



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Facultad de Ciencias Matemáticas

Escuela Académico Profesional de Investigación Operativa

**Optimización de la atención al cliente en módulos de
tarjetas de crédito Vea**

MONOGRAFÍA

Para optar el Título Profesional de Licenciada en Investigación
Operativa

AUTOR

Martha Brigith JOAQUÍN HEREDIA

ASESOR

Sonia Esther CASTRO YNFANTES

Lima, Perú

2008



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Joaquín, M. (2008). *Optimización de la atención al cliente en módulos de tarjetas de crédito Vea*. Monografía para optar el título profesional de Licenciada en Investigación Operativa. Escuela Académico Profesional de Investigación Operativa, Facultad de Ciencias Matemáticas, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

Optimización de la Atención al Cliente en Módulos de Tarjeta de Crédito Vea

MARTHA BRIGITH JOAQUIN HEREDIA

Monografía presentada a consideración del Cuerpo Docente de la Facultad de Ciencias Matemáticas, de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, como parte de los requisitos para obtener el Título Profesional de Licenciado en Investigación Operativa.

Aprobada por:

Lic. Lucy De la Cruz
Jurado

Lic. Sonia Castro Ynfantes
Miembro – Asesor

LIMA – PERU
MAYO 2008

INDICE

INDICE.....	iii
DEDICATORIA.....	vii
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	x
CAPITULO I EL PROBLEMA.....	1
I.I. TITULO.....	1
I.II. FORMULACION.....	1
I.III. JUSTIFICACIÓN.....	2
I.IV. LIMITACIONES DEL ESTUDIO	2
I.V. OBJETIVOS.....	3
I.V.1. Objetivos General.....	3
I.V.2. Objetivos Especificos.....	3
CAPITULO II MARCO TEORICO.....	4
II.I PROCESOS.....	4
II.I.1 Definición de procesos.....	4
II.I.2 Importancia de los procesos en los negocios.....	4
II.I.3 Mejora de Procesos.....	4
II.I.4 Gestión de Procesos.....	5
II.I.5 Condiciones para una mejora de procesos.....	7
II.I.6 Requisitos básicos de un proceso.....	7
II.I.7 Métodos para la identificación de procesos.....	8
II.I.8 Selección del Método.....	10
II.I.9 Descripción y Documentación de un Proceso.....	10
II.II ANALISIS DE SISTEMAS.....	13
II.III DISEÑO DE SISTEMAS.....	14
II.IV REDUCCION DE COSTOS Y MEJORA CONTINUA.....	15
II.IV.1 Mejoramiento de la calidad.....	16
II.IV.2 Mejoramiento de la productividad.....	17
II.IV.3 Reducción de Inventario.....	17
II.IV.4 Acortamiento de las líneas de producción.....	17
II.IV.5 Reducción del tiempo ocioso de las máquinas y equipos.....	17

II.IV.6	Reducción del espacio utilizado.....	18
II.IV.7	Reducción del tiempo total del ciclo o tiempo de espera.....	18
II.V	SERVICIO Y ATENCION AL CLIENTE.....	19
II.V.1	Diseño del Servicio al Cliente.....	19
II.V.2	Definiciones Básicas.....	19
II.VI	PROGRAMACION DINAMICA.....	23
II.VI.1	Características de un Problema de Programación Dinámica.....	23
II.VI.2	Resolución de un Problema de Programación Dinámica.....	23
CAPITULO III	ANALISIS DE LA ORGANIZACIÓN.....	26
III.I.	ANTECEDENTES.....	26
III.I.1	Evolución de la Estructura Organizativa.....	26
III.II.	ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL.....	28
III.II.1.	Visión.....	28
III.II.2.	Misión.....	28
III.II.3.	Política de calidad.....	29
III.II.4.	Objetivos de la División de Tarjetas de Crédito.....	29
III.III.	POLITICAS Y LINEAMIENTOS PROCESOS TARJETA DE CREDITO...	29
III.IV.	POLITICAS Y LINEAMIENTOS GESTION DE PROCESOS Y RIESGOS DE OPERACIÓN.....	30
III.V.	PRODUCTO: TARJETA DE CREDITO VEA	31
III.V.1.	DEFINICIÓN.....	31
III.V.2.	CLIENTE OBJETIVO.....	32
III.V.3.	SERVICIOS	32
III.VI.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LOS MODULOS DE ATENCION (+14 módulos).....	33
III.VI.1.	DISTRIBUCION DE MODULOS POR NIVEL DE AFLUENCIA.....	33
III.VI.2.	Dotación de Personal por Módulo, según Nivel de afluencia....	34
III.VI.3.	Línea de carrera en los Módulos de Atención.....	34

III.VI.4. Cuadro de Asignación de personal por Módulos de Atención...	35
III.VII. ANALISIS FODA.....	35
III.VII.1. FORTALEZAS.....	35
III.VII.2. DEBILIDADES.....	35
III.VII.3. OPORTUNIDADES.....	36
III.VII.4. AMENAZAS.....	36
III.VIII. FUNCIONES DE AREAS ASIGNADAS A LOS MODULOS DE ATENCION.....	36
III.VIII.1. Jefe de Módulo.....	36
III.VIII.2. Asistente de Servicio al Cliente.....	38
III.VIII.3. Asistente de Operaciones.....	39
CAPITULO IV MEJORA DEL PROCESO DE ATENCION EN MODULOS DE TARJETAS DE CREDITO.....	42
IV.I ANALISIS DE LAS ACTIVIDADES Y/O PROCESOS EN EL MODELO FUNCIONAL.....	42
IV.II PLATAFORMAS DE SISTEMAS EN MODULOS DE ATENCIÓN.....	44
IV.III ANALISIS DE FLUJO DE TRABAJO.....	45
IV.IV DOTACION DE PERSONAL.....	49
IV.V ACTIVIDADES Y/O PROCESOS CRITICOS PARA EL MODELO MULTIFUNCIONAL.....	50
IV.VI.1. ACTIVACION DE TC EN MODULO.....	50
IV.VI.2 APERTURA Y CIERRE DE BÓVEDA DUAL.....	51
IV.VI ANALISIS DEL RIESGO OPERATIVO EN EL MODELO MULTIFUNCIONAL.....	51
IV.VI.1. ACTIVIDADES Y/O PROCESOS DE ALTO RIESGO EN EL MODELO MULTIFUNCIONAL.....	51
IV.VII DETERMINACION DE NUMERO NECESARIO DE PERSONAL EN 3 MODULOS DE ATENCION	58
CAPITULO V IMPLEMENTACION DE PILOTO –MODELO MULTIFUNCIONAL.....	62

V.I	ANALISIS DE LA IMPLEMENTACION DEL PILOTO.....	62
V.II	DOCUMENTACION DE PROCESOS – MANUAL PILOTO MULTIFUNCIONAL.....	63
V.III	DESARROLLO DE SISTEMAS- PERFIL MULTIFUNCIONAL.....	63
V.IV	DOCUMENTACION DE EVALUACION Y CONTROL.....	71
V.V	DEFINICION DE VARIABLES MUESTRA – DURACION PARA PILOTO...71	
V.VI	CAPACITACION AL PERSONAL INVOLUCRADO.....	72

CAPITULO VI. EVALUACION Y RESULTADO DE PILOTO MULTIFUNCIONAL
.....76

VI.I	COMPARANDO RESULTADOS MODELO FUNCIONAL & MODELO MULTIFUNCIONAL	79
VI.II	CONCLUSIONES.....	80
VI.II	RECOMENDACIONES.....	81

	BIBLIOGRAFÍA.....	82
	ANEXOS	83

1. TABLA DE PARÁMETROS DE EVALUACION
2. TABLA DE IMPACTO
3. LINEAMIENTOS Y POLÍTICAS DE TARJETAS DE CREDITO
4. MANUAL DE FUNCIONES
5. FLUJOGRAMA ENTREGA DE TARJETAS VEA
6. DOCUMENTACIÓN NECESARIO PARA EVALUACIÓN DE PILOTO
 - 6.1 ARQUEO DE BOVEDA
 - 6.2 REGISTRO DE CONTROL DE INGRESO AL AREA DE EMBOZA
 - 6.3 CHECK LIST: AUTOCONTROL INTERNO MODULO VEA
 - 6.4 ESQUEMA DE SUPERVISION JEFE ZONAL: MODULOS VEA
 - 6.5 INFORME DE SUPERVICION DE PILOTO.

7. RESULTADOS DEL PILOTO MULTIFUNCIONAL-EVALUACION

GLOSARIO

*Dedicado a Dios, mi familia y a todo
aquel que participó en mi formación.*

RESUMEN

Optimización de la Atención al Cliente en Módulos de Tarjeta de Crédito Vea

MARTHA BRIGITH JOAQUIN HEREDIA

ABRIL – 2008

Asesor: Lic. Sonia Castro Ynfantes
Título obtenido: Licenciado en Investigación Operativa

En el presente trabajo se desarrolla la Optimización de los procesos de atención de clientes y emisión de Tarjetas de Crédito en módulos de atención en una Entidad Bancaria Local. Para el cual se ha realizado un análisis del sistema teniendo los diagramas actuales de sus procesos; con el propósito de evaluar su mejora mediante un modelo de Programación dinámica y además adecuando la misma a las Políticas y objetivos de la empresa.

Inicialmente se hace una presentación de los conceptos y antecedentes de la los procesos, luego se procede al análisis de los procesos, para proponer un modelo multifuncional que hará que los objetivos de la organización se cumplan, para lo cual se implementa un Plan Piloto en algunos módulos de atención para probar la factibilidad y medir los resultados del modelo planteado.

Finalmente se presentan los resultados, conclusiones y recomendaciones que se presentaron en la Institución Bancaria.

ABSTRACT

Optimización de la Atención al Cliente en Módulos de Tarjeta de Crédito Vea

MARTHA BRIGITH JOAQUIN HEREDIA

APRIL – 2008

Asesor: Lic. Sonia Castro Ynfantes
Título obtenido: Licenciado en Investigación Operativa

The following documents takes care about the Attention Process Optimization of clients and credits cards issues in attention centers of a local bank. A system analysis have been deployed for this purpose, considering the current process flow chart; with the purpose of evaluate its improvement on behalf of a dynamic programming model and adapting this to the company's policies and objectives.

At the beginning, the main concepts and antecedents of processes are described, then a processes analysis is presented where a multifunctional model is proposed that will get the company to reach their objectives, for this a Pilot Plan is implemented in some attention modules for testing its feasibility and for measuring results, conclusions and recommendations that have been presented to the Bank Institution.

INTRODUCCION

Al revisar el plan Estratégico de la División de Tarjeta de crédito Vea y Megaplaza, me encuentro con un objetivo constante y prioritario: Aumento de la Rentabilidad / reducción de Costos. Es importante tener en cuenta que reducir costos es fundamental, pero sin perjudicar la productividad del negocio (Módulos de Atención Vea), la calidad en el producto (tarjeta Vea) y del servicio y la satisfacción del cliente.

Actualmente en los Módulos Vea existen 4 áreas, de las cuales la última es un servicio de terceros. Estas áreas son:

- Servicio al Cliente (SC)
- Operaciones (OP)
- Riesgos
- Ventas.

Estas áreas tienen funciones específicas e independientes dentro del módulo. Estos módulos vienen funcionando con un número variable de personal del área servicio al cliente y del área de operaciones. Así tenemos módulos que poseen 12 personas hasta otros que poseen tan solo 6 personas. (No se considera al personal de ventas)

Esta monografía consta de cinco capítulos, en el capítulo I explicaremos la problemática, las limitaciones del estudio, los objetivos que nos planteamos para el estudio y análisis de la misma.

En el capítulo II presenta conceptos, definiciones y las metodologías que utilizamos a lo largo de la presente monografía como sustento teórico del planteamiento y conclusiones.

En el capítulo III presentamos un análisis integral e la organización Bancaria, desde antecedentes, análisis de la situación actual, políticas propias y estructura organizativa.

En el capítulo IV presentamos un análisis de los principales procesos propios de los Módulos de atención vea, así como el planteamiento del modelo Multifuncional de atención.

En el capítulo V se plantea y se detalla los pasos que se siguen para dar inicio a la implementación de un plan piloto en los Módulos de Atención. Así tenemos: actividades, desarrollo de sistemas, documentación necesaria, etc.

En el capítulo VI presentamos los resultados del plan piloto en los módulos de atención, así como también las conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

I.I. TITULO

Optimización de los procesos de atención de clientes y emisión de Tarjetas de Crédito en módulos de atención.

I.II. FORMULACION

La División de Tarjeta de crédito Vea y Megaplaza tiene como objetivo constante y prioritario: Aumento de la Rentabilidad / reducción de Costos, sin perjudicar la productividad del negocio, del servicio y de la atención al cliente.

Actualmente en los Módulos de Atención Vea se tienen 4 áreas las cuales son:

- Servicio al Cliente (SC)
- Operaciones (OP)
- Riesgos
- Ventas.

Las cuales las 2 primeras son administradas directamente por la División Comercial de tarjeta de Crédito, ya que el área de Riesgos y Ventas son servicios que se brinda por otras áreas. Así pues diremos que se posee un Modelo Funcional en los módulos Vea.

Estos módulos vienen funcionando con un número variable de personal. Así tenemos módulos que poseen 12 personas hasta otros que poseen tan sólo 6 personas. (No se considera al personal de ventas y riesgos)

I.III. JUSTIFICACIÓN

Las grandes empresas en la actualidad se hacen más competitivas día a día dentro de su ramo y cada vez adoptan más estrategias o metodologías a fin de garantizar el éxito de la misma. Estas organizaciones están adoptando herramientas de optimización, basadas en los nuevos enfoques gerenciales (planificación estratégica, modelos de medición de gestión, en los sistemas de Gestión de Calidad (ISO) y Servicio (CRM), a fin de alcanzar el éxito a corto, mediano y largo plazo, enfocados en el cumplimiento de la Visión, Misión y Políticas Internas., elementos que comprometen a empleados como jefes a la identificación con la Organización, a través de un sentimiento de compromiso para alcanzar los objetivos de la misma.

La necesidad de la Organización Bancaria en rentabilizar sus principales canales de Adquisición de Clientes permite la evaluación de los procesos de Atención de la División de Tarjetas de Crédito No tradicional que incidirá en la optimización de los mismos, ya que mediante su análisis se podrá replantear los procedimientos de atención y emisión de tarjetas de Crédito, requeridos para el logro de los objetivos de Calidad y Rentabilidad en beneficio de la Entidad Bancaria y cumplimiento al Plan Estratégico del Negocio de tarjetas de Crédito, esto con el fin de que esta empresa se convierta en una de las entidades Bancarias con mayor posicionamiento en el tarjetas de Crédito de consumo.

Por lo tanto, genera beneficios expresados en la optimización de los procesos de la División de Adquisición de tarjetas de Crédito No tradicional que repercutirá en las demás áreas y/o divisiones como Operaciones Tarjetas de Crédito, Prevención de Fraudes y Riesgo Operativo, ya que éstas áreas actuarán como auditores de las mejoras propuestas mediante el seguimiento y evaluación de los procedimientos aplicados para la consecución de los objetivos, a fin de mejorar la calidad, el control de la gestión, la medición del riesgo.

Por otra parte, en cuanto a su alcance, esta monografía abrirá nuevos caminos para entidades que presenten situaciones similares a la que aquí se plantea, sirviendo como marco referencial a estas.

Por último, profesionalmente pondrá en manifiesto los conocimientos adquiridos durante la carrera y permitirá sentar las bases para otros estudios que surjan partiendo de la problemática presentada.

I.IV. LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Para el desarrollo del presente estudio tendremos las siguientes limitaciones:

Tiempo: Pues contamos con 3 meses (Enero 2007 a Marzo 2007) para realizar el análisis del sistema y obtener la información necesaria para la puesta en marcha del plan piloto del mismo. Que se estará iniciando en Abril, según lo solicitado por la Gerencia y éste durará 2 meses.

Espacio: Los Módulos Vea cuentan actualmente con más de 18 locales, por lo cual sólo escogeremos 3 módulos como muestra por ser más viable obtener la información de dichos módulos. Estos módulos son dados por la gerencia Comercial de la Entidad Financiera y serán: San Borja, La Molina y El Cortijo.

El estudio se realizó en base a información de los módulos del año 2006

I.V. OBJETIVOS

I.V.1. Objetivos General

Mejorar la calidad de la Atención al cliente en Módulos de tarjeta de Crédito Vea.

Modelar el sistema de atención en módulos de tarjeta Vea, tal que pudiera ser aplicado a diversos módulos que esta cuenta

I.V.2. Objetivos Específicos

- Determinar la cantidad de personal necesario para un adecuado servicio en las diversas horas de atención.
- Se desea crear un Modelo Multifuncional en donde sólo existan 3 áreas.

Las cuales son:

- Representante de servicios (SC servicio al cliente + OP operaciones)
 - Servicio de Evaluación (Riesgos)
 - Servicio de Ventas
- Analizar, evaluar y rediseñar los procesos del nuevo modelo propuesto.
 - Reducción de costos / incremento de la productividad / rentabilizar
 - Flexibilidad al canal.
 - Evitar quiebres en el sistema (horarios, vacaciones, enfermedad, pre post natal)

- Establecer línea Carrera interna.
- Identificar los riesgos de operación del modelo y que estos sean igual que el modelo actual.
- Implementación de plan piloto.
- Evaluación del plan piloto
- Implementación formal del modelo.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

II.I PROCESOS

II.I.1 Definición de procesos

Conjunto de fases sucesivas racionalmente establecidas que utilizan técnicas e instrumentos operativos para lograr un cambio de un estado a otro; instrumento en este caso es el medio que valemos para realizar acciones dentro de un proceso técnico.

II.I.2 Importancia de los procesos en los negocios.

Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas.

Esta tendencia llega después de las limitaciones puestas de manifiesto en diversas soluciones organizativas, en sucesivos intentos de aproximar las estructuras empresariales a las necesidades de cada momento.

II.1.3 Mejora de Procesos

La mejora de procesos, significa optimizar la efectividad y la eficiencia operativa, mejorando también los controles de seguridad, reforzando los mecanismos internos para responder a las contingencias y las demandas de nuevos y futuros clientes. La mejora de procesos es un reto para toda empresa de estructura tradicional y para sistemas jerárquicos convencionales

Para mejorar los procesos, debemos de considerar:

- Análisis de los flujos de trabajo.
- Fijar objetivos de satisfacción del cliente, para conducir la ejecución de los procesos.
- Desarrollar las actividades de mejora entre los protagonistas del proceso.
- Responsabilidad e involucramiento de los actores del proceso.

La mejora de procesos significa que todos los integrantes de la organización deben esforzarse en “hacer las cosas bien siempre” Para conseguirlo, una empresa requiere responsables de los procesos, documentación, requisitos definidos del proveedor, requisitos y necesidades del clientes internos bien definidos, requisitos, expectativas y establecimiento del grado de satisfacción de los clientes externos, indicadores, criterios de medición y herramientas de mejora estadística.

Para establecer una metodología clara para la comprensión de la secuencia de actividades o pasos que debemos de aplicar para la Mejora Continua de los procesos, primero, el responsable del área debe saber que mejorar.

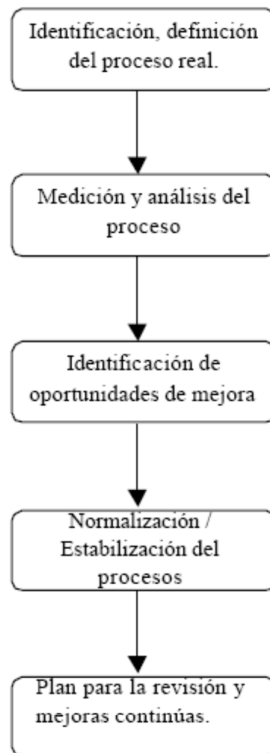
Esta información se basa en el cumplimiento o incumplimiento de los objetivos locales de la organización. Por lo, si quisiéramos establecer una secuencia de pasos para la Mejora, estos serían:

- 1.** Definir el problema o la desviación detectada sobre los indicadores y objetivos.
- 2.** Establecer los mecanismos de medición más adecuados de acuerdo a la naturaleza del problema.
- 3.** Identificar las causas que originan el problema, determinando cual es la más relevante, estableciendo posibles soluciones y tomar la opción más adecuada, por medio del Análisis de los datos obtenidos.

4. Establecer los planes de acción, e implementar la mejora.
5. Controlar la mejora del proceso, efectuando los ajustes necesarios, por medio de un monitoreo constante.

II.1.4 Gestión de Procesos

Método Sistemático de mejora de procesos *



* ISHIKAWA, K. (1985): Guía de control de Calidad

1.1 Acciones
<ul style="list-style-type: none"> • Detectar lo que desean y necesitan los clientes. • Describir el proceso con el nivel de detalle necesario. • Incluir las medidas adecuadas.
<ul style="list-style-type: none"> • Estudiar los resultados de las medidas. • Detectar áreas potenciales de mejora. • Elegir las mejoras más prometedoras.
<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar y aplicar los cambios para la mejora. • Medir los resultados para comprobar que los cambios son positivos.
<ul style="list-style-type: none"> • Afinar las mejoras introducidas hasta conseguir un nivel estable de resultados. • Documentar las mejoras para normalizarlas.
<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar medidas de seguimiento dentro del proceso. • Realizar las medidas. • Analizar los resultados. • Tomar acciones para mejorar los resultados.

¿Por que usarlos?

La economía de mercado es la fuerza que con mayor frecuencia motiva a las empresas u organizaciones a buscar nuevas formas de trabajar. Los métodos de administración deben mantenerse a la par con las nuevas demandas del mercado. La mayor parte de las compañías no sólo reconoce este hecho sino que está emprendiendo acciones encaminadas a cambiar las rutas del pasado y a mejorar en todas las áreas

Se trata de ver la Organización como un conjunto de procesos en lugar de una serie de departamentos con funciones especializadas. Hemos de partir del principio de que el Proceso es la forma natural de organización del trabajo: primero son los procesos y después la organización que los sustenta para hacerlos operativos.

Los procesos, en este contexto, se pueden definir como secuencias ordenadas y lógicas de actividades de transformación, que parten de unas entradas (informaciones en un sentido amplio pedidos, datos, especificaciones, más medios materiales máquinas, equipos, materias primas, consumibles, etcétera), para alcanzar unos resultados programados, que se entregan a quienes los han solicitado, es decir los clientes o usuarios internos de cada proceso.

II.1.5 Condiciones para una mejora de procesos

Las Organizaciones dependen de sus clientes y, por tanto, deben comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

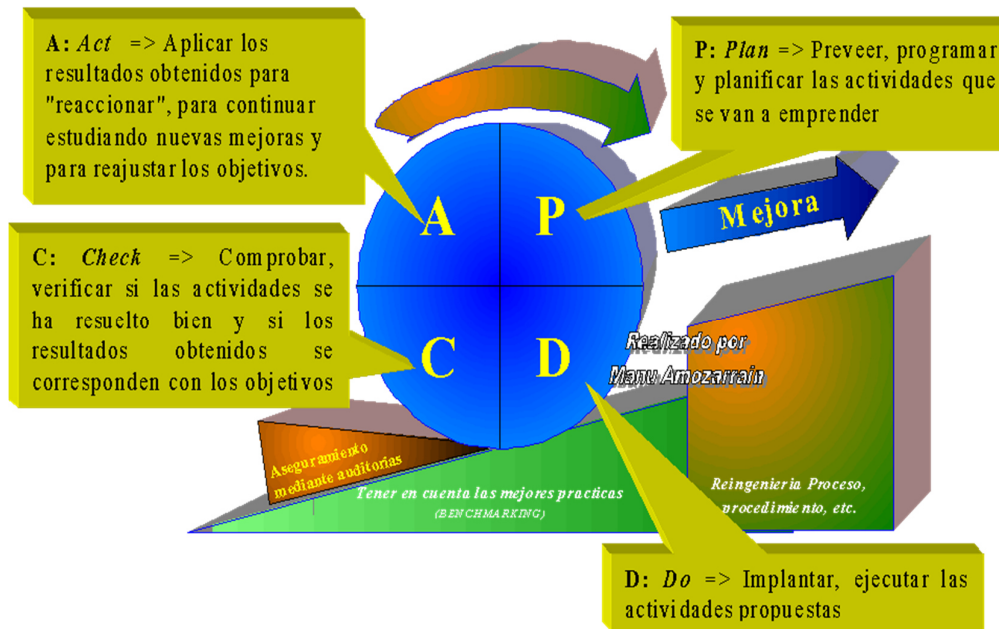
Un servicio centrado en los ciudadanos (o en los clientes internos de la Organización) tiene en cuenta las preocupaciones, sus necesidades y expectativas en cada una de las etapas de concepción y prestación del servicio.

Esto significa que las necesidades y expectativas de los ciudadanos son el principio fundamental alrededor del cual se define el interés público y se articula la planificación y prestación del servicio y, por tanto, que es imprescindible determinar y satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios de un servicio.

II.1.6 Requisitos básicos de un proceso

Todos los procesos tienen que tener un Responsable designado que asegure su cumplimiento y eficacia continuados.

Todos los procesos tienen que ser capaces de satisfacer los ciclos P, D, C, A del gráfico adjunto.



Todos los procesos tienen que tener indicadores que permitan visualizar de forma gráfica la evolución de los mismos. Tienen que ser planificados en la fase P, tienen que asegurarse su cumplimiento en la fase D, tienen que servir para realizar el seguimiento en la fase C y tiene que utilizarse en la fase A para ajustar y/o establecer objetivos.

Es recomendable planificar y realizar periódicamente (Aproximadamente 3 años) una reingeniería de los procesos de gestión para alcanzar mejoras espectaculares en determinados parámetros como costes, calidad, servicio y rapidez de respuesta.

Una forma más moderna y completa de ver estos ciclos de revisión y mejora se encuentra dentro de la filosofía REDER.

- Resultados
- Enfoque
- Despliegue
- Evaluación
- Revisión

II.1.7 Métodos para la identificación de procesos

Aquí ya entramos en materia. Básicamente se puede asegurar que existen muchos métodos para la identificación de los procesos. Pero a mi entender se pueden englobar en dos grandes grupos:

II.1.7.1 Método "ESTRUCTURADO"

En este apartado se engloba todos aquellos sistemas básicamente complejos que sirven para la identificación de los procesos de gestión. Estamos hablando de los sistemas informatizados. Lo que tienen en común todos estos sistemas es que los mismos están diseñados por personas expertas. Normalmente su implantación requiere de algún tipo de asistencia externa. Ejemplo. El sistema Militar Idefo.

Ventajas:

Son sistemas estructurados que sirven para identificar y documentar un proceso de gestión. Se dan pautas, guías, soportes y hasta plantillas. El caso Idefo esta soportado por todo un sistema informático ideado "en origen " por militares americanos.

Estos sistemas permiten identificar áreas de gestión que no se abordan y/o ineficientes. Los procesos y subprocesos relacionados están perfectamente documentados.

Si se consigue mantener actualizada toda la documentación asociada a los mismos se convierten en herramientas validas para la formación de los nuevos ingresos. No olvidemos que esto de la gestión del conocimiento es una asignatura pendiente por mucho que se hable de la misma.

Inconvenientes:

Este método suele documentar procesos de forma extensa un sólo procesos puede contener hasta 230 paginas.

A esto hay que añadir el trabajo que debe costar su mantenimiento y no digamos el dominio del mismo por parte del personal.

Los métodos informáticos requieren menos papel, pero si nos atenemos al método IDEFO ⁽¹⁾ y todos los diagramas-crucigramas que el mismo requiere, se puede asegurar que para entenderlos-interpretarlos se requiere de una persona experta que por un lado conozca la herramienta y por otro lado domine la gestión que supuestamente esta reflejada en dichos gráficos.

Otro de los problemas asociados a este tipo de sistemas es que normalmente no suelen saber que hacer con los procedimientos existentes y sus sistemas relacionados. Me estoy refiriendo a los procedimientos y a lo Sistemas de Calidad, Medio Ambiente y Prevención de Riesgos Laborales. De esta forma una empresa se encuentra con un nuevo Sistema de Procesos que no sabe muy bien relacionar con los otros sistemas existentes.

(1) Integration Definition for Function modeling. Serie de Normas que definen la metodología de la representación de funciones modelizadas.

II.1.7.2 Método "CREATIVO"

En este apartado se engloba a todos aquellos métodos que las empresas está ideando e implantado de forma interna. Normalmente motivadas por las nefastas experiencias y/o por la ineficiencia del método anterior.

Ventajas:

El Sistema de Gestión esta mucho más integrado, ya que tanto el método ideado como todos los soportes relacionados están creados internamente por miembros de la organización. Estos soportes y métodos se convierten con poco esfuerzo en documentos "entendibles" por el resto del personal.

La documentación se reduce drásticamente. Los procedimientos desaparecen y se "convierten" y/o se incorporan a los procesos relacionados.

Inconvenientes:

Se requiere de personas expertas en todos los campos citados. Es decir alguien que conozca el Sistema de Calidad, Medio Ambiente, Prevención Riesgos Laborales y Gestión de o por Procesos.

Se debe hacer más énfasis en la formación de las nuevas incorporaciones ya que buena parte del conocimiento no esta ni en papel ni en soportes informáticos. Se tiene que fomentar la formación de "oído a oído"

II.1.8 Selección del Método

La elección del método dependerá del conocimiento que tengan los miembros de la empresa y/o del "estado del arte" en el cual se encuentre la misma. A groso modo y como orientación puedes ver algunas ideas relacionadas con cada uno de los métodos expuestos. En caso de dudas lo mejor es escoger el método estructurado y recurrir a una asesoría, por

supuesto tras sopesar los inconvenientes de la misma. También podría ser una combinación de ambas.

II.1.9 Descripción y Documentación de un Proceso

El éxito de la gestión de un proceso depende, en gran medida, de la rigurosidad con que se lleve a cabo la documentación del mismo, tanto en lo que se refiere a la recogida de todos los datos necesarios para su gestión, como que la documentación se mantenga actualizada en todo momento.

La documentación de los procesos consiste en la descripción de sus aspectos relevantes como medio para generar y transmitir el conocimiento de los mismos a todas las partes interesadas.

El primer paso es identificar y establecer los procesos en sus distintos niveles: macro procesos, procesos y subprocesos y la interrelación entre ellos.

El segundo paso será documentar en detalle los procesos del nivel más bajo que en cada caso se establezca. La información a recoger para documentar un proceso puede ser:

1. Código y denominación del proceso, que identifican de forma única al proceso.
2. Descripción del proceso: Breve explicación de la misión y los objetivos del proceso, redactada en términos entendibles para las personas que intervienen en el mismo.
3. Proceso de Primer Nivel: Código del proceso de nivel superior del que depende el proceso.
4. Responsable del proceso: Persona de la Organización a la que se le asigna la dirección de todas las actividades relativas a la gestión del proceso: es el que toma decisiones respecto al proceso. También se le conoce como el "Propietario" del proceso. Las tareas que tiene el responsable de un proceso son:
 - Asumir la responsabilidad global del proceso y de sus resultados, asegurando su control, eficacia y eficiencia de forma estable y permanente.
 - Facultar y delegar en los empleados para que asuman la propiedad de los trabajos para que por si mismos puedan tomar las decisiones e iniciativas necesarias.

- Mantener la interrelación necesaria con otros procesos de la Organización, estableciendo los adecuados requerimientos como cliente o proveedor de los mismos.
- Asegurar que el proceso está adecuadamente documentado en cada momento y que su información es distribuida regularmente a las personas que trabajan en dicho proceso.
- Gestionar los resultados del proceso con la finalidad de mejorarlo continuamente, implantando los cambios necesarios para ello. Definir y seleccionar las personas que formarán parte del equipo de trabajo.
- Asegurar el desarrollo y la motivación de las personas del equipo de trabajo facilitándoles los recursos, formación e información necesarias para garantizar su máxima aportación personal. Proveer del oportuno reconocimiento por sus esfuerzos haciéndoles partícipes de los éxitos alcanzados.

Agentes que intervienen en el proceso y la función que desempeñan en el mismo.

1. Entradas al proceso: Todo elemento que sufre transformación o la permite (materiales, información, etc.) y que precisa el proceso para poder realizar sus actividades.
2. Proveedor: La persona física o jurídica que proporciona cada una de las entradas al proceso. Puede ser el “propietario” del proceso previo.
3. Salidas del proceso: Resultados que se obtienen como consecuencia de la realización del proceso.
4. Usuarios del proceso: Son las personas físicas o jurídicas, internas o externas de la Organización, destinatarios de las salidas del proceso (Clientes).
5. Condiciones de inicio: Decisión, circunstancia o documento que permite o desencadena el inicio del proceso y la ejecución de las actividades del mismo.
6. Finalización del proceso: Actividad con la que el proceso se da por finalizado y que no tiene porqué ser la actividad de entrega al usuario del producto o servicio (seguimiento post-venta, encuesta de satisfacción al cliente, etc.).

7. Recursos utilizados por el proceso. Medios utilizados para transformar las entradas al proceso en las salidas que se entregan al usuario. Comprenden el personal (incluyendo las habilidades, conocimientos, destrezas, etc.), los recursos económicos, las instalaciones, los equipos, las técnicas y los métodos. En algunas ocasiones, puede ser conveniente incluir el proveedor y las características del recurso.
8. Acciones del proceso. Secuencia de fases, actividades y tareas que deben ejecutarse para que el proceso cumpla su misión.
9. Cuadro de responsabilidades. Agentes que intervienen en la realización de cada una de las acciones del proceso, especificando su función en la misma como responsable, ejecutor, consultado e informado.
10. Dependiendo del proceso, puede ser necesario que cada fase, actividad o tarea se considere como un subproceso en el que sea necesario especificar:
 - Misión.
 - Responsable.
 - Agentes que intervienen.
 - Referencias.
 - Entradas y proveedores.
 - Salidas y usuarios.
 - Condiciones de inicio.
 - Realización de la acción.
 - Recursos utilizados.

II.II ANALISIS DE SISTEMAS

El **Análisis de Sistemas** trata básicamente de determinar los objetivos y límites del sistema objeto de análisis, caracterizar su estructura y funcionamiento, marcar las directrices que permitan alcanzar los objetivos propuestos y evaluar sus consecuencias. Dependiendo de los objetivos del análisis podemos encontrarnos ante dos problemáticas distintas:

- Análisis de un sistema ya existente para comprender, mejorar, ajustar o predecir su comportamiento.
- Análisis como paso previo al diseño de un nuevo sistema-producto.

En cualquier caso, podemos agrupar más formalmente las tareas que constituyen el análisis en una serie de etapas que se suceden de forma iterativa hasta validar el proceso completo:

- **Conceptualización**
Consiste en obtener una visión de muy alto nivel del sistema, identificando sus elementos básicos y las relaciones de éstos entre sí y con el entorno.
- **Análisis funcional**
Describe las acciones o transformaciones que tienen lugar en el sistema. Dichas acciones o transformaciones se especifican en forma de procesos que reciben una entradas y producen unas salidas.
- **Análisis de condiciones** (o constricciones)
Debe reflejar todas aquellas limitaciones impuestas al sistema que restringen el margen de las soluciones posibles. Estas se derivan a veces de los propios objetivos del sistema:
 - Operativas, como son las restricciones físicas, ambientales, de mantenimiento, de personal, de seguridad, etc.
 - De calidad, como fiabilidad, mantenibilidad, seguridad, convivencialidad, generalidad, etc.

Sin embargo, en otras ocasiones las constricciones vienen impuestas por limitaciones en los diferentes recursos utilizables:

- Económicos, reflejados en un presupuesto.
- Temporales, que suponen unos plazos a cumplir.
- Humanos.
- Metodológicos, que conllevan la utilización de técnicas determinadas.
- Materiales, como espacio, herramientas disponibles, etc.

- **Construcción de modelos**
Una de las formas más habituales y convenientes de analizar un sistema consiste en construir un prototipo (un modelo en definitiva) del mismo.
- **Validación del análisis**
A fin de comprobar que el análisis efectuado es correcto y evitar en su caso la posible propagación de errores a la fase de diseño, es imprescindible proceder a la validación del mismo. Para ello hay que comprobar los extremos siguientes:
 - El análisis debe ser consistente y completo.
 - Si el análisis se plantea como un paso previo para realizar un diseño, habrá que comprobar además que los objetivos propuestos son correctos y realizables.

Una ventaja fundamental que presenta la construcción de prototipos desde el punto de vista de la validación radica en que estos modelos, una vez contruidos, pueden ser evaluados directamente por los usuarios o expertos en el dominio del sistema para validar sobre ellos el análisis.

II.III DISEÑO DE SISTEMAS

El **diseño de sistemas** se ocupa de desarrollar las directrices propuestas durante el análisis en términos de aquella configuración que tenga más posibilidades de satisfacer los objetivos planteados tanto desde el punto de vista funcional como del no funcional (lo que antes hemos denominado constricciones). El proceso de diseño de un sistema complejo se suele realizar de forma descendente:

1. Diseño de alto nivel (o descomposición del sistema a diseñar en subsistemas menos complejos).
2. Diseño e implementación de cada uno de los subsistemas:
 - 2.1 Especificación consistente y completa del subsistema de acuerdo con los objetivos establecidos en el análisis.
 - 2.2 Desarrollo según la especificación.
 - 2.3 Prueba.
3. Integración de todos los subsistemas.
4. Validación del diseño.

Dentro del proceso de **diseño de sistemas** hay que tener en cuenta los efectos que pueda producir la introducción del nuevo sistema sobre el entorno en el que deba funcionar, adecuando los criterios de diseño a las características del mismo. En este contexto está adquiriendo una importancia creciente la adaptación de todo sistema-producto a las capacidades de las personas que van a utilizarlo, de forma que su operación sea sencilla, cómoda, efectiva y eficiente. De estas cuestiones se ocupa una disciplina, la *ergonomía*, que tiene por objeto la optimización de los entornos hombre-máquina. Si bien en un principio estaba centrada en los aspectos antropométricos de la relación hombre-máquina, en la actualidad ha pasado a intervenir con fuerza en todos los procesos cognitivos (análisis, interpretación, decisión, comunicación y representación del conocimiento). Así, con respecto al diseño de herramientas software, la ergonomía tiene mucho que decir en cuestiones relacionadas con la disposición de informaciones en pantalla, profundidad de menús, formato de iconos, nombres de comandos, control de cursores, tiempos de respuesta, manejo de errores, estructuras de datos, utilización de lenguaje natural, etc

II.IV REDUCCION DE COSTOS Y MEJORA CONTINUA (Método Kaizen)

Para el kaizen no se trata de recortar costos, sino de gestionarlos. La gestión de costos implica supervisar los procesos de desarrollo, producción y venta de productos o servicios de buena calidad, al tiempo que trata de reducir los costos o mantenerlos a niveles objetivos.

La reducción de costos en la empresa es el producto de diversas actividades que lleva a cabo la gerencia. Lamentablemente en muchas empresas tratan de reducir los costos sólo mediante el recorte de gastos; encontrándose entre las acciones típicas el despido de personal, la reestructuración y la disminución de proveedores. Este tipo de actitudes provoca la interrupción del proceso de calidad y da como resultado el deterioro de ésta. Pero en los mercados actuales los clientes y consumidores exigen una mejor calidad a un menor precio y una entrega puntual, lo cual puede también formularse como una más alta relación satisfacción (calidad + servicio) / precio.

Cuando la gerencia sólo concentra sus actividades en la búsqueda de precios más bajos simplemente procede a la reducción de costos, descubriéndose que tanto la calidad como la entrega puntual se ven seriamente afectadas por dicha actitud.

Gestionar los costos en la empresa implica:

La planificación de costos destinados a maximizar el margen entre ingresos y costos.

1. La reducción sistemática de costos.
2. La planeación de la inversión por parte de la alta gerencia.

Las posibilidades de reducir los costos pueden y deben ser expresados en términos de despilfarros y desperdicios, los cuales son denominados mudas en japonés. La mejor manera de reducir los costos en la empresa es mediante la detección, prevención y eliminación sistemática del uso excesivo de recursos. Para reducir los costos, deben ejecutarse en forma simultánea siete actividades, de las cuales el mejoramiento de la calidad ocupa el lugar más importante, y las otras seis actividades deben ser consideradas como parte de la calidad del proceso. Las actividades a las que hacemos mención son:

1. Mejoramiento de la calidad.

2. Mejoramiento de la productividad.
3. Reducción de inventarios.
4. Acortamiento de las líneas de producción.
5. Reducción del tiempo ocioso de las máquinas y recursos.
6. Reducción del espacio utilizado.
7. Reducción del tiempo total del ciclo.

II.IV.1 Mejoramiento de la calidad

El mejoramiento de la calidad es esencial para dar inicio a la reducción de costos. Mejorar la calidad de los procesos de trabajo genera como resultado una menor cantidad de errores, de productos defectuosos y de repetición del trabajo, acortando de tal forma el tiempo total del ciclo y reduciendo el consumo de recursos, disminuyéndose de tal manera los costos de las operaciones.

Una empresa que pretenda ser competitiva internacionalmente debe fijarse como objetivo lograr un nivel de calidad correspondiente a seis sigma, lo cuál implica reducir los fallos y errores a un nivel de 3,4 DPMO (defectos por millón de oportunidades). De lo que se trata no es sólo de llegar al cliente final con productos exentos de defectos, sino además de generar esos productos “a la primera”, lo cual implica procesos productivos con la capacidad de producir bienes y servicios de alta calidad sin necesidad de labores de reprocesamientos e inspecciones.

Los mayores niveles de calidad generan una mayor satisfacción en los clientes y consumidores, y consecuentemente disminuye sus niveles de rotación acompañado ello de un incremento en las ventas a los mismos clientes y a nuevos producto de una mejor publicidad entre ellos. Debe tenerse siempre en cuenta que es mucho más costoso conseguir nuevos clientes que conservarlos, y en segundo lugar que la satisfacción del consumidor suele propalarla este entre tres personas, en tanto que un mal producto o servicio lo llevará a esparcirlo entre diez.

Una mayor calidad contribuye a aumentar el valor marca de los productos y consecuentemente la capacidad de generación de ingresos futuros, con lo cual se puede recompensar en mayor medida a los empleados, directivos, propietarios y proveedores.

II.IV.2 Mejoramiento de la productividad

Mejorar los índices de productividad implica generar un mayor volumen de producto con la misma cantidad de insumos, o un mismo volumen con una cantidad de insumos menor. Por insumos entendemos en este caso tanto los recursos humanos, como los equipos y maquinarias, las instalaciones, las materias primas y componentes, la energía y demás servicios públicos. Fijar objetivos de productividad, determinar estrategias y acciones concretas para su logro, y medir los logros obtenidos, constituyen los tres pasos fundamentales en la búsqueda de mayores niveles de productividad. Niveles que deben ser continuamente rebasados dentro de la tónica de mejora continua.

Mejora la productividad implica el mejor y más pleno aprovechamiento de cada uno de los recursos, se trate de materiales, maquinarias, instalaciones, mano de obra, y recursos monetarios.

II.IV.3 Reducción de Inventario

El inventario ocupa espacio, prolonga el tiempo de espera de la producción, genera necesidades de transporte y almacenamiento, y absorbe los activos financieros. Los materiales, trabajos en proceso y productos terminados que ocupan espacio en la fábrica o en los almacenes no generan ningún valor agregado, sino todo lo contrario se desmejoran e incluso pueden volverse rápidamente obsoletos.

II.IV.4 Acortamiento de las líneas de producción

En las fábricas una línea de producción larga implica la necesidad de un mayor número de personas, mayor cantidad de trabajo en proceso, y un tiempo total del ciclo más prolongado. El mayor número de personas en la línea implica también mayor cantidad de errores, lo que genera menores niveles de calidad, siendo ésta última una cuestión primordial a la hora de reducir costos y satisfacer plenamente al consumidor.

II.IV.5 Reducción del tiempo ocioso de las máquinas y equipos

Maquinarias y equipos con averías dan lugar a tiempos ociosos, incapacidad de cumplir con los plazos de entregas previstos, generación de defectos en los productos, y altos gastos en conceptos de reparaciones, con todo lo que ello implica tanto en materia de satisfacción del cliente, como en los resultados financieros.

Otro factor crítico a la hora reducir los tiempos ociosos de las máquinas es la reducción sistemática de los tiempos de preparación.

Los tiempo ociosos de las máquinas llevan a la producción por lotes, y consecuentemente a mayores niveles de inventarios, con todo lo que

ello implica en materia de costes en materia de manipulación, seguridad, seguros, financieros y de coste del espacio físico entre otros. Además la falta de fiabilidad y durabilidad de las máquinas lleva a la generación de stock de seguridad a los efectos de servirse de ellos en caso de anomalías, como la interrupción o mal funcionamiento de determinados equipos.

II.IV.6 Reducción del espacio utilizado

Las empresas tradicionales suelen utilizar cuatro veces el espacio que realmente necesitan. La eliminación de bandas transportadoras, el acortamiento de las líneas de producción, la incorporación de estaciones de trabajo separadas dentro de la línea principal de producción, reduce el inventario y disminuye las necesidades de transporte. Todo ello genera consecuentemente la menor necesidad de espacio, pudiendo utilizarse los espacios sobrantes en la implantación de nuevas líneas, alquilar de ser factible su uso a terceros, o bien eliminar la necesidad de arrendar dichos locales.

II.IV.7 Reducción del tiempo total del ciclo o tiempo de espera

El tiempo total del ciclo comienza cuando una empresa paga las materias primas y los diversos suministros y termina sólo cuando la empresa recibe el pago de sus clientes por los productos vendidos. De tal modo el tiempo de espera representa la rotación del dinero. Un tiempo de espera más corto implica un mejor uso y rotación de los recursos, mayor flexibilidad en la satisfacción de las necesidades del cliente y un menor costo de operaciones.

Lo primero y fundamental a tener en consideración es que alcanzar mayores niveles de calidad no implica mayores costos, sino todo lo contrario, con mayores niveles de calidad se logra más productividad y consecuentemente costos más bajos acompañado ello de una mayor satisfacción para los clientes y consumidores.

La implantación del sistema kaizen para la prevención, detección y eliminación de desperdicios es fundamental para una empresa que pretenda lograr mayores niveles de valor agregado para sus clientes, altos índices de rentabilidad, mayor valor agregado por empleado, mayores niveles de satisfacción, y una mayor cuota de mercado.

Reducir costos es fundamental, pero no cualquier metodología es consecuente en el mediano y largo plazo con los rendimientos buscados, más aún terminan generando mayores costos de los que se pretendieron reducir. Por ello es que la implantación de la filosofía kaizen de mejora continua es el ideal, pues parte de la mejora permanente de los elementos más valiosos que posee una empresa la cual es su personal.

El menor precio (costos), la calidad y el servicio al cliente hoy no conforman ventajas competitivas, sino son condiciones indispensables para competir. La reducción del tiempo del ciclo de cambio para llevar a cabo lo que requiera el mercado es lo que actualmente determina la ventaja competitiva. Ello implica la necesidad imperiosa de reducir los costos ya no para ser competitivos, sino para aspirar como mínimo a participar del juego de mercado.

La implantación de dicho sistema de mejora continua debe contar con el liderazgo y compromiso de la alta dirección, y el firme apoyo y concientización los niveles gerenciales y personales.

II.V SERVICIO Y ATENCION AL CLIENTE

II.V.1 Diseño del Servicio al Cliente

La gestión empresarial se está caracterizando hoy por centrar la atención en un, cada vez más, elevado nivel de servicio al cliente, esta tendencia está evolucionando hacia la gestión de las relaciones con los clientes más que la mera atención al cliente.

Contar con un adecuado diseño del servicio al cliente es premisa para trabajar por una adecuada competitividad empresarial. Reducir la brecha entre el servicio brindado y el percibido es hoy objetivo esencial de las organizaciones, la reducción de esta brecha sólo es posible a través de un adecuado nivel de organización del sistema logístico, es por ello que está reconocido que el diseño del servicio al cliente constituye el punto de partida del diseño de los sistemas logísticos.

En este trabajo se presenta un procedimiento general para el diseño del servicio al cliente, una herramienta para analizar el mejoramiento del valor de los productos y servicios y un conjunto de casos de estudio que permiten al lector conformar una idea más clara de la importancia y necesidad de contar con un diseño del servicio al cliente competitivo.

II.V.2 Definiciones Básicas

1. Clientes:

Se define a los clientes como:

- Las personas más importantes para cualquier negocio.
- No son una interrupción en nuestro trabajo, son un fundamento.
- Son personas que llegan a nosotros con sus necesidades y deseos y nuestro trabajo consiste en satisfacerlos.
- Merecen que le demos el trato más atento y cortés que podamos.
- Representan el fluido vital para este negocio o de cualquier otro, sin ellos nos veríamos forzados a cerrar.
- Los clientes de las empresas de servicio se sienten defraudados y desalentados, no por sus precios, sino por la apatía, la indiferencia y la falta de atención de sus empleados.

2. Características de la atención al cliente:

Las características más importantes que deben tener la atención al cliente son:

- La labor debe ser empresarial con espíritu de servicio eficiente, sin desgano y con cortesía.
- El empleado debe ser accesible, no permanecer ajeno al público que lo necesita.
- El público se molesta enormemente cuando el empleado que tiene frente a él no habla con claridad y utiliza un vocabulario técnico para explicar las cosas.
- Se debe procurar adecuar el tiempo de servir no a su propio tiempo, sino al tiempo que dispone el cliente, es decir, tener rapidez.
- Es muy recomendable concentrarse en lo que pide el cliente, si hay algo imperfecto, pedir rectificación sin reserva. El cliente agradecerá el que quiera ser amable con él.
- La empresa debe formular estrategias que le permita alcanzar sus objetivos, ganar dinero y distinguirse de los competidores.
- La empresa debe gestionar las expectativas de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente.

3. Características del Servicio al Cliente

Un **servicio** es el acto o el conjunto de actos mediante el cual se logra que un producto o grupo de productos satisfaga las necesidades y deseos del cliente.

Al abordar el servicio al cliente hay que conceptualizar adecuadamente tres aspectos interrelacionados del mismo:

- **Demanda de servicio.** Son las características deseadas por el cliente para el servicio que demanda y la disposición y posibilidad del mismo para pagarlo con tales características.
- **Meta de servicio.** Son los valores y características relevantes fijadas como objetivo para el conjunto de parámetros que caracterizan el servicio que el proveedor oferta a sus clientes. Esta meta puede ser fijada como única para todos los clientes, diferenciada por tipo de cliente o acordada cliente a cliente.
- **Nivel de servicio.** Grado en que se cumple la meta de servicio.

Los elementos a considerar para establecer una estrategia de servicio:

a) El cliente.

Hay que identificar con exactitud quién es el cliente y las necesidades y deseos que éste realmente tiene.

b) La competencia.

Hay que identificar las fortalezas y debilidades de los competidores y con ello establecer un servicio al cliente mejor que la competencia, o sea, que proporcione ventaja competitiva.

c) Los patrones, costumbre y posibilidades de los clientes

La estrategia de servicio requiere ser evaluada en término de cuánto ingreso reporta a la empresa y cuál es el costo que implica su aplicación para garantizar la viabilidad de tal estrategia.

En la elaboración de la estrategia de servicio en el marco de la competencia se debe considerar que un nivel de servicio muy bajo, aunque sea "económico", a la larga hace bajar, en el transcurso del tiempo, la cuota de participación en el mercado y conduce a perder éste último.

d) Los segmentos del mercado.

El mercado no puede analizarse sólo globalmente, sino en sus variados estratos o segmentos, ya que cada uno tiene un comportamiento atendido a diferentes factores y tienen distinta repercusión en la empresa. Para segmentar el mercado se hace

necesario seleccionar los parámetros que definen la comunidad de actitud de los clientes. Entre estos parámetros pueden señalarse:

- Ubicación geográfica
- Rama de actividad
- Sexo
- Nivel de ingreso
- Nivel profesional
- Condiciones de vida
- Condiciones medio ambientales
- Otros

Para cada segmento debe diseñarse un nivel de servicio específico. No es económico generalizar el mismo nivel de servicio a todo el mercado.

e) La posición del producto en su ciclo de vida.

No es el mismo nivel de servicio que se debe ofrecer para un producto cuando está en la fase de lanzamiento que para uno que está en la etapa de madurez.

f) Componentes del servicio al cliente.

El nivel de servicio se puede expresar por:

- el nivel de servicio ofrecido
- el nivel de servicio proporcionado
- el nivel de servicio percibido por el cliente

El objetivo de la empresa debe ser garantizar que no existan diferencias entre el nivel de servicio ofrecido y el nivel de servicio percibido, en ninguno de los componentes del servicio

El servicio al cliente tiene como componentes:

- Calidad del producto
- Variedad de productos
- Características del producto
- Fiabilidad del producto
- Servicio de posventa
- Costo
- Disponibilidad
- Tiempo de respuesta
- Tiempo de entrega
- Actitud

En cada caso debe valorarse a partir de la apreciación del cliente cuáles son los elementos de mayor peso y alrededor de ellos diseñar el mejoramiento del nivel de servicio. Para realizar este estudio se pueden hacer encuestas a una muestra representativa y estratificada por cada segmento de mercado donde se solicite ponderar el nivel de importancia de cada elemento (la suma debe ser 100 puntos) u ofrecerle una gama de opciones alternativas entre elementos para que el cliente manifieste sus preferencias.

g) Evolución de la competencia y de las necesidades del cliente.

Hay que llegar a visionar cuál será el comportamiento de las necesidades del cliente (cambios en la ponderación de los elementos del servicio) y de los competidores en un futuro para a partir de ahí poder delimitar en la estrategia las acciones para mantener la competitividad. Cuando no se analiza este factor puede lograrse un éxito competitivo hoy pero que mañana se verá como se va perdiendo terreno utilizando la misma política que dio el éxito.

Todo empresario debe estar consciente que trabajar en un mercado competitivo exige como condición de supervivencia lograr un determinado nivel de servicio. De su capacidad estratégica depende que pueda identificar qué nivel mínimo de servicio debe lograr para mantenerse en el mercado y cuál es el nivel de servicio que le permite lograr la **ventaja competitiva en determinados segmentos de mercado.**

II.VI PROGRAMACION DINAMICA

Muchos problemas de programación matemática determinan soluciones que repercuten en la formulación de los problemas a resolver en el próximo periodo o etapa. Una alternativa es construir un único modelo completo que tenga un gran conjunto de variables indexadas por etapas e internalizar las relaciones entre etapas como una restricción del problema.

Sin embargo esto puede agrandar mucho el tamaño del problema. Surge así Programación Dinámica (PD) como una alternativa de descomposición en que resolvemos subproblemas más pequeños y luego los ligamos. Así, programación dinámica consiste en solucionar el presente suponiendo que en cada etapa futura siempre se tomaran las decisiones correctas.

II.VI.1 Características de un Problema de Programación Dinámica

Para que un problema pueda ser resuelto con la técnica de programación dinámica, debe cumplir con ciertas características:

- Naturaleza secuencial de las decisiones: El problema puede ser dividido en etapas.
- Cada etapa tiene un número de estados asociados a ella.
- La decisión óptima de cada etapa depende sólo del estado actual y no de las decisiones anteriores.
- La decisión tomada en una etapa determina cual será el estado de la etapa siguiente.

En síntesis, la política óptima es de un estado s de la etapa n a la etapa final esta constituida por una decisión que transforma s en un estado s' de la etapa $n+1$ y por la política óptima desde el estado s' hasta la etapa final.

II.VI.2 Resolución de un Problema de Programación Dinámica

Para resolver un problema de programación dinámica debemos al menos:

Identificación de etapas, estados y variable de decisión

- Cada etapa debe tener asociado una o mas decisiones (problema de optimización), cuya dependencia de las decisiones anteriores esta dada exclusivamente por las variables de estado.
- Cada estado debe contener toda la información relevante para la toma de decisión asociada al periodo.
- Las variables de decisión son aquellas sobre las cuales debemos definir su valor de modo de optimizar el beneficio acumulado y modificar el estado de la próxima etapa.

Descripción de ecuaciones de recurrencia:

Nos deben indicar como se acumula la función de beneficios a optimizar (función objetivo) y como varían las funciones de estado de una etapa a otra.

Resolución

Debemos optimizar cada subproblema por etapas en función de los resultados de la resolución del subproblema siguiente. Notar que las para que las recurrencias estén bien definidas requerimos de condiciones de borde.

Ahora analicemos las ecuaciones recursivas:

- **Condición de Borde (Ultima Etapa)**

En este caso habremos ya pasado las etapas 1, 2, ..., n-1 y tendremos de S_n recursos disponibles (dependiendo de cuantos recursos se haya decidido utilizar en las etapas anteriores), S_n puede tener varios valores posibles. Luego el problema a resolver viene dado por:

$$f_n(S_n) = \text{máx} R_n(x_n)$$

s.a $0 \leq x_n \leq S_n$
 x_n entero

= Valor de la Política óptima en la etapa n y ya han pasado n - 1 etapas y aun dispone de S_n

donde $X_n = (D_n, S_n)$

- **Recursión Genérica N**

En este caso habremos ya pasado 1, 2, ..., k - 1 etapas y aun nos queda k, k + 1, ... n siendo S_n el número de recursos que aun nos queda disponible. Luego nuestro problema a resolver será encontrar en número de recursos que se debe utilizar en la etapa k de modo de maximizar el beneficio actual mas el beneficio de las próximas etapas suponiendo que ahora en adelante tomaremos las decisiones óptimas dado los recursos que nos quedarán luego de tomas nuestra decisión hoy:

$$f_k(S_k) = \text{máx} \{R_k(x_k) + f_{k+1}(S_n - x_k)\}$$

s.a $0 \leq x_k \leq S_k$
 x_n entero

= Satisfacción total óptima por visitar a la ciudades k, k+1, ..., n.

Finalmente el óptimo será dado por:

$$f = f_1(M)$$

CAPITULO III

ANALISIS DE LA ORGANIZACION

III.I. ANTECEDENTES

Desde Mayo del 2004 se puso en Marcha el Proyecto de Tarjeta de Crédito Vea en el Centro de Tarjetas de Crédito del Banco Interbank (CTC), por asuntos legales en Octubre del mismo año se iniciaron las operaciones en los Módulos de Tarjeta Vea dentro de los Supermercados Plaza Vea, la función principal de estos módulos es la captación de clientes, para luego el Ingreso al Sistema de los datos del Cliente y el primer filtro de Evaluación, luego la Evaluación y verificación de Datos del Cliente, luego para el emboce o estampación de la Tarjeta y finalmente la Entrega y Activación de las tarjetas.

En sólo tres meses se entregaron 50 000 tarjetas a través de los módulos y mediante el proceso de televentas realizado por el área de Banca telefónica del CTC.

Las ventas en Plaza Vea mediante el uso de TC Vea tuvo una participación del 20%.

Para el año 2007 se plantearon nuevas metas: entregar 60 000 tarjetas y que las compras con la Tarjeta Vea en los Supermercados (Vea, Santa Isabel) corresponda al 30%.

III.I.1. Evolución de la Estructura Organizativa

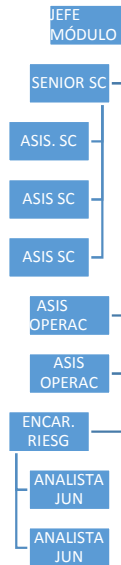
Desde que se inicio el Proyecto de tarjetas vea, ha evolucionado organizativa, desde los altos mandos hasta la propia función de cada módulo.

Podríamos decir que esta evolución se ha dado en tres etapas:

III.I.1.1. Primero Etapa : Apertura (7 módulos)

El módulo estaba constituido por 4 áreas, de las cuales las 3 primeras estaban a cargo de Interbank, así pues se tenía:

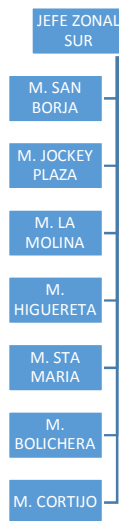
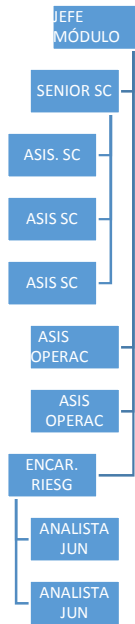
- Servicio al Cliente
- Riesgos
- Operaciones
- Ventas



En esta organización el Jefe de módulo era la misma persona que era Senior de Servicio al cliente (senior SC) pues por sus conocimientos de reclamos y atención al cliente fue nombrado para llevar la administración de todo el módulo. Esta organización dura de Octubre 2004 hasta Febrero 2006.

III.I.1.2. Segunda Etapa (13 módulos)

Similar a la primera etapa, tuvo una organización donde el mando del Módulo estaba a cargo del Analista Senior del Área de Riesgos. Además que por el incremento de Tiendas se tuvieron que nombrar a 2 jefes zonales (zona Sur y zona Norte) los cuales gestionan la administración de ciertos módulos. Esta organización dura desde Febrero 2006 hasta Septiembre 2006.



III.II. ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL

El banco como entidad Financiera tiene su Visión, Misión y Políticas, así pues tenemos:

III.II.1. Visión

Ser el mejor banco a partir de las mejores personas

III.II.2. Misión

Mejorar la calidad de vida de nuestros clientes, brindando un excelente servicio en todo momento y en todo lugar

III.II.3. Política de calidad

En el banco estamos comprometidos con nuestros clientes y los otros grupos de interés para:

- Construir una relación transparente y de mucha confianza que asegure su predilección permanencia y lealtad.
- Brindar productos y servicios financieros que satisfagan sus expectativas.
- Brindar un servicio de alta calidad, eficiencia y cordial para satisfacerles la vida.
- Desarrollar continuamente las habilidades de nuestros colaboradores.

Organizativamente el banco se divide en Vicepresidencias, una de ellas es la Vicepresidencia de tarjetas de Crédito. En donde se encuentra la División de tarjeta de Crédito Ve a

III.II.4. Objetivos de la División de Tarjetas de Crédito

Actualmente la tarjeta Ve a como producto del Banco cuenta con una cartera de clientes de 250 000 clientes, lo cual aumenta mensualmente en 8000 clientes en promedio, en el año 2007 el enfoque del proyecto ha cambiado pues no se trata sólo de captar nuevos clientes sino de:

- **Rentabilizar la División de Tarjetas de Crédito:** es decir buscar oportunidades de mejora de los procesos para así rentabilizar (optimizar recursos existentes) con la misma funcionalidad de atención y adquisición de tarjeta habientes.
- **Mejorar la calidad de Servicio al Cliente (Reclamos y Pedidos):** Es decir contar con las herramientas adecuadas y los procesos bien establecidos para que los reclamos se solucionen a lo máximo en 5 días útiles.

Por lo cual se plantea mejorar en proceso de adquisición y atención de clientes realizando un estudio análisis de procesos y recursos para que en los módulos haya el número óptimo de personal.

III.III. POLITICAS Y LINEAMIENTOS – PROCESOS TARJETA DE CREDITO

Sólo las principales

- La seguridad de las instalaciones debe estar de acuerdo a lo exigido y/o recomendado por cada una de las marcas de Tarjetas emitidas por el Banco: **Visa**, American Express y MasterCard.
- El Área de embosado debe ser cerrada y contar con los mecanismos y controles necesarios para permitir el ingreso sólo de las personas autorizadas. En caso existieran ventanas, éstas deberán estar aseguradas.
- Las instalaciones del Área de Embosado deberán ser empleadas sólo para el embosado y/o termograbado de Tarjetas, y para aquellas funciones asignadas específicamente a los Módulos de Tarjeta de Crédito.
- Las instalaciones deben contar con protección contra incendios, sistema de alarma contra allanamiento, planta eléctrica auxiliar y sistema de cámaras. Se deberán emplear criterios de autocontrol a fin de verificar el buen funcionamiento de estos dispositivos.
- Está prohibido el ingreso de personas no autorizadas y de público en general al Área de Embosado, tanto de los Módulos de Tarjeta de Crédito como del Centro de Tarjetas de Crédito. Debe existir un aviso al respecto en la entrada del ambiente.
- Por ningún motivo los Módulos de Tarjetas podrán custodiar Tarjetas de Crédito embosadas no entregadas a los Clientes, por lo que los plásticos no recogidos dentro del horario de atención del Módulo deberán ser cancelados y destruidos al final del día. Las excepciones a este punto deberán ser autorizadas por el Jefe de Distribución.
- Para el caso de los Módulos de Tarjetas, y por existir turnos rotativos, **el Control Dual** sobre las Cajas Fuertes se llevará de la siguiente manera: **El Área de Admisión de Riesgos** Banca Personal asignado al Módulo será responsable de la custodia de la Clave, mientras el **personal de Operaciones de Tarjeta de Crédito** será responsable de la custodia de la llave.
- Está prohibido hacer conocer a personas no autorizadas las claves de las Cajas Fuertes. De no cumplirse con esta disposición será considerado falta grave.

III.IV. POLITICAS Y LINEAMIENTOS – GESTION DE PROCESOS Y RIESGOS DE OPERACIÓN

- Los colaboradores de Interbank desarrollarán sus funciones dentro de la normativa establecida por el Banco incorporando las políticas y lineamientos de Riesgos De Operación y manteniendo una actitud proactiva en la gestión de los mismos.
- Los Gerentes de División son responsables de la administración de riesgos de operación
- asociados a los objetivos de negocio de sus divisiones; para lo cual contarán con el apoyo de un Coordinador de Riesgos de Operación.
- Se evaluarán los riesgos asociados a impactos significativos a las operaciones del Banco, que se relacionan a:
 - Resoluciones de observaciones de auditorías internas, externas y SBS.
 - Cambios en la regulación.
 - Reducción de riesgos de operación.
 - Cambios en lineamientos y procesos que se relacionan a riesgos potenciales (altos/extremos).
 - Cambio de responsables en actividades/controles de procesos críticos.
- No se evaluarán los riesgos de proyectos acerca de cambios de menor magnitud que implican cambios no significativos:
 - Incrementos de planta.
 - Informativos.
 - Documentos pilotos.
 - Cambios en tasas/precios.
 - Nuevos servicios sin cambio en el proceso, mismo canal.
 - Productos/campañas.
 - No modifican los controles de riesgos potenciales (altos/extremos).
 - Definiciones comerciales.
- Los Líderes y Gerentes de Proyectos son los responsables de identificar y mitigar (controlar) los principales riesgos de los proyectos, así como velarán porque se cuente.
- con la información mínima para evaluar los riesgos operativos y tecnológicos en la implementación del proyecto.

- Los riesgos asociados a la integridad, consistencia y eficiencia de la información, producto de cambios en procesos y/o aplicaciones (sistemas) críticos será mitigado mediante el proceso de pruebas, siendo responsabilidad del Administrador de Producto su cumplimiento y el responsable del Sistema.

III.V. PRODUCTO: TARJETA DE CREDITO VEA

III.V.1. DEFINICION

La Tarjeta de Crédito Vea tiene tres presentaciones: Vea Privada, Vea Visa y Vea Visa Oro, las tarjetas comenzaron a producirse mediante puntos de ventas llamados Módulos Vea ubicados en los Supermercados Plaza Vea desde Octubre 2004. Cabe resaltar que estas tarjetas no sólo pueden ser utilizadas en Supermercados Plaza Vea sino también en Santa Isabel y en todo establecimiento asociado a la red de VISA Internacional.

III.V.2. CLIENTE OBJETIVO

III.V.2.1. Tarjeta Vea Privada

Personas Naturales (Clientes y No Clientes de Interbank) que cumplan con los diversos requisitos, Personas dependientes o independientes que tenga cierta experiencia crediticia y/o aprueba la evaluación por parte del área de riesgos.

III.V.2.2. Tarjeta Vea Visa

Personas Naturales (Clientes y No Clientes de Interbank)), bancarizados y no bancarizados, que no presenten antecedentes negativos en el Sistema Financiero y que cumplan con los requisitos establecidos en el Manual de Políticas de Riesgos Banca Personal de Interbank

III.V.2.3. Tarjeta Vea Visa Oro

Personas Naturales (Clientes y No Clientes de Interbank)), bancarizados y nivel socioeconómico alto que no presenten antecedentes negativos en el Sistema Financiero y que cumplan con los requisitos establecidos en el Manual de Políticas de Riesgos Banca Personal de Interbank.

III.V.3. Servicios

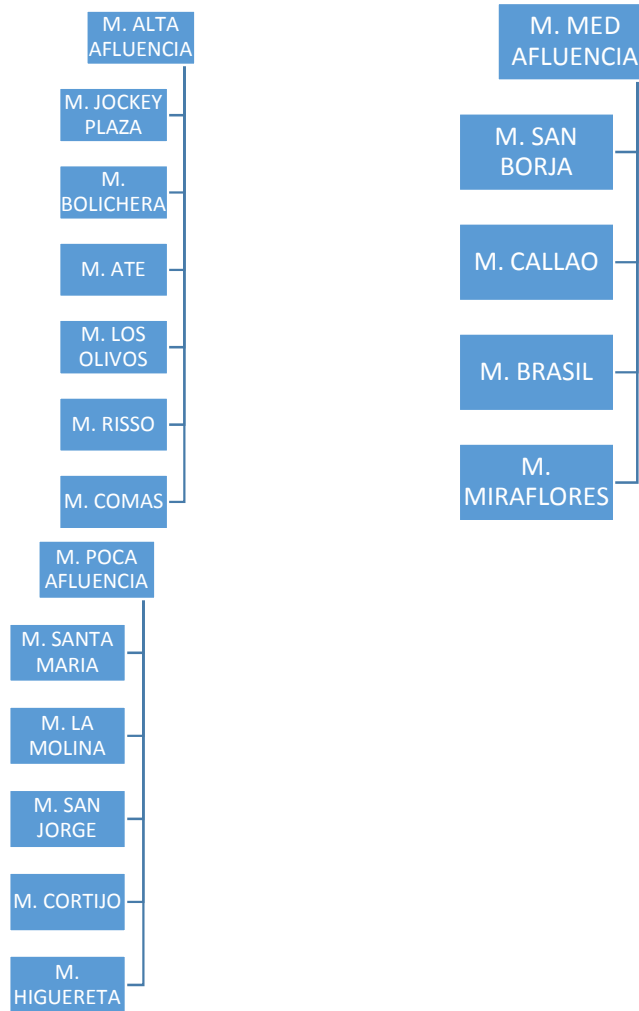
- Consumos en todos los Hipermercados Plaza Vea, Supermercados Santa Isabel y San Jorge, incluyendo todos los establecimientos independientes como Bembos, Fasa, Prestto, Econolentes, entre otros, que se encuentran dentro de los Hipermercados Plaza Vea y Supermercados Santa Isabel. Adicionalmente, los Clientes de la Tarjeta Vea Visa también podrán hacer uso de su Tarjeta en toda la Red de Establecimientos Visa a nivel nacional e internacional.
- Disposición de efectivo de acuerdo a evaluación y según las Políticas de Riesgos Banca Personal. Esta podrá realizarse en las Cajas Registradoras de Plaza Vea, Santa Isabel y San Jorge (siempre y cuando el Cliente esté realizando una compra con su Tarjeta en cuotas o de manera revolvente), Tiendas de Interbank y en la Red de Cajeros Automáticos Global Net a nivel nacional y para las Tarjetas Vea Visa también en los Cajeros de otros bancos con logo de Visa a nivel mundial.
- Total facilidad de financiar cuotas de compras y diversas fecha de pago a elegir
- Total Comodidad para el pago del estado de Cuenta, en las propias Cajas de los supermercados Santa Isabel y las Tiendas Financieras Interbank a nivel nacional.
- El cliente puede solicitar hasta 3 tarjetas adicionales y elegir el límite de consumo para cada una de ellas.

III.VI. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LOS MÓDULOS DE ATENCION (+14 módulos)

Esta es la ultima organización que se lleva en los módulos, y es que los módulos han aumentado y a mediano plazo serán cerca de 25 por apertura de Nuevas tienda Plaza Vea. Y además que lo que se desea en aumentar la Rentabilidad minimizando los costos, por lo cual el número de personal progresivamente disminuirá y el personal será multifuncional. Así pues el personal de servicio al cliente se fusionara en un corto plazo con el Personal de Operaciones formado así Representantes Comerciales. El personal de riesgos mantendrá sus funciones sólo en Módulos de Mediana y gran afluencia. Y en módulo de baja afluencia sólo se contara con Personal RC (Representantes Comerciales) y cuales evaluaciones se realizarán en la central (CTC Centro de Tarjetas de crédito).

Además que en esta nueva organización se plantea una línea carrera dentro de la División.

III.VI.1. DISTRIBUCION DE MÓDULOS POR NIVEL DE AFLUENCIA



III.VI.2. Dotación de Personal por Módulo, según Nivel de afluencia

Módulo de Alta Afluencia

- Jefe de Módulo
- Asistente de Servicio al Cliente Senior
- Asistente de Servicio al Cliente
- Asistente de Operaciones
-

Módulo de mediana Afluencia

- Jefe de Módulo
- Asistente de Servicio al Cliente
- Asistente de Operaciones

Módulo de baja Afluencia

- Jefe de Módulo
- Asistente de Servicio al Cliente
- Asistente de Operaciones

III.VI.3. Línea de carrera en los Módulos de Atención



III.VI.4. Cuadro de Asignación de personal por Módulos de Atención

MÓDULO	ZONA	JEFE	Senior	SC	OP	TOTAL	
SAN BORJA	S	1	0	4	2	7	
LA MOLINA	S	1	0	2	2	5	
SAN JORGE	S	1	0	2	2	5	
SANTA MARIA	S	1	0	2	2	5	SUR
HIGUERETA	S	1	0	2	2	5	71
CORTIJO	S	1	0	3	2	6	NORTE
SALAMANCA	S	1	0	2	1	4	43
MERCADERES	S	1	0	2	2	5	
RISSO	N	1	0	3	2	6	
MIRAFLORES	N	1	0	3	2	6	
JOCKEY	S	1	1	3	2	7	
ATE	S	1	1	3	2	7	
BOLICHERA	S	1	1	3	2	7	
LIMATAMBO	S	1	0	4	3	8	
COMAS	N	1	0	3	3	7	
LOS OLIVOS	N	1	1	4	2	8	
CALLAO	N	1	0	3	3	7	
BRASIL	N	1	1	4	3	9	
		18	5	52	39	114	

III.VII. ANALISIS FODA

III.VII.1. FORTALEZAS

- Personal debidamente capacitado en funciones propias y específicas del área.
- Habilidades y recursos tecnológicos adecuados.
- Buena imagen en los consumidores.
- Objetivos claros y realizables
- Motivación al personal mediante incentivos por metas alcanzadas.
- Seguridad de información y del negocio.
- Voluntad de la Alta Gerencia de seguir con el proyecto.

III.VII.2. DEBILIDADES

- No hay dirección estratégica clara, pues se producen diversos cambios.
- Cartera de productos limitada.
- Deficiencia en sistemas de soporte.
- Personal desmotivado por falta de una misma línea de carrera interna.
- Personal con baja percepción al cambio.
- La rentabilidad de algunos módulos es baja, pues la afluencia de atención es baja

III.VII.3. OPORTUNIDADES

- Consolidación de Producto por la apertura de más módulos de atención en Lima provincias.
- Nichos de mercados que demandan el servicio.
- Potenciar el negocio de marketing no sólo en supermercados.
- La tarjeta de Crédito Vea será aceptada en todo establecimiento nacional.

III.VII.4. AMENAZAS

- Competencia también incursiona en uso de tarjetas de crédito en supermercados.
- Expansión de supermercados en Lima y provincias

III.VIII. FUNCIONES DE AREAS ASIGNADAS A LOS MÓDULOS DE ATENCION

Los procesos actuales están regidas por un modelo Funcional, es decir cada área de módulo de atención es independiente y cumple funciones propias, uno de los objetivos del presente estudio es optimizar el modelo actual haciéndolo multifuncional, haciendo que los colaboradores actuales (Operaciones y Servicio al cliente) puedan desempeñarse tanto para atender al público o como para realizar el proceso operativo.

Los Módulos están formados por las siguientes áreas:

- Plataforma de Atención al Cliente.
- Admisión de Riesgos Banca Personal.
- Operaciones módulo.

III.VIII.1. JEFE DE MÓDULO

Sus funciones son:

- Es responsable de supervisar y gestionar directamente, a los colaboradores y los procesos del Módulo, coordinando los diferentes aspectos administrativos de éste para que se logre alcanzar las metas y objetivos.
- Reportar la gestión integral del módulo al Jefe Zonal.
- Es responsable del cumplimiento integral de las metas asignadas a sus respectivos módulos.
- Es responsable de informar a los Jefes Zonales de cualquier evento que evidencie que los procesos o los colaboradores están incurriendo en acciones que denoten un evidente Riesgo Operativo.
- Es responsable de resolver los problemas de riesgo operativo que hayan sido informados o auditados.
- Es responsable del Control y seguimiento de los indicadores del Módulo y dependiendo del resultado, responsable de presentar las propuestas y acciones correctivas necesarias.
- Determina la prioridad en la atención de los diferentes procesos.
- Ser el nexo de comunicación del Módulo entre las áreas que lo conforman, manteniendo una coordinación continua con todo el Equipo del módulo.

- Velar por el cumplimiento de los documentos normativos establecidos para el Módulo
- Velar porque los niveles de capacitación para el personal del Módulo sean eficientes, identificando los objetivos y entregables del mismo...
- Es responsable del conocimiento entre todo el equipo del Módulo de las campañas promocionales que se encuentren vigentes con la tarjeta asignada al Módulo.
- Coordinar con las áreas respectivas del Banco para proponer mejoras en la política de Créditos, en el producto y/o en los procesos, acordes al mercado objetivo o zona de influencia de los Módulos.
- Coordinar con la división de Negocios de Plaza Ve a la propuesta de mejoras en la política de Créditos, en el producto y/o en los procesos, acordes al mercado objetivo o zona de influencia de los Módulos.
- Definir al personal del Módulo los aspectos referidos a dotación de personal, horarios, y metas asignadas.
- Son responsables de la elaboración de los respectivos horarios Servicio al Cliente y Operaciones de su respectivo módulo así como de mantener informados a los Jefes Zonales de estos horarios, cronogramas mensuales de asistencia, rol de vacaciones y demás eventos relevantes que se presenten en el Módulo.
- Son responsables en coordinación con el Jefe Zonal del cumplimiento del rol de vacaciones del personal de plataforma, operaciones y riesgos de sus respectivos módulos
- Asegurar una adecuada dotación de personal dentro del Módulo que permita el cumplimiento de sus metas.
- Coordinar con el personal de ABP asignado a su módulo aspectos referidos a dotación de personal, horarios, tiempos de respuesta y resultados de la gestión.
- Velar permanentemente por la imagen institucional o personalidad de la marca de la Tarjeta que se coloca en el Módulo.
- Verificar que el equipo del Módulo cumpla con las normas administrativas concernientes a asistencia, puntualidad, permisos, sanciones, presentación personal, así como las disposiciones de seguridad establecidas. Debe informar a su Jefatura Zonal de cualquier tema irregular que se suceda y las acciones tomadas.
- Realizar la evaluación de desempeño del personal del Módulo en función a los parámetros que defina la vicepresidencia de Tarjetas de Crédito y la división de Negocios de Plaza Ve a.

- Vigilar el inventario y mantenimiento de los elementos de merchandising, kits de bienvenida y material de venta (Economato).
- Es responsable de la autorización de emboque de tarjetas para entrega en Campo por parte de la Fuerza de Ventas.

III.VIII.2. Asistente de Servicio al Cliente

Funciones Generales:

- Reporta directamente al Senior Servicio al Cliente Módulo.
- Atender las consultas, pedidos y reclamos presentados por los Clientes.
- Recibir y tramitar como prioridad los pedidos de emisión de Tarjeta de Crédito presentados por los Clientes.
- Responsable de las metas de ventas y contención que se le asigne.

Funciones Específicas:

- Atender a los Clientes que deseen afiliarse a la Tarjeta de Crédito y derivarlos hacia los Promotores de Ventas.
- Informar a los Clientes acerca de la situación de sus Solicitudes.
- Tramitar con el Asistente de Operaciones la emisión de los plásticos, imprimir la Carta de Bienvenida al Cliente y entregar la Tarjeta de Crédito al Cliente cumpliendo para ello con los controles establecidos en los respectivos manuales.
- Atender las consultas, pedidos y reclamos presentadas por los Clientes y darle seguimiento para una atención oportuna.
- Alcanzar al Representante Comercial senior toda la información que éste requiera para la elaboración de los indicadores propios del área.
- Tramitar la entrega de premios a los Clientes.
- Promover y educar al Cliente en el uso de los canales electrónicos.
- Informar al Representante Comercial senior acerca del impacto inicial de las Campañas y Promociones en los Clientes y proponerle mejoras y correcciones.
- Mantener la presencia y pulcritud del Módulo de Tarjetas.
- Otras que le sean asignadas por el Representante Comercial Senior o el Jefe del módulo.

III.VIII.3. Asistente de Operaciones

Funciones Generales:

- Reportar directamente al Jefe de Módulo.
- Efectuar la creación de Clientes, el emboce de las Tarjetas de Crédito.
- Administrar el archivo de Solicitudes aprobadas y Acuses de Recibo firmados por el Cliente, así como custodiar el stock de plásticos sin utilizar.
- Responsable de llevar el Kardex de Tarjetas y Claves del Módulo.
- Custodiar las solicitudes evaluadas según los tiempos establecidos por estado.
- Remesar diariamente las solicitudes aprobadas y observadas, denegadas según tiempos establecidos.
- Realizar el PRE-filtro de las solicitudes presentadas por ventas.

Funciones Específicas:

- Coordinar con el Jefe de Módulo o con quien este designe, la apertura y cierre de la Caja Fuerte con Claves de Seguridad, debe mantenerse el control dual.
- Registrar en el Sistema la información necesaria para el emboce de la tarjeta de crédito, cumpliendo con las pautas establecidas en los manuales respectivos.
- Realizar el emboce de las Tarjetas de Crédito, coordinar su entrega con Servicio al Cliente y realizar la activación, cumpliendo con las pautas establecidas en los manuales respectivos.
- Realizar el bloqueo de las Tarjetas de Crédito que presenten defectos en su emboce.
- Custodiar los plásticos de las Tarjetas sin embozar y las claves secretas.
- Cumplir con los requerimientos de seguridad establecidos por el Ente Regulador y por la Marca para la custodia de los plásticos.
- Mantener un stock adecuado de plásticos y Claves Secretas para el emboce de Tarjetas de Crédito.

- Mantener informado al Jefe del Módulo acerca de las incidencias presentadas en el área.
- Elaborar las valijas de correspondencia interna para su envío a la Unidad de Gestión de Solicitudes.
- Informar al Jefe del Módulo los temas concernientes con la asignación de los horarios y cronogramas mensuales de asistencia del área, la inasistencia o tardanza del personal de Operaciones de Tarjeta de Crédito, el requerimiento de útiles para el área, etc.
- Preparar y enviar al Supervisor de Emisión de Tarjeta de Crédito los controles operativos establecidos por éste.
- Velar por la presencia y pulcritud del área.
- Encargarse del PRE-filtro de Solicitudes.
- Dar prioridad a la entrega de Tarjetas.
- Otras que le sean asignadas por el Representante del Módulo.
- Otras que le sean asignadas por el Jefe de Módulo.

Funciones de PRE-filtro:

- Recibir y tramitar las Solicitudes de afiliación de Tarjetas presentadas por los Promotores de Ventas.
- Validar que los formatos y la documentación presentada por los Promotores de Ventas para la afiliación de Tarjetas de Crédito se encuentren completos, correctamente llenados y firmados.
- Realizar el prefiltro sobre las Solicitudes de crédito presentadas, considerando los siguientes aspectos:
- Control de calidad: correcto llenado de solicitud, copia de documentos.
- Cumplimiento de políticas de crédito : edad, antigüedad laboral, pilotos
- Filtro en centrales de riesgo
- Firmas conformes
- Otros que puedan ser establecidos por ABP.
- Digitar e ingresar las solicitudes en el sistema para su registro y evaluación.
- Derivar las Solicitudes conformes para su evaluación, dentro de los plazos y las condiciones establecidas.

- Informar al Jefe del Módulo acerca de aquellos casos no contemplados dentro de las pautas establecidas para la atención de Solicitudes, a fin que éste decida las acciones a tomar.
- Mantener un archivo ordenado de las Solicitudes que no hubieran superado el primer filtro (Solicitudes devueltas) e informar sobre la situación de las mismas al Jefe de Módulo.
- Mantener informado al Jefe del Módulo acerca de las Solicitudes observadas, para su pronta regularización.
- Deberá participar en la capacitación al personal de Ventas para comentar sobre casuística del día a día.

CAPITULO IV

MEJORA DEL PROCESO DE ATENCION EN MÓDULOS DE TARJETAS DE CREDITO

IV.1 ANALISIS DE LAS ACTIVIDADES Y/O PROCESOS EN EL MODELO FUNCIONAL

La mejora de procesos, significa optimizar la efectividad y la eficiencia operativa, mejorando también los controles de seguridad, así pues consideramos lo siguiente:

Análisis de los flujos de trabajo, para lo cual describiremos los principales acciones y /o procesos del Módulo de Atención de Tarjetas.

Estos procesos y actividades tenemos:

- 1) Validación o Filtro de Solicitudes (Titulares, adicionales, Transferencia, Cambio de TC).
- 2) Ingreso de Solicitudes al PCT (Titulares, adicionales, Transferencia, Cambio de TC)
- 3) Ingreso de Datos Complementarios en el PCT
- 4) Verificación de Solicitud (Pendiente de Emboce)

- 5) Emboce de Tarjetas de Crédito
- 6) Entrega de tarjeta de Crédito.
- 7) Distribución de Tarjetas Vea a través de Ejecutivos de Ventas
- 8) Administración de Solicitudes (aprobadas, observadas, rechazadas, embozadas y devueltas).
- 9) Cancelación de TC
- 10) Custodia de Plásticos y Claves.
- 11) Atención de Consultas de Pedidos y Reclamos
- 12) Apertura y Cierre de Módulo.
- 13) Apertura y Cierre de Bóveda.

Se tiene a continuación un resumen de los procesos y/o actividades con el Modelo Inicial Funcional y algunas observaciones o características importantes de mencionar.

SERVICIO AL CLIENTE		FUNCIONAL	
Nº	ACTIVIDADES / PROCESOS		OBSERVACIONES
1	Verificación de Solicitud (Pendiente de Emboce)	Simple	SC, OP y ABP cuentan con el acceso.
2	Entrega de tarjeta de Crédito e impresión de carta de Bienvenida	Simple	Sólo SC cuenta con el acceso.
3	Activación de TC	Simple	Sólo SC cuenta con el acceso.
4	Distribución de Tarjetas Vea a través de Ejecutivos de Ventas	Coor. Vtas y ABP	JM autoriza. Y hacen llamadas de verificación. OP sólo emboza.
5	Atención de Consultas de Pedidos y Reclamos	Simple	Sólo SC cuenta con el acceso.
6	Apertura y Cierre de Módulo	Simple	Sólo SC cuenta con el acceso. ABP posee la llave del módulo.

OPERACIONES		FUNCIONAL	
Nº	ACTIVIDADES / PROCESOS		OBSERVACIONES

7	Validación o Filtro de Solicitudes (Titulares, adicionales, Transferencia, Cambio de TC)	Simple	Sólo OP, JM y ABP cuenta con todos los accesos.
8	Ingreso de Solicitudes al PCT (Titulares, adicionales, Transferencia, Cambio de TC)	Simple	SC y OP tienen los accesos. Sólo OP realiza los filtros e ingresa las solicitudes.
9	Ingreso de Datos Complementarios en el PCT	Simple	Sólo OP cuenta con el acceso.
10	Emboce de Tarjetas de Crédito	Simple	Sólo OP cuenta con el acceso.
11	Reportes (aprobadas, observadas, rechazadas, embozadas y devueltas).	Simple	Sólo OP cuenta con el acceso de reportes.
12	Cancelación de TC	Dual	Sólo OP cuenta con el acceso.
13	Custodia Kardex de Plásticos y Claves	Dual	Sólo OP cuenta con el acceso.
14	Apertura y Cierre de Bóveda	Dual	Sólo OP cuenta con el acceso. Clave de perímetro de bóveda y clave de bóveda

Cuadro IV.1 Actividades Personal de Servicio al Cliente y operaciones

Al analizar detalladamente cada proceso de los Módulos de Atención que tienen como actor principales al personal de Servicio al cliente y al Asistente de Operaciones, y obtener un proceso mejorado debemos tener en cuenta la metodología del Banco en éstos casos. Para lo cual debemos tener en consideración a todas aquellas áreas internas del banco a quienes les afectará nuestra mejora y/o modificación del procedimiento.

Entre las áreas internas a las cuales se consultará y se trabajara para que la mejora de todo el proceso se lleve a cabo según las políticas del banco, estas son:

- División de Desarrollo Organización, encargada de difundir los cambios en procedimientos y difundir metodología para implementación de algún cambio de procesos.
- División de Operaciones de tarjetas de Crédito, quienes son responsables de controlar las políticas y lineamientos de tarjetas de coedito.
- División de Gestión de Procesos y Riesgo Operativo, quienes se encargaran de plantear metodologías de mitigación de riesgos inherentes a la mejora de un proceso.

- División de Sistemas, quienes con su apoyo se podrá implementar o mejorar los sistemas de información propios del Módulo de Atención. División Comercial de tarjeta de Crédito, quienes son los que planteamos el cambio en el proceso y somos los responsables del mismo.

IV.II PLATAFORMAS DE SISTEMAS EN MÓDULOS DE ATENCION

A continuación presentamos los accesos a los sistemas o plataformas que se tienen, que son la principal herramienta para la atención al público y para el proceso operativo.

IV.II.1. CICS - SAT Sistema de Administración de tarjetas

Este sistema propio posee diversos accesos los cuales son restringidos según las autonomías y funciones de cada área del módulo. Este sistema es un sistema integral del banco para realizar y visualizar las transacciones de las cuentas de tarjetas de crédito. Además de los cargos y abonos. Etc

IV.II.2. PCT Plataforma de Captación Vea

Este sistema tiene un entorno visual, más amigable que el SAT. Esta plataforma fue creada especialmente cuando se inicio el proyecto vea. En esta plataforma se gestionan los ingresos de todas las solicitudes para visualizar los diversos estados que esta puede tener. Además de la evaluación y emboce de tarjeta de crédito.

IV.II.3. Sistema de Distribución TC

Este sistema tiene un entorno visual. En esta plataforma se gestionan las tarjetas ya embozadas (tarjetas aprobadas) para su entrega por Courier a domicilio o trabajo.

IV.II.4. Sistema de Contención de Cancelaciones TC

Este sistema es propio de Servicio al Cliente, pues es una plataforma en donde se ingresan todas las solicitudes de cancelaciones y retenciones por el área de Servicio al cliente para llevar un control de dichas solicitudes.

IV.II.5. Panagon

Este sistema es el que permite visualizar e imprimir el estado de cuenta de las tarjetas de crédito.

IV.II.6. Otros Web

Además el diverso personal tiene accesos a distintas páginas Web que facilitan la pre evaluación y evaluación de las solicitudes de tarjeta de crédito. Como Essalud, Central de Riesgo, Reniec, Paginas Blancas, Sunat, etc.

IV.III ANALISIS DE FLUJO DE TRABAJO

Analizando las actividades que involucran las principales procesos de los Módulos de atención, se tiene que entre el flujo de procesos de atención es de mayor frecuencia que el del área de operaciones.

Ya que tenemos datos numéricos generalizados de los últimos 2 meses de los procesos del área de Operaciones.

Así presentamos los siguientes cuadros, donde se tiene:

- **Solicitudes Filtradas al mes:** Numero mensual de solicitudes que se filtran por operaciones mensualmente. El filtro con lleva verifica si el cliente accede a un crédito de primera instancia.
- **Solicitudes Ingresadas en el PCT:** Número promedio de ingresos diarios por el PCT después de haber realizado el filtro.
- **Escaneo de Solicitudes:** Numero mensual de escaneos de solicitudes en Los módulos que tiene evaluación de riesgos centralizado
- **TC titulares entregadas Metas:** Numero de TC embozadas/entregadas en el mes.
- **TC adicionales entregadas Metas:** Numero de TC embozadas/entregadas en el mes.
- **Tiempo al mes (minutos):** Minutos al mes utilizados para realizar los 5 puntos antes detallados, con el tiempo promedio de cada actividad por módulo.

- **Tiempo al día (minutos):** Minutos al día utilizados para realizar los 5 puntos antes detallados, con el tiempo promedio de cada actividad por módulo.
- **Tiempo de administración Área de embozado:** Tiempo que se emplea en promedio para la apertura y cierre de bóveda y administración del área.
- **Tiempo Máx. ocupado en horas al día:** Tiempo en horas en el cual los asistentes de operaciones desempeña sus labores propias del área en cada módulo.

A continuación presentamos los resultados del mes de Noviembre 2006 y diciembre 2006, del tiempo estimado de ocupación en al Área de operación en la última columna de ambos cuadros.

Gráfico IV.2: Tiempo Empleado en promedio al día: Operaciones

Mes: Noviembre

NOVIEMBRE	Solicitudes Filtradas al Mes	Solicitudes Ingresadas en el PCT	Escaneados de solicitudes	Tc Titulares Entregadas	TC Adicionales Entregadas	Tiempo al mes (minutos)	Tiempo al día (minutos)	Tiempo de Administración Área Embozado	Tiempo Máx. Ocupado al día (horas)
Primavera	1817	1579	0	1000	150	9329	301	56.0	5.95
Comas	1883	1643	0	1010	200	9713	313	56.0	6.16
Olivos	1977	1715	0	1100	144	10135	327	56.0	6.38
Bolichera	973	854	0	500	140	5054	163	56.0	3.65
Jockey	1307	1140	0	700	140	6740	217	56.0	4.56
Ate	1286	1119	0	700	119	6614	213	56.0	4.49
Risso	1286	1119	1119	700	119	8643	279	56.0	5.58
Higuereta	933	814	814	500	100	6286	203	56.0	4.31
San Borja	933	814	814	500	100	6286	203	56.0	4.31
Brasil	933	814	0	500	100	4814	155	56.0	3.52
Miraflores	933	814	814	500	100	6286	203	56.0	4.31
Callao	908	789	0	500	75	4664	150	56.0	3.44
La Molina	636	553	553	350	53	4273	138	56.0	3.23
Mercaderes	636	553	553	350	53	4273	138	56.0	3.23
Santa Maria	636	553	553	350	53	4273	138	56.0	3.23
Cortijo	727	631	631	400	60	4879	157	56.0	3.56
Salamanca	633	550	550	350	50	4250	137	56.0	3.22
San Jorge	467	407	407	250	50	3143	101	56.0	2.62

Gráfico IV.3: Tiempo Empleado en promedio al día: Operaciones

Mes: Diciembre

DICIEMBRE	Solicitudes Filtradas al Mes	Solicitudes Ingresadas en el PCT	Escaneado de solicitudes	Tc Titulares Entregadas Metas	TC Adicionales Entregadas Metas	Tiempo al mes (minutos)	Tiempo al día (minutos)	Tiempo de Administración Área Embozado	Tiempo Máx. Ocupado al día (horas)
Primavera	2417	2107	0	1300	250	12457	402	56.0	7.63
Comas	1893	1653	0	1010	210	9773	315	56.0	6.19
Olivos	1652	1435	0	910	135	8480	274	56.0	5.49
Bolichera	1320	1163	0	660	220	6883	222	56.0	4.63
Jockey	1213	1059	0	650	130	6259	202	56.0	4.30
Ate	1211	1054	0	660	111	6229	201	56.0	4.28
Risso	1211	1054	1054	660	111	8140	263	56.0	5.31
Higuereta	923	804	804	500	90	6211	200	56.0	4.27
San Borja	923	804	804	500	90	6211	200	56.0	4.27
Brasil	857	747	0	460	90	4417	142	56.0	3.31
Miraflores	840	733	733	450	90	5657	182	56.0	3.97
Callao	835	725	0	460	68	4285	138	56.0	3.24
La Molina	820	710	710	460	53	5490	177	56.0	3.89
Mercaderes	803	696	696	450	53	5380	174	56.0	3.83
Santa Maria	803	696	696	450	53	5380	174	56.0	3.83
Cortijo	643	560	560	350	60	4325	140	56.0	3.26
Salamanca	471	409	409	260	38	3164	102	56.0	2.63
San jorge	471	409	409	260	38	3164	102	56.0	2.63

IV.IV DOTACION DE PERSONAL

Los 18 Módulos Ve a se dividen en dos zonas: Sur y Norte. Además están clasificados por ser centralizados y no centralizados.

Los módulos no centralizados son aquellos con los que cuentan con el servicio de evaluación directamente en el módulo.

Así pues si el personal de SC (Servicio al cliente) y OP (Operaciones) si se vuelven Multifuncionales (Representantes de Servicio), la dotación sería distinta según las necesidades del Módulo. Pues hay que tener en cuenta que la afluencia de cada módulo es distinta.

Una posible dotación sería la siguiente. Tomando en consideración diversas variables:

- Meta mensual del Módulo
- Cantidad de pedidos y reclamos al mes del Módulo
- Cantidad de Embose
- Cantidad de Ingreso de solicitudes

TIPO		MÓDULO	ZONA	JEFE	Senior	RS	BU*	TOTAL**	
CENTRALIZADO	1	SAN BORJA	S	1	0	4	1	5	
	2	LA MOLINA	S	1	0	3	1	4	
	3	SAN JORGE	S	1	0	2	1	3	
	4	SANTA MARIA	S	1	0	2	1	3	SUR
	5	HIGUERETA	S	1	0	3	1	4	55
	6	CORTIJO	S	1	0	3	1	4	NORTE
	7	SALAMANCA	S	1	0	2	1	3	35
	8	MERCADERES	S	1	0	2	1	3	
	9	RISSO	N	1	0	4	1	5	
	10	MIRAFLORES	N	1	0	4	1	5	
NO CENTRALIZADO	1	JOCKEY	S	1	1	5	1	7	
	2	ATE	S	1	1	5	1	7	
	3	BOLICHERA	S	1	1	5	1	7	
	4	LIMATAMBO	S	1	0	5	1	6	
	5	COMAS	N	1	0	5	2	6	
	6	LOS OLIVOS	N	1	0	5	2	6	
	7	CALLAO	N	1	0	5	1	6	
	8	BRASIL	N	1	1	5	2	7	
				18	4	69	21	91	

Cuadro IV.4. Dotación Planteada de Personal por Zonas S (Sur) y N (Norte)

* BU= Personal que podría cubrir nuevas vacantes en la apertura de nuevos módulos

** TOTAL = Jefe + Senior+RS

IV.V ACTIVIDADES Y/O PROCESOS CRITICOS PARA EL MODELO MULTIFUNCIONAL

Analizando los procesos antes descritos nos encontramos con procesos o actividades de alto riesgo operativo en el Modelo Multifuncional. Por lo cual se tiene que definir como mitigar dicho riesgo para el modelo planteado.

Es necesario tener en cuenta que el modelo multifuncional debe estar planteado para cualquier módulo (alto, mediano o bajo transito). Y además que en algunos módulos no se cuenta con personal de ABP, por lo cual, el no contar con ellos hace que estas actividades sean sólo realizadas por el personal RS y el riesgo aumenta al incrementar la carga de funciones y las responsabilidades.

Estas actividades son:

- Activación de TC en módulo.
- Apertura y cierre de bóveda dual.
- Control adecuado de cancelaciones diarias realizadas por el módulo.

IV.VI.1. ACTIVACION DE TC EN MÓDULO

IV.VI.1.1. Descripción de la Problemática:

Actualmente la custodia de las tarjetas de crédito y sus respectivas claves (utilizadas para el retiro de dinero en efectivo en ATM) están dentro de las responsabilidades de operaciones. Al igual que la emisión de dichas tarjetas. Por otro lado servicio al cliente se encarga de activar dichas tarjetas embozadas por operaciones.

Los RS tendrían los accesos para embosar y activar dichas tarjetas, si es que tratamos el modelo multifuncional como la adición de ambas áreas funcionales.

Por lo cual se plantea un Alto riesgo, si se decide permitir el acceso de activación de tarjetas (acuse de Recibo – SAT) a todo personal de RS.

IV.VI.1.2. Posibles soluciones:

- * **Activación de TC por Banca Telefónica BT (Factible)**
Entre las funciones de Banca Telefónica, tienen la opción de Activación de TC. Y en cada módulo existe un teléfono cerca para comunicarse directamente con BT.
- * **Activación de TC por ABP (Poco factible)**
En módulos de poco transito no se cuenta con ABP para que realice la activación.
- * **Activación de TC por UGS**

UGS realiza la validación de firmas y activación de tc que son entregadas por Dinegsa. Y además ellos son los que reciben diariamente las solicitudes entregadas en módulo.

* **Activación de TC por MM (No Factible)**

Cada una de las soluciones suelen tener sus ventajas y desventajas. Pero se tendría que considerar el riesgo operativo en cada una de las alternativas. Y determinar cuantitativamente cual sería la más factible considerando que tendría que ser utilizada en todos los módulos.

IV.VI.1. APERTURA Y CIERRE DE BÓVEDA DUAL

IV.VI.1.1. Descripción de la Problemática:

En las Políticas y lineamientos de procesos de tarjeta de Crédito indica que la apertura de bóveda en Módulo de tarjeta Ve a es dual entre ABP y Operaciones.

IV.VI.1.2. Posibles soluciones:

- * **En módulos de Alta y Mediana tránsito.**
Se realizaría el mismo procedimiento. Apertura y cierre dual entre ABP y RS.
- * **En módulos de Bajo tránsito.**
Se tendría que realizar la apertura dual entre los RS. Así como se realizaba en una primera etapa en los módulos entre Operaciones.

La política establece que la apertura, cambio de turno y cierre tiene que ser dual, por lo cual se tendría que considerar que en la apertura y cierre hayan 2 personas, por lo cual mínimamente en un módulo de poca afluencia se tendría 4 personas para cumplir con el horario de tienda (9am – 9pm). Así pues si se plantea que en un módulo de atención sólo haya 3 o 2 personas, las políticas nos restringen para plantearlo.

IV.VI ANALISIS DEL RIESGO OPERATIVO EN EL MODELO MULTIFUNCIONAL

IV.VI.1. ACTIVIDADES Y/O PROCESOS DE ALTO RIESGO EN EL MODELO MULTIFUNCIONAL

Según el manual de Procesos de Gestión del Riesgo y la Metodología para la administración del Riesgo en Interbank es necesario mencionar:

Los aspectos que generan riesgos en la administración del Riesgo Operativo son:

Procesos

- Los procesos críticos altamente mecanizados contarán con planes de contingencia debidamente documentados, siempre que su importancia y los resultados de las evaluaciones de riesgos de operación lo ameriten.
- La mejora continua de procesos y el diseño de nuevos productos y servicios deberán considerar la evaluación de los aspectos relacionados al riesgo de operación y deberán cumplir con las políticas y lineamientos de administración de los riesgos de operación.
- El Banco deberá garantizar el cumplimiento del marco legal y normativo asociado a sus operaciones.

Tecnología de Información

- El Banco deberá contar con la infraestructura necesaria para garantizar la continuidad de sus operaciones.
- El Banco deberá contar con políticas y procedimientos que garanticen la adecuada administración de los riesgos de tecnología de información, de acuerdo a la legislación vigente.
- Los proyectos de mejoras operativas y tecnológicas incorporarán criterios de administración y control de riesgos de operación desde su definición, tales como: seguridad de información, normatividad vigente y formal, controles y mediciones.

Siguiendo el modelo de administración de riesgos de operación analizaremos los procesos con el Modelo Funcional (actual) y el Modelo Multifuncional, para valorar los riesgos, identificar las medidas de mitigación y establecer los planes de mejora correspondientes.

Así pues analizaremos las actividades y/o procesos de la siguiente manera:

- Activación de TC en módulo.
- Apertura y cierre de bóveda dual.

IV.VI.1.1. Activación de TC en módulo.

a. Objetivos del Proceso

La actividad de Activación o Acuse de Recibo en el Proceso de Entrega de la Tarjeta de Crédito Vea, tiene como objetivo principal que el cliente ni bien reciba su tarjeta en el módulo pueda consumir inmediatamente en el Supermercado.

b. Validación del Proceso

El proceso de entrega de tarjeta de Crédito vea se realiza de la siguiente forma. (Ver anexo: *Flujograma Entrega de tarjeta Vea Pág. 107.*)

c. Identificación de Riesgo

Actualmente la custodia de las tarjetas de crédito y sus respectivas claves (utilizadas para el retiro de dinero en efectivo en ATM) están dentro de las responsabilidades de operaciones. Al igual que la emisión de dichas tarjetas. Por otro lado servicio al cliente se encarga de activar dichas tarjetas embosadas por operaciones.

Los RS (modelo multifuncional) tendrían los accesos para embosar y activar dichas tarjetas, si es que tratamos el modelo multifuncional como la adición de ambas áreas funcionales.

Por lo cual se prevé un riesgo, si se decide permitir el acceso de activación de tarjetas (acuse de Recibo – SAT) a todo personal RS.

Este riesgo puede conllevar a la mala manipulación del colaborador pues tendrían la opción de embosar y activar tarjetas de clientes para beneficio propio.

Este riesgo aplica a todos los módulos.

d. Evaluación de Riesgo

Los riesgos de operación son evaluados por su probabilidad de ocurrencia y por su impacto en la organización en caso de materializarse.

Probabilidad: Ocasional, resultaría razonable que ocurra si se dan las condiciones.

Según Tabla de Probabilidades – (*Ver Anexo 1, Pág. 81*)

Impacto: Menor.

Según Tabla de Impacto – (*Ver Anexo 2 Pág. 82.*)

Establecida la probabilidad y el impacto del Riesgo de operación, se determina **el Riesgo Potencial el cual sería: Alto**

e. Identificación y Evaluación de Medidas de Mitigación

Con respecto a las medidas de mitigación, éstas pueden ser las siguientes:

- Transferencia de responsabilidad por vía contractual – La actividad sea realizada por otra área. Así tenemos:

* **Activación de TC por Banca Telefónica BT**

Entre las funciones de Banca Telefónica, tienen la opción de Activación de TC. Y en cada módulo existe un teléfono cerca para comunicarse directamente con BT.

* **Activación de TC por ABP (RIESGOS)**

En módulos de alta rotación hay personal de riesgos, y en los módulos centralizados se cuenta con el servicio de evaluación Remota. Por lo cual a toda hora (L a D).

* **Activación de TC por Money Market (Banco Interbank en Plaza Ve)**

El Money no cuenta con el acceso necesario. Pero si están en todo momento.

* **Activación de TC en el Módulo**

Tal y como se sigue dando actualmente, se asumiría el riesgo ante la ocurrencia de algún evento crítico.

* **Activación de TC en un Módulo Centralizado**

Existiría un sólo módulo Funcional por zona, donde ser activarían las tarjetas de los demás módulos Multifuncionales.

* **Activación de TC en el Módulo usando tecnología especializada (POS)**

Se implementaría algún tipo de dispositivo (lectora) para que el propio cliente pueda activar su TC en el Módulo, al momento de recibir su tarjeta de crédito.

- Controles preventivos – Informar al personal sobre las medidas a tomar ante la detección del hallazgo de la acción. En caso se siga realizando por el módulo (bechmarking)
- Controles correctivos – ante el hallazgo de la situación (tc sea embozada, activada en módulo y que no se encuentre en poder del cliente) se procederá a bloquear la tarjeta por BT.
- Medidas de contingencia – En casos muy especiales, el Jefe de Módulo o Senior podría tener la opción de activación.
- Eliminar las actividades vinculadas a los riesgos mediante un rediseño del Proceso. Cambiar los procesos de entrega de tarjeta Ve en módulos de Atención.

MEDIDAS DE MITIGACION	ACCIONES
<u>Transferencia de responsabilidad por Vía contractual</u>	Activación de TC por Banca Telefónica, ningún RS con acceso.
	Activación de TC por ABP, ningún RS con acceso.
	Activación de TC por Money Market (Banco Interbank en Plaza Ve)
	Activación de TC en el Módulo
	Activación de TC en un Módulo Centralizado

	Activación de TC en el Módulo usando tecnología especializada (POS)
<u>Controles preventivos</u>	Capacitaciones e Información al personal sobre medidas ante el hallazgo de dichas acciones
<u>Controles correctivos</u>	Bloqueo de la tarjeta por BT, regularización de cuenta y emisión de nuevo plástico al cliente.
<u>Medidas de contingencia</u>	En casos muy especiales, el JM o Senior podría tener la opción de activación
<u>Rediseño del Proceso</u>	Cambiar los procesos de entrega de tarjeta Vea en módulos de Atención

f. Clasificación del Riesgo

Se ha definido, basándose en las fuentes principales de los riesgos de operación, las siguientes categorías:

- **Personas**

Riesgos de operación cuyo origen son las personas que participan en las actividades relacionadas a un producto o proceso del Banco.

- **Procesos**

Riesgos de operación cuyo origen son los procesos que soportan los productos y/o servicios del Banco.

IV.VI.1.2. Apertura y cierre de bóveda dual

a. Descripción de la Problemática:

La apertura y cierre son duales (dos personas) ya que ambas personas cuadran la bóveda y hay menor probabilidad de error.

b. Objetivos del Proceso

La apertura de bóveda dual, significa principalmente que la apertura de bóveda sea por dos personas (clave y llave) y además que se lleve un control verificado del stock de tarjetas y claves diariamente. Para disminuir posibles descuadres y errores.

En las Políticas y lineamientos de procesos de tarjeta de Crédito indica que la apertura de bóveda en Módulo de tarjeta Vea es dual entre el jefe de Módulo y Operaciones.

c. Validación del Proceso

El proceso de Apertura de Bóveda se realiza de la siguiente forma:

- Operaciones procede a ingresar su clave acceso a Bóveda desde panel de control.
- Operaciones procede a comunicarse con Centro de Control para pedir desbloqueo de Bóveda o Pulso. Indica frase clave de módulo para identificarse.
- Operaciones con otra persona (Jefe de Módulo o Asistente de Post venta) proceden a ingresar la clave en el teclado de Bóveda. Previamente se inserto llave a la bóveda.
- Ambos proceden a extraer de bóveda cierta cantidad de tc y claves para trabajar durante el día.
- Ambos proceden a contar y dejar conforme en el Kardex la cantidad de tc y claves que extrajeron mediante una firma en el kardex impreso que mantiene en custodia Operaciones.

d. Identificación de Riesgo

Principalmente el incumplir una Política y Lineamientos de tarjetas de crédito, la cual se tendría que modificar, e indicar que la apertura en módulo sólo sería dual, entre el personal responsable del turno.

Los RS (modelo multifuncional) tendrían los accesos para la apertura de bóveda (clave de bóveda, llave y clave de perímetro de bóveda) y para el acceso al perímetro del módulo.

Este riesgo puede conllevar a la mala manipulación del colaborador de no tener un control sobre la cantidad de tc y claves que utilice diariamente. Haciendo posible el manejo de la mala información en el Asiento Contable que se envía semanalmente a Operaciones Tarjeta de Crédito.

Este riesgo aplica a todos los módulos.

e. Evaluación de Riesgo

Los riesgos de operación son evaluados por su probabilidad de ocurrencia y por su Impacto en la organización en caso de materializarse.

Probabilidad: Posible, puede ocurrir en las condiciones actuales.
Según Tabla de Probabilidades – (Ver Anexo 1, Pág. 81)

Impacto: Menor.
Según Tabla de Impacto - (Ver Anexo 2, Pág. 82)

Establecida la probabilidad y el impacto del Riesgo de operación, se determina **el Riesgo Potencial el cual sería: Mediano**

f. Identificación y Evaluación de Medidas de Mitigación

Con respecto a las medidas de mitigación, éstas pueden ser las siguientes:

- Transferencia de responsabilidad por vía contractual – La actividad sea realizada por otra área. No APLICA:
- Controles preventivos – Informar al personal sobre las medidas a tomar ante la detección del hallazgo de la acción. Y cuadros Mensuales por parte de jefes autorizados.
- Controles correctivos – ante el hallazgo de la situación (faltante de tc o clave) se procederá encontrar el motivo y las personas responsables del turno.
- Medidas de contingencia –Sólo en módulos de bajo transito la apertura podría ser de una sola persona (extrae tc y claves para uso del día), pero el cuadro (firma de kardex) necesariamente será entre 2 personas.
- Eliminar las actividades vinculadas a los riesgos mediante un rediseño del Proceso. Cambiar las Políticas y Lineamientos de TC. Modificación del proceso de Cuadre de tarjetas y claves en módulo de tarjetas.

MEDIDAS DE MITIGACION	ACCIONES
<u>Transferencia de responsabilidad por Vía contractual</u>	La actividad sea realizada por otra área. No APLICA:
<u>Controles preventivos</u>	Capacitaciones e Información al personal sobre medidas ante el hallazgo de dichas acciones
<u>Controles correctivos</u>	ante el hallazgo de la situación (faltante de tc o clave) se procederá encontrar dicho error y/o el motivo.
<u>Medidas de contingencia</u>	Sólo en módulos de bajo tránsito la apertura podría ser de una sola persona, pero el cuadro necesariamente de 2 personas
<u>rediseño del Proceso</u>	Cambiar las Políticas y Lineamientos de TC y Manual de Procesos de TC

g. Clasificación del Riesgo

Se ha definido, basándose en las fuentes principales de los riesgos de operación, las siguientes categorías:

Personas

Riesgos de operación cuyo origen son las personas que participan en las actividades relacionadas a un producto o proceso del Banco.

Procesos

Riesgos de operación cuyo origen son los procesos que soportan los productos y/o servicios del Banco.

La política establece que la apertura, cambio de turno y cierre tiene que ser dual, por lo cual se tendría que considerar que en la apertura y cierre hayan 2 personas, por lo cual mínimamente en un módulo de poca afluencia se tendría 4 personas para cumplir con el horario de tienda (9am – 9pm). Así pues si se plantea que en un módulo de atención sólo haya 3 o 2 personas, las políticas nos restringen para plantearlo. **Por contingencia la apertura podría hacerla una sola persona, y el control del Kardex sería firmado en el momento en que se encuentren 2 personas en el módulo. Así mínimamente deben haber 3 personas asignadas en módulo.**

IV.VII DETERMINACION DE NUMERO NECESARIO DE PERSONAL EN TRES MÓDULOS DE ATENCION

Por lo analizado se tiene que es factible desarrollar un modelo multifuncional, según las diversas políticas del Entidad Bancaria, para así poder optimizar la cantidad de Personal que debería estar en cada módulo, maximizando la productividad de atención, así pues se planteará un algoritmo para poder determinar el número de personal necesario en cada módulo que formará parte del Piloto. En los módulos ya designados por la gerencia.

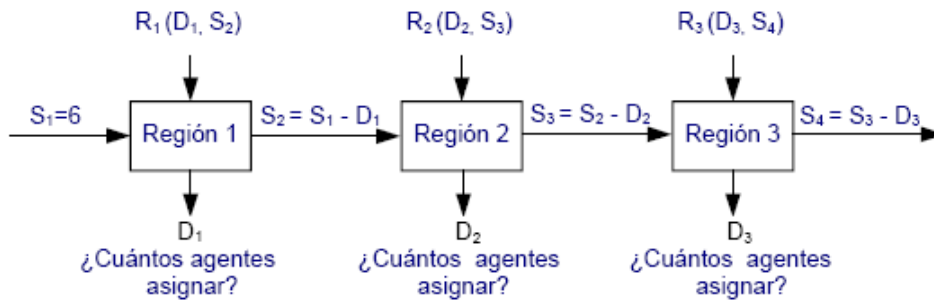
Los módulos de atención determinados son: San Borja, La Molina y el Cortijo.

Se tiene la siguiente tabla que da el incremento estimado de calidad de atención de cada módulo (en las unidades apropiadas) si se asigna a cada módulo diferente cantidad de representantes de servicio.

	1	2	3
Nº RS	Cortijo	La Molina	San Borja
3	0.6	0.8	0.7
4	0.71	0.85	0.75
5	0.75	0.86	0.8
6	0.8	0.88	0.85

Sea $R_n(D_n, S_n)$: Ventas por tomar la decisión D_n (asignar 3, 4, 5 o 6) en el módulo (1, 2 ó 3) para pasar del estado S_n (asistentes disponibles al inicio de la etapa n) al estado S_{n+1}

Así tenemos el diagrama de bloques dado:



Tener en cuenta que sólo se tiene 13 asistentes. Es decir cada vez que se evalúa un módulo debe de los 13 reservarse 3 para los otros 2 módulos, lo cual lo máximo disponible para cada módulo es 6

Ahora antes de evaluar la función recursiva se deben determinar para cada etapa los intervalos de variación tanto de la decisión como de los estados de los asistentes disponibles

etapa 1

3 ≤ D1 ≤ 6 3 asistentes es lo mínimo que se asignar hasta 6 que es el máximo
 9 ≤ S1 ≤ 13 la cantidad mínimo de asistente para los 3 módulos es de 3, así que lo mínimo es 9
 Y lo máximos que se debe asignar es lo que se tenga disponible es 13 (esto vale en las 3 etapas)

etapa 2

Se debe asignar 3 asistentes que es lo mínimo o se debe asignar 6 que es lo máximo
 3 ≤ D2 ≤ 6
 6 ≤ S2 ≤ 10 porque son 2 regiones, y por lo menos debe asignarse 3 a cada región o el máximo existente al inicio de la etapa 1 menos 3, que es lo mínimo que requiere la etapa 2

etapa 3

Se debe asignar 3 asistentes que es lo mínimo o se debe asignar 6 que es lo máximo
 3 ≤ D3 ≤ 6
 3 ≤ S3 ≤ 7 porque son 1 módulo, y por lo menos debe asignarse 3 a cada región o el máximo existente al inicio de la etapa 1 menos 3, que es lo mínimo que requiere la etapa 3

Ahora si queremos generalizarlo el intervalo S_n , para cualquier valor de n entre 1,2 y 3

$$9 - 3(n-1) \leq S_n \leq 13 - 3(n-1)$$

La función recursiva es:

$$f_n(S_n) = \text{Max} \{R_n(D_n, S_n) + f_{n+1}^*(S_n - D_n)\}$$

Ahora se utiliza la forma tabular del método de programación dinámica para su solución comenzando por la etapa 3.

Etapa 3

N=3

$$f_3(S_3) = \max\{R_3(D_3, S_3)\}$$

$$3 \leq S_3 \leq 7$$

		Cortijo	La Molina	San Borja
		1	2	3
N° RS		R1(x1)	R2(X2)	R3(X3)
Xk=	3	0.6	0.8	0.7
Xk=	4	0.71	0.85	0.75
Xk=	5	0.75	0.86	0.8
Xk=	6	0.8	0.88	0.85

S ₃	R ₃ (D ₃ , 3)	R ₃ (D ₃ , 4)	R ₃ (D ₃ , 5)	R ₃ (D ₃ , 6)	R ₃ (D ₃ , 7)	f ₃ (S ₃)	X ₃ *
3	0.7	i	i	i	i	0.7	3
4	0.7	0.75	i	i	i	0.75	4
5	0.7	0.75	0.8	i	i	0.8	5
6	0.7	0.75	0.8	0.85	i	0.85	6
7	i	i	i	i	i		

Etapa 2

N=2

$$f_2(S_2) = \max\{R_2(D_2, S_2) + f_3(S_2 - (D_2, S_2))\}$$

$$6 \leq S_2 \leq 10$$

		Cortijo	La Molina	San Borja
		1	2	3
N° RS		R1(x1)	R2(X2)	R3(X3)
Xk=	3	0.6	0.8	0.7
Xk=	4	0.71	0.85	0.75
Xk=	5	0.75	0.86	0.8
Xk=	6	0.8	0.88	0.85

		R ₂ (D ₂) + F ₃ (S ₂ -D ₂)			
S ₂	D ₂ = 3	D ₂ = 4	D ₂ = 5	D ₂ = 6	
6	0.8 + 0.7				
7	0.8 + 0.75	0.85 + 0.7			
8	0.8 + 0.80	0.85 + 0.75	0.86 + 0.7		
9	0.8 + 0.85	0.85 + 0.80	0.86 + 0.75	0.88 + 0.70	
10	i	0.85 + 0.85	0.86 + 0.80	0.88 + 0.75	

R₂(D₂) + F₃(S₂-D₂)						
S₂	D₂ = 3	D₂ = 4	D₂ = 5	D₂ = 6	f₂(S₂)	X₂*
6	1.5				1.5	3
7	1.55	1.55			1.55	3,4
8	1.6	1.6	1.56		1.6	3.4
9	1.65	1.65	1.61	1.58	1.65	3.4
10	i	1.7	1.66	1.63	1.7	4

Etapa 1

En este caso, como sabemos que inicialmente (antes de asignar el personal al primer módulo) se dispone de 13 personas, sólo analizaremos el caso S₁= 13
N=2

$$f_1(S_1) = \max\{R_1(D_1, S_1) + f_2(S_1 - (D_1, S_1))\}$$

$$S_1 = 13$$

		Cortijo	La Molina	San Borja
		1	2	3
Nº RS		R1(x1)	R2(X2)	R3(X3)
Xk=	3	0.6	0.8	0.7
Xk=	4	0.71	0.85	0.75
Xk=	5	0.75	0.86	0.8
Xk=	6	0.8	0.88	0.85

R1(D1) + F2(S1-D1)				
S1	d1 = 3	d1 = 4	d1 = 5	d1 = 6
13	0.6 + 1.70	0.71 + 1.65	0.75 + 1.6	0.8 + 1.55

R1(D1) + F2(S1-D1)						
S1	d1 = 3	d1 = 4	d1 = 5	d1 = 6	f1(s1)	X1*
13	2.3	2.36	2.35	2.35	2.36	4

Finalmente existen 2 soluciones óptimas, para dar inicio al piloto Multifuncional y designar el número de personal a cada módulo, Para lo cual elegiremos las 2 solución.

Solución	Cortijo	La Molina	San Borja
Iteración1	4	3	6
Iteración 2*	4	4	5

CAPITULO V

IMPLEMENTACION DE PILOTO –MODELO MULTIFUNCIONAL

V.I ANALISIS DE LA IMPLEMENTACION DEL PILOTO

Ya analizamos los procesos críticos que hacen que nuestro riesgo operacional aumente, pero con las metodologías brindadas por el Área de gestión de Procesos y Riesgo operaciones planteamos anteriormente la mitigación del Riesgo Operacional.

Asi pues para comenzar a un Plan piloto realizaremos lo siguiente:

1. Modificación de los manuales de Procesos de tarjetas de crédito supervisado por el área de Desarrollo Organizacional, al cual llamaremos “Manual Piloto de Procesos de tarjeta Vea”. En los cuales tomaremos en cuenta las medidas de mitigación planteadas anteriormente.
2. Realizar requerimiento a la División de Sistemas, para la modificación de la Plataforma de Tarjetas de Crédito, de tal forma que se tengan las validaciones de seguridad y el perfil multifuncional.
3. Realizar requerimiento al Área de operaciones, para la certificación y evaluación del Proceso Multifuncional al inicio, durante y al finalizar el piloto
4. Identificar los Módulos que formarán parte del plan piloto y determinar el tiempo que durará el Piloto. (En el capítulo anterior se determinó que se probaría en 3 módulos por 2 meses)
5. Determinar la forma de evaluación por parte de operaciones y desarrollo organizacional del Piloto.
6. Capacitación al personal que formará parte del piloto.
7. Evaluación del piloto
8. Resultado final del Piloto por Módulo de Atención

V.II DOCUMENTACION DE PROCESOS – MANUAL PILOTO MULTIFUNCIONAL

Los Manuales que se modificaron son principalmente 3, los cuales son:

- Políticas y lineamientos de Tarjetas de crédito
- Manual de Funciones
- Proceso de Entrega de tarjeta de Crédito.

Estos 3 documentos sólo tendrán validez durante la duración del Piloto Multifuncional y además en aquellos módulos que serán parte del mismo. Por lo que se difusión sólo será a aquel personal que formará parte del Piloto.

Asi tenemos el detalle de los 3 manuales

V.III DESARROLLO DE SISTEMAS- PERFIL MULTIFUNCIONAL

Para solicitar un desarrollo por parte de Sistemas, se requiere llenar unos formatos específicos llamados. “SRS- Solicitud de Requerimientos de Sistemas”, y para su atención inmediata debe ser priorizado por la gerencia en un comité. Por lo cual se solicitó a sistemas la creación en una plataforma unos nuevos perfiles Multifuncionales tanto para el representación de Servicio como para el jefe de módulo.

El desarrollo conllevó aproximadamente 30 días hombre, luego de las cuales se comenzaron las certificaciones que duraron 12 días hombres por parte del área solicitante conjuntamente con el área de Certificación de procesos de Operaciones. **Así pues para la certificaron del desarrollo por parte de Sistemas se llenaron unos Test scrips que se detallan a continuación.**

CERTIFICACION PROYECTO SCO- MULTIFUNCIONAL

APLICATIV PCT

TEST SCRIPT: 001

Q:

EVENTO: VALIDAR QUE TODOS LOS USUARIOS POSEEN EL PERFIL MULTIFUNCIONAL en el PRD – PLATAFORMA DE CAPTACION

DESCRIPCIÓN Y

ACCION DE

PRUEBA:

1. Verificar que poseen PCT _ Ingreso.
2. Verificar que poseen PCT _ Verificación.
3. Verificar que poseen PCT _ Embozado (Datos Complementarios y Embozado).
4. Verificar que poseen PCT _ Entrega (Entrega y Activación).
5. Verificar que poseen PCT _ Reportes
6. Verificar que poseen PCT _ Búsqueda

DATOS DE

PRUEBA:

Accesos en el PCT.

RESULTADOS

ESPERADOS:

VERIFICACION DE RESULTADOS :

Perfil Multifuncional Completo en el PCT.

- Aplicativos: PCT
- Pantallas : PCT Ingreso, Verificación, Embosado, Entrega, Reportes y Búsqueda
- Reportes :
- Refrendos :
- Otros :

NOTA:

PRUEBA REALIZADA POR : Martha Joaquín / Percy Inga

NOMBRE(S):			
FECHA:	21/03/2007	HORA:	
OBSERVACIONES:			

FIRMA(S):

CERTIFICACION PROYECTO SCO-MULTIFUNCIONAL

APLICATIV PCT

TEST SCRIPT: 002

Q:

EVENTO: VERIFICAR QUE USUARIO QUE EMBOZA TC, NO SE LE PERMITA ACTIVAR DICHA TC.

DESCRIPCIÓN Y

ACCION DE

PRUEBA:

1. Que usuario ingrese datos complementarios y luego emboce tc.
2. Que usuario realice la entrega de tc (imprime la carta de bienvenida y de status - pct Entregada).
3. Que usuario intente realizar la activación de dicha tc y el sistema PCT no le permita realizarlo.
4. Verificar que el estado de la TC en el SAT sea Est. Alta.

DATOS DE PRUEBA:

Usuarios.

RESULTADOS

ESPERADOS:

VERIFICACION DE

RESULTADOS :

Que el usuario que emboza tc no pueda activar dicha tarjeta.

– **Aplicativos:** PCT

– **Pantallas :** PCT embozado, PCT Entregado y PCT activación con mensaje de aviso.

– **Reportes :**

– **Refrendos :**

– **Otros :**

NOTA:

PRUEBA REALIZADA POR : Martha Joaquín / Percy Inga

NOMBRE(S):			
FECHA:	21/03/2007	HORA:	
OBSERVACIONES:			
FIRMA(S):		

CERTIFICACION PROYECTO SCO-MULTIFUNCIONAL

APLICATIVO: PCT

TEST SCRIPT: 003

EVENTO: VALIDAR QUE LA ACTIVACION DE LA TC (EMBOZADO POR UN USUARIO1) PUEDA SER REALIZADA POR OTRO USUARIO2 DEL MISMO MÓDULO U OTRO MÓDULO MULTIFUNCIONAL.

DESCRIPCIÓN Y ACCIÓN DE PRUEBA:

1. Verificar que tc es embozada por usuario1.
2. Verificar que tc es entregada por usuario1 o usuario2
3. Verificar que tc es activada por otro usuario2 del mismo módulo u otro módulo multifuncional.
4. Verificar estado de emboce en el PCT y usuario. (PCT-búsqueda)
5. Verificar estado de entrega en el PCT y usuario. (PCT-búsqueda).
6. Verificar estado de Activación en el PCT y usuario. (PCT-búsqueda)
7. Verificar estado Poder del Cliente en el SAT de TC.
8. Verificar que eventos anteriores se realicen durante el mismo día.

DATOS DE PRUEBA:

Usuarios.

RESULTADOS ESPERADOS:
VERIFICACION DE RESULTADOS :

- Aplicativos: PCT
- Pantallas : PCT- entrega, PCT-activación y PCT-Búsqueda, SAT
- Reportes :
- Refrendos :
- Otros :

NOTA:

PRUEBA REALIZADA POR :

NOMBRE(S):	Martha Joaquín / Percy Inga		
FECHA:	21/03/2007	HORA:	
OBSERVACIONES:			
FIRMA(S):		

CERTIFICACION PROYECTO SCO-MULTIFUNCIONAL

APLICATIVO: PCT-COMPARTIDO
Q: REPORTES

TEST SCRIPT: 004

EVENTO: JEFE DE MÓDULO PODRA SACAR REPORTES DESDE EL COMPARTIDO DONDE SE DETALLE USUARIO QUE EMBOZO TC & USUARIO QUE ACTIVO TC

DESCRIPCIÓN Y

ACCION DE

PRUEBA:

1. Validar acceso del jefe de Módulo.
2. Validar reporte de activación & emboce de TC.
3. .
4. .

DATOS DE PRUEBA:

Reportes.

RESULTADOS

ESPERADOS:

VERIFICACION DE RESULTADOS :

- Aplicativos:
- Pantallas : Compartido, reportes
- Reportes :
- Refrendos :
- Otros :

NOTA:

PRUEBA REALIZADA POR : Martha Joaquin / Percy Inga

NOMBRE(S):			
FECHA:	21/03/2007	HORA:	
OBSERVACIONES:			

FIRMA(S):

CERTIFICACION PROYECTO SCO-MULTIFUNCIONAL

APLICATIVO PCT

TEST SCRIPT: 005

:

EVENTO: VERIFICAR QUE ESQUEMA MULTIFUNCIONAL (EMBOCE Y ACTIVACION) SE REALICE PARA SOLICITUDES DE DIFERENTES PUNTOS DE VENTA- MÓDULOS

DESCRIPCIÓN Y

ACCION DE PRUEBA:

1. Verificar que el evento "VALIDAR QUE LA ACTIVACION DE LA TC (EMBOZADO POR UN USUARIO1) PUEDA SER REALIZADA POR OTRO USUARIO2 DEL MISMO MÓDULO U OTRO MÓDULO MULTIFUNCIONAL" ocurra para diferentes solicitudes de distintos Puntos de Venta.
2. Verificar que una solicitud ingresada en un Módulo No multifuncional pueda ser embozada y activada en un módulo Multifuncional.
3. Verificar estado se solicitud en PCT _Búsqueda.
4. verificar estado Poder de Cliente en el SAT

DATOS DE PRUEBA:

RESULTADOS

ESPERADOS:

VERIFICACION DE

RESULTADOS :

- Aplicativos: PCT, SAT
- Pantallas : PCT Búsqueda, SAT
- Reportes :
- Refrendos :
- Otros :

NOTA:

PRUEBA REALIZADA POR : Martha Joaquin/ Pedro Lobatón

NOMBRE(S):			
FECHA:	21/03/2007	HORA:	
OBSERVACIONES:			

FIRMA(S):

CERTIFICACION PROYECTO SCO-MULTIFUNCIONAL

APLICATIVO: PCT

TEST SCRIPT: 006

EVENTO: QUE AL BUSCAR SOLICITUD, ME PERMITA VISUALIZAR LOS DIFERENTES ESTADOS DE LA SOLICITUD CON EL NUMERO DE USUARIO QUE LO REGISTRO.

DESCRIPCIÓN Y

ACCION DE

PRUEBA:

1. Buscar solicitud activada en Módulo.
2. Verificar que diferentes estados correspondan a los usuarios que registraron dichos estados.
3. Verificar usuarios de PCT Embosado, PCT Entregada y PCT activada.

DATOS DE PRUEBA:

Pct -usuarios.

RESULTADOS ESPERADOS:

VERIFICACION DE RESULTADOS :

- Aplicativos: PCT
- Pantallas : PCT Búsqueda
- Reportes :
- Refrendos :
- Otros :

NOTA:

PRUEBA REALIZADA POR :

NOMBRE(S):	Martha Joaquin / Percy Inga		
FECHA:	21/03/2007	HORA:	
OBSERVACIONES:			
FIRMA(S):		

APLICATIVO PCT / SAT

TEST SCRIPT: 007

:

EVENTO: VERIFICAR QUE DATOS DEL CLIENTE Y TC SEAN LOS MISMO EN EL SAT

DESCRIPCIÓN Y

ACCION DE

PRUEBA:

1. Verificar que datos personales del cliente sean los mismos que figuren en el SAT.
2. Verificar que datos de la TC PAN, Marca TC, tipo de tarjeta, Línea de Crédito sea la misma que figura en el PCT.
3. Verificar que fecha de alta sea la misma que la del PCT.

DATOS DE

PRUEBA:

RESULTADOS

ESPERADOS:

VERIFICACION DE

RESULTADOS :

- Aplicativos: SAT y PCT
- Pantallas : SAT / PCT_verificacion
- Reportes :
- Refrendos :
- Otros :

NOTA:

PRUEBA REALIZADA POR : Martha Joaquín / Percy Inga

NOMBRE(S):			
FECHA:	21/03/2007	HORA:	
OBSERVACIONES:			

FIRMA(S):

V.IV DOCUMENTACION DE EVALUACIÓN Y CONTROL

Se plantean documentos de evaluación y control de los procesos y actividades del personal del módulo, que serán parte de la evaluación del piloto en los módulos elegidos. Así pues tenemos.

Entre los controles que se tendrán tenemos:

1. Reportes:
 - Reporte de usuario que embozo tc en módulos.
 - Reporte de usuario que Activo tc en módulos.
 - Reporte de tarjetas emitidas en módulos con usuarios que emitió y activo dichas tarjetas.

2. Revisar mecanismos de control estén operativos
 - Libro de registro de ingreso y salida del área de embozado Ubicado dentro del área de emboce.
 - Accesos al área de embozado por usuario (Claves de perímetro y pulsador independientes)
 - Cámaras de seguridad operativas.
 - Visitas periódicas sorpresivas de parte del área de seguridad.

3. Medición de dichos controles luego del piloto.
 - Auditorias sorpresivas a los módulos para verificar el cumplimiento de lo normado.
 - Auditorias realizadas por los jefes de módulos sobre el control de la seguridad.

Así pues se utilizarán los siguientes documentos:

- Arqueo de Bóveda (*ver anexo 6, Pág. 113*)
- Registro de Ingreso para embozado al Área de Embozado. (*ver anexo 7, Pág. 114*)
- Check list de Autocontrol Interno del Jefe de Módulo: Módulos Vea (*ver anexo 8, Pág. 114*)
- Esquema de Supervisión del Jefe Zonal: Módulos Vea (*ver anexo 9, Pág. 115*)
- Check list de Supervisión por parte de Operaciones (*ver anexo 10, Pág. 121*)

V.V DEFINICION DE VARIABLES MUESTRA – DURACION PARA PILOTO

El número de módulos y la duración del piloto, son variables determinada por el área responsable, por lo cual fueron establecidas por el Área Comercial de tarjeta

Así pues tenemos

- De un total de 18 módulos, tenemos 10 módulos con las condiciones de mediano y bajo tránsito que son muy costosos y su nivel de producción es bajo,

se tomará una muestra de 3 módulos, de diferentes niveles de atención de éstos últimos, así los módulos serán:

- Módulo San Borja (Mediano transito) – 5 personas
 - Módulo Cortijo (Mediano Transito) – 4 personas
 - Módulo La Molina (Bajo transito) - 4 personas
- La duración del piloto será de 2 meses, teniendo como inicio el: 05 de Abril 2007 hasta el 05 Junio del 2007.

V.VI CAPACITACION AL PERSONAL INVOLUCRADO

Los temas que se brindaran en la capacitación será:

V.VI.1Objetivos

- Reducción de costos / incremento de la productividad / rentabilizar
- Flexibilidad al canal.
- Evitar quiebres en el sistema (horarios, vacaciones, enfermedad, pre post natal)
- Establecer línea Cara interna.

V.VI.2 Módulos con lo cuales se realizará el Piloto

- San Borja
- Cortijo
- La Molina

V.VI.3 Políticas y Normas (manuales en los que se encuentran las funciones específicas de cada colaborador)

- Políticas y Lineamientos de TC – Piloto Multifuncional.
- Responsabilidades Representante de Servicio
- Manual de Procesos Vea - Piloto Multifuncional

V.VI.4 Actividades y/o Procesos por Usuarios respecto al pila

- Es el responsable de llevar el registro de Asistencia
- Es el responsable de llevar el registro de Ingreso/salida al área de embozado.
- Es el responsable de realizar arqueos a la Bóveda mensualmente.

- Es el responsable de realizar auditorias de autocontrol de las medidas de seguridad del módulo.
- Es responsable de realizar reportes diarios de usuario que embozo y activo tarjetas emitidas en el módulo.
- Además de responsabilidades asignadas a los RS.

Representante de Servicio

Nº	ACTIVIDADES / PROCESOS	OBSERVACIONES
1	Desactivar de clave de Perímetro de Módulo	Clave Personal.
2	Registrarse en Libro de Asistencia del módulo	
3	Atención de Consultas de Pedidos y Reclamos	Permitir acceso a todos los RS para el proceso.
4	Filtrar de Solicitudes (Titulares, adicionales, Transferencia, Cambio de TC)	Exchange , reniec y Essalud
5	Ingresar solicitudes en PCT.(Titulares, adicionales, Transferencia tc, Modificación LC)	
6	Desactivar alarma de bóveda	Clave personal
7	Ingresar al área de Embosado con Clave personal en puerta de ingreso	Clave personal
8	Registrarse en Libro de Ingreso al Área de Embosado	
9	Llamar al Centro de Control (2020) para solicitarla activación del pulso a la Bóveda	
10	Aperturar la Bóveda	Clave de bóveda
11	Realizar cuadro de bóveda.	Dual (En casos en los cuales aperturan 2 RS). Simple en Módulos autorizados.
12	Firmar Kardex	Dual (En casos en los cuales aperturan 2 RS). Simple en Módulos autorizados.
13	Activar Alarma de bóveda	Clave personal
14	Escanear de solicitudes TXT1 Afiliación sin DNI (según horarios establecidos)	Enviar a buzón de "Evaluación remota"
15	Ingresar Datos Complementarios en el PCT	
16	Verificación de Solicitud (Pendiente de Emboce)	
17	Embozar Tarjetas de Crédito Titular o adicional	

18	Dar Entrega de tarjeta de Crédito e impresión de carta de Bienvenida	
19	Pedir activación de Tc por otro usuario desde el PCT	
20	Distribución de Tarjetas Vea a través de Ejecutivos de Ventas	
21	Administración de Solicitudes (aprobadas, observadas, rechazadas, embozadas y devueltas).	Observadas enviadas cada 45 días a UGS. Rechazadas todos los días son enviadas a UGS
22	Enviar valija de Módulo	
23	Cancelar TC en casos específicos	Sólo en casos de error de emboce. O cancelaciones Batch
24	Desactivar la Alarma de Bóveda	
25	Realizar cuadre de tc y claves al llegar otro usuario y/o cambio de turno.	
26	Enviar correo de cancelaciones al final del día a Mónica Alejos	
27	Enviar correo todos los viernes y fin de mes a Norma estrada de stock	
28	Cuadrar al final del día entre 2 RS. Firmar Kardex	
29	Firma del registro de Ingreso/salida del área de Embozado	
30	Llamar al Centro de Control (2020) para desactivar el pulso a la Bóveda	
31	Activar alarma de Bóveda	
32	Activar la alarma de Perímetro del Módulo	

V.VI.5 Actividades / Plataformas nuevas

- Ingreso de solicitudes
- Llenado de Datos Complementarios
- Verificación de solicitud
- Embose de Tc
- Entrega de TC
- Activación de TC

V.VI.6 Controles de Seguridad que se tendrán

- Verificación de Videos de Seguridad de cada módulo.

- Registro de Asistencia debidamente llenado y actualizado.
- Registro de Ingreso/salida del Área de Embozado debidamente llenado y firmado por todo colaborador que Ingresa al área restringida de Embozado.
- Revisión de arqueos de bóveda realizados por el jefe de Módulo.
- Revisión de Check list de Autocontrol de seguridad realizadas por el Jefe de Módulo.
- Revisión de supervisión realizada por los Jefe Zonales a los módulos.

CAPITULO VI

EVALUACIÓN Y RESULTADO DE PILOTO MULTIFUNCIONAL

A continuación se tienen los datos de resultados de la gestión de solicitudes, en los tres módulos en los cuales se aplicó o se probó el Modelo Multifuncional.

En el siguiente Gráfico indicamos la cantidad de personal incluido el jefe de módulo antes del piloto y durante el mismo.

	Antes de Piloto	Durante el Piloto
San Borja	7	5
La Molina	5	4
Cortijo	6	4

Cuadro VI.1 Dotación antes y después del Piloto

Por un tema de confidencialidad de datos por parte de la Entidad Financiera, los datos que se muestran son aproximados.

Por lo cual, en la evaluación de los tres módulos con las herramientas detalladas en el capítulo anterior, se utilizaron los formatos, se visitaron y evaluaron los módulos en 2 ocasiones, pues la evaluación de que el riesgo esté controlado es Supervisado por el Área de operaciones de Tarjetas de Crédito. Los formatos están como anexo a la monografía. (Ver Anexo Pág. 124)

El sistema que ayuda a controlar el riesgo mediante la implementación de una plataforma, no tuvo inconvenientes, salvo algunos errores reportados al inicio del piloto que se corrigieron por el Área de sistemas a tiempo.

El personal se siente motivado por la oportunidad de tener las mismas oportunidades de línea de carrera, aunque detallaron que necesitan mayor capacitación en la operatividad de las nuevas funciones que están desempeñando.

AREA DE OPERACIONES										
MARZO 2007	Solicitudes	Solicitudes Ingresadas en el	Scaneado de	Tc Titulares	TC Adicionales	Entregadas	Metas	Entregadas	Metas	Entregadas
	Filtradas al Mes	PCT	solicitudes	Metas	Metas	Metas	Metas	Metas	Metas	Metas
San borja	923	804	804	500	90	90	6211	200	56.0	4.27
La Molina	720	624	624	400	53	53	4826	156	56.0	3.53
Cortijo	727	631	631	400	60	60	4879	157	56.0	3.56

AREA DE ATENCION											
MARZO 2007	n° Consultas promedio mensual	n° de Reclamos ingresados	n° de Entrega de tarjetas Titulares	n° de Entrega de tarjetas Adicionales	n° de Entrega de tarjetas Seguros	Solicitudes de seguros ingresados	Tiempo al mes	Tiempo al día	Administración	Área Embozado	Tiempo Max Ocupado al día
							(minutos)	(minutos)	Area Atencion	Area Embozado	(horas)
San borja	320	120	500	90	45	45	5055	163	56.0	56.0	3.65
La Molina	198	85	400	53	35	35	3587	116	56.0	56.0	2.86
Cortijo	195	78	400	60	40	40	3559	115	56.0	56.0	2.85

Cuadro VI.2 Resumen en tiempo de principales actividades en los Módulos durante Piloto en Marzo 07

AREA DE OPERACIONES										
ABRIL 2007	Solicitudes	Solicitudes Ingresadas en el	Scaneado de	Tc Titulares	TC Adicionales	Entregadas	Metas	Entregadas	Metas	Entregadas
	Filtradas al Mes	PCT	solicitudes	Metas	Metas	Metas	Metas	Metas	Metas	Metas
San borja	859	804	804	500	90	90	6018	194	56.0	4.17
La Molina	553	624	624	400	53	53	4326	140	56.0	3.26
Cortijo	695	631	631	400	60	60	4783	154	56.0	3.51

AREA DE ATENCION											
ABRIL 2007	n° Consultas promedio mensual	n° de Reclamos ingresados	n° de Entrega de tarjetas Titulares	n° de Entrega de tarjetas Adicionales	n° de Entrega de tarjetas Seguros	Solicitudes de seguros ingresados	Tiempo al mes	Tiempo al día	Administración	Área Embozado	Tiempo Max Ocupado al día
							(minutos)	(minutos)	Area Atencion	Area Embozado	(horas)
San borja	250	110	500	90	44	44	4622	149	56.0	56.0	3.42
La Molina	180	70	400	53	30	30	3362	108	56.0	56.0	2.74
Cortijo	190	68	400	60	35	35	3439	111	56.0	56.0	2.78

Cuadro VI.3 Resumen en tiempo de principales actividades en los Módulos durante Piloto en Abril 07

Así pues en estos 2 cuadros presentados observamos la cantidad de solicitudes de tarjetas gestionadas al mes. Así como también el tiempo promedio de ocupación al día (sólo de gestión de solicitudes, sin considerar administración de módulo o refrigerio) al día.

Para la División Comercial éstos resultados fueron aprobados, ya que parte de la evaluación del módulo es el cumplimiento de la meta, en lo cual los tres módulos están sobre el 80%, considerando que han estado en el Piloto Multifuncional.

Para medir la atención de clientes, se solicitó al Área de Calidad y Servicio al cliente evaluar a los 3 módulos mediante la técnica “Cliente Incógnito”, sin que éstos se enteren, Estos son los principales ratios de resultados exigidos por política del banco (Min 75/100)

	San Borja	Cortijo	La Molina
Presentación	95	100	95
Organización de Módulo	100	90	100
Atención de consultas	90	95	92
Atención de Promociones	100	100	100
Conocimientos de Políticas de reclamos	100	100	100
Pro actividad a la atención	95	90	90

VI.I COMPARANDO RESULTADOS MODELO FUNCIONAL & MODELO MULTIFUNCIONAL

En resumen se presenta los resultados en base a las proyecciones que tenía la división Comercial a éstos 3 módulos pilotos durante los meses de Marzo y Abril 2007

ABRIL 2007	Tiempo en operaciones	Tiempo en Atención	Break	Tiempo Ocupado / Multifuncional	Tiempo Ocupado / Funcional
San borja	4.17	3.42	1.30	8.89	7.00
La Molina	3.26	2.74	1.30	7.30	6.45
Cortijo	3.51	2.78	1.30	7.59	6.50

MARZO 2007	Tiempo en operaciones	Tiempo en Atención	Break	Tiempo Ocupado / Multifuncional	Tiempo Ocupado / Funcional
San borja	4.27	3.65	1.30	9.22	8.00
La Molina	3.53	2.86	1.30	7.69	7.10
Cortijo	3.56	2.85	1.30	7.70	7.20

Con respecto a las metas que tiene cada módulo se tiene la siguiente información.

ABRIL 2007	n° de Entrega de tarjetas Titulares	N° TC Entregadas Meta	Cumplimiento
San borja	500	580	86.21%
La Molina	400	450	88.89%
Cortijo	400	450	88.89%

MARZO 2007	n° de Entrega de tarjetas Titulares	N° TC Entregadas Meta	Cumplimiento
San borja	500	600	83.33%
La Molina	400	450	88.89%
Cortijo	400	450	88.89%

A continuación, se presentan los resultados del cliente incógnito que se realiza cada 3 meses, comparando los tres módulos pilotos con los resultados de Enero 2007.

San Borja	Resultado Ene-07	Resultado Ab-07
Presentación	95	95
Organización de Modulo	100	100
Atención de consultas	90	90
Atención de Promociones	100	100
Conocimientos de Políticas de reclamos	100	100
Pro actividad a la atención	90	95

Cortijo	Resultado Ene-07	Resultado Ab-07
Presentación	95	100
Organización de Modulo	100	90
Atención de consultas	90	95
Atención de Promociones	100	100
Conocimientos de Políticas de reclamos	100	100
Pro actividad a la atención	95	90

La Molina	Resultado Ene-07	Resultado Ab-07
Presentación	100	95
Organización de Modulo	100	100
Atención de consultas	95	92
Atención de Promociones	100	100
Conocimientos de Políticas de reclamos	100	100
Pro actividad a la atención	95	90

Asi pues si nos proyectamos que durante un año en aquellos módulos (10) que tienen las mismas condiciones que aquellos elegidos para el piloto multifuncional (3), sean multifuncionales se tendría un **ahorro anual de S/. 218,400,00**

	RS	Sueldo	Costo de Contratación	Total
1 persona	1	S/. 1,200.00	30%	S/. 1,560.00
Módulo Funcional	4	S/. 4,800.00	30%	S/. 6,240.00
Módulo Multifuncional	3	S/. 2,400.00	30%	S/. 3,120.00

Ahorro S/. 3,120.00

Al mes en la División				
Funcional	40	S/. 48,000.00	30%	S/. 62,400.00
Multifuncional	30	S/. 36,000.00	30%	S/. 46,800.00

Al Año en la División				
Funcional	40	S/. 672,000.00	30%	S/. 873,600.00
Multifuncional	30	S/. 504,000.00	30%	S/. 655,200.00

Ahorro Anual S/.218,400.00

Con todos los datos observados, tenemos que la modificación de los procesos optimiza la atención en general, reduciendo los tiempos muertos entre cada atención y además se verificaron que se mantiene en control el riesgo operativo con la contribución del sistema desarrollado en el PCT y los diversos controles por parte del personal de cada módulo.

VI.II CONCLUSIONES

- El compromiso de la organización y especialmente de su recurso humano son los factores que permiten la mejora e implementación de cualquier proceso.

- El Análisis de Sistemas, es importante ya que nos brinda una visión total del objetivo que nos planteamos, para poder obtener ideas y desarrollarlas adecuadamente.
- La Programación dinámica, es una herramienta de gran utilidad que se puede utilizar para poder tomar decisiones en diversas instituciones, en este caso en una Entidad Bancaria, para determinan el numero de óptimo de recursos a utilizar.
- Para la mejora de procesos en una Institución organizada y con un plan estratégico desarrollado, es necesario el trabajo multidisciplinario para el éxito de la misma.
- Se disminuyeron los tiempos muertos del personal en los Módulos de atención, haciendo que la productividad del personal aumente en un 25%.
- Los costos se redujeron en sólo los 3 módulos durante los 2 meses que duró el piloto en S/. 9,360.00, haciendo más rentable el canal de atención.
- Se tiene adecuado control mediante los reportes de Activación de tarjetas de crédito, sobre el usuario que emboza y activa las tarjetas
- Se tiene mayor control de atención, durante quiebres en el sistema (horarios, enfermedad, etc)
- El personal se siente mas motivado, ya que existe posibilidad de una sola de línea de carrera interna y además por la posibilidad de comisionar ya que atienden de igual forma a los clientes

VI.III RECOMENDACIONES

- La implementación debe comprometer a todo el personal del área de operaciones y del personal que labora como plataforma, para la atención de clientes.
- Implementar una mejora integral de todo el proceso atención desde el módulo hasta la Central, proceso que en la Central tiene errores de atención de solicitud.
- Se pueden seguir optimizando los procesos y/o recursos, para así obtener el número necesario de atención en aquellos módulos de baja rotación.

BIBLIOGRAFIA

- Moskowitz,H. y Wright G.P. Investigación de Operaciones. Prentice_Hall Hispanoamericana S.A. 1991.
- Buffa,E: Operations Management: Problems and Models. Edición Revolucionaria,La Habana, 1968.
- Wayne Winston. Investigación de Operaciones. Aplicaciones y Algoritmos. Cuarta Edición 2005
- Elwood S. Buffa, James S. Dyer.: Ciencias de la Administración e Investigación de Operaciones. Editorial Limusa 1983

Paginas WEb

- http://web.jet.es/amozarrain/Gestion_procesos.htm
- www.iidef.com

ANEXOS

1. TABLA DE PARAMETOS DE EVALUACION

NIVEL		DESCRIPCION
5	Muy probable	Se esperaria que ocurriera en la mayoria de circunstancias.
4	Ocasional	Resultaria razonable que ocurra algunas veces en las condiciones actuales.
3	Posible	Puede ocurrir alguna vez en las condiciones actuales, se tiene conocimiento que ha ocurrido.
2	Remoto	Seria poco probable que ocurra en las condiciones actuales.
1	Improbable	Podria ocurrir sólo en situaciones excepcionales.

2. TABLA DE IMPACTO

TABLA DE IMPACTO BANCA COMERCIAL

NIVEL		DESCRIPCION
5	Catastrófico	<ul style="list-style-type: none"> • Incumplimiento de los objetivos estratégicos del Banco por diferencias mayores a un 50%, en un período de 1 año. • Pérdidas financieras de gran impacto > \$ 5,000,000 o su equivalente en nuevos soles. • Retiro voluntario de gran número de personal clave de la gerencia y dirección del negocio. • Incumplimiento de obligaciones y contingencias legales con un impacto financiero > U\$ 5,000,000 • Incumplimiento que motivan más de 5 multas en el periodo de un año. • Pérdida total de atención a todos los clientes en todos los canales. • Pérdidas financieras o gastos adicionales > \$ 5,000,000 , originados por aspectos considerados clave en el desarrollo del proyecto (tiempo, calidad, costo)
4	Significativo	<ul style="list-style-type: none"> • Incumplimientos de objetivos por diferencias entre 30% – 50%, en un periodo de 1 año. • Pérdida financiera entre U\$ 800,000 – U\$ 5,000,000 o su equivalente. • Retiro de algunos ejecutivos y gerentes a la vez. • Incumplimiento de obligaciones y contingencias legales con un impacto financiero entre U\$ 800,000 – U\$ 5,000,000 con algunas consecuencias materiales que no han podido ser rectificadas. • Incumplimiento que motivan más de 3 – 5 multas en el periodo de un año. • Pérdida significativa de atención a los clientes en algunos canales. • Pérdidas financieras o gastos adicionales entre U\$ 800,000 – U\$ 5,000,000 , originados por implicaciones operativas durante el desarrollo del proyecto.
3	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> • Incumplimientos de objetivos por diferencias entre 15% – 30%, en un periodo de 1 año. • Pérdida financiera entre U\$ 100,000 - U\$ 800,000 o su equivalente. • Problemas de moral y desmotivación en la organización; rotación de personal inapropiada en tareas clave dentro de la organización. • Incumplimiento de obligaciones y contingencias legales con algunas consecuencias materiales que no han podido ser rectificadas. • Incumplimiento que motivan 2 multas en el periodo de un año. • Restricción de la atención a los clientes. • Fallas en el desarrollo del proyecto con un impacto financiero entre U\$ 20,000 – U\$ 100,000 con consecuencias materiales que no han podido ser rectificadas.
2	Menor	<ul style="list-style-type: none"> • Incumplimientos de objetivos por diferencias entre 15% – 5%, en un periodo de 1 año. • Pérdida financiera entre U\$ 20,000 – U\$ 100,000 o su equivalente • Problemas de moral en la organización pero de corta duración. • Restricción mínima de la atención a clientes. • Incumplimiento de obligaciones y contingencias legales con consecuencias mínimas que no han podido ser rectificadas • Incumplimiento que motivan 1 multas en el periodo de un año. • Uno o más partes o fases del proyecto no han podido ser completadas pero el resultado general del proyecto alcanzado está dentro de los límites de tolerancia.
1	No significativo	<ul style="list-style-type: none"> • Incumplimientos de objetivos por diferencias menores a 5%, en un periodo de 1 año. • Pérdida financiera U\$ 10,000 o su equivalente. • Aspectos rutinarios de recursos humanos. • Incumplimiento de obligaciones y contingencias legales con consecuencias mínimas y recién rectificadas • Impacto insignificante o casi despreciable en el costo, tiempo y calidad del resultado del proyecto, o con consecuencias mínimas y recién rectificadas.

LINEAMIENTOS Y POLITICAS

1. POLITICAS PARA EL PROCESO DE DISTRIBUCION DE TARJETAS A TRAVES DEL AREA DE VENTAS DE DINAMICA Y NEGOCIOS S.A.C. (DINEGSA)

- La División de Operaciones de Tarjeta de Crédito será responsable del proceso total de Distribución de Tarjetas de Crédito.
- La entrega de las Tarjetas de Crédito será realizada por la empresa DINEGSA, siendo responsabilidad de la División de Operaciones de Tarjeta de Crédito la evaluación de los resultados de este servicio.
- La División de Operaciones de Tarjeta de Crédito deberá evaluar periódicamente la gestión en la entrega de Tarjetas de Crédito por parte de DINEGSA. En caso existiera alguna observación, ésta será informada a DINEGSA a fin que tome las medidas correctivas correspondientes.
- El Área de Telemarketing confirmará la entrega de aquellas Tarjetas de Crédito activadas durante la semana, en base a la información alcanzada por DINEGSA.

2. POLITICAS PARA EL PROCESO DE COLOCACION DE TARJETAS ADICIONALES SIN FIRMA DEL ADICIONAL

- Se podrán otorgar Tarjetas Adicionales a través de todos los Canales, con sólo llenar los datos del/de los Adicional/es y consignar la firma del Titular. Es decir, no es requisito indispensable que el/los Adicional/es firmen los formatos de Solicitud, ni adjunte/n fotocopia de su documento de identidad.
- La colocación de Tarjetas Adicionales sin la firma del Adicional aplica tanto para las Solicitudes que vienen con Tarjetas Titular nuevas como para aquellos Clientes que deseen solicitar una Tarjeta Adicional una vez que ya cuentan con la Tarjeta Titular.
- Podrán colocarse Tarjetas Adicionales de todas las marcas de Interbank.
- Se debe evaluar en Central de Riesgos a los Adicionales, a fin de comprobar su comportamiento y que no estén impedidos de acceder a créditos por cierre de Cuentas Corrientes.
- Para poder acceder a una Tarjeta Adicional, se debe cumplir con lo siguiente:
 - El Cliente Titular debe estar al día en todas sus cuentas con Interbank, demostrar buen hábito de pago y estar OK en la SBS en el último reporte.
 - El Adicional debe cumplir los siguientes requisitos:
 - No tener cuentas corrientes que hubieran sido cerradas por girar cheques sin fondos ni Tarjetas de Crédito anuladas.
 - No tener deuda en cobranza judicial, créditos castigados o deuda vencida en los 2 últimos años.
 - No tener calificación dudosa, deficiente o pérdida en el último periodo reportado.

3. POLITICAS RELACIONADAS A LOS PROCESOS DE DISTRIBUCION Y EMBOSADO DE TARJETAS

A. PERSONAL CONTRATADO

- Todo personal que ingrese a trabajar directamente con el Embosado y Distribución de Tarjetas en el Centro de Tarjetas de Crédito o Módulos de Tarjeta debe pasar por el proceso de Investigación de Antecedentes Penales y de Crédito establecido por el Banco dentro de sus políticas de contratación. Este requisito es extensible a todas las Áreas de Embosado actualmente operativas (CTC, Megaplaza y Plaza Vea) y los que sean abiertos en el futuro.

B. PROVEEDORES DE INSUMOS Y DE SERVICIOS DE DISTRIBUCION

- Todo proveedor de insumos y servicios en las etapas de Embosado y Distribución de Tarjetas debe firmar un convenio con el Banco, el cual debe considerar cláusulas de confidencialidad y seguridad de la información; así como penalidades en caso existiera algún incumplimiento al mismo. Con respecto a las Empresas Transportadoras de Valores, misma que provee de los servicios de distribución y armado de kits de Tarjeta, se deberá incluir además penalidades en caso de extravío, pérdida o error en la entrega de las Tarjetas.
- El Área de Abastecimiento deberá evaluar la estabilidad financiera de los proveedores de insumos y solicitar su cartera de Clientes a fin de corroborar con ellos la calidad del servicio ofrecido por éstos. Con respecto a las Empresas Transportadoras de Valores, será la División de Operaciones de Tarjeta de Crédito, junto con el Área de Mantenimiento y Servicios, las responsables de esta evaluación.
- Todo proveedor que durante el proceso mantenga las Tarjetas bajo su custodia deberá contar con una póliza de seguros que lo cubra en relación al uso fraudulento de las mismas. De igual modo, las instalaciones en las que se mantengan las Tarjetas deberán contar con un seguro contra incendios y robo.
- El Área de Abastecimiento deberá efectuar visitas a las instalaciones del proveedor de insumos a fin de asegurar el cumplimiento de lo establecido en el contrato y dejar evidencia de ello. Con respecto a las Empresas Transportadoras de Valores, esta labor será responsabilidad de la División de Operaciones de Tarjeta de Crédito.
- El Área de Mantenimiento y Servicios participará conjuntamente con la División de Operaciones de Tarjeta de Crédito en las siguientes actividades relacionadas con la contratación de los proveedores del servicio de distribución de Tarjetas:
 - Preparación de especificaciones en la toma de servicios para la distribución de Tarjetas.
 - Formulación de contratos con las Empresas Transportadoras de Valores.
 - Negociación de Tarifas.
 - Control de la facturación.
 - Participación en el presupuesto de gasto e inversiones.
 - Planeamiento.

C. INSTALACIONES DE EMBOSADO, ALMACENAMIENTO, ENTREGA Y DISTRIBUCION

- La seguridad de las instalaciones debe estar de acuerdo a lo exigido y/o recomendado por cada una de las marcas de Tarjetas emitidas por el Banco: Visa, American Express y MasterCard.

- El Área de embosado debe ser cerrada y contar con los mecanismos y controles necesarios para permitir el ingreso sólo de las personas autorizadas. En caso existieran ventanas, éstas deberán estar aseguradas.
- Con respecto a los ambientes de Embosado y de Almacenamiento de Plásticos Vírgenes del Centro de Tarjetas de Crédito, el control de ingreso será dual y constará de claves individuales para cada ambiente (en custodia del Supervisor de Emisión) y un fotocheck de acceso personalizado para cada ambiente (activado sólo para el Auxiliar de Embosado en el caso del Ambiente de Embosado, y otro para el Auxiliar de Distribución en el caso del Ambiente de Almacenamiento de Plásticos Vírgenes).
- En caso de contingencia, una segunda clave individual estará en poder del Jefe de Distribución de Tarjeta de Crédito y del Gerente de Operaciones de Tarjeta de Crédito, quienes podrán digitarla en el control de acceso del ambiente de Embosado y en el del ambiente de Almacenamiento de Plásticos Vírgenes. Con respecto al fotocheck de acceso personalizado, y sólo en caso de ausencia del Auxiliar de Embosado, el Jefe de Distribución de Tarjeta de Crédito deberá solicitar al Área de Seguridad del Centro de Tarjetas de Crédito la activación temporal del acceso a la persona que realizará las funciones de embosado, indicando su nombre, código y fecha en la que este acceso deberá ser desactivado. A fin de mantener el control dual en el ingreso a estas Áreas, esta activación no podrá ser dada al Supervisor de Emisión.
- Las instalaciones del Área de Embosado deberán ser empleadas sólo para el embosado y/o termo grabado de Tarjetas, y para aquellas funciones asignadas específicamente a los Módulos de Tarjeta de Crédito. Con respecto a las instalaciones del Área de Embosado del Centro de Tarjetas de Crédito, ésta será empleada sólo para el embosado y la preparación y sellado de las valijas, existiendo una instalación separada para la custodia y entrega de estas valijas a la Empresa Transportadora de Valores.
- Sólo el Auxiliar de Embosado y el Supervisor de Emisión del Centro de Tarjetas de Crédito estarán autorizados para el ingreso al Ambiente de Entrega de Valijas del Centro de Tarjetas de Crédito. Toda entrega de valijas deberá ser realizada fuera de las instalaciones del Área de Entrega, por lo que por ningún motivo los representantes de las Empresas Transportadoras de Valores ni los Colaboradores del Banco podrán ingresar a dicho ambiente, salvo que se cuente con la autorización escrita o por correo electrónico del Jefe de Distribución de Tarjeta de Crédito.
- El control de ingreso al Ambiente de Entregas constara de un fotocheck de acceso estrictamente personalizado, los cuales serán asignados al Auxiliar de Embosado, al Supervisor de Distribución, al Jefe de Emisión y al Gerente de Operaciones de Tarjeta de Crédito.
- Las instalaciones deben contar con protección contra incendios, sistema de alarma contra allanamiento, planta eléctrica auxiliar y sistema de cámaras. Se deberán emplear criterios de autocontrol a fin de verificar el buen funcionamiento de estos dispositivos.
- Estas instalaciones y el sistema de alarma deben estar sujetos a inspección periódica por parte del Área de Seguridad. Se debe mantener registros de las inspecciones.

- El Jefe de Distribución deberá realizar, previa coordinación con el Área de Seguridad, la visualización de los videos grabados en las áreas de Embosado y Almacenamiento de Plásticos a fin de verificar el correcto desempeño y cumplimiento de las funciones de los Colaboradores asignados a dichas áreas. Esta visualización se realizará como mínimo cada 30 días en fechas distintas cada vez, debiendo incluir como mínimo a un Área por vez y dejando evidencia de ello en el cuaderno de visitas del Área de Seguridad.
- Está prohibido el ingreso de personas no autorizadas y de público en general al Área de Embosado, tanto de los Módulos de Tarjeta de Crédito como del Centro de Tarjetas de Crédito. Debe existir un aviso al respecto en la entrada del ambiente.
- Se deberá llevar el control de ingreso y salida del Representante de Servicio al Área de Embosado en los Módulos de Tarjeta de Crédito autorizados por la Gerencia de Tarjetas Vea y Megaplaza, donde se indicará la fecha, el nombre del colaborador, la hora de ingreso, la hora de salida, número de registro y firma.
- Todo acceso de personas no autorizadas en el Área de Embosado (tanto del Centro de Tarjetas de Crédito como de los Módulos) dentro de los horarios de oficina deberá ser coordinado y autorizado por el Supervisor de Emisión.
- El Auxiliar de Embosado del Centro de Tarjetas de Crédito y los Representantes de Servicio de los Módulos deben llevar un registro de visitas para entradas al Área de Embosado donde se indique el nombre del visitante, fecha, empresa, anfitrión y motivo de la visita.
- No está permitido a los Colaboradores ingresar con paquetes o bolsos personales al Área de Embosado.
- El ingreso a las Áreas de Embosado, en horas y fechas que no sean de oficina, deberá estar prohibido para los Colaboradores del Banco, salvo en aquellos casos en que se cuente con la autorización –por escrito o por correo electrónico– de la Gerencia de Operaciones de Tarjeta de Crédito o del Jefe de Distribución, indicando los motivos debidamente sustentados para el ingreso.
- Los Módulos autorizados por la Gerencia de Tarjetas Vea y Megaplaza podrán solicitar claves de perímetro del ambiente de bóveda para todos sus colaboradores. Así mismo contarán con una clave maestra para la apertura de bóveda (caja fuerte).
- Para la apertura de la Caja fuerte deberán de comunicarse con el Centro de Control de Seguridad para el desbloqueo correspondiente. Este se dará en el lapso de 10 minutos, tiempo en el que el Centro de Control realizara las validaciones del caso.

D. MANEJO DE EQUIPOS

- La manipulación, uso y preparación de los equipos utilizados en el proceso de Embosado es de exclusiva responsabilidad del Auxiliar de Embosado y, en el caso de los Módulos, de los Representantes de Servicio. El mantenimiento (tanto preventivo como correctivo) deberá ser coordinado por el Supervisor de Emisión con la empresa proveedora del servicio y al Centro de Soporte Informático.
- Está prohibido que cualquier otro Colaborador o Funcionario manipule las PC y/o equipos utilizados en el proceso de Embosado.

- En caso el Auxiliar de Embosado o el **Representante de Servicio** (en el caso de los Módulos) requiera ausentarse temporalmente de su puesto de trabajo por razones estrictamente necesarias (por refrigerio u otra razón justificable), deberá bloquear de manera temporal su PC.
- Está prohibido que el Auxiliar de Embosado dé a conocer las claves para poder acceder a operaciones restringidas en los terminales del computador. Esto será considerado como falta grave y por tanto será sancionado conforme a lo establecido para estos casos.
- El Auxiliar de Embosado o el **Representante de Servicio** (en el caso de los Módulos) deberá entregar al Supervisor de Emisión en sobre lacrado, las claves de acceso a los equipos de embosado. El Supervisor de Emisión de Tarjeta de Crédito será el responsable de guardar el sobre lacrado con las claves en un ambiente restringido y que mantenga un acceso de control dual.
- El sobre lacrado con las claves de acceso a los equipos de embosado podrá ser solicitado por el Gerente de Operaciones de Tarjeta de Crédito, el Jefe de Distribución o el Supervisor de Emisión, cuando por casos de supervisión y/o emergencia sea requerido.

E. MANEJO DE INFORMACION

- Las Áreas de Sistemas y de Sistemas de Tarjeta de Crédito son las únicas autorizadas a guardar copias o “backups” de archivos con información que la División de Operaciones de Tarjeta de Crédito considere como confidencial y de uso exclusivo del Banco en cualquiera de los Sistemas empleados para el producto de Tarjeta de Crédito.
- Está prohibido obtener y/o guardar archivos en medios magnéticos, salvo aquellos requeridos para el normal desarrollo de las operaciones del Banco y debidamente normados.
- Cualquier medio que contenga datos impresos o de otro tipo que pudiesen generar cualquier riesgo para el Banco debe contener únicamente la parte del número de Tarjeta que sea indispensable para identificar la misma.
- Los equipos de cómputo instalados en cualquiera de las Áreas de Embosado no deben mantener carpetas compartidas con otros usuarios de la red.

F. CUSTODIA DE MATERIALES E INSUMOS

- Toda Tarjeta sin grabar, se debe guardar en la caja fuerte o en un Área de almacenamiento controlada, la misma que deberá contar con protección contra incendios, sistema de alarma contra allanamiento, planta eléctrica auxiliar y sistema de cámaras. El ingreso a esta Área de almacenamiento por personal ajeno a la actividad de Embosado, en horas y fechas de oficina deberá estar autorizado por el Supervisor de Emisión. El ingreso en horas y fechas que no sean de oficina deberá estar prohibido, salvo en aquellos casos que se cuente con la autorización –por escrito– de la Gerencia de Operaciones de Tarjeta de Crédito indicando los motivos debidamente sustentados para el ingreso.
- Toda entrada o salida de Tarjetas debe ser registrada, indicando cantidad, fecha, hora, persona que lo recibe y Área a la que se envía.

- Debe haber control dual en el traslado de plásticos, desde que se retiran del Almacén de Custodia de plásticos hacia la Caja Fuerte-
- El Supervisor de Emisión realizará arqueo en la Caja Fuerte del Centro de Tarjetas de Crédito, validando el detalle de los plásticos que componen el saldo de sus Cajas Fuertes, dejando evidencia en el kardex respectivo.
- En caso el Auxiliar de Embosado requiera ausentarse temporalmente de su puesto de trabajo por razones estrictamente necesarias (por refrigerio u otra razón justificable), deberá verificar que la Sala de Embosado quede cerrada y para los Módulos, el Representante de Servicio deberá guardar bajo llave todo documento o material valorado (Tarjetas grabadas y no grabadas y sobres con y sin claves impresas). El no cumplimiento de lo dispuesto será considerado falta grave y será materia de la sanción correspondiente para dichos casos. Será responsabilidad del Supervisor de Emisión (en caso del Centro de Tarjetas de Crédito) y Gerentes Zonales (en caso de los Módulos) verificar –mediante visitas sorpresas- que esta pauta se cumpla tanto en el Centro de Tarjetas de Crédito como en los Módulos de Tarjeta.
- Con respecto a la Caja Fuerte correspondiente al Centro de Tarjetas de Crédito, el Supervisor de Emisión deberá establecer un arqueo periódico para la verificación de sus stocks. Estos arqueos deben realizarse como mínimo cada 30 días, en fechas distintas cada vez. De igual modo, el Jefe de Distribución realizará un arqueo sorpresivo de estos stocks como mínimo cada 30 días en fechas distintas cada vez, dejando evidencia de ello en el respectivo kardex.
- Con respecto a los Módulos de Tarjeta de Crédito, el Jefe de Módulo realizará de igual forma arqueos sorpresivos al detalle de los plásticos en blanco, Claves y Tarjetas entregadas y pendientes de entrega que componen el stock de sus respectivas Cajas Fuertes, dejando evidencia de ello en el Acta de Arqueo debidamente firmada. Este arqueo debe realizarse como mínimo 2 veces cada 30 días, en fechas distintas cada vez. De igual modo, el Gerente Zonal realizará un arqueo sorpresivo de estos stocks como mínimo cada 30 días en fechas distintas cada vez, dejando evidencia de ello en el respectivo kardex.
- Los Módulos de Tarjetas podrán custodiar por 48 horas como máximo, las Tarjetas de Crédito embosadas no entregadas a los Clientes, por lo que los plásticos no recogidos dentro del horario de atención del Módulo deberán ser almacenados en la caja fuerte del Módulo. Las Tarjetas que cuenten con más de 48 horas de custodia serán canceladas y destruidas por el Representante de Servicio. Las excepciones a este punto deberán ser autorizadas por el Jefe de Módulo o Gerente Zonal vía mail al Representante de Servicio.
- Para el caso de los Módulos de Tarjetas, y por existir turnos rotativos, el Control Dual sobre las Cajas Fuertes se llevará de la siguiente manera: El Jefe de Módulo (salvo éste designe a otro usuario) será responsable de la custodia de la Clave, mientras que el Representante de Servicio será responsable de la custodia de la llave. Dos colaboradores deberán participar en la Apertura y Cierre de la Caja Fuerte con Claves de Seguridad para el abastecimiento de plásticos y claves, cumpliendo las normas establecidas al respecto. Sólo en Módulos autorizados por la Gerencia de Tarjetas Ve a Megaplaza será posible que la apertura sea realizada por un sólo colaborador.
- Está prohibido hacer conocer a personas no autorizadas las claves de las Cajas Fuertes. De no cumplirse con esta disposición será considerado falta grave.

Cuando el Jefe de Módulo o alguna de las personas autorizadas para conocer las claves son destacados a otro módulo o dejen de laborar, se solicitará vía mail al Supervisor de Servicios y Mantenimiento del Área de Mantenimiento y Servicios el cambio de clave, indicando el motivo del pedido con copia al Gerente Zonal correspondiente.

- Para los casos de los Módulos de Tarjetas autorizados para la apertura con un sólo colaborador se procederá a efectuar 3 cuadros de caja fuerte, tal como se muestra a continuación:
 - Primer Cuadre: El Representante de Servicio de Tarjeta de Crédito en el momento de la apertura, deberá realizar el conteo y dar la conformidad del stock de Plásticos y Claves existentes en la Caja Fuerte.
 - Segundo Cuadre: Al momento del ingreso de otro Representante de Servicio se procederá a realizar el conteo y dar la conformidad conjunta del stock de Plásticos y Claves existentes.
 - Tercer Cuadre: Se realizará al Cierre del Módulo. Dos Representantes de Servicio deberán participar en el conteo y dar la conformidad conjunta del stock de Plásticos y Claves existentes al momento del cierre de la Caja Fuerte.
- Para los casos de los Módulos de Tarjetas donde, por existir turnos rotativos, un Representante de Servicio de Tarjeta de Crédito y el Jefe de Módulo (salvo éste designe a otro usuario) deberá participar en el conteo y dar la conformidad conjunta del stock de Plásticos y Claves existentes al momento de la apertura y/o cierre de la Caja Fuerte.
- El Jefe del Módulo deberá realizar auditorias no avisadas de Autocontrol y evaluación para cada Representante de Servicio, para determinar que efectivamente este cumpliendo con lo normado (registro de ingreso al área de embozado, apertura y/o cierre de Caja fuerte, cuadro de caja fuerte, etc.)
- Tanto al recibir como al entregar la responsabilidad de custodia de las Cajas Fuertes, ya sea por ausencias prolongadas, vacaciones u otras razones, el Jefe de Módulo debe efectuar un arqueo de los documentos valorados contenidos en su interior en presencia del nuevo Colaborador responsable, dejando evidencia mediante un Acta firmada por ambos.
- El Jefe del Módulo y los Representantes de Servicio de los Módulos de Tarjeta de Crédito son los responsables de remitir los sobres lacrados conteniendo el duplicado de las llaves correspondientes a las Cajas Fuertes y las respectivas combinaciones, para que sean custodiados en la Bóveda de la Tienda Interbank más cercana definida por la Gerencia de Tarjeta de Crédito de Veá y Megaplaza.
- En caso no existiera una Tienda Interbank cerca al Módulo, y si así lo decidiera la Gerencia de Tarjeta de Crédito de Veá y Megaplaza, el sobre lacrado deberá ser enviado a la atención de su Gerente Zonal respectivo, quien solicitará la custodia de los mismos.
- Los Gerentes Zonales deberán mantener una lista actualizada del lugar de custodia de los sobres lacrados que contengan el duplicado de la llave y la clave de las Cajas Fuertes correspondientes al total de Módulos de Tarjeta de Crédito.

- Todo envío de sobres lacrados conteniendo el duplicado de las llaves y las claves para su custodia deberán estar acompañadas de una Constancia que será enviada a la Gerencia de Tarjetas de Crédito Veá y Megaplaza. Esta Constancia deberá indicar los siguientes datos:
 - Fecha de emisión de la Constancia.
 - Nombre del Módulo
 - Detalle del contenido del sobre.
 - Nombre de la Tienda responsable de la custodia.
 - Fecha y hora de recepción del sobre.
 - Firma del Gerente de Tienda o Gerente Asistente que recibe el sobre lacrado.
- Diariamente el Supervisor de Emisión (para el caso del Centro de Tarjetas de Crédito) y los **Representantes de Servicio** de los Módulos de Tarjeta de Crédito deberán realizar el cuadro diario sobre los plásticos retirados de sus Cajas Fuertes, las Tarjetas emitidas y las claves impresas, además de aquellas Tarjetas dañadas. De igual modo, deberán realizar semanalmente y a fin de mes el cuadro contable relacionado con el arqueo físico de los plásticos.
- Semanalmente los **Representantes de Servicio** de los Módulos de Tarjeta de Crédito deben enviar al Supervisor de Emisión el cuadro contable con el número de Tarjetas de Crédito embosadas, plásticos destruidos y stock de Tarjetas.

G. SITUACION Y UBICACION DE TARJETAS

- Se debe contar siempre con registros de control de Tarjetas recibidas, Tarjetas grabadas, Tarjetas dañadas, Tarjetas de prueba y Tarjetas destruidas.
- Las Tarjetas de prueba deben generarse sólo ante situaciones especiales y a solicitud del Área de Administración de Tarjeta de Crédito, quien determinará los datos a ser registrados en los plásticos de prueba.
- Las Tarjetas de prueba serán impresas en plásticos blancos. La impresión de Tarjetas de prueba en plásticos propios de cada marca será realizada sólo con autorización de la Gerencia de Operaciones de Tarjeta de Crédito.

H. DESTRUCCION DE TARJETAS Y CLAVES

- Toda destrucción de Tarjetas debe quedar evidenciada mediante un Acta de Destrucción, y debe realizarse en presencia de por lo menos dos Colaboradores del Banco. Para el caso de la División de Operaciones de Tarjeta de Crédito, se requerirá la presencia del Supervisor de Emisión y de la persona responsable de la destrucción.
- La destrucción de la Tarjeta requiere su bloqueo previo a través del Sistema Administrador de Tarjetas.
- El Acta de Destrucción debe contener firma, descripción del material a destruir, firma de las personas presentes en la destrucción, cantidad a destruir, fecha y hora.
- En el caso de Tarjetas que hubiesen sido generadas con todas las características de validez pero que deban ser destruidas por alguna otra falla de emisión, se deberá incluir adicionalmente el número de Tarjeta asignado.

- Antes de desechar los materiales, éstos deben quedar ilegibles e inutilizables.
- Las Tarjetas grabadas y devueltas por las Empresas Transportadoras de Valores a la División de Operaciones de Tarjeta de Crédito que superen los plazos máximos de custodia deben ser destruidas por el Asistente de Distribución en coordinación con el Supervisor de Emisión. Los plazos para su destrucción se detallan a continuación:
 - Para Tarjetas Televenta: Más de 30 días calendario desde su emisión.
 - Para Tarjetas Preemitidas: Más de 60 días calendario desde su emisión.
 - Para Tarjetas Autogestión: Más de 30 días calendario desde su recepción.
 - Para Tarjetas Rechazadas: A su recepción.
 - Para Tarjetas Provincias: Más de 30 días calendario desde su recepción.
- Con respecto a las Claves mal grabadas, éstas no deberán ser reimpresas, por lo que sus formatos deberán ser destruidos y eliminados para su uso del sistema.

I. PEDIDOS PERIODICOS DE INSUMOS PARA STOCK

- La División de Operaciones de Tarjeta de Crédito es la encargada de llevar el control centralizado de los inventarios de los plásticos para la distribución de Tarjetas de Crédito, Tarjeta de Débito, Tarjeta Electrónica Empresarial, Tarjeta Operador Interbank Directo así como de cualquier otro plástico entregado a su custodia para su personalización.
- Cada uno de los tipos de plástico debe contemplar un Stock de Seguridad el cual se establecerá como aquel que abastezca a la División de Operaciones de Tarjeta de Crédito y al total de los Módulos de Tarjetas de Crédito durante un período de 2 meses. Este cálculo se realizará en base al consumo promedio mensual.
- El responsable del cálculo del stock mínimo es el Supervisor de Emisión.
- Para el control de los inventarios y el cálculo del Stock de Seguridad de Tarjetas, se deberá tener en cuenta lo siguiente:
 - Los Gerentes de Producto de Tarjeta de Crédito y Débito y los Gerentes de las áreas que utilicen Tarjetas de Débito y Tarjeta Operador Interbank Directo, deberán alcanzar, al inicio de cada año, al Gerente de Operaciones de Tarjeta de Crédito y al Supervisor de Emisión, la estimación de crecimiento en la cartera de cada producto administrado por ellos y el cronograma anual de campañas especiales por marca y tipo de Tarjeta. Esta misma información también deberá ser alcanzada al Ejecutivo de Compras del Área de Abastecimiento a fin de que se puedan establecer contratos de abastecimiento con los proveedores.
 - La División de Operaciones de Tarjeta de Crédito deberá considerar que el período de datos históricos a utilizar para el cálculo de pedidos de insumos para stock deberá ser de un año, considerando para este cálculo el consumo de los últimos 12 meses, el porcentaje de crecimiento estimado por el

Gerente de Producto, la cantidad de Tarjetas que van a ser renovadas, el volumen de Tarjetas reemitidas y campañas.

- La División de Operaciones de Tarjeta de Crédito deberá gestionar con Sistemas Tarjeta de Crédito la emisión del volumen de Tarjetas con fechas de expiración de los 12 meses siguientes a fin de proyectar las necesidades de insumos por renovación de plásticos.
- Con respecto a los Módulos de Tarjeta de Crédito, la generación de claves es automática en el Centro de Tarjetas en función al consumo de cada Módulo. Se envía las Tarjetas de Crédito de acuerdo al stock mínimo que mantiene cada módulo. Las claves y los plásticos se envían con la Empresa Transportadora de Valores.

4. POLITICAS PARA LA CUSTODIA, TRASLADO Y ENTREGA DE TARJETAS

- El almacenamiento de plásticos Preemitidos y/o Devueltos (para el caso del Centro de Tarjetas de Crédito) será realizado en ambientes seguros y cerrados, debiendo contar con los mecanismos y controles necesarios para permitir el ingreso sólo de las personas autorizadas.
- Para el caso del ambiente de Almacenamiento de Plásticos Preemitidos y/o Devueltos del Centro de Tarjetas de Crédito, el control de ingreso será dual y constará de una clave (en custodia del Supervisor de Emisión) y un fotocheck de acceso personalizado (activado sólo por el Auxiliar de Distribución).
- En caso de contingencia, una segunda clave estará en poder del Jefe de Distribución de Tarjetas de Crédito, quien deberá digitarla en el control de acceso del ambiente de Almacenamiento. Con respecto al fotocheck de acceso personalizado, y sólo en caso de ausencia del Auxiliar de Distribución, el Jefe de Distribución de Tarjeta de Crédito deberá solicitar al Área de Seguridad del Centro de Tarjetas de Crédito la activación temporal del acceso a la persona que realizará las funciones de distribución, indicando su nombre, código y fecha en la que este acceso deberá ser desactivado. A fin de mantener el control dual en el ingreso a estos ambientes, esta activación no podrá ser dada al Supervisor de Emisión.
- El Supervisor de Emisión deberá establecer un arqueo periódico para la verificación de Claves y Tarjetas en custodia dentro del ambiente de Almacenamiento de Plásticos Preemitidos y/o Devueltos del Centro de Tarjetas de Crédito, validando el detalle de los plásticos y claves que componen su stock contra los reportes emitidos a través del Sistema de Distribución. Estos arqueos deben realizarse como mínimo cada 30 días, en fechas distintas cada vez, dejando evidencia de los mismos en el kardex respectivo. De igual modo, el Jefe de Distribución realizará un arqueo sorpresivo de estos stocks como mínimo cada 30 días en fechas distintas cada vez, dejando evidencia de ello en el respectivo reporte.
- Todo traslado de Tarjetas debe quedar en un registro de control con la fecha, hora, persona que realiza la entrega, persona que la recibe y cantidades y tipo de Tarjetas.
- Si el Cliente solicita desde el inicio se le deje su Tarjeta en una Tienda, se le informará a la Empresa Transportadora de Valores que ubique el kit de Tarjeta y lo envíe a la Tienda indicada.

- Está prohibida la entrega de Tarjetas a personal de la red de Tiendas y/o Titulares de la Tarjeta en el Área de Embosado o en el Área de Entrega del Centro de Tarjetas de Crédito.
- Toda entrega urgente de Tarjetas embosadas deberá ser coordinada vía correo electrónico (con autorización del Gerente de Tienda para el caso de la Red de Tiendas, o del Gerente de Servicio al Cliente para el caso de Tarjetas de Crédito correspondientes a casos especiales) a la casilla de correo “Distribución de Tarjetas” a fin que la Empresa Transportadora de Valores realice la entrega en la Tienda Interbank más conveniente para el Cliente, o para su recojo por parte del Colaborador solicitante en el Módulo del Centro de Tarjetas de Crédito.
- Por ningún motivo se le deberá indicar al Cliente que se acerque a las Áreas correspondientes a la División de Operaciones de Tarjeta de Crédito para el recojo de su Tarjeta de Crédito.
- Es política del Banco la entrega al Cliente de Tarjetas de Crédito Preemitidas o colocadas a través de la gestión de Televenda en la dirección que éste consigne en su Solicitud de Tarjeta de Crédito, o que se encuentre indicada en el Sistema o que el Cliente haya señalado mediante comunicación al Banco. Sólo excepcionalmente las Tarjetas de Crédito podrán ser entregadas en las Tiendas, siempre que ésta sea solicitada por el Gerente de Tienda y cuente con la autorización de la Gerencia de Operaciones de Tarjeta de Crédito.

- Las Tarjetas de Crédito entregadas por el Módulo del Centro de Tarjetas de Crédito serán activadas por la Unidad de Gestión de Solicitudes del Centro de Tarjetas de Crédito una vez que los acuses de recibo respectivos le sean alcanzados, ya sea durante el turno del mediodía o al cierre del día. Aquellos casos especiales que requieran una activación urgente deberán ser solicitados telefónicamente por el Módulo de Servicio al Cliente del Centro de Tarjetas de Crédito al Área de Banca Telefónica, debiendo regularizar en el más corto plazo la entrega del Acuse de Recibo a la Unidad de Gestión de Solicitudes.

5. POLITICAS PARA EL ENVIO DE DOCUMENTOS DESDE LA UNIDAD DE GESTION DE SOLICITUDES AL AREA DE ARCHIVO

- Toda remesa de documentos (Solicitudes en general y Acuses de Recibo) a ser enviados al Área de Archivo por parte de la Unidad de Gestión de Solicitudes deberá contar con su respectivo detalle en el que se indique el tipo de documento enviado y el número de Tarjeta de Crédito al cual se encuentra relacionado.
- El envío de documentos al Área de Archivo deberá realizarse en cajas de cartón selladas con cinta engomada, las que deberán asegurar su correcto traslado y apertura por parte del Área de Archivo.
- En caso se detectara la apertura o intención de apertura no autorizada de alguna de las cajas durante su traslado al Área de Archivo, el Asistente de Archivo deberá reportar de este hecho, vía correo electrónico, al Supervisor de la Unidad de Gestión de Solicitudes con copia al Jefe de Distribución de Tarjetas de Crédito, quien a su vez lo informará al Jefe del Área de Mantenimiento y Servicios, a fin que tome las medidas del caso.
- Toda inconsistencia entre los documentos enviados y el detalle de los mismos deberá ser informada a la brevedad, vía correo electrónico, por el Asistente de Archivo al Supervisor de la Unidad de Gestión de Solicitudes, a fin que tome las medidas correctivas del caso. En caso esta inconsistencia se presente junto con la apertura o intención de apertura no autorizada de las cajas durante su traslado al Área de Archivo, esta comunicación será enviada con copia al Jefe de Mantenimiento y Servicios.

6. POLITICAS PARA LA INSTALACION DE MÓDULOS Y/O CAMBIO DE VERSIONES DE SOFTWARE DEL EQUIPO DE EMBOADO - DATACARD

- La instalación y traslado de equipos, así como de software relacionado al proceso de embosado, tanto del equipo asignado al Centro de Tarjetas de Crédito como a los Módulos, debe ser realizado por la Sección de Instalación de la División de Tecnología de Sistemas en coordinación con el Área de Sistemas de Tarjeta de Crédito.
- En casos de entrega de software original por parte del Proveedor del equipo de embosado, la Sección de Instalaciones será la responsable de su custodia, debiendo entregar esta misma Área una copia al Centro de Soporte Informático para los casos de recuperación ante fallas del Disco Duro del computador asignado al equipo de embosado.
- En los casos de fallas de embosado detectadas en los Módulos, el **Representante de Servicio** informará al Centro de Soporte Informático sobre la situación a fin que evalúe la necesidad de instalación del equipo de contingencia.

- El soporte post instalación del hardware o software del Sistema de Embosado para el Centro de Tarjetas de Crédito y de los Módulos debe ser realizado por el Centro de Soporte Informático.
- Es responsabilidad del Área de Sistemas de Tarjeta de Crédito apoyar en la generación de data y en su validación para que el Área de Emisión de Operaciones de Tarjeta de Crédito realice las pruebas posteriores a la instalación de nuevos módulos o software en el equipo de embosado.

7. POLITICAS PARA EL TRASLADO E INSTALACION DEL EQUIPO DE EMBOSADO DE CONTINGENCIA EN LOS MÓDULOS MEGAPLAZA Y VEA

- El **Representante de Servicio** asignado al Módulo Megaplaza o Vea es el responsable de informar en el acto acerca de cualquier falla en el equipo de embosado. Esta falla deberá ser informada telefónicamente al Centro de Soporte Informático, y comunicada al Supervisor de Emisión de Operaciones de Tarjeta de Crédito y al Supervisor encargado del Módulo.
- El **Representante de Servicio**, previa coordinación vía correo electrónico con el Supervisor de Emisión de Tarjeta de Crédito, autorizará el ingreso del personal técnico que realizará el mantenimiento correctivo o reemplazo del equipo de embosado por el de contingencia, señalando dicha visita en el registro de entradas al ambiente de embosado, de acuerdo con lo normado en el presente Manual.
- En caso el personal técnico del Centro de Soporte Informático determine la necesidad de reemplazar el equipo de embosado por el de contingencia, el **Representante de Servicio** deberá informar de ello al Supervisor de Emisión de Operaciones de Tarjeta de Crédito y al Supervisor encargado del Módulo, procediendo luego a emitir un Acta para su firma por parte del personal técnico en señal de conformidad por su entrega.
- Todo traslado del equipo de embosado (tanto el de contingencia como el asignado al Módulo) deberá ser realizado por el personal técnico autorizado por el Centro de Soporte Informático, debiéndose emplear una movilidad especialmente designada para ello.
- El Centro de Soporte Informático, en base al reporte del personal técnico asignado para solucionar la falla en el equipo de embosado, determinará la necesidad de trasladar el equipo al proveedor del mismo a fin que se ejecuten las correcciones en el mismo.

8. POLITICAS PARA LA VIGENCIA DE LAS SOLICITUDES DE TARJETA APROBADAS

- La aprobación de una Solicitud de Tarjeta de Crédito tiene una vigencia de 60 días, pasado este tiempo se deberán cumplir las siguientes condiciones para que la Tarjeta pueda ser entregada (tanto por una Empresa Transportadora de Valores como por los Módulos Megaplaza y Vea):
 - Pasados los 60 días de aprobación: Deberá tener el V°B° de Admisión de Riesgos Banca Personal, área que se encargará de pasar filtros internos y externos al Cliente y adjuntar hoja impresa de la Central de Riesgos con la firma del Evaluador de Riesgos. Estos documentos deben ser archivados con la Solicitud aprobada.

- Pasados los 90 días de aprobación: El Cliente debe presentar una nueva Solicitud de Afiliación de Tarjeta (nuevo trámite).

NORMATIVO NOR2005	TAR-00X-	PAR CENTRO DE TARJETAS A:
MATERI TARJETA DE CREDITO – FUNCIONES Y ROLES DE LOS / COLABORADORES ASIGNADOS A LOS MÓDULOS DE : TARJETAS		

1. OBJETIVO

- 1.1 Dar a conocer el alcance de las funciones y roles de los colaboradores asignados a los Módulos de Tarjetas, las mismas que entrarán en vigencia a partir del 01 / Octubre /2006.

2. GENERALIDADES

- 2.1 Este documento rige para los Módulos de Tarjetas de Crédito Mega plaza, Vea y para todos aquellos Módulos que sean creados en un futuro para la generación y mantenimiento de un programa de tarjeta.
- 2.2 Los Módulos están formados por las siguientes áreas:
- Representantes de Servicio al Cliente.
 - Admisión de Riesgos Banca Personal.
- 2.3 Se ha definido que exista un Jefe de Módulo en cada módulo, rol que será asumido por un colaborador de la División de Tarjetas de Crédito VEA - MEGAPLAZA,
- 2.4 El Jefe de módulo se encargará de supervisar y gestionar directamente a los colaboradores y los procesos del Módulo, coordinando los diferentes aspectos administrativos de éste para que se logre alcanzar las metas y objetivos planteados.
- 2.5 Las labores específicas de cada área asignada al Módulo continuarán siendo auditadas por el área respectiva ubicada en el Centro de Tarjetas de Crédito.
- 2.6 A continuación se presenta una tabla de las áreas y posiciones que conforman un Módulo y el rol que cumple cada una de éstas:

Áreas / Roles / Posiciones	Módulo Megaplaza	Módulos Vea
Jefe del Módulo	Jefe del Módulo Mega Plaza	Jefe del Módulo Vea

Plataforma de Atención y Operaciones

Senior de Módulo	Representante de Servicio Senior	Representante de Servicio Senior
Representante de Servicio	Representante de Servicio	Representante de Servicio

Admisión de Riesgos Banca Personal

Evaluador de Riesgos	Evaluador	Evaluador
----------------------	-----------	-----------

3. ANEXOS

3.1 Funciones de las Áreas asignadas a los Módulos.

Atentamente,

DIVISION DE DESARROLLO
ORGANIZACIONAL

FUNCIONES DE LAS AREAS ASIGNADAS A LOS MÓDULOS

1. JEFE DE MÓDULO

Sus funciones son:

- Es responsable de supervisar y gestionar directamente, a los colaboradores y los procesos del Módulo, coordinando los diferentes aspectos administrativos de éste para que se logre alcanzar las metas y objetivos.
- Reportar la gestión integral del módulo al Jefe Zonal.
- Es responsable del cumplimiento integral de las metas asignadas a sus respectivos módulos.
- En su ausencia el rol de Jefe de Módulo será asumido por el Representante de Servicio al Cliente Senior.
- Es responsable de informar a los Jefes Zonales de cualquier evento que evidencie que los procesos o los colaboradores están incurriendo en acciones que denoten un evidente Riesgo Operativo.
- Es responsable de resolver los problemas de riesgo operativo que hayan sido informados o auditados.
- Es responsable del Control y seguimiento de los indicadores del Módulo y dependiendo del resultado, responsable de presentar las propuestas y acciones correctivas necesarias.
- Determina la prioridad en la atención de los diferentes procesos.
- Ser el nexo de comunicación del Módulo entre las áreas que lo conforman, manteniendo una coordinación continua con todo el Equipo del módulo.
- Velar por el cumplimiento de los documentos normativos establecidos para el Módulo
- Velar porque los niveles de capacitación para el personal del Módulo sean eficientes, identificando los objetivos y entregables del mismo.
- Velar por la capacitación del personal de Ventas del Módulo a si como del personal de Cajas y Ventas del Supermercado, sobre los diferentes temas que permitan lograr el cumplimiento de los objetivos y metas asignados.
- Es responsable del conocimiento entre todo el equipo del Módulo de las campañas promocionales que se encuentren vigentes con la tarjeta asignada al Módulo.
- Realizar reuniones semanales para tratar temas de información relativos a los documentos normativos que le conciernen al Módulo y al avance de metas con el equipo del Módulo.
- Coordinar con las áreas respectivas del Banco para proponer mejoras en la política de Créditos, en el producto y/o en los procesos, acordes al mercado objetivo o zona de influencia de los Módulos.

- Coordinar con la división de Negocios de Plaza Ve a la propuesta de mejoras en la política de Créditos, en el producto y/o en los procesos, acordes al mercado objetivo o zona de influencia de los Módulos.
- Definir al personal del Módulo los aspectos referidos a dotación de personal, horarios, y metas asignadas.
- Son responsables de la elaboración del horario respectivo de los Representantes de Servicio al Cliente de su respectivo módulo así como de mantener informados a los Jefes Zonales de estos horarios, cronogramas mensuales de asistencia, rol de vacaciones y demás eventos relevantes que se presenten en el Módulo.
- Son responsables en coordinación con el Jefe Zonal del cumplimiento del rol de vacaciones del personal de plataforma, operaciones y riesgos de sus respectivos módulos
- Mantener informados a los Jefes Zonales los horarios de atención, cronogramas mensuales de asistencia y demás eventos relevantes que se presenten en el Módulo.
- Asegurar una adecuada dotación de personal dentro del Módulo que permita el cumplimiento de sus metas.
- Coordinar con el Supervisor de Ventas aspectos referidos a dotación de personal, horarios, volúmenes y calidad de las solicitudes presentadas.
- Coordinar con el personal de ABP asignado a su módulo aspectos referidos a dotación de personal, horarios, tiempos de respuesta y resultados de la gestión.
- Velar por la confidencialidad de la información que se maneja en el Módulo y por su almacenamiento en una zona segura lejos del alcance de personas ajenas al Módulo.
- Velar porque los documentos oficiales del Módulo (permisos, certificados, licencias, etc.) se encuentren en regla y mantenerlos en buen estado.
- Velar permanentemente por la imagen institucional o personalidad de la marca de la Tarjeta que se coloca en el Módulo.
- Velar por la correcta presentación del Módulo y el personal que labora en el.
- Es responsable de mantener el buen clima laboral dentro del Módulo e Identificar situaciones que afecten a este y tomar las medidas correctivas necesarias.
- Verificar que el equipo del Módulo cumpla con las normas administrativas concernientes a asistencia, puntualidad, permisos, sanciones, presentación personal, así como las disposiciones de seguridad establecidas. Debe informar a su Jefatura Zonal de cualquier tema irregular que se suceda y las acciones tomadas.
- Realizar la evaluación de desempeño del personal del Módulo en función a los parámetros que defina la vicepresidencia de Tarjetas de Crédito y la división de Negocios de Plaza Ve a.
- Representar al Módulo ante el Gerente del Centro Comercial / Supermercado / Hipermercado donde se encuentre ubicado el Módulo sobre temas de gestión operativa de éste y posibles problemas presentados con Clientes.

- Atender a las autoridades policiales, municipales, instituciones, entes auditores o reguladores en aquellos eventos relacionados directamente con el Módulo o en aquellos temas relacionados con los procesos y políticas propias de éste.
- Vigilar el mantenimiento general del Módulo coordinando con el área de Sistemas los requerimientos de mantenimiento de los sistemas, computadoras, impresoras y fotocopiadoras instalados y centralizando los pedidos de útiles y materiales de oficina necesarios para cada una de las áreas del Módulo para posteriormente realizar el pedido respectivo.
- Vigilar el inventario y mantenimiento de los elementos de merchandising, kits de bienvenida y material de venta (Economato).
- Es responsable de la autorización de emboce de tarjetas para entrega en Campo por parte de la Fuerza de Ventas.

2.1 REPRESENTANTE DE SERVICIO AL CLIENTE SENIOR.

Funciones Generales:

- Reporta directamente al Jefe de Módulo.
- Velar por el mantenimiento de un adecuado nivel de servicio al Cliente en el Módulo.
- Atender y velar porque las consultas, pedidos y reclamos presentadas por los clientes en su módulo tengan seguimiento para una atención oportuna.
- Es responsable de ejecutar el Plan de contención en su módulo, llevando el control de los indicadores de Contención y Cancelación.
- Es responsable del cumplimiento de las metas de Adicionales y Seguros.
- Recibir y tramitar como prioridad los pedidos de emisión de Tarjeta de Crédito presentados por los Clientes.
- Realizar la distribución de tareas entre Representantes de Servicio al Cliente de tal modo que éstos utilicen su tiempo de manera óptima y se pueda brindar un eficiente nivel de servicio en el Módulo.
- Efectuar la creación de Clientes, el emboce de las Tarjetas de Crédito.
- Administrar el archivo de Solicitudes aprobadas y Acuses de Recibo firmados por el Cliente, así como custodiar el stock de plásticos sin utilizar.
- Responsable de llevar el Kardex de Tarjetas y Claves del Módulo.
- Custodiar las solicitudes evaluadas según los tiempos establecidos por estado.
- Remesar diariamente las solicitudes aprobadas y observadas, denegadas según tiempos establecidos.
- Realizar el PRE-filtro de las solicitudes presentadas por ventas.

- Velar por la logística del Módulo y centralizar los pedidos de útiles y materiales de oficina con el jefe del módulo.

Funciones en Plataforma:

- Es responsable del cumplimiento de las metas asignadas a la plataforma de atención, como: contención de clientes, generación de adicionales y colocación de seguros.
- Es responsable de generar capacitación y estrategias para la mejora de los indicadores de Cancelación y Contención; Generación de adicionales y colocación de Seguros.
- Es responsable de velar porque las consultas, pedidos y reclamos atendidos por los Representantes de Servicio al Cliente de su módulo tengan seguimiento para una atención oportuna.
- Evaluar en los primeros días de Campañas y Promociones el impacto que éstas tienen directamente en los Clientes para proponer las mejoras y correcciones correspondientes al Jefe de módulo.
- Es responsable de que la plataforma cuente con el material POP de forma oportuna, de su correcta presentación y mantenimiento.
- Es responsable de comunicar a los Representantes de Servicio al Cliente sobre cualquier actualización o modificación en los documentos normativos concernientes al Módulo que sean informados por la división de desarrollo Organizacional o por el Canal de Comunicación Autorizado y dar seguimiento a su cumplimiento.
- Mantener informado al Jefe de Módulo sobre el desempeño del área y de las incidencias presentadas y plantear cambios en la Política y Procedimientos concernientes al Módulo.
- Es responsable de identificar situaciones que afecten el nivel de desempeño en el área con la finalidad de mejorar la performance de la misma.
- Es responsable de mantener el buen clima laboral de la Plataforma de atención al cliente, identificar situaciones que afecten a esta y tomar las medidas correctivas necesarias e informarlas al Jefe de Módulo.
- Establecer mediciones periódicas para conocer los índices de atención dentro del Módulo.
- Promover y educar al Cliente en el uso de los canales electrónicos.
- Atender a los Clientes que deseen afiliarse a la Tarjeta de Crédito y derivarlos hacia los Promotores de Ventas.
- Informar a los Clientes acerca de la situación de sus Solicitudes.
- Tramitar la emisión de los plásticos, imprimir la Carta de Bienvenida al Cliente y entregar la Tarjeta de Crédito al Cliente cumpliendo para ello con los controles establecidos en los respectivos manuales.
- Tramitar la entrega de premios a los Clientes.

- Velar por la presencia y pulcritud de su área de trabajo y personal asignado a la plataforma de atención.
- Otras que le sean asignadas por el Jefe de módulo.
- Informar al Jefe de módulo sobre la inasistencia o tardanza de los Representantes de Servicio al Cliente y/o la necesidad de dotación de personal.

Funciones en el Área de Operaciones:

- Coordinar con el Jefe de Módulo o con quien este designe, la apertura y cierre de la Caja Fuerte con Claves de Seguridad, debe mantenerse el control dual.
- Registrar en el Sistema la información necesaria para el embose de la tarjeta de crédito, cumpliendo con las pautas establecidas en los manuales respectivos.
- Realizar el embose de las Tarjetas de Crédito, coordinar su entrega con el Jefe de Módulo u otro Representante de Servicio al cliente quien realizará la activación, cumpliendo con las pautas establecidas en los manuales respectivos.
- Realizar el bloqueo de las Tarjetas de Crédito que presenten defectos en su embose.
- Custodiar los plásticos de las Tarjetas sin embozar y las claves secretas.
- Cumplir con los requerimientos de seguridad establecidos por el Ente Regulador y por la Marca para la custodia de los plásticos.
- Mantener un stock adecuado de plásticos y Claves Secretas para el embose de Tarjetas de Crédito.
- Mantener informado al Jefe del Módulo acerca de las incidencias presentadas en el área.
- Elaborar las valijas de correspondencia interna para su envío a la Unidad de Gestión de Solicitudes.
- Informar al Jefe del Módulo los temas concernientes con la asignación de los horarios y cronogramas mensuales de asistencia del área, la inasistencia o tardanza del personal de Operaciones de Tarjeta de Crédito, el requerimiento de útiles para el área, etc.
- Preparar y enviar al Supervisor de Emisión de Tarjeta de Crédito los controles operativos establecidos por éste.
- Velar por la presencia y pulcritud del área.
- Encargarse del PRE-filtro de Solicitudes.

Funciones de PRE-filtro:

- Recibir y tramitar las Solicitudes de afiliación de Tarjetas presentadas por los Promotores de Ventas.
- Validar que los formatos y la documentación presentada por los Promotores de Ventas para la afiliación de Tarjetas de Crédito se encuentren completos, correctamente llenados y firmados.
- Realizar el prefiltro sobre las Solicitudes de crédito presentadas, considerando los siguientes aspectos:
 - Control de calidad: correcto llenado de solicitud, copia de documentos.
 - Cumplimiento de políticas de crédito : edad, antigüedad laboral, pilotos
 - Filtro en centrales de riesgo
 - Firmas conformes
 - Otros que puedan ser establecidos por ABP.
- Digitar e ingresar las solicitudes en el sistema para su registro y evaluación.
- Derivar las Solicitudes conformes para su evaluación, dentro de los plazos y las condiciones establecidas.
- Informar al Jefe del Módulo acerca de aquellos casos no contemplados dentro de las pautas establecidas para la atención de Solicitudes, a fin que éste decida las acciones a tomar.
- Mantener un archivo ordenado de las Solicitudes que no hubieran superado el primer filtro (Solicitudes devueltas) e informar sobre la situación de las mismas al Jefe de Módulo.
- Mantener informado al Jefe del Módulo acerca de las Solicitudes observadas, para su pronta regularización.
- Deberá participar en la capacitación al personal de Ventas para comentar sobre casuística del día a día.

2.2 REPRESENTANTE DE SERVICIO AL CLIENTE

Funciones Generales:

- Reporta directamente al Representante de Servicio al Cliente Senior Módulo.
- Efectuar la creación de Clientes, el emboce de las Tarjetas de Crédito.
- Administrar el archivo de Solicitudes aprobadas y Acuses de Recibo firmados por el Cliente, así como custodiar el stock de plásticos sin utilizar.
- Responsable de llevar el Kardex de Tarjetas y Claves del Módulo.
- Custodiar las solicitudes evaluadas según los tiempos establecidos por estado.

- Remesar diariamente las solicitudes aprobadas y observadas, denegadas según tiempos establecidos.
- Realizar el PRE-filtro de las solicitudes presentadas por ventas.
- Atender las consultas, pedidos y reclamos presentados por los Clientes.
- Recibir y tramitar como prioridad los pedidos de emisión de Tarjeta de Crédito presentados por los Clientes.
- Responsable de las metas de ventas y contención que se le asigne.

Funciones en Plataforma:

- Coordinar con el Jefe de Módulo o con quien este designe, la apertura y cierre de la Caja Fuerte con Claves de Seguridad, debe mantenerse el control dual.
- Registrar en el Sistema la información necesaria para el embose de la tarjeta de crédito, cumpliendo con las pautas establecidas en los manuales respectivos.
- Atender a los Clientes que deseen afiliarse a la Tarjeta de Crédito y derivarlos hacia los Promotores de Ventas
- Informar a los Clientes acerca de la situación de sus Solicitudes.
- Tramitar la emisión de los plásticos, imprimir la Carta de Bienvenida al Cliente y entregar la Tarjeta de Crédito al Cliente cumpliendo para ello con los controles establecidos en los respectivos manuales.
- Atender las consultas, pedidos y reclamos presentadas por los Clientes y darle seguimiento para una atención oportuna.
- Alcanzar al Representante de Servicio al Cliente senior toda la información que éste requiera para la elaboración de los indicadores propios del área.
- Tramitar la entrega de premios a los Clientes.
- Promover y educar al Cliente en el uso de los canales electrónicos.
- Informar al Representante de Servicio al Cliente senior acerca del impacto inicial de las Campañas y Promociones en los Clientes y proponerle mejoras y correcciones.
- Mantener la presencia y pulcritud del Módulo de Tarjetas.
- Otras que le sean asignadas por el Representante de Servicio al Cliente Senior o el Jefe del módulo.

Funciones en el Área de Operaciones

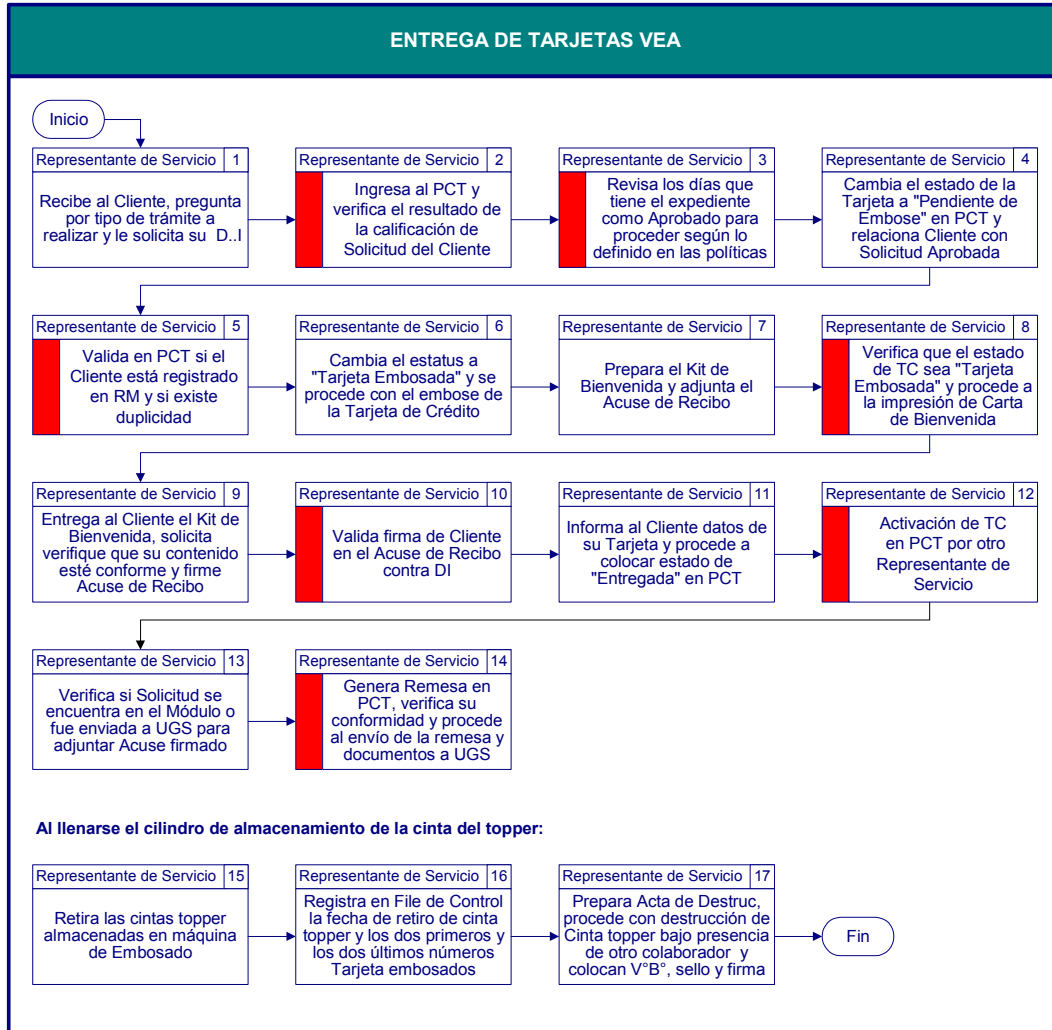
- Realizar el embose de las Tarjetas de Crédito, coordinar su entrega con otro Representante de servicio al Cliente quien realizará la activación, cumpliendo con las pautas establecidas en los manuales respectivos.

- Realizar el bloqueo de las Tarjetas de Crédito que presenten defectos en su embose.
- Custodiar los plásticos de las Tarjetas sin embozar y las claves secretas.
- Cumplir con los requerimientos de seguridad establecidos por el Ente Regulador y por la Marca para la custodia de los plásticos.
- Mantener un stock adecuado de plásticos y Claves Secretas para el embose de Tarjetas de Crédito.
- Mantener informado al Jefe del Módulo acerca de las incidencias presentadas en el área.
- Elaborar las valijas de correspondencia interna para su envío a la Unidad de Gestión de Solicitudes.
- Preparar y enviar al Supervisor de Emisión de Tarjeta de Crédito los controles operativos establecidos por éste.
- Encargarse del PRE-filtro de Solicitudes.

Funciones de PRE-filtro:

- Recibir y tramitar las Solicitudes de afiliación de Tarjetas presentadas por los Promotores de Ventas.
- Validar que los formatos y la documentación presentada por los Promotores de Ventas para la afiliación de Tarjetas de Crédito se encuentren completos, correctamente llenados y firmados.
- Realizar el prefiltro sobre las Solicitudes de crédito presentadas, considerando los siguientes aspectos:
 - Control de calidad: correcto llenado de solicitud, copia de documentos.
 - Cumplimiento de políticas de crédito : edad, antigüedad laboral, pilotos
 - Filtro en centrales de riesgo
 - Firmas conformes
 - Otros que puedan ser establecidos por ABP.
- Digitar e ingresar las solicitudes en el sistema para su registro y evaluación.
- Derivar las Solicitudes conformes para su evaluación, dentro de los plazos y las condiciones establecidas.
- Informar al Jefe del Módulo acerca de aquellos casos no contemplados dentro de las pautas establecidas para la atención de Solicitudes, a fin que éste decida las acciones a tomar.
- Mantener un archivo ordenado de las Solicitudes que no hubieran superado el primer filtro (Solicitudes devueltas) e informar sobre la situación de las mismas al Jefe de Módulo.
- Mantener informado al Jefe del Módulo acerca de las Solicitudes observadas, para su pronta regularización.

5. FLUJOGRAMA ENTREGA DE TARJETAS VEA



Nº	Posición	Descripción de la Actividad
1	Representante de Servicio	<p>Recibe al Cliente y le consulta por el tipo de trámite que desea realizar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocer el resultado de la calificación o dejar la documentación y/o información para regularizar la observación a su Solicitud de Afiliación a la Tarjeta Interbank. • Si el Cliente desea saber el resultado de la calificación, le solicita su Documento de Identidad.
2	Representante de Servicio	<p>Verifica el resultado de la calificación de la Solicitud del Cliente en la Plataforma de Captación de Tarjetas Interbank Vea (PCT), ingresando al Menú de "Búsqueda" y seleccionando la búsqueda por número de Solicitud, nombres y apellidos o Documento de Identidad del Cliente.</p>

Nº	Posición	Descripción de la Actividad
		<p>Los diversos estados de la Solicitud en el PCT con los cuales se puede entregar una Tarjeta en el Módulo son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PCT – Aprobada • PCT – Pendiente de Embose • PCT – Embozada. • PCT – Entregada. • ABP – Ingresada. • ABP – Pendiente de Verificación. • ABP – Pendiente de Análisis. • ABP – Aprobado Total. • ABP – Pendiente 2da Firma. <p>En caso el expediente se encuentre observado o rechazado, atiende al Cliente según el procedimiento establecido para la <u>Atención de Solicitudes Observadas o Rechazadas</u> de acuerdo a lo establecido en el presente Manual y da por terminado el proceso.</p> <p>Nota: En caso el Cliente desee coordinar la entrega de la Tarjeta a su domicilio o en una dirección diferente, le indica que se comunique con Banca Telefónica llamando al 311-9099. En caso la Tarjeta ya se encuentre embozada, el PCT mostrará dicho estado y el lugar donde ésta se embozó, se coordinará la cancelación de la Tarjeta ya emitida con el Representante de Servicio y se procederá con la emisión de una nueva en el Módulo. En caso la Tarjeta embozada tuviera Compra de Deuda, no debe ser entregado en el Módulo por lo que informará al Cliente que debe comunicarse con Banca Telefónica (311-9099) para coordinar la entrega. Evidencia: Continuación del proceso en las siguientes actividades.</p>
3	Representante de Servicio	<p>Verifica los días que tiene el expediente con Estado Aprobado y de acuerdo a ello procede de la siguiente forma:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expedientes entre 0 y 60 días de aprobado, continúa con la actividad 4 para la entrega de su Tarjeta. • Expedientes entre 61 y 90 días de aprobado, debe pasar por la calificación del Evaluador de Riesgos, el cual pasará filtros internos e externos al Cliente. Si es positiva la evaluación continua con el proceso de entrega e tarjeta y envía la hoja

N°	Posición	Descripción de la Actividad
		<p>impresa de la Central de Riesgo con su V°B° a UGS para que lo envíe a Archivo y lo adjunte al expediente aprobado.</p> <ul style="list-style-type: none"> Expedientes con más de 90 días con Estado Aprobado, se le indica al Cliente que debe llenar una nueva solicitud para iniciar un nuevo trámite, lo deriva con un promotor de ventas y da por terminado el proceso. <p>Evidencia: En los expedientes hasta 60 días de aprobado el desarrollo de la actividad 4, los expedientes entre 61 y 90 días de aprobado el V°B° del Evaluador de Riesgos en la impresión de la Central de Riesgo y en los expedientes con más de 90 días de aprobado la evidencia es el nuevo trámite de la Tarjeta.</p>
4	Representante de Servicio	<p>Ingresar al PCT, digita número de D.I. del Cliente, cambia el estado de la Solicitud de Tarjeta a "Pendiente de Embose" y lo relaciona con su Solicitud Aprobada.</p> <p>Nota: En caso la Solicitud de Afiliación se encuentre en el Módulo, valida que el nombre corto indicado por el Cliente en la Solicitud coincida con el registrado en el Sistema y que máximo tenga 19 caracteres.</p>
5	Representante de Servicio	<p>Valida en el PCT si el Cliente ya se encuentra registrado en RM y si existe con los mismos nombres y apellidos pero con distinto número de Documento de Identidad.</p> <p>Si el Cliente existe en RM mostrará los datos para su verificación, si es correcto selecciona el registro mostrado. En caso se encuentre los mismos apellidos y primer nombre pero con otro Documento de Identidad, el PCT mostrará una alerta de posible caso de homonimia o si efectivamente la persona existe como Cliente dentro de RM pero con un número de Documento de Identidad erróneo.</p> <p>En caso de generarse cualquier duda o consulta, ésta deberá ser dirigida a la casilla electrónica de dat@ctiva.</p> <p>Evidencia: Resultados que muestre el Sistema.</p>
6	Representante de Servicio	<p>Cambia el estado de la Tarjeta a "Tarjeta Embozada", se crea automáticamente al Cliente en RM (con los datos adicionales ingresados por el Representante de Servicio en la Etapa de Ingreso de Datos), el PCT obtiene el PAN, nombre corto en la Tarjeta y grupo de liquidación, relaciona el código único de RM y PAN del Titular en el SAT.</p>

N°	Posición	Descripción de la Actividad
		Se genera automáticamente el archivo para la embosadora y se procede con el embose de la Tarjeta Vea.
7	Representante de Servicio	<p>Prepara el Kit de Bienvenida del Cliente adjuntando lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tarjeta insertada en el Manual de Usuario. • Clave Secreta. • Hoja Resumen FBI. 961. • Certificado de Póliza de Seguro de Desgravamen. • Contrato de Tarjeta F.BIP 344. <p>Adjunta Acuse de Recibo donde coloca manualmente el número de Tarjeta y el nombre completo del Cliente.</p>
8	Representante de Servicio	<p>Verifica en el PCT que el estado de la Tarjeta sea “Tarjeta Embozada”, de ser conforme procede con la impresión de la Carta de Bienvenida. En la carta se especifica la fecha de pago y el monto de la Línea de Crédito Inicial.</p> <p>Evidencia: Impresión de Carta de Bienvenida.</p>
9	Representante de Servicio	<p>Entrega al Cliente el Kit de Bienvenida y le solicita verifique que su contenido esté conforme y de ser así firme el Acuse de Recibo (la firma debe ser igual a la del Documento de Identidad).</p> <p>En caso exista error en el nombre corto grabado en la Tarjeta, anula la Tarjeta errada y procede a emitir otro plástico con el nombre corto corregido. Si la clave secreta no es legible, le indica al Cliente que debe acercarse a ventanilla de la Tienda Money Store con su Documento de Identidad para realizar el cambio de clave.</p>
10	Representante de Servicio	<p>Recibe el Acuse de Recibo firmado por el Cliente y valida que la firma coincida con la que aparece en su Documento de Identidad. En caso no sea conforme la validación de la firma solicita al Cliente que firme en un nuevo Acuse de Recibo.</p> <p>Evidencia: Firma en Acuse de recibo.</p>
11	Representante de Servicio	<p>Devuelve el Documento de Identidad al Cliente e informa al Cliente lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El importe de su Línea de Crédito Inicial. • Que el importe de su Línea de Crédito Final le podrá ser confirmada por el Cliente vía llamada a Banca Telefónica, @toque, Internet o acercándose al Módulo. • Promoción de la campaña vigente. <p>Debe informar al Cliente que en caso no pasara las verificaciones que se realizan en la segunda etapa, la Tarjeta podría sea cancelada.</p>

N°	Posición	Descripción de la Actividad
		Luego procede a colocar el Estado de "Entregada" en PCT.
12	Representante de Servicio	<p>Se realiza la activación de la Tarjeta en PCT, considerando que la persona que activó la Tarjeta no puede ser la misma que embozó el plástico, por ello solicita la activación de la Tarjeta en PCT a otro Representante de Servicio, el cual valida la identidad del Cliente antes de activar la Tarjeta.</p> <p>En caso sea la única persona en el Módulo, solicita vía mail la activación a un Representante de Servicio de otro Módulo, el cual realiza la verificación de Identidad del Cliente por teléfono utilizando la información que dispone en el Sistema. De ser positiva la validación reenvía el mail indicando que procede la activación de la Tarjeta en PCT.</p> <p>Coloca en el Acuse de Recibo la fecha y hora de activación.</p> <p>Evidencia: Registro de activación en PCT.</p>
13	Representante de Servicio	Verifica si la Solicitud de Afiliación se encuentra en el Módulo o si fue enviada a la Unidad de Gestión de Solicitudes (UGS) para su calificación en segunda etapa. En caso de encontrarse en el Módulo adjunta el Acuse de Recibo firmado por el Cliente.
14	Representante de Servicio	<p>Ingresa al PCT y obtiene Remesa de Tarjetas Entregadas, Aprobadas, Observadas, Rechazadas y Televentas. Valida que los documentos físicos cuadren con lo indicado en cada Remesa, de estar todo conforme coloca su visto en la remesa procede con el envío de la remesa junto con los documentos respectivos a la Unidad de Gestión de Solicitudes del Centro de Tarjetas de Crédito.</p> <p>Evidencia: Visto de conformidad en la remesa.</p>
Al llenarse el cilindro de almacenamiento de la cinta topper:		
15	Representante de Servicio	Retira las cintas topper almacenadas en los cilindros de la máquina de Embosado.
16	Representante de Servicio	Registra en el File de Control de Cinta topper la fecha de retiro de la cinta topper y los dos primeros y los dos últimos números de Tarjeta embozados con la cinta.
17	Representante de Servicio	Prepara Acta de Destrucción con la información de la cinta de Topper, indicando las fechas de inicio y fin de su uso, el número de las dos primeras y de las dos últimas tarjetas embosadas, el Módulo de procedencia y el nombre de la persona que realizó el cambio de cinta.

N°	Posición	Descripción de la Actividad
		<p>Procede con la destrucción de la Cinta Topper bajo la presencia de un colaborador del Módulo.</p> <p>Coloca sello personal y V°B° en el Acta de Destrucción. Adicionalmente incluye un campo para su firma y otro para el colaborador que presencié la destrucción de la Cinta Topper (Control Dual).</p>

6. DOCUMENTACIÓN NECESARIO PARA EVALUACIÓN DE PILOTO

6.1 ARQUEO DE BOVEDA

MÓDULO / TIENDA

Mes de Arqueo:

Fecha de Arqueo: / /

Número de Arqueo del Mes:

STOCK TOTAL

TIPO DE TARJETA	PLASTICOS	CLAVES TITULARES	CLAVES ADICIONALES
VEA CERRADA			
VEA VISA			
VEA VISA ORO			

Jefe de Módulo
REGISTRO

Responsable
REGISTRO

6.2 REGISTRO DE CONTROL DE INGRESO AL AREA DE EMBOZADO

- 1 Alcance:** El presente registro, será utilizado para el control ingreso del personal al Área de Embozado de los Módulos Vea.
- 2 Responsabilidad:** En los Módulos, el Jefe de Módulo será el responsable de la correcta administración del presente documento.
- 3 Periodicidad del registro de control de ingreso:** Este debe ser registrado diariamente y custodiado en el Área de Embozado. Se debe considerar lo siguiente:

3.1 Información referida al Colaborador

- Registrar fecha de Ingreso (dd/mm/aaaa).
- Anotar el número de Registro del Colaborador.
- Registrar Apellidos y Nombres.
- Registrar número de DNI.

3.2 Información referida al Ingreso

- Registrar hora y minutos de ingreso al área de embozado y firma del colaborador.
- Registrar hora y minutos de salida al área de embozado y firma del colaborador.
- En el campo de observación se anota cualquier incidencia que ocurriera en el área de embozado.

6.3 CHECK LIST: AUTOCONTROL INTERNO MÓDULO VEA-JEFE MÓDULO

Responsable: Jefe de Módulo _____(EJEMPLO)

Nombre del Responsable: _____

Mes: _____ Fecha: _____

CHECK LIST: AUTOCONTROL DE SEGURIDAD MÓDULOS VEA

Seguridad		71%
1	La Bóveda permanece cerrada y con la alarma activa durante el funcionamiento del módulo (ver panel de activación)	OK
2	Cámaras de Seguridad Operativas	N
3	Verificación que el Área de Embozado permanece cerrada.	OK
4	Verificación del correcto llenado del Libro de Ingreso al Área de Embozado	OK
6	Apertura de Bóveda según lo establecido por los manuales. (dual o simple según el turno y la hora)	OK
7	El colaborador asignado por turno se comunica con Centro de Control para la Desactivación del Pulso de la Bóveda (al cierre de bóveda)	OK
Arqueo de tarjetas		75%
1	Realizar Arqueo de stock de plásticos y claves al detalle (dejar acta de arqueo)	OK
2	Verificación de firmas en Actas de destrucción de tarjetas (ver File de actas de destrucción)	OK
3	Custodia efectiva de las TC y claves durante la atención al público (lata cerrada y llave en custodia del RS)	N
4	Verificación del cumplimiento del cuadro de stock 3 veces al día (ver Kardex)	OK
Cumplimiento de Funciones del RS		60%
1	RS cumple con arqueos de bóveda y Cuadre de Caja Fuerte (ver kardex)	OK
2	RS cumple con firmar actas de destrucción de tarjetas y/o claves (ver file)	OK
3	RS cumple con registrarse al ingreso y salida del Módulo (ver libro de registro)	OK
4	RS cumple con registrarse al ingreso y salida del Área de Embozado (ver libro de registro)	N
5	RS cumple con horario asignado	N

RESULTADO DE CUMPLIMIENTO	68.81%
----------------------------------	---------------

Observaciones:

Que colaboradores fueron auditados. Quienes no cumplieron lo ítems. Especificar evento y fecha.

6.4 ESQUEMA DE SUPERVISION JEFE ZONAL: MÓDULOS VEA

1. Actividades a Supervisar:

- a. Seguridad:** Se validara si:
 - La apertura de la Bóveda es realizada por el/los colaborador(es) asignado(s) por turno.
 - La Bóveda permanece cerrada y con la alarma activa durante el funcionamiento del módulo.
 - El colaborador asignado por turno desactiva la alarma de Bóveda antes de abrir la misma.
 - Puerta de ingreso al Área de Embozado se mantiene cerrada
 - Cámaras de Seguridad Operativas.

- b. Arqueo de Tarjetas**
 - Arqueo de stock de plásticos y claves al detalle.
 - Verificación del cumplimiento del cuadro de stock 3 veces al día.
 - Verificación de firmas en Actas de destrucción de tarjetas.
 - Custodia efectiva de las TC durante la atención al público.

- c. Cumplimiento de Funciones del JM**
 - Arqueo mínimo de 2 veces al mes en forma sorpresiva el stock de bóveda, dejando constancia en Acta de Arqueo debidamente firmada.
 - Control del libro de Registro de Ingreso y salida al Área de Embozado. Custodiado en el Área de Embozado.
 - Control de reportes de Emboce y Activación, de las tarjetas entregadas en Módulo.
 - Control de la Producción del Módulo. (Tc titulares, adicionales, Contención, etc.).
 - Cumple con realizar supervisiones internas en módulo mínimo 2 veces al mes dejando constancia mediante el Check list: Autocontrol de Seguridad.

- d. Cumplimiento de Funciones del RS**
 - RS cumple con arqueos de bóveda.
 - RS cumple con firmar actas de destrucción de tarjetas y/o claves.
 - RS cumple con registrarse al ingreso y salida del Área de Embozado.

- e. Cumplimiento de funciones Administrativas**
GENERAL
 - Mantienen Files Nominados y de fácil identificación.
 - Identificación de File de Liberaciones respectivos sustentos.
 - Exhibición de horario vigente del módulo
 - Colaboradores cumplen con registrarse en el libro de asistencia del módulo.

- Colaboradores cumplen con registrarse en el libro al ingreso y salida del Área de Embozado.

PRESENTACION

- Exhibición de Folleto de Defensor al cliente.
- Informativo de atención preferente.
- Transparencia
- SBS
- Personal cuenta con adecuada presentación (uniforme)

ECONOMATO

- File de pedido de economato actualizado.
- Módulo brinda Kits completos.
- Módulo brinda Tarifarios vigentes.
- Módulo mantiene Solicitudes vigentes.

PROMOCIONES

- Módulo presenta IBOS con promociones vigentes.
- Módulo brinda volantes vigentes de promociones.

ISO

- Mantienen archivos del ISO actualizada
- Avance de la Evaluación de módulo actualizado (metas)

2. Calificación

Según los puntos revisados se establece un porcentaje de cumplimiento general de la tienda el cual se refleja en la siguiente escala de calificación.

Valoración		Porcentaje
A	Excelente	90 a 100%
B	En Proceso	80 a 89%
D	Falta reforzar	00 a 79%

3. Informe Final

- Información del Módulo.**
- Resultados de la Supervisión.**
- Check list de controles y procesos.**
- Resultados de la supervisión.**

INFORME DE SUPERVISION

VISITA DE SUPERVISION N°: _____	Codigo Tda: _____
MODULO: _____	Fecha: _____
JEFE ZONAL: _____	
INTEGRANTES DEL EQUIPO	
	REGISTRO
Jefe de Modulo: _____	_____
Representante de Servicio Senior: _____	_____
Representante de Servicio: _____	_____
Representante de Servicio: _____	_____
Representante de Servicio: _____	_____
Representante de Servicio: _____	_____
_____ Jefe Zonal	

RESULTADOS DE LA SUPERVISION			
<u>RESULTADOS</u>			
ACTIVIDADES A SUPERVISAR	Cumplimiento	Valoracion	Porcentaje
Seguridad	33%	A Excelente	90.00% a más
Arqueo de tarjetas	100%	B En Proceso	80.00% a 89.99%
Cumplimiento de Funciones JM	100%	C Falta Reforzar	00 a 79.00%
Cumplimiento de Funciones RS	100%		
Cumplimiento de Funciones Administrativas	83%		
VALORACION FINAL DEL MODULO		XXXXXX	En Proceso 83%

DETALLE DE REVISION DE CONTROLES Y PROCESOS

MODULO

XXXXXX

Seguridad		33%
1	La apertura de la Bóveda es realizada por el/los colaborador(es) asignado(s) por turno. (ver kardex, horario y libro de ingreso)	N
2	La Bóveda permanece cerrada y con la alarma activa durante el funcionamiento del módulo. (ver panel de control de seguridad)	N
3	El colaborador asignado por turno se comunica con Centro de Control para la Activación del Pulso de la Bóveda	N
4	La Bóveda permanece cerrada y con la alarma activa durante el funcionamiento del módulo	N
5	Puerta de ingreso al Area de Embozado se mantiene cerrada.	S
6	Cámaras de Seguridad Operativas (tres camaras en funcionamiento)	S

Arqueo de tarjetas		100%
1	Arqueo de stock de plásticos y claves al detalle. (ver kardex)	S
2	Verificación del cumplimiento del cuadro de stock 3 veces al día.(ver kardex)	S
3	Verificación de firmas en Actas de destrucción de tarjetas.(ver file y verificar 2 firmas en actas).	S
4	Custodia efectiva de las TC durante la atención al público. (lata cerrada y llave en custodia del RS)	S

Cumplimiento de Funciones del JM		100%
1	Arqueo mínimo de 2 veces al mes en forma sorpresiva el stock de bóveda, dejando constancia en Acta de Arqueo debidamente firmada	S
2	Control del libro de Registro de Ingreso y salida al Área de Embozado. Custodiado en el Área de Embozado.	S
3	Control de reportes de Emboce y Activación, de las tarjetas entregadas en Módulo	S
4	Control de la Producción del Modulo. (Tc titulares, adicionales, Contención, etc)	S
5	Cumple con realizar supervisiones internas en módulo mínimo 2 veces al mes dejando constancia mediante el Check list: Autocontrol de Seguridad.	S

Cumplimiento de Funciones del RS		100%
1	RS cumple con arqueos de bóveda	S
2	RS cumple con firmar actas de destrucción de tarjetas y/o claves	S
3	RS cumple con registrarse al ingreso y salida del Área de Embozado	S

Cumplimiento de funciones Administrativas		83%	
1	EN GENERAL	Mantienen Files Nominados y de fácil identificación	S
2		Identificación de File de Liberaciones respectivos sustentos	N
3		Exhibición de horario vigente del módulo (Representante de servicio y Vtas	N
4		Colaboradores cumplen con registrarse en el libro de asistencia del módulo.	N
5	PRESENTACION	Colaboradores cumplen con registrarse en el libro al ingreso y salida del Área de Embozado	S
6		Exhibición de Folleto de Defensor al cliente	S
7		Informativo de atención preferente	S
8	PRESENTACION	Transparencia	S
9		SBS	S
10	ECONOMATO	Personal cuenta con adecuada presentación (uniforme)	S
11		File de pedido de economato actualizado	S
12		Módulo brinda Kits completos	S
13	ECONOMATO	Módulo brinda Tarifarios vigentes	S
14		Módulo mantiene Solicitudes vigentes	S
15	PROMOCIONES	Módulo presenta IBOS con promociones vigentes	S
16		Módulo brinda volantes vigentes de promociones	S
17	ISO	Mantienen archivos del ISO actualizada	S
18		Avance de la Evaluación de módulo actualizado (metas)	S

RESULTADO	83%
------------------	------------

6.4

CHECK LIST DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACION

EVALUACION DE PILOTOS

PILOTO: *MULTIFUNCIONAL*
 GERENCIA: *TARJETA DE CREDITO VEA*
 VICEPRESIDE *TARJETAS DE CREDITO*
 FECHA *10/05/2007*

TEMA	DESCRIPCION	CHECK
PROCESOS	Inicio y fin del proceso de filtro e ingreso de Solicitud	<input type="checkbox"/>
	Embose de tarjetas	<input type="checkbox"/>
	Activacion de tarjetas	<input type="checkbox"/>
	Documentacion necesaria	<input type="checkbox"/>
	* Reportes de embose & Activacion	<input type="checkbox"/>
	* Check List de autocontrol	<input type="checkbox"/>
	* Check list realizado por el jefe Zonal	<input type="checkbox"/>
	* Arqueos de Boveda	<input type="checkbox"/>
	* Correos de Asientos Contabls	<input type="checkbox"/>
* Copia de incidencia en modulo	<input type="checkbox"/>	
* Copia de resgistro de Ingreso al Area de embozado	<input type="checkbox"/>	

* Se requiere anexar evidencia de cada documento

Observacions

7. RESULTADOS DEL PILOTO MULTIFUNCIONAL-EVALUACIÓN

7.1 Documento De Contacto – Inicio

AREA: Operaciones Tarjeta de Crédito

Supervisión: Norma Estrada

Fecha: 01-03-2007

1. Proceso de Apertura y cuadro Dual de Caja Fuerte

1. Mantener controles de Ingreso a la zona de embozado según estándares actuales.

Seguridad:

- Verificación en módulos que dichos controles funcionen para todo colaborador
- Verificar que existe pulsador en la puerta de embozado y que Seguridad monitoree el ingreso del personal.
- Accesos de Seguridad para todo colaborador de los módulos pilotos si es que les faltase alguno.
Clave de Perímetro de Módulo
Clave de Perímetro de Embozado o bóveda
Clave de Pulsador de puerta

2. Cumplir con los procesos de revisión de ingresos al módulo.

DO: Se añadió dicho procedimiento en el manual de Políticas y Lineamientos TC.

Módulo:

Se añadió dicho documento (libro de ingresos y salidas del área de embozado), que se encontrara en el área de embozado del módulo. Donde se detallara el ingreso y salida del personal del área de embozado.

3. Efectuar la revisión diaria de 3 momentos del cuadro de caja.

DO: Se añadió en Manual de Políticas y Lineamientos / Manual de Funciones:

Se mantendrá el control dual para el cierre y el cambio de turno. En caso la apertura sea realizada por un colaborador en módulo, se realizara un cuadro del stock en este dejando constancia de dicho cuadro en el Kardex, firmado por el colaborador.

Jefes de Zonales realizarán auditorias sorpresivas de dicho controles

Módulos: Realizar auditorias si se realizan dicho cuadros. De acuerdo a horarios establecidos para el personal.

Añadir documentación: Check list para realizar auditorias.

- Arqueo de Bóveda (Jefe de Módulo)
- Auditoria de controles de seguridad (Jefe de Módulo)
- Auditoria de control (Jefe Zonal)

4. El jefe de Módulo deberá controlar que efectivamente se este efectuando este control mediante auditorias no avisadas.

DO: Añadir en Manual de Políticas y Lineamientos / Manual de Funciones

Añadir en manuales los diversos controles no contemplados.

5. Asegurarnos que los cuadernos de control estén debidamente implementados donde quedaran debidamente documentado los 3 cuadros.

Ver punto 2 y 3 anteriores.

Módulos: Cuadernos de Ingresos. Actas de auditorias y arqueos realizados por el Jefe de Módulo dejando evidencia mediante documento estándar para dichos módulos.

2. Activación de tarjetas de Crédito

1. Se esta de acuerdo con el control dual efectuado por sistemas que planteo como control dual que el sistema identifique y bloquea la opción de activación al registro que emitió la misma tarjeta, de tal manera que ningún colaborador podrá activar las tarjetas que emitió.

Sistemas: OK. Se verificó desarrollo del sistema en el SAT.

Además de Reporte que detalle colaborador que Emitió & Activó las tarjetas por módulo

2. Normar situación cuando sólo hay una sola persona en el módulo de tal manera que la activación se haga en otro módulo con la identificación positiva del cliente.

DO: Añadir en Manual correspondiente (procesos tc Vea)

3. Mayor Numero de contacto en el área de Embozado

1. Revisar los actuales procesos de control se cumplan (área restringida, accesos restringidos a las personas asignadas en los horarios)

Módulos: OK verificación de letrero de acceso restringido, puerta cerrada y accesos restringidos. Claves de acceso por colaborador.

2. Verificar que las puertas de ingreso tengan clave de perímetro.

Seguridad: OK, verificación que dichos módulos poseen pulsador de ingreso al área de embozado. Si se encuentra operativo y controlado por seguridad

3. Verificar que los equipos de seguridad estén operativos.

OK Manuales

Seguridad: OK. Verificación que dichos módulos poseen cámaras de seguridad operativas y monitoreadas por seguridad

4. No permitir el ingreso a estas áreas con cosas personales celulares, cámaras de fotos, carteras, etc.

OK manuales.

Verificación del cumplimiento de dicha pauta. Cosas personales fuera del área de embozado. O en todo caso custodiadas en cajón con llave.

5. Que las PC ubicadas en esta área no cuenten con dispositivos para grabar información y base de datos. (Ej. USB)

Infraestructura tecnológica: **OK**, Revisión de todos los equipos de los módulos que no poseen accesos para dispositivos de almacenamiento masivo.

6. Contar con las cámaras digitales, y revisar el proceso de grabación y guardado de videos, verificar que este proceso se este cumpliendo al 100%.

CHECK LIST DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACION

EVALUACION DE PILOTOS

PILOTO: *MULTIFUNCIONAL*
GERENCIA: *TARJETA DE CREDITO VEA*
VICEPRESIDE *TARJETAS DE CREDITO*
FECHA *10/05/2007*

TEMA	DESCRIPCION	CHECK
PROCESOS	Inicio y fin del proceso de filtro e ingreso de Solicitud	OK
	Embose de tarjetas	OK
	Activacion de tarjetas	OK
	Documentacion necesaria	
	* Reportes de emboso & Activacion	OK
	* Check List de autocontrol	OK
	* Check list realizado por el jefe Zonal	OK
	* Arqueos de Bodega	OK
	* Correos de Asientos Contables	OK
* Copia de incidencia en modulo	OK	
* Copia de registro de Ingreso al Area de embozado	OK	

* Se requiere anexar evidencia de cada documento

Observacions

Toda la documentación se encontraba conforme con los planteamientos
Los check list del Jefe Zonal sólo en san Borja existía un registros mientras que en los otros módulos se hallaron 2 registros.
Los jefes de módulos solo guardan de forma virtual los archivos de seguridad se recomienda que se imprima y se archive identificandolo correctamente.

GLOSARIO

Administración de Riesgos de Operación: Es un proceso que consiste en evaluar, desarrollar e implementar planes de mejora, monitorear y comunicar los riesgos asociados a las operaciones del Banco, de tal forma que permita minimizar pérdidas y maximizar oportunidades.

Coordinador de Riesgos de Operación: Persona encargada de apoyar en la implantación de la metodología de administración de riesgos de operación en su división.

Incidencias: Eventos o situaciones que en particular hayan generado perjuicio para el Banco o que pudieron haberlo generado.

Límites: Valores máximos o mínimos permitidos de exposición al riesgo de operación que el Banco considera como aceptables y dentro de los cuales las unidades de negocio deben Administrar sus riesgos.

Mapa de Procesos: Diagrama que muestra la ubicación y flujograma de los procesos y procedimientos del Banco, y la interrelación entre los mismos.

Monitoreo: Proceso mediante el cual se comprueba, supervisa, observa críticamente o registra el progreso de una actividad, procedimiento o sistema en forma periódica para identificar cambios.

Plan de Mejoras: Conjunto de acciones planificadas, priorizadas, temporalizadas, y dirigidas para mejorar el área o División del Banco, y el proceso de auto evaluación de riesgos de operación.

Proceso: Conjunto de actividades, tareas y procedimientos organizados y repetibles.

Proceso Crítico: Proceso considerado indispensable para la continuidad de las operaciones y servicios del Banco, y cuya falta o ejecución deficiente puede tener un impacto financiero significativo para el Banco.

Riesgo Inherente: Es el riesgo puro que es intrínseco al negocio específico, sin considerar el impacto de los controles internos relacionados o procedimientos y políticas establecidas.

Riesgo Legal: Posibilidad de ocurrencia de pérdidas financieras debido a la falla en la ejecución de contratos o acuerdos, al incumplimiento no intencional de las normas, así como a factores externos, tales como cambios regulatorios, procesos judiciales, entre otros.

Riesgo Potencial: Es el riesgo inherente como resultado de la evaluación del impacto y la probabilidad de ocurrencia de un riesgo sin considerar las medidas implantadas para mitigarlo.

Riesgo Residual: Es el resultado de la evaluación del riesgo potencial y la efectividad de las medidas de mitigación.

Riesgo de Operación: Posibilidad de ocurrencia de pérdidas financieras por deficiencias o fallas en los procesos internos, en la tecnología de información, en las personas o por ocurrencia de eventos externos adversos. Esta definición incluye el riesgo legal, pero excluye el riesgo estratégico y el de reputación