



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
TURISMO

Trabajo de fin de carrera titulado:

**“ANÁLISIS DEL MODELO DE GESTIÓN DE LA GERENCIA DE
OPERACIONES DE DINERS CLUB DEL ECUADOR Y SU INCIDENCIA EN
EL CUMPLIMIENTO DE ESTÁNDARES INSTITUCIONALES, AÑO 2017”.**

Realizado por:

KRISTEL MERCY MORÁN LÓPEZ

Director del Proyecto:

MG. MARÍA ELENA PULGAR SALAZAR

Como requisito para la obtención del título de:
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

Quito, enero 2018

DECLARACION JURAMENTADA

Yo, **Kristel Mercy Morán López**, con cédula de identidad No. 0925797052, declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la ley de propiedad intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

Kristel Mercy Morán López C.C.0925797052

DECLARATORIA

El presente trabajo de investigación titulado:

"ANÁLISIS DEL MODELO DE GESTIÓN DE LA GERENCIA DE OPERACIONES DE DINERS CLUB DEL ECUADOR Y SU INCIDENCIA EN EL CUMPLIMIENTO DE ESTÁNDARES INSTITUCIONALES, AÑO 2017".

Realizado por:

KRISTEL MERCY MORÁN LÓPEZ

como Requisito para la Obtención del Título de:

MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ha sido dirigido por el docente

MG. MARÍA ELENA PULGAR SALAZAR

quien considera que constituye un trabajo original de su autor

Mg. María Elena Pulgar Salazar

DIRECTOR

DEDICATORIA

Este proyecto se lo dedico a mis padres y hermanos, quienes supieron formar cada paso de mi vida hacia el camino correcto con sus sabios consejos y paciencia, ellos son mi inspiración y motivación de superarme cada día.

También deseo dedicar este proyecto a tres personas muy especiales a mi esposo que desde el cielo sigue guiando mis pasos, a mi pequeño hijo que ha sido mi fortaleza para seguir adelante y espero servirle de ejemplo de superación en sus futuros pasos en los cuales guiare como lo supieron hacer mis padres conmigo y a mi ángel que me ayudo con la culminación de este trabajo

“El mundo cambia con tu ejemplo no con tu opinión” – Paulo Coelho

AGRADECIMIENTO

Quiero primeramente agradecer a Dios por la salud y protección que a diario me ha brindado, a mi madre, a mi padre, a mis hermanos y a mi hijo ya que sin la ayuda de ellos no hubiera cumplido una de mis tantas metas propuestas en la vida.

ÍNDICE DE CONTENIDO

FASE 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1. Antecedentes	13
2. Formulación del problema	14
3. Sistematización del problema.....	14
4. Objetivo general	15
5. Objetivos específicos	15
6. Justificación.....	15
7. Identificación y caracterización de las variables.....	16
7.1. Variable Independiente.	16
7.2. Variable Dependiente.....	16
8. Novedad y/o innovación	16
9. El Método.....	16
9.1. Nivel de estudio	16
9.2. Modalidad de investigación.....	17
9.2.1. Investigación documental.....	17
9.2.2. Investigación de campo.....	17
9.3. Método	17
10. Operacionalización de las variables.....	19
11. Selección de instrumentos de investigación.....	21
11.1. Fuentes primarias	21
11.2. Fuentes secundarias	21
11.3. Validez y confiabilidad de instrumentos	21
12. Aspectos Administrativos	21
12.1. Recursos Humanos	21
12.2. Recursos Técnicos y materiales.....	21
12.3. Recursos financieros	22
12.4. Cronograma de Trabajo	23

FASE 2: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y DIAGNÓSTICO.....	24
1. Fundamentación teórica.....	24
1.1. Marco Conceptual.....	24
1.2. Marco Teórico	32
1.3. Marco Referencial.....	35
1.4. Marco Legal	37
2. Diagnóstico	37
2.1. Ambiente externo.....	40
2.1.1. Macro entorno.....	40
2.1.2. Micro entorno.....	42
2.2. Ambiente interno	42
2.2.1. Departamento de Operaciones de Diners Club del Ecuador	42
2.2.2. Misión.....	42
2.2.3. Visión	42
2.2.5. Objetivos	42
2.2.6. Organigrama de la Gerencia de Operaciones – Diners Club Ecuador.	43
2.2.7. Cadena de Valor.....	43
2.2.8. Análisis FODA.....	45
3. Investigación de campo	49
3.2 Recolección de datos	49
3.3 Procesamiento, Análisis e Interpretación	50
3.4. Resultado de las Encuestas	50
3.5 Resultados de la Entrevista.....	59
3.6. Resultado de la encuesta de excelencia en la administración	62
FASE 3: VALIDACIÓN, DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.....	66
1.- Resumen de observación:	66
2. Inducción.....	67
3. Hipótesis	70
4. Probar la hipótesis por experimentación.....	71
4.1 Construcción del nuevo modelo de gestión de la Gerencia de Operaciones.	71

4.1.1.	Misión y Visión institucionales.....	71
4.1.2.	Identificación de los grupos de interés, clientes y usuarios.....	72
4.1.3.	Identificación de necesidades de los grupos de interés, clientes y usuarios	73
4.2.	Catálogo de Procesos y Subprocesos claves identificados en los departamentos de Operaciones de Diners Club del Ecuador.	76
4.2.1.	Identificación del cumplimiento o no cumplimiento de los objetivos por gestión de resultados establecidos en el periodo 2017.....	77
4.2.3.	Modelo de Gestión de la gerencia de operaciones de Diners Club	80
4.2.4.	Escenario de mejoramiento organizacional a través de la reestructuración de los procesos institucionales en la Gerencia de Operaciones 2017	81
4.2.5.	Indicadores del proyecto	86
5.	Demostración o refutación (antítesis) de la hipótesis.	87
6.	Evaluación financiera	87
6.1.	Fuentes de Inversión	87
7.	Conclusiones y Recomendaciones	90
8.	Bibliografía	92
9.	Anexos	929

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE.....	19
TABLA 2. OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE.....	20
TABLA 3. PRESUPUESTO FINANCIERO DE LA FASE 1.....	23
TABLA 4. CRONOGRAMA DE TRABAJO.....	24
TABLA 5. PASOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES.....	36
TABLA 6. ANÁLISIS FODA	48
TABLA 7. CLARIDAD Y EFECTIVIDAD EN LOS SISTEMAS DE GESTIÓN	52
TABLA 8. CONOCIMIENTO DE LOS PROCESOS DE DINERS CLUB DEL ECUADOR	53
TABLA 9. EFECTIVIDAD DE LOS CRITERIOS Y MÉTODOS A NIVEL INSTITUCIONAL	54
TABLA 10. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	55
TABLA 11. CONOCIMIENTO DE UN DOCUMENTO DE LA INSTITUCIÓN DONDE SE EXPRESE LA POLÍTICA DE CALIDAD Y LOS OBJETIVOS	56
TABLA 12. CONOCIMIENTO DEL MANUAL DE CALIDAD EN EL QUE SE REFERENCIEEN LOS PROCESOS Y LOS PROCEDIMIENTOS INSTITUCIONALES	57
TABLA 13. CAPACITACIÓN CON EL MANUAL DE PROCESOS INSTITUCIONALES	58
TABLA 14. RECOMENDACIONES PARA MEJORAR EL DESARROLLO DE LOS PROCESOS INSTITUCIONALES Y EL EFECTIVO CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES. ...	59
TABLA 15. PARTICIPACIÓN EN LA ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE PROCESOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL ÁREA DE OPERACIONES	60
TABLA 16. CALIFICACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE OPERACIONES.....	64
TABLA 17. IDENTIFICACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS, CLIENTES Y USUARIOS.....	74
TABLA 18. DEPARTAMENTOS DEL ÁREA DE OPERACIONES.....	76
TABLA 19. CATÁLOGO DE PROCESOS Y SUBPROCESOS CLAVES IDENTIFICADOS EN LOS DEPARTAMENTOS DE OPERACIONES DE DINERS CLUB DEL ECUADOR.	78
TABLA 20. IDENTIFICACIÓN DEL CUMPLIMIENTO O NO CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS POR GESTIÓN DE RESULTADOS ESTABLECIDOS EN EL PERIODO 2017.....	79
TABLA 21. INDICADORES DEL PROYECTO	89
TABLA 22. ANÁLISIS COSTO - BENEFICIO OPERATIVOS DINERS CLUB DEL ECUADOR.....	92

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. LA GESTIÓN DE PROCESOS EN LA ORGANIZACIÓN	33
FIGURA 2. ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES-DINNERS CLUB	45
FIGURA 3. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER.....	47
FIGURA 4. CLARIDAD Y EFECTIVIDAD EN LOS SISTEMAS DE GESTIÓN	53
FIGURA 5. CONOCIMIENTO DE LOS PROCESOS INSTITUCIONALES DE DINERS CLUB	54
FIGURA 6. EFECTIVIDAD DE LOS CRITERIOS Y MÉTODOS A NIVEL INSTITUCIONAL	55
FIGURA 7. CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS	56
FIGURA 8. CONOCIMIENTO DE UN DOCUMENTO DE LA INSTITUCIÓN DONDE SE EXPRESE LA POLÍTICA DE CALIDAD Y LOS OBJETIVOS.....	57
FIGURA 9. CONOCIMIENTO DEL MANUAL DE CALIDAD EN EL QUE SE REFERENCIEN LOS PROCESOS Y LOS PROCEDIMIENTOS INSTITUCIONALES	58
FIGURA 10. CAPACITACIÓN CON EL MANUAL DE PROCESOS INSTITUCIONALES.....	59
FIGURA 11. RECOMENDACIONES PARA MEJORAR EL DESARROLLO DE LOS PROCESOS INSTITUCIONALES Y EL EFECTIVO CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES.	61
FIGURA 12. PARTICIPACIÓN EN LA ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE PROCESOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL ÁREA DE OPERACIONES	61
FIGURA 13. MODELO DE DISTRIBUCIÓN DE TARJETAS MAILROOM VIP	70
FIGURA 14. MAPA ESTRATÉGICO DEL ÁREA DE OPERACIONES DE DINERS CLUB DEL ECUADOR.....	71
FIGURA 15. MODELO DE LOS PROCESOS DE LA GERENCIA DE OPERACIONES	72
FIGURA 16. MAPA DE PROCESOS ACTUALES DE DINERS CLUB DEL ECUADOR	77
FIGURA 17. MODELO DE GESTIÓN DEL 2017 DE DINERS CLUB DEL ECUADOR.....	82
FIGURA 18. MODELO DE PROPUESTA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA DINERS CLUB DE ECUADOR.....	83
FIGURA 19. CAMBIO EN EL MODELO DATACARD - DINERS CLUB DEL ECUADOR	84
FIGURA 20. CAMBIO EN EL MODELO DE CONTROL Y GESTIÓN DE OPERACIONES 2017.....	85
FIGURA 21. CAMBIO EN EL ENVÍO DE ESTADOS DE CUENTA	87
FIGURA 22. EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA GERENCIA DE OPERACIONES 2017 EN RELACIÓN AL OBJETIVO 2 DE LA INVESTIGACIÓN.....	88

RESUMEN

Este trabajo de titulación tiene como objetivo analizar el modelo de gestión actual de la Gerencia de Operaciones en base a indicadores para evaluar su incidencia en el cumplimiento de estándares institucionales del 2017.

Para situar el trabajo se tomará como base el mercado de las entidades bancarias privadas y públicas de nuestro país donde se evidencian problemas que tienen que ver con la forma en cómo se ejecutan el proceso operacional en el área a cargo de estas actividades, que se presentan recurrentemente de manera negativa por parte los usuarios en referencia a la experiencia con algunos servicios recibidos y acerca de la calidad de atención al público. El proceso antes mencionado se muestra como una garantía que tiene el personal de que las áreas relacionadas no asumirán las acciones y correctivos a su criterio y conveniencia, sino que cumplirán las políticas; debido a que los procedimientos son auditados constantemente a fin de controlar y evaluar los logros y fallos en los servicios brindados a los clientes.

Durante el desarrollo del trabajo se logró analizar el trabajo y la funcionalidad de las acciones por parte de dicho departamento para comunicarse con sus usuarios y colaboradores. En esta investigación se hecho uso de herramientas cualitativas como la entrevista y cuantitativas como la encuesta. Como conclusión, mediante una visita de campo y utilizando unas entrevistas previas se evidenció que existen errores y reprocesos por falta de capacitación en la ejecución de nuevos procesos y los cambios muy dinámicos del mercado de tarjetas.

Sin embargo, si existe un cumplimiento de los requerimientos de la Superintendencia de Bancos, con una incidencia positiva en el tema tecnológico está a la par del crecimiento y la demanda que genera un giro del negocio con la transformación a banca digital. La evaluación del modelo en materia de procesos fue positiva, útil y tiene que potenciar los valores de la empresa, ya que servirán para afianzar la fidelidad de los clientes a Diners Club del Ecuador.

Palabras clave: Gerencia de Operaciones, indicadores, estándares institucionales, gestión, Diners Club del Ecuador, procesos.

ABSTRACT

The aim of this titling work is to analyze the current management model of Operations Management based on indicators to assess its impact on compliance with the institutional standards of 2017.

To situate the work will be based on the market of private and public banks in our country where there are problems that have to do with the way in which the operational process is executed in the area in charge of these activities, which are presented recurrently in a negative way by the users in reference to the experience with some services received and about the quality of attention to the public. The aforementioned process is shown as a guarantee that the personnel have that the related areas will not assume the actions and corrective measures at their discretion and convenience, but that they will comply with the policies; because the procedures are constantly audited in order to control and evaluate the achievements and failures in the services provided to the clients.

During the development of the work it was possible to analyze the work and the functionality of the actions on the part of said department to communicate with its users and collaborators. In this research, qualitative tools such as interview and quantitative tools such as the survey were used. As a conclusion, through a field visit and using previous interviews it was evident that there are errors and reprocesses due to lack of training in the execution of new processes and very dynamic changes in the card market.

However, if there is compliance with the requirements of the Superintendency of Banks, with a positive impact on the technological issue, it is on a par with the growth and demand generated by a business turnaround with the transformation to digital banking. The evaluation of the model in terms of processes was positive, useful and has to enhance the values of the company, since they will serve to strengthen the loyalty of customers to Diners Club of Ecuador.

Key words: Operations Management, indicators, institutional standards, management, Diners Club of Ecuador, processes

FASE 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. Antecedentes

De acuerdo con información del portal DataLab según la Asociación de Bancos Privados del Ecuador (Asobanca, 2017), existen en el país 68.289 tarjetas de crédito más que en 2016. Se manifiesta que el fenómeno responde a la necesidad de cubrir gastos obligatorios y a mantener el consumo de los hogares, además, se detalla que hay malos manejos de las tarjetas de créditos, sobre todo cuando se les da uso para la adquisición de productos o servicios cuyo tiempo de uso es corto o inmediato.

Las cifras coinciden con el último balance publicado por la Superintendencia de Bancos, en su boletín financiero hasta julio. Según dicho informe la facturación a través de tarjetas de crédito sumó 3.437 millones de dólares, 8% menos al contrastarlo con año pasado en el mismo período. El mismo estudio evidencia un incremento de 5,54 puntos en el uso de cuentas corrientes, 13% en junio versus 18,54% en octubre. En cuanto a satisfacción del cliente, la muestra expresa que están totalmente y bastante satisfechos (44,79% y 46.74%, respectivamente) con los servicios de sus respectivas entidades. (Superintendencia de Bancos, 2017).

No obstante, más allá del número de tarjetas, el número de transacciones realizadas con este medio de pago se han incrementado 15% en el primer semestre del 2017. La investigación planteada pone en práctica el conocimiento en administración de empresas, calidad total e innovación tecnológica para encontrar explicaciones a situaciones internas del modelo de gestión de la Gerencia de Operaciones de la empresa Diners Club del Ecuador y su incidencia en el desempeño del departamento de Gestión y Soporte año 2017.

Mediante una visita de campo y utilizando unas entrevistas previas se puede visualizar que existen los siguientes problemas:

- Errores y reprocesos por falta de capacitación en la ejecución de nuevos procesos.
- Cambios muy dinámicos del mercado de tarjetas.
- Incidencia en el tema tecnológico que no está a la par del crecimiento y la demanda.
- Giro del negocio y la transformación a banca digital.

Diners Club Internacional es propiedad de Discover y Financial Services (NYSE: DFS), una compañía de servicios de pago bancarios directos con una de las marcas más reconocidas en servicios financieros estadounidenses. Establecido en 1950, Diners Club Internacional llegó a ser la primera tarjeta de crédito multiuso en el mundo, iniciando una revolución financiera en la manera como los consumidores y las compañías pagan por productos y servicios.

En la actualidad, Diners Club es una marca globalmente reconocida que sirve para cubrir las necesidades de pago de muchos consumidores escogidos, ofreciendo al acceso a más de 450 salas de espera de aeropuertos por todo el mundo, y proveyendo a corporaciones y dueños de negocios pequeños con una serie completa de soluciones de administración de gastos. Con la aceptación en más de 185 países y territorios, millones de posiciones mercantiles, Diners Club es el único calificado para servir a sus miembros por todo el mundo.

Desde su fundación, el grupo objetivo de la empresa ha sido personas de nivel socio económico medio alto y alto con edades en los rangos de 23 años y 49 años con un nivel cultural intermedio, de preferencia profesionales o en último año de estudio o ejecutivos, quienes perciban ingresos promedio superior a \$3.000 dólares mensuales con un patrimonio superior a \$50.000 dólares. En Ecuador Diners ya cuenta con 347.544 tarjeta habientes que pueden acceder a un sin número de beneficios en nuestro país y en el resto del mundo.

2. Formulación del problema

¿De qué manera se puede mejorar el modelo de gestión de la gerencia de operaciones de Diners Club del Ecuador para cumplir los estándares institucionales?

3. Sistematización del problema

1. ¿Existe un estudio del alcance de los procesos actuales con el fin de identificar actividades que otorguen valor en los procesos operativos de Diners?
2. ¿Qué indicadores de gestión permiten lograr un mayor control de las operaciones en Diners Club?

3. ¿Qué herramientas de control interno de procedimientos operativos permiten cumplir con los estándares planteados dentro de las políticas de Diners Club?
4. ¿Cuáles son los principales impactos que tendría el máximo cumplimiento de los estándares institucionales?

4. Objetivo general

Analizar el modelo de gestión actual de la Gerencia de Operaciones en base a indicadores para evaluar su incidencia en el cumplimiento de estándares institucionales del 2017.

5. Objetivos específicos

- Identificar los procesos organizacionales de la Gerencia de Operaciones de Diners Club mediante la identificación de las principales funciones que se desarrollan en esta área con el fin establecer su situación actual.
- Determinar indicadores de gestión mediante métodos teóricos, que permitan llevar un mejor control de las operaciones de Diners Club.
- Realizar un escenario de mejoramiento organizacional a través de la reestructuración de los procesos institucionales, con el fin de conseguir un desarrollo eficiente y efectivo de los mismos para el aumento de los indicadores para llegar al nivel de los objetivos planificados.

6. Justificación

El presente estudio presenta una justificación metodológica ya que es de suma importancia para los procesos administrativos del Departamento de Operaciones de la empresa Diners Club del Ecuador y su incidencia en el cumplimiento de estándares institucionales, procedimientos básicos a seguir, documentación soporte que deben tener en las actividades diarias de las operaciones y una estructura de autorización, obliga a realizar un trabajo sin considerar los efectos que se producen en la presentación de información. Es por ello que en este trabajo de investigación se establecerá herramientas que pueden ser utilizadas dentro del departamento para que tenga un mejor control y cumpla con los estándares mínimos para elaborar nuevas actividades en el área.

7. Identificación y caracterización de las variables

En función del tema planteado "Análisis del modelo de gestión de la gerencia de operaciones de Diners Club del Ecuador y su incidencia en el cumplimiento de estándares institucionales, año 2017", se han logrado identificar las siguientes variables:

7.1. Variable Independiente.

Procesos organizacionales del modelo de gestión de la gerencia de operaciones de Diners Club del Ecuador

7.2. Variable Dependiente.

Cumplimiento de estándares institucionales

8. Novedad y/o innovación

La realización de este trabajo es novedosa por la necesidad de un cambio radical en la organización que le permita tener conocimiento de misión, visión, valores, ventaja competitiva, principios de calidad estandarización haciendo uso de las nuevas tecnologías y herramientas digitales con el objetivo de modernizar los procesos en el ámbito bancario generando vanguardia, innovación y brindar nuevos productos y servicios a la sociedad.

Este trabajo involucra el análisis de mapas de modelos de gestión de operaciones que constituirá la creación de un plan estratégico, conocimiento del mercado bancario, administración del recurso humano y operaciones, cuidado de la información gerencial presupuestos y finanzas. Siendo su objetivo principal satisfacer las necesidades el usuario, el reconocimiento y buen nombre de la organización.

9. El Método

9.1. Nivel de estudio

Exploratorio, para la elaboración del trabajo de investigación la metodología, ya que se logra investigar los fenómenos o situaciones no estudiados o no esclarecidos en investigaciones previas. Su base esta en las fuentes bibliográficas, estudios, opiniones de expertos en el tema o en investigaciones de campo. (Castro, Castro y Morales, 2015). La primera etapa de la investigación es exploratoria debido a que aborda el contexto y las diferentes situaciones en los procesos, identifica los elementos, características y procesos

que influyen en las decisiones gerenciales, específicamente determina las relaciones entre ambas variables.

Descriptivo, la segunda etapa de la investigación es descriptiva, que consiste en llegar a conocer una situación o proceso, limitándose a señalar exclusivamente algunas características del grupo de elementos estudiados; sin realizar comparaciones con otros grupos estudiados, pudiendo incluso sentar las bases para la formulación de hipótesis (Bermúdez, L. y Rodríguez, L., 2014).

9.2. Modalidad de investigación

9.2.1. Investigación documental

Se procurará obtener material y fuentes documentales que respalden la investigación y que sirvan de soporte en el análisis del marco teórico y práctico.

9.2.2. Investigación de campo

Los datos son recolectados en el mismo lugar donde se ubica el objeto de estudio, es por este motivo que esta investigación es conocida como investigación in situ.

9.3. Método

Método Deductivo: Este método permitirá tomar datos generales aceptados como válidos, para deducir por medio del razonamiento lógico, los patrones de comportamiento de los consumidores de tarjetas de crédito, es decir; parte de principios generales, para luego aplicarlos a casos individuales y comprobar así su validez en la presente investigación (Hernández, Fernández & Baptista, 2008).

Métodos mixtos: Para Colom (2012), son la combinación de varios métodos de análisis, la elección de estas combinaciones se hará de acuerdo a las necesidades de cada organización: objetivo de la descripción, especificación del cargo, tiempo de experiencia, a quién reporta y condiciones de trabajo.

- **Población:** la población comprendida para este estudio fueron 35 colaboradores del Departamento de Operaciones de Diners Club en su edificio principal de la ciudad de Quito, específicamente del edificio matriz ubicado en las calles Amazonas y Pereira.

- **Muestra:** Se realizaron encuestas a la totalidad de los colaboradores del Área de Operaciones de Diners Club determinando que la población donde se realizó el estudio no es muy significativa, con objetivo de medir su nivel de conocimiento de los procesos internos del área de operaciones, el tamaño de la muestra constituye un total de 35 personas que forman parte del área de operaciones entre las líneas de jefaturas y oficiales de operaciones.

10. Operacionalización de las variables

VARIABLE INDEPENDIENTE: Procesos organizacionales.

Tabla 1. Operacionalización de la Variable Independiente

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS INSTRUMENTOS
<p>Procesos organizacionales, constituyen el conjunto de actividades y tareas que se llevan a cabo de forma ordenada, sistemática y secuencial con el fin de cumplir un objetivo en común (Evans, 2014).</p>	Actividades	Número de actividades realizadas en la Gerencia de Operaciones de Diners Club del Ecuador	¿Cuántas actividades se llevan a cabo en la Gerencia de Operaciones de Diners Club del Ecuador?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Encuesta aplicada a los miembros los colaboradores de Diners Club. ✓ Entrevistas. ✓ Encuesta de evaluación administrativa del área de Operaciones de Diners Club.
	Procesos	Número de procesos de la Gerencia de Operaciones de Diners Club del Ecuador	¿Cuáles son los procesos desarrollados en la Gerencia de Operaciones?	Flujos de procesos aplicada a los funcionarios de la Diners Club para el levantamiento de procesos (Toledo, 2017).

Elaborado por: El Autor.

DEPENDIENTE: Cumplimiento de los objetivos institucionales.

Tabla 2. Operacionalización de la Variable Dependiente

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS INSTRUMENTOS
<p><i>Cumplimiento de los objetivos organizacionales</i>, son los instrumentos o pautas de acción que permiten obtener resultados verificables, cuantificables y comparables encaminados al cumplimiento de la misión institucional (Rosales, 2015).</p>	<p>Logro de objetivos</p>	<p>Porcentaje de cumplimiento de la gerencia de operaciones con respecto a la empresa Diners Club del Ecuador.</p>	<p>¿Cuál es el porcentaje de cumplimiento de los objetivos planteados en la Gerencia de Operaciones de Diners Club del Ecuador?</p>	<p>Revisión de las escalas alcanzadas en el formato de Gestión por procesos del Departamento de Operaciones de Diners Club Ecuador (Vega, 2017).</p>

Elaborado por: El Autor.

11. Selección de instrumentos de investigación

La elección de los instrumentos de investigación se realizó mediante la identificación de fuentes de consulta primaria y secundaria como:

11.1. Fuentes primarias

- Entrevista y la ficha para medir la Gestión por procesos del Departamento de Operaciones de Diners Club Ecuador.
- 35 encuestas aplicadas a los colaboradores de Diners Club del Ecuador.
- 35 encuestas de la evaluación administrativa de Diners Club del Ecuador a colaboradores del área de Operaciones.

11.2. Fuentes secundarias

- Reglamento de la Superintendencia de Bancos.

11.3. Validez y confiabilidad de instrumentos

La validez de la información está respaldada en la actualización de la misma con datos extraídos de fuentes oficiales, organismos del ramo de Banca y Seguros y de la misma organización en un período de los tres últimos años.

Adicionalmente se garantiza la confiabilidad de los instrumentos se garantiza en la información proporcionada por la empresa elegida como caso de estudio, sus directivos y colaboradores y la información fue validada por la tutora.

12. Aspectos Administrativos

12.1. Recursos Humanos

Se cuenta con el apoyo de todo el personal de Diners Club para analizar todas las variables del estudio aquí presentado. Un tesista a cargo de la investigación de campo.

12.2. Recursos Técnicos y materiales

Diners Club se caracteriza por hacer uso de la tecnología de punta a la vanguardia la que se pondrá al servicio del presente trabajo investigativo.

12.3. Recursos financieros

Tabla 3. Presupuesto financiero de la Fase 1

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
Bolígrafos	6	\$0,35	\$2,10
Copias	15	\$0,2	\$3,00
Resma de Hojas A4	1	\$3,50	\$3,50
Marcadores	4	\$0,60	\$2,40
Laptop	1	\$600,00	\$600,00
Borradores	4	\$0,30	\$1,20
Cuaderno de apuntes	1	\$1,25	\$1,25
Movilización	1	\$35,00	\$35,00
TOTAL DE RECURSOS MATERIALES			\$648,45

Elaborado: Por el autor.

12.4. Cronograma de Trabajo

Tabla 4. Cronograma de Trabajo

TIEMPO (meses – semanas) ACTIVIDADES	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Diseño del proyecto				X				X								X
2. Construcción de los instrumentos de investigación		X														
3. Diseño de la investigación de campo					X											
4. Ejecución de los instrumentos de investigación								X								
5. Estructuración de la información									X							
6. Presentación de los resultados												X				
7. Elaboración de propuesta												X				
8. Redacción de las conclusiones													X	X		
9. Resumen de las recomendaciones														X		
10. Revisión de la bibliografía															X	
11. Impresión y anillado																X

Elaborado por: El Autor.

FASE 2: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y DIAGNÓSTICO

1. Fundamentación teórica

1.1. Marco Conceptual

1.1.1. La Administración

La administración es un factor determinante del éxito o el fracaso de cualquier negocio. La tarea más relevante del administrador es tomar decisiones y ponerlas en ejecución. Para una correcta canalización de la toma de decisiones es necesario recabar la información en las que se desarrolla y administra la empresa (Guerra, 2018).

De acuerdo a lo manifestado por Fayol la administración contiene 5 elementos, los cuales son:

Planificar: Examinando el futuro y elaborando un plan de la acción. Como decía Baltasar Gracián, planificar es pensar anticipado; es decir, prever y decidir qué es lo se va a hacer respecto a un objetivo (París Roche, 2015).

Organizar: Definir la estructura, material y humana de la empresa. El acto de administrar comprende la acción de organizar y que da lugar a la teoría de la organización (De Val Pardo, 2017).

Dirigir: Mantener fluidas las actividades del personal. Encaminar la intención y las operaciones a determinado fin (Real Academia Española, 2016).

En el proceso directivo hay tres elementos: 1) El que dirige es el directivo; 2) Los que realizan son los colaboradores y 3) La tarea u objetivo a lograr. Para dirigir hay que tomar en cuenta a las personas tal como son: con sus conocimientos; sus capacidades y sus voluntades. Para obtener el máximo aprovechamiento de los recursos disponibles (Urcola, 2010).

1.1.2. Tipos de Administración

Según Carnero (2015) existen diversos tipos de administración de empresas, de acuerdo a la visión con la que se ha decidido trabajar, así tiene que: puede definir como un sistema administrativo completo que integra actividades administrativas de la empresa fundamentales de manera sistemática, dirigido conscientemente hacia el logro eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales e individuales.

Algunos siguen considerando que es una herramienta de evaluación; otros la contemplan como una técnica de motivación; hay quienes la consideran como un dispositivo de planeación y control (Heizer y Render, 2017).

La administración de la estrategia representa "aquello que" la empresa desea realizar, cuál es el negocio que pretende llevar a cabo, cuál es el rumbo que va a seguir (Palacios, 2016).

1.1.3. Planificación Estratégica

La planificación estratégica presenta los objetivos de forma más flexible, ya que estos pueden evolucionar con el tiempo y verse afectado por el contexto. Las organizaciones deben tener la capacidad para adaptarse a las diferentes realidades sociales que la globalización abarca.

García y Valencia (2014) señalan que:

“La planeación estratégica no sólo tiene que ver con las decisiones futuras; por el contrario, está relacionada con la toma de decisiones actuales que afectarán a la organización y su futuro. Además, no elimina el riesgo, sino que ayuda a los gerentes a evaluar los riesgos que deben asumir, pues logran una mejor comprensión de los parámetros utilizados en sus decisiones” (P. 10).

Según estudios existen cuatro orientaciones para la planeación (basado en la teoría de Russell Lincoln Ackoff); reactiva, inactiva, pre-activa y la pro-activa.

La planeación reactiva; tiene que ver con aquella planeación en donde las compañías temen al cambio, por lo que prefieren concentrarse en el pasado en espera de que regresen los buenos tiempos; bajo este tipo de planeación la compañía no innova, solo sobrelleva la situación.

La planeación inactiva; es aquella en que las compañías permanecen estáticas, no tienen proyectos y sólo responden a lo que el tiempo apremia; por su carácter no previsor la compañía presenta un alto riesgo al no tener una visión de futuro.

La planeación pre activa; por su parte es la más usada por las compañías, éstas determinan la forma de su futuro y de sus operaciones, el futuro se ve como si fuera un hecho, por lo que las compañías trabajan en el presente para dar solución al futuro que se crearon.

Finalmente, **la planeación proactiva o interactiva;** es el tipo de planeación más desafiante; bajo este tipo de planeación las compañías trabajan con la convicción de que el futuro se puede crear, por lo que, se va trabajando poco a poco en conseguir o formar el propio futuro de la organización.

De los conceptos antes señalados se puede concluir que la planeación nace ante la necesidad de los negocios de evaluar los aspectos futuros en una organización, la misma que puede ser definida como las actividades que involucra planes de acción y diseño de estrategias para conseguir una meta establecida.

En un mundo cambiante como el de hoy en día es importante conocer que aspectos del entorno afectarán a los negocios y sobre todo en el sector automotriz donde el consumidor planea la compra tanto del vehículo, accesorios pero sobre todo variables como la seguridad, estos aspectos pueden mejorar o empeorar la perspectiva de la organización, de aquí que la planeación estratégica busca reducir el nivel de riesgos y establecer planes que permitan a los administradores aprovechar las oportunidades que el mercado les ofrecerá (Espinosa, C. y Larrabeiti, J., 2014).

1.1.4. Importancia

Robbins (2014) indica que la planificación estratégica es la base fundamental con la que la organización cuenta al momento de programar sus objetivos anuales y el plan de ruta que año a año se desea plantear partiendo de los objetivos organizacionales claros y medibles.

Fred (2016) también señala que:

“La planeación incrementa significativamente la posibilidad de que gran parte de las actividades sean transformadas en utilidades para el negocio, disminuyendo también con ella la vulnerabilidad. La no aplicación conduce al desorden y al desperdicio organizacional” (p. 26).

Como muchos autores describen la importancia de la planeación estratégica en los negocios la misma radica en que permite desarrollar planes de acción antes las variables que a futuro pueden afectar a los negocios, conocer estas variables permiten a las organizaciones a minimizar el impacto que estas puedan tener, así mismo también ayudan a desarrollar acciones preventivas y no solo correctivas.

1.1.5. Sistema productivo

Los sistemas productivos están compuestos por una serie de procesos que persiguen un único fin por el cual fluyen las entidades. Un estudio desarrollado por (Gutiérrez, 2014) señala como proceso:

Un conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado. Se estudia la forma en que el Servicio diseña, gestiona y mejora sus procesos (acciones) para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés (Pág. 14).

Por otro lado, (Naumov, 2016) indica que:

Proceso es el conjunto de actividades o tareas, mutuamente relacionadas entre sí que admite elementos de entrada durante su desarrollo ya sea al inicio o a lo largo del mismo, los cuales se administran, regulan o autor regulan bajo modelos de gestión particulares para obtener elementos de salida o resultados esperados.

Por lo mencionado se puede concluir que los procesos en los sistemas productivos están compuestos por actividades y tareas que se encuentran relacionadas entre sí, las mismas que de forma conjunta y armonizadas buscan el alcance los objetivos en la organización.

Elementos

Según lo indica (Gallardo, 2015) *“la transformación se realiza en virtud de un proceso productivo a partir de entradas (inputs) proporciona unas salidas (outputs)”*

Así también la web de la Red de Ingenieros Industriales de Barcelona, España señala:

Existen a grandes rasgos cuatro enfoques estratégicos de procesos productivos, y la mayoría de los sistemas de producción de la actualidad se pueden identificar con estos enfoques o como mínimo con una variación de los mismos. Estos enfoques son:

- **Enfoque estratégico en el proceso**
- **Enfoque estratégico en el producto**
- **Enfoque estratégico repetitivo**

Enfoque estratégico en el proceso. - Este enfoque se basa en la gran variedad de productos que la compañía ofrece, puede realizar esto debido a que no existe gran producción en masa, en este clase de organizaciones los trabajadores cuentan con máquinas de uso general y su trabajo suele ser muy especializado (Jones, 2015).

Enfoque estratégico en el producto. - Este enfoque es para empresas que manejan producen gran cantidad de unidades, con poca flexibilidad en los productos que ofrece (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012).

Enfoque estratégico repetitivo. - Este enfoque maneja una flexibilidad media, las organizaciones que aplican este tipo de enfoque tienen niveles medios de fabricación. Normalmente cuentan con un proceso continuo de producción (Guerras y Navas, 2015).

Importancia

Las organizaciones hoy en día deben crear un concepto diferenciador que ya no puede ser simplemente la calidad del producto o servicio que se ofrece. Es por esto que las herramientas de previsión del entorno que brinda una adecuada planeación estratégica benefician de manera amplia al logro de la estrategia corporativa planteada, de esta manera se logra que todos los miembros de la organización tienen clara la ruta trabajada para el logro de los objetivos corporativos.

1.1.6. Operaciones

Los planes de negocio a menudo incluyen una sección dedicada a las operaciones para que los fundadores de la compañía entiendan el sistema, los equipos, la gente y los procesos necesarios para que funcione la organización (Fernández, 2017)

Elementos de la operación de negocios

Las operaciones de negocios varían según el tipo de negocio. Industria, tamaño y más. Las operaciones para negocios sencillos son diferentes a las operaciones de un minorista en línea (Benjamín, E. y Fincowsky, F., 2014)

Las operaciones de negocios para la mayoría de los negocios toman en consideración los siguientes elementos:

Procesos

Colaboradores

Localización

Materiales y tecnología

Los procesos son de suma importancia porque están relacionados con la productividad y la eficiencia. Los colaboradores son el pilar operativo quienes van a ejecutar las actividades y que con la repetición consecutiva se convierten en especialistas de los procesos corporativos (Münch, 2014).

La localización de la organización, la distribución de los espacios y la distribución de la oficina, así como la distancia entre la sede y las demás empresas con las que se tendrá contacto sean estos clientes o proveedores (López, C. y Martín, A., 2016).

El equipo o la tecnología necesaria para una operación de negocios exitosa a menudo tendrán impacto en la ubicación. El peluquero de animales con su personal y sus equipos de peluquería necesitarán más espacio y equipamiento diferente que el peluquero que ofrece el servicio a domicilio. Un negocio de limpieza de alfombras no necesita un escaparate, pero si necesita un garaje donde pueda guardar los camiones además de un espacio de oficina para la gerencia de operaciones (Tarziján, J. y Paredes, R., 2016)

Recursos humanos

Es la ciencia que analiza y estudia la conducta y demás características humanas en un área determinada de trabajo o en distintas organizaciones, también se analiza el comportamiento psicológico y su funcionamiento dentro de un establecimiento (Correa, 2013).

Este departamento que se encuentra en la organización encargado y con toda la responsabilidad de todo lo relacionado con la parte laboral de los empleados, es por esto que en el momento de hacer una reingeniería el departamento de recursos humanos es el primero en intervenir ya que es donde se encuentra registrado todo sobre cada empleado perteneciente a esa Institución como antecedentes, contratación, capacitaciones, pagos y es donde se encarga del buen trato y respeto a sus derechos laborales (Riquelme, 2017).

Servicio administrativo

Es el lugar donde se organiza y se controlan los recursos humanos de finanzas y material de los empleados para el buen desarrollo de sus funciones laborales, también es donde se analizan los procesos y es donde cuentan con toda la documentación en regla de la empresa para así tener mejoras en el futuro (Schroeder & Meyer, 2017).

1.1.7. Reingeniería de procesos

Es un método que ayuda a facilitar el rediseño de los procesos de trabajo para lograr mejoría significativa ya sea esto en costos, calidad, servicio y rapidez en cada una de las áreas desempeñadas ya que con este método se trata de que se pueda aumentar la eficacia, productividad y efectividad en cada tarea asignada (Muñoz, 2018)

Mediante estos procesos de reingeniería se analiza con detenimiento y profundidad el funcionamiento de cada una de las áreas a desempeñar, lo que se quiere lograr con esto es que se mejore por completo la calidad de trabajo (Reverol, 2013).

Metodología de la reingeniería de procesos

La metodología es definida como un conjunto de mecanismos o procedimientos todo por lograr cumplir con un objetivo específico, esta terminación se encuentra asociada directamente con la ciencia, sin embargo, la metodología puede darse en otras áreas como la educativa en lo que se refiere al desarrollo de una reingeniería de procesos (D'Alessio, 2016)

Proceso: Es una serie de pasos que se encamina en lograr algún objetivo y a su vez obtener un resultado específico. Los procesos son mecanismos de comportamiento que fueron diseñados para mejorar la productividad de algo, para implantar un orden o eliminar algún tipo de problemática (Chase, R. y Jacobs, R., 2014).

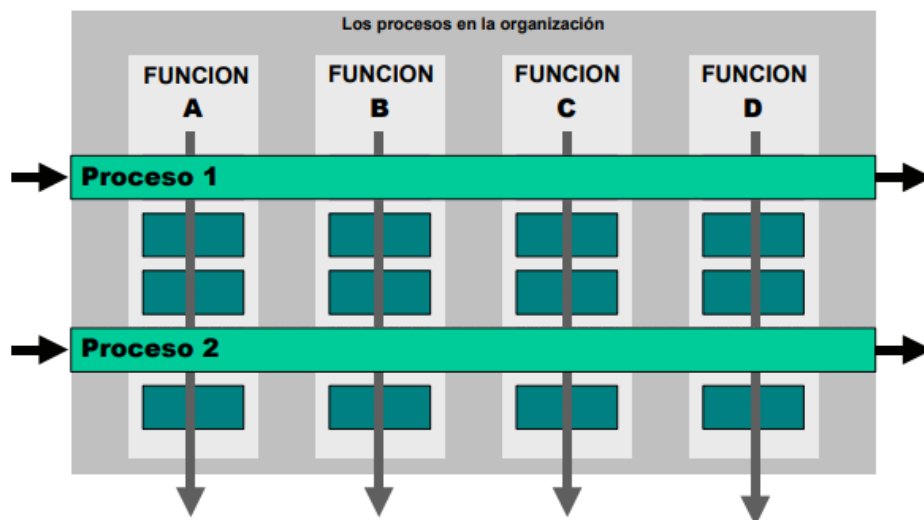
Equipo de reingeniería: Está conformado por un grupo de personas encargados a rediseñar un proceso específico, encargados de producir ideas, planear y convertir en realidad esas ideas (Rodríguez, 2013).

1.2. Marco Teórico

Las empresas, organizaciones, organismos e instituciones deben tener claro el rol de los procesos organizacionales por ello como bases teóricas se tomará en consideración teorías de las ciencias como reingeniería producción, gestión de procesos, calidad, recurso humano (Acevedo, 2016).

Todas las actividades de la organización, desde la planificación de las compras hasta la atención de una reclamación, pueden y deben considerarse como procesos (González y Arciniegas, 2016). Para operar de manera eficaz, las organizaciones tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. La identificación y gestión sistemática de los procesos que se realizan en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conocen como enfoque basado en procesos (Ver figura 1).

Figura 1. La gestión de procesos en la organización.



Fuente: Elaboración propia a partir de Render y Heizer (2014).

1.2.2. Técnicas de Reingeniería de Procesos

Las técnicas de reingeniería se constituyen en el objeto de estudio del presente trabajo de investigación, por lo que es necesario analizar el origen de la metodología para la reingeniería de procesos:

En tiempos históricos, las organizaciones fueron las únicas que se iniciaron aplicando el proceso de la reingeniería sin aun encontrarse establecida como tal, ya que de forma que iba evolucionando la empresa se iban dando cambios de real importancia, necesitando la aplicación de herramientas nuevas para así poder lograr obtener un buen resultado (Becerra, 2013).

En inicios de los años de 1994 con la publicidad de Hammer y Champy es cuando la historia de las empresas cambio realmente, en donde encontraron la herramienta que les pueda permitir reinventar su tarea frente a un mercado designado, es así, que terminaron progresando con buenos ingresos, mejorando la atención a los clientes, volviéndose más eficientes y fortaleciendo una mejor posición en el mercado (Moyano, Bruque, Maqueira, & Fidalgo, 2017)

La idea de los señores Hammer y Champy era sugerir una investigación esencial de los procesos, pero no se trata solo de seguir principios y técnicas de una forma estricta sino la forma de que las organizaciones busquen un camino para crecer y superar barreras, estableciendo de alguna manera instrumentos claves para el avance económico y el orden de los diferentes sectores (Cortes, 2011).

1.2.3. Relación de teorías y/o modelos que explican el problema

En la actualidad la Reingeniería tiene mucho que ver con la ciencia de los derechos laborales ya que en muchos casos ha sido duramente criticada ya que se asegura que las empresas aplican este proceso solo para el despido máximo del personal o simplemente para sobrecargar de trabajo a los empleados, pero este desconocimiento hace que el personal confunda las cosas llevándolos al punto de que cada vez que se escuche la palabra reingeniería los empleados tengan esa desconfianza y empiecen a temer por su puesto laboral es por esto que la reingeniería tiene una relación muy cercana con Administración, Gerencia y con Recursos Humanos (León, 2017).

Con el proceso de reingeniería las organizaciones requieren de ideas motivadoras para así dejar a un lado el desinterés y lo rutinario en donde el personal de las instituciones ponga en práctica todas sus capacidades, inteligencia y talento humano el mejorar la calidad de enseñanza. Esto se podrá lograr siempre y cuando se utilicen las

fortalezas y oportunidades para empezar los procesos de reingeniería (Van de Berghe, 2016).

Al implementar un programa de reingeniería se tiene que tener bien en claro que este programa se aplica a los procesos que se están tratando dentro de las instituciones, es por esto que es muy primordial que las entidades concreten a que procesos se le va a realizar el programa de reingeniería ya que se debe de tener claro que es lo que requiere cambio para mejorar, y así poder llegar obtener mayores beneficios (Amat, 2014).

Asimismo, es trascendente que las entidades que van a aplicar un programa de reingeniería estar al tanto de que no es que se va a mejorar un proceso ni se le van realizar pequeños cambios, sino que la aplicación de reingeniería significa realizar cambios drásticos, es decir que se van a cambiar todos aquellos procedimientos que lo necesita (Valderrey, 2015).

Tabla 5. Pasos para la construcción de indicadores

Pasos para la construcción de indicadores	1. Establecer las definiciones estratégicas u Objetivos como referente para la medición.
	2. Establecer las áreas de desempeño relevantes a medir.
	3. Formular el indicador y describir la fórmula de cálculo.
	4. Validar los indicadores aplicando criterios técnicos.
	5. Recopilar datos.
	6. Establecer las metas o el valor deseado del indicador y la periodicidad de la medición.
	7. Establecer supuestos (observaciones).
	8. Señalar la fuente de los datos o medios de verificación.
	9. Evaluar: establecer referentes comparativos y establecer juicios.
	10 Comunicar e Informar el desempeño logrado.

Fuente: Elaborado por (Krajewski, Ritzman, & Malhotra, 2015).

1.3. Marco Referencial

El Sistema de Control Interno de procesos es un procedimiento desarrollado por la alta Gerencia de una entidad, para evitar riesgos y fraudes organizacionales en los que se protejan y cuiden los activos de la empresa y al mismo tiempo se logra evaluar la eficiencia de la misma en cuanto a sus operaciones y organización (Collier, D. y Evans, J., 2017).

Importancia del Control Interno.

La importancia de la elaboración de un sistema de control interno dentro de una empresa, está ligada al crecimiento de la misma; ya que debido al sin número de actividades comerciales que se desarrolla; la administración empieza a considerar la iniciativa de acoger personal capacitado para cada una de las áreas de la empresa, y delegar funciones y actividades, permitiendo de esta manera la división del trabajo la misma que ayudará al desenvolvimiento eficiente de la organización.

Según el sistema de control de los negocios las actividades donde se ven concentrados los problemas están en la función de comprar y vender mercadería (Rojas, M.; Correa, A. y Gutiérrez, F., 2016).

Muchos empresarios todavía consideran que no es necesario e importante emplear un sistema de control interno, alegando que el contar con personal de confianza les ayudará a librarse de riesgos y cualquier tipo de fraude. El que la empresa pueda tener empleados de confianza es bueno, pero al mismo tiempo esto no eliminará el riesgo de que la organización esté expuesta a fraudes; ya que en la mayoría de casos este tipo de problemas se ha generado por colaboradores a quienes se los había considerado dignos de confianza. Por tal motivo ésta es una de las principales causas por las que se realiza la importancia de contar con un Sistema de Control Interno (Tapia, 2016).

De la misma forma la carencia de ciertas actividades de control interno, nos puede llevar a cometer errores de manera involuntaria o pérdida de tiempo en las diferentes transacciones de la empresa. El gerente no debe esperar a que éste tipo de problemas suceda sino más bien considerar el empleo de un sistema de control interno que se ajuste al tamaño y necesidades de la organización.

Modelos de control interno aplicables al área de Operaciones:

Según Ahoy (2016) se considera relevante 4 tipos de sistemas de control más utilizados:

Control ejecutado por auditoría. - Este tipo de control es realizado generalmente por auditores externos o alguien del departamento de auditoría, el mismo se enfoca principalmente en las actividades rutinarias a realizarse en la gestión de la empresa, su ejecución es realizada de manera formal, semanal o quincenal y se emiten informes cuyo destinatario es la gerencia general.

Control Burocrático. - El control burocrático es ejecutado en actividades o acciones que requieren procesos formales debido a su nivel de importancia para el funcionamiento de la empresa, realizado generalmente por la gerencia departamental la cual solicita una documentación detallada acerca de actividades descompuestas en acciones repetitivas y de fácil definición.

Control por Resultados. - Este tipo de control requiere una medida cuantitativa ligada a ciertos parámetros e indicadores de resultados establecidos previamente por la empresa, en la que su toma de decisiones no corresponde directamente a la alta gerencia; y es efectuada en las actividades que demandan un alto grado de competencia y habilidades.

Control Ad –Hoc. - Control realizado mayormente en empresas en las que existe un alto grado de descentralización, en el que resulta muy difícil medir el resultado de las tareas a realizadas y se prefiere un control informal en el que se respalda en la confianza y supervisión directa del jefe inmediato.

Sistema de Control Interno como proceso. -Se lo describe como un proceso por las diferentes acciones y actividades que se desarrollan en las diversas unidades de trabajo las cuales se gestionan y organizan siguiendo los patrones de la planificación, ejecución y supervisión, obteniendo como resultado una herramienta útil para el alcance de los objetivos de la empresa (León, 2016).

Informe de COSO. - Ante la creciente compra de bienes y servicios a través de Internet, las empresas se ven en la tarea de procesar, almacenar y gestionar la

información de los titulares de las tarjetas de crédito, esto para evitar fraudes y hackeo de información (Diners Club Ecuador, 2017).

Principalmente las PCI-DSS son unas normas pensadas en facilitar a las organizaciones la protección proactiva y competente de los datos de sus clientes, básicamente estas normas muestran los requisitos, políticas, procedimientos y arquitectura de redes, entre otras, como protección de datos, gestionar las vulnerabilidades, implementar medidas solidas de seguridad y otras que facilitan la comprensión fundamental de las medidas de protección:

Implementar estas normas trae ventajas para cualquier negocio que use el comercio electrónico, entre ellas podemos encontrar:

Finalmente, la colaboración de cada uno de los actores del sector como empresas y agentes de seguridad garantiza la construcción de una cultura de seguridad antifraude en la que se genera confianza para el comercio electrónico.

1.4. Marco Legal

Como referencia, la presente investigación se llevará a cabo tomando en cuenta el siguiente Marco Legal:

La Junta de Política y Regulación Monetaria emitió el 8 de diciembre del 2016 una nueva norma estipuladas en la resolución 310-2016-F, para regular a las emisoras de tarjetas de crédito, débito o prepago que estén bajo la vigilancia de la (Superintendencia de Bancos, 2017). La resolución, que se publicó ayer, 15 de diciembre del 2016, entró en vigencia a partir del 1 de febrero de 2017 con las siguientes políticas.

La legislación ecuatoriana establece diferentes plazos y términos para que se lleven a cabo las notificaciones, la contestación de la demanda y la reconvención, cuando se haga referencia a los trámites del procedimiento de procesos para reclamación de usuarios inconformes con los servicios recibidos.

El procedimiento judicial es el mecanismo denominado ordinario, que se encuentra regulado por la administración de justicia nacional e internacional, el cual tiene relación con la solución de litigios, desde distintas áreas jurídicas, como por ejemplo, la de tipo penal, civil y mercantil, administrativo, laboral, constitucional, entre las de mayor relevancia.

En los siguientes sub – numerales se hace referencia a algunos de los criterios más relevantes sobre esta institución, la más importante en el sistema judicial, actualmente, entre los que se encuentran las generalidades y concepciones de esta institución, valga la redundancia, su clasificación en términos generales, así como la normativa jurídica que rige este procedimiento.

La mayoría de los conflictos de la ciudadanía se ventilan en tribunales pertenecientes a la administración de justicia, los cuales realizan diariamente trámites para cumplir con cada una de las etapas de los diferentes procesos judiciales, los cuales se encuentran regulados en los diversos textos inherentes a la legislación de cada uno de los Estados confederados. Cada una de las etapas de los procedimientos judiciales correspondientes, tiene un plazo de días y debe cumplir con los requisitos que exigen la Constitución y la ley.

En primer lugar, se hace alusión a la palabra proceso, la cual proviene del latín *Procesus*, término que significa avanzar, continuar una trayectoria, encaminarse en un recorrido, seguir con un sentido o hacia un destino o fin específico. En el aspecto jurídico se define como un proceso que incluye algunas actividades que se deben aplicar para llegar a un fin, permitiendo obtener la protección jurisdiccional, estableciendo que el proceso en materia judicial se promueve por hechos sujetos a las decisiones de un juez o tribunal, cuando lo adquiera de una cosa juzgada.

En según lugar, se destaca el pensamiento de Bunque, quien considera que "un procedimiento se trata de una composición externa, formal del desarrollo del proceso o de una etapa, donde intervienen las relaciones jurídicas que se establecen entre los sujetos procesales, ni la finalidad compositiva" (Alvarez, 2016).

El término procedimiento evoca a cada una de las etapas del proceso judicial, en cada una de las materias mencionadas, es decir, civil, penal, laboral, constitucional, administrativo, entre las más importantes, las cuales tienen diferentes características, pero siempre se sustentan bajo las pruebas, componente esencial del sistema oral que ha establecido el Estado ecuatoriano para su sistema de administración de justicia.

En tercer lugar, el procedimiento judicial se considera un conjunto de hechos por los sujetos procesales ante un tribunal del Poder Judicial considerado en un proceso, donde las decisiones finales son de parte de juez o tribunal considerado en el carácter de cosa juzgada, dentro de los procesos judiciales se destaca la decisión al final de un proceso o sentencia. El procedimiento se compone de una serie de diligencias o acciones que son tramitadas de acuerdo al orden y la forma descrita en cada caso, por los legisladores relacionados y ligados entre sí, considerando la unidad del efecto jurídico final, siendo de un proceso o el de una fase o fragmento.

Los procesos judiciales se encuentran reguladas en distintos órganos legales, debido a que existen varias áreas del Derecho, razón por la cual, la administración de justicia se encuentra debidamente organizada en Salas, las cuales hacen referencia a las distintas áreas del derecho, como es el caso de las siguientes materias: civil, penal, laboral, constitucional, administrativo, entre las más importantes; cada uno de ellas funciona de manera separada, es decir, un juez de lo penal no tiene competencia para dirimir en la materia civil o mercantil.

Los juicios civiles o mercantiles tienen otras etapas, inclusive en estos casos, pueden tratarse de juicios ordinarios propiamente dicho o también ejecutivos, estos últimos en los de tipo mercantil, donde el proceso es más rápido. Los procesos judiciales penales, en cambio, son más prolongados y se ventilan en varias fases, la indagación previa, la instrucción fiscal, posteriormente ingresan a la etapa del juicio y culminan con la sentencia. Si bien cada Estado define las etapas de los procesos judiciales en sus respectivos territorios, sin embargo, existen etapas comunes en estas instituciones jurídicas, debido a que la mayoría de sistemas de administración de justicia en materia civil y penal, son similares, salvo diferencias muy particulares. En el orden administrativo, las diferencias dependen en gran medida del tipo de Estado, si se trata de una dictadura o de un gobierno democrático.

Diagnóstico

2.1. Ambiente externo

2.1.1. Macro entorno

El análisis PEST se denomina así porque abarca aspectos de carácter político, económico, social y tecnológico del proyecto:

2.1.1.1. Factor Político:

Leyes cambiantes: Debido al cambio que se está suscitando en el país con la nueva constitución, las nuevas leyes y reglamentos, afectan el entorno de las empresas, del sector en la que la empresa se desempeñará y demás sectores del país.

Las políticas económicas del Ecuador en los últimos años se ha enfocado en la reducción de las importaciones del país con las aplicaciones de trabas al comercio exterior como por ejemplo tenemos las resoluciones de certificados INEM para partidas arancelarias en lo que concierne a productos de consumo masivo, resoluciones como cuotas a los importadores de aparatos tecnológicos. Estas resoluciones y muchas más han significado las disminuciones en las importaciones.

Por otro lado el gobierno ecuatoriano con su plan de la matriz productiva ha venido incentivando la industria local fomentando el consumir lo nuestro, brindando incentivos tributarios, económicos, créditos a la mediana empresa para que incremente sus líneas de producción y puedan satisfacer las necesidades del consumidor ecuatoriano.

2.1.1.2. Factor Económico

Aumento de tasas e impuestos: A pesar de las regulaciones gubernamentales con respecto a las tasas de interés, estas siguen siendo altas, lo cual dificulta la capacidad de pedir préstamos de los ecuatorianos, y de realizar gestiones comerciales, lo cual afecta las inversiones en el país.

Según las estadísticas del (INEC, 2017), cada año se presencia una inflación importante en el país, a pesar que la del 2017 fue 0,18% mayor a la del 2016 de 0,16%, esta inflación está estrechamente ligada al alza de los precios.

Debido a los factores antes mencionados el poder adquisitivo de los ecuatorianos se ve mermado, impidiendo la compra de los productos básicos e inversiones en nuevos negocios.

2.1.1.3. Socio-cultural

Niveles educativos de la población: Ecuador es un país en el que la educación está desarrollándose y se enfoca en aumentar el índice de bachilleres y profesionales. Es necesario que se optimice la educación primaria y secundaria para que de esta forma personas más capacitadas ingresen a la universidad y sean profesionales que ayuden a paliar la crisis del país.

Incremento de delincuencia: Debido a múltiples factores, la delincuencia en el País aumenta cada día, sembrando miedo e inseguridad en las personas y empresarios.

Evolución demográfica: Cada día la población del país aumenta, lo cual incrementa el consumo de productos y servicios, a través de lo cual hay menos posibilidad de ahorro aumentando el circulante de dinero.

Cultura autosuficiente: Como parte de la nueva cultura globalizada que se vive en el país, cada día las personas sueñan con ser autosuficientes, independizándose, creando sus propios negocios y de esta forma mejorando sus ingresos y su estilo de vida.

2.1.1.4. Factor Tecnológico

Poca innovación Tecnológica: En el país hay poca inversión tecnológica, lo cual aumenta los costos de las empresas que quieren adquirir tecnología, puesto que esta tiene que ser extranjera.

Cambio tecnológico frecuente: El mundo está viviendo en una era tecnológica que cambia constantemente, lo cual no solo afecta a las empresas ecuatorianas sino a todas las empresas del mundo.

2.1.2. Micro entorno

2.2. Ambiente interno

2.2.1. Departamento de Operaciones de Diners Club del Ecuador

La organización empresarial de Diners Club del Ecuador está en la ciudad de Quito buscando la generación de valor estratégico para el crecimiento y transformación del negocio mediante las Operaciones, dotando de metodologías y esquemas tácticos para la gestión de la mejora continua de las áreas, desarrollando una cultura de aprendizaje en equipo.

2.2.2. Misión

Superar las expectativas de nuestros clientes desde “LA EXCELENCIA OPERACIONAL”.

2.2.3. Visión

Garantizar que los procesos operativos y contables se manejen en esquema de alta confiabilidad y eficiencia, soportados en una administración adecuada de los recursos y mejora continua.

2.2.5. Objetivos

- 1.- Alinear los objetivos de Operaciones a la estrategia de la organización, manteniendo un recurso humano calificado, adaptable a las exigencias del momento y futuro con un alto sentido de responsabilidad y pertenencia.
- 2.- Dinamizar y mantener modelos de operación que faciliten y se ajusten a las realidades de la organización.
- 3.- Capitalizar el conocimiento dentro de la Organización.
- 4.- Crear con los líderes funcionales nuevas formas de operar en su cadena de valor y estructuras, a través de la búsqueda constante de mejoras en los procesos.

2.2.6. Organigrama de la Gerencia de Operaciones – Diners Club Ecuador.

Figura 2. Organigrama del Departamento de Operaciones Diners Club Ecuador.



Elaborado por: El área de planeación y estrategia de Diners Club Ecuador.

2.2.7. Cadena de Valor

En la cadena de valor la entidad es determinante para establecer la eficiencia del sistema de administración de los procesos, porque las clientes – usuarios perciben un nivel de satisfacción bajo o elevado, en función del tiempo que tardó un tribunal judicial cualquiera, para resolver una controversia, además que un tiempo excesivo, considerado como demora o propiamente dicho, ineficiencia, puede afectar la calidad del servicio que ofrecen estos tribunales, incrementando los costos que demanda la atención de la ciudadanía, en clara oposición a los intereses del ciudadano y al buen vivir de la sociedad ecuatoriana.

A continuación se detallan las cinco fuerzas competitivas de una organización a tener en cuenta como factor determinante en la evaluación de resultados (Porter, 2015):

Haciendo alusión a las fuerzas de Porter, podemos decir que las de mayor impacto o influencia para la gestión del Departamento de Operaciones de Diners Club:

1.- Amenazas de nuevos competidores:

Esto se puede dar dentro del mercado de tarjetas de crédito con nuevas promociones de los competidores como: Pacificard, Produbanco, Internacional con nuevas oferta de productos y servicios.

2.- Rivalidad entre competidores:

Los competidores en este segmento de mercado se caracterizan por ofrecer campañas agresivas con el envío de mailings con énfasis en la seguridad y privacidad de las tarjetas.

3.- Poder de negociación con los proveedores

Todas las empresas trabajan constantemente con sus respectivos proveedores y los costos de los productos o servicios que adquirimos de estos proveedores afectan directamente a nuestra empresa. Los proveedores representan un factor influyente siempre y cuando tengan el poder de negociación.

Los proveedores tienen mayor poder cuando ellos son los únicos que ofrecen los productos o servicios que la empresa necesite, o tienen muy poca competencia. Si el nivel de compra de la empresa no representa una gran venta para el proveedor su poder de negociación será aún mayor. Para poder entrar a competir a un mercado, es necesario tener varios proveedores de acuerdo a los productos o servicios que se vayan a ofrecer. Entre los proveedores que se consideran con mayor compromiso están Link Solutions, Dtafast Serv, Electronic, Urbano, Banco del Pichincha, quienes se integran al valor agregado del producto o servicio que ofrecemos.

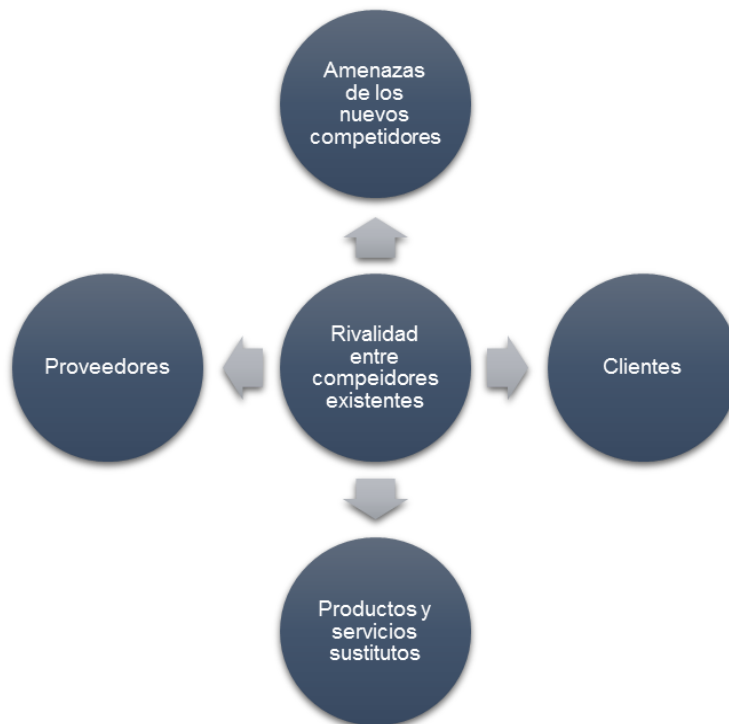
4.- Poder de negociación con los clientes:

Esto se da en la capacidad de ofrecer un producto acorde a la capacidad adquisitiva de los clientes y a llegar a acuerdos en torno al pago de las cantidades de producto entregado (pago contra entrega) para así garantizar que se tenga flujo de capital disponible.

5.- Amenaza de productos sustitutos:

Las amenazas de productos sustitutos obedecen a otras formas de hacer traspasos de dinero, es decir, a otras alternativas de medios de pago. Existe la amenaza actual del dinero electrónico que posibilita la practicidad a nivel mundial y el sistema conocido como Bitcoin,

Figura 3: Análisis de las Fuerzas de Porter



Elaborado por: El Autor.

2.2.8. Análisis FODA

Para determinar el FODA de Diners Club del Ecuador se ha realizado un Focus Group con el área de operaciones donde se establecieron los siguientes puntos:

Tabla 6. Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación en los procesos de impacto en cada una de las áreas de Operaciones a los nuevos recursos. - La experiencia de los ejecutores, la baja rotación y del desarrollo de carreras internas ha permitido una concentración importante del conocimiento dentro del negocio. - Orientación al logro mediante los planteamientos de objetivos, metas y proyectos a inicio de un ciclo medible y el seguimiento frecuente de los mismos hace efectivas y reales las metas. - Procesos con niveles de seguridad internacionales con la certificación anual de las normas PCIDSS (Payment Card Industry Data Security Standard), garantizando la correcta administración de la data del tarjetahabiente. - Procesos maduros y aplicados, mediante la contratación de firmas internacionales especializadas en tarjetas de crédito. - Procesos de control eficientes del área de Control Interno que presenta una visión general de todos los procesos del negocio, identificando de manera eficiente y oportuna los errores que pudieran ser de impacto monetario, o de imagen de la empresa. - Bajo índices de fraudes con la inclusión 	<ul style="list-style-type: none"> - Mercado abierto a nuevas tendencias es por esta razón que se han creado productos adicionales como seguros de vida, de viajes, tarjeta protegida, planes de acumulación, préstamos preferenciales, inversiones, etc. que cubren completamente la demanda de los clientes. - Nuevas inversiones debido al avance vertiginoso de la tecnología se hacen necesario invertir en las nuevas tendencias, es decir que ahora las Aplicaciones de los Smartphones son ya de continua propuesta de parte de la empresa a los clientes. - Productos muy competitivos, la marca y los productos ofrecidos son de calidad y se basan en estudios de mercado muy amplios, teniendo la capacidad de identificar y entregar al socio un producto de las condiciones y necesidades exactas a las que requiere. - Base muy amplia de clientes y el enfoque de fidelidad hace que la experiencia del cliente lo transmita a su generación, haciendo de su primera experiencia inicial de manejo de tarjeta de crédito como la única y como consecuencia de la misma la fidelidad a su primera tarjeta de crédito.

<p>del chip en las tarjetas de crédito el riesgo de fraude ha sido minimizado considerablemente.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La marca está posicionada en la mente del consumidor como una tarjeta de alto estatus social. 	
<p>DEBILIDADES</p>	<p>AMENAZAS</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Rotación de personal debido a la nueva realidad profesional, con el fin de dar un giro considerable a la nueva visión empresarial impactando en los temas de salida y rotación de personal antiguo. - Baja inversión en tecnología debido a los avances tecnológicos y a los cambios cada vez más rápidos de las mismas, hacen que programas, aplicaciones y equipos se caduquen rápidamente. Para estar al ritmo de la tecnología de debe invertir de manera frecuente en las mismas, impactando en los presupuestos anuales. - Nuevas políticas como entidad bancaria donde los niveles de estudios se elevaron y la edad de los profesionales se redujo, de igual manera los niveles de desempeño se elevaron a fin de ajustarse a los objetivos y metas empresariales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Avance vertiginoso de la tecnología donde debemos ir a la par de estas nuevas tendencias para poder mantenernos en el mercado de tarjetas de crédito innovando a la misma velocidad de la digitalización. - Nuevas disposiciones de entidades de control al ser una pionera Banca digital en Ecuador los controles y las nuevas disposiciones son más fuertes y exigentes, haciendo un redoble de esfuerzo y recurso a fin de cumplir con las mismas de manera satisfactoria. - El Riesgo país afecta a todos los negocios, y más cuando son entidades bancarias ya que algunos costos financieros son reducidos o eliminados, haciendo que se deban tomar medidas que puedan equiparar el ingreso que no se percibirá por los servicios bancarios eliminados mediante ajustes internos.

Elaborado por: El autor.

Con el objetivo de explicar de manera significativa la Gestión de la Gerencia de Operaciones y que su impacto se vea reflejado en los resultados, así como en el aprovechamiento del avance tecnológico sin descuidar el recurso humano se concluye con base al FODA lo siguiente:

Aprovechando las oportunidades del acelerado cambio de tecnología y la inversión realizada en ella, en poco tiempo se logrará transformar estos insumos en aplicaciones exclusivas que permitan al cliente un acceso seguro y confiable a su información y servicios, considerando las nuevas tendencias y demanda de los mismos, con la premisa de que esta estrategia ya ha dado resultados a baja escala o en productos exclusivos.

De igual manera la inversión que se realice en actualizaciones tecnológicas permitirá de manera sostenida la creación de una nueva variedad de productos y servicios interesantes para el cliente y rentables para la institución, ya que se aumentará la capacidad instalada en al Área de Operaciones.

Explotando como una fortaleza la capacitación y perfeccionamiento del talento humano en cada uno de los procesos sensibles se logrará una entrega más rápida y confiable de la información que permita toma de decisiones a nivel ejecutivo de una manera más dinámica.

Aplicando estas estrategias, la gestión de la Gerencia de Operaciones permitirá a la institución estar a la vanguardia del mercado financiero, con los estándares más elevados y con bajos costos de administración cuantificables y confiables.

3. Investigación de campo

3.1 Elaboración de los instrumentos de investigación

- **Observación directa:** Los elementos más relevantes de este método consisten en que uno o más individuos obtengan la información mediante los colaboradores, observando o registrando las tareas asignadas de acuerdo a las funciones y tareas asignadas (Cascio y Guillén, 2011).

- **Encuesta:** Mediante un cuestionario de preguntas (ver Anexo A) se realizó encuestas a los integrantes del departamento de Operaciones para determinar factores claves en la investigación (Ocampo, 2011) y se empleó como referencia la encuesta de (Cueva, 2018) master de Administración de empresas del SEK.

- **Entrevista:** Consiste en la interacción entre el entrevistador o tesista con un experto o funcionario de alguna organización a fin de encontrar información primaria que ayude de soporte en la investigación (ver Anexo A).

- **Evaluación de Gestión Administrativa:** Mediante un cuestionario de preguntas se realizará una evaluación de la gestión administrativa a los integrantes del departamento de Operaciones para identificar los factores que permitirán evaluar los puntos críticos, indicadores de gestión con la respectiva puntuación en escala de discreción. (Koontz, 2012) (ver Anexo B).

3.2 Recolección de datos

Las 35 encuestas fueron realizadas en la ciudad de Quito, a los colaboradores del área de operaciones de Diners Club del Ecuador. El proceso tomo cerca de 1 día debido a que se realizaron encuestas físicas. Se realizaron 3 entrevistas físicas y se tomaron como fuentes a tres niveles jerárquicos primero una Gerencia que es la parte administrativa la otra una jefatura que visiona la parte operativa y una tercera fuente externa para tener una visión desde un punto de vista independiente que tomo 2 semanas.

Adicional se realizó una encuesta de la gestión administrativa digital a 35 colaboradores del área de operaciones de Diners Club del Ecuador, con un formulario de google drive que tomó 4 días.

3.3 Procesamiento, Análisis e Interpretación

Se utilizó el programa Microsoft Excel para la tabulación de los datos recogidos por medio de la Investigación de Campo y Microsoft Word para la presentación de todo el trabajo de investigación. Los programas mencionados tienen la característica de precisión y claridad para el manejo, tabulación y presentación de la información de manera ordenada y confiable.

3.4. Resultado de las Encuestas

Una vez aplicada la encuesta, se detallan los siguientes resultados: El personal encuestado se encuentra en un rango de edad en su mayoría de 18 a 45 años, lo cual nos indica que es una institución con un talento humano joven, de la misma manera el 46% de los encuestados son hombres, mientras que solo el 54% son mujeres.

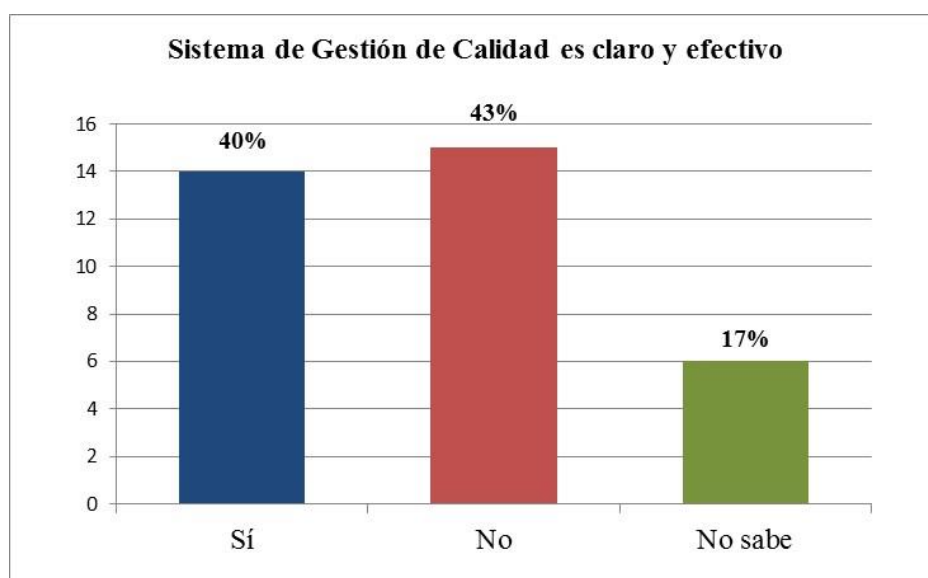
1. **Pregunta 1.** ¿En Diners Club del Ecuador hay un Sistema de Gestión de Calidad basado en procesos claro y efectivo?

Tabla 7. Claridad y efectividad en los sistemas de Gestión

No.	Opción	Frecuencia	%
1	Si	14	39%
2	No	15	42%
3	No sabe	6	19%
TOTAL		35	100%

Elaborado por: El Autor.

Figura 4. Claridad y efectividad de los sistemas de Gestión por procesos



Elaborado por: El Autor.

Se puede evidenciar que los miembros de Diners Club del Ecuador no conocen la existencia de un sistema de gestión por procesos, o a su vez, este no es claro ni efectivo, lo cual hace que tanto las actividades como las tareas se ejecuten de manera aislada y muchas veces sin desarrollar el debido protocolo.

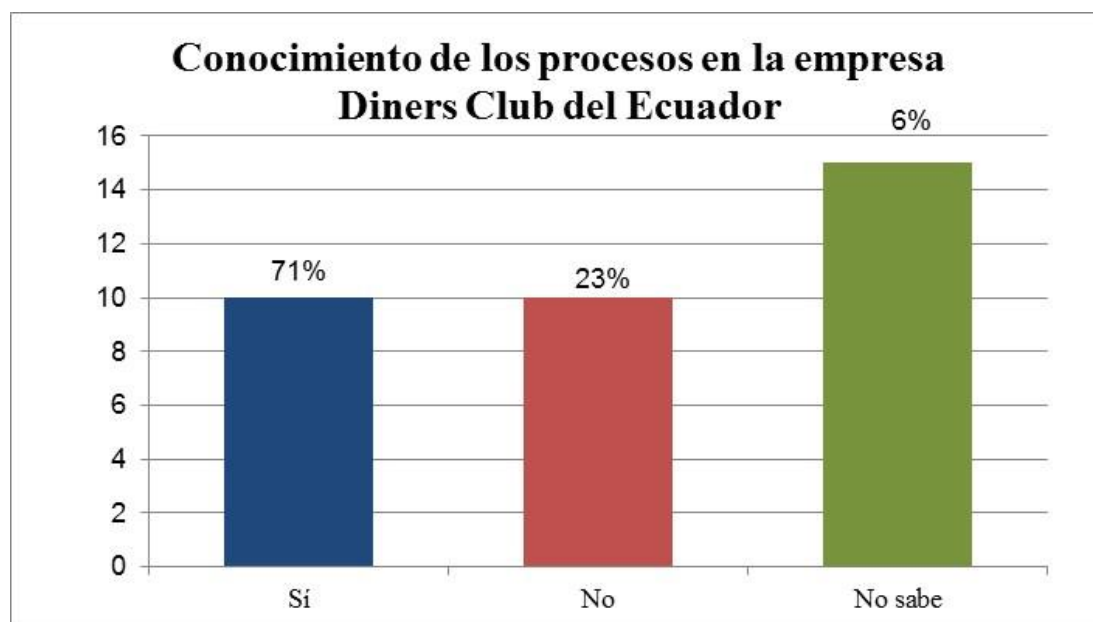
Pregunta 2. ¿Conoce usted los procesos en la empresa Diners Club del Ecuador?

Tabla 8. Conocimiento de los procesos institucionales de Diners Club

No.	Respuesta	Frecuencia	%
1	Si	25	71%
2	No	8	23%
3	No sabe	2	6%
TOTAL		35	100%

Elaborado por: El Autor.

Figura 5. Conocimiento de los procesos institucionales de Diners Club del Ecuador



Elaborado por: El Autor.

Es importante tomar en cuenta, que a pesar de que el personal en su mayoría no conoce la aplicación de un sistema de gestión basado en procesos, un porcentaje elevado de funcionarios sí los conoce, ocasionando el conocimiento sea general, y anclado únicamente a las áreas con las que se tiene complementariedad en el trabajo.

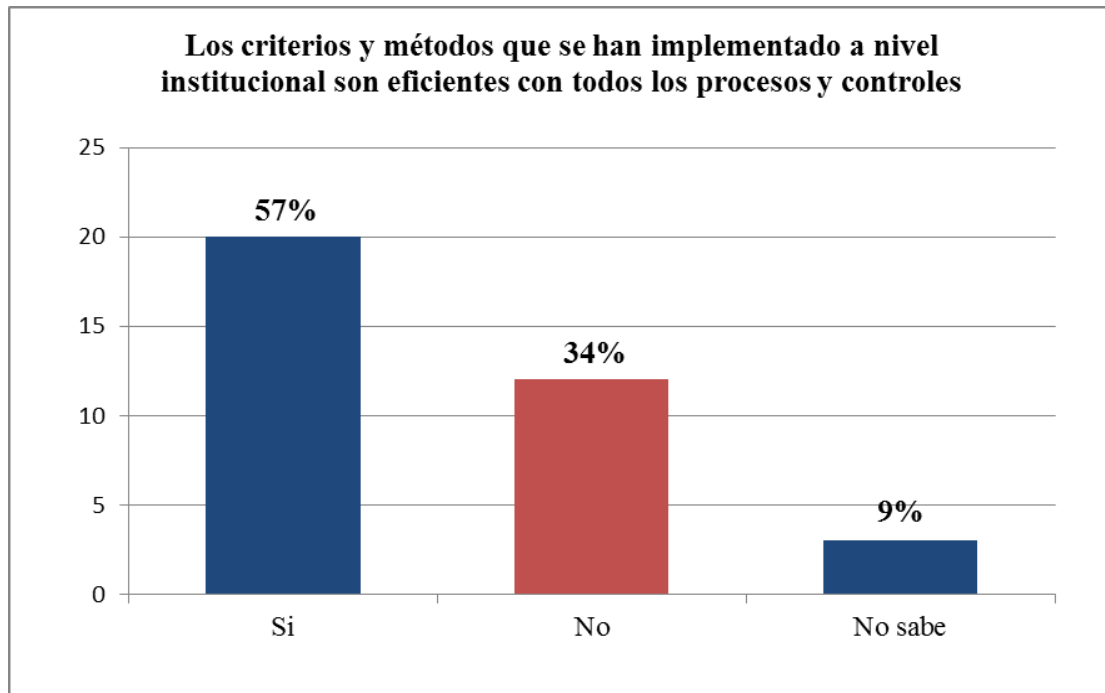
Pregunta 3. ¿Considera que los criterios y métodos que se han implementado a nivel institucional son eficientes con todos los procesos y controles?

Tabla 3. Efectividad de los criterios y métodos a nivel institucional.

No.	Medios	Frecuencia	%
1	Si	20	57%
2	No	12	34%
3	No sabe	3	9%
TOTAL		35	100%

Elaborado por: El Autor.

Figura 6. Efectividad de los criterios y métodos a nivel institucional



Elaborado por: El Autor.

Con respecto a esta pregunta, se puede evidenciar que entre la implementación de criterios y métodos acertados para el desarrollo de los procesos, como consecuencia de esto, se ha notado en ocasiones que a nivel organizacional debido a la cantidad de información parte de los trámites internos se pierden, así mismo, los tiempos de respuesta a los requerimientos varían dependiendo la prioridad o la carga de trabajo que se tenga, ocasionando que no se puedan otorgar repuestas inmediatas a las ciudadanos e inclusive al personal interno de la gerencia de Operaciones de Diners Club del Ecuador

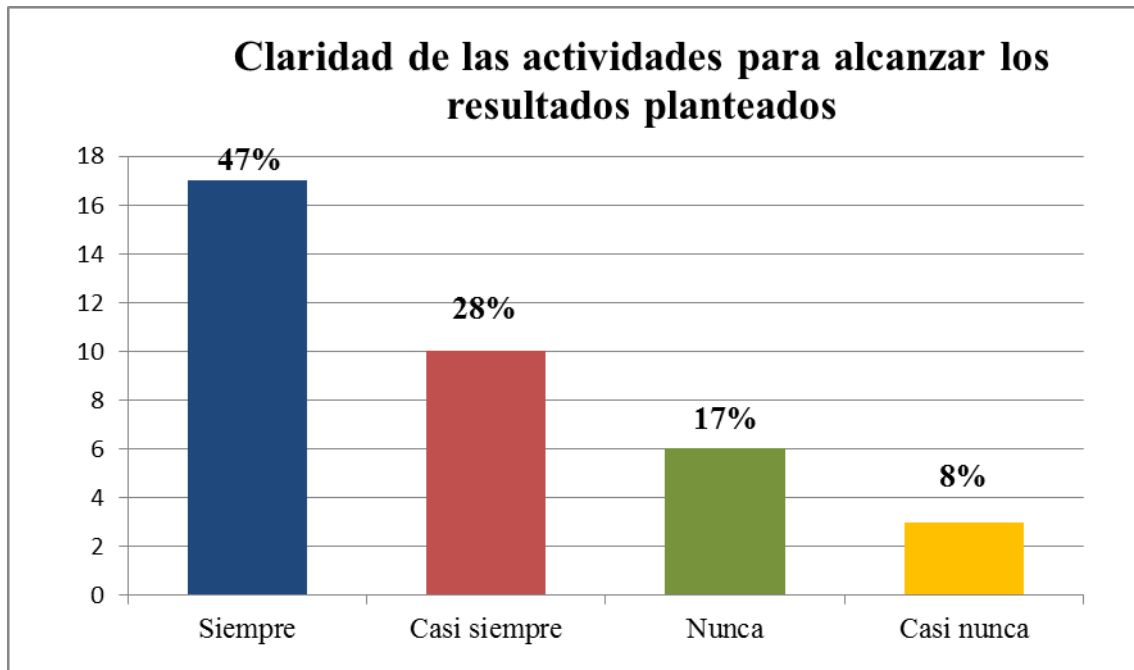
Pregunta 4. ¿Existe claridad de las actividades para alcanzar los resultados planteados?

Tabla 4. Cumplimiento de objetivos

No.	Período	Frecuencia	%
1	Siempre	17	47%
2	Casi siempre	10	28%
3	Nunca	5	17%
4	Casi nunca	3	8%
TOTAL		35	100%

Elaborado por: El Autor.

Figura 1. Cumplimiento de objetivos



Elaborado por: El Autor.

La articulación entre áreas, hacen que existan actividades que se desarrollan de manera duplicada en otras áreas de la organización.

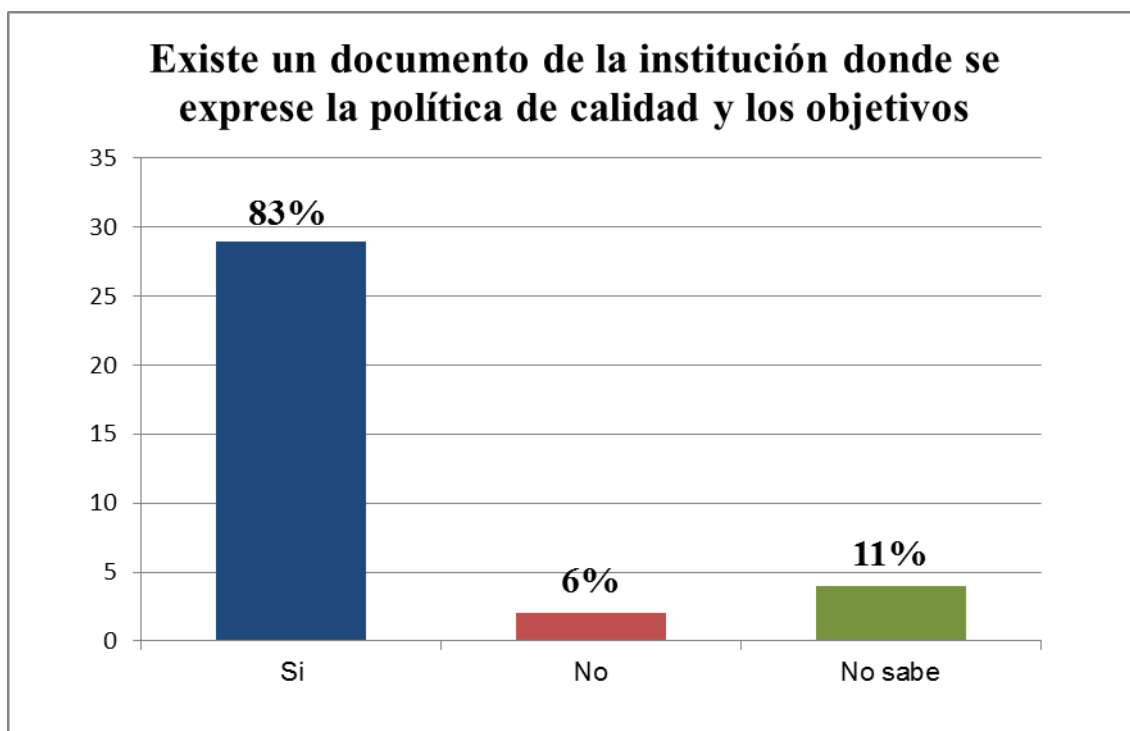
Pregunta 5 ¿Existe un documento de la institución donde se exprese la política de calidad y los objetivos?

Tabla 51. Conocimiento de un documento de la institución donde se exprese la política de calidad y los objetivos

No.	Tipo de información	Frecuencia	%
1	Si	29	83%
2	No	2	6%
3	No sabe	4	11%
TOTAL		35	100%

Elaborado por: El Autor.

Figura 8. Conocimiento de un documento de la institución donde se exprese la política de calidad y los objetivos



Elaborado por: El Autor.

En esta pregunta se puede evidenciar que la gran mayoría de los encuestados conoce las políticas de calidad institucionales, sin embargo, hasta el momento Diners Club no cuenta con un documento que evidencie estas políticas, la institución actualmente cuenta con un manual de procesos por áreas y se han socializado por ocasiones algunas medidas que permitan alcanzar la calidad en la institución.

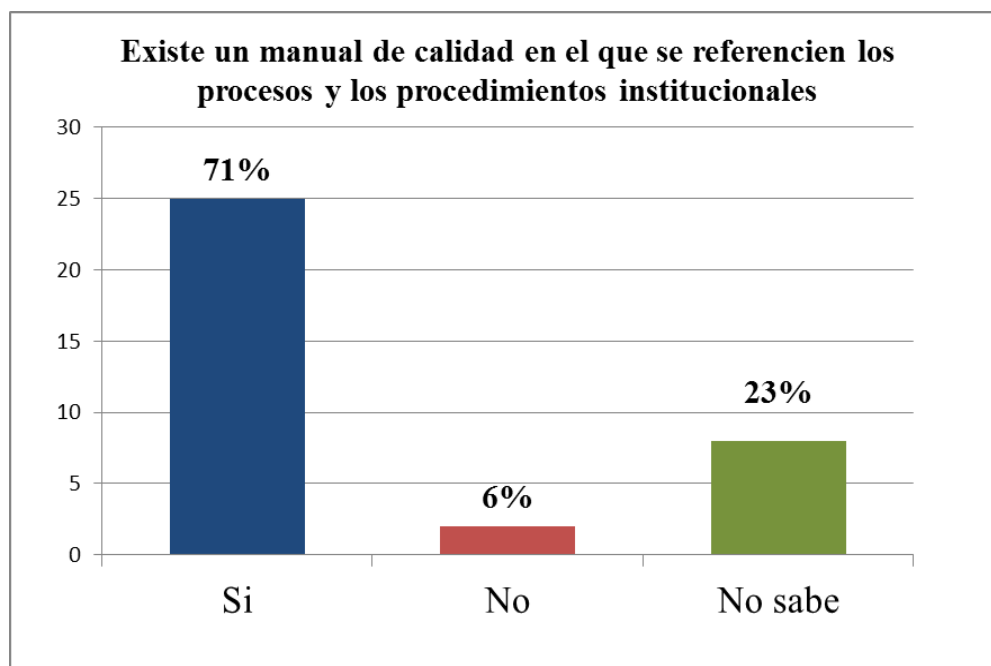
Pregunta 6. ¿Existe un manual de calidad en el que se referencien los procesos y los procedimientos institucionales?

Tabla 12. Conocimiento del manual de calidad en el que se referencien los procesos y los procedimientos institucionales

No.	Interés	Frecuencia	%
1	Si	25	71%
2	No	2	6%
3	No sabe	8	23%
TOTAL		35	100%

Elaborado por: El Autor.

Figura 9. Conocimiento del manual de calidad en el que se referencien los procesos y los procedimientos institucionales



Elaborado por: El Autor.

Esta pregunta evidencia que el 71% del personal que manifestó que conocen las políticas institucionales y la existencia del documento que refiere los procesos, es importante mencionar que, este no es de conocimiento de todos los miembros de la institución.

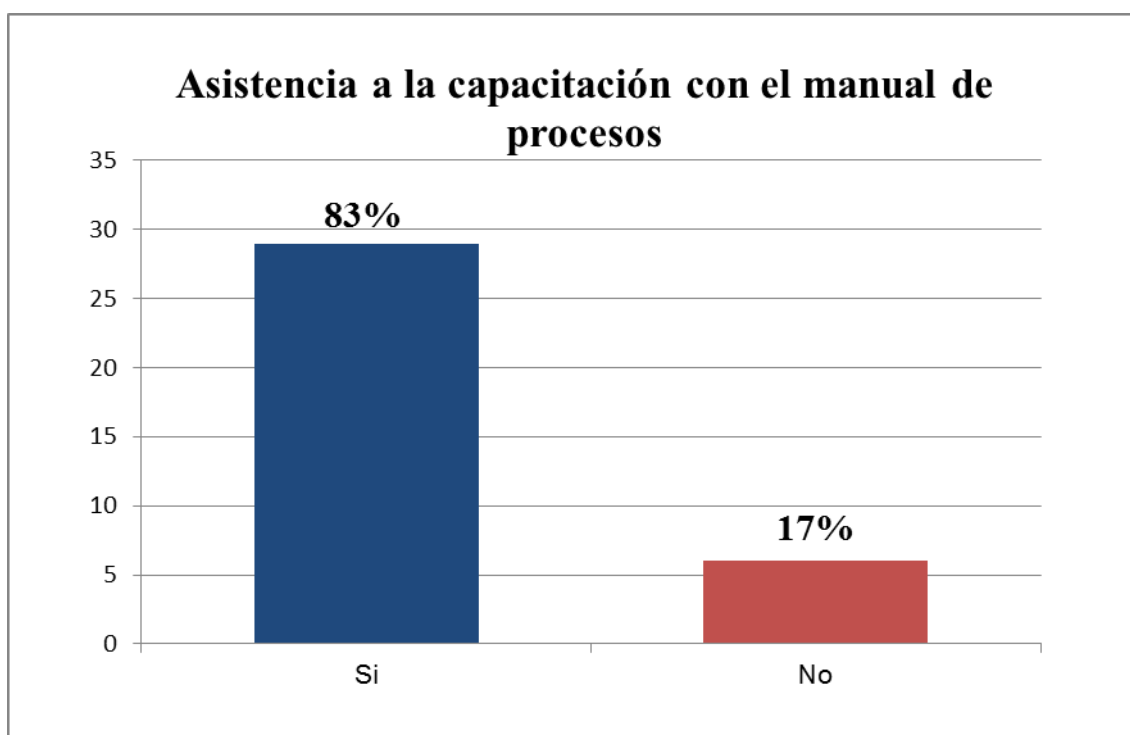
Pregunta 7. ¿Ud. ha recibido capacitación con este manual?

Tabla 6. Capacitación con el manual de procesos institucionales

No.	Asistencia	Frecuencia	%
1	Si	29	83%
2	No	6	17%
TOTAL		35	100%

Elaborado por: El Autor.

Figura 10. Capacitación con el manual de procesos institucionales



Elaborado por: El Autor.

Al iniciar el proceso de inducción la mayoría de los colaboradores por razones de cumplimiento de procesos y estándares de calidad están comprometidos a asistir a la capacitación con el manual de procesos institucionales a fin de garantizar los sistemas de control y calidad en todas las áreas.

Pregunta 8. ¿Para mejorar el desarrollo de los procesos institucionales y el efectivo cumplimiento de los objetivos usted recomienda?

Tabla 14. Recomendaciones para mejorar el desarrollo de los procesos institucionales y el efectivo cumplimiento de los objetivos institucionales.

No.	Interés	Frecuencia	%
1	Asignar tareas, responsables y funciones	10	29%
2	Contar con un documento donde se evidencien los objetivos	10	29%
3	Contar con un sistema de gestión de calidad por procesos	15	42%
TOTAL		35	100%

Elaborado por: El Autor.

Figura 11. Recomendaciones para mejorar el desarrollo de los procesos institucionales y el efectivo cumplimiento de los objetivos institucionales.



Elaborado por: El Autor.

Para mejorar el desarrollo de los procesos institucionales y el efectivo cumplimiento de los objetivos institucionales se necesita contar con un sistema de gestión de calidad por procesos con el apoyo de un documento que evidencien los objetivos de tal manera que se asignen tareas, responsables y funciones para este fin.

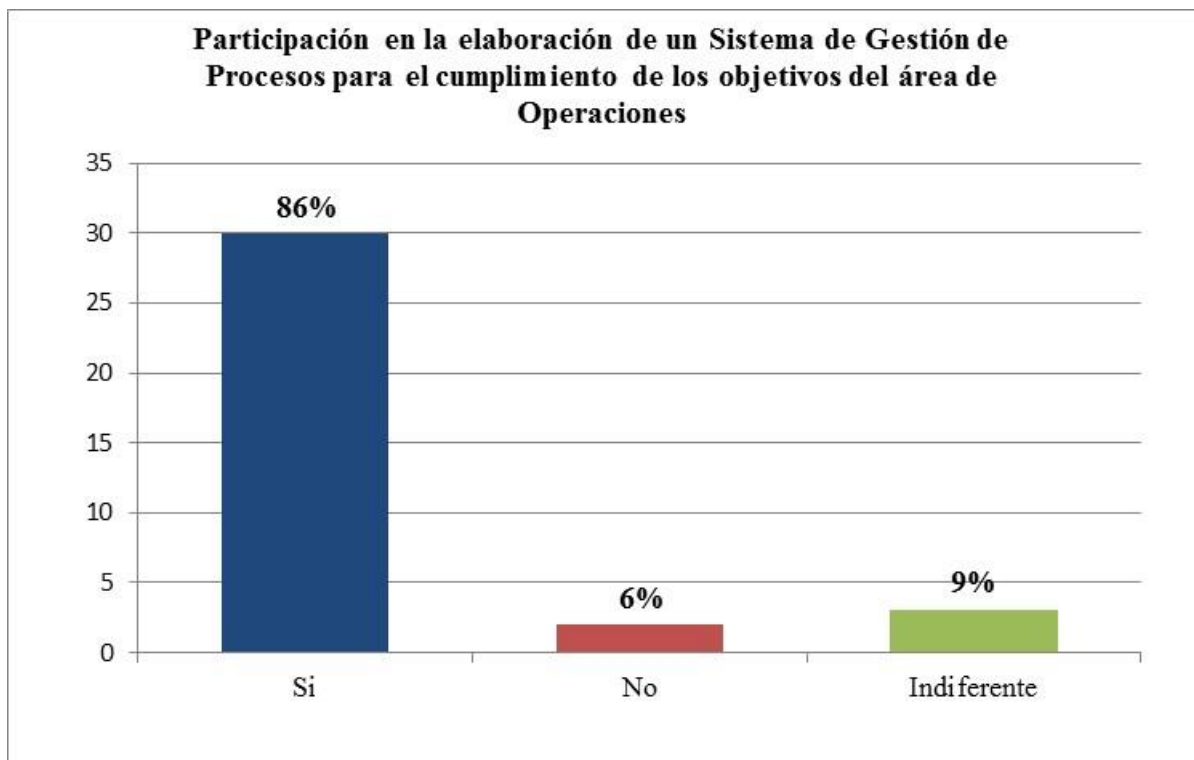
Pregunta 9. ¿Le gustaría participar en la elaboración de un Sistema de Gestión de Procesos para el cumplimiento de los objetivos del área de Operaciones?

Tabla 15. Participación en la elaboración de un Sistema de Gestión de Procesos para el cumplimiento de los objetivos del área de Operaciones

No.	Asistencia	Frecuencia	%
1	Si	30	86%
2	No	2	6%
3	Indiferente	3	9%
TOTAL		35	100%

Elaborado por: El Autor.

Figura 12. Participación en la elaboración de un Sistema de Gestión de Procesos para el cumplimiento de los objetivos del área de Operaciones.



Elaborado por: El Autor.

La cantidad de colaboradores que desea participar en la elaboración de un Sistema de Gestión de procesos para el cumplimiento de los objetivos del área de Operaciones es alta con un 86%, se cuenta con un apoyo mayoritario.

3.5 Resultados de la Entrevista.

Según el Jefe de Operaciones de Diners Club del Ecuador, esta área es la parte medular de la empresa ya que es donde se realizan las siguientes actividades (ver Anexo D):

- Control interno de todos los procesos de facturación de las tarjetas de crédito, cargos, intereses, inversiones, préstamos, seguros y servicios que la entidad ofrece.
- Elaboración de las tarjetas de crédito en las diferentes marcas que administra el negocio, haciendo que se cumplan los tiempos más cortos en la personalización y salida a distribución de las mismas.
- Seguimiento de entrega y activación de las tarjetas entregadas a los clientes.

- Solución y administración eficiente de los reclamos de los clientes por los servicios ofrecidos por el Negocio.
- Administración de la facturación y requerimientos de clientes en el exterior.
- Administración correcta de los insumos e información para la correcta custodia de los plásticos vírgenes.
- Administración de las inversiones.
- Administración de los prestamos preferenciales.
- Administración y priorización de las automatizaciones internas.

Dentro de los principales retos de la Gerencia de Operaciones son:

- Al transformarnos en una banca digital los controles deben hacerse de manera más automatizada, rápida y eficiente reduciendo y eliminando los reprocesos, identificando los puntos donde pueden generarse errores y convirtiéndolos en excelentes.
- El detectar un error de manera oportuna hará que se pueda actuar de manera más rápida en la búsqueda de soluciones prácticas y eficientes.
- El avance de la tecnología y básicamente la tecnología digital hace que nuestro personal tenga que capacitarse y especializarse en aplicaciones y soluciones digitales.

El Área de Operaciones se podría ver afectada si no existieran los debidos controles en el sistema, haciéndole vulnerable.

Los accesos no autorizados a las bases de datos de clientes, que ocasionarían pérdidas de información sensible y daños en la reputación, incluso pérdidas monetarias y daño de imagen de la empresa.

Aun cuando se cuente con los mejores sistemas informáticos y de control sobre cada uno de los accesos a la información de los clientes y aunque el Área de Operaciones tiene los mecanismos para estar a la vanguardia siempre existirá un pequeño porcentaje de riesgo ya que se debe indicar que todos los procesos son administrados por personas.

Se ha dado un paso muy grande en este aspecto, y es que se cambió radicalmente la política interna:

- En el tema de recurso humano, se atrae a personal joven con niveles muy altos de conocimiento y perfiles que se adaptan rápidamente al giro del negocio.
- Las mediciones de desempeño y productividad son muy exigentes y si el personal no ha logrado alcanzarlos, dará un pie al costado para dar paso al nuevo personal.
- Para mejorar la gestión de Control Interno se implementa sistemas de control automáticos que garantizan un muestreo y resultado eficiente.
- En los temas de procesamiento se ha invertido en nuevos equipos de personalización de tarjetas más rápidos, cumpliendo las normas de los centros de personalización a nivel mundial.
- Para un correcto seguimiento de entrega de los beneficios que ofrece la organización se ha implementado Courier especializados en cada ciudad, Courier vip de entrega de tarjetas de segmentos de alto valor.

El tema de la capacitación se lo hace de manera focalizada primeramente en los niveles jerárquicos más altos, y se transmite el conocimiento a través de talleres donde el conocimiento es compartido y evaluado.

La forma de motivación del personal es ofreciéndoles planes de carrera y crecimiento de manera horizontal y vertical considerando que el Área de Operaciones es la que administra 7 departamentos y alrededor de 400 personas a nivel nacional, los puestos y oportunidades son muy evidentes y demandadas por el personal.

3.6. Resultado de la encuesta de excelencia en la administración

Para evaluar la gestión administrativa de la Gerencia de Operaciones se utilizó la encuesta sugerida por los autores (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012), pioneros en la administración estratégica (ver Anexo B). Una vez aplicada la encuesta de excelencia en la administración (ver Anexo C), se detallan los siguientes resultados:

Tabla 16. Calificación de desempeño del personal de Operaciones.

Número de preguntas	Variables	Número de preguntas “No aplicable” (NA) y “Conocimiento insuficiente”	Número de preguntas contestadas	Calificación Promedio
15	Planeación	5	63	4,5
13	Organización	10	63	4
10	Integración de personal	8	63	3,5
13	Dirección	5	63	4
12	Control	10	63	4,5

Elaborado por: El Autor.

- En la excelencia de la **Planificación** se tiene un 4,5 de promedio de calificación donde los colaboradores perciben que hay una muy buena planificación.
- En la excelencia de la **Organización** se alcanzó un 4 de promedio de calificación donde los colaboradores perciben que hay una buena organización.
- En la excelencia de la **Integración del personal** se tiene un 3,5 de promedio de calificación donde los colaboradores perciben que hay una que mejorar la integración.
- En la excelencia de la **Dirección** se logró un 4 de promedio de calificación donde los colaboradores perciben que hay una buena dirección.
- En la excelencia de **Control** tenemos un 4,5 de promedio de calificación donde los colaboradores perciben que hay un buen manejo del Control.

Dirección: Básicamente este aspecto afecta a todos los Negocios, y más cuando son entidades bancarias ya que algunos costos financieros son reducidos o eliminados, haciendo que se deban tomar medidas que puedan equiparar el ingreso que no se percibirá por los servicios bancarios eliminados mediante ajustes internos.

Planes de acción mediante del modelo GPP que minimicen el impacto a nivel empresarial:

- Bajar los costos a nivel empresarial como:
- Uso de teléfonos
- Impresiones
- Movilidad
- Horas extraordinarias

Para lograr cubrir estos puntos se debe hacer planes y seguimientos continuos medibles, enfocados principalmente en la reingeniería de los procesos más críticos.

- Bajar el desperdicio en las áreas de producción en los siguientes aspectos:
- Sobreproducción.
- Tiempos de espera.
- Transporte.
- Exceso de procedimientos o controles
- Defectos.
- Reprocesos.

Para lograr cubrir estos puntos se debe aplicar los modelos de gestión enfocados en el cliente, haciendo más eficientes los controles mediante aplicaciones de producción limpia.

- En el área administrativa y proveeduría interna se debe bajar:
- Excesos de Inventario.
- Movimientos.
- Desperdicios por material de baja calidad.
- En el resto de áreas se debe administrar correctamente:
- Carga operativa
- Reprocesos
- Exceso de controles

Integración de personal: Debido a la nueva realidad profesional, y con el fin de dar un giro considerable a la nueva visión empresarial donde las nuevas generaciones se acoplan inmediatamente a la misma, la rotación y salida de personal se administra dando paso a profesionales jóvenes con preparación y niveles muy altos de conocimiento, impactando en los temas de salida y rotación de personal antiguo.

Planes de acción mediante del modelo Gestión por procesos tomados por la empresa a fin de no impactar los procesos e incluir al nuevo recurso:

- Formación y capacitación del nuevo personal mediante acompañamiento con los expertos e los procesos.
- Acompañamiento y seguimiento mediante planes de capacitación medibles y asistidos.
- Coaching ejecutivo y empoderamiento de los nuevos recursos y básicamente en la subgerencias y Gerencias.

Planes de acción tomados por la empresa a fin de no impactar los procesos y excluir al recurso antiguo:

- Planes de jubilación adelantada con bonificaciones adicionales.
- Oportunidades de brindar servicios profesionales durante 1 año adicional.
- Despidos avalados legalmente por el Ministerio de Trabajo.
- Asesoría y presentación de oportunidades de trabajo en empresas similares.

Organización: Debido a los avances tecnológicos y a los cambios cada vez más rápidos de las mismas, hacen que programas, aplicaciones y equipos se caduquen rápidamente. Para estar al ritmo de la tecnología de debe invertir de manera frecuente en las mismas, impactando en los presupuestos anuales.

Planes de acción mediante del modelo GPR a fin de adquirir tecnología de punta:

- Enfoque en las áreas más impactantes del Negocio.
- Adquisición de equipos en arrendamiento.
- Adquisición y tercerización de procesos que no son la especialidad del Negocio.
- Búsqueda de tecnología más accesible en países de alto nivel y producción tecnológica.

- Con el respaldo de ser una empresa internacional con productos y servicios similares en otros países, se vuelve mucho más rápido la implementación de productos y servicios ya vigentes en la Banco Digital moderna.

Control: Nuevas políticas como entidad bancaria: El cambio de sociedad financiera a entidad bancaria hizo cambiar de igual manera la política de administración interna de la empresa, donde los niveles de estudios se elevaron y la edad de los profesionales se redujo, de igual manera los niveles de desempeño se elevaron a fin de ajustarse a los objetivos y metas empresariales.

Planes de acción mediante del modelo que minimicen el impacto a nivel empresarial:

Al ser un Banco digital, la forma a de administrar los requerimientos de los clientes hacen necesario y prioritario que:

- Todos los empleados tengan conocimiento en aplicaciones Aplicación web, la que los usuarios pueden utilizar por Internet y aplicaciones móviles, que se usan para teléfonos móviles inteligentes, para este punto la empresa envía a capacitaciones permanente al personal clave de la empresa, dejando de igual manera una parte como responsabilidad del empleado el capacitarse y seguir elevando el tema del conocimiento en esta área.
- Las atenciones telefónicas se hacen de manera más rápida y eficiente, pasando los requerimientos más comunes o recurrentes a un sistema de atención on line, es decir directamente de cualquier dispositivo inteligente.
- A fin de garantizar la seguridad en todas las operaciones bancarias de los clientes y la información misma, se provee de software seguro y confiable con los debidos firewalls a prueba de hackeos, en tal virtud se hace necesario que se eduque al cliente que las aplicaciones deben ser bajadas únicamente delos sitios oficiales.

Nuevas disposiciones entidades de control: Al ser una pionera Banca digital en Ecuador los controles y las nuevas disposiciones aplicadas de parte de las Entidades de Control del Sistema Bancario se hacen más fuertes y exigentes, haciendo un redoble de esfuerzo y recurso a fin de cumplir con las mismas de manera satisfactoria.

FASE 3: VALIDACIÓN, DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

1.- Resumen de observación:

Tomando en cuenta las entrevistas o muestras en vivo realizadas a tres niveles jerárquicos se puede observar de manera global y específica lo neurálgico del área de Operaciones que a su vez administra variados departamentos de control y ejecución de procesos que impactan de forma directa a los resultados monetarios de la empresa así como de cara al cliente estos departamentos son los encargados de entregar el producto o servicios que ofrece la empresa, de allí se desprende que la fortaleza de esta área sea el conocimiento, eficiencia y la correcta administración de los procesos, minimizando errores, aplicando controles y entregándolos en el tiempo definido, para lo cual se soportan en pruebas de control semiautomáticas y automatizadas que garantizan la integridad del proceso.

También se puede observar mediante las encuestas realizadas que la mayoría de los miembros de este equipo tienen un escaso conocimiento de los sistemas de Gestión por procesos o lo considera ineficiente, se debe mencionar que la institución tiene como política interna la capacitación continua de todos los procesos que maneja el Banco Diners de manera general, pero al ser una empresa muy dinámica, los procesos a nivel de detalle son de conocimiento profundo únicamente de los ejecutores, mientras que los restantes serán aplicados dependiendo de la interacción con otras áreas, cabe señalar que los funcionarios tienen como fortaleza la adaptabilidad a los cambios por lo que la gestión y asimilación de nuevos procesos se lo realiza sin impactos de tiempo o de recursos.

Se pudo también observar en la encuesta de la gestión administrativa que existe una muy buena percepción de los colaboradores del área de Operaciones de una buena gestión por parte de la administración de la Gerencia y nos indica que se debe trabajar en la integración del personal para poder mejorar su gestión.

Es importante también considerar que, en muchas ocasiones, por ser una entidad bancaria, uno de los factores que pueden afectar el desarrollo de sus procesos es la coyuntura política y económica del país que muchas veces no permite la optimización de los recursos y el desarrollo de proyectos ya que la institución se debe regir

formalmente a las disposiciones de la Superintendencia de Bancos que siempre tendrá un impacto en las metas institucionales.

Sin embargo, y a pesar de lo expuesto se han identificado ciertas oportunidades que permitan generar un escenario de mejora, uno de los principales es la solidez y confianza que ha logrado generar la institución a través de los años en los clientes, de igual manera la rápida adaptación a los cambios, la madurez en el conocimiento de los procesos y los estándares y aplicación de normas internacionales de calidad, que mantienen a la empresa con la sinergia total en cada una de sus áreas, permitiendo un desarrollo integral y crecimiento compacto de la Institución, esto siempre ha servido para mantenerla como la más prestigiosa empresa financiera a nivel de resultados y calidad operativa.

2. Inducción

Modelo del despacho y distribución de las tarjetas de crédito en Diners Club del Ecuador.

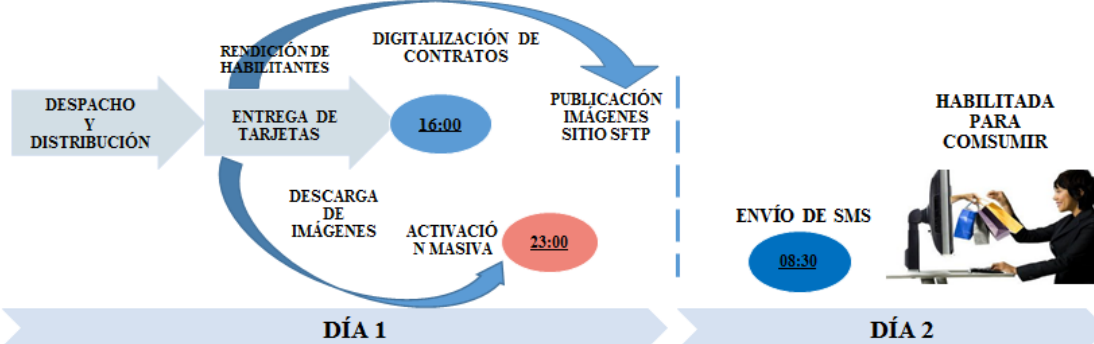
La implementación de un modelo de gestión por procesos articulado permitirá también mejorar la calidad de la gestión contribuyendo al fortalecimiento de sus capacidades, de tal manera que se logre fortalecer la institucionalidad e internacionalización de la compañía. Es importante que junto con la implementación de un modelo de gestión por procesos se puedan llevar a cabo un seguimiento continuo de los indicadores de gestión.

Con este nuevo modelo también es necesario plantearse el desarrollo de competencias generales entre los miembros del equipo de Operaciones de Diners Club, esto permitirá la generación de procesos de formación, trabajo en equipo y de manejar directa se podrá asegurar la calidad en el desarrollo de los procesos. Además, a partir de la perspectiva de procesos, la Diners Club puede generar una visión de futuro que articule la teoría con la práctica y contribuya al fomento de la gestión del conocimiento y la información.

Figura 13. Modelo de Distribución de Tarjetas Mailroom VIP



MODELO DIGITALIZACIÓN CONTRATOS



- Complemento, cambio de direcciones y actualización de usos.
- Envío por Mailroom VIP de tarjetas aprobadas con ingresos mayores a \$4.000 y las aprobadas por el canal WEB
- Creación agencia Quito Sur
- Entrega de tarjetas fines de semana

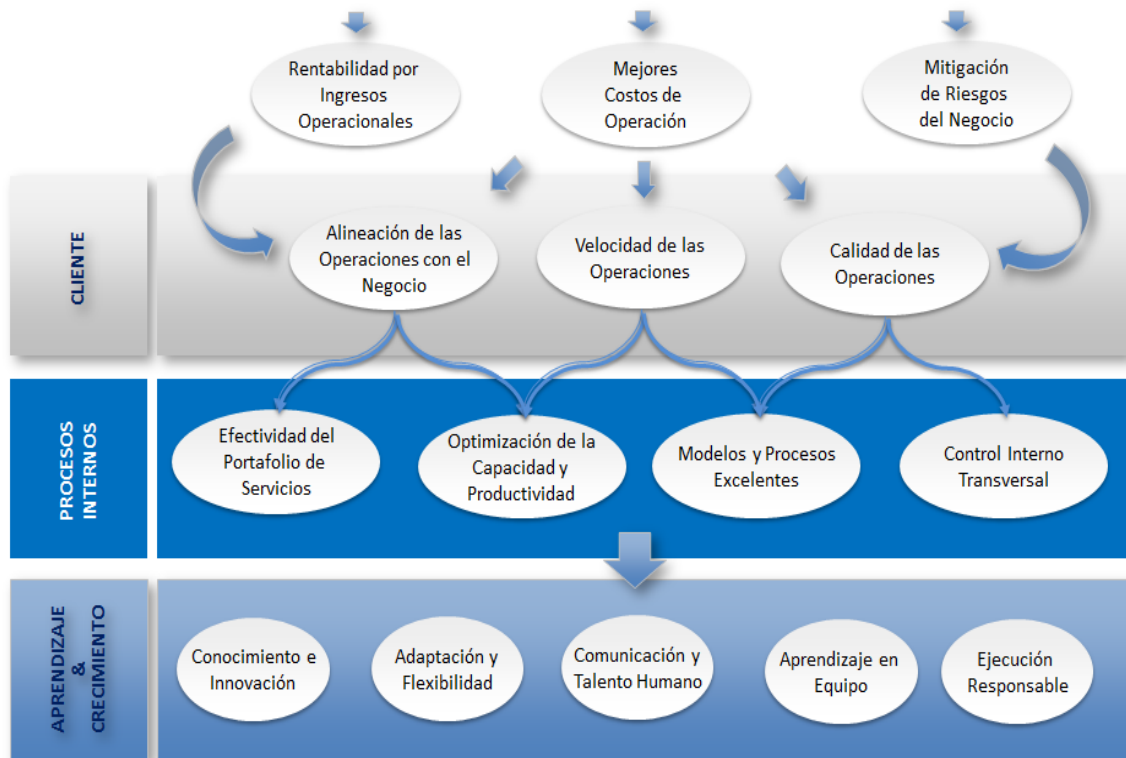
Fuente: (Diners Club Ecuador, 2017).

En la figura 13 se explica el flujo del proceso de entrega de tarjetas a los clientes VIP (Very Important People) para lo cual se arma un conjunto de recursos y componentes que garantizan la entrega y habilitación de la tarjeta de crédito en el menor tiempo posible, de igual manera las áreas que intervienen seleccionan los registros de clientes a ser considerados dentro de este proceso garantizando la entrega efectiva en menos de 24 horas.

Se puede apreciar una manera óptima de realizar la digitalización de los contratos de uso y administración de las tarjetas entregadas a los clientes, de igual manera que el proceso de distribución de tarjetas en el área que intervienen se impactan en la reducción de los tiempos de entrega de sus productos, así, el área de producción de tarjetas debe entregar la tarjeta personalizada en un tiempo menor para lo cual modificará el esquema de trabajo dando prioridad al grupo de tarjetas de clientes nuevos, de igual manera el proceso de digitalización de los contratos ya no se lo hace en oficina sino desde un celular inteligente y la activación de los plásticos entregados se

los realiza de manera masiva generando una entrega y habilitación de la tarjeta al siguiente día de que el cliente la recibe.

Figura 14. Mapa estratégico del área de Operaciones de Diners Club del Ecuador

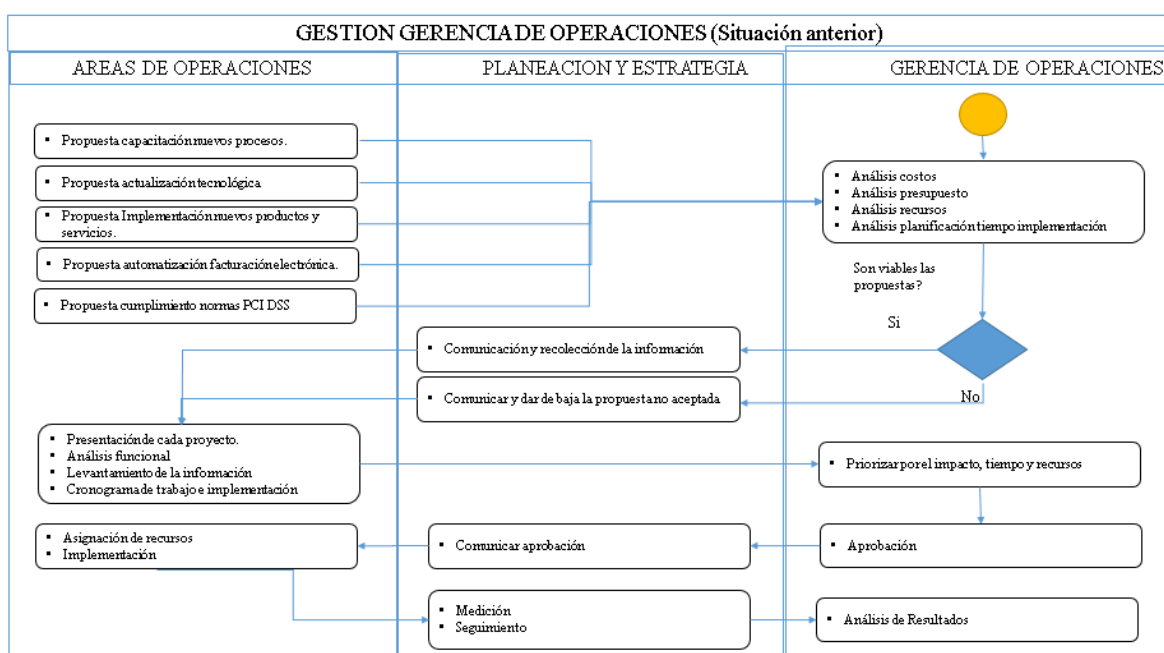


Elaborado por: Diners Club del Ecuador.

En la figura 14 se explica la manera como el Área de Operaciones enfoca sus objetivos y los traslada hasta las líneas de ejecución, entendiéndose que uno de los objetivos está siempre enfocada en la especialización de los recursos en los proceso que administra, logramos apreciar que las directrices que marcan la operación está siempre enfocadas de manera directa al cliente que es de donde parten todas la acciones a nivel gerencial, esto a su vez va a ser absorbida por una dinámica en los proceso operativos evaluando el riesgo, costos e ingresos.

Una vez establecido todo el flujo del mejoramiento y ajustado a las políticas y requerimiento gerencial los procesos dejarán como valor agregado el conocimiento y perfeccionamiento de los recursos operativos y administrativos

Figura 15: Mapa de los procesos de la Gerencia de Operaciones.



Elaborado por: El Autor.

De esta forma en la figura 15 se evalúa el control de la gerencia debe plantearse bajo un enfoque sistémico, que incluye:

- Análisis de capacidad instalada y productividad diaria.
- Digitación de cheques devueltos Banco Pichincha
- Digitación de registros contables
- Optimización de la revisión de documentos de reclamos internacionales
- Automatización procesos Precancelación/abonos de diferidos.

3. Hipótesis

La gestión de la Gerencia de Operaciones aplicada al modelo de procesos del área de operaciones utilizado alcanzó un 50% de cumplimiento de los objetivos planteados en el periodo 2017.

4. Probar la hipótesis por experimentación

Se realizó un análisis de los objetivos planteados en el período 2017 de manera participativa a través de la validación de un equipo de trabajo conformado por:

- a) Un (1) Subgerente del área de planeación y estrategia.
- b) Dos (2) jefes independientes del área de operaciones.
- c) Tres (3) jefes del área de operaciones.

Una vez analizada el cumplimiento de los objetivos se validó si el modelo de procesos del área de Operaciones es el adecuado o si requiere de mejoras para posterior implementación y socialización a la Gerencia de Operaciones. Bajo este criterio, la hipótesis se ha comprobado que solo han cumplido con el 50% de los objetivos planteados en el período 2017 pero en comparación con el año 2016 la gestión ha mejorado considerablemente, por lo cual en el presente proyecto se propone aplicar el modelo de Gestión por procesos para alcanzar el 100% de los objetivos del 2018.

4.1 Construcción del nuevo modelo de gestión de la Gerencia de Operaciones.

Para la implementación de un nuevo modelo de gestión de la Gerencia de Operaciones se analizará el cumplimiento de los objetivos planteados para el área de operaciones en el periodo 2017.

4.1.1. Misión y Visión institucionales

Misión:

Facilitar la vida de nuestros clientes de manera responsable, excediendo sus expectativas a través del conocimiento y la innovación.

Visión:

Socios para toda la vida, cada día.

4.1.2. Identificación de los grupos de interés, clientes y usuarios.

Tabla 17. Identificación de los grupos de interés, clientes y usuarios

Grupo de Interés	Medios de Involucramiento	Estrategia
<p>Accionistas 133 accionistas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Juntas General de Accionistas y Directorio, Informes a la Junta General de Accionistas y Directorio • Página Web Diners Club y SBS • Capacitaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer Gobierno Corporativo, transparencia y anticorrupción • Comité de Ética • Comité de Buen Gobierno • Capacitaciones prevención de lavado activos, política conozca a su cliente, código de ética • Informe de Sustentabilidad Anual
<p>Colaboradores y sus familias: 1.332 Colaboradores Alrededor de 3.343 dependientes de Colaboradores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Equipos de trabajo intra e inter áreas • Medición de clima laboral • Proceso de planificación, evaluación de desempeño y seguimiento • Plan de Carrera • Eventos de integración social y deportiva • Comunicación Intranet corporativa RRHH 	<ul style="list-style-type: none"> • Comité de Retribuciones • Programa de Oportunidades Internas • Programas de capacitación internas y externos • Programa de calidad de vida laboral • Eventos con familia de Colaboradores RSC • Programa reducción huella ambiental
<p>Socios y Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • 352.809 Socios principales • 188.317 adicionales • 19.936 Socios corporativos • 28.545 clientes inversionistas 	<ul style="list-style-type: none"> • Estado de Cuenta • Call Center • Agencias y oficinas de servicios • Página Web • Newsletter "In the Club" • Corporate News • Sistemático de Clientes • Multicanalidad • Publicidad y comunicación externa • Estudio sistemático de Socios anual 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de servicio de multicanalidad • Monitoreo de calidad en servicios y de atención a reclamos • Educación financiera a clientes principales y adicionales • Políticas de riesgo para evitar sobreendeudamiento • Políticas de seguridad y confidencialidad en la información • Código de Comunicaciones Responsables • Reducción de huella mediante estado de cuenta virtual

Fuente: Diners Club del Ecuador (2017).

Elaborado por: El autor.

Como se puede observar se han identificado los grupos de interés, clientes y usuarios a través de sectores, ya que al ser Diners Club del Ecuador una institución privada debe orientarse al establecimiento de políticas privados que respondan a las demandas socio productivas a nivel local e internacional, garantizando el fortalecimiento de la formación técnica y tecnológica superior o sus equivalentes y manteniendo articulación continua con el sector nacional, privado y productivo.

4.1.3. Identificación de necesidades de los grupos de interés, clientes y usuarios

Las principales necesidades de los grupos de interés de los clientes y usuarios radican en:

IMPLEMENTACIÓN DE SMS: Alerta de visita, confirmación de entrega – activación y regularización de documentos faltantes

IDEVOLUCIÓN DE TARJETAS DENTRO DE CICLO de aquellas que tienen error en la dirección para gestión inmediata.

CAPACITACIÓN A LOS CALL CENTER DE VENTA DE BANCOPICHINCHA.

IMPLEMENTACIÓN DE ZONIFICADORES: Se gestionó con dos recursos expertos en Urbano Express el proceso de Zonificación para los mailrooms.

GESTIÓN TELEFÓNICA: Proceso especial con enriquecimiento de datos BI a través de Urbano Express para generar nuevos ciclos de visita.

DESPACHOS DE DATACARD: Líneas de Distribución en horarios diferenciados (Mailroom con habilitantes, Sin habilitantes y Urbano Valores)

ACTIVACION DE TARJETAS: Dentro del mismo día de entrega hasta las 24h.

VISADO DE DOCUMENTOS: 90% de visado digital nocturno y activación el mismo día.

4.1.4 Identificación de los procesos claves de los departamentos del área de Operaciones.

Es importante definir los departamentos y procesos claves del área de operaciones los cuales se presentan a continuación:

Tabla 18. Departamentos del área de Operaciones.

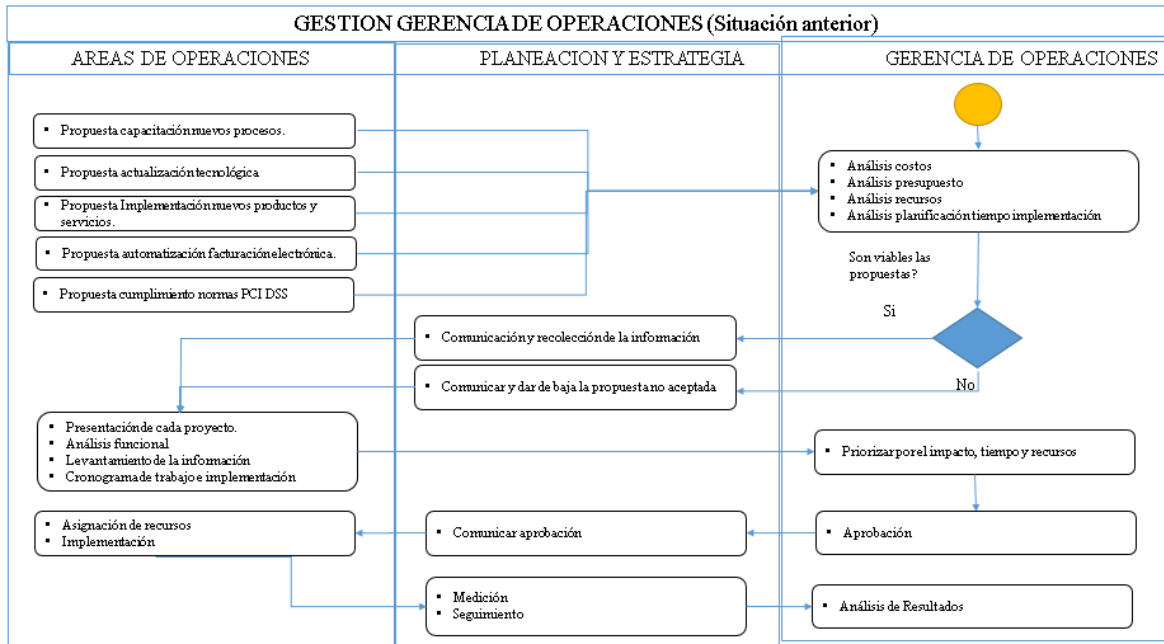
DEPARTAMENTOS DEL ÁREA DE OPERACIONES	PROCESOS CLAVES DEL GIRO DEL NEGOCIO (CORE)
GESTIÓN Y SOPORTE	Plásticos Vírgenes
	Papel de Seguridad y Documentos Valorados
	Devolución de Plásticos
	Producción de Tarjetas
	Logística y Procesamiento
CONTROL INTERNO	Control y Calidad
	Cuadre y Contabilización de Cartera
	Conciliaciones Bancarias
	Generación y Envíos de Estructuras
	Pruebas Departamentales
	Pruebas Globales
	Procesos de Facturación
Revisión y Cordinación de Nuevos Desarrollos	
INTERCAMBIO	Proceso de Facturación de Intercambio
	Reclamos de Socios
	Control y Calidad
PROCESAMIENTO	Ajustes Socios-Comercios
	Establecimientos Afiliación-Pagos
	Pagos Socios
	Débitos Automáticos
	Facturación Manual
	Facturación Magnética
	Inversiones Captadas y Portafolios
	Créditos

Fuente: Departamento de Planeación y Estrategia de Diners Club del Ecuador.

Elaborado por: El autor.

Como se puede observar se han seleccionado los procesos claves de cada departamento del área de operaciones que son de gran impacto y que garantizan el cumplimiento de los objetivos establecidos por la Gerencia de Operaciones.

Figura 16. Mapa de gestión de procesos actual de Dinero Club del Ecuador



Elaborado por: El autor

Como se puede observar en el modelo de gestión actual de la Gerencia de Operaciones las propuestas que elabora el área de operaciones son analizadas directamente por la Gerencia la cual comunicara al departamento de planeación y estrategia si son viables o no viables para su respectiva implementación debido a que no se ha llegado al cumplimiento óptimo de los objetivos planteados en el 2017.

4.2. Catálogo de Procesos y Subprocesos claves identificados en los departamentos de Operaciones de Diners Club del Ecuador.

Tabla 19. Catálogo de Procesos y Subprocesos claves identificados en los departamentos de Operaciones de Diners Club del Ecuador.

TIPO	NOMBRE DEL PROCESO
Macroproceso	Procesamiento Operativo y Tecnológico
Proceso	Plásticos Virgenes
Subproceso	Control,Administración,Custodia y Arqueo de Plásticos Virgenes
Macroproceso	Procesamiento Operativo y Tecnológico
Proceso	Papel de Seguridad y Documentos Valorados
Subproceso	Ingreso,Archivo,Egreso Documentos Valorados
Macroproceso	Procesamiento Operativo y Tecnológico
Proceso	Devolución de Plásticos
Subproceso	Elaboración de listado de tarjetas de poco movimiento
Macroproceso	Procesamiento Operativo y Tecnológico
Proceso	Producción de Plásticos
Subproceso	Preparación de datos para la grabación de tarjetas
Macroproceso	Procesamiento Operativo y Tecnológico
Proceso	Logística y Procesamiento
Subproceso	Control y gestión de outsourcings
Macroproceso	Procesamiento Operativo y Tecnológico
Proceso	Control y Calidad
Subproceso	Manejos de Servicios-Tarjetas
Macroproceso	Procesamiento Operativo y Tecnológico
Proceso	Cuadre y Contabilización de Cartera
Subproceso	Cuadre de las cuentas contables
Macroproceso	Procesamiento Operativo y Tecnológico
Proceso	Conciliaciones Bancarias
Subproceso	Conciliación Bancaria de cuentas locales y del exterior
Macroproceso	Procesamiento Operativo y Tecnológico
Proceso	Generación y Envíos de Estructuras
Subproceso	Conciliación y Transmisión de Estructuras SOAC(Sistema de Operaciones Activas y Contingentes)
Macroproceso	Procesamiento Operativo y Tecnológico
Proceso	Pruebas Departamentales
Subproceso	Control, Revisión y Seguimientos de las pruebas departamentales
Macroproceso	Procesamiento Operativo y Tecnológico
Proceso	Pruebas Globales
Subproceso	Cuadre de las Pruebas Globales
Macroproceso	Procesamiento Operativo y Tecnológico
Proceso	Proceso de Facturación
Subproceso	Revisión de Facturación Datafast
Macroproceso	Procesamiento Operativo y Tecnológico
Proceso	Revisión y Desarrollo de Nuevos Desarrollos
Subproceso	Revisión Seguimiento y Desarrollo de Nuevos Desarrollos
Macroproceso	Procesamiento Operativo y Tecnológico
Proceso	Proceso de Facturación de Intercambio
Subproceso	Control, gestión y seguimiento de Facturación de Intercambio
Macroproceso	Procesamiento Operativo y Tecnológico
Proceso	Reclamos de Socios
Subproceso	Manejo de Reclamos - Tarjetas
Macroproceso	Procesamiento Operativo y Tecnológico
Proceso	Control y Calidad
Subproceso	Control y Calidad manejo de Procesos Internos
Macroproceso	Procesamiento Operativo y Tecnológico
Proceso	Ajustes Socios-Comercios
Subproceso	Afectación Masiva de Ajustes a Socios y Establecimientos
Macroproceso	Procesamiento Operativo y Tecnológico
Proceso	Establecimientos Afiliación - Pagos
Subproceso	Afectación y Ajustes de Pagos de los Establecimientos Afiliados
Macroproceso	Procesamiento Operativo y Tecnológico
Proceso	Pagos Socios
Subproceso	Pagos Socios
Macroproceso	Procesamiento Operativo y Tecnológico
Proceso	Débitos Automáticos
Subproceso	Afectación de Pagos Realizados por Socios a través de débitos automáticos
Macroproceso	Procesamiento Operativo y Tecnológico
Proceso	Facturación Manual
Subproceso	Afectación de consumos realizadas por el socio con facturación manual.
Macroproceso	Procesamiento Operativo y Tecnológico
Proceso	Facturación Magnética
Subproceso	Afectación de consumos realizadas por el socio con facturación magnética
Macroproceso	Procesamiento Operativo y Tecnológico
Proceso	Inversiones Captadas y Portafolios
Subproceso	Revisión y Validación de Inversiones
Macroproceso	Procesamiento Operativo y Tecnológico
Proceso	Crédito
Subproceso	Revisión y Validación de Créditos

Elaborado por: El autor.

Como se puede observar el área de operaciones si tiene identificado todos los Macroprocesos, procesos y subprocesos para la ejecución efectiva de los procesos.

4.2.1. Identificación del cumplimiento o no cumplimiento de los objetivos por gestión de resultados establecidos en el periodo 2017.

Tabla 20. Identificación del cumplimiento o no cumplimiento de los objetivos por gestión de resultados establecidos en el periodo 2017.

GESTIÓN POR RESULTADOS ÁREA DE OPERACIONES AL 2017	META	2016	2017	VARIACIÓN	CUMPLE LA META
Entrega de tarjetas	100%	96,75%	98,66%	1,91%	NO
Estados de cuentas (físicos)	100%	98,29%	99,69%	1,40%	NO
Efectividad de entrega de comprobantes establecimientos	99%	99,75%	99,98%	0,23%	SI
Vales rechazados establecimientos	99%	98,68%	99,74%	1,06%	SI
Conciliaciones bancarias	99%	99,99%	99,99%	0,00%	SI
Pruebas departamentales y globales	100%	100%	100%	0%	SI
Estructuras	100%	100%	100%	0%	SI
Clima y compromiso organizacional	90%	83%	85%	2%	NO
Capacidad instalada	95%	103,79%	104,77%	0,98%	NO
Proyectos	100%	75%	90%	15,00%	NO

Fuente: Departamento de Planeación y Estrategia de Diners Club del Ecuador.

Elaborado por: El autor.

➤ **Entrega de tarjetas**

Al analizar el cumplimiento en la entrega de tarjetas podemos evidenciar que la gestión de la Gerencia de Operaciones en los diferentes procesos impacta directamente en los resultados, así, aunque no se llega a cumplir la meta, podemos evidenciar entre el 2016 y 2017 hay una mayor efectividad pasando de un 96,75% a un 98,66%. Este mejoramiento en la efectividad de 1,91% hace que los reclamos disminuyan de igual manera del 2.261 atendidos y resueltos en el año 2016 a 1.498 atendidos y resueltos en el año 2017. Para lograr esta efectividad se tuvieron que implementar:

- Cambio en el modelo de administración del Courier.
- Segmentación de clientes con ingresos superiores a \$4.000.
- Priorización en la emisión de tarjetas de clientes VIP
- Creación de un equipo de entrega de tarjetas a clientes VIP han influido directamente en los resultados de manera favorable.

➤ **Estados de cuentas (físicos)**

De igual manera, aunque no se cumplió la meta, el incremento de efectividad es favorable, pasando del 98,29% en 2016 a 99,69 en el 2017, dentro de la gestión de Gerencia de Operaciones que ha logrado este mejoramiento podemos anotar:

- Campañas activas SMS, correo electrónico, carta y afiliación socios masivos.
- Para un enriquecimiento y calidad de las direcciones, se realizaron las actualizaciones de direcciones y correos de clientes que ya registran devoluciones anteriores.
- Envío de estados de cuenta electrónicos (PDF) durante las 24 horas.

➤ **Efectividad de entrega de comprobantes establecimientos**

Podemos evidenciar un cumplimiento efectivo de las metas y un apunte hacia la excelencia sobre pasando la misma, la gestión de la Gerencia de Operaciones ha apuntado a las siguientes implementaciones de mejora que han logrado dichos resultados.

- Campaña telefónica de actualización de correos electrónicos a comercios focalizando en los nuevos y en los que registran rechazos por correo invalido.
- Migración de comercios auto-impresores a electrónicos
- Cambio en el esquema de la entrega de documentos a comercios en un solo correo electrónico.

➤ **Vales rechazados establecimientos**

De igual manera los resultados sobrepasan la meta planteada y eficientizan este proceso logrando llegar a un 99.74% muy por encima de los resultados logrados en el 2016. La gestión de la Gerencia de Operaciones ha aplicado las siguientes estrategias que han logrado estos resultados.

- Gestiones realizadas de posibles devoluciones por el causal Establecimiento ilocalizables.
- Actualización de direcciones de establecimientos que tienen dispositivos de actualizaciones de clientes.
- Envío de vales rechazados manuales para la regularización mediante el uso del correo electrónicos.

➤ **Conciliaciones bancarias**

Se mantienen los resultados y se ha logrado la meta trazada.

➤ **Pruebas departamentales y globales**

Se mantienen los resultados y se ha logrado la meta trazada.

➤ **Estructuras**

Se mantienen los resultados y se ha logrado la meta trazada.

➤ **Clima y compromiso organizacional**

No se ha logrado llegar a la meta del 90% pero se ha logrado mantener en un 85% mejorando la gestión del 2016 en un 2%. Las principales gestiones realizadas por la Gerencia de Operaciones han sido:

- Socialización por parte de Recursos Humanos acerca de los beneficios de la empresa para el empleado.
- Socialización Plan de Carrera Interno.
- Horarios especiales para empleados que acceden a estudios de maestrías nacionales e internacionales.

➤ **Capacidad instalada**

Al evaluar la capacidad instalada no se logra cumplir con la meta fijada, existe un incremento del 0,98% esto debido a las siguientes circunstancias:

- Incremento de procesos de control en los estados cuenta.
- Reprocesos y corrección de errores
- Incremento en las transacciones de 129 millones a 145 millones.

➤ **Proyectos**

Podemos evidenciar que este que no logra alcanzar la meta, pero si ha logrado una alta mejoría entre el año 2016 y el año 2017 de un 15%.

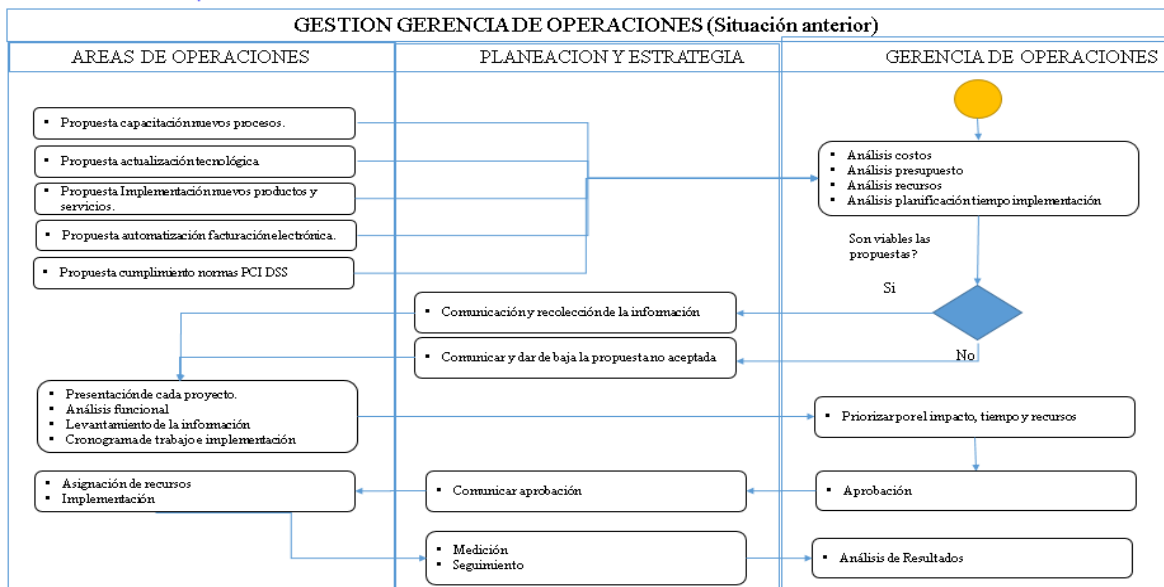
4.2.3. Modelo de Gestión de la gerencia de operaciones de Diners Club

Al comparar la situación anterior del Área de Operaciones y la Gestión realizada por la Gerencia para mejorar los resultados en 2017 se evidencia las siguientes variantes:

Anteriormente todos los cambios, proyectos e iniciativas se direccionaban directamente a la Gerencia quien era la encargada de analizar, validar, tomar las decisiones y las priorizaciones en función de los impactos, presupuestos y viabilidad. Luego de este paso los mismos eran entregados al Área de Planeación y Estrategia para elevarlos a un nivel gerencial, para nuevamente ser enviados a la Gerencia a una revisión final, una vez más se analiza y se aprueban.

Actualmente las áreas de operaciones entregan el análisis a un nivel gerencial y son validados por el Área de Planeación y Estrategia que es la encargada del Análisis, validación y priorización con las Subgerencias, descartando las que no son viables. Una vez definidos los proyectos, los mismos son presentados a la Gerencia para la aprobación respectiva y la puesta en marcha (figura 17).

Figura 17. Modelo de gestión del 2017 de Diners Club del Ecuador.

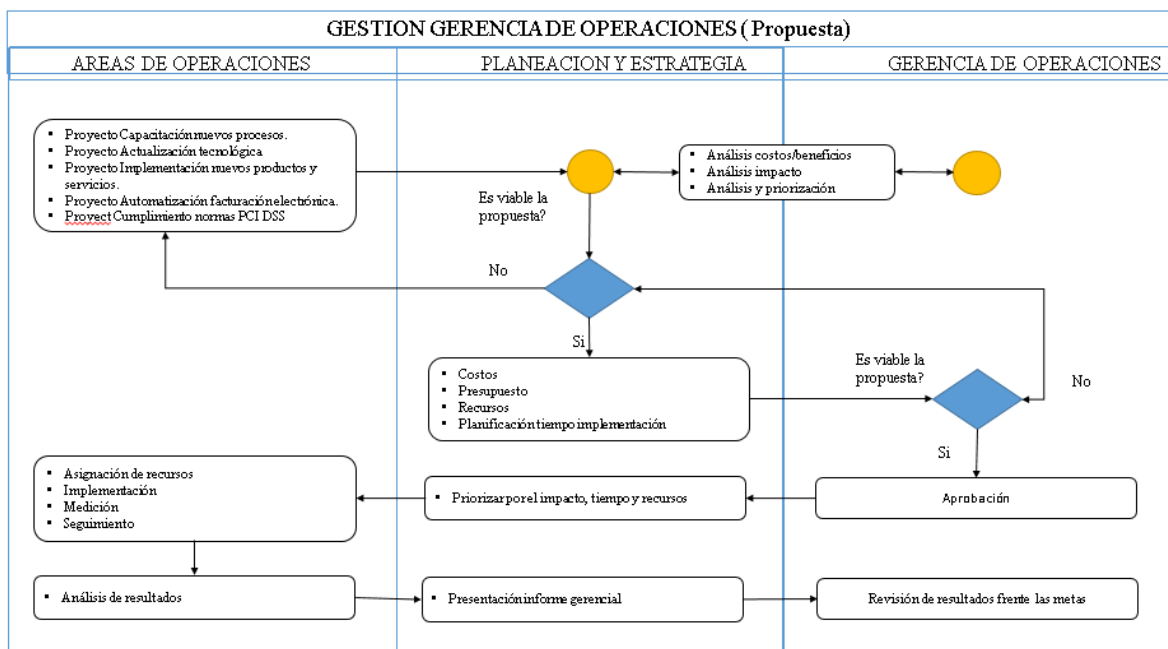


Elaborado por: El autor.

Con la nueva propuesta básicamente el cambio del modelo de gestión actual, tal como se muestra en la (figura 19) ,al nuevo modelo de gestión se lo realiza en el Área

de Planeación y Estrategia a la que se le asigna el cumplimiento de las funciones de análisis y eleva las propuestas a un nivel de decisión gerencial, esto hace los procesos de aprobación más rápidos y las implementaciones más efectivas y eficientes logrando impactar directamente en los procesos y por consecuencia en las metas planteadas (figura 21).

Figura 18. Modelo de propuesta de gestión por procesos para Diners Club del Ecuador.



Elaborado por: El autor.

4.2.4. Escenario de mejoramiento organizacional a través de la reestructuración de los procesos institucionales en la Gerencia de Operaciones 2017

Estos escenarios permitirán demostrar que Diners Club cumplirá los objetivos en el Departamento de Operaciones haciendo uso de la tecnología de punta, teniendo todos los recursos tecnológicos disponibles para evitar que terceros hicieran uso indebido de los canales de distribución y que, aun así, se causó un daño a sus clientes, ¿quién debe asumir esta pérdida?: ¿el banco?, ¿el cliente? De igual manera, frente a los casos de fuerza mayor y caso fortuito, culpa exclusiva del afectado, cuando no haya puesto el producto en circulación o cuando el defecto es consecuencia directa de la elaboración, rotulación o envío del estado de cuenta conforme a normas

imperativas existentes, sin que el defecto pudiera ser evitado por el productor sin violar los procesos, cuando en el momento en que el producto fue puesto en circulación, el estado de los conocimientos técnicos permitirá descubrir la existencia del defecto.

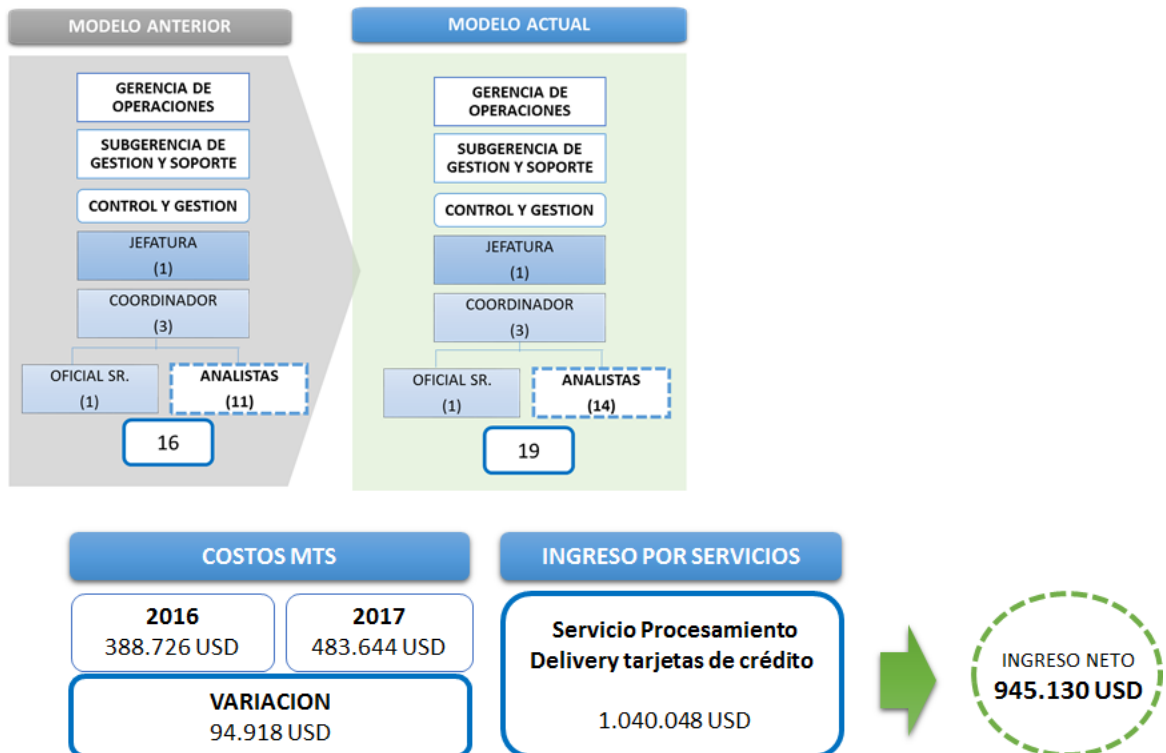
Optimización del proceso de recepción de reclamos:

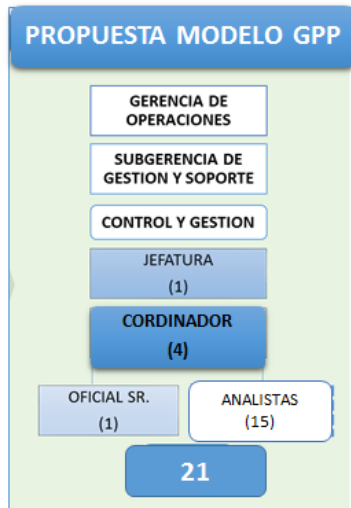
- ✓ Estandarización del formulario para reclamación de transacciones no reconocidas solo con los campos requeridos por la Marca, el mismo que fue contrastado con información de otros Bancos emisores.
- ✓ Gestión con la Marca para definir la documentación requerida como soporte de reclamos de transacciones no reconocidas por los socios, eliminando documentación como copias de pasaporte, estados de cuenta, copia de la tarjeta de crédito con la que se realizó el consumo.

Beneficios de los Servicios

- ✓ Disminución de tiempo de formalización del reclamo por parte del cliente con el cambio del esquema de comunicación a través del SMS, envío del formulario estandarizado y comunicación de documento adicional requerido. (cédula)

Figura 20. Cambio en el Modelo Control y Gestión 2017





Elaborado por: El autor.

Servicios Banco Pichincha

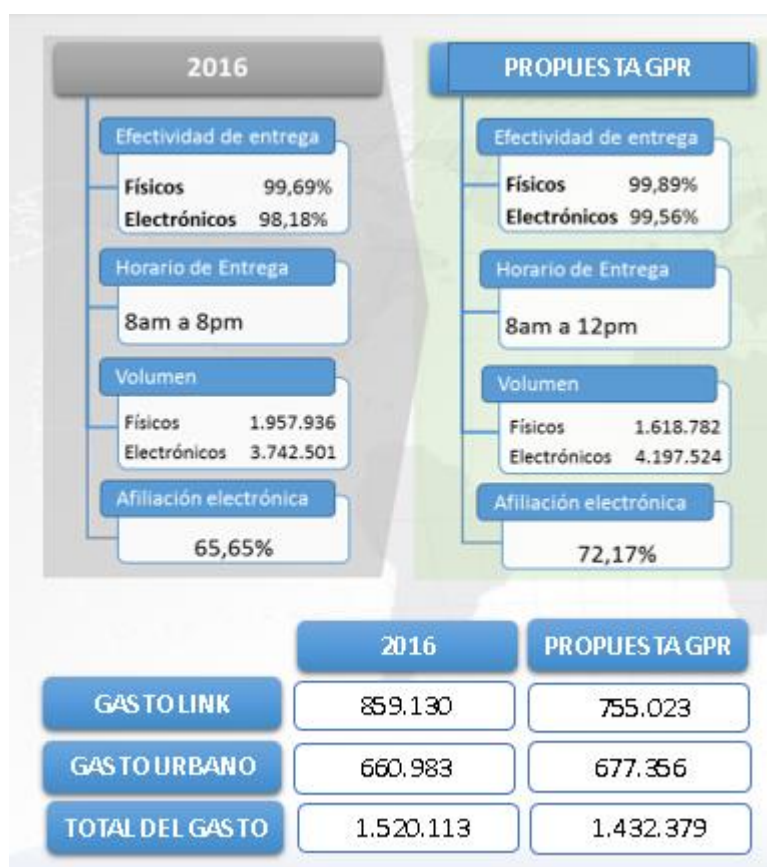
- ✓ Control y seguimiento de tarjetas con contrato
- ✓ Control y seguimiento de tarjetas sin contrato
- ✓ Recepción y custodia de tarjetas devueltas
- ✓ Cancelación y destrucción de tarjetas
- ✓ Facturación y procesamiento
- ✓ Recepción control y procesamiento de requerimientos
- ✓ Reenvío de tarjetas devueltas
- ✓ Destrucción de tarjetas
- ✓ Personalización de tarjetas Priority Pass
- ✓ Activación manual, visado digital y activación nocturna.
- ✓ SMS por activación de tarjetas y duplicados, efectivo express, regularizaciones de contratos, entrega en agencias.
- ✓ Pruebas globales.

- Se ha alcanzado que el **72,17% de clientes esté afiliado a estado de cuenta electrónico** como resultado de las campañas vía SMS, correo electrónico, carta y afiliación de socios masivos.
- Se ha realizado el proceso de actualización de direcciones y de correos electrónicos de socios que registran devoluciones lo cual ha permitido **mejorar los tiempos de entrega.**
- Se están enviando los **estados de cuenta electrónicos con el PDF durante las 24 horas** anteriormente se lo hacía en horario de 8am a 8pm, se optimiza un día en la entrega.

Emisión de estados de cuenta como otros documentos emitidos por instituciones financieras

- ✓ Mejor experiencia del cliente porque que el socio ya no tiene que acercarse a Oficinas a formalizar el reclamo, ya que recibe a su correo electrónico el formulario con información del consumo el mismo que debe ser enviado por esta misma vía, firmado y adjuntando la copia de cédula.

Figura 21. Cambio en el envío de Estados de Cuenta



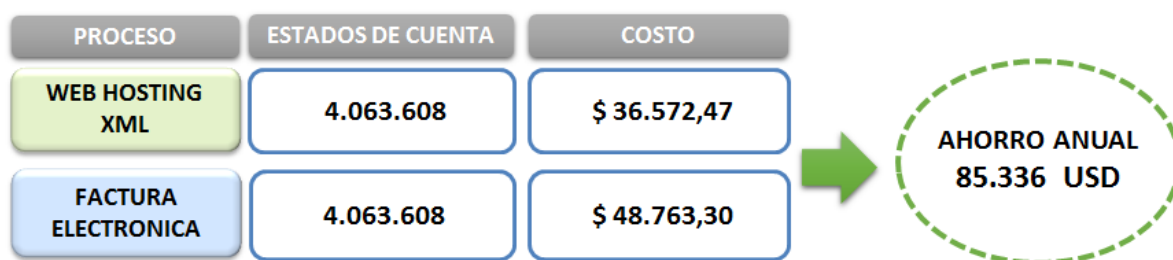
Se eliminó el trámite de solicitud de autorización de facturas de estados de cuenta con el SRI.

Se eliminó la generación del XML de facturas de estados de cuenta

No se incluye en los HTML de estados de cuenta el XML de la factura.

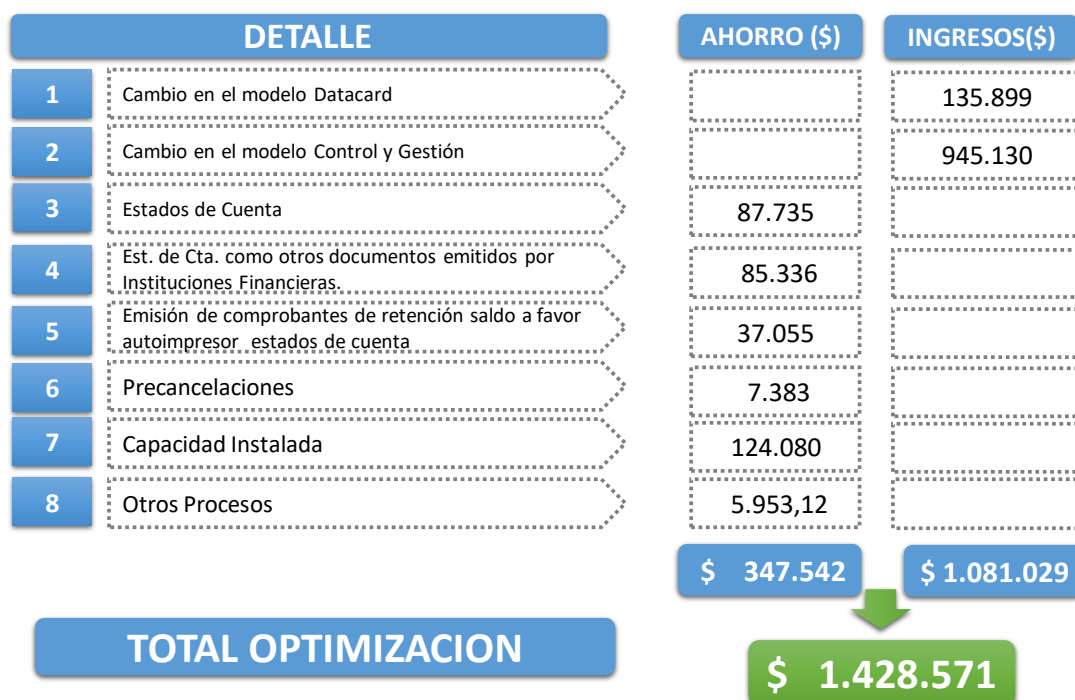
Se eliminó el proceso de carga del XML de facturas de estados de cuenta en el Gestor Documental (On Demand / Content Manager).

Se logró reducir el 100% de costos incurridos en el proceso de autorización de factura electrónica y generación de XML de facturas de estados de cuenta.



Elaborado por: El Autor

Figura 22. Evaluación de la gestión de la gerencia de operaciones 2017 en relación al objetivo 2 de la investigación



Elaborado por: El autor.

4.2.5. Indicadores del proyecto

Tabla 21. Indicadores del proyecto

Proceso	Departamento Responsable	Objetivo	Indicador	Método de cálculo	Tipo	Frecuencia	Meta Total	Resultado Esperado
Entrega de tarjetas	Gestión y Soporte	<ul style="list-style-type: none"> * Lograr la entrega del 100% de las tarjetas producidas, en los tiempos requerido y ofertados al cliente. * Depuración y actualización de la base de clientes a los que no se les ha podido entregar tarjetas en ocasiones anteriores. *Agendamiento con los clientes para la entrega de tarjetas previa cita. 	Total de tarjetas con entrega efectiva en los tiempos acordados con el cliente.	Tarjetas producidas vs tarjetas entregadas	Por proceso (Nueva, Renovación, Reemplazo)	Mensual	100%	100%
Estados de cuentas (físicos)	Gestión y Soporte	<ul style="list-style-type: none"> * Lograr la entrega del 100% de los estados de cuenta, en los tiempos establecidos para este proceso. * Depuración y actualización de la base de clientes a los que no se les ha podido entregar los estados de cuenta en ocasiones anteriores. * Mígrar la base de clientes con estados de cuenta físico a estados de cuenta virtuales. 	Total de estados de cuenta entregados en los tiempos definidos.	Estados de cuenta enviados vs estados de cuenta entregados	Por corte	Mensual	100%	100%
Clima y compromiso organizacional	Toda el Area	<ul style="list-style-type: none"> * Trabajar con el plan anual de clima entregado por Gestión Humana. * Medición de desempeño en todos los niveles en función al incremento del porcentaje de mejoramiento de clima. * Aplicar la normativas de Vida Laboral en cada una de las Area. 	Encuesta externa de clima organizacional	Promedios en función de edad, sexo y antigüedad en la empresa	Por Periodo	Semestral	90%	87%
Capacidad instalada	Toda el Area	<ul style="list-style-type: none"> * Evaluar los nuevos procesos asumidos por el area. * Evaluar procesos que puede ser automatizados. 	Cantidad de procesos administrados a tiempo.	Procesos entregados en tiempos vs total de procesos	Por Periodo	Semestral	95%	100%
Proyectos	Toda el Area	<ul style="list-style-type: none"> * Evaluar los proyectos de mayor impacto y prioridad para el area. * Asignar recursos específicos para la implementación. 	Cantidad de proyectos declarados finalizados durante el periodo a evaluar.	Total proyectos planteados vs proyectos finalizados.	Por Periodo	Semestral	100%	100%

Elaborado por: El Autor.

5. Demostración o refutación (antítesis) de la hipótesis.

Con la nueva propuesta de cambio de modelo de Gestión se podrá mejorar el cumplimiento de los procesos claves analizados tales como Entrega de tarjetas, Estados de cuentas (físicos), Clima y compromiso organizacional, Capacidad instalada y Proyectos. La propuesta revisada muestra los indicadores establecidos por la Gerencia de Operaciones los cuales permitirá mantener la visión hacia la meta planificada, la medición y el seguimiento de acuerdo al modelo de operaciones permitirá de manera progresiva ir cubriendo las brechas y avanzando hacia los resultados esperados durante el periodo a medir.

Bajo este criterio, la hipótesis se ha comprobado que solo han cumplido con el 50% de los objetivos planteados en el periodo 2017 pero en comparación con el año 2016 la gestión ha mejorado considerablemente y se deberá implementar acciones de mejoras para alcanzar los objetivos al 90%.

6. Evaluación financiera

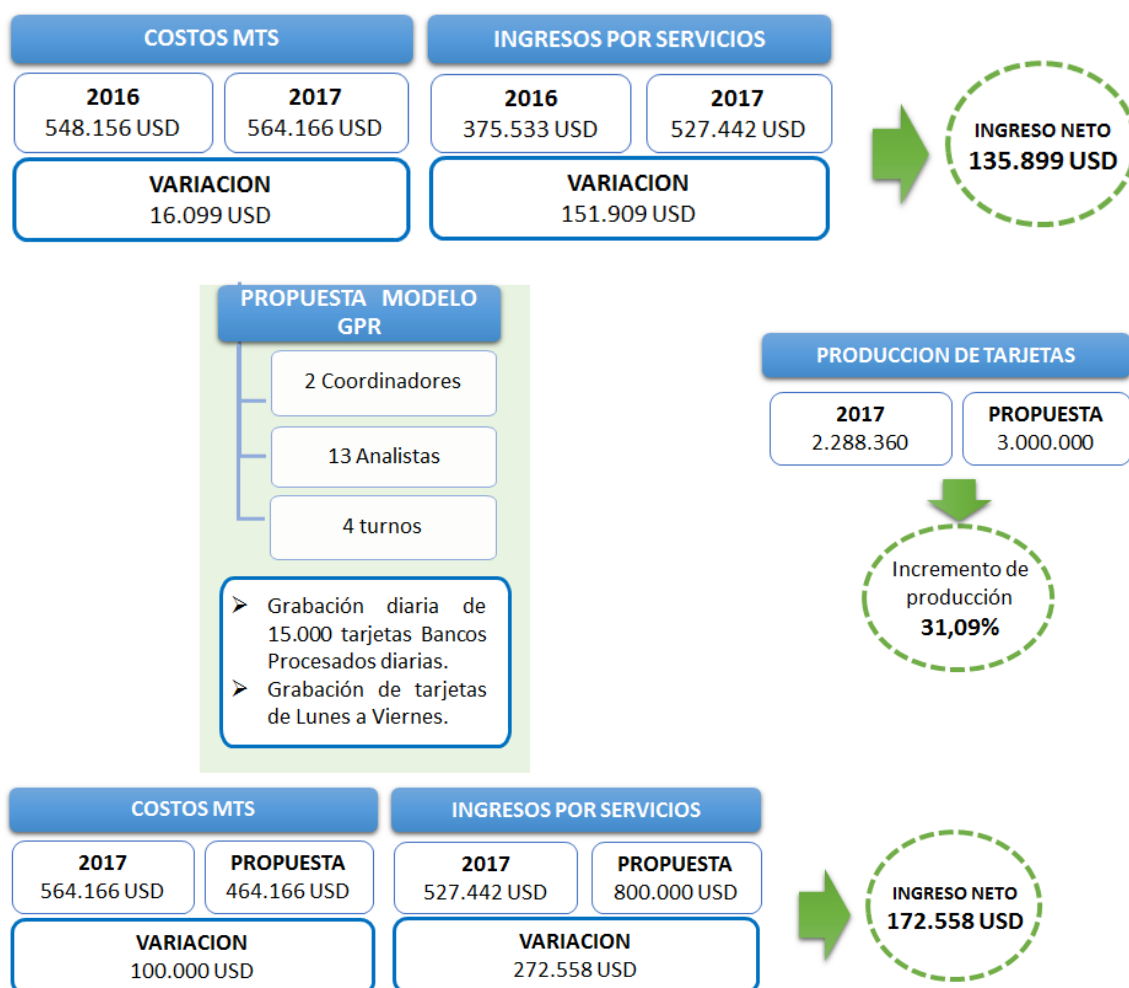
6.1. Fuentes de Inversión

De acuerdo con los estudios desarrollados en numerales anteriores, se construye el flujo de caja del proyecto y de los accionistas, a fin de determinar su viabilidad financiera a 5 años.

Las fuentes de inversión provendrían del ahorro en estos ítems provenientes del modelo GPP (Gestión por procesos) que se enfoca en:

- Orientación al Servicio
- Mejora Continua
- Capacidad de Procesamiento
- Administración y Mitigación de riesgos

Figura 19. Cambio en el Modelo Datacard – Diners Club del Ecuador.



Elaborado por: El autor.

Análisis costo beneficio

Para establecer el análisis costo beneficio o índice de rentabilidad usualmente se aplica el valor actual de flujos de proyección, para el presente estudio se está utilizando los valores reales (no proyectados) del período 2016 y 2017, por lo que se han tomado los totales de ingresos netos operativos y costos netos operativos, pues el presente estudio es analizar la gestión operativa de Diners Club del Ecuador en los períodos mencionados.

Tabla 22. Análisis Costo – Beneficio Diners Club del Ecuador

	2016	2017	Variación	
			\$	%
<u>INGRESOS OPERATIVOS</u>				
SUCURSAL PICHINCHA	\$ 4,596,825.44	\$ 6,038,387.00	\$ 1,441,561.56	23.87%
SUCURSAL MANABÍ	\$ 45,248.09	\$ 59,458.00	\$ 14,209.91	23.90%
SUCURSAL LOJA	\$ 49,263.44	\$ 62,049.00	\$ 12,785.56	20.61%
SUCURSAL RUMIÑAHUI	\$ 426,816.03	\$ 420,165.00	\$ (6,651.03)	-1.58%
<u>TOTAL INGRESOS OPERATIVOS</u>	\$ 5,118,153.00	\$ 6,580,059.00	\$ 1,461,906.00	22.22%
<u>COSTOS OPERATIVOS</u>				
COSTOS PROPIOS MTS	\$ 4,386,287.00	\$ 4,053,537.00	\$ (332,750.00)	-8.21%
COSTOS ASIGANDOS MTS	\$ 165,749.00	\$ 171,662.00	\$ 5,913.00	3.44%
COSTOS TECNOLOGICOS	\$ 1,539,542.00	\$ 1,673,292.00	\$ 133,750.00	7.99%
SUBTOTAL COSTOS	\$ 6,091,578.00	\$ 5,898,491.00	\$ (193,087.00)	-3.27%
COSTOS DE SERVICIOS VARIOS	\$ 6,668,789.00	\$ 6,320,992.00	\$ (347,797.00)	-5.50%
COSTO TOTAL BRUTO	\$ 12,760,367.00	\$ 12,219,483.00	\$ (540,884.00)	-4.43%
INGRESOS POR SERVICIOS	\$ 4,677,844.00	\$ 6,090,439.00	\$ 1,412,595.00	23.19%
<u>COSTO NETO</u>	\$ 8,082,523.00	\$ 6,129,044.00	\$ (1,953,479.00)	-31.87%
<u>UTILIDAD O PÉRDIDA EN ACTIVIDADES OPERATIVAS</u>	\$ (2,964,370.00)	\$ 451,015.00	\$ 3,415,385.00	757.27%
Análisis Costo Beneficio	0.63	1.07		

Elaborado por: El Autor.

El estudio financiero demuestra que el impacto del cambio al modelo de gestión por procesos es positivo, este análisis de datos son real en función de los cambios ya efectuados en los procesos del 2017 en el área de la Gerencia de Operaciones.

El real impacto del cambio no es el real financiero, pero evidencia el cambio de todos los procesos y actividades que sirvió como instrumento para la toma de decisiones con la Gerencia de Operaciones para su evaluación y control administrativo.

7. Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones:

Se analizó los procesos de la Gerencia de Operaciones de Diners Club mediante la identificación de las principales funciones que se desarrollan en esta área con el fin establecer su situación actual, principalmente en el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales implicó un sentido de pertenencia, sin embargo, falta lograr una especialización automatizada en los procesos.

Se determinó indicadores de gestión mediante métodos teóricos, que permitieron llevar un mejor control de las operaciones de Diners Club. El conocimiento e innovación en el mercado de Banca digital debe ser fortalecido con la inclusión de personal especializado en los nuevos modelos de negocio, innovación de productos financieros en línea, administración de ambientes y portales web de acceso a los servicios y necesidades del cliente, administración de aplicaciones de acceso seguro confiable y amigable.

Se realizó un escenario de mejoramiento organizacional a través de la reestructuración de los procesos institucionales, con el fin de conseguir un desarrollo eficiente y efectivo de los mismos verificar el cumplimiento de los objetivos formuladas en ese período analizado.

Recomendaciones:

Se recomienda a la Gerencia de Operaciones incorporar en los programas de desarrollo gerencial, capacitaciones sobre gestión de operaciones como una disciplina fundamental en la formación de los equipos gerenciales, con la finalidad de que los conocimientos y experiencias concebidas dentro de la organización sean transferidas entre las diferentes generaciones de los cuadros gerenciales en cada uno sus niveles, para así crear una base de conocimiento, permitiendo a la organización aprender de sí misma y aumentando su capacidad innovadora en sus políticas administrativas.

Seguidamente, el cumplimiento del modelo planteado se lo mide mediante pruebas globales, que son básicamente un comparativo general de los resultados

entregados de manera automática por medios electrónicos y las muestras, cuadros, controles, análisis y resultados de los seguimientos de los procesos sensibles. Estos resultados son comparados con los planteados a inicio de cada año, haciendo la revisión mensual y ajustando de manera inmediata los procesos y los departamentos u oficinas que están afectando de manera directa en los resultados

Finalmente, se recomienda la evaluación de resultados y las estrategias de evaluación del modelo de gestión para la transferencia de conocimiento mediante la formación y especialización de sus gerentes por áreas de trabajo en planes estratégicos y operativos, para que el proceso sea retroalimentado, dinámico e igualmente permitir la creación de la especialización de tareas, ubicar en ellas los gerentes idóneos de acuerdo con su formación y especialidad de los procesos de la Gerencia de Operaciones de Diners Club del Ecuador.

8. Bibliografía

- Acevedo, D. (2016). *Medición y control de la gestión y resultados*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Aguilera Hintelholher, R. M. (Abril de 2013). *Identidad y diferenciación entre Método y Metodología*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/4264/426439549004.pdf>
- Ahoy, C. (2016). *Administración de operaciones con enfoque del cliente*. México: McGraw-Hill.
- Alvarez, A. (s.f.). *Proceso y procedimiento*. Obtenido de <http://rodin.uca.es/xmlui/bitstream/handle/10498/6871/Procesal4.pdf?sequence=32>
- Amat, O. (2014). *Análisis integral de empresas*. México: Alfaomega.
- Becerra, A. (01 de Abril de 2013). *Reingeniería antecedentes y caso de éxito*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/reingenieria-antecedentes-caso-de-exito/>
- Benjamín, E. y Fincowsky, F. (2014). *Organización de empresas*. México: McGraw-Hill.
- Bermúdez, L. y Rodríguez, L. (2014). *Investigación en la gestión empresarial*. Bogotá : Ecoe ediciones.
- Bernal, A. y Sierra, D. (2015). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. Bogotá: Pearson educación.
- Bustos, C. (11 de Enero de 2006). *La reingeniería Herramienta controversial*. Obtenido de <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/25082/2/articulo1.pdf>
- Carnero, M. (2015). *Administración de la Producción y Operaciones*. Madrid: Ediciones Paraninfo S.A.
- Chase, R. y Jacobs, R. (2014). *Administración de Operaciones*. México : McGraw-Hill.
- Collier, D. y Evans, J. (2017). *Administración de operaciones*. México: Cengage Learning.
- Correa, E. (2013). *Psicología organizacional y de trabajo*. Obtenido de https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/71574/1/psicologia_organizacional_trabajo.pdf
- Cortes, L. (08 de Diciembre de 2011). *Reingeniería*. Obtenido de <http://www.tesoem.edu.mx/alumnos/cuadernillos/2011.037.pdf>
- Cueva, L. (febrero de 2018). "Estudio de los procesos organizacionales de la Subsecretaría de Formación Técnica y Tecnológica de la SENESCYT y su impacto en el cumplimiento de los objetivos institucionales. En el D.M.Q. Primer semestre 2017". Quito, Ecuador.
- David, F. (2015). *Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.

- Diners Club Ecuador. (2017). *Manual de procesos organizacionales*. Quito: Diners Club Ecuador.
- Espinosa, C. y Larrabeiti, J. (2014). *Ejecución estratégica*. Madrid: Pearson educación.
- Evans, J. y. (2014). *Administración y control de la calidad*. México: Cengage Learning.
- Fernández, A. (2017). *La gestión del riesgo operacional*. Madrid: Ediciones Limusa.
- Fernando D'Alessio. (2015). *El proceso estratégico*. México: Pearson educación.
- Fred, D. (2016). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson educación.
- Gallardo, J. (2015). *Administración estratégica*. México: Alfaomega.
- García, E. y Valencia, M. (2014). *Planeación estratégica*. México: Trillas.
- González, O. y Arciniegas, J. (2016). *Sistema de gestión de calidad*. Bogotá: Ecoe ediciones.
- Guerras, L. y Navas, J. (2015). *La dirección estratégica de la empresa*. Navarra: Editorial Aranzadi S.A.
- Gutiérrez, H. (2014). *Calidad y Productividad*. México: McGraw-Hill.
- Heizer, J. y Render B. (2017). *Dirección de la producción y de operaciones*. Madrid: Pearson Educación.
- INEC. (2017). *Resumen Metodológico INEC 2017*. Quito: INEC.
- Isaza, A. (2014). *Control interno y Sistema de Gestión de Calidad*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Jiménez, E. (2016). *El riesgo operacional: Metodologías para su medición y control*. Madrid: Delta publicaciones.
- Jones, G. (2015). *Teoría organizacional: diseño y cambio en las organizaciones*. México: Pearson educación.
- Koontz, H. (2012). *Administración. Una perspectiva Global y Empresarial*. En H. Koontz, *Administración. Una perspectiva Global y Empresarial* (pág. 682). Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.
- Koontz, H.; Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw-Hill.
- Krajewski, L., Ritzman, L., & Malhotra, M. (2015). *Administración de Operaciones*. México : Pearson Educación .
- León, Á. (2016). *Manual práctico de investigación de operaciones I*. Barranquilla: Ecoe ediciones.
- León, Á. (2017). *Investigación de operaciones*. Bogotá: Ecoe ediciones.
- López, C. y Martín, A. (2016). *Estrategias empresariales*. Bogotá: Ecoe ediciones.
- Madrigal, B. (2016). *Habilidades gerenciales*. México: Mc Graw-Hill.

- Martín, S.; Dopacio, C. y Masa, C. (2014). *Práctica de gestión operativa de la empresa*. Madrid: Paraninfo.
- Molina, J. (2012). *Metodología para la reingeniería de procesos*. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/102468944/METODOLOGIA-PARA-LA-REINGENIERIA-DE-PROCESOS>
- Montes, C.; Montilla, O. y Mejía, E. (2014). *Control y evaluación de la gestión organizacional*. Bogotá: Alfaomega.
- Moyano, J., Bruque, S., Maqueira, J., & Fidalgo, F. y. (2017). *Administración de empresas*. Madrid : Pearson educación .
- Münch, L. (2014). *Administración: gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos*. México: Pearson Educación.
- Muñoz, D. (2017). *Administración de Operaciones*. México: Cengage Learning.
- Naumov, S. (2016). *Organización total*. México: McGraw-Hill.
- Palacios, L. (2016). *Dirección Estratégica*. Bogotá: Ecoe ediciones.
- Porter, M. (2015). *Ser competitivo*. Bogotá: Paidós.
- Rafoso Pomar, S., & Artiles Visbal, S. (Diciembre de 2011). *Ciencias de la Información*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/1814/181422295004.pdf>
- Render, B. y Heizer, J. (2014). *Principios de administración de operaciones* . México: Pearson Educación.
- Riquelme, M. (2017). *Funciones de recursos humanos en una empresa*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/funciones-de-recursos-humanos-en-una-empresa/>
- Robbins, S. y. (2014). *Administración* . México: Pearson educación.
- Rodriguez, Y. (10 de Abril de 2013). *Teoría de la reingeniería* . Obtenido de <https://es.slideshare.net/yaorodriguez/teoria-de-la-reingenieria>
- Rojas, M.; Correa, A. y Gutiérrez, F. (2016). *Sistemas de control de gestión*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Rosales, A. (06 de Octubre de 2015). *Los 5 elementos esenciales del proceso de innovación* . Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/5-elementos-esenciales-proceso-innovacion-aplicados-instituciones-educativas/>
- Schroeder, R., & Meyer, S. y. (2017). *Administración de operaciones*. México: McGraw-Hill.
- Serna, H. (2104). *Gerencia estratégica*. Bogotá: Panamericana editorial.
- Superintendencia de Bancos. (19 de abril de 2017). *Diario El Comercio*. Obtenido de <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/normas-de-control-de-la-superintendencia-de-bancos/>

- Taha, H. (2017). *Investigación de operaciones*. México: Pearson educación.
- Tapia, G. (2016). *Valuación de empresas*. México: Alfaomega.
- Tarziján, J. y Paredes, R. (2016). *Organización industrial para la estrategia empresarial*. Santiago de Chile: Pearson educación .
- Toledo, G. (2017). *Gerencia sistemática, estratégica y virtual*. Quito: Gempres.
- Valderrey, P. (2015). *Herramientas para la calidad total*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Van de Berghe Édgar. (2016). *Gestión Gerencial y Empresarial*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Vega, I. (2017). *Procesos operativos y productivos*. Bogotá: Starbook editorial S.A.
- Velázquez Méndez, A., & Maldonado Talamantes, A. (01 de Diciembre de 2005). *Arquitectura de procesos*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/4561/456145114009.pdf>

9. Anexos

ANEXO A. ENCUESTA A LOS COLABORADORES DEL ÁREA DE OPERACIONES.

MEDICIÓN DE LOS PROCESOS INTERNOS

Edad: _____

Cargo: _____

Correo electrónico: _____

Marque su respuesta con una X.

1. ¿En Diners Club del Ecuador hay un Sistema de Gestión de Calidad basado en procesos claro y efectivo?
 - a. Si
 - b. No
 - c. No sabe

2. ¿Conoce usted los procesos en la empresa Diners Club del Ecuador?
 - a. Si
 - b. No
 - c. No sabe

3. ¿Considera que los criterios y métodos que se han implementado a nivel institucional son eficientes con todos los procesos y controles?
 - a. Si
 - b. No
 - c. No sabe

4. ¿Existe claridad de las actividades para alcanzar los resultados planteados?
 - a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. Nunca
 - d. Casi nunca

5. ¿Existe un documento de la institución donde se exprese la política de calidad y los objetivos?

- a. Si
- b. No
- c. No sabe

6. ¿Existe un manual de calidad en el que se referencien los procesos y los procedimientos institucionales?

- a. Si
- b. No
- c. No sabe

7. ¿Usted ha recibido la capacitación con este manual?

- a. Si
- b. No

8. ¿Para mejorar el desarrollo de los procesos institucionales y el efectivo cumplimiento de los objetivos usted recomienda?

- a. Asignar tareas, responsables y funciones
- b. Contar con un documento donde se evidencien los procesos
- c. Contar con un sistema de gestión de calidad por procesos

9. ¿Le gustaría participar en la elaboración de un Sistema de Gestión de procesos para el cumplimiento de los objetivos del área de Operaciones?

- a. Si
- b. No

ANEXO B. MODELO DE ENCUESTAS PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL ÁREA DE OPERACIONES DE DINERS CLUB DEL ECUADOR.

Excelencia en la planeación

	Calificación de desempeño	Necesidades de desarrollo	Comentarios
1. Los administradores, ¿establecen las metas de unidad departamental (a corto y largo plazos) en términos verificables?			
2. ¿En qué medida se entienden las metas de la organización?			
3. ¿Qué tan bien se está ayudando a las personas a establecer metas verificables y congruentes con las operaciones?			
4. ¿En qué medida se comunican premisas de planeación (como las predicciones) congruentes y aprobadas?			
5. ¿En qué grado entiende el personal la función de las políticas de la compañía en la toma de decisiones?			
6. Los administradores, ¿alientan la innovación?			
7. Los superiores, ¿ayudan a sus subordinados a conseguir la información que los primeros necesitan como apoyo para su planeación?			
8. Los administradores, ¿buscan alternativas antes de tomar decisiones?			
9. Al elegir entre alternativas, ¿se concentran los administradores en los factores decisivos para el problema?			
10. Los administradores, ¿revisan periódicamente los planes para ver si aún son congruentes con las expectativas actuales?			
11. Los administradores, ¿consideran la necesidad de flexibilidad (así como los costos) para llegar a una decisión de planeación?			
12. Cuando los administradores desarrollan y ponen a trabajar los planes, ¿consideran las implicaciones de largo alcance de sus decisiones de corto alcance?			
13. Los subordinados, cuando hacen recomendaciones, ¿presentan análisis de alternativas (con ventajas y desventajas)?			
Número total de "NA" y "?":			
Número total de preguntas calificables:			
Número total de preguntas calificadas:			
Promedio de calificaciones en:			
Excelencia en la planeación:			

Comentarios y evaluación total de la función de planeación (optativos; use el dorso de la hoja):

Excelencia en la organización

	Calificación de desempeño	Necesidades de desarrollo	Comentarios
1. La estructura de la organización, ¿refleja las principales áreas de resultados?			
2. Los administradores, ¿delegan autoridad a los subordinados según los resultados que esperan de éstos?			
3. Los administradores, ¿delegan con claridad?			
4. Los administradores, ¿utilizan lineamientos o descripciones de puestos?			
5. Los administradores, ¿aclaran las responsabilidades de las contribuciones esperadas a metas y programas?			
6. Los administradores, ¿mantienen un control adecuado cuando delegan autoridad a los subordinados?			
7. Los administradores, ¿entienden que comparten la responsabilidad cuando delegan autoridad (responsabilidad) a los subordinados?			
8. Los administradores, ¿se aseguran de que sus subordinados con cargos administrativos deleguen apropiadamente autoridad a sus subordinados?			
9. Los administradores, ¿conservan la unidad de mando siempre que es posible y sólo utilizan el mando dual cuando las ventajas compensan claramente a las desventajas?			
10. Los administradores, ¿aprovechan apropiadamente las asesorías de su personal de staff?			
11. Los administradores, ¿enseñan a sus subordinados la naturaleza de las relaciones de líneas y de staff?			
12. Los administradores, ¿límitan y aclaran la autoridad funcional?			
13. Los administradores, ¿utilizan los departamentos de servicio de manera eficaz y eficiente?			
14. La empresa, ¿está libre del exceso de niveles organizacionales?			
15. Los administradores, ¿recurren a los comités u otras juntas sólo cuando son superiores a las decisiones individuales?			
16. Los administradores, ¿se aseguran de que los comités u otras juntas estén precedidos de la agenda, la reunión de información, el análisis y las propuestas concretas apropiadas?			
17. Los administradores, ¿distinguen entre las líneas de autoridad y las líneas de información?			
Número total de "NA" y "7":			
Número total de preguntas calificables:			
Número total de preguntas calificadas:			
Promedio de calificaciones en:			
Excelencia en la organización:			

Comentarios y evaluación total de la función de organización (optativo):

Excelencia en la integración de personal

	Calificación de desempeño	Necesidades de desarrollo	Comentarios
1. Los administradores, ¿asumen total responsabilidad por la integración de personal al departamento (aun cuando se valgan de la ayuda del departamento de personal)?			
2. ¿Hace ver claro la compañía que cada puesto en el departamento está disponible para el individuo mejor calificado, ya sea que éste provenga de dentro o fuera de la empresa?			
3. Los administradores, ¿se aseguran de que a los subordinados se les den oportunidades de capacitarse para ocupar mejores puestos?			
4. Los administradores, ¿siguen los métodos apropiados para capacitar y desarrollar a sus subordinados?			
5. Los administradores, ¿realizan una función instructora y de tutela efectiva sobre sus subordinados?			
6. Los administradores, ¿hacen una apreciación objetiva y regular de sus subordinados sobre la base de su desempeño contra metas preestablecidas?			
7. Los superiores, ¿hacen una apreciación objetiva y regular de sus administradores, conforme a sus capacidades para planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar?			
8. Los administradores, ¿utilizan las apreciaciones como medios para ayudar a los subordinados a mejorar su desempeño?			
9. Los administradores, ¿seleccionan a sus subordinados o recomiendan la promoción de éstos sobre la base de la apreciación objetiva de su desempeño?			
10. La organización, ¿brinda una compensación y condiciones de trabajo adecuadas y motivadoras?			
11. Los administradores, ¿evalúan y desarrollan a la unidad organizacional completa?			
Múmero total de "NA" y "7":			
Múmero total de preguntas calificables:			
Múmero total de preguntas calificadas:			
Promedio de calificaciones en:			
Excelencia en la integración de personal:			

Comentarios y evaluación total de la función de integración de personal (optativa)

Excelencia en la dirección

	Calificación de desempeño	Necesidades de desarrollo	Comentarios
1. Los administradores, ¿entienden qué es lo que motiva a los subordinados y tratan de crear un ambiente en el que el personal sea productivo?			
2. Los administradores, ¿dirigen a los subordinados de modo que éstos reconozcan que sus intereses personales y los de su compañía o departamento están en armonía (aunque no sean necesariamente los mismos)?			
3. Los administradores, ¿dan instrucciones claras que sean por completo comprensibles para sus subordinados?			
4. Los administradores, ¿emplean técnicas eficaces y eficientes de comunicación?			
5. Los administradores, ¿tienen la cantidad apropiada de contacto personal directo?			
6. Los administradores, ¿crean un ambiente en el que se aliente a las personas a sugerir innovaciones en las áreas de productos, procesos, marketing u otras?			
7. Los administradores, ¿son receptivos a las ideas y sugerencias, ya vengan de superiores, personas del mismo nivel en la organización, subordinados o clientes?			
8. ¿Están los subordinados (administradores y no administradores) en libertad de sugerir cambios en objetivos, políticas, programas o decisiones?			
9. Los subordinados, ¿pueden acceder fácilmente a sus superiores para tratar sus problemas y obtener orientación?			
10. Los administradores, ¿ayudan a sus subordinados a orientarse por los programas, los objetivos y el ambiente organizacional de la compañía?			
11. Los administradores, ¿ejercen un liderazgo participativo y, cuando es necesario, una dirección con autoridad?			
12. En general, ¿los administradores son eficaces como líderes? (¿tienen la capacidad para reunir a hombres y mujeres e impulsarlos hacia un propósito común?)			
Número total de "NA" y "7":			
Número total de preguntas calificables:			
Número total de preguntas calificadas:			
Promedio de calificaciones en:			
Excelencia en la dirección:			

Comentarios y evaluación total de la función de dirección (optativos)

Excelencia en el control

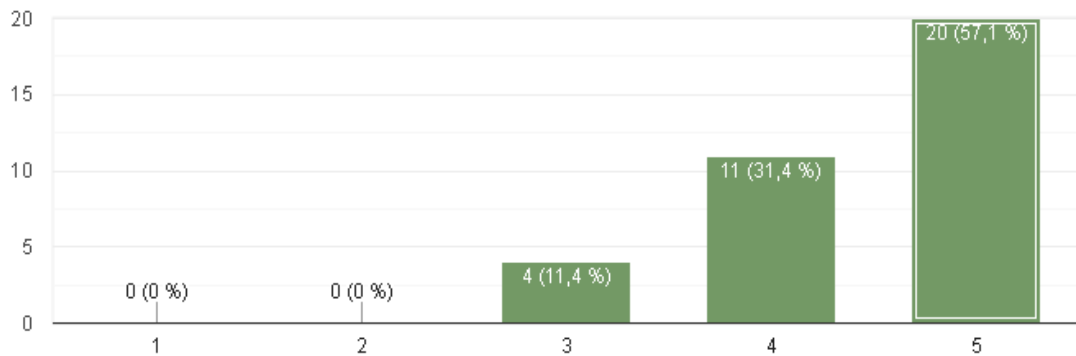
	Calificación de desempeño	Necesidades de desarrollo	Comentarios
1. ¿Con qué efectividad los administradores crean técnicas de control y estándares que reflejen los planes?			
2. Los administradores, ¿aplican técnicas de control, en lo posible, para prevenir desviaciones de los planes (lo que se llama control preventivo)?			
3. Las técnicas de control e información, ¿avisan con prontitud de las desviaciones de los planes?			
4. Los administradores, ¿desarrollan una información de control objetiva o verificable y se apoyan en ella?			
5. Los controles, ¿señalan las excepciones en puntos cruciales?			
6. Las técnicas y la información de control, ¿se diseñan de modo que muestren exactamente dónde se producen las desviaciones en las organizaciones?			
7. ¿Son comprensibles las técnicas y la información de control para quienes tienen que emprender la acción?			
8. Los administradores, ¿emprenden acciones prontas cuando se producen variaciones no planeadas en el desarrollo?			
9. Los administradores, ¿se mantienen al tanto de las nuevas técnicas de planeación y control, y las utilizan?			
10. Los administradores, ¿ayudan a los subordinados (mediante la utilización de objetos verificables) a ejercer el autocontrol y la autodirección?			
11. Los administradores, ¿mantienen informados a sus superiores de problemas significativos de la operación y sus causas, y de los pasos que se están dando para corregirlos?			
Número total de "NA" y "7":			
Número total de preguntas calificadas:			
Número total de preguntas calificadas:			
Promedio de calificaciones en:			
Excelencia en el control:			

Comentarios y evaluación total de la función del control (optativos):

ANEXO C: RESULTADO DE LAS ENCUESTAS DEL PERSONAL DE LA GERENCIA DE OPERACIONES EN RELACIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS.

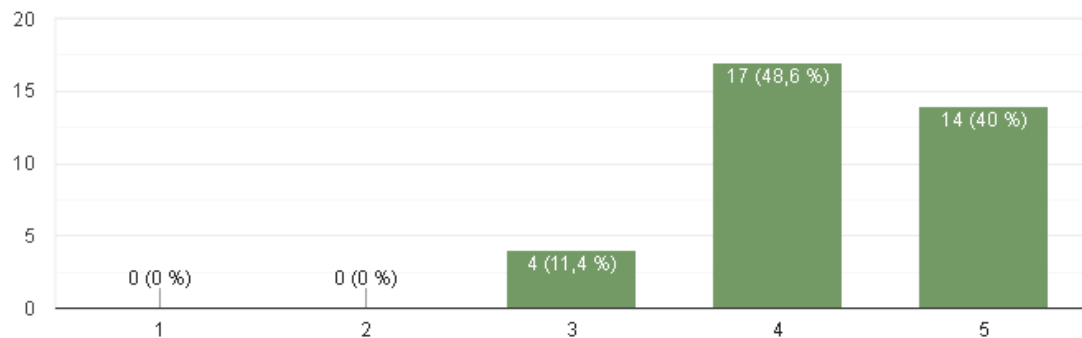
Los administradores, ¿establecen las metas de unidad departamental (a corto y largo plazos) en términos verificables?

35 respuestas



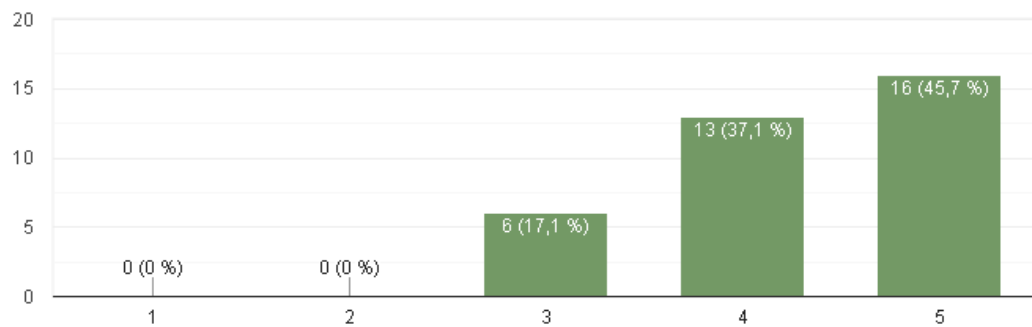
¿En qué medida se entienden las metas de la organización?

35 respuestas



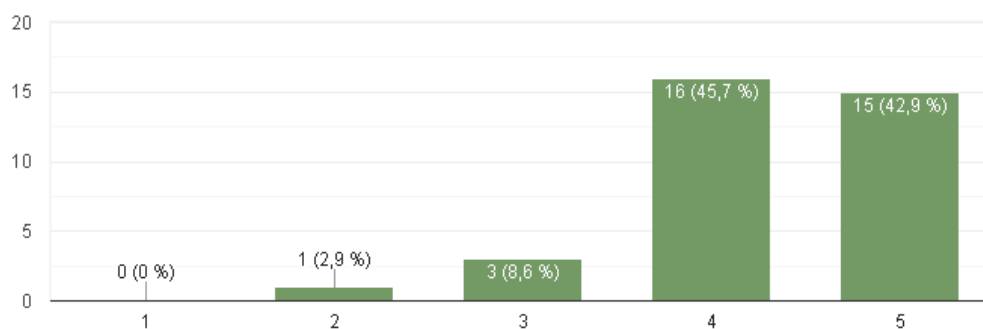
¿Qué tan bien se está ayudando a las personas a establecer metas verificables y congruentes con las operaciones?

35 respuestas



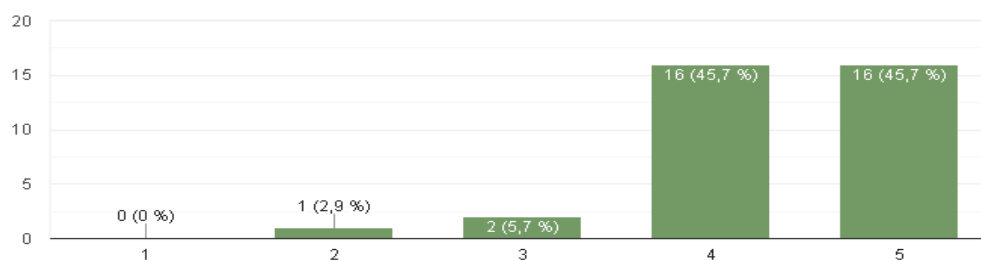
¿En qué medida se comunican premisas de planeación (como las predicciones) congruentes y aprobadas?

35 respuestas



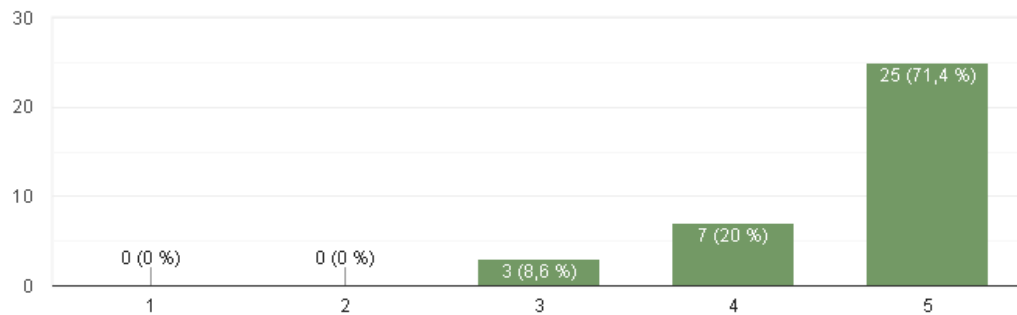
¿En qué grado entiende el personal la función de las políticas de la compañía en la toma de decisiones?

35 respuestas



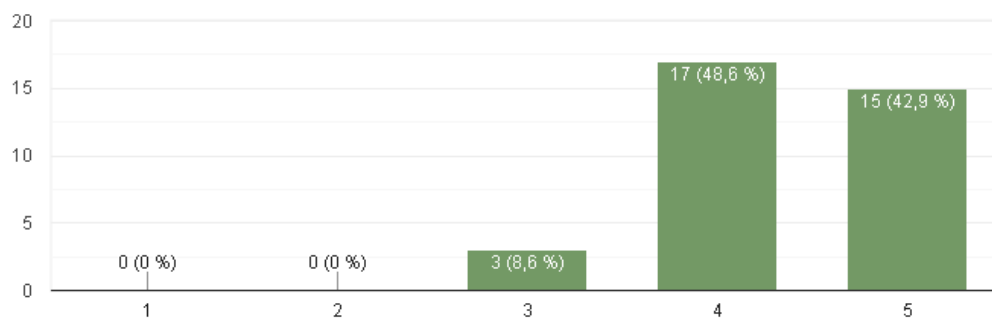
Los administradores, ¿alientan la innovación?

35 respuestas



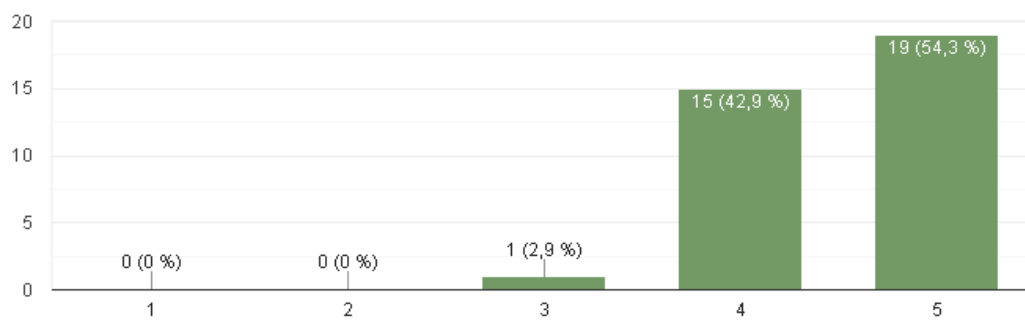
Los superiores, ¿ayudan a sus subordinados a conseguir la información que los primeros necesitan como apoyo para su planeación?

35 respuestas



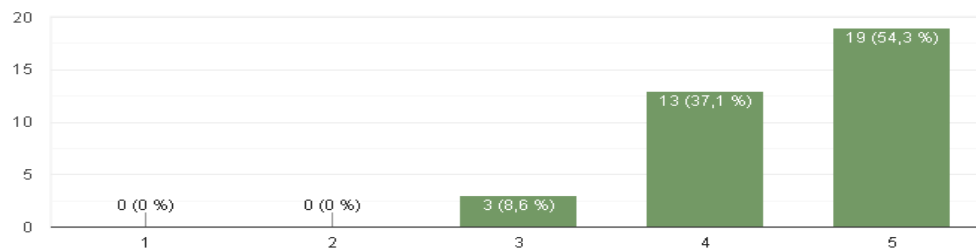
Los administradores, ¿buscan alternativas antes de tomar decisiones?

35 respuestas



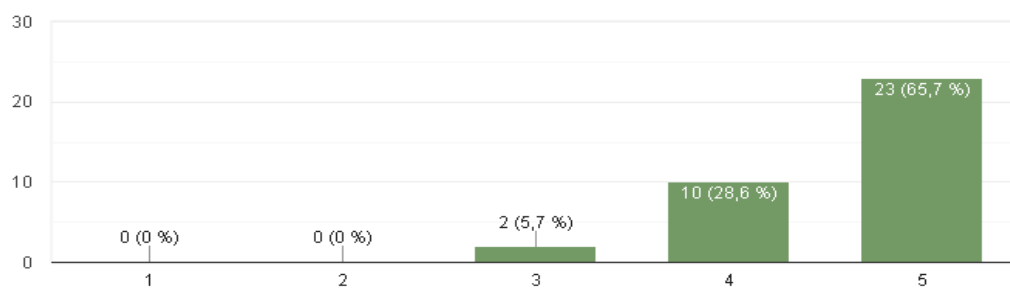
Al elegir entre alternativas, ¿se concentran los administradores en los factores decisivos para el problema?

35 respuestas



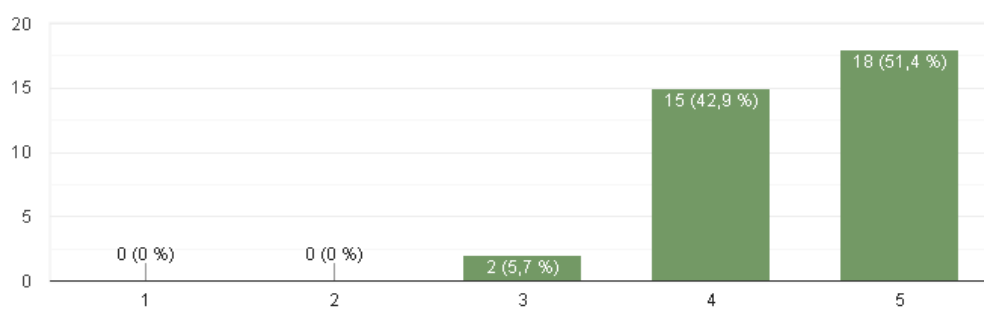
Los administradores, ¿revisan periódicamente los planes para ver si aún son congruentes con las expectativas actuales?

35 respuestas



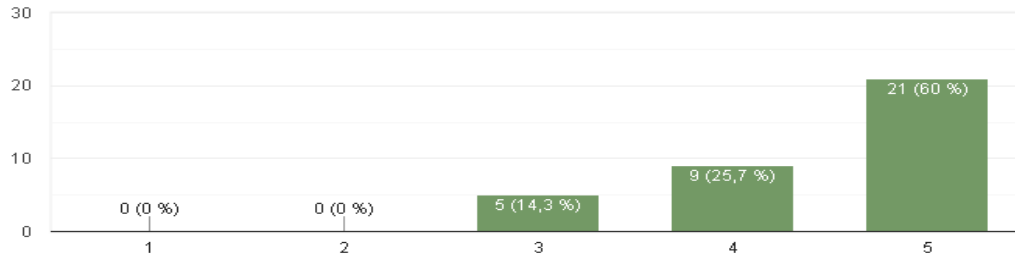
Los administradores, ¿consideran la necesidad de flexibilidad (así como los costos) para llegar a una decisión de planeación?

35 respuestas



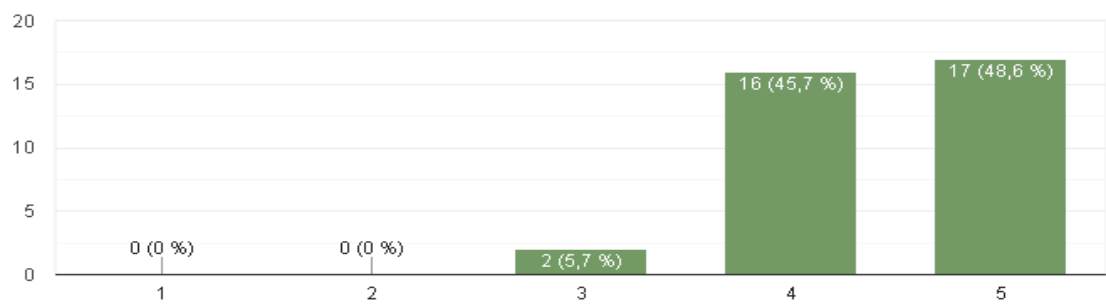
Cuando los administradores desarrollan y ponen a trabajar los planes, ¿consideran las implicaciones de largo alcance de sus decisiones de corto alcance?

35 respuestas



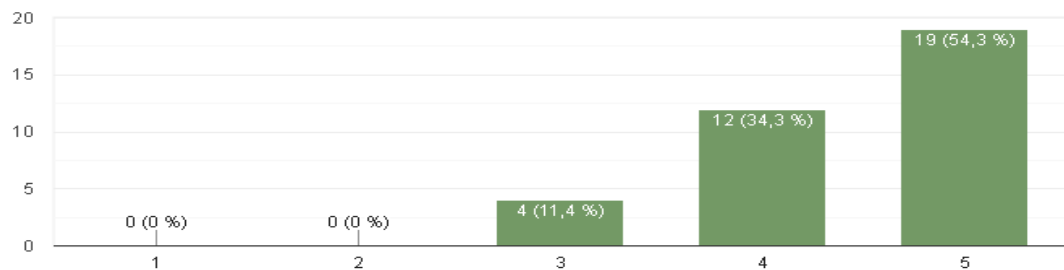
Los subordinados, cuando hacen recomendaciones, ¿presentan análisis de alternativas (con ventajas y desventajas)?

35 respuestas



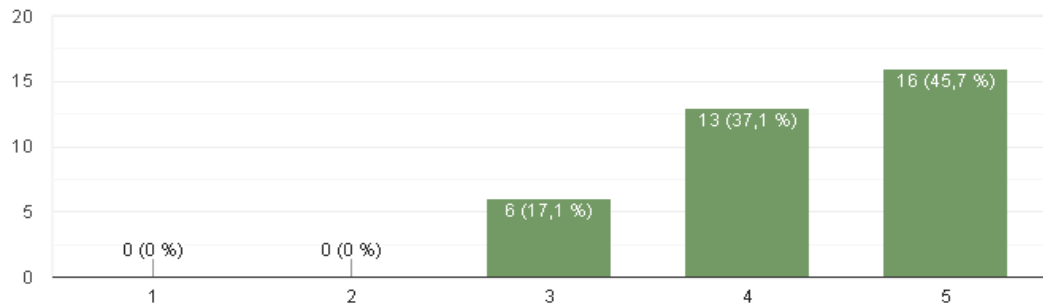
La estructura de la organización, ¿refleja las principales áreas de resultados?

35 respuestas



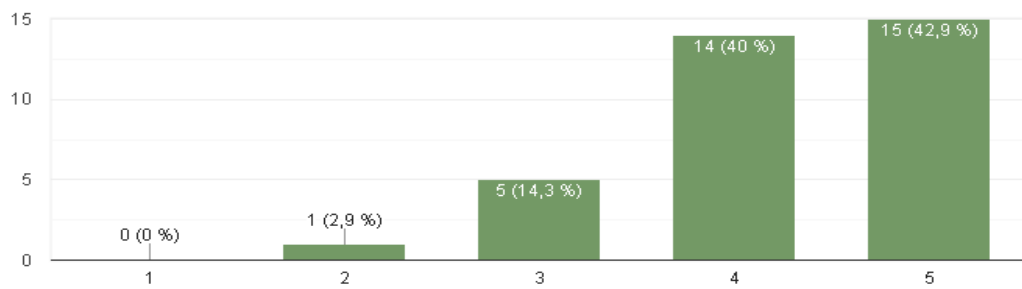
Los administradores, ¿delegan autoridad a los subordinados según los resultados que esperan de éstos?

35 respuestas



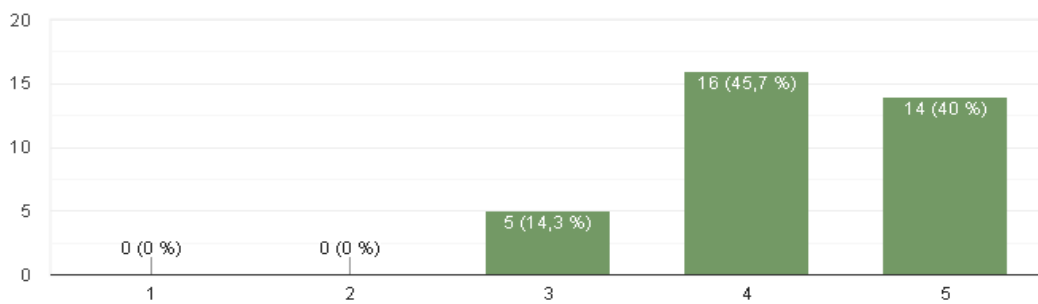
Los administradores, ¿delegan con claridad?

35 respuestas



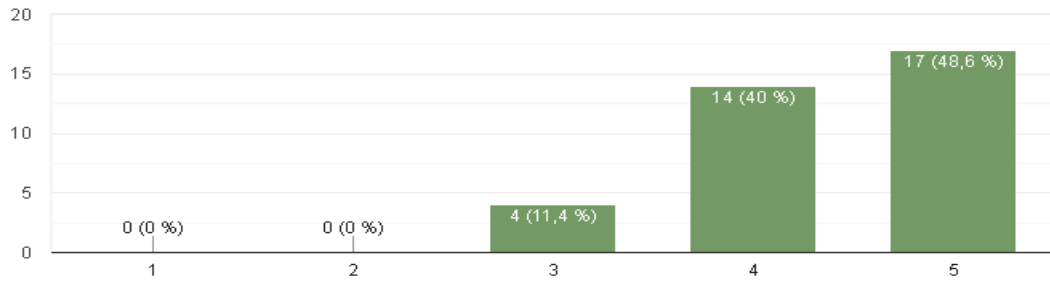
Los administradores, ¿utilizan lineamientos o descripciones de puestos?

35 respuestas



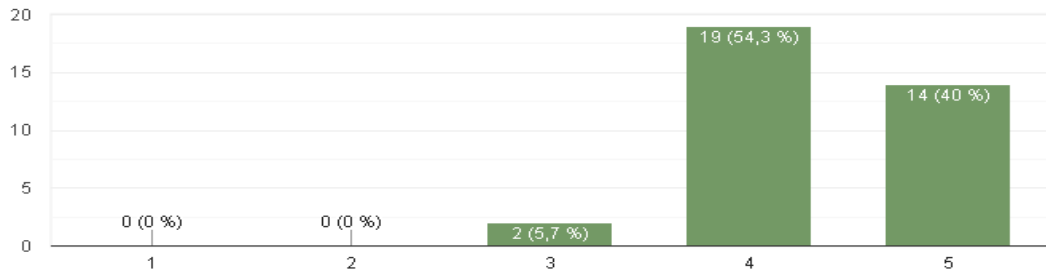
Los administradores, ¿aclaran las responsabilidades de las contribuciones esperadas a metas y programas?

35 respuestas



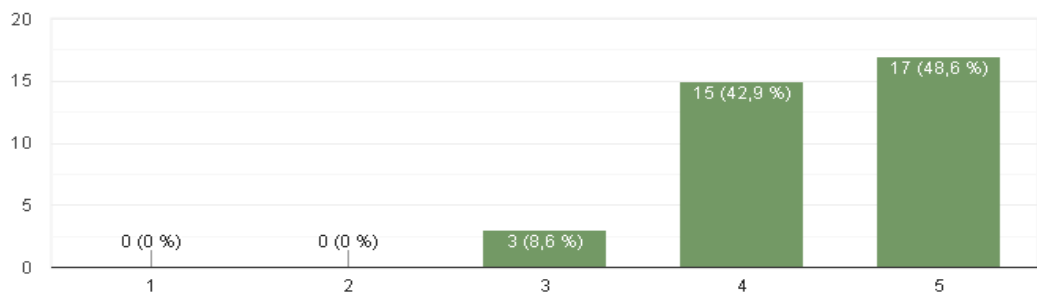
Los administradores, ¿mantienen un control adecuado cuando delegan autoridad a los subordinados?

35 respuestas



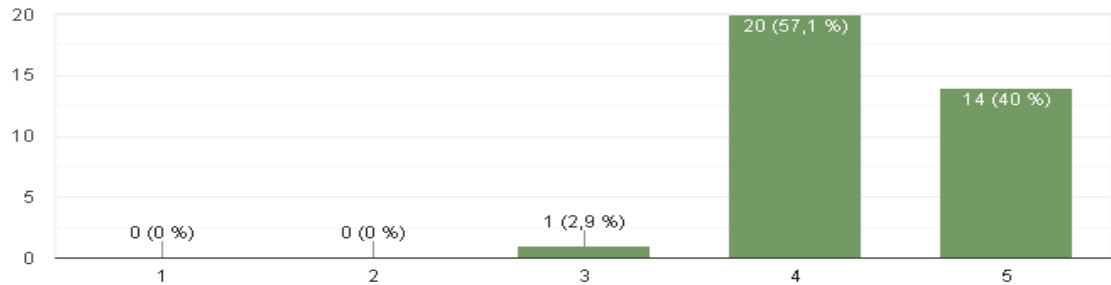
Los administradores, ¿entienden que comparten la responsabilidad cuando delegan autoridad (responsabilidad) a los subordinados?

35 respuestas



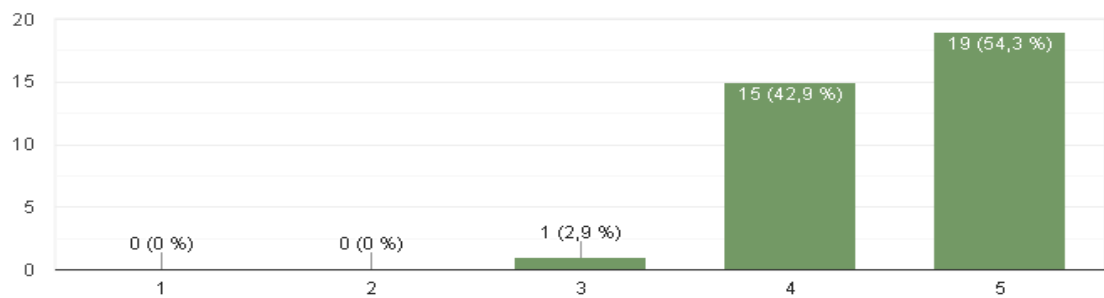
Los administradores, ¿se aseguran de que sus subordinados con cargos administrativos deleguen apropiadamente autoridad a sus subordinados?

35 respuestas



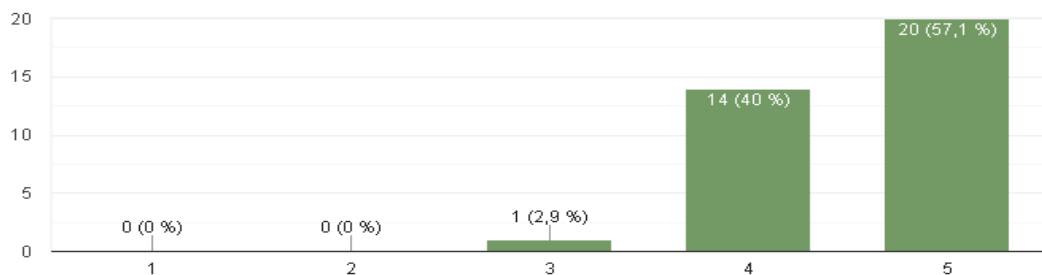
Los administradores, ¿conservan la unidad de mando siempre que es posible y sólo utilizan el mando dual cuando las ventajas compensan claramente a las desventajas?

35 respuestas



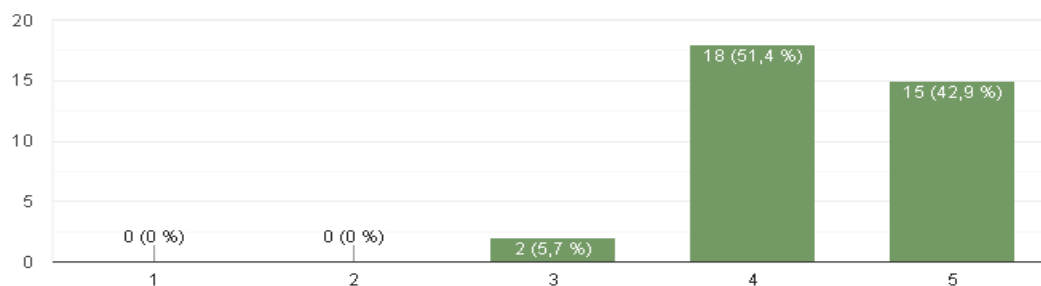
Los administradores, ¿aprovechan apropiadamente las asesorías de su personal de staff?

35 respuestas



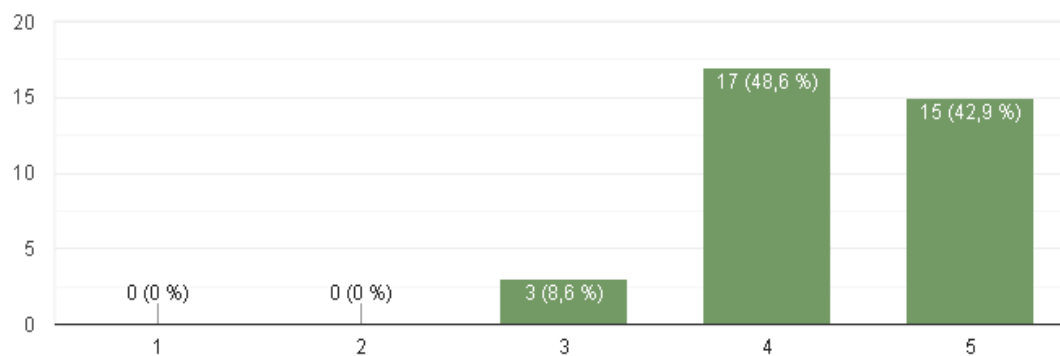
Los administradores, ¿enseñan a sus subordinados la naturaleza de las relaciones de línea y de staff?

35 respuestas



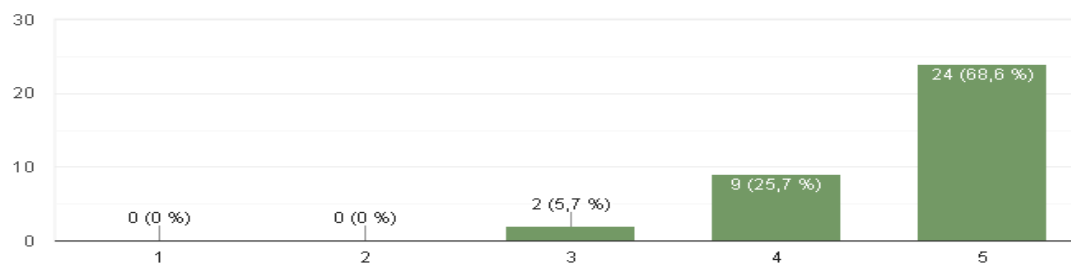
Los administradores, ¿límitan y aclaran la autoridad funcional?

35 respuestas



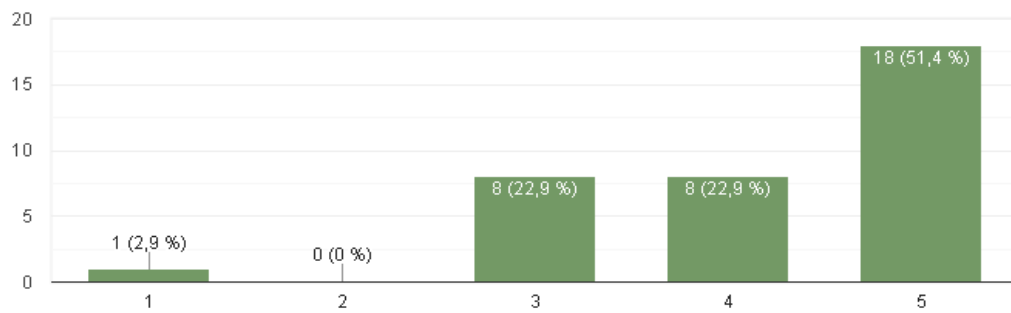
Los administradores, ¿utilizan los departamentos de servicio de manera eficaz y eficiente?

35 respuestas



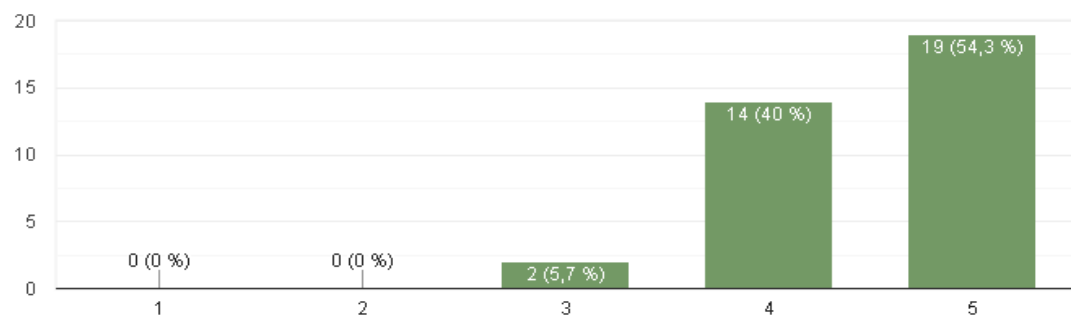
La empresa, ¿está libre del exceso de niveles organizacionales?

35 respuestas



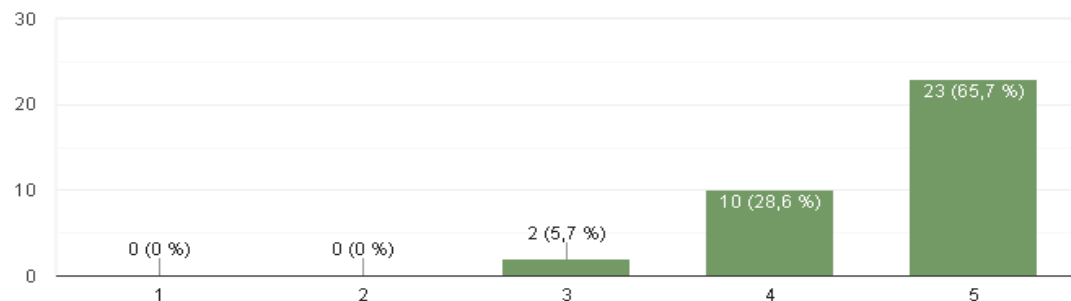
Los administradores, ¿recurren a los comités u otras juntas sólo cuando son superiores a las decisiones individuales?

35 respuestas



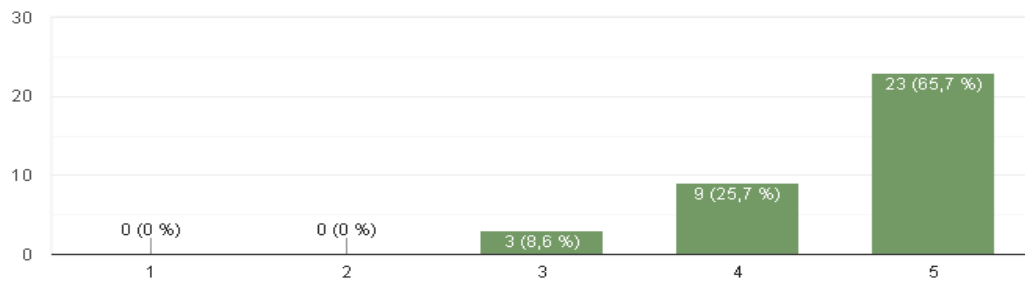
Los administradores, ¿se aseguran de que los comités u otras juntas estén precedidos de la agenda, la reunión de información, el análisis y las propuestas concretas apropiadas?

35 respuestas



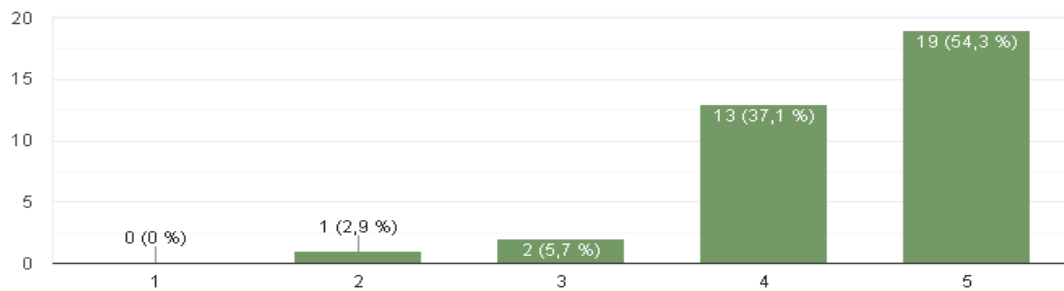
Los administradores, ¿distinguen entre las líneas de autoridad y las líneas de información?

35 respuestas



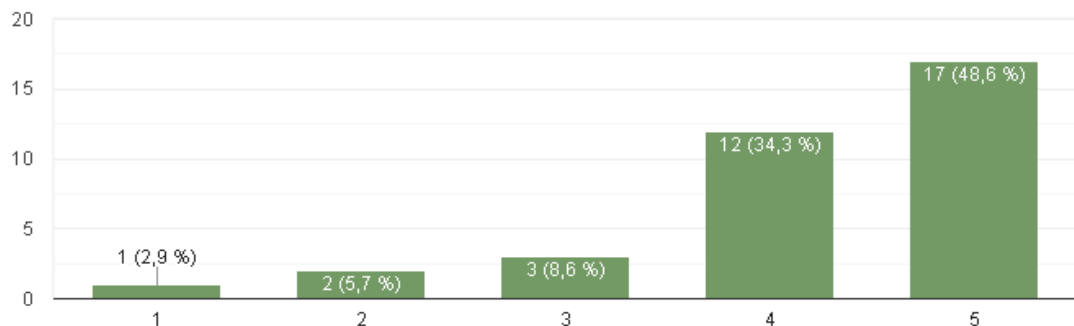
Los administradores, ¿asumen total responsabilidad por la integración de personal al departamento (aun cuando se valgan de la ayuda del departamento de personal)?


35 respuestas



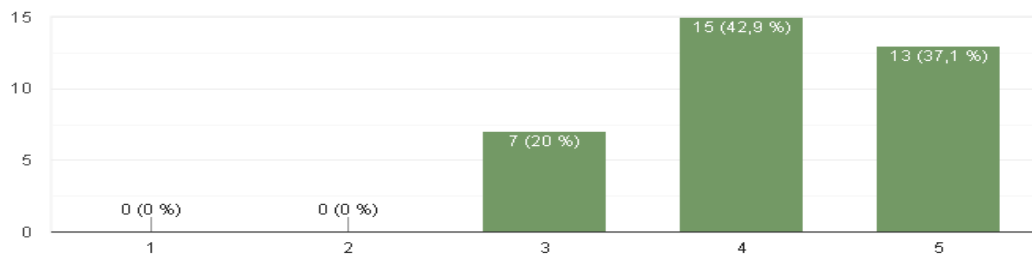
¿Hace ver claro la compañía que cada puesto en el departamento está disponible para el individuo mejor calificado, ya sea que éste provenga de dentro o fuera de la empresa?

35 respuestas



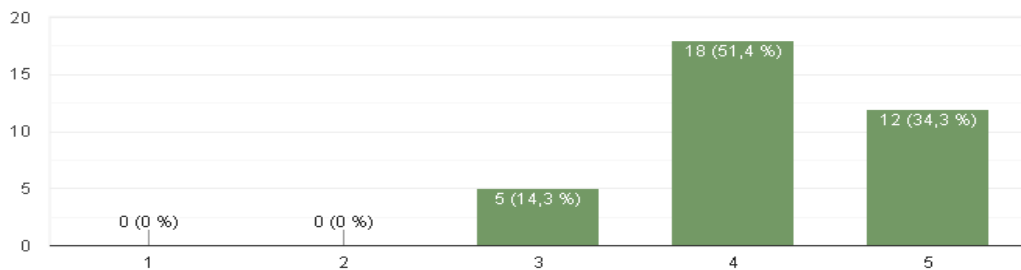
Los administradores, ¿se aseguran de que a los subordinados se les den oportunidad es de capacitarse para ocupar mejores puestos? 

35 respuestas



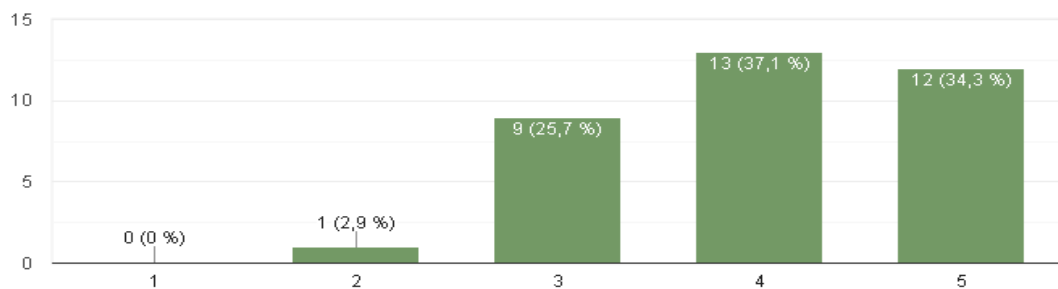
Los administradores, ¿siguen los métodos apropiados para capacitar y desarrollara sus subordinados?

35 respuestas



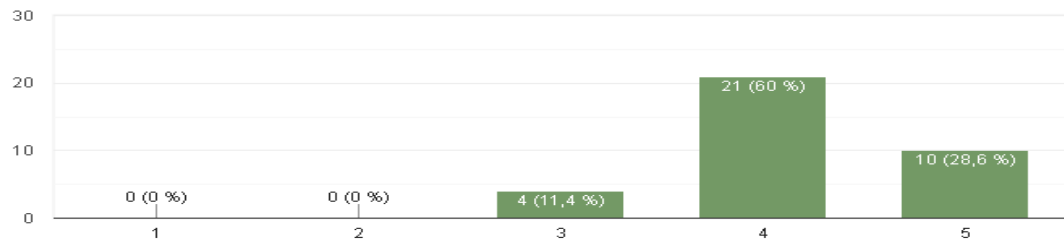
Los administradores, ¿realizan una función instructora y de tutela efectiva sobre sus subordinados?

35 respuestas



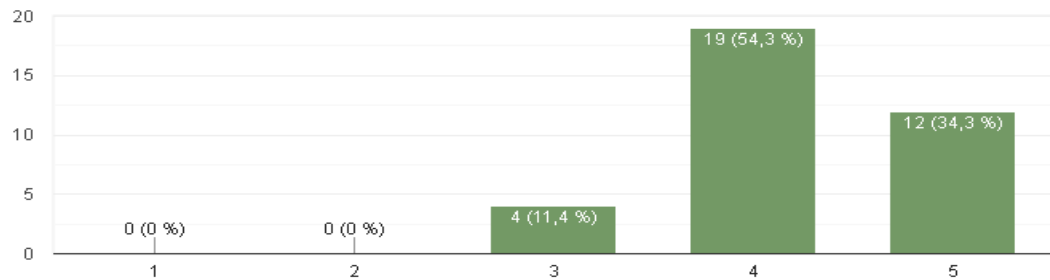
Los administradores, ¿hacen una apreciación objetiva y regular de sus subordinados sobre la base de su desempeño contra metas preestablecidas?

35 respuestas



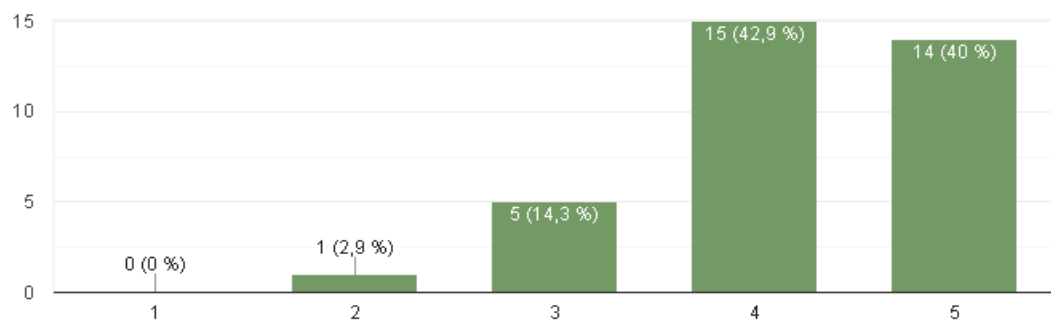
Los superiores, ¿hacen una apreciación objetiva y regular de sus administradores conforme a sus capacidades para planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar?

35 respuestas



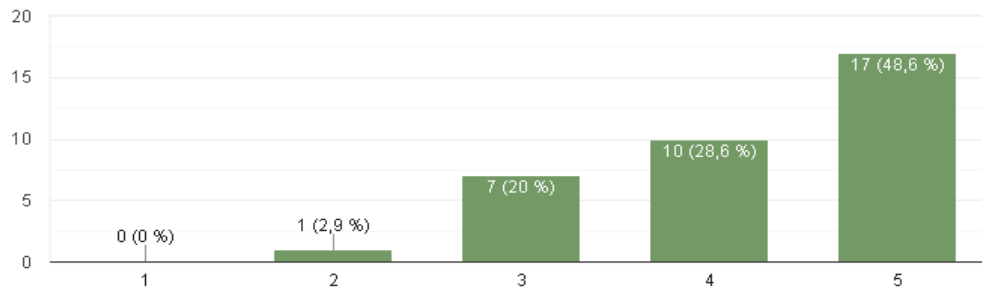
Los administradores, ¿utilizan las apreciaciones como medios para ayudar a los subordinados a mejorar su desempeño?

35 respuestas



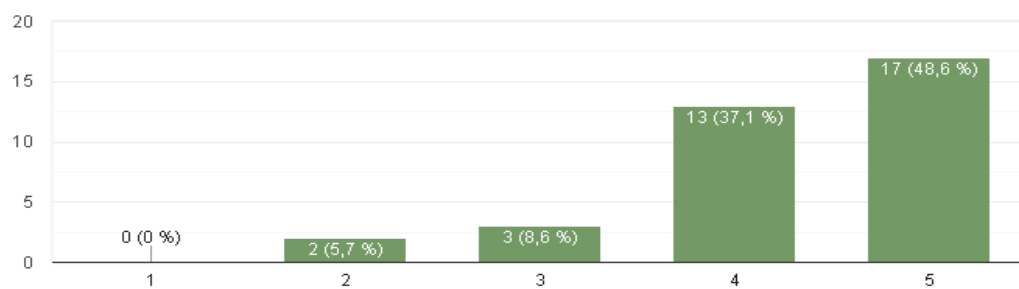
Los administradores, ¿seleccionan a sus subordinados o recomiendan la promoción de éstos sobre la base de la apreciación objetiva de su desempeño?

35 respuestas



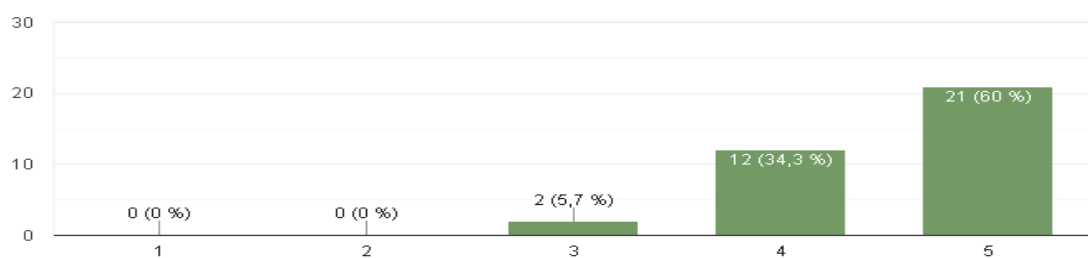
La organización, ¿brinda una compensación y condiciones de trabajo adecuadas y motivadoras?

35 respuestas



Los administradores, ¿evalúan y desarrollan a la unidad organizacional completa?

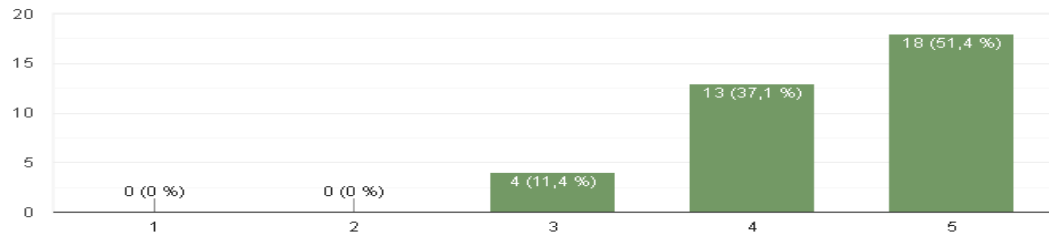
35 respuestas



Los administradores, ¿entienden qué es lo que motiva a los subordinados y tratan de crear un ambiente en el que el personal sea productivo?

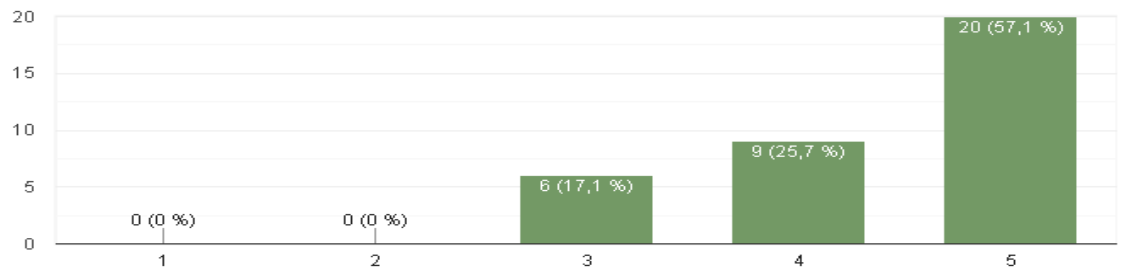


35 respuestas



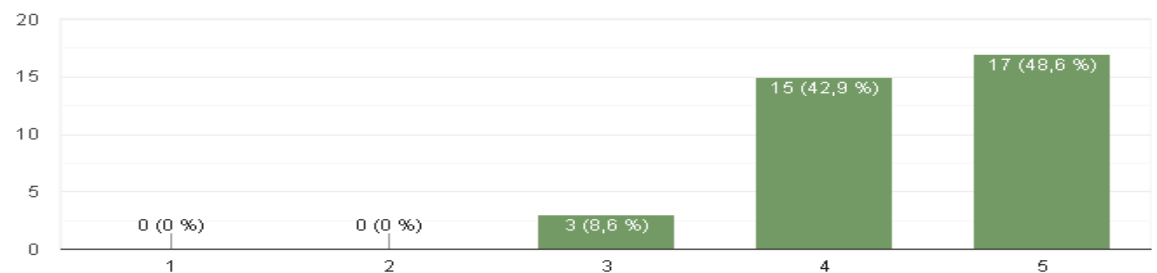
Los administradores, ¿dirigen a los subordinados de modo que éstos reconozcan que sus intereses personales y los de su compañía o departamento están en armonía (aunque no sean necesariamente los mismos)?

35 respuestas



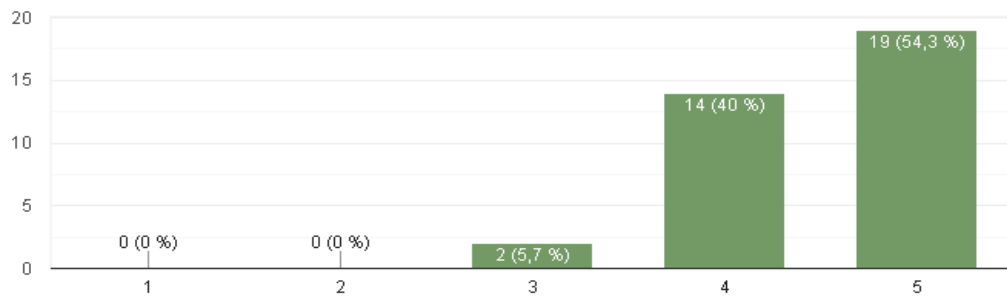
Los administradores, ¿dan instrucciones claras que sean por completo comprensibles para sus subordinados?

35 respuestas



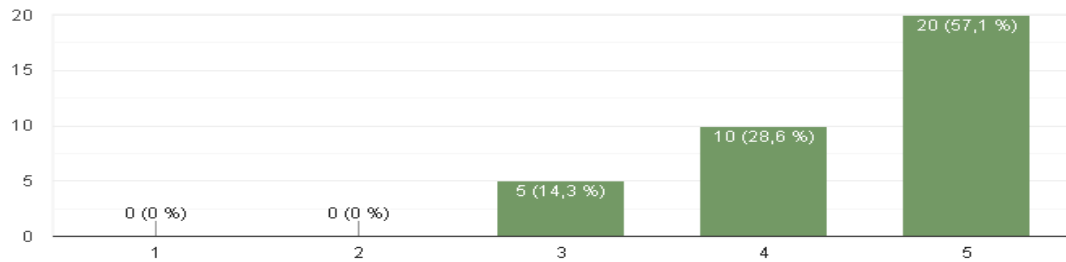
Los administradores, ¿emplean técnicas eficaces y eficientes de comunicación?

35 respuestas



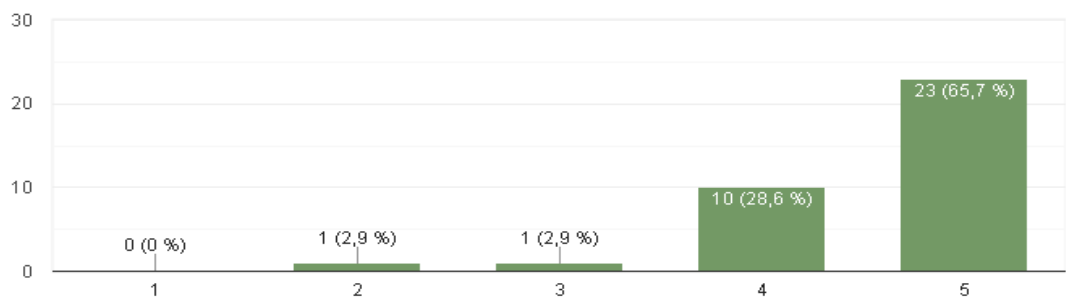
Los administradores, ¿tienen la cantidad apropiada de contacto personal directo?

35 respuestas



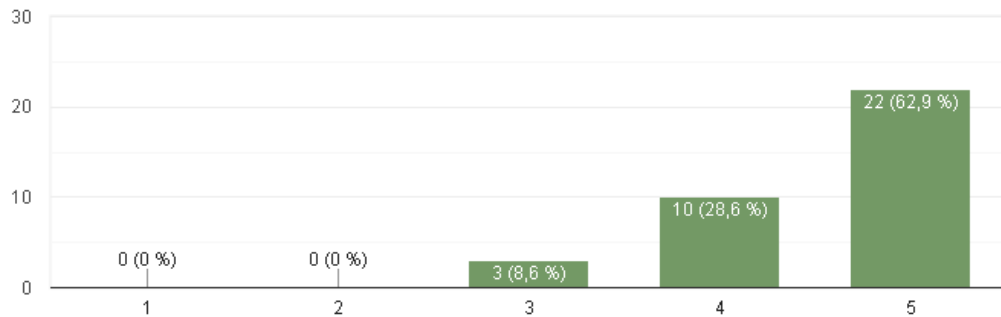
Los administradores, ¿crean un ambiente en el que se aliente a las personas a sugerir innovaciones en las áreas de productos, procesos, marketing u otras?

35 respuestas



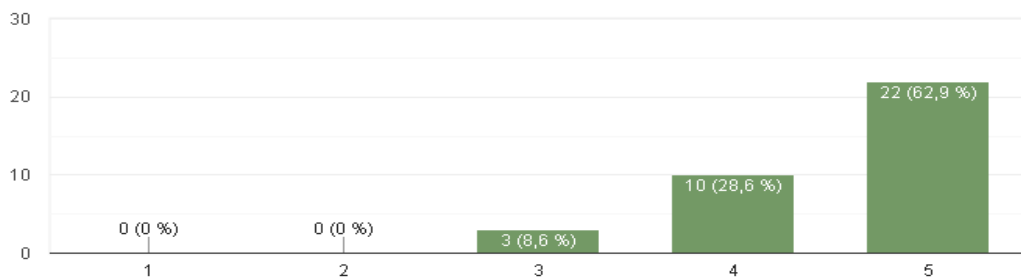
Los administradores, ¿son receptivos a las ideas y sugerencias, ya vengan de superiores, personas del mismo nivel en la organización, subordinados o clientes?

35 respuestas



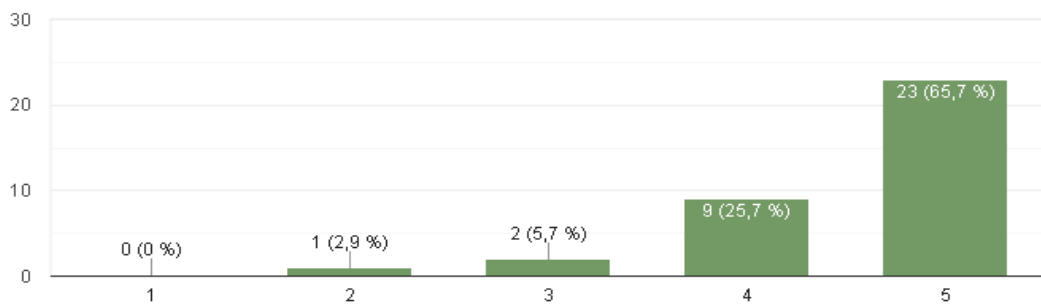
¿Están los subordinados (administradores y no administradores) en libertad de sugerir cambios en objetivos, políticas, programas o decisiones?

35 respuestas



Los subordinados, ¿pueden acceder fácilmente a sus superiores para tratar sus problemas y obtener orientación?

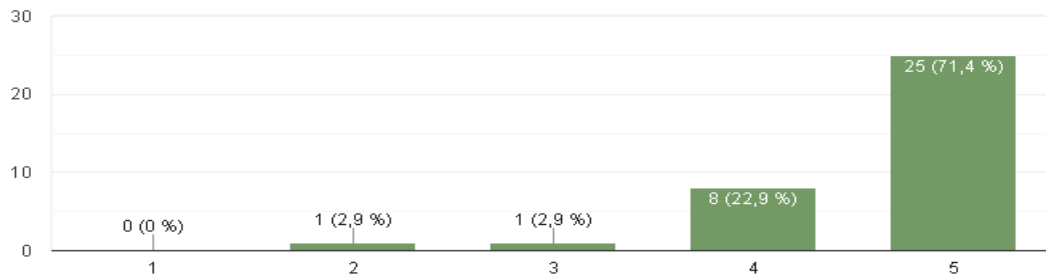
35 respuestas



Los administradores, ¿ayudan a sus subordinados a orientarse por los programas, los objetivos y el ambiente organizacional de la compañía?

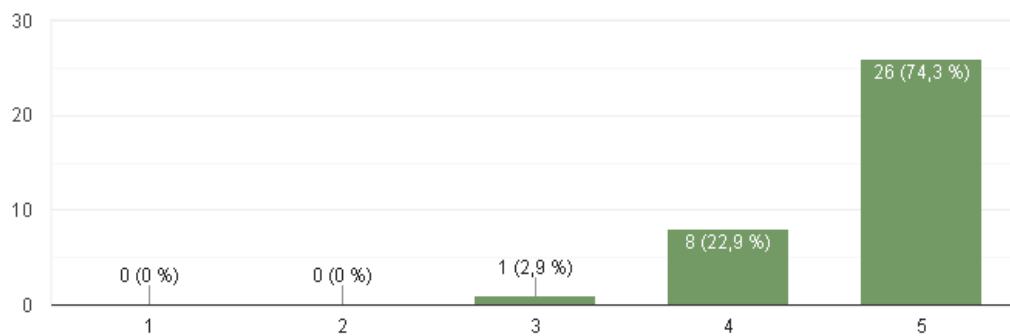


35 respuestas



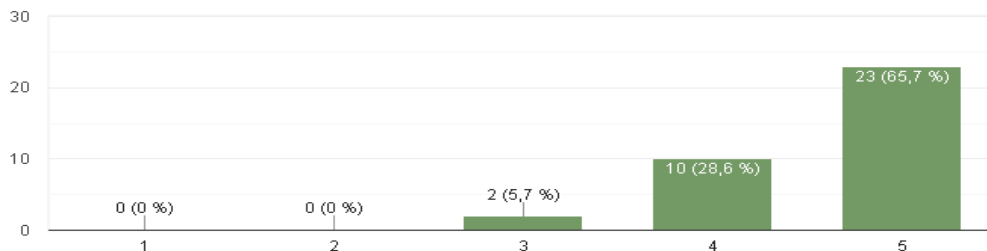
Los administradores, ¿ejercen un liderazgo participativo y, cuando es necesario, una dirección con autoridad?

35 respuestas



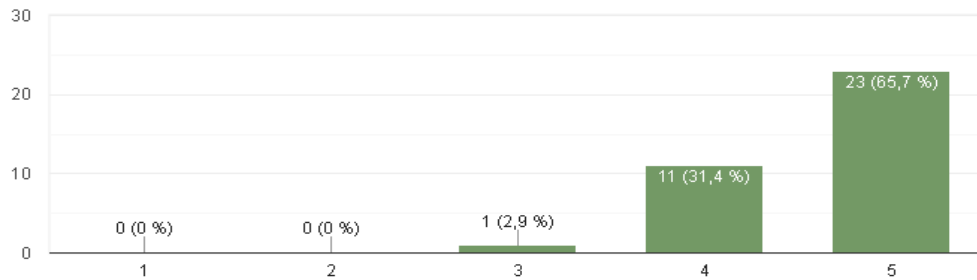
En general, ¿los administradores son eficaces como líderes? (¿tienen la capacidad para reunir a hombres y mujeres e impulsarlos hacia un propósito común?)

35 respuestas



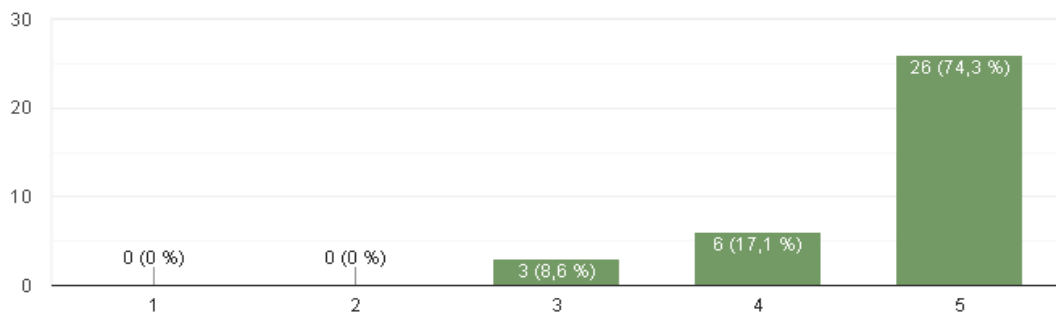
¿Con qué efectividad los administradores crean técnicas de control y estándares que reflejen los planes?

35 respuestas



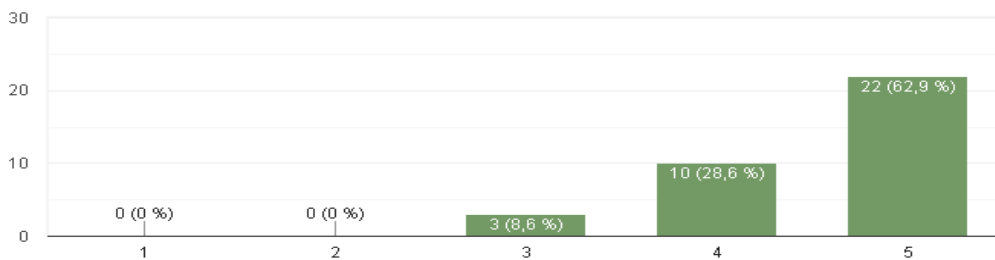
Los administradores, ¿aplican técnicas de control, en lo posible, para prever desviaciones de los planes (lo que se llama control preventivo)?

35 respuestas



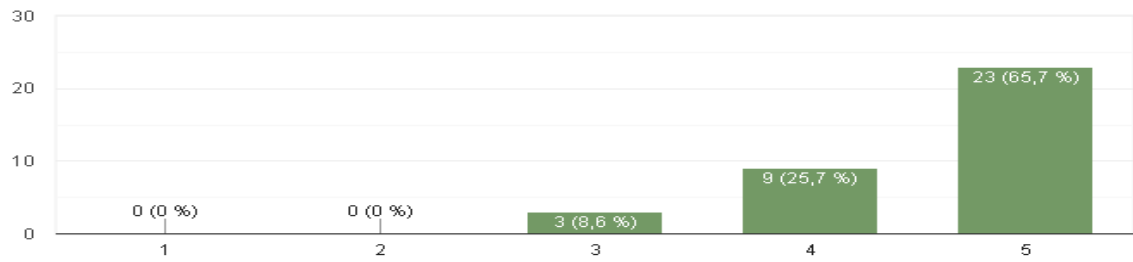
Las técnicas de control e información, ¿avisan con prontitud de las desviaciones de los planes?

35 respuestas



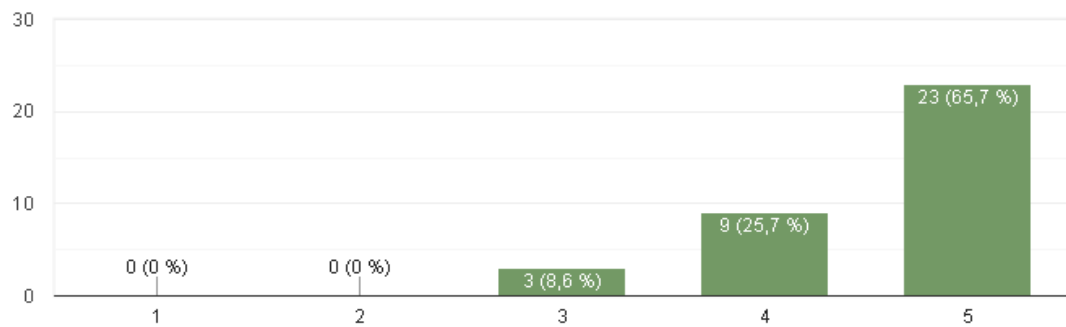
Los administradores, ¿desarrollan una información de control objetiva o verificable y se apoyan en ella?

35 respuestas



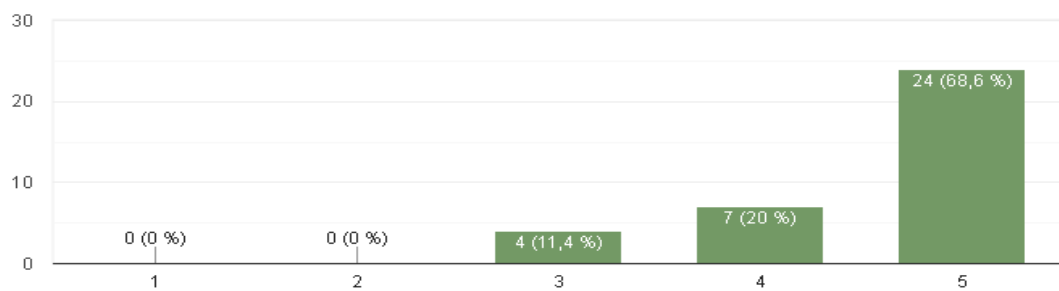
Los controles, ¿señalan las excepciones en puntos cruciales?

35 respuestas



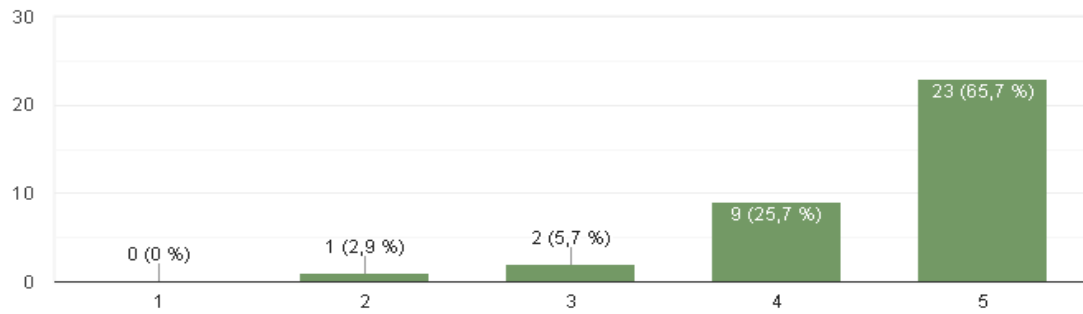
Las técnicas y la información de control, ¿se diseñan de modo que muestren exactamente dónde se producen las desviaciones en las organizaciones?

35 respuestas



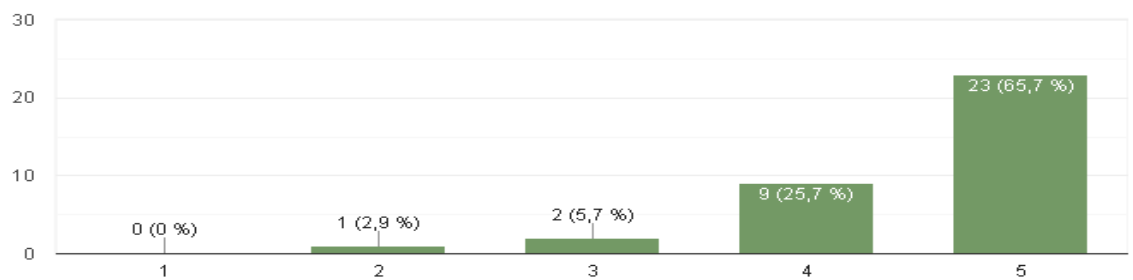
¿Son comprensibles las técnicas y la información de control para quienes tienen que emprender la acción?

35 respuestas



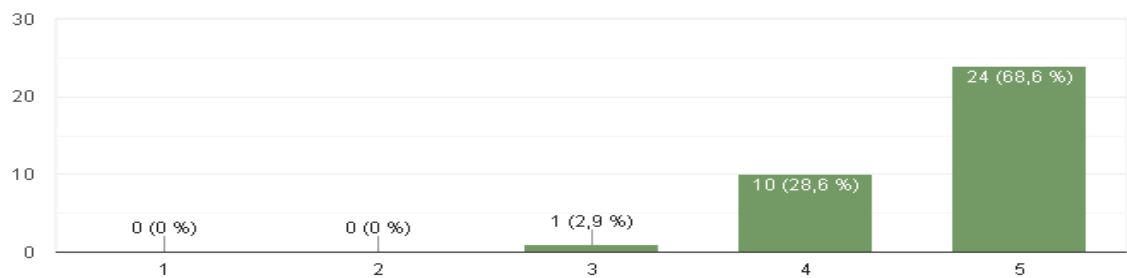
Los administradores, ¿emprenden acciones prontas cuando se producen variaciones no planeadas en el desarrollo?

35 respuestas



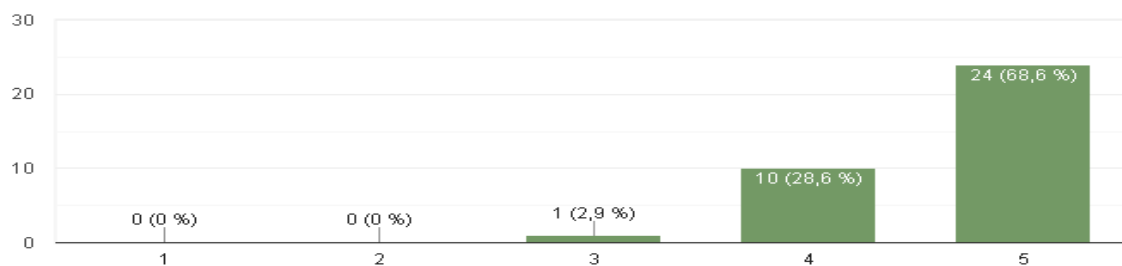
Los administradores, ¿se mantienen al tanto de las nuevas técnicas de planeación y control, y las utilizan?

35 respuestas



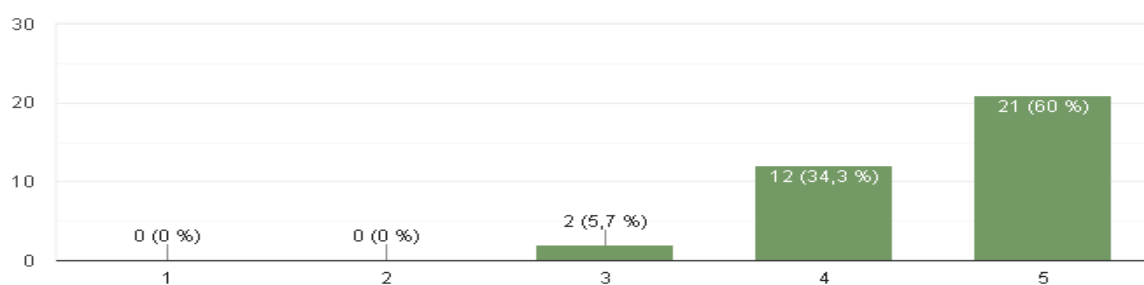
Los administradores, ¿ayudan a los subordinados (mediante la utilización de objetos verificables) a ejercer el autocontrol y la autodirección?

35 respuestas



Los administradores, ¿mantienen informados a sus superiores de problemas significativos de la operación y sus causas, y de los pasos que se están dando para corregirlos?

35 respuestas



ANEXO D: RESULTADO DE LAS ENTREVISTAS

¿Cuáles son las principales funciones del área de Operaciones de Diners Club del Ecuador?

El Área de Operaciones es la parte neurálgica o medular de la empresa ya que es donde se realizan las siguientes actividades:

- Control interno de todos los procesos de facturación de las tarjetas de crédito, cargos, intereses, inversiones, préstamos, seguros y servicios que la entidad ofrece.
- Elaboración de las tarjetas de crédito en las diferentes marcas que administra el negocio, haciendo que se cumplan los tiempos más cortos en la personalización y salida a distribución de las mismas.
- Seguimiento de entrega y activación de las tarjetas entregadas a los clientes.
- Solución y administración eficiente de los reclamos de los clientes por los servicios ofrecidos por el Negocio.
- Administración de la facturación y requerimientos de clientes en el exterior.
- Administración correcta de los insumos e información para la correcta custodia de los plásticos vírgenes.
- Administración de las inversiones.
- Administración de los préstamos preferenciales.
- Administración y priorización de las automatizaciones internas.

¿Cuáles son los objetivos del área de Operaciones de Diners Club del Ecuador a corto y mediano plazo? ¿Cómo miden el cumplimiento de los mismos?

Los objetivos del Área de Operaciones son:

A corto plazo:

Garantizar que los productos que se ofrece la empresa sean los que realmente recibe el cliente.

Garantizar que las cuentas y los valores estén debidamente cuadradas y consistentes.

Garantizar la correcta afectación de los valores en la facturación de cada uno de los clientes.

Garantizar que todos los requerimientos de clientes dentro y fuera del país haya sido atendido en los tiempos establecidos para los mismos.

Priorizar de manera objetiva la implementación tecnológica.

Garantizar la satisfacción del cliente.

A largo plazo:

Minimizar el tiempo de respuesta en los requerimientos de cliente.

Eliminar los reprocesos.

¿Cómo miden el cumplimiento de los mismos?

El cumplimiento de los mismos se lo mide mediante pruebas globales, que son básicamente un comparativo general de los resultados entregados de manera automática por medios electrónicos y las muestras, cuadros, controles, análisis y resultados de los seguimientos de los procesos sensibles.

Estos resultados son comparados con los planteados a inicio de cada año, haciendo la revisión mensual y ajustando de manera inmediata los procesos y los departamentos u oficinas que están afectando de manera directa e los resultados

¿Cuáles son los principales retos a la hora de administrar los procesos del área de Operaciones de Diners Club del Ecuador?

Dentro de los principales retos se puede citar:

- Al transformarnos en una banca digital los controles deben hacerse de manera más automatizada, rápida y eficiente reduciendo y eliminando los reprocesos, identificando los puntos donde pueden generarse errores y eficientizándolos.
- El detectar un error de manera oportuna hará que se pueda actuar de manera más rápida en la solución de los problemas.
- El avance de la tecnología y básicamente la tecnología digital hace que nuestro personal tenga que capacitarse y especializarse en aplicaciones y soluciones digitales.

¿Cómo el área de Operaciones puede verse afectada por los avances tecnológicos?

¿Considerar que tiene los mecanismos adecuados para mantenerse en la vanguardia?

Los avances tecnológicos traen a la par un sinnúmero de problemas que deben ser resueltos de manera objetiva, el principal para el Negocio es el tema de los fraudes informáticos o tecnológicos.

El Área de Operaciones se podría ver afectada si no existieran los debidos controles en el sistema, haciéndole vulnerable.

Los accesos no autorizados a las bases de datos de clientes, que ocasionarían pérdidas de información sensible y daños reputacionales, incluso pérdidas monetarias y daño de imagen de la empresa.

Aun cuando se cuente con los mejores sistemas informáticos y de control sobre cada uno de los accesos a la información de los clientes y aunque el Área de Operaciones tiene los mecanismos para estar a la vanguardia siempre existirá un pequeño porcentaje de riesgo ya que se debe indicar que todos los procesos son administrados por personas.

Frente a los nuevos retos y los cambios que está sufriendo el sector ¿Qué considera que debe incorporar en su gestión para mejorar el desempeño de su área?

Se ha dado un paso muy grande en este aspecto, y es que se cambió radicalmente la política interna:

- En el tema de recurso humano, se atrae a personal joven con niveles muy altos de conocimiento y perfiles que se adapten rápidamente al giro del negocio.
- Las mediciones de desempeño y productividad son muy exigentes y si el personal no ha logrado alcanzarlos, dará un pie al costado para dar paso al nuevo personal.
- Para mejorar la gestión de Control Interno se implementa sistemas de control automáticos que garantizan un muestreo y resultado eficiente.
- En los temas de procesamiento se ha invertido en nuevos equipos de personalización de tarjetas más rápidos, cumpliendo las normas de los centros de personalización a nivel mundial.
- Para un correcto seguimiento de entrega de los productos que ofrece la empresa se ha implementado Courier especializados en cada ciudad, Courier vip de entrega de tarjetas de segmentos de alto valor.

¿Considera que se ejecutan adecuadamente los procesos con los flujos y manuales establecidos en toda el área de Operaciones?

Los procesos son ejecutados de manera eficiente de acuerdo a los flujos y manuales, y esto se evidencia ya que se hacen recorridos en línea de los mismos de manera frecuente dando enfoque en los de mayor riesgo, garantizando que no se omitan controles y que existe una correcta asignación y cumplimientos en los diferentes niveles que administran el proceso.

Si se detectan incumplimientos, se procede al ajuste y capacitación del personal responsable.

Si existieran actualizaciones, las mismas se las realiza con las debidas revisiones y aprobaciones.

Para garantizar que se cumplan todos los controles inmersos en los procesos los recorridos son realizados entre departamentos, generando un tema de enriquecimiento del conocimiento y un nivel crítico y asertivo del proceso.

¿Cómo el área capacita y motiva a su personal?

El tema de la capacitación se lo hace de manera focalizada primeramente en los niveles jerárquicos más altos, y se transmite el conocimiento a través de talleres donde el conocimiento es compartido y evaluado.

La forma de motivación del personal es ofreciéndoles planes de carrera y crecimiento de manera horizontal y vertical considerando que el Área de Operaciones es la que administra 7 departamentos y alrededor de 400 personas a nivel nacional, los puestos y oportunidades son muy evidentes y demandadas por el personal.

¿Qué cambios considera que debería realizar el área de operaciones para mejorar su productividad?

Al ritmo vertiginoso como se va desarrollando el Negocio de la Banca digital, se debe considerar realizar cambios en la plataforma y en el sistema que controle el input de la información del cliente.

Si garantizamos una data limpia y sin errores, garantizaremos un proceso rápido y eficiente de los servicios del cliente llevando a tener su mejor experiencia con nuestros productos, garantizando a la vez la fidelidad del mismo.

GERENCIA NACIONAL DE OPERACIONES

Matriz modelo de Gestión por Procesos

MAPA DE ESFUERZOS, ALCANCES, RIESGOS Y MEDICIÓN

				Real	Esperado
División <i>(Seleccionar nombre de la División del CS)</i>	Área <i>(Especificar nombre del área responsable del Proyecto)</i>	Tipo de Proyecto <i>(Institucional/Táctico)</i>	Nombre del Proyecto <i>(Detallar nombre corto del Proyecto)</i>		
Diners Club	TECNOLOGIA	Institucional	Proyecto Chip - Pin Pad Soluciones Propias	70%	80%
Tecnología	DISEÑO Y ENTREGA DEL SERVICIO	Táctico	Modernización de herramienta Peoplesoft	80%	80%
Tecnología	CONTROL TECNOLÓGICO	Táctico	Recertificación PCI DSS 2017	100%	100%

Tecnología	PRODUCCION Y SERVICIOS	Táctico	Contingencia para Redes Internacionales (DINERS/VISA /MASTERCARD)	100%	100%
Tecnología	PRODUCCION Y SERVICIOS	Táctico	Proyecto de Implementación de contingencia Fase 1 y Fase 2 Guayaquil	60%	60%
Diners Club	TECNOLOGIA	Institucional	Omnicanalidad	100%	100%
Diners Club	TECNOLOGIA	Institucional	Seriva	100%	100%
Diners Club	TECNOLOGIA	Institucional	Core de Tarjetas de Crédito (Switch-Adquierecia)	100%	100%
Diners Club	TECNOLOGIA	Institucional	Software Core bancario	100%	100%
Diners Club	TECNOLOGIA	Institucional	Proyecto Piloto Banca Digital	85%	90%
Diners Club	Administrativo	Institucional	Remodelación de Oficinas	100%	100%
Diners Club	TECNOLOGIA	Institucional	Actualización herramienta CTI para Outbound	100%	100%

GPR	SOLUCIONES FUNCIONALES	Táctico	Entrega de parametrizaciones	85%	90%
GPR	SOLUCIONES FUNCIONALES	Táctico	Documentación del Software	100%	100%
GPR	CANALES ALTERNATIVOS	Táctico	Servidor de Consulta	100%	100%
Administrativo	Adquisiciones y procesamiento	Táctico	Estrategia de Abastecimiento y Negociación: Introducción del Sourcing Process o Strategic Sourcing en la Organización.	100%	100%
Administrativo	Adquisiciones y procesamiento	Táctico	Mejoras y estabilización del RP Fase II	100%	100%

Administrativo	Adquisiciones y procesamiento	Táctico	Racionalización y Administración del Gasto	70%	75%
Administrativo	Operación de Bienes	Táctico	Afinación del Sistema de control de llamadas – PC Sistel-	70%	75%
Administrativo	Operación de Bienes	Táctico	Racionalización y control de los consumos de telefonía móvil	70%	75%
Administrativo	Operación de Bienes	Táctico	Optimización de las bodegas de Activos Fijos	70%	75%
Administrativo	Operación de Bienes	Táctico	Optimización Flota Dineros	70%	75%
Administrativo	Operación de Servicios	Táctico	Gestión de reducción del costo de impresión y fotocopiado	70%	75%

Administrativo	Operación de Servicios	Táctico	Depuración de cajas de documentación departamental	70%	75%
Administrativo	Operación de Servicios	Táctico	Gestión de reducción de costos de Movilización	70%	75%
Administrativo	Operación de Servicios	Táctico	Reestructuración del servicio de digitalización	70%	75%
Administrativo	Operación de Servicios	Táctico	Optimización de tiempo en el servicio de administración y custodia de documentos	70%	75%
Administrativo	Operación de Servicios	Táctico	Implementación del módulo de control documental en el sistema JDE one	100%	100%
Administrativo	Seguridad Empresarial	Táctico	Reestructuración del modelo de seguridad Empresarial	100%	100%
Administrativo	General	Táctico	Automatización de procesos	70%	75%

Administrativo	General	Táctico	Programa de formación y desarrollo de back ups:	70%	75%
Operaciones	Control Operativo	Táctico	Digitalización , almacenamiento y accesibilidad a consulta de registros contables diarios para Bancos Asociados	100%	100%
Operaciones	Control Operativo	Táctico	Emisión de estados de cuenta como otros documentos emitidos por instituciones financieras	100%	100%
Operaciones	Control Operativo	Táctico	Emisión e inclusión de comprobantes de retención saldo a favor autoimpresor estados de cuenta	100%	100%
Operaciones	Intercambio	Táctico	Eliminación de requisitos de documentación acorde con la Reglas Internacionales	98%	100%
Operaciones	Intercambio	Táctico	Ejecución de proceso de Facturación Incoming, con unificación de ciclos.	100%	100%

Operaciones	Gestión y Soporte	Táctico	Implementación proceso de comunicación electrónico de regularización de habilitantes	100%	100%
Operaciones	Gestión y Soporte	Táctico	Estandarizar el porcentaje de daños en función de los índices internacionales.	64%	64%
Operaciones	Procesamiento	Táctico	Pagos a comercios por unificación de forma de liquidación de código largo a código único en todas las marcas	50%	50%
Operaciones	Procesamiento	Táctico	Optimización de la Facturación Manual a Captura Electrónica en un 100%.	55%	55%
Operaciones	Procesamiento	Táctico	Implementación de sistema SERIVA CAPTACIONES	52%	74%
Operaciones	Procesamiento	Táctico	Reportes pendientes en SERIVA de PASIVOS	87%	81%
Operaciones	Regional	Táctico	Autorización OFF LINE comprobantes	92%	100%

Operaciones	Regional	Táctico	Afiliar a Factura Electrónica a los socios con estados de cuenta físicos.	53%	53%
Operaciones	Regional	Táctico	Migración al autoservicio los comercios que reciben liquidaciones	40%	50%

