

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

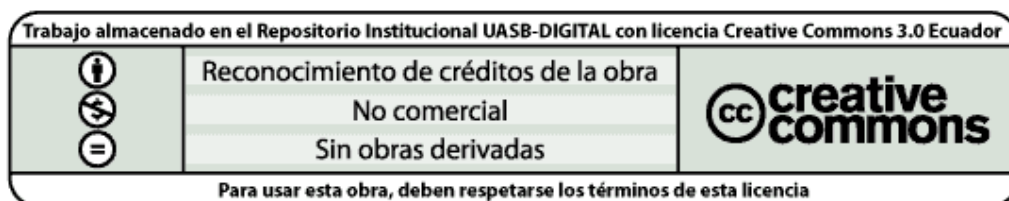
Área de Gestión

Programa de Maestría en Dirección de Empresas

"Propuesta de mejoramiento del proceso de distribución de tarjetas de crédito en una Institución Financiera Privada del Ecuador"

Gabriela Borja Reyes

2013



CLAUSULA DE CESION DE DERECHO DE PUBLICACION DE TESIS

Yo, Karina Gabriela Borja Reyes, autora de la tesis intitulada **“Propuesta de mejoramiento del proceso de distribución de tarjetas de crédito en una Institución Financiera Privada del Ecuador”**, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magister en Dirección de Empresas, en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha.

Firma:

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría en Dirección de Empresas

**"Propuesta de mejoramiento del proceso de distribución de
tarjetas de crédito en una Institución Financiera Privada del
Ecuador"**

Tutor: Esteban Melo

Gabriela Borja Reyes

Quito - Ecuador

RESUMEN

Las Instituciones Financieras dedicadas al negocio de Tarjeta de Crédito trabajan continuamente en nuevas estrategias que permitan captar nuevos clientes en el mercado competitivo en base a las necesidades del cliente y cumpliendo las regulaciones del Organismo de Control.

La Organización con más de 40 años de trayectoria en el Ecuador ha logrado posicionarse en el mercado Financiero Ecuatoriano ofreciendo a sus clientes un producto que satisfaga sus necesidades de consumo y con el respaldo de un apropiado proceso de Tarjeta de Crédito que permita entregar el producto final al cliente. Sin embargo, existen factores internos y externos que no permite cumplir con los tiempos de entrega.

Para identificar las debilidades en el proceso de Tarjeta de Crédito se realizó una encuesta a clientes de la Organización en Quito y Guayaquil, cuyos resultados permitieron identificar que los procesos de Afiliación, Distribución, Entrega y Activación Tarjeta de Crédito pueden ser mejorados con cambios significativos en el sistema informático de la Organización; comunicación interna y externa; capacitación; inclusión de nuevos procedimientos y validaciones ejecutadas por el usuario.

Finalmente, el resultado de la implementación de estas mejoras en el proceso significará un mejor servicio al cliente de la Organización desde el inicio hasta la entrega de su tarjeta de crédito, cumplimiento de tiempos, reducción de costos, mejora en las ventas y captación de clientes.

DEDICATORIA

Quiero dedicar el presente trabajo a mis Padres Alicia y Marco, por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, y sobre todo gracias por su amor.

A mis hermanos Mauri, Pol, Ritha y Susy por su ejemplo de superación y apoyo incondicional en cada etapa de mi vida y por el valor mostrado para salir adelante.

A mis pequeños Isa, Sofi y Pablito por mostrarme cada día que la vida es maravillosa y que con una sonrisa el mundo puede cambiar.

A todos los que me apoyaron para concluir esta tesis, gracias por su apoyo incondicional.

Gabriela

AGRADECIMIENTO

A Dios por la vida, la salud y por haberme permitido llegar hasta este momento y lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A la Universidad Andina Simón Bolívar por darme la oportunidad de estudiar y ser un profesional.

Un especial agradecimiento a mi director de tesis Eco. Esteban Melo por sus consejos y ayuda en la elaboración de esta tesis.

A la Institución Financiera Privada por facilitarme los medios necesarios para mi investigación.

A todos mis amigos y familiares que estuvieron conmigo durante todo este proceso, por sus palabras de aliento, su apoyo incondicional y todos sus consejos.

De todo corazón gracias.

Gabriela.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	4
DEDICATORIA	5
AGRADECIMIENTO	6
LISTA DE CUADROS	10
LISTA DE GRAFICOS.....	10
INTRODUCCIÓN.....	11

CAPITULO I

1. MARCO TEORICO	14
1.1. MEJORAMIENTO DE PROCESOS.....	14
1.2. GESTION DE CALIDAD	17
1.3. DISTRIBUCIÓN	19
1.4. LOGISTICA.....	23

CAPITULO II

2. INSTITUCIÓN FINANCIERA EN EL ECUADOR.....	27
2.1 BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	27
2.2 MANEJO DEL PRODUCTO DE TARJETA DE CRÉDITO EN LA ORGANIZACIÓN Y PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN EN EL SISTEMA FINANCIERO DEL ECUADOR.....	32
2.3 PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN EN EL SISTEMA FINANCIERO DEL ECUADOR.....	35

CAPITULO III

3. PROCESO DE DISTRIBUCIÓN DE TARJETA DE CREDITO EN LA ORGANIZACIÓN.....	37
3.1 ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DEL PROCESO DE DISTRIBUCION.....	37
3.1.1 PROCESO DE AFILIACIÓN DE TARJETA.....	37

3.1.1.1. VENTA DE TARJETA DE CRÉDITO.....	38
3.1.1.2. INVESTIGACION DEL CLIENTE Y APROBACION DE LA SOLICITUD	40
3.1.1.3. GRABACIÓN DE TARJETA DE CREDITO	41
3.1.1.4. DISTRIBUCIÓN DE TARJETA DE CREDITO.....	43
3.1.1.5. PROCESO DE LOGISTICA – COURIER.....	45
3.1.1.6. ACTIVACIÓN DE TARJETA DE CREDITO.....	47
3.2. IDENTIFICACIÓN DE LAS FALENCIAS EN EL PROCESO.....	49
3.2.1. ENCUESTA	50
3.2.2. RESULTADOS DE LA ENCUESTA	52
3.2.2.1. TARJETAS DE CRÉDITO DEL CLIENTE	54
3.2.2.2. PROCESO DE AFILIACION DE TARJETA DE CREDITO.....	55
3.2.2.3 PROCESO DE ENTREGA DE TARJETA DE CREDITO	60
3.2.2.4 PROCESO DE ACTIVACIÓN DE TARJETA DE CREDITO.....	63
3.2.2.5 PROCESO DE ACTUALIZACION DE DATOS.....	64
3.2.2.6 FECHA DE FACTURACIÓN O CORTE DE TARJETA DE CREDITO	65
3.2.3. ANÁLISIS CUANTITATIVO	67

CAPITULO IV

4. PROPUESTA DE MEJORA AL PROCESO DE DISTRIBUCIÓN	73
4.1. FALTA DE COMUNICACIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE	74
4.2. FECHA DE FACTURACIÓN DE TARJETA.....	76
4.3. ENTREGA DE TARJETA DE CRÉDITO	77
4.4. DOCUMENTACIÓN INCOMPLETA O DEVUELTA CON ERRORES.....	79
4.5. ACTUALIZACIÓN DE DATOS DEL CLIENTE	81
4.6. ERROR EN LA GRABACION DE TARJETA DE CREDITO.....	83
4.7. INDICADORES DE GESTION.....	85

CAPITULO V

5.1. CONCLUSIONES.....	91
5.2. RECOMENDACIONES.....	95
5.3 BIBLIOGRAFIA.....	97
5.4. GLOSARIO.....	99

ANEXOS

ANEXO 1: PROCESO DE AFILIACIÓN DE TARJETA DE CREDITO EN LA ORGANIZACIÓN.....	101
ANEXO 2: PROCESO DE AFILIACION INDIVIDUAL DE TARJETA DE CRÉDITO..	102
ANEXO 3: PROCESO DE AFILIACIÓN MASIVO DE TARJETA DE CREDITO	103
ANEXO 4: PROCESO DE DISTRIBUCIÓN DE TARJETA DE CREDITO	104
ANEXO 5: DETALLE DE TARJETAS DE CREDITO EMITIDAS EN LA ORGANIZACIÓN (SEPTIEMBRE 2011 A OCTUBRE 2012)	105
ANEXO 6: CAUSALES DE DEVOLUCIÓN DE TARJETAS DE CREDITO EMITIDAS EN ORGANIZACIÓN.....	107
ANEXO 7: COBERTURA LOGISTICA DEL COURIER A NIVEL NACIONAL	108
ANEXO 8: DETALLE DE RESULTADOS OBTENIDOS EN LA ENCUESTA CON RESPECTO A LOS PROBLEMAS PRESENTADOS EN EL PROCESO DE AFILIACIÓN DE TARJETA DE CRÉDITO.....	118
ANEXO 9: DETALLE DE RESULTADOS OBTENIDOS EN LA ENCUESTA CON RESPECTO A LA QUE TIPO DE TARJETA DE CREDITO POSEE A DEMAS DE LA EMITIDA POR LA ORGANIZACIÓN	121
ANEXO 10: PROPUESTA DE MEJORAS VENTAJAS Y DESVENTAJAS	123
ANEXO 11: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE – TARJETA DE CRÉDITO	129
MUESTRAS DE ENCUESTA	134

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Ciudades Encuestadas	53
Cuadro 2. Rango de Edades de Encuestados	53
Cuadro 3. Género de Encuestados	53
Cuadro 4. Colocación de Tarjeta de Crédito	56
Cuadro 5. Momento en el que se realizó la firma de contrato de tarjeta	56
Cuadro 6. Recibió llamada telefónica por parte de la Organización.....	58
Cuadro 7. Tuvo problemas durante el proceso de afiliación	59
Cuadro 8. Personas con que tuvo problemas en el proceso de Afiliación de tarjeta ..	60
Cuadro 9. Tiempo transcurrido para entrega de Tarjeta al cliente	62
Cuadro 10. Comparación de tiempos de entrega de tarjeta con Otra Institución Financiera.....	63
Cuadro 11. Activación de Tarjeta de Crédito.....	64
Cuadro 12. La Organización se comunicó con el cliente para actualizar sus datos.....	64
Cuadro 13. Fue consultado sobre la fecha de facturación para su tarjeta	66

LISTA DE GRAFICOS

Figura 1.1 Ruta de Calidad – Ciclo PHVA	18
Figura 1.2. Ciclo de Logística	24
Figura 1.3. Proceso de Afiliación de Tarjeta de Crédito	38
Figura 1.4. Porcentaje de Tarjeta que poseen los encuestados	54
Figura 1.5. Momento en el que se realizó la firma de contrato de tarjeta.....	57
Figura 1.6. Análisis de Tiempos Proceso de Afiliación de Tarjeta de Crédito.....	68

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo abordar uno de los inconvenientes que poseen actualmente las Instituciones Financieras Privadas del Ecuador con sus clientes y que genera un alto volumen de reclamos debido a la demora en la entrega de uno de sus productos: La tarjeta de crédito que hoy en día constituye un importante medio de pago y consumo en el mercado Nacional e Internacional.

Las Instituciones Financieras dedicadas al negocio de Tarjeta de Crédito trabajan continuamente en nuevas estrategias que permitan captar nuevos clientes en el mercado competitivo, en base a las necesidades del cliente y cumpliendo las regulaciones del Organismo de Control. Hoy en día, el promedio de entrega de tarjetas de crédito varía entre 2 y 15 días posteriores a la solicitud o colocación del cliente.

Por motivos de confidencialidad, el nombre de la Institución Financiera Privada sujeta de estudio no será mencionado en el presente trabajo, por lo que en adelante nos referiremos a la misma como **La Organización**.

El proceso actual de distribución de tarjeta de crédito en la Organización es afectado por los factores internos y externos que retrasa la entrega de la tarjeta física a los clientes.

La gestión de Procesos, ayuda a identificar las necesidades de los clientes y empleados, proveedores, administración, accionistas de la Organización y en

función de sus requisitos, identificar, definir y desarrollar los procesos necesarios para conseguir los objetivos establecidos.

El mejoramiento de procesos es una metodología orientada a aumentar la productividad, reducir el tiempo de ciclo de los procesos, incrementar la velocidad en el funcionamiento del proceso y buscar la optimización, contribuyendo a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la Organización. Los grandes cambios, tecnológicos, económicos y sociales de las Instituciones, generan un ambiente de competencia comercial, que busca mejorar la calidad de sus productos o servicios a través de un sistema de gestión de calidad basado en procedimientos estandarizados según normas internacionales.

Finalmente, los resultados del mejoramiento de procesos va a depender directamente del alto grado de respaldo aportado por el equipo que conforma la dirección de la empresa en búsqueda de optimizar la efectividad y la eficiencia, mejorando también los controles, reforzando los mecanismos internos para responder a la demandas de nuevos y futuros clientes.

A lo largo de la presente investigación se buscará responder la siguiente pregunta: *¿Existe una metodología que permita mejorar el proceso de distribución de tarjetas a través de un completo estudio donde aplican criterios, programación y herramientas acordes con la realidad de la Organización?* que permita mejorar el proceso de distribución de tarjeta de crédito y disminuir considerablemente los reclamos de los clientes generados por la demora en la entrega de su tarjeta de crédito.

CAPITULO I

1. MARCO TEORICO

1.1. MEJORAMIENTO DE PROCESOS

La orientación hacia los procesos forma parte de la cultura de las Organizaciones exitosas. Sin embargo, en Ecuador todavía existen Organizaciones que están enfocadas en una estructura por funciones, en donde existen varios responsables de acuerdo a las tareas que desempeña (en ocasiones existen muchos responsables de lo mismo), lo que afecta la competitividad de la Organización.

Para que una Organización funcione de manera eficaz y eficiente, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí (por ejemplo: investigación, diseño, producción y ventas en la conducción de los negocios) y posteriormente designar un responsable de proceso completo (desde su inicio hasta el final).

El mejoramiento de procesos es un esfuerzo continuo que busca identificar las debilidades de un proceso y utilizar este conocimiento para cambiarlo, con el objetivo de reducir la variación, complejidad y lograr la satisfacción del cliente.

Por lo tanto, el punto de partida para el mejoramiento es reconocer la necesidad que tiene la Organización (reconocer el problema) ya que si no se reconoce ningún problema, tampoco se reconoce la necesidad de

mejoramiento. El siguiente paso, es identificar las posibles soluciones del problema utilizando herramientas y metodologías apropiadas para mejorar el servicio al cliente y los indicadores de gestión.

El mejoramiento de la calidad de los procesos, permite alcanzar un cambio beneficioso para lograr altos niveles de rendimiento que son aplicables a las características del producto o del proceso con el objetivo de:

- Mejorar para aumentar los ingresos y mantener la satisfacción del cliente.
- Eliminar las deficiencias con el incremento del rendimiento de los procesos de trabajo, reducción de errores, reducción de los fallos en operaciones.

Los principios para el mejoramiento de la calidad de la producción Wenzell y Schölling, demuestran que los procedimientos para el mejoramiento de la calidad y el desempeño libre de errores se fundamentan en los siguientes principios:

- 1. Principio de complejidad.** El mejoramiento de la calidad abarca todos los procesos, factores, objetos, medios y fuerza de trabajo que intervienen en el proceso de creación de la empresa.
- 2. Principio de integración.** Todos los elementos del proceso de creación de la empresa serán analizados en cuanto a su contenido y al tiempo; el análisis de las relaciones de integración

conduce a la comprobación de la existencia de un sistema de regulación que permita el reconocimiento y la prevención de los fallos.

- 3. Principio de flexibilidad.** Las medidas de mejoramiento conducen a la flexibilidad del proceso de reproducción para la adopción de diferentes alternativas.
- 4. Principio de desarrollo continuo.** El proceso de mejoramiento se desarrolla de manera continua para lograr el desempeño libre de errores en todas las áreas y procesos de la empresa.
- 5. Principio de objetividad.** La eliminación de criterios subjetivos en la adopción de medidas de mejoramiento requiere el aprovechamiento de modelos, programas, computadoras, tecnologías de punta y demás logros de la ciencia y la técnica.
- 6. Principio de redundancia.** Para lograr una producción con calidad elevada se utilizan elementos redundantes en el proceso de mejoramiento de la calidad, es decir la identificación de errores y su prevención utilizando mecanismos a prueba de errores, métodos de trabajo conjunto y formas de organización para la colaboración en los análisis de los problemas de calidad y sus causas.
- 7. Principio de uniformidad.** Reconoce la aplicación de los principios de dirección, procedimientos, métodos, modelos y datos uniformes para el mejoramiento de la calidad.

8. **Principio de actualidad.** Reconoce la aplicación de los adelantos de la ciencia y la técnica en cuanto a la investigación de mercados, métodos de organización y dirección de la producción.
9. **Principio de simultaneidad.** Considera diferentes alternativas, sobre bases económicas, que incluyen el mejoramiento de la calidad de todos los procesos relacionados con un producto.
10. **Principio de la participación de los trabajadores.** Reconoce la participación de todos los trabajadores en el proceso de mejoramiento, generando un compromiso y la participación activa de la dirección.

1.2. GESTION DE CALIDAD

Un sistema de gestión de la calidad es una estructura operacional de trabajo, integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales para guiar las acciones de la fuerza de trabajo y la información de la Organización de manera práctica y coordinada, que asegure la satisfacción del cliente y bajos costos para la calidad.¹ Es decir, es una serie de actividades que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos para lograr la calidad de los productos o servicios que una Organización ofrece a sus clientes.

La calidad es la satisfacción plena de las necesidades de los clientes a través de un proceso de mejoramiento continuo; con el fin que sus

¹ Feigenbaum, A. V. (1991). Defining the Total Quality System. En A. V. Feigenbaum, Total Quality Control (3ra. Edición ed., pág. 78). McGraw-Hill

productos y servicios se obtengan sin defectos (hacer bien las cosas desde la primera vez) bajo las normas establecidas y dando respuestas inmediatas a las necesidades de los clientes.

La mejora continua de la calidad de trabajo en la Organización permite mantener una alta eficiencia y asegura que sus productos cumplan con las especificaciones predeterminadas; a través de la ejecución de una secuencia de actividades que permiten solucionar problemas o llevar a cabo proyectos en cualquier área de trabajo de la Organización.

Su origen es conocido como el ciclo Deming, que se fundamenta en un método que apoya a la administración en la búsqueda de la mejora continua. Esta metodología es conocida como PHVA (Planear – Hacer – Verificar – Actuar).

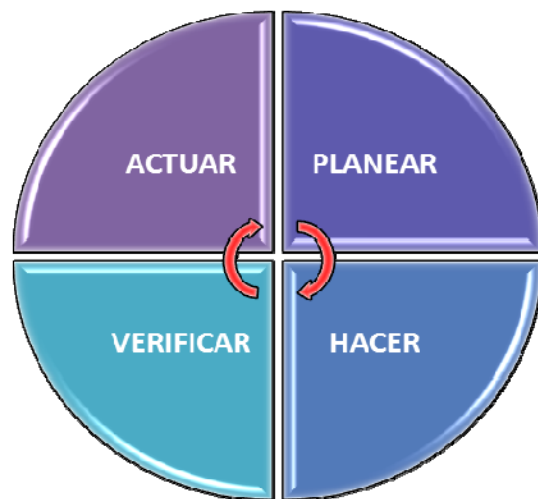


Figura 1.1 Ruta de Calidad – Ciclo PHVA

- **Planear o Planificar:** Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la Organización.
- **Hacer:** Implementar los procesos.
- **Verificar:** Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto e informar sobre los resultados.
- **Actuar:** Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

1.3. DISTRIBUCIÓN

La integración de una Organización con el cliente (crear intimidad con el consumidor final) conduce a una ventaja competitiva en la medida que se identifiquen los requerimientos y necesidades específicas de cada segmento de los clientes.

La integración interna, se basa en la coordinación de los procesos dentro de la Organización relacionados con la administración de recursos y materias primas, así como la fabricación y distribución física hacia los consumidores finales. Para lo cual, las Organizaciones deben realizar una adecuada mezcla de procesos internos y externos (hacia los proveedores) que le permitan satisfacer las expectativas cada vez más

amplias de la demanda de los consumidores. En el proceso de distribución, el canal de marketing y la distribución física son componentes importantes a la hora de la toma de decisiones.

DISTRIBUCIÓN FÍSICA

La distribución física se encarga del desplazamiento del producto al lugar correcto, en las cantidades adecuadas y en el momento oportuno lo que genera una rentabilidad atractiva a la empresa; a través de un adecuado ordenamiento de los espacios necesarios para el movimiento del material, almacenamiento, trabajos indirectos y otras actividades o servicios (equipo de trabajo y personal). La distribución física se clasifica en:

- **Distribución por Producto**

En la distribución por producto, la línea de producción está orientada según el flujo del producto y la secuencia de las operaciones colocando una operación seguida inmediatamente de la siguiente, es decir, el producto recorre la línea de producción de una estación a otra.

Las ventajas de este tipo de distribución son la reducción del tiempo total de la producción, disminución del material en proceso, baja inversión en materiales, utilización más efectiva de la mano de obra; y generando un mayor control sobre la producción y sobre el recurso humano.

Por otro lado, las desventajas de este tipo de distribución son el aumento de la inversión; poca flexibilidad (son diseñados para un producto específico); generación de tiempos muertos en determinados puestos de trabajo.

- **Distribución por Proceso**

La distribución por proceso busca generar una variedad de operaciones productivas sobre una variedad de partes, es decir brindar un mayor número de alternativas a la Organización.

Las ventajas de utilizar la distribución por procesos es utilizar de una mejor manera los equipos con los que cuenta la Organización, permitiendo una menor inversión de la adquisición de nuevos equipos; además, existe una mayor flexibilidad para cambios en los productos y en el volumen de la demanda (mayor variedad de productos).

La mayor desventaja de este tipo de distribución es generar un alto nivel de inventarios de trabajo en proceso, ocasionando un mayor costo de almacenamiento, manutención; la necesidad de mano de obra más calificada.

- **Distribución por grupo o célula de fabricación**

La distribución por grupo o células de fabricación, es una combinación entre la distribución orientada a los procesos y la orientada al producto; en donde se crean sub departamentos que funcionan con cierta independencia.

Las ventajas de la distribución por grupo es la reducción del tiempo de puesta en marcha del proceso, así como la reducción del tiempo en el traslado de materiales, inventarios de trabajo en proceso y sobre todo una reducción en el tiempo de producción.

Por otro lado, la mayor desventaja de este tipo de distribución, es la clasificación en grupos homogéneos por proceso para asignarle una célula de fabricación; para lo cual se requiere ordenar los equipos de cada célula en un flujo estándar donde las partes sigan la misma secuencia que los equipos.

- **Distribución por posición fija**

La distribución por posición fija, establece que el material o los componentes principales de la producción permanezcan en un lugar fijo, mientras que las herramientas, personal y material se llevan a él.

Las ventajas de utilizar la distribución fija es la reducción de la manipulación de la unidad principal de montaje; se produce una alta flexibilidad para adaptarse a variantes de un producto o a una diversidad de productos.

Por otro lado, la desventaja es que requiere un gran espacio físico; mantención de las piezas hasta el instalación principal del montaje; el costo de traslado de la pieza mayor del material es mayor.

La eficiencia de la distribución física puede ser un factor esencial para mantener una ventaja competitiva, en especial en las Organizaciones con una distribución general e intensiva.

1.4. LOGISTICA

La logística es un factor estratégico para el éxito de una Organización, de tal manera que un producto de alta calidad puede fracasar si la logística de su distribución produce insatisfacción en los clientes, convirtiéndose en una de las herramientas del proceso de aporte efectivo de valor a los productos cuyas actividades desarrolladas son intensivas en mano de obra (ubicación de los recursos en el lugar adecuado y en el tiempo convenido).

La logística comprende todas las actividades y procesos necesarios para la administración estratégica del flujo y almacenamiento de materias primas y componentes, productos en proceso y productos terminados; de tal manera, que éstos estén en la cantidad adecuada, en el lugar correcto y en el momento apropiado; creando una disciplina de la cadena de suministro que busca optimizar el flujo de materiales y la información de un lado a otro de la cadena, alcanzando una mejora de servicio, al menor costo y el menor nivel de inventarios posible.

La optimización de estas variables tiene un impacto positivo en la Organización, por ejemplo: el contar con la disponibilidad de producto maximiza el plan de ventas, mientras que menores costos aumentan el margen de ganancia, la combinación de estas variables tienen un efecto positivo en el ingreso neto de la Organización. Por otro lado, la reducción de inventarios libera efectivo que la Organización puede

utilizar para inversión, en lugar de pedir un préstamo y pagar un interés por el mismo.

La Organización debe cumplir con el ciclo de vida que permita alcanzar su objetivo de satisfacer las necesidades de sus clientes con un alto nivel de calidad. Las fases del ciclo son: hacer disponible, el producto correcto, en la cantidad deseada, en las condiciones requeridas, en el lugar solicitado, en el tiempo exacto y al mínimo costo.



Figura 1.2. Ciclo de Logística

La logística y la distribución son dos procesos que se encuentran íntimamente relacionados cuyo objetivo es obtener una ventaja competitiva y generar un valor significativo a la Organización; además son términos equivalentes y que abarcan el conjunto de operaciones

llevadas a cabo para que el producto recorra el camino desde su punto de producción hasta el consumo, siendo los canales de distribución los que posibilitan el desarrollo de estas actividades.

CAPITULO II

2. INSTITUCIÓN FINANCIERA EN EL ECUADOR

2.1 BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La Organización con más de 40 años de trayectoria en el Ecuador ha logrado posicionarse en el mercado Financiero Ecuatoriano ofreciendo a sus clientes un producto que satisfaga sus necesidades de consumo, solvente gastos imprevistos y facilite el manejo de sus finanzas personales y familiares solucionando sus necesidades de dinero sin tener que portar efectivo.

En 1974, inició un plan de difusión, conocimiento y utilización de la tarjeta de crédito emitidas por la Organización alrededor de todo el país. En 1987, la Organización amplió su cobertura y alcance permitiéndole así consolidarse definitivamente como la empresa líder en el mercado de tarjetas de crédito de Ecuador y diez años más tarde en 1997, recibió la aprobación por parte de la Superintendencia de Bancos y Seguros para convertirse en Sociedad Financiera.

En la actualidad, la Organización es líder en el mercado con más de 27 mil establecimientos afiliados y convenios con las Instituciones de mayor prestigio del país, lo que ha permitido que sus clientes tengan acceso a un sinnúmero de beneficios tanto a nivel nacional como internacional con un servicio de calidad mediante procesos ágiles, claros y sencillos. La tarjeta de crédito emitida por la Organización es aceptada alrededor de

todo el mundo, en más de 180 países y cuatro millones de establecimientos a nivel internacional.

Las tarjetas de crédito se han convertido en una parte esencial de la vida cotidiana de la mayoría de personas y ha cambiado por completo la gestión de las finanzas personales; además de ser un medio de pago muy poderoso que ayuda a reducir el riesgo de portar dinero en efectivo y otorga un financiamiento automático a 30 días, mientras que el dinero en efectivo puede estar ganando intereses en otra herramienta financiera hasta realizar el pago de la tarjeta.

Las ventajas que ofrece la Organización a sus clientes son:

- Tiene acceso a financiamientos a bajo costo o gratuitos a través de tarjeta de crédito.
- Acceso a diferentes formas de pago de los montos adeudados (total o mínimo).
- Acceso a la prestación de algunos servicios que le brindan mayor comodidad (reservaciones en hoteles, renta de vehículos, centros de espectáculos), pagos de servicios básicos o privados (teléfono, televisión por cable, telefonía celular, pago de impuesto) de manera recurrente.
- Acceso a cajeros automáticos; compras por internet a nivel nacional o internacional; también puede acceder a productos financieros adicionales como avances en efectivo y planes de acumulación (que se convierte en un tipo de ahorro inversión).

- Acceso a beneficios sin costo como: Asistencia al Hogar, Asistencia en Viajes, Asistencia al Vehículo y Asistencia de Emergencia en Viajes.

La estructura de la Organización, se encuentra regida bajo las prácticas de Buen Gobierno Corporativo, logrando la eficiencia en su administración gracias a la eficaz atención a los grupos de interés como son los accionistas, los acreedores, los clientes, los empleados y la sociedad en general. El Directorio es el responsable de la estrategia corporativa, las políticas internas y la evaluación de los resultados de la gestión de las diferentes áreas de la Organización.

Las operaciones realizadas por la Organización se encuentran facultadas por la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero. La aplicación adecuada de estrategias en su portafolio de productos ofrecidos a sus clientes, ha provocado un crecimiento de sus activos a través de la colocación de un mayor nivel de cartera de crédito y un aumento en el pasivo total mediante un crecimiento de la cantidad de captaciones.

La Organización, ha logrado mantener un nivel bajo de morosidad y una mejora en la calidad de la cartera; a través de una constante gestión de cobranzas que se desarrolla a partir de un conocimiento profundo de sus clientes.

Con una gran trayectoria, reconocimiento y prestigio entre todos sus clientes a nivel mundial, la Organización se proyecta hacia los desafíos de la industria y permanece en una constante evolución con el objetivo de ofrecer a todos sus clientes una amplia gama de productos y servicios diseñados para satisfacer sus necesidades y superar sus expectativas.

La Organización ha establecido un conjunto de medidas, a fin de prevenir actos de corrupción o conflictos de interés:

- Procedimientos de control de cumplimiento de las políticas, procesos y normas establecidas.
- Sistemas de control del uso adecuado de la información privilegiada.
- Actualización de datos personales y declaración anual de cualquier situación o transacción que pudiese provocar un conflicto de interés, por parte de un colaborador.

La Organización cuenta con un proceso de administración integral de riesgos con los más altos estándares internacionales y de la normativa establecida por el Organismo de Control. La aplicación del proceso implica una eficiente gestión de identificación, medición, monitoreo y mitigación de riesgos; permitiendo mantener un crecimiento saludable de la cartera, un mejoramiento sostenido del portafolio de clientes y una adecuada estimación de disponibilidades crediticias en un ambiente empresarial de alta solvencia y liquidez que ha colocado a la

Organización a la vanguardia del Sistema Financiero del Ecuador. Además, se ha desarrollado una serie de procesos, modelos, herramientas expertas y metodologías que garantizan óptimos niveles de manejo de riesgos a lo largo sus divisiones; que contribuyen a generar valor para sus accionistas, clientes y al desarrollo del sistema financiero nacional.

La adecuada y responsable evaluación en la concesión de crédito, garantiza que los niveles de riesgo asumidos por la Organización no afecten la capacidad de pago de los consumidores en términos de recuperación de cartera. Así como, la correcta fijación de los niveles máximos de endeudamiento de los clientes se compensa con la capacidad de pago en equilibrio con sus ingresos, procurando que el cliente no ponga en riesgo los recursos destinados a su sustento.

La Ley de Buró de Información Crediticia, sobre la base de la Ley de Instituciones Financieras, permite difundir información crediticia de los Clientes del sistema financiero entre las instituciones del sector, con el fin de minimizar el riesgo de sobreendeudamiento.

La Organización posee una cultura de seguridad de información orientada a proteger los datos de los clientes, a través del cumplimiento de los más altos estándares internacionales de seguridad, teniendo para el efecto normas aprobadas de uso de información; lo que garantiza su integridad, confidencialidad y disponibilidad. Adicionalmente, cuenta con

un código de ética que establece que toda la información (contable, administrativo, comercial o personal del cliente) se mantenga de manera confidencial y no pueda ser entregada a terceros.

2.2 MANEJO DEL PRODUCTO DE TARJETA DE CRÉDITO EN LA ORGANIZACIÓN Y PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN EN EL SISTEMA FINANCIERO DEL ECUADOR

La Organización ofrece una amplia gama de productos y servicios financieros, como por ejemplo: tarjeta de crédito, financiamiento, inversiones, seguros y asistencias, pago de servicios, entre otros. Siendo su principal producto la tarjeta de crédito que es un medio de pago que facilita las transacciones que desean realizar los clientes (reemplaza al efectivo), generando una alternativa más segura y fácil de pago.

La Organización a través del conocimiento continuo y anticipado de las necesidades de cada uno de sus segmentos, busca alcanzar el objetivo de convertirse en el medio preferido de pago de sus clientes:

- Creando productos innovadores para jóvenes.
- Facilitando el pago de servicios a través de internet de manera cómoda, ágil y segura.
- Entregando beneficios en establecimientos líderes a través de productos convenio en principales cadenas de Supermercados,

Farmacias, Hospitales, Clubes, Hoteles, artículos deportivos entre otros.

- Facilitando el acceso a soluciones de consulta de movimientos y estados de cuenta vía internet o móvil.
- Ofreciendo una amplia solución de asistencia y seguros.

La Organización, ofrece una gran variedad de productos en función a la satisfacción de las necesidades de sus clientes personales y corporativos manteniendo la búsqueda permanente de más y mejores beneficios; es así, que cuenta con convenios comerciales con distintas entidades que entregan beneficios y cuyas tarjetas son de circulación restringida en el Establecimiento con el que se mantiene el acuerdo.

Actualmente, la Organización cuenta con tarjetas convenio activas con más de 50 empresas a nivel nacional, que incluyendo a clubes, hospitales, establecimientos educativos, agencias de viajes, tiendas deportivas y hoteles, ofreciendo múltiples beneficios como descuentos y servicios especiales a nivel nacional e internacional sin costos adicionales para los clientes.

Otros beneficios que ofrece la Organización para sus clientes, es el realizar sus pagos con diferentes planes de financiamiento y con una variedad de tipos de créditos: crédito corriente, crédito diferido a 3, 6, 9, 12 hasta 48 meses, planes sin intereses. Así mismo, los clientes pueden

cancelar sus compras de bienes o servicios de manera ágil y segura a través de internet.

La operación de tarjetas de crédito tiene como riesgo inherente el fraude en el proceso transaccional. El control y mitigación del fraude se logra mediante la capacitación en seguridad de ventas a todos los establecimientos afiliados, un adecuado esquema de información y orientación a los clientes, un eficiente y permanente monitoreo de transacciones cuyo resultado es mantener niveles bajos de índices de fraude en comparación a los niveles internacionales.

ESTABLECIMIENTOS AFILIADOS

El modelo de negocios de la Organización se basa en ofrecer a los clientes una amplia variedad de Establecimientos comerciales que proporcionen los productos y servicios requeridos por ellos, con el objetivo de convertirse en el socio de negocios preferido por los Establecimientos de Ecuador, para alcanzar mayores y mejores ventas, a través de propuestas de valor, definidas en función del conocimiento de sus necesidades y bajo los principios éticos y de responsabilidad corporativa.

La red de establecimientos se agrupa en diferentes giros de negocios (restaurantes, hoteles, servicios financieros, supermercados, academias, líneas aéreas, entre otros), segmentados en función del sector

económico y del tamaño. En cuanto a la comunicación con los Establecimientos, ésta se lleva a cabo a través de asesores comerciales, portal de servicios Web para Establecimientos y centrales telefónicas de servicios y autorizaciones.

2.3 PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN EN EL SISTEMA FINANCIERO DEL ECUADOR

En el Ecuador son cuatro tarjetas de crédito que posee un mayor porcentaje de aceptación por los tarjetahabientes a nivel nacional; siendo las tarjetas emitidas por la Organización la de mayor preferencia y reconocidas del Ecuador seguidas por Mastercard, Visa, American Express y Otras Tarjetas de crédito emitidas por Instituciones Financieras – Bancos.

La tarjeta de Crédito ha alcanzado una importante participación en los hogares Ecuatorianos facilitando la adquisición de bienes y servicios sin necesidad de contar con dinero físico en ese momento. En el Ecuador, el consumo con tarjetas de crédito fue de \$4 888 millones en 2008. Esta suma se elevó para 2011 a \$7 207 millones, con un total de 2 227 000 tarjetas circulantes hasta el año pasado, según datos del Organismo de Control.

CAPITULO III

3. PROCESO DE DISTRIBUCIÓN DE TARJETA DE CREDITO EN LA ORGANIZACIÓN

3.1 ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DEL PROCESO DE DISTRIBUCION

Para analizar el proceso de Distribución dentro de la Organización, es importante conocer el proceso macro del cual forma parte la distribución con el propósito de identificar las debilidades del proceso que generan los reclamos de los clientes. El proceso de distribución abarca varios productos que se maneja en la Organización, por lo que esta investigación se centrará en el análisis del proceso macro de Tarjeta de Crédito desde la afiliación hasta la entrega de la tarjeta física al cliente.

3.1.1 PROCESO DE AFILIACIÓN DE TARJETA

El proceso de afiliación de Tarjeta en la Organización está conformado por los subprocesos:

- Venta y Colocación
- Ingreso de datos en el sistema
- Investigación del cliente
- Aprobación de Solicitud de tarjeta
- Grabación o Emboce de Tarjeta

- Distribución de Tarjeta
- Activación o Descargue de Tarjeta

El cumplimiento adecuado de los subprocesos permite obtener como resultado final un cliente satisfecho al contar con una tarjeta de crédito de prestigio y confiable. A su vez, los subprocesos están integrados por actividades mutuamente relacionadas, las cuales transforman elementos de entrada en resultados (ver ANEXO 1).



Figura 1.3. Proceso de Afiliación de Tarjeta de Crédito

Durante el proceso de afiliación de tarjetas, se realizan tres contactos con el cliente:

- Venta o Colocación.
- Llamada de Bienvenida.
- Distribución (Entrega de Tarjeta física al cliente)

3.1.1.1. VENTA DE TARJETA DE CRÉDITO

En la Organización se realizan dos clases de afiliación de tarjeta: Individual y Masiva.

- *La Afiliación Individual o afiliación bajo demanda*, consiste en la generación de una tarjeta de crédito por solicitud de un cliente (ver ANEXO 2).

El cliente o cliente potencial, se acerca a una oficina de la Organización donde recibe asesoramiento de un ejecutivo sobre el producto al que puede acceder en base a su perfil crediticio. Una vez identificado el producto, el cliente reúne los documentos requeridos por la Organización y posteriormente firma los contratos y documentos de ley para iniciar el trámite de afiliación de tarjeta. Finalmente, el ejecutivo asignado realiza una primera revisión de los documentos para proceder con el ingreso de los datos del cliente en el sistema.

- *En la Afiliación Masiva*, la Organización realiza la colocación de tarjetas a clientes o clientes potenciales de una base de datos a través de la gestión telefónica (ver ANEXO 3).

En caso que el cliente o cliente potencial acepta la tarjeta se procede con el registro de información personal, laboral y financiera en el sistema; que más adelante permita realizar una investigación y confirmación de datos que compruebe que el cliente tiene un perfil confiable.

3.1.1.2. INVESTIGACION DEL CLIENTE Y APROBACION DE LA SOLICITUD

Una vez que los datos del cliente se ingresaron en el sistema, un área especializada realiza la investigación personal, laboral y financiera del cliente que permitan comprobar la información proporcionada en la solicitud, el tiempo promedio utilizado para dicho proceso es de 5 días en los cuales se aprueba las solicitudes. Si la información proporcionada por el cliente es consistente y auténtica, el área de aprobación pasa la solicitud al siguiente subproceso (Grabación de Tarjeta); caso contrario, el ejecutivo de aprobación puede solicitar otros documentos que respalden la información ingresada en la solicitud para tomar una decisión.

Una vez aprobada la solicitud, se realizan dos procesos en paralelo: la grabación de la tarjeta y la gestión de bienvenida a los nuevos clientes a la Organización, a través de una llamada telefónica a los nuevos clientes en la cual se explican los beneficios y compromisos que se adquiere al adquirir una tarjeta de crédito. Además se aprovecha la llamada para ofrecer otros productos de la Organización.

3.1.1.3. GRABACIÓN DE TARJETA DE CREDITO

La grabación física de tarjeta o emboce de tarjeta consiste en generar el plástico físico con los datos de la nueva tarjeta para el cliente aprobado, el servicio de embozado se utiliza específicamente para la grabación de información almacenada en la bases de datos (letras y números únicamente) en alto relieve. La personalización de la grabación puede ser complementada con la codificación de bandas magnéticas o de chip dependiendo de las necesidades de la Organización.

Diariamente en la Organización, se imprime un promedio diario de 1200 tarjetas de crédito para atender a la demanda a nivel nacional entre las que se encuentran tarjetas nuevas (afiliación individual y masiva), renovaciones, reposiciones, canjes de tarjeta.

Para la grabación de las tarjetas, la Organización mantiene un stock considerable de plásticos vírgenes (limpios) con el diseño de tarjeta en los cuales se grabarán los datos del cliente una vez aprobada la solicitud de afiliación. La información que se graba en el plástico es el descrito a continuación:

ANVERSO TARJETA DE CREDITO

- **Número de tarjeta:** El número de tarjeta es impreso en alto relieve y está conformado por 16 dígitos y empiezan por un 4

cuando corresponde a la marca Visa, con 5 cuando se trata de la marca Mastercard y 3 cuando corresponde a Diners.

- **Fecha de afiliación:** Corresponde a la fecha a partir de la cual es cliente de la Organización.
- **Fecha de caducidad:** Fecha en la cual finaliza la vigencia de la tarjeta, esta puede variar entre 2 y 3 años.
- **Nombre o identificador del titular:** El nombre del titular de la tarjeta que se presenta en el anverso del plástico.

REVERSO TARJETA DE CREDITO

- **Elemento de seguridad numérico (CVV2):** Es el código de seguridad asignado al cliente para realizar consumos en establecimientos; puede aparecer en el espacio reservado a la firma del titular o junto a éste.
- **Espacio para la firma:** El espacio para la firma debe aparecer en el reverso de la tarjeta. Este espacio mostrará el logo de la "Organización" impreso repetidas veces a modo de fondo.

Otros elementos importantes que se presentan en la tarjeta de crédito entregada al cliente son:

- **Chip:** Este dispositivo es opcional y depende de las necesidades de la Organización. La información contenida en el chip está protegida mediante encriptación y funciona junto con la firma del titular o el número PIN para hacer más seguro el pago.

- **Imagen ultravioleta:** Cuando la tarjeta se sitúa bajo una luz ultravioleta la imagen impresa con tinta ultravioleta será visible en el centro de la tarjeta. Esta imagen es opcional y puede variar de acuerdo al tipo, marca y diseño de la tarjeta.
- **Logotipo Franquicia:** El logotipo de la Franquicia que respalda la emisión de la tarjeta de crédito y puede ser colocada en la esquina superior o en la inferior de la tarjeta.

Finalizado el proceso de grabación física de la tarjeta de crédito, el departamento responsable genera una base con las tarjetas grabadas y entrega la información al Courier (empresa externa) para la distribución de tarjeta a los clientes.

3.1.1.4. DISTRIBUCIÓN DE TARJETA DE CREDITO

En el proceso de distribución de tarjeta se pueden identificar dos fases o etapas que conllevan a la entrega de tarjeta al cliente (ver ANEXO 4):

La primera fase inicia una vez que la Organización entrega los plásticos grabados al Courier junto con la base de datos de los clientes para cada ciclo de distribución de tarjeta, misma que sirve para validar la calidad de las direcciones y ajustar las mismas para minimizar los rezagos por errores en las direcciones, direcciones incompletas o mal escritas. En la segunda fase, el Courier valida que

la información entregada este completa y realiza la clasificación del producto para proceder con el ensobrado de tarjeta, junto a un kit de bienvenida cuando se trata de nuevos clientes y de una carta de compromiso con el cliente cuando se trata de una renovación de tarjeta.

Para realizar la distribución de tarjeta, el Courier posee mapas digitalizados de cada ciudad del Ecuador, que sirve para el proceso de zonificación, ruteo y optimización de recursos, generando niveles de productividad superiores a los de otras empresas manteniendo el compromiso con sus clientes de garantizar el cumplimiento de estándares de calidad de servicio los 365 días del año, 7 días a la semana y las 24 horas del día. Las tarjetas ensobradas son clasificadas por zonas de ubicación para la distribución a los clientes.

Para la entrega de tarjeta existen acuerdos de servicios entre el Courier y la Organización al momento de realizar el contrato de servicios, según los cuales el tiempo máximo para la entrega de tarjeta es de ocho días considerando la ubicación geográfica del cliente. A pesar que existe una validación previa de las direcciones de entrega de tarjeta, existen casos en las que no localizan a los clientes, para lo cual el Courier realiza llamadas telefónicas y visitas al cliente según el estándar establecido en el acuerdo de servicio (tres visitas). Junto con la entrega de tarjetas, el Courier es el

encargado de gestionar la firma de contratos y documentos habilitantes con el cliente cuando se trata de una afiliación masiva.

Una vez realizada la gestión de distribución de tarjeta con el cliente, el Courier genera y entrega a la Organización una base con el detalle de las tarjetas entregadas al cliente y las que son devueltas confirmando el causal de la misma junto con las tarjetas físicas rezagadas y los contratos correctamente firmados.

Durante el 2012, se entregaron aproximadamente 105000 tarjetas físicas a clientes entre los que se encuentran tarjetas generadas por renovaciones, reposiciones, canjes, tarjetas nuevas como resultado de la afiliación individual y colocación masiva. El porcentaje de devolución es aproximadamente el 12% del total de las tarjetas grabadas en el año. En el ANEXO 5 se detalla el número de tarjetas entregadas a los clientes y las devoluciones de tarjetas.

3.1.1.5. PROCESO DE LOGISTICA – COURIER

La empresa de Courier mantiene un proceso logístico en el que maneja un sistema de zonificación de cada ciudad del Ecuador que es utilizado como base para la entrega de tarjetas a los clientes en el que se ha establecido tiempo de entrega de acuerdo a la distancia y al personal disponible para la entrega en dicha ciudad.

La zonificación es un proceso a través del cual el Courier asigna un ID de zona geográfica a cada uno de los registros de la base de datos que proporciona el cliente de acuerdo a la distancia que existe entre la zona y el punto de referencia del Courier (oficina principal del Courier), permitiendo establecer el tiempo de entrega de tarjeta a los clientes. Actualmente, el Courier maneja tres grande grupos para la clasificación de zonas: sector urbano, periféricos1 (sectores cercanos a la ciudad), periféricos2 (sectores más alejados a la ciudad), en base a esta clasificación se establece un tiempo de entrega que varía entre 24 a 96 horas.

DISTANCIA	TIEMPO DE ENTREGA
SECTOR URBANO	24 HORAS
PERIFÉRICO 1 (sectores cercanos a la ciudad)	48 HORAS
PERIFÉRICO 2 (sectores más alejados a la ciudad)	72 – 96 HORAS

Esta clasificación permite asignar el número de recursos (motorizados) para la entrega de tarjetas y el cumplimiento de los estándares de tiempo establecidos.

Una vez realizado la entrega de las tarjetas, el Courier genera un detalle de las tarjetas entregadas a los clientes, el comprobante de recepción, contratos firmados y los rezagos de las tarjetas junto con las observaciones respectivas para ser entregado a la Organización.

3.1.1.6. ACTIVACIÓN DE TARJETA DE CREDITO

La activación de tarjeta se realiza una vez recibido la base del Courier con el detalle de las tarjetas entregadas a los clientes, para lo cual el departamento autorizado ejecuta un filtro que permite clasificar a las tarjetas en dos grupos:

- Tarjetas con contrato en la afiliación
- Tarjetas con contrato en la entrega.

A cada uno de estos grupos se aplica un proceso diferente de activación.

En el grupo de tarjetas con contrato en la afiliación, se consideran las tarjetas generadas por renovaciones, reposiciones, canjes y afiliación individual y el contrato firmado es entregado por el cliente en el momento de la afiliación. La activación se realiza a través de un proceso automático que consiste en subir al sistema un archivo texto con el detalle de número de cédula, número de tarjeta y tipo de producto de las tarjetas entregada al cliente. Una vez ejecutado el proceso, el sistema automáticamente asigna la fecha de caducidad de la tarjeta en base a parámetros establecidos en la Organización y a la fecha de aprobación de la solicitud.

En el grupo de tarjetas con contrato en la entrega, se consideran las tarjetas generadas por afiliación masiva y la firma de los contratos

son gestionados por el Courier en la entrega de la tarjeta. Para la activación de tarjeta se inicia la verificación uno a uno de los contratos firmados y documentos habilitantes del cliente, donde los clientes que tengan la información completa y correcta son procesados a través de la carga en el sistema de un archivo texto con el detalle de número de identificación, número de tarjeta y tipo de producto de las tarjetas entregadas al cliente; luego de lo cual, el sistema asigna automáticamente la fecha de caducidad de la tarjeta en base a parámetros establecidos en la Organización y a la fecha de aprobación de la solicitud.

Para los casos de clientes que presentan inconsistencias en la documentación entregada, el ejecutivo autorizado de la Organización informa al Courier los casos que presentaron novedades y entrega un detalle de los documentos que deben ser gestionados nuevamente con el cliente dentro del tiempo establecido en el acuerdo de servicio entre el Courier y la Organización. Una vez regularizados los documentos, se ejecuta el proceso de activación de tarjeta.

Si el Courier no pueda regularizar los documentos del cliente, estos son devueltos a la Organización quien gestiona directamente con el cliente y realiza la actualización de dirección de entrega de tarjeta y teléfonos de contacto durante un tiempo determinado (3 meses). Actualizada la información del cliente, se entrega nuevamente al

Courier la tarjeta para la gestión de entrega respectiva. Una vez finalizado el proceso de activación de tarjeta, el cliente puede realizar consumos con su tarjeta en los establecimientos afiliados a la Organización.

3.2. IDENTIFICACIÓN DE LAS FALENCIAS EN EL PROCESO

La Organización produce servicios de calidad para satisfacer todas las necesidades financieras de sus clientes de manera responsable, excediendo sus expectativas a través del conocimiento y la innovación.

Sin embargo, se puede presentar casos en los que sus clientes no se sientan totalmente satisfechos con la calidad de los servicios que brinda su tarjeta de crédito, lo que ocasiona la generación de reclamos por parte del cliente y en casos extremos la cancelación de la tarjeta de crédito.

Por lo tanto, el correcto manejo del producto de cara al cliente junto con la eficiencia en la entrega de los productos, el cumplimiento y la competencia son factores que relacionan la distribución física con el éxito de las ventas de una Organización.

3.2.1. ENCUESTA

Considerando lo antes mencionado se realizó una encuesta a clientes de la Organización con el objetivo de identificar las falencias o debilidades del proceso de afiliación de tarjeta de crédito.

Para el cálculo de la muestra de encuestados se considera un nivel de confianza del 95% que equivale a 1,962; con una probabilidad de éxito del 50% y probabilidad de fracaso del 50% (utilizando un criterio conservador) y un porcentaje máximo de error permitido de 3%. Aplicando la siguiente fórmula que no considera el tamaño de la población (no está determinada), se obtiene el siguiente resultado:

$$n = \frac{Z_a^2 \times p \times q}{d^2}$$

Donde: Z = Nivel de confianza = 1,962

P = Probabilidad de éxito = 0,5

Q = Probabilidad de fracaso = 0,5

D = Precisión = 0,03

Reemplazando los valores en la fórmula:

$$n = ((1,962)^2 \times 0,5 \times 0,5) / (0,03)^2$$

n = 1067 encuestados

Para la presente investigación se ha considerado un tipo de muestreo no probabilístico – por cuota en donde se selecciona un número de individuos que reúnen unas determinadas condiciones con el fin de obtener resultados que aporten a identificar los inconvenientes de los clientes con el proceso de distribución de tarjeta.

Sin embargo, un tiempo limitado, un alto costo y una zona geográfica amplia (a nivel nacional) son factores que limitan la ejecución del cuestionario a los 1067 encuestados; por tal motivo se ha considerado una muestra más pequeña tomando como base el 1% del total de tarjetas emitidas por la Organización en el mes de Octubre 2012 (ANEXO 5) y por la facilidad de aplicación se escogió a Quito y Guayaquil como ciudades para la encuesta.

Características de clientes encuestados:

- Clientes cuya ciudad sea: Quito y Guayaquil.
- Cliente cuyo género sea: Masculino y Femenino.
- Clientes cuya edad se encuentre entre los 25 y 55 años de edad.

Características de la encuesta:

- Encuesta anónima (mantener la confidencialidad de los clientes)
- El cuestionario está compuesto por preguntas de opción múltiple y preguntas cerradas que permiten obtener un estándar en las respuestas de los encuestados (ver ANEXO 10).
- Las preguntas estarán agrupadas por categorías o temas que permitan realizar un mejor análisis de los resultados.

- Para la obtención de los resultados se utilizará una tabulación cruzada que permita obtener y sintetizar resultados a través de dos variables específicas; por ejemplo: características y ciudades encuestadas.

Para lograr los objetivos señalados se diseñó un cuestionario compuesto por un total de 17 preguntas agrupadas de la siguiente manera:

- 5 Preguntas relacionadas con datos personales (ciudad, género, edad)
- 6 Preguntas relacionadas con el proceso de afiliación de tarjeta de la Organización.
- 2 preguntas relacionadas con el proceso de entrega de tarjeta de crédito
- 1 pregunta relacionada con el proceso de activación de tarjeta de crédito
- 1 pregunta relacionada con la actualización de datos del cliente.
- 2 preguntas relacionadas con la fecha de corte o facturación de tarjeta.

3.2.2. RESULTADOS DE LA ENCUESTA

La encuesta se realizó durante las primeras semanas del mes de Marzo del 2013 en las ciudades de Quito y Guayaquil a 358 clientes de la Organización (ver Cuadro 1).

CIUDADES ENCUESTADAS	NACIONAL
QUITO	203
GUAYAQUIL	155
TOTAL	358

Cuadro 1. Ciudades Encuestadas

La edad media de los encuestados es de 43 años, donde el 8% tiene menos de 30 años y solo un 3% de los encuestados tiene más de 55 años (ver Cuadro 2)

RANGO DE EDAD	CASOS	PORCENTAJE
25 a 30 años	30	8%
31 a 35 años	88	25%
36 a 40 años	92	26%
41 a 45 años	78	22%
46 a 50 años	31	9%
51 a 55 años	25	7%
Más de 55 años	12	3%

Cuadro 2. Rango de Edades de Encuestados

En cuanto al género de los encuestados, el 46% son mujeres y el 54% son hombres (ver Cuadro 3).

GÉNERO	CASOS	PORCENTAJE
FEMENINO	166	46%
MASCULINO	192	54%

Cuadro 3. Género de Encuestados

A continuación se detalla los resultados de las preguntas realizadas a los encuestados:

3.2.2.1. TARJETAS DE CRÉDITO DEL CLIENTE

Se preguntó a los encuestados acerca de las tarjetas de crédito que actualmente posee, el 21% de los encuestados confirmó que solo posee la tarjeta de crédito emitida por la Organización y el 79% de los encuestados posee adicionalmente otra tarjeta de crédito.

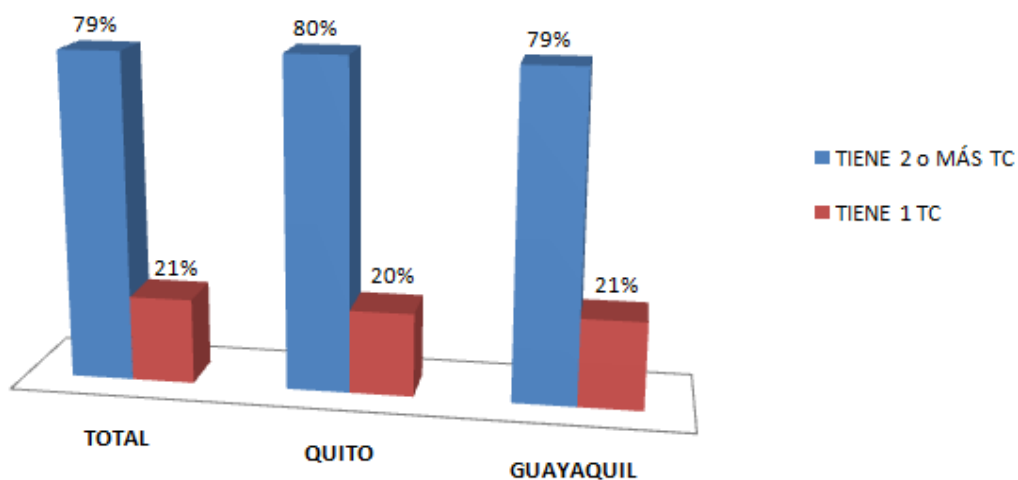


Figura 1.4. Porcentaje de Tarjeta que poseen los encuestados

Del porcentaje de encuestados que posee dos o más tarjetas de crédito, se observa que existe una preferencia en las tarjetas de crédito emitidas por Banco del Pichincha, Pacificard y Banco de Guayaquil con un porcentaje mayor al 20%.

En la ciudad de Quito, el 42% de los encuestados posee una tarjeta de crédito Visa Banco del Pichincha, seguida con un 27% la tarjeta Mastercard Pacificard. Mientras que en la ciudad de Guayaquil, el 41% de los casos poseen una tarjeta Mastercard Pacificard, seguida con un 36% por American Express del Banco de Guayaquil (ver ANEXO 9).

3.2.2.2. PROCESO DE AFILIACION DE TARJETA DE CREDITO

Se preguntó a los encuestados sobre el proceso de afiliación de tarjeta de crédito, para lo cual se formularon varias preguntas con este tema y que permitan identificar las falencias del proceso:

3.2.2.2.1 ¿En el proceso de afiliación de su tarjeta de crédito, Ud. la solicitó ó fue contactado por la Organización para ofrecerle la tarjeta?

Se preguntó a los encuestados si la afiliación de su tarjeta de crédito se originó por solicitud propia o fue contactada por la Organización. Los resultados obtenidos muestra que del total de los encuestados el 81% indican que la Organización fue quien se comunicó para ofrecer una tarjeta de crédito; mientras que el 19% corresponde a solicitudes realizadas por el propio cliente.

	TOTAL		QUITO		GUAYAQUIL	
	CASOS	PORCENTAJE	CASOS	PORCENTAJE	CASOS	PORCENTAJE
Usted solicitó la tarjeta de crédito	66	18%	41	20%	25	16%
La Organización se comunicó para ofrecerle la tarjeta de crédito	292	82%	162	80%	130	84%
TOTAL	358	100%	203	100%	155	100%

Cuadro 4. Colocación de Tarjeta de Crédito

Analizando cada una de las ciudades encuestadas Quito y Guayaquil, se puede observar que se mantiene la tendencia con más del 80% que la colocación de la tarjeta fue realizada por la Organización.

3.2.2.2.2 ¿Ud. realizó la firma del contrato al momento en que le entregaron la tarjeta o firmó previamente antes de la entrega?

Se preguntó a los encuestados si la firma del contrato de la afiliación de tarjeta de crédito, antes o durante la entrega de tarjeta. Los resultados obtenidos en esta pregunta, muestra que el 55% del total de los encuestados realizó la firma del contrato al momento de la entrega de la tarjeta de crédito, mientras que el 40% firmó el contrato previo a la entrega de la tarjeta de crédito, es decir al momento que solicitó la tarjeta de crédito y un 5% no recuerda el momento en que firmó el contrato.

	TOTAL		QUITO		GUAYAQUIL	
	CASOS	PORCENTAJE	CASOS	PORCENTAJE	CASOS	PORCENTAJE
Firmó al momento de la entrega	198	55%	115	57%	83	54%
Firmó previo a la entrega	141	40%	77	38%	64	41%
No sabe/ No recuerda	19	5%	11	5%	8	5%
TOTAL	358	100%	203	100%	155	100%

Cuadro 5. Momento en el que se realizó la firma de contrato de tarjeta

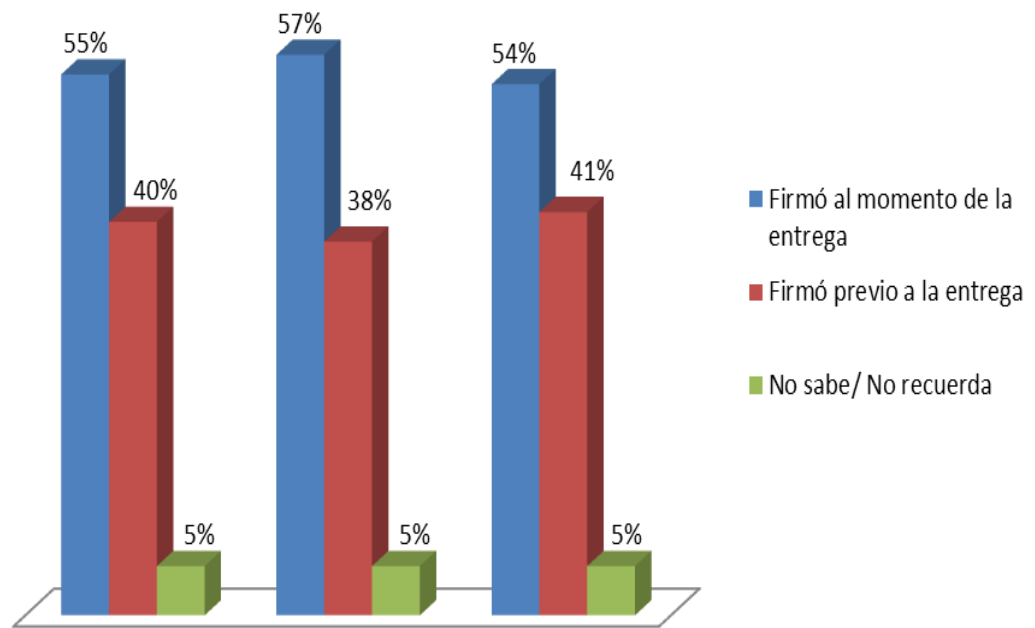


Figura 1.5. Momento en el que se realizó la firma de contrato de tarjeta

3.2.2.2.3 ¿Durante el proceso de afiliación de su tarjeta de crédito, a Ud. le llamaron para confirmarle la aprobación de su tarjeta?

Se preguntó a los encuestados si durante el proceso de afiliación de su tarjeta de crédito, recibió una llamada de la Organización informándole si su tarjeta fue aprobada o no.

Los resultados obtenidos muestran que el 84% del total de los encuestados indicó que si recibió una llamada de la Organización notificándole que su tarjeta de crédito fue aprobada y dándole la bienvenida como cliente de la Organización, además le mencionaron todos los beneficios como cliente y le ofrecieron otros productos que complementen su nueva tarjeta de crédito. Un 16% indicó que nunca le

notificaron la aprobación de su tarjeta de crédito, sino hasta la entrega de la misma.

Del porcentaje de encuestados que recibieron la llamada telefónica de aprobación de su tarjeta, el 70% sabía que documentos debía tener al momento de la entrega de tarjeta, el 30% restante conocía los documentos por referencia de otras personas o por procesos de afiliación anteriores. Sin embargo, tuvo inconvenientes con los documentos al momento de la entrega de la Tarjeta.

	TOTAL		QUITO		GUAYAQUIL	
	CASOS	PORCENTAJE	CASOS	PORCENTAJE	CASOS	PORCENTAJE
Sí le llamaron	301	84%	172	85%	129	83%
No le llamaron	57	16%	31	15%	26	17%
TOTAL	358	100%	203	100%	155	100%

Cuadro 6. Recibió llamada telefónica por parte de la Organización

3.2.2.2.4 ¿Tuvo algún problema durante el proceso de afiliación de su tarjeta de crédito?

Se preguntó a los encuestados si tuvieron problemas durante el proceso de afiliación de tarjeta de crédito en la Organización.

	TOTAL		QUITO		GUAYAQUIL	
	CASOS	PORCENTAJE	CASOS	PORCENTAJE	CASOS	PORCENTAJE
Sí tuvo problemas	63	18%	38	19%	25	16%
No tuvo problemas	295	82%	165	81%	130	84%
TOTAL	358	100%	203	100%	155	100%

Cuadro 7. Tuvo problemas durante el proceso de afiliación

El 82% indicó que no tuvo ningún problema, mientras que el 18% indicó que si tuvo problemas durante el proceso. Los problemas nombrados por los encuestados con mayor porcentaje son:

- Demora en la entrega de la tarjeta con un 21%
- Incumplimiento con las fechas de entrega con un 8%
- Le solicitaron más requisitos para la realizar la afiliación (certificados) con un 6%
- Existió una inconsistencia en datos de planillas de servicios con la dirección indicada por el cliente con un 5%
- El Courier tuvo confusión con las direcciones, no encontraba la dirección correcta con un 5%.

Existen otros problemas identificados por los encuestados que presentan un porcentaje menor, los mismos que se detallan en el ANEXO 8.

3.2.2.2.5 ¿Con que persona(s) tuvo problemas durante el proceso de afiliación de tarjeta de crédito?

Se preguntó a los encuestados con qué persona(s) tuvo el problema en el proceso de afiliación, dando como resultado que un 30% de los encuestados indica que tuvo problemas con el Courier, un 19% tuvo problemas con el asesor del Call Center y en un porcentaje menor al 10% los problemas se presentaron con los asesores de Oficina y con la Organización.

	TOTAL		QUITO		GUAYAQUIL	
	CASOS	PORCENTAJE	CASOS	PORCENTAJE	CASOS	PORCENTAJE
No sabe/ No recuerda	17	27%	8	27%	9	38%
COURIER	19	30%	9	30%	10	42%
CALL CENTER	12	19%	7	23%	5	21%
ASESOR	5	8%	4	13%	1	4%
ASESOR DE OFICINAS	4	6%	2	7%	2	8%
ORGANIZACIÓN	3	5%	1	3%	2	8%
OTROS	3	5%	3	10%		
TOTAL	63	100%	30	100%	24	100%

Cuadro 8. Personas con que tuvo problemas en el proceso de Afiliación de tarjeta

3.2.2.3 PROCESO DE ENTREGA DE TARJETA DE CREDITO

Se preguntó a los encuestados sobre el proceso de entrega de tarjeta de crédito, para lo cual se formularon varias preguntas con este tema y que permitan identificar las falencias del proceso:

3.2.2.3.1 Aproximadamente, ¿Cuántos días pasaron desde el momento en que Ud. solicitó/aceptó la tarjeta de crédito hasta el momento en que se la entregaron?

Se preguntó a los encuestados sobre el tiempo transcurrido desde la solicitud o aceptación de la tarjeta hasta la entrega de la misma.

Los resultados obtenidos muestran que el 19% de los encuestados, indican que la tarjeta de crédito la recibieron 15 días después que realizaron la solicitud de tarjeta o aceptaron a través de la venta telefónica que le realizó la Organización, el 15% indica que recibió su tarjeta a los 7 días de iniciado el proceso, el 10% de los encuestados indica que recibió su tarjeta física entre los 4 y 8 días posteriores.

	TOTAL		QUITO		GUAYAQUIL	
	CASOS	PORCENTAJE	CASOS	PORCENTAJE	CASOS	PORCENTAJE
2 DIAS	14	4%	9	4%	5	3%
3 DIAS	25	7%	17	8%	8	5%
4 DIAS	35	10%	23	11%	12	8%
5 DIAS	36	10%	17	8%	19	12%
6 DIAS	7	2%	5	2%	2	1%
7 DIAS	55	15%	31	15%	24	15%
8 DIAS	37	10%	25	12%	12	8%
10 DIAS	40	11%	21	10%	19	12%
15 DIAS	68	19%	30	15%	38	25%

	TOTAL		QUITO		GUAYAQUIL	
	CASOS	PORCENTAJE	CASOS	PORCENTAJE	CASOS	PORCENTAJE
20 DIAS	21	6%	13	6%	8	5%
30 DIAS	24	7%	13	6%	11	7%
60 DIAS	8	2%	5	2%	3	2%
No sabe/No recuerda	8	2%	4	2%	4	3%
AUN NO RECIBE LA TARJETA	8	2%	5	2%	3	2%
OTROS	17	5%	9	4%	8	5%
TOTAL	358	100%	203	100%	155	100%

Cuadro 9. Tiempo transcurrido para entrega de Tarjeta al cliente

3.2.2.3.2 ¿Ud. considera que el tiempo de entrega de la tarjeta de crédito de la Organización fue mayor, igual o menor al tiempo en que le entregaron sus otras tarjetas?

Se solicitó a los encuestados comparar el tiempo de entrega de la tarjeta de crédito de la Organización con la entrega de tarjeta de otra Institución Financiera.

Los resultados obtenidos muestran que el 36% de los encuestados confirman que el tiempo de entrega de la tarjeta de crédito de la Organización se mantiene dentro de los tiempos que maneja la competencia, un 32% indica que el tiempo de entrega es menor al de la competencia y un 25% indica que el tiempo es mayor.

	TOTAL		QUITO		GUAYAQUIL	
	CASOS	PORCENTAJE	CASOS	PORCENTAJE	CASOS	PORCENTAJE
Igual	101	36%	52	32%	49	40%
Menor	92	32%	58	36%	34	28%
Mayor	72	25%	36	22%	36	30%
No sabe/ No recuerda	19	7%	16	10%	3	2%
TOTAL	284	100%	162	100%	122	100%

Cuadro 10. Comparación de tiempos de entrega de tarjeta con Otra Institución

Financiera.

3.2.2.4 PROCESO DE ACTIVACIÓN DE TARJETA DE CREDITO

Se preguntó a los encuestados como fue el proceso de activación de tarjeta de crédito, un 45% indicó recibió una carta de bienvenida por parte de la Organización con información de los beneficios de la tarjeta y solicitando llamar al Call Center (indica el número en la carta) para realizar la activación de la tarjeta. Al realizar la llamada al Call Center el asesor telefónico realizó una serie de preguntas sobre información personal y de la tarjeta previa a la activación.

El 23% de los encuestados indican que la activación de la tarjeta se realizó en la primera compra. El 25% indica que la tarjeta se activó luego de las 48 horas de entregada la tarjeta.

	TOTAL		QUITO		GUAYAQUIL	
	CASOS	PORCENTAJE	CASOS	PORCENTAJE	CASOS	PORCENTAJE
Llamando al Call Center	162	45%	85	42%	77	50%
En la primera compra	84	23%	49	24%	35	23%
A las 48 horas de la entrega	89	25%	53	26%	36	23%
Otras	23	6%	16	8%	7	5%
TOTAL	358	100%	203	100%	155	100%

Cuadro 11. Activación de Tarjeta de Crédito

Algunos encuestados indicaron que siguieron las instrucciones enviadas en la carta de bienvenida para la activación de su tarjeta de crédito; sin embargo, su tarjeta continuaba inactiva por lo que tuvieron que llamar al Call Center para activar su tarjeta e iniciar el consumo con la misma.

3.2.2.5 PROCESO DE ACTUALIZACION DE DATOS

Se preguntó a los encuestados si la Organización se ha comunicado al menos una vez o a solicitado la actualización de datos personales.

	TOTAL		QUITO		GUAYAQUIL	
	CASOS	PORCENTAJE	CASOS	PORCENTAJE	CASOS	PORCENTAJE
Si se comunicó	265	74%	146	72%	119	77%
No se comunicó	93	26%	57	28%	36	23%
TOTAL	358	100%	203	100%	155	100%

Cuadro 12. La Organización se comunicó con el cliente para actualizar sus datos

El 74% de los encuestados afirman que la Organización si se ha comunicado solicitando la actualización de sus datos personales, laborales y bancarios. Todos los encuestados coincidieron que el

formulario de actualización es claro, pero posee muchos campos que deben ser llenados a pesar que no existe cambios en su información y que el tiempo asignado para esta tarea es muy alto. El 26% de los encuestados indicaron que no ha recibido una comunicación por parte de la Organización para actualizar sus datos. Adicionalmente se puede observar que existe una mayor gestión de actualización en la ciudad de Guayaquil con un 77% ante un 72% en la ciudad de Quito.

Finalmente, los encuestados indicaron que a pesar de haber realizado la actualización de datos a través de llamada telefónica por parte del Call Center o llenado formulario en Oficinas, no recibieron su estado de cuenta u otra tarjeta solicitada.

3.2.2.6 FECHA DE FACTURACIÓN O CORTE DE TARJETA DE CREDITO

Se preguntó a los encuestados sobre la fecha de facturación de su tarjeta de crédito, obteniendo los siguientes resultados:

3.2.2.6.1 ¿En el proceso de afiliación de su tarjeta de crédito, Ud. fue consultado sobre qué fecha de facturación deseaba para su tarjeta?

	TOTAL		QUITO		GUAYAQUIL	
	CASOS	PORCENTAJE	CASOS	PORCENTAJE	CASOS	PORCENTAJE
Si fue consultado	123	34%	76	37%	47	30%
No fue consultado	235	66%	127	63%	108	70%
TOTAL	358	100%	203	100%	155	100%

Cuadro 13. Fue consultado sobre la fecha de facturación para su tarjeta

El 34% de los encuestados indicaron que si fueron consultados sobre la fecha de facturación o corte de su tarjeta de crédito en el proceso de afiliación. El 66% de los encuestados indicaron que no fueron consultados sobre su fecha de facturación y que la fecha había sido asignada por la propia Organización.

Se consultó además si conocía cual era el procedimiento para realizar el cambio de fecha de Facturación de su tarjeta de crédito en el Organización, el 80% indicó que desconocía cuál era el procedimiento y el 20% lo conocía por referencia de otras personas; sin embargo, no realizaban el cambios por los inconvenientes que se pueden presentar y por el trámite que implica como por ejemplo: Posterior al cambio de la fecha de facturación se genera dos estados de cuenta en el mismo mes: el primero corresponde a la fecha de facturación que está cambiando y el segundo corresponde a la nueva fecha de facturación (este escenario solo se presenta en el primer mes posterior al cambio de la fecha de facturación), sin embargo causa confusión en el cliente y generando reclamos en la Organización.

La encuesta realizada permitió identificar las debilidades del proceso de Tarjeta de Crédito (afiliación, entrega, activación y generación) en los cuales la Organización debe trabajar, con el objetivo de mantener y captar nuevos clientes. Se han identificado seis temas importantes que reúnen las inquietudes de los clientes:

1. Falta de comunicación y servicio al cliente
2. Problemas con la Fecha de Facturación de Tarjeta
3. Problemas en la Entrega de Tarjeta
4. Documentación incompleta o con errores
5. Actualización de datos del cliente
6. Problemas en la emisión de Tarjeta de Crédito

3.2.3. ANÁLISIS CUANTITATIVO

Mediante la Teoría de Restricciones se realizó el análisis cuantitativo del proceso de Afiliación de Tarjeta de Crédito, en el que se pudo identificar el cuello de botella que generan demoras en el proceso. La teoría de restricciones es un conjunto de conocimientos, principios, herramientas y aplicaciones que simplifican la gestión de los sistemas y permite enfocar las soluciones a los problemas críticos de las Organización para alcanzar los objetivos mediante un proceso de mejora continua.

A continuación se detalla los tiempos generados en cada subproceso de Afiliación de Tarjeta de Crédito:



Tiempo utilizado/solicitud:	20 min	18 min	20 min	8 horas	16 horas	16 horas	2 min	96 horas	10 minutos
Num. Personas:	30	30	20	12	10	16	2	15	8
Total Tarjetas al día:	552	552	552	510	510	480	480	480	460
Tiempo utilizado en horas:	0,33	0,30	0,33	8	16	0,67	0,03	96	0,17
# solicitudes / día:	24,00	26,67	24,00	1,00	0,50	12,00	240,00	0,08	48,00
Total Tarjetas procesadas por día:	720	800	480	12	5	192	480	1	384
Diferencia:	-168	-248	72	498	505	288	0	479	76
Porcentaje capacidad utilizada:	77%	69%	115%	4250%	10200%	250%	100%	38400%	120%

Desperdicio	Desperdicio	Inventario	Inventario	Inventario	Inventario	Proceso Automático	Inventario	Inventario
23%	31%	72	498	500	288		Tarjetas rezagadas	76
							Espera no atribuible	

Figura 1.6. Análisis de Tiempos Proceso de Afiliación de Tarjeta de Crédito

Se pudo identificar que la demora en el proceso (cuello de botella) se presenta en el subproceso de Investigación conformado a su vez por las siguientes actividades: revisión de solicitudes, confirmación de datos y revisión final de la solicitud antes de pasar a la aprobación de crédito.

El número personas que realizan estas tres actividades no cubre la demanda diaria de solicitudes de afiliación de tarjeta de crédito (afiliación individual y afiliación masiva), generando un inventario considerable de documentos que retrasa la salida normal de las solicitudes. El acuerdo de servicio para la Confirmación de Datos y Revisión Final de solicitudes es de uno y dos días respectivamente, con un tiempo estimado de 30 minutos por solicitud.

Otro de los procesos que generan un cuello de botella es la Aprobación de Solicitudes debido a que no poseen el número suficiente de personas para atender la demanda de solicitudes, generándose un inventario diario. El acuerdo de servicio para la Aprobación Crediticia de Solicitudes es de dos días, con un tiempo estimado de 40 minutos por solicitud.

En el proceso de Activación de Tarjeta también genera una interrupción, debido a que las ocho personas encargadas de la activación deben realizar la recepción y validación de la documentación entregada por el Courier (contratos y documentos habilitantes) búsqueda en el sistema y generación del proceso de descargue de tarjeta. Las tarjetas activadas

corresponden a afiliaciones individuales, masivas, renovaciones y reposiciones.

Por otra parte, en el proceso de Venta o Colocación de Tarjeta e Ingreso de Solicitud en el sistema se consideraron las solicitudes tanto solicitudes individuales como masivas. Se puede identificar un desperdicio del 23%, el cual puede ser justificado considerando que las personas (ejecutivo) encargadas de la recepción de la solicitud de afiliación del cliente también gestiona otras solicitudes como por ejemplo: apertura de inversiones, generación estado de cuenta, avances, precancelación de diferidos, etc.

En el proceso de Emboce o impresión de tarjeta, el proceso no tiene inconvenientes de capacidad, debido a que la generación es un proceso automático que imprime todas las tarjetas aprobadas en el día (hora establecida en acuerdos de servicios internos en la Organización).

El proceso de Distribución es un proceso manejado por un Proveedor Externo que internamente maneja la coordinación de la entrega de tarjetas a los clientes de la Organización en los tiempos y condiciones establecidas en los acuerdos de servicios ocasionando una espera no atribuible. Sin embargo, las tarjetas devueltas por el Courier generan un inventario de 76 tarjetas aproximadamente que deben ser gestionadas nuevamente.

En el siguiente capítulo de esta investigación se detallará cada uno de estos temas y las posibles soluciones de mejora de atención a los clientes de la Organización.

CAPITULO IV

4. PROPUESTA DE MEJORA AL PROCESO DE DISTRIBUCIÓN

El proceso de distribución de tarjeta de crédito de la Organización es manejado por una empresa externa que se encarga de la entrega de las tarjetas físicas a los clientes y de la firma de contratos en caso de las tarjetas generadas por afiliación masiva en un tiempo establecido en el acuerdo de servicio entre las dos empresas. Sin embargo, existen factores externos que causan retrasos e incumplimiento de dichos acuerdos, siendo el más afectado el cliente.

Para plantear un mejoramiento en el proceso de distribución de tarjeta de crédito, es necesario considerar otros procesos que son afectados o que alimentan de información al proceso sujeto de mejora. Por tal motivo en el presente capítulo se plantea mejoras para los procesos de afiliación, entrega, activación distribución de tarjeta de crédito y actualización de datos del cliente.

La siguiente propuesta busca mejorar los seis grandes problemas que aquejan a los clientes de la Organización en base a los resultados obtenidos en la encuesta de satisfacción del cliente realizada en las ciudades de Quito y Guayaquil:

- Falta de comunicación y servicio al cliente
- Problemas con la Fecha de Facturación de Tarjeta
- Problemas en la Entrega de Tarjeta

- Documentación incompleta o con errores
- Actualización de datos del cliente
- Problemas en la emisión de Tarjeta de Crédito

4.1. FALTA DE COMUNICACIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE

Antecedentes:

La comunicación es un factor importante en la relación entre la Organización y el cliente, sin embargo la falta de ella puede generar molestia en el cliente y hasta el fin de la relación (cancelación de la tarjeta). Los mayores reclamos de los clientes se presentan por lo siguiente:

- Reciben llamadas insistentes para confirmación de datos a pesar que sus datos ya fueron confirmados (al momento de la llamada, el ejecutivo de servicio al cliente indica que no tiene registrada ninguna actualización en el sistema).
- No se notificó oportunamente la aprobación o no de la tarjeta de crédito.
- Le indicaron que su tarjeta de crédito había sido negada cuando ya la había usado (error interno en la Organización).
- No fue informado adecuadamente de los beneficios de la tarjeta.
- Falta de amabilidad de la persona Servicio al Cliente al momento de la solicitar la activación de la tarjeta.
- Al momento de averiguar sobre el estado de su solicitud, el cliente recibe diferente información.

Causas:

- Alto porcentaje de rotación de empleados en el área de confirmación de datos y call center.
- No existe un procedimiento para comunicar oportunamente al cliente sobre el estado de su solicitud.
- Error en la ejecución de procesos internos en la Organización.
- Falta de capacitación a los empleados sobre atención al cliente y manejo del sistema.

Propuesta:

- Realizar una capacitación continua a los empleados sobre servicio al cliente (ser paciente, amable, cordial, etc.)
- Revisar los acuerdos de servicio que mantienen las áreas de investigación y aprobación de solicitudes con el fin que se cumpla con los tiempos establecidos.
- Implementar un proceso de notificación oportuno del estado de la solicitud de tarjeta de crédito, que permita iniciar un contacto con el nuevo cliente y demostrar el compromiso como Organización.
- Actualización continua e implementación de controles en el sistema informático que alerte de la gestión realizada a los clientes con el objetivo de no insistir en una gestión que ya fue realizada anteriormente.
- Implementar mejoras y controles en el sistema informático que no permita activar tarjetas que no han sido previamente aprobadas.

4.2. FECHA DE FACTURACIÓN DE TARJETA

Antecedentes:

En la Organización existen procesos de afiliación de tarjeta de crédito en el que se define una fecha de facturación antes de realizar la venta masiva a un determinado segmento de clientes.

En el proceso de afiliación individual o en el cambio posterior de la fecha de facturación se presentan casos en los cuales la fecha de facturación solicitada no es correcta, es decir existe un incumplimiento del cambio solicitado.

Causas:

- No se realizó el cambio de la fecha de facturación de la tarjeta del cliente en el sistema informático por parte del usuario de la Organización.
- Existe en la Organización procesos de afiliación de tarjetas cuyo origen son las campañas que no permite realizar cambios en la fecha de facturación de tarjeta del cliente.
- Falta de información al cliente sobre el procedimiento para el cambio de fecha de facturación y las consecuencias inmediatas de la misma.

Propuesta:

- Implementar un cambio en el sistema informático de la Organización con el fin que permita asignar la fecha de facturación que el cliente necesite.
- Mejorar la comunicación al cliente sobre el procedimiento a seguir para el cambio de fecha de facturación que le permita conocer cuáles son las ventajas y desventajas de ésta gestión.
- Mejorar el proceso de campañas de afiliación de tarjetas con el objetivo que la venta de las tarjetas no se realice con una fecha de facturación pre establecido, sino que el cliente pueda seleccionar la fecha de facturación de acuerdo a sus necesidades (cambios en el sistema informático).

4.3. ENTREGA DE TARJETA DE CRÉDITO

Antecedentes:

El mayor inconveniente en la entrega de tarjeta se presenta con la gestión que realiza el Courier, tal como se detalla a continuación:

- El Courier tiene confusión con las direcciones de entrega (no encontraba la dirección)
- El Courier fue a entregar la tarjeta pero no lo encontraron (no se encontraba en casa)
- Le entregaron la tarjeta en un lugar donde no estaba definido (por ejemplo: coordinó la entrega en la casa y le entregaron en la oficina)

- No estuvo el día de la entrega de la tarjeta y le indicaron que la tarjeta estaba retenida.
- Entregaron la Tarjeta a otra persona por lo que tuvo que anular esa tarjeta y solicitar otra tarjeta
- El Courier no pudo llegar a la dirección de entrega de la tarjeta por lo cual el cliente tuvo que acudir a retirar la tarjeta personalmente de las Oficinas de la Organización.

Causas:

- Alto porcentaje de rotación de los motorizados asignados a cada zona de entrega de tarjeta de crédito.
- Falta de conocimiento de las rutas de entrega lo que dificulta la entrega de tarjeta a los clientes.
- Entrega de información desactualizada de los clientes al Courier.
- Entrega de información incorrecta de los clientes al Courier.
- Incumplimiento de acuerdos establecidos entre la Organización y el Courier al momento de la entrega de tarjeta.
- Falta de coordinación con el cliente sobre la fecha y hora de entrega de la tarjeta.
- Falta de información al cliente sobre la documentación requerida para la entrega de tarjeta.

Propuesta:

- Mejorar el proceso de capacitación de los motorizados del Courier con respecto a las rutas y bitácoras de entrega de tarjeta, atención de clientes, firma de contratos, etc.
- Mejorar el proceso actual de verificación de la información previo a la entrega de bases del cliente al Courier para la distribución de tarjeta, realizando una comparación de una muestra de tarjetas vs. la base entregada al Courier vs. la información de la base de clientes de la Organización.
- Generar y entregar información actualizada de los clientes al Courier para la entrega de tarjetas de crédito.
- Implementar un proceso para coordinar con el cliente el día, la hora que se entregará la tarjeta de crédito y que documentos debe tener al momento de la entrega. La notificación se puede realizar a través de correo electrónico, mensaje de texto o en la llamada telefónica.
- Revisar el acuerdo de servicio entre la Organización y el Courier sobre los tiempos de entrega y ubicación del cliente, con el objetivo de mejorar los tiempos de entrega.

4.4. DOCUMENTACIÓN INCOMPLETA O DEVUELTA CON ERRORES

Antecedentes:

La solicitud de afiliación y la documentación que entrega el cliente al momento de la afiliación, están sujetas a la presencia de errores;

sean estos por falta de claridad en las preguntas realizadas, o por el número de campos que deben ser llenados. A continuación de mencionan los reclamos realizados por los clientes:

- Inconsistencias en datos de planillas de servicios Básicos (no coincide la dirección del domicilio con la planilla)
- Tuvo que firmar dos veces la solicitud
- Reingresó los documentos por extravío de los anteriores
- Tuvo que reenviar certificados porque los enviados inicialmente no se encontraban claros
- No le explicaron cómo llenar el formulario (repitió la solicitud)
- Existieron problemas con el certificado bancario entregado por el cliente
- Contratos firmados por el cliente con datos incompletos e incorrectos.

Causas:

- Falta de atención del cliente al momento de llenar la solicitud.
- En la solicitud de afiliación de tarjeta de crédito, existen muchos campos que no son completados y que generan confusión al cliente.
- El tiempo utilizado para completar la solicitud y para recolectar los documentos solicitados para la afiliación es alto.
- Demora en el proceso de investigación, ocasionando que los documentos de servicios básicos pierdan su vigencia dentro de la Organización.

Propuesta:

- Revisar los tiempos de respuesta por parte del área de investigación crediticia del cliente con el objetivo que cumpla con lo establecido para este proceso, eliminando la pérdida de vigencia de los documentos de servicio básico entregado por el cliente.
- Guiar al cliente cómo llenar la solicitud de afiliación para evitar errores y reproceso.
- Mejorar la comunicación con el cliente informando oportunamente que documentos deben ser entregados en la solicitud de tarjeta y que documentos debe entregar al Courier al momento de la entrega de la tarjeta.
- Incluir en el proceso de afiliación de tarjeta realizada con el cliente presencial, una validación de los documentos antes de la entrega final de los mismos con el objetivo de que si existe algún error pueda ser corregido en ese momento.

4.5. ACTUALIZACIÓN DE DATOS DEL CLIENTE

Antecedentes:

Durante la investigación se pudo identificar que las tarjetas entregadas por el Courier pueden ser agrupadas en tres grupos:

- **El primer grupo** está compuesto por las tarjetas nuevas que el cliente solicita directamente en las oficinas de la Organización.

- **El segundo grupo** está conformado por las tarjetas vendidas a través de la gestión de campañas masivas realizadas por la Organización.
- **El tercer grupo** está confirmado por las tarjetas generadas por renovación, reposición y canje.

En los dos primeros grupos, el cliente entrega información actualizada de dirección al momento de la afiliación de tarjeta, por lo que el porcentaje de devolución por parte del Courier es mínimo. En el caso del tercer grupo, las tarjetas son generadas por tres razones:

- Porque se han cumplido su tiempo de vigencia
- Por deterioro del plástico
- Por cambio o canje (cambia de tipo de tarjeta)

En los tres escenarios no existe establecido un proceso de actualización previa de información de clientes, ya que la información utilizada para la distribución y contacto con el cliente es la que se encuentra en el sistema al momento de la generación de la nueva tarjeta.

Causas:

- La actualización que el cliente realizó en el proceso de afiliación, no fue actualizada en el sistema informático de la Organización.
- No existe una cultura de actualización de datos laborales, personales y bancarios del cliente, poniendo como justificación de los clientes que el proceso toma mucho tiempo, el trámite es

complejo o desconoce el cómo y los canales que puede utilizar para realizar la actualización de datos.

Propuesta:

- En los procesos de reposición y canje de tarjeta se propone incluir una actividad que realice la actualización de datos del cliente durante la recepción de la solicitud, la actividad debe ser realizada por el ejecutivo de atención al cliente de la Organización en el transcurso del día.
- Incluir en el proceso de Mantenimiento del Cliente, una revisión periódicamente de la base de datos que permita identificar a los clientes cuya última fecha de actualización de direcciones y teléfono de contacto sea mayor a un año; una vez identificados los clientes con esta condición se gestiona la actualización de datos a través de llamadas telefónicas grabadas que servirán como respaldo de la trabajo realizado. Priorizando a los clientes cuyas tarjetas caduquen en los siguientes tres meses.
- Implementar campañas orientadas a concientizar a los clientes sobre la actualización de su información para brindar un mejor servicio.

4.6. ERROR EN LA GRABACION DE TARJETA DE CREDITO

Antecedentes:

La información que se graban en los plásticos de la tarjeta de crédito corresponde a datos únicos del cliente, que inicialmente son

entregados en la solicitud de tarjeta y posteriormente almacenados en el sistema informático de la Organización. Sin embargo, existen casos en los cuales la información grabada en las tarjetas no corresponde al mismo cliente de la solicitud.

Causas:

- Inconsistencias en el sistema informático que toman información de otro cliente para grabar la tarjeta (error programación).
- Errores en el ingreso de solicitudes en el sistema informático por parte de los usuarios de la Organización.
- Falta de controles en el proceso de verificación de datos del cliente (no se realiza una comparación de la solicitud física vs. la información ingresada en el sistema).

Propuesta:

- Implementar controles en el sistema informático para que previo a la grabación de la tarjeta realice una validación (comparación) de determinados datos del cliente almacenado en el sistema y que son únicos, lo que permitirá alertar al usuario autorizado de la Organización para corregir las novedades y evitar reproceso y desperdicios de tarjetas mal generadas.
- Mejorar el proceso de control de calidad de las tarjetas grabadas antes de ser ensobrada, el cual consiste en comparar la información contra la base de datos de la Organización.

- Implementar un proceso de comparación previo a la grabación de tarjeta entre la información ingresada en el sistema vs. la solicitud física, con el objetivo de corregir inconsistencias en la información.

Finalmente, los procesos de Afiliación, Distribución, Entrega y Activación Tarjeta de Crédito pueden ser mejoradas con cambios significativos en el sistema informático de la Organización; comunicación interna y externa; capacitación; inclusión de nuevos procedimientos y validaciones ejecutadas por el usuario.

El resultado de la implementación de estas mejoras en el proceso significará un mejor servicio al cliente de la Organización desde el inicio hasta la entrega de su tarjeta de crédito, cumplimiento de tiempos, reducción de costos, mejora en la ventas y captación de clientes.

4.7. INDICADORES DE GESTION

Los indicadores de Gestión permiten medir el cumplimiento de los objetivos Organización, relacionar los resultados con la satisfacción de las demandas de los clientes y medir las mejoras en el proceso a través del tiempo.

A continuación, se detalla los indicadores de gestión utilizados en la presente investigación:

INDICADOR	OBJETIVO	MEDICION INDICADOR
EFICIENCIA EN OFICINAS	Medir la capacidad de atención del servicio frente a la demanda.	Total de clientes atendidos en menos del tiempo establecido / Total de clientes
DATOS Y REFERENCIAS CONFIRMADAS	Medir el número de confirmaciones y referencias de datos del cliente	Total de solicitudes confirmadas / Total de solicitudes ingresadas por día
		Total de solicitudes confirmadas en tiempo de acuerdo de servicio - Total de solicitudes ingresadas por día / Total solicitudes ingresadas por día
VALIDACIÓN SOLICITUDES INGRESADAS	Medir el número de solicitudes ingresadas sin errores al día	Total de solicitudes ingresadas sin errores / Total de solicitudes ingresadas por día
		Total de solicitudes devueltas / Total de solicitudes ingresadas por día
	Medir el número de solicitudes que pasan a Aprobación de Crédito	Total de solicitudes que pasan para aprobación de Crédito / Total de solicitudes ingresadas por día
SOLICITUDES APROBADAS	Medir el número de solicitudes Aprobadas	Total de solicitudes aprobadas por Crédito / Total de Solicitudes ingresadas por día
		Total de aprobaciones que cumplen con acuerdo de servicios - Total solicitudes aprobadas por Crédito / Total solicitudes aprobadas por Crédito
ENTREGA DE TARJETAS AL CLIENTE	Medir el número de tarjetas de crédito entregadas a tiempo	Total tarjetas entregadas al cliente / Total tarjetas entregadas al Courier por día
		Total tarjetas devueltas / Total tarjetas entregadas al Courier por día
TARJETAS ACTIVAS	Medir el número de tarjetas de crédito activadas	Total tarjetas activadas / total de tarjetas entregadas para distribución
	Medir el número de contratos firmados correctamente por los clientes	Total de contratos firmados correctamente / Total solicitudes afiliación masiva
RECLAMOS	Mide la incidencia en la demanda de servicios por reclamos	Total de Casos - Total de reclamos / Total de Casos

La aplicación de estos indicadores permitirá medir las mejoras implementadas en el proceso de Afiliación de Tarjeta de Crédito.

En consecuencia, se realizó un piloto del proceso mejorado al cual se aplicó en una primera fase modificaciones al esquema operativo de las

áreas involucradas en el proceso de Afiliación de Tarjeta de Crédito; no se realizaron cambios a nivel tecnológico debido a que el procedimiento que se debe seguir implica una gran demanda de tiempo de desarrollo, análisis y gestiones internas en la Organización.

Las modificaciones operativas son:

- Notificación al cliente sobre el estado de su solicitud.
- Comparación de base de clientes versus la información registrada en el sistema previo al envío al Courier.
- Coordinación con el cliente sobre el día y hora de entrega de la tarjeta de crédito y sobre los documentos que deben tener al momento de la entrega.
- Validación del cumplimiento de tiempos de gestión de las áreas de Investigación y Aprobación de solicitudes.

La muestra considerada para el presente piloto es 148 solicitudes, valor que se obtuvo con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Donde:

N = 552 (Total de tarjetas gestionadas al día)

Z = 95% de confianza = 1.96

$$p = 0,05$$

$$q = 0,95$$

$$d = 3\% \text{ (error máximo permitido)}$$

$$n = (552 \times 1.96^2 \times 0,05 \times 0,95) / (0,03^2 \times (552-1) + 1.96^2 \times 0,05 \times 0,95)$$

$$n = 148$$

Los resultados obtenidos en el piloto realizado son los siguientes:

INDICADOR	MEDICION INDICADOR	% MEDICIÓN PROCESO ACTUAL	% MEDICIÓN PROCESO MEJORADO (FASE 1)
EFICIENCIA EN OFICINAS	Total de clientes atendidos en menos del tiempo establecido / Total de clientes	86,96%	93,77%
DATOS Y REFERENCIAS CONFIRMADAS	Total de solicitudes confirmadas / Total de solicitudes ingresadas por día	90,22%	91,80%
	Total de solicitudes confirmadas en tiempo de acuerdo de servicio - Total de solicitudes ingresadas por día / Total solicitudes ingresadas por día	72,83%	72,83%
VALIDACIÓN SOLICITUDES INGRESADAS	Total de solicitudes ingresadas sin errores / Total de solicitudes ingresadas por día	88,00%	91,98%
	Total de solicitudes devueltas / Total de solicitudes ingresadas por día	12,00%	8,02%
	Total de solicitudes que pasan para aprobación de Crédito / Total de solicitudes ingresadas por día	88,77%	91,00%

INDICADOR	MEDICION INDICADOR	% MEDICIÓN PROCESO ACTUAL	% MEDICIÓN PROCESO MEJORADO (FASE 1)
SOLICITUDES APROBADAS	Total de solicitudes aprobadas por Crédito / Total de Solicitudes ingresadas por día	86,96%	89,70%
	Total de aprobaciones que cumplen con acuerdo de servicios - Total solicitudes aprobadas por Crédito / Total solicitudes aprobadas por Crédito	79,67%	79,67%
TARJETAS ENTREGAS AL CLIENTE	Total tarjetas entregadas al cliente / Total tarjetas entregadas al Courier por día	89,76%	89,76%
	Total tarjetas devueltas / Total tarjetas entregadas al Courier por día	10,24%	10,24%
TARJETAS ACTIVAS	Total tarjetas activadas / total de tarjetas entregadas para distribución	88,73%	90,12%
	Total de contratos firmados correctamente / Total solicitudes afiliación masiva	88,00%	88,00%
RECLAMOS	Total de Casos - Total de reclamos / Total de Casos	75.44%	78.46%

En el cuadro anterior se puede observar que con la modificación en el proceso operativo se genera una mejora considerable en los indicadores de gestión.

CAPITULO V

5.1. CONCLUSIONES

- La Organización que fue sujeta de esta investigación con más de 40 años de trayectoria en el país, ha logrado posicionarse en el mercado financiero Ecuatoriano ofreciendo a sus clientes un producto que satisfaga sus necesidades de consumo, solvente gastos imprevistos y facilite el manejo de sus finanzas personales y familiares solucionando sus necesidades de dinero sin tener que portar efectivo.
- La tarjeta de crédito emitida por la Organización mantiene un importante movimiento a nivel nacional, seguido por Visa con un 28% y Mastercard con el 21%, en 21% restante corresponden a otras marcas emitidas en el Sistema Financiero Ecuatoriano.
- Las tarjetas de crédito en la Organización son emitidas por varias causas por ejemplo:
 - **Por renovación** cuando la tarjeta ha cumplido con su tiempo de vigencia, la Organización genera una tarjeta con nueva fecha de vigencia que es entregada al cliente.
 - **Por reposición** cuando la tarjeta se encuentra deteriorada y el cliente solicita un cambio del plástico sin importar la fecha de vigencia de la tarjeta actual.

- **Por canje** cuando el cliente requiere cambiar el tipo de tarjeta que le brinde otros beneficios sin importar la fecha de vigencia de la tarjeta actual.
- **Por solicitud individual** cuando un cliente nuevo solicita una tarjeta de crédito a través de una solicitud de afiliación.
- **Por afiliación masiva** cuando la Organización realiza campañas de venta telefónica de un producto específico a clientes de bases de datos, la solicitud es gestionada una vez que el cliente acepta el producto en la venta telefónica.
- El proceso de distribución de tarjeta que se maneja en la Organización, forma parte del macro proceso de afiliación de tarjeta que buscan alcanzar un mismo objetivo de satisfacer las necesidades del cliente.
- En el proceso macro de afiliación de tarjetas existen falencias originadas en los subprocesos de ventas y colocación; investigación y aprobación; distribución cuyo resultado es la demora en la entrega del producto final al cliente.
- El mantener la información actualizada del cliente, es un factor muy importante en el proceso de generación y entrega de tarjeta de crédito para el cumplimiento de tiempos y servicio al cliente.
- El proceso de distribución de tarjeta de crédito es ejecutado por una empresa externa Courier que se caracteriza por brindar un servicio de calidad en la

entrega de documentos a nivel Nacional. Sin embargo factores externos provocan el incumplimiento de los tiempos de entrega con la Organización.

- La empresa Courier posee un esquema de zonificación de las ciudades y tiempo establecido para la entrega de tarjetas a los clientes:
 - La entrega en zona urbana se realiza en 24 horas
 - La entrega en zona periférica1 se realiza en 48 horas
 - La entrega en zona periferica2 se realiza en 96 horas.

- La empresa Courier realiza la entrega de tarjetas de crédito (renovaciones, reposiciones, canjes, nuevas individuales, nuevas masivas) y estados de cuenta. En el proceso de entrega de tarjetas de crédito emitidas masivamente, el Courier gestiona la firma de contrato con el cliente y la recepción de documentos habilitantes al momento de la entrega de la tarjeta al cliente.

- La Empresa Courier realiza la gestión de ubicación con el cliente hasta por tres ocasiones según el acuerdo de servicios establecido con la Organización; luego de este tiempo, el Courier devuelve las tarjetas a la Organización para que realice la gestión con el cliente que permita ubicarlo.

- La encuesta realizada en las ciudades de Quito y Guayaquil confirma que el mayor porcentaje de venta o colocación de tarjeta de crédito se realizó por la gestión de la Organización a través de llamadas telefónicas al cliente (venta

masiva) y posteriormente la firma del contrato al momento de la entrega lo que indica que el Courier localizó la dirección del cliente.

- No existe un adecuado proceso de comunicación con el cliente sobre la aprobación o no de su solicitud de afiliación; así como los documentos que deben tener al momento de la entrega de la tarjeta de crédito.
- Un 36% de los encuestados confirman que el tiempo de entrega de la tarjeta de crédito de la Organización es igual al tiempo de entrega de Otras Instituciones Financieras y un 32% indica que el tiempo fue menor. Sin embargo un 25% menciona que el tiempo de entrega fue mayor, lo cual puede haber sido generado por los inconvenientes identificados en esta investigación como por ejemplo: direcciones de entregas incompletas o incorrectas.
- Los procesos de Afiliación, Distribución, Entrega y Activación Tarjeta de Crédito pueden ser mejorados con cambios significativos en el sistema informático de la Organización; comunicación interna y externa; capacitación; inclusión de nuevos procedimientos y validaciones ejecutadas por el usuario.

5.2. RECOMENDACIONES

- El proceso de actualización de datos del cliente, es una de las mayores debilidades del proceso de afiliación de tarjeta en la Organización, por lo que se recomienda incluir en el proceso de afiliación de tarjeta la gestión de actualización de datos del cliente como una actividad necesaria en el proceso.
 - En caso del cliente presencial, esta actividad debe ser realizada por el ejecutivo de atención al cliente
 - En caso de clientes no presenciales, se recomienda realizar campañas de actualización de datos a los clientes que no hayan actualizado en el último año.

- El formulario utilizado para la actualización de datos del cliente no debe ser complejo y solicitar información innecesaria; por el contrario el formulario debe presentar determinados campos que permitan recopilar información básica, para lo cual se recomienda la revisión de los campos solicitados en el formulario por parte de las áreas de gestión y de control de la Organización.

- En el proceso de Investigación y aprobación de solicitudes, es necesario la revisión de la documentación requerida para este proceso por parte de las áreas de gestión y control de la Organización de acuerdo al perfil requerido para cada producto, con el objetivo de disminuir al máximo la interacción con el

cliente para solicitar más documentos y la posibilidad que el cliente desista de la venta realizada.

- En la gestión realizada por el Courier para la entrega de tarjeta generada en el proceso masivo, en donde el cliente debe firmar un contrato y entregar ciertos documentos habilitantes que permita la activación de la tarjeta, se recomienda implementar una gestión telefónica previa a la entrega de tarjeta en el que se indique al cliente los documentos que debe tener al momento de la entrega de la tarjeta por parte del Courier y se coordine la fecha y hora exacta para dicha.
- La implementación de estas mejoras en el proceso significará un mejor servicio al cliente de la Organización desde el inicio hasta la entrega de su tarjeta de crédito, cumplimiento de de tiempos, reducción de costos, mejora en la ventas y captación de clientes.

5.3 BIBLIOGRAFIA

- Ferrel O.C., Hirt Geoffrey, Ramos Leticia, Adriaenséns Marianela y Flores Miguel Angel, **Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante**, Mc Graw Hill, Cuarta Edición, 2004.
- Franklin B. Enrique, **Organización de Empresas**, México D.F., Mc Graw Hill, Segunda Edición, 2004
- Chase Richard B., Jacobs F. Robert, Aquilano Nicholas J., **Administración de la Producción y Operaciones para una Ventaja Competitiva**, México D.F., McGraw-Hill Interamericana, décima edición, 2007
- Lee Krajewski, Larry Ritzman, Manoj Malhotra, **Administración de Operaciones**, México, Prentice Hall, octava edición, 2008.
- Chase Aquilano Jacobs, **Administración de Producción Operaciones**, Bogotá Colombia, McGRAW-HILL, 2000.
- Barry Render y Jay Heizer, **Principios de Administración de Operaciones**, México, Pearson Educación, Quinta Edición, 2004.
- Thompson Arthur y Strickland A., **Administración estratégica**, México, Editorial McGraw-Hill, 2006.
- David Fred, **Conceptos de administración estratégica**, México, Editorial Prentice Hall, 2003.
- Baca Urbina Gabriel, **Evaluación de Proyectos**, México, Editorial Mc. Gram Editorial McGraw-Hill, 2006.

- Manuales Internos de la Institución Financieras Privada del Ecuador
- Manual de Gestión por Procesos y Mejora Continua SGS
- Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador
www.sbs.gob.ec/
- Banco Central del Ecuador
www.bce.fin.ec/

5.4. GLOSARIO

- **Renovación de tarjeta:** Es el cambio de una tarjeta por otra similar, debido a que se ha terminado su periodo de validez (fecha de caducidad).
- **Reposición de tarjeta:** Es la sustitución de una tarjeta por otra similar por haber quedado deteriorada, rota o vieja.
- **Canje de tarjeta:** Es el cambio de una tarjeta por otra con diferentes características que satisfacen las necesidades de cliente.
- **Emboque de tarjeta:** Es el proceso mediante el cual, se graban el número de tarjeta, nombre del cliente, fecha de vigencia en una tarjeta plástica con el logotipo de la Institución y marca de Tarjeta.
- **Activación de tarjeta:** Es el proceso mediante el cual se habilita o cambia de estado en el sistema con el fin que el cliente pueda realizar consumos con su tarjeta de crédito.
- **Courier:** Empresa dedicada a la entrega de mensajes, paquetería y correo con correspondencia y documentos, cuando tienen carácter de urgente.

ANEXOS

ANEXO 1: PROCESO DE AFILIACIÓN DE TARJETA DE CREDITO EN LA ORGANIZACIÓN

AFILIACION INDIVIDUAL



1

INGRESO DE SOLICITUD EN EL SISTEMA



1

AFILIACION MASIVA

MANTENIMIENTO



2

NOTIFICA SOLICITUD APROBADA

CANALES

Llamada de Bienvenida



3

DATA CARD



4

5

Grabación de Tarjeta entrega a Courier



6

CONFIRMA ENTREGA DE TARJETA AL CLIENTE

ACTIVACION



7

ACTIVACIÓN TARJETA SIN CONTRATO



ACTIVACIÓN TARJETA CON CONTRATO

BACK OFFICE



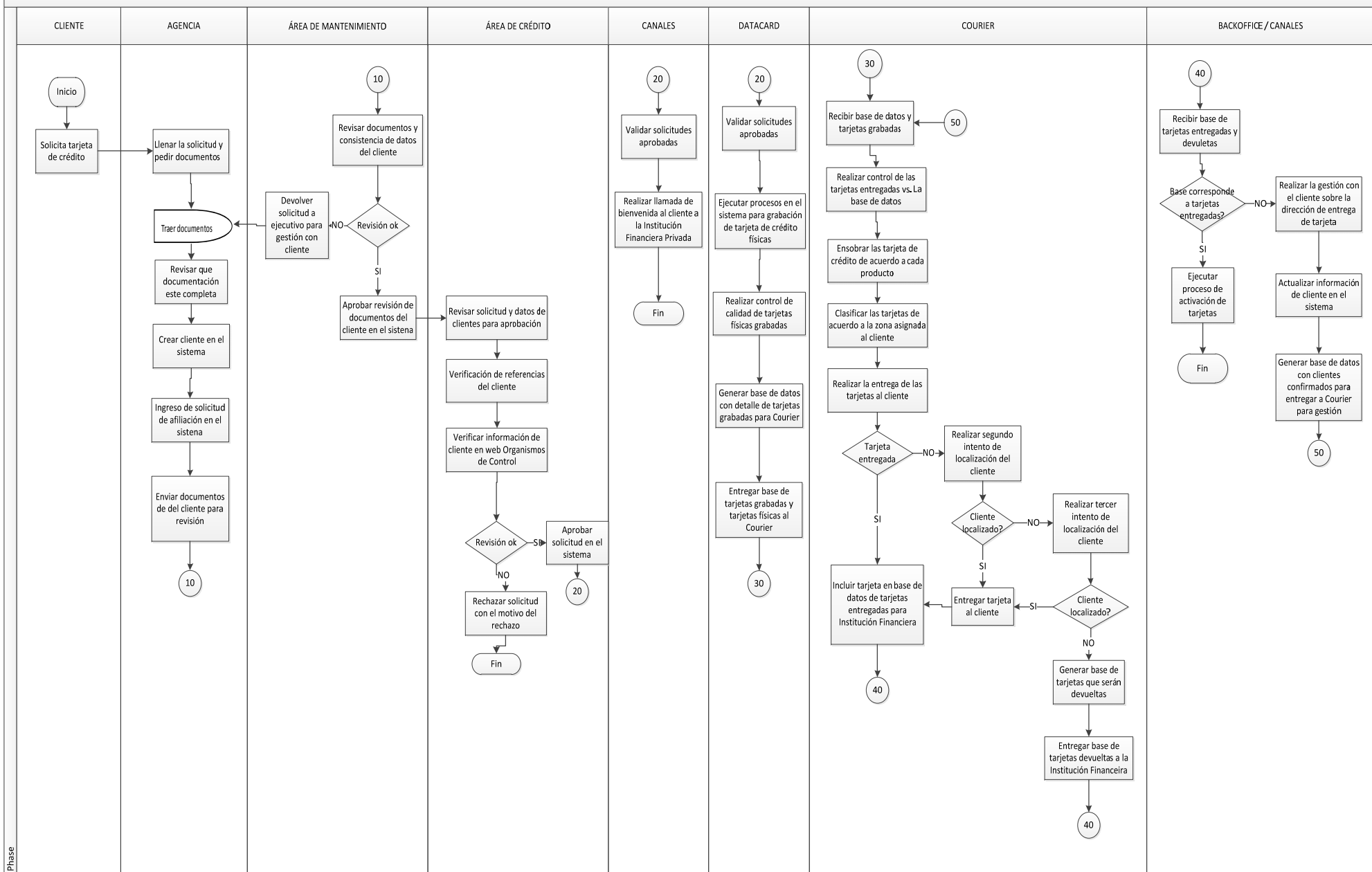
8

Revisión de Contratos

Nota: Los números en amarillo muestran el camino que sigue la solicitud hasta la activación de tarjeta.

ANEXO 2: PROCESO DE AFILIACION INDIVIDUAL DE TARJETA DE CRÉDITO

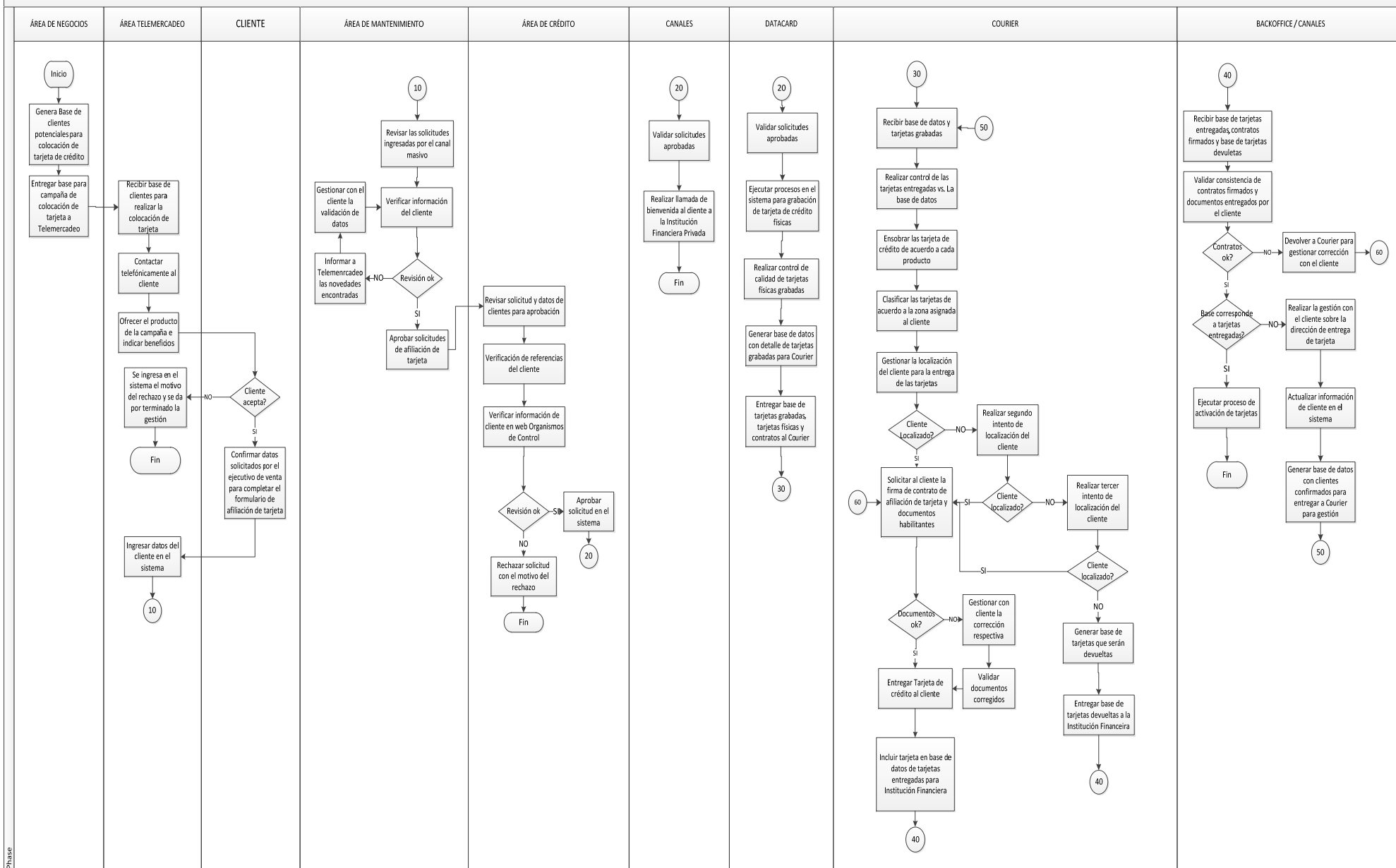
PROCESO DE AFILIACION DE TARJETA DE CREDITO DE LA INSTITUCIÓN FINANCIERA PRIVADA DEL ECUADOR



Phase

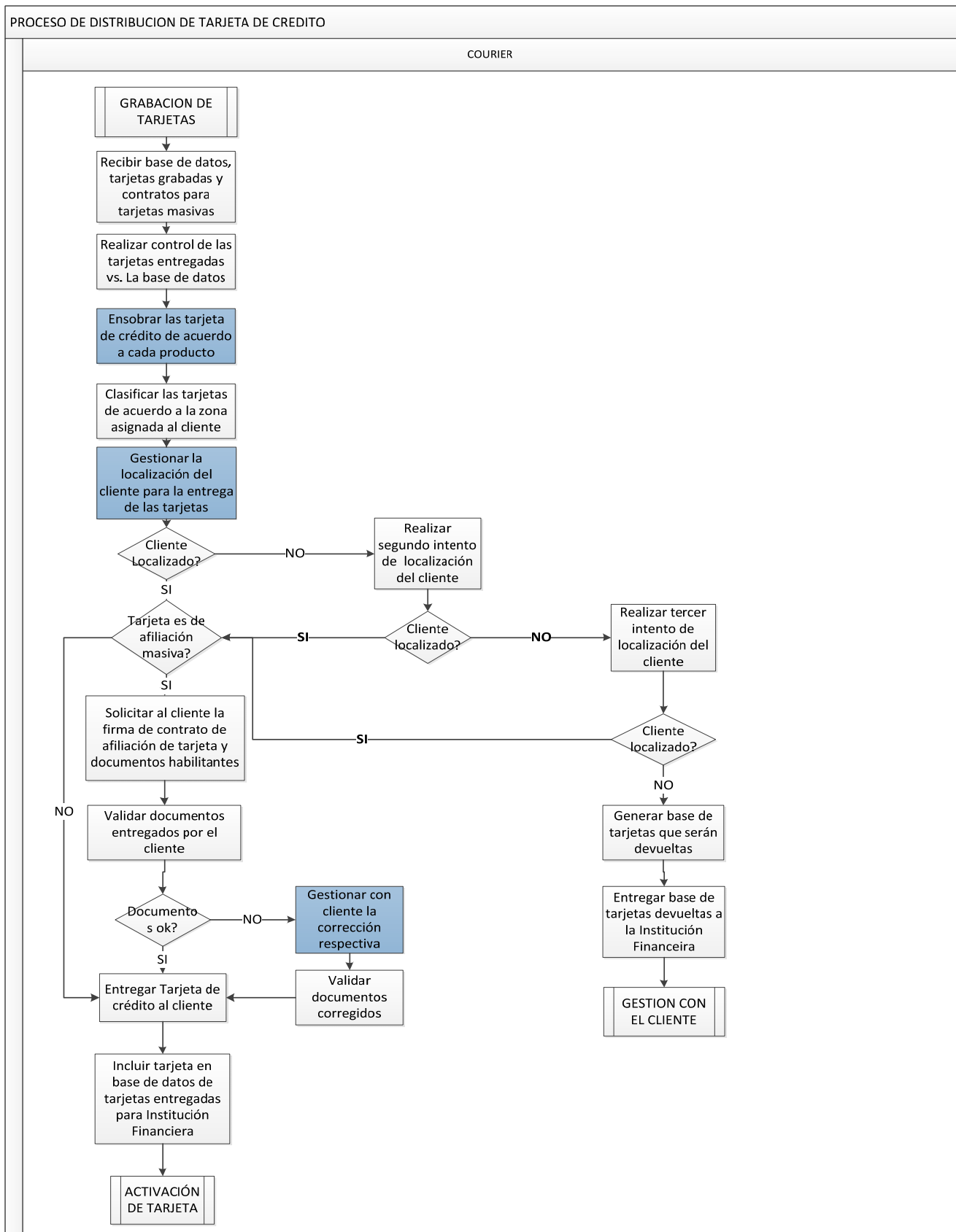
ANEXO 3: PROCESO DE AFILIACION MASIVO DE TARJETA DE CREDITO

PROCESO DE AFILIACION DE TARJETA DE CREDITO DE LA INSTITUCION FINANCIERA PRIVADA DEL ECUADOR



Phase

ANEXO 4: PROCESO DE DISTRIBUCIÓN DE TARJETA DE CREDITO



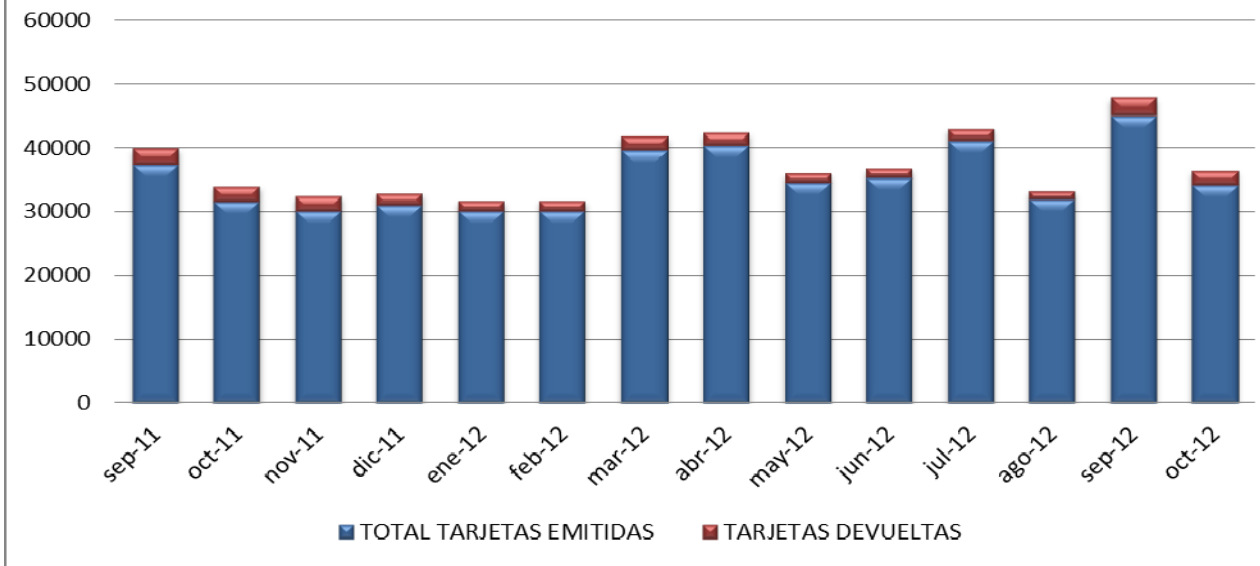
Nota: Las actividades marcadas con color azul generan retrasos en el proceso.

TARJETAS DE CREDITO EMITIDAS EN LA ORGANIZACIÓN (SEPTIEMBRE 2011 A OCTUBRE 2012)

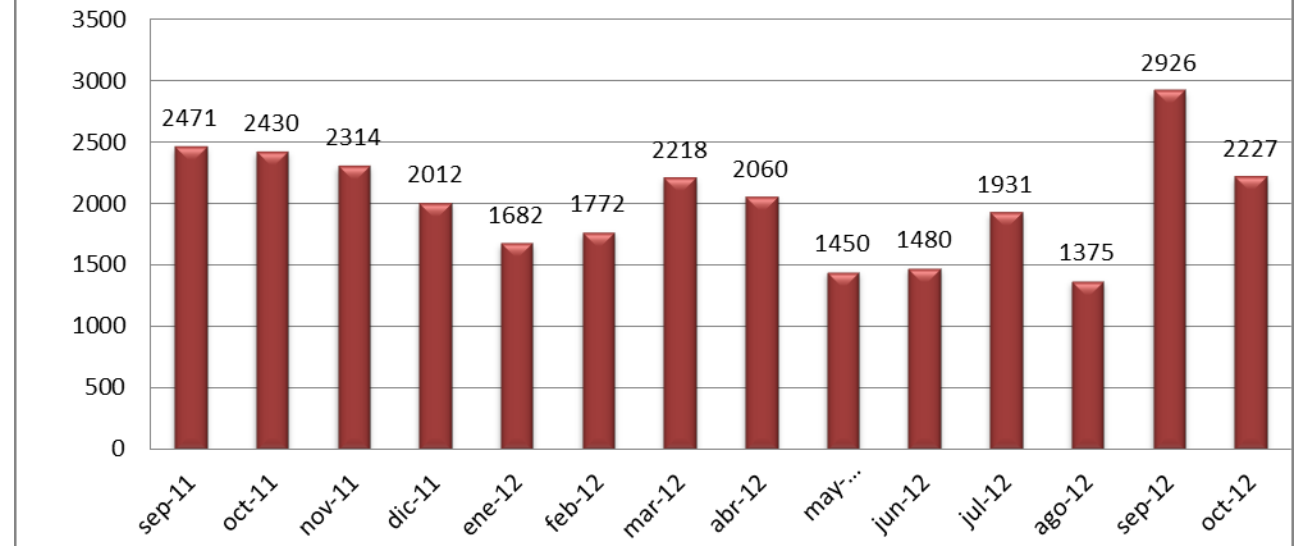
RENOVACION	MASIVAS	TOTAL TARJETAS EMITIDAS	TARJETAS DEVUELTAS	% ENTREGA	% DEVUELTO
21060	4680	37440	2471	90,2%	11,4%
17820	3960	31680	2430	90,7%	10,9%
16974	3772	30176	2314	90,7%	10,9%
17415	3870	30960	2012	91,9%	9,7%
16893	3754	30032	1682	92,8%	8,8%
16893	3754	30032	1772	92,5%	9,1%
22284	4952	39616	2218	92,8%	8,8%
22716	5048	40384	2060	93,3%	8,3%
19422	4316	34528	1450	94,2%	7,4%
19827	4406	35248	1480	94,2%	7,4%
23112	5136	41088	1931	93,7%	7,9%
17991	3998	31984	1375	94,1%	7,5%
22509	10004	45018	2926	91,9%	9,7%
17398	8724	35800	3473	91,90%	9,70%

Emisidas por la Organización

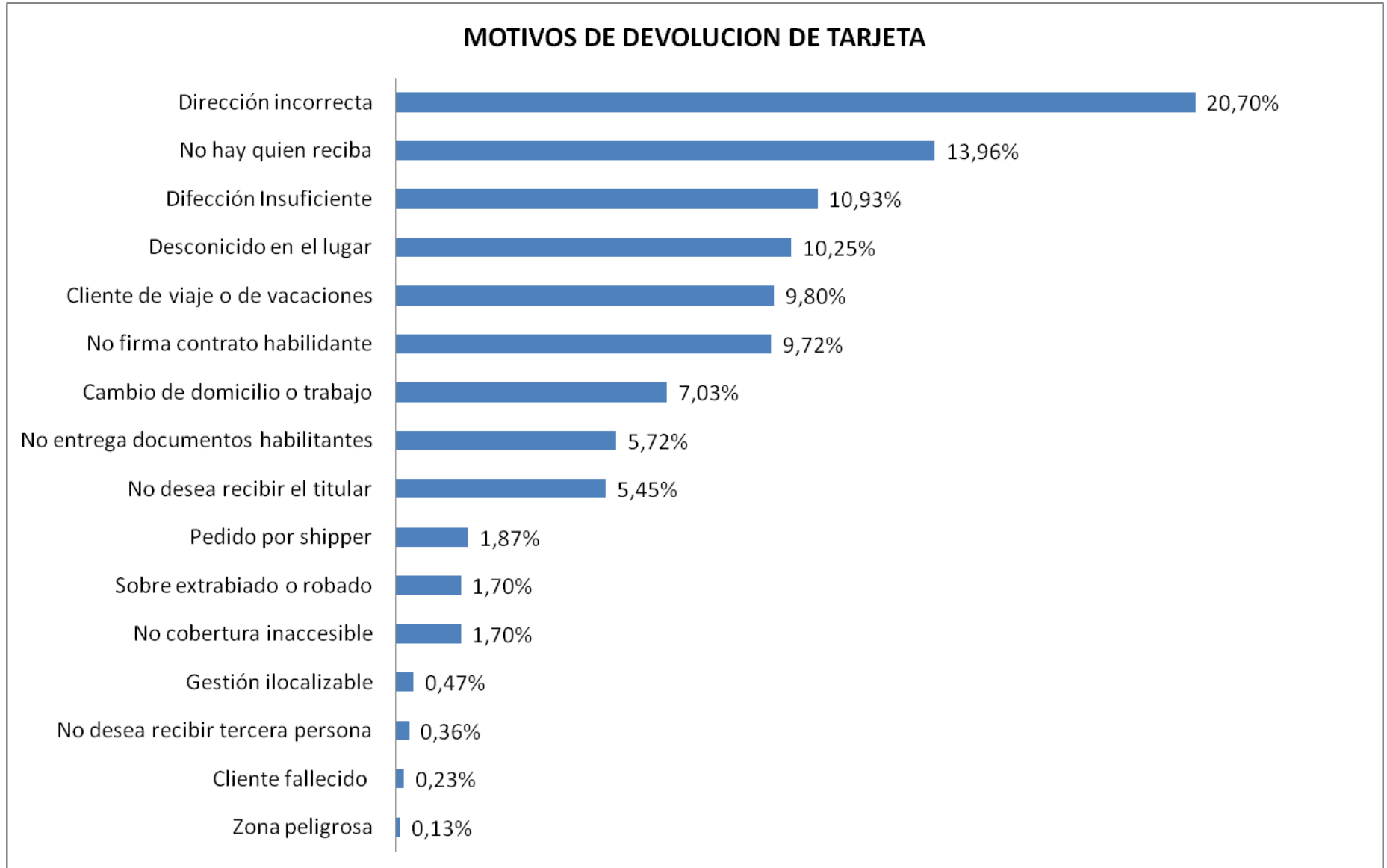
TOTAL TARJETAS EMITIDAS VS. DEVUELTAS



TARJETAS DEVUELTAS POR MES



ANEXO 6: CAUSALES DE DEVOLUCIÓN DE TARJETAS DE CREDITO EMITIDAS EN ORGANIZACIÓN



ANEXO 7: COBERTURA LOGISTICA DEL COURIER A NIVEL NACIONAL

CIUDAD PRINCIPAL	DESTINO	TIEMPO DE ENTREGA
AMBATO	AMO	24 HORAS
AMBATO	COTUNDO	72 - 96 HORAS
AMBATO	GUAMBALO	72 - 96 HORAS
AMBATO	Pillaro	48 HORAS
AMBATO	Puyo	72 - 96 HORAS
AMBATO	Quero	48 HORAS
AMBATO	Shell	72 - 96 HORAS
AMBATO	Tena	72 - 96 HORAS
AMBATO	Tisaleo	72 - 96 HORAS
AMBATO	Quisapincha	48 HORAS
AMBATO	Palora	72 - 96 HORAS
BABAHOYO	BBO	24 HORAS
AMBATO	ARCHIDONA	48 HORAS
AMBATO	Baños	48 HORAS
AMBATO	CARLOS J AROSEMENA TOLA	48 HORAS
AMBATO	CEVALLOS	48 HORAS
AMBATO	MOCHA	48 HORAS
AMBATO	PATATE	72 - 96 HORAS
AMBATO	PELILEO	48 HORAS
CUENCA	AZO	48 HORAS
BABAHOYO	Baba	48 HORAS
BABAHOYO	Catarama	48 HORAS
BABAHOYO	Isla de Bejuical	48 HORAS
BABAHOYO	Jujan	48 HORAS
BABAHOYO	Playas de Montalvo	48 HORAS
BABAHOYO	Pueblo Viejo	48 HORAS
BABAHOYO	Ricaurte	48 HORAS
BABAHOYO	San Juan	48 HORAS
BABAHOYO	Caluma	72 - 96 HORAS
BABAHOYO	Caluma Viejo	72 - 96 HORAS
BABAHOYO	Echandia	72 - 96 HORAS
BABAHOYO	Palenque	72 - 96 HORAS
BABAHOYO	Ventanas	72 - 96 HORAS
BABAHOYO	Vinces	72 - 96 HORAS
BABAHOYO	San Luis de Pambil	72 - 96 HORAS
BABAHOYO	Montalvo Bbo	72 - 96 HORAS
BABAHOYO	Tres Postes	72 - 96 HORAS
CUENCA	La Troncal Cue	72 - 96 HORAS
CUENCA	El Pan	72 - 96 HORAS
CUENCA	NABON	72 - 96 HORAS

CIUDAD PRINCIPAL	DESTINO	TIEMPO DE ENTREGA
CUENCA	TAISHA	72 - 96 HORAS
CUENCA	Totoracocha	72 - 96 HORAS
CUENCA	Sevilla de Oro	72 - 96 HORAS
CUENCA	Gualaceo	48 HORAS
CUENCA	Azogues	48 HORAS
CUENCA	Biblian	48 HORAS
CUENCA	Deleg	48 HORAS
CUENCA	Chordeleg	48 HORAS
CUENCA	Cumbe	48 HORAS
CUENCA	Giron	48 HORAS
CUENCA	CUE	24 HORAS
CUENCA	Paute	48 HORAS
CUENCA	Santa Isabel	48 HORAS
CUENCA	Cañar	72 - 96 HORAS
CUENCA	Molleturo	72 - 96 HORAS
CUENCA	Sigsig	72 - 96 HORAS
CUENCA	Tambo	72 - 96 HORAS
CUENCA	Limon	72 - 96 HORAS
CUENCA	Macas (Morona Santiago)	72 - 96 HORAS
CUENCA	Mendez	72 - 96 HORAS
CUENCA	Sucua	72 - 96 HORAS
CUENCA	Gualaquiza	72 - 96 HORAS
CUENCA	San Juan Bosco	72 - 96 HORAS
ESMERALDAS	Atacames	48 HORAS
ESMERALDAS	Sua	48 HORAS
ESMERALDAS	Tachina	48 HORAS
ESMERALDAS	Tola	48 HORAS
ESMERALDAS	Viche	48 HORAS
ESMERALDAS	Quininde	72 - 96 HORAS
ESMERALDAS	Tonchigue	72 - 96 HORAS
ESMERALDAS	Palestina	72 - 96 HORAS
ESMERALDAS	Borbon	72 - 96 HORAS
ESMERALDAS	Limones	72 - 96 HORAS
ESMERALDAS	Muisne	72 - 96 HORAS
ESMERALDAS	San Lorenzo (esm)	72 - 96 HORAS
ESMERALDAS	Rio Verde	72 - 96 HORAS
ESMERALDAS	Montalvo Esm	72 - 96 HORAS
ESMERALDAS	San Lorenzo ESM	72 - 96 HORAS
ESMERALDAS	Las Palmas	72 - 96 HORAS
ESMERALDAS	ESM	24 HORAS

CIUDAD PRINCIPAL	DESTINO	TIEMPO DE ENTREGA
ESMERALDAS	MONPICHE	72 - 96 HORAS
ESMERALDAS	Las Golondrinas	72 - 96 HORAS
ESMERALDAS	Tonsupa	48 HORAS
GUARANDA	San Miguel	72 - 96 HORAS
GUARANDA	San Jose de Chimbo	72 - 96 HORAS
GUARANDA	Salinas GDA	72 - 96 HORAS
GUARANDA	Balzapamba	72 - 96 HORAS
GUARANDA	Chillanes	72 - 96 HORAS
GUARANDA	Guanujo	48 HORAS
GURANDA	GDA	24 HORAS
GALAPAGOS	GLP	72 - 96 HORAS
GALAPAGOS	ISLA SAN CRISTOBAL	72 - 96 HORAS
GALAPAGOS	Isla Santa Cruz	72 - 96 HORAS
GUAYAQUIL	Muey GYE	48 HORAS
GUAYAQUIL	Las Murallas	72 - 96 HORAS
GUAYAQUIL	Ceresita	48 HORAS
GUAYAQUIL	Chambuy	48 HORAS
GUAYAQUIL	GYE	24 HORAS
GUAYAQUIL	Colimes	48 HORAS
GUAYAQUIL	Daule	48 HORAS
GUAYAQUIL	Duran	48 HORAS
GUAYAQUIL	El Progreso	48 HORAS
GUAYAQUIL	El Triunfo	48 HORAS
GUAYAQUIL	KM 26	48 HORAS
GUAYAQUIL	La Troncal	48 HORAS
GUAYAQUIL	Laurel	48 HORAS
GUAYAQUIL	Libertad	48 HORAS
GUAYAQUIL	Lomas de Sargentillo	48 HORAS
GUAYAQUIL	Marcelino Maridueña	48 HORAS
GUAYAQUIL	Milagro	48 HORAS
GUAYAQUIL	Naranjal	48 HORAS
GUAYAQUIL	Nobol	48 HORAS
GUAYAQUIL	Oloncito	48 HORAS
GUAYAQUIL	Palestina (GYE)	48 HORAS
GUAYAQUIL	Pascuales	48 HORAS
GUAYAQUIL	Pedro Carbo	48 HORAS
GUAYAQUIL	Petrillo	48 HORAS
GUAYAQUIL	Playas	48 HORAS
GUAYAQUIL	Playas de Villamil	48 HORAS
GUAYAQUIL	Roberto Astudillo	48 HORAS

CIUDAD PRINCIPAL	DESTINO	TIEMPO DE ENTREGA
GUAYAQUIL	Salinas	48 HORAS
GUAYAQUIL	Salitre	48 HORAS
GUAYAQUIL	Sanborondon	48 HORAS
GUAYAQUIL	Santa Elena	48 HORAS
GUAYAQUIL	Santa Lucia	48 HORAS
GUAYAQUIL	Tarifa	48 HORAS
GUAYAQUIL	Vernaza	48 HORAS
GUAYAQUIL	Yaguachi	48 HORAS
GUAYAQUIL	Ancon	72 - 96 HORAS
GUAYAQUIL	Anconcito	72 - 96 HORAS
GUAYAQUIL	Balao	72 - 96 HORAS
GUAYAQUIL	Ballenita	72 - 96 HORAS
GUAYAQUIL	Balzar	72 - 96 HORAS
GUAYAQUIL	Bucay	72 - 96 HORAS
GUAYAQUIL	Cascol	72 - 96 HORAS
GUAYAQUIL	Cochancay	72 - 96 HORAS
GUAYAQUIL	Cruce de Jesus Maria	72 - 96 HORAS
GUAYAQUIL	Cruce de las Maravillas	72 - 96 HORAS
GUAYAQUIL	Cumanda	72 - 96 HORAS
GUAYAQUIL	Data	72 - 96 HORAS
GUAYAQUIL	El Mango	72 - 96 HORAS
GUAYAQUIL	El Rosario	72 - 96 HORAS
GUAYAQUIL	Engabao	72 - 96 HORAS
GUAYAQUIL	Isidro Ayora	72 - 96 HORAS
GUAYAQUIL	Jambeli	72 - 96 HORAS
GUAYAQUIL	Jesus Maria	72 - 96 HORAS
GUAYAQUIL	Lorenzo de Garaicoa	72 - 96 HORAS
GUAYAQUIL	Manglar Alto	72 - 96 HORAS
GUAYAQUIL	Mariscal Sucre	72 - 96 HORAS
GUAYAQUIL	Matilde Esther	72 - 96 HORAS
GUAYAQUIL	Montañita	72 - 96 HORAS
GUAYAQUIL	Morro	72 - 96 HORAS
GUAYAQUIL	MOnte Verde	48 HORAS
GUAYAQUIL	Naranjito	72 - 96 HORAS
GUAYAQUIL	Olon	72 - 96 HORAS
GUAYAQUIL	Pajan	72 - 96 HORAS
GUAYAQUIL	Palmar	72 - 96 HORAS
GUAYAQUIL	Posorja	72 - 96 HORAS
GUAYAQUIL	Puerto Inca	72 - 96 HORAS
GUAYAQUIL	Puerto Morro	72 - 96 HORAS

CIUDAD PRINCIPAL	DESTINO	TIEMPO DE ENTREGA
GUAYAQUIL	San Francisco	72 - 96 HORAS
GUAYAQUIL	San Jose	72 - 96 HORAS
GUAYAQUIL	San Pablo	72 - 96 HORAS
GUAYAQUIL	San Pedro	72 - 96 HORAS
GUAYAQUIL	Simon Bolivar	72 - 96 HORAS
GUAYAQUIL	Taura	72 - 96 HORAS
GUAYAQUIL	Tengel	72 - 96 HORAS
GUAYAQUIL	Triunfo	72 - 96 HORAS
GUAYAQUIL	Valdivia	72 - 96 HORAS
GUAYAQUIL	Las Maravillas	72 - 96 HORAS
GUAYAQUIL	Troncal	72 - 96 HORAS
GUAYAQUIL	Shumiral	72 - 96 HORAS
GUAYAQUIL	Santa Rosa Gye	48 HORAS
GUAYAQUIL	San Carlos	72 - 96 HORAS
IBARRA	Pilanqui	72 - 96 HORAS
IBARRA	Urcuqui	72 - 96 HORAS
IBARRA	Atuntaqui	48 HORAS
IBARRA	Cotacachi	48 HORAS
IBARRA	La Esperanza	48 HORAS
IBARRA	Olmedo	48 HORAS
IBARRA	Otavalo	48 HORAS
IBARRA	San Pablo (IBR)	48 HORAS
IBARRA	Tabacundo	48 HORAS
IBARRA	Chaltura	72 - 96 HORAS
IBARRA	Pimampiro	72 - 96 HORAS
IBARRA	La Esperanza (Cayambe)	72 - 96 HORAS
IBARRA	La Esperanza (Otavalo)	72 - 96 HORAS
IBARRA	IBR	24 HORAS
IBARRA	Cayambe	48 HORAS
LAGO AGRIO	Lumbaqui	72 - 96 HORAS
LAGO AGRIO	Cascales	72 - 96 HORAS
LAGO AGRIO	LGR	24 HORAS
LAGO AGRIO	El Coca	72 - 96 HORAS
LAGO AGRIO	El Eno	72 - 96 HORAS
LAGO AGRIO	El Proyecto	72 - 96 HORAS
LAGO AGRIO	La Joya de los Sachas	72 - 96 HORAS
LAGO AGRIO	Nueva Loja	48 HORAS
LAGO AGRIO	Shushufindi	72 - 96 HORAS
LAGO AGRIO	Orellana	72 - 96 HORAS
LAGO AGRIO	LORETO	72 - 96 HORAS

CIUDAD PRINCIPAL	DESTINO	TIEMPO DE ENTREGA
LAGO AGRIO	PACAYACU	48 HORAS
LATACUNGA	Lasso	48 HORAS
LATACUNGA	LTG	24 HORAS
LATACUNGA	Mulalo	48 HORAS
LATACUNGA	Pastocalle	48 HORAS
LATACUNGA	Pujili	48 HORAS
LATACUNGA	Salcedo	48 HORAS
LATACUNGA	San Buenaventura	48 HORAS
LATACUNGA	San Felipe	48 HORAS
LATACUNGA	Saquisili	48 HORAS
LATACUNGA	Tanicuchi	48 HORAS
LATACUNGA	Toacaso	48 HORAS
LATACUNGA	Guaytacama	48 HORAS
LATACUNGA	Sigchos	72 - 96 HORAS
LOJA	Catamayo	72 - 96 HORAS
LOJA	Espindola	72 - 96 HORAS
LOJA	Malacatos (Valladolid)	72 - 96 HORAS
LOJA	Pindal	72 - 96 HORAS
LOJA	Alamor	72 - 96 HORAS
LOJA	Cariamanga	72 - 96 HORAS
LOJA	Celica	72 - 96 HORAS
LOJA	Catacocha	72 - 96 HORAS
LOJA	Cumbaratza	72 - 96 HORAS
LOJA	Gonzanama	72 - 96 HORAS
LOJA	Macara	72 - 96 HORAS
LOJA	Saraguro	72 - 96 HORAS
LOJA	Sosoranga	72 - 96 HORAS
LOJA	Vilcabamba (Victoria)	72 - 96 HORAS
LOJA	Yanzatza	72 - 96 HORAS
LOJA	Zamora Chinchipe	72 - 96 HORAS
LOJA	Zapotillo	72 - 96 HORAS
LOJA	Zumbi	72 - 96 HORAS
LOJA	El Pangui	72 - 96 HORAS
LOJA	La Toma	72 - 96 HORAS
LOJA	LOH	24 HORAS
LOJA	Paltas	72 - 96 HORAS
MACHALA	buena Vista	72 - 96 HORAS
MACHALA	PACCHA	72 - 96 HORAS
MACHALA	MCH	24 HORAS
MACHALA	Santa Rosa	48 HORAS




CIUDAD PRINCIPAL	DESTINO	TIEMPO DE ENTREGA
MACHALA	El Guabo	48 HORAS
MACHALA	Pasaje	48 HORAS
MACHALA	Puerto Bolivar	48 HORAS
MACHALA	Balsas	48 HORAS
MACHALA	Arenillas	72 - 96 HORAS
MACHALA	Borbones	72 - 96 HORAS
MACHALA	Huaquillas	72 - 96 HORAS
MACHALA	Marcaveli	72 - 96 HORAS
MACHALA	Piñas	72 - 96 HORAS
MACHALA	Ponce Enriquez	72 - 96 HORAS
MACHALA	Portivelo	72 - 96 HORAS
MACHALA	Progreso	72 - 96 HORAS
MACHALA	Zaruma	72 - 96 HORAS
MANTA	Eloy Alfaro	48 HORAS
MANTA	Tarqui MEC	72 - 96 HORAS
MANTA	Machalilla	48 HORAS
MANTA	MEC	24 HORAS
MANTA	Jaramillo	48 HORAS
MANTA	Jipijapa	72 - 96 HORAS
MANTA	San Lorenzo	72 - 96 HORAS
MANTA	Montecristi	48 HORAS
MANTA	Puerto Lopez	72 - 96 HORAS
MANTA	Puerto Cayo	72 - 96 HORAS
MANTA	jaramijo	48 HORAS
PORTOVIEJO	Arenales	72 - 96 HORAS
PORTOVIEJO	Jama	72 - 96 HORAS
PORTOVIEJO	Colon	48 HORAS
PORTOVIEJO	Calderón	72 - 96 HORAS
PORTOVIEJO	Sucre (Bahia de Caraquez)	72 - 96 HORAS
PORTOVIEJO	Sucre (24 de Mayo)	48 HORAS
PORTOVIEJO	Calceta	72 - 96 HORAS
PORTOVIEJO	PTV	24 HORAS
PORTOVIEJO	Tosagua	72 - 96 HORAS
PORTOVIEJO	Chone	48 HORAS
PORTOVIEJO	Flavio Alfaro	72 - 96 HORAS
PORTOVIEJO	Charapoto	72 - 96 HORAS
PORTOVIEJO	Junin	48 HORAS
PORTOVIEJO	San Vicente	72 - 96 HORAS
PORTOVIEJO	Crucita PTV	72 - 96 HORAS
PORTOVIEJO	Santa Ana	48 HORAS

CIUDAD PRINCIPAL	DESTINO	TIEMPO DE ENTREGA
PORTOVIEJO	Rocafuerte PTV	72 - 96 HORAS
PORTOVIEJO	Bahia de Caraquez	72 - 96 HORAS
QUEVEDO	Valencia Que	48 HORAS
QUEVEDO	Mocache	48 HORAS
QUEVEDO	San Carlos QUE	72 - 96 HORAS
QUEVEDO	El Empalme	48 HORAS
QUEVEDO	Buena Fe	48 HORAS
QUEVEDO	La Mana	48 HORAS
QUEVEDO	QUE	24 HORAS
QUEVEDO	Quinzaloma	48 HORAS
QUEVEDO	Pichincha	72 - 96 HORAS
QUEVEDO	Las Naves	72 - 96 HORAS
QUEVEDO	Esperanza	72 - 96 HORAS
QUEVEDO	San Camilo	72 - 96 HORAS
QUEVEDO	El Corazón	48 HORAS
QUEVEDO	Pucuyacu	72 - 96 HORAS
QUEVEDO	Pedro Moncayo	72 - 96 HORAS
QUITO	Mejia	72 - 96 HORAS
QUITO	San Jose de Minas	72 - 96 HORAS
QUITO	Perucho	72 - 96 HORAS
QUITO	UIO	24 HORAS
QUITO	Mitad del Mundo	48 HORAS
QUITO	Nayon UIO	48 HORAS
QUITO	Chillogallo	48 HORAS
QUITO	Conocoto	48 HORAS
QUITO	Cumbaya	48 HORAS
QUITO	El Quinche	48 HORAS
QUITO	El Tingo	48 HORAS
QUITO	Guayllabamba	48 HORAS
QUITO	Ilalo	48 HORAS
QUITO	La Merced	48 HORAS
QUITO	La Valvina	48 HORAS
QUITO	Llano Grande	48 HORAS
QUITO	Machachi	48 HORAS
QUITO	Marianitas	48 HORAS
QUITO	Pedro Vicente Maldonado	48 HORAS
QUITO	Pifo	48 HORAS
QUITO	Pintag	48 HORAS
QUITO	Pomasqui	48 HORAS
QUITO	Puembo	48 HORAS

CIUDAD PRINCIPAL	DESTINO	TIEMPO DE ENTREGA
QUITO	San Antonio de Pichincha	48 HORAS
QUITO	San Rafael	48 HORAS
QUITO	Sangolqui	48 HORAS
QUITO	Tambillo	48 HORAS
QUITO	Tumbaco	48 HORAS
QUITO	Ullumbicho	48 HORAS
QUITO	Valle de Los Chillos	48 HORAS
QUITO	Yaruqui	48 HORAS
QUITO	Baeza	72 - 96 HORAS
QUITO	Los Bancos	72 - 96 HORAS
QUITO	Mindo	72 - 96 HORAS
QUITO	Miravalle	72 - 96 HORAS
QUITO	Nanegalito	72 - 96 HORAS
QUITO	Nono	72 - 96 HORAS
QUITO	Puellaro	72 - 96 HORAS
QUITO	Puerto Quito	72 - 96 HORAS
QUITO	Borja	72 - 96 HORAS
QUITO	El Chaco	72 - 96 HORAS
QUITO	Alangasi	48 HORAS
QUITO	Aloag	48 HORAS
QUITO	Amaguaña	48 HORAS
QUITO	Calacali	48 HORAS
QUITO	Calderon (UIO)	48 HORAS
QUITO	Capelo	48 HORAS
QUITO	Carapungo	48 HORAS
QUITO	Checa	48 HORAS
RIOBAMBA	Columbe	72 - 96 HORAS
RIOBAMBA	Guamote	72 - 96 HORAS
RIOBAMBA	Pallatanga	72 - 96 HORAS
RIOBAMBA	Punin	72 - 96 HORAS
RIOBAMBA	Huigra	72 - 96 HORAS
RIOBAMBA	Guano	48 HORAS
RIOBAMBA	Colta	72 - 96 HORAS
RIOBAMBA	Alausi	72 - 96 HORAS
RIOBAMBA	Chambo	48 HORAS
RIOBAMBA	Cajabamba	48 HORAS
RIOBAMBA	RBB	24 HORAS
RIOBAMBA	PENIPE	48 HORAS
RIOBAMBA	Chunchi	48 HORAS
SANTO DOMINGO	STD	24 HORAS

CIUDAD PRINCIPAL	DESTINO	TIEMPO DE ENTREGA
SANTO DOMINGO	La Concordia	48 HORAS
SANTO DOMINGO	La Independencia	48 HORAS
SANTO DOMINGO	La Union	48 HORAS
SANTO DOMINGO	Nuevo Israel	48 HORAS
SANTO DOMINGO	Patricia Pilar	48 HORAS
SANTO DOMINGO	Alluriquin	72 - 96 HORAS
SANTO DOMINGO	El Carmen	72 - 96 HORAS
SANTO DOMINGO	Pedernales	72 - 96 HORAS
SANTO DOMINGO	Puerto Limon	72 - 96 HORAS
SANTO DOMINGO	San Jacinto del Bua	72 - 96 HORAS
SANTO DOMINGO	Valle Hermoso	72 - 96 HORAS
SANTO DOMINGO	Las Villegas	72 - 96 HORAS
TULCAN	Bolivar (TUL)	48 HORAS
TULCAN	El Angel	48 HORAS
TULCAN	Julio Andrade	48 HORAS
TULCAN	Mira	48 HORAS
TULCAN	San Gabriel	48 HORAS
TULCAN	Huaca	72 - 96 HORAS
TULCAN	La Paz	72 - 96 HORAS
TULCAN	Montufar	72 - 96 HORAS
TULCAN	TUL	24 HORAS
TULCAN	Espejo	72 - 96 HORAS
TULCAN	Santa Martha de Cuba	72 - 96 HORAS
TULCAN	San Juan de las lachas	72 - 96 HORAS

Donde:

-  **Corresponde a la Zona Urbana**
-  **Corresponde a la Zona Periférica 1**
-  **Corresponde a la Zona Periférica 2**

ANEXO 8: DETALLE DE RESULTADOS OBTENIDOS EN LA ENCUESTA CON RESPECTO A LOS PROBLEMAS PRESENTADOS EN EL PROCESO DE AFILIACIÓN DE TARJETA DE CRÉDITO

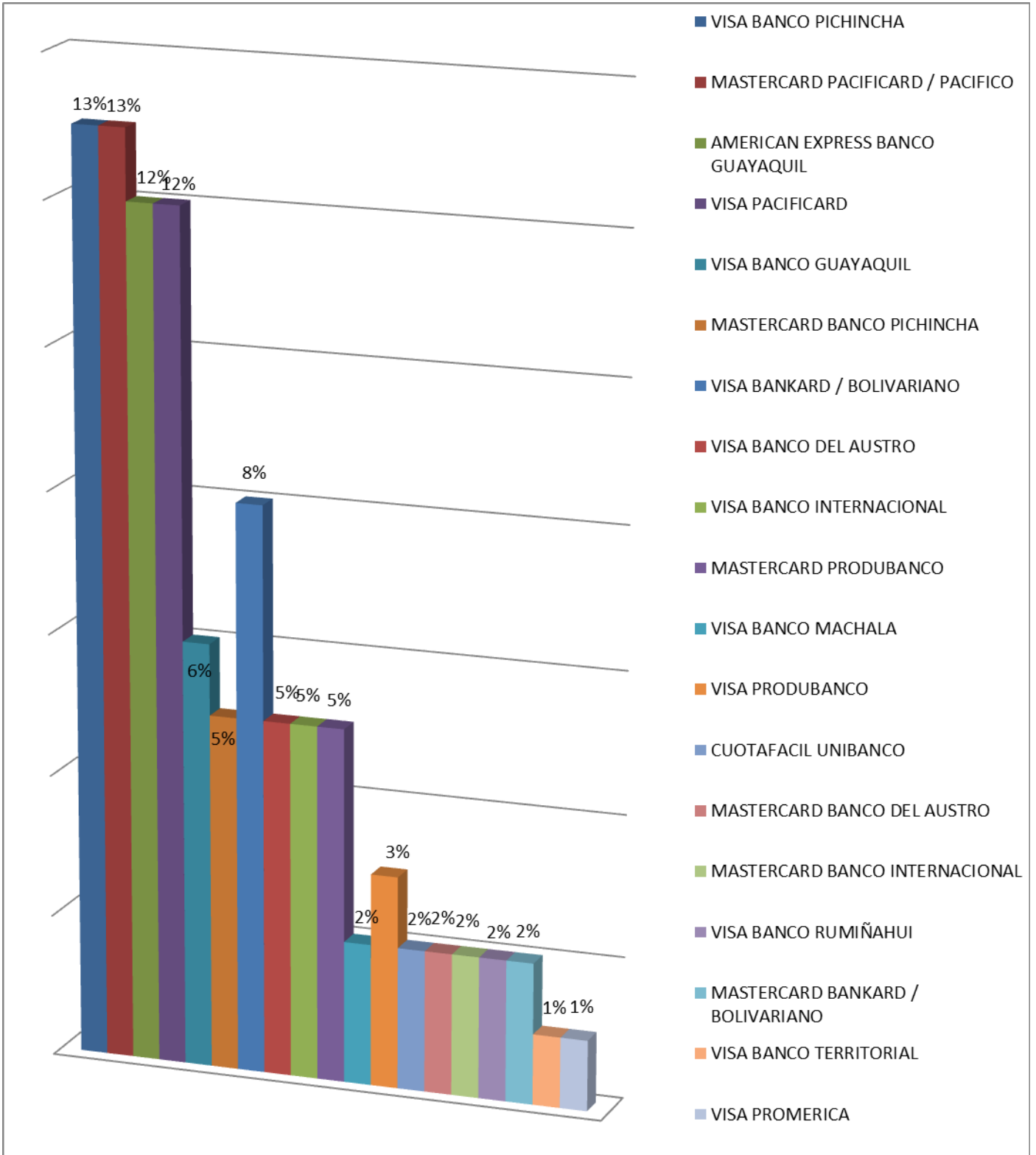
	TOTAL		QUITO		GUAYAQUIL	
	CASOS	PORCENTAJE	CASOS	PORCENTAJE	CASOS	PORCENTAJE
DEMORA EN LA ENTREGA DE LA TARJETA	13	21%	8	27%	5	21%
SOLICITARON MAS REQUISITOS / FALTABA REQUISITOS / CERTIFICADOS	4	6%	3	10%	1	4%
INCUMPLIERON CON LA FECHA DE ENTREGA DE LA TARJETA	5	8%	2	7%	3	13%
AUN NO LE ENTREGAN LA TARJETA	4	6%	2	7%	2	8%
LE LLAMARON MAS DE UNA VEZ PARA CONFIRMAR DATOS / INSISTENCIA EN LA CONFIRMACION DE DATOS / LLAMADAS INOPORTUNAS	1	2%	1	3%		
INCONSISTENCIAS EN DATOS DE PLANILLAS DE SERVICIOS BASICOS / NO COINCIDIA LA DIRECCION DEL DOMICILIO CON LA PLANILLA TELEFONICA	3	5%			3	13%
EL COURIER TUVO CONFUSION CON LAS DIRECCIONES / NO DABAN CON LA DIRECCION	3	5%	1	3%	2	8%
LE COBRARON EL VALOR DE LA TARJETA CUANDO LE DIJERON QUE EL PRIMER AÑO ERA SIN COSTO	3	5%	2	7%	1	4%
TUVO QUE FIRMAR DOS VECES LA SOLICITUD	1	2%	1	3%		
FUERON A ENTREGAR LA TARJETA PERO NO LO ENCONTRARON / NO SE ENCONTRABA EN LA CASA	1	2%	1	3%		
LE ENTREGARON LA TARJETA EN UN LUGAR DONDE NO ESTABA DEFINIDO / COORDINARON LA ENTREGA EN LA CASA Y LE ENTREGARON EN LA OFICINA	2	3%	1	3%	1	4%
DEMORA EN LA CONFIRMACION DE DATOS	1	2%	1	3%		
FALTA DE AMABILIDAD DE LA PERSONA QUE LE ATENDIO POR TELEFONO PARA LA ACTIVACION DE LA TARJETA / LA PERSONA QUE CONFIRMO	2	3%	1	3%	1	4%
DEMORA EN LA ACTIVACION DE LA TARJETA	2	3%	2	7%		
NO LE DIERON LA TARJETA CONVENIO/TODAVIA NO LE ENTREGAN LA TARJETA CONVENIO	0	0%				
EN UN INICIO LE INDICARON QUE LA TARJETA CONVENIO NO TENIA COSTO Y AHORA LE INDICAN QUE SI CUESTA	0	0%				

	TOTAL		QUITO		GUAYAQUIL	
	CASOS	PORCENTAJE	CASOS	PORCENTAJE	CASOS	PORCENTAJE
SE DEMORARON MUCHO EN INDICAR SI SU TARJETA ESTABA APROBADA O NO	1	2%			1	4%
NO ESTUVO EL DIA DE LA ENTREGA DE LA TARJETA Y LE INDICARON QUE SU TARJETA ESTABA RETENIDA	0	0%				
ENTREGARON LA TARJETA A OTRA PERSONA Y LE TOCO ANULAR ESA TARJETA PARA QUE LE ENTREGUEN OTRA	0	0%				
LE PIDIERON REINGRESO DE DOCUMENTOS	1	2%	1	3%		
FALTA DE COORDINACION ENTRE LA COMPANIA INTERMEDIARIA Y EL ASESOR	1	2%			1	4%
TUVO QUE REENVIAR UNOS CERTIFICADOS PORQUE LOS QUE ENVIO NO ESTABAN CLAROS	0	0%				
TENIA QUE LLENAR UNA SOLICITUD PARA EL DEBITO DIRECTO DEL BANCO PICHINCHA	1	2%	1	3%		
EMITIERON SU TARJETA CON OTRO NOMBRE	1	2%	1	3%		
LE LLEGO UN SMS SOBRE UN VALOR A PAGAR Y LLAMO A SERVICIO AL CLIENTE DONDE LE INDICARON QUE SI NO QUIERE PAGAR QUE CANCE	1	2%	1	3%		
LE TOCO REPETIR LA FIRMA	1	2%	1	3%		
LE INFORMARON QUE SI EL COURIER NO PODIA LLEGAR A LA DIRECCION TENIA QUE ACUDIR PERSONALMENTE A RETIRAR LA TARJETA	1	2%			1	4%
FALTA DE COORDINACION DEL ASESOR PARA EL RETIRO DE REQUISITOS / DOCUMENTOS	0	0%				
LE INDICARON QUE SU TARJETA HABIA SIDO NEGADA CUANDO YA LA HABIA USADO	1	2%	1	3%		
NO LE EXPLICARON COMO LLENAR EL FORMULARIO / TUVO QUE REPETIR LA SOLICITUD	1	2%	1	3%		
LE LLEGARON DOS TARJETAS	0	0%				
PROBLEMAS CON EL CERTIFICADO BANCARIO	1	2%			1	4%
DEMORA EN LA ENTREGA DE LA CLAVE DE LA TARJETA VIA TELEFONICA	0	0%				
LE DABAN DIFERENTE INFORMACION CUANDO LLAMABA A AVERIGUAR DE LA TARJETA / LE DABAN LARGAS CUANDO LLAMABA A SABER DE LA TARJETA	1	2%			1	4%
LE LLEGO LA TARJETA ADICIONAL Y NO LE LLEGA LA TARJETA PRINCIPAL	1	2%	1	3%		

	TOTAL		QUITO		GUAYAQUIL	
	CASOS	PORCENTAJE	CASOS	PORCENTAJE	CASOS	PORCENTAJE
TUVO QUE IR PERSONALMENTE A RETIRAR LA TARJETA DEL COURIER	0	0%				
NO PIDIO LA TARJETA DE CREDITO	1	2%	1	3%		
NO CUMPLIERON CON LA FECHA DE CORTE QUE SOLICITO	1	2%	1	3%		
AUN NO LE ACTIVAN LA TARJETA	0	0%				
FALTA DE INFORMACION DE BENEFICIOS	1	2%	1	3%		
LE ENVIARON LA TARJETA GAS CLUB QUE NO ACEPTO	1	2%			1	4%
TRASPAPELARON LOS DOCUMENTOS QUE ENTREGÓ	1	2%			1	4%
TOTAL	63	100%	30	100%	24	100%

ANEXO 9: DETALLE DE RESULTADOS OBTENIDOS EN LA ENCUESTA CON RESPECTO A LA QUE TIPO DE TARJETA DE CREDITO POSEE A DEMAS DE LA EMITIDA POR LA ORGANIZACIÓN

	TOTAL		QUITO		GUAYAQUIL	
	CASOS	PORCENTAJE	CASOS	PORCENTAJE	CASOS	PORCENTAJE
VISA BANCO PICHINCHA	44	13%	33	20%	11	7%
MASTERCARD PACIFICARD / PACIFICO	42	13%	14	9%	28	17%
AMERICAN EXPRESS BANCO GUAYAQUIL	40	12%	17	10%	23	14%
VISA PACIFICARD	41	12%	22	14%	19	11%
VISA BANCO GUAYAQUIL	20	6%	11	7%	9	5%
MASTERCARD BANCO PICHINCHA	16	5%	9	6%	7	4%
VISA BANKARD / BOLIVARIANO	26	8%	10	6%	16	10%
VISA BANCO DEL AUSTRO	16	5%	9	6%	7	4%
VISA BANCO INTERNACIONAL	15	5%	7	4%	8	5%
MASTERCARD PRODUBANCO	15	5%	9	6%	6	4%
VISA BANCO MACHALA	8	2%	1	1%	7	4%
VISA PRODUBANCO	10	3%	5	3%	5	3%
CUOTAFACIL UNIBANCO	8	2%	1	1%	7	4%
MASTERCARD BANCO DEL AUSTRO	5	2%	2	1%	3	2%
MASTERCARD BANCO INTERNACIONAL	5	2%	4	2%	1	1%
VISA BANCO RUMIÑAHUI	7	2%	2	1%	5	3%
MASTERCARD BANKARD / BOLIVARIANO	7	2%	4	2%	3	2%
VISA BANCO TERRITORIAL	3	1%	1	1%	2	1%
VISA PROMERICA	2	1%	1	1%	1	1%
TOTAL	330	100%	162	100%	168	100%



ANEXO 10: PROPUESTA DE MEJORAS VENTAJAS Y DESVENTAJAS

	PROBLEMAS PRESENTADOS / RECLAMOS DEL CLIENTES	POSIBLES CAUSAS DEL ORIGEN DE LOS RECLAMOS	PROPUESTA DE MEJORA	VENTAJAS	DESVENTANTAJAS
COMUNICACIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> • El cliente ha recibido varias llamadas para confirmación de los mismos datos durante el proceso de afiliación de tarjeta. • El cliente no recibió una notificación oportunamente sobre la aprobación o no de la tarjeta de crédito. • Al cliente le indicaron que su tarjeta de crédito había sido negada cuando ya la había usado. • El cliente no fue informado adecuadamente de los beneficios de la tarjeta. • Falta de amabilidad de la persona de Servicio al Cliente al momento de la solicitar la activación de la tarjeta. • El cliente recibe versiones diferentes sobre el estado de su solicitud cuando averiguaba sobre la tarjeta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto porcentaje de rotación de empleados en el área de confirmación de datos. • No existe un procedimiento para comunicar oportunamente al cliente sobre el estado de su solicitud. • Error en la ejecución de procesos internos en la Organización. • Falta de capacitación a los empleados sobre atención al cliente y manejo del sistema. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar una capacitación continua a los empleados sobre servicio al cliente. • Revisar los acuerdos de atención que tienen las áreas de aprobación de Tarjeta. • Implementar un proceso de notificación oportuno del estado de la solicitud de tarjeta de crédito. • Actualización continúa en el sistema informático y la implementación de un control que alerte de la gestión realizada a los clientes con el objetivo de no insistir en una gestión que ya fue realizada anteriormente. • Implementar mejoras y controles en el sistema informático que no permita activar tarjetas que no han sido previamente aprobadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejor atención al cliente • Disminución de reclamos del cliente. • Actualización de procesos • Iniciar un contacto adecuado con el nuevo cliente y demostrar el compromiso como Organización • Contar con empleados capacitados y actualizados sobre atención al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Resistencia al cambio. • Demora en la implementación de controles tecnológicos.

	PROBLEMAS PRESENTADOS / RECLAMOS DEL CLIENTES	POSIBLES CAUSAS DEL ORIGEN DE LOS RECLAMOS	PROPUESTA DE MEJORA	VENTAJAS	DESVENTAJAS
FECHA DE FACTURACIÓN DE TARJETA	<ul style="list-style-type: none"> • En el proceso de venta telefónica de tarjeta a los clientes, la Organización asigna una fecha de facturación o corte de tarjeta de acuerdo a la campaña que desea implementar. • Su tarjeta tiene una fecha de corte distinta a la solicitada en el proceso de afiliación individual. • El cliente solicitó el cambio de fecha de facturación pero no se aplica inmediatamente, debe esperar dos meses para ver aplicado el cambio. • Desconocimiento sobre el proceso de cambio de fecha de facturación: beneficios, restricciones, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se realizó el cambio de la fecha de facturación de la tarjeta del cliente en el sistema informático por parte del empleado de la Organización. • Existe en la Organización procesos de afiliación de tarjetas cuyo origen son las campañas que no permite realizar cambios en la fecha de facturación de tarjeta del cliente. • Falta de información al cliente sobre el procedimiento para el cambio de fecha de facturación y las consecuencias inmediatas de la misma. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar un cambio en el sistema informático de la Organización con el fin que permita asignar la fecha de facturación que el cliente requiera. • Mejorar la comunicación al cliente sobre el procedimiento a seguir para el cambio de fecha de facturación que le permita conocer cuáles son las ventajas y desventajas de ésta gestión. • Mejorar el proceso de campañas de afiliación de tarjetas con el objetivo que la venta de las tarjetas no se realice con una fecha de facturación pre establecido, sino que el cliente pueda seleccionar la fecha de facturación de acuerdo a sus necesidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor flexibilidad del sistema para ingresar la fecha de facturación de acuerdo a las necesidades del cliente. • El cliente podrá seleccionar la fecha de facturación. • Mejor comunicación con sus clientes. • Disminución de reprocesos por cambio de fecha de facturación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demora en la implementación de cambios tecnológicos para habilitar el ingreso de fecha de facturación de tarjeta.

	PROBLEMAS PRESENTADOS / RECLAMOS DEL CLIENTES	POSIBLES CAUSAS DEL ORIGEN DE LOS RECLAMOS	PROPUESTA DE MEJORA	VENTAJAS	DESVENTAJAS
ENTREGA DE TARJETA DE CRÉDITO	<ul style="list-style-type: none"> • El Courier tiene confusión con las direcciones de entrega. • El Courier fue entregar la tarjeta pero no encontró al cliente. • Le entregaron la tarjeta en un lugar donde no fue definido por el cliente. • Entregaron la Tarjeta a otra persona por lo que tuvo que anular esa tarjeta y solicitar otra tarjeta • El Courier no pudo llegar a la dirección de entrega de la tarjeta por lo cual el cliente tuvo que acudir a retirar la tarjeta personalmente de las Oficinas de la Organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto porcentaje de rotación de los motorizados asignados a cada zona de entrega de tarjeta de crédito. • Falta de conocimiento de las rutas de entrega lo que dificulta la entrega de tarjeta a los clientes. • Entrega de información desactualizada de los clientes al Courier. • Entrega de información incorrecta de los clientes al Courier. • Incumplimiento de acuerdos establecidos entre la Organización y el Courier al momento de la entrega de tarjeta. • Falta de coordinación con el cliente sobre la fecha y hora de entrega de la tarjeta. • Falta de información al cliente sobre la documentación requerida para la entrega de tarjeta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el proceso de capacitación de los motorizados del Courier con respecto a las rutas y bitácoras de entrega de tarjeta, atención de clientes, firma de contratos, etc. • Mejorar el proceso actual de verificación de la información previo a la entrega de bases del cliente al Courier para la entrega de tarjeta, realizando una comparación de una muestra de tarjetas vs. la base entregada al Courier vs. la información de la base de clientes de la Organización. • Generar y entregar información actualizada de los clientes al Courier para la entrega de tarjetas de crédito. • Implementar un proceso para coordinar con el cliente el día, la hora que se entregará la tarjeta de crédito y que documentos debe tener al momento de la entrega. • Revisar el acuerdo de servicio entre la Organización y el Courier sobre los tiempos de entrega y ubicación del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se implementa un mayor control en la información de clientes entregada al Courier. • Cumplimiento de tiempos de entrega de tarjeta a sus cliente • Mejora en la atención al cliente. • Disminución de reclamos del cliente. • Disminución de tarjetas no entregadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resistencia al cambio. • Demora en la implementación de controles tecnológicos.

	PROBLEMAS PRESENTADOS / RECLAMOS DEL CLIENTES	POSIBLES CAUSAS DEL ORIGEN DE LOS RECLAMOS	PROPUESTA DE MEJORA	VENTAJAS	DESVENTAJAS
DOCUMENTACION INCOMPLETA O DEVUELTA CON ERRORES	<ul style="list-style-type: none"> • Inconsistencias en datos de planillas de servicios Básicos entregada por el Cliente. • El cliente tuvo que firmar dos veces la solicitud. • El cliente reingresó los documentos por extravío de los anteriores. • El cliente tuvo que reenviar certificados porque los enviados inicialmente no se encontraban claros. • Al cliente no le explicaron cómo llenar el formulario (repitió la solicitud) • Existieron problemas con el certificado bancario entregado por el cliente. • Contratos firmados por el cliente con datos incompletos e incorrectos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de atención del cliente al momento de llenar la solicitud. • En la solicitud de afiliación de tarjeta de crédito, existen muchos campos que no son completados y que generan confusión al cliente. • El tiempo utilizado para completar la solicitud y para recolectar los documentos solicitados para la afiliación es alto. • Demora en el proceso de investigación, ocasionando de los documentos de servicios básicos pierdan su vigencia dentro del a Organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar los tiempos de respuesta por parte del área de investigación crediticia del cliente con el objetivo que cumpla con lo establecido para este proceso, eliminando la pérdida de vigencia de los documentos de servicio básico entregado por el cliente. • Guiar al cliente cómo llenar la solicitud de afiliación para evitar errores y reproceso. • Mejorar la comunicación con el cliente informando oportunamente que documentos deben ser entregados en la solicitud de tarjeta y que documentos debe entregar al Courier al momento de la entrega de la tarjeta. • Incluir en el proceso de afiliación de tarjeta realizada con el cliente presencial, una validación de los documentos antes de la entrega final de los mismos con el objetivo de que si existe algún error pueda ser corregido en ese momento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el tiempo de respuesta de aprobación de solicitudes. • Recibir solicitudes con la información correcta y completa para iniciar el proceso de aprobación. • Disminuir el reproceso de solicitudes por errores en la documentación. • Mejora la relación con el cliente. • Elimina la interacción con el cliente para solicitar más documentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resistencia al cambio por parte de empleado de la Organización y clientes. • Falta de cumplimiento de procedimiento por parte de empleados de la Organización.

	PROBLEMAS PRESENTADOS / RECLAMOS DEL CLIENTES	POSIBLES CAUSAS DEL ORIGEN DE LOS RECLAMOS	PROPUESTA DE MEJORA	VENTAJAS	DESVENTAJAS
ERROR EN LA GRABACION DE TARJETA DE CREDITO	<ul style="list-style-type: none"> • La tarjeta entregada al cliente contiene datos de otro cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Inconsistencias en el sistema informático que toman información de otro cliente para grabar la tarjeta. • Errores en el ingreso de solicitudes en el sistema informático por parte de los usuarios de la Organización • .Falta de controles en el proceso de verificación de datos del cliente (no se realiza una comparación de la solicitud física vs. la información ingresada en el sistema). 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar controles en el sistema informático para que previo a la grabación de la tarjeta realice una validación (comparación) de determinados datos del cliente almacenado en el sistema y que son únicos, lo que permitirá alertar al usuario autorizado de la Organización para corregir las novedades y evitar reproceso y desperdicios de tarjetas mal generadas. • Mejorar el proceso de control de calidad de las tarjetas grabadas antes de ser ensobradas contra la información que existe registrada en la base de datos de la Organización. • Implementar un proceso de comparación previo a la grabación de tarjeta entre la información ingresada en el sistema vs. la solicitud física, con el objetivo de corregir inconsistencias en la información. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disminuir reclamos por parte del cliente. • Entrega de producto correcto y sin errores al cliente. • Evitar reproceso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de cumplimiento de procedimiento por parte de empleados de la Organización. • Demora en la implementación de controles tecnológicos.

	PROBLEMAS PRESENTADOS / RECLAMOS DEL CLIENTES	POSIBLES CAUSAS DEL ORIGEN DE LOS RECLAMOS	PROPUESTA DE MEJORA	VENTAJAS	DESVENTAJAS
ACTUALIZACIÓN DE DATOS DEL CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> • El cliente no recibe su estado de cuenta en la dirección solicitada. • Envío el formulario con la actualización de datos, sin embargo los cambios solicitados no se encuentran registrados. • En la llamada para activar su tarjeta, le pidieron actualizar sus datos. 	<ul style="list-style-type: none"> • La actualización que el cliente realizó en el proceso de afiliación, no fue registrada en el sistema informático de la Organización. • No existe una cultura de actualización de datos laborales, personales y bancarios del cliente, poniendo como justificaciones de los clientes es que el proceso toma mucho tiempo, el trámite es complejo o desconoce el cómo y los canales que puede utilizar para realizar la actualización de datos. • Falta de claridad sobre el proceso a seguir por parte del cliente con el formulario para la actualización de datos entregado por la Organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • En los procesos de reposición y canje de tarjeta se propone incluir una actividad que realice la actualización de datos del cliente durante la recepción de la solicitud, la actividad debe ser realizada por el ejecutivo de atención al cliente de la Organización en el transcurso del día. • Incluir en el proceso de Mantenimiento del Cliente, una revisión periódicamente de la base de datos de clientes que permita identificar a los clientes cuya última fecha de actualización de direcciones y teléfono de contacto sea mayor a un año. • Implementar procesos de actualización de datos a través de llamadas telefónicas grabadas que servirán como respaldo de la gestión con el cliente. • Implementar campañas orientadas a concientizar a los clientes sobre la actualización de su información para brindar un mejor servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener información actualizada de los clientes. • Mejorar la atención al cliente. • Disminuir reclamos del cliente. • Implementar campañas de colocación de otros productos. • Cumplimiento de tiempos de entrega de tarjeta. • Concientizar al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resistencia al cambio. • Demora en la implementación de controles tecnológicos.

ANEXO 11: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE – TARJETA DE CRÉDITO

CIUDAD: _____

GENERO: _____

EDAD: _____

TARJETA DE CREDITO DEL CLIENTE

1. ¿Cuántas tarjetas de crédito posee actualmente?

- Una tarjeta de crédito - Organización
- Dos tarjetas de crédito o más

2. De la siguiente lista, seleccione la marca de tarjeta de crédito que posee.

- VISA BANCO PICHINCHA
- MASTERCARD PACIFICARD / PACIFICO
- AMERICAN EXPRESS BANCO GUAYAQUIL
- VISA PACIFICARD
- VISA BANCO GUAYAQUIL
- MASTERCARD BANCO PICHINCHA
- VISA BANKARD / BOLIVARIANO
- VISA BANCO DEL AUSTRO
- VISA BANCO INTERNACIONAL
- MASTERCARD PRODUBANCO
- VISA BANCO MACHALA
- VISA PRODUBANCO

- CUOTAFACIL UNIBANCO
- MASTERCARD BANCO DEL AUSTRO
- MASTERCARD BANCO INTERNACIONAL
- VISA BANCO RUMIÑAHUI
- MASTERCARD BANKARD / BOLIVARIANO
- VISA BANCO TERRITORIAL
- VISA PROMERICA
- OTROS

AFILIACION DE TARJETA DE CRÉDITO

- 3. ¿En el proceso de afiliación de su tarjeta de crédito, Ud. la solicitó ó fue contactado por la Organización para ofrecerle la tarjeta?**
- Usted solicitó la tarjeta
 - La Organización se comunicó para ofrecerle la tarjeta
- 4. ¿Ud. realizó la firma del contrato al momento en que le entregaron la tarjeta o firmó previamente antes de la entrega?**
- Firmó al momento de la entrega
 - Firmó previo a la entrega
 - No recuerda/ no sabe
- 5. ¿Durante el proceso de afiliación de su tarjeta de crédito, a Ud. le llamaron para confirmarle la aprobación de su tarjeta?**
- Sí recibió la llamada
 - No recibió la llamada

6. ¿Tuvo algún problema durante el proceso de afiliación de su tarjeta de crédito?

- Sí tuvo problemas
- No tuvo problemas

7. ¿Con que persona(s) tuvo problemas durante el proceso de afiliación de tarjeta de crédito?

- No sabe/ No recuerda
- Courier
- Call Center
- Asesor
- Asesor de Oficinas
- Organización
- Otros

8. ¿Ud. podría indicar cuál fue el problema que se presentó en el proceso de afiliación de tarjeta de crédito?

ENTREGA DE TARJETA DE CRÉDITO

9. Aproximadamente, ¿Cuántos días pasaron desde el momento en que Ud. solicitó/aceptó la tarjeta de crédito hasta el momento en que se la entregaron?

- 2 DIAS
- 3 DIAS
- 4 DIAS
- 5 DIAS
- 6 DIAS

- 7 DIAS
- 8 DIAS
- 10 DIAS
- 15 DIAS
- 20 DIAS
- 30 DIAS
- 60 DIAS
- No sabe/No recuerda
- AUN NO RECIBE LA TARJETA
- OTROS

10.¿Ud. considera que el tiempo de entrega de la tarjeta de crédito de la Organización fue mayor, igual o menor al tiempo en que le entregaron sus otras tarjetas?

- Igual
- Menor
- Mayor
- No sabe/ No recuerda

ACTIVACION TARJETA DE CRÉDITO

11.¿Cómo se realizó la activación de su tarjeta de crédito?

- Llamando al Call Center
- En la primera compra
- A las 48 horas de la entrega
- Otras

ACTUALIZACIÓN DE DATOS

12. ¿La Organización se ha comunicado con Ud. solicitando la actualización de datos?

- Si se comunicó
- No se comunicó

FECHA DE FACTURACIÓN O CORTE DE TARJETA DE CREDITO

13. ¿En el proceso de afiliación de su tarjeta de crédito, Ud. fue consultado sobre qué fecha de facturación deseaba para su tarjeta?

- Si fue consultado
- No fue consultado

14. ¿Conoce Ud. cuál es el procedimiento para realizar el cambio de fecha de corte o facturación de tarjeta?

- Si conoce
- No conoce

MUESTRAS DE ENCUESTA

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE – TARJETA DE CRÉDITO

CIUDAD: Guayaquil.

GENERO: Masculino

EDAD: 52 años

TARJETA DE CREDITO DEL CLIENTE

1. ¿Cuántas tarjetas de crédito posee actualmente?

- Una tarjeta de crédito - Organización
- Dos tarjetas de crédito o más

2. De la siguiente lista, seleccione la marca de tarjeta de crédito que posee.

- VISA BANCO PICHINCHA
- MASTERCARD PACIFICARD / PACIFICO
- AMERICAN EXPRESS BANCO GUAYAQUIL
- VISA PACIFICARD
- VISA BANCO GUAYAQUIL
- MASTERCARD BANCO PICHINCHA
- VISA BANKARD / BOLIVARIANO
- VISA BANCO DEL AUSTRO
- VISA BANCO INTERNACIONAL

- MASTERCARD PRODUBANCO
- VISA BANCO MACHALA
- VISA PRODUBANCO
- CUOTAFACIL UNIBANCO
- MASTERCARD BANCO DEL AUSTRO
- MASTERCARD BANCO INTERNACIONAL
- VISA BANCO RUMIÑAHUI
- MASTERCARD BANKARD / BOLIVARIANO
- VISA BANCO TERRITORIAL
- VISA PROMERICA
- OTROS

AFILIACION DE TARJETA DE CRÉDITO

- 3. ¿En el proceso de afiliación de su tarjeta de crédito, Ud. la solicitó ó fue contactado por la Organización para ofrecerle la tarjeta?**
- Usted solicitó la tarjeta
 - La Organización se comunicó para ofrecerle la tarjeta
- 4. ¿Ud. realizó la firma del contrato al momento en que le entregaron la tarjeta o firmó previamente antes de la entrega?**
- Firmó al momento de la entrega
 - Firmó previo a la entrega
 - No recuerda/ no sabe

5. ¿Durante el proceso de afiliación de su tarjeta de crédito, a Ud. le llamaron para confirmarle la aprobación de su tarjeta?

- Sí recibió la llamada
- No recibió la llamada

6. ¿Tuvo algún problema durante el proceso de afiliación de su tarjeta de crédito?

- Sí tuvo problemas
- No tuvo problemas

7. ¿Con que persona(s) tuvo problemas durante el proceso de afiliación de tarjeta de crédito?

- No sabe/ No recuerda
- Courier
- Call Center
- Asesor
- Asesor de Oficinas
- Organización
- Otros

8. ¿Ud. podría indicar cuál fue el problema que se presentó en el proceso de afiliación de tarjeta de crédito?

Se hizo firmar varias solicitudes.

ENTREGA DE TARJETA DE CRÉDITO

9. Aproximadamente, ¿Cuántos días pasaron desde el momento en que Ud. solicitó/aceptó la tarjeta de crédito hasta el momento en que se la entregaron?

- 2 DIAS
- 3 DIAS
- 4 DIAS
- 5 DIAS
- 6 DIAS
- 7 DIAS
- 8 DIAS
- 10 DIAS
- 15 DIAS
- 20 DIAS
- 30 DIAS
- 60 DIAS
- No sabe/No recuerda
- AUN NO RECIBE LA TARJETA
- OTROS

10. ¿Ud. considera que el tiempo de entrega de la tarjeta de crédito de la Organización fue mayor, igual o menor al tiempo en que le entregaron sus otras tarjetas?

- Igual
- Menor
- Mayor
- No sabe/ No recuerda

ACTIVACION TARJETA DE CRÉDITO

11. ¿Cómo se realizó la activación de su tarjeta de crédito?

- Llamando al Call Center
- En la primera compra
- A las 48 horas de la entrega
- Otras

ACTUALIZACIÓN DE DATOS

12. ¿La Organización se ha comunicado con Ud. solicitando la actualización de datos?

- Si se comunicó
- No se comunicó

FECHA DE FACTURACIÓN O CORTE DE TARJETA DE CREDITO

13. ¿En el proceso de afiliación de su tarjeta de crédito, Ud. fue consultado sobre qué fecha de facturación deseaba para su tarjeta?

- Si fue consultado
- No fue consultado

14. ¿Conoce Ud. cuál es el procedimiento para realizar el cambio de fecha de corte o facturación de tarjeta?

- Si conoce
- No conoce

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE – TARJETA DE CRÉDITO

CIUDAD: QUITO

GENERO: FEMENINO

EDAD: 40 AÑOS

TARJETA DE CREDITO DEL CLIENTE

1. ¿Cuántas tarjetas de crédito posee actualmente?

- Una tarjeta de crédito - Organización
- Dos tarjetas de crédito o más

2. De la siguiente lista, seleccione la marca de tarjeta de crédito que posee.

- VISA BANCO PICHINCHA
- MASTERCARD PACIFICARD / PACIFICO
- AMERICAN EXPRESS BANCO GUAYAQUIL
- VISA PACIFICARD
- VISA BANCO GUAYAQUIL
- MASTERCARD BANCO PICHINCHA
- VISA BANKARD / BOLIVARIANO
- VISA BANCO DEL AUSTRO
- VISA BANCO INTERNACIONAL

- MASTERCARD PRODUBANCO
- VISA BANCO MACHALA
- VISA PRODUBANCO
- CUOTAFACIL UNIBANCO
- MASTERCARD BANCO DEL AUSTRO
- MASTERCARD BANCO INTERNACIONAL
- VISA BANCO RUMIÑAHUI
- MASTERCARD BANKARD / BOLIVARIANO
- VISA BANCO TERRITORIAL
- VISA PROMERICA
- OTROS

AFILIACION DE TARJETA DE CRÉDITO

3. **¿En el proceso de afiliación de su tarjeta de crédito, Ud. la solicitó ó fue contactado por la Organización para ofrecerle la tarjeta?**
- Usted solicitó la tarjeta
 - La Organización se comunicó para ofrecerle la tarjeta
4. **¿Ud. realizó la firma del contrato al momento en que le entregaron la tarjeta o firmó previamente antes de la entrega?**
- Firmó al momento de la entrega
 - Firmó previo a la entrega
 - No recuerda/ no sabe

5. **¿Durante el proceso de afiliación de su tarjeta de crédito, a Ud. le llamaron para confirmarle la aprobación de su tarjeta?**

- Sí recibió la llamada
 No recibió la llamada

6. **¿Tuvo algún problema durante el proceso de afiliación de su tarjeta de crédito?**

- Sí tuvo problemas
 No tuvo problemas

7. **¿Con que persona(s) tuvo problemas durante el proceso de afiliación de tarjeta de crédito?**

No sabe/ No recuerda

Courier

Call Center

Asesor

Asesor de Oficinas

Organización

Otros

8. **¿Ud. podría indicar cuál fue el problema que se presentó en el proceso de afiliación de tarjeta de crédito?**

NO ENTREGO A TIEMPO LA TARJETA

ENTREGA DE TARJETA DE CRÉDITO

9. Aproximadamente, ¿Cuántos días pasaron desde el momento en que Ud. solicitó/aceptó la tarjeta de crédito hasta el momento en que se la entregaron?

- 2 DIAS
- 3 DIAS
- 4 DIAS
- 5 DIAS
- 6 DIAS
- 7 DIAS
- 8 DIAS
- 10 DIAS
- 15 DIAS
- 20 DIAS
- 30 DIAS
- 60 DIAS
- No sabe/No recuerda
- AUN NO RECIBE LA TARJETA
- OTROS

10. ¿Ud. considera que el tiempo de entrega de la tarjeta de crédito de la Organización fue mayor, igual o menor al tiempo en que le entregaron sus otras tarjetas?

- Igual
- Menor
- Mayor
- No sabe/ No recuerda

ACTIVACION TARJETA DE CRÉDITO

11. ¿Cómo se realizó la activación de su tarjeta de crédito?

- Llamando al Call Center
- En la primera compra
- A las 48 horas de la entrega
- Otras

ACTUALIZACIÓN DE DATOS

12. ¿La Organización se ha comunicado con Ud. solicitando la actualización de datos?

- Si se comunicó
- No se comunicó

FECHA DE FACTURACIÓN O CORTE DE TARJETA DE CREDITO

13. ¿En el proceso de afiliación de su tarjeta de crédito, Ud. fue consultado sobre qué fecha de facturación deseaba para su tarjeta?

- Si fue consultado
- No fue consultado

14. ¿Conoce Ud. cuál es el procedimiento para realizar el cambio de fecha de corte o facturación de tarjeta?

- Si conoce
- No conoce

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE – TARJETA DE CRÉDITO

CIUDAD: Guayaquil

GENERO: Masculino

EDAD: 30 años

TARJETA DE CREDITO DEL CLIENTE

1. ¿Cuántas tarjetas de crédito posee actualmente?

- Una tarjeta de crédito - Organización
- Dos tarjetas de crédito o más

2. De la siguiente lista, seleccione la marca de tarjeta de crédito que posee.

- VISA BANCO PICHINCHA
- MASTERCARD PACIFICARD / PACIFICO
- AMERICAN EXPRESS BANCO GUAYAQUIL
- VISA PACIFICARD
- VISA BANCO GUAYAQUIL
- MASTERCARD BANCO PICHINCHA
- VISA BANKARD / BOLIVARIANO
- VISA BANCO DEL AUSTRO
- VISA BANCO INTERNACIONAL

- MASTERCARD PRODUBANCO
- VISA BANCO MACHALA
- VISA PRODUBANCO
- CUOTAFACIL UNIBANCO
- MASTERCARD BANCO DEL AUSTRO
- MASTERCARD BANCO INTERNACIONAL
- VISA BANCO RUMIÑAHUI
- MASTERCARD BANKARD / BOLIVARIANO
- VISA BANCO TERRITORIAL
- VISA PROMERICA
- OTROS

AFILIACION DE TARJETA DE CRÉDITO

- 3. ¿En el proceso de afiliación de su tarjeta de crédito, Ud. la solicitó ó fue contactado por la Organización para ofrecerle la tarjeta?**
- Usted solicitó la tarjeta
 - La Organización se comunicó para ofrecerle la tarjeta
- 4. ¿Ud. realizó la firma del contrato al momento en que le entregaron la tarjeta o firmó previamente antes de la entrega?**
- Firmó al momento de la entrega
 - Firmó previo a la entrega
 - No recuerda/ no sabe

5. ¿Durante el proceso de afiliación de su tarjeta de crédito, a Ud. le llamaron para confirmarle la aprobación de su tarjeta?

- Sí recibió la llamada
- No recibió la llamada

6. ¿Tuvo algún problema durante el proceso de afiliación de su tarjeta de crédito?

- Sí tuvo problemas
- No tuvo problemas

7. ¿Con que persona(s) tuvo problemas durante el proceso de afiliación de tarjeta de crédito?

- No sabe/ No recuerda
- Courier
- Call Center
- Asesor
- Asesor de Oficinas
- Organización
- Otros

8. ¿Ud. podría indicar cuál fue el problema que se presentó en el proceso de afiliación de tarjeta de crédito?

No me dieron información sobre mi tarjeta

ENTREGA DE TARJETA DE CRÉDITO

9. Aproximadamente, ¿Cuántos días pasaron desde el momento en que Ud. solicitó/aceptó la tarjeta de crédito hasta el momento en que se la entregaron?

- 2 DIAS
- 3 DIAS
- 4 DIAS
- 5 DIAS
- 6 DIAS
- 7 DIAS
- 8 DIAS
- 10 DIAS
- 15 DIAS
- 20 DIAS
- 30 DIAS
- 60 DIAS
- No sabe/No recuerda
- AUN NO RECIBE LA TARJETA
- OTROS

10. ¿Ud. considera que el tiempo de entrega de la tarjeta de crédito de la Organización fue mayor, igual o menor al tiempo en que le entregaron sus otras tarjetas?

- Igual
- Menor
- Mayor
- No sabe/ No recuerda

ACTIVACION TARJETA DE CRÉDITO

11. ¿Cómo se realizó la activación de su tarjeta de crédito?

- Llamando al Call Center
- En la primera compra
- A las 48 horas de la entrega
- Otras

ACTUALIZACIÓN DE DATOS

12. ¿La Organización se ha comunicado con Ud. solicitando la actualización de datos?

- Si se comunicó
- No se comunicó

FECHA DE FACTURACIÓN O CORTE DE TARJETA DE CREDITO

13. ¿En el proceso de afiliación de su tarjeta de crédito, Ud. fue consultado sobre qué fecha de facturación deseaba para su tarjeta?

- Si fue consultado
- No fue consultado

14. ¿Conoce Ud. cuál es el procedimiento para realizar el cambio de fecha de corte o facturación de tarjeta?

- Si conoce
- No conoce

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE – TARJETA DE CRÉDITO

CIUDAD: Quito

GENERO Femenino

EDAD: 32

TARJETA DE CREDITO DEL CLIENTE

1. ¿Cuántas tarjetas de crédito posee actualmente?

- Una tarjeta de crédito - Organización
- Dos tarjetas de crédito o más

2. De la siguiente lista, seleccione la marca de tarjeta de crédito que posee.

VISA BANCO PICHINCHA

MASTERCARD PACIFICARD / PACIFICO

AMERICAN EXPRESS BANCO GUAYAQUIL

VISA PACIFICARD

VISA BANCO GUAYAQUIL

MASTERCARD BANCO PICHINCHA

VISA BANKARD / BOLIVARIANO

VISA BANCO DEL AUSTRO

VISA BANCO INTERNACIONAL

MASTERCARD PRODUBANCO

VISA BANCO MACHALA

VISA PRODUBANCO

CUOTAFACIL UNIBANCO

MASTERCARD BANCO DEL AUSTRO

MASTERCARD BANCO INTERNACIONAL

VISA BANCO RUMIÑAHUI

MASTERCARD BANKARD / BOLIVARIANO

VISA BANCO TERRITORIAL

VISA PROMERICA

OTROS

AFILIACION DE TARJETA DE CRÉDITO

3. ¿En el proceso de afiliación de su tarjeta de crédito, Ud. la solicitó ó fue contactado por la Organización para ofrecerle la tarjeta?

Usted solicitó la tarjeta

La Organización se comunicó para ofrecerle la tarjeta

4. ¿Ud. realizó la firma del contrato al momento en que le entregaron la tarjeta o firmó previamente antes de la entrega?

Firmó al momento de la entrega

Firmó previo a la entrega

No recuerda/ no sabe

5. ¿Durante el proceso de afiliación de su tarjeta de crédito, a Ud. le llamaron para confirmarle la aprobación de su tarjeta?

- Sí recibió la llamada
 No recibió la llamada

6. ¿Tuvo algún problema durante el proceso de afiliación de su tarjeta de crédito?

- Sí tuvo problemas
 No tuvo problemas

7. ¿Con que persona(s) tuvo problemas durante el proceso de afiliación de tarjeta de crédito?

No sabe/ No recuerda

Courier

Call Center

Asesor

Asesor de Oficinas

Organización

Otros

8. ¿Ud. podría indicar cuál fue el problema que se presentó en el proceso de afiliación de tarjeta de crédito?

Ninguno

ENTREGA DE TARJETA DE CRÉDITO

9. Aproximadamente, ¿Cuántos días pasaron desde el momento en que Ud. solicitó/aceptó la tarjeta de crédito hasta el momento en que se la entregaron?

- 2 DIAS
- 3 DIAS
- 4 DIAS
- 5 DIAS
- 6 DIAS
- 7 DIAS
- 8 DIAS
- 10 DIAS
- 15 DIAS
- 20 DIAS
- 30 DIAS
- 60 DIAS
- No sabe/No recuerda
- AUN NO RECIBE LA TARJETA
- OTROS

10. ¿Ud. considera que el tiempo de entrega de la tarjeta de crédito de la Organización fue mayor, igual o menor al tiempo en que le entregaron sus otras tarjetas?

- Igual
- Menor
- Mayor
- No sabe/ No recuerda

ACTIVACION TARJETA DE CRÉDITO

11. ¿Cómo se realizó la activación de su tarjeta de crédito?

- Llamando al Call Center
- En la primera compra
- A las 48 horas de la entrega
- Otras

ACTUALIZACIÓN DE DATOS

12. ¿La Organización se ha comunicado con Ud. solicitando la actualización de datos?

- Si se comunicó
- No se comunicó

FECHA DE FACTURACIÓN O CORTE DE TARJETA DE CREDITO

13. ¿En el proceso de afiliación de su tarjeta de crédito, Ud. fue consultado sobre qué fecha de facturación deseaba para su tarjeta?

- Si fue consultado
- No fue consultado

14. ¿Conoce Ud. cuál es el procedimiento para realizar el cambio de fecha de corte o facturación de tarjeta?

- Si conoce
- No conoce

VISA BANCO MACHALA
VISA PRODUBANCO
CUOTAFACIL UNIBANCO
MASTERCARD BANCO DEL AUSTRO
MASTERCARD BANCO INTERNACIONAL
VISA BANCO RUMIÑAHUI
MASTERCARD BANKARD / BOLIVARIANO
VISA BANCO TERRITORIAL
VISA PROMERICA
OTROS

AFILIACION DE TARJETA DE CRÉDITO

3. ¿En el proceso de afiliación de su tarjeta de crédito, Ud. la solicitó ó fue contactado por la Organización para ofrecerle la tarjeta?

- Usted solicitó la tarjeta
 La Organización se comunicó para ofrecerle la tarjeta

4. ¿Ud. realizó la firma del contrato al momento en que le entregaron la tarjeta o firmó previamente antes de la entrega?

- Firmó al momento de la entrega
 Firmó previo a la entrega
 No recuerda/ no sabe

5. ¿Durante el proceso de afiliación de su tarjeta de crédito, a Ud. le llamaron para confirmarle la aprobación de su tarjeta?

Sí recibió la llamada

No recibió la llamada

6. ¿Tuvo algún problema durante el proceso de afiliación de su tarjeta de crédito?

Sí tuvo problemas

No tuvo problemas

7. ¿Con que persona(s) tuvo problemas durante el proceso de afiliación de tarjeta de crédito?

No sabe/ No recuerda

Courier

Call Center

Asesor

Asesor de Oficinas

Organización

Otros

8. ¿Ud. podría indicar cuál fue el problema que se presentó en el proceso de afiliación de tarjeta de crédito?

NO HEGO A LA DIRECCION PRINCIPAL SE

DEBIO INDICAR LA DE LA OFICINA

ENTREGA DE TARJETA DE CRÉDITO

9. Aproximadamente, ¿Cuántos días pasaron desde el momento en que Ud. solicitó/aceptó la tarjeta de crédito hasta el momento en que se la entregaron?

- 2 DIAS
- 3 DIAS
- 4 DIAS
- 5 DIAS
- 6 DIAS
- 7 DIAS
- 8 DIAS
- 10 DIAS
- 15 DIAS
- 20 DIAS
- 30 DIAS
- 60 DIAS
- No sabe/No recuerda
- AUN NO RECIBE LA TARJETA
- OTROS

10. ¿Ud. considera que el tiempo de entrega de la tarjeta de crédito de la Organización fue mayor, igual o menor al tiempo en que le entregaron sus otras tarjetas?

- Igual
- Menor
- Mayor
- No sabe/ No recuerda

ACTIVACION TARJETA DE CRÉDITO

11. ¿Cómo se realizó la activación de su tarjeta de crédito?

- Llamando al Call Center
- En la primera compra
- A las 48 horas de la entrega
- Otras

ACTUALIZACIÓN DE DATOS

12. ¿La Organización se ha comunicado con Ud. solicitando la actualización de datos?

- Si se comunicó
- No se comunicó

FECHA DE FACTURACIÓN O CORTE DE TARJETA DE CREDITO

13. ¿En el proceso de afiliación de su tarjeta de crédito, Ud. fue consultado sobre qué fecha de facturación deseaba para su tarjeta?

- Si fue consultado
- No fue consultado

14. ¿Conoce Ud. cuál es el procedimiento para realizar el cambio de fecha de corte o facturación de tarjeta?

- Si conoce
- No conoce

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE – TARJETA DE CRÉDITO

CIUDAD: QUITO

GENERO FEMENINO

EDAD: 48 AÑOS

TARJETA DE CREDITO DEL CLIENTE

1. ¿Cuántas tarjetas de crédito posee actualmente?

- Una tarjeta de crédito - Organización
- Dos tarjetas de crédito o más

2. De la siguiente lista, seleccione la marca de tarjeta de crédito que posee.

- VISA BANCO PICHINCHA
- MASTERCARD PACIFICARD / PACIFICO
- AMERICAN EXPRESS BANCO GUAYAQUIL
- VISA PACIFICARD
- VISA BANCO GUAYAQUIL
- MASTERCARD BANCO PICHINCHA
- VISA BANKARD / BOLIVARIANO
- VISA BANCO DEL AUSTRO
- VISA BANCO INTERNACIONAL
- MASTERCARD PRODUBANCO

VISA BANCO MACHALA
VISA PRODUBANCO
CUOTAFACIL UNIBANCO
MASTERCARD BANCO DEL AUSTRO
MASTERCARD BANCO INTERNACIONAL
VISA BANCO RUMIÑAHUI
MASTERCARD BANKARD / BOLIVARIANO
VISA BANCO TERRITORIAL
VISA PROMERICA
OTROS

AFILIACION DE TARJETA DE CRÉDITO

- 3. ¿En el proceso de afiliación de su tarjeta de crédito, Ud. la solicitó ó fue contactado por la Organización para ofrecerle la tarjeta?**
- Usted solicitó la tarjeta
 - La Organización se comunicó para ofrecerle la tarjeta
- 4. ¿Ud. realizó la firma del contrato al momento en que le entregaron la tarjeta o firmó previamente antes de la entrega?**
- Firmó al momento de la entrega
 - Firmó previo a la entrega
 - No recuerda/ no sabe

5. **¿Durante el proceso de afiliación de su tarjeta de crédito, a Ud. le llamaron para confirmarle la aprobación de su tarjeta?**

- Sí recibió la llamada
- No recibió la llamada

6. **¿Tuvo algún problema durante el proceso de afiliación de su tarjeta de crédito?**

- Sí tuvo problemas
- No tuvo problemas

7. **¿Con que persona(s) tuvo problemas durante el proceso de afiliación de tarjeta de crédito?**

No sabe/ No recuerda

Courier

Call Center

Asesor

Asesor de Oficinas

Organización

Otros

8. **¿Ud. podría indicar cuál fue el problema que se presentó en el proceso de afiliación de tarjeta de crédito?**

N/A

ENTREGA DE TARJETA DE CRÉDITO

9. Aproximadamente, ¿Cuántos días pasaron desde el momento en que Ud. solicitó/aceptó la tarjeta de crédito hasta el momento en que se la entregaron?

- 2 DIAS
- 3 DIAS
- 4 DIAS
- 5 DIAS
- 6 DIAS
- 7 DIAS
- 8 DIAS
- 10 DIAS
- 15 DIAS
- 20 DIAS
- 30 DIAS
- 60 DIAS
- No sabe/No recuerda
- AUN NO RECIBE LA TARJETA
- OTROS

10. ¿Ud. considera que el tiempo de entrega de la tarjeta de crédito de la Organización fue mayor, igual o menor al tiempo en que le entregaron sus otras tarjetas?

- Igual
- Menor
- Mayor
- No sabe/ No recuerda

ACTIVACION TARJETA DE CRÉDITO

11. ¿Cómo se realizó la activación de su tarjeta de crédito?

- Llamando al Call Center
- En la primera compra
- A las 48 horas de la entrega
- Otras

ACTUALIZACIÓN DE DATOS

12. ¿La Organización se ha comunicado con Ud. solicitando la actualización de datos?

- Si se comunicó
- No se comunicó

FECHA DE FACTURACIÓN O CORTE DE TARJETA DE CREDITO

13. ¿En el proceso de afiliación de su tarjeta de crédito, Ud. fue consultado sobre qué fecha de facturación deseaba para su tarjeta?

- Si fue consultado
- No fue consultado

14. ¿Conoce Ud. cuál es el procedimiento para realizar el cambio de fecha de corte o facturación de tarjeta?

- Si conoce
- No conoce

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE – TARJETA DE CRÉDITO

CIUDAD: QUITO

GENERO Femenino

EDAD: 25 años

TARJETA DE CREDITO DEL CLIENTE

1. ¿Cuántas tarjetas de crédito posee actualmente?

- Una tarjeta de crédito - Organización
- Dos tarjetas de crédito o más

2. De la siguiente lista, seleccione la marca de tarjeta de crédito que posee.

VISA BANCO PICHINCHA

MASTERCARD PACIFICARD / PACIFICO

AMERICAN EXPRESS BANCO GUAYAQUIL

VISA PACIFICARD

VISA BANCO GUAYAQUIL

MASTERCARD BANCO PICHINCHA

VISA BANKARD / BOLIVARIANO

VISA BANCO DEL AUSTRO

VISA BANCO INTERNACIONAL

MASTERCARD PRODUBANCO

VISA BANCO MACHALA

VISA PRODUBANCO

CUOTAFACIL UNIBANCO

MASTERCARD BANCO DEL AUSTRO

MASTERCARD BANCO INTERNACIONAL

VISA BANCO RUMIÑAHUI

MASTERCARD BANKARD / BOLIVARIANO

VISA BANCO TERRITORIAL

VISA PROMERICA

OTROS

AFILIACION DE TARJETA DE CRÉDITO

3. ¿En el proceso de afiliación de su tarjeta de crédito, Ud. la solicitó ó fue contactado por la Organización para ofrecerle la tarjeta?

Usted solicitó la tarjeta

La Organización se comunicó para ofrecerle la tarjeta

4. ¿Ud. realizó la firma del contrato al momento en que le entregaron la tarjeta o firmó previamente antes de la entrega?

Firmó al momento de la entrega

Firmó previo a la entrega

No recuerda/ no sabe

5. ¿Durante el proceso de afiliación de su tarjeta de crédito, a Ud. le llamaron para confirmarle la aprobación de su tarjeta?

Sí recibió la llamada

No recibió la llamada

6. ¿Tuvo algún problema durante el proceso de afiliación de su tarjeta de crédito?

Sí tuvo problemas

No tuvo problemas

7. ¿Con que persona(s) tuvo problemas durante el proceso de afiliación de tarjeta de crédito?

No sabe/ No recuerda

Courier

Call Center

Asesor

Asesor de Oficinas

Organización

Otros

8. ¿Ud. podría indicar cuál fue el problema que se presentó en el proceso de afiliación de tarjeta de crédito?

No aplica

ENTREGA DE TARJETA DE CRÉDITO

9. Aproximadamente, ¿Cuántos días pasaron desde el momento en que Ud. solicitó/aceptó la tarjeta de crédito hasta el momento en que se la entregaron?

- 2 DIAS
- 3 DIAS
- 4 DIAS
- 5 DIAS
- 6 DIAS
- 7 DIAS
- 8 DIAS
- 10 DIAS
- 15 DIAS
- 20 DIAS
- 30 DIAS
- 60 DIAS
- No sabe/No recuerda
- AUN NO RECIBE LA TARJETA
- OTROS

10. ¿Ud. considera que el tiempo de entrega de la tarjeta de crédito de la Organización fue mayor, igual o menor al tiempo en que le entregaron sus otras tarjetas?

- Igual
- Menor
- Mayor
- No sabe/ No recuerda

ACTIVACION TARJETA DE CRÉDITO

11. ¿Cómo se realizó la activación de su tarjeta de crédito?

- Llamando al Call Center
- En la primera compra
- A las 48 horas de la entrega
- Otras

ACTUALIZACIÓN DE DATOS

12. ¿La Organización se ha comunicado con Ud. solicitando la actualización de datos?

- Si se comunicó
- No se comunicó

FECHA DE FACTURACIÓN O CORTE DE TARJETA DE CREDITO

13. ¿En el proceso de afiliación de su tarjeta de crédito, Ud. fue consultado sobre qué fecha de facturación deseaba para su tarjeta?

- Si fue consultado
- No fue consultado

14. ¿Conoce Ud. cuál es el procedimiento para realizar el cambio de fecha de corte o facturación de tarjeta?

- Si conoce
- No conoce

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE – TARJETA DE CRÉDITO

CIUDAD: GUAYAQUIL

GENERO MASCULINO

EDAD: 25 AÑOS

TARJETA DE CREDITO DEL CLIENTE

1. ¿Cuántas tarjetas de crédito posee actualmente?

- Una tarjeta de crédito - Organización
- Dos tarjetas de crédito o más

2. De la siguiente lista, seleccione la marca de tarjeta de crédito que posee.

- VISA BANCO PICHINCHA
- MASTERCARD PACIFICARD / PACIFICO
- AMERICAN EXPRESS BANCO GUAYAQUIL
- VISA PACIFICARD
- VISA BANCO GUAYAQUIL
- MASTERCARD BANCO PICHINCHA
- VISA BANKARD / BOLIVARIANO
- VISA BANCO DEL AUSTRO
- VISA BANCO INTERNACIONAL
- MASTERCARD PRODUBANCO

VISA BANCO MACHALA
VISA PRODUBANCO
CUOTAFACIL UNIBANCO
MASTERCARD BANCO DEL AUSTRO
MASTERCARD BANCO INTERNACIONAL
VISA BANCO RUMIÑAHUI
MASTERCARD BANKARD / BOLIVARIANO
VISA BANCO TERRITORIAL
VISA PROMERICA
OTROS

AFILIACION DE TARJETA DE CRÉDITO

3. ¿En el proceso de afiliación de su tarjeta de crédito, Ud. la solicitó ó fue contactado por la Organización para ofrecerle la tarjeta?

- Usted solicitó la tarjeta
 La Organización se comunicó para ofrecerle la tarjeta

4. ¿Ud. realizó la firma del contrato al momento en que le entregaron la tarjeta o firmó previamente antes de la entrega?

- Firmó al momento de la entrega
 Firmó previo a la entrega
 No recuerda/ no sabe

5. ¿Durante el proceso de afiliación de su tarjeta de crédito, a Ud. le llamaron para confirmarle la aprobación de su tarjeta?

Sí recibió la llamada

No recibió la llamada

6. ¿Tuvo algún problema durante el proceso de afiliación de su tarjeta de crédito?

Sí tuvo problemas

No tuvo problemas

7. ¿Con que persona(s) tuvo problemas durante el proceso de afiliación de tarjeta de crédito?

No sabe/ No recuerda

Courier

Call Center

Asesor

Asesor de Oficinas

Organización

Otros

8. ¿Ud. podría indicar cuál fue el problema que se presentó en el proceso de afiliación de tarjeta de crédito?

LA TARJETA TENIA OTRO NOMBRE

ENTREGA DE TARJETA DE CRÉDITO

9. Aproximadamente, ¿Cuántos días pasaron desde el momento en que Ud. solicitó/aceptó la tarjeta de crédito hasta el momento en que se la entregaron?

- 2 DIAS
- 3 DIAS
- 4 DIAS
- 5 DIAS
- 6 DIAS
- 7 DIAS
- 8 DIAS
- 10 DIAS
- 15 DIAS
- 20 DIAS
- 30 DIAS
- 60 DIAS
- No sabe/No recuerda
- AUN NO RECIBE LA TARJETA
- OTROS

10. ¿Ud. considera que el tiempo de entrega de la tarjeta de crédito de la Organización fue mayor, igual o menor al tiempo en que le entregaron sus otras tarjetas?

- Igual
- Menor
- Mayor
- No sabe/ No recuerda

ACTIVACION TARJETA DE CRÉDITO

11. ¿Cómo se realizó la activación de su tarjeta de crédito?

- Llamando al Call Center
- En la primera compra
- A las 48 horas de la entrega
- Otras

ACTUALIZACIÓN DE DATOS

12. ¿La Organización se ha comunicado con Ud. solicitando la actualización de datos?

- Si se comunicó
- No se comunicó

FECHA DE FACTURACIÓN O CORTE DE TARJETA DE CREDITO

13. ¿En el proceso de afiliación de su tarjeta de crédito, Ud. fue consultado sobre qué fecha de facturación deseaba para su tarjeta?

- Si fue consultado
- No fue consultado

14. ¿Conoce Ud. cuál es el procedimiento para realizar el cambio de fecha de corte o facturación de tarjeta?

- Si conoce
- No conoce