

**CENTRO UNIVERSITARIO TECNOLÓGICO
CEUTEC**

FACULTAD DE INGENIERÍA

PROYECTO DE GRADUACIÓN

**VERIFICACIÓN DEL PROCESO DE PROCESAMIENTO Y DISTRIBUCIÓN
DE TARJETAS DE CREDITO
BANCO ATLANTIDA S.A.**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE INGENIERÍA EN GESTIÓN
LOGÍSTICA**

SUSTENTADO POR

URIAS JHOEL ORDOÑEZ SANCHEZ, 31311230

Asesor: Ing. Karen Alejandra Reyes

Campus Tegucigalpa;

24 de abril, 2020

DEDICATORIA

Agradezco a Dios y La Virgen María por darme la vida, la fuerza, la sabiduría, para hacer frente a las adversidades ya sea de cualquier índole y superarlas días con días, experimentar su bendición durante estos años cursados en CEUTEC.

Dar gracias a mis padres, mis hermanas y mi novia Nathaly por apoyarme para adquirir los conocimientos, la educación moral y cristiana. Asimismo, por su incondicional apoyo ya que ellos han sido el propulsor más importante para culminar mi carrera. Inmensamente agradecido ya que me dieron ese empujón para empezar hacer mi historia. Por otro lado, dar gracias a Dios por darme unos amigos que siempre me ayudaron sin importar la circunstancia ya que fueron motor muy importante estar en el mismo nivel académico y dar su amistad.

Reconocer a CEUTEC por la labor de dar el pan del saber y los conocimientos necesarios que crean que son útiles para que de tal forma poder desempeñarnos bien y dejar en alto el nombre de esta Institución que busca acreditarse como una de las mejores Universidades de Honduras. Y a los catedráticos que siempre me aconsejaban de alguna u otra forma.

Además, agradecer a Banco Atlántida S.A. en darme la oportunidad de poder desarrollar un proyecto, pero sobre todo por abrirme la puerta a una oportunidad laboral que nada fácil es en los días actuales que vive Honduras, con un grupo de gente que es exigente y que busca resaltar en su rubro. Sentirme alagado ya que tuvieron la confianza y credibilidad en mi persona en trabajar bajo sus parámetros, cumplirlas tales como ellos quieren o dar una perspectiva mejor a través de las tareas asignadas.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto de vinculación presenta una propuesta de mejora a los problemas que se identifican como causantes de entregas tardías de tarjetas de crédito y distribuciones incorrectas provocando mutilaciones de las propias tarjetas. Mediante uso de herramientas estadísticas se identificó las causas por las cuales se producen los reprocesos que se derivan de la inclusión de varios departamentos no necesariamente dueños del proceso y es en esta parte donde se pierde la supervisión total, al estar varios departamentos involucrados se identificó también que el uso de varios sistemas y hasta correos electrónicos para dar seguimiento, continuidad y finalización de solicitudes de tarjetas de crédito dejando inoperante el sistema por el cual se comenzó. Las identificaciones de estas causas permitieron la presentación de una propuesta para la reducción de tiempos y evitar las destrucciones de las tarjetas de crédito.

Lograr un control y mantenerlo para que permita mejorar y reducir los tiempos de entrega a 4 días y por consecuente evitar mutilaciones de plásticos de tarjetas que representan reprocesos y costos para Banco Atlántida S.A. es una tarea difícil y compleja que requiere de un plan y estrategias para alcanzarlo, a esto apunta una institución financiera que entiende que entregar en tiempo y forma pactado con los clientes la tarjeta que solicitaron es un pilar para cimentar y construir relaciones fuertes que lleven a la fidelización. La inclusión de un sistema de información que centraliza todo el proceso, permite la comunicación entre áreas y un flujo actualizado del proceso permite tener un mejor control sobre cada tarjeta emitida que tiene como resultado cumplir con los días de entrega.

Medir para mejorar es importante para ofrecer un mejor servicio es por esto que se propone un indicador que abarque a todos los departamentos involucrados en la distribución de tarjetas de crédito, el cual sirva como referencia de rendimiento del trabajo que se está realizando y verificar que se esté cumpliendo con los rendimientos esperados para seguir mejorando. Actualmente la institución aplica pocos indicadores por eso la importancia de comenzar y aplicar otros indicadores que muestran el camino a seguir y buscar las mejoras que se deban implementar para una mejora continua.

GLOSARIO

ATASA: Almacén Temporal Atlántida S.A., conocida por sus siglas como ATASA, es un operador logístico y la empresa más nueva del Grupo Financiero Atlántida; responsable de su gestión documental, garantizando la custodia e integridad de la información también proporciona servicios de recolección, entrega de correspondencia y logística de transporte.

CRM-SAP: Base de datos donde se registra y gestiona la información de todos los clientes y se alimenta en tiempo real por el personal autorizado.

Diagrama de Pareto: también llamado curva cerrada o Distribución A-B-C, es una gráfica para organizar datos de forma que estos queden en orden descendente, de izquierda a derecha y separados por barras. Permite asignar un orden de prioridades.

EVERTEC: Sistema procesador de transacciones monetarias con tarjetas de crédito ligado también a la información y gestiones que se realizan mediante CRM-SAP.

SISCARD: Sistema procesador de transacciones monetarias con tarjetas de crédito.

Tecnologías de la Información: refiere al uso de equipos de telecomunicaciones y computadoras (ordenadores) para la transmisión, el procesamiento y el almacenamiento de datos.

Telesoft: es una herramienta utilizada en Bancos y Seguros destinada a integrar en una plataforma, la gestión integral de clientes y prospectos que cubre todo el ciclo de vida del cliente en la empresa. No tiene acción sobre otro sistema.

Tercerización logística: es una modalidad de labor logística, a través de la cual se le entrega el manejo de algunas de las labores a un ente independiente del negocio, con el fin de minimizar los costos de operación logística e incrementar la eficiencia y calidad de los procesos involucrados.

Índice

| | |
|--|-----------|
| I. INTRODUCCIÓN..... | 12 |
| II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 13 |
| 2.1 Antecedentes | 13 |
| 2.2 Enunciado/Definición del Problema | 15 |
| 2.3 Justificación | 15 |
| III. OBJETIVOS..... | 17 |
| 3.1 Objetivo General | 17 |
| 3.2 Objetivos específicos | 17 |
| IV. MARCO TEÓRICO | 18 |
| 4.1 Distribución | 18 |
| 4.1.1 Destrucciones de tarjetas | 18 |
| 4.1.2 Tercerización logística | 19 |
| 4.2 Tiempo en el proceso..... | 20 |
| 4.2.1 Proceso..... | 21 |
| 4.2.2 Diagrama de Flujo..... | 21 |
| 4.2.3 Lluvia de ideas | 23 |
| 4.2.4 Diagrama Ishikawa | 23 |
| 4.2.5 Diagrama de Pareto | 25 |
| 4.3 Indicadores de la productividad | 26 |
| 4.4 Sistema de información..... | 28 |
| 4.4.1 Implementación | 28 |
| 4.4.2 Sistema de gestión y relación (CRM)..... | 29 |
| V. METODOLOGÍA | 31 |
| 5.1 Enfoque y Métodos..... | 31 |
| 5.1.1 Enfoque | 31 |
| 5.1.2 Métodos | 32 |
| 5.2 Población y muestra | 33 |
| 5.3 Técnicas e instrumentos aplicados..... | 35 |
| 5.3.1 BIZAGI | 35 |
| 5.3.2 Herramientas Estadísticas | 36 |
| 5.3.3 Indicadores..... | 36 |
| 5.3.4 Sistemas de Información..... | 37 |
| 5.4 Fuentes de información..... | 38 |
| 5.4.1 Fuentes Primarias | 38 |
| 5.5 Cronología de Trabajo..... | 39 |

| | |
|--|-----------|
| | 40 |
| VI. RESULTADOS Y ANÁLISIS | 41 |
| 6.1 Identificación de las causas de los reprocesos | 41 |
| 6.1.1 Diagrama de Ishikawa | 41 |
| 6.1.2 Matriz de Causa y Efecto | 42 |
| 6.1.3 Diagrama de Pareto | 43 |
| 6.1.4 Destrucción de Plásticos | 44 |
| 6.1.5 Rechazos por insatisfacción con el producto | 45 |
| 6.1.6 Devoluciones por política | 46 |
| 6.2 Reducción del tiempo en las entregas de los plásticos | 47 |
| 6.2.1 Fortalecer el entrenamiento para los gestores | 47 |
| 6.2.2 Actualización de datos | 48 |
| 6.2.3 Implementación nuevos sistemas para la mejora logística | 49 |
| 6.3 Definición de indicador para medir rendimiento | 53 |
| VII. CONCLUSIONES | 54 |
| VIII. RECOMENDACIONES | 55 |
| IX. BIBLIOGRAFÍA | 56 |
| X. ANEXOS | 58 |

Índice de Ilustraciones

| | |
|--|----|
| Figura 4-1 Ejemplo de un proceso..... | 21 |
| Figura 4-2 Simbología para un diagrama de flujo..... | 22 |
| Figura 4-3 Ejemplo de Diagrama de Flujo | 23 |
| Figura 4-4 Ejemplo Diagrama de Ishikawa..... | 25 |
| Figura 4-5 Ejemplo de Diagrama de Pareto | 26 |
| Figura 4-6 Ejemplo de Sistema de información CRM | 30 |

Índice de Formulas

| | |
|--|--------------------------------------|
| Formula 1: Productividad de entregas | 27 |
| Formula 2: Devoluciones | 27 |
| Formula 3: Entregas | 27 |
| Formula 4: Destrucciones..... | 27 |
| Formula 5: Productividad de agencia | ¡Error! Marcador no definido. |

| | |
|-------------------------------|----|
| Formula 2: Devoluciones | 37 |
|-------------------------------|----|

Índice de Tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 5-1 Población y muestra de tarjetas de crédito emitidas | 35 |
| Tabla 6-1 Matriz de causa y efecto..... | 42 |
| Tabla 6-2 Matriz de destrucciones | 44 |
| Tabla 6-3 Matriz de devoluciones por gestor | 48 |
| Tabla 6-4 Matriz de destrucciones | 52 |

I. INTRODUCCIÓN

El presente informe se ha elaborado con la finalidad de proponer una mejora en el tiempo de entrega de las tarjetas de crédito en Banco Atlántida S.A., para evitar reprocesos que signifiquen costos adicionales no contemplados para la empresa y se pudieran evitar reduciendo las destrucciones de plásticos de tarjetas de crédito que fueron emitidas ya sea por emisión nueva, reposición, renovación o migración de la tarjeta de crédito y que no se pudieron entregar por factores causados por el cliente (por no reclamar su tarjeta de crédito a tiempo o solicitar el envío de esta a otra agencia y luego a otra agencia) o por malas prácticas de servicio e ineficiencias de colaboradores en la etapa de solicitar información personal del cliente relevante para poder realizar una entrega como ser teléfono o direcciones.

Banco Atlántida S.A. es una institución bancaria privada que se encarga de brindar servicios y productos financieros según demande el mercado, se enfoca en brindar un servicio responsable, integro, ágil y eficiencia a las necesidades de servicios bancarios de nuestros clientes es por ello que la satisfacción del cliente es primordial es sus objetivos siendo la eficiente entrega de toda solicitud de tarjetas de crédito una brecha importante para alcanzar este objetivo.

El cumplimiento de los objetivos que se han presentado en el presente informe pretenden mitigar los problemas identificados mediante uso de herramientas estadísticas las cuales detallan que suceden actividades dentro del banco que no ayudan al cumplimiento de una distribución eficiente de tarjetas siendo el departamento de procesamiento y distribución el punto de enfoque principal pero también todas las áreas involucrados en el proceso que repercuten en la distribución de los plásticos de tarjetas de crédito, (fuerza de ventas, validación, embozado, entrega y activación) con objetivo de mejorar los procedimientos actuales, para que ayuden a cumplir con los indicadores de cumplimiento en el área y las demás áreas involucradas, evaluando el desempeño del personal, reduciendo la incidencia de las debilidades del sistema de información que se maneja actualmente en el proceso de distribución, ya que este por mala manipulación y también es limitado en cuanto al almacenamiento de información de los clientes provoca demoras en los tiempos de respuesta y los procesos son más engorrosos siendo menos amigable con el usuario que manipula el sistema y se trata de apegar al proceso.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Antecedentes

Banco Atlántida S.A. inicio operaciones el 10 de febrero de 1913 en La Ceiba, Atlántida, en un principio fue creado para dar solución a problemas de cambios de monedas para luego en agosto del mismo año ser acreditados por el estado de Honduras como la primera institución autorizada para la emisión oficial de billetes en Honduras por 37 años, fue evolucionando hasta ampliar sus servicios y productos a personas, instituciones públicas y privadas basados en la solidez ya conocida añadiendo innovaciones tecnológicas, encargándose así de las necesidades de servicios bancarios de clientes.

Por 5 años consecutivos hemos sido nombrados la institución financiera #1 en la mente del consumidor hondureño según el estudio de investigación de mercado anual publicado por las reconocidas revistas Estrategia & Negocios y Summa Magazine. Además, contamos con calificación de riesgos grado de inversión A+ (hnd) otorgada por Fitch Ratings. Banco Atlántida es una empresa subsidiaria de Inversiones Atlántida S.A. (INVATLAN), holding del Grupo Financiero Atlántida en Honduras. Dicho Grupo cuenta con operaciones de banca, seguros, administradora de pensiones, leasing y compañía almacenadora. Desde la adquisición de AFP Confía en 2015, el proceso de expansión le ha permitido a INVATLAN por medio de Inversiones Financieras Atlántida, llegar a tener en El Salvador un complemento de compañías financieras para brindar soluciones integrales.

Banco Atlántida S.A. fiel a su responsabilidad con el sistema bancario y el pueblo hondureño trabaja con el objetivo de brindar calidad en sus servicios financieros, pero se ha identificado que en el departamento de procesamiento y distribución de tarjetas de crédito hay atrasos en cuanto al tiempo de entrega de las tarjetas de crédito, ya que el tiempo adecuado es de 4 días hábiles máximo, pero hay casos que se tardan hasta 7 días ocasionando molestias en el cliente y otros casos en que la tarjeta se entrega tarde o no llega al cliente final provocando que se tenga que generar la solicitud de una reposición de tarjeta, esto provoca a un mal servicio y quejas de clientes que en algunos casos no desean la tarjeta derivando en destrucciones de plásticos que a su vez representa un costo directo para el banco.

Anteriormente los asesores de negocios y servicio al cliente eran quienes entregaban los plásticos a los clientes sin embargo el banco tomo la medida de incluir en 2017 a personal de correspondencia para que hiciera la entrega de las tarjetas por asunto de transparencia, celeridad en el proceso y brindar un mejor servicio porque el cliente ya no tenía que llegar a la agencia.

Hasta 2017 se manejó un sistema de información llamado SISCARD y esta funcionaba conjunto con Telesoft que era el sistema que manejaba la gestión ósea la acción que iniciaba el proceso porque era en el que se realizaban las solicitudes, reposiciones, traslados de emisores o migraciones pero luego de estas acciones solamente funcionaba para detallar la etapa del proceso en que se encontraba la solicitud todo lo demás se realizaba en SISCARD, eran eficaces ya que generaba reportes y trasiego de las tarjetas hasta su entrega, pero por decisiones de la gerencia con el objetivo de implementar mejoras tecnológicas y ofrecer un mejor control y supervisión del proceso desde su origen hasta su fin se hizo un traslado al sistema EVERTEC que básicamente era lo mismo con la inclusión que este estaba en ciertas acciones ligado a SAP-CRM que también era una nueva implementación pero en esta ya se pueden ejercer acciones que influyen en EVERTEC quien funciona como maestro de toda información relacionada con la tarjeta de crédito. Este cruce de información entre sistemas y a veces hasta uso de correo electrónico de colaboradores que lo utilizaban para ponerse de acuerdo para saber qué acción tomar para solventar la situación a un cliente provocaba distorsión en el trasiego de las tarjetas provocando que las tarjetas estuvieran físicamente en un lugar y en sistema en otro lugar.

Existen tres zonas locales en cuanto al origen de distribución de plásticos San Pedro Sula, Tegucigalpa y La ceiba, solo en San Pedro Sula y Tegucigalpa hay troqueladora y embozado esto ocasiona atrasos también en los tiempos de entrega en zonas foráneas.

2.2 Enunciado/Definición del Problema

Banco Atlántida S.A. es una empresa que brinda productos y servicios financieros en banca privada para un segmento corporativo y a personas naturales de una manera confiable y eficiente, en el departamento de procesamiento y distribución directamente en los procesos de entregas de tarjetas de crédito se ha presentado casos de destrucciones y devoluciones de plásticos que posteriormente también se deben destruir que representan un 12% de plásticos de tarjetas que se convierten en un costo que absorbe la empresa. Se pueden evitar estos reprocesos brindando un servicio al cliente más rápido y eficiente entregando sus tarjetas a tiempo y en el lugar deseado para que este se sienta satisfecho con el producto, reduciendo el número de destrucciones y orientando al colaborador a buenas prácticas de servicio y manejo de información que permita tener la información necesaria para poder localizar o comunicarse con ellos.

Actualmente se emboza y troquea en San Pedro Sula y Tegucigalpa, las demás zonas son afectadas porque deben esperar tiempo de producción y distribución que salen ya sea de SPS o Tegucigalpa para luego ser asignadas a un custodio que distribuye a las zonas foráneas generando en muchos casos distribuciones incorrectas o sea que llegaron a una agencia que no correspondía.

El área comercial de atención al cliente no está realizando una actualización de datos a los clientes de productos financieros, por lo tanto, al momento que se necesita la renovación, reposición, o migración de una tarjeta de crédito crean un reprocesos ya que se envían a las ubicaciones equivocadas o el cliente nunca se logra localizar porque el teléfono en sistema utilizado por el personal de correspondencia para localizarlo ya está desconectado o fuera de uso, o no se puede tener contacto con el cliente porque cambio de número de teléfono o correo electrónico.

Finalmente, las entregas de las tarjetas de crédito son realizadas ya sea por gestores de servicio al cliente o personal de correspondencia que son rotados, en este sentido afecta el alto porcentaje de rotación del personal bajando la productividad del área porque estos trabajan con lo que ven en el sistema y si la información en el sistema se discontinua quedan ciegos ante qué acciones tomar.

2.3 Justificación

Avanzando y completando los objetivos diseñados, debido a los reclamos de cliente, insatisfacción en la forma y tiempo de entrega de tarjetas y el impacto que este tiene en

la reputación institucional se propuso a la empresa como punto de mejora, verificar los procesos para mejorar los tiempos de entrega de los plásticos de tarjetas de crédito y en consecuencia la relación y satisfacción del cliente.

La empresa requiere un sistema de información logístico integral que consolide toda la información necesaria para el trasiego de la tarjeta de crédito hasta la entrega, y que las funcionalidades de este sean amplias y bastas para no requerir de varios sistemas, así aprovechar las funcionalidades que estos programas tienen para que sus bondades y mejoras se vea reflejado en todas las áreas involucradas, capacitando al personal involucrado para reducir los reprocesos y comunicar el porqué del cambio de este sistema por parte de la gerencia.

Se implementará un diagrama de flujo que consolida todo el proceso de tarjeta de crédito como uno solo, que integre todos los procesos principales, y no como actualmente se manejan que pueda llegar a derivar en varios procesos independientes visto de una manera vertical que afecta el flujo de comunicación y ocasiona cuellos de botella por las decisiones que se deban tomar para solventar un atraso. En cuanto a la organización de la empresa, se evitó realizar tareas innecesarias como ser validaciones excesivas, de igual forma evitar la pérdida de tiempo, así la productividad se incrementaría porque habría un mejor orden y control en los procesos.

Debido a que solo hay dos zonas que troquelan y embozan se maneja también la posibilidad de implementar tarjetas de emisión instantánea provisionales.

III. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Crear una propuesta para el mejoramiento en los tiempos de entrega de los plásticos, evitando destrucción y reprocesos que generan costos adicionales a Banco Atlántida, para aumentar la productividad en el departamento de procesamiento y distribución.

3.2 Objetivos específicos

- Identificar las causas de los reprocesos en la entrega de tarjetas de crédito para evitar las destrucciones de los plásticos.
- Reducir el tiempo en las entregas de plásticos de 7 a 4 días máximo.
- Definir un indicador que ayude a medir el rendimiento de la cadena de distribución involucrada.

IV. MARCO TEÓRICO

4.1 Distribución

La distribución física incluye la planificación y el control del movimiento físico de productos desde la fábrica hasta el consumidor final. La logística incluye la planificación y el control de las relaciones entre la gestión de materias primas y la distribución del producto terminado. Se incluye todos los elementos del sistema de distribución, desde el momento en que se fabrica un producto hasta que lo recibe el cliente o consumidor final. Para poder suministrar eficaz y de forma competitiva productos o servicios a sus clientes, las empresas deben determinar cuáles son las exigencias del servicio a dichos clientes y cuales los mejores métodos para satisfacerlas; deben decidir cuál es el mejor sistema para transportar los productos al consumidor, los niveles de existencias necesarias, el embalaje más adecuado para el transporte seleccionado y dónde deben producirse y almacenarse estas existencias. (West, 1991).

Un sistema de distribución física que se desempeñe de buena manera permite reducir devoluciones, disminuir los costos, aumentar las ventas y satisfacer a los clientes logrando fidelización. Este sistema estará integrado por un conjunto de recursos, materiales y financieros, cuyo objetivo va a ser colocar las tarjetas de crédito ya personalizadas y finalizadas en las manos del cliente final de la manera más efectiva y con el costo más bajo. Esto será posible con la toma de decisiones basadas en:

- Diseño del sistema de distribución
- Medios de transporte o envíos
- Niveles de inventario
- Manejo de los materiales y producto ya terminado.

4.1.1 Destrucciones de tarjetas

La productividad es la vía para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad, a medida que aumenta su productividad se espera que aumenten sus utilidades; entonces se trata de evaluar el rendimiento de sus factores de producción (materiales, máquinas, equipos de trabajo y el de los colaboradores) con el fin de definir la relación entre la cantidad de tarjetas producidas y debidamente entregadas contra la cantidad de recursos utilizados.

Todo proceso productivo hace uso de materias primas, máquinas, recursos naturales, mano de obra, tecnología, recursos financieros, generando como resultado de su

combinación productos o servicios. En cada proceso se agrega valor al producto, y luego se envía al proceso siguiente. Los recursos en cada proceso agregan valor o no lo hacen. El desperdicio considerado como toda mala utilización de los recursos de la empresa, implica actividades que no añaden valor económico.

Es por lo que la organización se deben adoptar medidas que garanticen el camino para mejorar los niveles de productividad en cuanto a entregas de tarjetas de crédito se refiere sin desperdicios.

Una herramienta útil para lograr mejorar los niveles de productividad es la reducción de desperdicios de materia prima tanto en el proceso de producción como en el proceso de distribución tomando como base que cada tarjeta que se produce se entrega, pero no siempre se puede cumplir esta relación de modo que para mejorar es necesario implementar mejoras en los procesos de distribución ya que menores niveles de desperdicios implican mayor calidad, más productividad, menores costos y por tanto menores cargos misceláneos por el uso de las tarjetas de crédito, lo cual genera un mayor consumo y por lo tanto una mayor demanda y satisfacción en el cliente.

Un eficaz sistema permitirá conocer los costos reales de la producción y distribución, de tal forma se tendrá conocimiento de los diversos desperdicios y su cuantía monetaria, permitiendo posteriormente un análisis para conocer y enlistar las causas que motivaron los mismos. Así entonces, la disminución en las devoluciones de tarjetas de crédito conllevará a su vez a una reducción de los costos de fabricación, traducido esto en aumento de rentabilidad y ganancias para el banco, mejorando así su nivel de funcionamiento.

4.1.2 Tercerización logística

Una empresa puede optar en efectuar sus transportes y distribuciones o confiar la ejecución de estas operaciones a uno o varios contratistas. (Arbones, 1990)

Se pueden tercerizar aquellas operaciones que no son la esencia del negocio, y esto varía de acuerdo con la empresa que las vaya a aplicar. En este orden de ideas, se sabe que en la construcción y desarrollo de la cadena logística se dan, por un lado, unas actividades que son propias del negocio como: documentación, distribución, almacenamiento, consolidación de inventario y contratación de fletes locales. Por el otro, se tienen las actividades que agregan valor, tales como: empaque, embalaje, marcado, etiquetado, inventario y control, logística inversa y ensamble. Cuando tercerizamos una o varias de

la operación de la cadena logística se busca la experiencia y sinergias del operador logístico en las actividades que relacionan al proveedor y el cliente final.

Hacer esto es una decisión muy sensible, que además de la confianza y fiabilidad que le transmita el operador seleccionado, tendrá que revisar cuatro aspectos a saber:

- Dentro de las múltiples opciones que conoce y le brinda el mercado, se debe tener muy claro lo que requiere la empresa en cuanto a: niveles de servicio, tecnología y sistemas de información, infraestructura, calidad del servicio y costos.
- Debe tener bien identificadas las ventajas y desventajas que le traerá entregar en manos de un tercero alguno de los procesos de su cadena de abastecimiento.
- Con el fin de asegurar su mejoramiento, se deben desarrollar programas de evaluación y seguimiento del proceso de tercerización.
- Por último, se debe tener muy presente la idoneidad de la empresa respecto al manejo del entorno legal, los conocimientos que posea del mercado mundial y local, el valor agregado que ofrezca, tales como soluciones a la medida, almacenamiento y distribución, así como su manejo acerca del entrenamiento del personal para el manejo de las mercancías y el aseguramiento de estas (pólizas de seguro).

Ante todo, y en especial caso de tratarse de documentos que hacen constar la entrega de documentos y bienes físicos, se debe definir los términos de la prestación de servicios y establecer las obligaciones para cada una de las partes, con la intención y el fin de mitigar cualquier riesgo. (Comisión Representativa ante Organismos de Seguridad Social, 2015)

4.2 Tiempo en el proceso

Ya hemos dicho que el tiempo es un recurso escaso. Todos disponen del mismo número de días y horas para realizar sus tareas profesionales. Para analizar el uso que le damos al tiempo, hay que examinar en que activadas y como se emplean. (Martínez, 2012)

El comienzo de la distribución dependerá del tiempo de producción y de los elementos y causas que intervienen en el desarrollo de este y, que pueden en un momento dado, ocasionar que no se cumplan los objetivos o existan fallas de este, pueden ser diversos y en ocasiones difíciles de identificar. Es importante identificar la problemática, dado que es necesario tener un conocimiento pleno, para un óptimo análisis y capacidad de dar respuesta a estos.

4.2.1 Proceso

Conjunto de actividades organizadas para conseguir un fin, desde la producción de un objeto o prestación de un servicio hasta la realización de cualquier actividad interna. (Maldonado, 2011)

El proceso es por tanto el conjunto de actividades que entrelazadas entre ellas que generan una o varias entradas en un resultado o en producto entregable el cual puede ser un bien o un servicio. Estos son desarrollados con el fin de satisfacer una demanda.

Para que el proceso genere oportunos bienes o servicios, este cuenta con recursos que pueden ser personas, materiales, información o herramientas (maquinaria) que determinaran la calidad del entregable y por tanto el posicionamiento de la organización en el mercado es por esta razón la importancia de contar con procesos eficientes.



Figura IV-1 Ejemplo de un proceso

Fuente: (Schroeder et al., Administración de operaciones: conceptos y casos contemporáneos, 2011)

4.2.2 Diagrama de Flujo

Los diagramas de flujo, también llamados organigramas, representan un instrumento importante para la estructuración y elaboración de un proceso ya que señalan los pasos necesarios que se deben realizar para alcanzar la solución de un problema. Este sirve como una guía ya que se puede ver la secuencia que sigue el proceso para así observar diferentes soluciones o probar estas antes de elegir.

Se utilizan para estructurar proyectos y establecer interrelaciones entre sus partes. Son mapas de actividades que permiten identificar tareas individuales, secuencias, ordenaciones y responsabilidades. Son una herramienta de primer orden para la mejora de procesos y para la gestión de proyectos. (Bataller, 2016)

Como se ha mencionado los diagramas de flujo son importantes para el diseño y el proceso en sí porque ayudan en la definición, formulación, análisis y solución del problema. El diagrama de flujo ayuda a comprender el sistema de información empleado de acuerdo a las operaciones, ayudará a analizar esas etapas, con el fin de mejorarlas.

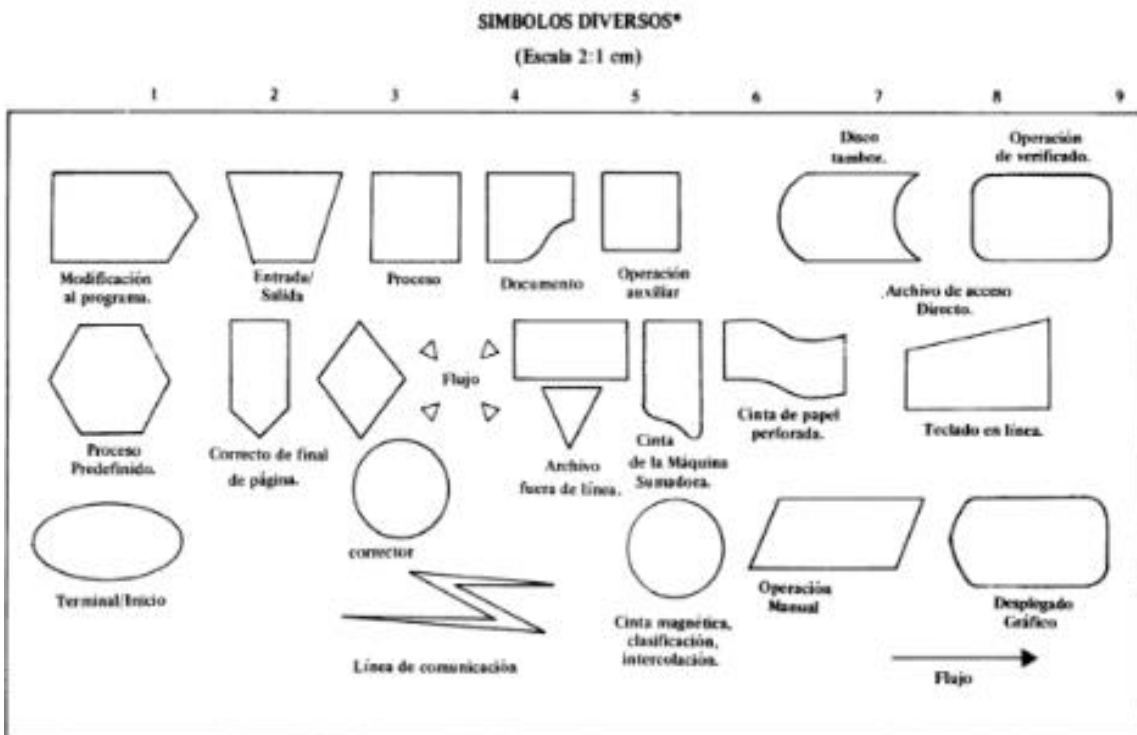


Figura IV-2 Simbología para un diagrama de flujo

Fuente: (Ugalde Viquez, 1979)

UN SISTEMA DE AHORRO Y CREDITO

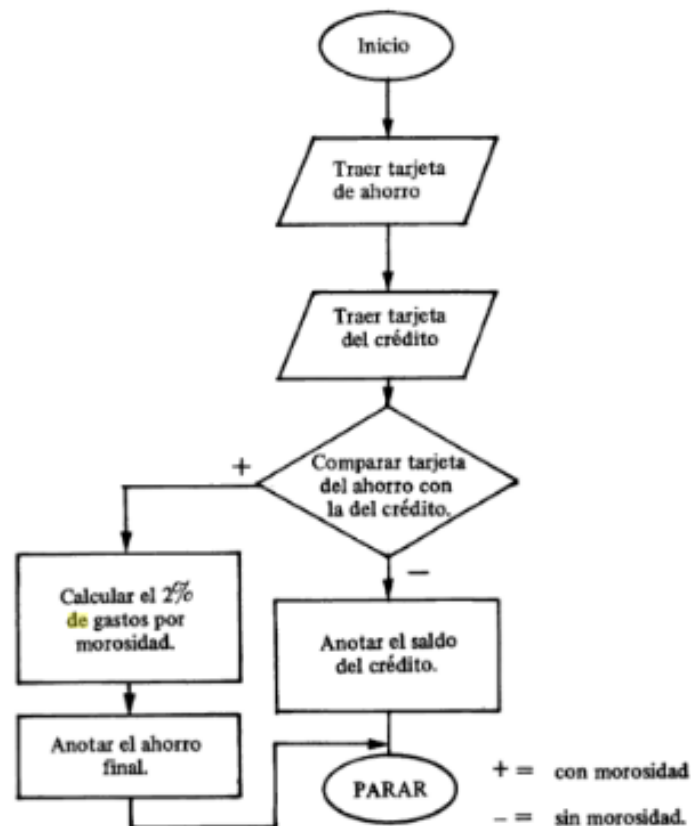


Figura IV-5 Ejemplo de Diagrama de Flujo

Fuente: (Ugalde Viquez, 1979)

4.2.3 Lluvia de ideas

La lluvia de ideas es una forma de pensamiento encarrilado a que todos los miembros de un grupo participen y aporten ideas sobre determinado tema o problema. Esta técnica es de gran utilidad para la solución de problemas ya que permite la reflexión y el diálogo respecto a uno de ellos. En la lluvia de ideas se define con claridad y precisión el tema o problemática sobre el que se aportan ideas para luego agruparlas y representarlas en un diagrama de Ishikawa. (Gutiérrez Pulido & de la Vara Salazar, 2013)

4.2.4 Diagrama Ishikawa

Kaoru Ishikawa fue quien empezó a desarrollar y utilizar esta herramienta de control estadístico de forma sistemática con el fin de convertirla en una filosofía de administración para las empresas anteponiendo la calidad y eficiencia en todas las decisiones. (Gutiérrez, 2014)

También llamado diagrama de causa-efecto es un método gráfico que relaciona un problema o efecto con los factores o causas que posiblemente lo generan. Este diagrama establece buscar las diferentes causas que afectan al problema bajo análisis y de esta forma evitar buscar de manera directa las soluciones sin cuestionar cuáles son las verdaderas causas. (Gutiérrez Pulido & de la Vara Salazar, 2013)

Para ella se cuenta con varios métodos de aplicación siendo el más común el método de las 6m, este considera agrupar las causas potenciales en seis ramas principales:

- **Mano de obra:** Consideramos todos los aspectos asociados a la gente, al personal, a la mano de obra. Interrogantes frecuentes independiente del problema suelen ser: ¿Está capacitada la mano de obra? ¿Esta seleccionado el personal idóneo para ese trabajo?
- **Maquinaria:** Hablar de maquinaria es hablar de infraestructura. Es hablar de todas las herramientas con las que contamos para dar salida al producto final. Software, hardware, máquinas de fabricación, montacargas, etc. Interrogantes comunes suelen ser: ¿Tiene capacidad suficiente para cumplir su función?
- **Métodos:** Evaluamos la forma en la que hacemos las cosas. Así pues, al evaluar los métodos, estamos evaluando si la forma en que desarrollamos las actividades está significando resultados, así pues, tratamos de buscar la falla en el hacer de las cosas que ocasiona el problema.
- **Medición:** Aquí recae todo lo que hacemos en torno a la inspección, las diferentes medidas con que se trabajan, el aseguramiento de la calidad, calibración, tamaño de muestra, error de medición, etc.
- **Materia prima:** Evaluamos todo lo que tenga que ver con los materiales en la empresa, desde los que se usan para dar el producto final hasta los que se usan para hacer el aseo al baño.
- **Medio ambiente:** El medio ambiente son las condiciones, el entorno con el que se trabaja. Cultura organizacional, clima organizacional, luz, calefacción, ruido, nieve... son aspectos del medio ambiente que se tienen en cuenta.

El uso del diagrama de Ishikawa ayudará a no dar por obvia las causas, sino que se trate de ver el problema desde diferentes perspectivas.

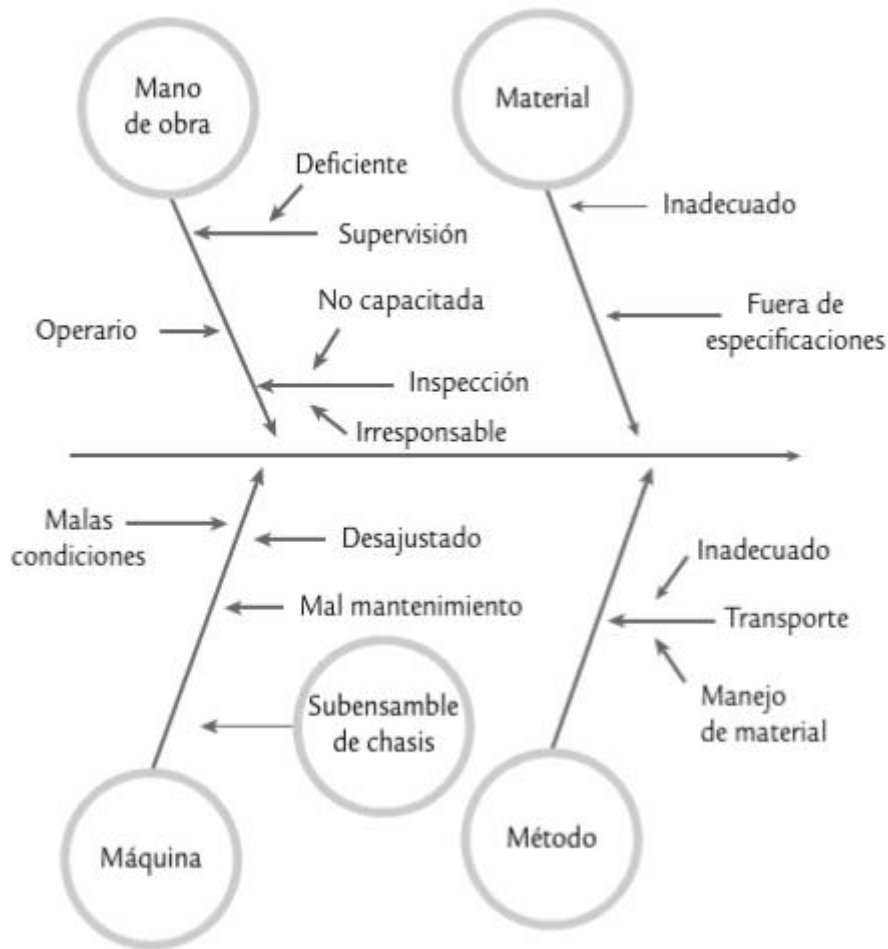


Figura IV-8 Ejemplo Diagrama de Ishikawa

Fuente: (Gutiérrez Pulido & de la Vara Salazar, 2013)

4.2.5 Diagrama de Pareto

Es un gráfico especial de barras cuyo campo de análisis o aplicación son los datos categóricos cuyo objetivo es ayudar a localizar el o los problemas vitales, así como sus causas más importantes. La idea es escoger un proyecto que pueda alcanzar la mejora más grande con el menor esfuerzo.

El diagrama se basa en el principio de Pareto conocido como “ley 80-20” o “pocos vitales, muchos triviales”, el cual dice que unos pocos elementos (20%) generan la mayor parte del efecto (80%); el resto genera muy poco del total. Aplicado a un proceso o a una empresa es como decir que la totalidad de problemas de una organización, sólo unos pocos son importantes. Además de ayudar a seleccionar el problema que es más conveniente atacar, facilita la comunicación, motiva la cooperación y recuerda la falla principal.

El diagrama de Pareto responde a estas exigencias: es muy útil para aprender a concentrar esfuerzos en los aspectos más importantes y rentables del problema analizado, o sea, en los aspectos que ocupan las partes más elevadas del diagrama. (Galgano, 1992)

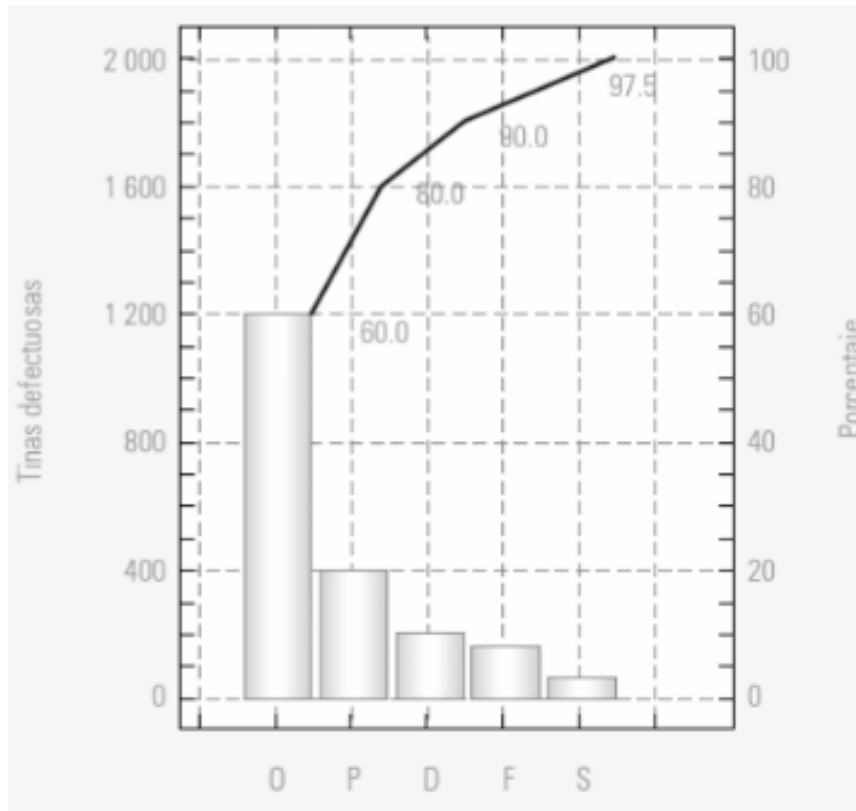


Figura IV-11 Ejemplo de Diagrama de Pareto

Fuente: (Gutiérrez Pulido & de la Vara Salazar, 2013)

4.3 Indicadores de la productividad

La productividad es una función que relaciona la producción con los factores e insumos empleados en ella. La evaluación de la productividad con relación a los insumos y recursos es una señal clara de la operación del sistema con la tecnología accesible en un determinado momento y circunstancia. Esta nos dirá después de comparaciones la sostenibilidad de un sistema. (de Camino, 1994)

En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados. Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos. La productividad en las máquinas y equipos está

dada como parte de sus características técnicas. No así con el recurso humano los trabajadores.

Al medir la productividad de una empresa, se estará evaluando la eficacia con que se utilizaron los recursos para obtener determinado producto; la productividad es, pues, la relación resultante de dividir los productos obtenidos entre lo que se gastó para obtenerlos.

La medición de la productividad puede ser bastante directa, para la evaluación de la cadena de distribución se ha podido definir como indicador la siguiente fórmula 1, y los demás indicadores como propuestas a futuro para mejorar en la distribución:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{unidades producidas}}{\text{tarjetas empleadas}}$$

Formula 2: Productividad de emisión

Fuente: (Heizer & Render, 2009)

$$\text{Devoluciones} = \frac{\text{tarjetas devueltas}}{\text{tarjetas emitidas}}$$

Formula 3: Devoluciones

Fuente: Elaboración propia

$$\text{Entregas} = \frac{\text{tarjetas entregadas}}{\text{tarjetas emitidas}}$$

Formula 4: Entregas

Fuente: Elaboración propia

$$\text{Destrucción} = \frac{\text{tarjetas destruidas}}{\text{tarjetas emitidas}}$$

Formula 5: Destrucciones

Fuente: Elaboración propia

$$\text{Productividad agencia} = \frac{\text{tarjetas entregadas a cliente}}{\text{tarjetas recibidas}}$$

4.4 Sistema de información

Un sistema de información es un conjunto coordinado de contenidos y servicios, basados en tecnologías digitales y en red, que una organización pone a disposición de las personas interesadas ya sean internos y externos, para facilitarles la producción y el consumo de conjuntos estructurados y selectos de datos, orientados a convertirse en información de valor para la actividad de la organización. (Cobarsi-Morales, 2011)

El sistema de información permitirá que la información esté disponible para satisfacer necesidades, un sistema de información no siempre requiere contar con recuso computacional, aunque la disposición del mismo facilita el manejo e interpretación de la información por los usuarios. Los usuarios de los sistemas de información tienen diferente grado de participación dentro de un sistema y son el elemento principal que lo integra.

Se realizan ciertas actividades básicas:

- Entrada de información: proceso en el cual el sistema toma los datos que requiere.
- Almacenamiento de información: puede hacerse por computadora o archivos físicos para conservar la información.
- Procesamiento de la información: permite la transformación de los datos fuente en información que puede ser utilizada para la toma de decisiones
- Salida de información: es la capacidad del sistema para producir la información procesada o sacar los datos de entrada al exterior.

4.4.1 Implementación

Con un buen sistema de información se consigue la automatización de los procesos operativos diarios de la empresa: pagos, cobros, entradas, salidas, contabilidad, etc. Esta automatización es lo mínimo que le deberemos exigir a nuestro sistema.

El sistema de información redundante en una importante y notable satisfacción en los usuarios: la facilidad en el uso de este tipo de herramientas y el acceso constante a las mismas genera que los empleados logren alcanzar los objetivos que la compañía les plantea redundando esto en una satisfacción personal indiscutible.

Cada organización es única, tiene su propia combinación exclusiva de hombres, recursos económicos, máquinas, materiales y métodos. No solamente son diferentes los componentes individuales de la organización, sino también el grado de evolución de su

sistema de información para la administración. Esta singularidad hace necesario que cada organización desarrolle sus propias especificaciones de su sistema de información para la administración, mediante una evaluación sistemática de su propio ambiente externo e interno y de su punto de vista, de acuerdo con sus propias necesidades únicas. (Lefcovich, 2009)

Se aplica a la implementación de cualquier tipo de proyecto, comprendiendo los siguientes aspectos:

- Compromiso de la alta gerencia
- Planear con anticipación
- Seleccionar la aplicación inicial correcta
- Diseñar desde arriba hacia abajo e implementar desde abajo hacia arriba
- No subestimar la inercia
- Recordar que el éxito engendra satisfacción
- Despersonalizar el conflicto

4.4.2 Sistema de gestión y relación (CRM)

La integración de tecnologías y los procesos de negocios usados para satisfacer las necesidades de los clientes durante cualquier interacción con los mismos, es una filosofía de negocio. (Navarro & Fernández, 2014)

Un CRM es tan bueno como los datos que hay en él. Así que se necesita asegurar constantemente que los datos introducidos en el sistema CRM son precisos y se revisan y depuran regularmente para eliminar redundancias y asegurar la información, por ejemplo: el nombre del cliente, la dirección, el método preferido de contacto e historial de solicitudes de servicio. La introducción de datos precisos y útiles en la base de datos permite a los departamentos de distribución, marketing y ventas adquirir una comprensión más sólida del cliente.

La toma de decisiones acertadas en las organizaciones se fundamenta en informaciones almacenadas que cumplan las características de estar estandarizadas, actualizadas y con disponibilidad inmediata para los usuarios de la empresa. Las características mencionadas en las unidades de información de las empresas, en el marco de un paradigma informacional soportado por la red y al servicio de la sociedad del conocimiento, implican

la organización de los datos en sistemas estructurados en bases de datos que operando en red permitan a las organizaciones ser competitivas en sus negocios con una visión global.

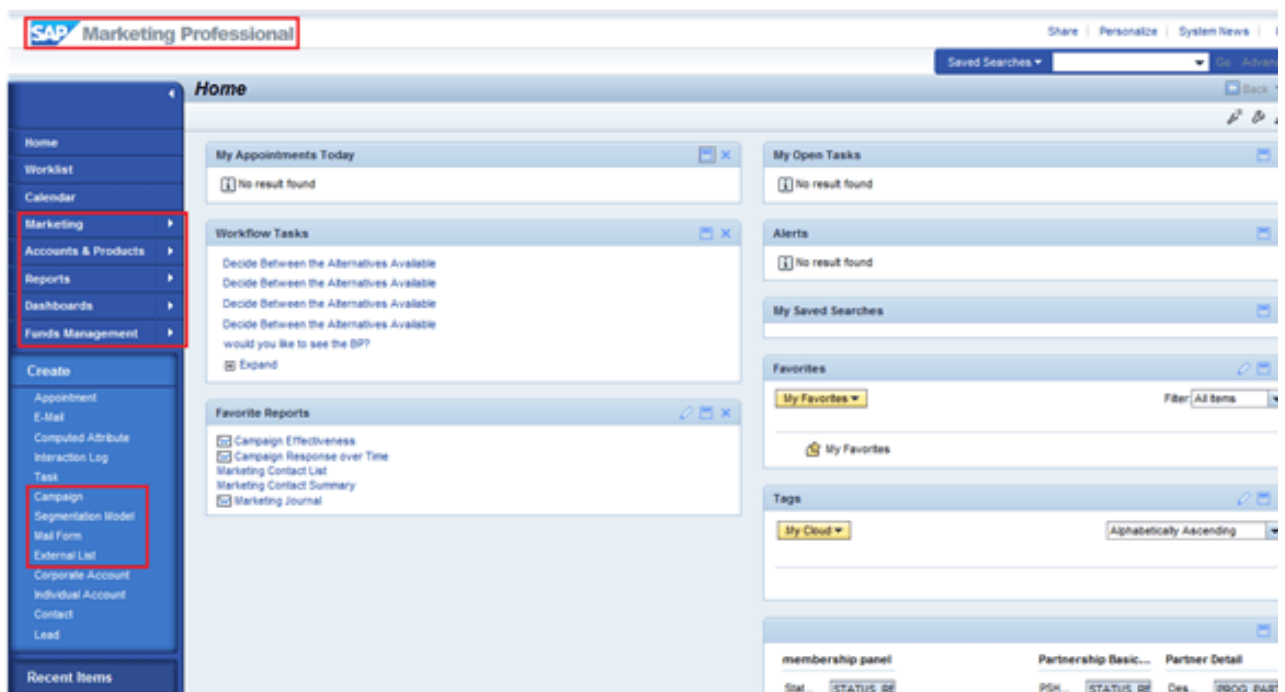


Figura IV-13 Ejemplo de Sistema de información CRM

Fuente: (SAP, 2020)

V. METODOLOGÍA

5.1 Enfoque y Métodos

5.1.1 Enfoque

El tipo de enfoque desarrollado es cuantitativo, en el que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables y estudia las propiedades y fenómenos cuantitativos. Se utiliza este enfoque ya que se pretende la solución de un problema cuantitativo o sea optimización de cantidades medibles; la investigación consiste identificar mejoras desde el punto de vista probabilístico y numérico, en caso de ser aceptadas y demostradas en circunstancias distintas, a partir de ellas elaborar teorías generales.

El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo, y en el uso de la estadística para intentar establecer con exactitud patrones de una población. (Gómez, 2006)

Este enfoque representa un conjunto de procesos, es secuencial y probatorio. Es parte de una idea que se va fijando para luego derivar objetivos y preguntas de investigación para construir un marco o una perspectiva de solución. Se establecen y determinan variables; se traza un plan para probarlas: se miden las variables y se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos extrayendo conclusiones. (Hernández Sampieri & Fernández Collado, 2014)

En la presente investigación que se realizó en Banco Atlántida acerca del análisis en el proceso de procesamiento y distribución de las tarjetas de crédito, se analizó cómo se pueden mejorar los procesos mediante análisis estadísticos e implementación de un sistema de información que de soporte a este, también los tiempos de respuesta en las entregas de las tarjetas y reducir los porcentajes de destrucciones que mes a mes afecta la forma de hacer negocio de Banco Atlántida en su rentabilidad, se buscó una solución para disminuir los costos en reprocesos, ya que si se observan los costos y porcentajes de los plásticos desechados es más factible utilizar la metodología cuantitativa para su análisis, usando instrumentos tales como encuestas, entrevista y observación de sus procesos.

5.1.2 Métodos

Encuesta

La encuesta recoge información proporcionada verbalmente o por escrito por un informante mediante un cuestionario estructurado utilizando muestras de la población objeto de análisis. (Alvira, 2004)

Esta herramienta de encuesta es ampliamente utilizada como procedimiento de investigación, ya que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz. La información se obtiene mediante una observación indirecta de los hechos, a través de las manifestaciones realizadas por los encuestados, por lo que cabe la posibilidad de que la información obtenida no siempre refleje la realidad.

La figura que a continuación se presenta es la encuesta utilizada en el desarrollo del presente proyecto aplicada a colaboradores que realizan las entregas de tarjetas, con esta herramienta obtener información importante para elaborar las propuestas:

| | |
|----------------------------|------|
| Entrega de tarjeta crédito | 2020 |
|----------------------------|------|

Encuesta Tarjetas de Crédito

| | |
|-------------|-------------|
| Edad: _____ | Sexo: _____ |
|-------------|-------------|

Marque con una X la puntuación que considere más acorde con el servicio recibido (1 muy deficiente, 5 excelente)

| Gerente de Agencia | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| ¿Por qué se devuelven tarjetas? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Personal con falta de capacitación | | | | | |
| Agencia llena | | | | | |
| Cliente informado pero no visito agencia | | | | | |
| Cliente no solicito tarjeta | | | | | |
| Desea otra tarjeta | | | | | |
| Cliente no sabía que ya estaba la tarjeta | | | | | |
| Gestor Servicio al Cliente | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Desea tarjeta con otras tecnologías | | | | | |
| Se guardó en lugar incorrecto | | | | | |
| Se finalizó la gestión sin notificar en sistema | | | | | |
| Sin actualización de datos | | | | | |
| No se anotó en control de recibo en agencia | | | | | |
| No la desea por información incorrecta | | | | | |
| Gestor de correspondencia (ATASA) | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Cambio de domicilio | | | | | |
| Se pactó visita pero no la atendió | | | | | |
| Por política (sin docs. De identificación) | | | | | |
| Nombre mal escrito | | | | | |
| No venia en paquete | | | | | |
| No contesta llamadas | | | | | |

Figura 5.1 Encuesta aplicada

Entrevista

La entrevista es una forma oral de comunicación interpersonal, que tiene como finalidad obtener información en relación a un objetivo. (Acevedo & López Martín, 2004)

Utilizada para recolectar datos e indagar más en la opinión y experiencias que un colaborador puede aportar a la investigación es generalmente utilizada para una investigación cualitativa, pero en este caso como se menciona sirve para indagar e identificar puntos que puedan pasar por alto.

Las entrevistas implican que una persona o sea un entrevistador capacitado aplique el cuestionario a los participantes; el primero hace las preguntas a cada entrevistado y anota las respuestas. Su papel es crucial, resulta una especie de filtro. Como técnica de recogida de datos, está fuertemente influenciada por las características personales del entrevistador. (Hernández Sampieri & Fernández Collado, 2014)

El primer contexto que se revisará de una entrevista es la percepción personal. Normalmente se tienen varios entrevistadores, quienes deberán estar capacitados en el arte de entrevistar y conocer a fondo el cuestionario.

5.2 Población y muestra

Población

La población es el conjunto total de elementos en los que estamos interesados analizar. (Ross, 2007)

La población está dada por la cantidad total de tarjetas de crédito que se emitieron a nivel nacional en el mes de enero del 2020 las cuales fueron 591 tarjetas, esta cantidad es considerando que la tarjeta fue emitida ya sea por una tarjeta de tarjetahabiente nuevo, renovación, adicional o reposición. El banco incurre en un costo de \$9.00 aproximado por emisión de tarjeta de crédito, este es unitario perdido si el plástico no es entregado y luego mutilado.

Para esta investigación se tomó en cuenta la cantidad de plásticos emitidos y los plásticos que pasan a destrucción después de un plazo de 3 meses siendo los motivos más comunes el rechazo por el cliente, no aplica a entrega por políticas internas o un cliente ilocalizable. Por política interna y regulaciones una tarjeta de crédito no puede estar en proceso de entrega más de 3 meses, pasado ese tiempo se regresa y destruye.

El banco cuenta con 3 zonas como centros para distribución de las tarjetas de crédito a los demás puntos, Zona 1 que abarca San Pedro Sula y zonas foráneas cercanas, zona 3 abarca lo que es la zona norte, como ser la ceiba, Roatán y alrededores, y zona 2 donde se centró la investigación representa la zona centro-sur tal como Tegucigalpa y zonas foráneas al sur del país, en total cuenta con 10 personas de correspondencia para entregas a domicilio y entregas a las agencias (solo dejan el paquete), toda la planta de gestores (aproximadamente 80 colaboradores) de servicio al cliente para la entrega en tarjetas de crédito en agencia y 10 gerentes de agencia encargados de la activación de las tarjetas. Se entrevistó a 5 gestores de servicio al cliente asignados a la agencia Mall Cascadas, al gerente de agencia mall cascadas y a 2 de gestores distribución asignados a los centros comerciales incluido mall cascadas. Los gestores de correspondencia que son quienes realizan entregas a domicilios son empleados subcontratados de la empresa ATASA, se evaluó el desempeño de los dos gestores asignados a agencias de horarios especiales según copia de control de entregas que dejan en agencia.

Muestra

La muestra es el subgrupo de la población que será estudiado en detalle. (Ross, 2007)

El tipo de muestra utilizado fue por conveniencia, los elementos fueron seleccionados por la oportunidad de contacto y la selección de las unidades de muestreo se dejan principalmente al investigador. (Loureiro, 2015)

Una vez establecida la población en la presente investigación, se debe extraer una muestra en este caso son las tarjetas con localidad de Tegucigalpa que representan 233 unidades en enero del año 2020, el estudio que se desarrolló se enfocó en las causas que producen las devoluciones y destrucciones de los plásticos ya emitidos en el periodo de tiempo ya descrito anteriormente.

Considerando lo antes mencionado se tomó en cuenta para la muestra de este proyecto todos los tipos de devoluciones y destrucciones ya sea por una tarjeta nueva, reposición o renovación hechas en enero del 2020 en la zona de Tegucigalpa, las cuales fueron 29 unidades que representan un 12% del total de las tarjetas emitidas (591) para Tegucigalpa en la fecha mencionada.

Tabla V-1 *Población y muestra de tarjetas de crédito emitidas*

| Localidad | Total de tarjetas emitidas en Enero 2020 |
|-------------|--|
| Honduras | 591 unidades (población) |
| Tegucigalpa | 233 unidades (muestra) |

Esta tabla detalla la cantidad de población y muestras de las tarjetas de crédito emitidas en enero del 2020.

5.3 Técnicas e instrumentos aplicados

5.3.1 BIZAGI

Bizagi permite la colaboración entre las unidades de negocio y tecnologías de información, por medio de la rápida construcción y experimentación de aplicaciones de proceso, aumentando la productividad operacional, manteniendo el control tecnología de la información.

- Aplicaciones de procesos modelados
- Facilita la experimentación por medio de herramientas intuitivas
- Reutilización de todos los objetos de negocio

En banco Atlántida en el año 2015, se estandarizaron los procedimientos a seguir por cada unidad funcional de la empresa, en todas las sucursales del país, se pueden apreciar mediante el sistema de gestión de calidad y portales internos donde están reflejados todos los procesos y caracterización que tienen acceso el personal autorizado del banco en todo el país, en el presente informe uno de los problemas que se pueden percibir es el proceso de distribución y procesamiento en cuanto a las entregas de las tarjetas de crédito se divide en 5 áreas importantes, (ventas, troqueladora, embozado, entrega y activación) se ve el proceso vertical como si fuera diferentes áreas no relacionadas, se debería consolidar en un solo diagrama el proceso de las entregas de las tarjetas de crédito, desde un punto de vista como un solo proceso con varias etapas y al acceso de todos para que así haya un mejor flujo de información para dejar de tomar el proceso como una tarea que se recibe de otro departamento y solo limitarse a entender y hacer lo que en el departamento que recibe se desarrolla.

Con la implementación del nuevo sistema se pretende también que muestre el diagrama de flujo del proceso de esta forma será claro y ayudara a los colaboradores a entender retrasos o gestiones por realizar.

5.3.2 Herramientas Estadísticas

En el presente informe podemos observar que se han empleados y hecho referencia a las herramientas estadísticas que se implementaran en la investigación, recopilando datos mediante encuestas, entrevistas y datos históricos que se manejan en el área de procesamiento y distribución junto con ciertos datos del departamento comercial de Banco Atlántida, en cuanto al porcentaje de destrucciones y costos que implican.

Mediante la información recaudada se identificaron las causas que provocan los problemas en la entrega efectiva de las tarjetas de crédito y es ilustrado a través del diagrama de Ishikawa, y los datos que se puedan cuantificar se desarrollaran el diagrama de Pareto.

5.3.3 Indicadores

Son relaciones de las cifras obtenidas aplicadas a la gestión logística que permite evaluar el desempeño y el resultado en cada proceso. Incluyen los procesos de recepción, almacenamiento, inventarios, despachos, distribución, entregas y los flujos de información entre las partes de negocios. Es indispensable desarrollar estrategias alrededor del manejo de los indicadores de gestión para la distribución y procesamiento, con el fin de poder utilizar la información resultante de manera oportuna para la toma de decisiones.

Objetivos de los indicadores:

- Identificar y tomar acciones sobre los problemas operativos.
- Medir el grado de competitividad de la empresa frente a sus competidores nacionales.
- Satisfacer las necesidades del cliente reduciendo el tiempo de entrega y la optimización del servicio prestado.
- Mejorar el uso de los recursos y activos asignados, para aumentar la productividad y efectividad en las diferentes actividades hacia el cliente final.
- Reducir gastos y aumentar la eficiencia operativa.

Se definió un indicador que ayudará a medir el rendimiento de la cadena de distribución involucrada, el cual será implementado al entregar y ser consideradas las recomendaciones. El indicador es:

$$\text{Devoluciones} = \frac{\text{tarjetas devueltas}}{\text{tarjetas emitidas}}$$

Se evaluará el rendimiento individual de dos gestores en la zona 2 para identificar las causas de porque algunos gestores son más efectivos que otros, lo que se mide se puede mejorar.

Según ultima consultoría que se realizó en el año 2019, el indicador de eficiencia de Banco Atlántida es de 80% muy alto, lograr optimizar recursos y emplearlos en poder vender más y servir mejor es un objetivo primordial para reducir ese indicador.

5.3.4 Sistemas de Información

En el proceso anterior para de las tarjetas de crédito, su trasiego y sus gestiones se utilizaban dos sistemas, telesoft y siscard, estos funcionaban de forma similar ya que todo lo que se quisiera realizar sobre una tarjeta tenía que ser ingresado en ambos sistemas, la única diferencia era que en siscard si se podían visualizar valores y en telesoft el proceso de una gestión. Los reportes se generaban por el ultimo departamento que pasaba la tarjeta que era distribución y se realizaban en formatos de Excel.

El sistema para las tarjetas de crédito Evertec sirve para darle seguimiento al trasiego de las tarjetas de crédito e ingresar gestiones sobre ellas, se da un reporte en Excel, llevando el control por cada embozado que tiene su respectivo lote y se enlaza directamente con el programa, cada tarjeta se registra por lote, se detalla cuantas tarjetas son, se crea un inventario, pero al momento de sacar el reporte ahí un mal control interno de las tarjetas. Este también funciona junto con el sistema SAP-CRM la diferencia en esta implementación es que SAP-CRM y Evertec si están conectados y tienen incidencia uno sobre otro, lo que se ingrese en cualquiera se refleja en el otro sin necesidad de realizar doble gestión, pudieran parecer innecesario uno u otro, pero por control de marca (mastecard o visa) se debe enviar información a estos y solo se puede mediante Evertec. SAP-CRM genera los reportes de existencias y distribuciones, esto en evertec solo se puede visualizar el trasiego.

La ventaja de esta implementación es el control de ubicación y quien tiene la tarjeta, los reportes directos, dejar de utilizar correos para solventar problemas y dejar de hacer llamadas al departamento de procesamiento de elementos físicos para ubicar y saber quién tiene una tarjeta.

CRM: Se utiliza para analizar clientes prospectos a análisis de crédito, se ingresan gestiones de diferentes productos del banco, ingreso de cliente nuevos a la institución y revisar gestiones de productos como Tarjeta de crédito, préstamos personales, vivienda, consumo, aumento de límite, extra financiamiento, solicitud de tarjetas adicionales, entre otros.

EVERTEC: Se utiliza a nivel de consulta, y para activar las tarjetas de crédito.

SAP-CRM: Es un aplicativo que se utiliza en el área de distribución junto con comercial para radicación de clientes, casos documentados para envío a fábrica.

5.4 Fuentes de información

El proceso de búsqueda de la información sobre un tema es importante para establecer el estado de la cuestión. Conocer si existen teorías, hipótesis o técnicas sobre los temas que estamos investigando.

Determinar los pasos a seguir en la investigación. Aclarar el énfasis que se le va a dar a la investigación. Ser selectivo en la escogencia de fuentes es parte de la argumentación que debe llevar un trabajo de calidad.

5.4.1 Fuentes Primarias

Las fuentes primarias de información son las que contienen información original no abreviada ni traducida, pudiendo ser: tesis, libros, nomografías, artículos de revista, manuscritos porque estas fuentes son las que sintetizan en mayor medida la información, profundizando más en el tema que desarrollan y son altamente específicas, además de que se puede tener acceso a ellas por internet o consultas en librerías. Una fuente primaria no es seguramente más precisa o fiable que una fuente secundaria, se necesitara apoyo una de otra. Proveen un testimonio o evidencia directa sobre el tema de investigación.

Reporte de cierre entre Departamento Comercial y de Procesamiento

Reporte que se desarrolla entre el departamento de procesamiento de elementos físicos y el comercial para cuantificar cuantos plásticos no se pudieron entregar al cliente, si estos deberán pasar a destrucción directamente porque fueron mal troquelados o tienen inconsistencia en la información, o si se puede seguir trabajando el caso posteriormente en un lapso de 3 meses para la entrega, porcentajes de destrucciones por zona, en base a la cantidad de tarjetas que fueron creadas, esta información se maneja mensualmente, es utilizada también para la medición de productividad comercial.

Colaboradores

Para la realización del proyecto fue importante obtener una evidencia y números sobre el tema en cuestión dados por personas directamente implicados en las actividades ofreciendo un punto de vista desde adentro de las actividades particulares y de los periodos de tiempo.

Se solicitó ayuda y entrevista a varios colaboradores que se involucrados en el proceso de procesamiento y distribución de las tarjetas de crédito, que ya se han mencionado anteriormente, hay mucho colaborador que influye en este proceso, sin embargo, los colaboradores involucradas directamente con la distribución y entrega fue con quienes se tuvo comunicación directa para brindar información, estos fueron: 3 gestores de servicio al cliente de agencia mall cascadas, 2 gestores de correspondencia de ATASA, gerente comercial centro sur y gerente de Centro de Operaciones.

5.5 Cronología de Trabajo

En el proyecto se definieron cuatro fases en las cuales se agrupan las respectivas actividades que se desarrollaron cronológicamente para la ejecución del proyecto que van desde los análisis del problema, el desarrollo de actividades según la metodología aplicada y que finaliza con la entrega del documento final. Este fue desarrollado con el objetivo de llevar control del tiempo y cumplir con este mismo.

La siguiente ilustración detalla la cronología desarrollada en el proyecto:

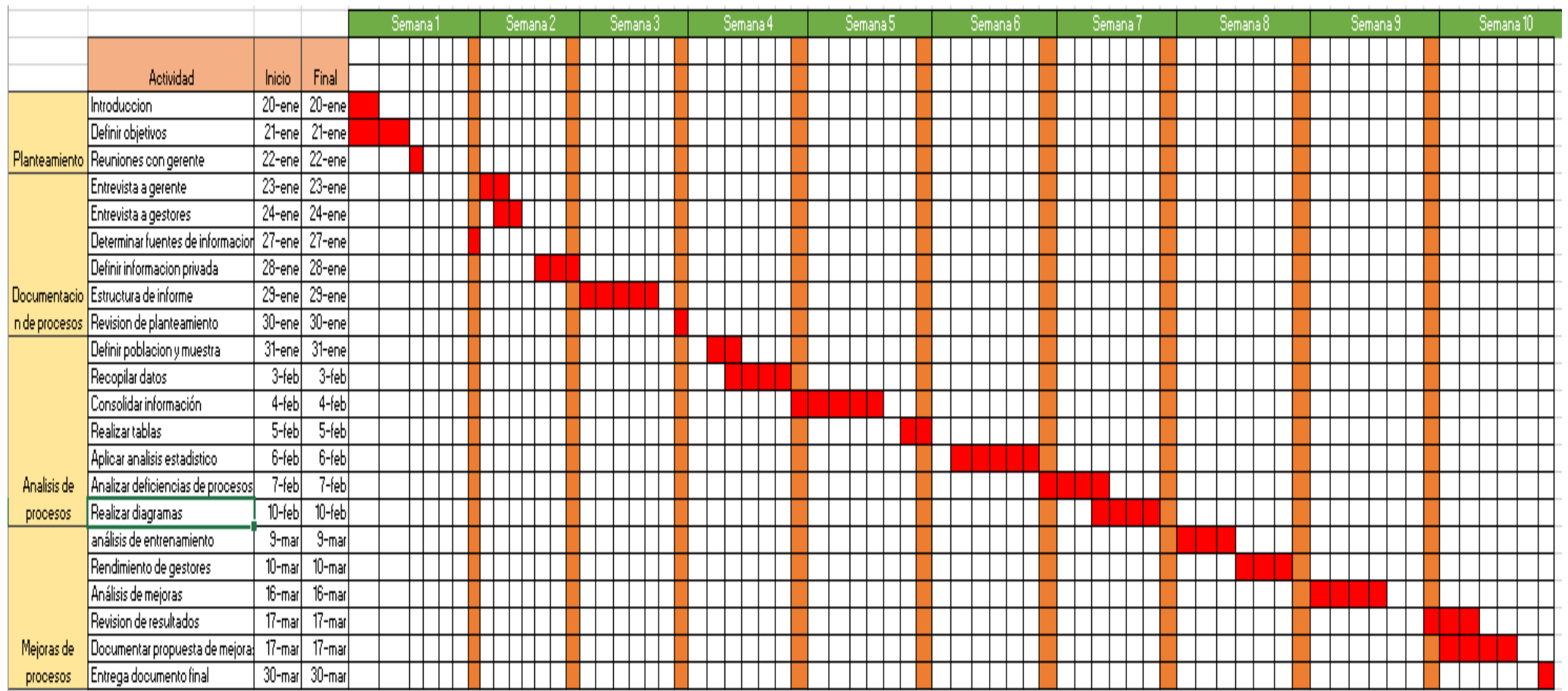


Figura ;Error! No hay texto con el estilo especificado en el documento.
Cronología del trabajo

VI. RESULTADOS Y ANÁLISIS

6.1 Identificación de las causas de los reprocesos

La cantidad de devoluciones pertenecientes a la muestra (233 tarjetas de Tegucigalpa) para el mes de enero del 2020 fue de 29 tarjetas, estas fueron devueltas por tales razones:

- 10 por datos incorrectos para contactar al cliente
- 6 no hubo actualización del proceso en sistema (si estaba la tarjeta en físico, pero al gestor no estar enterado por sistema nunca se notificó al cliente)
- 4 no fueron emitidas a tiempo
- 5 cliente no contesto las llamadas de notificación
- 4 el cliente nunca reclamo la tarjeta en agencia

6.1.1 Diagrama de Ishikawa

Una vez mencionadas algunas de las causas en donde un área de verificación puede detener el proceso de entrega de las tarjetas de crédito debido a una inconformidad, error o cambio en esta, no se pueden ignorar algunos problemas que también se encuentran por fuera de dichos mecanismos de control que, a la vez son responsables de los retrasos más relevantes de los casos documentados.

Para recolectar todas razones que pueden estar relacionadas, directa o indirectamente, con los reprocesos que se han documentado en las áreas incluidas en el proceso, en especial en los casos seleccionados se aplicara la metodología "6 Ms" desarrollada por Ishikawa.

La siguiente imagen muestra el diagrama Ishikawa desarrollado:

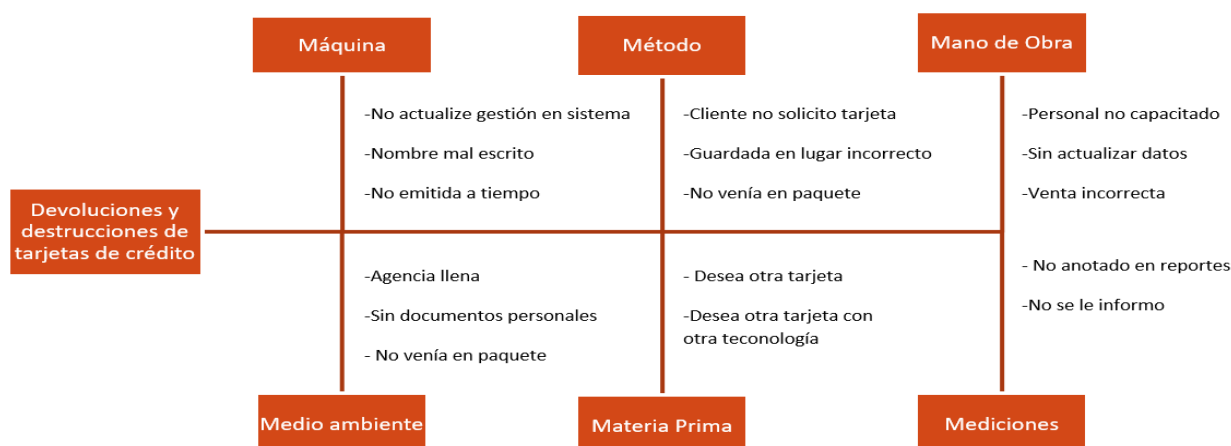


Figura 6.1 Diagrama de Ishikawa (Causas de devoluciones y destrucciones)

6.1.2 Matriz de Causa y Efecto

El diagrama de Ishikawa es una herramienta que sirve para identificar las causas de uno o más problemas, pero la identificación de esto es solo el comienzo para un análisis más profundo de lo que ocurre en la empresa. Además de conocer las causas se debe saber cuáles crean más impacto. Para analizar las causas detrás del problema de reprocesos en las entregas de las tarjetas de crédito y destrucciones, se aplicará la herramienta de la estratificación seguida por su representación gráfica a través de un diagrama de Pareto.

La siguiente tabla representa el efecto que las causas generan en los puntos de mejora para alcanzar los objetivos, los puntos que se necesitan mejorar para lograr un mejor servicio y productividad. Fueron puntos evaluados de 1-10 siendo 10 el de mayor impacto, estos puntos fueron tomados de la entrevista al gerente de agencia.

Tabla VI-1 *Matriz de causa y efecto*

| Importancia | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | |
|--|--------------------------|------------------|----------------------------|-----------------------|------------------------|--------------|
| | Satisfacción del cliente | Entrega a tiempo | Entregado en lugar pactado | Devolución de tarjeta | Destrucción de tarjeta | TOTAL |
| CAUSA | | | | | | |
| No hay actualización de proceso en sistema | 6 | 9 | 9 | 7 | 7 | 38 |
| Nombre mal escrito | 0 | 0 | 0 | 10 | 10 | 20 |
| No emitida a tiempo | 6 | 8 | 7 | 6 | 6 | 33 |
| Desea tarjeta con mejor tecnología | 5 | 2 | 2 | 5 | 5 | 19 |
| Cliente no solicito tarjeta | 3 | 0 | 0 | 7 | 7 | 17 |
| Cliente no informado | 6 | 8 | 7 | 8 | 8 | 37 |
| Guardada en lugar incorrecto | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 24 |
| Política (Cliente sin identificación) | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 17 |
| Personal no capacitado o rotado | 5 | 7 | 6 | 7 | 7 | 32 |
| No se realiza actualización de datos | 9 | 8 | 8 | 8 | 8 | 41 |
| Venta incorrecta (falsos beneficios) | 6 | 5 | 4 | 6 | 6 | 27 |
| No se anota tarjeta en control de recibo | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 23 |
| Agencia llena | 6 | 6 | 2 | 7 | 7 | 28 |
| Cliente informado pero no llego a agencia | 2 | 6 | 4 | 7 | 7 | 26 |
| No contesta la llamada | 2 | 7 | 7 | 7 | 7 | 30 |
| Cliente fuera de rango de entrega (viaje) | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 9 |
| TOTAL | 70 | 81 | 70 | 100 | 100 | 421 |

Los datos muestran que las causas con mayor impacto son la falta de actualización de datos, actualizaciones de estado del proceso en sistema, cliente no informado y tarjetas no emitidas a tiempo.

6.1.3 Diagrama de Pareto

Una vez que contamos con la matriz de causa y efecto con las cantidades de plásticos que pasan a devolución y en su debido caso a destrucción, se puede utilizar la información de esta tabla para comenzar a elaborar y aplicar de la herramienta estadística de Pareto e identificar las razones que generen más rechazos, devoluciones y destrucciones así optimizar recursos para obtener mejores resultados.

La siguiente figura muestra el diagrama de Pareto realizado, en él se detalla y visualiza las razones que representan el 80% de las devoluciones y destrucciones.

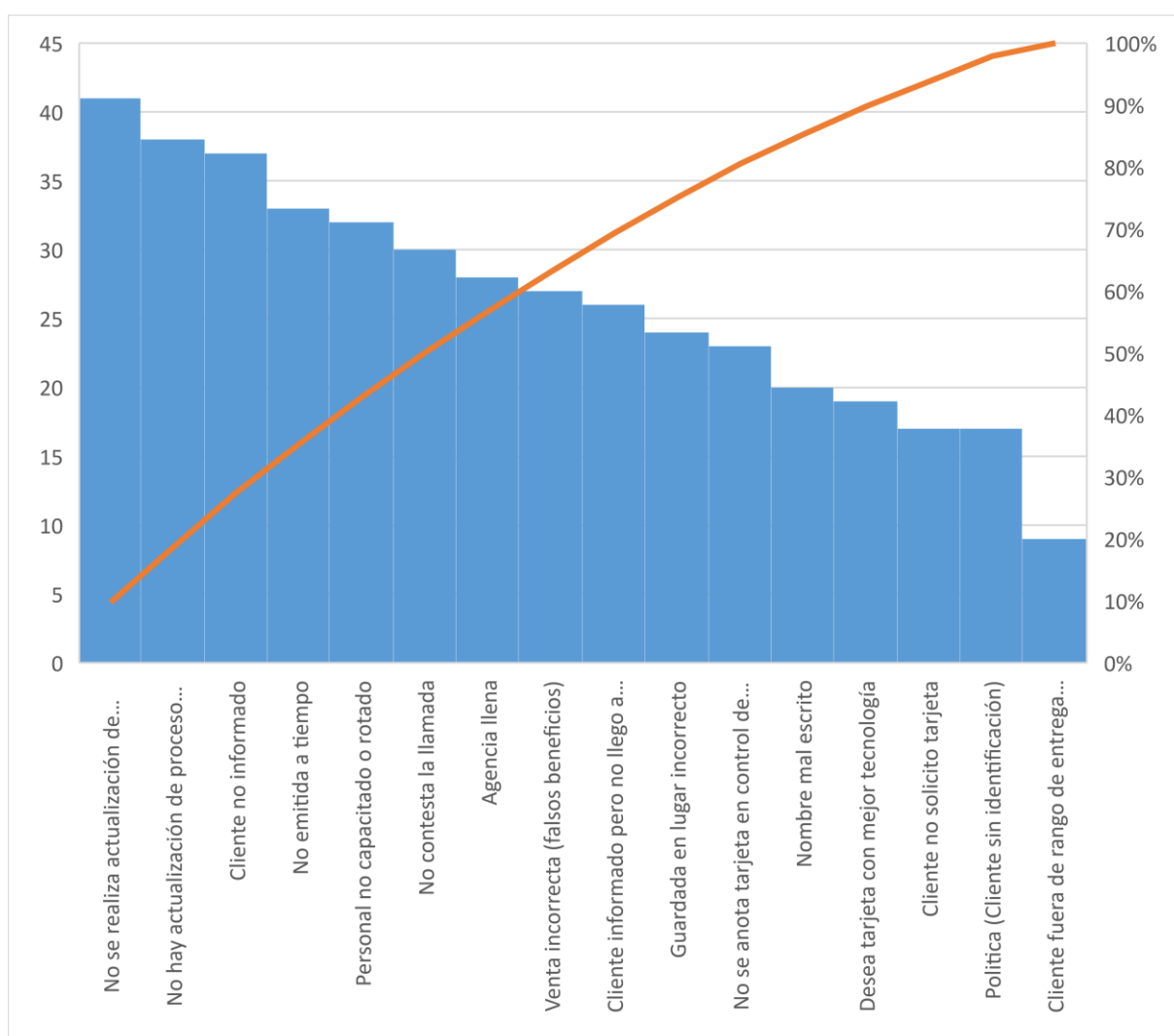


Figura ¡Error! Utilice la pestaña Inicio para aplicar 0 al texto que desea que aparezca aquí.

Tabla VI-2 *Matriz de destrucciones*

| CAUSA | Destrucciones | Freq. Absoluta acum. | Freq. Relativa uni. % | Freq. Relativa acum. % |
|--|---------------|----------------------|-----------------------|------------------------|
| No se realiza actualización datos personales | 41 | 41 | 9.74 | 9.74 |
| No hay actualización de proceso en sistema | 38 | 79 | 9.03 | 18.76 |
| Cliente no informado | 37 | 116 | 8.79 | 27.55 |
| No emitida a tiempo | 33 | 149 | 7.84 | 35.39 |
| Personal no capacitado o rotado | 32 | 181 | 7.60 | 42.99 |
| No contesta la llamada | 30 | 211 | 7.13 | 50.12 |
| Agencia llena | 28 | 239 | 6.65 | 56.77 |
| Venta incorrecta (falsos beneficios) | 27 | 266 | 6.41 | 63.18 |
| Cliente informado pero no llego a agencia | 26 | 292 | 6.18 | 69.36 |
| Guardada en lugar incorrecto | 24 | 316 | 5.70 | 75.06 |
| No se anota tarjeta en control de recibo | 23 | 339 | 5.46 | 80.52 |
| Nombre mal escrito | 20 | 359 | 4.75 | 85.27 |
| Desea tarjeta con mejor tecnología | 19 | 378 | 4.51 | 89.79 |
| Cliente no solicito tarjeta | 17 | 395 | 4.04 | 93.82 |
| Política (Cliente sin identificación) | 17 | 412 | 4.04 | 97.86 |
| Cliente fuera de rango de entrega (viaje) | 9 | 421 | 2.14 | 100.00 |

La siguiente tabla ilustra la matriz de destrucciones en la cual ya de manera descendente se visualiza por qué razones se devuelven más tarjetas.

6.1.4 Destrucción de Plásticos

Según el análisis que se realizó con las herramientas estadísticas, la causa más importante de las devoluciones y destrucciones que hay en el proceso de las entregas de tarjetas de crédito son las actualizaciones de datos personales y de contacto que no se realizan a los clientes y por ello los clientes son ilocalizables. Se determinó que existen múltiples factores para que no se localice al cliente, entre los más comunes están:

- No están actualizados los datos personales y de contacto (9.74%)
- Cliente no informado (8.79%)
- No contesta los números telefónicos (7.73%)
- Agencias llenas para reclamar tarjeta (6.65%)
- No se le informo (8.79%)
- No emitida a tiempo (7.84%)
- No se presenta a la cita programada (6.18%)

Con respecto a los clientes que no se pueden localizar para la entrega, se debe mejorar al indagar en la información necesaria para la entrega de la tarjeta de crédito, por parte del personal que tiene contacto directo con el cliente, en todos los canales de venta, deberían validar los horarios en los cuales esté disponible el cliente, si tiene acceso a su celular o lo pueden ir a buscar directamente a la empresa, cualquier información que facilite la gestión de entrega, que días trabaja, cuál es su horario de almuerzo, entre otros e ingresar la información al CRM para que se pueda validar y retroalimentar a distribución para la entrega. Las campañas de actualización de datos mediante call center y correos electrónicos son una alternativa para mitigar este factor.

6.1.5 Rechazos por insatisfacción con el producto

Existen muchos clientes que están insatisfechos por el servicio brindado de parte del banco y no están totalmente convencidos de aceptar la tarjeta de crédito, en el momento de la entrega están predispuestos a ciertas percepciones o fama de servicios y productos que brinda una tarjeta de crédito, Banco Atlántida no es un banco con un largo brazo comercial como si lo tienen otros bancos comerciales y tampoco brinda límites de créditos sin un análisis de capacidad de pago, esta situación representa un problema cuando la entrega es a domicilio y en una zona alejada a la ciudad porque es posible que el gestor de Atasa fue enviado solamente con ese encargo siendo un doble gasto la emisión de la tarjeta el gasto del transporte.

Estas causas de insatisfacción se derivan de las ventas incorrectas (falsos beneficios) que ya visualizamos en el diagrama de Pareto (representan 6.41% de devoluciones), las causas más comunes por las que son rechazadas las tarjetas de crédito por que el cliente está insatisfecho con el producto:

Para enero en Tegucigalpa 3 tarjetas fueron devueltas por ventas incorrectas (falsos beneficios), detallados así:

- Bajo limite (2 tarjetas)
- No le interesa por mejor beneficio en competencia (0 tarjetas)
- No la solicito (1 tarjeta)

En estos casos se requiere más honestidad y buenas prácticas de ventas por el personal encargado de vender al momento de la prospección; el cliente debe quedar claro con los beneficios que se le ofrece costos, seguros, tasa de seguridad (si aplica), que sea el producto que se le ofreció el mismo que en la entrega, evitar al máximo cualquier causa

que puede provocar el rechazo por el cliente, informarle las etapas que implica el proceso de entrega, después de la llamada del asesor de ventas, se realiza una llamada del call center para validar si realmente acepto la tarjeta de crédito, y después del proceso de llamar al cliente para informarle de la entrega de la tarjeta en su lugar de trabajo, domicilio o agencia.

6.1.6 Devoluciones por política

Según el análisis que se realizó, hay una cantidad de clientes que no aplican por políticas internas del banco, entre las cuales podemos observar:

- Cliente no tiene cédula de identidad
- Cliente no tiene segundo documento de identificación ni autoriza fotografía
- Cliente no puede/quiere atender en la dirección de trabajo siendo este la pactada
- Cliente vive en zona de riesgo
- Cliente no trabaja en la dirección que dice sistema

Si bien es cierto las devoluciones por esta razón son bajas siempre es necesario en este caso mejorar el trabajo por parte de ventas, para orientar al cliente de estar pendiente de las llamadas para notificarle el proceso de su solicitud de tarjeta y cuáles son los documentos con los cuales debe contar al momento de entrega.

Otro punto para mitigar esta razón es la inclusión de alertas que el sistema CRM-SAP enviara al cliente, estas alertas son mensajes de texto y correos los cuales notifican al cliente el paso dentro del proceso en el que esta su solicitud, de esta manera cuando este en el paso de entrega el cliente recibirá una notificación que la entrega de la tarjeta se estará realizando en los siguientes dos días y recordando los documentos necesarios para que se le pueda entregar la tarjeta, de esta forma antes de que el gestor de ATASA lo llegue a visitar al domicilio pactado el cliente ya estará informado. Con estos dos planes de mejora se puede eliminar el 90% de las devoluciones por política.

Con la aplicación de las herramientas estadísticas apoyadas también con métodos como ser encuestas y entrevistas se logró identificar las causas que producen los reprocesos en las entregas de tarjetas de crédito las cuales son en su mayoría deficiencias del sistema de información utilizado y deficiencia en las operaciones que se realizan en servicio al cliente, con la identificación de estas causas es posible el análisis e implementación de mejoras para evitar o reducir las destrucciones de los plásticos ya que de esta forma se

tiene una visión clara de que está ocasionando el mal, todo esto con la finalidad de reducir costos no contemplados por el banco.

6.2 Reducción del tiempo en las entregas de los plásticos

6.2.1 Fortalecer el entrenamiento para los gestores

Los gestores de servicio al cliente desempeñan varias labores y dentro de estas la entrega de tarjetas de crédito, muchas veces no están lo suficientemente entrenados en cuantos a los productos financieros que promueve el banco y esto se debe porque se realizan capacitaciones de una manera muy rápidas, no hay una inducción total sobre el trabajo a realizar.

Por ley el tiempo de prueba es de 3 meses, en Banco Atlántida el tiempo de entrenamiento es realizado en una agencia y es impartida por otro gestor quien al mismo tiempo no deja de realizar sus actividades laborales diarias; este entrenamiento es realizado por 1 mes o menos luego de ese tiempo el personal en prueba es enviado a otra agencia con lo aprendido, como el entrenamiento fue impartido por otro gestor es muy probable que sí este estuvo cargado de trabajo, no tuvo tiempo o simplemente olvido dotar de toda información necesaria para sus funciones al practicante este tendrá falencias y deficiencias al momento de desempeñar sus funciones.

Generalmente son contratados porque si aprendieron las demás actividades que se realizan con más frecuencia, pero no son expertos o no cuentan con experiencia para procesos delicados como ser la entrega de una tarjeta de crédito ya que estas son es una línea crédito abierta por ello son de trato especial tanto para el cliente como para la institución.

No se les brinda una inducción holística de la institución para ellos tener una manera de esclarecer consultas del cliente tanto de servicio como financieras, y brindarle una buena atención, llevar un mejor control de las tarjetas que recibe o entrega, si tiene alguna inconformidad poder convencerlo con las bondades que brinda el producto y la institución, que el gestor tenga aptitudes para poder realizar una entrega efectiva.

En el mes de diciembre de 2019 en la agencia de mall cascadas se enviaron 26 tarjetas de las cuales fueron devueltas 6 tarjetas; en la siguiente tabla se muestra la recepción de estas tarjetas por los gestores:

Tabla VI-3 *Matriz de devoluciones por gestor*

| | Recibidas | Devueltas a destrucción | % devolución |
|------------------|-----------|-------------------------|--------------|
| Gestor 1 | 8 | 0 | 0.00 |
| Gestor 2 (nuevo) | 9 | 4 | 0.67 |
| Gestor 3 | 9 | 2 | 0.33 |
| Total | 26 | 6 | |

Esta tabla muestra el porcentaje de devoluciones de los gestores en la agencia de mall cascadas, muestra un mayor porcentaje de devolución por parte del gestor nuevo y es un patrón que repite en las demás agencias.

El plan de mejora propuesto a esto es que se debe primeramente dar una inducción completa, en la que se muestre la institución y la forma de trabajar por lo menos en las áreas en las que su trabajo se verá implicado. Luego tener a este personal nuevo 2 semanas en talleres de entrenamiento de habilidades requeridas como ser: aprender a usar Excel, toma de decisiones, conocimiento del cliente, ambientación con el sistema a utilizar todo esto bajo un plan metodológico de capacitación y con capacitadores asignados.

Capacitar frecuentemente al personal con los beneficios que ofrecen las tarjetas, descuentos en comercios afiliados y promociones por temporada que fortalezcan la labor de entrega.

Luego de estas dos semanas enviar al gestor a la agencia para continuar por una semana la capacitación con los gestores de experiencia para que pueden consultar y finalizar con consultas y dudas de las tareas que deberá realizar.

Junto con este plan de mejora está el acompañamiento y apoyo que brinda el sistema SAP-CRM el cual “orilla” al gestor a apegarse más al proceso y reducir errores.

6.2.2 Actualización de datos

Basándonos en los datos recopilados con las herramientas estadísticas, se observó que hay un alto número de destrucciones por la falta de actualización de datos por parte del área comercial, en atención al cliente o call center, esto provoca un incremento en los clientes que no se puedan contactar, en la mayoría de los caso tarjetas por renovación (se vencen cada 3 años) o tarjetas por reposición en caso que se la hayan robado o extraviado al cliente, en el área de logística se tienen 3 meses para realizar la entrega de la tarjeta 1 mes antes y 2 después de la fecha de renovación, pero se complicado dicha tarea por que no se pueden contactar los clientes ya que los números celulares o correos electrónicos están desactualizados.

Se debe implementar la metodología que toda área que tenga contacto con un tarjetahabiente del banco se le soliciten los datos básicos, como ser dirección, teléfono y correo actual, de esta forma cualquier de las áreas involucrados podría revisar en sistema para agilizar las entregas de plásticos no nuevos.

También implementar una campaña por medio de call center para actualizar en la cual se le notifique al cliente por llamada, mensaje o correo que debe actualizar datos en una agencia haciéndole saber que es importante para un mejor servicio y control y ofreciéndole facilidades como ser preferencia en la cola de servicio y tiempo corto de espera.

6.2.3 Implementación nuevos sistemas para la mejora logística

Con la implementación del sistema CRM-SAP y de Evertec, representan ser un sistema que permite una mejor comunicación, continua y fluida entre la cadena de suministros con el fin de evitar las devoluciones y destrucciones, ya que las áreas involucradas dan retroalimentación por medio del sistema de los estados de las solicitudes de tarjetas, el sistema alimenta con reportes que incluyen detalles de volumen de ventas por cada. Para ello sistema se adhiere a un proceso que junta a todos los involucrados, enviando solicitudes de pedidos reflejados en sistema de forma inmediata aumentando la rapidez de respuesta. Se reduce la incertidumbre de ubicación de las tarjetas o el estado en que se encuentra la solicitud.

Con el sistema las agencias, el área de mensajería y el centro de procesamiento y distribución pueden consultar y saber el estado de fabricación en que la tarjeta se encuentra, las agencias pueden saber que mensajero tiene en custodia la tarjeta o en qué agencia se encuentra y que gestor de servicio al cliente la custodia de esta forma también sabrá cuando será el día y hora estimada en que llegará a su punto de entrega.

El sistema crea tareas con tiempo por personal e involucra a supervisores para que estos den seguimiento a las tareas y el tiempo que maneja cada colaborador en su tarea asignada. A cada mensajero se le es asignado un lead time, el cual debe cumplir sino la tarea es escalada a su supervisor.

En el análisis estadístico se reflejan devoluciones por causa de no saber dónde está ubicada una tarjeta, esta situación empeora si al momento de recibir la tarjeta en agencia esta no fue anotada en el control manual adicional a que no se actualizar la ubicación en

sistema pues esto hace que el conocimiento de que esa tarjeta realmente está en agencia es inexistente.

La implementación de estos sistemas nuevos ayuda a que la tarea se tiene actualizar en sistema obligatoriamente y día a día se tiene que actualizar el control de recibo de tarjetas en el sistema que antes se llevaba de forma manual, esto genera un reporte en Excel que puede ser consultado por todo colaborador, supervisor y gerente mitigando la incertidumbre y el uso de correos o llamadas a personas involucradas.

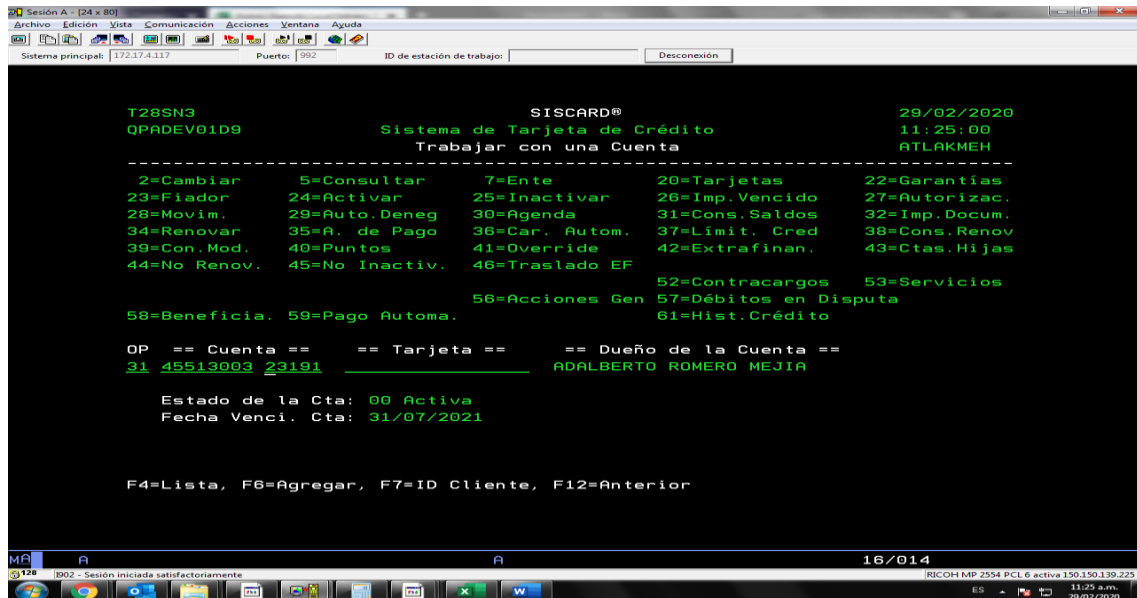


Figura *¡Error! Utilice la pestaña Inicio para aplicar 0 al texto que desea que aparezca aquí.* Visualización de tarjeta en Evertec

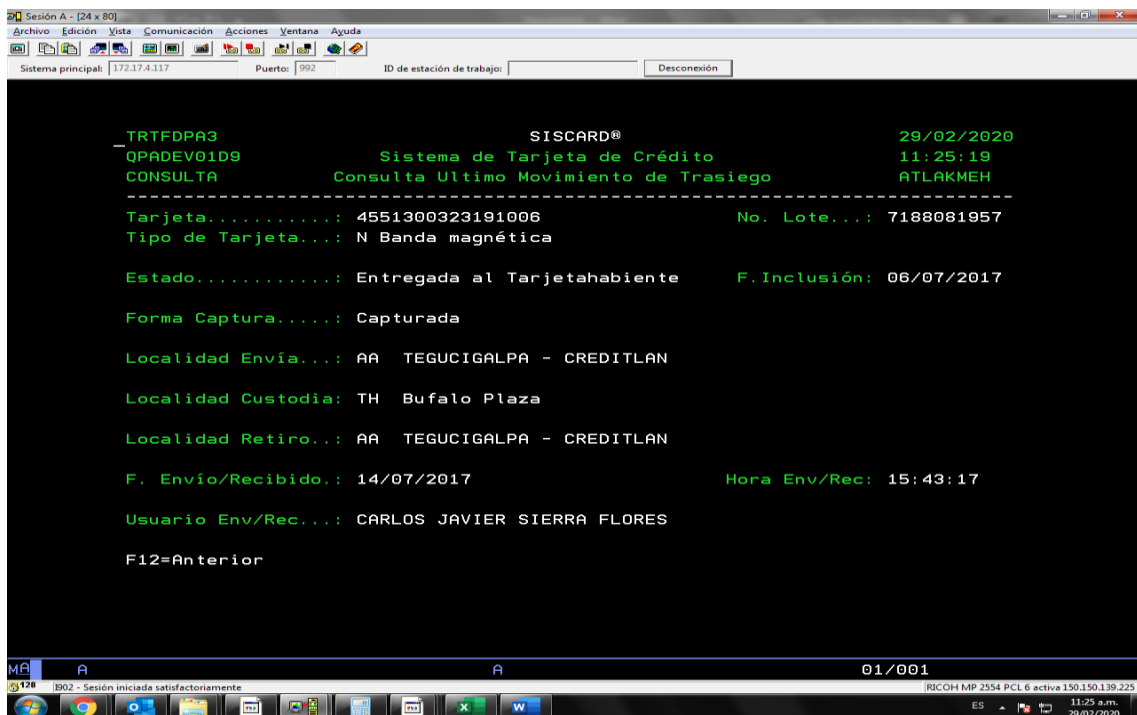


Figura *¡Error! Utilice la pestaña Inicio para aplicar 0 al texto que desea que aparezca aquí.* Ilustración de estado y ubicación de la tarjeta en Evertec

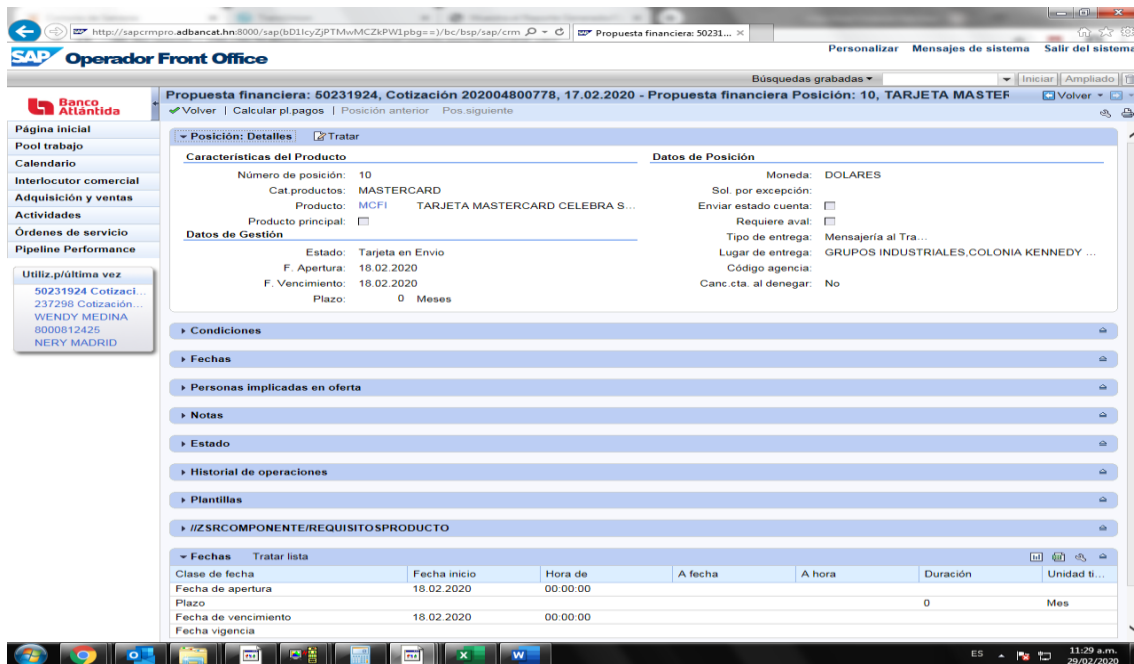


Figura ¡Error! Utilice la pestaña Inicio para aplicar 0 al texto que desea que aparezca aquí.5 Ilustración de estado y ubicación de la tarjeta en Evertec

Con la implementación de los sistemas nuevos también se propuso un diagrama de flujo que “englobara” todo la operación y proceso para que este sea visible en SAP-CRM y con esto evitar reprocesos, incertidumbre y uso de correos para solventar atrasos ya que todos los involucrados lo podrán visualizar y saber en qué parte del proceso está la solicitud y quien es el responsable de la actividad actual.

A continuación, en la siguiente figura se muestra el diagrama:

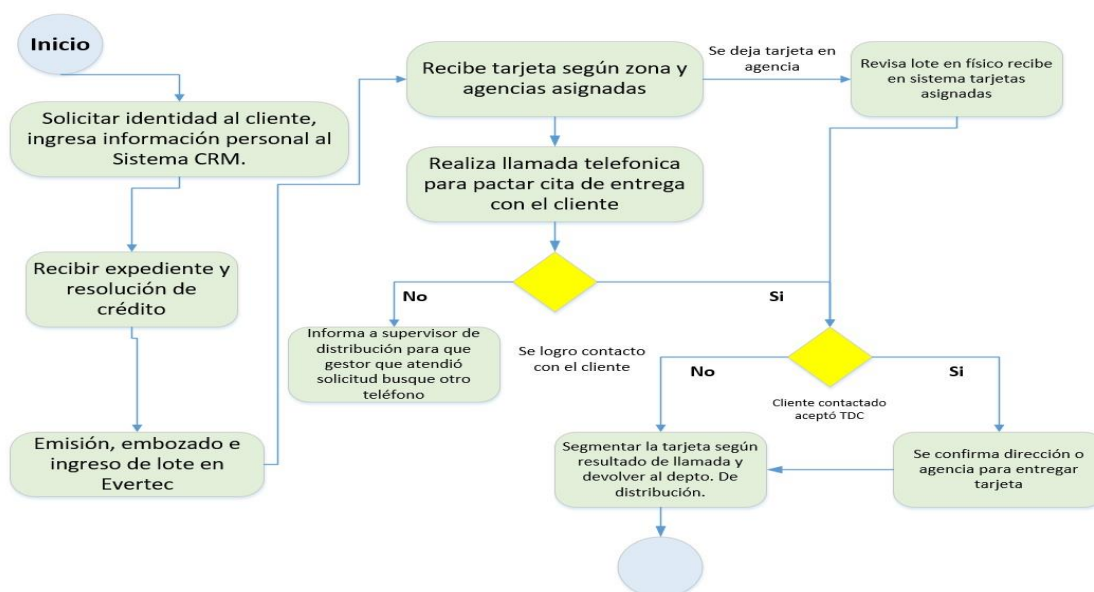


Figura ¡Error! Utilice la pestaña Inicio para aplicar 0 al texto que desea que aparezca aquí. Diagrama de Flujo del proceso

El tiempo de entrega de las tarjetas se redujo de 7 días hábiles (2 en análisis de crédito y producción, luego 5 días que tardaba en ser entregada ya sea por producción tardía, no se le informaba al cliente o el departamento de distribución tardaba más de 2 días) a 4 días hábiles (2 en análisis de crédito y producción y en 2 días en ser entregada ya sea en agencia o al domicilio del cliente).

Esto es visualizado por los momentos únicamente en el reporte del departamento de procesamiento y distribución, para el departamento comercial por cuestión de permisos por los momentos solo se puede cotejar en el reporte en Excel que genera SAP-CRM el cual si pueden visualizar todos los colaboradores.

Las devoluciones y destrucciones se vieron reducidos así:

Tabla VI-4 *Matriz de destrucciones*

| | Emitidas | Devueltas y Destruídas | Porcentaje Productividad |
|--------|----------|------------------------|--------------------------|
| dic-19 | 274 | 42 | 15% |
| ene-20 | 233 | 29 | 12% |

Esta tabla muestra la comparativa entre el mes de diciembre 2019 y enero 2020.

Si bien es cierto no son muchas las tarjetas que se destruyen en Tegucigalpa y no es muy alta la reducción, es un proyecto que se acaba de implementar por lo que se espera se vaya afinando pudiendo reducir a una cantidad menos las unidades que se destruyen. Recordar también que el costo por destrucciones reducirá o sea significará una ganancia en aumento para el banco cuando el proyecto ya esté implementado en toda Honduras.

Con el desarrollo del proyecto de graduación, se logró reducir el tiempo a 4 días; ya con la identificación de las causas se pudo observar que los problemas comenzaban al momento de iniciar con la distribución es por ello que se propuso la implementación de un nuevo sistema de información que englobe todo el proceso para que brinde control sobre las tarjetas y agregar al entrenamiento de los gestores la capacitación del nuevo sistema. Estas dos propuestas enfatizan y conllevan a una cultura de actualizaciones de datos del cliente, con esto no se dejan pasar más de dos días para la entrega de la tarjeta una vez que la tarjeta la tiene cualquier gestor porque el cliente ya fue notificado y ya no es un cliente ilocalizable.

6.3 Definición de indicador para medir rendimiento

Al medir la productividad de una empresa, se estará evaluando la eficacia con que se utilizaron los recursos para obtener determinado producto; la productividad es, pues, la relación resultante de dividir los productos obtenidos entre lo que se gastó para obtenerlos.

La medición de la productividad puede ser bastante directa, para la evaluación de la cadena de distribución se ha podido definir como indicador la siguiente fórmula 1:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{unidades producidas}}{\text{tarjetas empleadas}}$$

Medir es importante para que se entienda lo que está pasando y hacia dónde va un proceso o actividades, qué cambios se deben hacer y cuáles son los impactos de los cambios que se realizan, para mejorar es necesario medir. Es importante mencionar que la mejora propuesta en este punto es la “implementación” del indicador para medir el rendimiento ya que no existía ningún indicador que lo hiciera por consiguiente no había comparaciones o evaluaciones, de esta forma ningún gerente tenía información válida y veraz para tomar decisiones con las cuales pudiera poner mejoras y aumentar el rendimiento. Las devoluciones y destrucciones se verán reducidas y es el punto de partida para implementar otros indicadores más puntuales que ayudaran a mejorar el control en la cadena de distribución, logrando una mejora en la eficiencia de los recursos empleados.

VII. CONCLUSIONES

- Se identificaron varias causas por las cuales existen reprocesos en las entregas de las tarjetas mediante herramientas de análisis estadísticos siendo en su mayoría en la etapa de gestión con el cliente y el uso del sistema de información, esto tiene impacto en el sistema generando repercusiones de un mal servicio si no se realizan actualizaciones tanto de datos personales como de actualización de etapa en que se encuentra el proceso, el sistema deja de ser una herramienta y se deja de tener comunicación con el cliente.
- Se realizó un análisis en el proceso de entrega de las tarjetas de crédito, y se identificó las causas que retrasan los tiempos de entrega principalmente son los clientes ilocalizables porque no hay una buena labor de actualización de información por parte del área comercial y la pérdida de información en los sistemas de información, con la implementación del nuevo sistema de información SAP-CRM la actualización de información del cliente y la actualización en el sistema de la etapa en que se encuentra la solicitud se vuelve obligatoria con esto se tiene un control sobre el trasiego, el cliente es localizado sin dificultad y las tareas de entrega escalan a los supervisores para que velen por cumplir el tiempo de entrega máximo de 4 días.
- Se definió el uso de indicadores para medir el desempeño de la cadena de distribución que va desde la venta hasta la entrega, esta medición no existía y ayudara a aumentar el control.

VIII. RECOMENDACIONES

- Se recomienda que el departamento de distribución y procesamiento de elementos en conjunto con el departamento comercial implementen un plan de acción según las razones que se identificaron con mayor incidencia en las destrucciones de las tarjetas de crédito, ya se propusieron mejoras para evitar razones.
- Capacitar al personal para tratar con la debida diligencia al cliente que presenta una queja.
- Continuar con la implementación de sistemas de información que permitan un acercamiento a los comentarios y necesidades del cliente.
- Que las áreas involucradas tengan un mayor compromiso con el proceso de entrega de tarjetas, principalmente el área comercial y distribución, capacitando al personal para que brinden un servicio de calidad e informen al cliente de manera transparente los costos y beneficios del producto, supervisándolos para el cumplimiento de estos lineamientos, y aumentar la efectividad en las entregas de las tarjetas de crédito.
- Seguir optado por la implementación y actualizaciones de sistemas de información para hacer los procesos más expeditos, eficientes, claros y al alcance de comprensión de todos los involucrados.

IX. BIBLIOGRAFÍA

Acevedo, A., & López Martín, A. (2004). *El proceso de la entrevista*. Editorial Limusa.

Alvira, F. (2004). *La encuesta: Una perspectiva general metodológica* (2da ed.). CIS.

Arbones, E. (1990). *Logística empresarial*. Marcombo.

Bataller, A. (2016). *La gestión de proyectos*.

Cobarsi-Morales, J. (2011). *Sistemas de información en la empresa*. Editorial UOC.

Comisión Representativa ante Organismos de Seguridad Social. (2015). *Outsourcing:*

Prestación de servicios de personal y sus implicaciones en materia de seguridad social.

de Camino, R. (1994). *La Definición de Sostenibilidad, Las Variables Principales Y*

Bases Para Establecer Indicadores.

Galgano, A. (1992). *Los siete instrumentos de la calidad total* (Díaz de Santos).

Coopers & Lybrand Galgano.

Gómez, M. M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*

(1era ed.). Editorial Brujas.

Gutiérrez, H. (2014). *Calidad y productividad*. McGraw-Hill Interamericana.

Gutierrez Pulido, H., & de la Vara Salazar, R. (2013). *Control estadístico de la calidad*

y Seis Sigma (3era ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Heizer, J., & Render, B. (2009). *Principios de Administración de Operaciones* (7ma

ed.). Pearson Education.

Hernández Sampieri, R., & Fernández Collado, C. (2014). *Metodología de la*

investigación (6ta ed.). McGraw-Hill Interamericana.

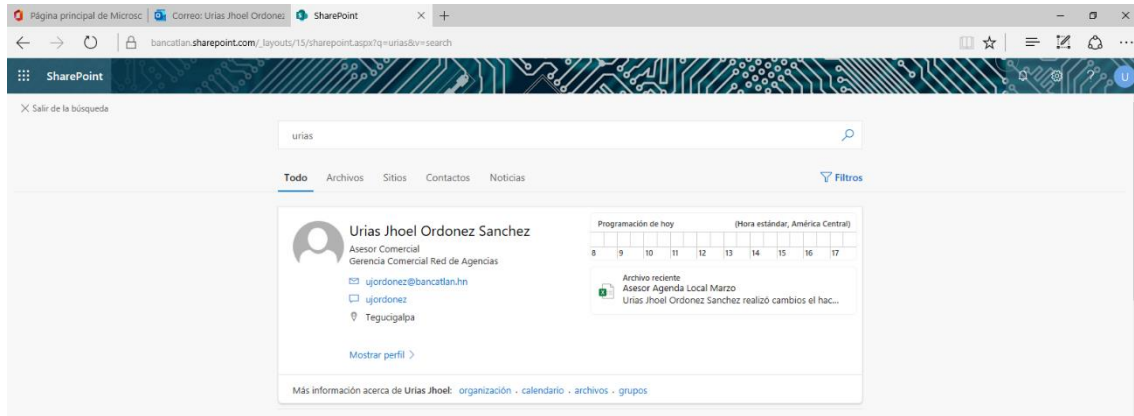
Lefcovich, M. L. (2009). *Sistemas de información: Su implementación* (El Cid Editor).

Loureiro, M. (2015). *Investigación y recogida de información de mercados* (1era ed.).

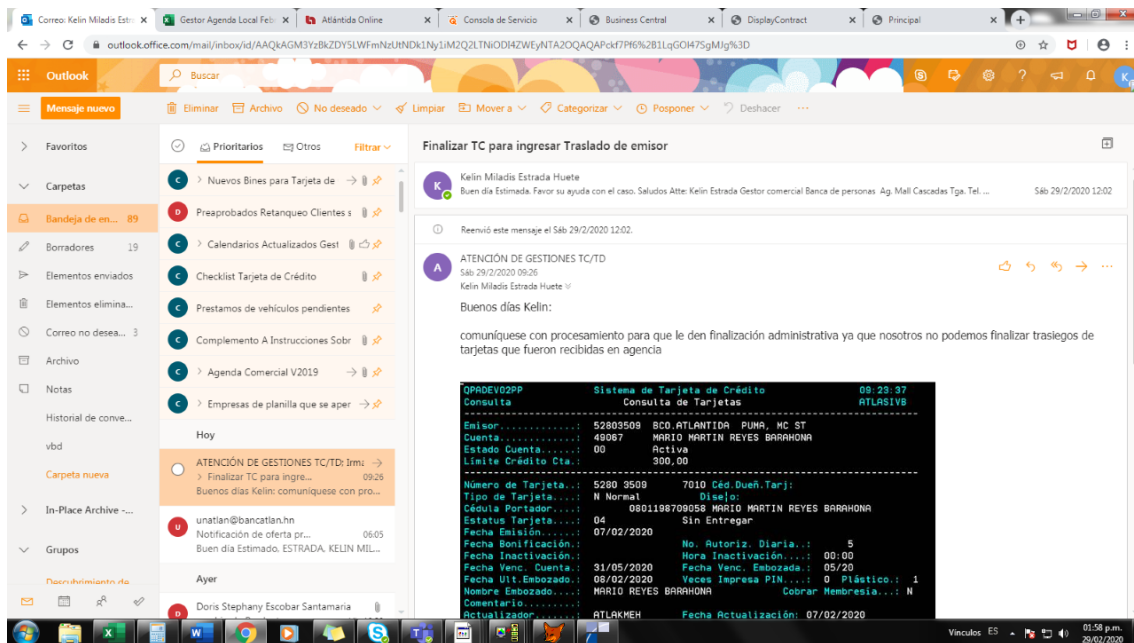
Ideaspropias Editorial.

- Maldonado, J. (2011). *Gestión de procesos* (EUMED).
- Martínez, M. del C. (2012). *Administración y planificación del tiempo*.
- Navarro, M., & Fernández, M. (2014). *Sistemas de Gestión de Relaciones con Clientes en las Empresas (CRM)*. Servicio de Publicaciones. Universidad de Alcalá.
- Ross, S. (2007). *Introducción a la estadística*. Reverté.
- SAP Company Information. (2020). *SAP*. SAP. <https://www.sap.com/index.html>
- Schroeder, R., Meyer Goldstein, S., & Rungtusanatham, J. (2011). *Administración de operaciones: Conceptos y casos contemporáneos* (5ta ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Ugalde Viquez, J. (1979). *Programacion de Operaciones*. EUNED.
- West, A. (1991). *Gestión de la distribución comercial: Concepto de distribución total*. Ediciones Díaz de Santos.

X. ANEXOS



Anexo 10.1 Reporte de Excel generado para cada gestor pero que alimenta a una tabla general, en él se anotan todas las tarjetas que se reciben y se puede consultar por todos los colaboradores.



Anexo 10.2 Imagen que muestra el uso que se hacía del correo para continuar con el proceso de entrega de tarjetas. Frecuentemente se utilizaba cuando una tarjeta se extraviaba.

REPUBLICA DE HONDURAS
 CALLES 10, CUARTO CALLE, PAIS, CAJA 1004
 DE LOS PLANES CALLE PRINCIPAL, PHASE 1

CONTRATO DE CREDITO

MCMS

¡FIRME SU TARJETA INMEDIATAMENTE!

BANCO ATLANTIDA

BANCO DEL PAIS
 CALLES 10, CUARTO CALLE, PAIS, CAJA 1004

REP

EN LA FECHA DE EMISIÓN DE ESTA TARJETA, PUEDE EFECTUAR SUS PAGOS EN COMERCIALIZADORA DE SERVICIOS OFICINA

AL INSTITUTO DE SERVICIOS FINANCIEROS DEL PAIS, TEL. 2222-2222


HEBIENDO RECIBIDO DE BANCO ATLANTIDA, S.A., LAS TARJETAS SIGUIENTES

REPUBLICA DE HONDURAS
 NO. DE CÉDULA
 10 Mayo 2019
 FECHA Y HORA

Alixandra

Banco Atlántida VISA mastercard

Anexo 10.3 Acuse de recibo que firma el cliente



Contrato de Tarjeta de Crédito
Banco Atlántida S.A.

Condiciones del contrato adjunto:

- Nombre del Producto: MC STANDARD CITY MALL
- Nombre del Cliente: _____
- Límite de Crédito: USD. 1,300.00
- Tasa de Interés anual: 80.84 % USD 38.56 %
- Membresía anual Tarjeta Titular: USD. 50.00
- Membresía anual Tarjeta Adicional: GRATIS
- Seguro de Vida por Saldo de deuda: USD. 30.00
- Fecha de corte: 26
- Plazo de pago: 60 MESES
- Acumulación máxima anual de MegaPuntos: 250,000

La vigencia, acumulación y canje de MegaPuntos está sujeto a los Términos y Condiciones descritos en el Reglamento del Programa de Lealtad de Tarjetas de Crédito Atlántida.

- CONSULTAS Y RECLAMOS: El procedimiento de reclamaciones, dudas y quejas por los servicios que se originen en el contrato estarán sujetos por lo dispuesto en el Capítulo VII de la Resolución No. GE 1768/12.11.2012 que describe las "NORMAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA TRANSPARENCIA, LA CULTURA FINANCIERA Y ATENCIÓN AL USUARIO FINANCIERO POR LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS". Todas las gestiones relacionadas con la operación de tarjeta de crédito serán atendidas por las áreas de servicio al cliente ubicadas en las Agencias de Banco Atlántida y Centros de Llamadas habilitados a su disposición mediante las líneas 2280-1010, 2580-1010, 2480-1010 y a través del Video Chat.
- Mecanismo para cancelación de contrato de Tarjeta de crédito: La cancelación de su contrato de tarjeta de crédito puede solicitarse transfiriendo el saldo de la tarjeta a un préstamo personal. Este derecho se puede ejercer presentando solicitud en el formato según Anexo No.2 del Reglamento. Desde ese momento no se generarán nuevos cargos a la tarjeta de crédito y esta deberá bloquearse para nuevos consumos.
- Leyes Aplicables: El presente contrato se regirá por las disposiciones establecidas en la Ley de Tarjetas de Crédito y sus reformas, su Reglamento y, supletoriamente, en lo que le fuera aplicable, por la Ley del Sistema Financiero, Código de Comercio, ley de Protección al Consumidor, Ley del Banco Central de Honduras, Ley de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros, demás leyes aplicables y la normativa prudencial que para esta actividad emitan estas últimas instituciones.

Consejos para el buen uso de tu tarjeta:

- Procure pagar un valor mayor de su cuota de pago mínimo
- Procure gastar lo que está de acuerdo a su presupuesto.
- Revise siempre su estado de cuenta y gestione en las agencias de Banco Atlántida cualquier transacción no reconocida.
- Cubra puntualmente sus pagos. Cada vez que deja de pagar a tiempo aumenta su deuda y puede derivar en un registro negativo en su historial crediticio.

Anexo 10.4 Contrato de tarjeta de crédito

MC STANDARD CITY MALL



ANEXO
CARGOS POR SERVICIOS

I. CARGOS POR SERVICIOS AUTORIZADOS POR LA LEY DE TARJETAS DE CRÉDITO

- a) USD. 53.00 por membresía anual tarjeta titular.
- b) GRATIS por membresía anual tarjeta adicional.
- c) L. 20.00 o 5.00% de dicha transacción en ATM, el que resulte menor, del monto de la transacción para retirios en ventanilla en Letras, 3.00% del monto de la transacción en USD por comisión por retirios en efectivo.
- d) USD. 30.00 por seguro de vida por saldo de deuda.
- e) L. 200.00 de 1 a 30 días de mora; L. 400.00 de 31 a 60 días de mora; L. 600.00 de 61 a 90 días de mora. Se prohíbe a los Emisores aplicar dichos cargos de manera acumulada. El valor de este cargo será actualizado por la CNBS cada dos (2) años.

II. CARGOS ADICIONALES QUE PODRAN SER COBRADOS AL TARJETA-HABIENTE, EN AQUELLOS CASOS QUE SEAN APLICABLES

| Detalle | Monto | Base y Metodología de Cálculo | Periodicidad |
|--|------------|-------------------------------|--------------|
| a) Por cheques en letras devueltos para pago de cargos en letras | L.500.00 | Monto Fijo | Por Evento |
| b) Por cheques en letras devueltos para pago de cargos en dólares | L.500.00 | Monto Fijo | Por Evento |
| c) Por cheques en dólares devueltos para pago de cargos en dólares | USD.100.00 | Monto Fijo | Por Evento |
| d) Por reposición por extravío de tarjeta de crédito titular | USD.10.00 | Monto Fijo | Por Evento |
| e) Por reposición por extravío de tarjeta de crédito adicional | USD.10.00 | Monto Fijo | Por Evento |

III. CARGOS ADICIONALES POR SERVICIOS ACEPTADOS EXPRESAMENTE POR EL TARJETAHABIENTE.

| Detalle | Monto | Base y Metodología de Cálculo | Periodicidad | Aceptado | Firma de Autorización |
|--|-------------|-------------------------------|--------------|----------|-----------------------|
| a) Por plan de cobertura mundial de turismo, robo o extravío | USD. 30.00 | Monto Fijo | Anual | No | <i>Alejandro</i> |
| b) Por servicio de asistencia para emergencias | L.100.00 | Monto Fijo | Mensual | No | <i>Alejandro</i> |
| c) Por sobregiros | N/A | N/A | N/A | | <i>Alejandro</i> |
| d) Por ofrecimiento de productos o servicios asociados a la tarjeta de crédito mediante SMS, Correo electrónico, Llamada telefónica. | N/A | N/A | N/A | | <i>Alejandro</i> |
| e) Por cargo de cuotas de préstamo, financiamiento o esta-financiamiento al saldo adeudado de la tarjeta de crédito. | Según Monto | Según Monto | Según Plazo | | <i>Alejandro</i> |

Los cargos deberán de ser asumidos por el Tarjeta-habiente, en caso que efectivamente hayan sido recibidos. Los servicios adicionales expresamente autorizados por los Tarjeta-Habientes podrán ser anulados por éstos en cualquier momento.

Número de referencia: 1888748

Anexo 10.5 Tarifario de tarjeta de crédito