

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

FACULTAD DE INGENIERÍA

Con estudios incorporados a la
Secretaría de Educación Pública

**“DISEÑO DE METODOLOGIA PARA IMPLEMENTAR TS2
EN LOS PROCESOS DE NEGOCIO EN UN BANCO EN
MEXICO”**

CASO PRÁCTICO

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE OPERACIONES

P R E S E N T A

MANUEL RODRIGO SAMPERIO ALCALDE

DIRECTOR DE TESIS:

LORENA ALEXANDRA BERUMEN GLINZ

CIUDAD DE MÉXICO.

2016

Índice

1. Introducción	6
2. Marco teórico	9
2.1 Conceptos y definiciones referentes a la administración de proyectos	9
2.2 Conceptos que facilitan la gestión de proyectos	15
2.3 Definición de miembros y participantes en el proyecto	17
2.4 Teoría de restricciones	18
2.5 Probabilidad y estadística	21
2.6 Cadena de valor y su relación con los diagramas de flujo	22
3. Caracterización del objeto de estudio	25
3.1 Antecedentes	25
3.2 Definición del problema de investigación	25
3.3 Análisis de la situación actual	27
4. Propuesta de solución	28
5. Conclusiones	48
5.1 Recomendaciones	50
6. Bibliografía	51
7. Anexos	52
7.1 Tabla de áreas de negocio involucradas en la migración	52
7.2 Inventario de procedimientos	53
7.3 Inventario de pantallas	61
7.4 Lista de procedimientos que involucran Total System	67
7.5 Lista/Matriz de procedimientos y áreas que involucran Total System	71
7.6 Cadena de valor de tarjeta de crédito	73

Lista de figuras

<i>Figura 1 Ciclo de vida del proyecto, [Gido, 1999, pág. 9].</i>	10
<i>Figura 2 Grupos de procesos interactúan en una fase o proyecto, [PMI, 2008, pág. 51].</i>	14
<i>Figura 3 Niveles típicos de costo y dotación de personal durante el ciclo de vida del proyecto, [PMI, 2008, pág. 39].</i>	16
<i>Figura 4 Relación entre los interesados y el proyecto, [PMI, 2008, pág. 31].</i>	17
<i>Figura 5 Diagrama causa/efecto [Vargux, 2008].</i>	22

Lista de tablas

<i>Tabla 1 Cuadro comparativo de metodologías de mejora de procesos, Nave (2002)</i>	<i>20</i>
<i>Tabla 2 Áreas de negocio involucradas en la migración.</i>	<i>26</i>
<i>Tabla 3 Fases para implementar TS2 en los procesos de negocio de tarjeta de crédito</i>	<i>28</i>
<i>Tabla 4 Porcentaje y número de procedimientos de TSys de acuerdo a la cadena de valor.</i>	<i>32</i>
<i>Tabla 5 Porcentaje y número de procedimientos de TSys afectados por cambios en TS2</i>	<i>35</i>
<i>Tabla 6 Objetivo o valor que genera cada proceso de negocio de tarjeta de crédito.....</i>	<i>42</i>
<i>Tabla 7 Procedimientos operados en Total System As Is y procedimientos operados en TS2</i>	<i>43</i>

Lista de diagramas

<i>Diagrama 1 Fase 1 Análisis e inventario de procedimientos de negocio operados en TSys.</i>	<i>31</i>
<i>Diagrama 2 Fase 2 Levantamiento de procedimientos de negocio operados en TSys As Is</i>	<i>36</i>
<i>Diagrama 3 Fase 3 Procedimientos de negocio TSys afectados por cambios en TS2.</i>	<i>38</i>
<i>Diagrama 4 Fase 4 Modelado de procedimientos de negocio operados en TS2.....</i>	<i>40</i>
<i>Diagrama 5 Fase 5 Verificación de procedimientos de negocio operados en TSys.</i>	<i>41</i>

Lista de gráficas

<i>Gráfica 1 Porcentaje de procedimientos de TSys de acuerdo a la cadena de valor.</i>	<i>32</i>
<i>Gráfica 2 Porcentaje de procedimientos de TSys afectados por cambios en TS2.....</i>	<i>34</i>
<i>Gráfica 3 Procedimientos operados en Total System As Is y procedimientos operados en TS2.</i>	<i>42</i>

1. Introducción

En octubre de 2008 Ixe Grupo Financiero y CMC Holding Delaware Inc., subsidiaria de JPMorgan Chase & Co, formaron una alianza estratégica cuyo objetivo principal era el desarrollo del negocio de emisión, operación y servicio de tarjetas de crédito en México, para lo cual constituyeron una nueva sociedad, Ixe Tarjetas, en la que cada uno aporta un porcentaje del capital requerido, e Ixe aportaba principalmente el negocio actual de tarjeta de crédito en México, junto con los procesos y recursos humanos existentes hasta ese momento.

Era de gran importancia para la subsidiaria de JPMorgan Chase, el implementar TS2 en los procedimientos de negocio de tarjeta de crédito. Esto era un requerimiento para formar el Joint Venture con Ixe en el negocio de tarjetas de crédito en México. El no implementar en tiempo y forma el sistema TS2 en los procesos de negocio de tarjeta de crédito, constituía un impedimento para seguir con el Joint Venture de ambas empresas.

Cabe mencionar que TS2 es una plataforma de procesamiento de transacciones de tarjetas de crédito.

El implementar TS2 como plataforma de procesamiento de transacciones de tarjetas de crédito, era de vital importancia ya que permitiría la comunicación de la información del negocio de tarjeta de crédito a la subsidiaria de JP Morgan Chase & Co que participaba del Joint Venture.

JP Morgan Chase utilizaba TS2 en Canadá y lo utilizó en Estados Unidos para operar el negocio de tarjeta de crédito con excelentes resultados. Así mismo, JP Morgan Chase, antes de operar con TS2, utilizaba Total System para el negocio de tarjeta de crédito; mismo caso en el que se encuentra Ixe Tarjetas e Ixe Banco.

Se sabe también que, aunque en Estados Unidos se utilizaba Total System para operar el negocio de tarjeta de crédito, existen diferencias entre el sistema Total System utilizado en el mercado norteamericano y el utilizado en Latinoamérica, principalmente en México. Se realizaron modificaciones relevantes en el sistema Total System para que éste pudiera ser utilizado en México; incluso posteriormente se le denominó TSL.

El sistema TS2 nunca había sido implementado en un banco mexicano.

En Ixe no se tenía identificado con claridad que personas y áreas tenían instalado el sistema, así como para qué y cómo utilizaban el sistema.

Por lo que se requería una metodología para implementar el sistema TS2 en los procesos de negocio de tarjeta de crédito en un banco en México. Dicha metodología debía de lograr la implementación exitosa del sistema TS2 en el tiempo acordado.

El diferenciador de la metodología es aplicación e integración de la administración de proyectos del PMBOK y de Gido, del diagramado de procesos con un enfoque de cadena de valor, de la Teoría de Restricciones para la priorización, y monitoreo de las distintas fases del proyecto y sus entregables, y de conceptos de autores para la gestión de las actividades involucradas en la metodología; todo ello en su conjunto permitió la consecución en tiempo y forma del objetivo.

Por medio de la metodología se implementó el sistema TS2 en los procesos de negocio de tarjeta de crédito en un banco en México con un enfoque de cadena de valor y de administración de proyectos.

La metodología ayudó a planear, dar seguimiento y confirmar los entregables con el sponsor y con el equipo de proyecto.

Así como se desarrollaron procedimientos que fueron claves para la comunicación y capacitación de las actividades a realizar en TS2, mismo que permitió la puesta en marcha de TS2 en los procedimientos de negocio como se planeó.

Adicionalmente se estandarizaron las actividades que realizaban las personas involucradas en los procedimientos de negocio de tarjeta de crédito que involucraban el nuevo sistema, se mejoró la comunicación y comprensión entre las áreas que operan los procedimientos.

La implementación del nuevo sistema, ayudó a contar con mayor capacidad de procesamiento.

El alinear los procedimientos a la propuesta de valor del negocio de tarjeta de crédito, mejoró los esquemas de seguridad, agilizó servicios, y aumentó la eficiencia de recurso humano.

Derivado de la metodología se logró la implementación exitosa del sistema TS2 en el tiempo acordado.

1.1 Objetivo / Tema de investigación

Diseño de una metodología para implementar el sistema TS2 en los procesos de negocio de tarjeta de crédito en un banco en México, mediante un enfoque de cadena de valor y de administración de proyectos.

1.2 Alcance

La implementación del sistema TS2 en los procesos de negocio de tarjeta de crédito en Ixe Tarjetas e Ixe Banco, de febrero de 2009 a diciembre de 2009.

2. Marco teórico

Como mencionamos anteriormente, el objetivo del presente documento es el diseño de una metodología para implementar el sistema TS2 en los procesos de negocio de tarjeta de crédito en un banco en México, mediante un enfoque de cadena de valor y de administración de proyectos, por lo que es conveniente definir algunos conceptos como: proyecto, cadena de valor, procesos, procedimientos, restricción, diagrama de flujo, entre otros.

Es importante para el objetivo planteado, tomar como base una metodología para la administración de proyectos, por lo que mencionaremos la metodología propuesta por PMI, en la Guía del PMBOK y la metodología de administración de proyectos propuesta por Gido, para hacer una comparación de las mismas y elegir la más conveniente. Así como se mencionarán en este capítulo, algunas definiciones de las metodologías para facilitar la lectura y homologar el léxico que se utilizará en la propuesta de solución. Adicionalmente complementaremos la metodología elegida con conceptos desarrollados por otros autores que han generado conocimiento muy enriquecedor en cuanto a la gestión de proyectos.

2.1 Conceptos y definiciones referentes a la administración de proyectos

Se sabe que en la *Administración de Proyectos*, la Guía del PMBOK, desarrollada por el Project Management Institute (PMI), contiene una descripción general de los fundamentos de la Gestión de Proyectos reconocidos como buenas prácticas, mismas que serán de gran utilidad para el logro de los objetivos planteados. De acuerdo con PMI (2008), la Guía del PMBOK es una norma que describe los procesos, herramientas y técnicas de la dirección de proyectos utilizados para dirigir un proyecto con miras a un resultado exitoso [PMI, 2008, pág. 1].

Es conveniente hacer una comparación entre la definición de proyecto de acuerdo al PMI, y la propuesta por Gido. De acuerdo al PMI (2008), un **proyecto** “es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único”. La naturaleza temporal de los proyectos indica un principio y un final definidos. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto, o cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto. En nuestro caso, el final se alcanzó cuando se lograron los objetivos del proyecto. De acuerdo con Gido (1999), un **proyecto** “es un intento por lograr un objetivo específico mediante un grupo único de tareas interrelacionadas y la utilización efectiva de los recursos” [PMI, 2008, pág. 3], [Gido, 1999, pág. 4].

Gido (1999) define el ciclo de vida de un proyecto en 4 fases [Gido, 1999, 8-11]:

- **Identificación de una necesidad**, problema u oportunidad.

Se menciona que se debe documentar la necesidad en un documento denominado Solicitud de Propuesta (SDP), documento en el cual se le piden propuestas para solucionar el problema con su correspondiente programa.

- **Desarrollo de una solución** propuesta a la necesidad o problema.

En esa fase se da como resultado la presentación de una propuesta al cliente. Este último debe de elegir la propuesta ganadora.

- **Puesta en práctica** de la solución propuesta.

Se incluye la planeación y la puesta en práctica del plan para lograr el objetivo.

- **Terminar** el proyecto.

En dicha fase se confirma que todas las entregas han sido realizadas y aceptadas por el cliente.

A continuación, se muestra en la *figura 1*, las 4 fases del ciclo de vida del proyecto de acuerdo a la definición de Gido (1999), así como el esfuerzo invertido a lo largo del tiempo de cada una de las fases.

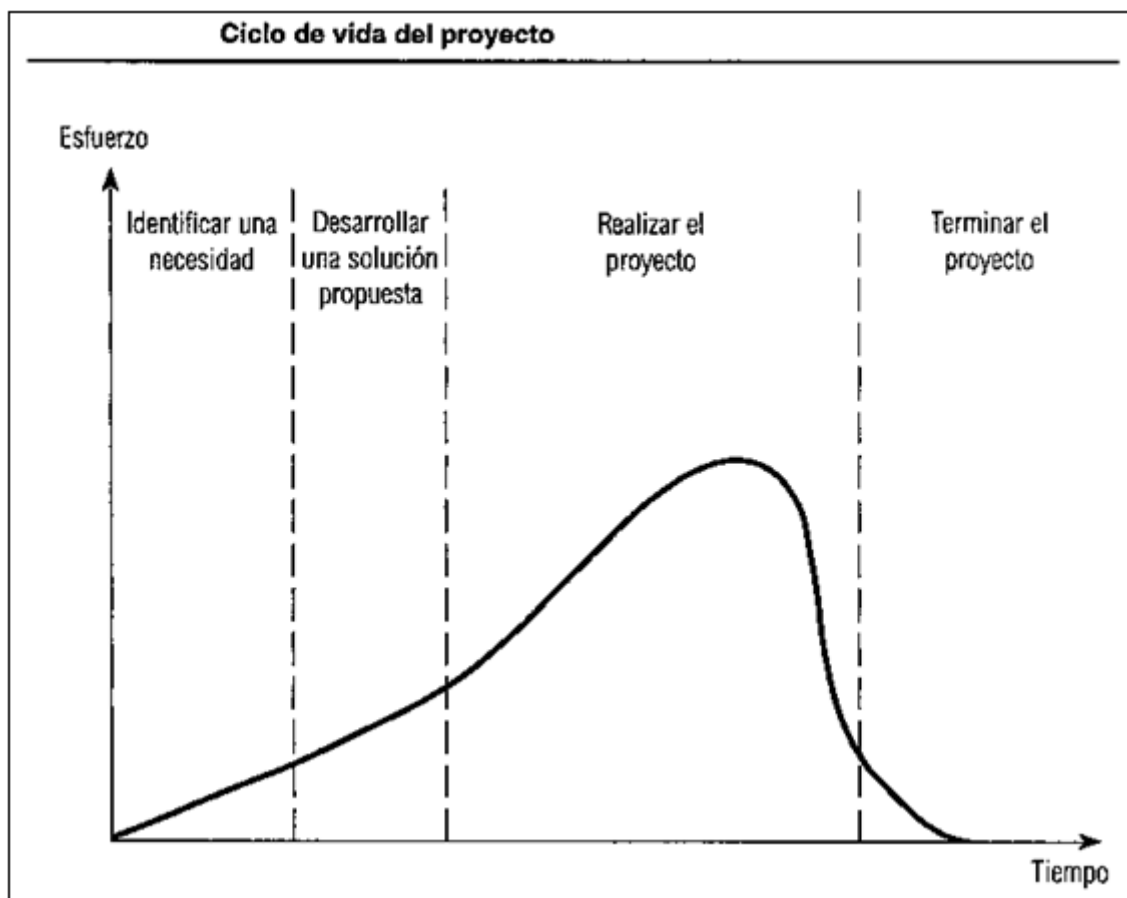


Figura 1 Ciclo de vida del proyecto, [Gido, 1999, pág. 9].

Aunque esta visión de Gido podría dar una guía general para la ejecución de un proyecto, queda un poco limitada en cuanto al apoyo que pudiera brindar para el desarrollo de la metodología para implementar TS2 en los procesos de negocio, ya que esto último requiere de más planeación e integración de los interesados en el proyecto, por su complejidad en cuanto a personas, tecnología y procesos involucrados.

Sin embargo, la metodología propuesta por PMI (2008) es más completa, en ella se define 5 grupos de procesos para la dirección de proyectos, mismos que se toman como base para desarrollar la propuesta de solución de la metodología cuyo objetivo es implementar TS2 en los procesos de negocio. En los grupos de procesos para la dirección de proyectos propuestos por PMI, sí se toman en cuenta la planeación e involucramiento de los interesados en el proyecto, así como la definición de roles para la consecución de los objetivos planteados. Los grupos de procesos para la dirección de proyectos propuestos por PMI (2008) son [PMI, 2008, pág.5]:

- **Iniciación.**

Aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto ya existente, mediante la obtención de la autorización para comenzar dicho proyecto o fase. En dicho grupo de procesos se define el alcance inicial, se comprometen los recursos, se identifican los *Stakeholders* y se documenta dicha información. Así mismo en dicho grupo de procesos el proyecto se puede dividir en fases.

Es necesario que los compromisos y el alcance, se acuerden entre los involucrados, así como que se documente éste tal cual como fue acordado.

- **Planificación.**

Aquellos procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción necesario para alcanzar los objetivos para cuyo logro se emprendió el proyecto. En dicho grupo de procesos se desarrollan el plan para la dirección del proyecto y los documentos para llevarlo a cabo. Se recopilan los requisitos, lo cual consiste en definir y documentar las necesidades de los interesados a fin de cumplir con los objetivos del proyecto. Se define el alcance, así como crear la estructura de desglose del trabajo (work-breakdown-structure o WBS); [PMI, 2008, pág.49].

El **WBS** consiste en subdividir los entregables y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y fáciles de dirigir[PMI, 2008, pág. 105].

Aunque PMI menciona la necesidad de realizar un alcance, no describe a detalle la utilidad del mismo, sin embargo, De Marco (2008) indica una analogía bastante útil en la que compara una cancha de tenis delimitada con líneas blancas y un proyecto delimitado con entregables y alcances concretos. En la analogía se menciona que las líneas blancas, o en el caso de proyectos los entregables y el alcance pueden jugar a favor o contra de los jugadores o *Stakeholders*, para distinguir que sí está incluido en el proyecto y que no. Por lo tanto es sumamente importante definir el alcance o estas líneas blancas. El mencionar esta analogía a los *Stakeholders* es de bastante utilidad para lograr una buena comunicación y entendimiento entre los miembros del equipo y entonces facilitar definir un alcance y WBS claro y útil..

Una vez definido el WBS, PMI indica que se deben **definir las actividades**, es decir las acciones específicas a ser realizadas para elaborar los entregables del proyecto, así como se debe de determinar la secuencia de éstas, estimar los recursos y la duración de las mismas[PMI, 2008, pág 141].

Una vez realizado esto se debe de desarrollar el **cronograma**; esto consiste en analizar el orden de las actividades, su duración, los requisitos de recursos y las restricciones del cronograma[PMI, 2008, pág. 141].

También se debe de desarrollar el **plan de recursos humanos** mismo que sirve para identificar y documentar los roles dentro de un proyecto[PMI, 2008, pág. 127].

Aunque PMI indica que se debe de realizar lo anteriormente mencionado, no considera si se cuenta con el conocimiento suficiente para realizar una correcta y precisa definición de las actividades, estimación de recursos y plan de recursos. De Marco (2008), menciona que es importante llevar a cabo investigaciones anticipadamente, que permitan obtener mayor información que facilite distinguir el tamaño del proyecto y el potencial necesario, tal como Jefferson instruyó a Lewis y Clark, en 1804, para que exploraran el territorio que se había adquirido, con el objetivo de tener la información del potencial para poblar dicho territorio. Lewis

y Clark regresaron hasta 1806, pero con información documentada muy valiosa que le permitió decidir a Jefferson la estrategia de expansión, tomando ventaja de la información del territorio que le proporcionaron Lewis y Clark[De Marco, 2008, pág. 78]. Entonces es conveniente realizar investigaciones y acercamientos previos con los *Stakeholders* para realizar más precisas definiciones de actividades y estimaciones de recursos[PMI, 2008, pág. 76],

- **Ejecución.**

Aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto, a fin de cumplir con las especificaciones del mismo[PMI, 2008, pág. 49].

En el grupo de procesos de ejecución, se encuentra el dirigir y gestionar la ejecución del proyecto, realizar el aseguramiento de calidad, gestionar las expectativas de los interesados.

En cuanto al aseguramiento de calidad de la ejecución del proyecto, mencionado en la Guía del PMBOK, De Marco (2008), realiza un aporte muy valioso en el que señala que “Probar es más que probar y debería de comenzar antes de probar”. Esto se refiere a que muchas veces se prueba algo, una vez que concluye el desarrollo; sin embargo, es conveniente incluir pruebas durante el desarrollo que ayuden a conseguir los entregables adecuados al finalizar el mismo, y por lo tanto se eviten así desarrollos o construcciones adicionales. Probar antes de probar también significa tener controles de calidad en las discusiones iniciales del proyecto.

- **Seguimiento y control**

Aquellos procesos requeridos para dar seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes[PMI, 2008, pág. 49].

Este grupo de procesos está conformado por procesos como: dar seguimiento y controlar el trabajo del proyecto, realizar el control integrado de cambios, controlar el alcance y el cronograma, realizar el control de calidad, informar el desempeño, dar seguimiento y controlar los riesgos.

Aunque PMI menciona como fundamental el grupo de procesos de seguimiento y control, no proporciona herramientas que faciliten el llevar a cabo esto. Sin embargo, De Marco (2008) menciona una herramienta que es útil para llevar a el seguimiento y control; esta herramienta son los “**dashboards**”, definidos en español como **tableros de control**. Los **tableros de control**, muestran una serie de métricas que proveen una vista general de cómo se desarrolla el proyecto o proceso. Así mismo algunos de ellos permiten hacer un desglose para observar información más detallada. Algunos *dashboards* usan colores para indicar qué tan sanos son algunos aspectos del proyecto y lograr así ser más efectivos. Los mejores equipos utilizan *dashboards* para enfocarse en hacer lo más importante en el momento correcto. Algunas condiciones reducen la probabilidad de concluir el proyecto exitosamente. Estas condiciones son difíciles de detectar, por lo que se puede mejorar las oportunidades de éxito si se toman las acciones correctivas antes de que sea demasiado tarde. Los *dashboards* pueden ayudar a enfocarse en esas condiciones que necesitan corregirse. Algunas características de *dashboards* correctamente utilizados son[De Marco, 2008, pág. 43]:

- No contienen demasiada información.
- Permiten juzgar mejor si se va bien o no.
- Permiten predecir así como también ser reflexivos.
- Muestran una tendencia en el tiempo del esfuerzo, más que fotos del proyecto.

-
- Utilizan el color verde para mostrar que el esfuerzo está logrando las expectativas sin necesitar correcciones.
 - Utilizan el color amarillo para mostrar la necesidad inmediata de corrección para cumplir las expectativas.
 - Utilizan el color rojo para mostrar que se está fuera de plan y por lo tanto se necesita realizar una acción.

No se deben de utilizar los *dashboards* para culpar a otros o desviar culpas. Algunos usos incorrectos de colores en *dashboards* son los siguientes:

- A veces se utiliza el rojo para resaltar lo que se necesita ajustar para lograr el éxito, por lo que algunas personas evitan ponerlo y utilizan el anaranjado para intentar ser “optimistas”.
- Otras veces se modifican los criterios para utilizar el verde e intentar convencer de no ver mucho a detalle ese punto.
- El amarillo podría utilizarse para mostrar que algo se está haciendo mal y por lo tanto está arruinando el proyecto.

De Marco (2008), también señala que un proyecto bien ejecutado tiene “ritmo”, es decir, se tienen entregables o contribuciones a los mismos en periodos definidos. Dichos periodos es preferible que sean cortos para mantener el equipo con el sentido de urgencia necesario y entusiasta por obtener avances en el proyecto. Por lo que al implementar los *dashboards* es conveniente tener en cuenta el “ritmo” con que se ejecuta el proyecto para llevar a cabo un buen seguimiento y control del proyecto.

- **Cierre.**

Aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos, a fin de cerrar formalmente el proyecto o una fase del mismo, [PMI, 2008].

En dicho grupo de procesos se obtiene la aceptación del cliente o patrocinador.

De Marco (2008), menciona que un patrón de un proyecto sano es que las decisiones son hechas por gente que son “autoridad”, aunque ellos estén o no en posición de autoridad. Es posible que la persona que tiene la responsabilidad de tomar la decisión sea alguien en autoridad más que el que hace la decisión. Es conveniente que en los procesos de cierre se involucren a las personas que son autoridad para poder implementar exitosamente TS2.

En la *figura 2* se describe la interacción entre los grupos de procesos mencionados anteriormente, de acuerdo a la Guía del PMBOK, PMI (2008). Cabe señalar que los grupos de procesos no son fases del proyecto.

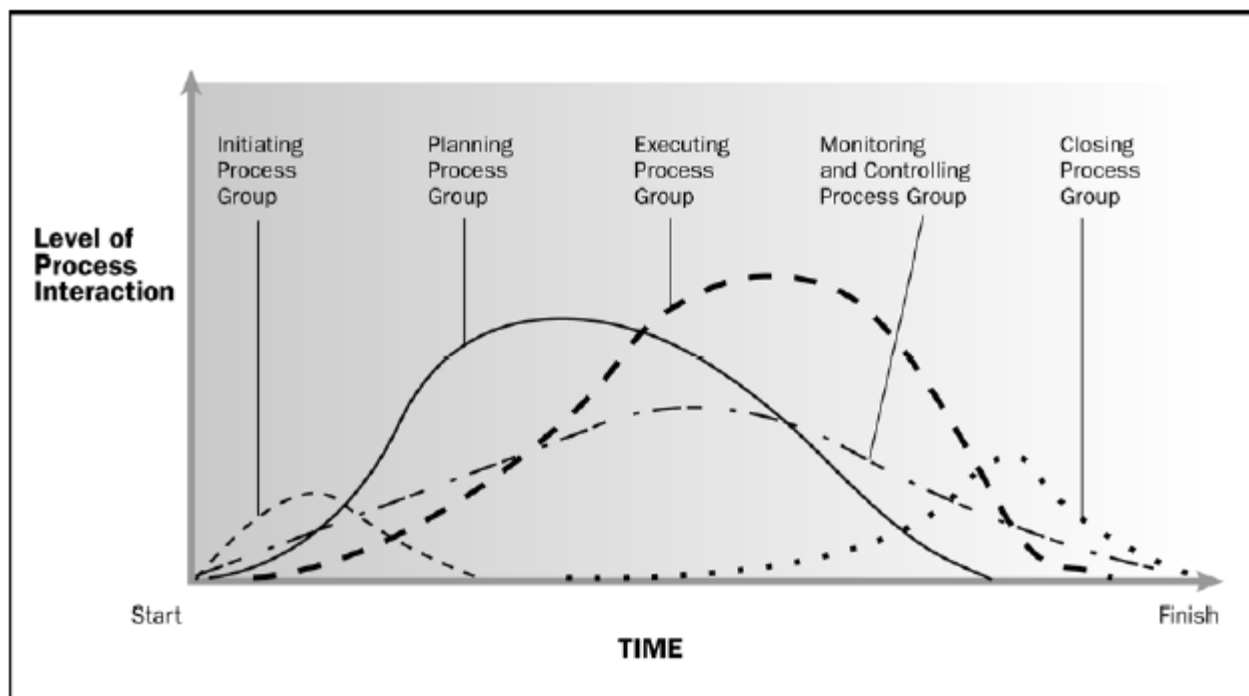


Figura 2 Grupos de procesos interactúan en una fase o proyecto, [PMI, 2008, pág. 51].

En el **capítulo Propuesta de solución** se describe cómo se incluyeron en la metodología propuesta los grupos de procesos para la dirección de proyectos mencionados por la PMI en la Guía del PMBOK.

Dirigir un proyecto conforme a la Guía PMBOK implica:

- Identificar requisitos.
- Abordar diversas necesidades, inquietudes y expectativas de los interesados según se planifica y efectúa el proyecto.
- Equilibrar restricciones contrapuestas del proyecto que se relacionan con el alcance, la calidad, el cronograma, el presupuesto y los recursos.

En el **capítulo Propuesta de solución** se describe cómo se incluyen los puntos mencionados por el PMI para la dirección de un proyecto en la metodología propuesta.

En la Guía del PMBOK se menciona que los factores ambientales de la empresa se refieren a elementos tangibles e intangibles, tanto internos como externos que rodean el éxito de un proyecto o influyen en él. Estos factores pueden provenir de cualquiera de las empresas implicadas en el proyecto. Los factores ambientales de la empresa pueden aumentar o restringir las opciones de la dirección de proyectos y pueden influir de manera positiva o negativa sobre el resultado [PMI, 2008, pág. 82].

2.2 Conceptos que facilitan la gestión de proyectos

De Marco (2008), menciona que durante la gestión de un proyecto, es de gran utilidad identificar algunos factores ambientales y patrones. Por lo que se mencionan y describen algunos de ellos, pues son de gran utilidad durante la ejecución[De Marco, 2008, pág 11].

“Thenanny” en inglés o “la nana” en español, tipifica muy bien las características de un buen gerente. De Marco (2008), señala que las tradicionales nanas inglesas son contratadas por las familias para cuidar de los niños, por lo que las nanas deben de estar entrenadas para ser maestras, enfermeras y cocineras, pues son responsables por el buen desarrollo físico, emocional, social e intelectual de los niños. También las nanas comunican lo concerniente del desarrollo de los niños a los padres. Por lo que cuando los gerentes tienen estas cualidades pero aplicadas a las empresas, obtienen mejores resultados del equipo de trabajo[De Marco, 2008, pág. 14].

Así como la nana obtiene satisfacción de ver el buen desarrollo de sus niños, un buen gerente obtiene satisfacción de obtener un buen desarrollo de los miembros del equipo en sus distintos roles y cómo obtienen un trabajo productivo.

Es importante que los miembros del equipo sepan lo que deben de hacer, en qué momento y lo que deben esperar de los demás miembros debido a sus especialidades, ya que si ocurre esto, el proyecto llegará más fácilmente a su objetivo.

Un buen gerente favorece un ambiente en el cual:

- Los miembros del equipo no forzosamente necesitan formalizar una cita para ver al gerente.
- Los miembros del equipo no invierten mucho tiempo en labores administrativas.
- No se pierde el tiempo en rumores y chismes pues el gerente siempre comunica al equipo de trabajo lo que está pasando.

Los gerentes reportan el estatus del proyecto, basados en las actividades, esfuerzo y entusiasmo del equipo más que en los riesgos, decisiones y problemas del proyecto. Un profesional competente tiene la voluntad para encontrar las soluciones que pueden resolver el problema, más que forzar al problema a encajar con las soluciones.

“Referredpain” o “dolor remitido a” es un término que se utiliza para describir una condición en la que un dolor se manifiesta en otras partes del cuerpo distintas a la fuente. Por ejemplo, las lesiones de la médula espinal se sienten en otros lugares y no en la médula espinal. Entonces se puede tratar de sanar las otras partes; sin embargo, el dolor persistirá. Por lo que muchas veces al estar en un proyecto, y sobre todo bajo presión, se intenta resolver un problema que realmente no es el problema, incurriendo así en pérdida de tiempo y por tanto de recursos. La causa raíz de muchos problemas muchas veces es sutil y apartada del problema[De Marco, 2008, pág. 17].

El sentido de urgencia es un magnífico catalizador para la acción, por lo que poner objetivos y entregables muy lejanos y poco medibles a corto plazo, puede resultar en la no consecución de los mismos. Normalmente las personas pueden tener mejores resultados con objetivos a corto plazo, que les permitan desarrollar este sentido de urgencia.

Es importante que los miembros del equipo estén en contacto, pues eso facilita el aprendizaje mutuo de las necesidades y habilidades de los mismos y fortalece la confianza, lo que a su vez permite tomar ventaja para beneficio del proyecto.

En muchos de los proyectos, el tiempo es el recurso más escaso, incluso más que el dinero. El invertir en tener gente que pareciera está en la “banca” o desocupada e incurrir en costos innecesarios, pudiere ser mejor que no invertir en ella. Ya que podrían utilizarse estas reservas en duplicar algunas de las habilidades requeridas y asignarlas cuando se les necesitara, sobre todo si se fuera alguna de las personas del equipo de trabajo.

La reducción de costos puede ocasionar tener una organización menos capaz para competir y que también, a largo plazo, podría incrementar los costos; ya que el despedir gente y ajustar las responsabilidades en aquellos no despedidos podría ocasionar que estos últimos también se vayan, debido a una sobrecarga de trabajo o también por miedo a ser despedidos, y por lo tanto, sea necesario contratar nuevas personas que podrían costar más y además tendrían que comenzar su curva de aprendizaje.

De Marco indica un rol que pudiera surgir en el proyecto “Los críticos de cine”, quienes en algún punto del proyecto son sólo observadores que mencionan qué está mal o se ha hecho mal. Muchas veces surgen cuando no se incluye a todos los involucrados necesarios de la organización; por lo que hace una analogía entre las películas y los proyectos, en la que los críticos de cine no aparecen justo antes de completar la película cuando ya no hay tiempo de corregirla. Es mucho más difícil ser un productor que un crítico de películas [De Marco, 2008, pág. 53].

Es de suma relevancia tener en cuenta los factores ambientales y patrones descritos anteriormente durante las distintas fases de la metodología propuesta, especialmente durante la ejecución de las mismas.

En la *figura 3*, se describe el ciclo de vida de los proyectos mediante la siguiente estructura; así mismo ahí se muestra la relación de los niveles de costo y dotación de personal durante el ciclo de vida, PMI (2008):

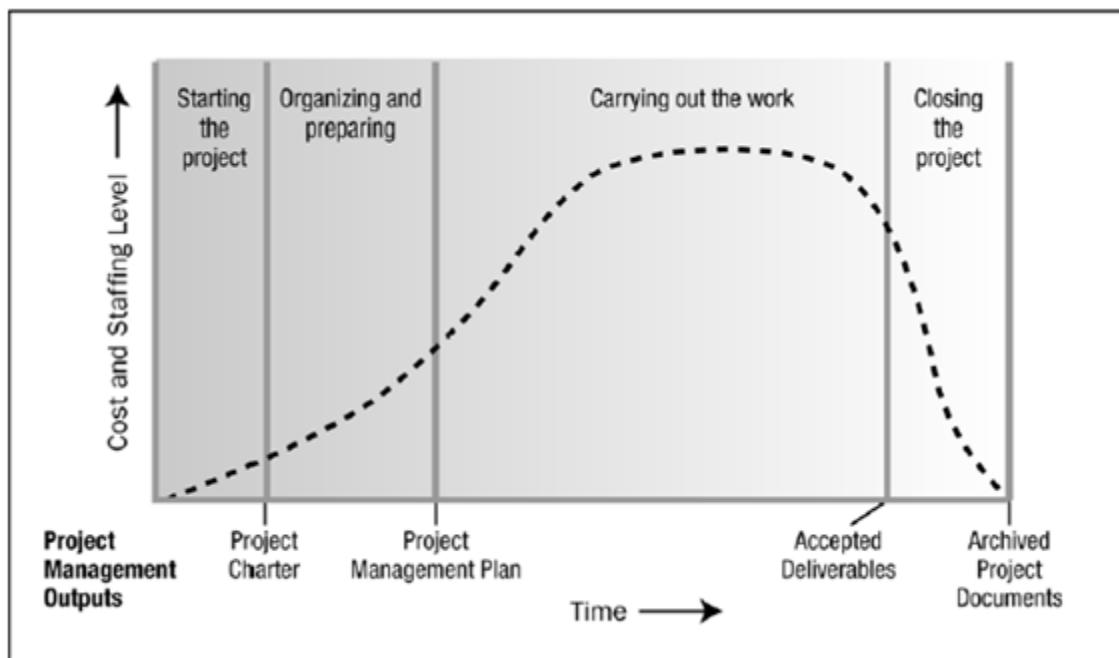
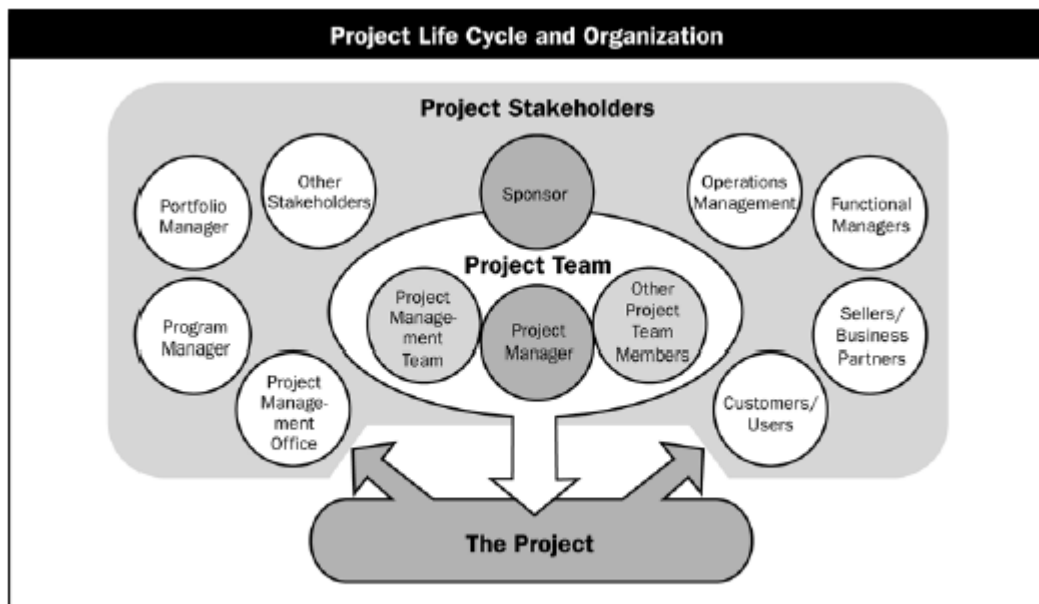


Figura 3 Niveles típicos de costo y dotación de personal durante el ciclo de vida del proyecto, [PMI, 2008, pág. 39].

Dado que la implementación de TS2 en los procesos de negocio modificará y contribuirá a las operaciones existentes, el desarrollo de la metodología para implementar el sistema TS2 debe de integrar al personal operativo de las áreas de negocio en los entregables que se generen. De Marco 2008, "Apegarse a un proceso que no se adecua a las necesidades del proyecto puede facilitar el iniciar a trabajar antes; sin embargo, no necesariamente a terminar antes". Un gerente de proyecto que no confecciona el proceso es como un cocinero que sólo sigue las recetas y que nunca se convertirá en chef".

2.3 Definición de miembros y participantes en el proyecto

Como se menciona en la Guía PMBOK los *stakeholders* (interesados), deben de participar activamente en el proyecto ya que sus intereses se ven afectados por la ejecución y terminación del proyecto, que en nuestro caso es la ejecución de la metodología para implementar el sistema. En la *figura 4* se muestra un gráfico de la Guía PMBOK, en el que se describe la relación entre los *Stakeholders* y el proyecto.



Relación entre los interesados y el proyecto

Figura 4 Relación entre los interesados y el proyecto, [PMI, 2008, pág. 31].

Es de gran importancia identificar a los *stakeholders* ya que de no hacerlo se puede prolongar la duración del proyecto. La PMI clasifica a los **stakeholders** en la Guía PMBOK. A continuación mencionamos algunos de ellos, ya que nos permitirá homologar la terminología para llamarles de esa manera en el desarrollo de la metodología:

- **Cliente/Usuario.**
Persona u organización que usará el producto, servicio o resultado del proyecto [PMI, 2008, pág. 532].
- **Patrocinador (Sponsor).**
Persona o grupo que proporciona los recursos para el proyecto. Es quien en un inicio defiende el proyecto. Cumple un rol significativo en el desarrollo inicial del alcance y acta de

constitución del proyecto. Sirve como vía de escalamiento para los asuntos fuera del alcance del director de proyecto[PMI, 2008, pág. 555].

- **Directores del proyecto.**
Designados por la organización para alcanzar los objetivos del proyecto. Debe de proporcionar informes precisos y oportunos sobre las métricas del proyecto[PMI, 2008, pág. 555].
- **Equipo del proyecto.**
Conformado por el director del proyecto y otros miembros que desarrollan el trabajo[PMI, 2008, pág. 542].
- **Gerentes funcionales.**
Personas que desempeñan el rol de gestores dentro de un área funcional de la empresa, que pueden aportar su experiencia en el proyecto[PMI, 2008, pág. 545].
- **Gerentes de operaciones.**
Personas que tienen que ver directamente con el mantenimiento de los servicios que vende la empresa[PMI, 2008, pág. 546].

2.4 Teoría de restricciones

De acuerdo al PMI 2008, el gerente de proyecto debe de monitorear y llevar un control del trabajo realizado, planeado para conseguir los objetivos del proyecto, durante la ejecución de los distintos grupos de procesos de la dirección de proyectos, así como de las fases identificadas en la metodología desarrollada. Para lograr esto es de bastante utilidad la Teoría de Restricciones.

Se sabe que la *Teoría de Restricciones*(TOC) es un conjunto de procesos de pensamiento que utiliza la lógica de la causa y efecto para entender lo que sucede y así encontrar maneras de mejorar. Está basada en el hecho de que los procesos se mueven a la velocidad del paso más lento. La manera de acelerar el proceso es utilizar un catalizador en el paso más lento y lograr que trabaje al límite de su capacidad para acelerar el proceso completo. La teoría de restricciones se basa en aplicar cinco puntos[Nave, 2002, pág. 74]:

1. **Identificar** la restricción del sistema.
Nave (2002)menciona que para identificar la restricción, se puede observar la cantidad de trabajo encolado que tiene una operación.
2. **Explotar**la restricción.
Nave (2002) indica que una vez identificada la restricción es necesario mejorar el proceso o al menos hacer que trabaje a su máxima capacidad sin invertir en él.
3. **Subordinar** todo a la restricción anterior.
Nave (2002) señala que cuando el proceso de la restricción está trabajando a su máxima capacidad se debe de subordinar a los demás procesos a la capacidad de la restricción. Haciendo esto es posible que algunos procesos sacrifiquen sus productividades en beneficio de todo el sistema.
4. **Elevar** las restricción del sistema (elevar su capacidad).

Nave (2002) explica que si los resultados de todo el sistema aún no son satisfactorios entonces se requiere invertir en mejorar el proceso que es la restricción. Muchas de las veces se invierte más dinero o más tiempo para conseguir el objetivo.

5. Si en los pasos anteriores se ha eliminado la restricción, **regresar al paso 1**.
De acuerdo con Nave (2002) una vez que se eliminó la restricción, otra parte del sistema se convierte en la nueva restricción, por lo que es necesario repetir el ciclo de mejora y regresar al paso 1, para identificar la nueva restricción.

Por lo que la teoría de restricciones es provechosa para la “Ejecución del proyecto” y “Seguimiento y Control” (grupos de procesos para la dirección de proyectos mencionado en la Guía PMBOK) y aplicada en las distintas fases de la metodología propuesta. Esto se describe en el **capítulo Propuesta de solución**.

Debernardo(2000), menciona que “la Teoría de Restricciones (TOC) es una metodología sistémica de gestión y mejora de una empresa, así como también señala que la meta de cualquier empresa con fines de lucro es ganar dinero de forma sostenida, satisfaciendo las necesidades de los clientes, empleados y accionistas, y que si la empresa no gana una cantidad ilimitada es porque algo se lo está impidiendo: sus restricciones”. Sin embargo, el concepto más valioso que el autor sugiere para el desarrollo de la metodología es el que las restricciones son lo que le impide a la organización alcanzar su más alto desempeño; son en general criterios de decisión erróneos.

Nave (2002), señala que un sistema está definido como una serie de procesos interdependientes; así mismo, para explicar este concepto hace una analogía en la que indica que un sistema es como una cadena, es decir, un grupo de eslabones interdependientes que trabajan juntos para lograr un objetivo, en el cual la restricción es el eslabón más débil. Por lo tanto, el desempeño de la cadena está limitado por la fuerza del eslabón más débil[Nave, 2002, pág. 74].

Nave (2002), señala que TOC tiene un efecto positivo en el tiempo. Así mismo, la reducción de desperdicio de la restricción incrementa el *throughput* y también, una vez que se mejora la restricción la variación se reduce y por lo tanto se mejora la calidad[Nave, 2002, pág. 74].

El utilizar TOC y enfocarse entonces en las restricciones, no requiere mucho conocimiento sobre análisis de datos o que un gran número de personas entiendan la metodología; sólo se necesita que pocas personas con un gran poder de cambiar las cosas entiendan la metodología.

Nave, también menciona que utilizar TOC requiere asumir los siguientes puntos:

- La velocidad y el volumen son los factores principales del éxito.
- Los procesos actuales son esenciales para producir el resultado deseado.
- El diseño del producto o servicio es estable.
- Las sugerencias de la fuerza de trabajo no son consideradas como vitales para el éxito de la implementación de TOC.

También, Nave indica que al igual que TOC, existen otras metodologías de mejora de procesos como Six Sigma y Lean, por lo que realiza una comparación que nos es útil para decidir las herramientas base que utilizaremos en el desarrollo de la metodología.

En la *tabla 1*, se muestra el cuadro comparativo de las tres metodologías desarrollado por Nave.

Programa	Six Sigma	Lean	TOC
Teoría	Reducir la variación	Eliminar el desperdicio	Administrar las restricciones
Guías para aplicar el programa	1. Definir 2. Medir 3. Analizar 4. Mejorar 5. Controlar	1. Identificar el valor. 2. Identificar el flujo del valor 3. Hacer que el valor fluya. 4. Dejar que el cliente "jale" el valor. 5. Perseguir la perfección.	1. Identificar la restricción. 2. Explotar la restricción. 3. Subordinar los procesos a la restricción. 4. Elevar la restricción. 5. Repetir el ciclo.
Enfocado en	el problema	el flujo	las restricciones del sistema
Suposiciones	Que el problema existe. Se valoran cifras y números. El resultado del sistema mejora si se reduce la variación en todos sus procesos.	Quitar el desperdicio mejora el desarrollo del negocio. Muchas pequeñas mejoras son mejores que los sistemas de análisis.	Enfocado en la velocidad y el volumen. Utiliza sistemas existentes. Interdependencia de procesos.
Efecto principal	Salida del proceso uniforme	Reducción del tiempo de flujo	Throughput más rápido
Efectos secundarios	Menor desperdicio. Throughput más rápido. Menor inventario. Mejora la calidad.	Reduce la variación. Salida del proceso uniforme. Menor inventario. Nuevo sistema de contabilidad. Mejora la calidad.	Menor inventario. Menor desperdicio. Sistema de contabilidad throughput. Mejora la calidad.
Críticas	No considera la interacción del sistema. Se mejoran los procesos independientemente.	No se valora el análisis estadístico o del sistema.	No se valora el análisis de los datos. Mínimo "input" de los trabajadores

Tabla 1 Cuadro comparativo de metodologías de mejora de procesos, Nave (2002)

Reza (2006), indica que es conveniente utilizar conjuntamente TOC, Lean, y Six Sigma; él denomina como TLS a la combinación de éstas tres metodologías de mejora. realizó un estudio en veintinueve plantas de manufactura para determinar si TLS tendría los mejores resultados a largo plazo [Reza, 2006, pág. 32-33].

Conforme a lo que menciona Reza, para implementar TLS se requiere empezar implementando TOC; esto con el objetivo de investigar el problema a grandes rasgos e identificar las restricciones existentes y potenciales. Una vez identificado el problema, aplica los primeros 4 pasos de Lean para identificar el desperdicio y enfocar la mejora:

1. Especificar el valor.
2. Identificar la cadena de valor (los procesos específicos para crear, producir y entregar un bien o servicio al mercado).
3. Hacer que el valor fluya sin interrupciones.

-
4. Dejar que el cliente “jale” el valor de quien lo produce.
 5. Perseguir la perfección.
 6. Implementar con agilidad.

Así como para los dos últimos pasos, Reza recomienda aplicar la metodología Six Sigma, que involucra:

- a. Diseñar.
- b. Medir.
- c. Analizar.
- d. Mejorar.
- e. Controlar.

Como se describe anteriormente aunque algunas de las críticas de aplicar TOC son que no se valora el análisis de datos y no se requiere que muchas personas entiendan la metodología, éstas constituyen una ventaja para el desarrollo de la presente metodología.

2.5 Probabilidad y estadística

Se sabe que la *Probabilidad* se usa extensamente en áreas como la *Estadística*, y la ciencia para sacar conclusiones sobre la probabilidad de sucesos potenciales y la mecánica subyacente de sistemas complejos. Así mismo se sabe que la *Estadística* es una ciencia con base matemática referente a la recolección, análisis e interpretación de datos, que busca explicar condiciones regulares en fenómenos de tipo aleatorio, por lo que la probabilidad y estadística serán útiles herramientas para obtener conclusiones de la información obtenida.

Los **métodos estadísticos** o **matemática** que serán de utilidad para desarrollar y fundamentar los objetivos son:

- **Principio Pareto:** El principio dice que el 20% de una acción producirá el 80% de los efectos; mientras que el 80% restante sólo origina el 20% de los efectos. Por lo que dicho principio servirá para identificar las restricciones a lo largo de la metodología propuesta y planear la ejecución de la misma[Miller, Freund,1987]. Servirá por ejemplo para identificar cuáles son las pantallas y áreas que constituyen los mayores avances para la implementación de TS2.
- **Diagrama causa efecto:** Se utilizará para facilitar el análisis de problemas y sus soluciones en la calidad de los procesos. El diagrama consiste en una representación gráfica, sencilla, en la que puede verse de manera relacional, una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando el problema a analizar, que se escribe a su derecha. Se recurrirá a él en la etapa 3 “Procedimientos de negocio de Total System afectados por cambios en TS2”, con el fin de facilitar el identificar la manera en que se harán en TS2 las actividades que involucran Total System de los procedimientos definidos en la etapa 2[Guisande,Vaamonde,2012, pág. 274].

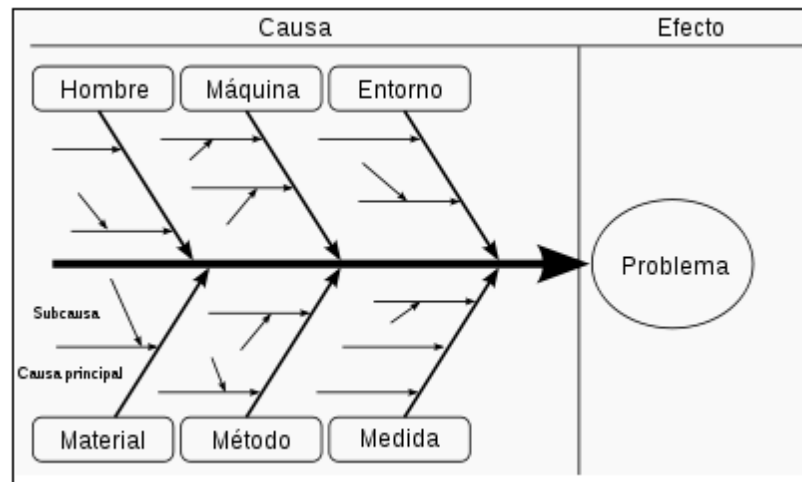


Figura 5 Diagrama causa/efecto[Vargux, 2008]

- **Adaptación del ejercicio** utilizado en la **probeta para ensayo Jominy**, que tiene por objeto medir la profundidad del tratamiento de endurecimiento en un acero. Al final del ejercicio no tan sólo se obtuvo una gráfica sino también se desarrolló un modelo (una ecuación) que podría estimar la dureza en función de la distancia con un porcentaje de probabilidad. En nuestro caso, un imprevisto que surgió en implementación del sistema TS2, fue la necesidad de enviar a ciertos clientes, nuevos plásticos (tarjetas de crédito), con el fin de que pudieran seguir transaccionando con ellas antes del día de la migración. Por lo que surgió la necesidad de entregar dichos plásticos a los clientes; sin embargo, no siempre se podía encontrar a los clientes en el domicilio registrado por lo que tampoco se les podía entregar sus tarjetas de crédito. Era necesario estimar con un porcentaje de confiabilidad a cuántos clientes no se les podría entregar sus tarjetas de crédito a tiempo, para modificar las entregas diarias solicitadas a la mensajería.

2.6 Cadena de valor y su relación con los diagramas de flujo

Se sabe que la *Cadena de Valor Empresarial*, o *Cadena de Valor*, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial, generando valor al cliente final descrito y popularizado por Michael E. Porter en su obra "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance". Este modelo teórico será provechoso para dar orden a la información recolectada, así como para generar valor para la comprensión de la operación del negocio de tarjeta de crédito y su relación con el sistema Total System y la implementación de TS2 en los procesos de negocio.

Mayo (2009), señala que en la búsqueda de la competitividad de las empresas y productos ha generado el desarrollo de innumerables herramientas analíticas de diagnóstico, proyección y gestión de las organizaciones o alguno de sus elementos componentes. Una de las herramientas de mayor popularidad es la cadena de valor. Como se comenta anteriormente, el concepto de Cadena de Valor fue descrito por Michael Porter.

Porter (1998), menciona que las cadenas de valor son todas aquellas actividades que una organización requiere desarrollar para llevar un producto desde el productor primario hasta el

comprador final en un sistema de negocios, definiendo valor como la cantidad que un comprador está dispuesto a pagar, por lo que una empresa está dispuesta a ofrecer. La concepción de la definición de Cadena de Valor de Porter está enfocada a empresas de consumo más que a empresas de servicio; y mucho menos a empresas de servicios financieros[Porter, 1998, pág.1-3].

Así mismo, Porter estudia a las cadenas de valor a través del concepto de “clusters”, definido como una concentración geográfica de compañías interconectadas en un campo en particular, liga a las industrias para ser competitivas, incluye especialización, insumos, mecanización, servicios e infraestructura. Destaca que los “clusters” se articulan hacia atrás y hacia delante y también lateralmente, fortaleciendo la cadena de valor.

Las ventajas que presentan las “clusters” son críticas para la competitividad debido a que incrementan la productividad de las empresas en un territorio determinado; manejan la dirección y el espacio de las innovaciones y por último, simultáneamente, favorecen la creación de nuevos negocios los cuales expanden y fortalecen al “cluster”[Porter, 1998, pág.16-19].

Porter define que la cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

- **Actividades primarias**

Aquellas directamente relacionadas con la creación y desarrollo del producto, su producción, la logística y comercialización y los servicios post-venta.

Estas actividades primarias se subdividen en: Logística interna, Operaciones, Logística Externa, Marketing y Ventas, Servicios.

- **Actividades soporte** o de apoyo a las actividades primarias.

Estas actividades de soporte se subdividen en Compras, Desarrollo de tecnología, Gestión de Recursos Humanos, Infraestructura de la empresa.

- **Margen**

Es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

Aunque las definiciones antes mencionadas pueden aplicarse fácilmente a empresas de consumo, es difícil aplicarlas a empresas de servicios y, mucho más complicado, aplicarlas a empresas de servicios financieros como es nuestro caso. Sin embargo, los conceptos que menciona pueden trasladarse de las empresas de consumo que están enfocadas en fabricar productos a empresas de servicios, que están enfocadas en ofrecer servicios, en este caso, servicios financieros.

Se sabe que un **diagrama de flujo** es una representación gráfica de conjunto de instrucciones o reglas bien definidas, ordenadas y finitas que permite realizar una actividad mediante pasos sucesivos que no generen dudas a quien lo ejecute. Siendo entonces la representación elegida para plasmar las actividades del negocio de tarjeta de crédito que involucran Total System; entender cómo se verán afectadas por la implementación de TS2; proponer las actividades a realizar en el nuevo sistema TS2 y verificar, una vez implementado TS2, los cambios a las propuestas realizadas. Los diagramas de flujo tendrán por objetivo plasmar las actividades llevadas a cabo en Total System y TS2, de acuerdo a los objetivos de los procesos incluidos en la Cadena de Valor Empresarial del negocio de tarjeta de crédito, operado por Ixe Tarjetas e Ixe Banco.

De Marco (2008), menciona que muchos clientes no saben qué quieren hasta que lo ven. La mayoría de las personas se sienten más cómodas revisando algo que haciéndolo, ya que la mayoría somos más efectivos mejorando cosas que creándolas. Elaborar borradores de procedimientos con las ideas que tenemos de lo que nos mencionan, incluso aunque estos contengan muchos errores, puede ser muy útil para después acordar en una solución más tangible en función de los mismos. Aunque más rápidamente se puede incurrir en un error y también se puede incurrir en errores frecuentemente, también se puede llegar más rápido a la solución y por lo tanto también tener soluciones más frecuentemente.

3. Caracterización del objeto de estudio

3.1 Antecedentes

Se sabe que JP Morgan Chase utiliza TS2 en Canadá y lo utilizó en Estados Unidos para operar el negocio de tarjeta de crédito con excelentes resultados. Así mismo, JP Morgan Chase, antes de operar con TS2, utilizaba Total System para el negocio de tarjeta de crédito; mismo caso en el que se encuentra Ixe Tarjetas e Ixe Banco.

Se sabe también que, aunque en Estados Unidos se utilizaba Total System para operar el negocio de tarjeta de crédito, existen diferencias entre el sistema Total System, utilizado en el mercado norteamericano, y el utilizado en Latinoamérica, principalmente en México. Se realizaron modificaciones relevantes en el sistema Total System para que éste pudiera ser utilizado en México, incluso posteriormente se le denominó TSL.

En octubre de 2008, Ixe Grupo Financiero y CMC Holding Delaware Inc., subsidiaria de JPMorgan Chase & Co, formaron una alianza estratégica cuyo objetivo principal es el desarrollo del negocio de emisión, operación y servicio de tarjetas de crédito en México, para lo cual constituyeron una nueva sociedad, Ixe Tarjetas, en la que cada uno aporta un porcentaje del capital requerido. Así mismo, se sabe que es de vital importancia para JPMorgan Chase e Ixe Grupo Financiero, el implementar TS2 en Ixe Tarjetas.

El proyecto de Migración a TS2 se autorizó como resultado del adelanto tecnológico solicitado por JP Morgan Chase para cubrir la necesidad estratégica de operar en un sistema que permitiera el intercambio de información más ágil entre Ixe Tarjetas en México y JP Morgan en Estados Unidos.

3.2 Definición del problema de investigación

El sistema TS2, aunque ha sido implementado exitosamente en E.U.A., nunca ha sido implementado en un banco mexicano.

Así mismo existen diferencias en los procesos mediante los cuales se opera el negocio de tarjeta de crédito en Estados Unidos en comparación a los operados en México.

Cabe señalar que aunque Ixe opera el negocio de tarjeta de crédito mediante Total System, antes de iniciar la metodología de implementación, no se tenía identificado con claridad qué personas y áreas tenían instalado el sistema, así como para qué y cómo utilizaban el sistema.

Más de 250 personas de diversas áreas de Ixe Tarjetas e Ixe banco utilizan Total System en su operación diaria, por lo que es necesario definir los procedimientos de cómo se utilizará TS2, así como a qué pantallas tendrán acceso las personas haciendo un discernimiento entre áreas.

A continuación, se muestra una tabla en la que se presentan las áreas que conforman las distintas direcciones de las unidades de negocio del Grupo Financiero, que era necesario recabar información para saber si utilizaban Total System. Nos referiremos en adelante a dicha tabla como *Tabla de Áreas de negocio involucradas en la migración*:

Unidad de Negocio	Dirección	Área / Rol
Ixe Tarjetas	Dirección General Ixe Tarjeta de Crédito	
	Dirección Comercial	
		Subdirector de Afinidades
		Subdirector de Canales de Venta
		Gerente Comercial Fuerzas de Venta Interna
		Gerente de Promociones
		Gerente Mesa de Validación
	Dirección de Productos de TDC	
		Subdirector de Ixe Rewards
		Subdirector de Mercadotecnia
		Subdirector AUR
		Gerente de Créditos Personales
	Dirección de Operaciones de TDC	
		Subdirector de Operaciones
		~Gerente de Operaciones de TDC
		~~Team Leader Emisión
		~~Team Leader Distribución
		~~Team Leader Back Office
		~Team Leader Proyectos Especiales
		~Team Leader Proyectos Especiales
		LendingOps&CustomerEngagement
	Dirección de Riesgos de TDC	
		Subdirector de Estrategia, Operacional y Control
		Subdirector de Prevención de Fraudes TDC y TDD
		Gerente de Crédito
		Gerente de Recuperación
	Dirección de Administración y Finanzas de TDC	
		Director de Finanzas Gastos y Contabilidad
		Gerente de Finanzas (MIS y Reportes Externos)
	Contraloría	
Ixe Banco	Dirección de Operaciones Bancarias	
		Gerente de Liquidación y Compensación
	Subdirección Atención Telefónica	
		Gerencia de Atención Telefónica TDC
	Subdirección de Calidad	

Tabla 2 Áreas de negocio involucradas en la migración.

Aunque la interfaz con el usuario de Total System es muy parecida a TS2, estructuralmente el sistema es distinto. Ambos sistemas, Total System y TS2, cuentan con una infinidad de pantallas; muchas de ellas presentan la misma información, sin embargo, la presentan de manera distinta.

No se sabe con certeza qué personas tienen instalado Total System en Ixe Tarjetas e Ixe Banco, y mucho menos se tiene información documental de a qué pantallas tienen acceso y cómo las utilizan en las múltiples actividades que se realizan en las distintas áreas de negocio.

El gran número de personas, áreas, posibles pantallas a utilizar en TS2, así como la poca información con que se cuenta de la operación actual en el sistema Total System, presenta un reto para implementar TS2 en los procesos de negocio en un banco mexicano.

Por lo descrito anteriormente se concluye que *el problema al que se enfrenta Ixe Tarjetas e Ixe Banco es que no existe una metodología para implementar el sistema TS2 en los procesos de negocio en un banco mexicano.*

3.3 Análisis de la situación actual

Debido a que no se cuenta con la información acerca de qué personas tienen instalado Total System, de las distintas áreas y direcciones de las unidades de negocio es fundamental definir quién utiliza Total System para qué lo utiliza. Por lo que siguiendo las recomendaciones de De Marco (2008), en las que señala que es importante llevar a cabo investigaciones anticipadamente que permitan obtener mayor información que facilite distinguir el tamaño del proyecto y el potencial necesario, así como que es sano y provechoso que las decisiones sean hechas por gente que son “autoridad”, aunque ellos estén o no en posición de autoridad.

El primer paso es definir el objetivo del proyecto y la metodología para implementar el sistema TS2 en los procesos de negocio para, posteriormente, acordar dicho objetivo y metodología con el **Sponsor** del proyecto, esto con el fin de formalizar dicho objetivo y metodología con los directores de las áreas de negocio que pudieren estar involucradas en la migración. Requeriríamos que dichos directores designaran y formalizaran la designación de una o dos personas de cada área de su dirección que fueran “autoridad” para que estos últimos formaran parte del **Equipo de Proyecto** en las distintas fases de la metodología.

De igual forma, se determinó que el alcance del proyecto contemplaría sólo los procedimientos del negocio de tarjeta de crédito en los que se utilizara Total System.

Esa actividad corresponde al grupo de procesos indicado en la Guía PMBOK como **Iniciación**, ya que ahí se define el nuevo proyecto y la nueva fase del mismo, que en el caso de la metodología es la Fase 1 “Análisis e inventario de procedimientos de negocio en Total System”.

Una vez que cada director, de la *Tabla de áreas de negocio involucradas en la migración*, designó y formalizó a las personas de cada una de las áreas que conforman su dirección y que en las siguientes fases constituirán el equipo de trabajo y denominaremos **stakeholders**, se puede dar por concluida la **Iniciación** de la Fase 1.

Es importante seguir con la **Planeación** de la Fase 1. Para esto es necesario acordar el objetivo del proyecto y la metodología para implementar el sistema TS2 en los procesos de negocio con los Stakeholders. Esto servirá como introducción para llevar a cabo la **Ejecución** de la Fase 1 y realizar las actividades que se describen y detallan en la propuesta de solución.

4. Propuesta de solución

El PMI define al ciclo de vida del proyecto como un conjunto de fases del mismo, generalmente secuenciales y en ocasiones superpuestas, cuyo nombre y número se determinan por la naturaleza del proyecto y su área de aplicación[PMI, 2008, pág. 3].

El diseño de la metodología propuesta para implementar el sistema TS2 en los procesos de negocio de tarjeta de crédito en un banco en México, mediante un enfoque de cadena de valor y de administración de proyectos contempla las siguientes fases, mismas de las que se describen sus objetivos específicos:

Fase		Descripción de los objetivos
1	Análisis e inventario de procedimientos de negocio operados en Total System.	- Identificación de áreas que tienen instalado Total System. - Levantamiento del inventario de procedimientos que involucran Total System por área. - Levantamiento del inventario de pantallas de Total System utilizadas por área. - Elaboración de lista de procedimientos que involucran Total System e identificación de áreas involucradas por procedimiento.
2	Levantamiento procedimientos de negocio operados en Total System As Is.	- Levantamiento de información y elaboración de diagramas de flujo de los procedimientos definidos en la fase 1. - Identificación de las principales pantallas utilizadas en la operación del negocio de tarjeta de crédito.
3	Procedimientos de negocio de Total System afectados por cambios en TS2.	- Identificación de la manera en que se harán en TS2 las actividades que involucran Total System de los procedimientos definidos en la fase 2. Esto con el apoyo de expertos en TS2.
4	Modelado procedimientos de negocio To Be TS2.	- Revisión de los procedimientos definidos en la fase 3 por parte de las áreas de negocio, con el objetivo de revisar la forma en que se harán las actividades en TS2.
5	Verificación de procedimientos de negocio TS2 As Is.	- Revisión de los procedimientos definidos en la fase 4, una vez realizada la migración a TS2, así como la identificación de cambios en las actividades realizadas en TS2 debidos a la implementación.

Tabla 3 Fases para implementar TS2 en los procesos de negocio de tarjeta de crédito

En la Guía PMBOK se menciona que dentro de la estructura genérica del ciclo de vida de un proyecto se puede determinar la necesidad de un control más efectivo sobre ciertos entregables. En esos casos, el trabajo desarrollado para cumplir con los objetivos del proyecto puede verse beneficiado por la división formal en fases. Como se muestra en la tabla anterior para el diseño de la metodología se consideró conveniente la división del proyecto en cinco fases. Se determinó que las fase 3 y 4 tuvieran una relación de superposición asumiendo el riesgo de realizar reprocesos a cambio de agilizar la ejecución del proyecto y por lo tanto de la metodología.

Las fases y la descripción de los objetivos de la metodología propuesta se desarrollaron conforme a la Guía PMBOK, en la que se menciona que dirigir un proyecto implica:

- Identificar requisitos.
- Abordar diversas necesidades, inquietudes y expectativas de los interesados según se planifica y efectúa el proyecto.
- Equilibrar restricciones contrapuestas del proyecto que se relacionan con el alcance, la calidad, el cronograma, el presupuesto y los recursos.

En la Guía del PMBOK se definen los siguientes 5 grupos de procesos para la dirección de proyectos:

- Iniciación.
- Planificación.
- Ejecución.
- Seguimiento y Control
- Cierre.

A continuación se incluye la relación que tiene cada uno de los grupos de procesos con el desarrollo de la metodología y las fases de la misma.

Fase 1 Análisis e inventario de procedimientos de negocio operados en Total System.

Una vez que realizado el primer paso de acordar el objetivo del proyecto y la metodología para implementar el sistema TS2 en los procesos de negocio con los directores de las áreas mostradas en *Tabla de Áreas de negocio involucradas en la migración (ver Anexo Tabla de Áreas de negocio involucradas en la migración)*; los directores designaron y formalizaron la designación de una o dos personas de cada área de su dirección que fueran “autoridad” para que estos últimos formaran parte del **Equipo del Proyecto** en las distintas fases de la metodología. Estos últimos eran entonces los **gerentes funcionales**, y **gerentes de operaciones**, de acuerdo a como la PMI clasifica a los **Stakeholders** en la Guía PMBOK. Así se dio como concluida la **Iniciación** de la Fase 1.

Se inició la **Planificación** de la Fase 1 con dichos **Stakeholders**, en la que se estableció el alcance de la Fase 1, cuyas objetivos se mencionaron anteriormente.

Como parte de la **Planificación**, se agendaron sesiones con los **gerentes funcionales**, y **gerentes de operaciones** de cada área, para realizar las actividades definidas.

Seguí con la **Ejecución** de la Fase 1 junto con dichos **stakeholders (gerentes funcionales, y gerentes de operaciones)**; en la cual se realizaron las siguientes actividades:

- *Identificar las áreas que tienen instalado Total System.*
Se obtuvo que 24 áreas tenían instalado y utilizaban Total System.
- *Realizar el levantamiento del inventario de procedimientos que involucran Total System por área.*
Se obtuvieron 148 procedimientos o actividades en los que se utilizaba Total System. Ver el *Anexo Inventario de procedimientos*. Ahí se incluyen dos tablas; la segunda tabla se

contaba con información del procedimiento previamente levantada. Algunos de dichos procedimientos sí tenían relación con Total System y otros no.

- *Realizar el levantamiento de pantallas de Total System utilizadas por área.*
Se obtuvo que se utilizaban 68 pantallas de Total System. Ver Anexo *Inventario de pantallas*
- *Elaborar la lista de procedimientos que involucran Total System e identificar las áreas involucradas por procedimiento.*

Como se muestra en el Anexo *Inventario de procedimientos*, muchos procedimientos en realidad eran la continuación de otros procedimientos que llevaban a cabo otras áreas, por lo que se realizó una consolidación de los mismos con el objetivo de elaborar la lista de procedimientos que involucran Total System e identificar las áreas involucradas por procedimiento.

Como resultado se obtuvo una lista de 78 procedimientos que involucraban Total System, y otros 5 procedimientos adicionales podían ser llevados a cabo en otro sistema distinto a Total System (Ver el Anexo *Lista de procedimientos que involucran Total System*).

También, resultado de esta actividad, se obtuvo la lista/matriz de 78 procedimientos y áreas que involucran Total System (Ver el Anexo *Lista de procedimientos y áreas que involucran Total System*).

En cuanto al proceso de **control y medición** de la Fase 1, una vez que se identificaba un procedimiento, actividad y pantalla que involucrara Total System, se incluía el procedimiento en la lista correspondiente del área. Al finalizar la lista de procedimientos del área, envía ésta a revisión del **Stakeholder** correspondiente para obtener su visto bueno. La **medición** del avance de la Fase 1 se calculaba como el número de áreas con las que se contaba el visto bueno por parte del **Stakeholder**, entre el número total de áreas a recopilar información.

Una vez que se contaron con todas las listas de procedimientos, áreas y pantallas que involucraban Total System y se elaboró la lista de procedimientos que involucran Total System así como también la lista/matriz de procedimientos y áreas que involucran Total System.

Para el **cierre** de la Fase 1, se revisó con el **sponsor** de proyecto la *lista/matriz de 78 procedimientos y áreas que involucran Total System* y se obtuvo el visto bueno correspondiente. Así se concluye que se cuenta con la información suficiente para facilitar el distinguir el tamaño del proyecto y los recursos necesarios para seguir con la siguiente fase del proyecto.

Fase 1

• Análisis e inventario de procedimientos de negocio operados en **TSYS**

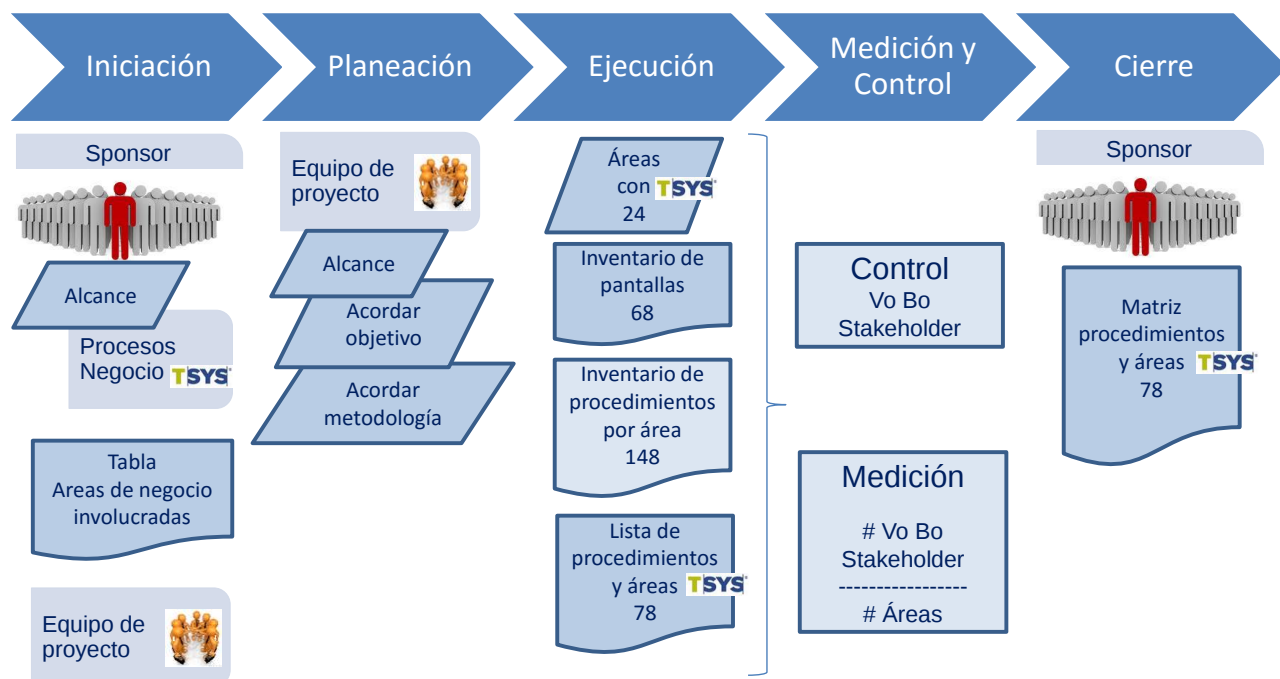


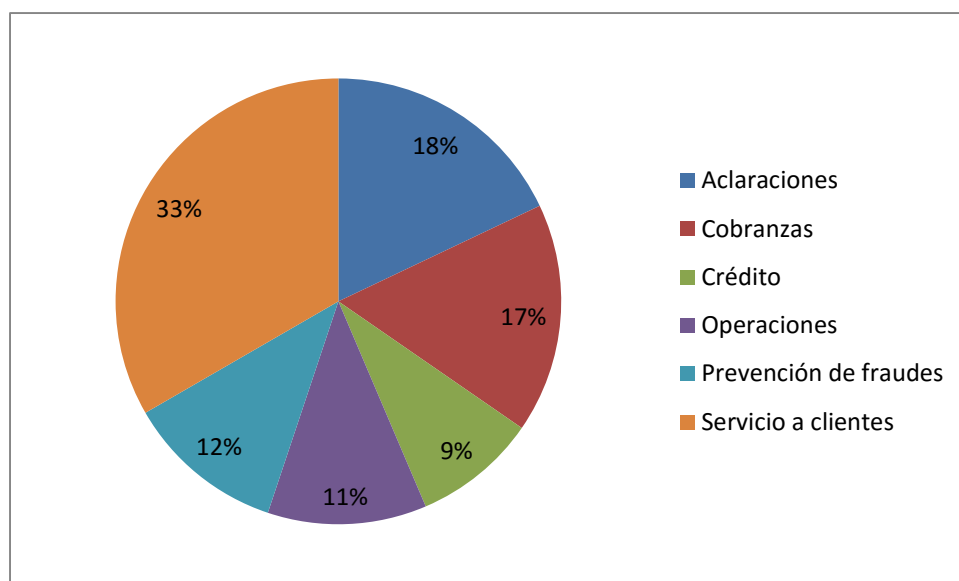
Diagrama 1 Fase 1 Análisis e inventario de procedimientos de negocio operados en TSys.

Fase 2 Levantamiento de procedimientos de negocio operados en Total System As Is.

En cuanto a la **Iniciación** de la Fase 2, una vez que el **sponsor** dio el visto bueno, se comunicó al **equipo de proyecto** la lista/matriz de 78 procedimientos y áreas que involucran Total System, siendo ese alcance inicial de la Fase 2. Así como se obtuvo el compromiso de los **stakeholders** para contribuir las en las siguientes actividades:

- *Levantamiento de información y elaboración de diagramas de flujo de los procedimientos definidos en la fase 1.*
- *Identificación de las principales pantallas utilizadas en la operación del negocio de tarjeta de crédito.*

En la **Planificación** de la Fase 2, se solicitó recurso humano al **sponsor** para realizar las actividades de las fases restantes mencionadas en el tiempo requerido. Se clasificaron los 78 procedimientos en los siguientes 6 procesos de acuerdo a la **cadena de valor** (ver Anexo Cadena de Valor Tarjeta de Crédito):



Gráfica 1 Porcentaje de procedimientos de TSys de acuerdo a la cadena de valor.

Proceso	Número de Procedimientos	%
Aclaraciones	14	18%
Cobranzas	13	17%
Crédito	7	9%
Operaciones	9	12%
Prevención de fraudes	9	12%
Servicio a clientes	26	33%

Tabla 4 Porcentaje y número de procedimientos de TSys de acuerdo a la cadena de valor.

Puede observarse el número de procedimientos y porcentaje de procedimientos de cada grupo de procesos en la Tabla 4.

Así se utilizó la matriz incluida en la *Lista/Matriz de procedimientos y áreas que involucran Total System* para identificar aquellas áreas que estaban incluidas en el mayor número de procedimientos que utilizaban Total System. Esto fue de utilidad para realizar la planeación de las reuniones en las que se realizaría el *Levantamiento de información y elaboración de diagramas de flujo de los procedimientos definidos en la fase 1*.

Se determinaron los siguientes 4 estatus del levantamiento de información y elaboración de diagramas de flujo de los procedimientos:

1. *Sin información* No se contaba con información sobre el procedimiento para realizar el borrador.
2. *Borrador* Para asignar ese estatus a un procedimiento se debía contar con un diagrama de flujo.

-
3. *En revisión* El diagrama de flujo era revisado por los **stakeholders**, quienes solicitaban o no, modificaciones al diagrama de flujo.
 4. *Firmado* Todos los **stakeholders** involucrados en el procedimiento firmaban el diagrama de flujo del procedimiento presentado.

La **Ejecución** de la actividad "*Levantamiento de información y elaboración de diagramas de flujo de los procedimientos*", consistía en plasmar en un diagrama de flujo el procedimiento correspondiente. En algunas ocasiones, se contaba previamente con información sobre el procedimiento, o incluso, si se contaba con suerte, la información ya había sido plasmada en un diagrama de flujo previamente. En caso de no contar con información del procedimiento se hacía una visita en sitio para observar la operativa, o se realizaba el levantamiento de información con el **stakeholder** para, posteriormente, plasmar en un diagrama de flujo el procedimiento.

Como se mencionaba anteriormente, para asignar ese estatus de "*Borrador*" a un procedimiento, se debía contar con un diagrama de flujo. Los diagramas de flujos tenían el objetivo de plasmar las actividades llevadas a cabo en el procedimiento de los procesos organizados de acuerdo a la cadena de valor empresarial del negocio de tarjeta de crédito; así como se describía a mayor detalle lo que se realizaba en Total System, y se precisaba en qué pantalla de Total System se realizaba dicha actividad.

Posteriormente, se presentaba a los **stakeholders** involucrados en el procedimiento, el diagrama de flujo realizado en borrador. El diagrama de flujo era revisado por los **stakeholders**, quienes solicitaban o no modificaciones al diagrama de flujo. Una vez que se presentaba el diagrama de flujo en borrador al **stakeholder** o a un **stakeholder** involucrado, se asignaba al procedimiento el estatus de "*En revisión*".

Una vez que todos los **stakeholders** involucrados en el procedimiento firmaban el diagrama de flujo del procedimiento presentado, entonces se asignaba al procedimiento el estatus de "*Firmado*".

Para el **Seguimiento y Control** de la actividad "*Levantamiento de información y elaboración de diagramas de flujo de los procedimientos*" se llevó un seguimiento diario del número de procedimientos que estaban en cada estatus. Se realizaba el cálculo de avance real de acuerdo a las siguientes consideraciones:

- Donde el cien por ciento de los procedimientos en estatus de "*Firmados*" constituirían el cien por ciento de avance de la actividad "*Levantamiento de información y elaboración de diagramas de flujo de los procedimientos*".
- Donde el cien por ciento de los procedimientos en estatus de "*En revisión*" constituirían el 90% de avance de la actividad
- Donde el cien por ciento de los procedimientos en estatus de "*Borrador*" constituirían el 50% de avance de la actividad.

Se desarrolló un **dashboard** en el que se comparaba semanalmente el porcentaje de avance real contra el porcentaje de avance planeado. Donde el porcentaje de avance planeado se contaba con un cierto número de días hábiles para que todos los procedimientos estuvieran en estatus de "*Firmados*". Este **dashboard** se proveyó en una vista general de cómo se desarrollaba el proyecto.

Como menciona De Marco (2008), un proyecto bien ejecutado tiene "ritmo" es decir se tienen entregables o contribuciones a los mismos en periodos definidos. Dichos periodos es preferible que

sean cortos, por lo que se eligió comparar la información semanal, para mantener el equipo con el sentido de urgencia necesario y entusiasta por obtener avances en el proyecto.

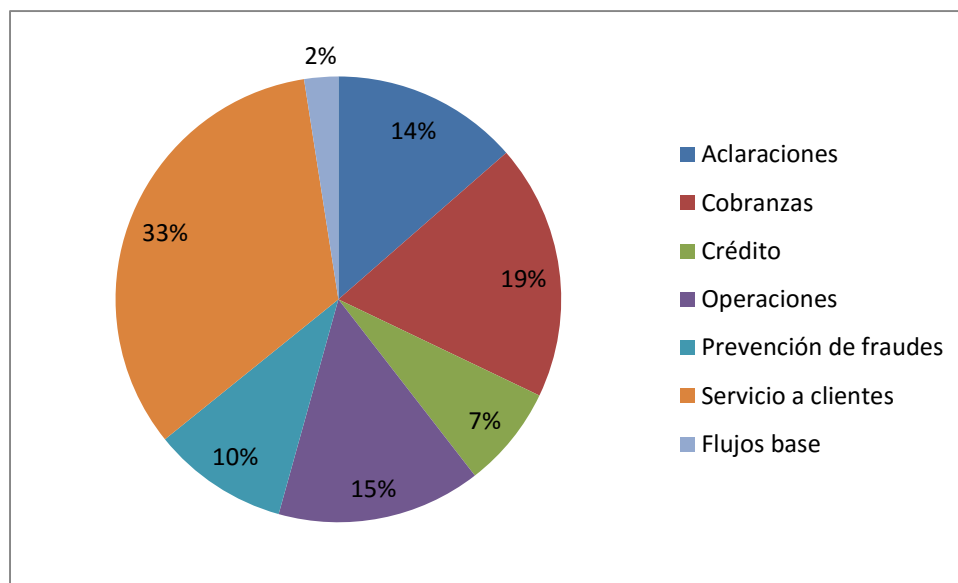
El sentido de urgencia es un magnífico catalizador para la acción, por lo que poner objetivos y entregables a corto plazo permitía desarrollar este sentido de urgencia en el **Equipo de Proyecto**.

Diariamente se registraba en la *Bitácora* las actividades realizadas para lograr llevar un procedimiento determinado de estatus “Sin información” a “Firmado”. Dichas actividades eran por ejemplo: Levantamiento de información para proceso / procedimiento, elaboración de borradores de diagramas de flujo de proceso / procedimiento, revisión de diagramas flujos de proceso / procedimiento con stakeholder, firma de diagrama de flujo de procedimiento stakeholder.

Se registraba la asistencia o cancelación de los **stakeholders** a las reuniones planeadas y agendadas previamente. Al detectar una desviación notable al plan, reportaba dicha desviación, con el objetivo de obtener más tiempo del **stakeholder** correspondiente o informar al **equipo de proyecto** el riesgo de no terminar la actividad en el tiempo planeado.

Durante la **Ejecución** se detectaron 15 procedimientos adicionales, así como se agregó la clasificación Flujos Base. Dos procedimientos eran utilizados y reutilizados en distintos procedimientos. Con el objetivo de ahorrar tiempo y mejorar la comprensión se agregaron dicho par de procedimientos, mismos que fueron incluidos en la clasificación como “Flujos Base”. De igual forma se detectaron 11 cambios; algunos de los procedimientos que se habían considerado anteriormente, no eran procedimientos sino eran actividades que estaban incluidos en otros procedimientos o los procedimientos estaban duplicados.

A continuación el resumen de números de procedimientos de cada proceso:



Gráfica 2 Porcentaje de procedimientos de TSys afectados por cambios en TS2.
(Elaborada con datos propios).

Proceso	Número de Procedimientos	%
Aclaraciones	11	14%
Cobranzas	15	19%
Crédito	6	7%
Operaciones	12	15%
Prevención de fraudes	8	10%
Servicio a clientes	27	33%
Flujos base	2	2%

Tabla 5 Porcentaje y número de procedimientos de TSys afectados por cambios en TS2

Como se muestra en la Gráfica 2 y la Tabla 5 el mayor número de procedimientos corresponden a los procesos de Servicio a Clientes y Aclaraciones.

En cuanto al proceso de **Cierre** de la Fase 2 una vez que contamos con todos los 81 procedimientos en estatus de “*Firmados*” por los **stakeholders** correspondientes, se consolidó la lista de procedimientos de negocio de Total System afectados por cambios en TS2.

Para dar como cerrada la Fase 2, se revisó con el **sponsor** de proyecto la lista de 81 procedimientos de negocio de Total System afectados por cambios en TS2 y se obtuvo el visto bueno correspondiente. Así como se concluyó que se contaba con la información suficiente para proseguir con la Fase 3.

Fase 2

• Levantamiento procedimientos de negocio operados en **TSYS** As Is

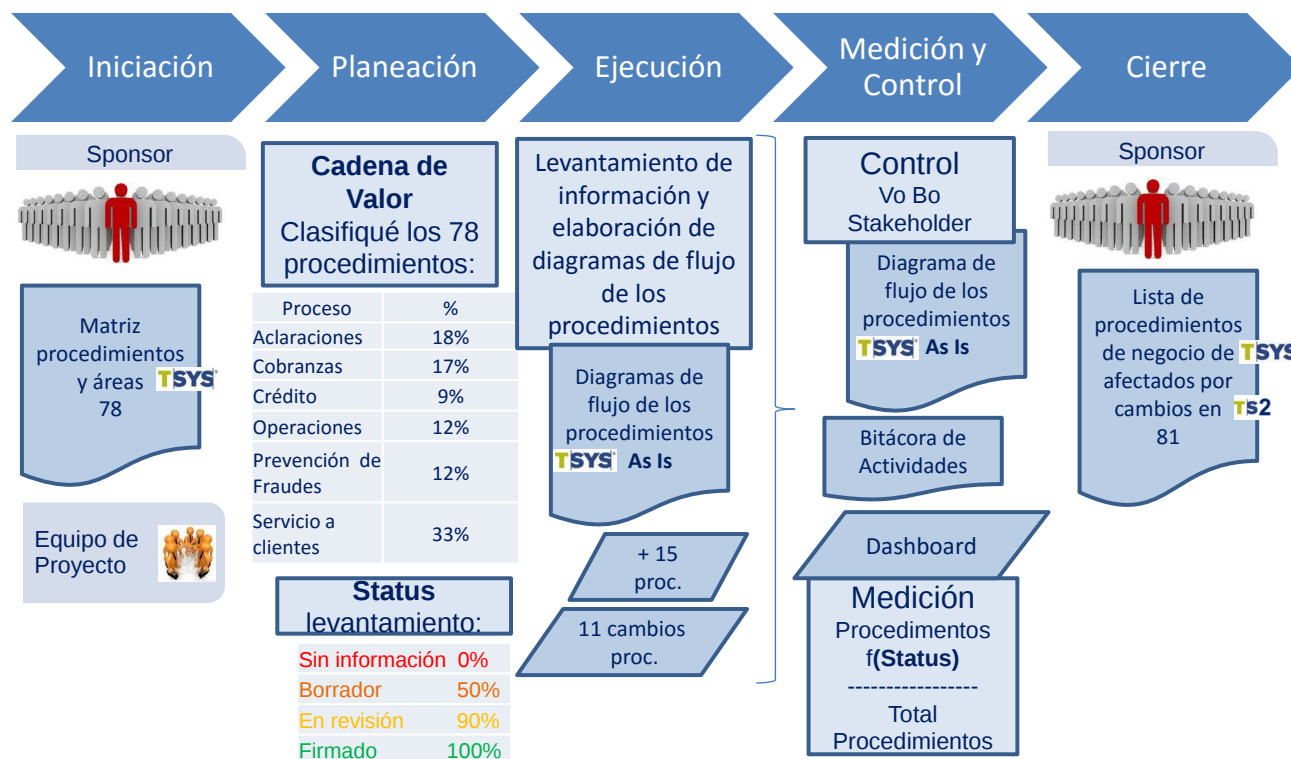


Diagrama 2 Fase 2 Levantamiento de procedimientos de negocio operados en TSys As Is

Fase 3 Procedimientos de negocio de Total System afectados por cambios en TS2

En cuanto a la **Iniciación** de la Fase 3, una vez el **sponsor** dio el visto bueno, se dio a conocer al **equipo de proyecto** la lista de 81 procedimientos de negocio de Total System afectados por cambios en TS2, siendo ese alcance inicial de la Fase 3. Así mismo se obtuvo el compromiso de los **stakeholders** para contribuir en la siguiente actividad:

- *Identificación de la manera en que se harán en TS2 las actividades que involucran Total System de los procedimientos definidos en la fase 2. Esto con el apoyo de expertos en TS2.*

En la **Planificación** de la Fase 3, se coordinó un entrenamiento con el proveedor del sistema TS2 a manera de contar con mayor información de dicho sistema, así como se compartieron manuales de usuario de TS2.

Para la **Ejecución** de dicha actividad, se revisaron los manuales de usuario de TS2 compartidos. Con base en la información incluida en dichos manuales, se identificaron preliminarmente pantallas de TS2 que cumplieran la función u objetivo de las pantallas que se habían identificado de Total System.

De igual forma se identificaron las siguientes diferencias fundamentales en cuanto al funcionamiento y estructura de operación de Total System a TS2.

Anteriormente, en Total System existían clasificaciones que eran registradas en las tarjetas de crédito, mismas que permitían conocer distintos estados de la tarjeta de crédito como: tarjeta trascodificada por robo o extravío, tarjeta trascodificada por fraude, preventiva de fraude, previa a confirmar por robo o extravío, cancelada por el cliente, entre otros. Sin embargo, en TS2 ya no existían clasificaciones, ahora existían códigos de estatus y códigos de razón; la combinación de ambos códigos podían ser equivalentes a una clasificación de Total System. Aunque la combinación de códigos de estatus y códigos de razón en TS2 podían ser equivalentes a las clasificaciones de Total System, no eran totalmente equivalentes. Cabe señalar que la combinación de códigos de estatus y códigos de razón, ampliaron las descripciones de los distintos estados de la tarjeta de crédito.

Otra diferencia fundamental fue el cambio y funciones de pantallas en TS2. Anteriormente en Total System, se accedía a la mayor parte de las pantallas con un código de 3 dígitos, así como las pantallas o eran de consulta o permitían modificar alguna información contenida en la misma. La mayor parte de los códigos de acceso a las pantallas de TS2 estaban conformados por 4 dígitos, así no sólo había pantallas de consulta o modificación, sino también pantallas de trabajo, que permitían consulta y modificación de elementos de trabajo.

Por lo que se elaboró un cuadro de equivalencias que permitía explicar la equivalencia más cercana de una clasificación de Total System a una combinación de un código de estatus y código de razón en TS2, así como la pantalla en donde se podía visualizar o modificar el código de estatus y la pantalla donde se podía visualizar o modificar el código de razón. También se incluyó ahí una columna para comentarios relevantes y otra columna para mencionar qué riesgos o diferencias fundamentales había. Dicha tabla no sólo sería de utilidad para la Fase 4 *Modelado de procedimientos de negocio To Be TS2*, sino también para definir posteriormente qué áreas y qué personas o roles tendrían acceso a determinadas pantallas.

Solicitamos apoyo de expertos en TS2 para confirmar las equivalencias propuestas y aclarar dudas del nuevo sistema.

Para el **Seguimiento y Control** de la actividad se solicitó al área de Sistemas que llevaba la relación con el proveedor del sistema TS2, confirmara el cuadro de equivalencias de clasificaciones Total System a código de estatus y código de razón en TS2, así como también se solicitó confirmaran las pantallas de TS2 que preliminarmente se identificaron cumplían la función u objetivo de las pantallas que se habían identificado de Total System.

En cuanto al proceso de **Cierre** de la Fase 3 éste contempló la confirmación de la información anteriormente mencionada por el área de Sistemas que llevaba la relación con el proveedor del sistema TS2.

Para dar como cerrada la Fase 3, se revisó con el **Sponsor** la información elaborada. Se concluyó que se contaba con la información suficiente para proseguir con la Fase 4.

Fase 3

• Procedimientos de negocio **TSYS** afectados por cambios en **TS2**

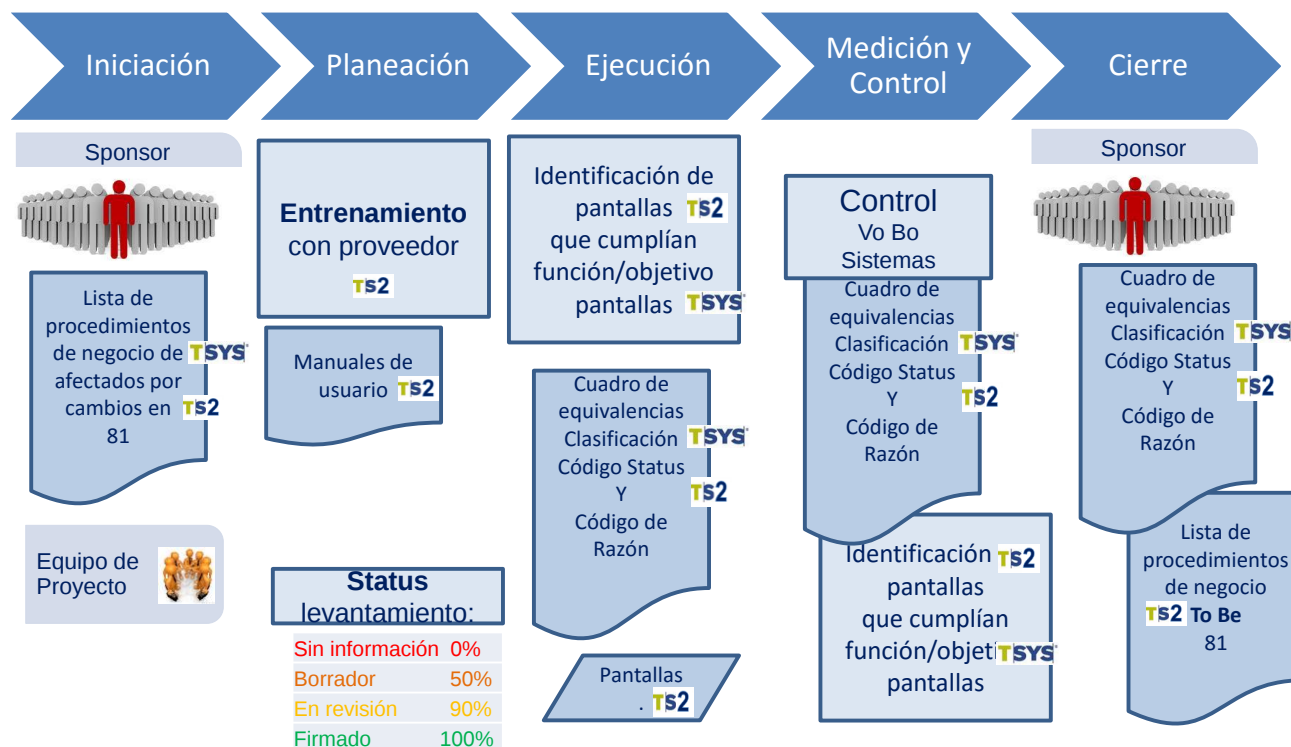


Diagrama 3 Fase 3 Procedimientos de negocio TSys afectados por cambios en TS2.

Fase 4 Modelado procedimientos de negocio To Be TS2

En cuanto a la **Iniciación** de la Fase 4, una vez que se revisó con el **sponsor** la información elaborada en la fase 3, se dio a conocer al **equipo de proyecto** la lista de 81 procedimientos de negocio de To Be TS2, siendo ese alcance inicial de la Fase 4. Se obtuvo el compromiso de los stakeholders para contribuir en las siguientes actividades:

- *Revisión de los procedimientos definidos en la fase 3 por parte de las áreas de negocio, con el objetivo de revisar la forma en que se harán las actividades en TS2.*

Como parte de la **Planificación**, primeramente se agendaron sesiones con el área de Sistemas que llevaba la relación con el proveedor del sistema TS2.

Se determinaron los siguientes 4 estatus de la validación de información y elaboración de diagramas de flujo de los procedimientos de negocio To Be TS2:

1. **Sin información** Sólo se contaba con la propuesta de procedimiento de negocio To Be TS2, con base en la información de la Fase 3 que confirmó el área de Sistemas que llevaba la relación con el proveedor del sistema TS2.

-
2. *Revisión de Sistemas* Para asignar ese estatus a un procedimiento se debía contar con el visto bueno del área de Sistemas al diagrama de flujo del procedimiento de negocio To Be TS2.
 3. *En revisión* El diagrama de flujo era revisado, por los **stakeholders(gerentes funcionales, y gerentes de operaciones)** a quienes se explicaba al diagrama de flujo del procedimiento de negocio To Be TS2.
 4. *Firmado* Todos los **stakeholders** involucrados en el procedimiento firmaban el diagrama de flujo del procedimiento presentado. Esto como confirmación de que tenían conocimiento del procedimiento de negocio To Be TS2.

Se prosiguió con la **Ejecución** de la Fase 4 junto con en la cual se realizaron las siguientes actividades:

- Se elaboró, junto con el equipo de Procesos, las propuestas de procedimientos de negocio To Be TS2, con base en la información de la Fase 3 que confirmó el área de Sistemas que llevaba la relación con el proveedor del sistema TS2.
- El área de Sistemas validó y en su caso realizó modificaciones o correcciones a los procedimientos de negocio To Be TS2.
- Junto con el área de Sistemas se validaron, en un ambiente de pruebas de TS2, el funcionamiento de las pantallas de TS2, los código de estatus y código de razón en TS2 incluidos en los procedimientos de negocio To Be TS2.
- Se agendaron sesiones con los **gerentes funcionales, y gerentes de operaciones** de cada área y el área de Sistemas para emular y validar en ambiente de pruebas de TS3 la operación de los procedimientos de negocio To Be TS2.
- En el ambiente de pruebas de TS2, se explicó a los **gerentes funcionales, y gerentes de operaciones** de cada área, el funcionamiento de TS2 con base en los procedimientos de negocio To Be TS2 y haciendo una analogía a los de procedimientos de negocio de Total System afectados por cambios en TS2 que previamente habían firmado. Durante dichas revisiones surgían dudas, que en caso de no poder resolver, se solicitaba al área de Sistemas revisar y clarificar. En caso de ser necesario se modificaba el procedimiento To Be TS2.

Para el **Seguimiento y control** de la actividad “*Revisión de los procedimientos definidos en la fase 3 por parte de las áreas de negocio, con el objetivo de revisar la forma en que se harán las actividades en TS2*”, se llevó un seguimiento similar al llevado a cabo en la actividad “*Levantamiento de información y elaboración de diagramas de flujo de los procedimientos*” de la Fase 2.

En cuanto al proceso de **Cierre** de la Fase 4 una vez que contamos con todos los 81 procedimientos en estatus de “*Firmados*” por los **stakeholders** correspondientes, se solicitó a los **gerentes funcionales, y gerentes de operaciones** de cada área certificar a su personal en los procedimientos que les concernían. Para ello el personal debía de operar en un ambiente de pruebas, un cierto número de horas, para practicar y que surgieran dudas sobre la operación de TS2 en los procedimientos que llevaban a cabo antes de poner en producción TS2. A dicha actividad la denominamos “*Horas vuelo de certificación*”.

Cabe señalar que el equipo de Recursos Humanos elaboró material de capacitación y sesiones de capacitación para cada área basándose en la información de los procedimientos de negocio To Be TS2. Las sesiones de capacitación fueron impartidas antes de poner en marcha las “*Horas vuelo de certificación*”.

Una vez que se revisó con el **sponsor** y **equipo de proyecto** la lista de 81 procedimientos de negocio To Be TS2 y se obtuvo el visto bueno correspondiente, así como el personal de cada área estaba certificado por medio de las “Horas vuelo de certificación”, se concluyó que se contaba con la información suficiente para proseguir con la puesta en marcha de TS2 desde el punto de vista de procesos.

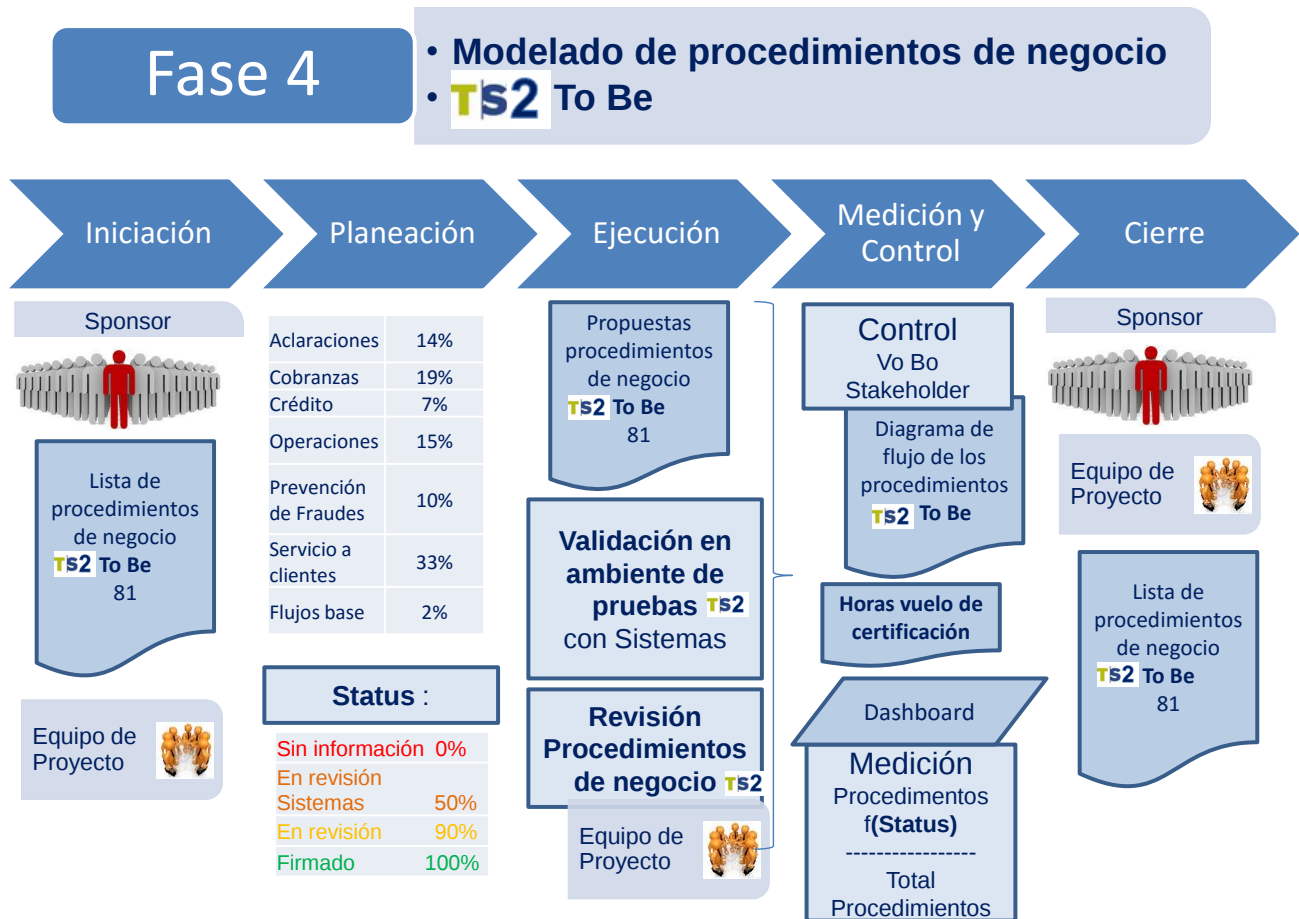


Diagrama 4 Fase 4 Modelado de procedimientos de negocio operados en TS2

Fase 5 Verificación de procedimientos de negocio TS2 As Is.

La puesta en marcha de TS2 en los procedimientos de negocio se dio conforme a lo planeado a finales del mes de septiembre, siendo la **Iniciación** de la Fase 5. Dicha fase contemplaba la siguiente actividad:

- *Revisión de los procedimientos definidos en la fase 4, una vez realizada la migración a TS2, así como la identificación de cambios en las actividades realizadas en TS2 debidos a la implementación.*

El diseño de la Metodología contempló el ajuste a la información que se iba obteniendo en las actividades de cada fase. En la **Planificación** de la Fase 5, se solicitó a los stakeholders identificar y registrar diariamente sobre los diagramas de flujo posibles cambios a los procedimientos de negocio definidos y acordados en la Fase 4.

Dado al buen desarrollo de la metodología por parte del equipo de proyecto hubieron muy pocos cambios durante la **Ejecución** en el periodo acordado para la Fase 5. Como señala De Marco (2008) “Probar es más que probar y debería de comenzar antes de probar”.

Para terminar el **Cierre** de proyecto, los **stakeholders** dieron visto bueno a los procedimientos de negocio definidos en la Fase 4 y validados en la Fase 5.

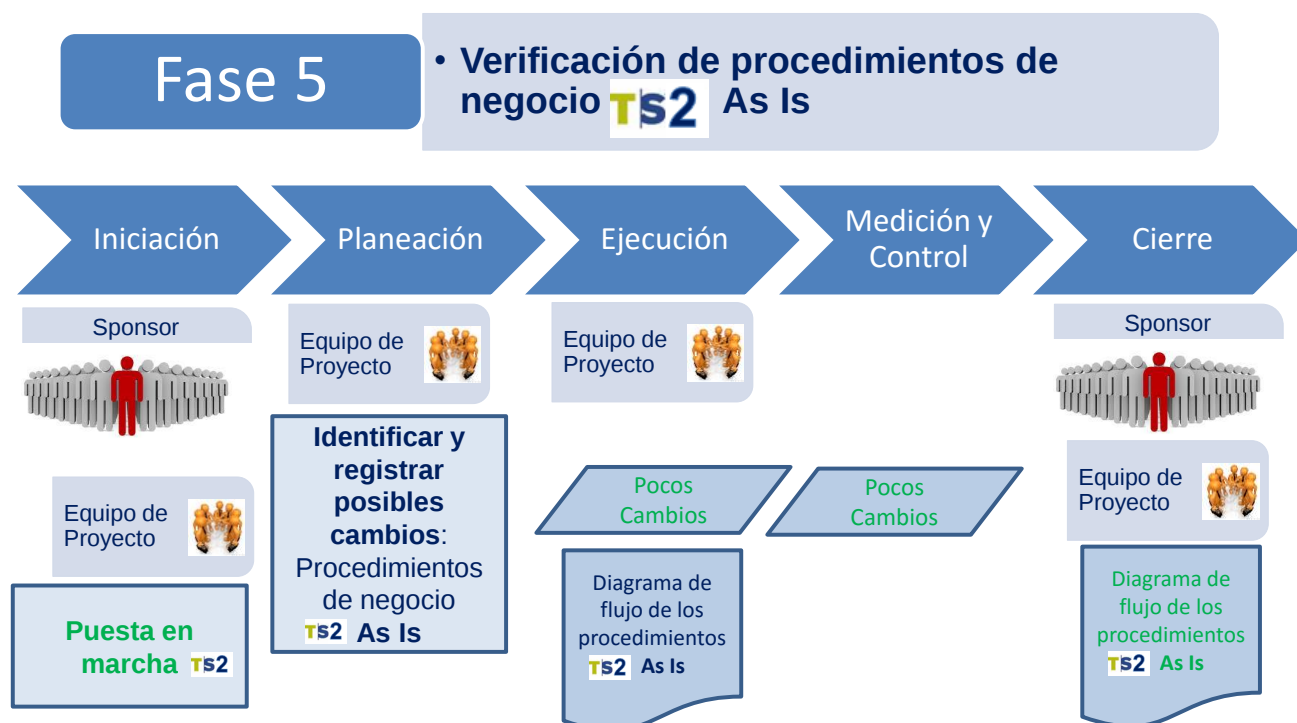


Diagrama 5 Fase 5 Verificación de procedimientos de negocio operados en TSys.

Cadena de valor en los procedimientos

Como se mencionó, se sabe que la cadena de valor empresarial, o cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final descrito, mismo que fue popularizado por Michael E. Porter. En nuestro caso contábamos con un número de procedimientos en las distintas fases y teníamos la necesidad de:

- Clasificar dichos procedimientos para generar valor en la comprensión de la operación del negocio de tarjeta de crédito y su relación con el sistema Total System y TS2.
- Facilitar la ejecución de las fases definidas en la planificación.

Los procedimientos de negocio se clasificaron en los siguientes 6 procesos de acuerdo al valor que dichos procedimientos generaban:

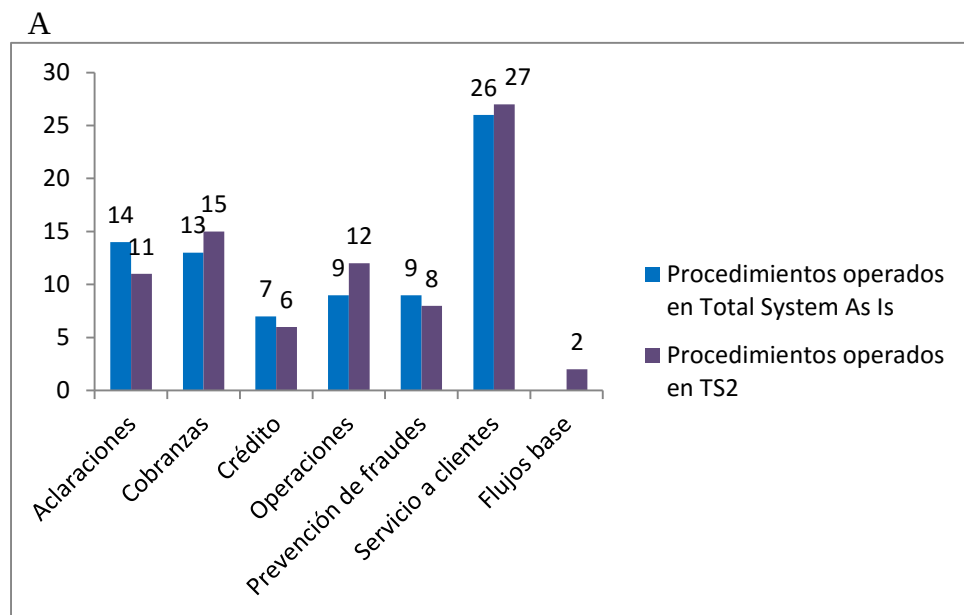
Proceso	Objetivo o valor que generaba
Aclaraciones	Clarifican al tarjetahabiente la responsabilidad del prestador de servicios, cliente y otros involucrados.
Cobranzas	Realizar la cobranza de saldos pendientes por pagar por parte del cliente.
Crédito	Originación y colocación de tarjetas de crédito
Operaciones	Soporte a la generación de valor.
Prevención de fraudes	Evitan o previenen fraudes de terceras personas al cliente.
Servicio a clientes	Satisfacen necesidad del tarjetahabiente

(ver Anexo Cadena de valor tarjeta de crédito)

Tabla 6 Objetivo o valor que genera cada proceso de negocio de tarjeta de crédito.

Principio de Pareto apoyó a la planificación de la ejecución de las distintas fases

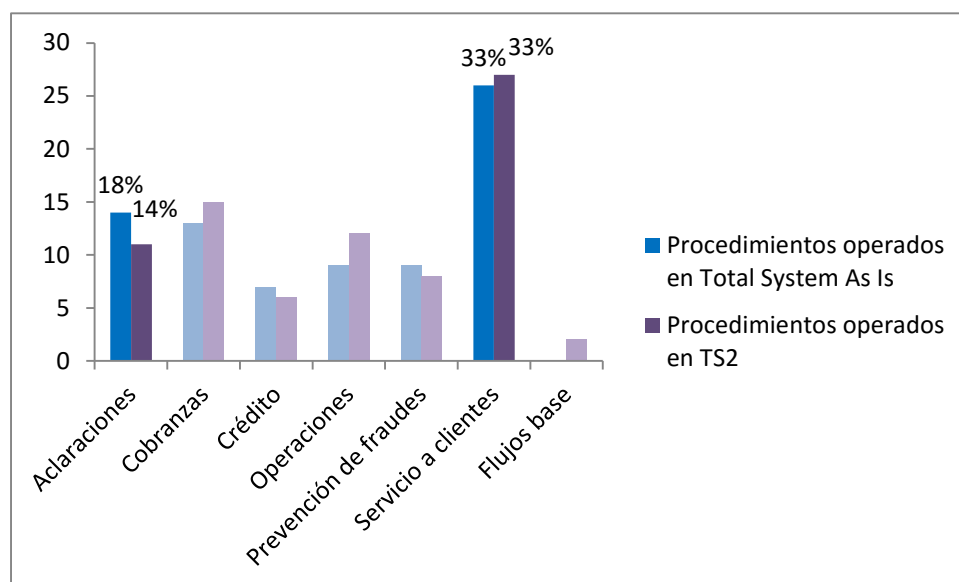
De acuerdo a la información del Marco Teórico, “El principio pareto” indica que el 20% de una acción producirá el 80% de los efectos, mientras que el 80% restante sólo origina el 20% de los efectos. Por lo que dicho principio era de utilidad para identificar las restricciones a lo largo de la metodología propuesta y planear la ejecución de la misma. Fue de utilidad para identificar las pantallas y áreas y procedimientos que constituyen los mayores avances para la implementación de TS2.



Gráfica 3 Procedimientos operados en Total System As Is y procedimientos operados en TS2

Datos Propios.

B



Proceso	Procedimientos de negocio			
	Operados en Total System As Is		Operados en TS2	
	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje
Aclaraciones	14	18%	11	14%
Cobranzas	13	17%	15	19%
Crédito	7	9%	6	7%
Operaciones	9	12%	12	15%
Prevención de fraudes	9	12%	8	10%
Servicio a clientes	26	33%	27	33%
<i>Flujos base</i>	N/A	N/A	2	2%

Tabla 7 Procedimientos operados en Total System As Is y procedimientos operados en TS2

Los procedimientos relacionados con solamente dos procesos, en este caso Aclaraciones y Servicio a clientes, representaban más del 51% de procedimientos de negocio operados en Total System As Is, así como también representaban más del 47% de procedimientos de negocio operados en TS2.

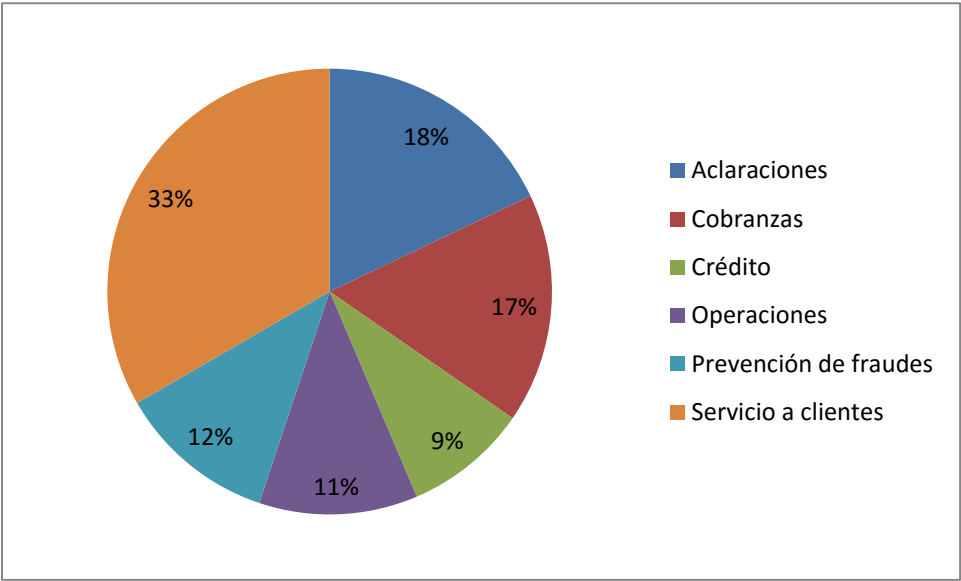
Teoría de restricciones en la ejecución de las fases

Durante la ejecución de las fases definidas en la planificación es de suma relevancia utilizar la Teoría de Restricciones. A continuación se menciona cómo se utilizó la Teoría de Restricciones para facilitar la ejecución de cada una de las fases de la metodología propuesta.

Como se indicó en la **ejecución** de la Fase 2, Fase 3, Fase 4 y Fase 5 se contaba con una lista de procedimientos y áreas que involucraban Total System en su caso TS2. En específico, la **ejecución** de la actividad “Levantamiento de información y elaboración de diagramas de flujo de los procedimientos” de la Fase 2, contemplaba plasmar en diagrama de flujo dichos 78 procedimientos.

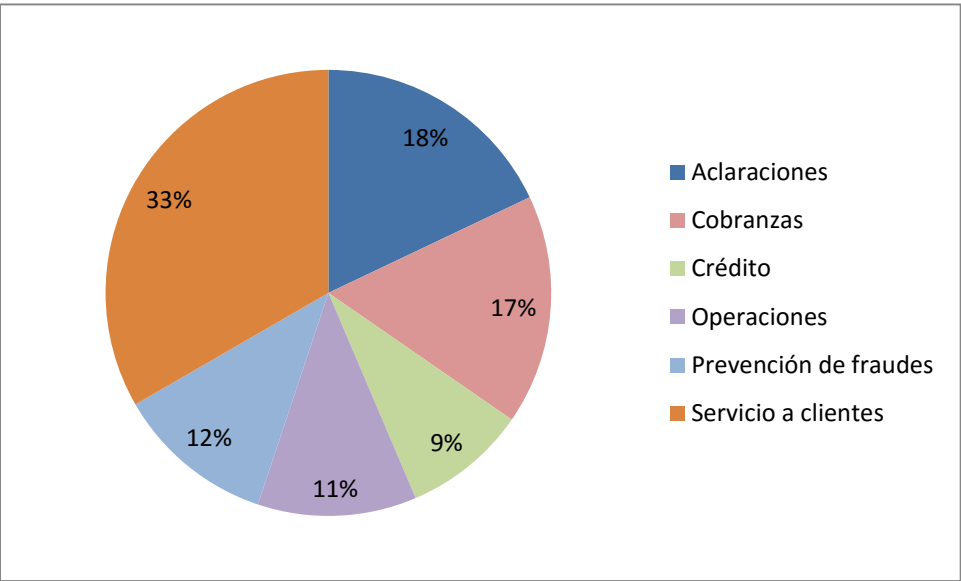
Así como se mencionó anteriormente se clasificaron los 78 procedimientos en los siguientes 6 procesos:

A



Ver Gráfica 2 Porcentaje de procedimientos de TSys afectados por cambios en TS2.

B



Proceso	Número de Procedimientos	%
Aclaraciones	14	18%
Cobranzas	13	17%
Crédito	7	9%
Operaciones	9	12%
Prevención de fraudes	9	12%
Servicio a clientes	26	33%

Ver Tabla 5 Porcentaje y número de procedimientos de TSysafectados por cambios en TS2.

El mayor porcentaje de procedimientos y pantallas de Total System correspondían a los procesos de Servicio a clientes y Aclaraciones, treinta y tres por ciento y diez y ocho por ciento respectivamente.

Así como se indicó en el Marco Teórico, la *Teoría de Restricciones* (TOC) es un conjunto de procesos de pensamiento que utiliza la lógica de la causa y efecto para entender lo que sucede y así encontrar maneras de mejorar. Está basada en el hecho de que los procesos se mueven a la velocidad del paso más lento. La manera de acelerar el proceso es utilizar un catalizador en el paso más lento y lograr que trabaje al límite de su capacidad para acelerar el proceso completo. La teoría de restricciones se basa en aplicar cinco puntos:

1. **Identificar** la restricción del sistema.

Nave (2002) menciona que para identificar la restricción, se puede observar la cantidad de trabajo encolado que tiene una operación.

En nuestro caso la restricción del sistema eran aquellos procedimientos de Servicio a Clientes y Aclaraciones que contenían un mayor número de pantallas. Así como Ixe Directo era el área con mayor aparición en los mismos. De igual forma Ixe Directo era el área con mayor número de empleados, por lo que era muy importante realizar con mayor rapidez y precisión lo concerniente al área de Ixe Directo y procesos de Servicio a Clientes y Aclaraciones.

2. **Explotar** la restricción.

Nave (2002) indica que una vez identificada la restricción es necesario mejorar el proceso o al menos hacer que trabaje a su máxima capacidad sin invertir en él.

En todas las fases comenzamos a trabajar con Ixe Directo en los grupos de procesos para la dirección de proyectos propuestos por PMI (Iniciación, Planificación, Ejecución y Cierre); ya que de esa manera se obtenían avances significativos en los procesos de Servicio a Cliente y Aclaraciones.

3. **Subordinar** todo a la restricción anterior.

Nave (2002) señala que cuando el proceso de la restricción está trabajando a su máxima capacidad se debe de subordinar a los demás procesos a la capacidad de la restricción. Haciendo esto es posible que algunos procesos sacrifiquen sus productividades en beneficio de todo el sistema.

Dos de las áreas de mayor interacción con Ixe Directo y que estaban involucradas en procesos de Servicio a Cliente, Aclaraciones y Operaciones eran las áreas incluidas en la Subdirección de Calidad y la Dirección de Operaciones. Cuando se contaron con más recursos en el equipo de proyecto, se destinaba gran parte de su tiempo en dichas áreas y procesos.

4. **Elevar** las restricción del sistema (elevar su capacidad).

Nave (2002) explica que si los resultados de todo el sistema aún no son satisfactorios entonces se requiere invertir en mejorar el proceso que es la restricción. Muchas de las veces se invierte más dinero o más tiempo para conseguir el objetivo.

Cuando ya se contaba con más recursos, se destinaba tiempo no sólo para el levantamiento de procedimientos sino también en visitas en sitio para observar la operativa que permitiera elaborar de mejor manera los diagramas de flujo de los procedimientos del Servicio a Cliente y Aclaraciones. También se mejoraba la relación con los stakeholders involucrados e incluso tener back ups para ellos en caso de que se ausentaran por vacaciones o imprevistos..

5. Si en los pasos anteriores se ha eliminado la restricción, **regresar al paso 1.**

De acuerdo con Nave (2002) una vez que se eliminó la restricción, otra parte del sistema se convierte en la nueva restricción, por lo que es necesario repetir el ciclo de mejora y regresar al paso 1, para identificar la nueva restricción.

Una vez que se concluían con los procedimientos del proceso de Servicio a Clientes, identificábamos la siguiente restricción, regularmente eran los procedimientos del proceso de Aclaraciones, y después los procedimientos del proceso Operaciones.

Estas consideraciones fueron tomadas en cuenta al **definir las actividades**, desarrollar el **cronograma y plan de recursos humanos** en la **planificación** de las fases.

Calendario de actividades

El calendario de las actividades de investigación fue el siguiente:

	Fase	Inicio	Fin
1	Análisis e inventario de procedimientos de negocio en Total System	Febrero	Febrero
2	Levantamiento procedimientos de negocio en Total System As Is	Marzo	Mayo
3	Procedimientos de negocio de Total System afectados por cambios en TS2	Junio	Agosto
4	Modelado procedimientos de negocio To Be TS2	Junio	Septiembre
5	Verificación de procedimientos de negocio TS2 As Is	Octubre	Diciembre

Se obtuvo información empírica para construir los datos necesarios para confirmar, reelaborar o desechar las respuestas tentativas. Así como las técnicas de investigación que se consideraron adecuadas para obtener la información requerida fueron:

- Levantamientos de información.
- Visita en sitio para observar la operativa de las distintas áreas.
- Consulta de manuales de usuario de TS2.
- Consulta de bibliografía acerca de los siguientes temas:
 - o Administración de proyectos
 - o Teoría de restricciones
 - o Probabilidad y Estadística
 - o Cadena de valor
- Documentación o información de la operativa de los procesos de negocio en Total System.

5. Conclusiones

De acuerdo al ciclo de vida de un proyecto que describe Gido (1999)

Se identificó una necesidad, en este caso implementar el sistema TS2 en los procesos de negocio de tarjeta de crédito en un banco en México.

Se desarrolló una solución, con el diseño de una metodología para implementar el sistema TS2 en los procesos de negocio de tarjeta de crédito en un banco en México, mediante un enfoque de cadena de valor y de administración de proyectos.

Puesta en práctica, se incluyó en la planeación y la puesta en práctica del plan un enfoque de cadena de valor y de administración de proyectos de acuerdo a los grupos de procesos (Iniciación, Planificación, Ejecución, Seguimiento y Control, y Cierre) para la dirección de proyectos propuestos por PMI (2008) para lograr el objetivo. Se utilizó el Principio de Pareto y herramientas como Teoría de Restricciones en dichos grupos de procesos.

Terminando el proyecto, se confirmé que todas las entregas habían sido realizadas y aceptadas por el **sponsor** de proyecto y **equipo de proyecto**.

Los procedimientos desarrollados en la metodología fueron clave para:

- El equipo de Recursos Humanos, quien elaboró material de capacitación y sesiones de capacitación para cada área con base en los procedimientos de negocio To Be TS2.
- Comunicación y capacitación de las actividades a realizar en TS2 a los empleados.
- Estandarizar las actividades de las personas involucradas en los procedimientos de negocio de tarjeta de crédito en TS2.
- *La puesta en marcha de TS2 en los procedimientos de negocio se dio conforme a lo planeado a finales del mes de septiembre.*
- Mejorar la comunicación y comprensión entre áreas que operan los procedimientos de negocio de tarjeta de crédito en TS2.
- Identificar oportunidades de mejora de procedimientos de negocio de tarjeta de crédito.

Así como los procedimientos de negocio de TS2 validados por los **stakeholders** en la Fase 5, sirvieron como base para elaborar y documentar los siguientes 6 manuales:

- TS2 Manual de aclaraciones de tarjeta de crédito
- TS2 Manual de cobranzas de tarjeta de crédito
- TS2 Manual de crédito de tarjeta de crédito
- TS2 Manual de operaciones de tarjeta de crédito
- TS2 Manual de prevención de fraudes de tarjeta de crédito
- TS2 Manual de servicio a clientes de tarjeta de crédito

Otros aportes que se realizaron con esta investigación en cuanto a la implementación de TS2 son:

- Contar con tecnología de punta para soportar el volumen de operaciones que se realiza día a día.
- Contar con mayor capacidad de procesamiento.
- Ofrecer una mejor propuesta de valor en el negocio de tarjeta de crédito, en la que se:

- ***Mejoró el esquema de seguridad.***

Ya que a partir de la información de procedimientos de negocio de TS2, se contribuyó al área de Seguridad Lógica para que administrara el acceso a pantallas de consulta, modificación y trabajo, por parte del personal de las distintas áreas, reduciendo así el riesgo de fraudes internos, y aumentando el control sobre el acceso a la información,

sin afectar el valor generado en los distintos procedimientos de negocio de tarjeta de crédito.

- Agilizó servicios.

En TS2 ya no existían clasificaciones de tarjetas de crédito, ahora existía la combinación de códigos de estatus y códigos de razón, que podían ser equivalentes a una clasificación de Total System. Cabe señalar que la combinación de códigos de estatus y códigos de razón, ampliaron las descripciones de los distintos estados de la tarjeta de crédito. Al ampliar los estados de la tarjeta de crédito era más certero conocer el estatus de la tarjeta de crédito y por tanto identificar la necesidad y agregar valor al cliente en las distintas situaciones que se encontrara dicha tarjeta, agilizando a sí algunos procedimientos y por tanto servicios.

- Aumentó la eficiencia de recurso humano y niveles de servicio.

El personal de Ixe Directo estaba involucrado al menos en 27% de los procedimientos, así como un gran porcentaje de los empleados involucrados en los procedimientos de TS2 trabajaban en dicha área. Las nuevas pantallas de trabajo, que no existían en Total System y que permitían tanto la consulta y como también modificación de elementos de trabajo, disminuyeron el tiempo de acceso en al menos un 30%. Por lo que se calcula que sólo en Ixe Directo se tuvo una disminución del 8% del tiempo en los procedimientos relacionados con TS2, lo que se refleja en un aumento de la capacidad de recurso humano en el mismo porcentaje, mismo que permitió aumentar los niveles de servicio como TSF (telephoneservice factor) y ser más eficientes.

Era de vital importancia para subsidiaria de JPMorgan Chase el implementar TS2, ya que era un requerimiento para formar el Joint Venture con Ixe en el negocio de tarjetas de crédito en México. El no implementar en tiempo y forma el sistema TS2 en los procesos de negocio de tarjeta de crédito constituía un impedimento para seguir con el Joint Venture de ambas empresas.

La metodología para implementar el sistema TS2 en los procesos de negocio de tarjeta de crédito en un banco en México, mediante un enfoque de cadena de valor y de administración de proyectos, fue clave y de gran valor en la implementación exitosa del sistema TS2 en el tiempo acordado.

5.1 Recomendaciones

A continuación algunas sugerencias para futuras investigaciones que quedan fuera del alcance de este documento:

Un imprevisto que surgió en implementación del sistema TS2, el cual fue la necesidad de enviar a ciertos clientes nuevos plásticos (tarjetas de crédito) con el fin de que pudieran seguir transaccionando con ellas antes del día de la migración. Por lo que surgió la necesidad de entregar dichos plásticos a los clientes, sin embargo no siempre se podía encontrar a los clientes en el domicilio registrado por lo que tampoco se les podía entregar sus tarjetas de crédito. Era necesario estimar con un porcentaje de confiabilidad a cuantos clientes no se les podría entregar sus tarjetas de crédito a tiempo, para modificar las entregas diarias solicitadas a la mensajería.

Un aporte que hubiera facilitado la solución de dicho problema era el desarrollo de un modelo (una ecuación) que podría estimar con un porcentaje de confiabilidad si se entregarían las tarjetas de crédito en el tiempo necesario antes de la migración.

6. Bibliografía

Teoría Administración de Proyectos

- De Marco T., Hruschka P., Ester t., Robertson S., Robertson J., McMenamin S., "Adrenaline Junkies and Template Zombies: Understanding Patterns of Project Behavior", Dorset Huse Publishing NY, EUA, 2008.
- Gido J., Clements J., "Administración Exitosa de Proyectos", International Thomson Editores, México, 1999.
- PMI Project Management Institute, "Una Guía a los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (PMBOK®, Guide)", Project Management Institute, Inc., 4ª Ed., Pennsylvania, EUA., 2008.
- Terry & Franklin, "Principios de Administración", CECSA, 1a. Ed., México, 2001.

Teoría de restricciones

- Debernardo H., "¿Qué es TOC?, Boletín del Instituto Goldratt, Argentina 2000.
- GoldrattEliyahu M., Cox J., "La meta", Ediciones Castillo, Monterrey N.L., México, 1995.
- Lindley D., "Making Decisions", John Wiley, 2a Ed.
- Nave D., "How to Compare Six Sigma, Lean, and the Theory of Constraints", Quality Progress, Marzo 2002
- Reza M., Piraseth PH. D, Kimberly S., "The top elements of TOC, lean, and six sigma make beautiful music together", APICS Magazine article, Mayo 2006.

Probabilidad y Estadística

- I. Miller, J. E. Freund, "Probabilidad y Estadística para Ingenieros", Prentice Hall, México D.F. 1987.
- Banks, "Control de Calidad", Limusa, México D.F., 1998.
- Fisher R., "Statistical Methods for Research Workers", Macmillan Publishing Co., 14a 1970.
- González R., "Documento: Tabla de la distribución T", Septiembre Noviembre 2007.
- Guisande C., Vaamonde A., "Gráficos Estadísticos y Mapas con R", Díaz De Santos, 2012.

Cadena de Valor

- Porter, M., "La Cadena de Valor y la Ventaja Competitiva.", CECSA. México, 1998.
- Baldwin C., Clark K., "Managing in an Age of Modularity", Harvard Business Review on Managing the Value Chain, 2000.
- Mayo Alegre, Loredó Carballo y Reyes Benítez "La cadena de valor como instrumento de gestión organizacional. el ejemplo de dos producciones de la planta mecánica Camaguey "Ignacio Agramonte"" en Observatorio de la Economía Latinoamericana, Nº 114, 2009. Texto completo en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2009/acb.html>

Desarrollo de Procesos, Procedimientos, y documentación

- Horn, R., "InformationMapping: Desarrollo de Procedimientos, Políticas y Documentación", Info-Map. México, 2007.

7. Anexos

7.1 Tabla de áreas de negocio involucradas en la migración

Unidad de Negocio	Dirección	Área / Rol
Ixe Tarjetas	Dirección General Ixe Tarjeta de Crédito	
	Dirección Comercial	
		Subdirector de Afinidades
		Subdirector de Canales de Venta
		Gerente Comercial Fuerzas de Venta Interna
		Gerente de Promociones
		Gerente Mesa de Validación
	Dirección de Productos de TDC	
		Subdirector de Ixe Rewards
		Subdirector de Mercadotecnia
		Subdirector AUR
		Gerente de Créditos Personales
	Dirección de Operaciones de TDC	
		Subdirector de Operaciones
		~Gerente de Operaciones de TDC
		~~Team Leader Emisión
		~~Team Leader Distribución
		~~Team Leader Back Office
		~Team Leader Proyectos Especiales
		~Team Leader Proyectos Especiales
		LendingOps&CustomerEngagement
	Dirección de Riesgos de TDC	
		Subdirector de Estrategia, Operacional y Control
		Subdirector de Prevención de Fraudes TDC y TDD
		Gerente de Crédito
		Gerente de Recuperación
	Dirección de Administración y Finanzas de TDC	
		Director de Finanzas Gastos y Contabilidad
		Gerente de Finanzas (MIS y Reportes Externos)
	Contraloría	
Ixe Banco	Dirección de Operaciones Bancarias	
		Gerente de Liquidación y Compensación
	Subdirección Atención Telefónica	
		Gerencia de Atención Telefónica TDC
	Subdirección de Calidad	

7.2 Inventario de procedimientos

Área	Proceso / Actividad relacionada con TSys	Comentario	#
LendingOps&CustomerEngagement	Consultas en TSys	Ver Inventario de Pantallas.	1
	Reporte de tdc por robo o extravío		2
	Cancelación de tdc		3
	Activación de tdc		4
	Envío de nip		5
	Aplicación de cargos recurrentes		6
	Alta de tarjetahabientes adicionales		7
Subdirección AUR (Activación, Uso y Retención)	Consultas en TSys	Ver Inventario de Pantallas. Actualmente no tiene acceso a TSys.	8
	Reporte de tdc por robo o extravío		9
	Cancelación de tdc	El proceso de retención relacionado a la cancelación de la tdc.	10
	Activación de tdc		11
	Envío de nip		12
	Aplicación de cargos recurrentes		13
	Alta de tarjetahabientes adicionales		14
	Llamadas a clientes para incentivar el uso de tdc.		15
	Clasificación MX		16

Área	Proceso / Actividad relacionada con TSys	Comentario	#
Ixe Directo	Consultas en TSys.	Ver Inventario de Pantallas.	17
	Activación de tdc.	En TSys.	18
	Verificación de CVC2.	En TSys.	19
	Tdc rechazada en comercio.	Consulta la clasificación en TSys.	20
	Reporte de tdc robada o extraviada.	En TSys.	21
	Bloqueo temporal de tdc (Clasificación TT).	En TSys.	22
	Eliminación de bloqueo temporal de tdc.	En TSys.	23
	Autorización de compra (Clasificación MX).	En TSys.	24
	Actualización de datos.	En TSys (Cambio de domicilio, teléfono).	25
	Cancelación de tdc adicional (Clasificación V9).	En TSys.	26
	Cancelación de tdc titular (Clasificación V9).	En TSys.	27
	Retención de clientes.		28
	Envío de nip de tdc.	Actualmente reenvía solicitud a Operaciones TDC. Se puede realizar en MAC, sin embargo es necesario llevar a cabo validaciones en TSys. Si el último envío de nip es más antiguo de 3 meses no se solicita carta al cliente, de lo contrario sí se le pide carta.	29
	Aumento de líneas de crédito de tdc adicionales.	En MAC.	30
	Pago de tdc.	En MAC.	31
	Activación / modificación de pago automático de tdc.	Reenvía solicitud a Operaciones TDC.	32
	Cancelación de pago automático de tdc.	Reenvía solicitud a Operaciones TDC.	33
	Solicitud de envío de copia de edc.	En MAC consulta los últimos 3 meses, en SpeedoScan puede consultar desde 1997, o Puede reenviar solicitud a Calidad.	34
	Solicitud de reposición de plástico por maltrato.	Reenvía solicitud a Operaciones TDC.	35
	Cancelación de tdc por defunción.	Reenvía solicitud a Cobranzas.	36

Área	Proceso / Actividad relacionada con TSys	Comentario	#
Gerencia de Recuperación	Consultas en TSys	Ver Inventario de Pantallas.	37
	Administración de filas de cobranza		38
	Elaboración del perfil del cobrador / supervisor		39
	Ingreso de la información adicional del titular	Este proceso se incluye en el macroproceso de Ingreso de promesa de pago y cumplimiento.	40
	Ingreso de información de cobranza de despachos	Este proceso se incluye en el macroproceso de Ingreso de promesa de pago y cumplimiento.	41
	Ingreso del resultado de la llamada	Este proceso se incluye en el macroproceso de Ingreso de promesa de pago y cumplimiento.	42
	Ingreso de la bitácora de gestión	Incluye la consulta de saldos diarios por fila de cobranza.	43
	Asignación de cartera		44
	Integración diaria del portafolio de tdc		45
	Recuperación por ejecutivo		46
	Aplicación de castigos contables		47
	Verificación de castigos contables		48
	Extracción de pagos diarios de cuentas castigadas		49

Área	Proceso / Actividad relacionada con TSys	Comentario	#
Análisis de Riesgo Crediticio	Consultas en TSys	Ver Inventario de Pantallas.	50
	Análisis del portafolio información global	Este análisis se realiza mensualmente.	51
	Análisis del portafolio información a detalle.	Este análisis se realiza mensualmente.	52
	Segmentación del portafolio por cuenta.	Este análisis se realiza mensualmente.	53
	Aumento de línea de crédito proceso masivo.	Tiene relación con la segmentación del portafolio por cuenta.	54
	Análisis cuentas de alto riesgo.	Tiene relación con la segmentación del portafolio por cuenta.	55
	Análisis de cuentas sin uso.	Tiene relación con la segmentación del portafolio por cuenta.	56
	Análisis de cuentas para hacer migraciones.		57
	Revisión del portafolio de cuentas riesgosas en base a transaccionalidad.	Actualmente no se lleva a cabo. Tiene relación con la información de las transacciones.	58
	Análisis del comportamiento transaccional del cliente	Actualmente no se lleva a cabo.	59
Gerente de Crédito	Consultas en TSys.	Ver Inventario de Pantallas.	60
Subdirección de Ixe Rewards	Consultas en TSys	Ver Inventario de Pantallas.	61
Subdirección de Marketing	Consultas en TSys	Ver Inventario de Pantallas.	62
Gerencia de Créditos Personales	Consultas en TSys	Ver Inventario de Pantallas.	63

Área	Proceso / Actividad relacionada con TSys	Comentario	#
Prevención de Fraudes (Monitoreo Emisor)	Monitoreo diario de transacciones.	Análisis, Detección, Consulta de Histórico. En TSys.	64
	Validación con el cliente.	Confirmación de transacciones.	65
	Bloqueo Preventivo y Bloqueo Fraude (Clasificación PF).	Prevenir mayores riesgos y pérdidas a la Sofom. En TSys.	66
	Reposición de Tarjeta (Clasificación FA).	Información de la tarjeta. Vto. Agente. En TSys.	67
	Creación de Reglas de monitoreo.	Con base en criterios en el DAFP. En el módulo de CardGuard.	68
	Consulta del histórico de transacciones.	En Tsys.	69
	Boletín regional por fraude.	En TSys.	70
	Solicitud de trascodificación.	Solicita a Operaciones TDC realizar las trascodificaciones en TSys.	71
Prevención de Fraudes Adquirente	Consulta de Datos Generales de Bancos	En TSys (ICD).	72
Prevención de Fraudes (Recuperación)	Consulta de transacciones.		73
	Consulta del Histórico de Transacciones.		74
	Carga de transacciones a TC40 y SAFE.		75
	Consulta y Modificación de transacciones Fraudulentas TC40 y Safe.	En CardGuard.	76
	Consulta de transacciones Fraudulentas.		77
	Consulta de Traspasos y cancelaciones de Saldos.		78
	Consulta de datos Generales TH.		79
	Consulta de Cuentas Trascodificadas.		80
Fuerza de Ventas Interna (Dirección Comercial TDC)	Consultas en TSys.	Ver Inventario de Pantallas.	81
	Verificación de transferencia de saldos realizada por Operaciones TDC.		82
Canales Externos (Estrategia de afinidades) (Dirección Comercial TDC)	Solicitud de las siguientes consultas al área de Operaciones TDC: verificar si la tdc se encuentra activa, pagos realizados, saldos en línea.	En el área no cuentan con TSys, por lo que solicitan consultas a Operaciones TDC.	83

Área	Proceso / Actividad relacionada con TSys	Comentario	#
Calidad	Consultas TSys.	Ver Inventario de Pantallas.	84
	Servicio de protección contra robo de tdc.		85
	Aclaración de generación de nips de tdc.		86
	Identificación de la clasificación de la tdc.		87
	Aclaración por mal uso de tdc.		88
	Aclaración de consumo no reconocido.		89
	Aclaración de promoción aplicada.		90
Operaciones Calidad	Consultas TSys.	Ver Inventario de Pantallas.	91
	Servicio de protección contra robo de tdc.		92
	Aclaración de generación de nips de tdc.		93
	Identificación de la clasificación de la tdc.		94
	Aclaración por mal uso de tdc.		95
	Aclaración de consumo no reconocido.		96
	Aclaración de promoción aplicada.		97
	Cancelación de tdc.		98
	Cambio de domicilio.		99
	Extracción de conferencias.		100
	Agregar mensajes de texto.		101
Compensación y Liquidación	Consultas TSys.	Ver Inventario de Pantallas.	102
	Aplicación de aclaraciones.		103
	Cargos por cancelación improcedente.		104
	Ajustes monetarios a tarjetahabientes.		105
	Aclaraciones procedentes de Prevención de Fraudes.	En este tipo de aclaraciones Prevención de Fraudes es responsable del dictamen.	106
Finanzas Gastos y Contabilidad	Consultas TSys.	Actualmente no tiene acceso a TSys, sin embargo solicita la información que requiere a Compensación y Liquidación.	107
Finanzas (MIS y Reportes externos)	Consultas TSys.	Ver Inventario de Pantallas.	108
	Consultas en Total Access Web		109
Gerencia Comercial	Consultas TSys.	Ver Inventario de Pantallas.	110

Área	Proceso levantado	Relación con TSys	#
Back Office	Aclaraciones provenientes de aseguradora por cargos no aplicados	Sí	201
	Activación de tdc en caso de no poderse activar por Ixe Net.	Sí	202
	Alta de seguro	Sí	203
	Alta en el programa Ixe Rewards	Sí	204
	Alta y modificación de cargos automáticos.	Sí	205
	Análisis de saldos.	Sí	206
	Baja de Seguro	Sí	207
	Cálculo de intereses.	Sí	208
	Cambios de domicilio	Sí	209
	Cancelación de cargos automáticos	Sí	210
	Cancelación de IVA intereses comisiones	Sí	211
	Cancelación del 50% anualidad a empleados	Sí	212
	Cancelación por defunción	Sí	213
	Cancelación voluntaria tdc	Sí	214
	Clasificaciones de Cobranza	Sí	215
	Clasificaciones MX	Sí	216
	Control de Back Office	No	217
	Disposición de efectivo por emergencia	Sí	218
	No llega edc/nip de ATM	Sí	219
	Reemplazo de tdc por emergencia	Sí	220
	Reposición de tdc por error en grabación	Sí	221
	Reposición de tdc por maltrato	Sí	222
	Solicitud aprobación de cancelaciones de anualidad	No	223
	Solicitud de aplicación de cargos Maxi Gas	Sí	224
	Verificación de cancelaciones realizadas por AT.	Sí	225

Área	Proceso levantado	Relación con TSys	#
Emisión TDC	Aumento de línea de crédito	Sí	226
	Conexión al portal	Sí	227
	Emisión de plásticos de tdc's campaña de afinidad	Sí	228
	Emisión de plásticos de tdc's nuevas enviadas por Crédito	Sí	229
	Emisión de plásticos de tdc's reportadas como robadas o extraviadas.	Sí	230
	Emisión de plásticos de tdc's reportadas FA por Prevención de Fraudes.	Sí	231
	Emisión de plásticos de tdc's reportadas RCD	Sí	232
	Grabación de tdc	Sí	233
	Generación cuenta lealtad.	No	234
	Monitoreo de bloqueo preventivo.	Sí	235
	Reactivación de tdc.	Sí	236
	Trascodificación de plásticos.	Sí	237
Infinite y Matices	Depuraciones y cancelaciones Infinite.	Sí	238
	Membresías Elite Mexicana nuevas.	No	239
	Negativos de entrega.	Sí	240
	Preparación de plástico tdcInfinite.	Sí	241
	Renovaciones de membresías Elite Mexicana reposiciones.	No	242
	Traspaso de puntos membresía Elite Mexicana.	No	243
	Matices	Sí	244
Distribución TDC	Asignación de plásticos a mensajerías para su entrega.	No	245
	Cierre de remesa y facturación.	No	246
	Control de bóveda y depuración de plásticos.	No	247
	Entrega de plásticos.	No	248
	Gestión de casuísticas de plásticos no entregados.	No	249
	Gestión de faltantes y sobrantes de Mensajería.	No	250
	Seguimiento de solicitud de entrega de tdc.	No	251

7.3 Inventario de pantallas

Área	Pantalla		
LendingOps&CustomerEngagement	CRB	ILA	MLA
	CRV	INA	MLB
	FRD	IOC	MNA
	IAA	IPS	NLA
	IAL	IRC	PPS
	IAX	ITA	NCM
	IFM	ITH	
	IFT	MAA	
	IGB	MFT	
	IGX	MGB	
Subdirección AUR (Activación, Uso y Retención)	CRB	ILA	MLA
	CRV	INA	MLB
	FRD	IOC	MNA
	IAA	IPS	NLA
	IAL	IRC	PPS
	IAX	ITA	PPS
	IFM	ITH	NCM
	IFT	MAA	
	IGB	MFT	
	IGX	MGB	
Ixe Directo	CRB	ILA	MLA
	CRV	INA	MLB
	FRD	IOC	MNA
	IAA	IPS	NLA
	IAL	IRC	PPS
	IAX	ITA	PPS
	IFM	ITH	NCM
	IFT	MAA	
	IGB	MFT	
	IGX	MGB	

Área	Pantalla		
Gerencia de Recuperación	CDA	IQT	
	CDW	ITA	
	CNA	MFT	
	ETL	NCO	
	IAL		
	IAX		
	ICH		
	IGB		
	IHB		
	IPS		
Análisis de Riesgo Crediticio	IGB		
	IPS		
	ITA		
	IHB		
	IGX		
	IRC		
	IAL		
	INA		
	ICM		
	MFT		
Gerencia de Crédito	IAL	IAX	
	ICM	IGX	
	IFT	IFM	
	IGB	IOC	
	IHB		
	INA		
	IPS		
	ITA		
	IDA		
	IRC		

Área	Pantalla		
Subdirección de Ixe Rewards	IAL		
	IAX		
	IGB		
	IGX		
	IOC		
	IPP		
	IPS		
	IRC		
	ITA		
	ITH		
Subdirección de Marketing	IAL		
	IAX		
	IGB		
	IGX		
	IOC		
	IPP		
	IPS		
	IRC		
	ITA		
	ITH		
Gerencia de Créditos Personales	IAL	IPS	
	IAX	IPP	
	IGB		
	IGX		
	ITH		
	CRV		
	INA		
	IRC		
	ITA		
	MGB		

Área	Pantalla		
Prevención de Fraudes (Monitoreo Emisor)	WCG	IGB	MFM
	CRB	IGX	MGB
	CRV	IHB	MHF
	FRD	ILA	MLA
	IAL	INA	MLB
	IAX	IOC	MXB
	ICD	IPS	NCM
	ICM	IRC	NLA
	IFM	ITA	PPS
	IFT	MCG	RCL
Prevención de Fraudes Adquirente	ICD		
Prevención de Fraudes (Recuperación)	CRB	IFM	IRC
	CRV	IFT	ITA
	ECR	IGB	MCG
	EFU	IGX	MFM
	ENP	IHB	MFT
	ETN	ILA	MHF
	FRD	ILL	MLA
	IAL	INA	MLB
	IAX	IOC	MXB
	ICM	IPS	NLA
	NTA	RCL	WCG
Fuerza de Ventas Interna (Dirección Comercial TDC)	IAL		
	IRC		
	IGB		
	IPS		
	INA		
	ITA		
Canales Externos (Estrategia de afinidades) (Dirección Comercial TDC)			

Área	Pantalla		
Relación con Canales Externos	IAL		
	IGB		
	ITA		
Calidad	IAL	ITH	
	IAX		
	IDA		
	IFT		
	IGB		
	IGX		
	ILA		
	IPS		
	IRC		
	ITA		
Operaciones Calidad	IAA	ITA	
	IAL	ITH	
	IAX	MAA	
	IDA	MNA	
	IFT		
	IGB		
	IGX		
	ILA		
	IPS		
	IRC		
Compensación y Liquidación	IGLU	IBR	IID
	IITT	ICD	IIF
	IPTT	ICV	IIR
	IXTT	IDA	ILA
	BCSA	IFM	IOC
	CSM	IFT	IOR
	EDA	IGB	IPS
	FRD	IGX	IRC
	IAL	IHB	ITA
	IAX	ICM	ITH
	MDE	MIR	MRA

Área	Pantalla		
Distribución TDC	IAL		
	IFT		
	IGB		
	IGX		
	INA		
	IOC		
	IRC		
	MFT		
Back Office	BCSA	INA	MNO
	CRV	IOC	PPS
	FRD	IPS	RPM
	IAA	IRC	
	IAL	ITA	
	IAX	ITH	
	IFT	MAA	
	IGB	MFT	
	IGX	MGB	
	ILA	MNA	
Infinite y Matices	IAL	ITH	
	IAX		
	IFT		
	IGB		
	IGX		
	INA		
	IOC		
	IPS		
	IRC		
	ITA		
Finanzas (MIS y Reportes externos)	CRV		
	IAX		
	IFT		
	IGB		
	IGX		
	IPS		
	IRC		
	ITA		

7.4 Lista de procedimientos que involucran Total System

#	Procedimiento	Procedimiento relacionado						
1	Reporte de tdc por robo o extravío. (Clasificación F1)	2	9	21	230			
2	Activación de tdc.	4	11	18	202			
3	Envío de nip de ATM	5	12	29	219			
4	Activación / modificación de pago automático de tdc.	6	13	32	205			
5	Cancelación de pago automático de tdc.	33	210					
6	Solicitud de tdc adicional.	7	14					
7	Retención de clientes.	10	28					
8	Llamadas a clientes para incentivar el uso de tdc.	15						
9	Autorización de compra (Clasificación MX).	16	24	216				
10	Verificación de CVC2.	19						
11	Tdc rechazada en comercio.	20						
12	Bloqueo temporal de tdc (Clasificación TT).	22	235					
13	Eliminación de bloqueo temporal de tdc.	23	235					
14	Actualización de datos.	25	99	209	225			
15	Cancelación de tdc adicional (Clasificación V9).	26	3	10	98	214	225	
16	Cancelación de tdc titular (Clasificación V9).	27	3	10	98	214	225	238
17	Cancelación de tdc por defunción (Clasificación W1).	36	213					
18	Administración de filas de cobranza.	38						
19	Elaboración del perfil del cobrador / supervisor.	39						
20	Ingreso de la información adicional del titular.	40						
21	Ingreso de información de cobranza de despachos.	41						
22	Ingreso del resultado de la llamada. (Cobranzas)	42						
23	Gestión de Cobranza	43						
24	Asignación de cartera por fila. (Cobranzas)	44						
25	Integración diaria del portafolio de tdc. (Cobranzas)	45						

#	Procedimiento	Procedimiento relacionado						
26	Recuperación por ejecutivo. (Cobranzas)	46						
27	Aplicación de castigos contables. (Cobranzas)	47						
28	Verificación de castigos contables. (Cobranzas)	48						
29	Extracción de pagos diarios de cuentas castigadas.	49						
30	Análisis del portafolio información global. (Crédito)	51						
31	Análisis del portafolio información a detalle. (Crédito)	52						
32	Segmentación del portafolio por cuenta.	53						
33	Aumento de línea de crédito proceso masivo.	54	226					
34	Análisis de cuentas de alto riesgo.	55						
35	Análisis de cuentas sin uso.	56						
36	Monitoreo diario de transacciones. (Prevención de Fraudes)	64						
37	Validación con el cliente. (Prevención de Fraudes)	65						
38	Bloqueo preventivo y bloqueo por fraude (Clasificación PF).	66						
39	Reposición de tarjeta (Clasificación FA).	67	231					
40	Solicitud de trascodificación por Prevención de Fraudes	71	231	237				
41	Creación de reglas de monitoreo. (Prevención de Fraudes)	68						
42	Boletín regional por fraude.	70						
43	Carga de transacciones a TC40 y SAFE.	75						
44	Consulta y Modificación de transacciones Fraudulentas TC40 y SAFE.	76						
45	Verificación de transferencia de saldos realizada por Operaciones TDC.	82						
46	Servicio de protección contra robo de tdc.	85	92					
47	Aclaración de generación de nips de tdc.	86	93					
48	Verificación de la clasificación de la tdc.	87	94					
49	Aclaración por mal uso de tdc.	88	95	103	105			
50	Aclaración de consumo no reconocido.	89	96	103	105			

#	Procedimiento	Procedimiento relacionado						
51	Aclaración de promoción aplicada.	90	97	103	105			
52	Tdc no reconocida por el cliente	104						
53	Aclaraciones procedentes de Prevención de Fraudes	106						
54	Extracción de conferencias.	100						
55	Agregar mensajes de texto.	101						
56	Aclaración / Solicitud para realizar algún ajuste monetario	201	211	224				
57	Alta de seguro	203						
58	Alta en el programa Ixe Rewards	204						
59	Análisis de saldos	206						
60	Baja de seguro	207						
61	Cálculo de intereses	208						
62	Cancelación del 50% anualidad a empleados	212						
63	Clasificaciones de Cobranza (Y9 y B9)	215						
64	Disposición de efectivo por emergencia	218						
65	Reemplazo de tdc por emergencia	220						
66	Reposición de tdc por error en grabación	221						
67	Reposición de tdc por maltrato	222						
68	Aumento de línea de crédito	226						
69	Conexión al portal	227						
70	Emisión de plásticos de tdc's campaña de afinidad	228						
71	Emisión de plásticos de tdc's nuevas enviadas por Crédito	229						
72	Emisión de plásticos de tdc's por reposición	232						
73	Grabación de tdc	233	241					
74	Reactivación de tdc.	236						
75	Trascodificación	237						
76	Depuraciones y cancelaciones Infinite	238						
77	Negativos de entrega Infinite	240						
78	Matices	244						

Consultas

1	8	17	37	50	60	61	62	63	69	73	74	77	78	79	80	81	83	84	102	107	108	110	241
72																							

Otros procedimientos que podrían hacerse en otros sistemas.

1	Aumento de líneas de crédito adicionales.	30	
2	Pago de tdc.	31	
3	Solicitud de envío de copia de edc.	34	219
4	Revisión del portafolio de cuentas riesgosas en base a transaccionalidad.	58	
5	Análisis del comportamiento transaccional del cliente.	59	

7.5 Lista/Matriz de procedimientos y áreas que involucran Total System

A

	Proceso	Lending Ops & Customer	Subdirección AUR (Activación, Uso	Ixe Directo	Gerencia de Recuperación	Análisis de Riesgo Crediticio	Prevención de Fraudes (Monitoreo	Prevención de Fraudes Adquirente	Prevención de Fraudes	Fuerza de Ventas Interna	Canales Externos (Estrategia de	Calidad	Operaciones Calidad	Compensación y Liquidación	Gerente de Crédito	Subdirección de Ixe Rewards	Subdirección de Marketing	Gerencia de Créditos Personales	Emisión TDC	Back Office	Infinite / Matrices	Distribución
1	Reporte de tdc por robo o extravío. (Clasificación F1)	Sí	Sí	Sí															Sí			
2	Activación de tdc.	Sí	Sí	Sí																Sí		
3	Envío de nip de ATM	Sí	Sí	Sí								P								Sí		
4	Activación / modificación de pago automático de tdc.	Sí	Sí	Sí																Sí		
5	Cancelación de pago automático de tdc.			Sí																Sí		
6	Solicitud de tdc adicional.	Sí	Sí																			
7	Retención de clientes.	Sí	Sí	P																		
8	Llamadas a clientes para incentivar el uso de tdc.		Sí																			
9	Autorización de compra (Clasificación MX).		Sí	Sí																Sí		
10	Verificación de CVC2.			Sí																		
11	Tdc rechazada en comercio.			Sí		P																
12	Bloqueo temporal de tdc (Clasificación TT).			Sí																Sí		
13	Eliminación de bloqueo temporal de tdc.			Sí																Sí		
14	Actualización de datos.			Sí									Sí								Sí	
15	Cancelación de tdc adicional (Clasificación V9).	Sí	Sí	Sí									Sí							Sí		
16	Cancelación de tdc titular (Clasificación V9).	Sí	Sí	Sí									Sí							Sí	Sí	
17	Cancelación de tdc por defunción (Clasificación W1).			Sí	P						P	P								Sí		
18	Administración de filas de cobranza.			Sí																		
19	Elaboración del perfil del cobrador / supervisor.			Sí																		
20	Ingreso de la información adicional del titular.			Sí							P	P								P		
21	Ingreso de información de cobranza de despachos.			Sí																		
22	Ingreso del resultado de la llamada. (Cobranzas)			Sí																		
23	Gestión de Cobranza			Sí																		
24	Asignación de cartera por fila. (Cobranzas)			Sí																		
25	Integración diaria del portafolio de tdc. (Cobranzas)			Sí																		
26	Recuperación por ejecutivo. (Cobranzas)			Sí																		
27	Aplicación de castigos contables. (Cobranzas)			Sí										P								
28	Verificación de castigos contables. (Cobranzas)			Sí										P								
29	Extracción de pagos diarios de cuentas castigadas.			Sí																		
30	Análisis del portafolio información global. (Crédito)				Sí																	
31	Análisis del portafolio información a detalle. (Crédito)				Sí																	
32	Segmentación del portafolio por cuenta.				Sí																	
33	Aumento de línea de crédito proceso masivo.				Sí															Sí		
34	Análisis de cuentas de alto riesgo.				Sí																	
35	Análisis de cuentas sin uso.				Sí																	
36	Monitoreo diario de transacciones. (Prevención de Fraudes)					Sí																
37	Validación con el cliente. (Prevención de Fraudes)					Sí																
38	Bloqueo preventivo y bloqueo por fraude (Clasificación PF).					Sí																
39	Reposición de tarjeta (Clasificación FA).					Sí													P			

B

	Proceso	Lending Ops & Customer	Subdirección AUR (Activación, Uso	Ixe Directo	Gerencia de Recuperación	Análisis de Riesgo Crediticio	Prevención de Fraudes (Monitoreo	Prevención de Fraudes Adquiriente	Prevención de Fraudes	Fuerza de Ventas Interna	Canales Externos (Estrategia de	Calidad	Operaciones Calidad	Compensación y Liquidación	Gerente de Crédito	Subdirección de Ixe Rewards	Subdirección de Marketing	Gerencia de Créditos Personales	Emisión TDC	Back Office	Infinite / Matrices	Distribución
40	Solicitud de trascodificación por Prevención de Fraudes						Sí												Sí			
41	Creación de reglas de monitoreo. (Prevención de Fraudes)						Sí															
42	Boletín regional por fraude.						Sí															
43	Carga de transacciones a TC40 y SAFE.								Sí													
44	Consulta y Modificación de transacciones Fraudulentas TC40 y SAFE.								Sí													
45	Verificación de transferencia de saldos realizada por Operaciones TDC.									Sí				P						P		
46	Servicio de protección contra robo de tdc.											Sí	Sí							P		
47	Aclaración de generación de nips de tdc.											Sí	Sí									
48	Verificación de la clasificación de la tdc.			P								Sí	Sí						P	P		
49	Aclaración por mal uso de tdc.											Sí	Sí	Sí								
50	Aclaración de consumo no reconocido.											Sí	Sí	Sí								
51	Aclaración de promoción aplicada.											Sí	Sí	Sí								
52	Tdc no reconocida por el cliente													Sí								
53	Aclaraciones procedentes de Prevención de Fraudes			P			P		P			P	P	Sí								
54	Extracción de conferencias.												Sí									
55	Agregar mensajes de texto.												Sí									
56	Aclaración / Solicitud para realizar algún ajuste monetario			P								P	P	Sí						Sí		
57	Alta de seguro			P																Sí		
58	Alta en el programa Ixe Rewards			P																Sí		
59	Análisis de saldos																			Sí		
60	Baja de seguro			P																Sí		
61	Cálculo de intereses																			Sí		
62	Cancelación del 50% anualidad a empleados																			Sí		
63	Clasificaciones de Cobranza (Y9 y B9)				P															Sí		
64	Disposición de efectivo por emergencia			P								P								Sí		
65	Reemplazo de tdc por emergencia			P																Sí		
66	Reposición de tdc por error en grabación			P																Sí		
67	Reposición de tdc por maltrato			P																Sí		
68	Aumento de línea de crédito			P											P				Sí			
69	Conexión al portal																			Sí		
70	Emisión de plásticos de tdc's campaña de afinidad					P									P				Sí			
71	Emisión de plásticos de tdc's nuevas enviadas por Crédito					P									P				Sí			
72	Emisión de plásticos de tdc's por reposición			P			P					P	P						Sí			
73	Grabación de tdc																		Sí		Sí	
74	Reactivación de tdc.																		Sí			
75	Trascodificación			P			P					P	P						Sí			
76	Depuraciones y cancelaciones Infinite																			P	Sí	
77	Negativos de entrega Infinite																				Sí	
78	Matrices													P	P						Sí	

*Se marca con "Sí" aquellas áreas que en las que se tenía certeza estaban involucradas en el procedimiento, así como utilizaban Total System en el mismo. Se marca con "P" aquellas que era participaban en el procedimiento o era probable estuvieran involucradas en el procedimiento y por tanto era probable que utilizaran Total System en el procedimiento.

7.6 Cadena de valor de tarjeta de crédito

Cadena de valor

Modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor.

Cadena de Valor: Tarjeta de Crédito

