



MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE OPERACIONES Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

"DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE SERVICIO END TO END, EN BASE A LA FILOSOFÍA LEAN SERVICE, CON EL FIN DE OPTIMIZAR LOS PROYECTOS DE IMPLEMENTACIÓN DE UNA NUEVA TARJETA DE CRÉDITO, EN UNA ENTIDAD PROCESADORA DE TARJETAS DE CRÉDITO DEL ECUADOR, MEDIANTE LA REDUCCIÓN DE TIEMPOS DE GESTIÓN"

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos para optar por el título de Magíster En Dirección De Operaciones y Seguridad Industrial.

Profesor guía
Ing. Tomás Villón Matute

Autora
Ing. Denisse Nicole Sánchez Borsic

Año
2014

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Ing. Tomás Villón, MSc.

CI: 0907417828

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

Denisse Nicole Sánchez Borsic

1714897988

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi papi por ser el pilar fundamental de nuestra familia, por ser ese gran ejemplo de entrega, lucha y constancia en cada actividad que emprenda en mi vida.

Agradezco a mi mami por el amor más puro e incondicional que nos has profesado con tu corazón de madre y por ese gran ejemplo de tenacidad, esfuerzo y pasión que debo poner en cada pequeño acto que componga mi vida.

Y te agradezco a ti ñañito que con tu fortaleza me enseñaste a luchar por lo que realmente se anhela y perseguir nuestros sueños.

DEDICATORIA

Con todo mi cariño y mi amor para mis papis Freddy & Loly que hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños, por motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba, a ustedes por siempre mi corazón y mi agradecimiento.

Para mi abuelito *Jaime* que desde el cielo, me sigue cuidando y guiando mis pasos

Para *Braulio* por inspirarme a ser cada día mejor, por ser mi fortaleza, alegría y con quien juntos de la mano, caminamos el hermoso nuevo camino que hemos decidido recorrer en nuestras vidas.

RESUMEN

El estudio del presente trabajo de titulación, se lo realizó en una entidad procesadora de tarjetas de crédito del Ecuador, con el objetivo de diseñar un modelo de gestión de servicio con una visión End to End a través del rediseño las oportunidades de mejora que contribuyan a la reducción de tiempos de gestión sostenibles a largo plazo entre los diferentes actores de la cadena de valor y que son los gestores dentro de un proyecto de implementación de una nueva tarjeta de crédito que se realiza anualmente en la entidad procesadora.

Con la utilización de las diferentes técnicas de la filosofía Lean Service y la visión End to End, aplicados en el manejo de proyectos de implementación de una nueva tarjeta de crédito se busca empatar los diferentes tiempos de gestión entre cada uno de los procesos independientes y dispersos que no se manejan con una visión integral y unificadora.

Se busca reducir tiempos de atención y respuesta entre cliente y diferentes proveedores del servicio que no se encuentran integrados con una visión unificadora y por el contrario se los mide y gestiona de manera independiente.

Se busca rediseñar, estandarizar y mejorar los procesos de alto impacto y convertirlos en procesos esbeltos estandarizados, con el objetivo de minimizar tiempos de gestión y respuesta a clientes con una reducción total de desperdicios dentro de la cadena de valor.

Eliminación de reprogramaciones por falta de coordinación entre actores
Identificar el porcentaje de reducción de tiempos de atención dentro del proyecto de implementación anual de tarjetas de crédito.

Generar un plan de acción y modelo de gestión para la implementación de las mejoras con la finalidad de minimizar tiempos y costos en un proyecto de implementación de una nueva tarjeta de crédito

ABSTRACT

The study of this paper titling it done at a credit card processing entity in Ecuador, with the main goal of designing a service management model with an End to End vision by redesigning improvement opportunities that contribute to time reduction for sustainable long-term relationship between the different actors in the value chain and are managers in a project to implement a new credit card that is held annually at the processing entity management.

With the use of different techniques of philosophy Lean Service and vision End to End, applied in managing projects implementing a new credit card seeks to tie the different handling times between each of the independent and scattered processes that are not managed with a comprehensive and unifying vision.

It seeks to reduce service times and customer response between different service providers that are not integrated with a unifying vision and the contrast is measured and managed independently.

It seeks to redesign, standardize and improve processes and convert high impact on standardized lean processes, with the goal of minimizing response time management and customers with a total reduction of waste within the value chain.

Elimination of rescheduling due to lack of coordination between actors

Identify the percentage of reduction of service time in the draft annual implementation of credit cards.

Generate a management model and action plan for the implementation improvements in order to minimize time and costs on a new project to implement a new credit card.

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| 1. CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN | 1 |
| 1.1. Antecedentes del estudio | 1 |
| 1.1.1. Objetivo general | 2 |
| 1.1.2. Objetivos específicos..... | 2 |
| 1.2. Justificación del estudio | 3 |
| 1.3. Antecedentes de la empresa | 3 |
| 1.3.1. Descripción de una entidad procesadora de tarjetas de crédito del ecuador..... | 3 |
| 1.3.2. Proceso de funcionamiento de una tarjeta de crédito: | 4 |
| 1.4. Macro procesos por áreas para la creación y emisión de una tarjeta de crédito nueva | 5 |
| 1.5. Principales problemas para la emisión de una nueva tarjeta de crédito | 6 |
| 2. Capítulo 2: Marco Teórico | 8 |
| 2.1. Principios del Pensamiento y Filosofía Lean y Lean Service..... | 8 |
| 2.2. Breve historia de la Filosofía Lean..... | 8 |
| 2.3. Desperdicios en las empresas de servicios..... | 12 |
| 2.3.1. Desperdicio 1 - Sobreprocesamiento:..... | 12 |
| 2.3.2. Desperdicio 2 - Exceso de Transporte: | 12 |
| 2.3.3. Desperdicio 3 - Movimientos:..... | 13 |
| 2.3.4. Desperdicio 4 – Inventarios:..... | 13 |
| 2.3.5. Desperdicio 5 - Tiempos de espera: | 14 |
| 2.3.6. Desperdicio 6 – Defectos: | 14 |
| 2.3.7. Desperdicio 7 – Sobreproducción: | 14 |
| 2.4. Aplicación de la Filosofía Lean a empresas de servicios | 15 |
| 2.5. Administración eficaz y principios Lean Service para la optimización de pr ocesos | 16 |

| | |
|---|----|
| 3. Capítulo 3: Análisis De La Situación Actual..... | 18 |
| 3.1. Recolección de información y descripción de los procesos de estudio..... | 18 |
| 3.2. Procesos del proyecto de implementación de una nueva tarjeta de crédito | 18 |
| 3.3. Matriz de costeo actual del proyecto de implementación de una nueva tarjeta de crédito..... | 21 |
| 3.4. Mapa de flujo de valor actual | 24 |
| 3.5. Determinación de las causas raíz de las demoras de gestión dentro de los actores de la cadena de valor- Identificación de desperdicios | 25 |
| 3.5.1. Análisis Ishikawa, diagrama causa efecto: | 47 |
| 4. Capítulo 4: Desarrollo del Modelo de Gestión | 48 |
| 4.1. Definición del plan y modelo de gestión en base a la filosofía lean Service | 48 |
| 4.2. Programa de soluciones a los problemas identificados en el análisis Ishikawa causa - efecto | 48 |
| 4.2.1. Definición de un líder proyecto de implementación..... | 48 |
| 4.2.2. Definición personal clave de las diferentes áreas involucradas en el proyecto de implementación..... | 49 |
| 4.2.3. Definición del cronograma de actividades del proyecto de implementación de una nueva tarjeta de crédito | 51 |
| 4.2.4. Definición de formatos estándar para el proyecto de implementación de una nueva tarjeta de crédito | 52 |
| 4.2.5. Definición de procesos y áreas impactadas dentro de la cadena de valor de la entidad procesadora de tarjetas de crédito..... | 52 |
| 4.2.6. Definición de entidades externas, como parte de los procesos de valor de la entidad procesadora de tarjetas de crédito..... | 53 |

| | |
|--|-----|
| 4.2.7. Rediseño y optimización de procesos en base a la estrategia corporativa basada en a la filosofía Lean Service | 53 |
| 4.3. Listado de documentos pertenecientes al Proyecto de Implementación de una nueva tarjeta de crédito | 67 |
| 4.4. Comparativo actividades antes y con la propuesta proyecto Lean Service | 87 |
| 4.5. Elaboración de manual de implementación en base a la filosofía Lean Service | 91 |
| 4.6. Análisis del costo / beneficio del modelo de gestión..... | 96 |
| 4.7. Evaluación económica de la propuesta de mejora y desarrollo de flujos de valor en base a la filosofía Lean Service..... | 101 |
| 5. Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones..... | 105 |
| 5.1. Conclusiones..... | 105 |
| 5.2. Recomendaciones | 107 |
| 6. Referencias..... | 108 |
| 7. Glosario de términos | 109 |
| ANEXOS | 112 |

1. CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes del estudio

Mediante el presente trabajo de titulación se busca realizar una implementación de un modelo de gestión de servicio con una visión End to End a través del rediseño las oportunidades de mejora que contribuyan a la reducción de tiempos de gestión sostenibles a largo plazo entre franquicia, organismos internacionales regulatorios de marca, organismos de control propios del Ecuador y diferentes proveedores del servicio que integran la cadena de gestores dentro de un proyecto de implementación de una nueva tarjeta de crédito.

Con la utilización de las diferentes técnicas de la filosofía Lean Service y la visión End to End, aplicados en el manejo de proyectos de implementación de una nueva tarjeta de crédito se busca empatar los diferentes tiempos de gestión entre cada uno de los procesos independientes y dispersos que no se manejan con una visión integral y unificadora.

Se busca realizar una revisión de procesos: desde *el nacimiento de la idea de creación de una nueva tarjeta de crédito* hasta *la implementación y activación de la misma*, con la finalidad de conseguir:

- Eficientizar la capacidad de gestión productiva, a través de la utilización de diferentes técnicas de la filosofía Lean Service en la creación de una nueva tarjeta de crédito
- Reducir tiempos de atención y respuesta entre cliente y diferentes proveedores del servicio que no se encuentran integrados con una visión unificadora y por el contrario se los mide y gestiona de manera independiente.
- Rediseño, estandarización y mejora de procesos de alto impacto y convertirlos en procesos esbeltos estandarizados, con el objetivo de

minimizar tiempos de gestión y respuesta a clientes con una reducción total de desperdicios dentro de la cadena de valor.

- Eliminación de reprogramaciones por falta de coordinación entre actores
- Identificar el porcentaje de reducción de tiempos de atención dentro del proyecto de implementación anual de tarjetas de crédito.
- Generar un plan de acción y modelo de gestión para la implementación de las mejoras con la finalidad de minimizar tiempos y costos en un proyecto de implementación de una nueva tarjeta de crédito

1.1.1. Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión de servicio End to End abordando las oportunidades de mejora desde el nacimiento de la idea de creación de una nueva de tarjeta de crédito hasta la implementación y activación de la misma, en base a la filosofía Lean Service con la finalidad de optimizar del costo de servicio mediante la reducción tiempos de atención y respuesta entre clientes y proveedores en una entidad procesadora de tarjetas de crédito del Ecuador.

1.1.2. Objetivos específicos

- Análisis de la situación actual del proceso de creación y emisión de una nueva tarjeta de crédito.
- Rediseñar y optimizar los procesos de emisión de una nueva tarjeta de crédito en base a la filosofía lean Service.
- Definir el modelo de gestión para el del proceso de creación y emisión de una nueva tarjeta de crédito en base a la filosofía lean Service
- Elaborar un plan de implementación del nuevo modelo de gestión de servicios.
- Análisis del costo / beneficio del modelo de gestión

1.2. Justificación del estudio

El estudio planteado tiene su justificación en la necesidad específica de una entidad procesadora de tarjetas de crédito del Ecuador, de incrementar su productividad y como consecuencia su rentabilidad de forma sostenible, mediante la reducción de tiempos de atención y respuesta entre los actores de la cadena de valor en una entidad procesadora de tarjetas de crédito del Ecuador. La aplicación de técnicas de la Filosofía Lean en empresas de servicio será un gran aporte que brindará herramientas a otras empresas de esta índole que busquen mejorar su desempeño utilizando este modelo de gestión enfocado en entregar el máximo valor para los clientes utilizando para ello los mínimos recursos necesarios.

1.3. Antecedentes de la empresa

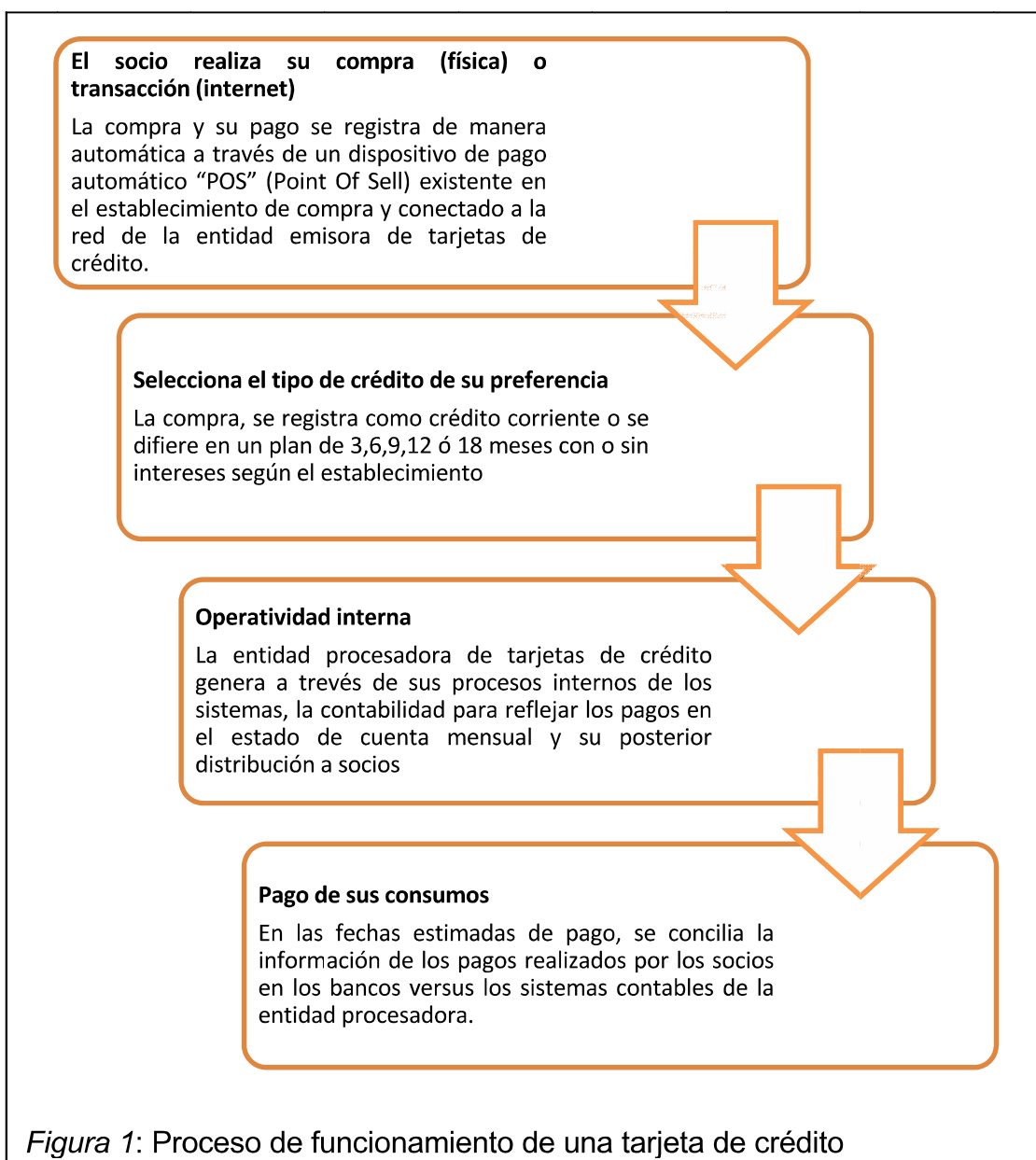
1.3.1. Descripción de una entidad procesadora de tarjetas de crédito del Ecuador.

La entidad procesadora de tarjetas de crédito del Ecuador pertenece a una franquicia Internacional, lo que significa que la empresa en Ecuador, está sujeta a las políticas y normas internacionales, las que garantizan la calidad de los productos y servicios amparados bajo su marca

La figura de la entidad procesadora de tarjetas de crédito del Ecuador, por mandato de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y Ley de Compañías, es la de “Sociedad Anónima”. La composición accionaria entidad procesadora de tarjetas de crédito es en un 99.95% Propiedad Privada entre su constitución de personas naturales y jurídicas privadas. La entidad cuenta con 120 accionistas al 31 de diciembre de 2013, alrededor de 1300 colaboradores, 350000 socios principales y adicionales, alrededor de 20000 establecimientos afiliados en el Ecuador y 15 millones de establecimientos afiliados a nivel mundial en más de 180 países.

1.3.2. Proceso de funcionamiento de una tarjeta de crédito:

El proceso de funcionamiento de una tarjeta de crédito, inicia cuando un socio realiza una compra física o una transacción en internet con la tarjeta de crédito, en la que se selecciona el tipo de crédito que se desea, sea proporcionado a la compra efectuada, el corte o cierre de mes para la generación del estado de cuenta (detalle de consumos de los socios) hasta que se efectúa la conciliación del pago de sus consumos efectuado por los socios en las entidades definidas para la recepción y envío de información a la entidad procesadora, para la conciliación de los pagos, a continuación se describe la operativa del proceso:



1.4. Macro procesos por áreas para la creación y emisión de una tarjeta de crédito nueva

A continuación se numeran los macro procesos y las funciones que realizan cada una de las áreas que abarcan todo el proceso de creación de una nueva tarjeta de crédito de la entidad procesadora de tarjetas:

Tabla 1. Macroprocesos para la creación de una nueva tarjeta de crédito.

| ÁREA | FUNCIONES |
|--|--|
| Marketing | Proporciona el grupo objetivo para la configuración de la nueva tarjeta de crédito. Diseño de los planes de comunicación, ventas y estrategias postventa. |
| Gerencia de Marca | Determina los objetivos del programa de la nueva tarjeta a desarrollar, las características que se aplicarán al producto. Solicita el BIN a la franquicia |
| Legal | Proporciona las definiciones contractuales y legales con franquicia y proveedores |
| Control Tecnológico - Seguridades | Interacción con franquicia y usuario de tecnología para definir y generar los medios y canales seguros de transmisión de data y encriptamiento de PIN de los socios. |
| Riesgos | Proporciona el conocimiento de las amenazas de riesgo y la configuración del servicio, para evitar posibles pérdidas monetarias |
| Crédito | Definen los lineamientos de crédito y análisis de cartera, para el nuevo producto y segmento objetivo |
| Operaciones | Área encargada de las pruebas de procesamiento de data capturada en el negocio, monitoreo de transacciones operativas. |
| Tecnología | Desarrollar en sistemas de procesamiento de data la funcionalidades de las definiciones de usuarios de la entidad procesadora |
| Imprenta Estados de Cuenta | Recepción de data del sistema (información de consumos de socios y transacciones), impresión de estados de cuenta |
| Grabación de tarjetas | Grabar, ensobrar tarjetas y entrega las mismas al Courier |
| Distribución Tarjetas y/o Estados de Cuenta | Entregar y distribuir a socios las nuevas tarjetas y los estados de cuenta |
| Entidad Switch | Parametrización de nuevo BIN confirmado por la entidad procesadora, en los dispositivos de lectura de tarjeta en los "POS" Point of sale, integración de los establecimientos dentro de la Red. |
| Establecimientos | Transaccionar las compras, en los dispositivos POS, mismos que se encuentran conectados con sistemas informáticos del switch, que capturan las transacciones y remiten a la entidad procesadora. |
| Servicio al Cliente | Manejo de inquietudes y soporte a cliente |

En complemento a lo descrito anteriormente, se señala que la entidad procesadora de tarjetas de crédito, con sus distintas áreas operativas, tecnológicas y de servicio se encuentran bajo la vigilancia, regulación y control de la franquicia internacional, dueña de la marca a ser comercializada y emitida como una nueva tarjeta de crédito en el territorio Ecuatoriano.

Adicionalmente la entidad procesadora de tarjetas de crédito, como una entidad del sistema financiero Ecuatoriano, se encuentra regulada por el Organismo Ecuatoriano de control y supervisión de entidades financieras, que es la Superintendencia de Bancos y Seguros “SBS”.

Al término de cada mes y año contable, el área de operaciones de la entidad procesadora de tarjetas de crédito, remite a la Superintendencia de Bancos y Seguros, se deben presentar reportes específicos por cada tipo de tarjeta de crédito emitida, los reportes solicitados hacen referencia y contienen información relacionada al volumen de crédito por tipo de tarjeta de crédito, las cuales pueden ser nacionales, internacionales, individuales y/o corporativas. Se realizan reportes por el destino geográfico de las tarjetas de crédito que en el territorio Ecuatoriano se encuentra dividido en 22 provincias dentro de 4 regiones que son: Costa – Sierra – Oriental y Región Peninsular y por último se emite un reporte por el tipo de crédito que se haya asignado a los consumos de las tarjetas, mismos que pueden ser corriente, diferido y rotativo. (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2009)

1.5. Principales problemas para la emisión de una nueva tarjeta de crédito

En la entidad procesadora de tarjetas de crédito, se ha podido identificar en base a la data histórica de implementaciones de años anteriores, que no se consideran a los diferentes procesos como parte de un todo, cada una de las áreas se manejan independientemente desde la concepción de la idea hasta la puesta en marcha y comercialización de la nueva tarjeta de crédito, por lo que no se cumplen los tiempos y plazos impuestos por la franquicia.

No se consideran evolución y los cambios constantes de las nuevas versiones de los sistemas forjados en el transcurso del año para ofrecer mayor seguridad en los procesos operativos del sistema, adicionalmente se ha identificado que no se considera un cronograma de trabajo global, no existe un área que sea la encargada de centralizar el manejo del proyecto, tiempos, costos recursos y lineamientos.

En la entidad procesadora de tarjetas, no se trabaja bajo un estándar en el que se determine cuáles son las áreas críticas y que van a delimitar el ritmo de trabajo para poder subordinar a las demás tareas a ejecutarse dentro de un plazo establecido como un proyecto, por lo que el resultado más evidente es que no se coordinan las pruebas de certificación de cada uno de los procesos ya que cada una de las áreas trabaja bajo su propio ritmo y al momento de empatar los procesos, se presentan incidencias y cambios de última hora.

Al iniciar el proyecto de creación de una nueva tarjeta de crédito, no se realiza una reunión entre las áreas involucradas para poder medir los impactos dentro de sus procesos o a su vez para solicitar la disponibilidad del personal especializado en cada una de las diferentes áreas para brindar el soporte táctico requerido para el relevamiento de procesos.

Un problema que se presenta entre los clientes internos de la entidad procesadora de tarjetas de crédito, son las quejas y reclamos que se exteriorizan entre las diferentes áreas, a través de correo electrónico, mismas que se visualizan en su contexto en el ANEXO 1. Por lo regular los reclamos son escalados hacia la gerencia nacional, lo que concibe un malestar habitual por la puntualización de los reclamos demoras o errores de las diferentes áreas, señalando únicamente el problema y no una oportunidad de mejora.

2. Capítulo II: Marco Teórico

2.1. Principios del Pensamiento y Filosofía Lean y Lean Service

Según lo expuesto por Rajadell, M. (2010) la filosofía Lean Manufacturing, producción esbelta o Sistema de Producción Toyota se refiere a hacer más con el menor uso de recursos materiales, tiempo, espacio, mano de obra, maquinaria con la finalidad de proporcionar al cliente lo que desea para satisfacer su necesidad y con la calidad que el cliente necesita.

Según Villaseñor, A y Galindo, E. (2007) parte fundamental de la filosofía lean es la eliminación de todos los desperdicios en cada una de las actividades o procesos con lo que se logra reducir el tiempo desde que el cliente realiza su pedido hasta que se le proporciona el producto y/o servicio con calidad y durante los procesos y/o procedimientos reduciendo costos.

Como eje fundamental de la filosofía lean hay que tomar en cuenta ¿Qué es lo que los clientes esperan de los procesos?, No se debe considerar únicamente como cliente a quien va a recibir el producto y/o servicio final, el cliente interno del siguiente proceso, tiene la misma importancia que el cliente final ya que debemos considerar que es lo que espera mi cliente de la fase anterior y si el proceso que precede agrega o no valor y permite la correcta ejecución de las siguientes operaciones y procedimientos secuenciales, no se debe eliminar el proceso pero si se debe minimizar el tiempo que se gasta en operaciones que no agregan valor mediante el uso de herramientas lean que permitan el mejor rediseño de puestos de trabajo, re acomodación de herramientas, equipos y materiales tan cerca posible dentro del proceso.

2.2. Breve historia de la Filosofía Lean

La historia de la Filosofía Lean tiene sus inicios desde los años 1900 con la producción artesanal como lo expresa Villaseñor, A y Galindo, E. (2007), en su libro Manual de Lean Manufacturing, los eventos más destacados de la

producción a través de la historia y su desarrollo hasta convertirse en un sistema de manufactura esbelta son detallados a continuación:

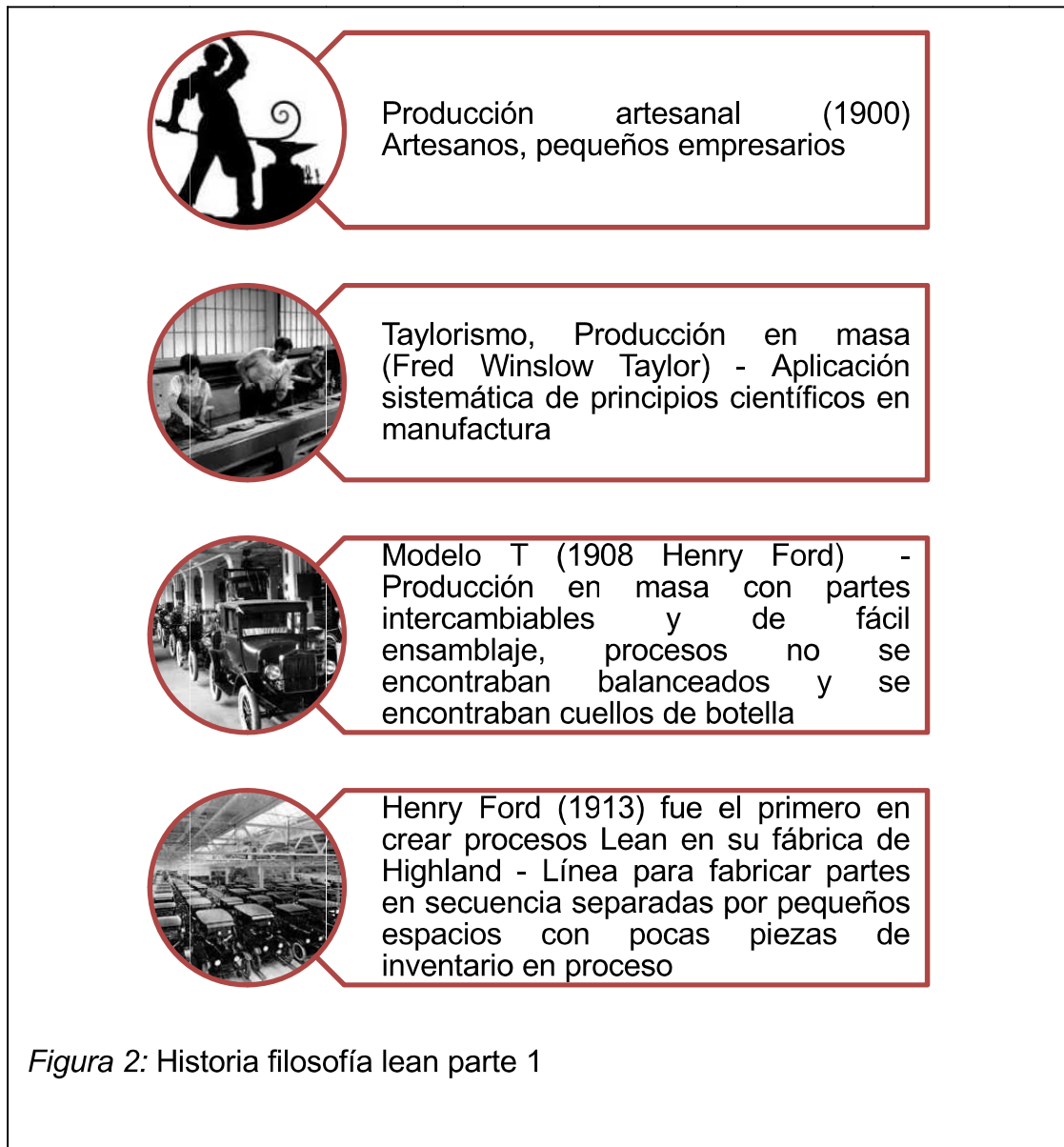
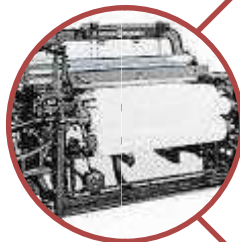


Figura 2: Historia filosofía lean parte 1



Sakichi Toyoda (1894) Inició fabricación de telares manuales en base a experimentos y trabajos "Prueba - Error" Genchi genbutsu (Ir- observar-entender) - En los telares aplicó un mecanismo que detenía automáticamente el telar cuando un hilo se trozaba "Jidoka" Automatización con toque humano



Kiichiro Toyoda inició la construcción de "Toyota Motor Company" en base a su propia filosofía "Justo a Tiempo", después de la segunda guerra mundial pese a estar en bancarrota logró mantener un contrato para proveer de camiones a Estados Unidos con los que iban a reconstruir el país lo que ocasionó que recortara únicamente un 10% el sueldo del personal y logró mantenerse en la filosofía de la compañía de pensar más allá de los beneficios individuales y pensar a largo plazo por el bien de la compañía.



Eiji Toyoda, sobrino de Sakichi y primo de Kiichiro jugó un papel clave en la selección y empoderamiento de los líderes de la cadena de valor (ventas - manufactura - desarrollo de productos y sistema de producción Toyota) innovar y pensar profundamente acerca de los factores a tiempo real que constituyen los problemas.

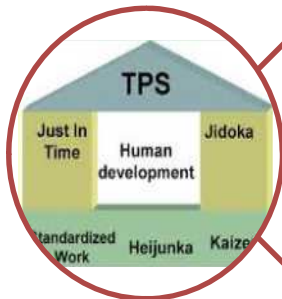


Eiji Toyoda, aprendió en los supermercados Norteamericanos, que cuando el inventario de seguridad está en su nivel mínimo, se manda una señal para resurtir las partes, lo que crea un "jalón =pull" hacia atrás en cascada hasta el inicio del ciclo de manufactura. El sistema de "jalar + Justo a Tiempo + Jidoka" son los pilares fundamentales del sistema de producción Toyota

Figura 3: Historia filosofía lean parte 2



En base a los principios de Edward Deming, quien consideraba que existen dos tipos de clientes los internos y externos, a los cuales se les debe dar exactamente lo que necesitan y en el tiempo que lo requieren. En Japón se adoptó el sistema para resolución de problemas de Deming (Planear - Hacer -Revisar - Actuar) PDCA por sus siglas en inglés como base del mejoramiento continuo



En los años setenta el sistema de producción Toyota era una filosofía muy poderosa que la mayoría de las empresas debían aprender, Toyota en 1973 inició compartiendo sus principios con los proveedores claves.



Después de la crisis petrolera el gobierno Japonés al ver que Toyota sobresalía ante las demás compañías, se determinó brindar seminarios a todas las empresas pese a que la filosofía no sea tan comprendida hasta 1990 cuando el término "Producción esbelta" fue inventado dentro del libro "The Machine that Changed the world" (La máquina que cambió el mundo)

Figura 4: Historia filosofía lean parte 3

2.3. Desperdicios en las empresas de servicios

Los desperdicios o mudas como su significado en Japonés dentro de las empresas de servicios, son todas las actividades que no agregan valor a un proceso, producto o servicio. Adicionalmente se ha determinado que son las actividades por las que un cliente no está dispuesto a pagar.

A continuación se pueden identificar los 7 tipos de desperdicios o mudas identificados para la industria de servicios, en base a lo expuesto por George, M. (2003), en su libro Lean Six Sigma for Service.

2.3.1. Desperdicio 1 – Sobre procesamiento:

Cuando se trata de agregar más valor a un servicio y/o producto de lo que sus clientes quieren y van a pagar. Se genera cuando se permite que trabajo sin valor añadido se introduzca en un proceso.

- Muchos pasos de aprobación para un documento
- Gran cantidad de transferencias

Al pensar críticamente acerca de cada aprobación o traspaso, se considera que un cliente se encontraría más satisfecho si un servicio necesita únicamente una firma y/o una transferencia entre diferentes áreas o personas ya que su necesidad de un servicio y/o producto llegaría en un menor tiempo de gestión ya que no se están generando pasos que no adicionen valor al mismo.

2.3.2. Desperdicio 2 - Exceso de Transporte:

Se consideran cuando se realizan movimientos innecesarios de materiales, productos o información

- El transporte en los procesos de servicio casi siempre se manifiesta como gente constantemente caminando por los pasillos para recoger o entregar los materiales, o la persecución real o virtual de información.

Para que el espacio de trabajo coincida con el flujo del proceso, se debe eliminar el exceso de transporte, lo que implica cortar los traspasos a la mitad, y por lo general, reducir el tiempo de cola en el medio.

2.3.3. Desperdicio 3 - Movimientos:

Se considera al movimiento innecesario de personas.

- Los movimientos pueden apreciarse como gente constantemente en movimiento, cambio entre diferentes dominios de ordenadores o servidores; adicionalmente tener que realizar muchas combinaciones de teclas para ejecutar una tarea informatizada, etc.

Para eliminar estos movimientos innecesarios se debe reorganizar los escritorios de manera que el flujo de documentos sea el mismo en el cual va a fluir el proceso, para evitar retornos de la documentación y/o personas.

2.3.4. Desperdicio 4 – Inventarios:

Cualquier trabajo en proceso que está en exceso de lo que es requerido para producir lo que necesita el cliente es un valor no agregado

- Implica: costos de espera, plazos de entrega largos, y el fracaso para satisfacer las expectativas del cliente.
- Listas de solicitudes pendientes en el correo electrónico, llamadas en espera, la gente a la espera de convocatorias de una reunión

Inventario a menudo el resultado de la aceptar solicitudes por sobre la capacidad.

2.3.5. Desperdicio 5 - Tiempos de espera:

Retraso entre que un proceso, paso, actividad termina y el tiempo hasta que la siguiente actividad comienza.

Ya que la gran cantidad de trabajo “intangible” en los procesos de servicio y que no son visibles a simple vista es necesario identificar los retrasos y tiempos muertos entre actividades, para poder adicionar a los tiempos totales del proyecto y/o trabajos, contabilizarlos para que se determinen las demoras generadas inherentes a los procesos y que deben ser minimizadas.

2.3.6. Desperdicio 6 – Defectos:

Cualquier aspecto del servicio que no se ajuste a las necesidades del cliente

En los servicios, el defecto se atribuye a:

- Falta Información
- Incumplimiento de plazos de cualquiera de las partes
- Instrucciones, formularios de pedidos, solicitudes incorrectos, no al detalle lo que genera reprocesos para complementar la información
- Documentación incompleta

2.3.7. Desperdicio 7 – Sobreproducción:

Producción de productos y servicios o más allá de lo que se necesita para su uso inmediato, en la industria de servicios, sobreproducción se atribuye a:

- Procesar requerimientos y/o solicitudes no prioritarias
- Esta sobreproducción causada por largos tiempos de entrega, la escasez de información y respuesta por parte de los demás involucrados en el proceso
- Falta de compromiso, feedback oportuno y adecuado

2.4. Aplicación de la Filosofía Lean a empresas de servicios

Para poder fidelizar a los clientes en las empresas de servicios es necesario brindar producto y/o servicio de calidad, a través de una orientación total de la empresa dentro de la filosofía Lean Service, que se enfoca el análisis y mejora de todos los procesos, métodos de trabajo, estructura, capital humano y modelo de gestión enfocados específicamente a cumplir y satisfacer las necesidades del cliente.

Para enfocarse en las necesidades del cliente, con la meta empresarial de optimizar los recursos y maximizar las ganancias, se deben aplicar las herramientas de la filosofía Lean Service, para que a través de la voz del cliente se alcancen los resultados esperados, mejorando la velocidad de respuesta del proceso a través del análisis del flujo de los procesos y la eliminación de sus desperdicios en cada una de las diferentes actividades relacionadas al servicio.

Al analizar lo expuesto por Womack, J, Jones D. y Roos D. (2010) en su libro Lean Thinking, se puede determinar que la importancia estratégica de la incorporación de los cinco principios Lean en las industrias de servicios, ya que los mismos señalan que se requiere un mayor desarrollo del conocimiento del recurso humano para poder alcanzar resultados sostenibles a largo plazo a través de la implementación de mejoras sustanciales en el desempeño de cada uno de los procesos identificados como agregadores de valor para poder crear y mantener el flujo, cumplir con el pull de la demanda y alcanzar la perfección en los procesos.

En los proyectos en las industrias de servicios, la búsqueda de la perfección se la realiza a través del entrenamiento al recurso humano sobre el cumplimiento de estándares. Al iniciar un proyecto, se deben realizar las siguientes tareas principales:

- Definir un líder ó sponsor para que se encargue de la administración del trabajo relacionado al proyecto.
- Definir un el equipo del proyecto
- Establecer la meta de equipo
- Definir el estado actual (Línea Base de partida) y la recopilación de información impactante para el proyecto
- Analizar, determinar los diferentes procesos, capacidad y velocidad
- Analizar y determinar las fuentes de variación y cuellos de botella
- El equipo con el líder y sponsor de proyecto deben generar de ideas de mejora
- Realizar pruebas ensayo- error de procesos para generar modelos base a los diferentes resultados de las pruebas
- Desarrollar planes de mejora
- Monitorear la implementación del proyecto
- Establecer planes de control, seguimiento y mejora continua.

2.5. Administración eficaz y principios Lean Service para la optimización de procesos

En función a lo expresado por Liker, J. y Meier, D. (2006) en su libro The Toyota Way, para alcanzar una administración eficaz de los principios Lean y considerando su aplicación para las industrias de servicios, inicialmente se deben identificar todas las partes interesadas o stakeholders relacionados a una empresa.

Una vez que se han identificado a las partes interesadas se debe fijar una visión administrativa a largo plazo; con una perspectiva de trabajo en equipo y respeto, con la aplicación de la filosofía de Genchi Genbutsu que determina que se debe ir a la fuente para identificar los hechos que nos lleven a tomar las decisiones correctas, para la resolución de problemas desde la causa raíz con la aplicación de la filosofía Jidoka que nos señala la capacidad de un proceso

de poder detenerse al detectar una anomalía en alguna de las etapas de un proyecto al haber realizado un control de calidad en la estación de trabajo.

Para identificar las acciones de cambio, se debe eliminar el desperdicio identificado en cada uno de los procesos y establecer que el flujo debe surgir a través de un sistema en el que se debe evitar la sobreproducción considerando que el avance entre los diferentes procesos es a través de un flujo “pull” otirado en el que los materiales, personas e información se encuentran balanceados y no existen desperdicios tales como exceso de transporte, movimiento de información y/o personas, tiempos de espera e inventarios entre las actividades programadas.

La nivelación de la carga de trabajo se la puede realizar utilizando la filosofía Heijunka, que señala la flexibilización de las actividades en base a la demanda del cliente y tiempo determinado para un proyecto.

La mejora y aprendizaje continuo de una organización se lo realiza a través de la filosofía Kaisen con la eliminación de los desperdicios mejora continúa y un esfuerzo constante no solo para mantener un estándar sino para mejorarlos e implementar los cambios que se hayan determinado dentro de la mejora continua de procesos siempre vigilando los resultados.

3. Capítulo III: Análisis De La Situación Actual

3.1. Recolección de información y descripción de los procesos de estudio

En la Entidad Procesadora de Tarjetas de Crédito, mediante la observación directa e investigación explicativa, se identificó el comportamiento de las diferentes variables asociadas a los diferentes proyectos anuales, de implementación de una tarjeta de crédito, en los que se identificó el cómo y el porqué de los diferentes hechos identificados como desperdicios en las actividades ejecutadas en la entidad procesadora en los proyectos de implementación de años anteriores. Información con la que se inició el diagnóstico de la situación actual, identificando los criterios para la creación de una nueva de tarjeta de crédito considerando al proyecto de implementación de una nueva tarjeta de crédito a ser lanzada al mercado a todas las tareas, actividades y procesos realizados en cada una de las diferentes áreas, desde la concepción inicial de la idea, hasta la implementación y activación dela nueva tarjeta.

La observación realizada se ejecutó en cada una de las diferentes áreas de trabajo que forman parte de la implementación de una nueva tarjeta en el año 2013, de la cual se identificaron los problemas, re trabajos en la diferentes tareas y procesos por áreas y a su vez la identificación de la duplicidad de actividades e incumplimientos de tiempos de trabajo entre las diferentes áreas por falta de coordinación de actividades, falta de sinergia y trabajo en equipo dentro de un objetivo en común.

3.2. Procesos del proyecto de implementación de una nueva tarjeta de crédito

En cumplimiento de las metas anuales, propuestas por la franquicia tales como el crecimiento de marca y mayor posicionamiento en el mercado de la misma, el área de negocios de la entidad procesadora de tarjetas de crédito, en busca

de la consecución de los objetivos propuestos, determina los parámetros de creación de una nueva tarjeta de crédito.

El proceso de creación de una nueva tarjeta de crédito, inicia con el llenado del formulario estándar de la entidad procesadora, en el que se señalan las características y atributos generales de un nuevo producto, en el cual se determinan los parámetros e información básica de la nueva tarjeta de crédito a ser emitida en Ecuador.

Al definir los parámetros básicos de producto, arte y diseño de la nueva tarjeta de crédito, el área de Negocios – Gerencia de Marca, solicita a la franquicia la asignación de un BIN o número de Identificación de la Institución, mismo que sirve para reconocer a la entidad emisora de tarjetas de crédito dentro de los medios de transmisión y autorización de transacciones con tarjetas de crédito autorizados por la franquicia a nivel mundial. El BIN corresponde a los 6 primeros dígitos de una tarjeta de crédito, tal como se señala en la imagen adjunta:



Una vez que la franquicia ha recibido la solicitud formal con las firmas autorizadas, el tiempo del proceso de asignación del nuevo BIN para el nuevo producto es de dos meses calendario, fecha en la cual la franquicia asigna el nuevo BIN y confirma que el BIN va a ser remitido mediante boletín mensual global de franquicia hacia todos los países miembros de la misma.

Adicionalmente la franquicia establece, el plazo máximo de implementación de la nueva tarjeta, misma que es de 6 meses a partir de la fecha de publicación del BIN en el boletín mensual de la franquicia el día 22 de cada mes.

Posterior a la confirmación del nuevo BIN otorgado por la franquicia el departamento legal, comunica mediante correo electrónico, el nuevo número de BIN a los organismos de control, establecimientos, entidad switch y bancos asociados para que los integren el mismo, dentro de sus redes para que el mismo sea reconocido y asociado con el nuevo producto a ser implementado.

En base a la confirmación de la franquicia las áreas de Riesgos y Crédito de la entidad procesadora de tarjetas de crédito, definen el perfil del cliente potencial de la nueva tarjeta de crédito a ser emitida en Ecuador, mismo que delimita los parámetros de afiliación y enrolamiento de nuevos socios, en base al conocimiento de las amenazas de riesgo, para evitar posibles pérdidas monetarias.

Con el nuevo BIN otorgado por la franquicia el área de control tecnológico – seguridades, inicia la interacción con franquicia, operaciones y tecnología para definir los procesos tecnológicos, codificados y secretos; para establecer los medios y canales seguros de transmisión de data y el encriptamiento del PIN de seguridad de la tarjeta.

Al concluir estos procesos, se comunica al área de Tecnología para que inicie el relevamiento de información impactante para ejecutar los diferentes desarrollos en los sistemas de la entidad procesadora, con lo que un usuario de gestión tecnológica inicia el relevamiento de la información de los diferentes sistemas y las áreas operativas de la entidad procesadora, con lo que se definen desarrollos en base a lo que indique cada una de las áreas. Cabe recalcar que no se utiliza un formato pre establecido y no se tiene definición sobre la información mínima a solicitar a cada una de las diferentes áreas.

3.3. Matriz de costeo actual del proyecto de implementación de una nueva tarjeta de crédito

A continuación se detalla la matriz de costeo de la emisión de una nueva tarjeta de crédito, considerando un costo por hora hombre de 48 dólares americanos, establecido por la entidad procesadora de tarjeta de crédito para cada uno de los actores de cada uno de los diferentes procesos establecidos dentro de la entidad procesadora y un total de 6.8 horas hombre trabajadas en cada uno de los días definidos para realizar el proyecto.

Tabla 2. Matriz de costeo actual del proyecto de implementación una nueva tarjeta de crédito

| ÁREAS / PROCESOS | ACCIÓN | PRUEBAS A EJECUTAR | COMPROBACIÓN FINAL | TIEMPO (DÍAS) | N° RECURSOS (HOMBRE) | COSTO USD \$ |
|--|---|--|--|---------------|----------------------|--------------|
| GERENCIA DE MARCA - MARKETING - RIESGOS - CRÉDITO - LEGAL | Definiciones iniciales | Validación de definiciones iniciales y parámetros del nuevo producto | Validación en el sistema de los parámetros y su correcto funcionamiento | 10 | 10 | 32640 |
| CONTROL TECNOLÓGICO - SEGURIDADES | Desarrollo de canales seguros de transmisión de data | Validación de medios y canales seguros de envío de información y encriptamiento del PIN | Validación y monitoreo de cumplimiento de estándares de calidad en cada una de las pruebas realizadas en las tarjetas piloto | 180 | 2 | 117504 |
| PARAMETRIZACIÓN DE PRODUCTOS | Parametrizar los productos en los diferentes sistemas | Comprobar funcionalidad de los productos con cada uno de los atributos señalados en el formulario y descripción del producto | Comprobar funcionalidad de producto, prueba final generación de intereses de mora a 90 días plazo máximo permitido por los organismos de control | 66 | 3 | 64627 |
| AFILIACIÓN | Afiliación masiva de nuevos socios principales | Afiliar bases de datos con información de futuros socios | Comprobar que la base ingresada al sistema, presente datos correctos. | 3 | 2 | 1958 |

| ÁREAS / PROCESOS | ACCIÓN | PRUEBAS A EJECUTAR | COMPROBACIÓN FINAL | TIEMPO (DÍAS) | N° RECURSOS (HOMBRE) | COSTO USD \$ |
|---|---|---|---|---------------|----------------------|--------------|
| GRABACIÓN DE TARJETAS | Grabación y Descargue de tarjetas | Grabar físicamente las tarjetas de socios Prueba Piloto: 1 batch 50 tarjetas | Entregar a Courier batch de 50 tarjetas (Grabadas - Embozadas - Ensobradas) Sobre contiene información de tarjetas | 1 | 2 | 652 |
| DISTRIBUCIÓN TARJETAS | Distribuir tarjetas a socios | Distribuir tarjetas Prueba Piloto: 1 batch 50 tarjetas | Entregar a entidad procesadora de tarjetas de crédito formularios con firma de recepción de socios | 8 | 1 | 2611 |
| MANTENIMIENTO DE DATOS PERSONALES | Modificación de datos generales y cupos | Realizar mantenimiento y cambio de datos personales de socios | Revisión de datos antes y después de ser modificados | 2 | 2 | 1305 |
| CANCELACIÓN SOCIOS | Causales de cancelación socios y generación de duplicados en el sistema | Realizar cancelación de socios sin duplicado, cancelaciones totales y cancelaciones con duplicado Grabación de duplicados en el sistema | Revisión de datos antes y después de ser modificados y cancelados. | 2 | 2 | 1305 |
| CONSUMOS POS | Consumos Crédito Corriente - Diferido | Realizar consumos con los diferentes tipos de crédito en establecimientos asociados a la red Prueba Piloto: 50 tarjetas | Revisión de las transacciones en el sistema y validación versus comprobante generado por el dispositivo POS | 5 | 3 | 4896 |
| TRANSACCIONES ATM | Avances en Efectivo - cambio de PIN | Realizar avances en efectivo y cambios de PIN en cajeros automáticos | Revisión de las transacciones en el sistema | 5 | 2 | 3264 |
| FACTURACIÓN / ORGANISMOS DE CONTROL / DATAFAST | Capturas Medio Magnético POS y manuales de establecimientos | Ingreso y captura de consumos al sistema Prueba Piloto: 50 tarjetas | Consolidación de total facturado de establecimientos, versus lo ingresado en el sistema | 3 | 2 | 1958 |
| | Generación de Estados de Cuenta | Generar estados de cuenta posterior a la facturación. | Comprobación envío correcto del formato y data de estados de cuenta a la imprenta | 3 | 2 | 1958 |
| | Generación de información de cobranzas | Generación de información de cobranzas posterior a la facturación de clientes en mora | Validación de 3 facturaciones de clientes en mora a 30 - 60 y 90 días | 90 | 2 | 58752 |

| ÁREAS / PROCESOS | ACCIÓN | PRUEBAS A EJECUTAR | COMPROBACIÓN FINAL | TIEMPO (DÍAS) | N° RECURSOS (HOMBRE) | COSTO USD \$ |
|-----------------------------------|--|---|--|---------------|----------------------|-------------------|
| | Generación de estructuras de organismos de control | Generación de información de organismos de control | Validación de estructuras remitidas al organismo de control con consistencia de data de prueba | 90 | 2 | 58752 |
| | Conciliación pagos manuales y automáticos socios | Generar pagos manuales y automáticos en el sistema | Validación y consolidación de pagos en el sistema | 6 | 2 | 3916 |
| MODULO PLAN DE RECOMPENSAS | Generación de Plan de Recompensas - | Validación y canje de puntos | Validación y consolidación de bonos y puntos del plan de recompensas en el sistema | 3 | 2 | 1958 |
| INCOMING - OUTGOING | Captura y envío de transacciones internacionales procesadas en Ecuador a la franquicia | Generación de información y envío movimientos internacionales | Validación correcto envío data de prueba a la franquicia | 3 | 2 | 1958 |
| TOTAL | | | | 480 | 43 | \$ 360.014 |

El costo global del proyecto abarca la implementación total de un nuevo producto llamado “tarjeta de crédito”, considerando todos los diferentes procesos de análisis, definiciones, estudio, desarrollos, pruebas, piloto y puesta en marcha, de la nueva tarjeta de crédito, totalmente independiente en cada uno de los diferentes sistemas, sin afectar a los productos existentes dentro de la entidad procesadora. Cuando el proyecto se encuentra en producción el área de negocios, es la encargada de la masificación y venta de la nueva tarjeta de crédito, lo que no corresponde al alcance del presente proyecto de titulación.

3.4. Mapa de flujo de valor actual

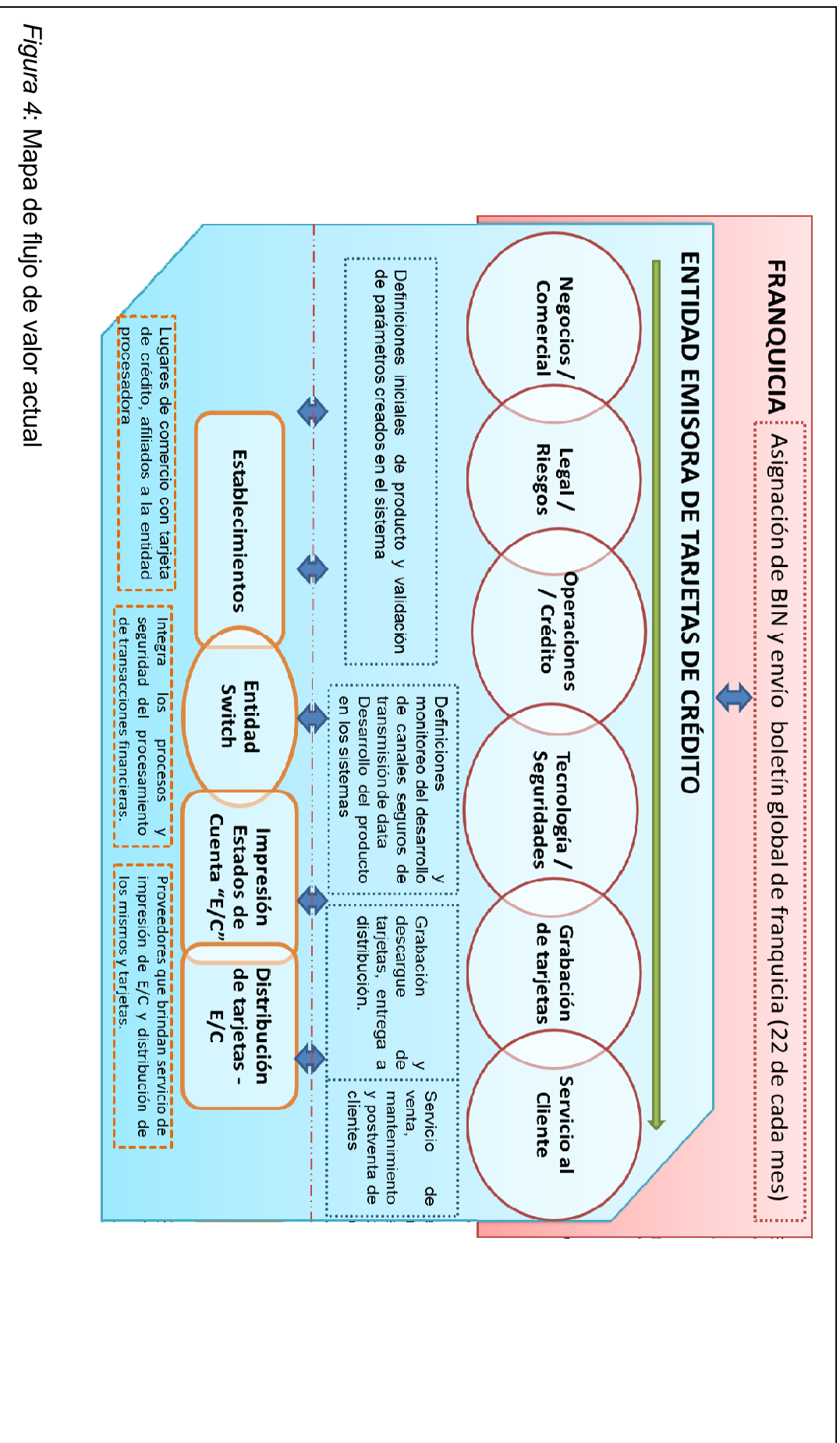


Figura 4: Mapa de flujo de valor actual

El mapa de flujo de valor actual, indica las actividades de las diferentes áreas que componen la cadena de valor actual de la entidad procesadora de tarjetas de crédito.















En el presente mapa de flujo de valor de la entidad procesadora de tarjetas de crédito, se establecen los tiempos de cumplimiento únicamente de la franquicia ya que se tienen establecidos los tiempos de respuesta ante la misma, (6 meses a partir de la publicación del boletín)








Entre las diferentes áreas de la entidad procesadora y proveedores externos de servicio no se mantienen acuerdos para el desarrollo, pruebas e implementación de una nueva tarjeta de crédito, únicamente se mantienen definidos los parámetros de procesamiento de una tarjeta que se encuentre en producción y al servicio de los tarjetahabientes dentro y fuera del territorio Ecuatoriano, lo que ocasiona demoras en la definición de parámetros para pruebas de validación, de cada uno de los desarrollos de los sistemas ya que en las áreas claves de proceso no se mantienen definidos tiempos específicos para el desarrollo de un nuevo producto, únicamente lo mantienen establecido en el área tecnológica, pero dentro de la cadena de valor con el flujo de proceso actual, no se establece como parte de las actividades programadas el desarrollo de una nueva tarjeta de crédito.










3.5. Determinación de las causas raíz de las demoras de gestión dentro de los actores de la cadena de valor - Identificación de desperdicios







Para la identificación de los diferentes desperdicios en los procesos y actividades de implementación de una nueva tarjeta en la entidad procesadora de tarjetas de crédito, se realizó el siguiente diagrama de flujo y recorrido de proceso global, en el que se señalan como observaciones, las demoras y cuellos de botella identificados en el proceso de implementación de una nueva tarjeta de crédito actual.








Tabla 3. Diagrama de flujo y recorrido de proceso actual de la entidad procesadora de tarjetas de crédito






| ENTIDAD PROCESADORA DE TARJETAS DE CRÉDITO - PROCESO ACTUAL PARA DE LA EMISIÓN DE UNA NUEVA TARJETA DE CRÉDITO | | | | | | | | |
|--|----------------------------|--|---|---|---|---|---------------|--|
| N° | ÁREA EJECUTORA | DESCRIPCIÓN | SIMBOLO | | | | OBSERVACIONES | |
| | | |  |  |  |  | |  |
| 1 | GERENCIA DE MARCA | Convocatoria a usuarios de áreas impactadas a reunión para la toma de definiciones iniciales, con relación al nuevo producto y cumplimiento del objetivo ante la franquicia anual. |  | | | | | No es una convocatoria específica ni solicita información a cada una de las áreas para llevar a cabo la reunión con data actualizada |
| 2 | MARKETING | Recibir convocatoria, confirmar en base a actividades priorizadas del área |  | | | | | Reproceso – debe ser convocatoria global |
| 3 | RIESGOS | Recibir convocatoria, confirmar en base a actividades priorizadas del área |  | | | | | Reproceso – debe ser convocatoria global |
| 4 | CRÉDITO | Recibir convocatoria, confirmar en base a actividades priorizadas del área |  | | | | | Reproceso – debe ser convocatoria global |
| 5 | LEGAL | Recibir convocatoria, confirmar en base a actividades priorizadas del área |  | | | | | Reproceso – debe ser convocatoria global |
| 6 | GERENCIA DE MARCA | Espera de todas las confirmaciones de áreas impactadas | | |  | | | No se remite la convocatoria con fecha y hora programa y se debe coordinar con 4 áreas diferentes, lo que aplaza los tiempos |
| 7 | GERENCIA DE MARCA | Remitir agendamiento a reunión de involucrados |  | | | | | No se solicita que cada área lleve información relevante y/o impactante durante el último año |
| 8 | GM - MKT - RIES - CRE - LE | Asistir a la reunión en el piso y/o edificio designado | |  | | | | Traslado a edificio contiguo |
| 9 | GERENCIA DE MARCA | Señalar motivo de la reunión |  | | | | | Reproceso – se debe indicar dentro de la convocatoria la agenda de reunión |






| ENTIDAD PROCESADORA DE TARJETAS DE CRÉDITO - PROCESO ACTUAL PARA DE LA EMISIÓN DE UNA NUEVA TARJETA DE CRÉDITO | | | | | | | |
|--|----------------------------|--|---|--|--|--|--|
| Nº | AREA EJECUTORA | | SIMBOLO | | | | OBSERVACIONES |
| 10 | GM - MKT - RIES - CRE - LE | Solicitar a los asistentes indiquen cambios impactantes en cada una de sus áreas por solicitudes regulatorias y/o de franquicia que impacten al nuevo producto |  | | | | - |
| 11 | GERENCIA DE MARCA | En base a la lluvia de ideas gerencia de marca solicita se fundamenten los nuevos cambios en los sistemas que impacten las tarjetas, se convocará nueva reunión al obtener toda la data e información relacionada a cada una de las áreas ejecutoras |  | | | | No se realiza acta de la reunión, temas pendientes ni responsables |
| 12 | GERENCIA DE MARCA | Seguimiento y solicitud de información |  | | | | - |
| 13 | MARKETING | Remitir información solicitada, posterior al seguimiento |  | | | | No se establece tiempo de respuesta, por lo que tecnología debe realizar seguimiento a cada área |
| 14 | RIESGOS | Remitir información solicitada, posterior al seguimiento |  | | | | No se establece tiempo de respuesta, por lo que tecnología debe realizar seguimiento a cada área |
| 15 | CRÉDITO | Remitir información solicitada, posterior al seguimiento |  | | | | No se establece tiempo de respuesta, por lo que tecnología debe realizar seguimiento a cada área |
| 16 | LEGAL | Remitir información solicitada, posterior al seguimiento |  | | | | No se establece tiempo de respuesta, por lo que tecnología debe realizar seguimiento a cada área |





| ENTIDAD PROCESADORA DE TARJETAS DE CRÉDITO - PROCESO ACTUAL PARA DE LA EMISIÓN DE UNA NUEVA TARJETA DE CRÉDITO | | | | | | |
|--|----------------------------|---|---|---|---|--|
| N° | AREA EJECUTORA | | SIMBOLO | | | OBSERVACIONES |
| 17 | GERENCIA DE MARCA | Espera de toda la información solicitada, convocar a nueva reunión | | |  | No se determinan ANS de respuesta, tiempos y plazos |
| 18 | GM - MKT - RIES - CRE - LE | Asistir a la reunión en el piso y/o edificio designado | |  | | Traslado a edificio contiguo |
| 19 | GM - MKT - RIES - CRE - LE | Revisión de la información relevante e impactante |  | | | No se documenta acta de reunión |
| 20 | GM - MKT - RIES - CRE - LE | Definición de parámetros de producto, se llena formulario estándar |  | | | No se establece un formato de parámetros de producto considerando los cambios que se realizan en los sistemas cada año |
| 21 | GERENCIA DE MARCA | Se llena el formulario de solicitud de nuevo BIN a ser remitido a la franquicia |  | | | - |
| 22 | GERENCIA DE MARCA | Se detalla información con relación al arte y diseño de la nueva tarjeta de crédito para aprobación de la franquicia, en base a las definiciones de Gerencia de Marca |  | | | - |
| 23 | GERENCIA DE MARCA | Se solicita a la franquicia la asignación de un nuevo BIN para el producto a desarrollar |  | | | - |
| 24 | GERENCIA DE MARCA | Envío de documentos y solicitud a la franquicia mediante un servicio de envíos internacionales express o Courier | |  | | Transporte de documentación |
| 25 | FRANQUICIA | Espera a que la franquicia asigne el nuevo BIN (2 MESES) | | |  | Espera inevitable (No se realizan actividades en paralelo) |








| ENTIDAD PROCESADORA DE TARJETAS DE CRÉDITO - PROCESO ACTUAL PARA DE LA EMISIÓN DE UNA NUEVA TARJETA DE CRÉDITO | | | | | | | |
|--|-----------------------------------|--|---|--|--|--|--|
| N° | AREA EJECUTORA | | SIMBOLO | | | | OBSERVACIONES |
| 26 | FRANQUICIA | Franchicia confirma asignación de nuevo BIN mediante envío de boletín mensual global y plazo máximo de implementación de la nueva tarjeta de crédito |  | | | | - |
| 27 | GERENCIA DE MARCA | Se notifica a las diferentes áreas impactadas la asignación del nuevo BIN |  | | | | - |
| 28 | LEGAL | Se notifica mediante correo electrónico a los diferentes organismos de control, bancos asociados, a la entidad switch y establecimientos para que los integren el nuevo BIN, dentro de sus redes ya para que el mismo sea reconocido y asociado con el nuevo producto. |  | | | | No se dispone de un listado de entidades y establecimientos definidos, se remiten a correos personales de algunas empresas y no se considera un correo backup, genérico de los establecimientos en caso que el personal encargado de recibir el nuevo BIN ya no labore en las diferentes instituciones. No se solicita correo de respuesta y OK de la integración solicitada |
| 29 | RIESGOS Y CRÉDITO | Se define perfil del nuevo cliente potencial de la tarjeta de crédito a ser desarrollada |  | | | | - |
| 30 | RIESGOS Y CRÉDITO | Se entrega perfil de la nueva tarjeta de crédito a las áreas de Tecnología y Servicio al Cliente, mediante correo electrónico |  | | | | No se remite perfil al área de negocios. No se solicita confirmación de recepción, validación y OK del perfil asignado |
| 31 | CONTROL TECNOLÓGICO - SEGURIDADES | Al recibir la confirmación del nuevo BIN y se procede a dar inicio a las actividades relacionadas con Operaciones y Tecnología |  | | | | - |








| ENTIDAD PROCESADORA DE TARJETAS DE CRÉDITO - PROCESO ACTUAL PARA DE LA EMISIÓN DE UNA NUEVA TARJETA DE CRÉDITO | | | | | | |
|--|---|--|---|--|---|--|
| N° | AREA EJECUTORA | | SIMBOLO | | | OBSERVACIONES |
| 32 | CONTROL TECNOLÓGICO - OPERACIONES - FRANQUICIA | Medios y canales seguros de transmisión de data - Llaves y seguridades del BIN - Certificados de autoridad y llaves públicas - Registro de llaves de emisor - Encryptamiento de PIN |  | | | Procesos realizados por una única persona especializada, no se dispone de manuales o procedimientos relacionados a los mismos por la sensibilidad de los procesos |
| 33 | CONTROL TECNOLÓGICO - OPERACIONES - FRANQUICIA | Se archiva información relacionada a los diferentes sistemas y nuevo BIN en oficina del Gerente de Control Tecnológico | | |  | No se centraliza documentación referente al proyecto |
| 34 | TECNOLOGÍA | Recibe confirmación de la finalización de los procesos relacionados al nuevo BIN en el sistema |  | | | - |
| 35 | TECNOLOGÍA | Se espera a que Gerencia de Tecnología, asigne un líder tecnológico para que releve información con usuarios |  | | | - |
| 36 | TECNOLOGÍA | Se asigna líder tecnológico, se indica se releve información requerida para el nuevo producto en base a los archivos históricos | | |  | Búsqueda de información en archivos históricos parciales existentes |
| 37 | TECNOLOGÍA | Se busca información en archivos relacionada a creación de productos en años anteriores |  | | | - |
| 38 | TECNOLOGÍA | Se documenta información importante, se identifican los procesos impactados |  | | | - |









| ENTIDAD PROCESADORA DE TARJETAS DE CRÉDITO - PROCESO ACTUAL PARA DE LA EMISIÓN DE UNA NUEVA TARJETA DE CRÉDITO | | | | | | |
|--|-------------------|---|---|---|--|---|
| N° | AREA EJECUTORA | | SIMBOLO | | | OBSERVACIONES |
| 39 | TECNOLOGÍA | Se solicita al área de Negocios, remita la información relacionada al nuevo producto, aprobada por la Franquicia |  | | | La información debe ser de conocimiento de todos los involucrados en el proyecto |
| 40 | TECNOLOGÍA | Se espera a que Gerencia de Negocios remita información, en caso de no remitir se solicita a Gerencia de Tecnología realice seguimientos | |  | | Espera hasta que Gerencia de tecnología remita información requerida |
| 41 | GERENCIA DE MARCA | Remite información solicitada por tecnología |  | | | Se debe de remitir información a todas las áreas involucradas y convocar a Tecnología a la reunión inicial ya que los mismos deben conocer el enfoque del nuevo producto y que es lo que se espera del nuevo desarrollo |
| 42 | TECNOLOGÍA | Solicita información al área de Operaciones sobre los cambios que dé se debe realizar para el proceso de parametrización de productos, afiliación, grabación de tarjetas, mantenimiento de datos personales, cancelación socios, consumos POS, transacciones ATM, proceso de facturación, módulo plan de recompensas, outgoing e incoming |  | | | - |
| 43 | OPERACIONES | Revisa lo solicitado por tecnología, realiza reunión interna para determinar los parámetros que se deba definir | |  | | - |








| ENTIDAD PROCESADORA DE TARJETAS DE CRÉDITO - PROCESO ACTUAL PARA DE LA EMISIÓN DE UNA NUEVA TARJETA DE CRÉDITO | | | | | | |
|--|--------------------------|--|---|---|--|--|
| N° | AREA EJECUTORA | | SIMBOLO | | | OBSERVACIONES |
| 44 | TECNOLOGIA | Realiza seguimiento a Operaciones ya que no se recibe respuesta solicitada |  | | | Seguimiento no agrega valor |
| 45 | OPERACIONES | Remite información parcial solicitada a tecnología, solicita revisión y se convoca a reunión |  | | | No se definen tiempos de respuesta, lo que alarga los tiempos de desarrollo ya que al momento que un área considere que necesita información se realizan seguimientos, mas no se cumple un tiempo acordado y pactado previamente |
| 46 | TECNOLOGIA - OPERACIONES | Traslado a la reunión definida para revisión de cambios e impactos en los procesos |  | | | - |
| 47 | TECNOLOGIA - OPERACIONES | Ejecución de reunión para revisión de los procesos: parametrización de productos, afiliación, grabación de tarjetas, mantenimiento de datos personales, cancelación socios, consumos POS, transacciones ATM, proceso de facturación, módulo plan de recompensas, outgoining e incoming., se definen los cambios a realizar en el sistema | |  | | No se realiza acta de la reunión, no se delimitan responsables ni se definen tiempos de respuesta para la entrega de documentos funcionales con cambios a ser aprobados por las diferentes gerencias impactadas |
| 48 | TECNOLOGIA | Al haber identificado los cambios a realizarse en los diferentes sistemas en conjunto con el área de Operaciones, se redacta un documento funcional que determina los puntos de cambio y nuevos desarrollos en los sistemas |  | | | - |







| ENTIDAD PROCESADORA DE TARJETAS DE CRÉDITO - PROCESO ACTUAL PARA DE LA EMISIÓN DE UNA NUEVA TARJETA DE CRÉDITO | | | | | | |
|--|-----------------------------|--|--|---|--|---|
| N° | AREA EJECUTORA | | SIMBOLO | | | OBSERVACIONES |
| 49 | TECNOLOGÍA | Se traslada documento funcional a Gerencia de Operaciones, Crédito y Gerencia de marca para revisión y aprobación de los diferentes cambios a ejecutarse en los sistemas | |  | | No se convoca a reunión de definiciones a Gerencia de Crédito ni Gerencia de marca por lo que no se encuentran al tanto de los impactos de los cambios a ejecutarse |
| 50 | CRÉDITO - GERENCIA DE MARCA | Se recibe documento funcional, dan inicio a revisión del mismo |  | | | - |
| 51 | CRÉDITO - GERENCIA DE MARCA | Al realizar la revisión del documento funcional se identifican impactos no considerados o redactados en el documento funcional, por lo que se comunica mediante correo electrónico los motivos por los cuales no se firma y aprueba el documento funcional |  | | | Re procesos, impactos no considerados |
| 52 | TECNOLOGÍA | Se inicia el análisis de las consideraciones planteadas por Crédito y la Gerencia de Marca | |  | | No se lleva un control de cambios e impactos consecutivos de los sistemas, no se considera una ficha con información técnica por cada uno de los cambios realizados en el sistema en el desarrollo de cada nuevo producto, con las posibles consecuencias, tiempos de respuesta y operaciones en línea afectadas en caso de que se genere un error en línea |








| ENTIDAD PROCESADORA DE TARJETAS DE CRÉDITO - PROCESO ACTUAL PARA DE LA EMISIÓN DE UNA NUEVA TARJETA DE CRÉDITO | | | | | | |
|--|--|---|---|--|---|---|
| N° | AREA EJECUTORA | | SIMBOLO | | | OBSERVACIONES |
| 53 | TECNOLOGÍA | Se redacta documento funcional con las nuevas definiciones consideradas |  | | | No se lleva control de cambios solicitados, no se socializa con todos los desarrolladores impactados |
| 54 | TECNOLOGÍA | Se remite mail a Crédito y Gerencia de Marca, con los cambios y consideraciones planteadas para su firma y aprobación del documento funcional | | |  | No se especifica fecha máxima de revisión y aprobación del documento |
| 55 | CRÉDITO - GERENCIA DE MARCA | Al recibir las nuevas definiciones solicitan reunión para comprender las mismas y sus afectaciones a los sistemas, se solicita confirmación de fecha de reunión |  | | | Tiempos de espera |
| 56 | TECNOLOGÍA | Se confirma fecha y asistencia a reunión |  | | | - |
| 57 | TECNOLOGÍA | Traslado a la reunión definida para proporcionar explicación de cambios e impactos en los procesos |  | | | - |
| 58 | TECNOLOGÍA - CRÉDITO - GERENCIA DE MARCA | Se realizan las revisiones de los cambios considerados en el nuevo documento funcional, gerencias de Marca y de Crédito señalan que el documento es muy técnico por lo que no comprenden el lenguaje de programación expuesto en el mismo |  | | | Lenguaje del documento funcional es muy técnico por lo que usuarios impactados requieren explicación sobre los mismos |
| 59 | TECNOLOGÍA - CRÉDITO - GERENCIA DE MARCA | Se identifica que se requiere la aprobación de la Gerencia de Operaciones sobre los nuevos cambios planteados en los sistemas |  | | | Re proceso, documentos deben ser entregados a todas las áreas impactadas |







| ENTIDAD PROCESADORA DE TARJETAS DE CRÉDITO - PROCESO ACTUAL PARA DE LA EMISIÓN DE UNA NUEVA TARJETA DE CRÉDITO | | | | | | |
|--|----------------|--|---|---|--|--|
| N° | AREA EJECUTORA | | SIMBOLO | | | OBSERVACIONES |
| 60 | TECNOLOGÍA | Se remite documento funcional con la aprobación de crédito y Gerencia de marca a la Gerencia de Operaciones para que se proporcione una nueva aprobación de los cambios planteados | |  | | - |
| 61 | OPERACIONES | Recibe documento funcional con cambios planteados, solicitan una explicación de impactos y cambios propuestos en los diferentes sistemas a través de correo electrónico |  | | | - |
| 62 | TECNOLOGÍA | Se recibe solicitud del área de Operaciones sobre los cambios realizados en el documento funcional |  | | | Re proceso, se debe mantener un registro de los cambios realizados en el documento funcional y debe ser entregado a todas las áreas impactadas |
| 63 | TECNOLOGÍA | Se redacta documento de control de cambios para ser remitido a Gerencia de Operaciones |  | | | - |
| 64 | TECNOLOGÍA | Se remite a través de Gerencia de Tecnología a la Gerencia de Operaciones, documento con control de cambios solicitado |  | | | - |
| 65 | TECNOLOGÍA | Se realiza seguimiento vía correo electrónico a Gerencia de Operaciones para obtener aprobación del documento funcional, incluido el control de cambios |  | | | - |
| 66 | OPERACIONES | Se remite aprobación del documento funcional vía correo electrónico |  | | | - |









| ENTIDAD PROCESADORA DE TARJETAS DE CRÉDITO - PROCESO ACTUAL PARA DE LA EMISIÓN DE UNA NUEVA TARJETA DE CRÉDITO | | | | | | |
|--|-------------------|--|---|---|--|--|
| N° | AREA EJECUTORA | | SIMBOLO | | | OBSERVACIONES |
| 67 | TECNOLOGÍA | Se solicita el documento formal con la firma de aprobación |  |  | | - |
| 68 | OPERACIONES | Se remite documento funcional con las firmas de aprobación mediante mensajería interna |  | | | - |
| 69 | TECNOLOGÍA | Con el documento funcional que incluye las aprobaciones de las Gerencias Impactadas, se asigna desarrolladores para dar inicio a la construcción y desarrollo en los diferentes sistemas impactados |  | | | - |
| 70 | TECNOLOGÍA | Se desarrollan los cambios en los diferentes sistemas en ambiente de pruebas de la entidad procesadora |  | | | No se comunica a las Gerencias impactadas cronograma proyectado ni fechas estimadas de avance |
| 71 | GERENCIA DE MARCA | Se espera confirmación de avance de los desarrollos en los diferentes sistemas | |  | | Se debe comunicar un cronograma a todas las áreas impactadas para que las mismas no realicen seguimientos constantes |
| 72 | GERENCIA DE MARCA | Vía correo electrónico realiza seguimiento cada 15 días a la Gerencia de Tecnología, solicitando información de avance de los desarrollos en los diferentes sistemas |  | | | - |
| 73 | TECNOLOGÍA | Se remite respuesta sobre el avance indicando que se comunicará oportunamente cuando se requiera la asistencia de personal asignado por la Gerencia de Marca para la aprobación de los desarrollos en los sistemas |  | | | - |







| ENTIDAD PROCESADORA DE TARJETAS DE CRÉDITO - PROCESO ACTUAL PARA DE LA EMISIÓN DE UNA NUEVA TARJETA DE CRÉDITO | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|
| N° | AREA EJECUTORA | | SIMBOLO | | | OBSERVACIONES |
| 74 | GERENCIA DE MARCA | No se recibe respuesta formal de fecha de inicio de pruebas funcionales | |  | | Demora, en espera de respuesta formal |
| 75 | GERENCIA DE MARCA | Via correo electrónico realiza seguimiento a la Gerencia de Tecnología, solicitando confirmación de la fecha definitiva de inicio de pruebas |  | | | |
| 76 | TECNOLOGÍA | Confirma via correo electrónico fecha tentativa de inicio de pruebas |  | | | - |
| 77 | TECNOLOGÍA | Se realizan revisiones internas de los desarrollos de los diferentes sistemas y se finaliza etapa de construcción | |  | | Únicamente se realizan pruebas técnicas de los desarrollos internos, tecnología no define en su documento funcional el ejecutar pruebas con la entidad switch ni establecimientos |
| 78 | TECNOLOGÍA | Se realiza convocatoria a usuario para realizar pruebas de los diferentes desarrollos de los sistemas |  | | | - |
| 79 | OPERACIONES - CRÉDITO - GERENCIA DE MARCA | Se recibe convocatoria a pruebas, se confirma fecha tentativa en la que usuario puede asistir a ejecutar las mismas considerando finalizar actividades propias de cada área en relación a cortes y/o informes de cierres de mes |  | | | Al no mantener una fecha definida, usuario no se encuentra preparado para la ejecución de pruebas cuando tecnología desea iniciar las mismas |
| 80 | TECNOLOGÍA | Al recibir respuestas fechas tentativas parciales de cada una de las áreas solicitantes, se remite fechas y convocatoria a pruebas a cada una de las áreas impactadas | | |  | - |










| ENTIDAD PROCESADORA DE TARJETAS DE CRÉDITO - PROCESO ACTUAL PARA DE LA EMISIÓN DE UNA NUEVA TARJETA DE CRÉDITO | | | | | | |
|--|---|--|---|---|--|---|
| N° | AREA EJECUTORA | | SIMBOLO | | | OBSERVACIONES |
| 81 | OPERACIONES - CRÉDITO - GERENCIA DE MARCA | Se recibe fechas de pruebas propuestas, se asigna usuarios para ejecutar pruebas |  | | | Únicamente se confirma usuarios, no se identifican casos de uso ni matriz de pruebas a ser ejecutadas en los diferentes sistemas |
| 82 | TECNOLOGÍA | Realiza seguimiento a usuarios para su asistencia a pruebas, al no acudir usuario a tecnología para dar inicio a pruebas en fecha confirmada |  | | | |
| 83 | OPERACIONES | Usuario de Operaciones - Crédito y Gerencia de marca, asisten a realizar pruebas en conjunto con usuario de tecnología |  | | | - |
| 84 | OPERACIONES - CRÉDITO - GERENCIA DE MARCA | Usuarios inician pruebas, realizando transacciones en los diferentes sistemas con los Bines asignados a la nueva tarjeta de crédito |  | | | No se dispone matriz de eventos ni pruebas, no se documentan las pantallas de los casos ejecutados para validación por gerencia representante |
| 85 | OPERACIONES | Usuario Operaciones solicita realizar transacciones con entidad switch y/o establecimientos de prueba e imprenta para poder validar correcta impresión de estados de cuenta y tarjetas | |  | | No se dispone de ambiente de pruebas con las entidades externas |
| 86 | TECNOLOGÍA | Se confirma mediante mail que no se dispone de ambiente de pruebas con las entidades externas a la entidad procesadora de tarjetas de crédito, se indica en el mail a las gerencias que no fue solicitado dentro del alcance del documento funcional aprobado, pruebas con entidades externas a la entidad procesadora | |  | | Re proceso, actividad clave no considerada |









| ENTIDAD PROCESADORA DE TARJETAS DE CRÉDITO - PROCESO ACTUAL PARA DE LA EMISIÓN DE UNA NUEVA TARJETA DE CRÉDITO | | | | | | | |
|--|---|--|---|---|--|--|--|
| N° | AREA EJECUTORA | | SIMBOLO | | | | OBSERVACIONES |
| 87 | OPERACIONES - CRÉDITO - GERENCIA DE MARCA | Solicitan mediante mail, reunión con tecnología para definición de alcance de pruebas con entidades externas |  | | | | - |
| 88 | TECNOLOGÍA | Se suspenden pruebas de certificación con usuario | |  | | | Demora por pruebas suspendidas con usuario |
| 89 | TECNOLOGÍA | Se confirma fecha de reunión |  | | | | - |
| 90 | OPERACIONES - CRÉDITO - GERENCIA DE MARCA | Confirman mediante mail fecha de reunión |  | | | | - |
| 91 | TECNOLOGÍA - OPERACIONES - CRÉDITO - GERENCIA DE MARCA | Se trasladan a sala de comités y reuniones |  | | | | - |
| 92 | TECNOLOGÍA - OPERACIONES - CRÉDITO - GERENCIA DE MARCA | Tecnología da inicio a la reunión e indica verbalmente lo comunicado por mail, que en el documento funcional aprobado por usuarios no se solicita pruebas con entidades externas a la entidad procesadora de tarjetas de crédito |  | | | | - |
| 93 | OPERACIONES - CRÉDITO - GERENCIA DE MARCA | Las gerencias usuarias señalan que no pueden certificar un proceso sin hacer toda la revisión de los casos de prueba en ambientes internos y externos |  | | | | - |


| ENTIDAD PROCESADORA DE TARJETAS DE CRÉDITO - PROCESO ACTUAL PARA DE LA EMISIÓN DE UNA NUEVA TARJETA DE CRÉDITO | | | | | | | |
|--|---|---|---|--|--|---------------|--|
| N° | AREA EJECUTORA | | SIMBOLO | | | OBSERVACIONES | |
| 94 | OPERACIONES - CRÉDITO - GERENCIA DE MARCA | Se determina en reunión que se van a certificar los procesos definidos en el documento funcional y que en el periodo de pruebas y estabilización antes de remitir una tarjeta de prueba a la Franquicia, se va a realizar pruebas en vivo (ambiente de producción) con las entidades externas |  | | | | - |
| 95 | OPERACIONES - CRÉDITO - GERENCIA DE MARCA | Se determina que al finalizar las pruebas se establece fecha de paso a producción de los desarrollos, y se inicia un piloto de un mes con 3 tarjetas de prueba que van a disponer los usuario de Gerencia de Marca |  | | | | - |
| 96 | OPERACIONES - CRÉDITO - GERENCIA DE MARCA | Se establece que las tarjetas de prueba en producción deben ser monitoreadas por todas las áreas de crédito y operaciones |  | | | | - |
| 97 | OPERACIONES - CRÉDITO - GERENCIA DE MARCA | Se continúan con las pruebas en los diferentes ambientes, se descubren no conformidades |  | | | | No se documentan las no conformidades con pantallas de error y/o casos de uso, Únicamente se remite mail |
| 98 | OPERACIONES - CRÉDITO - GERENCIA DE MARCA | Gerencias notifican a tecnología que no se puede continuar con las certificaciones hasta que se arreglen las no conformidades encontradas en los sistemas |  | | | | - |
| 99 | TECNOLOGÍA | En base a mail señalando las no conformidades, se inicia revisión de los diferentes sistemas |  | | | | - |






| ENTIDAD PROCESADORA DE TARJETAS DE CRÉDITO - PROCESO ACTUAL PARA DE LA EMISIÓN DE UNA NUEVA TARJETA DE CRÉDITO | | | | | | | |
|--|---|--|---|---|---|---|---|
| N° | AREA EJECUTORA | | SIMBOLO | | | | OBSERVACIONES |
| 100 | TECNOLOGÍA | Se realizan pruebas internas de calidad | | | |  | Validación de las correcciones definidas por usuario |
| 101 | TECNOLOGÍA | Se espera a que tecnología confirme resolución de no conformidades |  | | | | - |
| 102 | TECNOLOGÍA | Se convoca a usuario una vez finalizadas las pruebas internas de calidad de resolución de no conformidades |  | | | | - |
| 103 | OPERACIONES - CRÉDITO - GERENCIA DE MARCA | Asisten a realizar pruebas en los diferentes sistemas | |  | | | Traslado a edificio contiguo |
| 104 | OPERACIONES - CRÉDITO - GERENCIA DE MARCA | Se deben generar nuevas tarjetas para certificar el proceso completo nuevamente, para detectar si no se afectaron los desarrollos ya certificados previamente en la resolución de las no conformidades | | |  | | Re procesos, no se documenta nuevas pruebas realizadas con las nuevas tarjetas de crédito generadas |
| 105 | OPERACIONES - CRÉDITO - GERENCIA DE MARCA | Se certifican los procesos internos de la entidad procesadora |  | | | | - |
| 106 | OPERACIONES - CRÉDITO - GERENCIA DE MARCA | Se solicita mediante correo electrónico fecha tentativa de paso a producción |  | | | | - |
| 107 | TECNOLOGÍA | Se analiza fecha de paso a producción que no afecte cierre de mes ni días de alta transaccionalita, se dilata fechas de paso a producción por temporada escolar y navideña | | |  | | Al no existir cronograma inicial, fechas se dilatan al considerar al final del proyecto fechas de alta transaccionalidad en los sistemas por lo que se ve impactada la fecha de paso a producción |

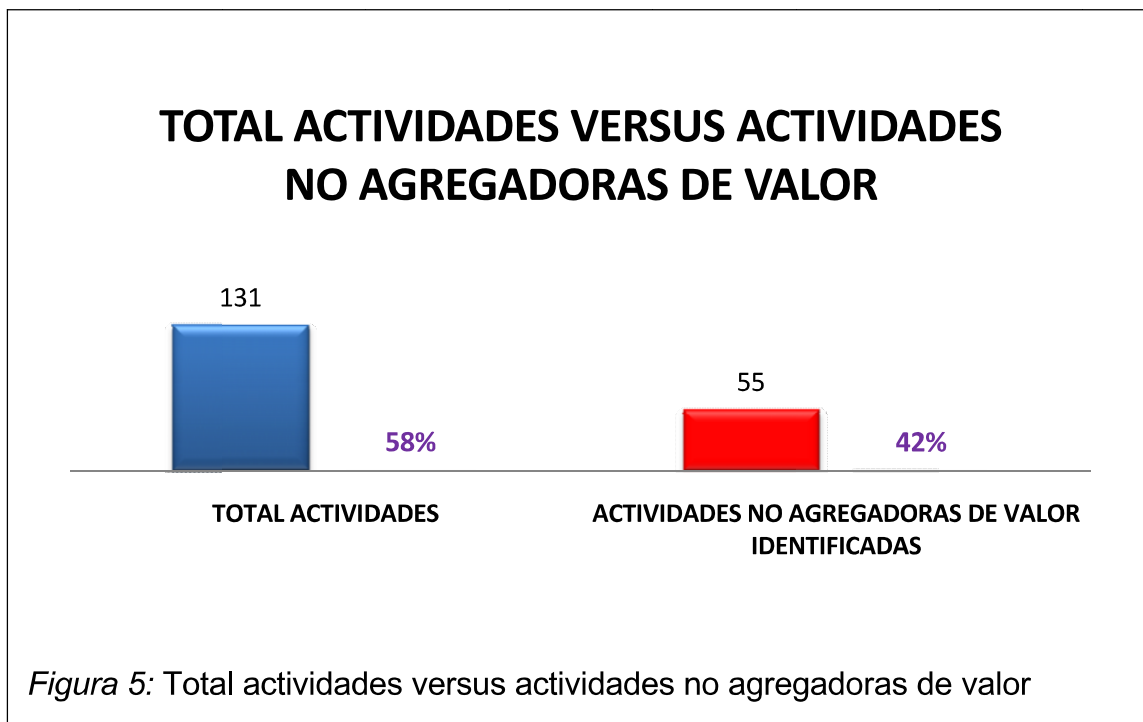
| ENTIDAD PROCESADORA DE TARJETAS DE CRÉDITO - PROCESO ACTUAL PARA DE LA EMISIÓN DE UNA NUEVA TARJETA DE CRÉDITO | | | | | | | |
|--|---|---|---|--|--|--|--|
| N° | AREA EJECUTORA | | SIMBOLO | | | | OBSERVACIONES |
| 108 | OPERACIONES - CRÉDITO - GERENCIA DE MARCA | Se espera que sea el día indicado para el paso a producción para iniciar pruebas en vivo |  | | | | - |
| 109 | TECNOLOGÍA | Se convoca a usuarios internos al paso a producción |  | | | | No se convoca al paso a producción ni se notifica a las entidades externas |
| 110 | TECNOLOGÍA - OPERACIONES - CRÉDITO - GERENCIA DE MARCA | Se ejecuta paso a producción se inicia piloto |  | | | | - |
| 111 | TECNOLOGÍA | Apenas se inicia el piloto se comunica a las entidades externas el paso a producción de la nueva tarjeta; en esta instancia se solicita se considere el nuevo BIN asignado por la franquicia para que el mismo sea validado en los sistemas de las diferentes entidades (Pruebas en producción por no solicitar ambiente de prueba en etapa de certificación) |  | | | | - |
| 112 | TECNOLOGÍA - OPERACIONES - CRÉDITO - GERENCIA DE MARCA | Se inician transacciones con tarjetas piloto |  | | | | - |
| 113 | TECNOLOGÍA - OPERACIONES - CRÉDITO - GERENCIA DE MARCA | Se espera respuesta de transacciones en las entidades externas |  | | | | - |

| ENTIDAD PROCESADORA DE TARJETAS DE CRÉDITO - PROCESO ACTUAL PARA DE LA EMISIÓN DE UNA NUEVA TARJETA DE CRÉDITO | | | | | | |
|--|--|---|---|--|--|--|
| Nº | AREA EJECUTORA | | SIMBOLO | | | OBSERVACIONES |
| 114 | TECNOLOGÍA - OPERACIONES - CRÉDITO - GERENCIA DE MARCA | Se monitorea transacciones en los sistemas internos de la entidad procesadora |  | | | - |
| 115 | TECNOLOGÍA - OPERACIONES - CRÉDITO - GERENCIA DE MARCA | Se debe esperar un ciclo de facturación completo para validar correcto funcionamiento en las entidades externas y diferentes conciliaciones | |  | | Tiempo de espera de un ciclo completo de facturación por no haber dispuesto de ambiente y transacciones de prueba con las entidades externas |
| 116 | ENTIDAD SWITCH | Se confirman transacciones, se reportan no conformidades |  | | | - |
| 117 | IMPRESA ESTADOS DE CUENTA | Se confirman transacciones, se reportan no conformidades |  | | | - |
| 118 | ESTABLECIMIENTOS | Se confirman transacciones, se reportan no conformidades | | | | - |
| 119 | TECNOLOGÍA | En base a no conformidades reportadas, se soluciona incidencias en ambiente de producción |  | | | - |
| 120 | TECNOLOGÍA | Se solicita a las diferentes áreas usuarias, realicen nuevas transacciones en ambiente de producción | |  | | Re procesos - Demoras |
| 121 | TECNOLOGÍA - OPERACIONES - CRÉDITO - GERENCIA DE MARCA | Se inician transacciones con tarjetas piloto |  | | | - |
| 122 | TECNOLOGÍA - OPERACIONES - CRÉDITO - GERENCIA DE MARCA | Se espera respuesta de transacciones en las entidades externas |  |  | | Tiempos de espera |

| ENTIDAD PROCESADORA DE TARJETAS DE CRÉDITO - PROCESO ACTUAL PARA DE LA EMISIÓN DE UNA NUEVA TARJETA DE CRÉDITO | | | | | | |
|--|--|--|---|---|--|--|
| N° | AREA EJECUTORA | | SIMBOLO | | | OBSERVACIONES |
| 123 | TECNOLOGÍA - OPERACIONES - CRÉDITO - GERENCIA DE MARCA | Se monitorea transacciones en los sistemas internos de la entidad procesadora |  | | | - |
| 124 | TECNOLOGÍA - OPERACIONES - CRÉDITO - GERENCIA DE MARCA | Se debe esperar un segundo ciclo de facturación completo para validar correcto funcionamiento en las entidades externas y diferentes conciliaciones | |  | | Tiempos de espera |
| 125 | ENTIDAD SWITCH | Se confirman transacciones, no se reportan nuevas no conformidades |  | | | - |
| 126 | IMPRESA ESTADOS DE CUENTA | Se confirman transacciones, no se reportan nuevas no conformidades |  | | | - |
| 127 | ESTABLECIMIENTOS | Se confirman transacciones, no se reportan nuevas no conformidades |  | | | - |
| 128 | TECNOLOGÍA | Con la confirmación de las entidades externas, se redacta mail confirmando el paso a producción y se convoca a usuario para hacer entrega formal de proyecto |  | | | - |
| 129 | TECNOLOGÍA - OPERACIONES - CRÉDITO - GERENCIA DE MARCA | Asisten a reunión de cierre de proyecto |  | | | - |
| 130 | TECNOLOGÍA - OPERACIONES - CRÉDITO - GERENCIA DE MARCA | Se inicia reunión de cierre de proyecto, Tecnología indica que entrega los diferentes sistemas funcionando y con la conformidad de los desarrollos de las diferentes áreas usuarias cualquier cambio en los sistemas implica el generar un nuevo requerimiento de desarrollo, ya que se han presentado conformidad de los procesos con las 3 tarjetas piloto |  | | | Tecnología es el encargado de formalizar en mail lo especificado en la reunión |

| ENTIDAD PROCESADORA DE TARJETAS DE CRÉDITO - PROCESO ACTUAL PARA DE LA EMISIÓN DE UNA NUEVA TARJETA DE CRÉDITO | | | | | | | |
|--|----------------|---|---|--|--|---------------|---|
| N° | AREA EJECUTORA | | SIMBOLO | | | OBSERVACIONES | |
| 131 | TECNOLOGÍA | Se redacta mail indicando que se entregan los desarrollos en base a las pruebas realizadas con 3 tarjetas piloto, se señala en el mail que cualquier solicitud debe ser canalizado por la mesa de ayuda bajo procedimiento normal |  | | | | Áreas usuarias no reciben soporte posterior a la implementación, no se considera la masificación de tarjetas, cualquier error debe ingresar a tecnología como un nuevo requerimiento ya que el proyecto de implementación se encuentra cerrado y ya no dispone de recursos para desarrollos |

| FLUJO DE PROCESOS PARA DE LA EMISIÓN DE UNA NUEVA TARJETA DE CRÉDITO | SIMBOLO | | | | | TOTAL ACTIVIDADES | ACTIVIDADES OBSERVACIONES AGREGADORAS DESPERDICIOS | CON NO VALOR, - | % NO AGREGADOR DE VALOR |
|--|---|---|---|---|--|-------------------|--|-----------------|-------------------------|
| |  |  |  |  |  | | | | |
| TOTAL | | | | | | 131 | | | |
| SUBTOTAL | 99 | 9 | 17 | 4 | 2 | 131 | 55 | | % 42 |



Con lo señalado anteriormente se identifica que el 42% de las actividades no agrega valor a la implementación de una nueva tarjeta de crédito en la entidad procesadora.

Con la finalidad de agrupar y considerar las diferentes causas y efectos, que se presentan en cada una de las actividades no agregadoras de valor identificadas, se realizó el siguiente diagrama Ishikawa causa- efecto, en el que se identifican las principales dificultades presentadas en la gestión diaria de todos los actores de la cadena de valor de la entidad procesadora de tarjetas de crédito, mismas que son las precursoras de la generación de los desperdicios evidenciados en las diferentes actividades relacionadas a los procesos actuales de implementación.

3.5.1. Análisis Ishikawa, diagrama causa efecto:

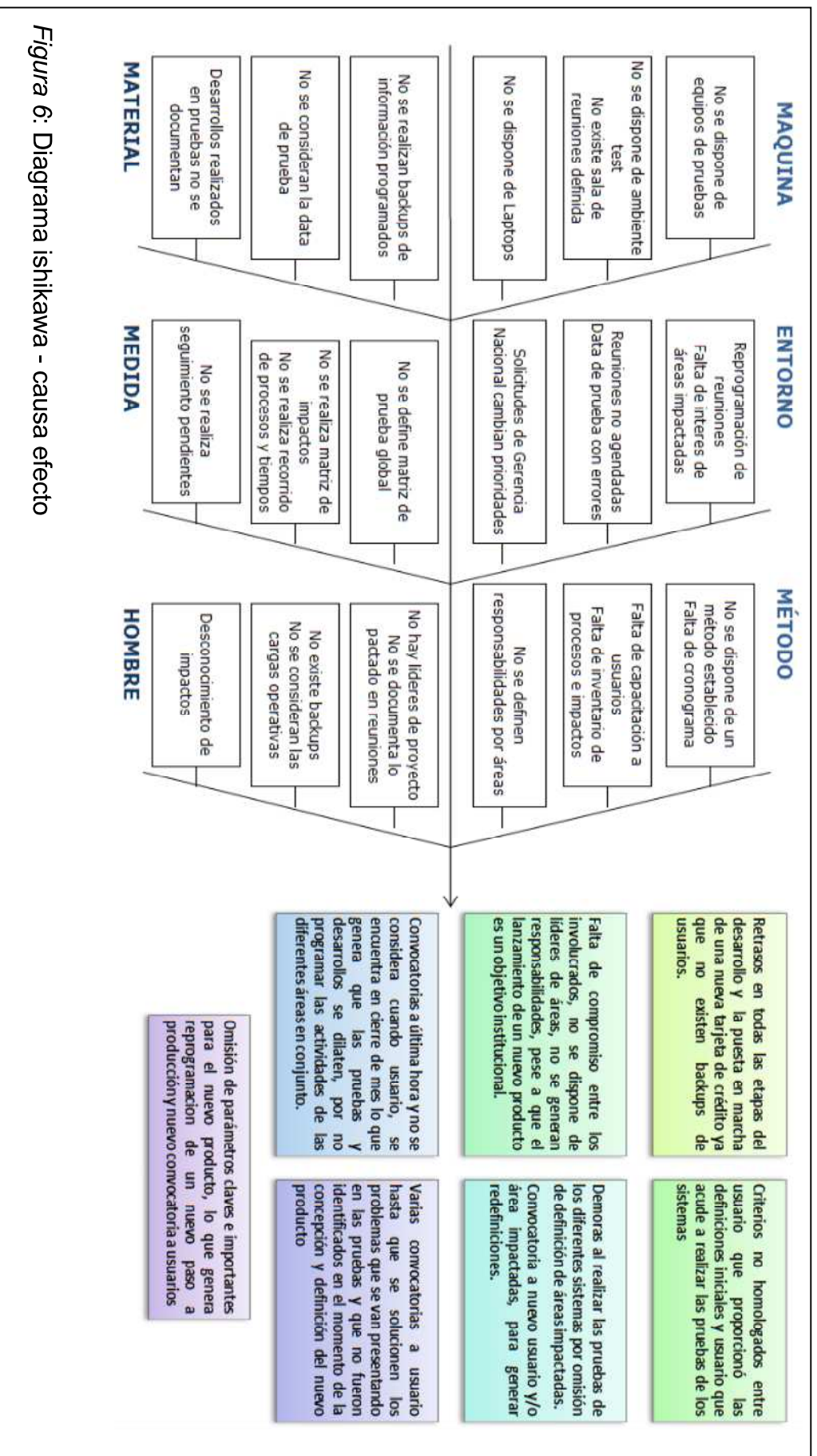


Figura 6: Diagrama ishikawa - causa efecto

4. Capítulo 4: Desarrollo del Modelo de Gestión

4.1. Definición del plan y modelo de gestión en base a la filosofía lean Service

El siguiente modelo de gestión de servicio con una visión end to end, desde el nacimiento de la idea de creación de una nueva tarjeta de crédito hasta la implementación y activación de la misma, a través de procesos estandarizados en base a la filosofía Lean Service, potenciarán las oportunidades de mejora y contribuirán a la reducción de tiempos de gestión sostenibles a largo plazo en la entidad procesadora de tarjetas de crédito.

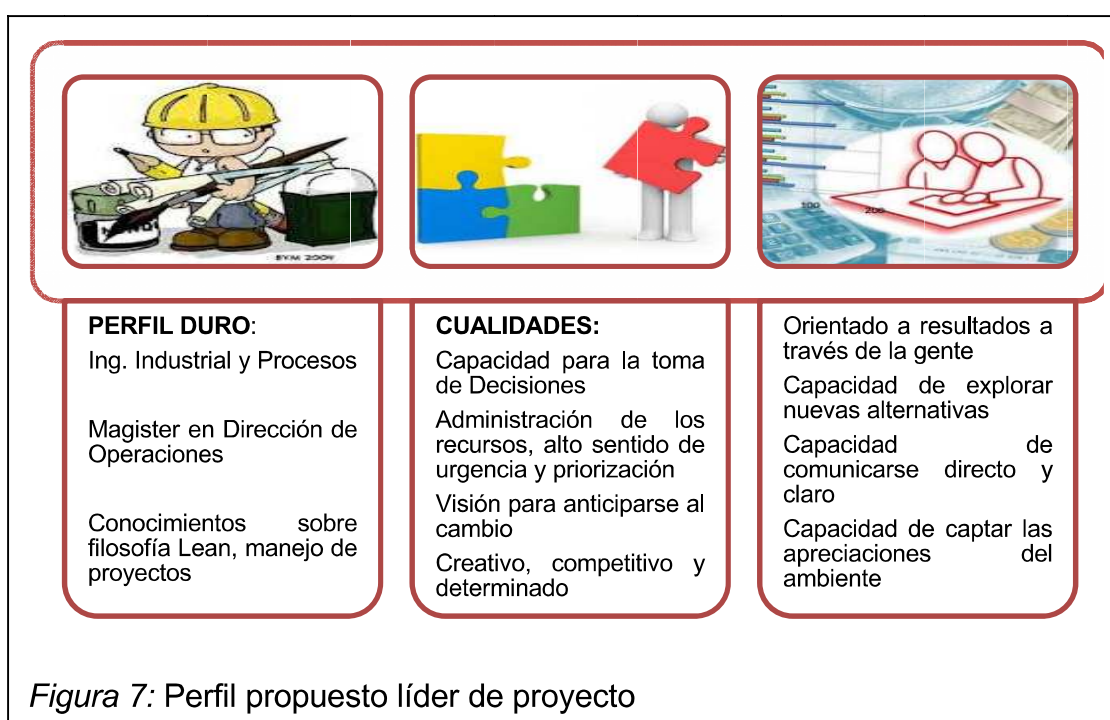
El modelo de gestión busca que todas las actividades ejecutadas sean generadoras de valor para los clientes, sean estos internos o clientes externos a la organización, con el propósito de alcanzar un proyecto rentable a través de la eliminación problemas en el origen, reducción de tiempos muertos y actividades no agregadoras de valor, para lo cual en base a los hallazgos identificados en el diagrama causa efecto, relevado en el análisis de la situación actual de la entidad emisora de tarjetas de crédito. A continuación se presenten las alternativas de solución en base a la filosofía Lean Service propuestas en el modelo de gestión:

4.2. Programa de soluciones a los problemas identificados en el análisis Ishikawa causa - efecto

4.2.1. Definición de un líder proyecto de implementación

En la entidad procesadora de tarjetas de crédito, se debe definir un líder de proyecto de implementación una nueva tarjeta de crédito, considerando que el mismo es un objetivo anual solicitado por la franquicia, para que se encargue del desarrollo y sea el responsable de la óptima gestión del proyecto, considerando que en la actualidad no existe un responsable directo por lo que no se puede realizar un seguimiento oportuno a los procesos.

La Gerencia Nacional de la entidad procesadora de tarjetas de crédito, debe designar a una persona líder facultada del funcionamiento del proyecto de implementación anual de una nueva tarjeta de crédito, para que el mismo se encargue de guiar al equipo de trabajo en una búsqueda constante de mejora continua de procesos y eliminación de desperdicios, se recomienda que el líder sea designado a través de una promoción interna de los colaboradores de la entidad procesadora de tarjetas de crédito que se ajusten al perfil y cualidades propuestosa continuación para el nuevo cargo generado.



4.2.2. Definición personal clave de las diferentes áreas involucradas en el proyecto de implementación

La gerencia nacional debe designar al personal clave para la gestión del proyecto de implementación de una nueva tarjeta de crédito en base a la filosofía Lean Service, mismo que deberá encontrarse totalmente empoderado y facultado para la toma de decisiones en base a las definiciones y nuevos desarrollos a realizarse dentro del proyecto. Adicionalmente para que se mantenga el flujo continuo de las actividades del proyecto que dentro de las

áreas de gestión es necesario que se identifique y designe un usuario backup que deberá ser el soporte y custodio de la gestión del proyecto con el objeto de brindar el apoyo necesario en caso el que usuario clave de cada una de las diferentes áreas participantes, no se encuentre habilitado y/o disponible para la gestión.

Las diferentes áreas internas de las cuales se designará un usuario clave y backup, son las siguientes: Negocios Gerencia de Marca, Comercial, Legal, Riesgos, Operaciones, Crédito, Tecnología, Seguridades, Grabación de Tarjetas, Servicio al Cliente y a las entidades externas participantes del proyecto de implementación de una nueva tarjeta de crédito son las detalladas a continuación: Establecimientos, Entidad Switch, Impresión- Distribución Estados de Cuenta.

Hay un total de 26 usuarios asignados al proyecto, considerando los 13 usuarios clave y sus respectivos backup, como se señala en la siguiente imagen:

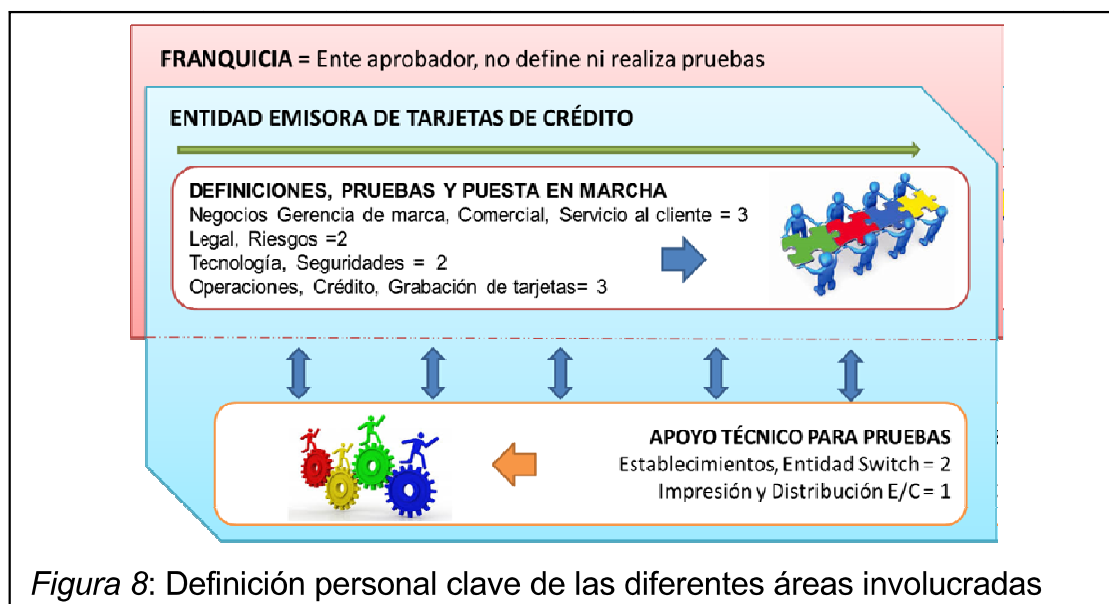
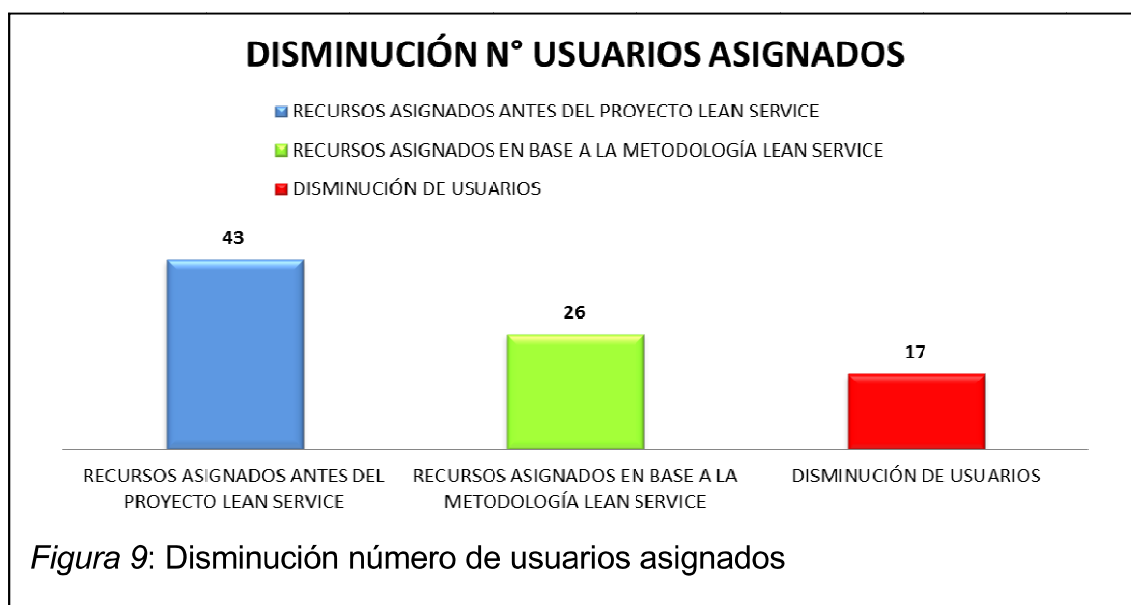


Figura 8: Definición personal clave de las diferentes áreas involucradas

Realizando una comparativa con la información del capítulo 3, en el que se asignan al proyecto de implementación anual un total de 43 usuarios, se puede evidenciar que con la metodología Lean Service existe una disminución de 17 usuarios asignados al proyecto, lo que representa un impacto positivo hacia la entidad procesadora de tarjetas de crédito, tal como se muestra en la imagen exhibida a continuación:



4.2.3. Definición del cronograma de actividades del proyecto de implementación de una nueva tarjeta de crédito

El usuario líder en conjunto a los usuarios claves de las diferentes áreas gestoras del proyecto deberán realizar una reunión inicial, en la cual se determinen las actividades de cada una de las áreas que sean impactantes el cronograma del proyecto, tomando en cuenta las fechas en las que la capacidad operativa se encuentra limitada a causa de los diferentes cierres de mes y balances generales de año.

Para óptimo desarrollo de los diferentes procesos y tareas de implementación de una nueva tarjeta de crédito, es necesario que en la reunión inicial sean considerados dentro de cronograma las fechas impactantes por carga operativa, de las diferentes áreas, tales como: fines de mes por la generación

de balances contables y entregas de reportes a los diferentes organismos de control que se deben gestionar dentro de los plazos impuestos por los mismos, por lo que la carga operativa no se encuentra disponible en las áreas afectadas, factor que debe ser considerado para no programar actividades del proyecto de implementación que interfieran con el continuo proceder de las diferentes diligencias de cierre de mes y las fechas de alta transaccionalidad como día del padre, día de la madre, navidad y año nuevo.

4.2.4. Definición de formatos estándar para el proyecto de implementación de una nueva tarjeta de crédito

En la reunión inicial del proyecto de implementación, el líder de proyecto, deberá hacer la entrega formal a todos los participantes del proyecto, los diferentes formatos en los que se van a registrar las actas de reunión, registros de asistencia, formato del documento funcional para realizar las definiciones y seguimiento de cada una de las diferentes actividades y etapas del proyecto con la finalidad de manejar la información dentro de formatos estándar y permitan mantener una visión estratégica de los procesos y a través de la cadena de valor de los mismos con una permanente mejora continua.

4.2.5. Definición de procesos y áreas impactadas dentro de la cadena de valor de la entidad procesadora de tarjetas de crédito.

Para ejecutar con éxito el proceso de implementación de una nueva tarjeta de crédito, es necesario que en la reunión inicial todos los procesos y áreas impactados dentro de la cadena de valor de la entidad procesadora de tarjetas de crédito deben exponer las lecciones aprendidas en las implementaciones de los últimos años, para que los impactos generados en años anteriores sean considerados para la toma de decisiones en las diferentes definiciones iniciales parciales del proyecto e inclusivamente para la definición de tareas críticas dentro del cronograma de actividades.

La idea principal es que se realice una lluvia de ideas de las experiencias de años anteriores y antiguas implementaciones, con el fin de recopilar información relevante que será de vital importancia para correcta ejecución y desarrollo del proyecto para evitar cambios en el cronograma por impactos no considerados que se presenten a última hora.

4.2.6. Definición de entidades externas, como parte de los procesos de valor de la entidad procesadora de tarjetas de crédito.

Para ejecutar con éxito el proceso de implementación de una nueva tarjeta de crédito, es necesario que durante todo el proyecto se consideren a las entidades externas impactadas: (establecimientos, entidad switch, impresión-distribución estados de cuenta) para ejecutar con éxito las diferentes pruebas de la data generada dentro de los diferentes procesos de la entidad procesadora, para que las entidades externas, validen dentro de sus sistemas el correcto funcionamiento de los diferentes procesos y el proyecto considere el ciclo completo de procesos y no generar retrasos por descoordinación entre los participantes internos de la organización con los externos proveedores o procesadores de información.









4.2.7. Rediseño y optimización de procesos en base a la estrategia corporativa basada en a la filosofía Lean Service





En relación a los diferentes desperdicios identificados en capítulo 3, a continuación se presenta la propuesta de rediseño y optimización de procesos en el El diagrama de flujo y recorrido de proceso mejorado para la entidad procesadora de tarjetas de crédito, en base a la filosofía Lean Service, con la finalidad de eliminar las operaciones que no generan valor para los clientes internos y externos de la entidad procesadora de tarjetas de crédito con actividades estandarizadas que buscan:






- Estandarizar el trabajo de los diferentes procesos de implementación de una nueva tarjeta de crédito






- Reducir el tiempo de relevamiento y preparación de la información con la finalidad de reducir de esta manera el tiempo total del proyecto de implementación
- Generar formatos que permitan la mejora continua de actividades, en base a las experiencias de anteriores proyectos de implementación (Observar – aprender y mejorar)
- Eliminar las mudas o actividades que no generan valor todas las entidades funcionales, para generar rapidez en los procesos, enfocado a resultados.
- Crear un flujo de trabajo en equipo, cooperación y transparencia a través de la cadena de trabajo para la resolución de problemas y participación activa de todos los involucrados en el proyecto de implementación
- Equilibrar las actividades entre clientes internos y externos de cada proceso, con el fin de asegurar que no perjudiquen el rendimiento global del proyecto de implementación de una nueva tarjeta de crédito.





Tabla 4. Diagrama de flujo y recorrido de proceso actual de la entidad procesadora de tarjetas de crédito








| ENTIDAD PROCESADORA DE TARJETAS DE CRÉDITO - PROPUESTA DE REDISEÑO Y OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS EN BASE A LA ESTRATEGIA CORPORATIVA ENFOCADA EN A LA FILOSOFÍA LEAN SERVICE | | | | | | | |
|---|-------------------|---|---|---|---|---|---|
| N° | ÁREA EJECUTORA | DESCRIPCIÓN | SIMBOLO | | | | ENTREGABLE |
| | | |  |  |  |  | |
| 1 | GERENCIA NACIONAL | Designar, facultar y empoderamiento de usuario líder de proyecto, a través de comunicación formal a las diferentes áreas internas y externas participantes del proyecto de implementación |  | | | | (EPTC-INICIAL 01) COMUNICACIÓN LÍDER DEL PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN DE TARJETAS DE CRÉDITO |
| 2 | GERENCIA NACIONAL | Designación del personal responsable y personal backup de cada una de las áreas involucradas en el proceso de implementación de una tarjeta de crédito |  | | | | (EPTC-INICIAL 02) ACTA DEFINICIÓN RESPONSABILIDADES, ÁREAS INVOLUCRADAS Y PERSONAL BACKUP |
| 3 | LÍDER DE PROYECTO | Enviar formatos de documentos, actas, cronograma, lluvia de ideas para el desarrollo del proyecto que se van a utilizar en las diferentes etapas de implementación |  | | | | (EPTC-INICIAL 01 al 03) (EPTC-01 al 14)(EPTC- ANEXO 1 al 3) |
| 4 | LÍDER DE PROYECTO | Realizar convocatoria de asistencia obligatoria, al personal responsable y backup de las siguientes áreas: GERENCIA DE MARCA - MARKETING - RIESGOS - CRÉDITO - LEGAL, con el objetivo de elaborar documentos (ANEXOS) a ser remitidos a la franquicia |  | | | | (EPTC-01) CONVOCATORIA Y ASISTENCIA A REUNIÓN |






| ENTIDAD PROCESADORA DE TARJETAS DE CRÉDITO - PROPUESTA DE REDISEÑO Y OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS | | | | | | |
|---|---|---|---|---------|---------|--|
| EN BASE A LA ESTRATEGIA CORPORATIVA ENFOCADA EN A LA FILOSOFÍA LEAN SERVICE | | | | | | |
| N° | ÁREA EJECUTORA | DESCRIPCIÓN | SÍMBOLO | SÍMBOLO | SÍMBOLO | ENTREGABLE |
| 5 | LÍDER DE PROYECTO GERENCIA DE MARCA MARKETING - LEGAL RIESGOS - CRÉDITO | Asistir a reunión en sala de reuniones de proyectos, con la información solicitada en los formatos (ANEXOS) |  | | | (SALA DE REUNIONES DE PROYECTOS EN EDIFICIO DE GERENCIAS MATRIZ |
| 6 | LÍDER DE PROYECTO GERENCIA DE MARCA MARKETING RIESGOS CRÉDITO - LEGAL | Elaboración de documentos (ANEXOS) unificado de todas las áreas, para su envío a la Franquicia Elaboración de acta de reunión, para la firma y aceptación de las definiciones realizadas de los documentos (ANEXOS) entre todos los integrantes del proyecto |  | | | (ANEXOS 1 - 2 - 3) (EPTC-04) ACTA DE REUNIÓN |
| 7 | LÍDER DE PROYECTO GERENCIA DE MARCA | Envío de documentos (ANEXOS 1 - 2 - 3) a la franquicia, a través de un servicio de envío de courier internacional |  | | | |
| 8 | LÍDER DE PROYECTO | Realizar convocatoria de asistencia obligatoria, al personal responsable y backup de todas las áreas impactadas, internas y externas, con el objetivo de realizar definiciones iniciales y lluvia de ideas para el proyecto y conformación de cronograma parcial. En la convocatoria, se solicita se gestione el documento (EPTC-02) con la información requerida de cada área, para definir documento final en la reunión |  | | | (EPTC-INICIAL CONVOCATORIA A REUNIÓN INICIAL PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN DE TARJETAS DE CRÉDITO 03) |






| ENTIDAD PROCESADORA DE TARJETAS DE CRÉDITO - PROPUESTA DE REDISEÑO Y OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS EN BASE A LA ESTRATEGIA CORPORATIVA ENFOCADA EN A LA FILOSOFÍA LEAN SERVICE | | | | | | |
|--|--|---|---|--|--|--|
| N° | ÁREA EJECUTORA | DESCRIPCIÓN | SÍMBOLO | | | ENTREGABLE |
| 9 | ÁREAS INVOLUCRADAS EN EL PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN | Asistir a reunión, con la información solicitada en el formato (EPTC-02) |  | | | SALA DE REUNIONES DE PROYECTOS EN EDIFICIO DE GERENCIAS MATRIZ |
| 10 | LÍDER DE PROYECTO (ÁREAS INVOLUCRADAS EN EL PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN) | Elaboración de documento (EPTC-02) unificado de todas las áreas, en base a lluvia de ideas de todos los participantes, señalando en cada uno de los impactos identificados por áreas y procesos, a través del diagrama Causa- Efecto (Máquina, software - entorno - método - material - medida - hombre) los efectos generados por las diferentes causas planteadas |  | | | (EPTC-02) LLUVIA DE IDEAS, LEVANTAMIENTO ACTIVIDADES CRÍTICAS -FINAL UNIFICADO |
| 11 | LÍDER DE PROYECTO (ÁREAS INVOLUCRADAS EN EL PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN) | Elaboración de acta de reunión, para la firma y aceptación de las definiciones realizadas entre todos los integrantes del proyecto |  | | | (EPTC-04) ACTA DE REUNIÓN |
| 12 | LÍDER DE PROYECTO | Elaboración de cronograma de actividades tomando en cuenta las tareas críticas y fechas impactantes para las diferentes áreas identificadas en el documento (EPTC-02) |  | | | (EPTC-05) CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES |
| 13 | LÍDER DE PROYECTO | Envío de cronograma de actividades, en el que se socializan las tareas y convocatorias obligatorias a reunión para todas las áreas involucradas en el proyecto. |  | | | (EPTC-05) CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES |





| ENTIDAD PROCESADORA DE TARJETAS DE CRÉDITO - PROPUESTA DE REDISEÑO Y OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS EN BASE A LA ESTRATEGIA CORPORATIVA ENFOCADA EN A LA FILOSOFÍA LEAN SERVICE | | | | | | |
|---|---|---|---|---|--|--|
| N° | ÁREA EJECUTORA | DESCRIPCIÓN | SÍMBOLO | | | ENTREGABLE |
| 14 | LÍDER DE PROYECTO | Elaboración de documento (EPTC-03), en el que se detallen los impactos a los diferentes procesos de cada una de las áreas integrantes del proyecto |  | | | (EPTC-03) MATRIZ DE IMPACTOS PROCESOS SIPOC |
| 15 | LÍDER DE PROYECTO (ÁREAS INVOLUCRADAS EN EL PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN) | Revisión en conjunto con cada área involucrada en el proyecto el documentos (EPTC-03) con la finalidad de adicionar y complementar impactos no considerados y detallar los mismos para complemento del documento funcional que será entregado al área técnica |  | | | (EPTC-03) MATRIZ DE IMPACTOS PROCESOS SIPOC |
| 16 | LÍDER DE PROYECTO | Convocar a reunión de revisión de impactos final con todas las áreas participantes del proyecto |  | | | (EPTC-01) CONVOCATORIA Y ASISTENCIA A REUNIÓN |
| 17 | LÍDER DE PROYECTO (ÁREAS INVOLUCRADAS EN EL PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN) | Asistir a la reunión en el piso y/o edificio designados | |  | | SALA DE REUNIONES DE PROYECTOS EN EDIFICIO DE GERENCIAS MATRIZ |
| 18 | LÍDER DE PROYECTO (ÁREAS INVOLUCRADAS EN EL PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN) | Elaboración de documento (EPTC-03) unificado de todas las áreas Elaboración de acta de reunión, para la firma y aceptación de las definiciones realizadas entre todos los integrantes del proyecto |  | | | (EPTC-03) MATRIZ DE IMPACTOS PROCESOS SIPOC - FINAL UNIFICADO (EPTC-04) ACTA DE REUNIÓN |






| ENTIDAD PROCESADORA DE TARJETAS DE CRÉDITO - PROPUESTA DE REDISEÑO Y OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS | | | | | |
|---|--|---|--|---|--|
| EN BASE A LA ESTRATEGIA CORPORATIVA ENFOCADA EN A LA FILOSOFÍA LEAN SERVICE | | | | | |
| N° | ÁREA EJECUTORA | DESCRIPCIÓN | SÍMBOLO | | ENTREGABLE |
| 19 | LÍDER DE PROYECTO GERENCIA DE MARCA | Se recibe asignación de nuevo BIN por parte de la franquicia, a través de boletín mensual, se valida en el boletín la asignación del BIN a Ecuador | |  | |
| 20 | LÍDER DE PROYECTO GERENCIA DE MARCA | Se notifica mediante correo electrónico a los diferentes organismos de control, bancos asociados, a la entidad switch y establecimientos para que los integren el nuevo BIN, dentro de sus redes ya para que el mismo sea reconocido y asociado con el nuevo producto |  | | (EPTC-06) COMUNICADOS PROYECTO |
| 21 | LÍDER DE PROYECTO | Realizar convocatoria de asistencia obligatoria, al personal responsable y backup de las siguientes áreas: GERENCIA DE MARCA - OPERACIONES - CONTROL TECNOLÓGICO - TECNOLOGÍA, con el objetivo ejecutar actividades relacionadas al BIN y adición del mismo a los sistemas a través de los procedimientos de seguridades. |  | | (EPTC-01) CONVOCATORIA Y ASISTENCIA A REUNIÓN |
| 22 | LÍDER DE PROYECTO CONTROL TECNOLÓGICO OPERACIONES TECNOLOGÍA GERENCIA DE MARCA | Se ejecutan las actividades relacionadas a: Medios y canales seguros de transmisión de data, Encriptamiento de PIN Se documentan procesos y actividades relacionadas al BIN, en el formato (EPTC-07) Elaboración de acta de reunión, para la firma y aceptación de las definiciones realizadas entre todos los integrantes del proyecto |  | | (EPTC-07) DOCUMENTO FUNCIONAL, DEFINICIONES, ANEXOS (EPTC-04) ACTA DE REUNIÓN |





| ENTIDAD PROCESADORA DE TARJETAS DE CRÉDITO - PROPUESTA DE REDISEÑO Y OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| EN BASE A LA ESTRATEGIA CORPORATIVA ENFOCADA EN A LA FILOSOFÍA LEAN SERVICE | | | | | | |
| N° | ÁREA EJECUTORA | DESCRIPCIÓN | SÍMBOLO | | | ENTREGABLE |
| 23 | LÍDER DE PROYECTO | En base a los documentos (EPTC-02) - (EPTC-03) FINALES, se procede a complementar, (EPTC-07) que contiene los procesos relacionados al BIN |  | | | (EPTC-07) DOCUMENTO FUNCIONAL, DEFINICIONES, ANEXOS |
| 24 | LÍDER DE PROYECTO | Convocar a reunión de revisión y aprobación de documento funcional final (EPTC-07), con todas las áreas participantes del proyecto |  | | | (EPTC-01) CONVOCATORIA Y ASISTENCIA A REUNIÓN |
| 25 | LÍDER DE PROYECTO (ÁREAS INVOLUCRADAS EN EL PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN) | Asistir a la reunión en el piso y/o edificio designado | |  | | SALA DE REUNIONES DE PROYECTOS EN EDIFICIO DE GERENCIAS MATRIZ |
| 26 | LÍDER DE PROYECTO (ÁREAS INVOLUCRADAS EN EL PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN) | Elaboración de documento (EPTC-07) unificado de todas las áreas Elaboración de acta de reunión, para la firma y aceptación de las definiciones realizadas entre todos los integrantes del proyecto |  | | | (EPTC-07) DOCUMENTO FUNCIONAL, DEFINICIONES, ANEXOS - FINAL UNIFICADO (EPTC-04) ACTA DE REUNIÓN |
| 27 | LÍDER DE PROYECTO | Remitir documento (EPTC-07) unificado a todas las áreas participantes del proyecto, se solicita se remita el documento (EPTC-08) por cada una de las áreas |  | | | (EPTC-07) DOCUMENTO FUNCIONAL - FINAL UNIFICADO (EPTC-08) ACTA APROBACIÓN DOCUMENTO FUNCIONAL |
| 28 | LÍDER DE PROYECTO | Unificar documentos (EPTC-08) entregados por cada una de las áreas, se realiza entrega a la Gerencia Nacional |  | | | (EPTC-07) DOCUMENTO FUNCIONAL, DEFINICIONES, ANEXOS - FINAL UNIFICADO (EPTC-08) ACTA APROBACIÓN DOCUMENTO FUNCIONAL |
| 29 | GERENCIA NACIONAL | Recibir y revisar documentos, (EPTC-07) - (EPTC-08) | | |  | |





| ENTIDAD PROCESADORA DE TARJETAS DE CRÉDITO - PROPUESTA DE REDISEÑO Y OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS | | | | | | |
|---|---|--|---|--|--|---|
| EN BASE A LA ESTRATEGIA CORPORATIVA ENFOCADA EN A LA FILOSOFÍA LEAN SERVICE | | | | | | |
| N° | ÁREA EJECUTORA | DESCRIPCIÓN | SÍMBOLO | | | ENTREGABLE |
| 30 | GERENCIA NACIONAL | Proporcionar OK para que se realice la entrega de las definiciones al área técnica y se dé inicio a la etapa tecnológica del proyecto |  | | | (EPTC-08) ACTA APROBACIÓN DOCUMENTO FUNCIONAL - GERENCIA NACIONAL |
| 31 | LÍDER DE PROYECTO | Remitir documentos, (EPTC-07) - (EPTC-08) con el OK de la Gerencia Nacional al área tecnológica Se comunica a todas las áreas involucradas |  | | | (EPTC-07) DOCUMENTO FUNCIONAL, DEFINICIONES, ANEXOS - FINAL UNIFICADO (EPTC-08) ACTA APROBACIÓN DOCUMENTO FUNCIONAL - GERENCIA NACIONAL |
| 32 | LÍDER DE PROYECTO TECNOLOGÍA | Realizar revisión y actualización del cronograma en conjunto con el área de Tecnología |  | | | |
| 33 | LÍDER DE PROYECTO (ÁREAS INVOLUCRADAS EN EL PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN) | Remitir actualización del cronograma de actividades, en el que se indican las fechas de entrega de los desarrollos a las diferentes áreas |  | | | EPTC-05) CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES - ACTUALIZADO |
| 34 | LÍDER DE PROYECTO TECNOLOGÍA | Remitir documento (EPTC-10) a todas las áreas involucradas, para que se complete la matriz de pruebas funcionales, en la que se indiquen las diferentes pruebas a ser realizadas en los diferentes sistemas, en base al documento funcional aprobado |  | | | (EPTC-10) MATRIZ DE PRUEBAS FUNCIONALES |






| ENTIDAD PROCESADORA DE TARJETAS DE CRÉDITO - PROPUESTA DE REDISEÑO Y OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS | | | | | | |
|---|--|---|---|--|---|---|
| EN BASE A LA ESTRATEGIA CORPORATIVA ENFOCADA EN A LA FILOSOFÍA LEAN SERVICE | | | | | | |
| N° | ÁREA EJECUTORA | DESCRIPCIÓN | SÍMBOLO | | | ENTREGABLE |
| 35 | LÍDER DE PROYECTO (ÁREAS INVOLUCRADAS EN EL PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN) | Completar el documento (EPTC-10), en conjunto con el líder de proyecto |  | | | (EPTC-10) MATRIZ DE PRUEBAS FUNCIONALES |
| 36 | LÍDER DE PROYECTO | Unificar documento (EPTC-10) y remitir a tecnología |  | | | (EPTC-10) MATRIZ DE PRUEBAS FUNCIONALES - UNIFICADO |
| 37 | TECNOLOGÍA | En base a documento (EPTC-10) Unificado, remitir a los diferentes desarrolladores, para que realicen los cambios en los sistemas considerando las implicaciones técnicas y las pruebas funcionales a ser realizadas por los diferentes usuarios |  | | | (EPTC-10) MATRIZ DE PRUEBAS FUNCIONALES - UNIFICADO |
| 38 | LÍDER DE PROYECTO TECNOLÓGIA | Hacer seguimiento del cumplimiento del cronograma |  | | | |
| 39 | LÍDER DE PROYECTO TECNOLÓGIA (ÁREAS INVOLUCRADAS EN EL PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN) | Realizar entrega de los desarrollos a las diferentes áreas involucradas para que las mismas den inicio a la revisión de la documentación y pruebas funcionales | | |  | (EPTC-09) ACTA ENTREGA DESARROLLOS |

| ENTIDAD PROCESADORA DE TARJETAS DE CRÉDITO - PROPUESTA DE REDISEÑO Y OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS EN BASE A LA ESTRATEGIA CORPORATIVA ENFOCADA EN A LA FILOSOFÍA LEAN SERVICE | | | | | | |
|--|---|---|---|---------|---------|---|
| N° | ÁREA EJECUTORA | DESCRIPCIÓN | SÍMBOLO | SÍMBOLO | SÍMBOLO | ENTREGABLE |
| 40 | LÍDER DE PROYECTO (ÁREAS INVOLUCRADAS EN EL PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN) | Se da inicio a la etapa de pruebas funcionales programada, dentro de los diferentes sistemas |  | | | (EPTC-10) MATRIZ DE PRUEBAS FUNCIONALES - UNIFICADO |
| 41 | LÍDER DE PROYECTO (ÁREAS INVOLUCRADAS EN EL PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN) | Una vez culminada la etapa de pruebas funcionales, se convoca a reunión para documentar en el acta la conformidad y aprobación de los diferentes desarrollos y a su vez determinar la fecha de paso a producción |  | | | (EPTC-01) CONVOCATORIA Y ASISTENCIA A REUNIÓN |
| 42 | LÍDER DE PROYECTO (ÁREAS INVOLUCRADAS EN EL PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN) | Asistir a la reunión en el piso y/o edificio designado |  | | | SALA DE REUNIONES DE PROYECTOS EN EDIFICIO DE GERENCIAS MATRIZ |
| 43 | LÍDER DE PROYECTO (ÁREAS INVOLUCRADAS EN EL PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN) | Elaboración de documentos, (EPTC-11) - (EPTC-12), unificados de todas las áreas Elaboración de acta de reunión, para la firma y aceptación de las definiciones y fechas realizadas entre todos los integrantes del proyecto |  | | | (EPTC-11) ACTA CONFORMIDAD Y APROBACIÓN DESARROLLOS - UNIFICADO (EPTC-12) SOLICITUD PASO A PRODUCCIÓN (EPTC-04) ACTA DE REUNIÓN |

| ENTIDAD PROCESADORA DE TARJETAS DE CRÉDITO - PROPUESTA DE REDISEÑO Y OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS EN BASE A LA ESTRATEGIA CORPORATIVA ENFOCADA EN A LA FILOSOFÍA LEAN SERVICE | | | | | | |
|--|---|--|---|--|--|--|
| N° | ÁREA EJECUTORA | DESCRIPCIÓN | SÍMBOLO | | | ENTREGABLE |
| 44 | LÍDER DE PROYECTO PROYECTO TECNOLOGÍA | Se remite documento, (EPTC-13) a todas las áreas involucradas |  | | | (EPTC-13) COMUNICADO PASO A PRODUCCIÓN, ALCANCE, IMPACTOS, VALIDACIONES REQUERIDAS |
| 45 | LÍDER DE PROYECTO (ÁREAS INVOLUCRADAS EN EL PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN) | Espera fecha indicada de paso a producción | |  | | ESPERA INEVITABLE |
| 46 | LÍDER DE PROYECTO (ÁREAS INVOLUCRADAS EN EL PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN) | Se procede con el paso a producción y actividades relacionadas con cada una de las diferentes áreas y tarjetas de prueba en vivo |  | | | (EPTC-13) COMUNICADO PASO A PRODUCCIÓN, ALCANCE, IMPACTOS, VALIDACIONES REQUERIDAS |
| 47 | LÍDER DE PROYECTO (ÁREAS INVOLUCRADAS EN EL PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN) | Se comunica la ejecución del paso a producción, se da inicio a etapa de estabilización y piloto del sistema |  | | | (EPTC-13) COMUNICADO PASO A PRODUCCIÓN, ALCANCE, IMPACTOS, VALIDACIONES REQUERIDAS - FINAL |
| 48 | LÍDER DE PROYECTO | Se comunica a la franquicia, entidades externas el paso a producción de la nueva tarjeta |  | | | (EPTC-13) COMUNICADO PASO A PRODUCCIÓN, ALCANCE, IMPACTOS, VALIDACIONES REQUERIDAS - FINAL |

| ENTIDAD PROCESADORA DE TARJETAS DE CRÉDITO - PROPUESTA DE REDISEÑO Y OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS EN BASE A LA ESTRATEGIA CORPORATIVA ENFOCADA EN A LA FILOSOFÍA LEAN SERVICE | | | | | | |
|---|---|---|---|--|--|---|
| N° | ÁREA EJECUTORA | DESCRIPCIÓN | SÍMBOLO | | | ENTREGABLE |
| 49 | LÍDER DE PROYECTO (ÁREAS INVOLUCRADAS EN EL PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN) | Se inician transacciones con tarjetas piloto |  | | | |
| 50 | LÍDER DE PROYECTO (ÁREAS INVOLUCRADAS EN EL PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN) | Se monitorea transacciones en los diferentes sistemas internos y externos de la entidad procesadora, en base a los documentos (EPTC-10) - (EPTC-13) esperando 3 ciclos de facturación completos |  | | | (EPTC-10) MATRIZ DE PRUEBAS FUNCIONALES - UNIFICADO (EPTC-13) COMUNICADO PASO A PRODUCCIÓN, ALCANCE, IMPACTOS, VALIDACIONES REQUERIDAS - FINAL |
| 51 | LÍDER DE PROYECTO | Convocar a reunión de entrega del proyecto, con todas las áreas participantes del proyecto |  | | | (EPTC-01) CONVOCATORIA Y ASISTENCIA A REUNIÓN |
| 52 | LÍDER DE PROYECTO (ÁREAS INVOLUCRADAS EN EL PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN) | Asistir a la reunión en el piso y/o edificio designado |  | | | SALA DE REUNIONES DE PROYECTOS EN EDIFICIO DE GERENCIAS MATRIZ |

| ENTIDAD PROCESADORA DE TARJETAS DE CRÉDITO - PROPUESTA DE REDISEÑO Y OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS | | | | | | | |
|---|---|--|---|--|---|--|--|
| EN BASE A LA ESTRATEGIA CORPORATIVA ENFOCADA EN A LA FILOSOFÍA LEAN SERVICE | | | | | | | |
| N° | ÁREA EJECUTORA | DESCRIPCIÓN | SÍMBOLO | | | ENTREGABLE | |
| 53 | LÍDER DE PROYECTO (ÁREAS INVOLUCRADAS EN EL PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN) | Elaboración de documento (EPTC-14) unificado de todas las áreas de entrega y cierre de proyecto, brindando un mayor detalle en la sección del acta en la que se señalan las oportunidades de mejora que se pueden implementar en el próximo proyecto, para mantener un esquema de mejora continúa |  | | | (EPTC-14) ACTA DE ENTREGA Y CIERRE PROYECTO | |
| 54 | LÍDER DE PROYECTO | Socializar el acta vía correo electrónico a todos las áreas integrantes del proyecto y a todo el personal que integra la Entidad Procesadora de Tarjetas de Crédito, se indica que al estar entregado el proyecto, cualquier solicitud de soporte y/o mantenimiento debe ser canalizado por la mesa de ayuda bajo procedimiento normal establecido |  | | | (EPTC-14) ACTA DE ENTREGA Y CIERRE PROYECTO - FINAL | |
| 55 | LÍDER DE PROYECTO | Unificar toda la información relacionada al proyecto, escanearla y hacer la entrega formal de la documentación a la Gerencia Nacional |  | | | (EPTC-14) ACTA DE ENTREGA Y CIERRE PROYECTO - FINAL | |
| 56 | LÍDER DE PROYECTO | Archivo final de la documentación relacionada al proyecto | | |  | (EPTC-INICIAL 01 al 03)/FINALES (EPTC-01 al 14) FINALES (EPTC- ANEXO 1 al 3)/FINALES | |

| TOTAL | | SÍMBOLO | | | | | TOTAL ACTIVIDADES PROPUESTAS CON EL PROYECTO LEANSERVICE |
|--|----|---|---|---|---|---|--|
| FLUJO DE PROCESOS PARA DE LA EMISIÓN DE UNA NUEVA TARJETA DE CRÉDITO | |  |  |  |  |  | ACTIVIDADES PROPUESTAS |
| SUBTOTAL | 46 | 6 | 1 | 3 | 1 | 56 | |

4.3. Listado de documentos pertenecientes al Proyecto de Implementación de una nueva tarjeta de crédito

FORMATOS CONFORMACIÓN INICIAL DEL PROYECTO:

- **(EPTC-INICIAL 01)** Comunicación líder del proyecto de implementación de tarjetas de crédito

De: GERENCIA NACIONAL ENTIDAD EMISORA TARJETAS DE CRÉDITO

Enviado el: lunes, 05 de enero de 2015 08:00

Para: Negocios - Gerencia de Marca, Comercial, Legal, Riesgos, Operaciones, Crédito, Tecnología, Seguridades, Grabación de Tarjetas, Servicio al Cliente, Negocios Gerencia de Marca, Comercial, Legal, Riesgos, Operaciones, Crédito, Tecnología, Seguridades, Grabación de Tarjetas, Servicio al Cliente

CC:Líder Del Proyecto De Implementación De Tarjetas De Crédito

Asunto: (EPTC-INICIAL 01) COMUNICACIÓN LÍDER DEL PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN DE TARJETAS DE CRÉDITO

Estimados

Por medio de la presente comunico a ustedes que el **LÍDER DEL PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN DE TARJETAS DE CRÉDITO** es el Ingeniero(a) Industrial (Nombre Persona Designada) y al mismo se faculta y empodera para realizar convocatorias a las diferentes reuniones de definición, revisión y seguimiento del proyecto de implementación de tarjetas de crédito con carácter de obligatorio a todo el personal requerido de las diferentes áreas involucradas e impactadas, a partir de la presente fecha.

Agradezco su apoyo y colaboración con nuestro Líder de proyecto

Saludos cordiales.

GERENCIA NACIONAL

- **(EPTC-INICIAL 02)** Acta definición responsabilidades, áreas involucradas y personal backup

De: GERENCIA NACIONAL ENTIDAD EMISORA TARJETAS DE CRÉDITO
Enviado el: lunes, 05 de enero de 2015 10:00

Para: Negocios - Gerencia de Marca, Comercial, Legal, Riesgos, Operaciones, Crédito, Tecnología, Seguridades, Grabación de Tarjetas, Servicio al Cliente, Negocios Gerencia de Marca, Comercial, Legal, Riesgos, Operaciones, Crédito, Tecnología, Seguridades, Grabación de Tarjetas, Servicio al Cliente.

CC: Líder Del Proyecto De Implementación De Tarjetas De Crédito

Asunto:(EPTC-INICIAL 02) DEFINICIÓN RESPONSABILIDADES, ÁREAS INVOLUCRADAS Y PERSONAL BACKUP PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN DE TARJETAS DE CRÉDITO

Estimados

Por medio de la presente comunico a ustedes que el nombre del personal responsable por cada una de las áreas y personal Backup involucrados en el proyecto de implementación de tarjetas de crédito.

| ÁREA | PERSONAL RESPONSABLE | PERSONAL BACKUP |
|--------------------------------|----------------------|-----------------|
| Líder proyecto implementación | (Nombre) | N/A |
| Negocios Gerencia de Marca | (Nombre) | (Nombre) |
| Comercial | (Nombre) | (Nombre) |
| Legal | (Nombre) | (Nombre) |
| Riesgos | (Nombre) | (Nombre) |
| Operaciones | (Nombre) | (Nombre) |
| Crédito | (Nombre) | (Nombre) |
| Tecnología | (Nombre) | (Nombre) |
| Seguridades | (Nombre) | (Nombre) |
| Grabación de Tarjetas | (Nombre) | (Nombre) |
| Servicio al Cliente | (Nombre) | (Nombre) |
| Establecimientos | (Nombre) | (Nombre) |
| Entidad Switch | (Nombre) | (Nombre) |
| Impresión Estados de Cuenta | (Nombre) | (Nombre) |
| Distribución Estados de Cuenta | (Nombre) | (Nombre) |

Estimado líder del proyecto de implementación de tarjetas de crédito, favor tu ayuda remitiendo el **ACTA DEFINICIÓN RESPONSABILIDADES, ÁREAS INVOLUCRADAS Y PERSONAL BACKUP**, en el que debe constar el nombre, mail, teléfono y extensión de contacto de cada una de las personas responsables asignadas. Adicionalmente gestionar las firmas de aceptación y responsabilidad. Archivar el documento original adjuntar a la carpeta de gestión del proyecto.

En caso de existir algún inconveniente, favor comunicarlo por la presente vía.

Agradezco su apoyo y colaboración.

Saludos cordiales.

GERENCIA NACIONAL

(EPTC-INICIAL 02) ACTA DEFINICIÓN RESPONSABILIDADES, ÁREAS INVOLUCRADAS Y PERSONAL BACKUP

PROYECTO IMPLEMENTACIÓN UNA NUEVA TARJETA DE CRÉDITO

Año

AAAA

Fecha

AAAA-MM-DD

| ÁREAS IMPACTADAS E INVOLUCRADAS | PERSONAL RESPONSABLE ASIGNADO POR GERENCIA NACIONAL | | | | | | | |
|--|---|-------|------|-----------|-----------------|-------|------|-----------|
| | NOMBRE | CARGO | MAIL | EXTENSIÓN | PERSONAL BACKUP | CARGO | MAIL | EXTENSIÓN |
| Líder proyecto implementación | | | | | N/A | N/A | N/A | N/A |
| Negocios Gerencia de Marca | | | | | | | | |
| Comercial | | | | | | | | |
| Legal | | | | | | | | |
| Riesgos | | | | | | | | |
| Operaciones | | | | | | | | |
| Crédito | | | | | | | | |
| Tecnología | | | | | | | | |
| Seguridades | | | | | | | | |
| Grabación de Tarjetas | | | | | | | | |
| Servicio al Cliente | | | | | | | | |
| Establecimientos | | | | | | | | |
| Entidad Switch | | | | | | | | |
| Impresión / Distribución Estados de Cuenta | | | | | | | | |

FIRMA DE RESPONSABILIDAD Y ACEPTACIÓN

| ÁREA | FIRMA | BACKUP FIRMA |
|--|-------|--------------|
| Negocios Gerencia de Marca | | |
| Comercial | | |
| Legal | | |
| Riesgos | | |
| Operaciones | | |
| Crédito | | |
| Tecnología | | |
| Seguridades | | |
| Grabación de Tarjetas | | |
| Servicio al Cliente | | |
| Establecimientos | | |
| Entidad Switch | | |
| Impresión / Distribución Estados de Cuenta | | |

- **(EPTC-INICIAL 03)** Convocatoria a reunión inicial proyecto de implementación de tarjetas de crédito y/o **(EPTC-01)** Convocatoria y asistencia a reunión

De: Líder Del Proyecto De Implementación De Tarjetas De Crédito
Enviado el: martes, 06 de enero de 2015 08:00

Para: Negocios - Gerencia de Marca, Comercial, Legal, Riesgos, Operaciones, Crédito, Tecnología, Seguridades, Grabación de Tarjetas, Servicio al Cliente, Negocios Gerencia de Marca, Comercial, Legal, Riesgos, Operaciones, Crédito, Tecnología, Seguridades, Grabación de Tarjetas, Servicio al Cliente.

CC: Gerencia Nacional Entidad Emisora Tarjetas De Crédito

Asunto: **(EPTC-INICIAL 03)** CONVOCATORIA A REUNIÓN INICIAL PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN DE TARJETAS DE CRÉDITO
Y/O
(EPTC-01) CONVOCATORIA Y ASISTENCIA A REUNIÓN

Estimados

Por medio de la presente se solicita su puntual asistencia a la reunión N° ____ del proyecto de implementación de una nueva tarjeta de crédito, se detalla información importante para la reunión:

- **Fecha a realizarse la reunión:** AAAA-MMM-DD
- **Hora de Inicio:** _____
- **Hora de Fin (Aproximada):** _____
- **Agenda de la reunión:** Detallar uno a uno, los temas a tratar
- **Información requerida:** Detallar la información, documentos, y responsable de llevar la documentación solicitada
- **Entregables de la reunión:** Detallar documentos que serán los entregables al finalizar la reunión

Agradezco su apoyo y colaboración y puntual asistencia con la documentación requerida
Saludos cordiales.

Líder Proyecto Implementación

FORMATOS DESARROLLO DEL PROYECTO:

- **(EPTC-02)** Lluvia de ideas, levantamiento actividades críticas

| | |
|---|-------------------|
| (EPTC-02) LLUVIA DE IDEAS, LEVANTAMIENTO ACTIVIDADES CRÍTICAS | |
| PROYECTO IMPLEMENTACIÓN UNA NUEVA TARJETA DE CRÉDITO | |
| Año | <u>AAAA</u> |
| Fecha | <u>AAAA-MM-DD</u> |
| <i>Las siguientes interrogantes facilitarán la gestión de la lluvia de ideas , se deben detallar 2 IDEAS POR PARTICIPANTE, sin que las mismas se repitan</i> | |
| 1.- Cual es el objetivo de su proceso? | |
| 2.- De acuerdo a su área que características se necesita que cumpla la nueva tarjeta de crédito? | |
| 3.- Como se satisface las necesidades de los clientes internos y de los clientes externos, al concluir su proceso? | |
| 4.- De las implementaciones anteriores de tarjetas de crédito, cuáles han sido los problemas identificados En su proceso: (Detallar mínimo 5 por proceso u área) En la implementación del producto: (Detallar mínimo 5 por proceso u área) En la etapa de estabilización: (Detallar mínimo 5 por proceso u área) | |
| 5.- Considera que su proceso cuenta con los controles necesarios que permitan identificar variaciones en su desempeño? Indicar cuales | |
| 6.- Considera que se pueden automatizar actividades? Indicar cuales | |
| 7.- Que procesos se deberían considerar para ser automatizado, o con controles dentro de sistema? | |
| 8.- Que acciones de mejora deberían ejecutarse en sus procesos? | |
| 9.- Como se puede mejorar las actividades de un proyecto de implementación de tarjetas de crédito? Se requieren más recursos - detallar porque Se requiere más tiempo - detallar porque | |
| 10.- Cuales son las diferencias que consideran que existe entre la forma de operar su proceso y lo que se describe en los manuales de usuario? | |
| 11.- Señalar las actividades a considerar dentro del proyecto de implementación que puedan impactar tiempos o recursos | |
| 12.- Indicar todas las consideraciones que se deban analizar para implementar una nueva tarjeta de crédito | |

• (EPTC-03) Matriz de impactos procesos SIPOC

(EPTC-03) Matriz de impactos procesos SIPOC

| PROYECTO IMPLEMENTACIÓN UNA NUEVA TARJETA DE CRÉDITO | | | | | |
|---|--|---|--|---|---|
| Año | | AAAA | | Fecha | |
| AAAA-MM-DD | | AAAA-MM-DD | | | |
| PROCESOS CLAVE ENTIDAD PROCESADORA DE TARJETAS DE CRÉDITO | (Suppliers) Proveedores | (Input) Entrada | (Process) Proceso | (Output) Salidas | (Customer) Cliente (Interno - Externo) |
| | <i>Proporcionan las entradas a los procesos</i> | <i>Recursos que el proceso requiere que sean medibles y cuantificables</i> | <i>La actividad que transforma las entradas en salidas</i> | <i>Producto o servicio proporcionado</i> | <i>Clientes internos y/o externos que establecen los requerimientos y/o conformidad de las salidas</i> |
| a) Parametrización de productos b) Afiliación c) Grabación de Tarjetas d) Mantenimiento Datos Personales e) Cancelación Socios f) Consumos POS g) Transacciones ATM h) Procesos facturación de Módulo plan recompensas j) Outgoing-Incoming | a) Sistema Información Data Socios b) Sistema Información Financiera Contable Socios c) Sistema Información Legal - Organismos de Control d) Sistema Información Franquicia | a.1) Contacto a.2) Perfil Socios a.3) Educación Socios a.4) Referencias Bancarias socios a.5) Información productos, activos, inactivos, bloqueados a.6) Preferencias a.7) Segmentación a.8) Consumos a.9) Información productos, activos, inactivos, bloqueados a.10) Preferencias a.11) Segmentación a.12) Consumos a.13) Información demográfica a.14) Información Estados de Cuenta a.15) Información productos, activos, inactivos, bloqueados | a) Manual / Operativo b) Automático de sistema | a) Base de datos cifrada b) Archivo de texto c) Visualización en pantalla d) Base estadística editable | a) Áreas internas de la organización (detallar cuáles) b) Franquicia c) Banco Central d) SBS - Superintendencia de Bancos y Seguros e) SRI - Servicio de Rentas Internas f) Entidad Switch g) Establecimientos h) Impresión Estados de Cuenta i) Distribución Estados de Cuenta |

- **(EPTC-04) Acta de reunión**

| (EPTC-04) ACTA DE REUNIÓN | | |
|--|-------------------|-------------------------------|
| PROYECTO IMPLEMENTACIÓN UNA NUEVA TARJETA DE CRÉDITO | | |
| Año | <u>AAAA</u> | |
| Fecha | <u>AAAA-MM-DD</u> | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Listado Personal Convocado: (Detallar) • Listado Personal Asistente: (Detallar) • AGENDA DE LA REUNIÓN: (Detallar) | | |
| TEMAS PENDIENTES ACTA ANTERIOR: | | |
| ACTIVIDAD PENDIENTE | RESPONSABLE | FECHA ENTREGA/FINALIZACIÓN |
| (Detallar) | | |
| TEMAS TRATADOS EN LA REUNIÓN: | | |
| ACTIVIDAD | RESPONSABLE | FECHA ENTREGA/FINALIZACIÓN |
| (Detallar) | | |
| ACUERDOS REALIZADOS EN LA REUNIÓN: | | |
| ACTIVIDAD | RESPONSABLE | FECHA ENTREGA/FINALIZACIÓN |
| (Detallar) | | |
| DOCUMENTOS REVISADOS Y COMPLEMENTADOS EN LA REUNIÓN: | | |
| DOCUMENTO | RESPONSABLE | FECHA FINALIZACIÓN |
| (Detallar) | | |
| DOCUMENTOS ENTREGABLES: | | |
| DOCUMENTO | RESPONSABLE | FECHA ENTREGA |
| (Detallar) | | |
| FIRMA DE RESPONSABILIDAD Y ACEPTACIÓN: | | |
| ÁREA | NOMBRE | FIRMA |
| (Detallar) | | |

- (EPTC-05) Cronograma de actividades

(EPTC-05) CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

PROYECTO IMPLEMENTACIÓN UNA NUEVA TARJETA DE CRÉDITO

Año AAAA

Fecha AAAA-MM-DD

| N° | NOMBRE DE TAREA | RESPONSABLE | FECHA DE INICIO | FECHA DE FIN | PREDECESORAS | % AVANCE | N° DE RECURSOS |
|----|-----------------|-------------|-----------------|--------------|--------------|----------|----------------|
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

DIAGRAMA DE GANT DEL PROYECTO (DIAGRAMAR PROYECTO)

A continuación diagrama ejemplo:

| Tarea | Plazo | Semanas | | | | | | | | | | | | | |
|--|-----------|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |
| Investigación de mercados complementaria | 2 semanas | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | |
| Capitación de la empresa | 3 semanas | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | |
| Ejecución de los programas | 8 semanas | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | |
| Construcción de la infraestructura | 6 semanas | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | |
| Montaje de máquinas y equipos | 2 semanas | | | | | | | | | | ■ | ■ | | | |
| Reclutamiento y selección de personal | 3 semanas | | | | | | | | | | | | | | |
| Inducción y capacitación de personal | 2 semanas | | | | | | | | | | | | | | |
| Preparación de campaña de lanzamiento | 2 semanas | | | | | | | | | | | | | | |
| Organización administrativa | 4 semanas | | | | | | | | | | | | | | |
| Inicio de operaciones | 1 semana | | | | | | | | | | | | | | |

FECHA DE VIGENCIA DEL CRONOGRAMA _____

- (EPTC-06) Comunicados proyecto

De: Líder Del Proyecto De Implementación De Tarjetas De Crédito
Enviado el: martes, 06 de enero de 2015 10:00

Para: Negocios - Gerencia de Marca, Comercial, Legal, Riesgos, Operaciones, Crédito, Tecnología, Seguridades, Grabación de Tarjetas, Servicio al Cliente, Negocios Gerencia de Marca, Comercial, Legal, Riesgos, Operaciones, Crédito, Tecnología, Seguridades, Grabación de Tarjetas, Servicio al Cliente
CC: Gerencia Nacional Entidad Emisora Tarjetas De Crédito

Asunto: (EPTC-06) COMUNICADOS PROYECTO

Estimados

Por medio de la presente se realiza el siguiente comunicado N° _____:

- **Tema:**
- **Área(s) impactada(s):** _____
- **Proceso(s) impactado(s):** _____
- **Documentación requerida:** Detallar la información, documentos, y responsable de gestionar la documentación solicitada
- **Información requerida:** Detallar la información, documentos, y responsable de gestionar la información requerida
- **Entregables:** Detallar documentos que serán los entregables al finalizar la reunión

Agradezco su apoyo y colaboración en base a lo señalado _____ en el presente comunicado

Saludos cordiales.

Líder Proyecto Implementación

- (EPTC-07) Documento funcional, definiciones, anexos

(EPTC-07) DOCUMENTO FUNCIONAL, DEFINICIONES, ANEXOS

PROYECTO IMPLEMENTACIÓN UNA NUEVA TARJETA DE CRÉDITO

Año

AAAA

Fecha

AAAA-MM-DD

El presente documento funcional, contiene las especificaciones y detalle de cada una de las funcionalidades que las áreas integrantes del proyecto de implementación de una nueva tarjeta de crédito, solicitan se desarrollen e implementen en los diferentes sistemas de la entidad procesadora de tarjetas de crédito, en base al análisis realizado en función de las diferentes lluvias de ideas, levantamiento actividades críticas y adicionalmente la matriz de impactos procesos SIPOC relevada por cada uno de los diferentes procesos y áreas.

- 1 Introducción
- 2 Objetivo
- 3 Revisión detallada del alcance del proyecto
- 4 Disposiciones legales, regulatorias o de franquicia
- 5 Procesos actuales
- 6 Interrelación entre áreas (SIPOC)
- 7 Revisión de procesos funcionales y técnicos
- 8 Definiciones técnicas - funcionales principales
- 9 Definición de fases para desarrollo e implementación
- 10 Productos y procesos afectados (Matriz de impactos)
- 11 Cambios en los procesos
- 12 Impactos entre áreas
- 13 Detalle de reportes, archivos, informes, consultas
- 14 Diagrama de proceso actual vs Diagrama de proceso propuesto
- 15 Especificaciones técnicas en base al alcance del proyecto y disposiciones legales
- 16 Pantallas de proceso actual vs pantalla de proceso propuesta
- 17 Definiciones de nuevos procesos a ejecutar
- 18 Archivos e impactos de los nuevos procesos
- 19 Manual de usuario nuevo proceso
- 20 Documentos entregables
- 21 ANEXOS

| ÁREA | NOMBRE | FIRMA |
|------|--------|-------|
| | | |

- **(EPTC-08)** Acta aprobación documento funcional

(EPTC-08) ACTA APROBACIÓN DOCUMENTO FUNCIONAL

PROYECTO IMPLEMENTACIÓN UNA NUEVA TARJETA DE CRÉDITO

Año AAAA
Fecha AAAA-MM-DD

Se levanta la presente acta para dejar constancia, con la firma de aceptación y responsabilidad de todos los integrantes del proyecto de implementación de una nueva tarjeta de crédito, de la entrega del documento funcional (EPTC-07) en el que se incluye el alcance global de las definiciones para el desarrollo dentro de los diferentes sistemas, de la nueva tarjeta de crédito a implementar en la entidad procesadora de tarjetas de crédito, en el presente año

DOCUMENTOS ENTREGABLES

| DOCUMENTO | RESPONSABLE | FECHA ENTREGA |
|--|-------------|---------------|
| (EPTC-07) Documento funcional, definiciones, anexos | | |
| (EPTC-02) Lluvia de ideas, levantamiento actividades críticas | | |
| (EPTC-03) Matriz de impactos procesos SIPOC | | |
| (EPTC-07) Documento funcional, definiciones, anexos | | |
| EPTC- ANEXO1) Formulario solicitud de BIN a la franquicia | | |
| (EPTC- ANEXO 2) Formulario arte y diseño nueva tarjeta de crédito | | |
| (EPTC- ANEXO 3) Documento de perfil nuevos clientes tarjeta de crédito | | |

FIRMAS DE RESPONSABILIDAD Y ACEPTACIÓN

| ÁREA | NOMBRE | FIRMA |
|--|-------------------------------------|------------------------------------|
| (Detalle de todas las áreas involucradas en el proyecto) | (Nombre de todos los participantes) | (Firma de todos los participantes) |

- (EPTC-09) Acta entrega desarrollos

| (EPTC-09) ACTA ENTREGA DESARROLLOS | | |
|---|--------------------|-------|
| PROYECTO IMPLEMENTACIÓN UNA NUEVA TARJETA DE CRÉDITO | | |
| Año | <u>AAAA</u> | |
| Fecha entrega desarrollos | <u>AAAA-MM-DD</u> | |
| <p><i>La Gerencia de Tecnología, levanta la presente acta como constancia, de la ENTREGA DE LOS DESARROLLOS EN EL SISTEMA SOLICITADOS EN EL DOCUMENTO FUNCIONAL (EPTC-07) que incluye el alcance global y las definiciones para la implementación de una nueva tarjeta de crédito en la entidad procesadora de tarjetas de crédito, en el presente año.</i></p> | | |
| DETALLE DE MÓDULOS EN LOS QUE SE EJECUTARON LOS DESARROLLOS SOLICITADOS EN EL DOCUMENTO FUNCIONAL | | |
| ÁREA | NOMBRE RESPONSABLE | FIRMA |
| a) Parametrización de productos | | |
| b) Afiliación | | |
| c) Grabación de Tarjetas | | |
| d) Mantenimiento Datos Personales | | |
| e) Cancelación Socios | | |
| f) Consumos POS | | |
| g) Transacciones ATM | | |
| h) Procesos facturación | | |
| i) Módulo plan de recompensas | | |
| j) Outgoing-Incoming | | |

- (EPTC-10) Matriz de pruebas funcionales

| (EPTC-10) MATRIZ DE PRUEBAS FUNCIONALES | |
|---|-----------------------|
| PROYECTO IMPLEMENTACIÓN UNA NUEVA TARJETA DE CRÉDITO | |
| Año | <u>AAAA</u> |
| Fecha | <u>AAAA-MM-DD</u> |
| <p><i>Favor señalar por cada una de las tarjetas de prueba los diferentes tipos de transacciones a realizar en cada una de las diferentes pruebas de los procesos:</i></p> <p><i>Adicionalmente, detallar las pruebas adicionales por área a ejecutar</i></p> | |
| FIRMAS DE RESPONSABILIDAD Y ACEPTACIÓN | |
| PRUEBAS A EJECUTAR | DETALLE PRUEBA |
| <ul style="list-style-type: none"> Nº de tarjetas con las que se ejecutaran las pruebas Forma de afiliación La grabación en qué tipo de plásticos se va a ejecutar Cuáles son los datos en los que se va a realizar actualización de la información de los socios En cuantas tarjetas y de qué tipo se va a realizar la emisión de tarjetas adicionales Qué tipo de transacciones - corriente - diferido (plazos) se va a ejecutar y en que montos Que cupo debe tener asignadas las tarjetas Cuál es el cupo de retiro en ATM Definir el cajero en el que se van a realizar las transacciones de ATM En que establecimientos de prueba que se parametricen en el sistema se van a realizar los consumos Cuáles son las transacciones internacionales que se van a ejecutar, y que establecimientos del exterior se van a parametrizar en el sistema Definir los parámetros de facturación para realizar cierre diario y de mes en el sistema Qué tipo de estado de cuenta se debe emitir desde el sistema, detallar el formato vigente Los consumos generados en los establecimientos generan o no puntos en el plan de recompensas, definir cuál debe ser la conciliación | |

- (EPTC-11) Acta conformidad y aprobación desarrollos

(EPTC-11) ACTA CONFORMIDAD Y APROBACIÓN DESARROLLOS

**PROYECTO IMPLEMENTACIÓN UNA NUEVA TARJETA DE
CRÉDITO**

Año AAAA
Fecha AAAA-MM-DD

La Gerencia de Tecnología, levanta la presente acta como constancia, de la aceptación y conformidad de todos los integrantes del proyecto de implementación de una nueva tarjeta de crédito, de la entrega DE LOS DESARROLLOS EN EL SISTEMA SOLICITADOS EN EL DOCUMENTO FUNCIONAL (EPTC-07) que incluye el alcance global de las definiciones para el desarrollo dentro de los diferentes sistemas, de la nueva tarjeta de crédito a implementar en la entidad procesadora de tarjetas de crédito, en el presente año.

FIRMAS DE RESPONSABILIDAD Y ACEPTACIÓN

| ÁREA | NOMBRE | FIRMA |
|--------------------------------|--------|-------|
| Líder de proyecto | | |
| Negocios Gerencia de Marca | | |
| Comercial | | |
| Legal | | |
| Riesgos | | |
| Operaciones | | |
| Crédito | | |
| Tecnología | | |
| Seguridades | | |
| Grabación de Tarjetas | | |
| Servicio al Cliente | | |
| Establecimientos | | |
| Entidad Switch | | |
| Impresión Estados de Cuenta | | |
| Distribución Estados de Cuenta | | |

- **(EPTC-12) Solicitud paso a producción**

(EPTC-12) SOLICITUD DE PASO A PRODUCCIÓN

PROYECTO IMPLEMENTACIÓN UNA NUEVA TARJETA DE CRÉDITO

Año AAAA
Fecha AAAA-MM-DD

La presente acta, se levanta con la finalidad de realizar la SOLICITUD DE PASO A PRODUCCIÓN, del alcance global de los desarrollos entregados en el documento (EPTC-11) Acta conformidad y aprobación desarrollos, dentro de los diferentes sistemas, para la correcta implementación de la nueva tarjeta de crédito en la entidad procesadora, a realizarse el día: (INDICAR LA FECHA ACORDADA DE PASO A PRODUCCIÓN) a la siguiente hora: (INDICAR LA HORA ACORDADA DE PASO A PRODUCCIÓN)

Todo el personal involucrado en el proceso de implementación, deberá asistir en la fecha y hora acordada a la sala de reuniones del proyecto para empezar con las actividades del paso a producción y en el caso de requerir soporte de algún participante poder solicitar oportunamente el mismo

FIRMAS DE RESPONSABILIDAD Y ACEPTACIÓN

| ÁREA | NOMBRE | FIRMA |
|--------------------------------|--------|-------|
| Líder de proyecto | | |
| Negocios Gerencia de Marca | | |
| Comercial | | |
| Legal | | |
| Riesgos | | |
| Operaciones | | |
| Crédito | | |
| Tecnología | | |
| Seguridades | | |
| Grabación de Tarjetas | | |
| Servicio al Cliente | | |
| Establecimientos | | |
| Entidad Switch | | |
| Impresión Estados de Cuenta | | |
| Distribución Estados de Cuenta | | |

- **(EPTC-13)** Comunicado paso a producción, alcance, impactos, validaciones requeridas

De: Líder Del Proyecto De Implementación De Tarjetas De Crédito
Enviado el: martes, 06 de agosto de 2015 08:00

Para: Negocios - Gerencia de Marca, Comercial, Legal, Riesgos, Operaciones, Crédito, Tecnología, Seguridades, Grabación de Tarjetas, Servicio al Cliente, Negocios Gerencia de Marca, Comercial, Legal, Riesgos, Operaciones, Crédito, Tecnología, Seguridades, Grabación de Tarjetas, Servicio al Cliente

CC: Gerencia Nacional Entidad Emisora Tarjetas De Crédito

Asunto: **(EPTC-13)** Comunicado paso a producción, alcance, impactos, validaciones requeridas

Estimados

Por medio de la presente se solicita su puntual asistencia a la ejecución del paso a producción *de los desarrollos en el sistema solicitados en el documento funcional (EPTC-07)*:

- **Fecha paso a producción:** AAAA-MMM-DD
- **Hora de Inicio:** _____
- **Hora estimada de fin:** _____

Favor considerar que no se deben realizar actividades operativas en los sistemas ya que los mismos se van a encontrar en un proceso de migración del entorno de pruebas al entorno a producción por lo que únicamente en la sección de servicio al cliente por temas relacionados a bloqueos de tarjetas deberán ejecutarse en el módulo de servicio al cliente, las solicitudes de los clientes deberán ser recopilados físicamente para que al momento que se confirme el fin de las actividades del paso a producción se inicien actividades en los sistemas de manera normal.

Una vez concluido el paso se debe inicial el piloto con tarjetas de prueba bajo la definición de negocios y cualquier inconveniente debe ser canalizado a través del correo del Líder del proyecto de implementación y **líderp@entidadprocesadora.fin.ec** y el correo de mesa de ayuda **mesa@entidadprocesadora.fin.ec**

Agradezco su apoyo y colaboración para el desarrollo del presente paso a producción

Saludos cordiales.
Líder Provento Implementación

- (EPTC-14) acta de entrega y cierre proyecto

| (EPTC-14) ACTA DE ENTREGA Y CIERRE DE PROYECTO | | | |
|--|--------|------------|--|
| PROYECTO IMPLEMENTACIÓN UNA NUEVA TARJETA DE CRÉDITO | | | |
| Año | | AAAA | |
| Fecha | | AAAA-MM-DD | |
| <p><i>Por medio de la presente, se notifica que se ha implementado a conformidad, EL PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN DE UNA NUEVA TARJETA DE CRÉDITO, en la entidad procesadora de tarjetas. Para lo cual se entrega la presente acta con las firmas de constancia, aceptación y conformidad de la implementación exitosa de todos los integrantes del proyecto.</i></p> <p><i>Fecha inicio proyecto: (Detallar fecha de inicio del proyecto)</i> <i>Fecha de entrega del proyecto: Detallar fecha de fin del proyecto)</i> <i>Nº de recursos utilizados: 26 usuarios</i> <i>Días de desfase de la fecha programada: (Detallar en caso de ocurrir)</i></p> | | | |
| FIRMAS DE RESPONSABILIDAD Y ACEPTACIÓN | | | |
| ÁREA | NOMBRE | FIRMA | LECCIONES APRENDIDAS Y DE MEJORA PARA PRÓXIMOS PROYECTOS |
| Líder de proyecto | | | |
| Negocios Gerencia de Marca | | | |
| Comercial | | | |
| Legal | | | |
| Riesgos | | | |
| Operaciones | | | |
| Crédito | | | |
| Tecnología | | | |
| Seguridades | | | |
| Grabación de Tarjetas | | | |
| Servicio al Cliente | | | |
| Establecimientos | | | |
| Entidad Switch | | | |
| Impresión Estados de Cuenta | | | |
| Distribución Estados de Cuenta | | | |


ANEXOS DOCUMENTO FUNCIONAL

- (EPTC- ANEXO 1) Formulario solicitud de BIN a la franquicia

| PARÁMETROS SOLICITUD NUEVO BIN | DESCRIPCIÓN DETALLADA(Descripción ejemplo) |
|--|--|
| País solicitante de un nuevo BIN | Ecuador |
| Ciudad | Ciudad en la que se encuentra la matriz de la entidad solicitante de un nuevo BIN |
| Empresa solicitante | Entidad procesadora de tarjetas de crédito en el Ecuador |
| Dirección empresa solicitante | Descripción detallada de la dirección de la entidad procesadora de tarjetas de crédito en el Ecuador <ul style="list-style-type: none"> • Calle Principal – Número -Calle Secundaria -Zip Code |
| Representante legal | Nombre del representante legal de la entidad procesadora de tarjetas de crédito en el Ecuador |
| Gerencia solicitante del nuevo BIN | Nombre de la Gerencia solicitante del nuevo BIN de la entidad procesadora de tarjetas de crédito |
| Información de contacto de Gerencia solicitante | <ul style="list-style-type: none"> • Nombre – Mail - Teléfono -Dirección Oficina |
| Código de solicitud BIN | Código de la entidad procesadora de tarjetas de crédito, entregado por la franquicia para generar solicitudes de nuevos BINES |
| Nombre del Producto | Nombre definido por la entidad procesadora de tarjetas de crédito |
| Tipo de tarjeta | Personal Corporativa |
| Volumen de tarjetas a ser colocadas en el primer año | Volumen de tarjetas que van a ser emitidas dentro del territorio Ecuatoriano según la proyección realizada por el área de marketing en base al público objetivo y target definido para la nueva tarjeta. Ejemplo: 20 000 tarjetas en el primer año con un crecimiento del 7% anual en los dos primeros años |
| Periodos de colocación | Colocación trimestral Ejemplo: Trimestre I= 3333 tarjetas (Por lanzamiento del nuevo producto y periodo de estabilización) Trimestre II= 6667 tarjetas (Venta y colocación esperada en escenario optimista) Trimestre III= 10000 tarjetas (Masificación de venta de tarjetas por temporada Navideña) |
| Tipo de BIN requerido | BIN Internacional, a nivel mundial |
| Tarjeta va a mantener un programa de recompensas | Si (En caso de ser afirmativo señalar el tipo de programa de recompensas en la siguiente pregunta) No |
| Tipo de programa de recompensas | Puntos - Millas – Cashback (Especificar) |
| Equivalencia Programa de recompensas | Puntos: 1 \$ ≈ 1 por dólar de consumo Millas: 1 \$ ≈ 1 por dólar de consumo Cashback: 1 % ≈ 1 por dólar de consumo |

- (EPTC- ANEXO 2) Formulario arte y diseño nueva tarjeta de crédito

| ATRIBUTO | DESCRIPCIÓN(Descripción ejemplo) |
|---|---|
| Producto | Nuevo - Abierto |
| Marca | Marca correspondiente a la franquicia Internacional |
| Tipo de tarjeta | Personal – Corporativa (<i>Especificar</i>) |
| Tipo de socio | Principal – Adicional (<i>Especificar</i>) |
| Formas de uso | Crédito – Débito – Prepago (<i>Especificar</i>) |
| Especificaciones | Cupo – Ilimitada (<i>Especificar</i>) |
| Bines a utilizar | Nuevo - perteneciente a la franquicia |
| Uso en | POS |
| | Botón de pagos |
| Emite plástico | Si – No (<i>Especificar</i>) |
| Emite estado de cuenta físico | Si – No (<i>Especificar</i>) |
| Emite estado de cuenta virtual | Si – No (<i>Especificar</i>) |
| Renovación automática | Si – No (<i>Especificar</i>) |
| Vigencia Afiliación | 1 año |
| | 2 años |
| | 3 años |
| Vigencia Renovación | 1 año |
| | 2 años |
| | 3 años |
| Descargue | Manual (Call center - Servicio al cliente) |
| | Automático (7 días después de entrega a socio) |
| Foto en plástico | Sin foto |
| | Anverso |
| | Reverso |
| Plástico con | Chip inteligente |
| | Banda magnética |
| | Termo grabado |
| | Embozado |
| Interés de mora | Interés a la fecha actual determinado por la SBS |
| Interés de financiamiento | Interés a la fecha actual determinado por la SBS |
| Mínimo a pagar | Interés a la fecha actual determinado por la SBS |
| Afectación de costos por duplicado | Si – No (<i>Especificar</i>) |
| Valor duplicado | Costo duplicado + IVA = \$ |
| Beneficios - Programa de recompensas | Puntos – Millas – Cashback (Especificar) |
| Quién cubre el beneficio - Programa de recompensas | Entidad emisora |
| | Aerolínea |
| | Establecimientos |
| Costo del Beneficio anual | Costo aprobado por la SBS = \$ |
| Equivalencia - Programa de recompensas | Puntos: 1 \$ ≈ 1 por dólar de consumo |
| | Millas: 1 \$ ≈ 1 por dólar de consumo |
| | Cashback: 1 % ≈ 1 por dólar de consumo |

| DISEÑO IMPRESIÓN TIRO(Descripción ejemplo) | |
|--|---|
| Producto | Nombre del producto |
| Ubicación logo franquicia | Ubicado en la esquina inferior derecha |
| Tamaño logo franquicia | 1,86cm x 0,59cm |
| Color logo franquicia especificaciones / detalles | BLANCO= WHITE NARANJA= Visa Gold 1375VISA |
| Logo(S) otra(s) marca(s) (Detallar cuáles) | 1. CORPORATE |
| Ubicación logo(s) otra(s) marca(s) | 1. CORPORATE Se ubica en la esquina superior izquierda. |
| Tamaño logo(s) otra(s) marca(s) | 1. CORPORATE 3,25cm x 0,74cm |
| Color logo(s) otra(s) marca especificaciones / detalles | 1.CORPORATE COLOR= Blanco |
| JPG Tiro |  <p>Imágenes de referencia</p> |
| DISEÑO IMPRESIÓN RETIRO(Descripción ejemplo) | |
| Logo(s) otra marca (Detallar cuáles) | 1. NEXO 2. PLUS |
| Ubicación logo(s) otra(s) marca(s) | Se ubican en la parte inferior de la tarjeta. |
| Tamaño logo(s) otra(s) marca(s) | MEDIDA ACTUAL: 1. NEXO= 1.23cm x 0.41cm 2. PLUS= 1.10cm x 0.63cm MEDIA SUGERIDA: Para estandarizar tamaños, los siguientes logotipos deberían medir: 1. NEXO= 1.36cm x 0.46cm 2. PLUS= 1.22cm x 0.70cm |
| Color logo(s) otra(s) marca especificaciones / detalles | 1. NEXO= Negro= BLACK Blanco= WHITE 2. PLUS= Blanco= WHITE |
| JPG Retiro |  <p>Imágenes de referencia</p> |

- **(EPTC- ANEXO 3)** Documento de perfil nuevos clientes tarjeta de crédito

| Requisito | Nueva tarjeta de crédito (Descripción ejemplo) | |
|------------------------------|---|--------------------------|
| Edad | 18 – 25 años | 26 – 65 años |
| Ingreso | 300 USD – 700 USD | > 700 USD |
| Patrimonio | Indiferente | > 6.000 USD |
| Estado Civil | Indiferente | Indiferente |
| Instrucción | Estudiante Universitario | Bachiller |
| Central de Riesgos | A, o Sin Calificación | A en los últimos 6 meses |
| Sector de la Vivienda | Excluye sector de no cobertura del Courier Distribuidor de tarjetas | |
| Apalancamiento | 2 veces | 3 veces |
| Avance en efectivo | 20% del Cupo | |
| Rotativo | 18 meses | |

4.4. Comparativo actividades antes y con la propuesta proyecto Lean Service

A continuación se presenta un cuadro con el porcentaje de disminución de actividades que se reducirán al utilizar la propuesta de implementación bajo la metodología Lean Service.

Antes de la implementación del proyecto se ejecutaba un total de 131 actividades, como se detallan en el capítulo 3 y se pudo comprobar que el 42% son actividades no agregadoras de valor las cuales corresponden a un total de 75 actividades generadoras de desperdicio, por las que los clientes internos y externos no están dispuestos a pagar.

Tabla 5. Comparativo actividades anteriores y actividades propuestas del proyecto Lean Service

| OPERACIONES FLUJO DE PROCESO | ACTIVIDADES ANTES DE LA PROPUESTA PROYECTO LEAN SERVICE | ACTIVIDADES CON LA PROPUESTA PROYECTO LEAN SERVICE | ACTIVIDADES ELIMINADAS | % DISMINUCIÓN DE ACTIVIDADES |
|------------------------------|---|--|------------------------|------------------------------|
| OPERACIONES | 99 | 45 | 54 | 55% |
| TRANSPORTE | 9 | 6 | 3 | 33% |
| DEMORAS | 17 | 1 | 16 | 94% |
| INSPECCIÓN | 4 | 3 | 1 | 25% |
| ALMACENAMIENTO | 2 | 1 | 1 | 50% |
| TOTAL | 131 | 56 | 75 | 57% |

- La disminución de 55% de actividades no agregadoras de valor corresponde a la eliminación de 54 operaciones generadoras de desperdicio. En base al modelo propuesto, únicamente se deben realizar 45 actividades, mismas que son agregadoras de valor.
- La disminución de 33% de actividades no agregadoras de valor corresponde a la eliminación de 3 transportes generadores de desperdicio. En base al modelo propuesto, únicamente se deben realizar 6 actividades, mismas que son agregadoras de valor.
- La disminución de 94% de actividades no agregadoras de valor corresponde a la eliminación de 16 demoras generadores de desperdicio. En base al modelo propuesto, únicamente se realizará 1 actividades como demora inevitable.
- La disminución de 25% de actividades no agregadoras de valor corresponde a la eliminación de 1 inspección generadora de desperdicio ya que era un control que iba a ser controlado posteriormente en otra actividad, por lo que en base al modelo propuesto, únicamente se deben realizar 3 actividades, mismas que son agregadoras de valor.

- La disminución de 50% de actividades no agregadoras de valor corresponde a la eliminación de 1almacenamiento generador de desperdicio. En base al modelo propuesto, únicamente se deben realizar 1almacenamiento unificado final de la información.

A continuación se representa gráficamente de color azul, el total de actividades antes de la propuesta en base a la metodología Lean Service. De color rojo se identifican, las actividades no agregadoras de valor y por último de color verde se señalan el total de actividades a ser ejecutadas con la implementación de la propuesta en base a la metodología Lean Service:

COMPARATIVO ACTIVIDADES ANTES DE LA PROPUESTA PROYECTO LEAN SERVICE Y ACTIVIDADES PROPUESTAS CON EL PROYECTO LEAN SERVICE

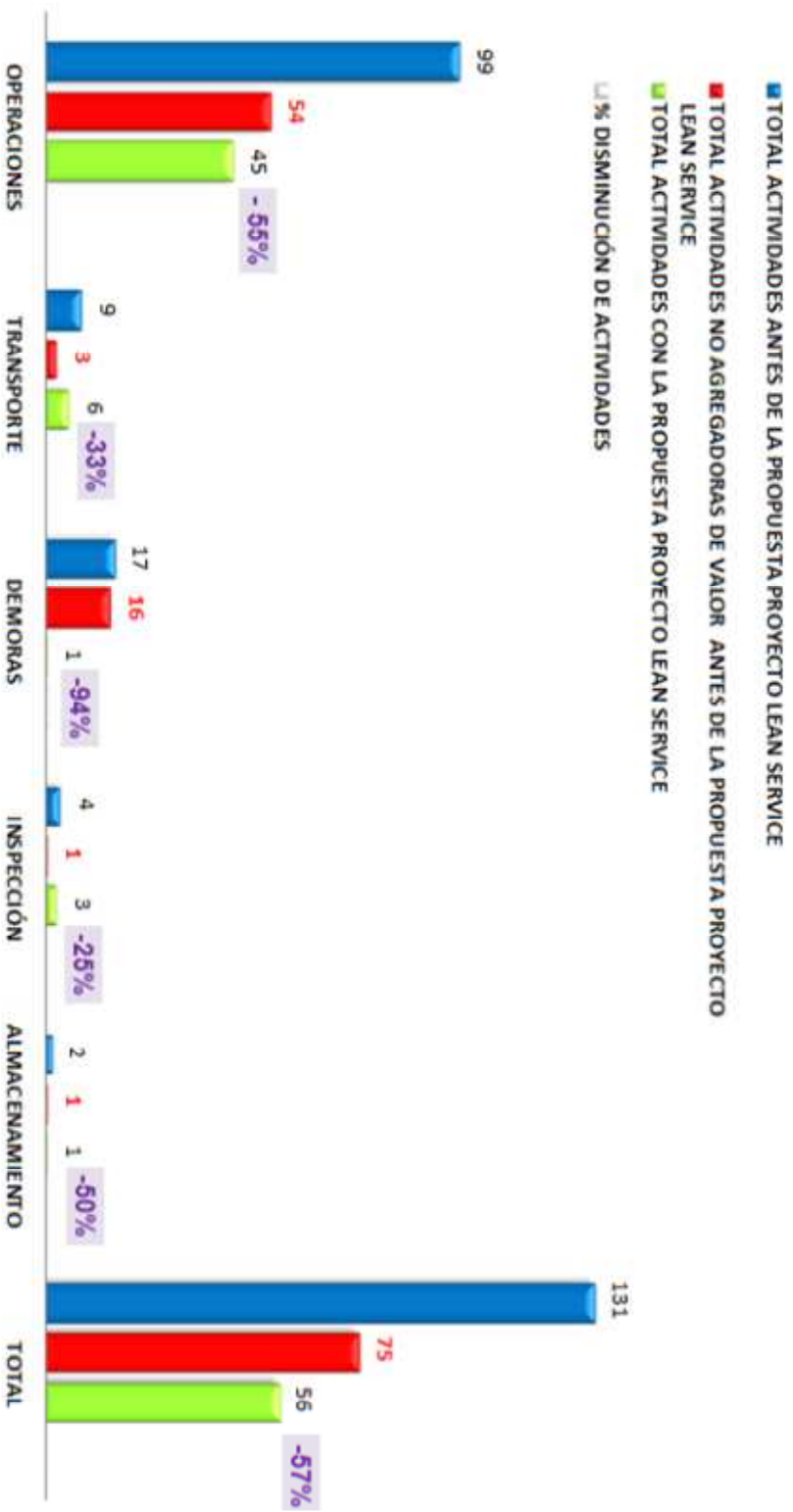


Figura 10. Comparativa de actividades antes y después de la implementación del proyecto Lean Service

4.5. Elaboración de manual de implementación en base a la filosofía Lean Service

Para la entidad procesadora de tarjetas de crédito, se ha desarrollado la presente política en base a la filosofía Lean Service:

1. La Gerencia Nacional, deberá designar una persona encargada como **LÍDER DEL PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN DE TARJETAS DE CRÉDITO** y comunicará vía correo electrónico la designación de la misma, a todas las áreas internas (Negocios Gerencia de Marca, Comercial, Legal, Riesgos, Operaciones, Crédito, Tecnología, Seguridades, Grabación de Tarjetas, Servicio al Cliente) y a las entidades externas participantes del proyecto de implementación de una nueva tarjeta de crédito (Establecimientos, Entidad Switch, Impresión-Distribución Estados de Cuenta)
2. La Gerencia Nacional, deberá realizar una comunicación en la que faculte y empodere al líder del proyecto de implementación de tarjetas de crédito, para que el mismo tenga la autoridad de convocar con carácter de obligatorio a todos los usuarios claves y backups de las diferentes áreas involucradas e impactadas a las reuniones de definición, revisión, puesta en marcha y seguimiento del proyecto de implementación de tarjetas de crédito.
Formato: (EPTC-INICIAL 01) COMUNICACIÓN LÍDER DEL PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN DE TARJETAS DE CRÉDITO
3. La Gerencia Nacional, deberá designar una persona responsable y un personal backup de cada una de las áreas involucradas en el proceso de implementación de una tarjeta de crédito, se remitirá un documento: (EPTC-INICIAL 02) ACTA DEFINICIÓN RESPONSABILIDADES, ÁREAS INVOLUCRADAS Y PERSONAL BACKUP, con la designación del personal. El líder del proyecto de implementación, deberá disponer el

documento original con las firmas de responsabilidad y aceptación como parte de la documentación del proyecto.

4. Se deberán realizar las convocatorias a reuniones con 48 horas de anticipación a la fecha programada de reunión, a través de correo electrónico en el siguiente formato para la reunión inicial de asistencia obligatoria: (EPTC-INICIAL 03) CONVOCATORIA A REUNIÓN INICIAL PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN DE TARJETAS DE CRÉDITO. Y el formato para cada una de las diferentes reuniones relacionadas al proyecto, deberá realizarse en el siguiente documento: (EPTC-01) CONVOCATORIA Y ASISTENCIA A REUNIÓN, del cual se deberá mantener el consecutivo de cada una de las convocatorias, para su posterior archivo. El usuario líder de proyecto deberá convocar a todos los involucrados en cumplimiento del objetivo anual, ante la franquicia, con el fin de alinear los esfuerzos de las diferentes áreas con el objetivo anual de la estrategia corporativa de implementar una nueva tarjeta de crédito en base a las especificaciones planteadas por la franquicia.
5. Durante la gestión del proyecto de implementación el líder de proyecto deberá remitir el siguiente formato: (EPTC-02) LLUVIA DE IDEAS, LEVANTAMIENTO ACTIVIDADES CRÍTICAS, el mismo que deberá ser gestionado y completado previa a la asistencia a la reunión convocada, por cada uno de los participantes, sean estos recursos principales o backup.
6. Durante la gestión del proyecto de implementación el líder de proyecto deberá remitir el formato: (EPTC-03) MATRIZ DE IMPACTOS PROCESOS SIPOC), matriz en la que por cada uno de los procesos clave citados a continuación, se deberán señalar uno a uno los (Proveedores, Entradas, Procesos, Salidas, Clientes Internos/Externos), tomando en cuenta la información básica detallada en el formulario.

7. Toda acta de reunión deberá ser documentada en el siguiente formato (EPTC-04) ACTA DE REUNIÓN, formato que será debidamente gestionado por el líder de proyecto, con las firmas de responsabilidad y aceptación, adicionalmente se deben gestionar y revisar las actividades pendientes de ejecución del acta anterior como prioritarias.
8. El líder de proyecto de implementación deberá generar el cronograma de actividades: (EPTC-05) CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES, mismo que deberá ser socializado a todos los participantes del proyecto de implementación. En el cronograma se deberán identificar las actividades críticas que impactan al tiempo total de gestión de proceso para que las mismas actividades sean monitoreadas para la toma oportuna de medidas pertinentes en caso de una desviación justificada de los tiempos de gestión
9. Todo comunicado, deberá ser remitido vía correo electrónico en el siguiente formato: (EPTC-06) COMUNICADOS PROYECTO, para mantener orden y la trazabilidad de los diferentes comunicados realizados en las diferentes actividades del proyecto.
10. El documento funcional (EPTC-07) DOCUMENTO FUNCIONAL, DEFINICIONES, ANEXOS, deberá contener como mínimo las 21 partes del documento detalladas, expresadas y desarrolladas a profundidad, dentro del documento funcional, conteniendo todas las especificaciones técnicas y de funcionalidad enfocándose en los impactos considerados dentro de la lluvia de ideas y matriz de procesos SIPOC de interrelación entre cada una de las diferentes áreas. El documento debe ser aprobado por todo el personal usuario y backup y para que el mismo sea remitido al área técnica con la validación y firma de la Gerencia Nacional.
11. El líder de proyecto deberá gestionar con todos los responsables de las diferentes áreas del proyecto de implementación, la firma de responsabilidad y aceptación, de las definiciones entregadas en el

documento funcional (EPTC-07). Posterior a la recepción de todas las firmas, se deberá gestionar la firma de la Gerencia Nacional del (EPTC-08) ACTA APROBACIÓN DOCUMENTO FUNCIONAL. Y se entregará al área de tecnología

12. La Gerencia de Tecnología, entregará al líder del proyecto el acta (EPTC-09) ACTA ENTREGA DESARROLLOS en la que se deja constancia de los módulos del sistema en el que se realizaron desarrollos y/o fueron impactados por los diferentes procesos.
13. El líder de proyecto deberá solicitar a cada una de las diferentes áreas ejecutoras del proyecto de implementación de una nueva tarjeta de crédito, que se gestione y complemente en cada área, el documento: (EPTC-10) MATRIZ DE PRUEBAS FUNCIONALES, en el que se detallarán las pruebas a ser ejecutadas por cada una de las diferentes áreas en la etapa de pruebas piloto de los desarrollos realizados. El líder deberá unificar el formulario para obtener una matriz de pruebas globales.
14. La Gerencia de Tecnología, entregará al líder del proyecto el acta (EPTC-11) ACTA CONFORMIDAD Y APROBACIÓN DESARROLLOS) para formalizar la aceptación y conformidad de los desarrollos ejecutados en los diferentes sistemas por parte de todos los integrantes del proyecto de implementación de una tarjeta de crédito, en la entidad procesadora.
15. Cuando se disponga del el acta conformidad y aprobación desarrollos, el líder de proyecto deberá convocar a una reunión con todos los integrantes del proyecto de implementación de una tarjeta de crédito, en la entidad procesadora, para definir y formalizar la fecha y hora de paso a producción, dentro del siguiente formato (EPTC-12) SOLICITUD DE PASO A PRODUCCIÓN

- 16.El líder de proyecto en conjunto con tecnología deberán remitir el documento:(EPTC-13) COMUNICADO PASO A PRODUCCIÓN, ALCANCE, IMPACTOS, VALIDACIONES REQUERIDAS, en el que se deberán indicar las actividades a ser ejecutadas por cada uno de los integrantes para el correcto cumplimiento del paso a producción, en el que se consideren los impactos de todas las diferentes actividades. Considerando que los diferentes sistemas se van a encontrar funcionando con sus sistemas backup de emergencia y las actividades operativas en el sistema se encontrarán limitadas durante el tiempo que dura la ejecución del paso a producción:
- 17.Cuando finalicen las actividades del paso a producción el líder de proyecto deberá convocar a una reunión de cierre de proyecto, en la que se deberán discutir las acciones de mejora que se convendrían implementar en los siguientes proyectos, considerándolos como un input para el siguiente proyecto de implementación como lecciones aprendidas y de mejora continua y las mismas que se deberán plasmar en el documento: (EPTC-14) ACTA DE ENTREGA Y CIERRE PROYECTO

4.6. Análisis del costo / beneficio del modelo de gestión

A continuación se detalla la matriz de costeo de la emisión de una nueva tarjeta de crédito, en la que se mantiene el costo actual definido por hora hombre, asignado para todos los proyectos desarrollados en la entidad procesadora de tarjetas de crédito, que corresponde a 48 dólares americanos y adicionalmente se consideran 6.8 horas hombre trabajadas en cada uno de los días establecidos dentro de la jornada laboral.

Tabla 6. Comparativo costo actividades anteriores y actividades propuestas del proyecto Lean Service

| ÁREAS / PROCESOS | ACCIONES A REALIZAR | TIEMPO PRUEBAS (DÍAS) | RECURSOS | COSTO USD \$ |
|--|---|-----------------------|----------|--------------|
| GERENCIA DE MARCA - MARKETING - RIESGOS - CRÉDITO - LEGAL | Definiciones iniciales - Lluvia de ideas Matriz de eventos | 4 | 8 | \$ 11.228 |
| | Elaboración de documento funcional Participación en reuniones Ejecución de pruebas y plan piloto Certificación paso a producción | | | |
| CONTROL TECNOLÓGICO - SEGURIDADES | Definiciones iniciales - Lluvia de ideas Matriz de eventos | 76 | 1 | \$ 24.806 |
| | Elaboración de documento funcional Participación en reuniones Ejecución de pruebas y plan piloto Certificación paso a producción | | | |

| ÁREAS / PROCESOS | ACCIONES A REALIZAR | TIEMPO PRUEBAS (DÍAS) | RECURSOS | COSTO USD \$ |
|-------------------------------------|--|------------------------------|-----------------|---------------------|
| PARAMETRIZACIÓN DE PRODUCTOS | Definiciones iniciales - Lluvia de ideas Matriz de eventos Elaboración de documento funcional Participación en reuniones Ejecución de pruebas y plan piloto Certificación paso a producción | 28 | 2 | \$ 18.526 |
| AFILIACIÓN | Definiciones iniciales - Lluvia de ideas Matriz de eventos Elaboración de documento funcional Participación en reuniones Ejecución de pruebas y plan piloto Certificación paso a producción | 1 | 1 | \$ 421 |
| GRABACIÓN DE TARJETAS | Definiciones iniciales - Lluvia de ideas Matriz de eventos Elaboración de documento funcional Participación en reuniones Ejecución de pruebas y plan piloto Certificación paso a producción | 1 | 1 | \$ 326 |
| DISTRIBUCIÓN TARJETAS | Definiciones iniciales - Lluvia de ideas Matriz de eventos Elaboración de documento funcional Participación en reuniones | 3 | 1 | \$ 1.122 |

| ÁREAS / PROCESOS | ACCIONES A REALIZAR | TIEMPO PRUEBAS (DÍAS) | RECURSOS | COSTO USD \$ |
|--|--|------------------------------|-----------------|---------------------|
| | Ejecución de pruebas y plan piloto Certificación paso a producción | | | |
| MANTENIMIENTO DE DATOS PERSONALES | Definiciones iniciales - Lluvia de ideas Matriz de eventos Elaboración de documento funcional Participación en reuniones Ejecución de pruebas y plan piloto Certificación paso a producción | 1 | 1 | \$ 280 |
| CANCELACIÓN SOCIOS | Definiciones iniciales - Lluvia de ideas Matriz de eventos Elaboración de documento funcional Participación en reuniones Ejecución de pruebas y plan piloto Certificación paso a producción | 1 | 1 | \$ 280 |
| CONSUMOS POS | Definiciones iniciales - Lluvia de ideas Matriz de eventos Elaboración de documento funcional Participación en reuniones Ejecución de pruebas y plan piloto Certificación paso a producción | 2 | 2 | \$ 1.403 |

| ÁREAS / PROCESOS | ACCIONES A REALIZAR | TIEMPO PRUEBAS (DÍAS) | RECURSOS | COSTO USD \$ |
|---|--|------------------------------|-----------------|---------------------|
| TRANSACCIONES ATM | Definiciones iniciales - Lluvia de ideas Matriz de eventos Elaboración de documento funcional Participación en reuniones Ejecución de pruebas y plan piloto Certificación paso a producción | 2 | 1 | \$ 701 |
| FACTURACIÓN / ORGANISMOS DE CONTROL / DATAFAST | Definiciones iniciales - Lluvia de ideas Matriz de eventos Elaboración de documento funcional Participación en reuniones Ejecución de pruebas y plan piloto Certificación paso a producción | 83 | 5 | \$ 135.456 |
| MODULO PLAN DE RECOMPENSAS | Definiciones iniciales - Lluvia de ideas Matriz de eventos Elaboración de documento funcional Participación en reuniones Ejecución de pruebas y plan piloto Certificación paso a producción | 1 | 1 | \$ 421 |

| ÁREAS / PROCESOS | ACCIONES A REALIZAR | TIEMPO PRUEBAS (DÍAS) | RECURSOS | COSTO USD \$ |
|----------------------------|---|--------------------------|-----------|-------------------|
| INCOMING - OUTGOING | Definiciones iniciales - Lluvia de ideas Matriz de eventos Elaboración de documento funcional Participación en reuniones | 1 | 1 | \$ 421 |
| | Ejecución de pruebas y plan piloto Certificación paso a producción | | | |
| TOTAL | | 206 | 26 | \$ 195.391 |

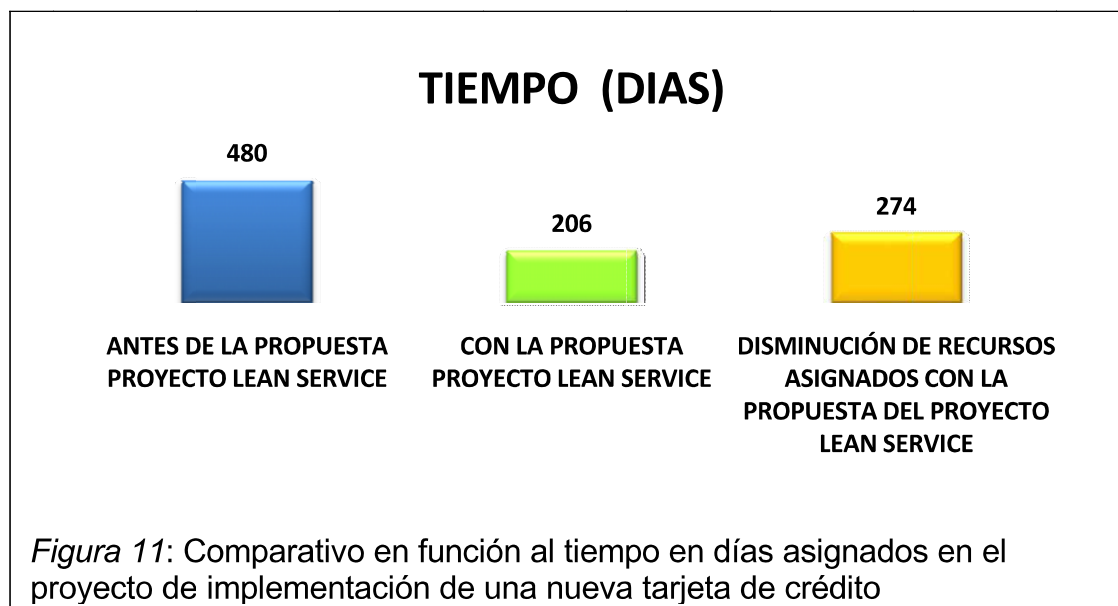
4.7. Evaluación económica de la propuesta de mejora y desarrollo de flujos de valor en base a la filosofía Lean Service

Tabla 7. Matriz comparativo recursos asignados anteriores y propuestos del proyecto Lean Service

| TOTAL DE RECURSOS ASIGNADOS | TIEMPO (DIAS) | N° RECURSOS | COSTO USD \$ |
|--|---------------|-------------|---------------------|
| ANTES DE LA PROPUESTA PROYECTO LEAN SERVICE | 480 | 43 | \$ 360.014 |
| CON LA PROPUESTA PROYECTO LEAN SERVICE | 206 | 26 | \$ 195.391 |
| DISMINUCIÓN DE RECURSOS ASIGNADOS CON LA PROPUESTA DEL PROYECTO LEAN SERVICE | - 274 | - 17 | - \$ 164.623 |

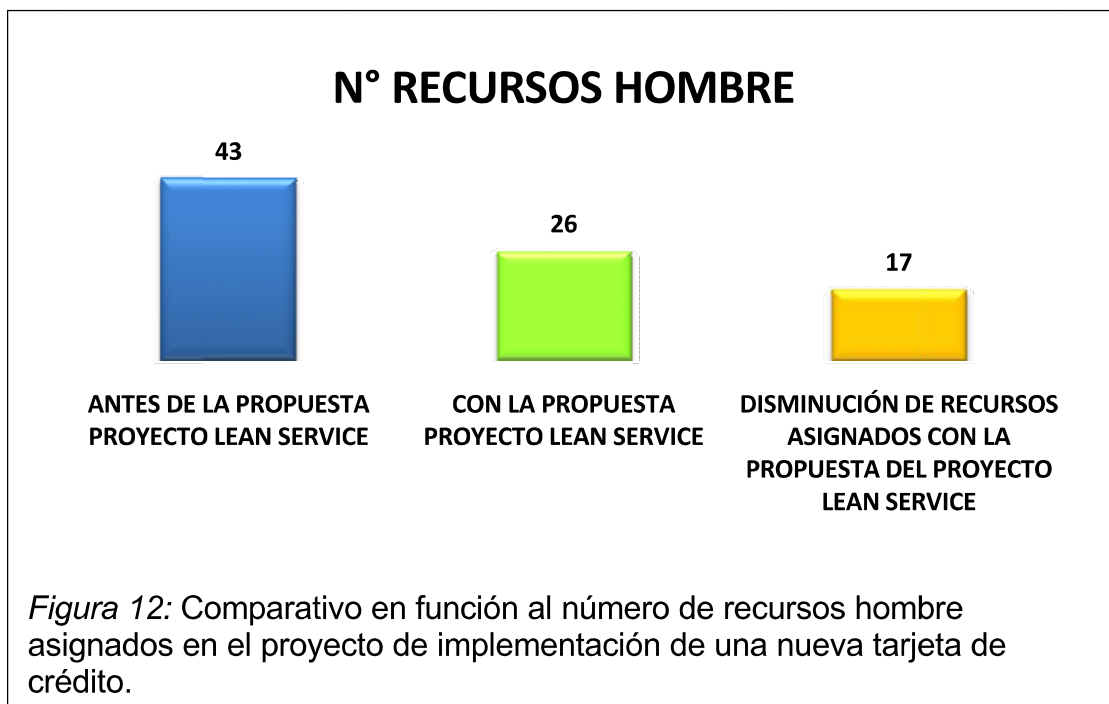
Con la propuesta de un proyecto de implementación de una tarjeta de crédito, en base a la filosofía Lean Service, se puede evidenciar una disminución de 274 días de gestión al eliminar el 57% de actividades que no agregan valor al proyecto de implementación actual de una tarjeta de crédito.

En base a la propuesta del proyecto Lean Service, se deben considerar 206 para implementar una nueva tarjeta de crédito en la entidad procesadora de tarjetas. Por lo que el líder del proyecto deberá ajustarse a ese rango de tiempo al programar las actividades dentro de cronograma y considerar que la ejecución de las mismas se encuentren dentro del límite óptimo, para que el proyecto sea rentable. La imagen descrita a continuación ilustra gráficamente lo explicado anteriormente:



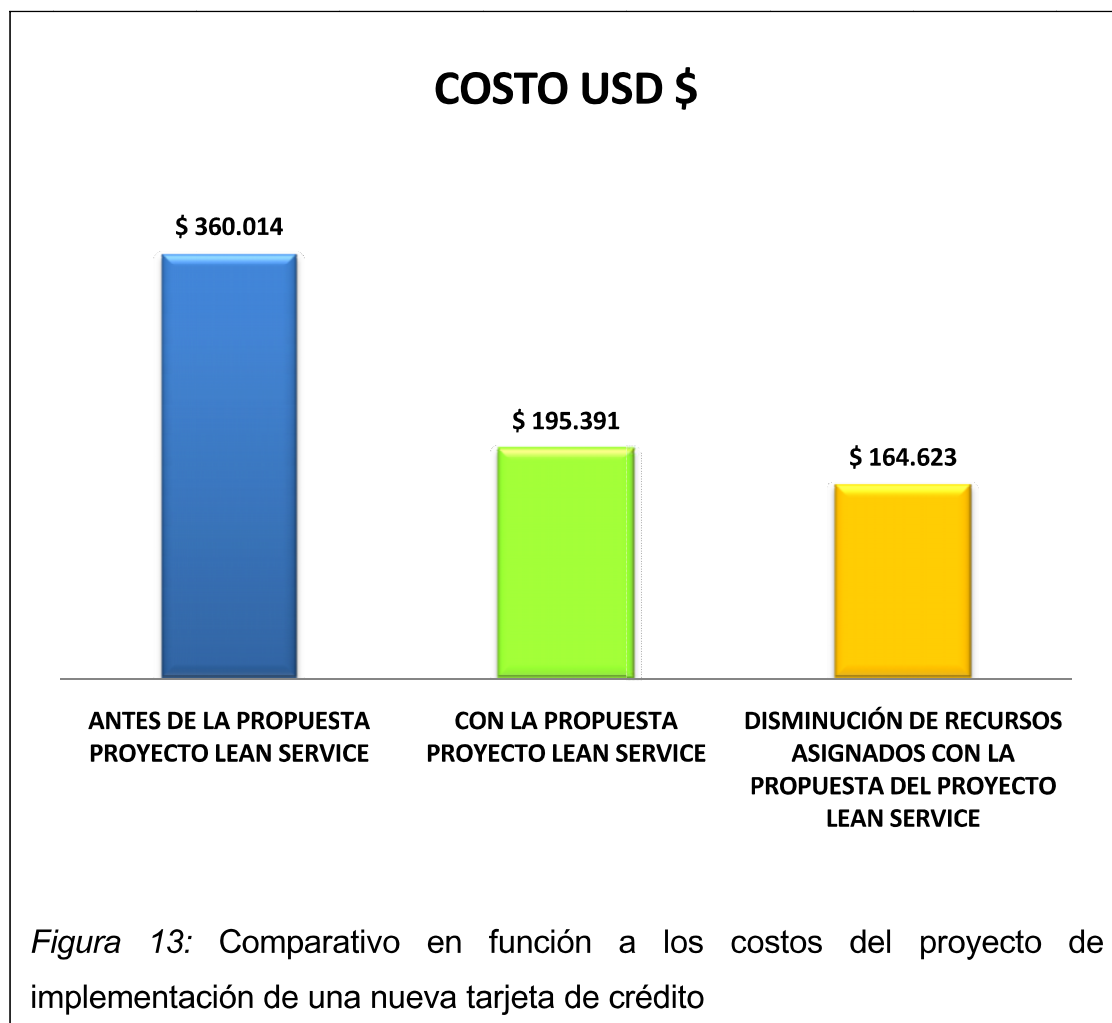
Con la propuesta de un proyecto de implementación de una tarjeta de crédito, en base a la filosofía Lean Service, se puede evidenciar que existirá una disminución de 17 recursos de las áreas involucradas en el proyecto, mismas que se reintegrarán a sus actividades normales en cada una de las áreas operativas sin interrumpir su gestión. La disminución del personal se evidencia, como consecuencia de haber establecido al personal clave y personal backup por cada una de las áreas involucradas en el proyecto de implementación de una nueva tarjeta de crédito.

En base a un proyecto Lean Service, se deben considerar 26 recursos hombre, para implementar una nueva tarjeta de crédito. Por lo que el líder del proyecto deberá trabajar con los 26 recursos designados por la Gerencia Nacional para ejecutar las actividades dentro de cronograma. La imagen a continuación ilustra gráficamente lo descrito anteriormente



Con la propuesta de un proyecto de implementación de una tarjeta de crédito, en base a la filosofía Lean Service, se puede evidenciar una disminución de \$164623 USD del costo actual de implementación de una nueva tarjeta de crédito, al eliminar el 57% de actividades que no agregan valor y reordenar los recursos para disminuir 17 recursos hombre y reasignarlos a sus actividades operativas normales.

Lo descrito anteriormente, impacta positivamente en la disminución del costo de implementación del proyecto, el cual mediante la implementación del proyecto en base a la metodología propuesta Lean Service disminuye a un costo total de \$195391 USD.



5. Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

- En cumplimiento a los objetivos planteados en el presente trabajo, se diseñó la propuesta y modelo de gestión en base a la filosofía Lean Service para la ejecución del proyecto anual de implementación de una nueva tarjeta de crédito en la entidad procesadora de tarjetas, abordando las oportunidades de mejora desde el nacimiento de la idea de creación de una nueva tarjeta de crédito hasta la implementación y activación de la misma
- Mediante el rediseño y optimización de procesos actuales, en la entidad procesadora de tarjetas de crédito, con la implementación del modelo de gestión en base a la filosofía Lean Service, se evidencia la disminución del costo de implementación de una tarjeta de crédito, que en base a la metodología actual son 480 días de proyecto y con el rediseño de procesos los días de proyecto de implementación disminuyan a 206 días de proyecto, lo que representa un 57% de disminución del tiempo en días utilizados actualmente para la implementación de una nueva tarjeta de crédito.
- Mediante la implementación del plan propuesto del nuevo modelo de gestión de servicios en base a la filosofía Lean Service, se evidencia la disminución de los 43 usuarios asignados al proyecto de implementación actual de una tarjeta de crédito, a 26 usuarios asignados en base a la metodología Lean Service, lo que representa una disminución del 40% de los usuarios asignados al proyecto, lo que ocasiona como impacto positivo que los mismos no deban abandonar sus actividades operativas diarias para delegar tiempo adicional al proyecto y complementar sus actividades diarias fuera del horario de trabajo, lo que genera una disminución de horas extras del personal de confianza impactando positivamente al tiempo familiar de cada uno de los usuarios que no están delegados parcialmente al proyecto.

- Con el modelo de gestión propuesto las diferentes actividades que deben ejecutar cada uno de los usuarios de la entidad procesadora de tarjetas de crédito, se encuentran estandarizadas, con la finalidad de salvaguardar entre las diferentes tareas de implementación de una nueva tarjeta de crédito que se presenten reclamos y quejas en los clientes internos por descoordinación, incumplimientos o por desconocimiento de tareas y actividades asignadas.

5.2. Recomendaciones

- Se recomienda se implemente el modelo de gestión de servicio End to End abordando las oportunidades de mejora desde el nacimiento de la idea de creación de una nueva tarjeta de crédito hasta la implementación y activación de la misma, en base a la filosofía Lean Service, en la entidad procesadora de tarjetas de crédito.
- Se recomienda realizar una auditoría anual al cumplimiento de los estándares descritos en el proyecto de implementación
- Se recomienda se conciba un programa de reconocimiento a todas las personas que cumplen con las actividades operativas cotidianas y que adicionalmente colaboran con el proyecto de implementación de una nueva tarjeta de crédito en base a la filosofía Lean Service.
- Se recomienda, que todos los participantes del proyecto de implementación sean considerados en un programa de capacitación externo en manejo de proyectos y/o un diplomado lean service yellow belt six sigma; como reconocimiento al tiempo y esfuerzo invertido cada año en los proyectos de implementación
- Se recomienda que al área que presente mayores oportunidades de mejora durante la implementación de una nueva tarjeta de crédito mediante la filosofía Lean Service, sean considerados para asistir a un curso en el exterior en la sede de la franquicia sobre las nuevas tendencias e innovaciones en relación a las tarjetas de crédito.

Referencias

- Rajadell, M. (2010). *Lean Manufacturing. La evidencia de una necesidad*. España: Ediciones Díaz de Santos
- Villaseñor, A y Galindo, E. (2007) *Manual de Lean Manufacturing - Guía Básica*. México: Limusa
- Womack, J, Jones D. y Roos D. (1991) *The Machine that Changed the world*. 0. Simon&Schutster
- George, M. (2003). *Lean Six Sigma for Service, How to Use Lean Speed and Six Sigma Quality to Improve Services and Transactions*. Mexico: McGraw Hill
- Womack, J, Jones D. y Roos D. (2010) *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. Simon and Schuster.
- Liker, J. y Meier, D. (2006) *The Toyota Way* 14 management principles from the world's greatest manufacturers. USA, McGraw Hill Professional
- Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador. (2009). *Volumen de Crédito*. Quito.

Glosario de términos

- **Genchi Genbutsu:** Parte de la filosofía Lean que determina que se debe ir a la fuente para identificar los hechos que nos lleven a tomar las decisiones correctas
- **Jidoka:** Parte de la filosofía Lean señala la capacidad de un proceso de poder detenerse al detectar una anomalía en alguna de las etapas de un proyecto al haber realizado un control de calidad en la estación de trabajo.
- **Heijunka:** Parte de la filosofía Lean que señala la flexibilización de las actividades en base a la demanda del cliente y tiempo determinado para un proyecto.
- **Kaisen:** Se refiere a la mejora y aprendizaje continuo de una organización a través de un esfuerzo constante no solo para mantener un estándar sino para mejorar e implementar cambios que aporten a la mejora de procesos siempre en vigilancia de los resultados.
- **Tarjeta de Crédito:** Es una tarjeta de plástico con una banda magnética, grabados en relieve el número y nombre pertenecientes al dueño de la misma, la tarjeta puede ser utilizada como un medio de pago en los negocios adheridos al sistema emisor – adquirente.
- **Transacción:** Operación de compra – venta utilizando el medio de pago de la tarjeta de crédito.
- **Franquicia:** Es la relación comercial que se mantiene entre la entidad emisora de tarjetas de crédito y la empresa dueña de la licencia de funcionamiento utilizando una marca ya consolidada en el mercado.
- **Cliente:** Persona natural o jurídica que posee una tarjeta de crédito perteneciente a la entidad emisora de tarjetas de crédito.
- **Emisor:** Institución Bancaria o Financiera que emite, administra, renueva, mantiene, anula y controla la tarjeta plástica.
- **Adquirente:** Es la institución financiera responsable del medio a través del cual se realizan las transacciones.

- **Red:** Conjunto integrado de instituciones clientes, sus diferentes dispositivos y el Switch.
- **Entidad Switch:** Es una empresa proveedora de la entidad emisora de tarjetas de crédito que integra los procesos y seguridad del procesamiento de transacciones financieras, compensación de cobros y pagos, e intercambio de información soportados por una red de tecnológica especializada entre la entidad y los establecimientos afiliados.
- **BIN:** Bank Identification Number (Número de Identificación de la Institución), sirve para reconocer a la Institución dentro de los medios de transmisión y autorización de transacciones con tarjetas de crédito.
- **PIN:** Personal Identification Number (Número de Identificación Personal), clave que permite validar la identificación del cliente y su relación con la tarjeta.
- **POS (Point Of Sale):** “Punto de venta” es un dispositivo electrónico que permite realizar autorizaciones confiables y rápidas para consumos con tarjetas de crédito entre el establecimiento de venta afiliados a la red y el sistema de la entidad emisora de tarjetas de crédito.
- **Fiabilidad:** Representa que las transacciones con las tarjetas de crédito, deben ser absolutas, es decir, sucederán o no sucederán. Además no deben quedar en un estado desconocido o inconsistente.
- **Reporte de consumos:** Estado de cuenta con el detalle mensual de los movimientos, consumos y haberes de los socios.
- **Monitoreo:** Seguimiento que se realiza a un determinado proceso y/o transacción.
- **Conciliación y compensación:** Proceso mediante el cual se calculan los montos a pagar basado en las transacciones procesadas y registradas en los sistemas tecnológicos contables de la entidad emisora de la tarjeta de crédito, para luego reembolsar dineros a través de cuentas de débito y crédito de los bancos pertenecientes a los socios.
- **Confidencialidad:** Es asegurar que la información no es, ni será divulgada a las personas, procesos, o dispositivos desautorizados. Se

logra con controles de acceso y la protección de datos transmitidos con técnicas del cifrado.

- **Cifrado (encriptación):** Es convertir datos electrónicos del texto llano en una forma no legible para cualquier persona, excepto para el receptor previsto, a través de un proceso de transformación electrónica. Esta es la clave para proteger la información en transacciones electrónicas. El tipo de cifrado utilizado dependerá del tipo de información y cómo se está intercambiando entre los actores de la cadena de valor.

ANEXOS

Anexo 1**MAIL DE RESPUESTA DE GERENCIA NACIONAL, A RECLAMOS Y QUEJAS ENTRE USUARIOS INTERNOS DE LA ENTIDAD PROCESADORA DE TARJETAS DE CRÉDITO EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL AÑO 2013**

De: Gerencia Nacional Entidad Emisora Tarjetas De Crédito

Enviado el: martes, 16 de diciembre de 2013 08:00

Para: Negocios - Gerencia de Marca, Comercial, Legal, Riesgos, Operaciones, Crédito, Tecnología, Seguridades, Grabación de Tarjetas, Servicio al Cliente, Negocios Gerencia de Marca, Comercial, Legal, Riesgos, Operaciones, Crédito, Tecnología, Seguridades, Grabación de Tarjetas, Servicio al Cliente

Asunto: Reclamos inaceptables

Estimados Todos:

Por medio de la presente me dirijo a ustedes con la finalidad de indicarles que son inaceptables el cúmulo de reclamos y quejas presentados por cada uno de ustedes para indicarme como si estuviéramos en el colegio los siguientes particulares:

“Estimada Mónica le comunico que el área de Negocios nos confirma hoy a las 18:00 el nuevo BIN cuando el boletín de la franquicia fue emitido, el día 22 y adicionalmente nos insisten que confirmemos cuando se van a cumplir todas las actividades relacionadas al BIN con las diferentes áreas tecnológicas, han pasado 9 días, mismos que pudieron haber sido aprovechados oportunamente”

“Estimada Ingeniera Mónica, le comunico que hemos solicitado al área de operaciones nos indique los impactos a sus procesos con los cambios que definió crédito en el sistema contable, pero lamentablemente hemos realizado 6 seguimientos a día seguido y no obtengo respuesta, favor su ayuda canalizando la importancia de la respuesta de operaciones para continuar con los procesos. Hasta la presente por el particular de operaciones se evidencian 6 días de desviación de la última reprogramación de actividades”

“Mónica le comunico que se debe realizar un nuevo set de pruebas piloto ya que el área de crédito nos presenta unas condiciones de sistema que no fueron relevadas en el documento funcional ya que no pudieron asistir a la reunión, por lo que en base al detalle adjunto, se solicita su autorización para destinar recursos a los desarrollos y nuevas pruebas. En base a lo que se considera que puede impactar en el sistema contable y de parametrización de socios la nueva fecha de salida a producción se retrasa 70 días para poder relevar, diseñar, probar y convocar nuevamente a usuario cuando se ejecuten los nuevos desarrollos”

Sin comentarios de lo evidenciado en el extracto de sus correos anteriores, acaso no se encuentran empoderados de sus procesos o nos les interesa el cumplimiento del objetivo anual??

Agradezco su apoyo y colaboración para que no se presenten más situaciones similares a las citadas ya que está de más recordarles que todos somos profesionales y no considero óptimo el escalar a Gerencia Nacional situaciones que debían haber sido resueltas a nivel usuario.

Saludos cordiales.
Gerencia Nacional