



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

FACULTAD DE INGENIERÍA

ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**"Diseño de mejoras para el proceso de Implementación de la migración de
datos de clientes tarjetahabientes en una entidad bancaria extranjera"**

TRABAJO DE GRADO

Presentado ante la

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

Como parte de los requisitos para optar por el título de:

INGENIERIA INDUSTRIAL

Autores: Ana Gabriela Durán

Tutor: Ing. José Antonio Guevara

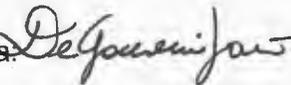
Fecha: Octubre, 2017

ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
FACULTAD DE INGENIERIA

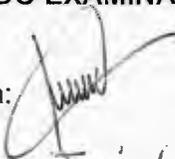
"DISEÑO DE MEJORAS PARA EL PROCESO DE
IMPLEMENTACIÓN DE LA MIGRACIÓN DE DATOS DE
CLIENTES TARJETAHABIENTES EN UNA ENTIDAD
BANCARIA EXTRANJERA"

Este jurado; una vez realizado el examen del presente trabajo ha
evaluado su contenido con el resultado de: DIECISIETE (17)

JURADO EXAMINADOR

Firma: 

Nombre: Juan B. De Guzmán

Firma: 

Nombre: José Guevara

Firma: 

Nombre: Estrella Bascaran C.

REALIZADO POR

Durán Flórez, Ana Gabriela

PROFESOR GUÍA

Guevara, José Antonio

FECHA:

Octubre, 2017



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

FACULTAD DE INGENIERIA

INGENIERIA INDUSTRIAL

"Diseño de mejoras para el proceso de Implementación de la migración de datos de clientes tarjetahabientes en una entidad bancaria extranjera"

Autores: Ana Gabriela Durán

Tutor: Ing. José Antonio Guevara

Fecha: Octubre, 2017

RESUMEN

El siguiente Trabajo de Grado consiste en analizar y proponer mejoras en el proceso de implementación de los proyectos de Emisión (Migración) de la empresa Nativa pagos, con el fin de mejorar la calidad del servicio y la sinergia entre los equipos de trabajo, generando así una mejor percepción del cliente hacia la empresa con el fin de entrar en el mercado mundial. Las mejoras propuestas fueron elaboradas aplicando los 7 desperdicios de Manufactura esbelta y para ello se llevó a cabo una investigación proyectiva y de campo, con la finalidad de cumplir con los objetivos específicos planteados, los cuales están orientados al estudio y conocimiento del proceso y que se desarrollaran a lo largo del trabajo. Para el desarrollo de este proyecto fue necesario estudiar el proceso de implementación de proyectos desarrollados por la empresa, sus responsables, así como identificar y analizar los

roles y responsabilidades de cada uno de los involucrados, además fue necesario estudiar el método utilizado, la estructura, entregables y plan de trabajo.

Para realizar el análisis de la situación actual se utilizaron diversas herramientas tales como: entrevistas, encuestas, diagrama causa- efecto, observaciones directas, revisión de entregables, los cuales facilitaron la recolección, clasificación y análisis de la información, así como también el diseño y propuestas de mejora. Se determinaron que las herramientas críticas para mejorar el proceso dependen del análisis de requerimientos con el cliente y proveedores y la estructura de trabajo, es decir, el Gantt con las actividades macro definidas para cualquier proyecto de implementación que se quiera trabajar.

Palabras Claves: Gestión de proyectos, proceso de implementación, análisis de madurez, ingeniería de requerimientos, entidades financieras, estandarización, funcional, técnico y desperdicios de manufactura esbelta

Agradecimiento

Primero que nada agradezco a dios por haber dado el don de la inteligencia, por haberme dado la vida y que haya llegado a este punto de mi vida, una de las metas que más he deseado a lo largo de mi vida y que mi familia ha impulsado para que yo llegue a este punto de coronar mi carrera universitaria.

El apoyo incondicional de mi abuelita y de mi tía Luisa han sido el motor que me ha impulsado a seguir adelante, su confianza, su amor y su apoyo han sido mi impulso para seguir adelante. Quiero dedicarle a mi abuelita (Q.E.P.D) este trabajo de Grado, su mayor deseo era que saliera adelante y tuviera con que mantenerme en el largo camino de la vida.

Mi primo José Gregorio, mi tía Leo y mi padre siempre han estado para mí, guiándome ya sea con consejos o con sencillas palabras que para algunos no representan mucho pero que tan solo el brindar ese voto de confianza representan otro motor de impulso. Gracias a toda mi familia por siempre apoyarme y especialmente por confiar en mi

Agradezco a Nativa por darme la oportunidad de trabajar en este proyecto, he aprendido mucho y me han permitido introducirme en el mundo de las operadoras de pago.

Finalmente gracias a todas aquellas personas que creyeron en mí, y aun hoy lo siguen haciendo, muchas gracias.



Contenido

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
2 Misión.....	5
3 Visión.....	6
4 Planteamiento del problema.....	6
OBJETIVOS DE ESTUDIO.....	9
5 OBJETIVO GENERAL.....	9
6 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	9
ALCANCE Y LIMITACIONES.....	10
7 ALCANCE.....	10
8 LIMITACIONES.....	11
CAPÍTULO II.....	12
9 MARCO MÉTODOLOGICO.....	12
9.1.1 Marco Metodológico.....	12
9.1.2 Tipo de investigación.....	12
9.1.3 Diseño de la investigación.....	12
Fases de la investigación.....	13
10 Estructura de desglose de la investigación.....	13
11 Unidad de análisis.....	14
CAPÍTULO III.....	17
12 MARCO TEORICO.....	17
13 Ciclo de vida de un proyecto.....	17

14	PMMM (Project Management Maturity Model)	18
15	¿Qué es un requerimiento?	20
16	Clasificación de los requerimientos	20
17	Ingeniería de requerimientos	21
18	Herramientas utilizadas	22
19	Desperdicios Lean	23
CAPÍTULO IV		24
20	Servicio de Migración de Datos	28
21	Servicio de Personalización de tarjetas	29
22	Servicio de distribución de tarjetas	30
23	Servicio de Reemisión de tarjetas	31
24	Servicio de Asignación de tarjetas	32
25	Servicio de Gestión de Operaciones de las tarjetas	33
26	Servicio de soporte al Tarjetahabiente	34
27	Servicio de Mercadeo Digital	35
27.1.1	<i>Pregunta 1. ¿Conoce usted el método de implementación propuesta por EY?</i>	43
27.1.2	<i>Pregunta 2. ¿Conoce usted a que fase corresponden los entregables utilizados durante el proceso de Implementación?</i>	44
27.1.3	<i>Pregunta 3. ¿Los proyectos de implementación se entregan en los tiempos acordados?</i>	45
27.1.4	<i>Pregunta 4. ¿Conoce usted la cadena de valor de la empresa?</i>	46
27.1.5	<i>Pregunta 5. ¿Cómo está estructurada la cadena de valor de la empresa?</i>	47
27.1.6	<i>Pregunta 6. Identifique los productos que soporta la empresa actualmente</i>	50
27.1.7	<i>Pregunta 7. Indique el tipo de soporte que brinda la empresa actualmente</i>	52
27.1.8	<i>Pregunta 8. ¿Conoce usted cada uno de los entregables del método de implementación?</i>	53

27.1.9	<i>Pregunta 9. ¿Considera usted que los servicios que brinda la empresa se hacen en función de la cadena de valor?.....</i>	<i>54</i>
28	<i>Análisis de Madurez</i>	<i>55</i>
29	<i>Tiempos de proyectos y fases de mayor impacto.....</i>	<i>58</i>
30	<i>Identificar las causas (Diagrama Causa – Efecto).....</i>	<i>64</i>
31	<i>Soluciones determinadas</i>	<i>67</i>
31.1.1	<i>Análisis Causa – Efecto / Soluciones.....</i>	<i>67</i>
31.1.2	<i>Soluciones planteadas en función de los resultados del análisis de madurez.....</i>	<i>70</i>
31.1.3	<i>Paso a paso del análisis de requerimientos utilizando la Ingeniería de requerimientos.....</i>	<i>76</i>
31.1.4	<i>Pasos para determinar las necesidades del cliente.....</i>	<i>77</i>
31.1.5	<i>Propuesta del Método de Implementación.....</i>	<i>82</i>
31.1.6	<i>Esquema de planificación de diseño:</i>	<i>86</i>
31.1.7	<i>Estructura del plan de actividades propuesto.....</i>	<i>87</i>
31.1.8	<i>Resumen de los problemas resaltantes con sus respectivas soluciones.....</i>	<i>88</i>
Ventajas:	<i>77</i>
Desventajas	<i>79</i>
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	<i>80</i>
32	<i>Conclusiones:.....</i>	<i>80</i>
33	<i>Recomendaciones:.....</i>	<i>81</i>
BIBLIOGRAFIA	<i>83</i>
ANEXOS	<i>83</i>
Roles y responsabilidades	<i>83</i>

INDICE DE TABLAS

TABLA 1: ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE LA INVESTIGACIÓN.	13
TABLA 2: VALORES INDIVIDUALES POR PREGUNTA.....	40
TABLA 3: VALORES INDIVIDUALES POR PREGUNTA	41
TABLA 4: PREGUNTA N° 5.....	49
TABLA 5: MADUREZ ORGANIZACIONAL EN GERENCIA DE PROYECTOS	55
TABLA 6: RESULTADOS DE LOS DOMINIOS Y DIMENSIONES	56
TABLA 7: RESULTADOS TOTALES	56
TABLA 8: MODELO DE PROCESOS DE ANÁLISIS DE REQUERIMIENTOS	67
TABLA 9: MODELO DE PROCESOS DE ANÁLISIS DE REQUERIMIENTOS II.....	68
TABLA 10: MODELO DE PROCESOS DE ANÁLISIS DE REQUERIMIENTOS III.....	69

INDICE DE GRAFICOS

GRAFICO 1: PREGUNTA N° 1	43
GRAFICO 2: PREGUNTA N° 2	44
GRAFICO 3: PREGUNTA N° 3	45
GRAFICO 4: PREGUNTA N° 4	46
GRAFICO 5: PREGUNTA N° 6	50
GRAFICO 6: PREGUNTA N° 7	52
GRAFICO 7: PREGUNTA N° 8	53
GRAFICO 8: PREGUNTA N° 9	54

INDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1: CICLO DE VIDA DE UN PROYECTO.....	18
ILUSTRACIÓN 2: CICLO DE VIDA DEL DE LOS PROYECTOS DE LA EMPRESA	18
ILUSTRACIÓN 3: ESTRUCTURA DE LA INGENIERÍA DE REQUERIMIENTOS	22
ILUSTRACIÓN 4: CADENA DE VALOR EMISOR.....	27
ILUSTRACIÓN 5: MIGRACIÓN	28
ILUSTRACIÓN 6: PERSONALIZACIÓN	29
ILUSTRACIÓN 7: DISTRIBUCIÓN.....	30

ILUSTRACIÓN 8: REEMISIÓN.....	31
ILUSTRACIÓN 9: ASIGNACIÓN DE TARJETAS	32
ILUSTRACIÓN 10: GESTIÓN DE OPERACIONES	33
ILUSTRACIÓN 11: SOPORTE AL TARJETAHABIENTE.....	34
ILUSTRACIÓN 12: MERCADEO DIGITAL	35
ILUSTRACIÓN 13: FASES DEL MÉTODO, ESTRUCTURADA POR LA GERENCIA DE PROYECTOS.....	38
ILUSTRACIÓN 14: MODELO DE ENCUESTA	42
ILUSTRACIÓN 15: CADENA DE VALOR	47
ILUSTRACIÓN 16: SERVICIOS INTEGRALES.....	48
ILUSTRACIÓN 17: CURVA DE AVANCE DE PROYECTO MIGRACIÓN RD.....	59
ILUSTRACIÓN 18: DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO I.....	62
ILUSTRACIÓN 19: DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO II.....	63
ILUSTRACIÓN 20: FASES DEL ANÁLISIS DE REQUERIMIENTOS.....	76
ILUSTRACIÓN 21: MODELO DE PROCESOS DE ANÁLISIS DE REQUERIMIENTOS.....	80
ILUSTRACIÓN 22: PROPUESTA DE DIAGRAMA DE GANTT (ALTO NIVEL)	87
ILUSTRACIÓN 23: RESUMEN VS SOLUCIONES	88

INDICE DE ANEXOS

0-A ROLES Y RESPONSABILIDADES DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA	83
0-A TABLA DE VALOR AGREGADO AL SERVICIOS DE MIGRACIÓN.....	85
0-B VALOR AGREGADO AL SERVICIO DE PERSONALIZACIÓN DE TARJETAS	86
0-C VALOR AGREGADO AL SERVICIO DE DISTRIBUCIÓN.....	88
0-D VALOR AGREGADO AL SERVICIO DE REEMISIÓN.....	91
0-E VALOR AGREGADO AL SERVICIO DE ASIGNACIÓN DE TARJETAS.....	92
0-F VALOR AGREGADO DE GESTIÓN DE OPERACIONES DE LAS TARJETAS.....	95
0-G VALOR AGREGADO AL SERVICIO DE TARJETAHABIENTES	100
0-H VALOR AGREGADO AL SERVICIO DE ASESORÍA E INTELIGENCIA DE NEGOCIO	103
0-I VALOR AGREGADO AL MERCADEO DIGITAL	105
0-J TABLA: PREGUNTA N° 1	108
0-K TABLA: PREGUNTA N° 2	108
0-L TABLA: PREGUNTA N° 3	108
0-M TABLA: PREGUNTA N° 4.....	109



0-N TABLA: PREGUNTA N° 6	109
0-O TABLA: PREGUNTA N° 7	109
0-P TABLA: PREGUNTA N° 8.....	110
0-Q TABLA: PREGUNTA N° 9	110
0-R TABLA: RESULTADOS DE AVANCE DE PROYECTOS (DESVIACIÓN VS DESEMPEÑO)	111
0-S: ACTIVIDADES POR FASE	112
0-T ACTIVIDADES POR FASE II.....	113
0-U ESTRUCTURA DEL GANTT I.....	114
0-V ESTRUCTURA DEL GANTT II	115
0-W ESTRUCTURA DEL GANTT III.....	116
0-X ESTRUCTURA DEL GANTT IV.....	117
0-Y ESTRUCTURA DEL GANTT V	118
0-Z ESTRUCTURA DEL GANTT VI.....	119
0-AA VALORACIÓN DE LAS PREGUNTAS DE LAS ENCUESTAS	120
0-BB MODELO DE ENCUESTA DE MADUREZ	121
0-CC MODELO DE ENCUESTA DE MADUREZ.....	122
0-DD MODELO DE ENCUESTA DE MADUREZ II.....	123
0-EE MODELO DE ENCUESTA DE MADUREZ III.....	124
0-FF MODELO DE ENCUESTA DE MADUREZ IV	125
0-GG MODELO DE ENCUESTA DE MADUREZ IV.....	126
0-HH MODELO DE ENCUESTA DE MADUREZ V	127
0-II MODELO DE ENCUESTA DE MADUREZ VI.....	128
0-JJ MODELO DE ENCUESTA DE MADUREZ VII.....	129
0-KK MODELO DE ENCUESTA DE MADUREZ VIII	130
0-LL MÉTODO DE IMPLEMENTACIÓN	131
0-MM DEPENDENCIAS INTERNAS DEL PROYECTO	132
0-NN DEPENDENCIAS INTERNAS DEL PROYECTO	133
0-OO DEPENDENCIAS EXTERNAS DEL PROYECTO	134
0-PP DIAGRAMA DE FLUJO.....	135

INTRODUCCIÓN

Esta empresa se identifica como una operadora de medios de pago y servicios de pago, es una compañía de servicios tecnológicos que habilita la posibilidad de una transacción financiera donde está es requerida. Para esto:

- Posee productos y servicios identificados en el modelo operativo de la empresa
- Brinda soporte a productos tales como Tarjetas de crédito, débito, puntos de venta, marcas privadas, cajas registradoras, botones de pago, recaudación entre otros

El tipo de clientes que atiende la empresa son de tipo B2B⁽¹⁾, tales como entidades financieras, empresas de servicios de pago, transporte masivo, servicios de pago, entre otros

El objetivo de diseñar mejoras es que se obtengan servicios y soporte a esos servicios requeridos cumpliendo con las restricciones de alcance, tiempo y costo, con los requerimientos de calidad y que satisfagan las expectativas del cliente

Debido a que se carece de métodos y herramientas definidas, para la administración y ejecución de proyectos de implementación, su manejo dependerá de la habilidad y conocimiento del gestor que lidera la iniciativa. Tampoco se cuenta con un recurso dedicado exclusivamente a las actividades de gestión de proyectos que brinde las herramientas o pasos a seguir en las actividades de mayor impacto para el desarrollo de estos proyectos, por lo tanto el objeto de este trabajo de investigación será diseñar mejoras con el objeto de mejorar los tiempos de entrega, curva de madurez de la empresa y nivel de satisfacción del cliente.

(1) Marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final.

(2) Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago

(3) Modelo de Madurez de capacidades para Software

El desarrollo del trabajo vendrá dado bajo la siguiente estructura o formato exigido en la escuela de Ingeniería Industrial, dividido en 5 capítulos:

Capítulo I: Planteamiento del problema: Descripción de la empresa, el problema por el cual se realiza el Trabajo de Grado, objetivos, alcance, limitaciones, misión, y visión de la empresa

Capítulo II: Marco Metodológico: Diseño y tipo de investigación y unidad de análisis.

Capítulo III: Marco Teórico: Justificación y bases teóricas de la investigación

Capítulo IV: Análisis de la situación actual de la empresa, proceso o método, la estructura debe ir respondiendo cada uno de los objetivos específicos planteados en el capítulo I El punto de mayor importancia en la definición de las causas de los problemas y las mejoras a dichas causas; la respuesta a ese objetivo definirá las mejores prácticas para el seguimiento, control y planificación del proyecto o los proyectos.

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones: en este capítulo se realizan recomendaciones adicionales a los resultados ya planteados, bibliografía consultada y anexos respectivos que sustentan el proyecto de investigación.

- (1) Marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final.
- (2) Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago
- (3) Modelo de Madurez de capacidades para Software

CAPÍTULO I

1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Todo trabajo de investigación debe surgir de un problema, de una idea, de una mejora, lo importante deberá ser conocer en primer lugar ¿Quién es la empresa?, ¿En que se desempeña?, ¿Cuáles son los productos y servicios que brinda?, ¿Cómo manejan los procesos? o en su defecto ¿Por qué considera que existe un problema? una vez respondidas esas interrogantes algunas a alto nivel y otras en profundidad se podrá definir el problema en concreto, los objetivos a trabajar, antecedentes, justificación y alcance.

Es significativo describir con exactitud y precisión el problema para no desvirtuarse del mismo, siempre considerando las limitaciones y los recursos con los cuales se cuenta para su desarrollo; ¿a que llamamos problema?, según el *diccionario de la Real Academia Española*, su definición es: “... *Planteamiento de una situación cuya respuesta desconocida debe obtenerse a través de métodos científicos...*” y la definición del problema para un método de investigación según Hernández, R (1997): “...*un problema correctamente planteado esta parcialmente resuelto, a mayor exactitud corresponden más posibilidades de obtener una solución satisfactoria...*” (p.)

A continuación, en este primer capítulo, el planteamiento del problema, los objetivos que servirán de guía a lo largo del estudio, la importancia y justificación del presente TEG, definiendo las áreas involucradas, y las limitaciones que surgieron para realizarlo.

- (1) Marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final.
- (2) Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago
- (3) Modelo de Madurez de capacidades para Software

Descripción de la empresa

Como antecedentes el programa de Proyectos de la empresa es una iniciativa de la corporación Banesco, que nace con el objetivo de implementar una operadora de tarjetas que brinde servicios dentro del negocio emisor, adquirente y medios de pago a nivel multinacional e internacional; además este proyecto viene alineado con la certificación PCI DDS⁽²⁾ de seguridad de Datos para la Industria de Tarjetas de Pago), que busca alistar a la empresa para obtener y mantener la certificación exigidas por las marcas de tarjetas.

El objetivo de la ***Operadora de Medios y servicios de Pago*** se encarga de brindar Servicios Tecnológicos que habilita la posibilidad de una transacción financiera donde ésta es requerida. Para esto:

- Posee productos y servicios tanto para la emisión como la Adquisición (Gestión de comercio a través de canales de pago)
- Tarjetas de Crédito, Débito, Propaganda, marcas privadas, etc.
- Puntos de Venta, Cajas registradora, Botones de Pago, Domiciliación, recaudación.

Otorga servicio que cubran las necesidades del cliente, tales como:

- Grabación y distribución de Plásticos (Tarjetas), Taller de generación y configuración de productos, gestión de controversias, gestión de fraude, gestión de cobranza canales de atención.
- Afiliación de Comercios, Gestión de dispositivos transaccionales, Presencia local, Servicio Técnico y atención a comercios, Plataforma al Servicio del Comercio.

(1) Marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final.

(2) Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago

(3) Modelo de Madurez de capacidades para Software

El tipo de clientes al que brinda servicio son:

- Entidades Financieras.
- Grandes Facturadores, Recaudación.
- Empresas de Telecomunicaciones.
- Empresas de Servicio de Pago.
- Empresas de Seguros.
- Empresas de Transporte Masivo

Como se mencionó anteriormente una operadora de medios de pago se encarga de habilitar la posibilidad de transacciones financieras, es decir, transacciones que permiten obtener pasivos, específicamente para entidades bancarias, tales como:

- Una Compra en un Comercio.
- La apertura de una cuenta.
- El abono de nómina.
- El pago de un Servicio.
- Una recarga telefónica
- Clave de ingreso del Seguro en una Clínica.
- Una consulta de Saldo.

Hoy en día resulta difícil entender que una empresa no sienta preocupación por ofrecer el mejor servicio bajo los estándares de calidad, por ende la empresa está enfocada a diseñar un proceso que le permita manejar sus proyectos de forma estandarizada, bajo los estándares de calidad, no solo de la empresa sino a nivel de tecnología, el mejor aprovechamiento y administración de los recursos financieros, materiales y humanos enfocándose en mejora de su potencial competitiva, alta eficiencia y mejora continua.

2 Misión

Proveer a nuestros clientes soluciones innovadoras, dinámicas, integrales y flexibles de procesamiento transaccional, sujetas a estándares de eficiencia y

- (1) Marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final.
- (2) Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago
- (3) Modelo de Madurez de capacidades para Software

operatividad de clase mundial, que les permitan aumentar la calidad de sus servicios y generar valor

3 Visión

Convertirnos en los socios estratégicos de cada uno de nuestros clientes ofreciéndoles la mejor relación precio - valor en la entrega de nuestros servicios.

4 Planteamiento del problema

Dentro de todos los servicios que brinda la empresa, el trabajo de investigación se enfoca directamente al servicio de Emisión de Tarjetas de Crédito. Básicamente la empresa gestiona la migración de requerimientos de su cliente de un sistema a otro, es decir, el CORE de datos. Para brindar este servicio la empresa requiere de un proceso denominado Proceso de implementación, técnicamente es conocido en la arquitectura de procesos de la empresa basada en el modelo APQC (Modelo de mejoras prácticas para construir una Gestión de Procesos Sólida) como el proceso de Habilitar Productos y Servicios.

El proceso de implementación representa todos aquellos pasos que anteceden a la migración de datos, el primer paso es el análisis de los requerimientos del cliente, realizado y definidos dichos requerimientos la empresa opera el sistema de información y transacciones del cliente, en este caso, el Banco. En los proyectos que gestiona la empresa su papel es el de un B2B⁽¹⁾ donde según la cadena de valor de la empresa es portadora de los siguientes servicios:

1. Procesamiento de emisión de tarjetas de Débito y Crédito, Generación de nuevos productos para el cliente),

(1) Marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final.

(2) Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago

(3) Modelo de Madurez de capacidades para Software

- Personalización (Migración de base de datos, Personalización de tarjetas de Débito y Crédito, Distribución de las tarjetas ya personalizadas y reemisión de las tarjetas),
 - Emisión de transacciones necesaria para la operación del banco,
 - Gestión de reclamos,
 - Servicios auxiliares (Capacitaciones Call-center, asesoría en migración y reportes especializados),
2. Tarjetas (Operaciones y seguimientos de compras por puntos de venta, recargas y consultas on-line, manejo de cajeros automáticos y consultas, Canales de pago).
 3. Servicios de pago y recaudaciones.

De los servicios mencionados anteriormente, la empresa se encarga de brindar los siguientes soportes

- Administración de Cobro a cliente.
- Medición de la satisfacción del cliente.
- Establecer estrategias de servicio al cliente (Comunicación e información).
- Gestión de las operaciones de servicio al cliente (Dudas, consultoría, asesoramiento).
- Gestión de la actuación comercial (Administrar cuentas e información de mercadeo y ventas).
- Gestión de las operaciones de atención de reclamos.

La empresa maneja sus proyectos por medio de un proceso de implementación que actualmente requiere de estandarizar sus fases, en especial las fases de ejecución de los proyectos, el objetivo es mejorar desde el análisis de los requerimientos, servicio y soporte, migración y pase a producción de las

(1) Marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final.
(2) Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago
(3) Modelo de Madurez de capacidades para Software

operaciones del sistema. Nativa hasta el momento ha culminado uno (1) de sus proyectos, es decir, se llevó a cabo la migración de datos, este proyecto lleva el nombre de “Proyecto Migración VISA República Dominicana (RD)”, aún quedan por culminar tres (3) proyectos de los cuales dos (2) corresponden a migraciones. En el proyecto ya culminado se identificaron varias fallas que afectaron los tiempos de entrega, tales como:

1. La información de los proyectos, proveniente del cliente, suele llegar incompleta y con retrasos.
2. Déficit de personal, cantidad considerable de proyectos en paralelo. Aceptan los proyectos sin tener suficiente personal para cubrir los requerimientos en los tiempos acordados.
3. En algunos proyectos el cliente cambia los requerimientos causando re-procesos que originan demoras en el proyecto.
4. Errores en la migración de datos:
 - Datos excesivos
 - Datos “basura”
 - Falta de integración
5. Poca capacitación y desconocimiento de la herramienta tecnológica

El trabajo de investigación se basa en comparar las fallas del proyecto culminado con los que están en desarrollo para diseñar y aplicar mejoras con base a la gestión de calidad de los servicios ofrecidos, ya que además de lo expuesto el proceso no se adecua en su totalidad al método planteado ni a las características y necesidades de los clientes, por lo tanto aplicar mejoras permitirá cubrir eficientemente la demanda, los requerimientos y expectativas de los clientes.

(1) Marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final.
(2) Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago
(3) Modelo de Madurez de capacidades para Software

OBJETIVOS DE ESTUDIO

5 OBJETIVO GENERAL.

“Diseñar mejoras para el proceso de Implementación de la migración de datos de clientes tarjetahabientes en una entidad bancaria extranjera”

6 OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Caracterizar los servicios bancarios atendidos por la empresa, con base a la cadena de valor de la misma.
2. Analizar el proceso de implementación de proyectos de migración de datos para habilitación de servicios bancarios, con base en los roles responsabilidades, requerimientos, y método de proyectos empleada.
3. Detectar problemas en el proceso contemplado, con base en el Grado de aplicación del método de proyectos empleada, los tiempos de entrega de resultados, conocimiento de la cadena de valor de la empresa, y Grado de madurez de la misma.
4. Determinar soluciones a los problemas encontrados, con base en las causas de los mismos.
5. Valorar el impacto de las soluciones propuestas, en términos de sus ventajas o desventajas posibles.

(1) Marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final.

(2) Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago

(3) Modelo de Madurez de capacidades para Software

ALCANCE Y LIMITACIONES

7 ALCANCE

El presente TEG será desarrollado en la sede principal de la empresa ubicado bajo la siguiente dirección, Av. Casanova, Centro Comercial El Recreo, Torre Norte, Piso 7, Oficina única, Urbanización Sabana Grande en la ciudad de Caracas.

- Para este proyecto, la propuesta va dirigida al proceso de implementación del proyecto emisor
- La empresa se encuentra realizando una primera migración para el proyecto emisor de República Dominicana para tarjetas de débito, el proyecto se encuentra lo bastante avanzado por lo tanto se tomará como piloto este proyecto para redefinir y aplicarse a los proyectos futuros
- La cadena de valor que se estudia en este Trabajo de Grado corresponde a la línea de negocio Emisor
- Las mejoras planteadas en el trabajo de investigación serán aplicadas para proyectos de Migración de datos
- Para este Trabajo de Grado solo se abordaran las fases de análisis, diseño, desarrollo y pruebas de los proyectos de implementación desarrollados en la empresa, ya que estas fases son las que tienen mayor cantidad de registro histórico para realizar los análisis respectivos y además son las fases donde se presenta la mayor cantidad de fallas en el proceso de implementación
- El sistema operativo en su mayoría es realizado con otros proveedores internacionales, por lo tanto, hay que ajustarse a los requerimientos establecidos por los mismos.

(1) Marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final.

(2) Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago

(3) Modelo de Madurez de capacidades para Software

- El horizonte de tiempo correspondiente a los datos a comparar y analizar será de los últimos 2 años.
- Se realizará el análisis del proceso de implementación tomando en cuenta la participación de cada uno de los líderes y especialistas de los departamentos de tecnología, funcional, procesos, jurídico, implementación, control interno y gestión de proyectos.
- Las actividades previstas por objetivos para la determinación de los resultados son: Encuestas, Mapa de procesos, Diagrama de Gantt, Diagrama Causa y efecto, indicadores estratégicos, (indicadores de gestión), Espina de pescado, entre otros.

8 LIMITACIONES.

- En el TEG no será presentada de manera explícita aquella información que la organización considere confidencial.
- La validación de las herramientas planteadas por parte de los recursos ya que para la fecha se encontraban viajando entre Panamá y Venezuela.
- Todos los procesos neurálgicos los realizan los proveedores por lo tanto la empresa debe ajustarse a los parámetros y normativas establecidas.
- La obtención de los datos depende de la disponibilidad del personal (Gerentes, Líderes y especialistas) y de la cantidad y calidad de los datos disponibles.

(1) Marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final.

(2) Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago

(3) Modelo de Madurez de capacidades para Software

CAPÍTULO II

9 MARCO MÉTODOLOGICO

9.1.1 Marco Metodológico

Diseño de la investigación y fases de la investigación

Para todo proyecto es fundamental que los hechos y relaciones que establece los resultados obtenidos o nuevos conocimientos tengan el Grado máximo de exactitud y confiabilidad, por lo tanto, se planteó la siguiente tabla de procedimientos ordenados en función de los objetivos y actividades realizadas a lo largo de la investigación, nos indica los pasos para lograr el cumplimiento del proyecto, dividido entre *fases, características y herramientas*

9.1.2 Tipo de investigación

Según la clase de medios utilizados para la obtención de los datos, se tiene que es presente estudio se tipifica como una investigación de campo, ya que el medio utilizado fue la entrevista.

9.1.3 Diseño de la investigación

Debido a que la recolección de la información fue hecha en un solo momento, se habla de un estudio del tipo descriptivo transversal. Se presenta la situación actual, se estudia y se compara con nuevas herramientas de trabajo reflejando el impacto de las mismas tanto a nivel de proceso como de cliente

- (1) Marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final.
- (2) Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago
- (3) Modelo de Madurez de capacidades para Software

Fases de la investigación

10 Estructura de desglose de la investigación.

Fases	Características	Herramientas
Reunión de apertura	Definir la problemática o las dificultades que se están presentando y plantear los objetivos del proyecto.	Observación directa, entrevistas al personal, estudio de tiempo y estudio de costos. Mapa de procesos
Análisis del proceso de implementación manejado en la empresa	Estudio del proceso de implementación y determinación de el método aplicada.	Encuestas al personal (Líderes, especialistas y equipo de apoyo) y a los Gerentes de cada uno de los proyectos en curso.
Diagnóstico de la situación actual del proceso de implementación	Determinar las posibles fallas en el proceso y método a trabajar.	Análisis de diagrama causa y efecto
Análisis de los resultados obtenidos en el análisis de la situación actual	Explicar las causas de las fallas encontradas en el proceso de implementación	Análisis de diagrama causa y efecto
Diseñar propuestas de mejoras a los problemas encontrados en el proceso.	Presentar posibles soluciones a los problemas encontrados y evaluar la factibilidad de dichas propuestas.	
Proponer Soluciones		

Tabla 1: Estructura de desglose de la investigación.

Fuente: Elaboración propia, Durán Flórez (2017)

- (1) Marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final.
- (2) Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago
- (3) Modelo de Madurez de capacidades para Software

11 Unidad de análisis

Dados los objetivos establecidos para el desarrollo del trabajo, en cuanto a optimizar el proceso, el cual está basado en la disminución de desperdicios, se hace indispensable en primera instancia, la evaluación del sistema actual mediante el estudio a fondo del proceso de implementación con la finalidad de someter a juicio bajo qué condiciones se labora, y así poder plantear las alternativas necesarias para el logro del proyecto. Dichas alternativas estarían enfocadas hacia factores determinantes como calidad, productividad y competitividad, y bajo el criterio de la identificación de los desperdicios por proceso.

Los problemas y las propuestas de mejora que serán planteadas en orden de aparición y debidamente sustentadas por entrevistas e investigación, y las herramientas diseñadas para un modelo de mejoras, cuando pueden ser aplicables.

Las etapas de la investigación fueron realizadas de acuerdo al cuadro señalado anteriormente, dividido entre “Fases”, “Características” y “Herramientas”; a continuación se explican con mayor detalle:

Paso 1. Reunión de apertura

Se realizó una reunión con el gerente del área de implementación con el objetivo de realizar la inducción del “Método de Implementación” que actualmente se está trabajando pero que según la información recopilada más adelante en las entrevistas y encuestas, el personal tenía conocimiento mas no era la que se estaba aplicando al 100%, se llegó a la conclusión que dependiendo del tipo de proyecto y el líder del proyecto se aplicaba el método de trabajo más conveniente para el equipo y el tipo de negocio. El objetivo fundamental tal y como se señala en el cuadro de arriba es “Definir la problemática o las dificultades que se están presentando y plantear los objetivos”

Paso 2. Análisis de la situación actual del proceso de implementación

- (1) Marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final.
- (2) Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago
- (3) Modelo de Madurez de capacidades para Software

Se realizaron entrevistas con cada uno de los recursos involucrados en los proyectos de implementación, básicamente los proyectos emisor (Migración de datos) de manera de comparar los métodos de trabajo y sus semejanzas, las entrevistas no solo estaban dirigidas a determinar el tipo de método sino además conocer el cargo del entrevistado, sus roles y responsabilidades y el tiempo trabajando para la empresa.

Paso 3. Diagnóstico de la situación actual del proceso de implementación

El diagnóstico de la situación actual consistió en la identificación de las necesidades del cliente y la detección de las posibles fallas en las actividades de cada departamento. Para ello se utilizaron diferentes herramientas, tales como: encuestas realizadas a cada recurso por proyecto y por área, adicional a esto a pesar de que es una empresa bastante delicada por tratarse de una empresa financiera se logró realizar un estudio de tiempo basado en la curva generada por el software de gestor de proyectos, que permite estudiar la desviación entre lo planificado y lo real de cada uno de los proyectos. En el Capítulo IV se realizaron los análisis donde se compara como fue realizado el proyecto de Visa República Dominicana, que cubre el alcance de este trabajo de investigación, comparación con uno de los proyectos actuales que fue llevado básicamente por el departamento de gestión de proyectos con algunos entregables y actividades del método inicialmente estructurado.

Paso 4. Análisis de los resultados obtenidos en el análisis de la situación actual

Una vez realizadas las entrevistas se elaboró una encuesta guiada a la problemática presentada, dichas encuestas arrojaron valores tanto cuantitativos como cualitativos de la cantidad de personal, la administración de los proyectos, la cadena de valor de la empresa, el análisis de requerimientos y la herramienta tecnológica. La herramienta utilizada para este análisis es el diagrama de causa y efecto, señalando el efecto o problema, causas y consecuencias más resaltantes y que afectan a lo largo de todo el proyecto.

- (1) Marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final.
- (2) Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago
- (3) Modelo de Madurez de capacidades para Software

Paso 5. Diseñar propuestas de mejora a los problemas encontrados en el proceso

Posterior a conocer las principales causas que originan los problemas más determinantes se plantearon propuestas de mejoras, esto con el propósito de llevar a cabo medidas correctivas en aras de obtener un proceso más eficiente, seguro y rentable.

Paso 6. Definir indicadores de Gestión y proponer soluciones.

No se trabajaron básicamente con indicadores de gestión ya que el trabajo es completamente cualitativo por lo tanto se elaboraron algunos formatos que cubrían las necesidades de la empresa, como por ejemplo la plantilla del Gantt y un proceso de análisis de requerimientos funcional y técnico de manera de mitigar la actividad principal que se ve afectada a lo largo de todo el proyecto. Adicional a esto se planteó un método de trabajo, basada en las actividades de gestión de proyectos y gestión de proyectos de Software.

- (1) Marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final.
- (2) Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago
- (3) Modelo de Madurez de capacidades para Software

CAPÍTULO III

12 MARCO TEORICO

Mediante el marco teórico se dará la sustentación teórica al problema planteado a través de la exposición y análisis de las teorías o enfoques que se consideran válidos para el estudio.

Se inicia con una revisión de la literatura pertinente, haciendo referencia a casos del tema de estudio, conceptos, definiciones teóricas, aspectos históricos, conceptuales, metodológicos de manera coherente y crítica para dar fundamento a los problemas planteados

13 Ciclo de vida de un proyecto

Todo proyecto de Ingeniería tiene unos fines ligados a la obtención de un producto, proceso o servicio que es necesario generar a través de diversas actividades. Algunas de esas actividades pueden agruparse en fases porque globalmente contribuyen a obtener un producto intermedio, necesario para continuar hacia el producto final y facilitar la gestión del proyecto. Al conjunto de las fases empleadas se le denomina “Ciclo de vida”

La definición de un ciclo de vida facilita el control sobre los tiempos en que es necesario aplicar recursos de todo tipo al proyecto. Si el proyecto incluye subcontratación de partes a otras organizaciones, el control del trabajo subcontratado se facilita en la medida en que estas partes encajen bien en la estructura de las fases. El control de calidad también se ve facilitado si la separación entre las fases se hace corresponder con puntos en la que esta deba verificarse (Mediante comprobaciones sobre los productos parciales obtenidos

- (1) Marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final.
- (2) Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago
- (3) Modelo de Madurez de capacidades para Software

Un ciclo de vida para un proyecto se compone de fases sucesivas compuestas por tareas planificadas que se podrán observar en la imagen N° 1



Ilustración 1: Ciclo de vida de un proyecto

Fuente: Libro PMI (2004), pag 14

Actualmente el ciclo de vida que se había planteado como método de implementación en la empresa se muestra a continuación en la imagen N° 2



Ilustración 2: Ciclo de vida del de los proyectos de la empresa

Fuente: Método de Proyectos / Método de Implementación (2017)

14 PMMM (Project Management Maturity Model)

Modelo publicado en forma de libro por Dekker en 1992. Su objetivo está en medir el nivel de madurez de gerencia de proyectos en una organización, sigue

- (1) Marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final.
- (2) Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago
- (3) Modelo de Madurez de capacidades para Software

niveles evolutivos de la madurez del modelo del SEI CMM (Capability Maturity Model for Software)⁽³⁾ que permite especificar las áreas donde los procesos de software de la organización necesitan mejora. El objetivo es examinar el desarrollo de la madurez a través de las nueve áreas de conocimiento expuestas por la PMI en el PMBOK. La razón por la que se eligió este modelo de madurez es porque integra estándares de gerencia de proyectos y gerencia de procesos donde basándose en los resultados de las entrevistas el persona opina que los proyectos no se rigen por un método en específico ni herramientas organizadas a lo largo de las fases del proyecto y los procesos no se encuentran bien definidos ni documentados. Una de las razones por las que esto ocurre se le atribuye a que la empresa tiene poco tiempo de fundada y actualmente se encuentra en la curva de aprendizaje.

El modelo de madurez es conocido como OPM3 en su forma abreviada las siglas significan Modelo de Madurez organizacional en gerencia de proyectos, que provee el entendimiento de las organizaciones de lo que representa la gerencia de proyectos y que su aplicación genera los siguientes beneficios:

- Proporciona una manera de avanzar hacia el logro de metas estratégicas de la organización para el uso de los principios y de las prácticas de gerencia de proyectos
- Proporciona un cuerpo comprensivo del conocimiento con respecto a que comparar las mejoras prácticas en la gerencia organizacional de proyectos
- Permite a la organización poder determinar exactamente que mejores prácticas y capacidades en gerencia de proyectos posee y cuáles no, es decir, el Grado de madurez organizacional en gerencia de proyectos
- Si la organización debe decidir mejoras, OPM3 proporciona la dirección para priorizar y planear las acciones a tomar para conseguir tal fin.

Las mejoras prácticas que se mencionan proporcionan la oportunidad de alinear la organización en las necesidades del negocio y actividades y procesos estándar, como por ejemplo:

- (1) Marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final.
- (2) Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago
- (3) Modelo de Madurez de capacidades para Software

- Desarrollo de estructuras apropiadas de dirección
- Estandarización e integración de procesos
- Control y continuo mejoramiento de procesos
- Compromiso de desarrollo de gerencia de proyectos
- Priorización y alineación de proyectos con los planes estratégicos de la organización
- Elaboración y uso de criterios exitosos para ejecutar proyectos
- Desarrollo de las competencias de gerencia de proyectos
- Asignación de recursos para proyectos
- Provee los medios de medir el rendimiento de proyectos de una organización contra un conjunto diversificado de mejores prácticas en proyectos específicos

Los procesos que se tomaron en cuenta de manera estándar para realizar la encuesta se divide en los 3 dominios organizacionales “Proyectos”, “Programas” y “Portafolio” los cuales se subdividen la estandarización, control, medición y mejoras.

15 ¿Qué es un requerimiento?

Según el glosario estándar de la terminología de las ingenierías de software estándar los requerimientos son una especificación de lo que debe ser implementado. Estos son descripciones de como el sistema se debe comportar, de las propiedades y atributos del mismo. Debe ser una restricción del desarrollo del sistema.

16 Clasificación de los requerimientos

Existen diferentes clasificaciones de los requerimientos; sin embargo, en este marco teórico se hará referencia a una de las clasificaciones más aceptadas, que coincide exactamente con el cargo del recurso asignado a realizar el análisis de requerimientos con el cliente.

- (1) Marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final.
- (2) Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago
- (3) Modelo de Madurez de capacidades para Software

- **Requerimientos funcionales:** representan aseveraciones de los servicios que el sistema debe proveer, como el sistema debe reaccionar a entradas particulares y como el sistema debe comportarse bajo situaciones particulares. En algunos casos los requerimientos deben describirse de manera explícita y detallada, asociándose a los procesos involucrados en dichas funcionalidades que se desean aplicar. (2004, Wesley)
- **Requerimientos No funcionales:** restricciones sobre los servicios y funcionalidades ofrecidos por el sistema. Estos incluyen restricciones en el tiempo, restricciones en el proceso de desarrollo y estándares. Estos aplican usualmente sobre el sistema como un todo, es decir, no aplican como características o servicios particulares del sistema.
- Entre otras definiciones se encuentran; de dominio, negocio y nivel de usuario pero estos no serán definidos ya que no entran en el alcance del caso de estudio.

17 Ingeniería de requerimientos

El marco conceptual sobre el cual se desarrolla el proyecto está constituido principalmente por el proceso de ingeniería de requerimientos que se define como “... disciplina para desarrollar una especificación completa, consistente y no ambigua, la cual servirá como base para acuerdos comunes entre todas las partes involucradas y en donde se describen las funciones que realizara el sistema...” (1981, Prentice Hall)

Las principales premisas para el desarrollo de este tipo de estructura son:

- El costo de encontrar un error en el desarrollo de un proyecto de software se incrementa a medida que el proyectos avanza en fases y tiempo

(1) Marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final.
(2) Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago
(3) Modelo de Madurez de capacidades para Software

- Es posible establecer un mínimo conjunto estable de requerimientos antes de empezar fases de diseño e implementación dentro de un proyecto de Software.

La estructura que se plantea en este trabajo de investigación se muestra en la Imagen N° 3

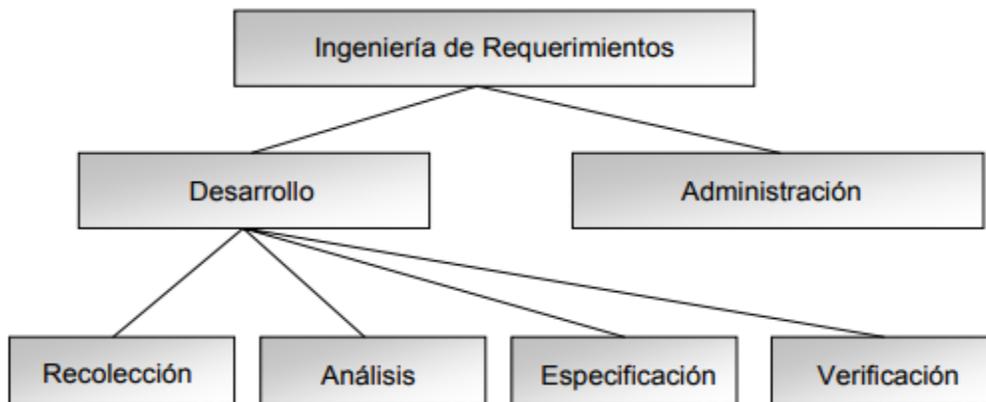


Ilustración 3: Estructura de la Ingeniería de requerimientos

Fuente: WIEGERS, Karl. When telepathy wont do: requirements engineering key practices. Vol 13 Nro 5 (Mayo 2000)

18 Herramientas utilizadas

- Diagrama Causa y efecto: es la representación de varios elementos (Causas) de un sistema que pueden contribuir a un problema (Efecto). Se conoce también como diagrama de Ishikawa o Diagrama de espina de pescado y es utilizado para identificar las posibles causas de un problema en específico. Constituye una herramientas efectiva para estudiar procesos y situaciones, y para desarrollar un plan de recolección de datos

(1) Marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final.
(2) Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago
(3) Modelo de Madurez de capacidades para Software

- Matriz de selección: es un enfoque sistemático que permite que surjan las mejores soluciones posibles, estableciendo prioridades a través del uso de criterios específicos. La matriz de solución promueve la creatividad, estructura el proceso de pensamiento para obtener información útil sobre la implantación de soluciones y ayuda a concentrarse en las mejoras más significativas. La matriz consta de 5 columnas, las cuales presentan la siguiente información:
 - (a) Causa
 - (b) Desperdicio asociado a las causas identificadas
 - (c) Solución o mejoras
 - (d) Valor agregado al cliente
 - (e) Valor agregado al proceso
- Diagrama de flujo: el flujograma o diagrama de flujo, consiste en representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo, por medio de símbolos. Es un diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de este, estableciendo su secuencia cronológica. Según su formato o propósito, el itinerario de las personas, las formas, la distancia recorrida, el tiempo empleado, entre otros. Es importante ya que ayuda a designar cualquier representación gráfica de un procedimiento parte de este, como si nombre lo indica, representa el flujo de información

19 Desperdicios Lean

Para este trabajo de investigación se identificaron a los problemas encontrados en el diagrama de causas y efecto aquellos desperdicios asociados adaptándolos a los desperdicios propios de las entidades financieras; en contexto teórico las 7 mudas o desperdicios están estructuradas de la siguiente manera:

- (1) Marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final.
- (2) Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago
- (3) Modelo de Madurez de capacidades para Software

- Exceso de inventario Se refiere al almacenamiento excesivo de materia prima, producto en proceso o producto terminado, causando mayores plazos de entrega, costes de almacenamiento, etc.
- Sobre-procesamiento o procesamiento incorrecto Supondrá toda aquella actividad innecesaria o incorrecta que se realice sobre el producto (que no le aporte valor o provoque un defecto en el mismo).
- Sobreproducción Es la producción de bienes o servicio más allá de la demanda de los clientes, aumentando los costes de almacenamiento, transporte innecesario, etc. Transporte innecesario Es el movimiento innecesario de productos o materiales entre operaciones.
- Esperas Son aquellos retrasos y tiempos muertos en los que no se está dando valor al producto.
- Movimientos innecesarios Movimientos físicos innecesarios que el personal realiza durante su trabajo: buscar, desplazarse, etc.
- Defectos Se refiere al coste de reacondicionar partes en proceso o productos ya terminados, y el reciclaje o destrucción de productos que no reúnen las condiciones óptimas de calidad.

CAPÍTULO IV

En función de los objetivos establecidos para el desarrollo del Trabajo de Grado, en cuanto a optimizar el proceso de implementación, el primer paso fundamental es el análisis y evaluación del proceso actual y además de la evaluación del método aplicado, que según los resultados obtenidos, el proceso se

- (1) Marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final.
- (2) Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago
- (3) Modelo de Madurez de capacidades para Software

está llevando por el método de trabajo del departamento de Gestión de Proyectos de la empresa y no por método elaborado por el proveedor según evaluaciones de consultoría realizadas anteriormente.

Este capítulo se refiere al análisis de los resultados obtenidos durante el desarrollo de la investigación. De modo que esta fase procede a presentar los datos obtenidos en la investigación, a través la de la implementación de una encuesta y entrevistas al personal involucrado en los proyectos, a través de la cual se recolectó y organizó la información referente al proceso, con la finalidad de someter a juicio y poder plantear las alternativas necesarias para la aplicación de mejoras. Dichas alternativas estarían enfocadas hacia factores determinantes como lo son calidad, productos, requerimientos satisfactorios para el cliente, manejo correcto de la herramienta de trabajo, servicios enfocados, comunicación, entre otros.

Así mismo, en este capítulo, se muestra por medio de cuadros y gráficos, que permiten reflejar los resultados, atendiendo a las características de los mismos.

El análisis y la interpretación de los resultados obtenidos permiten dar respuestas a las interrogantes planteadas en el Trabajo de Grado.

Primer Objetivo:

“Caracterizar los servicios bancarios atendidos por la empresa, con base la cadena de valor de la misma”

El proceso de implementación está dividido en varios pasos, el primer paso lo realiza comercialización y post venta, se encargan de asesorar, validar y formalizar el catálogo de productos y servicios de manera de determinar la factibilidad del negocio

Cuando se realiza una gestión de operaciones de servicio el primer paso que se ejecuta inicia con la planificación de una fuerza de ventas dedicada a recibir y

- (1) Marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final.
- (2) Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago
- (3) Modelo de Madurez de capacidades para Software

procesar las solicitudes y requerimientos del cliente. Una vez cerrado el negocio la empresa se guía a partir de un modelo operativo bajo la siguiente estructura

1. Cliente: Ya sea natural o jurídico, la interacción de Nativa se realiza directamente con el Banco,
2. Banco: El banco cuenta con áreas de Middle (Intermediario) entre el cliente y nativa para realizar la gestión de los requerimientos; gestión de producto y comercialización (Emisión – Puntos de pago) y gestión de requerimiento de clientes (Auto-servicios en los procesos del servicio)
3. Operador de medio de pago: a través de su catálogo de servicios, se encarga de:
 - Tarjetas (Procesamientos de emisión y Puntos de pago)
 - Medios de pago (Pagos corporativos, recaudaciones y pagos personales)
 - Servicios profesionales

Como los negocios principales de la empresa corresponden a los servicios brindados al cliente por medio de los procesos de emisión y Puntos de pago de las tarjetas y puntos de venta, en la siguiente imagen se observa la distribución específica y las funciones relacionadas al servicio para emisor de tarjetas. El modelo operativo es una visión más amplia de cómo se manejan los requerimientos de la empresa ante el cliente, su estructura está determinada según la cadena de valor de emisor que se muestra en la siguiente imagen:

(1) Marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final.
(2) Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago
(3) Modelo de Madurez de capacidades para Software

Cadena de Valor en Emisión de tarjetas

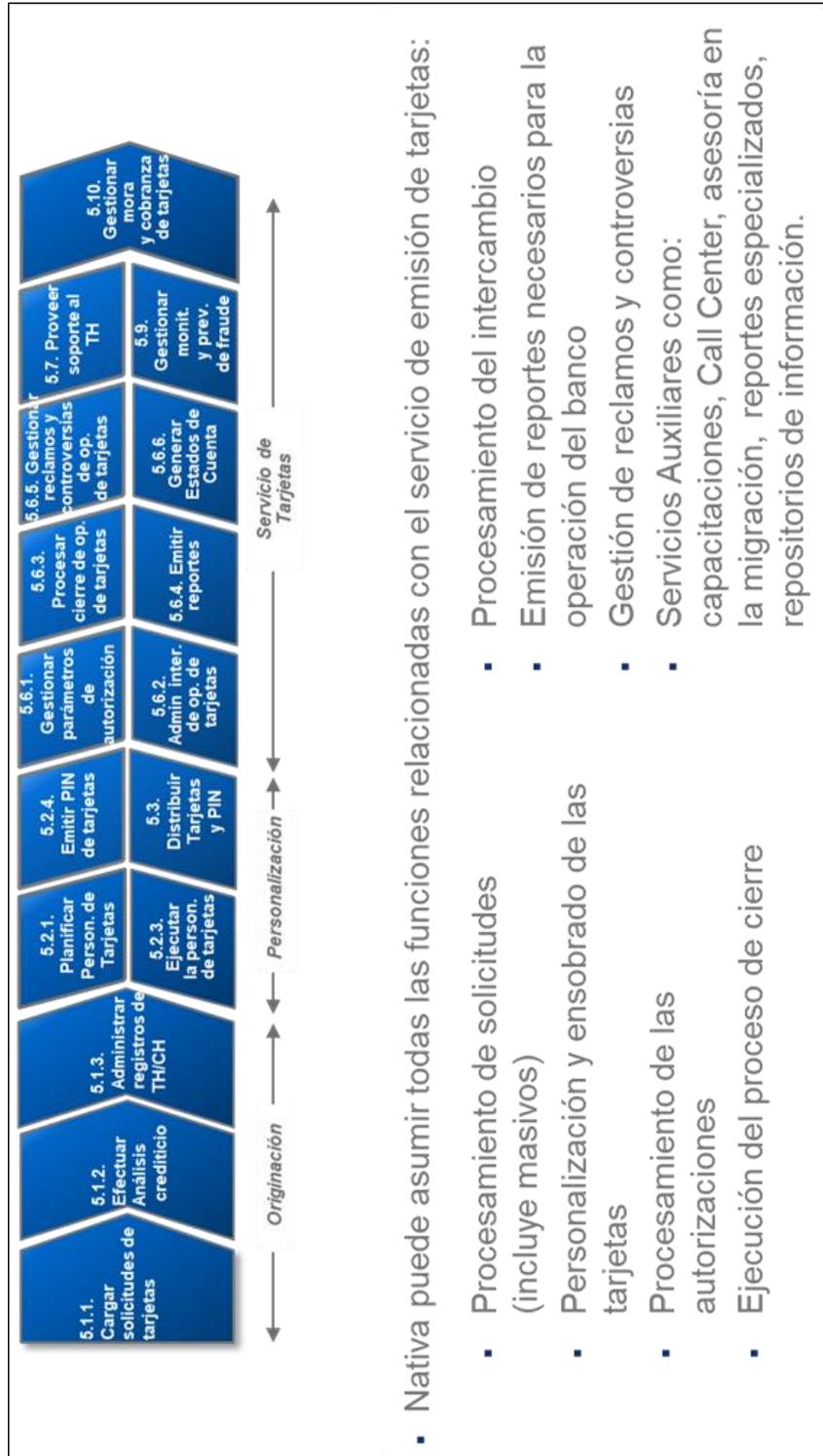


Ilustración 4: Cadena de Valor Emisor

Fuente: Catálogo de productos y servicios, Emisor (2016)

(1) Marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final.
 (2) Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago
 (3) Modelo de Madurez de capacidades para Software

1. Personalización: La línea de negocios de personalización se conforma para ejecutar los procesos de generación de plástico, soporte y actualización de la tecnología de plásticos, certificación de los centros “person” (emisión, embozado y distribución de plásticos), distribución de tarjetas ya sea TDD(Tarjetas de débito) ó TDC (Tarjetas de crédito); este requerimiento cuenta con beneficios de seguridad, minimizan el número de transacciones realizadas durante un periodo de tiempo y otros servicios dependiendo de lo que desee el cliente. La personalización realiza los siguientes servicios

20 Servicio de Migración de Datos



Ilustración 5: Migración

Fuente: Catálogo de productos y servicios, Emisor (2016)

- a) Migración: Consultores expertos en migración ofrecen asesoría personalizada para la migración del total de tarjetas activas del Cliente a nuevas tecnologías. El servicio se complementa con estudios de factibilidad y análisis de impacto que permiten identificar si el proyecto es o no rentable. El servicio busca reducir el riesgo de la migración para los Clientes por lo que también se ofrece un acompañamiento durante el proceso, esto dependerá del requerimiento solicitado por el Banco-

(1) Marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final.
(2) Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago
(3) Modelo de Madurez de capacidades para Software

En función de los sub-servicios correspondientes a la migración, la descripción del servicio (Objeto y valor agregado al proyecto se encuentra en los anexos, tabla N° 2

- b) Personalización: Incluye la personalización física, magnética y eléctrica de la tarjeta a través de equipos con tecnología, así como las pruebas de calidad, tracking de los distintos lotes de tarjetas y la generación de los reportes correspondientes, es decir, *planificación de personalización de tarjetas, embozar las tarjetas, emitir PIN de tarjetas, realizar inventario de las tarjetas*. El proceso inicia con la preparación de la data y concluye con el ensobrado según las especificaciones del Cliente.

21 Servicio de Personalización de tarjetas



Ilustración 6: Personalización

Fuente: Catálogo de productos y servicios, Emisor (2016)

En función de los Sub-procesos de la personalización de tarjetas, la descripción del servicio y el valor agregado se encuentra en los anexos, tabla N° 3 ubicada en los anexos

- c) Distribución: Contempla el envío de las tarjetas personalizadas según esquemas flexibles seleccionados por el Cliente, ya sea a casa matriz, sucursales o directamente al Tarjetahabiente. De igual manera, contempla la

(1) Marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final.
 (2) Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago
 (3) Modelo de Madurez de capacidades para Software

gestión de devoluciones y destrucciones de las tarjetas enviadas Tarjetahabientes que no hayan podido ser contactados.

Con miras a desarrollar estos servicios, se debe de contemplar la adquisición de sistema de tracking que le permita al Cliente darle seguimiento al estado de su solicitud.

22 Servicio de distribución de tarjetas

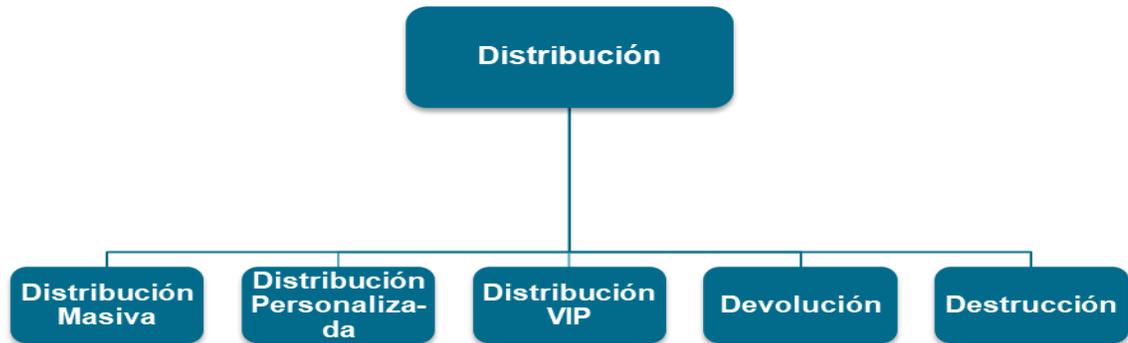


Ilustración 7: Distribución

Fuente: Catálogo de productos y servicios, Emisor (2016)

Los Sub-procesos trabajados como parte del servicio de distribución de tarjetas se encuentran resumidos en los anexos, tabla N° 4

- (1) Marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final.
- (2) Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago
- (3) Modelo de Madurez de capacidades para Software

23 Servicio de Reemisión de tarjetas

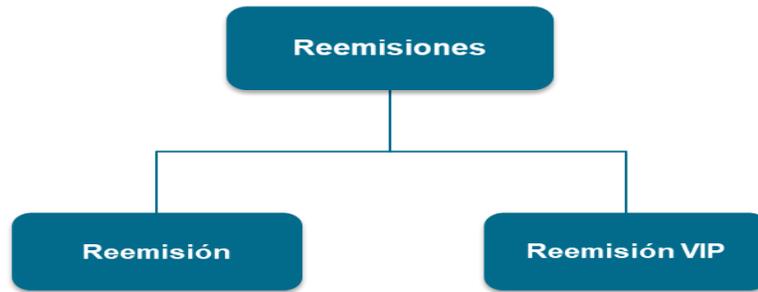


Ilustración 8: Reemisión

Fuente: Catálogo de productos y servicios, Emisor (2016)

Los Sub-procesos trabajados como parte del servicio de reemisión se encuentran descritos los objetivos y el valor que agrega al cliente en la tabla N° 5 de los anexos

2) Tarjetas:

- a) Asignación de Tarjetas: El servicio consiste en orquestar el proceso de solicitud y análisis de tarjetas a través de plataformas tecnológicas de punta; enlaza el proceso de ventas con el proceso de personalización.

En la prestación de este servicio, se busca desarrollar integraciones tecnológicas simples y brindar asesorías alineadas a las últimas tendencias a nivel regional y mundial a través de su equipo de expertos realizándose parámetros de autorización, intercambio de operaciones, cierre de operaciones, emitir reportes, reclamos y estados de cuenta

(1) Marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final.
(2) Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago
(3) Modelo de Madurez de capacidades para Software

24 Servicio de Asignación de tarjetas



Ilustración 9: Asignación de tarjetas

Fuente: Catálogo de productos y servicios, Emisor (2016)

Los Sub-procesos trabajados como parte del servicio de asignación de tarjetas se describen los objetivos y el valor que agrega al cliente en la tabla N° 6 de los anexos

- b) Gestión de operaciones: El servicio de operaciones comprende la gestión de las transacciones generadas a través de nuestras interfaces de clase mundial. Incluye también los procesos asociados, tales como el posteo de dichas transacciones, la compensación, el monitoreo de fraude y la resolución de contra-cargos y disputas (Ciclo de Controversias), la empresa garantiza un monitoreo constante de los procesos y una alta disponibilidad de sus plataformas.

(1) Marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final.
(2) Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago
(3) Modelo de Madurez de capacidades para Software

25 Servicio de Gestión de Operaciones de las tarjetas

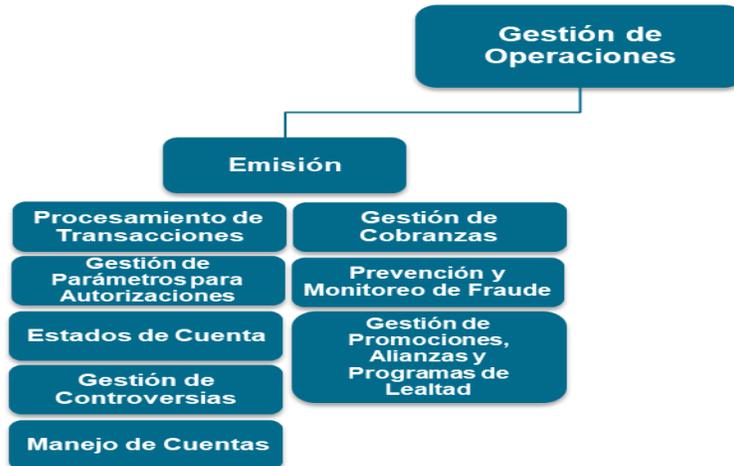


Ilustración 10: Gestión de Operaciones

Fuente: Catálogo de productos y servicios, Emisor (2016)

Los Sub – procesos trabajados como parte del servicio de Gestión de operaciones de las tarjetas de describen los objetivos y el valor que agrega al cliente en la tabla Nº 7 de los anexos

- c) Soporte al TH (Tarjetahabiente): Comprende la administración de los datos del Tarjetahabiente o del Comercio (según corresponda) a través de portales de alta disponibilidad.

Para las cuentas, incluye las modificaciones de los datos de forma parametrizable, de acuerdo a las reglas de negocio establecidas: bloqueos, bajas al Comercio, aumento de límites, cambios de tasa, entre otras funcionalidades, facilitando las gestiones de seguimiento a los distintos Comercios y Tarjetahabientes

(1) Marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final.
 (2) Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago
 (3) Modelo de Madurez de capacidades para Software

26 Servicio de soporte al Tarjetahabiente



Ilustración 11: Soporte al Tarjetahabiente.

Fuente: Catálogo de productos y servicios, Emisor (2016)

Los Sub – procesos trabajados como parte del servicio de Soporte al Tarjetahabiente los objetivos y el valor que agrega al cliente en la tabla N° 8 de los anexos

- 1) **Mercadeo Digital:** El servicio contempla la explotación de data, análisis de las tendencias transaccionales de los Tarjetahabientes o de los puntos de venta y tendencias generales del Mercado por parte del equipo de expertos de Nativa para el diseño de productos innovadores, incursión en nuevos nichos y mejorar la fidelidad de los Tarjetahabientes.

(1) Marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final.
 (2) Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago
 (3) Modelo de Madurez de capacidades para Software

27 Servicio de Mercadeo Digital



Ilustración 12: Mercadeo Digital

Fuente: Catálogo de productos y servicios, Emisor (2016)

Los Sub – procesos trabajados como parte de Mercado Digital se describen los objetivos y el valor que agrega al cliente en la tabla N° 9 de los anexos

Segundo Objetivo:

“Analizar el proceso de implementación de proyectos de migración de datos para habilitación de servicios bancarios, con base en los roles responsabilidades, requerimientos, y método de proyectos empleada”.

El programa de proyectos, comprende un conjunto de iniciativas del Grupo Banesco con el objetivo de Implementar una Operadora de Tarjetas y Medios de Pagos, que maneje las operaciones de tarjetas de crédito y débito del grupo. Inicialmente la empresa se regía por un método de implementación que está dividida por 6 Fases, cada fase divide sus actividades por departamentos entre los cuales tenemos; Gestión de proyecto, funcional, procesos, técnico, pruebas, control interno, certificación y jurídico-financiero. Las funciones atribuidas para cada departamento se encuentran en la tabla N° 10 ubicada en los anexos

- (1) Marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final.
- (2) Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago
- (3) Modelo de Madurez de capacidades para Software

El diagrama del proceso actual (Imagen 38) documento denominado diagrama de Flujo, contiene cada uno de las actividades que se realizan en un proyecto de implementación, se determinó que dichas actividades corresponden a la sección 5 de la arquitectura de procesos de la empresa, las actividades macros, es decir, los master y los procedimientos no se encuentran documentados. La definición de algunas actividades que se muestran en el diagrama fue levantada durante las entrevistas realizadas a los equipos de trabajo. El diagrama se dividió en tres secciones:

- 1) Formalizar relación de negocio con el cliente:
 - a. Se realizan cuatro actividades las cuales son; evaluar la factibilidad del proyecto, que determina, los recursos a trabajar, el presupuesto y el alcance a alto nivel. Definición y alcance del proyecto con el equipo de trabajo, formalización del contrato de servicio que es realizado en conjunto con el cliente y mesas de trabajo con el cliente; para llegar a las mesas de trabajo se debe formalizar tres actividades adicionales que son parte de la formalización y documentación del proyecto . En este caso no se identifica ningún desperdicio ni demora que impacte significativamente en el proyecto o en esta fase, pero a lo largo del proyecto, tal como se definió en los diagramas de causa y efecto la empresa presenta dificultades en el análisis de requerimientos con el cliente, las entrevistas concluyeron que no están definidas las herramientas, la definición del tipo de negocio o se trata de que no están estandarizados los servicios y por lo tanto para el cliente o para el funcional no existe una sincronía en las mesas de trabajo por lo que no se presenta el detalle exigido en los requerimientos ni la definición correcta de los procesos involucrados.

(1) Marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final.
(2) Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago
(3) Modelo de Madurez de capacidades para Software

- b. Preparar y planificar implementación de la solución: Básicamente esta fase del proyecto corresponde aquellas actividades que son exigidas por la PMO (Oficina de Gerencia de Proyecto)
- c. Habilitar solución para implementar productos y servicios: todas las actividades desarrolladas en esta sección corresponden a las fases de diseño, desarrollo, pruebas y pase a producción propias de los proyectos. Estas actividades se ven fuertemente impactadas por el análisis de requerimientos no definido y con especificaciones no definidas. Las fases de mayor impacto son diseño y pruebas.

Inicialmente el seguimiento de los proyectos era realizado por una consultora que desarrolló el método de trabajo llamado Exelerator 2, contempla un método global para proyectos transformacionales de tecnología llamado Major Program Transformation (MPT). Este método recorre las diferentes aristas de cada proyecto promoviendo actividades para cada uno de los frentes de trabajo en cada fase. La imagen N° 11 muestra el método propuesto y el camino crítico habitual para los proyectos transformacionales. Este método debe ser adaptado para las realidades de cada proyecto y está dividido en 5 fases, análisis, diseño, desarrollo, pruebas y pase a producción. Basándose en los resultados de las encuestas se determinó que para el equipo de trabajo los documentos utilizados en el desarrollo del proyecto no estaban claramente definidos y la división de las actividades por departamentos eran confusos y ocasionaban re – trabajos a lo largo del proyecto.

Una vez definidos en la situación actual del proyecto los roles y responsabilidades por departamento y los métodos de gestión de proyectos utilizada se procede a describir las dependencias internas y externas en el procedimiento ya efectuado para cualquier proyecto de implementación, es decir, los servicios que brinda la empresa al cliente y cuáles serán esas actividades respectivas, la descripción de los servicios que realiza el cliente se muestran en la tabla N° 13 y la situación futura, es decir, básicamente la migración de los servicios al sistema de la empresa que se muestra en la tabla N° 14 de los anexos

- (1) Marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final.
- (2) Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago
- (3) Modelo de Madurez de capacidades para Software

Se contempla en alto nivel las fases del proyecto trabajadas para este método que se divide y está estructurada de la siguiente manera:

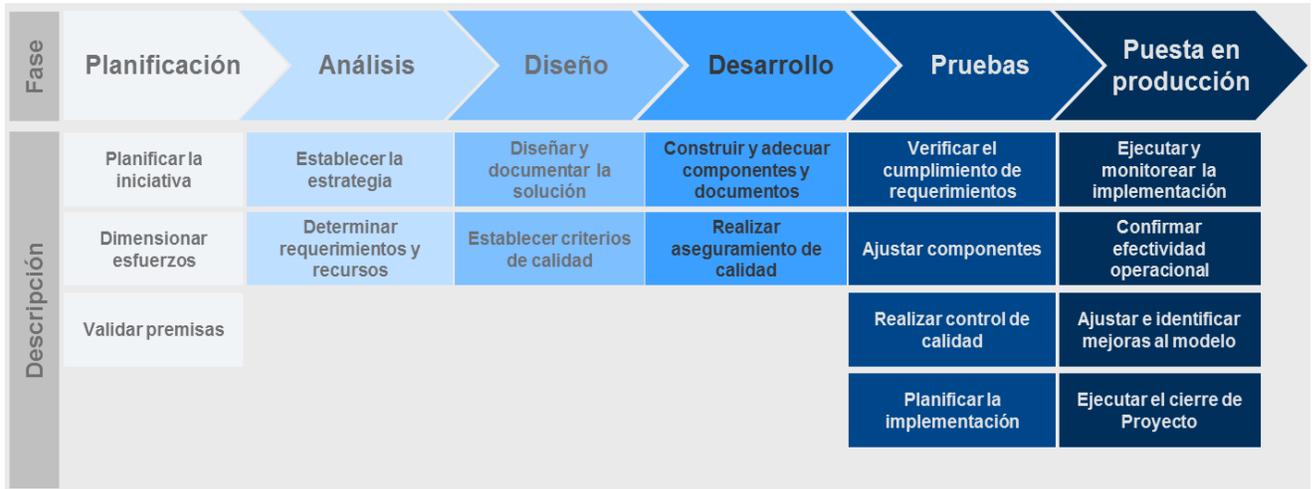


Ilustración 13: Fases del método, estructurada por la Gerencia de Proyectos

Fuente: Elaboración propia, Durán Flórez (2017)

Definidos todos los puntos antes mencionados en el diagnóstico del método, se describirán en la imagen N° 15 de los anexos que muestra los requerimientos técnicos y funcionales del proyecto, que comparativamente con la cadena de valor de la empresa se mencionan algunas funcionalidades de las cuales están divididas entre las correspondientes a el cliente y las correspondientes a la empresa.

- (1) Marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final.
- (2) Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago
- (3) Modelo de Madurez de capacidades para Software

Tercer Objetivo:

“Detectar problemas en el proceso contemplado, con base al Grado de aplicación del método de proyectos empleada, los tiempos de entrega de resultados, conocimiento de la cadena de valor de la empresa, y Grado de madurez de la misma”.

En la prestación de este servicio, se busca desarrollar integraciones tecnológicas simples y brindar asesorías alineadas a las últimas tendencias a nivel regional y mundial a través de su equipo de expertos realizándose parámetros de autorización, intercambio de operaciones, cierre de operaciones, emitir reportes, reclamos y estados de cuenta

Para realizar el análisis de la información se realizó una encuesta de 9 (nueve) preguntas con el fin de determinar el conocimiento del proceso de implementación y el método trabajado. El instrumento de trabajo (Encuesta) se validó por medio del coeficiente alfa de CRONBACH, realizando la estimación de la fiabilidad de pruebas basadas en teoría clásica de los test, la aplicación se realizó de la siguiente manera:

Se elaboró una encuesta con 9 (nueve) preguntas para determinar la duración de los proyectos, que método de trabajo se encuentran utilizando, los productos y servicios de la empresa y el conocimiento de los involucrados respecto a la cadena de valor de la empresa:

- La encuesta fue aplicada a 22 (veintidós) personas, miembros de los proyectos en vigencia, se recomienda aplicarse como mínimo a 5 veces el número de preguntas a efectos de evitar obtener correlaciones ítem-total,

(1) Marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final.

(2) Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago

(3) Modelo de Madurez de capacidades para Software

suelen aparecer cuando el número de ítems y el de individuos que responden la prueba es semejante.

- A las respuestas correctas se les fue asignada la siguiente calificación, correctas (1), incorrecta (0)

La tabla de con los datos que se utilizaron para calcular el valor de K, se encuentran en los anexos (Tabla N° 16). El valor de K obtenido es k: 9. La siguiente tabla permite calificar estadísticamente que tan significativos y confiables son las preguntas, de manera individual, realizadas para la elaboración del trabajo de Grado.

$\alpha =$	K	ΣVi
	K-1	Vt
$\alpha 1 =$	0,13366337	
$\alpha 2 =$	0,17821782	
$\alpha 3 =$	0,10024752	
$\alpha 4 =$	0,13366337	
$\alpha 5 =$	0,16707921	
$\alpha 6 =$	0,04455446	
$\alpha 7 =$	0,17821782	
$\alpha 8 =$	0,18935644	
$\alpha 9 =$	0	
Pr	9,18181818	

Tabla 2: Valores individuales por pregunta

Fuente: Elaboración propia, Durán Flórez (2017)

Los resultados mostrados en la tabla van desde el más bajo 0 para la pregunta 9 hasta 0,1893 para la pregunta 8, se recomienda que cada ítem sobrepase el valor de 0,35 y que los valores menores a 0,35 sean desechados o

- (1) Marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final.
- (2) Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago
- (3) Modelo de Madurez de capacidades para Software

N°	Pregunta
1	¿Conoce usted la metodología de implementación de Proyectos propuesta por EY?
2	¿Conoce usted a que fase corresponden los entregables utilizados durante el proceso de Implementación?
3	¿Los proyectos de implementación se entregan en los tiempos acordados?
4	¿Conoce usted la cadena de valor de la empresa?
5	¿Cómo está estructurada la cadena de valor de la empresa?
6	Identifique los servicios que soporta la empresa actualmente
7	Indique el tipo de soporte que brinda la empresa actualmente
8	¿Conoce usted cada uno de los entregables de la metodología de implementación?
9	¿Considera usted que los servicios que brinda la empresa se hacen en función de la cadena de valor?

Ilustración 14: Modelo de encuesta
Fuente: Elaboración propia, Durán Flórez (2017)

Los resultados obtenidos gracias a la encuesta, como se mencionó anteriormente son de alto nivel, a partir de lo reflejado se irán analizando según los resultados obtenidos por medio de cuadros estadísticos y gráficos, atendiendo a las características de los mismos y al conjunto de variables analizadas. El análisis y la interpretación de los resultados obtenidos permiten dar una visión más amplia y en tiempo real del desarrollo de los proyecto

Por lo tanto, a continuación, se analizaron cada una de los indicadores que representan las dimensiones en las variables. Las tablas de resultados se encuentran en los anexos, sección Objetivo 3

- (1) Marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final.
- (2) Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago
- (3) Modelo de Madurez de capacidades para Software

27.1.1 Pregunta 1. ¿Conoce usted el método de implementación propuesta por EY?

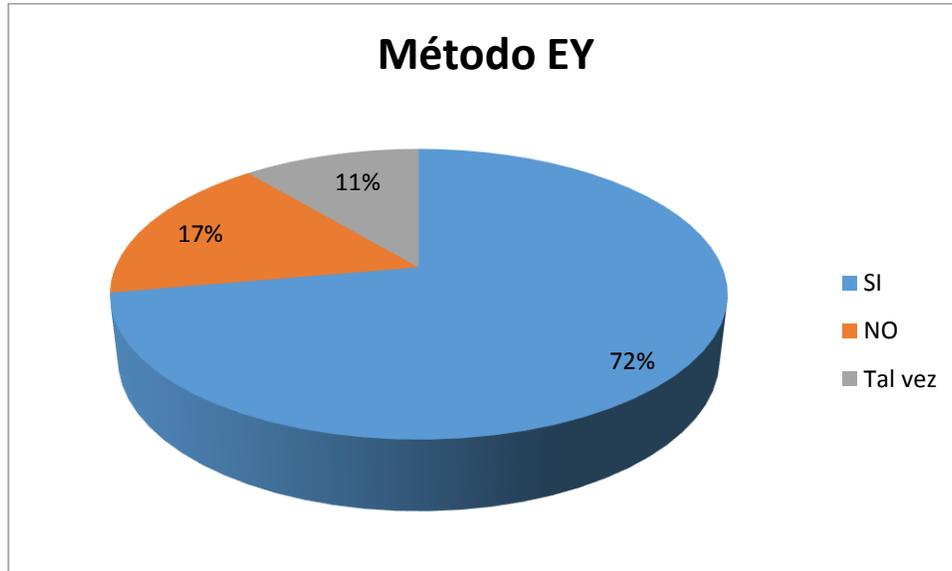


Gráfico 1: Pregunta N° 1

Fuente: Resultado de la encuesta y entrevistas realizadas con los empleados (2017)

El proyecto de migración República Dominicana en sus inicios fue trabajado con el método para PROYECTOS TRANSFORMACIONALES, el detalle fue que a medida que se avanzaba en las fases el equipo notó que el método tenía muchos Re-trabajos, las actividades se repetían frecuentemente y algunos de los documentos eran difíciles de entender ya que no estaban correctamente ajustados al modelo de negocio de la empresa. Cuando se dio inicio a otros proyectos el equipo empezó a trabajar con métodos de trabajo personal, es decir, el gerente tenía conocimiento de un método utilizado en su antiguo trabajo o del área que se encontraba encargado anteriormente y adoptaba ese método para dirigir el proyecto. Como solución, el departamento de gestión de proyectos elaboró los entregables y un sitio web de gestión de proyectos con el fin de realizar el seguimiento correspondiente y tener una estructura de trabajo; el método no se

- (1) Marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final.
- (2) Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago
- (3) Modelo de Madurez de capacidades para Software

descartó por completo ya que algunos entregables y actividades servían de guía para elaborar los planes de trabajo, por esta razón cuando ingresaba un nuevo recurso se les enviaba el método sin dar mucho detalle de la forma de trabajo, esto responde a porque algunos respondieron que no conocían el método de trabajo o que tal vez la conocían

27.1.2 Pregunta 2. ¿Conoce usted a que fase corresponden los entregables utilizados durante el proceso de Implementación?

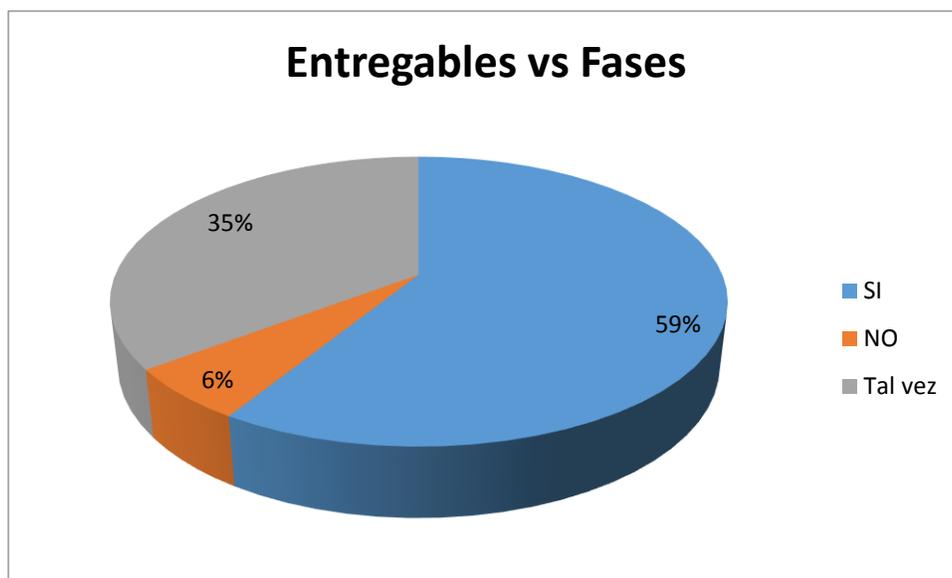


Gráfico 2: Pregunta N° 2

Fuente: Resultado de la encuesta y entrevistas con los empleados (2017)

Según los resultados obtenidos en este gráfico la mayoría de los colaboradores conocen las entregables pertenecientes a las fases, pero existe una confusión entre el tipo de método utilizado y los roles y responsabilidades de los líderes. En los proyectos se debe realizar un seguimiento desde el inicio hasta el final pero de manera ordenada y organizada siguiendo los parámetros y directrices, a pesar de que más de la mitad de los recursos involucrados conocen los entregables a medida que les iba mencionando el listado para algunos fue confuso

- (1) Marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final.
- (2) Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago
- (3) Modelo de Madurez de capacidades para Software

ya que algunos documentos los entregaban en fases distintas a las que se tenía documentado precisamente esto se debe a que el método aplicado no está definida y los proyectos son llevados de acuerdo al conocimiento de cada uno de los líderes de cada departamento.

27.1.3 Pregunta 3. ¿Los proyectos de implementación se entregan en los tiempos acordados?



Gráfico 3: Pregunta N° 3

Fuente: Resultado de la encuesta y las entrevistas con los empleados (2017)

Para efectos de resultados la mayoría de los entrevistados respondieron que los proyectos no se entregan en los tiempos acordados pero un 22% respondió de manera afirmativa, en respuesta a esto los proyectos inicialmente se elaboran en compañía de los líderes de proyectos y por supuesto del cliente pero a medida que avanza se pueden ir presentado imprevistos, especialmente en las fases de mayor impacto como los son “Desarrollo” y “Pruebas” como no se tiene un método de trabajo específica y existe mucha rotación de personal (Actualmente la rotación de

- (1) Marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final.
- (2) Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago
- (3) Modelo de Madurez de capacidades para Software

personal se debe a la situación país que atraviesa Venezuela), y se depende tanto de proveedores internos como externos (por ejemplo en la configuración de los módulos requeridos por el cliente o los documentos de registro de datos para realizar las pruebas) por lo tanto el equipo se ve obligado a realizar cambio de alcance o re planificaciones de manera continua, esto se verá reflejado en las curvas de seguimiento de proyecto mostradas más adelante

27.1.4 Pregunta 4. ¿Conoce usted la cadena de valor de la empresa?

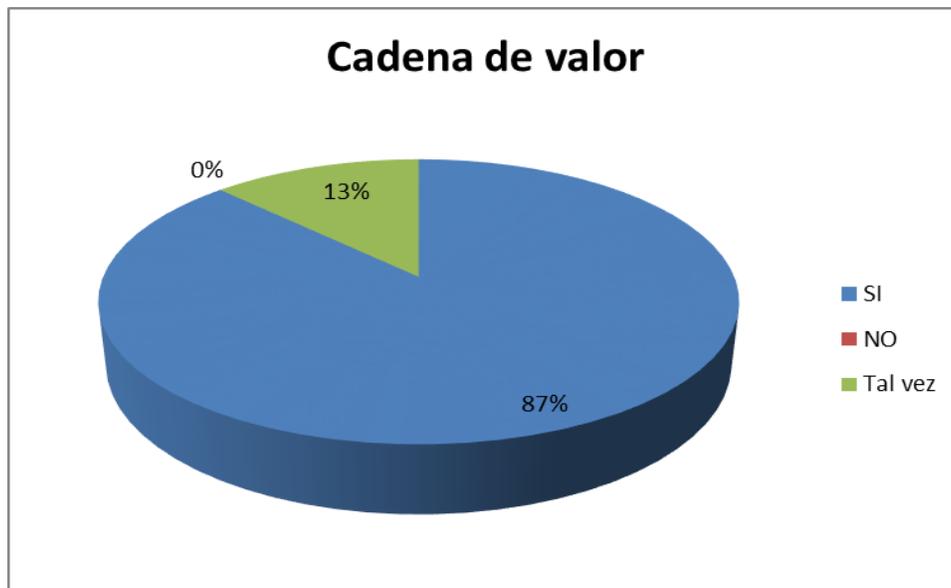


Gráfico 4: Pregunta N° 4

Fuente: Resultado de la encuesta y la entrevista con los empleados (2017)

La encuesta fue uno de los métodos para el análisis de la situación actual, también se realizaron entrevistas para determinar con más profundidad y con más detalle cómo se encuentra estructurada y si la empresa trabaja en función de la misma; se determinó que la empresa se adapta a los requerimientos del cliente, lo mismo sucede con la herramienta de trabajo

- (1) Marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final.
- (2) Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago
- (3) Modelo de Madurez de capacidades para Software

Un factor importante en cuanto a estructurar un modelo operativo de los productos y servicios que brinda la empresa es que crear una cadena de valor para todos los servicios a nivel financiero que dependerá del tipo de banco, del país y del tipo de negocio, la estructura de negocio que conoce la mayoría de los empleados es la de Venezuela y los proyectos vigentes son internacionales, aplicados para Republica Dominicana y Panamá. Un ejemplo de esto es se señala en las preguntas siguiente en la que los entrevistados no saben diferenciar entre los productos y los servicios.

27.1.5 Pregunta 5. ¿Cómo está estructurada la cadena de valor de la empresa?

Para responder esta pregunta, el primer paso es comparar con la cadena de valor de Nativa las respuestas de los entrevistados, en referencia a la presentación del modelo operativo de post-venta ubicado en la arquitectura de procesos se tiene la siguiente imagen:



Ilustración 15: Cadena de valor

Fuente: Presentación de Modelo operativo de Post-venta (2016)

(1) Marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final.
 (2) Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago
 (3) Modelo de Madurez de capacidades para Software

Los pasos visualizados anteriormente representan la forma en que la empresa opera los diferentes modelos dependiendo de las necesidades particulares de cada cliente, dichas operaciones representan los servicios brindados por la empresa y su aplicación se muestra en la siguiente imagen: La cadena de valor asiste los siguientes servicios integrales e medios de pago:

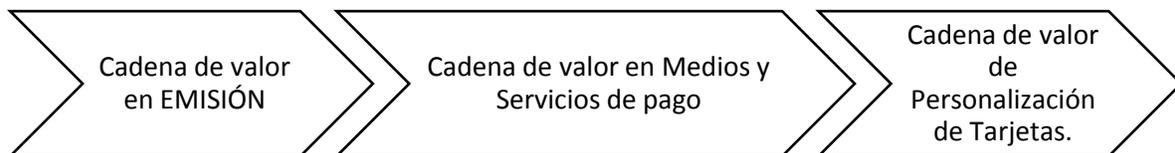
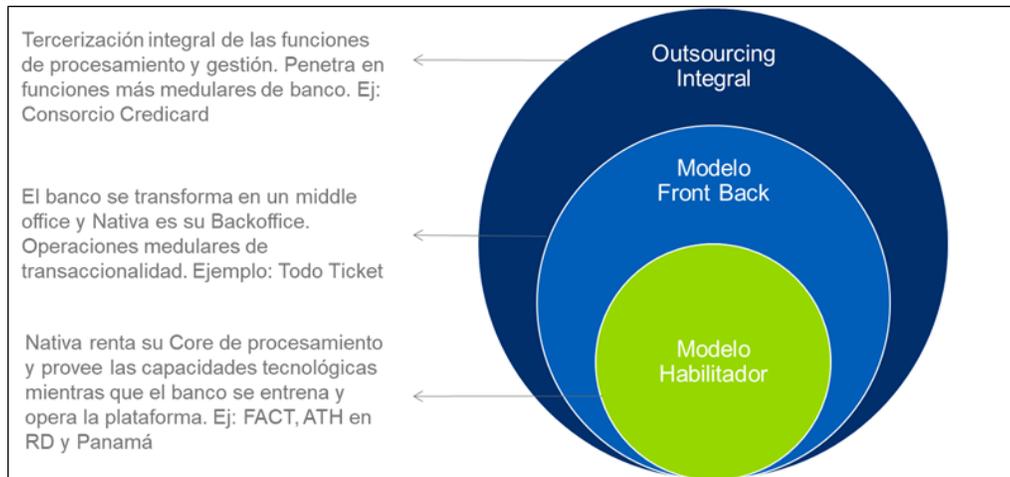


Ilustración 16: Servicios Integrales

Fuente: Presentación del Modelo operativo de PostVenta (2017)

- (1) Marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final.
- (2) Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago
- (3) Modelo de Madurez de capacidades para Software

Los resultados obtenidos en la encuesta son los siguientes:

Opción N°	Respuesta
1	Calidad – Innovación
2	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar y habilitar productos y servicios • Mercadear y vender productos y servicios • Entregar productos, operar productos y servicios • Gestionar servicios al cliente
3	Por procesos
4	Desarrollo de productos y mercadeo, operaciones y soporte
5	Cadena de valor de emisión y cadena de valor de Puntos de pago
6	Estructurada en función de los productos y servicios ofrecidos por la empresa
7	Según los requerimientos del cliente
8	Cadena de valor de los productos brindados por la empresa
9	Dependiendo de los requerimientos del cliente
10	Procesos estratégicos, procesos core (Migración, pase a producción), procesos soporte, repartidas en 13 categorías

Tabla 4: Pregunta N° 5

Fuente: Resultado de la encuesta y Modelo operativo de la empresa (2017)

Los resultados obtenidos de este cuadro demuestran que la mayoría de los entrevistados no tienen un conocimiento de la cadena de valor de la empresa o en su defecto que los proyectos no están siendo realizados en función de la cadena de valor de la empresa, el análisis de los requerimientos no se realiza en función de los

- (1) Marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final.
 (2) Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago
 (3) Modelo de Madurez de capacidades para Software

mismos, la empresa se adecua al cliente, no hay un método o estructura de trabajo definida ni modelo operativo definido. Otra de las razones por las que se le atribuye a la empresa que no tengan claramente definida su cadena de valor son los procesos, que en su defecto la mayoría no están documentados o no se encuentran claramente definidos y además departamentos como lo es el de post-venta que no están estructurados ya que aún la empresa se encuentra ajustando su estructura organizativa.

27.1.6 Pregunta 6. Identifique los productos que soporta la empresa actualmente

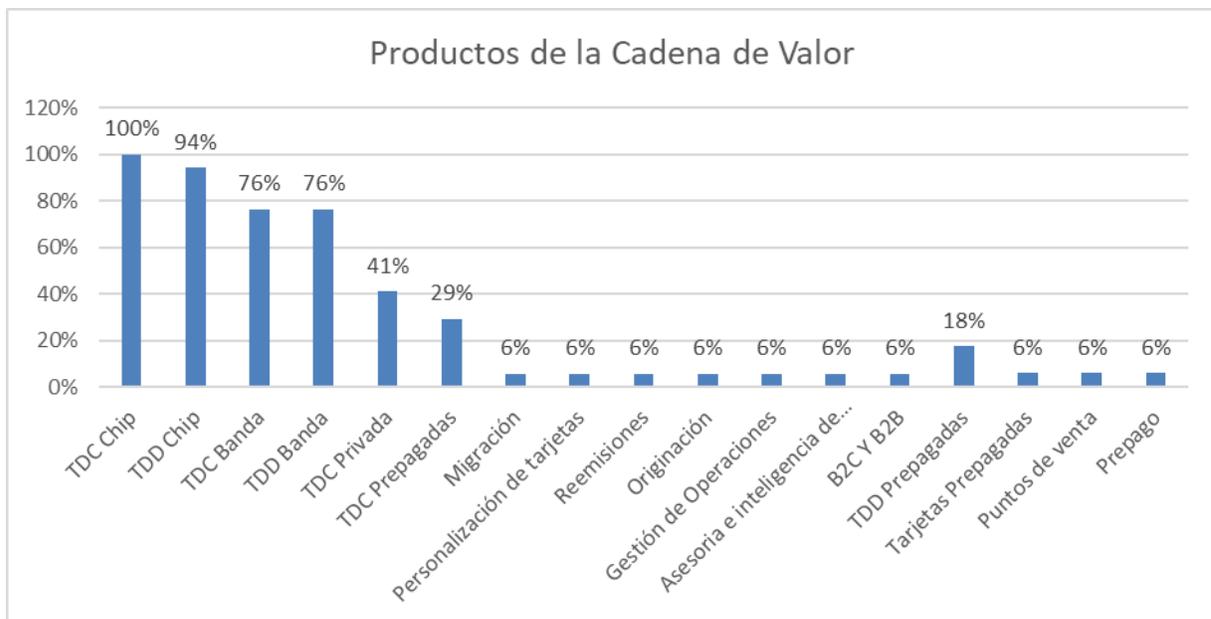


Grafico 5: Pregunta N° 6

Fuente: Resultado de la encuesta y las entrevistas con los empleados (2017)

- (1) Marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final.
- (2) Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago
- (3) Modelo de Madurez de capacidades para Software

Tal y como lo mencionamos en la pregunta 4, la cadena de valor de la empresa no se encuentra definida, la pregunta era cuales son los productos que soporta la empresa actualmente, lo primero que hay que destacar es que Nativa es un proveedor de servicios dentro del sector bancario mas no tiene productos definidos; es muy diferente describir que esos servicios que brindan aplican a tarjetas de distintas marcas comerciales reconocidas a nivel mundial, tales como VISA, MasterCard, entre ellas tenemos chip, banda, privadas, propagadas, entre otras aunque hasta la fecha Nativa solo ha trabajado las mencionadas anteriormente; en cuanto a migración, personalización, gestión de operaciones, asesoría e inteligencia y Asignación de tarjetas fueron algunas de las respuestas, son servicios que realiza Nativa a la entidad bancaria para realizar la migración del sistema madre (Banco) al nuevo sistema (Nativa); finalmente B2B y B2C son tipos de comercio que a nivel de marketing es conocido como e-Commerce, la empresa actúa como un B2B y por ultimo Puntos de venta es otro de los servicios que brinda Nativa conocido a nivel interno como proyectos de Puntos de pago que se refiere a la configuración de los puntos de venta de la entidad bancaria.

- (1) Marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final.
- (2) Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago
- (3) Modelo de Madurez de capacidades para Software

27.1.7 Pregunta 7. Indique el tipo de soporte que brinda la empresa actualmente

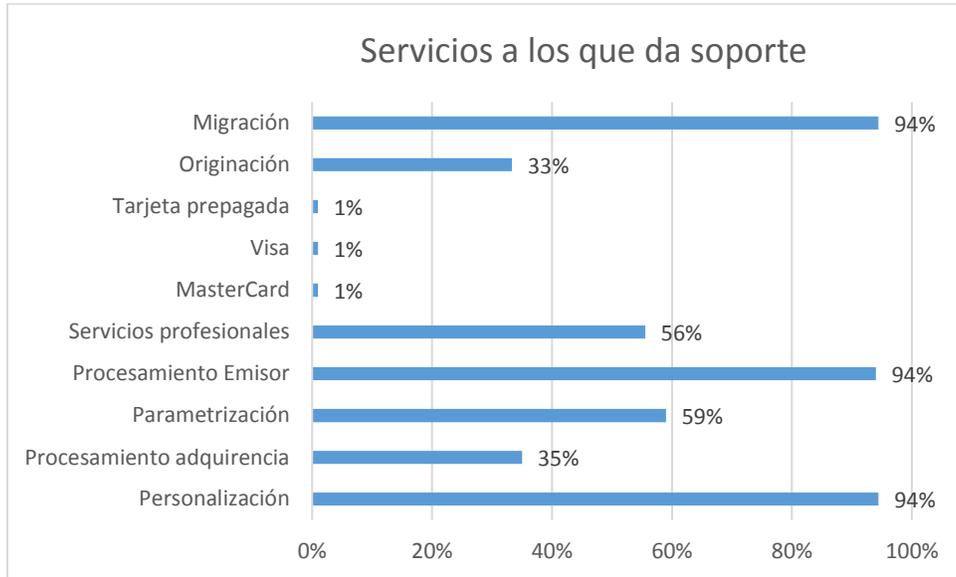


Gráfico 6: Pregunta 7

Fuente: Resultado de la encuesta y las entrevistas con los empleados (2017)

Al igual que la pregunta anterior la empresa no tiene definida la cadena de valor pero en este caso las respuestas si se ajustaron más a la pregunta realizada a excepción de VISA, MasterCard que son las marcas para los cuales el cliente tiene afiliadas sus tarjetas o puntos de venta. La opción de migración fue una de las más resaltantes así como procesamiento y personalización que son los servicios que los equipos de trabajo más conocen ya que los proyectos que se han realizado de implementación son del tipo emisor, tarjetas de débito y crédito, proyectos para los que hay más recursos asignados y para el caso de procesamiento Puntos de pago también es otro de los proyectos pero un pequeño grupo de los entrevistado dan apoyo o son parte de ese proyecto.

- (1) Marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final.
- (2) Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago
- (3) Modelo de Madurez de capacidades para Software

27.1.8 Pregunta 8. ¿Conoce usted cada uno de los entregables del método de implementación?

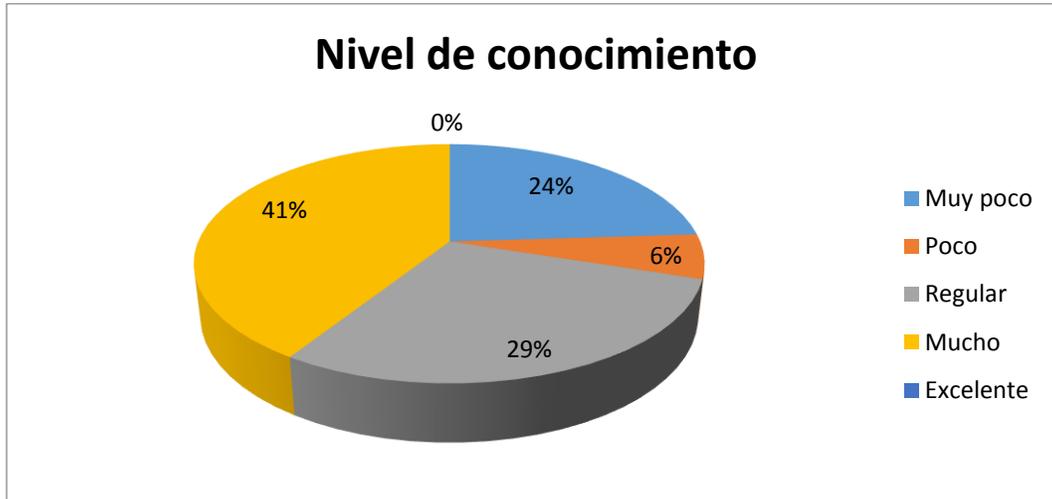


Gráfico 7: Pregunta N° 8

Fuente: Resultado de la encuesta y las entrevistas con los empleados (2017)

En esta pregunta la idea era determinar el nivel de conocimiento de los entregables en un rango del 1 al 5. Se concluye que la mayoría de los recursos no conocen los entregables o los documentos, en las entrevistas realizadas se determinó que la mayoría del personal conocen los entregables de gestión de proyectos (PMO) a pesar de que si se encuentran familiarizados con las fases de implementación no están familiarizados con los entregables, en promedio se califica como 3 el nivel de conocimiento. Otro punto importante que se determinó cuando se realizó esta pregunta es que los recursos opinaban que no sabían si los documentos eran entregados al cliente, enviados al área de implementación o si eran revisados a excepción de aquellos que son solicitados por el cliente o aquellos que son solicitados por la PMO de la empresa (Gestión de proyectos) como por ejemplo el documento de alcance; kickOff, entre otros.

- (1) Marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final.
- (2) Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago
- (3) Modelo de Madurez de capacidades para Software

27.1.9 Pregunta 9. ¿Considera usted que los servicios que brinda la empresa se hacen en función de la cadena de valor?

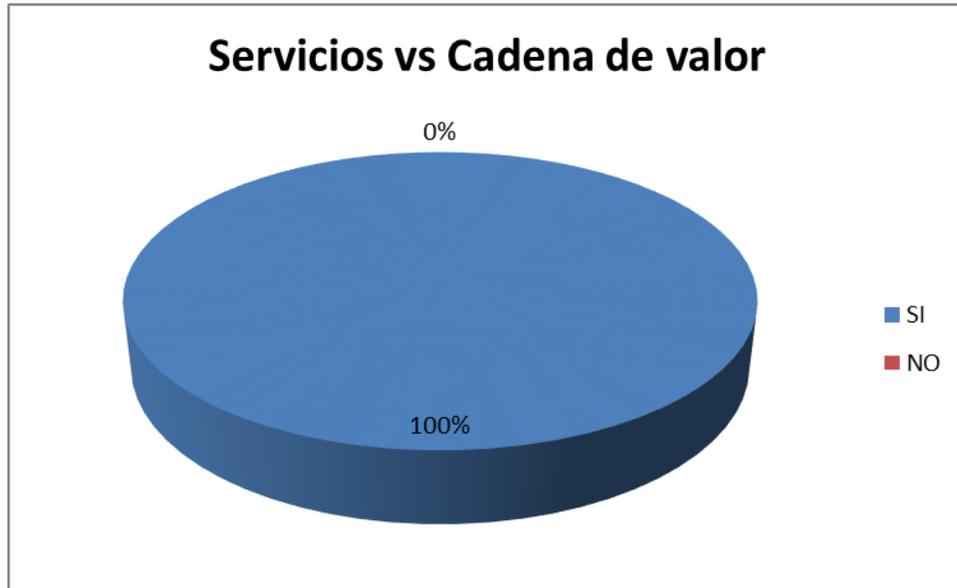


Gráfico 8: Pregunta N° 9

Fuente: Resultado de la encuesta y las entrevistas con los empleados (2017)

Con base a las respuestas generadas anteriormente se deduce que a pesar de que todos los entrevistados respondieron de manera afirmativa que los proyectos se realizan en función de la cadena de valor, las entrevistas y los mismos resultados de las preguntas anteriores concluyen que los proyectos se realizan en función de los requerimientos del cliente, que básicamente es lo correcto, la diferencia es que la empresa trabaja con una herramienta tecnológica que no es la apropiada pero que a pesar de ello deben de hallar la manera de adaptarse y manejar sus proyectos incluyendo a este proveedor en sus servicios; esta situación afecta el presupuesto y tiempos planificados inicialmente, lo recomendable es unificar los servicios de los proveedores en uno solo con el fin de elaborar una matriz que englobe todos los servicios que pueda presentar la empresa dependiendo del tipo de negocio del proyecto y adaptar la cadena de valor a los resultados de dicha unificación de sistemas.

- (1) Marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final.
- (2) Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago
- (3) Modelo de Madurez de capacidades para Software

28 Análisis de Madurez

Finalizada esta encuesta, Nativa es una empresa pequeña con poco tiempo de fundada y superficialmente tiene deficiencia en la gestión de proyectos se decidió realizar un análisis de madurez organizacional estándar de proyectos, el procesamiento y análisis de los datos que se mostraran con el instrumento utilizado (Encuesta de Google Forms), el modelo se muestran en los anexos imagen 21 hasta la imagen 30; permitiendo obtener conclusiones sobre el Grado de cumplimiento en gerencia de proyectos, programas y portafolio de la organización. Adicionalmente se pudo determinar el Grado de cumplimiento en cada uno de los dominios de forma individualizada, dichos dominios trabajados son; “Estandarización”, “medición”, “control” y “mejora” dando así un indicador de la situación actual de la empresa y los posibles fallas que añadidas a lo analizado por medio del causa y efecto permitirán aplicar mejoras en el método de proyecto y los procesos. A continuación se muestra el valor en % y la valoración asociada a cada rango

Valor Porcentual	Grado de Madurez Organizacional en Gerencia de Proyectos
0 - 17%	Muy baja
18% - 33%	Baja
34% - 50%	Intermedia - Baja
51% - 66%	Intermedia - Alta
67% - 83%	Alta
84% - 100%	Muy Alta

Tabla 5: Madurez organizacional en Gerencia de Proyectos

Fuente: Resultados de la encuesta de Madurez (2017)

Por el alcance y el enfoque de este trabajo de investigación se mostrará en cuadro resumen con los resultados obtenidos para cada uno de las dimensiones y el resultado final

- (1) Marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final.
- (2) Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago
- (3) Modelo de Madurez de capacidades para Software

	Estandarización				Medición				Control				Mejoras			
	Numero de dominio	Puntaje maximo posible	Puntaje Real	Grado de Cumplimiento	Numero de dominio	Puntaje maximo posible	Puntaje Real	Grado de Cumplimiento	Numero de dominio	Puntaje maximo posible	Puntaje Real	Grado de Cumplimiento	Numero de dominio	Puntaje maximo posible	Puntaje Real	Grado de Cumplimiento
Proyecto	29	87	15	17%	15	45	15	33%	9	27	15	56%	9	27	9	33%
Programas	11	33	17	52%	9	27	13	48%	8	24	11	46%	8	24	6	25%
Portafolio	25	75	47	63%	15	45	29	64%	8	24	16	67%	11	33	20	61%

Tabla 6: Resultados de los dominios y dimensiones

Fuente: Resultado de la encuesta de Madurez (2017)

Total				
Numero de dominio	Puntaje maximo posible	Puntaje Real	Grado de Cumplimiento	
62	186	54	29%	Proyecto
36	108	47	44%	Programas
59	177	112	63%	Portafolio

Tabla 7: Resultados Totales

Fuente: Resultado de la encuesta de Madurez (2017)

Los resultados finales, una vez evaluados los datos en el dominio de proyectos en cada uno de los procesos por separado (Sub – dimensiones), se procede a analizar el dominio de proyectos, programa y portafolios a nivel de dimensión, es decir, agrupando la totalidad de las mejores prácticas presentadas en este dominio y relacionando el puntaje máximo posible de obtener respecto al real obtenido en las encuestas, los valores que se destacan es esta tabla “Resultados Totales” son los % de Grado de cumplimiento ya que son el resultado de las evaluaciones de las sub-dimensiones para cada uno de los dominios. Para la gestión de proyectos se destaca un porcentaje de 29% lo que representa un Grado de madurez “Bajo”, para el dominio de programas se destaca un porcentaje de 44% lo que representa un Grado de madurez “Intermedio – Bajo” y finalmente el dominio de portafolio que se destaca con un porcentaje de 63% lo que representa un Grado de madurez “Intermedio – Alto”

Analizados cada una de las dimensiones por separado y los totales por dominios se concluye que el Grado de adecuación en el dominio de portafolio más

- (1) Marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final.
- (2) Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago
- (3) Modelo de Madurez de capacidades para Software

alto corresponde al proceso de control con un 67%, mientras que el Grado de adecuación en el dominio de proyecto más bajo corresponde al proceso de estandarización con un 17%. En término de dominios, el dominio de portafolio es el que más Grado de adecuación posee (63%) mientras que el dominio de proyectos es de más bajo Grado de adecuación con un (29%).

Se concluye que los datos mostrados en las tablas demuestran que el Grado de madurez es de 45,3%, favorecido por el dominio de portafolio y disminuido por el dominio de proyectos es decir, un Grado de madurez “Intermedio – Bajo”

Este resultado no es lo suficientemente lógico puesto que el dominio de portafolios es el de mayor cumplimiento ya que lo ideal debería ser que por concepto los programas están determinados por un conjunto de proyectos interrelacionados y los portafolios están conformados por proyectos o programas relacionados entre sí. Es poco factible que una organización tenga tan baja madurez en gerencia de proyectos y mayor madurez en programas y portafolios lo que quiere decir que la organización a nivel de proyectos no es la adecuada o en su defecto no se tiene un método de trabajo adecuada a las necesidades de la empresa. Las recomendaciones generadas a raíz de estos resultados serán dadas en el desarrollo del objetivo cuatro (4) de este trabajo de investigación.

El resultado del nivel de madurez de 29% en proyectos se debe a que la empresa no tiene madurez en la habilidad con que se llevan a cabo cada uno de los proceso, e implica la inexistencia de mejoras prácticas, adicional esto no se tiene un establecimiento adecuado de niveles de proyectos estándar, proceso de medición, control y mejora continua que cabe destacar estandarización, control y mejoras se mantienen en un Grado de madurez “Bajo”. La existencia o consecución de madurez en cualquier proceso depende de la existencia de varias capacidades. La habilidad de controlar una entrada o un proceso depende de la habilidad para estandarizar la entrada o el proceso para medir así la estabilidad de dicha entrada o proceso, pero si la empresa tiene el principal proceso y 2 de los soportes en el

- (1) Marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final.
- (2) Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago
- (3) Modelo de Madurez de capacidades para Software

mismo nivel y con tal deficiencia es necesario aplicar medidas correctivas en la gestión de proyectos con el fin de retomar la organización y control de los proyectos y así como si funcionara como una cadena de suministros irán mejorando cada uno de los dominios hasta obtener el Grado de madurez exigido en función de las dimensiones y la gestión de trabajos y proyectos manejados por la empresa.

A continuación se muestra un gráfico que pretende representar gráficamente los datos antes señalados

29 Tiempos de proyectos y fases de mayor impacto

La curva de seguimiento del Proyecto Migración RD (República Dominicana) debía dar inicio el 2 de febrero del 2016, según lo planificado y debía finalizar el 29 de marzo del 2017, hasta la fecha el proyecto tiene un % de avance del 68% y debería estar en un 90%, se realizó una re- planificación con un tiempo de holgura para realizar el cierre el día 4 de diciembre del 2018 ya que para la fecha el proyecto debía de finalizar hace 8 meses; las líneas que se observan corresponden al plan esperado el color gris, plan real el color verde y diferencia (Desviación) el color amarillo; en el cuadro que mostraremos a continuación se resumen las fechas de registro, la desviación en comparación entre lo real y lo planificado y la medida de desempeño del proyecto, que depende del avance logrado entre el avance planificado.

- (1) Marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final.
- (2) Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago
- (3) Modelo de Madurez de capacidades para Software

HH Real	HH Plan	Dif	Ppto Ejecutado	Ppto Planificado	% Desv.
11.038	11.038	0%	100	98	102,04%

Fases / Status	% Real	% Plan	Dif	% Desv.
Global del Proyecto	68%	90%	22%	24%
Inicio	100%	100%	0%	0%
Planificación	100%	100%	0%	0%
<i>Análisis</i>	100%	100%	0%	0%
<i>Diseño</i>	100%	100%	0%	0%
Ejecución	63%	79%	16%	20%
<i>Desarrollo</i>	95%	100%	5%	5%
<i>Pruebas</i>	52%	97%	45%	46%
<i>Puesta en Producción</i>	0%	8%	8%	100%
Cierre	0%	0%	0%	0%

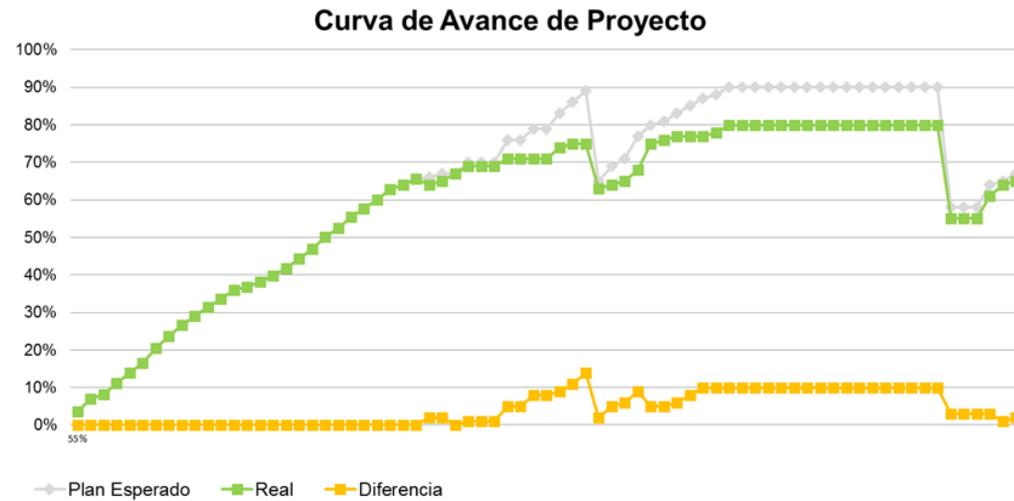


Ilustración 17: Curva de avance de proyecto Migración RD

Fuente: Seguimiento de proyecto (Curva de avance)

- (1) Marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final.
- (2) Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago
- (3) Modelo de Madurez de capacidades para Software

Los resultados contemplados en esta tabla N° 21 (Ver anexos) muestran que las variaciones entre los avances reales y planificados son de carácter variado, como normalmente ocurre en los proyectos, el número de actividades son trabajadas en paralelo y clasificadas en función de los departamentos participantes en el proyecto. Como podemos observar entre el 23 y el 30 de septiembre se tiene una desviación de 5% que según la planificación, el proyecto debería encontrarse en la fase de pruebas, la desviación continua aumentando hasta la semana del 04/11 al 11/11 con una desviación del 14% , aun el proyecto se encontraba en la fase de pruebas, con problemas de análisis de requerimientos y retrasos en las actividades realizadas y confusión con los entregables y las actividades a realizar; como el proyecto superaba el 10% en desviación se realizó una Re-planificación de las actividades elaborando una estrategia para mitigar los problemas encontrados. Entre las semanas de 06/01/17 al 12/05/17 el proyecto se mantuvo constante en los valores con un 10% de desviación, finalmente volvieron a estabilizarse el desarrollo de las actividades. Desde la semana del 18/08 hasta la fecha actual, nuevamente el proyecto se encuentra en una re-planificación. Actualmente las razones de este retraso en el avance de proyectos y las re-planificaciones se deben a las siguientes razones:

- Capacitaciones; para coordinar equipo de pruebas en la 2da fase de las tarjetas empresariales y adicionales y Up grade
- Incorporación de actividades de funcionalidad de los módulos de disputa
- No se cuenta con un recurso funcional
- Negociación con la marca por para realizar pruebas con la ventana de VISA y certificar dichas pruebas
 - Retrasos de las pruebas por falta de capacitación de los recursos, falta de líder funcional e incorporación de actividades del proyecto. En

(1) Marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final.

(2) Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago

(3) Modelo de Madurez de capacidades para Software



general esto se debe a la curva de aprendizaje de los recursos de
Nativa

Estos análisis fueron necesarios en conjunto con las encuestas para determinar la estructura de negocio de la empresa, método de trabajo, documentos entregados y así determinar donde se encuentran las fallas, el porqué de las fallas y que medias podían tomarse para mejorar los tiempos de respuesta y el método de trabajo, el siguiente paso será construir un diagrama de causa y efecto para determinar las mejoras propuestas y el valor agregado al cliente y procesos.

- (1) Marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final.
- (2) Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago
- (3) Modelo de Madurez de capacidades para Software

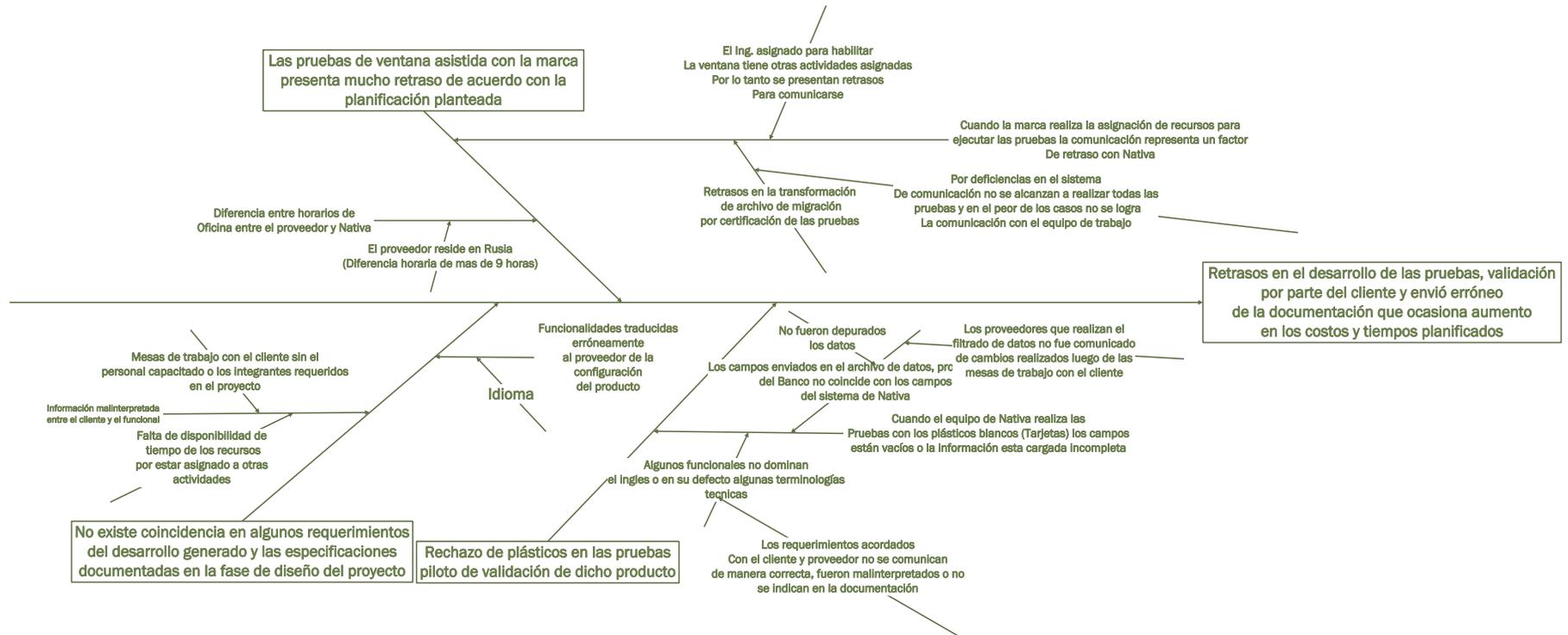


Ilustración 18: Diagrama causa y efecto I

Fuente: Elaboración propia, Durán Flórez (2017)

- (1) Marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final.
- (2) Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago
- (3) Modelo de Madurez de capacidades para Software

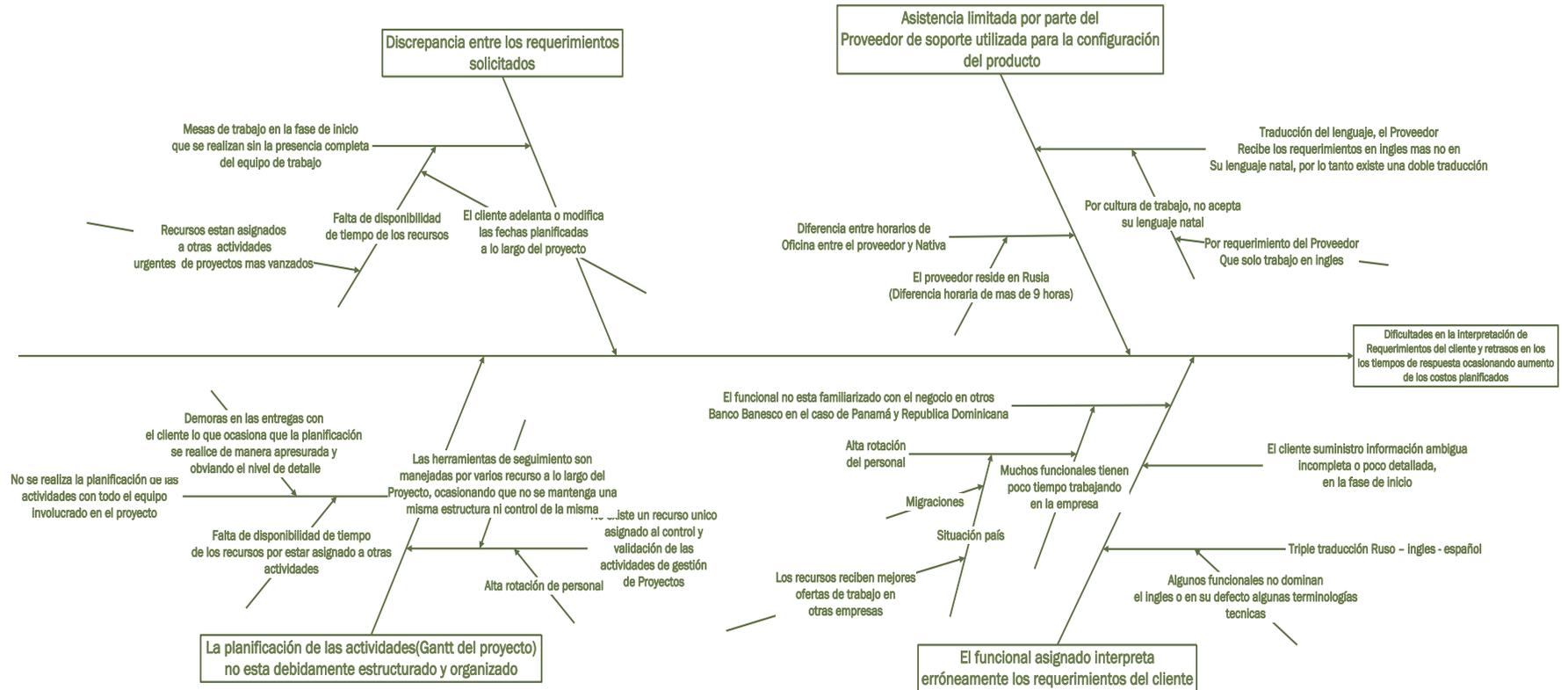


Ilustración 19: Diagrama causa y efecto II

Fuente: Elaboración propia, Durán Flórez (2017)

- (1) Marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final.
- (2) Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago
- (3) Modelo de Madurez de capacidades para Software

30 Identificar las causas (Diagrama Causa – Efecto)

Este trabajo se desarrolla con la finalidad de eliminar las causas que se generan a partir de propuestas de mejoras en las actividades que actúan como cuello de botella a lo largo de las fases de Análisis, diseño, desarrollo y pruebas.

Analizando las principales causas que se generan en las etapas antes mencionadas, se presentan dos diagramas por medio de los cuales se detalla partiendo de la raíz del problema, cuáles son las causas, que se generan, que ocasionan desperdicios en el proceso.

El grafico I, Retrasos en el desarrollo de las pruebas, validación por parte del cliente y envió erróneo de la documentación que ocasiona aumento en los costos y tiempos planificados el cual se da en muchos casos debido a las pruebas de ventana asistida con la marca presentan mucho retraso de acuerdo con la planificación planteada, rechazo de plásticos en las pruebas piloto de validación de dicho producto y no existe coincidencia entre el desarrollo generado y las especificaciones documentadas en la fase de diseño del proyecto.

En el grafico II se aprecian las dificultades en la interpretación de requerimientos del cliente y retrasos en los tiempos de respuesta y por ende, aumento de los costos el cual se da en muchos casos debido a la asistencia limitada por parte del proveedor de soporte utilizado en la configuración del producto, el funcional asignado interpreta erróneamente los requerimientos del cliente (Banco), Discrepancias entre requerimientos y la planificación de las actividades (Diagrama de Gantt) no está lo debidamente estructurado y organizado.

Existen otros problemas que se identificaron pero que se interpretan como las soluciones que se deben implementar para mejorar el proceso y el desarrollo de las actividades; entre ellas se encuentran:

- (1) Marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final.
- (2) Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago
- (3) Modelo de Madurez de capacidades para Software

- Matriz de funcionalidades no estandarizada y estructurada en función de la estructura del negocio y las necesidades del cliente
- Baja madurez en gestión de proyectos
- No hay un control estricto de las actividades por parte de la PMO
- Deben realizarse mejoras en el método de implementación ya sea en función del método del departamento de Gestión de Proyectos de la empresa o el método de implementación que se había propuesto con el fin de utilizar una base para aplicar soluciones
- Definición de las herramientas tanto internas como externas a lo largo de las fases del proyecto
- Falta de planificación entre Cliente – Nativa – Proveedor
- Ausencia de evaluación de riesgos y planes de contingencia,
- Tecnología, a nivel de infraestructura los sistemas no se encuentran unificados, el cliente debe entrar por varios programas para realizar alguna actividad,

Siguiendo la lógica del diagrama causa y efecto se determinan las principales causas de desperdicio, generadas a lo largo de los proyectos de implementación, cabe destacar, en las limitaciones se especifica que las fases estudiadas son Análisis, diseño, desarrollo y pruebas. Para el caso de estudio de los diagramas de causa y efecto el enfoque se basó en aquellas actividades que los recursos registraron como las más defectuosas.

Las causas raíces detectadas influyen en otras actividades del resto de las fases, por ejemplo el análisis de requerimientos afecta a todas las fases en estudio ya que básicamente el sistema al que se está migrando, su perfecto funcionamiento dependerá del análisis de requerimientos funcionales y técnicos.

Para el caso de las pruebas, en el plan de trabajo la organización estructura las pruebas divididas en 3 tipos denominadas con el nombre de pruebas unitarias (internas), integrales y certificadas (Marca / Cliente / Nativa) que dependen

- (1) Marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final.
- (2) Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago
- (3) Modelo de Madurez de capacidades para Software

de varios documentos y funcionalidades levantadas correctamente, sin el éxito de estas pruebas y su previa certificación no se puede realizar la migración ya que no se garantiza un perfecto desarrollo y funcionamiento del nuevo sistema.

- (1) Marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final.
- (2) Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago
- (3) Modelo de Madurez de capacidades para Software



Cuarto Objetivo: “Determinar soluciones a los problemas encontrados, con base en las causas de los mismos”.

31 Soluciones determinadas

31.1.1 Análisis Causa – Efecto / Soluciones

Causa	Desperdicio	Solución	Valor agregado al cliente (Banco)	Valor agregado al proceso (Nativa)
Falta de disponibilidad de los tiempos de los recursos por estar asignados a otras actividades	1. Sobreproducción 2. Demoras 3. Errores en el servicio	1. Definición de roles y responsabilidades de los recursos 2. Organización equilibrada de las actividades en función del número de proyectos y tiempos planificados	1. Cumplimiento en los tiempos planificados 2. Nivel de satisfacción en productos, atención y desarrollo	1. Evitar interrupciones y retrasos en los tiempos acordados 2. Elaboración estructurada de desglose de los roles asociados a los recursos en función de sus capacidades y responsabilidades
El recurso asignado (Ing) tiene otras actividades asignadas por lo tanto la comunicación no es inmediata ocasionando retrasos en los tiempos planificados	1. Demoras	1. Elaborar con las marcas una planificación de los tiempos en los cuales coincidan tanto Nativa/Proveedor/Cliente 2. Solicitar asignación de recursos con la marca de manera anticipada	1. Pruebas satisfactorias y acorde a los requerimientos 2. Confiabilidad en los resultados y desarrollo del proyecto	1. Sinergia entre nativa y la marca 2. Sincronía entre las actividades y tiempos

Tabla 8: Modelo de procesos de análisis de requerimientos

Fuente: Elaboración propia, Durán Flórez (2017)

- (1) Marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final.
- (2) Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago
- (3) Modelo de Madurez de capacidades para Software

Por deficiencia en el sistema de comunicación no se alcanza a realizar las pruebas o en el peor de los casos no se logra	1. Demoras	1. Ante la situación que vive Venezuela, las señales de internet y telefónicas no son muy eficientes por lo tanto o se recomienda aumentar la banda aplicar una clonación de la dirección MAC de la tarjeta de red, la plataforma de cantv podría asignar un	1. Cumplimiento de los tiempos planificados	1. Continua madurez en los procesos y metodología de trabajo de la empresa
No se depuro correctamente el archivo de datos	1. Retrabajos 2. Exceso de inventario 3. Demoras 4. Información Inexacta 5. Movimientos innecesarios	1. Elaboración de una fase anticipada de pruebas de los productos con el objeto de llevar un monitoreo de todos los posibles inconvenientes generados y elaborar planes de contingencia inmediatos	1. Pruebas satisfactorias y acorde a los requerimientos 2. Confiabilidad en los resultados y desarrollo del proyecto 3. Cumplimiento de los tiempos planificados	1. Mejoras en la sincronización entre los stakeholders involucrados en el proyecto 2. Continua madurez en los procesos y metodología de trabajo de la empresa
El proveedor de filtrado de datos no fue comunicado de cambios realizados luego de las mesas de trabajo con el cliente	1. Retrabajos 2. Exceso de inventario 3. Demoras 4. Información Inexacta 5. Movimientos innecesarios	1. Elaboración de planes de comunicación entre Nativa - Cliente - Proveedores 2. Definir Metodología de Implementación	1. Pruebas satisfactorias y acorde a los requerimientos 2. Confiabilidad en los resultados y desarrollo del proyecto 3. Garantía del servicio solicitado por el cliente	1. Respuesta en los tiempos acordados 2. Sincronía entre las actividades y tiempos 3. Continua madurez en los procesos y metodología de trabajo de la empresa

Tabla 9: Modelo de procesos de análisis de requerimientos II

Fuente: Elaboración propia, Durán Flórez (2017)

- (1) Marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final.
- (2) Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago
- (3) Modelo de Madurez de capacidades para Software

<p>Las especificaciones o requerimientos acordados con el cliente y proveedor no se comunicaron de manera correcta o no se indicaron el la documentación</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Retrabajos 2. Exceso de inventario 3. Demoras 4. Información Inexacta 5. Movimientos innecesarios 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño de modelo paso a paso del levantamiento de requerimiento con el cliente donde se definan las herramientas de trabajo 2. Estandarización de los productos y servicios 3. Herramienta clara y definida de los documentos para el cliente y el proveedor necesarios para el levantamiento de requerimientos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pruebas satisfactorias y acorde a los requerimientos 2. Confiabilidad en los resultados y desarrollo del proyecto 3. Garantía del servicio solicitado por el cliente 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definición de metodología de trabajo 2. Definición de levantamiento de requerimientos 3. Procesos estandarizados 4. Documentos estandarizados y definidos
<p>Información mal interpretada entre el cliente y el funcional</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Retrabajos 2. Exceso de inventario 3. Demoras 4. Información Inexacta 5. Movimientos innecesarios 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitar al funcional en el negocio a nivel internacional ya que las necesidades del cliente varían según el país 2. Elaborar un documento técnico para el cliente que especifique productos, servicios y procesos claramente definidos y al detalle 3. Elaborar un conjunto de procedimientos que sugieran la dirección general del análisis y brinden un orden de pasos para el mismo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Confiabilidad en los resultados y desarrollo del proyecto 2. Garantía del servicio solicitado por el cliente 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definición de metodología de trabajo 2. Definición de levantamiento de requerimientos 3. Procesos estandarizados 4. Documentos estandarizados y definidos

Tabla 10: Modelo de procesos de análisis de requerimientos III

Fuente: Elaboración propia, Durán Flórez (2017)

- (1) Marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final.
- (2) Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago
- (3) Modelo de Madurez de capacidades para Software

En los cuadros mostrados anteriormente se procedió a extraer de los diagramas las sub-causas correspondientes a cada uno de los problemas raíz y clasificarlos con cuatro campos adicionales en respuesta al análisis de cada uno de los casos propuestos; el primer campo corresponde a “Desperdicio” donde se señala una fusión con la clasificación de desperdicios a nivel de empresas financieras como por ejemplo, sobreproducción definido como mala planificación, distribución de la producción no equilibrada en el tiempo. El segundo campo corresponde a la propuesta de mejora aplicada a la causa, que vas desde el plan de horarios hasta el diseño de un método de trabajo. El tercer campo corresponde al valor agregado al cliente, y el cuarto campo corresponde al valor agregado al proceso.

31.1.2 Soluciones planteadas en función de los resultados del análisis de madurez

Si bien la PMI, en su manual OPM3(2003) recomienda llevar a cabo as mejoras basado en el principio de que primero debe comenzarse con las mejores prácticas del dominio de proyectos y el proceso de estandarización, para luego ir evolucionando hacia dominios y procesos superiores, también es claro al indicar que las medidas de mejora son particulares de cada unidad de estudio, y que las misas deben hacerse teniendo en cuenta las necesidades propias y basado en el principio de que estas medidas aporten la mayor evolución posible en madurez de la organización.

Se plantean 3 módulos o grupos de mejora, el primero asociado al grupo de mejores prácticas referidas a las áreas de conocimiento en gestión de los recursos humanos y gestión de las comunicaciones. El segundo módulo asociado a la gestión del riesgo, y en el tercer módulo se plantean recomendaciones basadas en mejores

- (1) Marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final.
- (2) Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago
- (3) Modelo de Madurez de capacidades para Software

prácticas no agrupadas por áreas de conocimiento pero donde se detectó un bajo Grado de cumplimiento.

Módulo 1

Este módulo está constituido por las mejoras prácticas con bajo Grado de cumplimiento agrupadas dentro de las áreas del conocimiento de gestión de los recursos humanos y gestión de las comunicaciones, se plantea como primer punto ya que no es suficiente trabajar con un grupo altamente capacitado e identificado con el proyecto sino se aplican técnicas de incentivo, motivacional y de capacitación, si además existe poca fluidez en el manejo de la información entre todas las líneas de trabajo. Se detectaron debilidades en las siguientes prácticas:

- Procesos estándar para el desarrollo del equipo de proyectos, programas y portafolios
- Cálculo de rendimiento individual y del equipo para realizar premiaciones de acuerdo con la estructura del proyecto, logros y tiempos, que no necesariamente tienen que estar alineados con los ciclos del calendario
- Mediciones de los problemas para el desarrollo del equipo de proyectos, programas y portafolios, elaboración de recomendaciones e implementación de procesos de mejora
- Provisión de entrenamiento apropiado en gerencia de proyectos en todos los roles dentro de la jerarquía de proyectos
- Programas de entrenamiento y desarrollo para mejorar las habilidades del personal de proyectos
- Existencia en la organización de un equipo de soporte de proyectos únicamente dedicado a la gerencia de proyectos
- Procesos estándar establecidos para la planificación de las comunicaciones en proyectos, programas y portafolio
- Procesos estándar para la distribución de la información en los proyectos, programas y portafolios

(1) Marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final.

(2) Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago

(3) Modelo de Madurez de capacidades para Software

- Comunicación por parte de la organización de metas, estrategias, tareas de proyectos y trabajos interdependientes a los miembros del equipo de trabajo
- Procesos de medición establecidos, agrupados y analizados para la planificación de la comunicación de los proyectos, programas y portafolios
- Procesos de control establecidos y aplicados para la distribución de la información en proyectos, programas y portafolios, necesarios para la estabilidad de los procesos
- Existencia de comunicación abierta entre todos los miembros del equipo de proyecto y de las partes interesadas
- Existencia de un mecanismo apropiado para compartir la información presente en diferentes situaciones en la organización, compartir planes y metas y compartir posibles soluciones a través de programas y proyectos

Basados en los conceptos y premisas destacadas por el PMI (2004) y atendiendo las necesidades de Nativa se emiten las siguientes recomendaciones:

- Establecer procesos estándar que permitan el desarrollo del equipo de proyectos, programas y portafolios. Esto comprende establecer de manera automática acciones que contribuyan a mejorar las habilidades de los interesados de forma individual, como por ejemplo la mejora de las habilidades del equipo. El desarrollo individual es la base para el desarrollo del equipo y a su vez crítico para el éxito del proyecto.
- Como recomendación general para el desarrollo del equipo de proyectos en todos los niveles de procesos y dominios, se resalta la conducción de personas en contexto operativo funcional, entre los que destacan los temas de liderazgo, delegación, motivación, capacitación, resolución de conflictos, comunicación, etc.
- Establecer procesos estándares, estrategias de control y mejora en el proceso de distribución de la comunicación.

(1) Marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final.

(2) Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago

(3) Modelo de Madurez de capacidades para Software

- Establecer en la organización un equipo de soporte de proyectos para la gerencia de proyectos, que traería como resultados la creación de un grupo que sirva de soporte interno

Módulo 2

Este módulo se constituye por las mejores prácticas con bajo Grado de cumplimiento agrupadas dentro del área del conocimiento de gestión de riesgos. Es importante resaltar que como resultado del proceso de medición de madurez organizacional se detectó que es necesario aplicar mejoras prácticas en gestión de riesgos, en todos los dominios y todos los procesos, ya que poseen un bajo Grado de adecuación. Las mismas se destacan a continuación:

- Establecimiento de procesos estándar, de medición y mejora en la planificación de los riesgos de proyecto, programa y portafolios
- Procesos estándar, de medición, control y mejora para la identificación de los riesgos en proyectos
- Procesos estándar, de medición, control y mejora para el análisis cualitativo de los riesgos en proyectos, programas y portafolio
- Procesos estándar, de medición, control y mejora para la planificación de respuesta a los riesgos en proyectos, programas y portafolio
- Procesos estándar, de medición, control y mejora para el control y monitoreo de los riesgos en proyectos, programas y portafolio
- Utilización de técnicas en gerencia de riesgos por parte de la organización para hacer mediciones y calcular el impacto de los riesgos durante la ejecución de los riesgos

La PMI (**Project Management Institute**) plantea que la gestión de los riesgos es un proceso sistemático de identificación, análisis y respuesta de los riesgos. Ello incluye maximizar las probabilidades y consecuencias de sucesos positivos y minimizar las probabilidades y consecuencias de procesos adversos a los objetivos

(1) Marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final.
(2) Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago
(3) Modelo de Madurez de capacidades para Software

A continuación se listan algunas recomendaciones para aumentar la madurez en gerencia organizacional de proyectos direccionada en el manejo de riesgos:

- Estandarizar los procesos de planificación de la gestión de los riesgos, tanto para proyectos como para programas y portafolios. Esto permitirá establecer un protocolo de acción a la hora de iniciar un proceso de planificación. También se recomienda mantener un sistema de medición, control y mejora sobre este proceso, con el fin de decidir cómo enfocar y planificar las actividades de gestión, para asegurar que el nivel, el tipo y la visibilidad de la gestión este en proporción tanto con los riesgos como con la importancia del proyecto, programa o portafolio.
- Establecer un proceso de análisis cualitativo de los riesgos de manera de determinar la importancia de tratar riesgos específicos y guiar las respuestas a los mismos
- La correcta supervisión y monitoreo de los riesgos registra las actividades que están asociadas con la implementación de los planes de contingencia. El propósito es supervisar los riesgos y determinar si la respuesta ha sido implementada como fueron planteadas, si las acciones de respuesta fueron tan efectivas como se esperaba, mantener o hacer hipótesis en los proyectos, entre otros

Módulo 3

Este módulo está constituido por una serie de recomendaciones derivadas del grupo de mejores prácticas en las cual se detectó bajo Grado de cumplimiento:

- Se recomienda a la organización establecer políticas donde se describan los procesos de estandarización, medición, control y mejora continua a nivel organizacional
- Mantener un plan de mejoras para lograr la satisfacción del cliente

(1) Marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final.

(2) Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago

(3) Modelo de Madurez de capacidades para Software

- Seleccionar un grupo de técnicas de gerencia de proyectos a los cuales se adapte e involucre la organización (Negocio y requerimientos del cliente)
- Establecer programas de entrenamiento que permita al gerentes de proyecto establecer la mejor, peor o más probable duración de las tareas de los proyectos
- Establecer los procesos estándar, medición, control y mejora continua para la verificación del alcance en proyectos, programas y portafolios
- Recolectar, cuantificar y distribuir lecciones aprendidas a lo largo de cada una de las fases del proyecto
- Aplicar técnicas de benchmarking (Método que evalúa los productos, servicios y procesos de la empresa que a nivel competitivo se encuentran en el mercado) para mejorar continuamente el rendimiento de los proyectos
- Establecer planes para que los gerentes de programas y portafolios midan la confianza os planes
- Establecer un plan que permita a la organización recolectar y medir los problemas en cada uno de los procesos, de tal manera que se apliquen planes de mejora continua

Las recomendaciones antes planteadas a lo largo de los 3 módulos son aquellas que se consideran y que pueden aportar mayor Grado de desarrollo en madurez organización según los resultados obtenidos, es importante destacar que no son las únicas que pueden ser aplicadas y que adicional están enfocadas a la planificación de los proyectos mas no directamente al negocio.

Para llevar los proyectos se recomienda elaborar modelos operativos para la elaboración de los procesos involucrados a lo largo de los proyectos de manera de enfocar los procesos a las actividades, paso a paso y el negocio y además el modelo operativo para el seguimiento de los proyectos de implementación, un método enfocada con las necesidades del cliente, del proceso y del negocio con el fin de

(1) Marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final.
(2) Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago
(3) Modelo de Madurez de capacidades para Software

mejorar los tiempos planificados y el nivel de satisfacción del cliente interno en el desarrollo de las actividades de proyectos

31.1.3 Paso a paso del análisis de requerimientos utilizando la Ingeniería de requerimientos

Para diseñar y elaborar la propuesta de una herramienta de análisis de requerimientos, se estudiaron las diferentes actividades y tareas que se llevan a cabo en esta fase, así como los diferentes aspectos que influyen, con el fin de identificar los problemas y así las oportunidades de mejoras a nivel funcional.

El modelo de Ingeniería de requerimientos plantea extender el alcance del modelo a la fase de la cual depende: la recolección de requerimientos

El modelo de análisis de requerimientos definido, parte de la estructura de un proceso estándar de ingeniería de requerimientos, se hace énfasis en dos primeras fases que corresponden a mejorar la calidad del análisis. Las fases están divididas de la siguiente manera:



Ilustración 20: Fases del análisis de requerimientos

Fuente: Resultado de las Fases para el paso a paso de la información solicitada por el cliente (2017)

Cada una de estas fases de este esquema de ingeniería de requerimientos es estándar, y no está relacionado con ningún tipo de método ni tecnología en particular, de manera que se puede implementar para los diferentes niveles de madurez de las empresas, en los cuales el proceso sea al menos definido y

- (1) Marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final.
- (2) Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago
- (3) Modelo de Madurez de capacidades para Software

repetible. Esto es necesario debido a la gran cantidad de herramientas, métodos estándares y demás tecnologías que pueden aplicarse para llevar a cabo las actividades de ingeniería de requerimientos.

31.1.4 Pasos para determinar las necesidades del cliente

El primer paso depende de la organización a nivel de trabajo e identificar las técnicas para elaborar el análisis de las funcionalidades que van desde mesas de trabajo con el cliente, lluvia de ideas y definición de todos los servicios, es decir, matriz de funcionalidades interna.

1.1 Recolección de requerimientos: Esta fase viene definida por 5 pasos fundamentales que funciona como un ciclo y está determinado según la siguiente estructura

1.1.1 Recolección de objetivos del sistema: Se busca identificar los objetivos de los sistemas, que corresponden a los requerimientos del sistema descritos en un nivel de descripción de negocio. Las estrategias recomendadas son:

- **Identificación de objetivos iniciales:** Consiste en extraer los objetivos del sistema, a partir del análisis de documentación existente se realiza examinando, ya sea las entrevistas realizadas a los usuarios del sistema en búsqueda de palabras que representen una acción; o analizando como expresan sus requerimientos en forma de operaciones, procesos o diagramas de flujo, en cualquier documento que exista acerca del dominio del negocio que será desarrollado
- **Preguntas específicas:** Consiste en establecer un conjunto de preguntas específicas previamente diseñadas por el líder funcional en

(1) Marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final.

(2) Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago

(3) Modelo de Madurez de capacidades para Software

compañía del equipo de trabajo, con el fin de aplicar en una entrevista o cuestionario al cliente de manera que se identifiquen los objetivos

- Plantillas: Esta estrategia propone el uso de una plantilla para la recolección de los objetivos del sistema. Esta debe contener campos para ingresar información, como un número de identificación del objetivo, descripción del objetivo y otros definidos por el ingeniero de requerimientos.
- Estrategia lingüística: consiste en la formalización de un lenguaje sobre el cual se especifique de manera estándar la funcionalidad requerida por el cliente, es decir, un lenguaje que se adapte al negocio nacional e internacional de tarjetas y puntos de venta

1.1.2 Descomposición de los objetivos en requerimientos de Usuario: Esta actividad persigue como objetivo el descomponer los objetivos previamente establecidos, en requerimientos más detallados (requerimientos de usuarios), enfocados en la funcionalidad del negocio. Esta fase se utiliza para identificar un primer conjunto de requisitos en aquellos casos donde no está muy claras las necesidades que hay que cubrir, elaborar una clasificación de los requerimientos y agrupándolos en los que ya se encuentren completamente definidos y certificados tanto a nivel de cliente como a nivel de estructura con los proveedores.

1.1.3 Descomposición de los requerimientos de Sistema: Esta actividad debe realizarse tano en compañía del funciona, técnico, cliente y proveedor del sistema de manera de validar los objetivos establecidos anteriormente y determinar los escenarios presentados y así dar paso a la identificación de los casos de uso. Se proponen las siguientes estrategias para la recolección de este tipo de estrategias:

- (1) Marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final.
- (2) Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago
- (3) Modelo de Madurez de capacidades para Software

- Refinamiento: se aplica sobre los casos de uso, de manera que se descomponen originando requerimientos funcionales de sistema
- Composición: permite identificar los objetivos complementarios de un requerimiento en particular, y ayuda a identificar un paquete de servicios para un sistema determinado

1.1.4 Reorganización de requerimientos: en esta actividad de reorganización se debe establecer las dependencias entre los requerimientos, de modo que se organicen de manera que en conjunto, su definición se concentre en mostrar cómo se van a satisfacer los criterios definidos para los mismos. No se definen estrategias ya que esto dependerá del criterio del funcional, por lo tanto se deja a libre elección como se lleva a cabo esta actividad.

1.1.5 Refinamiento de requerimientos: en esta etapa lo que se busca es mitigar los errores de la definición de requerimientos existentes. Se realiza un proceso en el cual se pueden realizar las siguientes actividades:

- Eliminar requerimientos duplicados
- Unificar sinónimos
- Descubrir inconsistencias
- Redundancias y requerimientos incompletos

1.2 **Análisis de requerimientos:** las consideraciones iniciales, necesarias para el desarrollo de un concepto que cubra ampliamente las características indispensables para llevar a cabo un correcto y completo proceso de análisis de requerimientos, dentro de cualquier organización interesada en el desarrollo de un sistema o productos relacionado con software; están asociados a los siguientes factores:

- (1) Marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final.
- (2) Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago
- (3) Modelo de Madurez de capacidades para Software

- Identificar y redefinir los requerimientos
- Manipular los requerimientos como ítems de configuración y administración, así como se realiza en otros productos del ciclo de vida de un procesos de desarrollo
- Detectar y resolver conflictos entre requerimientos
- Descubrir los límites del sistema y como este debe interactuar con su ambiente
- Clasificar los requerimientos, en módulos, de acuerdo a su funcionalidad
- Describir al máximo las características y atributos de los requerimientos

En esta fase también se plantea un conjunto de actividades estándares a realizar dentro del desarrollo, de manera que se cuente con un modelo transparente y flexible a los procesos ya establecidos dentro de la empresa, sin tener encuesta el enfoque y perspectiva del mismo

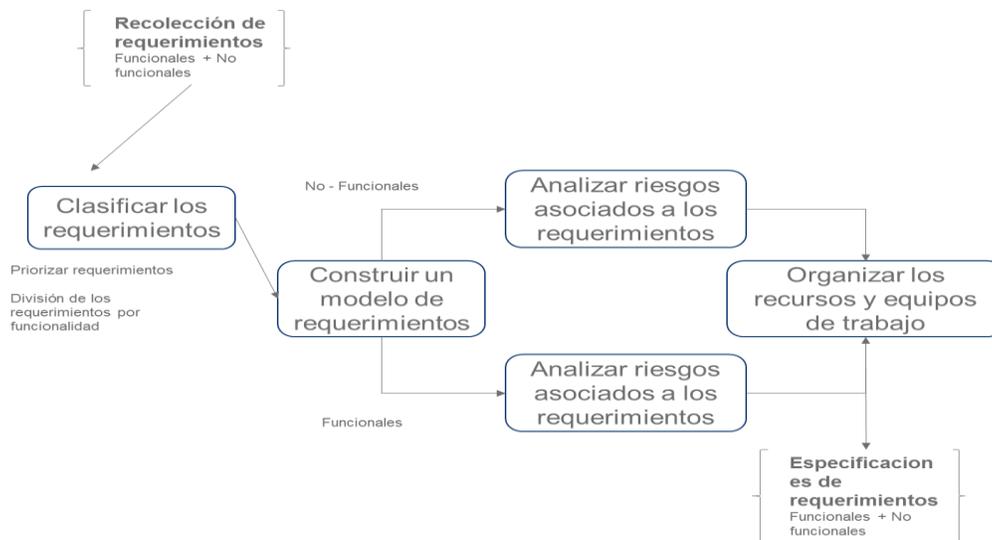


Ilustración 21: Modelo de procesos de análisis de requerimientos

Fuente: Fases para el análisis de requerimientos (2017)

- (1) Marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final.
- (2) Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago
- (3) Modelo de Madurez de capacidades para Software

Este modelo, define una serie de actividades que comparten las diferentes perspectivas sobre las cuales se puede llevar a cabo el análisis de requerimientos. Esto es relevante, debido a que una misma empresa puede utilizar cada una de las perspectivas, ya sea para un mismo proyecto, como para diferentes tipos de proyectos. Así mismo, se diferencia el trato que se le debe dar a los requerimientos funcionales de los no-funcionales. Esto depende de las características propias de los mismos

Cada una de las actividades anteriormente nombradas, recopila una serie de tareas enfocadas a satisfacer los objetivos de la fase de análisis de requerimientos

- **Clasificar los requerimientos:** esta actividad se encuentra orientada a facilitar la distinción de los diferentes requerimientos presentes. La clasificación de los requerimientos de unos proyectos, representa el dividir los requerimientos por módulos de desarrollo, asociados por funcionalidad y diferenciados por tipo, ya sea funcional o no funcional. También es necesario establecer una medida de priorización dependiendo de las necesidades del cliente
- **Construir un modelo de requerimientos:** esta actividad se asocia a establecer una manera a través de la cual se puedan representar los requerimientos, sus características y propiedades.
- **Analizar riesgos asociados:** con la realización de esta actividad se persigue el conocer los elementos de riesgo del desarrollo del sistema, antes de empezar a desarrollarlos, tiempo de desarrollo, dificultad de implementación, dependencia de otra funcionalidad, entre otras. Estos diferentes aspectos deben ser evaluados de manera que se pueda asociar un riesgo determinado
- **Organizar los recursos y equipos de trabajo:** esta actividad implica establecer un orden de desarrollo de los requerimientos, establecer

(1) Marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final.

(2) Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago

(3) Modelo de Madurez de capacidades para Software

los recursos que se van a invertir en el desarrollo de los mismos (Tiempo, dinero y desarrollo)

Una vez explicados los pasos para realizar el análisis de requerimientos se procede a mostrar el siguiente diagrama con el desglose de las actividades, los entregables y el equipo de trabajo involucrado por fases.

31.1.5 Propuesta del Método de Implementación

Las herramientas utilizadas anteriormente permitieron aplicar mejoras a partir de la estructura del método de implementación mostrada en la imagen N° 2 y N° 3, en las entrevistas se les preguntó a cada uno de los especialistas cuáles eran las herramientas y el paso a paso de sus actividades a lo largo del ciclo de vida del proyecto; se tomaron aquellas actividades que le generan valor al cliente, las internamente obligatorias y aquellas que estaban definidas pero no eran utilizadas o en su defecto se desconocía como trabajarla.

Aplicando las mejoras prácticas en gerencia de proyectos e investigando algún método de desarrollo del Software, se plantea este estándar para la definición de actividades en cada una de las fases.

Las fases del proyecto mantiene en cierta forma la estructura de la PMI las diferencias que se observan están la fase de monitoreo y control sustituida por planificación y la fase de ejecución divididas entre Implementación I, Control y monitoreo e Implementación 2

La estructura de las fases se plantea de esa manera ya que a nivel de organización el proceso se vuelve más dinámico a través del tiempo y se lleva una planificación con tiempos de holgura a lo largo del proyecto con el fin de que las actividades no se solapen y se mantenga un continuo movimiento de trabajo en sinergia con todas las áreas involucradas en el proyecto. Las fases de ejecución I y II están divididas en 20% para la fase I y 80% para la fase II, el objetivo de esta subdivisión es mitigar en la primera fase todos aquellos inconvenientes que se

- (1) Marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final.
- (2) Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago
- (3) Modelo de Madurez de capacidades para Software

presenten y que en su mayoría son mencionados en los diagramas de causa y efecto, la fase de monitoreo y control se desarrolla a la par de la fase de ejecución I con el objeto de aplicar estrategias de contingencia inmediatas de ese 20% de los datos, es decir, en la fase I de Implementación se elabora un piloto de todas las pruebas, validaciones, certificación y migración, los resultados obtenidos se van ajustando a medida que se va avanzando en las actividades hasta culminar el proceso de manera exitosa. Es importante mencionar que la fase de operaciones debe arrancar una vez culminado el diseño y aprobados y cerradas las actividades desarrolladas con el cliente y el proveedor de manera de iniciar los pilotos con todas las actividades culminadas y los desarrollos debidamente validados y aprobados por el cliente.

La fase de planificación que se encuentra a lo largo de todo el proyecto se plantea de esa manera para aplicar una de las propuestas mencionadas anteriormente, “Equipos de trabajo multidisciplinarios” semanalmente se convocan a reunión al equipo de proyecto, donde la asistencia del área de implementación, operaciones y técnica deberá estrictamente obligatoria con el objeto de diseñar soluciones para mitigar las posibles fallas u omisiones que se vayan presentando de manera que el impacto en el proyecto no ocasione retrasos, demoras, re-trabajos o sobre-asignación de actividades; el resultado será mejorar la calidad de las soluciones a incorporar en los ambientes de producción y minimizar los tiempos.

El formato se encuentra en los anexos (Ver en los anexos Actividades por Fase 0-S y 0-T)

En el desarrollo de este trabajo de investigación, se basa en el método de mejora continua, el primer paso fue identificar los problemas, las causas referidas al problema raíz, e identificar el desperdicio asociado a dicha causa; ahora se plantea la organización de equipos multidisciplinarios como base para conformar los equipos de trabajo de trabajo y mantener un control de las actividades, roles y responsabilidades a lo largo del proyecto. El objetivo de generar equipos

- (1) Marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final.
- (2) Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago
- (3) Modelo de Madurez de capacidades para Software

multidisciplinarios es compartir la información, intercambio de ideas y alternativas. Las características de estos equipos lo acercan a la definición de equipos de alto desempeño, donde el objetivo de este es trabajar para un proyecto, de edificación en el caso de la empresa, desde su inicio hasta el final.

Entre los principales propósitos del diseño lean se encuentra, que el diseño se realice tomando en consideración las necesidades y la sinergia entre el equipo, el cual implica que no existe un divorcio entre la fase de diseño y ejecución. Por lo tanto, en necesaria la presencia de un coordinador de proyecto, el cual debe involucrar a todos los stakeholder involucrados, líderes, especialistas, equipos de apoyo y hasta proveedores.

Definición de responsabilidades y compromisos de los miembros:

Es importante que cada miembro del equipo se comprometa con el proyecto y tenga claramente definida sus funciones y responsabilidades dentro del proyecto. Para ello es recomendable que las funciones de cada uno de los miembros sean de público conocimiento dentro del equipo

A continuación, una serie de propuestas a las que los miembros del equipo pueden comprometerse:

- Presentarse a las reuniones durante la definición del proyecto
- Cumplimiento de las reuniones pautadas en la definición del proyectos
- Actuar en coordinación con el líder del equipo ante cualquier iniciativa que involucre los interés de los demás miembros del equipo

Seguir estrategias basadas en múltiples alternativas donde se deben considerar los siguientes aspectos:

- (1) Marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final.
- (2) Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago
- (3) Modelo de Madurez de capacidades para Software

- Delimitar las posibles soluciones: la idea de este punto es tener una variedad de alternativas que se estudien detenidamente y que sea posible su aplicación, para ello se requiere poner límites a las alternativas de solución y concentrarse en aquellas que son realizables, es decir elaborar planes estratégicos para el desarrollo de actividades costosas o riesgosas pero que obligatoriamente la organización debe realizar.
- Encontrar puntos en común: es hacer que los especialistas del proyectos lleguen a acuerdos, y de acuerdo a ello comenzar a desarrollar las posibles soluciones
- Procurar mantener consistencia en los diseños pre-establecidos: debido a que desarrollar otras alternativas demandara un tiempo adicional, es necesario minimizar las iteraciones negativas a fin de que dicho tiempo no extienda más de lo deseado. Por lo tanto lo que se requiere es evitar la duplicidad de información, los re-trabajos, modificar las actividades, extender los tiempos, aumentar los costos, re-planificar, entre otros
- Determinar la duración de las actividades a realizar sin considerar los tiempos de contingencia: como parte de la minimización de iteraciones negativas se procede a estructurar el trabajo a realizar de tal forma que permita una adecuada planificación de las actividades a realizar a lo largo del proyecto, esto permite mitigar que en caso de ser necesarios re-programarlas más adelante tanto en secuencia como en tiempos, la fecha fin del proyecto no se vea tan afectada y se cumpla con los tiempos de entrega acordados con el cliente.

Definidos los puntos mencionados anteriormente, se propone la estandarización de la información introduciendo formatos para la identificación de documentos, de esta manera se evitan omisiones o malas interpretaciones de la información. Con el uso de esta práctica se busca establecer mínimos de información requerida para el

(1) Marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final.
(2) Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago
(3) Modelo de Madurez de capacidades para Software

diseño de la estructura y planes de trabajo de los distintos proyectos de implementación desarrollados en la organización

31.1.6 Esquema de planificación de diseño:

Con esta herramienta se plantea establecer una secuencia lógica de transferencia de información entre cada uno de los especialistas que participan en la elaboración del proyecto. Una herramienta muy utilizada para la planificación es el diagrama de Gantt. En este trabajo se propone la planificación de las actividades a realizar a lo largo del proyecto a alto nivel ya que los proyectos varían considerablemente, pero se logró estandarizar las actividades macro que coinciden con la mayoría de los proyectos que hasta ahora se han desarrollado.

- (1) Marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final.
- (2) Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago
- (3) Modelo de Madurez de capacidades para Software

31.1.7 Estructura del plan de actividades propuesto

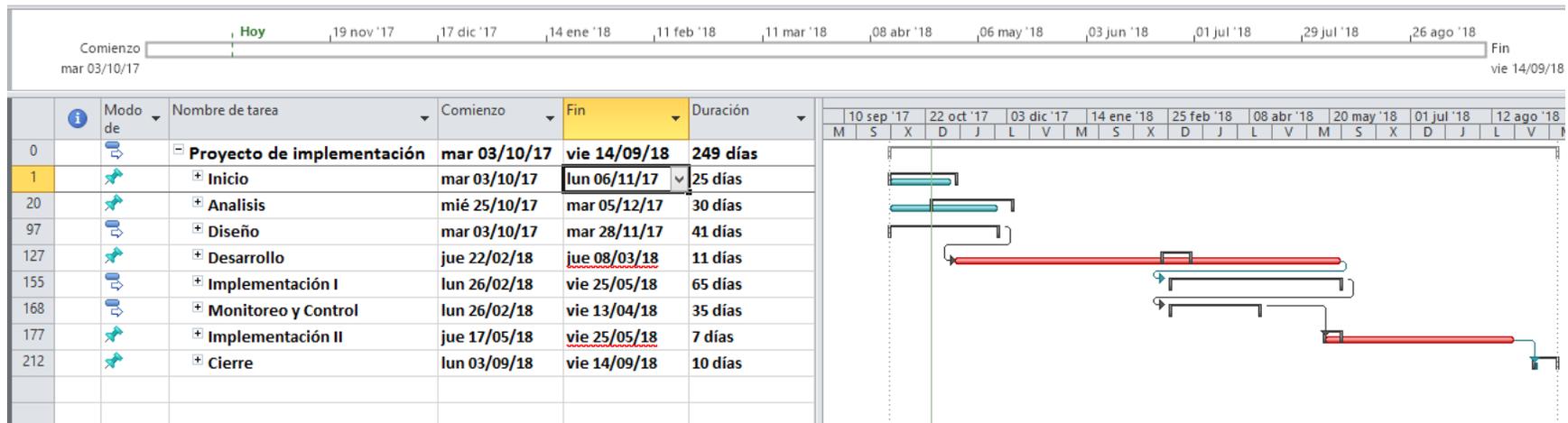


Ilustración 22: Propuesta de Diagrama de Gantt (Alto nivel)

Fuente: Actividades madre de los proyectos de Implementación (2017)

- (1) Marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final.
- (2) Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago
- (3) Modelo de Madurez de capacidades para Software

31.1.8 Resumen de los problemas resaltantes con sus respectivas soluciones

Principales problemas hallados	Observación	Propuesta
Nivel de madurez de 45,3% (Intermedio - bajo)	Nivel de madurez bajo con respecto a los proyectos y el tiempo que lleva operando. Según los resultados obtenidos para la clasificación de los procesos, la sub-dimensión de estandarización obtuvo el valor más bajo con un total del 17%	<p>Modulo I: Mejores prácticas referidas a las áreas de conocimiento en gestión de los recursos humanos y gestión de las comunicaciones.</p> <p>Modulo II: Gestión del riesgo y determinación de sistemas de medición, control y monitoreo de los procesos y planificación de actividades.</p> <p>Modulo III: Se plantearan recomendaciones basadas en mejores prácticas no agrupadas por áreas de conocimiento pero donde se detectó un bajo grado de cumplimiento.</p>
Falta de capacitación de los recursos, puntualmente los líderes funcionales correspondientes al área de implementación	El líder funcional es uno de los recursos fundamentales en los proyectos de implementación. El área de implementación esta compuesto por recursos funcionales encargados del análisis de los requerimientos y servicios solicitados por el cliente, la información resultante es la base para el diseño y desarrollo del resto de los documentos y parametrización de los servicios.	<p>1. Estandarización de los documentos tanto para el cliente como a nivel interno (Esta propuesta se plantea en los módulos del nivel de madurez)</p> <p>2. Definición de un método de trabajo. Se proponen las fases de trabajo, los objetivos fundamentales y las actividades macros a realizar.</p> <p>3. Diseño del paso a paso para elaborar el análisis de los requerimientos del cliente utilizando como base la ingeniería de requerimientos.</p>
Proyectos en paralelo y disponibilidad de tiempo de los recursos	Debido a la poca cantidad de recursos que había inicialmente, los proyectos presentaban retrasos en el desarrollo de las actividades, razón por la que las actividades no estaban definidas con el detalle correcto y adicional a esto falta de tiempo de los recursos.	<p>1. Definición de un plan de trabajo con las actividades macro, siguiendo las fases planteadas y tiempos definidos</p> <p>2. Definición de roles y responsabilidades de cada uno de los departamentos que intervienen en los proyectos de implementación</p>

Ilustración 23: Resumen vs Soluciones

Fuente: Elaboración propia, Durán Flórez (2017)

- (1) Marketing B2B es aquel en el que una empresa vende a otra empresa y no al consumidor final.
- (2) Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago
- (3) Modelo de Madurez de capacidades para Software

Quinto Objetivo:

“Valorar el impacto de las soluciones propuestas, en términos de sus ventajas o desventajas posibles”.

Ventajas:

1. Análisis del cuadro Causa – efecto

- Determinar qué actividades generan mayores desperdicios y la causa de los retrasos o demora en la ejecución de las mismas
- Diseñar planes de organización y tiempo de las horas de oficina entre proveedores/cliente/empresa
- Elaborar planes de comunicación interno y externo
- Estandarización de los procesos
- Identificar los cuellos de botella presentes en el proceso de implementación
- Definir método de trabajo acorde a las líneas de negocio manejadas por la empresa
- Creación de una carpeta compartida utilizando la herramienta “DRIVE” de Implementación interno y externo que contenga las herramientas o documentos utilizados por fases
- Elaborar programas de capacitación al personal técnico y funcional
- Ante la ausencia de personal por causas externas, se sugiere tomar por departamento a otro recurso como backup de manera de mitigar la ausencia del técnico o especialista.

2. Módulos determinados del análisis de Madurez

- Como se determinó que la empresa tiene un bajo nivel en el proceso de estandarización de sus actividades y de gestión de proyectos, las propuestas de mejora señaladas y divididas en 3 modelos permitirá a la empresa trazar el camino para aplicar mejoras basadas en el tipo de negocio

- Aumentar la curva de aprendizaje de la empresa, realizando una evaluación y seguimiento de los tiempos y costos planificados a lo largo de las fases
 - Elaborar indicadores, que además de ser calculados fácilmente, permitan un control generalizado del desempeño a nivel interno, es decir, entre el equipo de proyectos y externo, desde el punto de vista del cliente
3. Uso del método de análisis de requerimientos utilizando la ingeniería de requerimientos
- Adiestrar y capacitar al personal permitirá que la empresa no tenga tanta dependencia de los proveedores y puedan cumplir con los tiempos establecidos
 - El paso a paso del análisis de requerimientos le permitirá al equipo de trabajo realizar la actividad en los tiempos acordados y estandarizar la matriz de requerimientos por línea de negocio, con el objeto de obtener el detalle de los requerimientos solicitados por el cliente y los procesos involucrados.
 - Definición de herramientas de trabajo dependiendo del tipo de proyecto
4. Método de trabajo dividido en las fases propuestas en función de la actividades
- Determinar el método de trabajo le permitirá a la empresa normalizar sus operaciones y trabajar bajo una serie de actividades, asegurando la calidad de los procesos
 - Definir los roles y responsabilidades del equipo de trabajo
 - Integrar las fábricas o proveedores involucrados en el proyecto
 - Llevar el control de los tiempos, presupuesto y riesgos
 - Se plantean actividades de fácil ejecución
 - Permite trabajar bajo la filosofía de trabajo desechando el embotellamiento por actividades superpuestas

5. Plan de trabajo propuesto en función de las actividades realizadas en un proyecto de implementación
 - Contar con un instrumento de medición de los tiempos, costos, recursos y desarrollo de las actividades según el tipo de proyecto de implementación y el alcance
 - Instrumento de actividades definidas a alto nivel, estructurado por actividades
 - En las entrevistas se determinó que el tiempo máximo de duración de los proyectos de implementación debe ser de 1 año, por lo tanto las actividades fueron planificadas con tiempos de holgura, en caso de presentar algún riesgo que impacte de manera importante en los tiempos planificados pueda mitigarse sin verse afectados los tiempos de entrega con el cliente
 - Contar con el instrumento de medición definido

Desventajas

1. Análisis del cuadro Causa – efecto
2. Módulos determinados del análisis de Madurez
3. Uso del método de análisis de requerimientos utilizando la ingeniería de requerimientos
4. Método de trabajo dividido en las fases propuestas en función de las actividades
5. Plan de trabajo propuesto en función de las actividades realizadas en un proyecto de implementación

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

32 Conclusiones:

Con base a los resultados obtenidos durante este trabajo de Grado, se llegaron a las siguientes conclusiones:

En el curso del análisis de la información recolectada, se comprobó que el uso de herramientas gerenciales desarrolladas no se encuentran definidas y en algunos de los casos se realizan y no son evaluadas ni ajustadas, a excepción de los casos en que son documentos exigidos por la PMO (Departamento de gerencia de proyectos) o para uso del cliente o proveedores. La clave está en la selección adecuada de las herramientas, el cual debe corresponder con el contexto de la gerencia de proyectos donde se desee su aplicación.

La definición del método de trabajo y la plantilla del Gantt tienen la finalidad de buscar una mayor interacción entre los involucrados del proyectos con el objeto de minimizar las causas identificadas en el diagrama Causa – efecto y llevar una correcta planificación de las actividades con el apoyo de la creación de equipos multidisciplinarios

Se espera que las demoras en los tiempos de entrega mejoren al realizar la implementación de las propuestas, por ejemplo la comunicación entre el cliente, la empresa y el proveedor. El análisis de los requerimientos planteados determine la estructura para realizar el paso a paso aplicando mejoras y estandarizando los documentos del método de trabajo aplicado por la empresa

Al determinar los roles y responsabilidades del cliente se creó el espacio en la web interna de la empresa dividido entre cliente y empresa; se dividió en carpetas con el nombre de los documentos correspondientes tanto internos como externos y se inició el proceso de estandarización de los mismos.

33 Recomendaciones:

A lo largo del desarrollo de investigación se han planteado una serie de recomendaciones ante la implantación de las actividades propuestas, en su medida la mayoría de las propuestas estructuradas anteriormente están referidas a las causas raíz desarrolladas en el diagrama causa y efecto y aquellas asociadas al estudio de nivel de madurez de la empresa. Entre otras de las propuestas tenemos:

- Determinar procesos estándar y definidos
- Determinar herramientas de trabajo estandarizadas a los objetivos del negocio
- Elaborar indicadores de satisfacción del cliente
- Elaborar una matriz los productos y servicios estandarizada acorde a las necesidades del cliente y en función del tipo de negocio regido por Nativa
- Documentar y actualizar los procesos que se vayan desarrollando a lo largo de los proyectos en función del modelo de negocio de la empresa
- Programas de entrenamiento y desarrollo para mejorar las habilidades del personal de proyectos
- Definir el portafolio de documentos interno y externo de la organización
- Crear un sitio web interno de Implementación dividido en 2 secciones (Cliente/Nativa) donde el cliente y el equipo de proyectos tenga acceso a las plantillas y documentos que deben ser entregados, ajustados y validados a lo largo del proyecto
- Aplicar cada mes indicadores de gestión definidos y registrar los resultados obtenidos, con el objeto de medir, controlar y corregir continuamente los procesos
- Realizar cursos o capacitaciones de mejoramiento continuo para cada uno de los recursos internos del proyecto, especialmente en el lenguaje del negocio a nivel técnico

- Capacitar a los funcionales, tanto líderes como especialistas en el uso y configuración del Core de tarjetas.
- Para definir los documentos y herramientas de trabajo se propone tomar en cuenta los siguientes factores
 - Conformidad de la información
 - Estandarización de los campos
 - Fácil de entender tanto a nivel interno como externo
 - Que los documentos tengan el detalle necesario para la definición de alcance y diseño del producto
 - Clasificar las herramientas por línea de negocio y por departamento

BIBLIOGRAFIA

CHANG, R. “Serie para la mejora de la calidad – Mejora de procesos” Ediciones Granica. 1996

Desconocido. Modelo de madurez de innovación. Recuperado el 29 de enero de 2006, de <http://managementroundtable.com>

GOGUEN, Joseph A. y LINDE, Charlotte. Techniques for requirements elicitation. En: THAYER, Richard y DORFAM, Merlin. Software Requirements Engineering. 2 ed. Los Alamitos, California: IEEE Computer Science Press, 2000. p. 140-152

INSTITUTE FOR ELECTRONICS AND ELECTRICAL ENGINEERS. Glosario estándar de la terminología de la ingeniería de software estándar 610.12-1990. s.l.: La institución, 1997.

Nativa. Cadena de Valor TOM. Recuperado en diciembre 2016, de documentos de site de proceso

Nativa. kickoff de Proyecto Migración República Dominicana. Recuperado en agosto 2016, de documentos del Drive Migración RD

Trabajos especiales de Grado

Moreno, German. “ Método para la gestión de Proyectos bajo los lineamientos del Project Management Intitute en una empresa del sector eléctrico” Universidad Nacional de Colombia

ANEXOS

Objetivo Nº 2

0-A Roles y responsabilidades de los recursos de la empresa

<i>Departamento</i>	Roles y responsabilidades
<i>Funcional</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar y definir productos y servicios, dentro del alcance. • Revisar funcionalidades esperadas • Evaluar riesgos sobre necesidades y limitaciones • Identificar requerimientos funcionales y de negocios • Probar y validar la configuración a implementar • Participar en el despliegue tecnológico y operativo de la solución • Garantizar la correcta implementación y calidad de la solución de cara a las necesidades definidas en el alcance.
<i>Procesos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnosticar cambios en el modelo operativo, en función a los requerimientos y funcionalidades levantadas con el banco • Implementar cambios al modelo operativo, interno y externo • Desarrollar e implementar estrategias de gestión del cambio • Identificar necesidades de capacitación y gestionar su ejecución
<i>Jurídico – Financiero</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar cambios y ajustar la arquitectura de procesos • Identificar y validar el marco regulatorio del proyecto y de la solución que se implementará • Velar por el cumplimiento de las normas y regulaciones identificadas • Identificar relaciones y dependencias contractuales con proveedores y clientes • Definir el modelo de negocio

*Control
interno*

- Identificar las leyes, normativas y regulaciones aplicables a seguridad, gestión de riesgos y continuidad del negocio, incluidos en el alcance del proyecto
- Identificar requerimientos relacionados con seguridad, riesgo y continuidad del negocio, identificando impactos y soluciones
- Identificar e implementar estrategias de contingencia
- Diseñar e implementar el plan de continuidad operativa
- Identificar y controlar de riesgos operativos y de proyecto
- Gestionar los requerimientos de seguridad lógica y física del proyecto.

técnico

- Identificar, desarrollar y desplegar los sistemas y aplicaciones requeridos, de acuerdo a las necesidades del proyecto
 - Habilitar la infraestructura tecnológica requerida
 - Identificar e implementar los desarrollos necesarios para realizar la integración de los componentes tecnológicos que hacen parte del proyecto
- Desarrollar y ejecutar la estrategia de migración, de acuerdo a las necesidades identificadas en los requerimientos del proyecto
 - Probar y validar las soluciones a implementar
 - Apoyar la implementación de los requerimientos de seguridad y certificaciones

Certificación

- Revisar funcionalidades y requerimientos de los productos a certificar
- Gestionar las certificaciones necesarias ante la marca y redes locales
- Validar, de cara a certificación, el proceso de embozado, carga de llaves y herramientas de calidad
- Garantizar el correcto intercambio de llaves

Objetivo 1

0-A Tabla de valor agregado al servicios de Migración

Servicio	Objetivo	Valor agregado
Asesoría en Migración a nueva tecnología	Se dispone de un equipo altamente capacitado para realizar estudios de mercado y analizar los aspectos financieros y económicos del Cliente, así como las situaciones regulatorias del país/marca. Basado en esto, el equipo da recomendaciones sobre la viabilidad y necesidad de un proyecto de migración a nuevas tecnologías para los productos existentes del Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Perspectiva que enmarca la situación interna de la compañía y la situación del mercado • Alternativas estratégicas de cómo llevar a cabo la migración • Recomendación del momento adecuado para realizar la migración a nuevas tecnologías • Evaluación del impacto en los Tarjetahabientes, duración de la migración y adecuación de sistemas y procesos afectados
Acompañamiento durante Migración a nueva tecnología	Se dispone de un equipo de consultores que acompaña al Cliente durante la migración de productos a la nueva tecnología seleccionada. El acompañamiento se enfoca en la migración de data, adecuaciones en sistemas, modificaciones de procesos y otras actualizaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Migración transparente para el Tarjetahabiente • Aseguramiento de la calidad y seguridad del servicio que ofrece el Cliente durante el proceso de migración



	necesarias para migrar a la nueva tecnología.	
--	---	--

0-B Valor agregado al servicio de Personalización de tarjetas

Servicio	Objetivo	Valor agregado
Instalación del Centro Person	Se gestiona la implementación de la fábrica de emisión, embozado y distribución de plásticos que cumple con los requisitos del mercado y las marcas y que cuenta con certificación PCI	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo especializado / capacitado para el manejo de personalizaciones con distintas tecnologías: EMV, banda magnética • Proceso eficiente de personalización de plásticos con capacidad de control y seguimiento del estado de los plásticos • Integración con las plataformas tecnológicas del Cliente
Preparación de la Data	Gestiona los aspectos técnicos, de seguridad y perfiles de riesgo que deben ser grabados en las tarjetas, así como las llaves y encriptaciones requeridas. De igual manera, maneja la	<ul style="list-style-type: none"> • Aseguramiento de la correcta preparación de la data necesaria para iniciar el proceso de embozo y grabado de los plásticos • Garantía de seguridad y confidencialidad en el manejo de la data

	<p>información del Tarjetahabiente que se incluye en la tarjeta, la banda magnética, el chip, termo-grabado o cualquier otra tecnología que se maneje.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia en los mecanismos de migración de la data a los sistemas de Nativa
<p>Administración y Gestión de Plásticos</p>	<p>La empresa ofrece espacios físicos con la seguridad y condiciones requeridas para el buen resguardo del material para la personalización de plásticos. De igual forma, Nativa apoya al cliente en la planificación de la compra de material necesario para cumplir con las personalizaciones programadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Garantía del buen estado y seguridad del material para personalización • Gestión de inventarios para consumo del Cliente • Capacidad de control y seguimiento a la cantidad de plásticos vírgenes disponibles y requerimientos para compra de nuevos plásticos
<p>Personalización Física y Magnética</p>	<p>Nativa pone a disposición del Cliente un equipo para realizar el embozo y la personalización de la banda magnética y/o chip en los plásticos, de acuerdo a la información y requerimientos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aseguramiento del correcto funcionamiento de los plásticos a través de pruebas de calidad • Manejo adecuado de las tarjetas que presentan desperfectos • Capacidades de control y seguimiento del estado de los plásticos a través de un sistema de tracking para consumo del Cliente y/o del Tarjetahabiente

	proporcionados por el Cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de control y seguimiento a las versiones de los plásticos personalizados con la tecnología EMV
Ensobrado	<p>El servicio de ensobrado contempla la preparación del producto para su entrega al Tarjetahabiente. Se realiza luego de la personalización, e incluye el material para el ensobrado, el encarte y un servicio de asesoría mediante el cual se ofrecerán recomendaciones al Cliente acerca de las distintas alternativas de ensobrado y optimización de insumos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento con las especificaciones dictadas por las marcas • Capacidades de control y seguimiento del estado de las tarjetas a través de un sistema de tracking para consumo del Cliente y/o del Tarjetahabiente

0-C Valor agregado al servicio de Distribución

Servicio	Objetivo	Valor agregado
Distribución Masiva	<p>El servicio de Distribución Masiva ofrecido por Nativa contempla el envío de las tarjetas personalizadas a casa matriz, sucursales o</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Garantía en la correcta distribución de los productos • Capacidades de control y seguimiento de la ubicación de las tarjetas a través de un sistema de

	<p>un Courier contratado por el Cliente</p>	<p>tracking para consumo del Cliente y/o del Tarjetahabiente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generación de reportes asociados a la ubicación de las tarjetas
<p>Distribución Personalizada</p>	<p>El servicio de Distribución Personalizada ofrecido por Nativa contempla el envío de las tarjetas directamente al Tarjetahabiente. Nativa realiza el contacto con el Tarjetahabiente hasta que se efectúa la entrega y, en caso contrario, traslada la tarjeta al Departamento de Destrucción de Plásticos según lo acordado con el Cliente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Garantía de seguridad durante la distribución de los productos • Capacidades de control y seguimiento de la ubicación de las tarjetas a través de un sistema de tracking para consumo del Cliente y/o del Tarjetahabiente
<p>Distribución VIP</p>	<p>El servicio de Distribución VIP ofrecido por Nativa posibilita la entrega de la tarjeta al Tarjetahabiente en un periodo de tiempo menor al tiempo de distribución estándar. La entrega de la tarjeta se realiza a cualquier locación a nivel mundial, según los datos de contacto provistos por el Cliente. Nativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega de tarjetas a nivel mundial en un periodo de tiempo reducido • Capacidades de control y seguimiento de la ubicación de las tarjetas a través de un sistema de tracking para consumo del Cliente y/o del Tarjetahabiente • Generación de reportes asociados a la ubicación de las tarjetas

	<p>acuerda con el cliente los precios de acuerdo a la locación y le indica al Cliente la información que debe proveer para que se realice la entrega.</p>	
<p>Devolución</p>	<p>Nativa ofrece a sus Clientes la opción de devolver los productos que no hayan podido ser entregados a los respectivos Tarjetahabientes, en los casos en que el contacto con los mismos no haya sido posible. Adicionalmente, el Cliente tiene la opción de contratar a Nativa para que realice la gestión de contacto a Tarjetahabientes y proceda a realizar intentos de entrega adicionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Custodia segura de las tarjetas que no hayan podido ser entregadas a los Tarjetahabientes • Capacidades de control y seguimiento a la ubicación y el estado de las tarjetas a través de un sistema de tracking para consumo del Cliente y/o del Tarjetahabiente • Generación de reportes asociados al estado de las tarjetas devueltas
<p>Destrucción</p>	<p>Nativa ofrece a sus Clientes el servicio de destrucción de plásticos que no fueron entregados a sus respectivos Tarjetahabientes por</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de destrucción cumple con los requisitos, estándares y controles de seguridad impuestos por las marcas

	problema en el contacto con los mismos	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso supervisado certificado por actas de auditoría correspondientes • Capacidades de control y seguimiento a las tarjetas a ser destruidas • Generación de reportes correspondientes
--	--	--

0-D Valor agregado al servicio de Reemisión

Servicio	Objetivo	Valor agregado
Reemisión	Sservicio de gestión de reemisión de tarjetas de manera proactiva y reactiva, en casos de vencimiento, robo, fraude o deterioro del plástico	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación de reemisiones de manera anticipada (proactiva) • Capacidades de control y seguimiento del estado de las tarjetas a través de un sistema de tracking para consumo del Cliente y/o del Tarjetahabiente • Generación de reportes asociados al estado de las tarjetas a ser reemitidas
Reemisión VIP	Sservicio de reemisión VIP por casos de extravío, robo o fraude de los plásticos activos en los que el Tarjetahabiente requiera su producto en un periodo de	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción del tiempo en que los Tarjetahabientes permanecen sin poder utilizar el producto • Capacidades de control y seguimiento del estado de las



	<p>tiempo menor al tiempo de reemisión estándar.</p>	<p>tarjetas a través de un sistema de tracking para consumo del Cliente y/o del Tarjetahabiente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generación de reportes asociados al estado de las tarjetas a ser reemitidas
--	--	---

0-E Valor agregado al servicio de Asignación de Tarjetas

Servicio	Objetivo	Valor agregado
<p>Parametrización de Productos</p>	<p>Definición y parametrización de productos nuevos o existentes, manejados por los Clientes, en los sistemas de Nativa. La parametrización define las características de los productos y es flexible y adaptable a las necesidades del cliente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad en la parametrización y aplicación de cambios a las características de los productos • Correcta parametrización de la cartera de productos del Cliente en los sistemas de Nativa • Capacidad de autogestión de cambios para el Cliente

<p>Digitalización de Datos</p>	<p>Nativa ofrece el servicio de habilitación de canales para la digitalización de datos e información financiera de los Tarjetahabientes a través de plantillas virtuales parametrizables según los requisitos de análisis crediticio del Cliente. La información captada será almacenada en repositorios del Cliente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso eficiente de generación de solicitudes de productos y obtención de datos del Tarjetahabiente • Reducción del tiempo de procesamiento de las solicitudes de productos • Generación de reportes correspondientes
<p>Análisis de Solicitudes y Riesgo</p>	<p>Sistema automático de análisis de solicitudes con capacidad de adaptación a los parámetros requeridos por el Cliente para la evaluación de sus Tarjetahabientes. El sistema recibirá los datos digitalizados del Tarjetahabiente y entregará una puntuación que indicará si la solicitud debe ser aceptada, denegada o si debe revisarse, según las políticas de cada Cliente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Integración con los canales a través de los cuales el Tarjetahabiente ingresa sus datos • Permite la configuración de las políticas de riesgo y de evaluación crediticia de cada Cliente • Explotación de data de solicitudes analizadas para consumo futuro del Cliente • Capacidad de control y seguimiento del estado de la solicitud para consumo del Cliente y/o Tarjetahabiente

<p>Workflow de Asignación de Tarjetas</p>	<p>Nativa ofrece a sus Clientes la opción de gestionar el workflow de Asignación de punta a punta. El servicio abarca desde la digitalización de los datos de los Tarjetahabientes hasta la generación de una puntuación para cada solicitud basada en las políticas de análisis crediticio y de riesgo del Cliente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción importante de costos operativos relacionados a la gestión de solicitudes de tarjetas • Capacidad de control y seguimiento de todos los estados de las solicitudes para consumo del Cliente y/o Tarjetahabiente • Generación de reportes correspondientes
<p>Activación de Plásticos</p>	<p>Habilitación de las funcionalidades en los distintos canales para la activación del plástico de forma segura para los casos de Tarjetahabientes nuevos y reemisiones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Variedad de opciones para promover la activación de los plásticos • Modelo Autoservicio en modalidad reactiva • Capacidad para tercerizar la operación a través de un modelo proactivo que promueve la activación • Control y seguimiento del inventario de tarjetas activas y por activar, generación de reportes correspondientes
	<p>Este servicio de gestión de PIN se inicia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Generación y entrega segura del PIN al Tarjetahabiente, de

	<p>automáticamente al momento de realizar la personalización del plástico correspondientes a nuevas tarjetas, garantizando los niveles de seguridad adecuados</p>	<p>acuerdo a los estándares que exigen las Marcas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilitación tecnológica tercerizada, evitando mantenimiento de plataformas por parte del Cliente • Capacidad de control y seguimiento para consumo del Cliente • Generación de reportes correspondientes
--	---	---

0-F Valor agregado de Gestión de operaciones de las tarjetas

Servicio	Objetivo	Valor agregado
<p>Procesamiento de Transacciones</p>	<p>El servicio comprende la gestión de las operaciones de intercambio, cierres, contra-cargos, compensaciones y conciliaciones contra Marcas y contra los sistemas bancarios. Incluye las conexiones, transaccionalidad y el gateway de comunicación con las Marcas, en caso de que el Cliente no cuente con este último.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción importante de costos operativos relacionados al procesamiento de transacciones y mantenimiento de equipos • Generación y actualización de información contable para la gestión de cobranzas, direccionadas a las cuentas contables que indique el Cliente • Capacidad de control y seguimiento del histórico transaccional, generación de reportes correspondientes

<p>Gestión de Parámetros para Autorizaciones</p>	<p>El servicio le permite al Cliente modificar y/o adaptar los parámetros de autorización de cada producto según sus necesidades: cambios en los criterios de autorización de transacciones por nuevas promociones, convenios con distintos comercios, etc. Los cambios indicados por el Cliente son parametrizados por Nativa en los tiempos acordados entre ambas partes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad en la parametrización de las características de las autorizaciones • Tiempos de respuesta óptimos que permiten al Cliente responder ante el entorno cambiante del mercado • Capacidad de gestionar cambios con un nivel de autonomía acordado entre el Cliente y Nativa
<p>Estados de Cuenta</p>	<p>El servicio comprende la generación de Estados de Cuenta de los Tarjetahabientes. De igual manera, se contempla la distribución de los Estados de Cuenta en formato electrónico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción importante de costos operativos relacionados a la generación de estados de cuenta a los Tarjetahabientes • Inclusión de promociones y otras notificaciones que el Cliente desee hacer llegar a sus Tarjetahabientes en la distribución de los Estados de Cuenta • Generación de estadísticas de efectividad de los correos electrónicos abiertos por los Tarjetahabientes



		<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de la información para consumo del Cliente y/o los Tarjetahabientes
<p style="text-align: center;">Manejo de Cuentas</p>	<p>El servicio consiste en permitirle al Cliente realizar cambios y actualizaciones a los datos y cuentas que viven en el sistema. El portal permitirá al Cliente gestionar y dar mantenimiento a la información de cada Tarjetahabiente de manera individual: solicitar tarjetas titulares y adicionales, activar, cancelar o bloquear tarjetas, solicitar renovaciones o reposiciones de tarjetas, gestionar cambios de PIN, ingresar y/o actualizar datos del Tarjetahabiente, realizar aumentos de límite, asignar aumentos de límite o cambios de producto (upgrades).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El portal permite gestionar todos los servicios que el Cliente puede ofrecer a su Tarjetahabiente en un solo lugar • Comunicación directa con los sistemas de Nativa, asegurando el cumplimiento de los SLAs acordados

<p>Gestión de Controversias</p>	<p>A través del servicio de Gestión de Controversias, Nativa le garantiza a sus Clientes una gestión efectiva de las actividades relacionadas a la resolución de contracargos y disputas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión efectiva que le garantiza al Cliente no incurrir en multas o penalizaciones por incumplimiento • Cumplimiento de los tiempos establecidos por las Marcas para la entrega de información
<p>Prevención y Monitoreo de Fraude</p>	<p>Nativa ofrece el servicio de monitoreo de fraude a través del cual da seguimiento a las tendencias y alertas que permiten identificar posibles compromisos de las productos que manejan los Tarjetahabientes del Cliente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción importante en los costos operativos relacionados al monitoreo de Fraude • Detección e informe de compromisos en tiempo real que brinda la capacidad de seguimiento y monitoreo para consumo del Cliente • Identificación preventiva de transacciones fraudulentas con la opción de autorizar únicamente las transacciones que cumplen con los requisitos establecidos por el Cliente • Generación de reportes correspondientes
	<p>Nativa ofrece a sus Clientes sus servicios de Cobranza en donde pone a su disposición un</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Profesionales capacitados en materia de negociación y recuperación de deudas

	<p>personal capacitado para contactar y gestionar el pago de los montos adeudados por los Tarjetahabientes. La estrategia de cobranza cambia dependiendo del tipo de mora y del tipo de cartera, y las mismas son ejecutadas a través del Call Center de Nativa. La gestión incluye los bloques de mora acordados con el Cliente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de reportes correspondientes
<p>Gestión de Promociones, Alianzas y Programas de Lealtad</p>	<p>El servicio consiste en parametrizar de manera eficiente las funcionalidades propias de las Promociones, Alianzas y Programa de Lealtad del Cliente: gestión y asignación de puntos, manejo de parámetros, monitoreo de transacciones, entre otros. Ofrece apoyo en casos de inconsistencias en el otorgamiento de beneficios al Tarjetahabiente con lo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión flexible y eficiente de la parametrización de Promociones, Alianzas y Programa de Lealtad • Capacidades de seguimiento al status de los Tarjetahabientes dentro del Programa de Lealtad para consumo del Cliente y/o del Tarjetahabiente • Generación de reportes correspondientes



	<p>parametrizado en las herramientas de Nativa y coordina con las Marcas, aliados comerciales y programas de terceros los procesos operativos relacionados a la afiliación.</p>	
--	---	--

0-G Valor agregado al servicio de Tarjetahabientes

Servicio	Objetivos	Valor agregado
<div data-bbox="170 968 485 1083" style="background-color: #00728f; color: white; padding: 5px; text-align: center;"> Habilitación de Canales al TH </div>	<p>Apoyar al Cliente en hacer disponibles sus canales para que los Tarjetahabientes puedan realizar las interacciones necesarias para el funcionamiento de los productos de tarjetas para los cuales Nativa funge como proveedor. Las interacciones que se pueden habilitar son: Consultas, Reclamos, Gestión del PIN, Pagos, Bloqueos, Notificaciones (viajes, robo, deterioro, etc.), Solicitudes de tarjetas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El Cliente contará con todas las capacidades de comunicación con su Tarjetahabiente en un entorno de alta tecnología y con los lineamientos, estilo y formas establecidos por el Cliente • Capacidad de control y seguimiento de las transacciones ejecutadas por estos canales mediante reportes de gestión • Cumplimiento al día de las especificaciones de interacción exigidos por las franquicias de tarjetas

	adicionales, extensiones, Actualización de Datos, Servicios Varios	
Activación de Plásticos	Habilitación de las formas y canales para la activación de plásticos correspondientes a upgrades, planes alternos, masivas y/o cruce de productos, de forma segura.	<ul style="list-style-type: none"> • Variedad de opciones para promover la activación de los plásticos • Modelo Autoservicio en modo reactivo • Capacidad para tercerizar a través de un modelo proactivo que promueve la activación
Gestión de PIN	Habilitación de los canales del Cliente para la gestión apropiada del PIN en casos de reemisión por pérdida, robo, fraude, etc., garantizando los niveles de seguridad adecuados.	<ul style="list-style-type: none"> • Generación y entrega segura del PIN al Tarjetahabiente, de acuerdo a los estándares que exigen las Marcas • Habilitación tecnológica tercerizada, evitando mantenimiento de plataformas por parte del Cliente • Capacidad de control y seguimiento para consumo del Cliente • Generación de reportes correspondientes
Call Center Inbound para TH y Marcas	Proveer las capacidades de Call Center in-bound e IVR para atención al Tarjetahabientes y a las Marcas de forma tercerizada a fin de reducir la complejidad y costo para el mismo.	<ul style="list-style-type: none"> • Personal capacitado y especializado para resolver las inquietudes de los tarjetahabientes • Scripts de operación diseñados a la medida del Cliente • Habilitación de las transacciones adecuadas para la gestión del producto tarjeta

<p>Redención de Puntos</p>	<p>Habilitación de las capacidades para que la institución Cliente pueda contar con mecanismos para la administración de programas de lealtad. Se espera poder ofrecer opciones a través de los canales automatizados del Cliente, a fin de trasladar las complejidades de mantenimiento y gestión a Nativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Simplificación de las operaciones para el Cliente • Habilitación de servicios de última generación mediante programas de lealtad amplios
<p>Autogestión de Parámetros</p>	<p>Habilitación de gestiones de forma puntual para la gestión de parámetros de los productos que posea un Tarjetahabiente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Orientado al autoservicio del Tarjetahabiente en aquellos parámetros que el Cliente considere prudentes
<p>Notificaciones y Alertas</p>	<p>Nativa provee a sus Clientes la capacidad de operar estrategias de cartera, mediante formularios estandarizados en línea que permiten el filtrado, aprobación y ejecución de modelos. Además, el servicio incluye la habilitación de gestiones de forma masiva o puntual para la gestión de límites</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Potencial reducción de fraude mediante gestión adecuada de las transacciones ejecutadas y ofreciendo al Tarjetahabiente capacidades para realizar reclamos • Se provee información en tiempo real al Tarjetahabiente apoyando las gestiones de cobranza, promociones, status de solicitudes, etc.

	del negocio de tarjetas del Cliente	
Notificaciones y Alertas	Proveer la capacidad de notificaciones y alertas mediante medios electrónicos, como SMS, e-mail o notificaciones a dispositivos móviles, para eventos definidos sobre los procesos de las tarjetas administradas por Nativa: avisos de pre-mora, promociones, ciclos de facturación, cambios de domiciliación, cambios del número de tarjetas, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Potencial reducción de fraude mediante gestión adecuada de las transacciones ejecutadas y ofreciendo al Tarjetahabiente capacidades para realizar reclamos • Se provee información en tiempo real al Tarjetahabiente apoyando las gestiones de cobranza, promociones, status de solicitudes, etc.
Habilitación de Promociones / Telemarketing	Proveer capacidades de Telemercadeo y operar promociones mediante canales provistos por Nativa.	<ul style="list-style-type: none"> • Simplificación de la gestión de promociones • Experiencia y capacidad en el negocio, obteniendo los conceptos de prácticas probadas

0-H Valor agregado al servicio de Asesoría e Inteligencia de Negocio

Servicio	Objetivo	Valor agregado
	Nativa ofrece el servicio de Asesoría en Ventas, a través del cual un equipo de consultores expertos	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo experto con basta experiencia en gestión de riesgo en instituciones financieras

<p>Asesoría en Ventas</p>	<p>evalúa las políticas de riesgo y de autorizaciones del Cliente y ofrece recomendaciones que le permitirán al Cliente cumplir con los estándares de aprobaciones y autorizaciones dictados por las Marcas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento y manejo de los estándares de aprobaciones y autorizaciones de las Marcas • Estrategias y recomendaciones que promueven el crecimiento orgánico del Cliente
<p>Asesoría en Emisión (Procesamiento, Mora, Autorizaciones)</p>	<p>Como parte del servicio de asesoría ofrecido por Nativa, consultores expertos evalúan la situación actual del Cliente y la situación y tendencias del mercado y realizan recomendaciones con el objetivo de incrementar las ventas, reducir la mora, reducir gastos, entre otros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo experto con basta experiencia en el manejo de Mora, gestión de autorizaciones y procesamiento de transacciones • Servicio orientado a identificar las oportunidades de mejora y crecimiento del Cliente
<p>Asesoría de Negocios</p>	<p>Aprovechamiento de la experiencia y conocimiento acumulados en los ejecutivos de Nativa, así como de las tendencias de mercado, prácticas asociadas a la</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoría especializada de primer nivel tanto en aspectos de negocio como operacionales • Evaluación constante del desempeño de los productos del Cliente

	gestión con las marcas y modelos adecuados a los negocios del Cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Amplio conocimiento del negocio con las Marcas y del negocio local
Bureau de Información	<p>Nativa funciona como un repositorio de información tanto del mercado de Puntos de pago como del mercado de Emisión. Como parte del servicio, el Cliente firma un acuerdo a través del cual puede gozar de acceso a la información y tendencias transaccionales de otros Clientes que formen parte del acuerdo. Nativa se compromete a resguardar la identidad de todos los Clientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechamiento de la información que se genera producto de las operaciones de tarjetas de competidores • Enriquecimiento del proceso de toma de decisiones del Cliente

0-I Valor agregado al Mercadeo Digital

Servicio	Objetivo	Valor agregado
	<p>Nativa ofrece el servicio de asesoría en ventas a través del cual identifica grupos de potenciales Tarjetahabientes en los que el Cliente debe enfocarse y</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Expansión de la cartera de Tarjetahabientes, incursión en nuevos nichos • Crecimiento en las ventas de productos con salida limitada y/o consolidación de productos

<p>Asesoría en Captación de TH</p>	<p>abordar para vender sus productos. La información que utiliza el equipo de consultores de Nativa para formular sus recomendaciones corresponde a la data de cada Cliente y a información generalizada del mercado.</p>	<p>con buena colocación en el mercado</p>
<p>Creación de Nuevos Productos</p>	<p>Nativa ofrece a sus Clientes el servicio de adaptación de productos nuevos de acuerdo a las oportunidades identificadas y las tendencias del Mercado. El servicio se presta a través de una consultoría en la que un equipo de Nativa evalúa los productos existentes del Cliente y las tendencias del Mercado e identifica oportunidades que no están siendo cubiertas por los mismos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Expansión de la cartera de Tarjetahabientes • Incursión en nuevos nichos • Crecimiento en las ventas del Cliente
	<p>Nativa pone a disposición un equipo de consultores expertos que brindan un servicio personalizado de diseño de Programas de Lealtad y Alianzas ajustado</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento en la fidelización de los Tarjetahabientes • Programas y alianzas competitivas y adaptadas a las tendencias del Mercado



<p>Diseño de Programas de Lealtad y Alianzas</p>	<p>a las necesidades y capacidades del Cliente. El diseño del programa o alianza se basa en análisis del comportamiento transaccional de los Tarjetahabientes y puntos de venta, de estudios demográficos y patrones de compras que permitirán consolidar la oferta de productos del Cliente y mejorar la fidelidad de sus Tarjetahabientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de programas y alianzas de rentabilidad interesante para los Clientes
--	--	--



Objetivo N° 3

0-J Tabla: Pregunta N° 1

Método EY	
Opción	Cantidad
SI	13
NO	3
Tal vez	2

0-K Tabla: Pregunta N° 2

Fases de la Metodología	
Opción	Cantidad
SI	59%
NO	6%
Tal vez	35%

0-L Tabla: Pregunta N° 3

Entregas a tiempo	
Opción	Cantidad
SI	22%
NO	78%



0-M Tabla: Pregunta N° 4

Cadena de valor	
Opción	Cantidad
SI	14
NO	0
Tal vez	2

0-N Tabla: Pregunta N° 6

Productos de la cadena de valor	
TDC Chip	100%
TDD Chip	94%
TDC Banda	76%
TDD Banda	76%
TDC Privada	41%
TDC Prepagadas	29%
Migración	6%
Personalización de tarjetas	6%
Reemisiones	6%
Originación	6%
Gestión de Operaciones	6%
Asesoría e inteligencia de negocios	6%
B2C Y B2B	6%
TDD Prepagadas	18%
Tarjetas Prepagadas	6%
Puntos de venta	6%
Prepago	6%

0-O Tabla: Pregunta N° 7

Soporte brindado a los servicios	
Personalización	94%
Procesamiento Puntos de pago	35%
Parametrización	59%
Procesamiento Emisor	94%
Servicios profesionales	56%
MasterCard	1%

Visa	1%
Tarjeta prepagada	1%
Asignación de Tarjetas	33%
Migración	94%

0-P Tabla: Pregunta N° 8

Nivel de conocimiento de los entregables	
Nivel	Total
1	0
2	6%
3	29%
4	41%
5	24%

0-Q Tabla: Pregunta N° 9

Servicios vs Cadena de Valor	
Opción	Cantidad
SI	100%
NO	0%

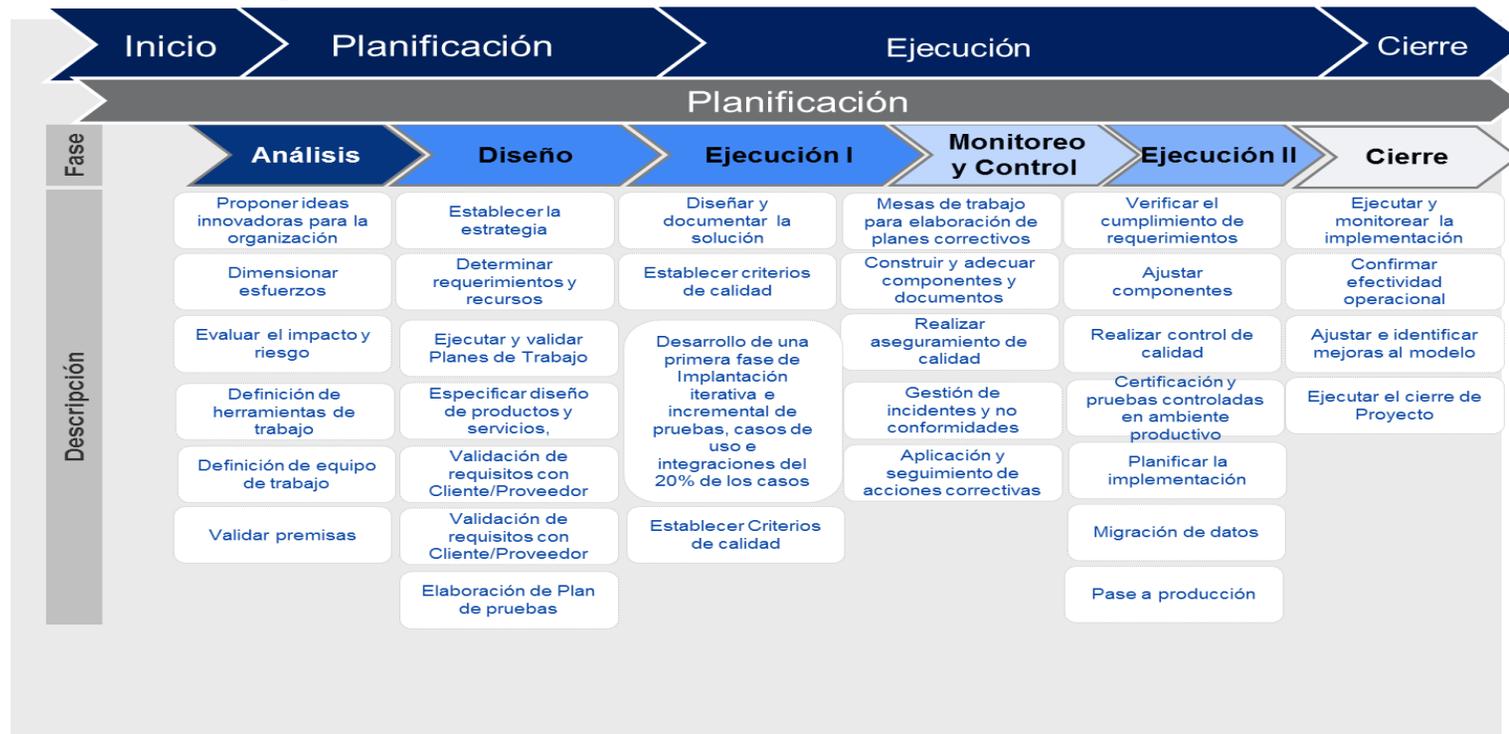
0-R Tabla: Resultados de avance de proyectos (Desviación vs Desempeño)

Fecha	Desviación	Desempeño del programa
05/02 - 05/08	0%	100
12/08 - 19/08	2%	97
26/08	0%	100
02/09 - 16/09	1%	99
23/09 - 30/09	5%	93
07/10 - 14/10	8%	90
21/10	9%	89
28/10	11%	87
04/11 - 11/11	14%	84
11/11 - 18/11	5%	93
25/11	6%	92
02/12 - 16/12	9%	89
23/12	6%	92
30/12	8%	90
06/01 - 12/05	10%	89
19/05 - 09/06	3%	95
16/06	1%	99
23/06	2%	97
30/06 - 07/07	4%	94
14/07	6%	92
21/07	7%	91
28/07	8%	90
04/08 - 11/08	9%	89
18/08	10%	89
25/08	14%	84
01/09 - 15/09	18%	79
22/09	19%	78
29/09	20%	77
06/10 - 13/10	22%	76

0-S: Actividades por Fase

Metodología de Implementación

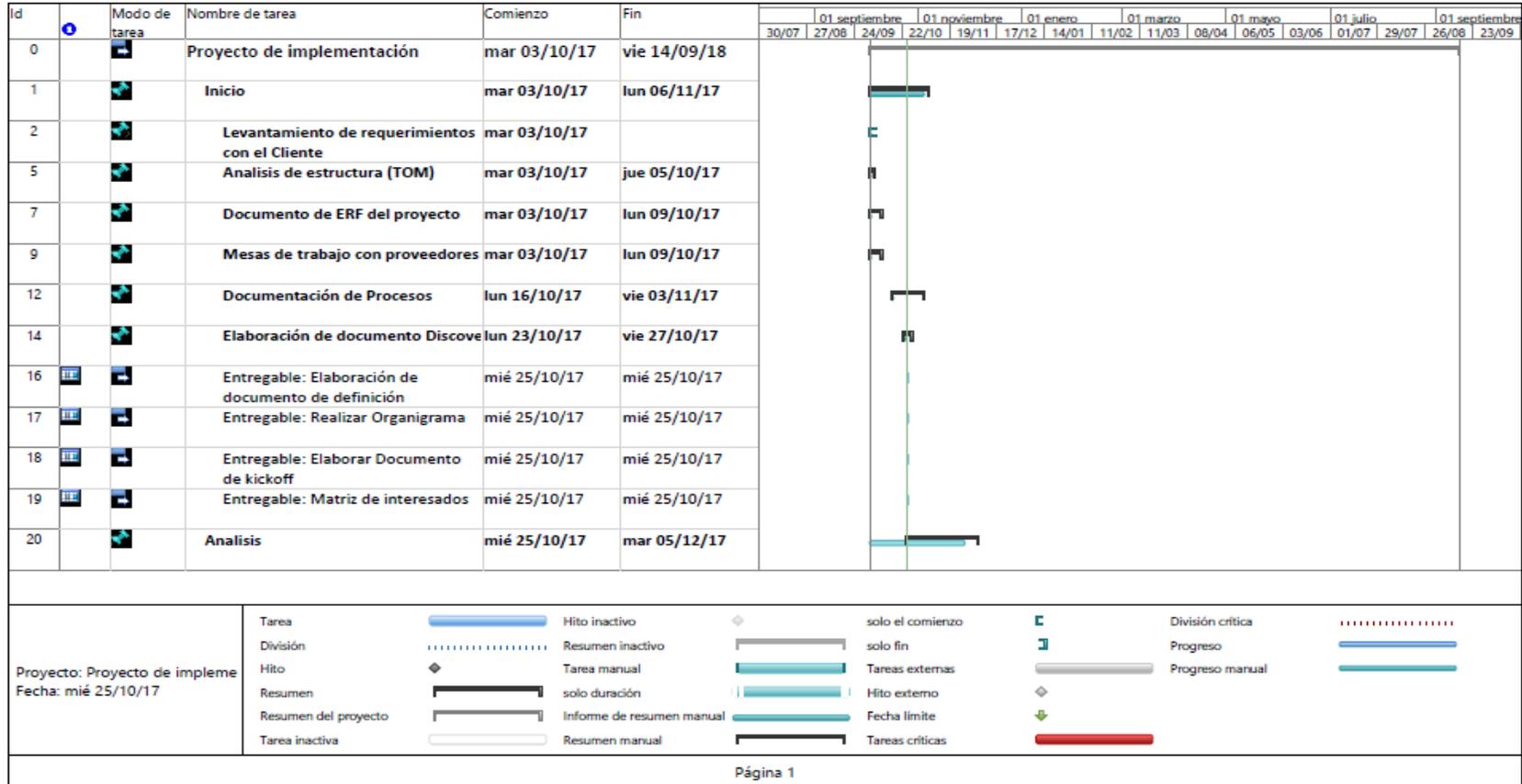
Metodología de implementación a alto nivel



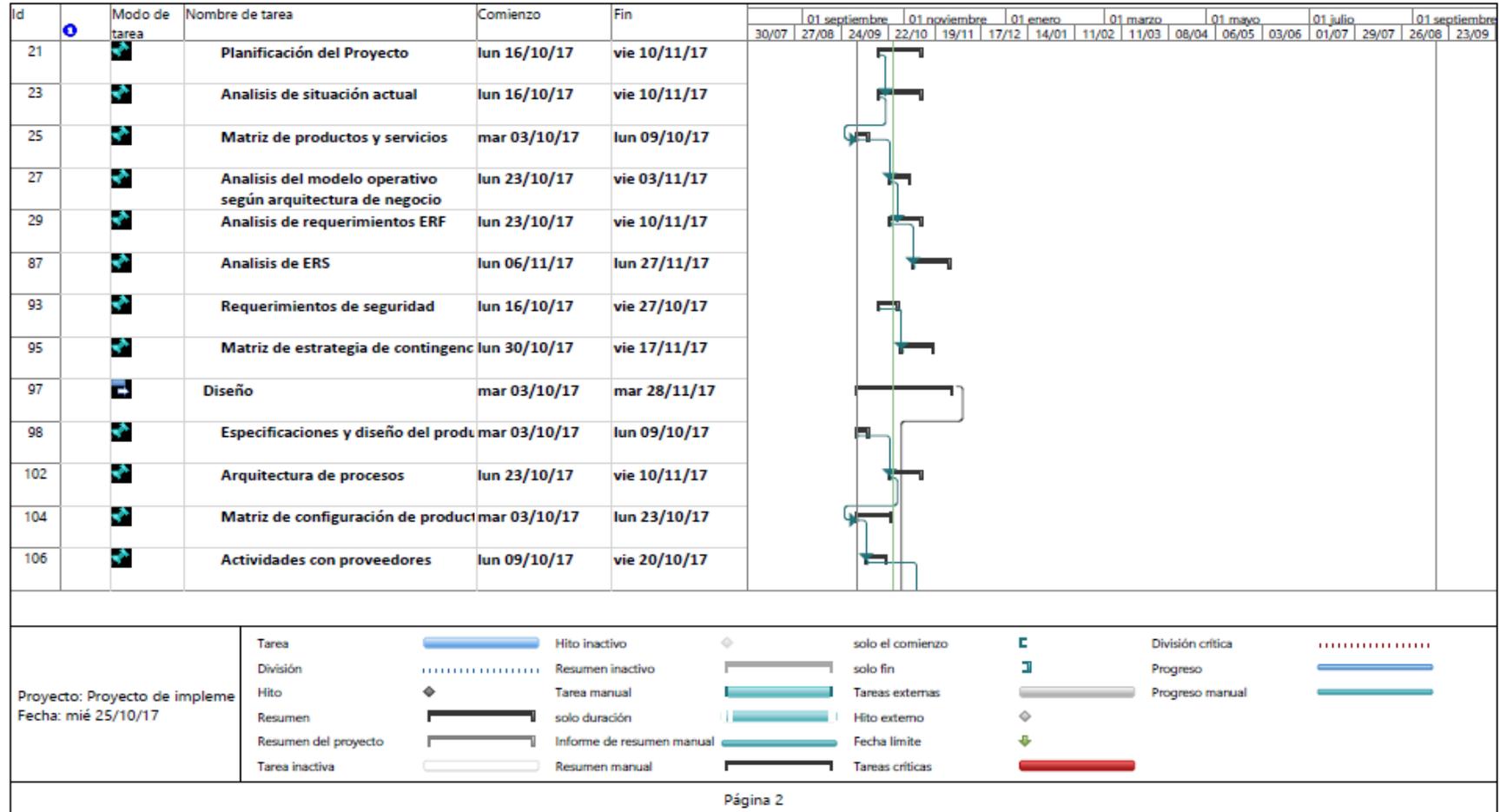
0-T Actividades por Fase II



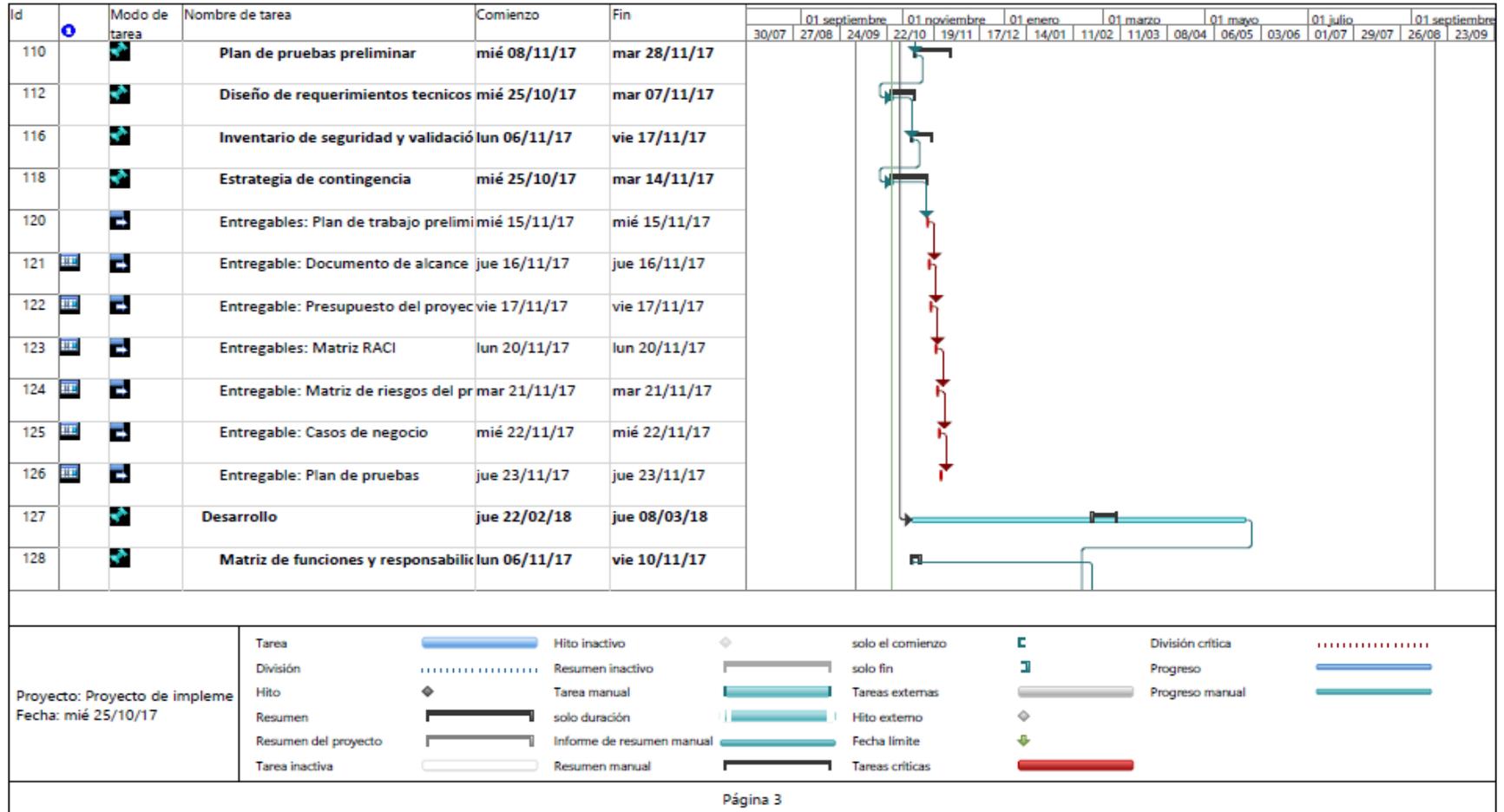
0-U Estructura del Gantt I



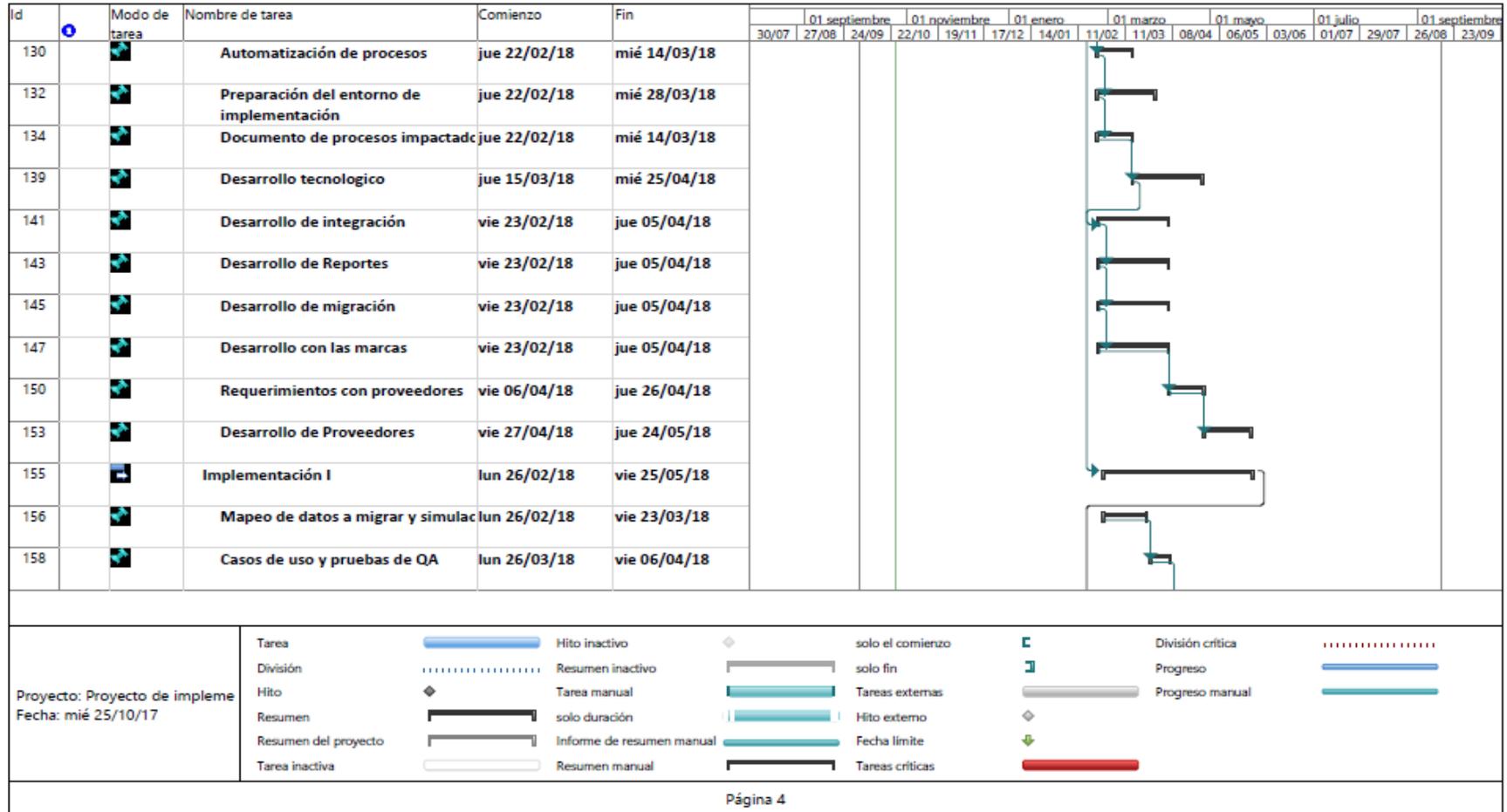
0-V Estructura del Gantt II



0-W Estructura del Gantt III



0-X Estructura del Gantt IV



0-AA Valoración de las preguntas de las encuestas

N°	Personas	Items 1	Items 2	Items 3	Items 4	Items 5	Items 6	Items 7	Items 8	Items 9	Total Items
1	Entrevistado 1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	5
2	Entrevistado 2	1	1	0	1	1	0	0	1	0	5
3	Entrevistado 3	1	1	1	0	1	0	1	1	0	6
4	Entrevistado 4	0	1	1	1	1	0	1	1	0	6
5	Entrevistado 5	1	1	0	1	1	0	1	1	0	6
6	Entrevistado 6	1	1	0	0	1	0	1	1	0	5
7	Entrevistado 7	1	1	0	1	1	0	1	1	0	6
8	Entrevistado 8	1	1	1	1	1	0	1	1	0	7
9	Entrevistado 9	1	0	1	1	1	0	1	1	0	6
10	Entrevistado 10	0	1	0	1	1	0	1	1	0	5
11	Entrevistado 11	0	1	1	0	1	1	1	1	0	6
12	Entrevistado 12	1	1	1	1	1	0	1	1	0	7
13	Entrevistado 13	1	1	0	1	1	1	1	1	0	7
14	Entrevistado 14	1	1	1	1	1	1	1	1	0	8
15	Entrevistado 15	1	1	1	0	1	1	1	1	0	7
16	Entrevistado 16	0	1	0	1	0	0	1	1	0	4
17	Entrevistado 17	0	1	1	1	0	0	1	1	0	5
	TOTAL	12	16	9	12	15	4	16	17	0	101
		Vi	Vt								



0-BB Modelo de Encuesta de Madurez

Grado de Madurez (Mejoras practicas para dominio de Proyectos de Procesos Estandarizados)

La siguiente encuesta mide el grado de madurez de las mejoras practicas en dominio de Proyectos desde el punto de vista de procesos estandarizados de los proyectos de la empresa

*Obligatorio

1. Están el Sponsor y otros stakeholders comprometidos en el establecimiento de la dirección del proyecto, de tal manera que este satisfaga los mejores intereses de todos los stakeholders ? *

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3

No comprometido Muy Comprometido

2. Su organización considera el riesgo durante la selección del proyecto? *

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3

No se considera Si se considera

3. Las metas y los objetivos de su organización se comunican y son entendidos por los equipos de proyecto? *

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3

No hay comunicación Muy buena comunicación

4. Los proyectos en su organización tienen objetivos claros y medibles en tiempo, costo y calidad? *

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

5. Su organización mejora continuamente la calidad de sus proyectos para alcanzar la satisfacción del usuario y/o cliente? *

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo



0-CC Modelo de Encuesta de Madurez

6. Su organización tiene políticas que describan la estandarización, medición, control y mejora continua de los procesos de la gerencia de proyectos? *

Marca solo un óvalo.

0	1	2	3
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
			Totalmente de acuerdo

7. ¿Su organización ha integrado completamente las áreas del conocimiento de la guía del PMBOK® en su metodología de gestión de proyectos? *

Marca solo un óvalo.

0	1	2	3
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
			Totalmente de acuerdo

8. Su organización utiliza procesos y técnicas de gestión de proyectos en una manera que sea relevante y eficaz para cada proyecto? *

Marca solo un óvalo.

0	1	2	3
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
			Siempre

9. Su organización utiliza datos internos al proyecto, datos internos a la organización y datos de la industria para desarrollar modelos para la planificación y re-planificación? *

Marca solo un óvalo.

0	1	2	3
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
			Siempre

10. Su organización establece el rol de Project Manager para todos los proyectos? *

Marca solo un óvalo.

0	1	2	3
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
			Siempre

11. Su organización establece estructuras estandares cross funcionales del equipo de proyecto? *

Marca solo un óvalo.

0	1	2	3
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
			Siempre

12. Su organización crea un ambiente del trabajo que fomente trabajo en equipo, construya confianza y anima a equipos de proyecto que tomen riesgos calculados cuando sea apropiado? *

Marca solo un óvalo.

0	1	2	3
Poco satisfactorio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
			Muy satisfactorio

0-DD Modelo de Encuesta de Madurez

13. Su organización tiene los procesos necesarios, las herramientas, las pautas u otros medios formales para determinar el desempeño, el conocimiento y los niveles de experiencia de los recursos del proyecto y asignarlos a los roles del proyecto apropiadamente? *

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

14. Su organización crea un ambiente del trabajo que apoye el logro personal y profesional? *

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3

Nunca Siempre

15. Los Project Managers en su organización se comunican, y colaboran eficazmente y responsablemente con los Project Managers de proyectos relacionados? *

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3

Poca comunicación Alto nivel de comunicación

16. Su organización establece y utiliza procesos documentados estándares a nivel de proyecto para los Procesos de Iniciación? Ejem: Caso de Negocio, Project Charter *

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3

Nunca Siempre

17. Su organización establece y utiliza procesos documentados estándares a nivel de proyecto para los Procesos de Planificación? Ejem: Definición del Alcance, Plan de Proyecto, Cronogramas, Estimaciones de costos, Identificación de Riesgos *

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3

Nunca Siempre

18. ¿Su organización establece y utiliza procesos documentados estándar a nivel de Proyecto para los Procesos de Planificación (Planificación de Calidad, Planificación Organizacional, Adquisición de Personal, Planificación de Comunicaciones, Identificación de Riesgo, Análisis de Riesgo Cualitativo, Análisis de Riesgo Cuantitativo, Planificación de Respuesta a Riesgos, Planificación de Adquisiciones)? *

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3

Nunca Siempre

0-EE Modelo de Encuesta de Madurez III

Mejoras prácticas para dominio de Proyectos de Procesos de Medición

19. Su organización establece y utiliza procesos documentados estándares a nivel de proyecto para los Procesos de Ejecución? *

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3

Nunca Siempre

20. ¿Su organización establece y utiliza procesos documentados estándar a nivel de proyecto para los procesos de ejecución (aseguramiento de la calidad, desarrollo de equipos, distribución de información, solicitud, selección de fuentes, administración de contratos)? *

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3

Nunca Siempre

21. Su organización establece y utiliza procesos documentados estándares a nivel de proyecto para los Procesos de Control y Seguimiento? Ejem: Solicitud de Control de Cambios *

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3

Nunca Siempre

22. ¿Su organización establece y utiliza procesos documentados estándar a nivel de Proyecto para los Procesos de facilitación de control (Verificación de Alcance, Control de Cambio de Alcance, Control de Programación, Control de Costos, Control de Calidad, Monitoreo y Control de Riesgos)? *

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3

Nunca Siempre

23. Su organización establece y utiliza procesos documentados estándares a nivel de proyecto para los Procesos de Cierre? Ejem: Informe de cierre de proyecto, evaluación final del proyecto *

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3

Nunca Siempre

Mejoras prácticas para dominio de Proyectos de Procesos de Medición

La siguiente encuesta mide el grado de madurez de las mejoras prácticas en dominio de Proyectos desde el punto de vista de procesos medición de los proyectos de la empresa



0-FF Modelo de Encuesta de Madurez IV

24. Puede su organización demostrar un retorno en la inversión de proyectos de empresa? Realizan Caso de Negocio? *

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3

Sin capacitación Capacitado

25. ¿Los proyectos en su organización definen y revisan los objetivos y los criterios de éxito al comienzo del proyecto y luego los revisan a medida que avanza el proyecto? *

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3

Nunca Siempre

26. Su organización tiene un procedimiento estándar para la definición, colección y análisis de métricas de proyecto para asegurar que datos del proyecto es consistente y exacta? *

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3

Nunca Siempre

27. Su organización utiliza estándares internos y externos para medir y mejorar el rendimiento del proyecto? *

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3

Nunca Siempre

28. Su organización tiene hitos definidos, dónde los entregables del proyecto son evaluados y se determina si el proyecto debe continuar o terminar? *

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3

No definidos Definidos

29. Su organización utiliza técnicas de gestión de riesgos para tomar medidas y determinar el impacto del riesgo durante la ejecución del proyecto? *

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3

Nunca Siempres

0-GG Modelo de Encuesta de Madurez

30. Su organización utiliza un sistema de rendimiento formal que evalúe a individuos y equipos de proyecto en su rendimiento del proyecto así como los resultados totales de los proyectos? *

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3

Nunca Siempre

31. Su organización establece y utiliza mediciones a nivel de proyecto para los Procesos de Iniciación? *

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3

Nunca Siempre

32. ¿Su organización establece y usa mediciones a nivel de Proyecto para los Procesos Básicos de Planificación (Desarrollo de Plan de Proyecto, Planificación de Alcance, Definición de Alcance, Definición de Actividad, Secuencia de Actividad, Estimación de Duración de Actividad, Desarrollo de Programación, Planificación de Recursos, Estimación de Costos, Presupuesto, Riesgo Planificación de la gestión)? *

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3

Nunca

33. ¿Su organización establece y utiliza mediciones a nivel de Proyecto para los Procesos de Planificación (Planificación de Calidad, Planificación Organizacional, Adquisición de Personal, Planificación de Comunicaciones, Identificación de Riesgo, Análisis de Riesgo Cualitativo, Análisis de Riesgo Cuantitativo, Planificación de Respuesta a Riesgos, Planificación de Adquisiciones, Planificación de Solicitudes) ? *

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3

Nunca Siempre

34. ¿Establece y utiliza su organización mediciones a nivel de proyecto para los procesos principales de ejecución (ejecución del plan de proyecto)? *

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3

Nunca Siempre

35. ¿Su organización establece y usa medidas a nivel de Proyecto para los Procesos de Ejecución (Aseguramiento de Calidad, Desarrollo de Equipo, Distribución de Información, Solicitud, Selección de Fuente, Administración del Contrato)? *

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3

Nunca Siempre



0-HH Modelo de Encuesta de Madurez V

36. ¿Establece y utiliza su organización mediciones en el nivel de Proyecto para los Procesos Centrales de Controlling (Reporting Performance, Integrated Change Control)? *

Marca solo un óvalo.

0	1	2	3	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

37. ¿Su organización establece y usa medidas a nivel de Proyecto para los Procesos de control (Verificación de Alcance, Control de Cambio de Alcance, Control de Programación, Control de Costos, Control de Calidad, Monitoreo y Control de Riesgos)? *

Marca solo un óvalo.

0	1	2	3	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

38. ¿Establece y utiliza su organización mediciones en el nivel de Proyecto para los Procesos de Cierre (Cierre de Contrato, Cierre Administrativo)? *

Marca solo un óvalo.

0	1	2	3	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

Mejores practicas para dominio de Proyectos de Procesos de Control

La siguiente encuesta mide el grado de madurez de las mejoras practicas en dominio de Proyectos desde el punto de vista de procesos de control de los proyectos de la empresa

39. ¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de Proyecto para administrar la estabilidad de los Procesos de Iniciación (Proceso de Iniciación)? *

Marca solo un óvalo.

0	1	2	3	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

40. ¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel del Proyecto para administrar la estabilidad de los Procesos Básicos de Planificación (Desarrollo de Plan de Proyecto, Planificación de Alcance, Definición de Alcance, Definición de Actividad, Secuencia de Actividad, Estimación de Duración de Actividad, Desarrollo de Programación, Planificación de Recursos, Estimación de Costos, Presupuesto, planificación de la gestión de riesgos)? *

Marca solo un óvalo.

0	1	2	3	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

0-II Modelo de Encuesta de Madurez VI

41. ¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel del Proyecto para administrar la estabilidad de los Procesos de Planificación (Planificación de Calidad, Planificación Organizacional, Adquisición de Personal, Planificación de Comunicaciones, Identificación de Riesgo, Análisis de Riesgo Cualitativo, Análisis de Riesgo Cuantitativo, Planificación de Respuesta a Riesgos, Planificación de solicitudes)? *

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3

Nunca Siempre

42. ¿Establece y ejecuta su organización controles a nivel de proyecto para administrar la estabilidad de los procesos principales de ejecución (ejecución del plan de proyecto)? *

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3

Nunca Siempre

43. ¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de Proyecto para administrar la estabilidad de Procesos Facilitadores de Ejecución (Aseguramiento de Calidad, Desarrollo de Equipo, Distribución de Información, Solicitud, Selección de Fuentes, Administración de Contratos)? *

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3

Nunca Siempre

44. ¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel del Proyecto para administrar la estabilidad de los Procesos Centrales de Control (Informes de Rendimiento, Control de Cambio Integrado)? *

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3

Nunca Siempre

45. ¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel del Proyecto para administrar la estabilidad de los Procesos de Control (Verificación de Alcance, Control de Cambio de Alcance, Control de Programación, Control de Costos, Control de Calidad, Monitoreo y Control de Riesgos)? *

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3

Nunca Siempre

46. ¿Su organización establece y ejecuta controles a nivel de proyecto para administrar la estabilidad de los procesos de cierre (cierre de contrato, cierre administrativo)? *

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3

Nunca Siempre

0-JJ Modelo de Encuesta de Madurez VII

47. ¿Su organización captura, analiza y aplica lecciones aprendidas de proyectos anteriores?

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3

Nunca Siempre

Mejoras Practicas para dominio de Proyectos de Procesos de Mejoras

La siguiente encuesta mide el grado de madurez de las mejoras practicas en dominio de Proyectos desde el punto de vista de procesos de mejora de los proyectos de la empresa

48. ¿Su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel de Proyecto para los Procesos de Iniciación (Proceso de Iniciación)? *

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3

Nunca Siempre

49. ¿Su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel de Proyecto para los Procesos Básicos de Planificación (Desarrollo de Plan de Proyecto, Planificación de Alcance, Definición de Alcance, Definición de Actividad, Secuencia de Actividad, Estimación de Duración de Actividad, Desarrollo de Programación, Planificación de Recursos, Estimación de Costos, Presupuesto, planificación de la gestión de riesgos)? *

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3

Nunca Siempre

50. ¿Su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel de Proyecto para los Procesos de Facilitación de Planificación (Planificación de Calidad, Planificación Organizacional, Adquisición de Personal, Planificación de Comunicaciones, Identificación de Riesgo, Análisis de Riesgo Cualitativo, Análisis de Riesgo Cuantitativo, Planificación de Respuesta al Riesgo, Planificación de solicitudes)? *

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3

Nunca Siempre

51. ¿Su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel de Proyecto para los Procesos Centrales Ejecutores (Ejecución del Plan de Proyecto)? *

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3

Nunca Siempre



0-KK Modelo de Encuesta de Madurez VIII

52. ¿Su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel de Proyecto para los Procesos de Ejecución (Aseguramiento de Calidad, Desarrollo de Equipo, Distribución de Información, Solicitud, Selección de Fuente, Administración de Contratos)? *

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3

Nunca Siempre

53. ¿Su organización identifica, evalúa e implementa mejoras en el nivel de Proyecto para los Procesos Centrales de Control (Reporting Performance, Integrated Change Control)? *

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3

Nunca Siempre

54. ¿Su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel de proyecto para los procesos de control (verificación de alcance, control de cambio de alcance, control de planificación, control de costos, control de calidad, supervisión y control de riesgos)? *

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3

Nunca Siempre

55. ¿Su organización identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel de Proyecto para los Procesos de Cierre (Cierre de Contrato, Cierre Administrativo)? *

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3

Nunca Siempre

56. ¿Su organización cuenta con una estructura organizativa que respalda la comunicación efectiva y la colaboración entre proyectos en un programa que conduzca a mejores resultados de esos proyectos? *

Marca solo un óvalo.

0 1 2 3

Nunca Siempre



Objetivo N° 3

0-LL Método de Implementación

	Planificación	Análisis	Diseño	Desarrollo	Pruebas	Puesta en Producción
Gestión de Proyecto						
Funcional						
Procesos						
Tecnología						
Control interno						
Certificación						
Jurídico-Financiero						

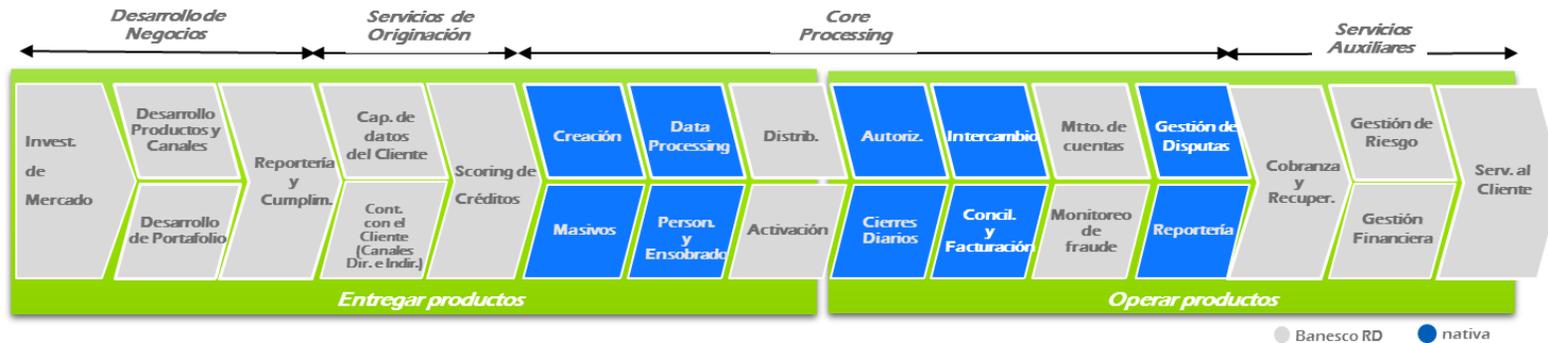
0-MM Dependencias Internas del proyecto



0-NN Dependencias Internas del proyecto



0-00 Dependencias Externas del proyecto



<p>Descripción</p>	<ul style="list-style-type: none"> • nativa asume todas las funciones de ATH, adicionalmente ofrece nuevos servicios dentro del Core Processing: <ul style="list-style-type: none"> • Procesamiento de solicitudes (incluye masivos) • Procesamiento de data • Personalización y ensobrado de las tarjetas • Procesamiento de las autorizaciones • Ejecución del proceso de cierre • nativa debe definir las herramientas para ofrecer los servicios de monitoreo y tracking • Los procesos necesarios para la operación que no están en el alcance, son ejecutados por Banesco RD 	
<p>Implicaciones Banco</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ajustes al Modelo Operativo • Posibles ajustes en la plataforma tecnológica (capacidad de almacenamiento) • Migración de data sensible a la plataforma tecnológica de nativa 	<p>Implicaciones nativa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Configuración en WAY4 de los productos definidos • Desarrollo de interfaces con Banesco RD (Online y Batch) • Configuración de portales • Ajustes a la plataforma tecnológica • Ajustes al Modelo Operativo • Migración de la data que actualmente mantiene ATH