00592A3A/$FILE/Sostenibilidad-MFSB-Tesis-PhD-vf.pdf;jsessionid=5AE7BB13C5A5C3B2B9CDE486199048C9.pdf)

TechSoft. (s.f.). *TechSoft*. Recuperado el 29 de Marzo de 2022, de <http://techsoft.com.ec/services.html>

Tilly, B. (13 de Diciembre de 2019). Recuperado el 3 de Julio de 2022, de <https://bakertilly.ec/es/fraude-en-las-organizaciones/>

Torres-Flórez, D. (2018). La importancia de la gestión del desempeño en las organizaciones. *Revista GEON*, 4-5. Recuperado el 17 de julio de 2022

Villaroel, S. (4 de Febrero de 2020). *Repositorio digital UCSG*. Recuperado el 29 de Marzo de 2022, de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/14153>

Zavala Choez, F. N., & Velez Moreira, E. M. (2020). La gestion de la calidad y el servicio al cliente como factor de competitivadaad de las empresas de servicio en Ecuador. *Dominio de las ciencias*, 264 - 281. Recuperado el 15 de Agosto de 2022

Zavala-Choez, F. N., & Vélez-Moreira, E. M. (2020). La gestión de la calidad y el servicio al cliente como factor de competitividad en las empresas de servicios-Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 264-281.

Zayas Barreras, I. (2022). La mejora continua: Elemento de competitividad empresarial. *Revista Electrónica Sobre Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación*.