



UNAPÉC
UNIVERSIDAD APÉC

Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales
Escuela de Administración

**“REDISEÑO DEL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN Y ENTREGA DE PLÁSTICOS EN
UNA INSTITUCIÓN BANCARIA, AÑO 2017”.**
CASO: BANCO MONETARIO DOMINICANO.

Sustentada por:

Jennifer Cristina González	2013 – 1181
Estely Moreno Núñez	2014 – 1226
Ambar Hernández Núñez	2015 – 0463

Asesores:

Lic. Alis Medina
Licda. Carolyn Feliz

Monografía para optar por el Título de:

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Santo Domingo, D. N.
Julio, 2018

Índice Temático

Introducción	ii
---------------------------	----

Capítulo 1. Historia y Evolución de las Tarjetas ofrecidas por las Instituciones Bancarias

1.1 Surgimiento de la Tarjeta de Crédito a Nivel Mundial.	1
1.2 Historia de la Tarjeta de Crédito en República Dominicana.	6
1.3 Importancia y uso actual de las Tarjetas de Crédito.....	8
1.4 Otros conceptos relacionados a las Tarjetas.	9
1.5 Cómo se usan las Tarjetas y cuáles son sus Beneficios.....	10
1.6 Beneficios de las Tarjetas de Crédito.....	12
1.7 Beneficios para el Establecimiento.....	13
1.8 Importancia de las Tarjetas de Créditos a Nivel Nacional e Internacional.	14
1.9 Principales conceptos de un Sistema de Distribución y Entrega de Plásticos.....	16
1.10 Definición de Sistema de Distribución y Entrega de Plásticos.	17
1.11 Beneficios y Utilidades de un correcto Sistema de Distribución y Entrega de Plásticos.....	18
1.12 La Importancia de la Distribución y Entrega de Plásticos en el Servicio al Cliente.	20

Capítulo 2. Los Principales Emisores de Plásticos en la República Dominicana.

2.1 Banco Popular Dominicano.....	23
2.1.1 Breve Reseña.....	23
2.1.2 Organización y Funciones del Banco Popular	24
2.1.3 Sistema de Distribución y Entrega de Plásticos en el Banco Popular.	24
2.2 Banco Múltiple BHD León.	26

2.2.1 Breve Reseña	26
2.2.2 Organización y Funciones.....	27
2.2.3 Sistema de Distribución y Entrega de Plásticos.....	29
2.3 Banco De Reservas, BANRESERVAS.....	30
2.3.1 Breve Reseña	30
2.3.2 Sistema de Distribución y Entrega de Plásticos.....	31

Capítulo 3. Breve Reseña Histórica del Banco Monetario Dominicano y su incursión en los Servicios de Tarjetas.

3.1 Surgimiento del Banco Monetario Dominicano.	33
3.2 Organización y Composición de las Principales Áreas del Banco.	33
3.3.1 Estructura Organizacional	38
3.4 Productos y Servicios ofrecidos por el Banco Monetario Dominicano.....	41
3.4.1 Diferentes Tipos de Tarjetas Emitidas y Distribuidas por Banco Monetario Dominicano	44

Capítulo 4: El Departamento de Distribución y entrega de plásticos del Banco Monetario Dominicano.

4.1 Funciones del Departamento de Distribución y Entrega de Plásticos.	46
4.2 Análisis y Evaluación del proceso actual de Distribución y Entrega de Plásticos.....	46
4.3 Análisis FODA del proceso de Distribución y Entrega de Plásticos.	46

Capítulo 5: Propuestas de Mejora para el Rediseño del Sistema de Distribución y Entrega de Plásticos en el Banco Monetario Dominicano.. 46

Conclusiones	iii
Bibliografía Consultada	iv

Dedicatorias

A DIOS:

Por haberme dado la Fe y por permitirme haber llegado hasta éste momento tan importante de mi formación profesional.

A MI MADRE YENIS PÉREZ MATOS:

Por ser la persona más importante que me ha ayudado a ser quién soy y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional. Gracias a ti por llevarme hacia el logro de esta meta que sin tu apoyo y comprensión no hubiese sido posible. ¡Te adoro!

A MI PADRE FERNANDO GONZÁLEZ DE LA ROSA:

Por darme sus consejos y apoyarme desde el principio hasta culminar este trayecto con éxito.

A MI ESPOSO JOSÉ DAVID PÉREZ:

Por estar siempre a mi lado dándome el soporte y la motivación para culminar mi carrera. ¡Te amo!

Jennifer Cristina González

A DIOS:

Por cada día bendecirme dándome la fortaleza para seguir adelante y nunca abandonarme durante este viaje que me ha brindado tantas experiencias y aprendizajes.

A MIS PADRES PEDRO JULIO MORENO Y MARIA ESTELA NUÑEZ:

Por los valores que me han inculcado, por acompañarme en mis momentos de debilidad y ayudarme a levantar cuando creí que todo mi mundo se iba desboronar. También por tenerme paciencia y brindarme su cariño. Muchas Gracias por su apoyo incondicional desde el primer día sin ustedes este sueño de ser Licenciada no sería posible. Por eso y mucho más Mil Gracias. ¡Los Amo!

A MI FAMILIA:

A mi familia abuelos, tíos y primos por acompañarme en esta hermosa trayectoria y ayudarme cuando los necesite con cada proyecto. ¡Mis logros son los suyos!

A MIS AMIGOS:

A todos mis amigos Jessenia, Walter, Lowenny, Riwildon, Daniel, Cesar, Ambar, Jennifer y Compañeros del trabajo por apoyarme, comprenderme, darme fuerzas y creer en mí cuando yo misma no lo hacía. ¡Muchas Gracias y comparto este logro con ustedes!

Estely Roselin Moreno

A DIOS:

Por ser mi motor cada día y enseñarme a poner tomo en manos tuyas, por darme la fortaleza, la sabiduría y el discernimiento para mantenerme firme y enfocada en lograr lo que me propongo bajo tus cimientos. Por ser mi mayor apoyo en mis caídas y bajas, demostrándome que siempre estas a mi lado y ayudándome a aprender de cada experiencia vivida. Por eso y mucho más, te dedico este proyecto a tu Padre Mío.

A MI MADRE TERESA NUÑEZ:

A mi madre, mi mejor amiga. A ti más que a nadie, te dedico este Proyecto, porque has sido mi mayor apoyo en toda mi vida, siempre has dado TODO para que me forme hasta el día de hoy, y no tengo dudas de que lo seguirás haciendo. Por ser mí sostén cuando me he caído, por ayudarme con tus consejos, por insistirme siempre en que siga enfocada, por tus correcciones, por la EXCELENTE MADRE que has sido desde el día de mi concepción. ¡Te amo!

A MI PADRE DOMINGO HERNANDEZ:

Por brindarme tú apoyo incondicional en los momentos que te he requerido. Por darme alegría cuando te he necesitado, por ser siempre la alegría del hogar y por siempre dejarme saber que cuento contigo siempre. ¡Este logro te lo dedico a ti!

A MIS HERMANAS, ZASHIRA Y CRYSTAL HERNANDEZ:

A ustedes también les dedico este proyecto, porque siempre me brindaron su apoyo y consejos cuando más los necesitaba. ¡Este logro es suyo también!

A MI FAMILIA:

A mi familia, abuelos, tíos, primos y mi querida y especial sobrina Valeria Rodríguez. Les dedico esto a ustedes, porque de una forma u otra, han contribuido a mi formación, dando su apoyo moral y preocupado para que culmine esta etapa tan importante en mi vida.

A MI COMUNIDAD:

Por ser mi apoyo espiritual en todo este tiempo. A ustedes por ser mi ayuda, dándome consejos y aportando su tiempo para mí. A ustedes por compartir conmigo los buenos y malos momentos y darme testimonio que hay un Dios que da todo por mí. ¡Por eso y más, comparto este logro con ustedes!

A MIS AMIGOS:

A mis amigos, Esteban, Liliana, Roselin, Marisel y Oliver. Les dedico este proyecto también a ustedes, porque han sido mi soporte durante toda mi carrera. A ustedes porque me dieron los ánimos cuando más los necesitaba y por siempre demostrarme que estarán ahí, para mí cuando los necesite.

Ambar Stephany Hernández

Agradecimientos

Primero a Dios por haberme dado la fuerza y el valor para culminar esta etapa.

A mis padres, por su ayuda, comprensión y sobre todo mucha paciencia desde el primer día hasta el último.

A mi hermana y demás familiares por ser quienes siempre tuvieron palabras de motivación hacia mí, para realizar este proyecto.

A mi mejor amiga Pamela Gómez, la cual fue parte fundamental de este trayecto, gracias por siempre estar ahí para motivarme a llegar a culminar con éxito este camino que emprendimos juntas.

A mis asesores Lic. Alis Medina y la Licda. Carolyn Feliz por sus enseñanzas, además por el tiempo que siempre tuvieron para nosotras.

A mis compañeras de monográfico Roselin Moreno y Ámbar Núñez por siempre estar, por apoyarme y ayudarme a llegar hacia la meta juntas.

Gracias a todas las personas que me ayudaron de una forma u otra a realizar este proyecto.

Jennifer Cristina González

A Dios por ser mi guía y darme la fe y motivación para continuar cada día.

A la universidad por acogerme en este transcurso y a los profesores por ser ejemplo para nosotras e inculcarnos sus aprendizajes.

A nuestros asesores, el Lic. Alis Medina y la Licda. Carolyn Feliz por apoyarnos y brindarnos sus enseñanzas para la realización de nuestro Trabajo Final de Grado.

Gracias a todas las personas que aportaron y me ayudaron en la finalización de esta hermosa etapa.

Estely Roselin Moreno

A Dios, quiero dar gracias por siempre ser fiel en todo momento para conmigo, por ser mi motor y sostén cada día y por demostrarme que existes y das todo por mí. ¡Gracias mi Dios!

A mis padres y a toda mi familia, les doy las gracias, porque sin su apoyo incondicional, esto no hubiera sido posible, el lograr obtener mi título universitario y más que nada ser Licenciada. Esto se lo debo a ustedes por siempre infundirme la educación y el enfoque de formarme cada día para ser una mejor ciudadana y lograr todo lo que me propongo. ¡Los amo!

A mi tío José Hernández, por ser mi alegría, por ser mi segundo padre, por hacerme saber que la distancia, no es un impedimento para nosotros y que siempre estar ahí para mí, preocupándote por cada detalle que me pase y por formar parte muy especial en mi vida. ¡Muchísimas gracias TÍ!

A Michael Mejías, por siempre apostar a mí, cuando ni yo misma lo hacía, gracias por formar parte importante en mi vida, y por aportar tu granito de arena y llenarme de valor en cada momento. A ti, muchas gracias.

A Rolando García, por ser una pieza clave para poder culminar esta etapa tan importante para mí, y siempre ponerte a disposición mía, para el logro de la misma. Gracias por tu asesoría y por apostar a mí. ¡Muchas Gracias!

Muchas gracias a todas las personas que de una forma u otra se hicieron presente, con su apoyo y siendo mi soporte cada momento para que hoy, culmine esta etapa tan importante en mi vida. ¡Millones de gracias!

Ambar Stephany Hernández

Introducción

A lo largo de esta Monografía, analizaremos el proceso de Distribución y Entrega de Plásticos en una Institución Bancaria, con la finalidad de realizar un rediseño de dicho proceso.

La presente investigación pretende analizar todo el proceso para poder detectar las posibles debilidades o fallas que pueda estar presentado, así como sugerir los posibles cambios, mejoras o modificaciones en sus sistemas actuales. Asimismo, servirá de guía y consulta para estudios posteriores acerca de los diferentes procedimientos de distribución y entrega de plásticos en el sistema bancario nacional.

Dentro del desarrollo del proyecto, realizaremos una breve historia y evolución de los diferentes tipos de tarjetas ofrecidas por las instituciones bancarias, también, expresaremos la importancia y uso actual de las tarjetas de crédito y débito. Se enumerarán y describirán los principales emisores de plásticos en la República Dominicana.

En otro orden, definiremos los conceptos de un sistema de distribución y entrega de plásticos y su funcionamiento en los principales bancos emisores de la República Dominicana. Realizaremos una breve reseña histórica del Banco Monetario Dominicano y su incursión en los servicios de tarjetas, examinando así, la unidad de negocios y operaciones de tarjetas de la entidad financiera.

Finalmente, se explicará el proceso de distribución y entrega de plásticos del Banco Monetario Dominicano, aplicando un análisis FODA al departamento de distribución y entrega de plásticos en dicha institución bancaria.

Capítulo 1. Historia y Evolución de las Tarjetas ofrecidas por las Instituciones Bancarias

Para referirse a la creación y evolución de los diferentes plásticos que ofertan, emiten y distribuyen los bancos emisores, se debe abarcar desde dos acontecimientos diferentes, a nivel mundial y en República Dominicana.

1.1 Surgimiento de la Tarjeta de Crédito a Nivel Mundial.

La tarjeta de crédito o dinero plástico surgió en pleno Siglo XX alrededor del año 1920, cuando la Compañía Norteamericana Western Union creó una placa de metal para sus clientes, la cual le garantizaba la obtención de bienes, servicios y el pago definido. Siguiendo con este concepto se agregaron varios hoteles, almacenes, compañías petroleras y ferrocarrileras quienes emitieron sus propias placas de metal.

No es bien preciso el origen de la tarjeta de crédito. Hay quienes sostienen que se remonta a principios del siglo XX y que surgió en Europa occidental especialmente en Francia, Inglaterra y Alemania, aunque con una aplicación muy reducida, habiéndose posteriormente extendido y tomado auge en los Estados Unidos de Norteamérica (EE.UU.). Es en este país donde nació este instituto y alcanzó su real auge en la década del sesenta.

El surgimiento de la tarjeta de crédito está vinculado al desarrollo de las actividades mercantiles, al auge de la sociedad de consumo y de la contratación en masa, asimismo, como medio destinado a evitar la movilización del dinero en efectivo y a simplificar las actividades de los consumidores. Surge como un instrumento cuya presentación permite aplazar obligaciones de pago en determinadas transacciones.

En el año 1924 la compañía General Petroleum Corporation de California, expide la primera tarjeta de crédito, la cual estaba iniciada para sus empleados y luego al público en general. El año siguiente la misma fue frenado por la caída de la Bolsa de Valores de New York en el año 1929. Este hecho provocó que las cuentas en mora fuesen difíciles cobrarlas y además del volumen de trámites de documentación para la expedición de esta.

El empleo de este tipo de tarjeta desciende durante la crisis de 1929, con la restricción crediticia y el aumento de la morosidad ocasionados por el desplome de la Bolsa de Valores en octubre de ese año. Sin embargo, a partir de 1932 con la nueva era presidencial marcada por Franklin D. Roosevelt en ese año es elegido presidente de los EEUU, que imprimiría un nuevo aire de optimismo y prosperidad a la sociedad americana, se relanzan las tarjetas como un instrumento de promoción de las ventas empresariales.

En el año 1932 ciertas compañías tratan de revivir la tarjeta de crédito introduciendo el Sistema Bell de la Compañía American Telephone y Telegraph, Compañías de Aviación y de Ferrocarriles, todas con sus propios planes de créditos. Sin embargo, en el año 1942 al estallar la segunda guerra mundial, el Federal Reserve Board expidió el Reglamento W, el cual restringía el uso de la tarjeta hasta que terminara la guerra.

En el año 1946 el Flatbush Bank en Brooklyn, New York introdujo el plan Charge It (o cárguelo), el cual consistía en usar vales para hacer compras en los almacenes afiliados al sistema. En el año 1950, grandes cadenas de tiendas como Sears y el Hotel Hilton expidieron tarjetas de crédito a sus clientes para que fuesen usadas en sus propios establecimientos.

A principios de 1949, el Sr. Frank McNamara¹ invitó a varios de sus amigos a un elegante restaurante de Nueva York. Cuando le presentaron la cuenta, advirtió que no traía consigo dinero, por lo que tuvo que convenir con el establecimiento una promesa de pago a futuro. Este incidente llevó a McNamara a pensar en un sistema por el cual una persona pudiera demostrar su respetabilidad de crédito en cualquier lugar que visitara.

En la misma época, pero en la otra costa americana, en California, Alfred Bloomingdale tuvo una idea idéntica, lanzando una tarjeta "Dine and Sign" ("coma y firme"). McNamara y Bloomingdale se encontraron y decidieron unir sus esfuerzos, dicha fusión nació la tarjeta Diners Club, que se estableció a nivel nacional en EEUU.

Fue la inaugural tarjeta acreditativa mundial, del tipo Travel & Entertainment. En sus orígenes, los adherentes no facilitaban una verdadera tarjeta. Los titulares recibían un carné de cartón con talonario, donde figuraban los establecimientos que daban crédito a los portadores de estos talonarios.

En ese mismo año el señor Ralph Schneider se une a McNamara y forman una empresa que garantizaba a un número determinado de restaurantes el pago de los consumos de los miembros de un club formado por ellos, siendo esto a cambio de una comisión cobrada por los restaurantes, más la suma a pagar por los miembros de dicho club.

Luego expandieron este servicio a los hoteles, Líneas Aéreas, Clubes Nocturnos, Tiendas por Departamentos y Rent-Card. De esta forma se desarrolla la primera tarjeta para viajes y entretenimientos.

¹ Frank MacNamara es considerado uno de los principales fundadores del concepto de tarjeta de crédito. La revista Life magazine lo nombró uno de los 100 hombres más influyentes del siglo XX.

Más adelante este plan se expandió por todos los Estados Unidos. Ante la demanda de sus clientes norteamericanos, los cuales viajaban constantemente al extranjero fue aceptada en México e Inglaterra en 1951, en Francia y España en 1953 y para el año 1969 fue aceptada en Rusia.

En el año 1958 siguiendo este ejemplo surgió American Express y Carte Blanche. La tarjeta internacional American Express fue consecuencia del éxito de Diners Club, la cual llega a llamarse T and E Card, tarjeta para viajes y diversiones.

American Express Company, que inclusive y en esos momentos se encontraba dedicado únicamente a la actividad de agencia de viajes y emitía cheques de viaje para sus clientes, crea en 1958 su propia marca de tarjetas, dentro de la línea de Travel and Entertainment. Le sigue Carte Blanche creada en 1959 por la cadena hotelera Hilton. American Express en la década de los 80 empezó a desplazar a Diners Club.



En el año 1966 bancos en Boston, Philadelphia, Seattle, Portland, Honolulu y Columbus expidió la tarjeta Bank Americard, como respuesta a la competencia. Luego cuatro bancos de California crearon el programa Master Charge, quienes se unieron a Interbank y le vendieron el nombre de Master Charge.

Por otro lado, Bank Americard buscando solucionar sus problemas operacionales y coordinar las relaciones con sus afiliados internacionales constituyó la National Bank Americard Incorporate (NBI). Luego cambio al Banco LTED, quien cambió de nombre por el de Visa International Service Association (VISA), lanzando el nombre más grande que ha dado la historia de las tarjetas de crédito.

Para el año 1967 Visa contaba con 57,000 oficinas bancarias y 2.2 millones de comerciantes en 117 países miembros de ese programa. También Master Charge a mediados de la década del 1970, realizó cambios en sus siglas para llamarse MasterCard.



Gracias al desarrollo tecnológico constante en el campo de la cibernética se ha logrado que el legendario plástico de identificación haya incorporado una banda magnética que permite acceso a los cajeros automáticos a más de mil doscientos millones de tarjetas que circulan en todo el mundo.

Éste proceso se inició en EEUU primero, luego en Europa posteriormente en Asia y por fin, al resto del mundo interviniendo en el desarrollo de empresas de muy diversas envergaduras y perspectivas, contribuyendo al desarrollo de la economía mundial.

Al 31 de diciembre de 2000 en los EEUU de las tarjetas que circulan, el 72% constituyen tarjetas de crédito y el 28% tarjetas de débito.

Según Visa USA Business Research and Reporting, el mercado de tarjetas está dividido de la siguiente manera: el 50.5% pertenece a Visa; el 25,8 a MasterCard; American Express posee el 17,1 %; Discover con el 5,6% y Diners Club con el 1%.



Respecto al mercado de tarjetas Visa al 30 de junio de 2001 existen en el mundo un billón de tarjetas, las cuales han hecho un volumen total de ventas de \$ 1,9 trillones, existiendo 718, 486 cajeros automáticos visa.

1.2 Historia de la Tarjeta de Crédito en República Dominicana.

La República Dominicana incursiona en el área de las tarjetas de crédito desde la década del 60, cuando la compañía Créditos Comerciales S.A. introdujo al mercado la tarjeta del mismo nombre. Luego ingresó la American Express, de uso internacional. En la década de los sesenta la primera tarjeta de crédito aceptada en República Dominicana fue American Express, tarjeta norteamericana que era utilizada por los turistas en los hoteles, casinos, zonas francas y algunos restaurantes.



La primera tarjeta de crédito emitida en el país para clientes locales fue Créditos Comerciales, S. A. Esto ocurrió en la década de los setenta y ésta era solamente aprobada a personas solventes.

Al ver los capitalistas financieros dominicanos la aprobación del público consumidor, se establecieron nuevas compañías emisoras, conjuntamente con los bancos comerciales que incursionaron en esta área. Así fue como el Banco Condal Dominicano introdujo al mercado la tarjeta de Condalcard, luego llamada Bankcard, siendo ésta la primera tarjeta bancaria dominicana.

Luego otras instituciones bancarias ampliaron el mercado al asociarse con instituciones emisoras de tarjetas de carácter internacional siendo el pionero, el Banco Monetario Dominicano, con las tarjetas Visa y MasterCard.

En el año 1980 surge Credomatic Popular, S.A. y Visa MasterCard, con licencia para emitir tarjetas con doble saldo (RD y US). Luego se incrementa la emisión de las tarjetas de uso local, como Oro, Monetaria, entre otras, todas auspiciadas por financieras. En el año 1985 nace Bancredicard², S.A., con licencia para emitir tarjetas Visa, posicionándose como líder emisor de tarjetas Visa.

²Banco Nacional de Crédito, adquirido en el año 2003 por el Grupo León Jiménez. Hoy opera bajo el Nombre de Banco Múltiple León.

Específicamente el caso de Visa se remonta al año 1981, cuando en el país se emitió la tarjeta de crédito Clásica. Mientras la tarjeta Oro, se emitió por primera vez en 1985 y la Visa Electrón en 1996, a través del Banco Nacional de Crédito.

La tarjeta Empresarial se emitió por primera vez en 1991 por el Banco Monetario Dominicano. El auge y el desarrollo de las tarjetas de crédito fue tan rápido, que para el 1988 existían once bancos locales que emitían tarjetas de doble saldo, principalmente Visa, y el incremento de las tarjetas locales también era mayor. Este desarrollo seguirá aumentando en el futuro, en vista de que este sistema de pago es más práctico y prestigioso que el dinero en efectivo.



1.3 Importancia y uso actual de las Tarjetas de Crédito.

Una tarjeta de crédito, es un medio de pago en forma de plástico con una banda magnética, a veces un microchip que contienen un número en relieve que sirve para hacer compras y pagarlas en fechas posteriores. Por su capacidad de realizar pagos se les llama también dinero plástico o dinero de plástico.

Se conoce también como tarjeta de crédito, al instrumento de pago que permite el uso de un cupo de crédito rotativo para la adquisición de bienes y servicios en establecimientos afiliados a nivel nacional o mundial, pago de impuestos

nacionales, avances en efectivo en cajero automático o en las oficinas de las entidades financieras.

Se le llama también tarjetas de crédito o débito, al medio de pago que sustituye al dinero físico. Este medio de pago y disposición de efectivo, representado por un plástico, suscrito con la firma del acreditado se otorga en base a un crédito que, en ocasiones, permite diferir el pago.

Se entiende por sistema de Tarjeta de Crédito al conjunto complejo y sistematizado de contratos individuales cuya finalidad es:

- a) Posibilitar al usuario de efectuar operaciones de compra o locación de bienes o servicios u obras, obtener préstamos y anticipos de dinero del sistema, en los comercios e instituciones adheridas.
- b) Diferir para el titular responsable el pago o las devoluciones a fecha pactada o financiarlo conforme alguna de las modalidades establecidas en el contrato.
- c) Abonar a los proveedores de bienes o servicios, los consumos del usuario en los términos pactados.

1.4 Otros conceptos relacionados a las Tarjetas.

Se entiende por:

- **Emisor:** Es la entidad financiera, comercial o bancaria que emita tarjetas de crédito, o que haga efectivo el pago.

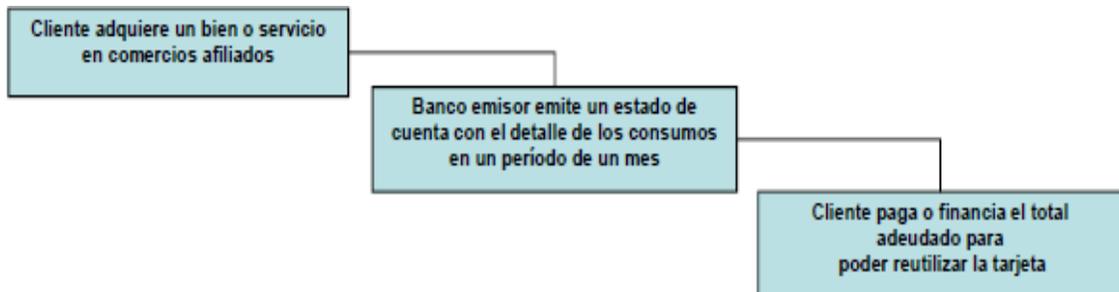
- **Titular de la Tarjeta:** Aquel que está habilitado para el uso de la tarjeta y quien se hace responsable de todos los cargos y consumos realizados personalmente o por los autorizados por el mismo.
- **Usuario, titular adicional, o beneficiario de extensiones:** Aquel que está autorizado por el titular para realizar operaciones con la tarjeta, a quien el emisor le entrega un instrumento de idénticas características que al titular.
- **Tarjeta de Compra:** Aquella que las instituciones comerciales entregan a sus clientes para realizar compras exclusivas en su establecimiento o sucursales.
- **Proveedor o Comercio Adherido:** Aquel que, en virtud del contrato celebrado con un adquirente o procesador, proporciona bienes, obras o servicios al usuario aceptando percibir el importe mediante un sistema de tarjetas.

1.5 Cómo se usan las Tarjetas y cuáles son sus Beneficios.

El mundo de los diferentes tipos de tarjetas como se conoce es muy amplio. Los diferentes tipos de tarjetas emitidas por las instituciones bancarias a nivel nacional e internacional permiten que el uso y los beneficios obtenidos sean amplios y variados.

El uso de las tarjetas de crédito se resume en la adquisición de bienes o servicios en comercios afiliados a este sistema de compras, en donde el titular compra hoy y paga más tarde.

Al realizar una compra a crédito, el usuario de la tarjeta deberá esperar el corte de su tarjeta para realizar los pagos, ya sea de forma total o financiada al banco emisor, logrando así la disponibilidad de los fondos para ser reutilizados. Esto se convierte en un ciclo:



Según los bancos emisores, los comercios afiliados y las instituciones financieras, la forma inteligente de utilizar los diferentes tipos de tarjetas son:

- Como medio de pago, una de las ventajas de las tarjetas es su seguridad como medio de pago. Es un medio seguro y accesible de realizar compras no solamente en persona directamente en los comercios, sino también vía Internet y a domicilio. Si se utiliza con cuidado, la tarjeta te da la posibilidad de comprar cualquier en cualquier lugar del mundo.
- Para realizar compras y aplazar los pagos durante los varios meses. Obtener crédito y para cancelar otros tipos de deudas.
- Se puede utilizar también para obtener pequeñas cantidades de crédito, pero siempre hay que mirar con cuidado las comisiones de las tarjetas y los intereses de tarjeta. El titular de la tarjeta siempre puede anticipar el pago o bien pagar una cantidad mínima mensual.

- Obtener financiación gratuita, durante el período de gracia. Si pagas el total y no sobre pasas el límite puedes obtener una financiación a 30 días sin coste alguno.
- Uso de cupos de crédito permanente y rotativo con la posibilidad de diferir sus compras nacionales hasta 24 meses. También llamado líneas diferidas o créditos diferidos.

1.6 Beneficios de las Tarjetas de Crédito.

Se entiende por beneficios aquellas facilidades, opciones, programas y servicios extras que disfruta el titular de las tarjetas emitidas por bancos e incluso tiendas y centros comerciales. Entre los principales beneficios se identifican:

- Compre ahora, pague después, es decir, las tarjetas se pueden usar para comprar ahora y pagar el monto después, aunque incluye los intereses si no cancela el saldo total el primer mes.
- Disponibilidad de efectivo a través de avances en cajeros automáticos las 24 horas del día. La mayoría de los emisores de tarjetas poseen servicios de cajeros automáticos para el uso de sus clientes.
- Conveniencia y seguridad del pago, no tiene que llevar una chequera ni grandes sumas de efectivo cuando va de compras, las tarjetas son llamadas dinero plástico.
- Intereses y cuota de manejo de los más bajos del mercado de créditos.

- Amplia aceptación en establecimientos de comercios, es decir, las tarjetas son más aceptadas que los cheques, aun cuando se está de viaje.
- Diferentes tipos de seguros, como: Seguros de Accidentes a Pasajeros en Transporte Comercial, Aéreo, Terrestre y Marítimo al adquirir el total de los tiquetes con la tarjeta de crédito, Seguro de Fraudes o Responsabilidad Civil, si la tarjeta se extravía, es falsificada o robada y Seguro de Deudores, cubre el saldo de la deuda en caso de fallecer el titular de la tarjeta.

1

1.7 Beneficios para el Establecimiento.

Entre los principales beneficios para el establecimiento se identifican los siguientes:

- Incrementa las ventas por la facilidad que disponen los usuarios para la adquisición de bienes y servicios.
- Promoción directa a un segmento del mercado.
- Da imagen y prestigio al negocio.
- Las ventas son a crédito y ofrecen seguridad.

No importa el uso final que los usuarios le den a los diferentes tipos de tarjetas existentes, es una realidad que se han convertido en un medio de pago importante y con una proyección de crecimiento y desarrollo a corto plazo.

Se estima que una de cada tres transacciones comerciales en el mundo se efectúa mediante una tarjeta de crédito y se proyecta que aumentó en un período de 5 años a dos de cada tres transacciones a nivel mundial.

1.8 Importancia de las Tarjetas de Créditos a Nivel Nacional e Internacional.

Los diferentes tipos de tarjetas poseen una importancia enorme en el mundo comercial de hoy. Como medio de pago, eliminan los riesgos unidos con efectivo que lleva y hacen comprar más fácil en las horas cruciales. Las tarjetas de crédito demuestran ser un favor a clientes y equipos de la gerencia de negocio en la mayoría de los establecimientos a nivel nacional e internacional.

El objetivo principal de la inversión en una tarjeta es poder tomar cuidado de cualquier gasto personal o relacionado a un negocio en ausencia o la carencia de fondos escasos. La mayoría de las compañías de la tarjeta hacen ofertas atractivas a sus clientes para tentarlos en la fabricación de inversiones con la institución financiera.

La ventaja que nos proporciona la tarjeta de crédito, la posibilidad de realizar una compra hoy y pagarla mañana, para algunos funciona como un arma de doble filo, ya que, si bien la facultad de poder comprar a plazos es lo que la hace ser el medio de pago preferido de muchos, también puede causar más de un dolor de cabeza si no se maneja de la manera correcta.

Es así como para todo aquel que no puede resistirse al impulso de comprar y quiere dar un buen uso a su tarjeta de crédito, se le recomienda no efectuar compras en crédito que superen el 25% de su sueldo, ya que no es una buena

práctica sobre endeudarse con la tarjeta, pues a futuro esto le puede provocar una que otra sorpresa al momento de recibir su estado de cuenta.

Actualmente, el uso de tarjetas se ha incrementado tanto, que, si antes era más común que fueran usadas para la adquisición de regalos en los períodos festivos de fin de año, ahora esto pareciera que se transformó en nada más que un mito, ya que a diario son muy pocos los que pueden controlarse ante la tentación de las diversas promociones que ofrecen las casas bancarias.

Para llevar un buen manejo luego de solicitar tarjeta de crédito y poder seguir operando con ella sin problemas de adeudos difíciles de costear, lo primero que se debe hacer, es planificar lo que se gastará con la tarjeta, para no excederse del dinero que se puede pagar. Por otro lado, manejar con responsabilidad el solicitar tarjeta de crédito, a la larga se premia.

Algunas personas comentan el grave error de enfrentar las deudas de una tarjeta con otra, esta práctica con seguridad no traerá más que resultados negativos. Así también, algo que sin duda ayudará a la hora de operar correctamente con la tarjeta, es no adquirir más tarjetas de las que pueda solventar, ya que sin darse cuenta puede perder el control de alguna de ellas, endeudándose más de la cuenta.

Es de vital importancia usar la tarjeta de crédito para efectuar pagos y no para financiarse, ya que así se logrará llevar una buena administración del propio consumo. Dicha manera de operar no sólo le permitirá abonar lo que debe antes del día de corte de su tarjeta, sino que además se escapará de cualquier inconveniente con ella.

1.9 Principales conceptos de un Sistema de Distribución y Entrega de Plásticos.

Para desarrollar el tema de los sistemas de distribución y entregas de plásticos. Es necesario definir varios conceptos³ involucrados con estos procesos.

- **Sistema:** Es un conjunto de elementos relacionados entre sí, de forma tal que un cambio en un elemento afecta al conjunto de todos ellos. Se considera además una reunión o conjunto de elementos relacionados que puede estructurarse de conceptos, objetos y sujetos.

Los sistemas se componen de otros sistemas a los que se les llaman subsistemas. En la mayoría de los casos, se puede pensar en sistemas más grandes o súper ordinales, los cuales comprenden otros sistemas que se conocen como sistema total y sistema integral.

- **Distribución:** Es un reparto de algo entre varios según un criterio. Un reparto de un producto a los locales en que debe comercializarse, adquirirse o usarse. Los canales de distribución se definen como los conductos que cada empresa escoge para la distribución más completa, eficiente y económica de sus productos o servicios, de manera que el consumidor pueda adquirirlos con el menor esfuerzo posible.
- **Entrega:** Es la puesta de una cosa a disposición de alguien (dinero, mercancías, objetos). Es un servicio que se ofrece como respuesta a un pedido.

³ Diccionario de la lengua española © 2005 Espasa-Calpe S.A., Madrid

1.10 Definición de Sistema de Distribución y Entrega de Plásticos.

Existen varios tipos de definiciones para este concepto, para la elaboración de este trabajo se utilizarán estas dos:

- a) Un sistema de distribución y entrega de plásticos es el proceso logístico que realizan los principales emisores de tarjetas con la finalidad de entregar a sus clientes los plásticos emitidos, en un período de tiempo y cumpliendo con estándares de seguridad, rapidez y calidad para este servicio.
- b) Se entiende por sistema de distribución y entrega de plásticos al servicio ofrecido por las principales instituciones bancarias a sus clientes, por medio de la movilización de los recursos necesarios para la entrega final de los plásticos embozados⁴ en el tiempo y lugar preciso.

La importancia de administrar efectivamente el proceso de distribución y entrega de plásticos determinará la satisfacción total de los clientes internos o externos.

Se ha demostrado que el 85% del total del tiempo de ciclo de entrega de los plásticos emitidos corresponde a tiempos de movimiento y espera, con lo que la reducción de este tiempo constituye en el reto más importante de la función logística de las instituciones emisoras de plásticos.

Para eso se requiere una administración formal del proceso de distribución que permita utilizar adecuadamente los recursos de emisión, almacenamiento, localización y entrega.

⁴El embozado es el proceso de grabar todos los datos necesarios en los plásticos nuevos o vírgenes.

1.11 Beneficios y Utilidades de un correcto Sistema de Distribución y Entrega de Plásticos.

Las decisiones sobre la implementación de un correcto y completo servicio de distribución y entrega de plástico se traducen en la satisfacción obtenida por el cliente. El lugar, el método y el tiempo son los principales factores que mide dicha satisfacción.

El beneficio de lugar se refiere al hecho de llevarle al cliente su plástico al lugar donde previamente haya decidido y que éste no tenga que recorrer grandes distancias para obtenerlo.

El beneficio de tiempo consiste en llevar esa tarjeta emitida al cliente en el momento más adecuado, es decir, de manera oportuna, cuando el cliente realmente lo necesite. De nada vale proporcionar el lugar y el tiempo cuando el banco pueda realizarlo, sino cuando el cliente lo solicite y lo necesite.

La distribución y entrega de plásticos implica un sistema completo de logística el cual incluye la planeación, la instrumentación y el control del proceso de localización y entrega final al cliente.

Su importancia radica en la capacidad que posea este sistema para satisfacer las necesidades de los clientes a cambio de una ganancia. El mayor costo de la distribución y entrega corresponde al transporte, seguido por el almacenamiento de los plásticos y la entrega a domicilio.

Para el banco, los beneficios de un correcto sistema de distribución y entrega de plásticos van más allá de la logística. Los beneficios se reflejan en dos aspectos principales:

- **Los beneficios por ingresos:** Un cliente que recibe su tarjeta a tiempo es un consumidor potencial. Mientras más rápido le sea entregada la tarjeta al cliente, mayor es la probabilidad del consumo. Según las fuentes de Banco León, el 75% de los clientes a los cuales se les entrega su plástico, realizan consumos en la primera semana luego de la entrega. Dentro de este 75%, más del 45% realizan retiros de efectivo de las mismas. Si a estos datos se les calcula las tasas de ganancias por consumos que el banco percibe y la tasa aplicada por uso de cajeros, los resultados oscilan entre el 5% y 7% en ganancias netas para la institución.
- **Los ahorros en costos:** El proceso completo de distribución y entrega de plásticos que incluye embozado de la tarjeta, localización del cliente, preparación para el envío (ya sea vía una sucursal, vía un ejecutivo o envío a domicilio) y entrega final, conlleva un costo para el banco. Estos costos se convertirán en gastos en la medida que las tarjetas tarden en entregarse, sean devueltas o definitivamente no se entreguen. Cuando una tarjeta no es entregada en el tiempo estipulado, según las políticas del banco, es mutilado o triturado lo cual representa un costo adicional para el banco.

De ahí la importancia dada a los sistemas de entrega cada vez más eficientes y certeros ofrecidos por las diferentes instituciones emisoras de plásticos. Es por esto que los bancos invierten tiempo, personal y recursos para elaborar un correcto sistema de distribución y así evitar pérdidas financieras.

1.12 La Importancia de la Distribución y Entrega de Plásticos en el Servicio al Cliente.

Se puede definir el servicio al cliente como el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. Además, es una actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible que se realiza a través de la interacción entre el cliente y el empleado en instalaciones físicas de servicio, con el objeto de satisfacerle un deseo o necesidad⁵.

El servicio al cliente es considerado como una fuente de respuestas a las necesidades del mercado y las empresas. Es por esto que las empresas, en especial las instituciones de servicio, las financieras y las entidades bancarias, deben emprender estos retos, para elevar el nivel de su competitividad en el ámbito internacional.

Algunos elementos básicos que pueden identificarse de un sistema de distribución y entrega de tarjetas son los siguientes:

- Empleados concedores del proceso y de los clientes.
- Empleados facultados, es decir, que tengan la autoridad para tomar decisiones.
- Utilidad, una actitud de interés y cortesía es esencial para hacer sentir a los clientes que se valora el que ellos prefieran la empresa.

⁵ Manual de consulta servicio al cliente, Pilot. <http://www.programaempresa.com/empresa/empresa.nsf>

- Conveniencia, incluye un sitio de fácil acceso, horas de atención que satisfagan las necesidades de los clientes y una combinación atrayente de productos que se exhiban de forma atractiva.
- Respuesta oportuna es atender las solicitudes de los clientes a tiempo, llamar o enviar las tarjetas a los clientes tan rápidamente como estén listas.
- Confiabilidad, es decir, no cumplir con lo prometido, la cual es la principal fuente de insatisfacción en los clientes y puede alejarlos de su negocio rápidamente.

La importancia de la distribución y entrega de plásticos para el servicio al cliente puede evaluarse basados en estos aspectos:

- La rapidez y versatilidad del servicio.
- Expectativas y percepciones acerca de la calidad del servicio de entrega.
- La manera como se presenta el servicio.
- La extensión o la prolongación de su satisfacción.

Por eso, este servicio debe surgir a partir de la necesidad del cliente de un sistema completo de distribución y entrega de plásticos, que contenga todos estos aspectos conjugados de forma tal que los resultados sean la satisfacción total del cliente. Un cliente satisfecho será un cliente identificado y fiel a la institución, ya que esta proporciona los bienes y servicios que él necesita.

Capítulo 2. Los Principales Emisores de Plásticos en la República Dominicana.

Se define como emisores a aquellas entidades comerciales, bancos múltiples y unidades económicas o financieras que están autorizadas a ofrecer plásticos o tarjetas de las diferentes marcas existentes.

Los Bancos Múltiples son las entidades que pueden captar depósitos del público de inmediata exigibilidad, a la vista o cuenta corriente, y realizar todo tipo de operaciones autorizadas en el país. Están autorizadas para la emisión y distribución de plásticos en calidad de tarjetas de crédito y débito y sus demás vertientes.

Para los emisores, estos plásticos o tarjetas representan un instrumento de intercambio comercial entre los clientes y la institución. Los emisores pueden ser empresas industriales y comerciales que implementan sus propios planes de tarjeta de crédito o que adquieren los derechos de las franquicias para emitir y ofertar sus productos.

En República Dominicana existen decenas de bancos e instituciones financieras que ofertan plásticos y tarjetas. El crecimiento y auge de estos tipos de productos se ha incrementado de forma rápida y vertiginosa.

Según estadísticas de la Superintendencia de Bancos del país, del 2003 al 2007 se ha registrado el mayor número de emisiones de tarjetas, lo que demuestra la importancia y uso actual que le están dando los dominicanos a este producto:

Superintendencia de Bancos de la República Dominicana
Departamento Control e Información
Evolución Tarjetas de Crédito
 2003-2007
 Valores en Millones RD\$

Tipo	Diciembre 2003		Diciembre 2004		Diciembre 2005		Diciembre 2006		Diciembre 2007	
	Cantidad	Monto	Cantidad	Monto	Cantidad	Monto	Cantidad	Monto	Cantidad	Monto
Total Bancos Múltiples	758,821	9,221.11	695,794	9,441.14	807,969	10,661.31	937,185	12,053.68	1,177,360	14,797.95
Total Asociaciones	41,278	304.66	37,790	327.74	53,971	539.75	101,951	721.34	117,606	401.17
Total Financieras*	21,641	257.49	21,256	277.26	32,947	429.65	51,650	606.27	0	0.00
Total Bancos de Ahorro y Crédito	0	0.00	5,096	34.53	11,799	72.64	9,051	37.36	70,960	884.73
Total general	821,738	9,783.27	759,936	10,080.67	906,686	11,723.34	1,099,837	13,418.64	1,365,926	16,083.85

Para los fines de este trabajo solo se contemplarán los cuatro bancos principales, Banco León, el cual es el caso de estudio, Banco Popular, Banco BHD y Banco de Reservas.

2.1 Banco Popular Dominicano.



2.1.1 Breve Reseña

El Banco Popular fue fundado el 23 de agosto de 1963, pero abrió sus puertas al público el 2 de enero de 1964, con la finalidad de ofrecer facilidades de crédito a las pequeñas industrias, atender a las necesidades ahorro y préstamos del sector rural y proporcionar la apertura de cuentas de ahorros y corrientes con bajos depósitos.

Luego de establecerse y ganar reputación, el Banco Popular consolidó su etapa de madurez e inició un ciclo de expansión en los años ochenta que actualmente continúa como una de sus políticas.

En la actualidad, el Banco Popular cuenta con una cartera de más de un millón seiscientos mil clientes, cuyas necesidades financieras son atendidas por un capacitado grupo de 8,500 empleados a través de una red de 200 oficinas y más de 650 cajeros automáticos repartidos en toda la geografía nacional.⁶

2.1.2 Organización y Funciones del Banco Popular

El Banco Popular está formado por dos grandes divisiones: Banca Personal y Banca Corporativa y de estas dos áreas derivan sus demás subdivisiones y departamentos.

2.1.3 Sistema de Distribución y Entrega de Plásticos en el Banco Popular

El Banco Popular cuenta con un sistema de distribución y entrega de plásticos que comienza con el embozado del plástico, luego se procede a la localización del cliente, seguido por el envío a domicilio o a una sucursal y termina con la entrega final al cliente.

Para la distribución y entrega de sus tarjetas, el Banco Popular cuenta con un departamento dirigido por un coordinador y compuesto por un grupo de empleados que ocupan diferentes posiciones: dos supervisores, uno para el seguimiento de la zona de la capital y otro para el interior. Además, cuenta con un equipo de varios oficiales, auxiliares y localizadores.

⁶www.popularenlinea.com

El proceso inicia con el embozado del plástico, originado por varios tipos de solicitudes:

- Tarjetas nuevas y emisiones de tarjetas adicionales o secundarias.
- Reposiciones por dos razones: deterioro y pérdida.
- Renovaciones y cambios de tipos de productos.

Los diferentes tipos de productos emitidos por el Banco Popular son:

TIPOS DE PLASTICOS EMITIDOS POR EL BANCO POPULAR DOMINICANO	
TARJETAS DE CREDITO	TARJETAS DE DEBITO
1. Tarjetas de Créditos Clásicas	1. Débito Popular
2. Tarjetas Orbit	2. Chequera Electrónica
3. Tarjetas Gold	3. Teen Popular
4. Tarjetas Platinum	
5. Tarjetas Corporativas	

Luego de que los plásticos son embozados, pasan al departamento de preparación para la entrega, quienes lo almacenan de forma cronológica y de acuerdo a diferentes tipos de criterios. La información necesaria para el contacto al cliente es generada y enviada al equipo de localización, quienes se encargan de contactar al cliente para su entrega, sea a domicilio o vía una sucursal.

Si el cliente opta por un servicio a domicilio, el oficial de localización genera una alerta de forma automática, mediante su módulo de localización, que es recibida por los auxiliares quienes se encargan de preparar la tarjeta para el envío. Si, por el contrario, el cliente decide pasar a recoger una tarjeta por la sucursal más cercana, la alerta generaba especificara que se trata de un envío. De igual forma los oficiales preparan el total de tarjetas para ser enviadas a las diferentes sucursales.

2.2 Banco Múltiple BHD León.



2.2.1 Breve Reseña

El Banco BHD fue fundado el 24 de julio de 1972. Nació como Banco Hipotecario Dominicano, el primero en su rama, gracias a la iniciativa de un grupo de empresarios del país, presidido por el ingeniero Samuel Conde, Antonio P. Haché, Manuel Tavares Espaillat, Sebastián Mera, Juan Bautista Vicini, Carlos Sully Fondeur y José Antonio Caro Álvarez.

En 1992 participó activamente en el proceso de reforma financiera de República Dominicana y realizó los preparativos para integrar, por fusión, las empresas financieras del BHD, convirtiéndose en el primer banco múltiple del país. El primero de enero de 1993 inició sus operaciones como multibanco, dando paso a un proceso de transformación que abarcó cambios tanto en su estructura organizacional como en la plataforma tecnológica.

El 10 de junio de 1999, anunció su alianza estratégica con el Banco Sabadell, el cuarto más importante de España, ampliando notablemente las perspectivas de expansión. Algunos años después, en abril de 2008, la Corporación Financiera Internacional (IFC), organismo multilateral de crédito e inversión del Grupo Banco Mundial, se convirtió en accionista y socio estratégico del Centro Financiero BHD, tenedora de las empresas BHD.

El BHD León continúa con el desarrollo de su estrategia de ampliación de mercados y apertura a nuevos negocios, para lo cual refuerza sus canales de servicio al cliente, amplía la red de sucursales, que en la actual suma 80 oficinas, y dispone de un equipo de ejecutivos y gestores especializados, a fin de garantizar un servicio personalizado, una relación de negocios a largo plazo y el afianzamiento de su importante posición en el mercado financiero dominicano.

2.2.2 Organización y Funciones

El Banco BHD León se divide en dos grandes áreas:

- **Banca Personal:** Encargada de todas las operaciones de clientes personales.
- **Banca Empresa:** Área dedicada a los servicios y operaciones del público empresarial y comercial.

Ambas áreas manejan las siguientes divisiones:

Tarjetas: Las tarjetas Visa y MasterCard BHD ofrecen un sin número de beneficios para compras y múltiples servicios.

- Tarjeta MasterCard MLB-BHD
- Tarjetas de Crédito BHD
- Tarjeta Visa Platinum
- Tarjeta MovilCard Personal
- Tarjetas Marcas Compartidas
- Súper Límite BHD
- Tarjetas de Remesas
- Tarjeta Visa Débito BHD

Financiamiento: Maneja los diferentes tipos de servicios para cubrir las necesidades de financiamiento por medio de préstamos.

- Fleximóvil BHD - Vehículos
- Préstamos Ágiles BHD
- Préstamos Hipotecarios BHD
- Préstamos Ágiles para el hogar
- Préstamos con Garantía Valor
- Credicuenta BHD

Servicios Internacionales: Maneja los servicios de banca internacional con miras a ejercer un papel activo dentro del desarrollo de la integración regional y la inserción de República Dominicana en los mercados internacionales, por medio de la oferta de una interesante cartera de productos y servicios dirigidos principalmente a clientes dominicanos que manejan sus recursos en el exterior.

BHD International Bank Panamá:

- Remesas Dominicanas
- Mercado Libre de Divisas

Ahorro e Inversión: Fomenta los servicios de inversión y ahorro para garantizar el futuro de sus clientes.

- Cuentas de Ahorros
- Cuentas Premium
- Cuentas Interesantes
- BHD Euros
- BHDólares

- Cuentas Corrientes
- Pago de Nómina
- Certificados Financieros

2.2.3 Sistema de Distribución y Entrega de Plásticos

El sistema de distribución y entrega de tarjetas del BHD es muy similar al resto de las instituciones emisoras de plásticos. Su proceso comienza con el embozado del plástico, que a diferencia de otros bancos no realiza este proceso de forma interna, sino que posee una subcontratación con la compañía llamada PROCECARD, quienes realizan el proceso de embozado del plástico.

Por su gran tamaño, el BHD cuenta con más de 100 oficinas, dispone además para el servicio de entrega, un equipo de ejecutivos y gestores especializados, a fin de garantizar el servicio de entrega personalizado, una relación de negocios a largo plazo y el afianzamiento de su importante posición en el mercado financiero dominicano.

El proceso es el siguiente: Las tarjetas son embozadas y transportadas a las oficinas del BHD, luego los plásticos son recibidos y preparados para el envío, dándole prioridad a la entrega vía sucursales. Después, los clientes son localizados para la entrega y finalmente, las tarjetas son entregadas al cliente.

La distribución y entrega de plásticos en BHD se encuentra actualmente en proceso de reestructuración debido a que se encuentra obsoleto en comparación con los demás bancos.⁷

⁷www.bhd.com.do

2.3 Banco De Reservas, BANRESERVAS.



2.3.1 Breve Reseña

El Banco de Reservas fue fundado el 24 de octubre de 1941, mediante la Ley 586, promulgada por el Poder Ejecutivo, para convertirse en el depositario de los fondos del Gobierno dominicano. Desde entonces ha jugado un rol de primer orden en la canalización de créditos a los sectores productivos del país.

Cuando empezó sus operaciones comerciales Banreservas contaba con activos por valor de RD\$ 1, 100,000.00. En septiembre de este año se situaron en 36 mil millones de pesos, constituyéndose en la primera institución financiera de la nación, no sólo en términos de su participación en el mercado, sino también en servicios, rentabilidad, apoyo al crecimiento y desarrollo del país.

Banreservas es la entidad financiera más antigua y matriz del Grupo Financiero Reservas, integrado, además, por Seguros Banreservas, Inmobiliaria Reservas y AFP Reservas. Su principal función es la realización de negocios de banca general, de acuerdo con las leyes pertinentes y normas que señala la Junta Monetaria y de conformidad con la Ley Orgánica del Banco Central.

El Banco de Reservas cuenta con dos áreas:

- **Banca Personal:** Ofrece un producto para cada una de las necesidades personales.
- **Banca Corporativa:** Ofrece a sus clientes corporativos una amplia variedad de productos y servicios financieros.

Los diferentes tipos de tarjetas emitidas por Banreservas son:

Personales:

- Visa Clásica y MasterCard Standard
- Visa y MasterCard Oro
- Visa Platinum Universe
- MasterCard Platinum

Empresariales:

- Banreservas Suplidores
- Visa Corporativa
- ShellCard

2.3.2 Sistema de Distribución y Entrega de Plásticos

El banco de reservas posee una logística un poco distinta a las utilizadas por las demás instituciones financieras. El tamaño físico, el de sus operaciones y su cartera de clientes, hacen que este proceso sea un poco más lento, pero a la vez más efectivo.

El proceso se inicia con el embozado de los plásticos. Este proceso se realiza en el departamento de emisión de tarjetas. Las tarjetas se embozan dos veces al día, debido a la cantidad de demanda. Luego son enviados al departamento de distribución para su clasificación. El proceso aquí se divide en dos partes:

- Las tarjetas que pertenecen a las sucursales del interior: éstas se preparan y se envían mediante valijas de seguridad. Los responsables de la entrega de estos plásticos son los oficiales de las sucursales.
- Las tarjetas que pertenecen a Santo Domingo y Distrito Nacional: antes de ser enviadas a estas sucursales, el departamento de localización se encarga de contactar a los clientes para que sean ellos quienes decidan si se envían a sus sucursales de origen o se entregarán a domicilio.

El proceso termina con la entrega final a los clientes. El proceso completo de entrega oscila entre los 2 a 3 días, a pesar del gran volumen de emisiones que posee.⁸

Las tarjetas de crédito han jugado un rol crucial al aportar al desarrollo de las economías de los países más desarrollados; en la medida en que los consumidores llegan a tener mayores facilidades para la adquisición de bienes y servicios, igualmente va creciendo la demanda en los distintos sectores del mercado.

Otro aspecto que marca la importancia de las tarjetas de crédito es el hecho de que sirven para la adquisición de todo tipo de bienes de consumo masivo, llegando a formar parte significativa hasta del presupuesto doméstico de muchos hogares.

⁸www.banreservas.com.do

Capítulo 3. Breve Reseña Histórica del Banco Monetario Dominicano y su incursión en los Servicios de Tarjetas

3.1 Surgimiento del Banco Monetario Dominicano.

La fuente de la que emana el hoy Banco Monetario Dominicano, tiene su origen en 1987: la Financiera Profesional. Ese mismo año, la familia Dominicano de Desarrollo se convirtió en su mayor accionista con el propósito de desarrollar el Banco Profesional apoyados en la combinación de factores que los han llevado al éxito en sus demás proyectos: fuertes valores familiares, perseverancia, integridad, optimismo, visión de futuro y unidad familiar.

La oportunidad de materializar esta meta se presentó en junio del 2003, cuando el Banco Profesional adquirió el quinto banco privado del país: Bancrédito. En el 2004, queda sellada la fusión entre ambas instituciones, dando lugar al nacimiento del Banco Monetario Dominicano, un banco que tiene el objetivo de convertirse en modelo del sector financiero nacional y socio permanente de sus clientes.

Con esta finalidad, la estructura ha sido organizada para garantizar la ejecución de los planes de negocios acorde con los valores y principios operativos que rigen nuestra filosofía de trabajo y para proveer productos y servicios desarrollados de manera que satisfagan las necesidades de los diferentes segmentos del mercado.

3.2 Organización y Composición de las Principales Áreas del Banco.

La organización del Banco Monetario Dominicano va de la mano con sus objetivos organizacionales, su misión, visión y valores.

Visión

Ser líderes en el mercado financiero dominicano en calidad de servicios logrando la rentabilidad de negocio en beneficio de nuestros clientes, accionistas y empleados.

Misión

Lograr una cultura de excelencia en la gestión empresarial a través de nuestra gente.

Valores

- Excelencia
- Integridad
- Compromiso
- Dinamismo

Principios Operativos

- Aplicar una correcta selección y manejo del riesgo junto a una efectiva gestión del negocio.
- Confidencialidad, agilidad y responsabilidad en el manejo de todas las operaciones.
- Conducirse de manera transparente y abierta ante los colaboradores, clientes, suplidores y accionistas.
- Asegurarse de la calidad de los resultados en cada uno de los procesos.

Banco Monetario Dominicano es una institución financiera constituida para brindar al mercado dominicano servicios y productos bancarios mediante una filosofía de calidad. Pertenece al sector de la banca privada de la República Dominicana la cual representa una de las áreas que conforman la base nuestra economía. Sus operaciones bancarias incluyen servicios múltiples de banca privada, tarjeta de crédito, arrendamiento, factoraje, puesto de bolsa y operaciones conexas.

Mercado

Banco Monetario Dominicano está situado en el sector financiero. En la actualidad, cuenta con un gran empuje, auspiciado especialmente por el negocio de tarjetas de crédito, el cual constituye el soporte de la institución. Sin embargo, el enfoque del Banco es, además de continuar su crecimiento acelerado en tarjetas de crédito, lograr un incremento considerable en lo que se refiere a Banca.

Corporativa y Banca Privada

Esta institución va dirigida al público en general, aunque cuenta con diferentes estrategias para segmentar a sus clientes. Los clientes cuentan con el respaldo de una firme solvencia económica y moral que a su vez facilita la mejor base operativa en el mercado.

El Banco Monetario Dominicano cuenta con unidades de negocios estratégicamente situadas para cumplir con uno de sus objetivos: el acercamiento de productos y servicios a su público. Actualmente se encuentra en planes de expansión y segmentación de clientes y territorio, para así satisfacer la demanda del mercado y los nichos que aún no han explorado.

3.3 Las Unidades de Negocios y Operaciones.

El Banco Monetario Dominicano está compuesto por diferentes departamentos y áreas estructurados y formados de acuerdo a sus objetivos organizacionales de poder ser el mejor aliado financiero de la banca nacional y facilitar el crecimiento y la rentabilidad de sus clientes.

Las principales áreas del banco en cuanto al servicio al cliente son:

Banca Corporativa: Su objetivo principal es facilitar el crecimiento y la rentabilidad de los clientes corporativos y comerciales, agilizando sus procesos de negocios de una forma eficiente.

Este objetivo está apoyado en:

- Productos innovadores flexibles y diseñados a la medida de nuestros clientes.
- Servicio impecable.
- Capacidad de respuesta rápida.

Los productos especializados de esta área son:

- **Internet Banking:** Es el primer home banking del país que le permite tener acceso a sus operaciones bancarias, además de otros servicios, vía Internet. Es totalmente gratuito para los clientes y ofrece la variedad más amplia de opciones del mercado bancario.
- **Nómina Electrónica:** Es uno de los productos que Banco Monetario Dominicano ofrece a través de Internet Banking. La nómina electrónica

ofrece a los clientes una manera fácil, segura, rápida y económica de realizar sus transacciones de pagos de nómina.

- **Payable Through:** Es un servicio de multibanca, dirigido a todas las financieras que no sean multibanco o banco comercial. Consiste en ofrecer el uso de la estructura financiera (sucursales, cajeros automáticos, autocajas, etc.) a instituciones que por el momento no poseen la capacidad de ofrecer estos servicios requeridos por la Superintendencia de Bancos para operar como multibanco.
- **Split Rates:** Es un producto creado con la finalidad de beneficiar a aquellas empresas o grupos de empresas que mantienen balance mayor en sus cuentas del Banco Monetario Dominicano.

Banca Privada: Es el área del banco formada por un grupo de departamento y profesionales especializados en una gama completa de productos y servicios para garantizar a los clientes niveles óptimos de confianza y servicios.

El objetivo de banca privada es ofrecer servicios y productos financieros, dirigidos a un selecto grupo de clientes individuales, enfocado en dar un servicio más personalizado y eficiente. Estos servicios pueden ser adaptados para ayudar a los clientes a satisfacer sus múltiples necesidades y metas.

Los servicios de Banca Privada incluyen cuentas corrientes, depósitos en divisas múltiples, préstamos en divisas múltiples, servicios Asesoría financiera y administración de cartera de inversiones, formación de compañías offshore y administración de las inversiones personales, a través de depósitos, bonos y acciones de capital.

3.3.1 Estructura Organizacional

En cuanto a su estructura organizacional, el Banco Monetario Dominicano está organizado por varias vicepresidencias, representadas en el siguiente organigrama:



Vicepresidencia de Recursos Humanos: Banco Monetario Dominicano posee una fuerza laboral compuesta por personal de ambos sexos. La edad de la mayor parte de los empleados ronda entre los 20 y 30 años de edad.

Beneficios: La empresa les brinda a sus empleados una serie de beneficios a fin de mantener su motivación y empeño en las tareas que realizan. Entre estos tenemos:

- Regalía.
- Bonificación de ley y bonificaciones por desempeño.
- Plan educacional.
- Campamentos de verano para hijos de empleados.
- Préstamos para empleados.
- Balance Scorecard.
- Premiaciones y reconocimientos.

Vicepresidencia de Tecnología: Es el punto de apoyo en el desarrollo y ejecución exitosa del plan estratégico del Banco Monetario Dominicano. Su misión es maximizar oportunidades a través de la innovación constante, aplicación de estándares, adopción de mejores prácticas y aplicando eficientemente un plan estratégico de tecnología que apoye al crecimiento con rentabilidad. Sus metas principales son:

- Integración Tecnológica.
- Fomentar Cultura de Planificación.
- Adopción Mejores Prácticas.
- Incorporar oportunamente nuevas tecnologías.
- Alinear Tecnología con la estrategia general del Negocio.

La tecnología del Banco Monetario Dominicano está basada en los siguientes aspectos: Procesos, organización, recursos, estructura de datos, aplicación, infraestructura y seguridad.

Vicepresidencia Financiera: Es el área del banco encargada de mantener el control de todos los aspectos financieros, movimientos y transacciones que afecten directamente las finanzas del banco para suministrar a la administración y a las autoridades reguladoras las informaciones precisas y oportunas para la toma de decisiones.

Vicepresidencia de Mercadeo: Es el área encargada de establecer los lineamientos necesarios para manejar todos los aspectos mercadológicos del banco. Abarca procesos de creación, innovación, mejoras y modificaciones de los diferentes tipos de productos y servicios ofrecidos por la empresa.

Su objetivo principal es la generación de negocios utilizando la relación del cliente. Esto se basa en la creación de estrategias utilizando la relación cliente-banco:

- **Segmentar Base Clientes:** (perfiles de clientes segmentando por su comportamiento de consumo).
- **Ventas Cruzadas:** Utilizando los servicios de plataforma banco y tarjeta de crédito.
- **Canales de Distribución:** Los medios usados para el contacto con el cliente (tele mercadeo, sucursales, visitas cara a cara, empresas outsourcing).
- **Nuevos Productos:** Creación de nuevos y mejores productos para satisfacer las necesidades de sus clientes (Débito, Crédito Diferido, Pre-Pago, Otros).

Estas vicepresidencias unidas a todas las demás plataformas que conforman el banco, son las que garantizan el funcionamiento y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Las Unidades de Negocios y Operaciones de Tarjetas

Esta división fue creada con la finalidad de manejar todas las operaciones de tarjetas de crédito bajo una misma estructura y así proporcionarle al cliente un mejor servicio en todo lo concerniente al manejo de sus transacciones. Su misión y visión van acordes a las del Banco.

Cuenta con una serie de productos, los cuales han llevado a Banco Monetario Dominicano a ser los líderes indiscutibles en este mercado con un 10% por encima del segundo lugar en participación de mercado.

Dentro del Banco Monetario Dominicano, esta unidad de Negocios es considerada como una de las más importantes debido a que ofrece uno de los principales servicios bancarios del país, siendo líder en emisiones de tarjetas de crédito.

Esta unidad cuenta con tres áreas:

- Departamento de Operaciones.
- Departamento de Finanzas y Crédito.
- Departamento de Negocios y Servicios.

3.4 Productos y Servicios ofrecidos por el Banco Monetario Dominicano.

El Banco Monetario Dominicano les proporciona a sus clientes la más amplia gama de productos y servicios para garantizar la meta más inmediata de la organización: “constituirse en su mejor aliado”. Entre los principales servicios que ofrece están:

Fonobanco: Es el servicio telefónico donde se pueden realizar todas las transacciones bancarias de forma personalizada o automática los 7 días de la semana, los 365 días del año. Las principales transacciones y operaciones que se pueden realizar a través de Fonobanco son:

- Servicios sobre cuentas bancarias.
- Información sobre sus tarjetas de crédito.
- Realizar pagos.
- Transferencia entre cuentas.
- Información sobre servicios que se ofrecen.

Cajeros Dominicano de Desarrollo: La red de cajeros automáticos Dominicano de Desarrollo ofrece servicio las 24 horas del día, todos los días, a través de los cuales pueden ser realizadas transacciones de todas las tarjetas de débito y crédito nacionales e internacionales. Entre los servicios ofrecidos a través de los cajeros Dominicano de Desarrollo se pueden mencionar: Retiros de efectivo y Consultas de balance. Por otro lado, está la Auto caja, que sirve desde la comodidad de su vehículo, asimismo, los cajeros están a disposición del cliente para realizar transacciones como: Recepción de depósitos, Canje de cheques, Retiros de ahorros, Pago de tarjetas de crédito, Certificación de cheques, así como otros servicios.

En cuanto a los productos bancarios podemos citar los más importantes:

Cuentas de Ahorro, divididas en varios tipos:

- **Cuentas de Ahorro Personales en Pesos:** En estas se realizan depósitos en efectivo y cheques. Sus balances se mantienen en calidad de depósitos a la vista, ganando intereses sobre el mismo, pudiendo retirar en las cajas de cualquiera de nuestras sucursales o a través de la tarjeta Visa Electrón en los cajeros automáticos Dominicano de Desarrollo y en cualquier cajero afiliado a la red ATH. También puede consumir en los comercios afiliados a la marca Visa.

- **Cuentas de Ahorro Personales en Dólares:** Permite tener fondos en moneda extranjera disponibles en cualquier momento, ganando los mejores intereses del mercado.
- **Cuenta de Ahorros Infantil en Pesos:** Destinado al público infantil hasta los 15 años, para incentivar la importancia de ahorrar desde pequeños. La cuenta de ahorros infantil ayuda a que ellos se sientan parte esencial del ahorro, con su libreta y tarjeta Electrón con diseño exclusivo.
- **Cuenta Bodas:** Ofrece el servicio de Cuenta Bodas, una cuenta de ahorro para regalos de boda, la cual brinda la oportunidad a los amigos de la pareja para que realicen sus regalos en efectivo de una manera más práctica.
- **Multicuentas:** Una combinación de una cuenta corriente y una de ahorros, que funcionan en conjunto a través de transferencias automáticas de fondos, con la finalidad de ofrecer a los clientes el pago de intereses por el balance promedio disponible en ahorro. La funcionalidad es similar a la de una cuenta corriente.
- **Inversiones y certificados financieros:** Es la facilidad de crecer su dinero a través de un tipo de inversión a plazo fijo, con la garantía del activo total del banco a nombre de una o más personas físicas o morales.
- **Certificado de Depósito en pesos y dólares:** Herramientas para hacer crecer su dinero. Los dólares son también una inversión en Banco Monetario Dominicano y con ellos puede invertir con los Certificados de Depósito en dólares, los cuales son un título de captación de recursos, de renta fija, con garantía del banco.

- **Préstamos Personales:** Banco Monetario Dominicano acomoda los préstamos personales a las necesidades financieras de los clientes, con estos Préstamos Personales Rápidos concedidos a personas físicas. Los clientes pueden adquirir bienes de consumo o realizar pagos de servicios.

3.4.1 Diferentes Tipos de Tarjetas Emitidas y Distribuidas por Banco Monetario Dominicano

El Banco Monetario Dominicano cuenta con una variedad de tarjetas de crédito que ponen a la disposición de los clientes todo el reconocimiento y prestigio para hacer sus compras a nivel mundial, ofreciéndole el más óptimo reconocimiento y aceptación.

Estas tarjetas están divididas en dos grupos:

Personales: Creadas para satisfacer las necesidades de crédito cotidianas, de recreación, viajes, entre otras actividades, las cuales cuentan con el aval de la institución bancaria y de las franquicias que representan, Visa y MasterCard.



- Visa Clásica e Internacional
- Visa Oro Local e Internacional
- Visa Siremás Oro Local e Internacional
- Visa Platinum
- Visa Signature



- Mastercard Clásica e Internacional
- Mastercard Oro Local e Internacional

Empresariales: Tarjetas que le brindan la facilidad en el desempeño de las operaciones de empresa y comercios. Las principales son:

- Visa Empresarial
- Texaco Fuel Card
- Visa Distribución

Las tarjetas de crédito son tipos de planes de ventas a crédito de mayor uso en la actualidad, dando lugar a un sustituto del dinero, que es un elemento de alta retribución para el consumidor y una identificación que provee el privilegio de obtener productos y servicios a crédito. Es un medio de pago sin uso de efectivo, con un financiamiento automático a treinta días, sin costo.

Capítulo 4: El Departamento de Distribución y entrega de plásticos del Banco Monetario Dominicano

4.1 Funciones del Departamento de Distribución y Entrega de Plásticos.

Las funciones del Departamento de Distribución y Entrega de Plásticos están diseñadas con la finalidad de hacerle llegar a manos del cliente su tarjeta de crédito.

Dentro de dichas funciones podemos enumerar las siguientes: una vez contactado al cliente y éste haber estado de acuerdo en la emisión del plástico ofertado, la unidad se encarga de procesar la solicitud, generando el nuevo plástico, embozarlo y entregarlo a la empresa que se encarga de hacer llegar el producto final al cliente.

4.2 Análisis y Evaluación del proceso actual de Distribución y Entrega de Plásticos.

Dicho proceso cuenta con varias fallas, las cuales requieren importante atención, ya que retrasa la elaboración de los plásticos una vez ofertado a los clientes. Dichas fallas y errores, se deben a que no existe un sistema de gestión de cola, el cual permita a los operarios de la tarea tener ideas claras sobre las emisiones a realizar, causando retraso en toda la línea de proceso y no entregando a tiempo el plástico elaborado.

4.3 Análisis FODA del proceso de Distribución y Entrega de Plásticos.

Como resaltábamos en el capítulo anterior, el proceso presenta varias fallas, orientada en la manera de cómo llega la información al departamento correspondiente. Enfocados en la definición de FODA, que es el estudio de la

situación de una empresa u organización a través de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, tal como indican las siglas de la palabra y, de esta manera planificar una estrategia del futuro.

La técnica FODA fue propuesta por el consultor de gestión Albert S. Humprey, en los años 70 en el país de los Estados Unidos debido a una investigación del Instituto de Investigaciones de Stanford que tenía como objetivo revelar la falla de la organización corporativa.

Una vez entendido con claridad los conceptos antes expuestos, a continuación, expresaremos nuestras ideas para mejorar los procesos identificados, los cuales causan lentitud, retraso y mala entrega del producto de lugar.

**Capítulo 5: Propuestas de Mejora para el Rediseño del
Sistema de Distribución y Entrega de Plásticos en el
Banco Monetario Dominicano.**

Las medidas sugeridas para la mejoría de los procesos más arriba detallado constan de lo siguiente:

1. Que el departamento en cuestión cuente con un tablero digital de envío y seguimiento de órdenes para que el personal de turno de dicha unidad tenga total conocimiento de los productos vendidos, con toda la información necesaria para la emisión de los nuevos plásticos.
2. Cese total de uso de hojas de Excel, ya que estas no permiten ser compartidas, tampoco reflejan continuidad y seguimiento de las tareas asignadas al personal de la unidad.
3. Tener paneles cronometrizados para identificar en que momento del día pudiese identificar desperdicios de tiempo, por temas de ocio y/o temas relacionados.
4. Una vez emitido los plásticos, tener seguimiento de los mensajeros relacionados a la tarea, duración del tiempo entre entrega de tarjeta confeccionada a la compañía de mensajería y tiempo de entrega al cliente.

Cabe destacar, que una vez puesto en marcha las sugerencias identificadas, las tareas tendría una mejoría de 98% según los cálculos realizados, orientados a las mejores prácticas.

Conclusiones

En estos cinco capítulos hemos plasmado la historia del que pudiese decirse, es el mejor sistema de pago en la actualidad. El uso de las tarjetas tanto de crédito como débito, ha transformado el panorama mundial de cómo hacer negocios, también, la interacción “No Presente” entre comercio y clientes, a lo que hoy en día se conoce como comercio electrónico.

Hemos realizado un resumen de la historia de cómo nació este medio de pago, como ha desarrollado la banca mundial y su impacto en la República Dominicana. Los beneficios que rodean en la interacción en línea entre comercio y clientes y cómo éste a su vez, sigue convirtiendo el planeta en una aldea.

A través de este trabajo investigativo, hemos realizado recomendaciones en la manera de cómo debería mejorar los procesos internos del Banco Monetario Dominicano relacionados a los procesos de emisión y entrega de los mismos a los clientes de dicha entidad financiera.

Según los datos recopilados, una vez implementadas dichas propuestas de mejora, la entidad financiera en cuestión estaría reflejando de inmediato mejoría en los procesos mencionados, garantizando cumplir con los tiempos comentados al cliente en el primer contacto telefónico, y a su vez, lograr mantener la promesa de servicio y confiabilidad que goza la institución.

Bibliografía Consultada

Rosario, Diego. **Fundamentos de Administración de Procesos**.
Editora Universitaria, Santo Domingo, República Dominicana. 1999.

San Miguel, Marcelino, **Charla “Información Crediticia y Secreto Bancario”**.
Editora Universitaria, Santo Domingo, República Dominicana. 1999.

Taller ofrecido por FINJUS. **Programa Bancario 1999**. 4 de noviembre de 1999.

Página Web www.bancocentral.gov.

Página Web www.acercar.org.co

Página Web www.siv.fov

Página Web www.banreservas.com.do

Página Web www.bhd.com.do

Página Web www.popularenlinea.com.do

Página de Antiplagio

Dustball Plagiarism Report

Score: 100%

través de este trabajo investigativo, hemos realizado recomendaciones en la **OK**
 Entre los principales beneficios para el establecimiento se identifican los **OK**
 Amplia aceptación en establecimientos de comercios, es decir, las tarjetas **OK**
 República Dominicana existen decenas de bancos e instituciones financieras que **OK**
 Tener paneles cronometrizados para identificar en que momento del día **OK**
 servicios Internacionales: Maneja los servicios de banca internacional con miras **OK**
 Estas vicepresidencias unidas a todas las demás plataformas que conforman **OK**
 forma se desarrolla la primera tarjeta para viajes y entretenimientos **OK**
 mentar Base Clientes: (perfiles de clientes segmentando por su comportamiento **OK**
 lado, manejar con responsabilidad el solicitar tarjeta de crédito, a **OK**
 Banco Monetario Dominicano está compuesto por diferentes departamentos y áreas **OK**
 financieros dominicanos la aprobación del público consumidor, se establecieron **OK**
 agencia de Recursos Humanos: Banco Monetario Dominicano posee una fuerza **OK**
 inaugural tarjeta acreditativa mundial, del tipo Travel & Entertainment **OK**
 manda de sus clientes norteamericanos, los cuales viajaban constantemente al **OK**
 Luego otras instituciones bancarias ampliaron el mercado al asociarse con **OK**
 tarjeta internacional American Express fue consecuencia del éxito de Dinner's **OK**
 importancia de administrar efectivamente el proceso de distribución y entrega **OK**
 Bank Americard buscando solucionar sus problemas operacionales y coordinar **OK**
 Vicepresidencia Financiera: Es el área del banco encargada de mantener **OK**