



Universidad Simón Bolívar
Vicerrectorado Académico
Decanato de Estudios Tecnológicos
Coordinación de Ingeniería de Producción y Organización Empresarial
Período Julio - Agosto 2019

Rediseño de los lineamientos del sistema para la emisión y renovación de tarjetas plásticas

Autor: **Verónica Moreno**

Tutor académico: **Prof. Gerardo Febres**

RESUMEN

Venezolano de Crédito, Banco Universal es una institución financiera con más de noventa (90) años en Venezuela, que desempeñó un papel muy importante en el desarrollo económico del país durante el siglo XX. La Gerencia de Procesos del banco decidió realizar un operativo de destrucción de plástico en las distintas agencias del país y durante el proceso se descubrió una pérdida de capital considerable debido a los costos de los proveedores y de almacenamiento en plásticos que no serían utilizados por los clientes, por esto se decidió plantear un cambio en los lineamientos para la emisión y renovación de los mismos, con el fin de disminuir la pérdida y de aprovechar mejor los recursos. En el presente informe se exponen las estadísticas y los diagramas aplicados con los que se lograron establecer las nuevas pautas para llevar a cabo los procesos mencionados anteriormente. Primero se planteó, a través del análisis de la situación actual, identificar las fallas del proceso y enumerarlas según las facilidades para su cambio y el impacto que estos generarían en la organización, para luego hacer entrega de un plan para el rediseño de los lineamientos del sistema. Se concluyó con el análisis, una serie de propuestas que mejoran considerablemente los gastos asociados a sobreproducción y desperdicios de material.

Sartenejas, Septiembre de 2019

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I	
MARCO REFERENCIAL	
Marco Institucional.....	2
Reseña Histórica del Venezolano de Crédito, Banco Universal.....	2
Misión, Visión y Valores del Banco.....	3
Estructura Organizativa.....	4
Estructura Organizativa de la Vp. Senior de Procesos & Proyectos.....	4
Estructura Organizativa de la Gerencia de Procesos.....	5
Diagnóstico.....	5
Descripción y análisis de la situación actual.....	5
Análisis del diagnóstico del problema.....	5
CAPITULO II	
MARCO TEÓRICO	
Conceptos básicos en el área de trabajo.....	6
ATM.....	6
BIN.....	6
Plásticos.....	6
POS.....	6
SIOC.....	6
VOB.....	6
VOL.....	6
Herramientas empleadas durante el período de pasantía.....	6
Diagrama Causa – Efecto.....	6
Flujogramas.....	7
Matriz DOFA.....	7
Matriz de Priorización.....	8
CAPITULO III	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del problema.....	9

Formulación del problema.....	10
Objetivos de la pasantía.....	10
Objetivo General.....	10
Objetivos Específicos.....	11
Justificación e Importancia.....	11
Alcance.....	11
Limitaciones.....	11
CAPITULO IV	
MARCO METODOLÓGICO	
Tipo y diseño de la investigación.....	12
Técnicas e Instrumentación de Recolección de datos.....	12
Análisis y Tratamiento de la información.....	12
CAPITULO V	
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	
Adaptación al área de trabajo.....	14
Levantamiento de la información.....	14
Análisis y diagnóstico de la situación.....	14
Presentación de los resultados.....	21
CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES.....	23
REFERENCIAS.....	24

INTRODUCCIÓN

Al diseñar los lineamientos por los cuales se rige una empresa a lo largo del tiempo, deben tomarse en cuenta factores tanto internos como externos de la misma, y entender que estos pueden ir cambiando a través del tiempo. Es por esto que periódicamente se deben revisar dichas pautas, para verificar si todavía se ajustan al modelo de trabajo y a las necesidades del entorno, y así contar con premisas válidas para modificar dichos parámetros y así seguir acoplándose al objetivo de la institución.

La Gerencia de Procesos del Venezolano de Crédito, Banco Universal detectó una pérdida de capital al realizar un operativo de destrucción de plásticos en las oficinas comerciales, plásticos que fueron emitidos entre los años 2014-2016 y que hasta la fecha del operativo no habían sido retirados por los clientes. Al observar esto, el banco se ve en la necesidad de cambiar los lineamientos actuales para la emisión y renovación de plásticos, dada la magnitud de desperdicios identificados y los costos asociados a ello.

Al estudiar los procesos asociados a las tarjetas y detectar en ellos los problemas sustanciales, se plantearon propuestas que ayudarían al banco a reducir sus gastos y la pérdida de materia prima, que se traduciría en un ahorro del patrimonio, además de algunas recomendaciones para tomar en cuenta a futuro.

CAPITULO I

MARCO REFERENCIAL

Marco Institucional

Reseña Histórica del Venezolano de Crédito, Banco Universal

El Venezolano de Crédito comenzó actividades el 4° de Junio de 1.925 en un pequeño local en el centro de Caracas, siendo pionera entre las instituciones financieras privadas de Venezuela. Los creadores del proyecto fueron un grupo de jóvenes empresarios venezolanos liderados por Henrique Pérez Dupuy. Desde sus comienzos, el Venezolano de Crédito participó activamente en el desarrollo del país, extendiendo créditos a las áreas más productivas de la economía.

En 1.936, el Venezolano de Crédito financió totalmente el primer proyecto de expansión de la ciudad de Caracas, ofreciendo facilidades de crédito para las actividades de siembra de café y, durante los difíciles años que siguieron, la fuerte presencia del Banco garantizó la continuidad de las compañías que constituían una fuente importante de empleos para la economía de nuestro país.

En la década de los 40, el Banco extendió su apoyo financiero a importantes compañías como: la Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela, la Electricidad de Caracas, grandes empresas urbanizadoras y una línea aérea local. Para los años 50 algunas nuevas oficinas comerciales se inauguraron en Caracas, pero otros estados del país eran atendidos a través de asociaciones con otras instituciones.

Muchas oficinas comerciales fueron inauguradas en ciudades del interior a partir de los años 70, especialmente en aquellas de rápido desarrollo como Maracaibo, Valencia, Maracay y Barquisimeto. En este período, el Banco hizo énfasis en el apoyo al sector petrolero y creó además una unidad especializada para la atención de sus clientes corporativos y en 1975 el Venezolano de Crédito adquirió Soficrédito, sociedad financiera orientada al financiamiento a largo plazo en las áreas de vehículos y bienes raíces.

En la década de los 80, el Banco fundó Sogecrédito, como respuesta a las necesidades de los clientes de financiar bienes de capital a largo plazo a través de mecanismos novedosos como el arrendamiento financiero. También se continuó el proceso de modernización tanto en productos y servicios como en la apertura de nuevas oficinas comerciales. Por otra parte, en esta década el Banco fue co-fundador de la primera red de Cajeros Automáticos en Venezuela.

A comienzos de los 90, el Venezolano de Crédito consolidó su presencia en el sector petrolero y comenzó un programa de apertura de Taquillas dentro de las más importantes empresas corporativas y petroleras. En 1996 se convirtió en la primera institución financiera venezolana con presencia en la Bolsa de Valores de Nueva York. La internacionalización se acentuó en 1998 con la apertura de la primera oficina internacional en Grand Cayman, Islas Cayman y con su participación en la fundación de la red Conexión Américas, y se convirtió en la única institución financiera venezolana en formar parte de la misma, creada para brindar servicios a clientes multinacionales a través de todo el continente.

En junio del año 2001, la Junta Administradora del Venezolano de Crédito decide iniciar los trámites para su conversión en Banco Universal, mediante la fusión por absorción de las empresas Soficrédito y Sogecrédito. Esto permitió a la Institución elevar aún más su eficiencia administrativa, optimizar sus procesos y ampliar el portafolio de productos y servicios a la clientela.

En los últimos años el Venezolano de Crédito ha orientado su estrategia al desarrollo y promoción de servicios de acceso digital apoyados en la más alta tecnología. Es así como se ha puesto a disposición de los clientes diferentes prestaciones a través del office banking para operaciones de empresas (Venecredit Office Banking) e internet banking para personas (Venezolano Online); y avanzados servicios de banca móvil.

Misión, Visión y Valores del Banco

Misión:

La misión del Venezolano de Crédito, Banco Universal es ser una institución fundamental en el sector financiero venezolano, jugando un papel importante en el desarrollo del país, siendo solvente y rentable para sus accionistas, contribuyendo al bienestar económico de sus trabajadores, y trabajando para ser el Banco mejor focalizado, con mejores productos y calidad de servicios en el mercado local.

Visión:

La visión del banco es ser para sus clientes la opción más importante como proveedor de servicios financieros de calidad.

Valores:

El Venezolano de Crédito ha definido unos principios corporativos bajo los cuales opera con la finalidad de alcanzar la misión y visión trazadas. Estos valores forman parte de nuestra filosofía y cultura de trabajo, y a su vez, establecen una serie de comportamientos esperados de todos los integrantes de la Institución:

- Integridad, profesionalismo y confidencialidad
- Cultura orientada hacia la atención al Cliente.
- Calidad en la prestación de servicios.
- Filosofía de trabajo en equipo.
- Atmósfera de respeto mutuo y de confiabilidad.
- Solidez y fortaleza financiera.
- Cultura de respuesta rápida.

Estructura Organizativa

Estructura Organizativa de la Vicepresidencia Senior de Procesos & Proyectos

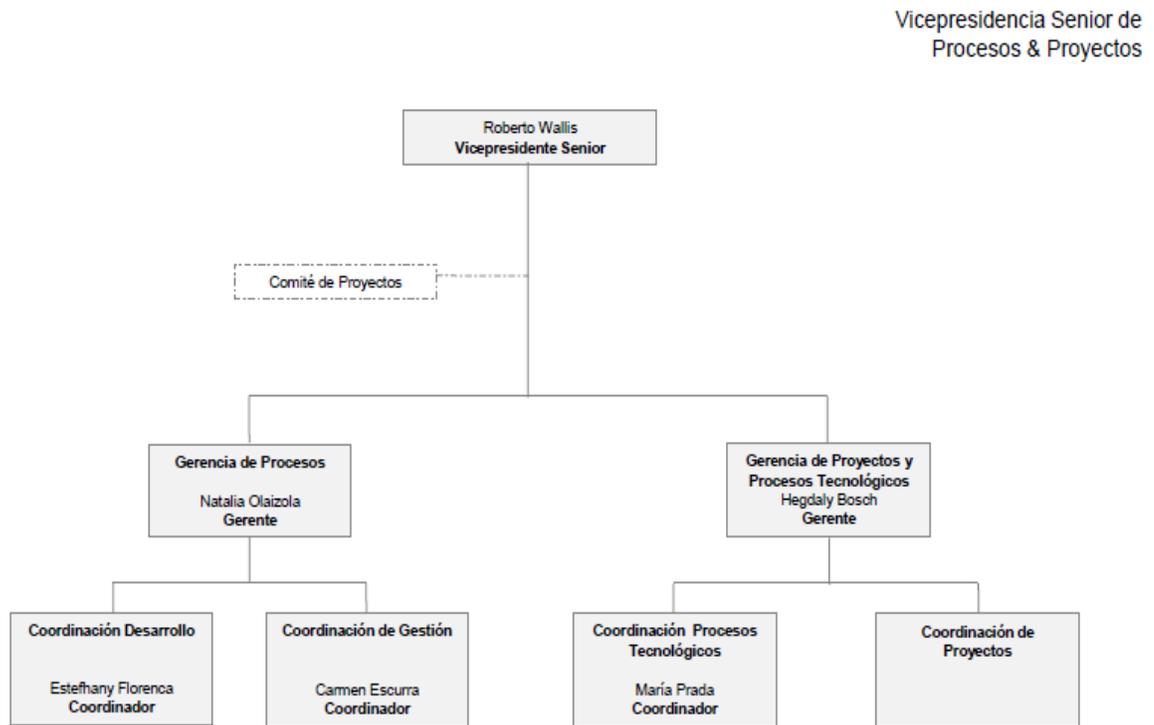


Figura 1. Estructura organizativa de la Vicepresidencia de Procesos & Proyectos

Estructura Organizativa de la Gerencia de Procesos

Gerencia de Procesos

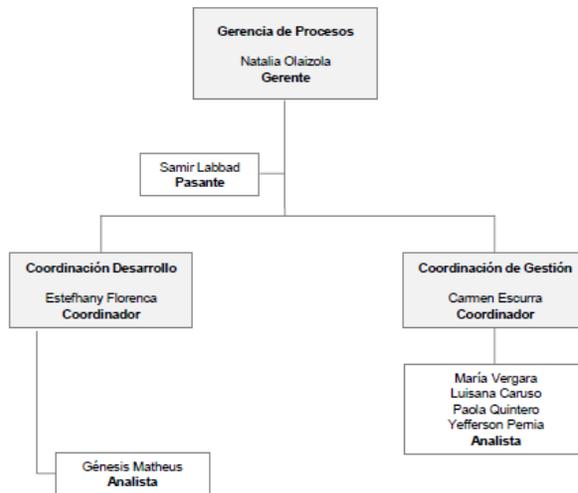


Figura 2. Estructura Organizativa de la Gerencia de Procesos

Diagnóstico

Descripción y análisis de la situación actual

El Venezolano de Crédito, Banco Universal es uno de los bancos mejor establecido en el país, sin embargo, cuenta con algunos procesos obsoletos en la actualidad, que no le permiten sobresalir en el mercado. Actualmente, los cuatro procesos principales asociados a tarjetas no garantizan la optimización en la generación de los plásticos, igualmente no guían a los clientes a una forma óptima del manejo de sus productos; es por esta razón, que actualmente la institución no cuenta con una buena gestión de estos recursos y por ende se ve afectada directamente en su estructura de costos por materiales.

Análisis del diagnóstico del problema

Debido a los cambios en la economía del país y en la forma de consumir de los venezolanos, se deben revisar y cambiar los lineamientos que rigen todos los factores asociados a los plásticos de los clientes, desde su emisión, hasta su entrega, renovación o destrucción, esto con el fin de adaptarlos a la actualidad y hacerlos flexibles ante cualquier cambio externo que afecte de forma directa las políticas, tendencias y lineamientos de la institución.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Conceptos básicos en el área de trabajo

- **ATM:** abreviatura en inglés para hacer referencia a un Cajero Automático.
- **BIN:** nomenclatura para hacer mención al tipo de tarjeta. Los primeros 6 números de la tarjeta identifican el BIN de la misma.
- **Plásticos:** término utilizado en este trabajo para mencionar las tarjetas plásticas de cualquier tipo.
- **POS:** siglas en inglés para referirse a un Punto de Venta (Point Of Sell)
- **SIOC:** Siglas en español para el Sistema integral de Oficinas Comerciales.
- **VOB:** término empleado en el banco para hacer referencia a la página web para Personas Jurídicas (Venecredit Office Bank)
- **VOL:** término empleado en la institución para referirse a la página web para Personas Naturales (Venezolano en Línea Persona Natural)

Herramientas empleadas durante el período de pasantía

Diagrama Causa-Efecto:

Un diagrama de Causa y Efecto, también denominado Diagrama Ishikawa, es la representación de varios elementos (causas) de un sistema que pueden contribuir a un problema (efecto), es una herramienta efectiva para desarrollar un plan de recolección de datos.

El desarrollo y uso de Diagramas de Causa y Efecto son más efectivos después de que el proceso ha sido descrito y el problema esté bien definido. Para ese momento, los miembros del equipo, a través de una lluvia de ideas, tendrán una idea acertada de qué factores se deben incluir en el Diagrama.

Este diagrama bien preparado es una herramienta que ayuda a tener una concepción más sencilla de un problema complejo, con todos sus elementos y relaciones visibles a cualquier nivel de detalle requerido.

Para construir un Diagrama Causa-Efecto no se deben incluir causas posibles sino causas probadas. Su uso debe ser exhibir una gran cantidad de información sobre un problema dado en un espacio compacto.

Flujogramas:

Un flujograma o diagrama de flujos es una representación visual de una lista de pasos o actividades a seguir que conforman un proceso determinado. Este diagrama es especialmente utilizado en el ámbito empresarial como una forma eficaz de gestionar la información a través de un contenido gráfico. Este permite identificar, de una manera más sencilla, los elementos de mayor importancia dentro del proceso.

Uno de los elementos que resalta de los diagramas de flujo es el uso de símbolos para representar las diversas fases de un proceso, los individuos que intervienen, la secuencia de las operaciones y la circulación de documentos y de datos. Una de sus ventajas es que te permite obtener una visión más global de todo el proceso, aumentando el conocimiento en torno al objetivo concreto.

Un diagrama de flujo destaca por su valor esquemático en la manera de comunicar la información. Por medio de este, es posible compartir información de manera atractiva con los agentes implicados en el proceso.

Matriz DOFA:

La **matriz DOFA** o FODA es una técnica de planificación empresarial, donde se analizan las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas de una empresa en general. También puede definirse como una herramienta de control cuando el negocio lleva tiempo en funcionamiento y presenta fallas que no se han identificado con claridad en alguno de sus procesos. Esta herramienta permite identificar aspectos importantes de las organizaciones y su entorno y gracias a ella, es posible conocer el estado actual de una empresa e implementar decisiones y estrategias apropiadas de acuerdo con ese conocimiento.

La matriz DOFA se basa en la exploración de cuatro componentes que a su vez se clasifican en dos grupos: los componentes de análisis interno y los componentes de análisis externo. El análisis interno se refiere a las características que determinan el éxito de una institución o a un determinado proyecto, en éste se incluyen las Debilidades y Fortalezas de la empresa. Por otro

lado, el análisis externo toma del entorno todo aquello que puede incidir en el éxito o fracaso de organización o proyecto, en él se abordan sus Amenazas y Oportunidades.

El primer paso en la elaboración de esta matriz es el establecimiento de un objetivo específico. Una vez que éste se ha establecido, se realiza el análisis de los cuatro componentes de la matriz:

➔ Las Debilidades: todas aquellas características internas que alejan a la organización de alcanzar su meta. Se deben tener en cuenta los defectos, los temores y los conocimientos o habilidades que se deben desarrollar. Es decir, la empresa está en capacidad de proponer acciones orientadas a transformar sus debilidades en beneficio de sus objetivos.

➔ Las Fortalezas: se enfoca en las características que pueden contribuir con el logro de los objetivos propuestos. En este caso se toman en cuenta las cualidades de empleados, sistemas y demás recursos que aporten de manera beneficiosa a la empresa o proyecto a estudiar. Este conocimiento le brindará seguridad para el desarrollo de sus proyectos y le permitirá arriesgarse en aquellas actividades en las que sabe que tendrá éxito con mayor facilidad.

➔ Las Amenazas: El análisis de las amenazas se enfoca en las características externas que pueden afectar negativamente los logros planteados. Se deben tener en cuenta todas las condiciones exteriores que incluyen las cuestiones sociales, políticas y económicas, esto permite a la institución profundizar en las diversas situaciones que amenazan sus metas y establecer acciones concretas que le permitan enfrentarse a ellas de la mejor manera posible.

➔ Las Oportunidades: El análisis de las oportunidades se enfoca en las cuestiones externas que favorecen el logro de los objetivos. En este caso se deben tenerse en cuenta tanto los beneficios particulares que se reciben de una situación determinada, como los beneficios generales que se presentan en el ámbito social general. Gracias al reconocimiento de los factores positivos de orden externo, es posible emprender acciones que tomen provecho de estos.

Matriz de Priorización:

La matriz de priorización es una herramienta que ayuda a tomar decisiones a través de una tabla, donde se despliegan problemas u oportunidades de mejora, que son ordenadas por prioridad según una ponderación previamente establecida y analizada por un panel de expertos.

CAPITULO III

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

El banco posee en la actualidad casi seiscientos mil (600.000) plásticos activos que debe pagar mensualmente y cuya ganancia neta es casi nula, por otro lado, cuenta con un poco más de trescientos mil (300.000) clientes. Al ver esto en un nivel macro no pareciera ser tan grave, sin embargo, al analizar a detalle estos números, se puede observar que contamos con un % de clientes que poseen hasta más de 4 plásticos del mismo BIN que solo generan pérdidas a la institución. Se observó que este problema es mayormente visto en las tarjetas de tipo débito Maestro, es por esta razón que se hizo mayor énfasis en ellas y en todos los procesos en los que se encuentran involucradas como producto.

Los procesos asociados a la emisión y renovación de plásticos son: Solicitud, Afiliación/Desafiliación, Renovación y Destrucción de Tarjetas. Cada uno de estos fue evaluado para entender su funcionamiento y para detectar las fallas que generan pérdidas en la actualidad. A continuación se detalla cada uno de ellos, con las debilidades identificadas de cada uno:

- **Solicitud de tarjetas:** puede ser aplicado en diversos casos como: apertura de cuenta, extravío, robo o deterioro del plástico; al analizar dicho proceso, se observó una debilidad en el sistema, ya que el mismo permite la emisión de más de un plástico por BIN de la misma cuenta sin ningún tipo de restricción, permitiendo generar sobreproducción de un instrumento por cada cliente sin ser este necesario.
- **Afiliación y desafiliación de tarjetas:** dicho proceso es un beneficio dirigido mayormente a aquellos clientes que cuentan con varias cuentas de diferentes tipos en la institución, a través del mismo se permite afiliar a un mismo plástico diferentes cuentas generando así un mejor servicio y optimizando los instrumentos de movilización, al analizar el comportamiento de los clientes y del proceso en sí, se evidenció que el mayor inconveniente asociado a este producto es la desinformación del cliente y el desconocimiento del servicio por parte de los empleados de las áreas de negocio encargadas de promocionarlo, adicionalmente, existe un rechazo hacia este proceso por

parte de una porción importante de los clientes, ya que los mismos prefieren tener un plástico por BIN, dando como resultado que no muchas personas utilicen este servicio.

- **Renovación de plásticos:** Este es un proceso que se lleva a cabo de forma periódica, el mismo puede ser realizado automática o manualmente dependiendo del caso. El proceso automático es realizado de forma mensual tomando como parámetro de generación que la tarjeta hubiera estado en uso como mínimo una vez en los últimos seis (6) meses por alguno de los tres (3) canales dispuestos para ello (POS, ATM o VOL/VOB), de este proceso se detectó la debilidad de que dicho parámetro de renovación no está alineado con la cambiante situación económica que atraviesa el país, de manera que se ven desactualizados muy fácilmente, generando así renovaciones de plásticos que no corresponden realmente a clientes activos por este medio.
- **Destrucción de plásticos:** este es un proceso que se lleva con una periodicidad de 4 o 5 años dependiendo del negocio y sus requerimientos, en el mismo se procede a eliminar de forma masiva todos aquellos plásticos ubicados en las oficinas comerciales con un tiempo prudencial de no haber sido retirados por los clientes, en el mismo se ubicaron fallas en cuento a la frecuencia con que se realiza dicho proceso, debido a que los plásticos traen consigo costos asociados a mantenimientos de las marcas Visa y MasterCard que deben ser cancelados por la institución se encuentre o no vencido el instrumento, debido a que es un operativo que se realiza con muchos años de diferencia estos costos son arrastrados sin necesidad por tiempos muy prolongados traduciéndose en una gestión errada de los recursos de la institución.

Formulación del problema

El problema planteado anteriormente requiere un rediseño de los lineamientos que rigen dichos procesos, con el fin de un mejor manejo de los plásticos.

Objetivos de la pasantía

Objetivo General: Proponer nuevos lineamientos en el proceso de emisión y renovación automática de las tarjetas plásticas.

Objetivos específicos: Al modernizar los lineamientos para la emisión y renovación de plásticos logramos:

- ✓ Llevar un mejor control de los plásticos en uso para no renovar automáticamente más de los requeridos.
- ✓ Ahorrar material y capital al no permitir la emisión de más de un plástico por BIN (tipo de tarjeta) por cliente.
- ✓ Disminuir el desperdicio de espacio en almacenamiento de plásticos debido a los lineamientos actuales.

Justificación e Importancia

Un rediseño del proceso ayudará a una mejor adaptación del mismo al ambiente que lo rodea y permitirá el avance de la institución, igualmente contribuirá con una mejor gestión de los recursos de la misma, disminuyendo de forma sustancial los costos asociados a desperdicios de material y mantenimiento.

Alcance

El proyecto abarca todas las oficinas comerciales a nivel nacional y busca mejorar en ellas la manera en que se solicitan, renuevan, anulan, afilian/desafilian y se destruyen plásticos de manera tal que se genere un ahorro tanto de materia prima como de capital y retrabajos operativos.

Limitaciones

Una de las mayores limitaciones de esta investigación fue la falta de personal en diversas áreas del banco que no se daban abasto para poder facilitar la información requerida en el tiempo estimado para la pasantía y la confidencialidad de una buena parte de la información requerida para el trabajo, ya que hablamos de datos sensible suministrada por el cliente al banco. Además de esto, la data necesaria era bastante extensa, por lo que no se pudo cubrir la totalidad de esta.

CAPITULO IV MARCO METODOLÓGICO

Tipo y diseño de la investigación

El presente proyecto cae dentro de la categoría de Investigación Mixta, ya que contiene elementos de investigación documental y de campo. Este tipo de investigación consiste en recolectar los datos directamente de la realidad donde estos se encuentran sin manipularlos, por lo que no presenta un carácter experimental, solo se analizan los datos obtenidos de la observación del proceso.

Técnicas e Instrumentación de Recolección de datos

Durante la semana utilizada para el levantamiento de información se utilizaron diversas técnicas para la recolección de datos, entre ellas, la más utilizada, la entrevista no estructurada, que consiste en la toma de notas con cada uno de los involucrados sobre un tema determinado, para conocer de primera mano los problemas con los que cuenta el proceso y la opinión que el usuario posee al respecto. Esta entrevista se realizó con cada una de las partes involucradas en los procesos estudiados; con esta información y observando directamente los procesos, se levantaron los flujogramas de la situación actual de cada uno de ellos. A su vez se realizó una revisión de los manuales que posee actualmente el banco sobre este tema, para una comprensión más global del panorama estudiado.

Análisis y Tratamiento de la información

Durante el levantamiento de información, se realizaron las siguientes actividades:

-
- Lectura de la documentación almacenada en el Portal Web de la institución sobre los procesos de los que se tenía alguna información plasmada; así como de información asociada para un conocimiento más amplio y un mejor manejo de la terminología de la

empresa. Entrevistas individuales con el personal de las áreas involucradas en los procesos estudiados, para conocer de primera mano el procedimiento, además de las ventajas y desventajas que cada uno nota en el mismo.

- Observación directa de los sistemas utilizados en los procesos asociados al tema de estudio, a fin de analizar la data allí registrada y sus implicaciones sobre los resultados operativos.

Una vez obtenida toda la información necesaria, se procedió a:

- Estructurar cada uno de los procesos involucrados con el objeto de estudio a través del uso de la herramienta de Diagrama de Flujo, a fin de reflejar y hacer énfasis al detalle de las actividades relativas a los plásticos de los clientes.
- Organizar todos los problemas detectados en los flujos con un Diagrama de Ishikawa.
- Cuantificar de la lista de problemas detectados, cuáles de ellos tienen mayor impacto en el negocio y por ende requieren una solución a corto plazo.

CAPITULO V

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Adaptación al área de trabajo

Esta primera fase de la pasantía tuvo una duración de una (1) semana y estuvo enfocada en el conocimiento de la historia, misión, visión, valores y beneficios del Banco, además de los cursos respectivos sobre seguridad laboral y la presentación con el equipo de trabajo perteneciente a la Gerencia de Procesos.

Levantamiento de la información

En esta segunda fase, que tuvo una duración de una (1) semana, se recopiló toda la información presentada en el capítulo anterior de este informe.

Análisis y diagnóstico de la situación

Según lo identificado en el capítulo 3, se hace mención a los procesos asociados a los plásticos de las tarjetas, a continuación se detalla cada uno de estos a través de la herramienta empleada para analizarlos y se presenta un resumen de lo evaluado.

- **Solicitud de Tarjeta**

Este primer proceso comienza con la llegada del cliente a la oficina comercial, el mismo indica la razón por la que solicita una tarjeta y es atendido según convenga a cada situación. Si se debe a una apertura de cuenta se siguen los pasos destinados para este proceso: ingresar al sistema, transcribir los datos suministrados por el cliente y solicitar en el mismo el tipo de tarjeta que corresponda al tipo de cuenta. Si la razón es pérdida por robo o extravío de la tarjeta se debe llenar un formulario electrónico que es enviado lo más pronto posible a la Unidad de Venecredito (unidad encargada de anulación/solicitud de tarjetas del banco) para anularla o suspenderla, con la debida instrucción de renovación del plástico, si el cliente así lo desea.

- **Renovación de Tarjeta**

La renovación de tarjetas suele ser un proceso automático que tiene lugar una vez al mes, en el cual la Unidad de Tarjetas recibe un listado de los posibles plásticos a renovar para su confirmación, basándose en si la tarjeta fue utilizada en los últimos seis (6) meses por alguno de los tres canales destinados para ello (POS, ATM, VOL/VOB), de no cumplirse, la tarjeta no es renovada. Puede suceder que, en algunos casos, el cliente se dirija a la oficina comercial para solicitar la renovación de su tarjeta, ya que esta no había cumplido los requisitos; esto puede dar lugar a una renovación manual en el sistema siempre y cuando el cliente pueda validar las razones por las que no utilizó la tarjeta durante ese tiempo.(Ver Figura 4. Diagrama de Flujo Renovación de tarjetas.)

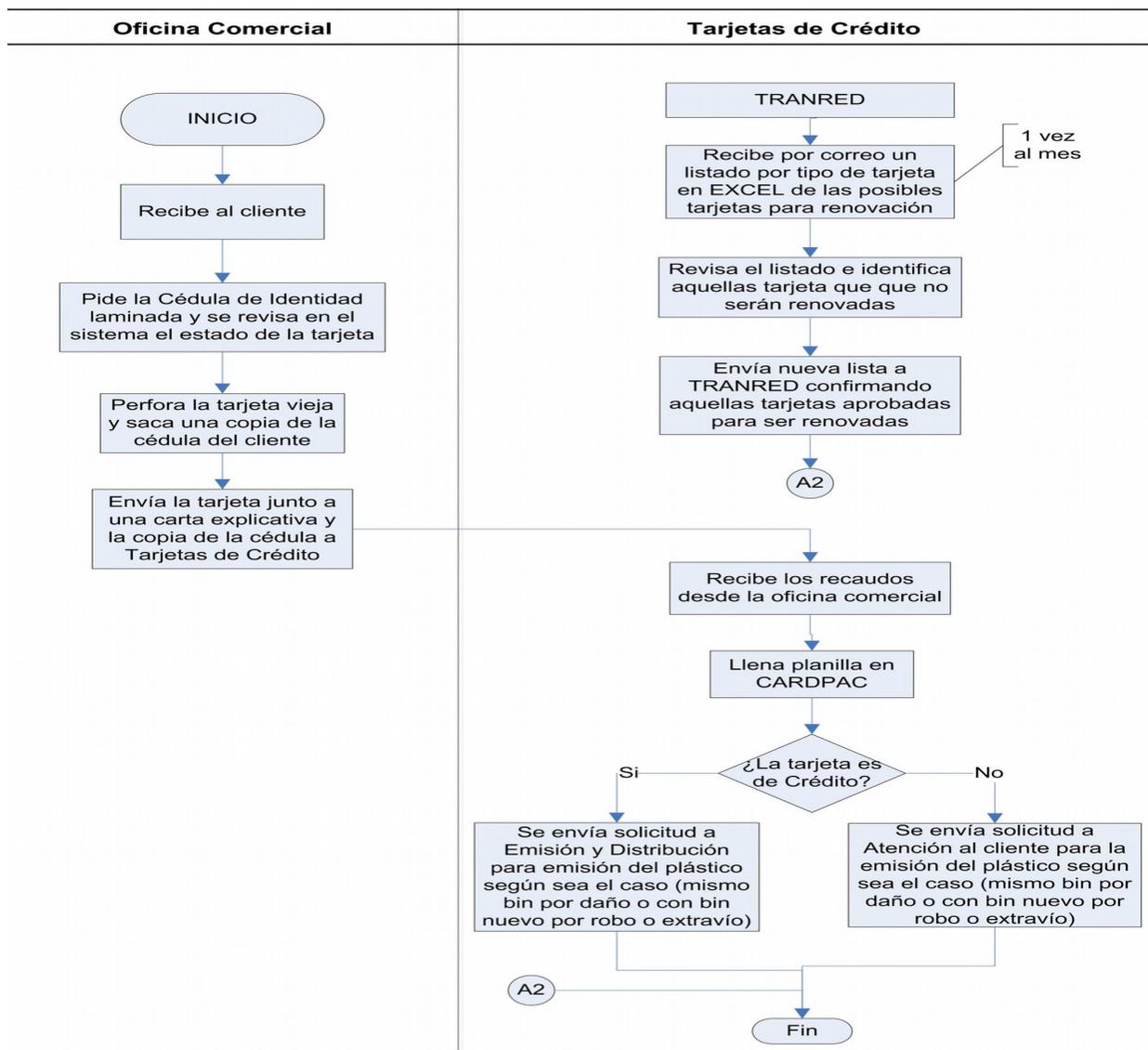


Figura 4. Diagrama de Flujo Renovación de Tarjetas

En este proceso se identificó una pérdida de capital, debido a los costos de emisión de los plásticos y al costo mensual de mantenimiento de los mismos. Por ser información delicada y confidencial del banco, no se reflejan en la matriz las comisiones asociadas a la utilización de las tarjetas, pero se nos hizo saber que, de agregarlas, no se modificaría sustancialmente la pérdida.

- **Afiliación y Desafiliación de Tarjetas**

Para afiliar varias cuentas a una misma tarjeta solo hace falta que el cliente (titular de la cuenta) llene una planilla solicitándolo, luego solo queda de parte de la Unidad Tarjeta ATM para procesarlo y hacerlo efectivo después de cuarenta y ocho (48) horas mínimo. Sin embargo, para la desafiliación de varias cuentas en una tarjeta debe revisarse que la cuenta a desafiliar no sea la cuenta principal, ya que de ser así el proceso no podría continuar. Una vez revisado esto, de no ser la cuenta principal, el proceso se vuelve sencillo y quedaría de parte de la Unidad Tarjeta ATM procesarlo mínimo en cuarenta y ocho (48) horas. (Ver Figura 5. Diagrama de Flujo Afiliación y Desafiliación de tarjetas.)

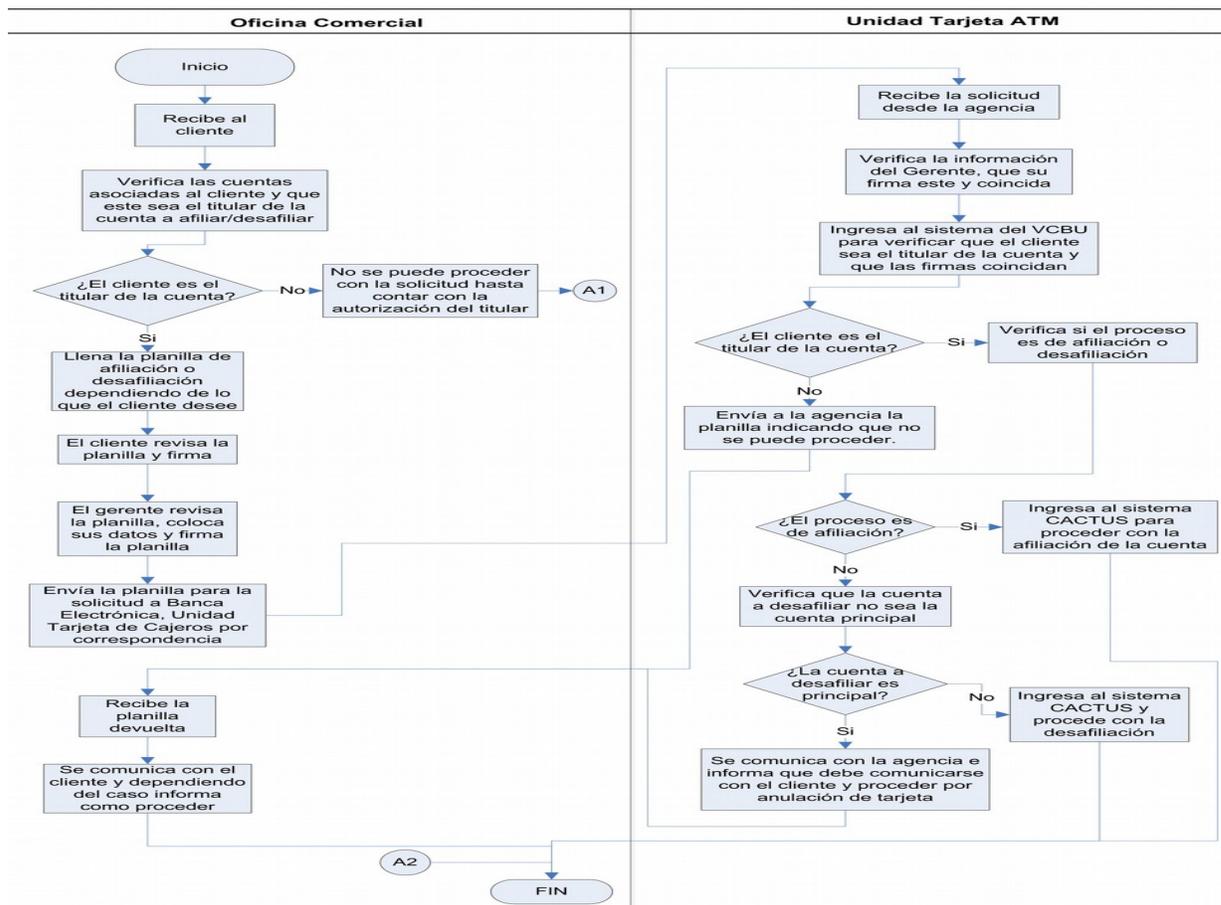


Figura 5. Diagrama de Flujo Afiliación y Desafiliación de Tarjetas

El banco posee actualmente 346.773 clientes y 387.649 cuentas, cada una con un mínimo de una tarjeta como parte de los beneficios de la apertura de cuentas. De la totalidad de clientes, el 10% posee 2 o más cuentas en la institución, lo que refleja mínimo un gasto de \$149.115,4 anual en emisión y mantenimiento de los plásticos de este 10% de clientes, ya que, en promedio, emitir una tarjeta cuesta \$4,3 anualmente, de los cuales, \$2,5 se debe a los costos del plástico y la emisión propiamente dicha y \$1,8 es el costo relacionado al mantenimiento del plástico con respecto a la marca. De volver obligatoria la afiliación de nuevas cuentas a las tarjetas que ya el cliente posee con el banco, se notaría al menos, un ahorro anual de \$74.557,7.

- **Destrucción de Tarjetas**

Por último, el proceso de destrucción de plásticos es solo un operativo que se realiza aproximadamente cada cuatro (4) años y se basa en realizar una relación, por oficina, de todas aquellas tarjetas que no fueron retiradas en ese período de tiempo, donde probablemente algunas ya se encontrarán vencidas, y enviarlas, junto con la relación, en un sobre de seguridad a la unidad correspondiente para su debida anulación y destrucción. De esta forma, no solo se habilita el espacio donde se encontraban almacenadas, sino que también se elimina el gasto de mantenimiento y almacenamiento que implica mantenerlas en las oficinas comerciales. (Ver Figura 6. Diagrama de Flujo Destrucción de tarjetas.)

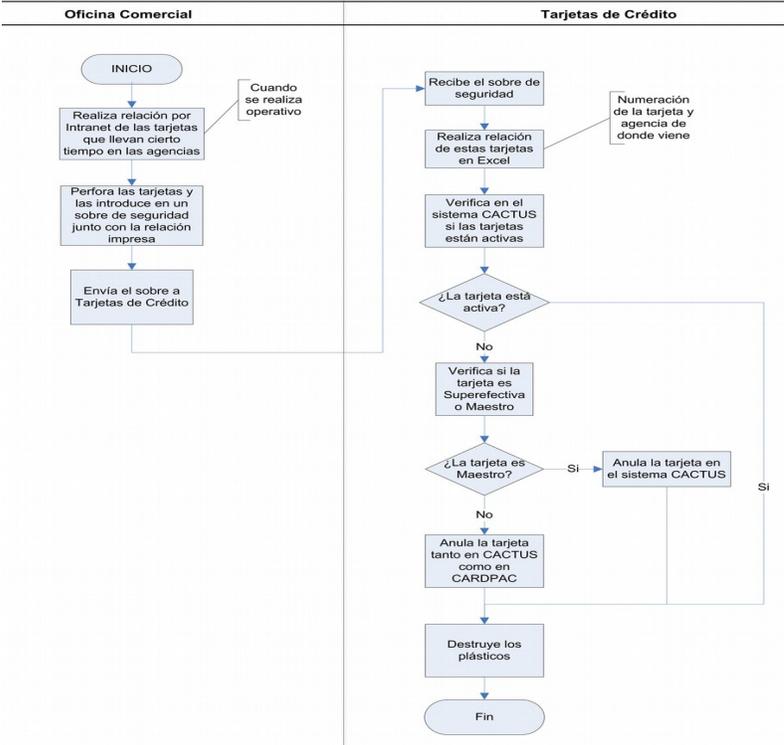


Figura 6. Diagrama de Flujo Destrucción de Tarjetas

En el operativo realizado más recientemente se identificaron 31.328 tarjetas que habían sido emitidas entre los años 2014-2016 y que no habían sido retiradas, por lo que se procedió a su eliminación, ahorrando el costo de mantenimiento de tarjetas ya vencidas en las oficinas comerciales, que se tradujo en \$4,3 anual por tarjeta (costo explicado en la sección anterior).

Una vez evaluados todos los procesos se procedió a realizar una evaluación cualitativa de la situación y de los problemas detectados en estos procesos a través de la aplicación de un diagrama Ishikawa. (Ver Figura 7. Diagrama Causa-Efecto)

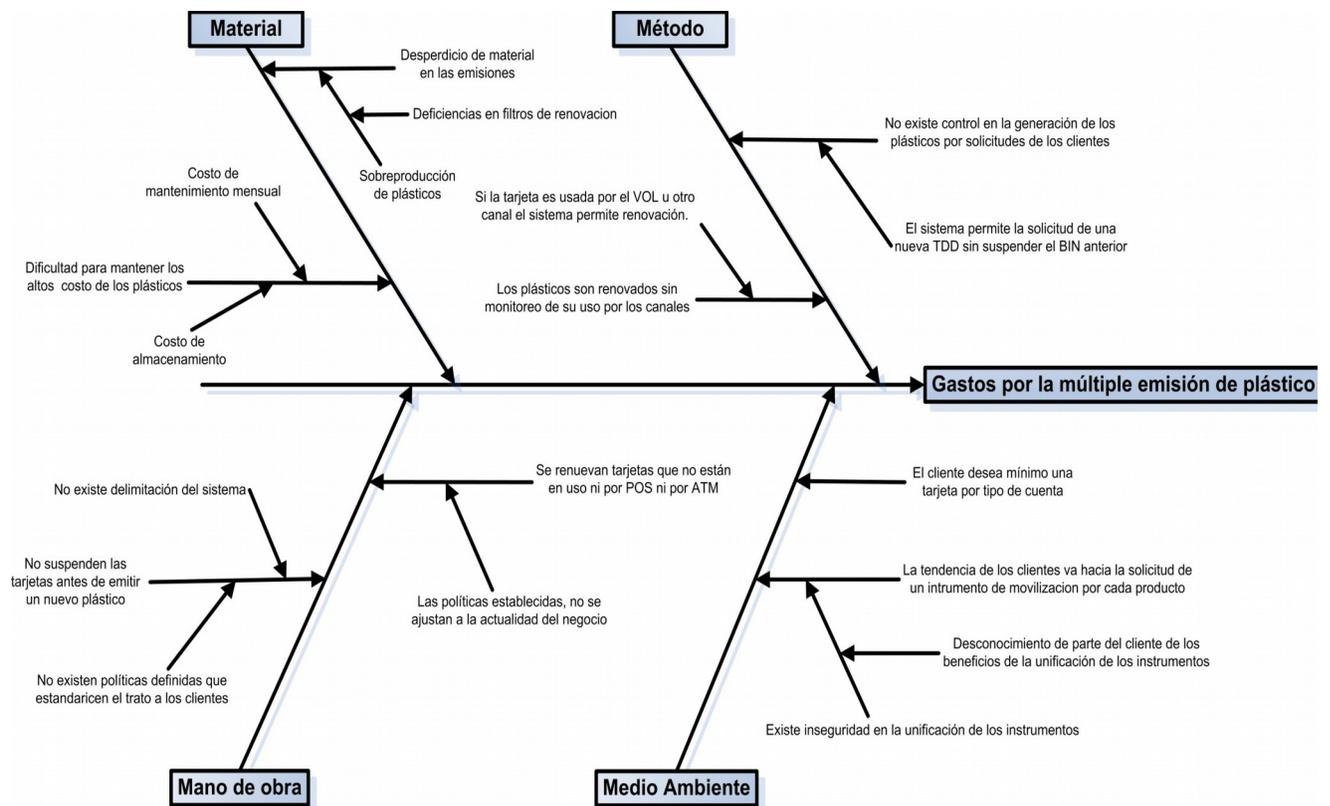


Figura 7. Diagrama Causa-Efecto Gastos por la múltiple emisión de plástico

En el diagrama podemos observar diversas causas del problema identificado. Para cuantificar su grado de criticidad se acordaron dos criterios de decisión: la dificultad que amerita corregir dicha causa y el impacto positivo que generaría solventarla.

Se hace uso de la matriz de priorización, bajo la técnica de evaluación de opiniones, basada en la escala de medición Likert, en la cual se especifica el nivel de acuerdo o desacuerdo con una propuesta. El consenso de los expertos sobre el negocio servirá de indicador para cuantificar la dificultad de corregir cada una de las causas detectadas en el diagrama, el impacto que generaría darles soluciones a las mismas y así priorizar las causas más relevantes a fin de obtener mejores resultados en un corto plazo.

Dificulta: ¿Qué tan difícil es corregir este problema?				
1	2	3	4	5
Extrema	Alta	Moderada	Baja	Nula
Impacto: ¿Qué tan positivo es darle solución al problema?				
1	2	3	4	5
Nulo	Bajo	Moderado	Alto	Extremo

Figura 8. Escala de valoración para los criterios "dificultad" e "impacto" - Análisis de criticidad.

En la siguiente tabla podremos observar el problema en el que se centra este informe y las causas encontradas durante el levantamiento de información, junto con la evaluación realizada por el panel de expertos, para determinar el orden en el cual se solucionarán las causantes de la sobre-emisión de plásticos.

Tabla 1. Ponderación de criticidad de las causas encontradas.

N.º	Problema	Causa	Criterio		Total
			Dificultad	Impacto	
1	Sobre-emisión de Plásticos	Deficiencia en filtros de renovación.	4	5	20
2		El sistema permite múltiple emisión de tarjetas.	4	5	20
3		Desinformación del cliente sobre los beneficios de la unificación de los instrumentos.	3	5	15
4		El operativo de destrucción de plásticos no es un proceso continuo ni estandarizado.	3	5	15

Debido al impacto que generaría resolver la totalidad de las causas que permiten la sobre-emisión de plásticos, y la poca dificultad que implican, se tomó la decisión de atacarlos todos; proponiendo las soluciones en el siguiente punto.

Presentación de los resultados

Haciendo uso de la metodología anterior, la matriz de priorización, se evaluaron las propuestas para darle solución a las causas de la problemática, con la siguiente escala de valoración para los criterios “Dificultad” e “Impacto”.

Dificulta: ¿Qué tan difícil es implementar la propuesta?				
1	2	3	4	5
Extrema	Alta	Moderada	Baja	Nula
Impacto: De implementarse, ¿qué tan positivo es el impacto?				
1	2	3	4	5
Nulo	Bajo	Moderado	Alto	Extremo

Figura 9. Escala de valoración para criterios de "dificultad" e "impacto" - Propuesta de Mejora.

En la tabla a continuación, se muestran entonces, las cinco (5) mejores propuestas para las cuatro (4) grandes causas de la sobre-emisión de plásticos.

Tabla 2. Valoración de las propuestas de mejora.

N.º	Propuesta De Mejora	Razón	Criterio		Total
			Dificultad	Impacto	
1	Ajustar los filtros de renovación	El proceso se adaptaría mejor a los clientes y a la actualidad del negocio.	4	5	20
2	Limitar el sistema (SIOC) para que este no permita la emisión de un nuevo plástico sin la debida anulación de la numeración anterior.	El proceso de solicitud por robo o extravío del plástico se vería menos afectado y se manejaría un mejor control sobre las emisiones.	4	5	20
3	Volver el proceso de afiliación una norma para todos aquellos clientes que soliciten una nueva tarjeta.	Todo cliente nuevo se vería en la obligación de afiliar su nueva cuenta a su tarjeta previamente adquirida en el banco.	3	5	15
4	Hacer del operativo de destrucción un proceso semestral en las oficinas comerciales	Se evitaría la acumulación de tarjetas vencidas en las oficinas y se dejaría de pagar el mantenimiento de tarjetas inutilizadas.	3	5	15
5	Dar charlas a los representantes de Venta de las Oficinas Comerciales sobre los beneficios de la afiliación de las tarjetas.	Los Representantes de Venta podrán guiar mejor a los clientes cuando estos deseen la apertura de una nueva cuenta.	4	3	12

De aplicar todas estas propuestas se podría observar un ahorro tanto de capital como de material y trabajo por parte de todas las áreas involucradas en los procesos. Como resumen, se puede determinar que de aplicar dichas propuestas el banco estaría sujeto a las siguientes condiciones: (Ver Figura 8. Matriz DOFA)



Figura 8. Matriz DOFA

CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES

El Venezolano de Crédito, Banco Universal en la búsqueda de un ahorro potencial se dió cuenta de los gastos producidos, tanto de material como de capital por la sobre-emisión de las tarjetas plásticas. Esto llevó a la institución a buscar una manera de reducirlos y se encontró que la mejor alternativa para resolverlo, con los recursos existentes en la empresa, era cambiando los lineamientos que rigen todos los procesos relacionados con la emisión y renovación de los plásticos.

El proyecto de pasantía se enfocó en el rediseño de estos lineamientos, Se identificaron primero los pasos que conformaban cada uno de los procesos asociados y se detectaron en ellos las fallas que debían resolverse para una menor pérdida económica en la empresa.

Con la propuesta para el cambio del patrón actual se busca disminuir las fallas de los procesos, las emisiones innecesarias de plásticos y llevar un mejor control de las renovaciones de los mismos, educando también al cliente para un mayor aprovechamiento del producto que se le ofrece y mejorando de igual forma el nivel del servicio.

Para mejorar la emisión y renovación de plásticos no solo hace falta el rediseño en los lineamientos, cuyas propuestas de mejoras se observan en el capítulo anterior, sino que también se recomienda la implementación de una herramienta electrónica que permita mantener contabilizadas las tarjetas que son emitidas diariamente con cierta data sensible adicional, que podría ser de utilidad para un mayor control y seguimiento de los gastos que se producen a raíz de cada uno de los procesos involucrados.

REFERENCIAS

Herman, M. (2017). Creating a Personal SWOT Analysis. Recuperado de: executivesecretary.com

Martin, M. (2015). Conducting a Personal SWOT Analysis for Your Career. Recuperado de: businessnewsdaily.com

Cajal, Alberto. ¿Qué es la matriz DOFA personal y como se hace? Recuperado de: <https://www.lifeder.com/matriz-dofa-personal/>

Anónimo. Flujograma. Recuperado de: <https://conceptodefinicion.de/flujograma/>

Nicuesa, Maite. ¿Qué son los diagramas de flujo y para qué sirven? Recuperado de: <https://www.formacionyestudios.com/que-son-los-diagramas-de-flujo-y-para-que-sirven.html>

Anónimo. Matriz DOFA. Recuperado de: <https://conceptodefinicion.de/matriz-dofa/>

Anónimo. DIAGRAMA CAUSA-EFECTO (DIAGRAMA ISHIKAWA). Recuperado de: <https://www.progressalean.com/diagrama-causa-efecto-diagrama-ishikawa/>

Anónimo. Misión, Visión y Valores. Recuperado de: <http://www.venezolano.com/prod1.php?m2=78&m3=183>

Anónimo. Diagrama de Causa y Efecto. Recuperado de:

http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/herramientas_calidad/causaefecto.htm