



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

FACULTAD DE INGENIERÍA

ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**PROPUESTA DE MEJORAS PARA LOS PROCESOS OPERATIVOS DE EMISIÓN Y
DISTRIBUCIÓN DE INSTRUMENTOS FINANCIEROS PRE-PAGADOS PARA UNA
EMPRESA GESTORA DE BENEFICIOS LABORALES PARA EL AÑO 2018**

TRABAJO DE GRADO

Presentado ante la

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

como parte de los requisitos para optar al título de

INGENIERO INDUSTRIAL

REALIZADO POR

BR. CHACÓN LUNA, ARIANNA

TUTOR ACADÉMICO

ING. DE GOUVEIA, JOAO B.

FECHA

octubre 2018

DEDICATORIA

Solo se me pueden ocurrir dos personas al pensar en este apartado, mis padres, los más valiosos del mundo. Hoy y siempre todos mis logros son para ustedes:

Yamile Luna Núñez, porque me demostraste lo que es ser una mujer amorosa, comprensiva y luchadora, que a pesar de las adversidades siempre mantuviste una sonrisa, jamás tendré las palabras suficientes para explicar lo grandiosa que eres para mí. Cada triunfo en mi vida es tuyo, me diste los mejores años de mi vida. Vives en mí. Te amo y te extraño.

Franklin Chacón Velasco, por ser tan especial conmigo, porque gracias a ti me he convertido en la persona que soy hoy en día, siempre has creído en mí y me has dado la fuerza para seguir. La culminación de esta fase es solo el inicio de todo por lo que nos hemos esforzado. Te amo, eres lo más importante, nunca lo olvides.

Tres en uno.

PROPUESTA DE MEJORAS PARA LOS PROCESOS OPERATIVOS DE EMISIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE INSTRUMENTOS FINANCIEROS PRE-PAGADOS PARA UNA EMPRESA GESTORA DE BENEFICIOS LABORALES PARA EL AÑO 2018

Realizado por: Br. Arianna Chacón.
Tutor Académico: Ing. Joao B. De Gouveia.
Fecha: octubre 2018.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se desarrolló en una empresa especializada en el otorgamiento, administración y gestión de beneficios sociales de carácter no remunerativo (TODOTICKET 2004 C.A) ubicada en la gran Caracas, que se instauró como consecuencia de la reforma de la ley de Alimentación para los Trabajadores. Tomando en consideración que para ofrecer su servicio de gestión, es indispensable la emisión y distribución de los instrumentos financieros pre-pagados (tarjetas), se consideró realizar un estudio del proceso, dado que en el presente año se han notado desviaciones en el rendimiento del mismo, ocasionando retrasos y pérdidas financieras por emisiones erróneas, tarjetas perdidas, deficiencia operativa, etc. Además de múltiples llamadas por parte de los clientes mostrando su descontento hacia la empresa.

Por tal motivo se realizó la presente investigación a modo de proyecto factible que inicio con un estudio y análisis de todos los procesos relacionados con las actividades de emitir y distribuir tarjetas, logrando identificar un patrón de trabajo, los cuales fueron representados gráficamente en diagramas de flujo, además se detectaron irregularidades que se utilizaron para realizar un posterior análisis de los factores que influyen en las desviaciones de los procesos.

Estos factores fueron estudiados haciendo uso de herramientas como el diagrama “causa – efecto” y los diagramas “por qué – por qué”, de modo de determinar las causas raíces partiendo desde lo más complejo. Los mismos fueron agrupados en cuatro ramas: medición, mano de obra, método y medio ambiente o entorno.

En adición, se realizó una matriz de probabilidad e impacto con el fin de establecer los riesgos operativos latentes en el proceso, en donde se hizo uso de la técnica juicio del experto realizando mesas de trabajo con el coordinador de emisión y distribución, lo que ayudó a identificar la criticidad de las desviaciones determinadas. El uso de esta matriz permitió establecer las causas más significativas para su posterior análisis, encontrando relaciones entre las mismas, por lo que se pudo concluir que están principalmente vinculadas a un escaso registro, control y seguimiento de los instrumentos financieros pre-pagados; además de una clara falta de capacitación al personal y documentación de los procesos.

Seguidamente, las causas fueron agrupadas con el fin de encontrar soluciones a los problemas, en donde se emplearon diagramas “cómo – cómo” que ilustraron los pasos a seguir para poder implementar las propuestas, las cuales están principalmente orientadas a la mejora del proceso, la adecuación del área, la seguridad de los instrumentos financieros pre-pagados y la capacitación del personal.

A su vez, se determinó el costo-beneficio de la aplicación de todas las propuestas, en donde se estableció un total de inversión de Bs.S 163.870,00 para el año 2018.

Por último, las mejoras propuestas se organizaron en un plan de acción a corto, mediano y largo plazo, con el fin de establecer la prioridad de ejecución al momento de aplicarlas.

Palabras claves: instrumentos financieros pre-pagados, gestión de procesos productivos, perfil de riesgo, beneficios sociales.

ÍNDICE

ÍNDICE	I
ÍNDICE DE FIGURAS.....	v
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE ANEXOS	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1 Planteamiento del problema	3
1.2 Objetivos	6
1.2.1 Objetivo General	6
1.2.2 Objetivos Específicos.....	6
1.2.3 Alcance.....	6
1.2.4 Limitaciones	7
CAPÍTULO II	8
2. MARCO TEÓRICO.....	8
2.1 Antecedentes	8
2.2 Base teórica	8
2.2.1 Proceso	9
2.2.2 Riesgo Empresarial	9
2.2.3 Gestión de Riesgos	10
2.2.4 Matriz de Probabilidad e Impacto	11
2.2.5 Mejora de procesos.....	13
2.3 Bases Legales	14
2.3.1 Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras	14

2.3.2	Ley del Cestaticket Socialista para los Trabajadores y Trabajadoras	14
2.3.3	DECRETO N° 49: en el marco del estado de excepción y emergencia económica, mediante el cual se incrementa la base de cálculo y modalidad para el pago del beneficio del cestaticket socialista	15
2.3.4	SUDEBAN - Resolución N° 136.03	16
2.4	Términos básicos	17
2.4.1	Cliente Patrono:	17
2.4.2	Beneficiario:	17
2.4.3	Archivo Data Entry:	17
2.4.4	SAP CRM:	17
2.4.5	FACT:	18
2.4.6	Realce:	18
2.4.7	Base de datos:	18
2.4.8	Indicador:	18
2.4.9	Datacard MX6000:	19
2.4.10	Banda magnética	19
2.4.11	Chip	19
CAPÍTULO III		20
3.	MARCO METODOLÓGICO	20
3.1	Tipo de Estudio	20
3.2	Diseño de la investigación	20
3.3	Enfoque de la investigación	21
3.4	Unidad de análisis	22
3.5	Técnicas y Herramientas	23
3.5.1	Observación simple-directa	23
3.5.2	Entrevista no estructurada	23

3.6 Fases de la investigación	24
CAPÍTULO IV	25
4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	25
4.1 Estudio de los procesos operativos asociados a la emisión y distribución de los instrumentos financieros pre-pagados.....	25
4.1.1 Proceso general – Clientes nuevos	25
4.1.2 Proceso general – Reposición o Reexpedición	28
4.1.3 Grabado y distribución realizado en BBU	28
4.1.4 Distribución realizada en TodoTicket (TT)	32
4.1.5 Ubicación y devolución de los instrumentos financieros pre-pagados	33
4.1.6 Estadísticas del proceso de Emisión y Distribución.....	35
4.2 Estudio de los factores que inciden en los procesos estudiados.....	37
4.3 Análisis de las causas que generan los factores determinados.....	39
4.4 Análisis de las principales causas de las desviaciones del proceso de Emisión y Distribución de los instrumentos financieros pre-pagados	44
CAPÍTULO V	46
5. DISEÑO DE MEJORAS	46
5.1 Propuesta de mejora para mitigar las causas del grupo A.....	48
5.1.1 Diseñar un instrumento para el registro y control	48
5.2 Propuesta de mejora para mitigar las causas del grupo B	52
5.2.1 Elaborar manuales de procedimientos.....	52
5.3 Propuesta de mejora para mitigar las causas del grupo C	56
5.3.1 Diseñar un programa de capacitación tecnológica.....	56
5.4 Propuesta de mejora para mitigar las causas del grupo D.....	58
5.4.1 Modificar la estructura organizacional y las descripciones de cargo.....	58
5.5 Propuesta de mejora para mitigar las causas del grupo E	61

5.5.1	Establecer método de clasificación	61
5.6	Propuesta de mejora para mitigar las causas del grupo F	64
5.6.1	Establecer un plan de seguimiento según el tipo de distribución.....	64
5.7	Propuesta de mejora para mitigar las causas del grupo G.....	68
5.7.1	Fortalecer los datos de autenticación para la activación de los instrumentos financieros pre-pagados	68
5.8	Propuesta de mejora para mitigar las causas del grupo H.....	70
5.8.1	Rediseño del área	70
5.9	Resumen de costos asociados a las propuestas	73
CAPÍTULO VI.....		74
6.	PLAN DE ACCIÓN	74
CAPÍTULO VII		76
7.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	76
7.1	Conclusiones	76
7.2	Recomendaciones.....	77
BIBLIOGRAFÍA		78
ANEXOS		79

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Esquema conceptual de significado de un perfil de riesgo.....	5
Figura 2: Escala cualitativa de la probabilidad de ocurrencia de un riesgo.....	12
Figura 3. Escala cualitativa del impacto de un riesgo.....	12
Figura 4. Escala cualitativa de la criticidad de un riesgo.....	13
Figura 5. Matriz de Riesgo.....	13
Figura 6. Proceso General-Clientes nuevos.....	27
Figura 7. Proceso General-Reposición o Reexpedición.	28
Figura 8. Proceso de grabado y envalijado en BBU.....	31
Figura 9. Proceso de distribución realizado en TT.	32
Figura 10: Proceso de ubicación y devolución de los instrumentos financieros pre-pagados.	34
Figura 12. Indicador Efectividad en la solución de Requerimientos..	36
Figura 13. Índice de llamadas al CAT.	36
Figura 11. Indicador Tarjetas entregadas a tiempo.....	36
Figura 14. Tarjetas Grabadas Enero-Junio 2018.....	37
Figura 15. Diagrama causa - efecto de las desviaciones en el proceso de Emisión y Distribución de los instrumentos financieros pre-pagados.	38
Figura 19. Diagrama por qué – por qué de los factores asociados al método.....	39
Figura 16. Diagrama por qué – por qué de los factores asociados a las mediciones.	39
Figura 17. Diagrama por qué – por qué de los factores asociados a la mano de obra.	39
Figura 18. Diagrama por qué – por qué de los factores asociados al medio.....	39
Figura 20. Propuesta de mejora para mitigar causas del grupo A.	48
Figura 21. Formato instrumento registro y control.....	49
Figura 22. Formato distribución tipo 15, 18 y 30.	49
Figura 23. Formato “DISTRIBUCIÓN 25”.....	51
Figura 24. Formato “TARJETAS DEVUELTAS”.....	51
Figura 25. Formato “RESULTADO FINAL”.	51
Figura 26. Propuesta de mejora para mitigar causas del grupo B.....	52
Figura 27. Formato propuesto para el manual de procedimientos.....	54
Figura 28. Formato propuesto para la documentación del proceso.	54

Figura 29. Propuesta de mejora para mitigar causas del grupo C.....	56
Figura 30. Propuesta de mejora para mitigar causas del grupo D.	58
Figura 31. Estructura organizacional propuesta para la coordinación de emisión y distribución.	59
Figura 32. Propuesta de mejora para mitigar causas del grupo E.	61
Figura 33. Ejemplo de codificación distribución tipo (25).	62
Figura 34. Ejemplo de la ruta del sistema de clasificación.	62
Figura 35. Esquema de la situación actual del área de emisión y distribución.	71
Figura 36. Propuesta de distribución de los puestos y mobiliarios del área de emisión y distribución.	71
Figura 38. Plan de aplicación de propuestas.	75
Figura 37. Horizonte de aplicación de propuestas.	75

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Antecedentes	8
Tabla 2. Unidad de análisis.....	22
Tabla 3. Fases de la investigación.....	24
Tabla 4. Horario de Corridas del “realce”.	26
Tabla 5. Tipo de Distribución de los instrumentos financieros pre-pagados.....	26
Tabla 6. Recopilación de posibles causas raíz que generan desviaciones en el proceso de emisión y distribución.....	40
Tabla 7. Correspondencia causas raíces y mapa de riesgo.	42
Tabla 8. Resumen de las principales causas raíces a resolver.	43
Tabla 9. Análisis de las principales causas de las desviaciones del proceso.	44
Tabla 10. Continuación del análisis de las principales causas de las desviaciones del proceso.	45
Tabla 11. Causas raíces agrupadas según su relación.....	46
Tabla 12. Tabla de costos asociados y posibles beneficios de la propuesta de mejora para el conjunto A.....	50
Tabla 13. Tabla de costos asociados y posibles beneficios de la propuesta de mejora para el conjunto B.	55
Tabla 14. Modelo del contenido del “Programa de capacitación tecnológica para los trabajadores de la coordinación de emisión y distribución.	57
Tabla 15. Tabla de costos asociados y posibles beneficios de la propuesta de mejora para el conjunto C.	57
Tabla 16. Tabla de costos asociados y posibles beneficios de la propuesta de mejora para el conjunto D.....	60
Tabla 17. Tabla de costos asociados y posibles beneficios de la propuesta de mejora para el conjunto E.	63
Tabla 18. Tabla de costos asociados y posibles beneficios de la propuesta de mejora para el conjunto F.	67
Tabla 19. Tabla de costos asociados y posibles beneficios de la propuesta de mejora para el conjunto G.....	69

Tabla 20, Tabla de costos asociados y posibles beneficios de la propuesta de mejora para el conjunto H.....	72
Tabla 21. Tabla resumen de costos asociados a las propuestas.	73

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Pictograma - Proceso General (Clientes nuevos).....	79
Anexo 2: Pictograma - Proceso General (Reexpedición)	80
Anexo 3: Pictograma - Grabado y Distribución BBU	81
Anexo 4: Pictograma - Distribución TodoTicket.....	82
Anexo 5: Pictograma – Ubicación y devolución de tarjetas	83
Anexo 6: Matriz de Probabilidad e Impacto	84
Anexo 7. Mapa de Riesgo.....	85
Anexo 8: Matriz de Seguimiento – Tipo de distribución 18.....	86
Anexo 9: Matriz de Seguimiento – Formato sin llenar	87
Anexo 10: Matriz de Seguimiento – Estatus de las tarjetas.....	88
Anexo 11. Ubicación de los registros de entrega (acuses).....	89
Anexo 12. Archivadores para los instrumentos financieros pre-pagados.....	89
Anexo 13. Área de emisión y distribución.....	90
Anexo 14: Gaceta Oficial N°6.403. Decreto N° 3.601 y 3.602	91
Anexo 15: Guía de Referencia – Bizagi	94
Anexo 16: Registro de entrega (acuse) con guía zoom.....	95
Anexo 17: Valija.....	96
Anexo 18: Escritorio esquinero	96
Anexo 19: Archivero móvil	97

INTRODUCCIÓN

A nivel empresarial la tendencia de las organizaciones en mejorar el desempeño de los productos o servicios, exigidos por el cliente, son elevadas, y esto se debe a los constantes cambios en el ambiente externo e interno que envuelve a las organizaciones. Tomando esto en consideración, los riesgos operativos existentes en la empresa deben ser monitoreados continuamente, buscando mitigar todo evento que pueda generar deficiencias en la consecución de los procesos. Es por ello, que la mejora continua en las empresas debe ser un objetivo permanente, que puede ir tomado de la mano de una correcta gestión de riesgos.

Actualmente, TodoTicket 2004 C.A ofrece el servicio de gestión de beneficios laborales bajo los siguientes productos: alimentación, escolar, juguete, integral y salud. Para que el servicio comience es fundamental que el producto, es decir, las tarjetas lleguen a manos del cliente por lo que el presente proyecto se enmarca en la mejora de los procesos operativos de emisión y distribución de estos instrumentos financieros pre-pagados, con el fin de identificar los riesgos operativos, desarrollar soluciones a las deficiencias presentes en el proceso y proponer efectivamente las acciones que impidan un mal inicio del servicio.

El servicio es ofrecido a los clientes considerando el tipo de producto y distribución que soliciten, lo que genera variabilidad en la disposición del servicio y procesos asociados. Así mismo, esta variabilidad en las condiciones afecta los procesos de entrega e implantación del servicio, debido a que deben ajustarse a las particularidades de cada cliente. Igualmente, la arquitectura tecnológica del servicio obliga al manejo de diferentes sistemas, particularmente SAP CRM y FACT (procesador de tarjetas), en donde se deben realizar operaciones en diferentes módulos, que deben ser conocidas y manejadas por los analistas, en el cual existe falta de adiestramiento continuo y manuales del proceso.

Para la mejora de estos procesos operativos se desarrolló el proyecto en cuatro (4) fases que son: Recopilación de información, Análisis del proceso, Presentación de los hallazgos y Propuesta de soluciones. Tomando como herramienta principal un análisis académico correspondiente a la mejora de procesos y como secundaria, una metodología de gestión de riesgos, con el fin de optimizar las actividades que no generan valor.

De esta manera, el proyecto se estructura en siete (7) capítulos los cuales presentan la siguiente información:

El Capítulo I. Planteamiento del problema, se establece el objetivo general de la investigación y los objetivos específicos a cumplir para alcanzar su logro, así como también sus respectivos alcances y limitaciones en la ejecución de este trabajo.

En el Capítulo II. Marco teórico, contiene los antecedentes utilizados como guía para la elaboración de este trabajo, se explica brevemente la base teórica en la que se apoya, se definen términos básicos que serán necesarios para la comprensión del mismo y las bases legales en las que se fundamenta.

En el Capítulo III. Marco metodológico, se expone el tipo de estudio, el enfoque y el esquema a seguir para la ejecución de la investigación, indicando la unidad de análisis y las fases de investigación para la recolección, procesamiento y análisis de los datos.

En el Capítulo IV. Presentación y análisis de resultados, se exponen los resultados obtenidos luego del desarrollo de los tres primeros objetivos de la investigación. Se presenta el análisis y la representación gráfica, haciendo uso de diagramas de flujo de los procesos operativos relacionados a la emisión y distribución de tarjetas. Simultáneamente, mediante un diagrama “causa - efecto” y diagramas “Por qué- Por qué”, se presentan los factores y las causas raíces de las deficiencias presentes en el proceso.

El Capítulo V. Diseño de mejoras, describe las propuestas de mejora en pro de solucionar las causas raíces halladas en el capítulo IV. Se hace uso de diagramas “Cómo- Cómo” para ilustrar los pasos que van a dar inicio a su implementación y se presentan los costos asociados.

En el Capítulo VI. Plan de acción, se desarrolla un plan que enseña el orden en que deben implementarse las propuestas según su importancia y dependencia, además se presenta una línea de tiempo según su alcance en soluciones a corto, mediano y largo plazo.

Finalmente, en el Capítulo VII. Conclusiones y recomendaciones, contiene las conclusiones finales del trabajo de investigación y recomendaciones a la empresa para su posible aplicación.

CAPÍTULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A continuación se expone el caso de estudio, los objetivos planteados, los alcances y las limitaciones existentes en la presente investigación.

1.1 Planteamiento del problema

TodoTicket C.A., es una empresa venezolana, líder nacional en administración y gestión de beneficios sociales a través de tarjetas pre-pagadas, ofrece soluciones que mejoran la eficiencia de las organizaciones y el poder adquisitivo de los trabajadores.

TodoTicket nace como consecuencia de la reforma de la ley de Alimentación para los Trabajadores, publicada en gaceta oficial N° 38094 del 27 de diciembre de 2004. Posterior a la evaluación de la Ley se decidió crear una empresa especializada en el otorgamiento, administración y gestión de beneficios sociales de carácter no remunerativo (TodoTicket Venezuela) y que a su vez cumpliera con todas las exigencias de la normativa vigente. Es así como TodoTicket Venezuela fue presentada al mercado el 17 de octubre de 2006 y desde ese momento hasta ahora está orientada a generar un crecimiento sólido y sostenible, otorgando servicios de beneficios sociales a través de instrumentos financieros pre-pagados.

TodoTicket es respaldada por Banesco Organización Financiera y la marca VISA Electron¹, ofreciendo a las empresas una gran gama de soluciones que mejoran sustancialmente la calidad de vida de sus trabajadores, ya que abarcan varias áreas correspondientes a las necesidades básicas, tales como alimentación, salud, educación, entre otras.

Las oficinas ubicadas en Sabana Grande, Distrito Capital, están relacionadas con los aspectos funcionales y administrativos de la empresa, entre los cuales está la Gerencia de Gestión Estratégica y Riesgo, cuya principal tarea es la de realizar el seguimiento y medición al desempeño en la ejecución y cumplimiento de los objetivos para cada una de las áreas de la organización. Dentro de sus funciones principales está la de gestionar adecuadamente los riesgos que atenten con la ejecución de cualquier parte del negocio. Para ello se identifican, se valoran, se monitorean

¹ <https://www.visa.com.co/pague-con-visa/tarjetas/debito/visa-electron.html>

y comunican los riesgos operativos, con el fin de desarrollar planes de acción que mitiguen los mismos.

Para un mejor entendimiento, es necesario conocer que un riesgo operativo, es aquel asociado al impacto financiero de la organización producto de debilidades, insuficiencias o fallas de los procesos, personas y sistemas internos, o por acontecimientos externos.

Al realizar una correcta gestión de riesgo, se obtienen beneficios que permiten incrementar la confiabilidad en las operaciones y la confianza de los clientes, se asegura el cumplimiento de las regulaciones y normativas vigentes, y se minimizan las pérdidas por fallas o debilidades de control en los procesos.

Para ello, la Gerencia de Gestión Estratégica y Riesgo ejecuta un proceso denominado “Perfil de Riesgo Operativo”, que permite identificar las vulnerabilidades de los procesos, explicar las causas que lo generan y sus consecuencias. La realización de un perfil de riesgo operativo en TodoTicket, se basa en la aplicación de una metodología, la cual consta de cuatro fases para su aplicación: identificación y análisis, valoración, definición de estrategias de gestión, y seguimiento. Esta herramienta será parte del conjunto de técnicas de indagación que se usarán en el presente trabajo de investigación.

En la Figura 1 se resume la forma en la que se conceptualiza un Perfil de Riesgo, haciendo referencia a un “paraguas” que cubre al resto de las áreas de la empresa, evitando que puedan ser alcanzadas por la lluvia (riesgos operativos). Por tal razón, con la presente investigación se dio inicio a un perfil de riesgo referente a los procesos de emisión y distribución de tarjetas (ver Figura 1), con base en eventos reportados a través del “Centro de Atención Telefónica” y el “Sistema para el Registro de Eventos de Riesgo Operacional”, que implican un riesgo operativo en el desarrollo eficaz de dicho proceso y disminuyen la efectividad del mismo.



Figura 1. Esquema conceptual de significado de un perfil de riesgo.
Fuente: Elaboración Propia

En adición se reporta por parte del Gerente de Operación disparidades en el rendimiento del proceso y manifiesta preocupación en temas respecto a la seguridad de las tarjetas, debido a que el área encargada de distribuir las tarjetas se encuentra expuesta a personas externas y existe la posibilidad de extravío o robo de tarjetas ocasionando un fraude interno. Se presume que lo reportado por el Gerente de Operaciones podría afectar la integridad de los procesos asociados a la emisión y distribución de tarjetas pre-pagadas.

En una investigación previa hecha a los reportes del CAT “Centro de Atención Telefónica” (0500-TodoTicket), se denotan problemas relacionados con demoras en la entrega, datos erróneos, etc. A raíz de esta situación surge la necesidad de implementar mejoras para estos procesos, que generen valor para el cliente y mitiguen los efectos de los riesgos operativos que se puedan detectar.

Así pues, se genera la siguiente interrogante:

¿Cuáles son los factores a estudiar y sus respectivas causas que influyen en los procesos operativos relacionados con las actividades de emisión y distribución de tarjetas pre-pagadas, en una empresa gestora de beneficios laborales?

La respuesta a esta interrogante es la razón de ser de la presente investigación.

1.2 **Objetivos**

1.2.1 *Objetivo General*

Proponer mejoras para los procesos operativos de emisión y distribución de instrumentos financieros pre-pagados de una empresa gestora de beneficios laborales para el año 2018.

1.2.2 *Objetivos Específicos*

1. Estudiar los procesos operativos asociados a la emisión y distribución de los instrumentos financieros pre-pagados
2. Estudiar los factores que inciden en los procesos estudiados
3. Analizar las causas que generan los factores determinados
4. Proponer acciones que mitiguen las causas
5. Elaborar un plan de aplicación para las acciones diseñadas
6. Valorar el costo-beneficio de las acciones diseñadas

1.2.3 *Alcance*

1. Se utilizará la herramienta de diagrama de flujo y la aplicación informática Bizagi, como modelador de procesos para estudiar los procesos operativos y logísticos relacionados a la emisión y distribución de los instrumentos financieros pre-pagados
2. Se van a realizar mesas de trabajo que permitan una mejor comprensión y apoyándose del diagrama causa-efecto, se determinarán los factores que influyen en los procesos operativos y logísticos asociados a la emisión y distribución de los instrumentos financieros pre-pagados
3. Se utilizará la herramienta de diagnóstico ¿Por qué? ¿Por qué?, con el fin de explicar las causas que generan los factores que influyen sobre los procesos operativos y logísticos estudiados
4. Tomando en cuenta los resultados anteriores, se hará uso de herramientas como lluvia de ideas y el diagrama cómo-cómo, para proponer las acciones que mitiguen las causas de los factores que influyen sobre los procesos operativos y logísticos determinados

5. Se presentará un informe que contenga el cronograma a corto, mediano y largo plazo para la posible implementación de las acciones propuestas
6. Se presentarán en una tabla descriptiva los resultados de la relación costo-beneficio de cada una de las acciones diseñadas

1.2.4 Limitaciones

1. Para el estudio de los procesos estará limitado por la calidad y acceso que se tenga a la información de las distintas gerencias relacionadas con todos los procesos operativos de la emisión y distribución de tarjetas pre-pagadas

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se exponen las bases teóricas y técnicas necesarias para la comprensión de este trabajo.

2.1 Antecedentes

En esta sección se muestra la Tabla 1 con un resumen de los trabajos de investigación consultados, y utilizados como guía o modelo para la realización del presente trabajo de grado.

Tabla 1. Antecedentes
Fuente: Elaboración Propia

Título	Área de Estudio, Autores y Tutores	Institución y Fecha	Objetivo General	Aporte
PROPUESTA DE MEJORA EN LOS PROCESOS PRODUCTIVOS ASOCIADOS A LOS DESPERDICIOS DE MATERIA PRIMA EN EL PROCESAMIENTO DE ALIMENTOS PERECEDEROS PERTENECIENTES A UNA CADENA DE SUPERMERCADOS, UBICADA EN LA GRAN CARACAS PARA EL AÑO 2018	Ingeniería Industrial Autores: - Loaiza, Olguimar - Santiago, Luisana Tutor: Joao De Gouveia	UCAB Mayo, 2018	Diseñar mejoras en los procesos productivos asociados a los desperdicios de materia prima en el procesamiento de alimentos perecederos pertenecientes a una cadena de supermercados, ubicada en la Gran Caracas para el año 2018.	Ayuda en la estructura de la tesis
DISEÑO DE MEJORAS PARA LOS PROCESOS OPERATIVOS Y LOGÍSTICOS RELACIONADOS CON LAS ACTIVIDADES DE MANTENIMIENTO TÉCNICO DE LAS LÍNEAS DE PRODUCCIÓN EN UNA EMPRESA DE SOLUCIONES INTRAVENOSAS, UBICADA EN LA REGIÓN CAPITAL PARA EL AÑO 2017	Ingeniería Industrial Autores: - González, Armandier - Rodrigues, Fabiola Tutor: Joao De Gouveia	UCAB Junio, 2017	Diseñar mejoras a los procesos operativos y logísticos relacionados con las actividades de mantenimiento técnico de las líneas de producción en una empresa de soluciones intravenosas, ubicada en la Región Capital para el año 2017.	Ayuda en la estructura de la tesis

2.2 Base teórica

En este apartado se exponen ciertos fundamentos teóricos necesarios para la plena comprensión del presente trabajo de grado.

2.2.1 *Proceso*

Se define como un conjunto de actividades, interacciones y recursos con una finalidad común: transformar las entradas en salidas que agreguen valor a los clientes. El proceso es realizado por personas organizadas según una cierta estructura, tienen tecnología de apoyo y manejan información. Las entradas y salidas incluyen tránsito de información y de productos (Bravo Carrasco, 2011)

En el trabajo de investigación se hace énfasis en los procesos operativos, dado que el mismo empieza con la recepción de un pedido del cliente y termina con la entrega del producto o servicio al cliente, atravesando muchas funciones para lograr la satisfacción del cliente final.

2.2.2 *Riesgo Empresarial*

Según la norma ISO 31000², el riesgo se define como la incertidumbre que surge durante la consecución de un objetivo. Se trata, en esencia, circunstancias, sucesos o eventos adversos que impiden el normal desarrollo de las actividades de una empresa y que, en general, tienen repercusiones económicas para sus responsables. A continuación, se presentan ciertas características esenciales que los definen como tal:

- Debe estar asociado, de alguna manera, a la actividad de la empresa.
- Son complejos, no tienen una solución inmediata.
- Su impacto debe ser significativo.
- Entorpecen, obstaculizan, dificultan o postergan procesos.

Entre las diversas categorías de riesgo se encuentran: de crédito, de mercado, de liquidez, reputacional, operativo y legal. Para esta investigación se tomará en cuenta solamente el riesgo operativo, ya que la misma se enfoca en los eventos que pueden perturbar la efectividad en la cadena de valor; dado que es un concepto muy amplio se suelen agrupar una gran variedad de riesgos relacionados con aspectos diversos, tales como:

- Deficiencias de control interno.
- Procedimientos inadecuados.
- Errores humanos y fraudes.

² http://gestion-calidad.com/wp-content/uploads/2016/09/iso_31000_2009_gestion_de_riesgos.pdf

- Fallos en los sistemas informáticos.

2.2.3 *Gestión de Riesgos*

La norma ISO 31000 define la Gestión de Riesgos como todas aquellas acciones coordinadas para dirigir y controlar los riesgos a los que puedan estar expuestas las organizaciones, es decir, se evalúan y se identifican las causas que generan disparidades significativas en el rendimiento del proceso, lo que permite establecer las herramientas adecuadas para implementar mejoras en el proceso.

La gestión tiene que ver, sobre todo, con la cuantificación de los riesgos, para lo cual es fundamental definir dos elementos dentro de este proceso:

Impacto: son los efectos o aquellos elementos que se derivan directa o indirectamente de otros. En este caso, se trata de evaluar los riesgos que cumplen con la premisa de causa-efecto. Es cierto que no siempre se pueden prever las consecuencias de una acción o decisión, pero este solo acto es el origen de cualquier Sistema de Gestión de Riesgos. Sin un mínimo grado de consecuencia, cualquier acción en la materia resultará insuficiente. (ISOTools, 2016, pág. 10)

Probabilidad: Este segundo término habla de la posibilidad de que un hecho se produzca. Para la Gestión de Riesgos, es fundamental que las empresas contemplen la irrupción de hechos que puedan derivarse o no de las decisiones de la empresa. Nunca se está del todo preparado para los acontecimientos, sobre todo si éstos provienen de factores externos, pero el sólo hecho de pensar en su materialización ya es un buen indicador de la Gestión de Riesgos. (ISOTools, 2016, pág. 10)

Al realizar una correcta gestión de riesgos, los resultados a obtener serán los siguientes:

- Mejorar la identificación de oportunidades y amenazas.
- Optimizar la gestión empresarial.
- Aumentar la confianza en los grupos de interés (stakeholders).
- Establecer una base para la toma de decisiones.
- Mejorar los controles y los métodos de seguimiento y monitoreo.
- Optimizar la prevención y la gestión de incidentes.
- Minimizar las pérdidas asociadas a los procesos empresariales.

- Fomentar el aprendizaje organizativo en todos sus niveles. (ISOTools, 2016, pág. 11)

2.2.4 *Matriz de Probabilidad e Impacto*

Tomando como base la norma ISO 31000, donde se establece que son las empresas las que se acogen voluntariamente a sus directrices en el área de Gestión de Riesgos con objeto de adaptarla a su realidad, como es expresado en la Cláusula 1: “Aunque esta Norma Internacional proporciona directrices genéricas, no es su intención promover la uniformidad de la gestión de riesgos en todas las organizaciones. El diseño e implementación de planes y marcos de gestión del riesgo tendrán que tomar en cuenta las diversas necesidades de una organización específica, sus objetivos particulares, el contexto, la estructura, operaciones, procesos, funciones, proyectos, productos, servicios o activos y prácticas específicas empleadas” (Norma Internacional ISO 31000. Gestión de Riesgos, 2009, pág. 4)

Dado este lineamiento y siguiendo los principios para una gestión eficaz de los riesgos establecida en la norma internacional, se considera aplicar en el presente trabajo de investigación la herramienta “Matriz de probabilidad e impacto” señalada en la metodología de Gestión de Riesgos del Grupo Financiero Banesco.

Esta herramienta combina la medición y priorización de los riesgos, consiste en la representación de los mismos en un plano cartesiano, en donde el eje de las “X” identifica la probabilidad de ocurrencia del factor de riesgo, y el eje de las “Y” identifica el impacto que este factor tiene sobre los objetivos de la empresa.

Se hace uso de una escala de cinco niveles para determinar cualitativamente la probabilidad de ocurrencia y el impacto, cuya combinación genera la criticidad. A continuación, se presentan las escalas detalladamente:

Escala	Probabilidad	Valor
Remoto	El evento puede ocurrir solo bajo circunstancias excepcionales o no existe conocimiento acerca de la materialización del riesgo en el pasado reciente.	1
Poco Probable	El evento puede ocurrir como resultado de una combinación de eventos inusuales. Tiene baja Probabilidad de ocurrir en el horizonte de tiempo considerado.	2
Probable	Dada la naturaleza del riesgo es razonable esperar su materialización en el horizonte de tiempo considerado.	3
Muy Probable	Dada la naturaleza del riesgo se prevé su materialización en casi cualquier circunstancia en que se encuentra presente dentro del horizonte de tiempo considerado.	4
Inminente	Se espera con seguridad que el riesgo se materialice en todas las circunstancias donde se presente en el horizonte de tiempo considerado.	5

Figura 2: Escala cualitativa de la probabilidad de ocurrencia de un riesgo.

Fuente: Metodología Gestión de Riesgos Banesco.

Escala	Impacto	Valor
Muy Bajo	El evento no genera efectos relevantes para la unidad de negocio	1
Bajo	El evento tendrá efectos de menor envergadura que pueden ser asumidos por las líneas de negocio.	2
Moderado	El evento tendrá efectos considerables en los resultados de la línea de negocio, que generan daños de mediana envergadura a la organización	3
Alto	El evento tendrá efectos importantes en el funcionamiento de la línea de negocio, que generan daños de alta envergadura a la organización.	4
Crítico	El evento tendrá un efecto severo en la línea de negocio que generan daños catastróficos para la organización (desaparición de la línea o quiebra del negocio).	5

Figura 3. Escala cualitativa del impacto de un riesgo.

Fuente: Metodología Gestión de Riesgos Banesco.

Riesgo Inherente			
Riesgo	Impacto	Probabilidad de ocurrencia	Criticidad
Riesgo 1	Crítico	Muy Probable	Crítico
Riesgo 2	Alto	Probable	Alto
Riesgo 3	Moderado	Muy Probable	Alto
Riesgo 4	Bajo	Poco Probable	Bajo

Figura 4. Escala cualitativa de la criticidad de un riesgo.
Fuente: Metodología Gestión de Riesgos Banesco.

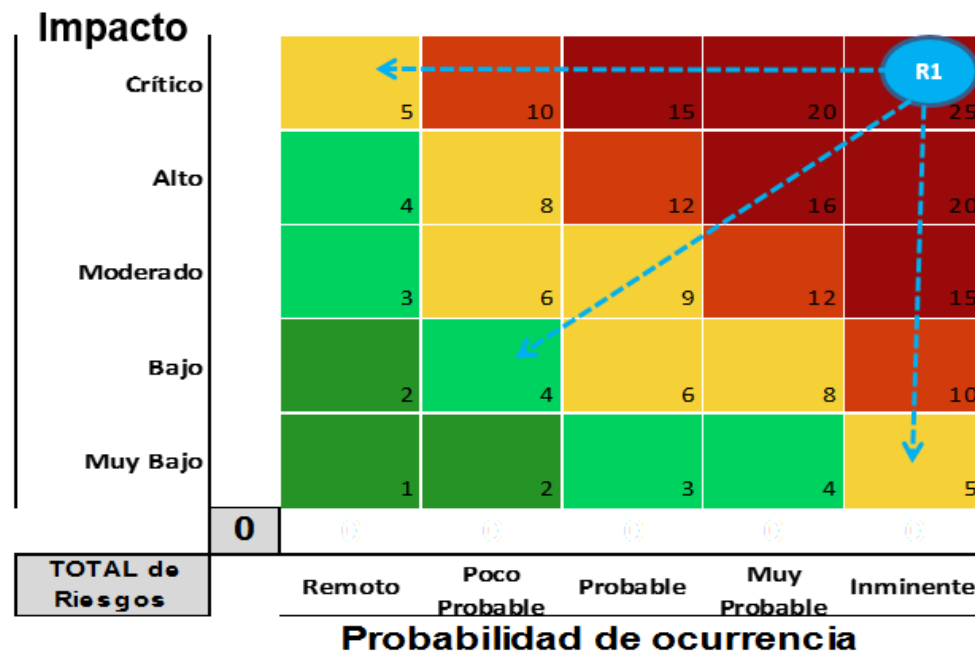


Figura 5. Matriz de Riesgo.
Fuente: Metodología Gestión de Riesgos Banesco.

Es importante destacar que esta herramienta simplifica la ejecución de proyectos que involucren la mejora de procesos, ya que permite priorizar de forma visual los riesgos existentes y buscar las herramientas oportunas para mitigar las deficiencias de un proceso.

2.2.5 Mejora de procesos

La mejora de procesos implica un esfuerzo continuo que busca identificar las debilidades de un proceso y utilizar este conocimiento para cambiarlo, con el fin de conseguir que estos rindan en un grado superior al que lo hacían anteriormente, es decir, hacerlos más eficaces y eficientes.

El primer paso es reconocer la existencia de un problema que va a generar la necesidad de mejorar, el siguiente paso es identificar las posibles soluciones del problema utilizando herramientas y metodologías apropiadas para mejorar el funcionamiento y servicio al cliente, y por último implantar su funcionamiento.

2.3 Bases Legales

2.3.1 *Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras*³

A partir de esta Ley, se respalda el funcionamiento de la empresa TodoTicket gestora de beneficios, a través de los productos que ofrece: alimentación, escolar, juguete y salud; que se especifican en el artículo 105 como Beneficios sociales de carácter no remunerativo.

Se entienden como beneficios sociales de carácter no remunerativo:

- Los servicios de los centros de educación inicial.
- El cumplimiento del beneficio de alimentación para los trabajadores y las trabajadoras a través de servicios de comedores, cupones, dinero, tarjetas electrónicas de alimentación y demás modalidades previstas por la ley que regula la materia.
- Los reintegros de gastos médicos, farmacéuticos y odontológicos.
- Las provisiones de ropa de trabajo.
- Las provisiones de útiles escolares y de juguetes.

2.3.2 *Ley del Cestaticket Socialista para los Trabajadores y Trabajadoras*⁴

Esta ley obliga a las entidades de trabajo otorgar el beneficio de alimentación, por lo que influye notoriamente en el producto Alimentación que ofrece TodoTicket, a continuación los artículos que hacen referencia al mismo:

Artículo 2: todas las empresas privadas como públicas, están en la obligación de ofrecer a sus trabajadores una comida balanceada durante la jornada laboral, denominado a los efectos de esta ley “Cestaticket Socialista”.

³ https://oig.cepal.org/sites/default/files/2012_leyorgtrabajo_ven.pdf

⁴ <http://www.gaceta-oficial.com/2017/03/lease-la-nueva-ley-del-cestaticket.html>

Artículo 4: el otorgamiento del beneficio del Cestaticket Socialista se podrá implementar a elección del empleador de las siguientes formas:

- Mediante comedores propios operados por las entidades de trabajo o contratados con terceros, en el lugar de trabajo o en sus inmediaciones.
- Mediante la contratación del servicio de comida elaborada por establecimientos especializados en la administración y gestión de beneficios sociales.
- Mediante la instalación de comedores comunes por parte de varias entidades de trabajo.
- Mediante la utilización de los servicios de los comedores administrados por el órgano competente en materia de nutrición.
- Mediante la entrega al trabajador de cupones, tickets o tarjetas electrónicas de alimentación emitidos por una entidad financiera o establecimientos especializados en la administración y gestión de beneficios sociales.
- Cuando el beneficio del Cestaticket se encuentre consagrado en convenciones colectivas de trabajo, la elección del pago se acordará de común acuerdo entre el empleador y los sindicatos.

2.3.3 DECRETO N° 49: en el marco del estado de excepción y emergencia económica, mediante el cual se incrementa la base de cálculo y modalidad para el pago del beneficio del cestaticket socialista⁵

De manera más explícita, en la Gaceta Oficial Extraordinaria N° 6.354, de fecha 31 de diciembre de 2017, se establece la modalidad para el pago del beneficio cestaticket socialista:

Artículo 3°. Los empleadores y empleadoras tanto del sector público y privado pagarán a cada trabajador y trabajadora el monto por concepto de Cestaticket Socialista a que refiere el artículo 1° de este Decreto, preferentemente mediante la provisión de cupones, tickets o tarjetas electrónicas de alimentación emitidos por una entidad financiera o establecimiento especializado en la administración y gestión de beneficios sociales; sin perjuicio de lo establecido en el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley del Cesta ticket Socialista para los Trabajadores y Trabajadoras, y considerando que el mismo no tiene incidencia salarial alguna, no pudiendo en consecuencia

⁵ http://www.gaceta-oficial.com/2018/01/gaceta-oficial-extraordinaria-n-6354_4.html

efectuarse deducciones sobre este, salvo las que expresamente autorice el trabajador para la adquisición de bienes y servicios en el marco de los programas y misiones sociales para la satisfacción de sus necesidades.

Artículo 5°. Las entidades de trabajo de los sectores público y privado que otorgan a sus trabajadores y trabajadoras el beneficio de cestaticket socialista mediante alguna de las modalidades establecidas en los numerales 1 al 4 del artículo 4° del Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley del Cestaticket Socialista para los Trabajadores y Trabajadoras, deberán hacerlo mediante la provisión de tarjeta electrónica de alimentación o, preferentemente, de cupones o tickets emitidos por una entidad financiera o establecimiento especializado en la administración y gestión de beneficios sociales, de acuerdo con lo establecido en el artículo 3° de este Decreto.

2.3.4 SUDEBAN - Resolución N° 136.03⁶

La presente investigación está enmarcada en la aplicación de la Metodología de Gestión de Riesgos Operacionales, misma que es normada a través de la resolución N° 136.03 “Normas para una Adecuada Administración de Riesgos Operacionales” procedente de la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras (SUDEBAN), la cual por lineamiento corporativo del Grupo Financiero Banesco Internacional, es aplicada en todas las empresas que conforman este grupo, como TodoTicket 2004 C.A.

Artículo 2: A los fines de la aplicación de las presentes Normas, se establecen las siguientes definiciones:

5. Riesgo operacional: Es la probabilidad de daños potenciales y pérdidas motivados a las formas de organización y a la estructura de sus procesos de gestión, debilidades en los controles internos, errores en el procesamiento de operaciones, fallas de seguridad e inexistencia o desactualización en sus planes de contingencias del negocio. Así como, la potencialidad de sufrir pérdidas inesperadas por sistemas inadecuados, fallas administrativas, eventos externos, deficiencias en controles internos y sistemas de información originadas, entre otros, por errores humanos, fraudes, incapacidad para

⁶<http://www.ciprec.com/presentacion/upload/ley/SUDEBAN136.pdf>

responder de manera oportuna o hacer que los intereses de la institución financiera se vean comprometidos de alguna u otra manera.

Artículo 7: La unidad de administración integral de riesgos de las instituciones financieras para la adecuada medición, valoración y monitoreo de las exposiciones de riesgo deberá:

4. Riesgo operacional: se implementarán procedimientos de evaluación acerca de la correcta interacción de los procesos, actividades, sistemas y prácticas utilizadas en las áreas operativas y administrativas a los fines de controlar y monitorear situaciones o condiciones que puedan derivar en pérdidas o inadecuadas asignaciones de recursos. Igualmente, se implementarán mediciones de pérdidas que se originen por actividades, áreas o procesos internos, a los fines de contar con registros históricos que permitan determinar áreas o procesos con mayor susceptibilidad a la generación de pérdidas; lo que posibilitará el desarrollo de mecanismos o medidas que minimicen los factores definitorios de tales riesgos.

2.4 **Términos básicos**

En este apartado se exponen las definiciones de los términos que serán utilizados en el presente trabajo de grado.

2.4.1 *Cliente Patrono:*

Es aquella persona jurídica que adquiere uno o varios de los productos que ofrece TodoTicket, con el fin de ofrecerlo a sus empleados como beneficios laborales.

2.4.2 *Beneficiario:*

Es aquella persona natural que recibe uno o varios de los productos que ofrece TodoTicket, adquiridos por su patrono.

2.4.3 *Archivo Data Entry:*

Aplicación en Excel desarrollada por Banesco para facilitar la generación de los archivos TXT, que incluyen la información de los beneficiarios para la emisión de tarjetas.

2.4.4 *SAP CRM:*

SAP es un sistema de gestión de recursos empresariales que presenta una estructura basada en módulos “online”. Cada uno de estos módulos corresponde a un área funcional de la empresa,

son autónomos pero se mantienen conectados entre sí y con el servidor central lo cual facilita que el análisis de datos y el intercambio de información goce de una gran precisión y fluidez.

Uno de estos módulos de SAP es el relacionado a la gestión de las relaciones con los clientes, más conocido como CRM (Customer Relationship Management).

Esta plataforma es utilizada por TodoTicket en los siguientes módulos.

- Creación de Clientes: Permite la creación en el sistema de nuevos clientes.
- Mantenimiento: Permite actualizar los datos del cliente.
- Consulta: Permite consultar los datos del cliente.
- Mantenimiento de Contactos: Permite actualizar los datos de contacto (teléfonos, email y contacto electrónico) del cliente.
- Mantenimiento de RIF/Cédula: Permite actualizar los datos asociados a la identificación del cliente y el ejecutivo principal del cliente.

2.4.5 FACT:

Es una plataforma que contiene la información de los clientes que poseen al menos un producto de la línea de instrumentos financieros pre-pagados.

2.4.6 Realce:

Archivo que contiene los datos de los beneficiarios (nombre, cedula, tipo de producto), que solicita la emisión de tarjetas.

2.4.7 Base de datos:

Se le denomina base de datos o BDD, al conjunto de los datos que pertenecen a un mismo contexto y que son almacenados de manera sistemática para que puedan utilizarse en el futuro. Estas bases de datos pueden ser estáticas (cuando los datos almacenados no varían pese al paso del tiempo) o dinámicas (los datos se modifican con el tiempo; estas bases, por lo tanto, requieren de actualizaciones periódicas).

2.4.8 Indicador:

Es una herramienta o instrumento que permite cuantificar el estado actual de un sistema, así como medir los efectos luego de ejecutar acciones en el mismo.

2.4.9 Datacard MX6000:

Es un equipo centralizado para la emisión de tarjetas, que cumple funciones de personalización, codificación, ensobrado y encarte de folletería junto con la tarjeta.

2.4.10 Banda magnética

Dispositivo de seguridad ubicado al respaldo de algunos medios de pago, que contiene datos del propietario de la tarjeta, en el cual va codificada la información que se lee y verifica en el momento en que dicho medio de pago es deslizado por un dispositivo electrónico de lectura.

2.4.11 Chip

En algunas tarjetas se incorporó un microchip de computador para ofrecer mayor seguridad a los clientes, dado que contiene los datos de pago y crea un código único y exclusivo para cada transacción.

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se describen los lineamientos metodológicos empleados en el desarrollo de la investigación, se especifica el tipo de estudio e investigación, así como las técnicas y herramientas utilizadas en la recolección y análisis de los datos necesarios para alcanzar los objetivos planteados.

3.1 Tipo de Estudio

La estrategia que adoptará el siguiente trabajo para su realización puede catalogarse como un “proyecto factible”, (Arias, 2006, pág. 134) señala: “Que se trata de una propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad. Es indispensable que dicha propuesta se acompañe de una investigación, que demuestre su posibilidad de realización”.

Este tipo de estudio está orientado a la solución de un problema mediante la formulación de propuestas de acción, dado que esta modalidad de investigación es la que mejor conduce al cumplimiento de los objetivos establecidos, se seguirán sus etapas para la realización del trabajo de investigación. En primer lugar, se realizará el diagnóstico de las deficiencias que se reflejan en el proceso de Emisión y Distribución de los instrumentos financieros pre-pagados, a fin de determinar los problemas principales y en segundo lugar se formularán las propuestas de acción dirigidas a solucionar los mismos.

3.2 Diseño de la investigación

En esta sección se presentan los aspectos que dan guía a la investigación, dado que se establece el modo correcto para responder al problema. Por su parte, (Altuve S. & Rivas A., 1998, pág. 231) asegura que el diseño de una investigación, “es una estrategia general que adopta el investigador como forma de abordar un problema determinado, que permite identificar los pasos que deben seguir para efectuar su estudio”. Existen dos diseños de investigación:

1. La investigación documental se basa en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos. (Arias, 2006, pág. 27)

2. La investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. (Arias, 2006, pág. 31)

La presente investigación adoptará un diseño de investigación de campo, basándose en la recopilación de datos, mediante la observación directa de las áreas encargadas de emitir y distribuir los instrumentos financieros pre-pagados, con el fin de describirlos, analizarlos, e interpretarlos. Además, el trabajo asumirá una composición no experimental, en el cual se observan los hechos tal y como se manifiestan, sin la influencia de variables. De esta manera, se toma como medida la realización del análisis transversal, ya que se realiza el estudio una sola vez en el tiempo.

3.3 Enfoque de la investigación

Esta clasificación nos permite saber cómo es la investigación en cuanto a la naturaleza de los datos que se recolectan y analizan. Según (Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista, 2006, págs. 15, 16) existen dos tipos de enfoque:

“El enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.”

“El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.”

Para este trabajo de investigación, se involucran características de ambos modelos, por lo que se define como un enfoque mixto, ya que involucra la recolección y análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos. Sin embargo, se inclina más a un enfoque cualitativo, dado que la misma inicia sin el establecimiento de una hipótesis, ya que es necesario observar los hechos directamente para tener una mayor comprensión del problema. Simultáneamente, se hace uso del enfoque cuantitativo, ya que se recolecta información de distintas bases de datos que permita medir deficiencias en el proceso.

3.4 Unidad de análisis

En la Tabla 2 se muestra de forma resumidas las unidades de análisis utilizadas en la presente investigación.

Tabla 2. Unidad de análisis.

Fuente: Elaboración Propia.

Unidad de Análisis	Población	Muestra	Tipo de Muestra	Observaciones
Empleados	TodoTicket 2004 C.A tiene empleados ubicados en la Torre Norte del centro comercial El Recreo y en Ciudad Banesco en la ciudad de Caracas, poseen una población aproximada de 140 empleados.	Dentro de esta población se toman en consideración los siguientes cargos laborales: • Coordinador de Emisión y Distribución: Las funciones que desempeña son de supervisión y apoyo hacia el personal que está bajo su cargo. Además, se encarga de filtrar y enviar el “realce”, así como de valorar los indicadores de gestión del área. • Dos analistas de Emisión y Distribución: Sus funciones son atender el buzón de envío/capturas/reexpedición, atender a la empresa de servicio de distribución y mensajeros, atender ejecutivos y clientes internos, atender clientes en recepción, relación devueltas y recibidas, UB de acuses, control y gestión de devueltas, seguimientos y reclamo zoom. • Operario de Grabación en BBU: Encargado de grabar y ensobrar los productos TodoTicket bajo el manejo de los Equipos DataCard MX6000. • Analista de Distribución en BBU: Encargado de generar los reportes que contienen la información de distribución y las guías de rastreo, envalijar y entregar los productos a los distintos encargados de distribución.	No Probabilística (Intencional)	Se excluye al Supervisor de Bóveda y al Coordinador de Distribución de BBU, dado que forman parte de la nómina de Banesco y solo prestan apoyo a TodoTicket de ser necesario.
Departamentos	TodoTicket 2004 C.A tiene trece gerencias y nueve coordinaciones.	El desarrollo del trabajo se basa en la Gerencia de Operaciones, específicamente la Coordinación de Emisión y Distribución, en el cual se observa el proceso, se entrevistará a los involucrados y se recopilará información de la matriz de seguimiento. Además, para la recolección de datos se tomará en cuenta los "Registros del Centro de Atención Telefónica" que lleva la Coordinación de Servicio al Cliente, los indicadores del "Balanced ScoreCard" y el "Sistema para el Registro de Eventos de Riesgo Operacional" que maneja la Gerencia de Gestión Estratégica y Riesgo.	No Probabilística (Intencional)	Todos los datos extraídos de las diferentes bases de datos son por un periodo de enero-junio 2018.
Productos	La cartera de productos de TodoTicket 2004 C.A está conformada por seis productos: Alimentación, Escolar, Juguete, Integral, Salud y Guardería.	La descripción de los productos a estudiar se detalla a continuación: • Alimentación: es una tarjeta electrónica con chip que permite disfrutar del beneficio social de alimentación de una forma cómoda. • Escolar: es una tarjeta electrónica con banda que permite disfrutar del beneficio social de compra de útiles escolares o uniforme. • Juguete: es una tarjeta electrónica con banda que permite adquirir productos en distintas jugueterías y tiendas por departamento. • Integral: es una tarjeta electrónica con chip que permite realizar compras en diferentes comercios, tales como: supermercados, tiendas por departamentos, zapaterías, farmacias, establecimientos de comida rápida. • Salud: es una tarjeta electrónica con chip que permite realizar compras en farmacias, laboratorios, clínicas, consultas odontológicas, ópticas, consultas médicas, oftalmólogos, centros de belleza, entre otros.	No Probabilística (Intencional)	Se excluye Guardería dado que es un servicio de gestión de pagos a través de una operación electrónica, no requiere de una tarjeta.

3.5 Técnicas y Herramientas

A continuación, se explican las técnicas utilizadas para la recolección de información en el presente trabajo de investigación

3.5.1 *Observación simple-directa*

Esta técnica consiste en el uso sistemático de nuestros sentidos para visualizar o captar cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de los objetivos de la investigación. La observación puede ser simple cuando el investigador observa de manera neutral sin involucrarse en el medio en el que se realiza el estudio, y por otro lado, la misma puede ser de tipo participante si el investigador forma parte de la comunidad donde se desarrolla el estudio. (Arias, 2006)

Esta técnica se utilizará para conocer el proceso e identificar factores de riesgo y posibles deficiencias asociados a la emisión y distribución de los instrumentos financieros pre-pagados, para ello se utilizará un cuaderno de notas.

3.5.2 *Entrevista no estructurada*

Está basada en un diálogo o conversación “cara a cara” que permite la recolección de datos sobre un tema previamente determinado y se desarrolla con gran espontaneidad.

Para este trabajo de investigación los entrevistados serán los gerentes y coordinadores encargados del proceso operativo asociado a la investigación, las mismas serán realizadas de manera individual y en grupos pequeños, con la finalidad de conocer y analizar información relevante que permita determinar los factores de riesgo y deficiencias del proceso.

3.6 Fases de la investigación

En la Tabla 3 se describen las actividades y herramientas que se utilizarán para el cumplimiento de cada uno de los objetivos establecidos en la investigación.

*Tabla 3. Fases de la investigación.
Fuente: Elaboración Propia*

Fase	Objetivos Específicos	Actividades	Herramientas o Técnicas empleadas
Recopilación de información	1. Estudiar los procesos operativos asociados a la emisión y distribución de los instrumentos financieros pre-pagados	i. Identificar las responsabilidades y procesos establecidos en el manual de la Coordinación de Emisión y Distribución	Revisión documental
		ii. Identificar las actividades que desempeñan los empleados en las distintas etapas del proceso	Observación directa
		iii. Recolectar información mediante entrevistas con los encargados del proceso	Entrevistas no estructuradas
		iv. Representar gráficamente los procesos involucrados.	Diagrama de Flujo
Análisis del proceso	2. Estudiar los factores que inciden en los procesos estudiados	i. Identificar y estudiar las debilidades presentes en el proceso	Mesa de Trabajo
		ii. Determinar las desviaciones en el proceso	Diagrama Causa-Efecto
Presentación de hallazgos	3. Analizar las causas que generan los factores determinados	i. Establecer la causa raíz de las desviaciones del proceso	Diagrama Por qué-Por qué
		ii. Evaluar los riesgos operativos	Matriz de Probabilidad e Impacto
		iii. Priorizar las principales causas que generan las desviaciones del proceso	Matriz de Priorización
Propuesta de soluciones	4. Proponer acciones que mitiguen las causas	i. Identificar las oportunidades de mejora que permitan mitigar las desviaciones más representativas del proceso	Diagrama Cómo-Cómo
	5. Elaborar un plan de aplicación para las acciones diseñadas	ii. Elaborar una programación para la aplicación de las propuestas a corto, mediano y largo plazo	Plan de acción
	6. Valorar el costo-beneficio de las acciones diseñadas	iii. Elaborar una tabla de costos asociados a las propuestas de mejora y sus posibles beneficios.	Análisis costo-beneficio

CAPÍTULO IV

4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo se describen todos los procesos relacionados al área de emisión y distribución de los instrumentos financieros pre-pagados, con la finalidad de identificar los factores que inciden en las deficiencias del proceso y analizar las causas de los mismos.

4.1 Estudio de los procesos operativos asociados a la emisión y distribución de los instrumentos financieros pre-pagados

El actual proceso de Emisión y Distribución, se encuentra inmerso en un modelo operacional que relaciona una variedad de entidades y actividades que intervienen directa e indirectamente en el proceso.

A continuación, se describirá la situación actual de cada uno de los procesos y la relación que existe entre ellos, en donde están involucradas diferentes personas del equipo de TodoTicket, dado que la realización de estas operaciones y la satisfacción de los clientes es un área vital para el funcionamiento de la empresa.

Debido a que la emisión de tarjetas se puede originar tanto por la solicitud de un beneficiario nuevo (emisión por primera vez), o un beneficiario antiguo que solicita reexpedición (robo o pérdida) o reposición (vencimiento), se generan dos entradas de información diferentes.

4.1.1 *Proceso general – Clientes nuevos*

El proceso en el cual el patrono incluye a un nuevo beneficiario en la gestión de pago, da inicio por parte del patrono el cual genera una solicitud a través de la plataforma “SAP CRM”, mediante el ingreso al portal de TodoTicket “Patronos”, adjuntando a la solicitud un archivo TXT que contiene la información de los nuevos beneficiarios a incluir (cédula, nombre completo, tipo de producto a emitir). Esta información se transmite diariamente de forma automática al procesador de tarjetas (FACT), cuya ejecución está programada en siete corridas (siete veces al día) (ver Tabla 4), generando de esta manera un archivo de “realce” por cada tipo de producto a emitirse, el coordinador modifica el mismo realizando filtros y verificando la disponibilidad de los plásticos para proceder a enviarlo en un horario comprendido entre las 12:00 pm y 1:00 pm, el “realce” llega al departamento de emisión y distribución de Banesco Banco Universal (BBU) para

que se dé inicio al proceso de grabación y distribución de las tarjetas según su tipo (ver Tabla 5). Para mayor detalle ver el Anexo 1.

*Tabla 4. Horario de Corridas del “realce”.
Fuente: Elaboración Propia*

Corrida	Hora	Producto
1	10:00 a.m.	Todos
2	11:30 a.m.	Todos
3	01:00 p.m.	Todos
4	03:00 p.m.	Todos
5	05:00 p.m.	Incluye T.S ⁷
6	06:00 p.m.	Todos
7	08:00 p.m.	Todos

*Tabla 5. Tipo de Distribución de los instrumentos financieros pre-pagados.
Fuente: Coordinación de Emisión y Distribución. Elaboración Propia.*

Tipo de Distribución	Descripción
15	Capital Humano BBU
18	Captura (TodoTicket)
25	Empresa de servicio de distribución
30	Agencias BBU

⁷ Tarjeta Suplementaria: Es una extensión de la tarjeta pre-pagada principal, para que un tercero pueda hacer uso de los beneficios.

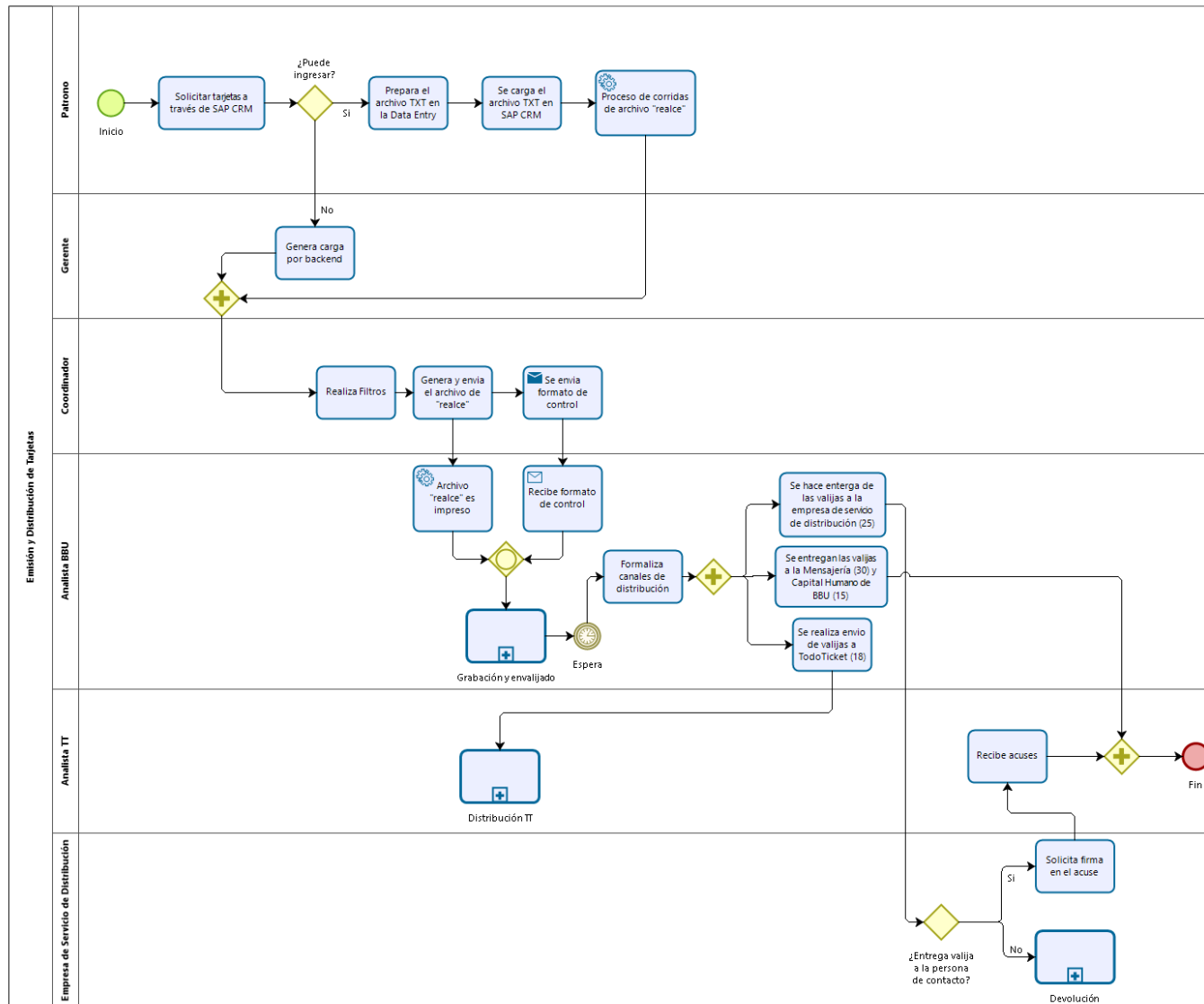


Figura 6. Proceso General-Clientes nuevos.
Fuente: Elaboración Propia.

4.1.2 Proceso general – Reposición o Reexpedición

A diferencia del proceso anterior, en éste, el beneficiario ya es poseedor de una tarjeta y dependiendo del motivo, ya sea por robo o pérdida, su solicitud corresponderá a una reexpedición, por otro lado si la tarjeta se encuentra posterior a su fecha de vencimiento, la solicitud procederá como una reposición. El beneficiario podrá realizar la solicitud haciendo uso de diferentes medios tales como: el portal de TodoTicket (autogestión), enviando un correo al buzón de atención de solicitudes interna o comunicándose con el CAT. Para mayor detalle ver el Anexo 2.

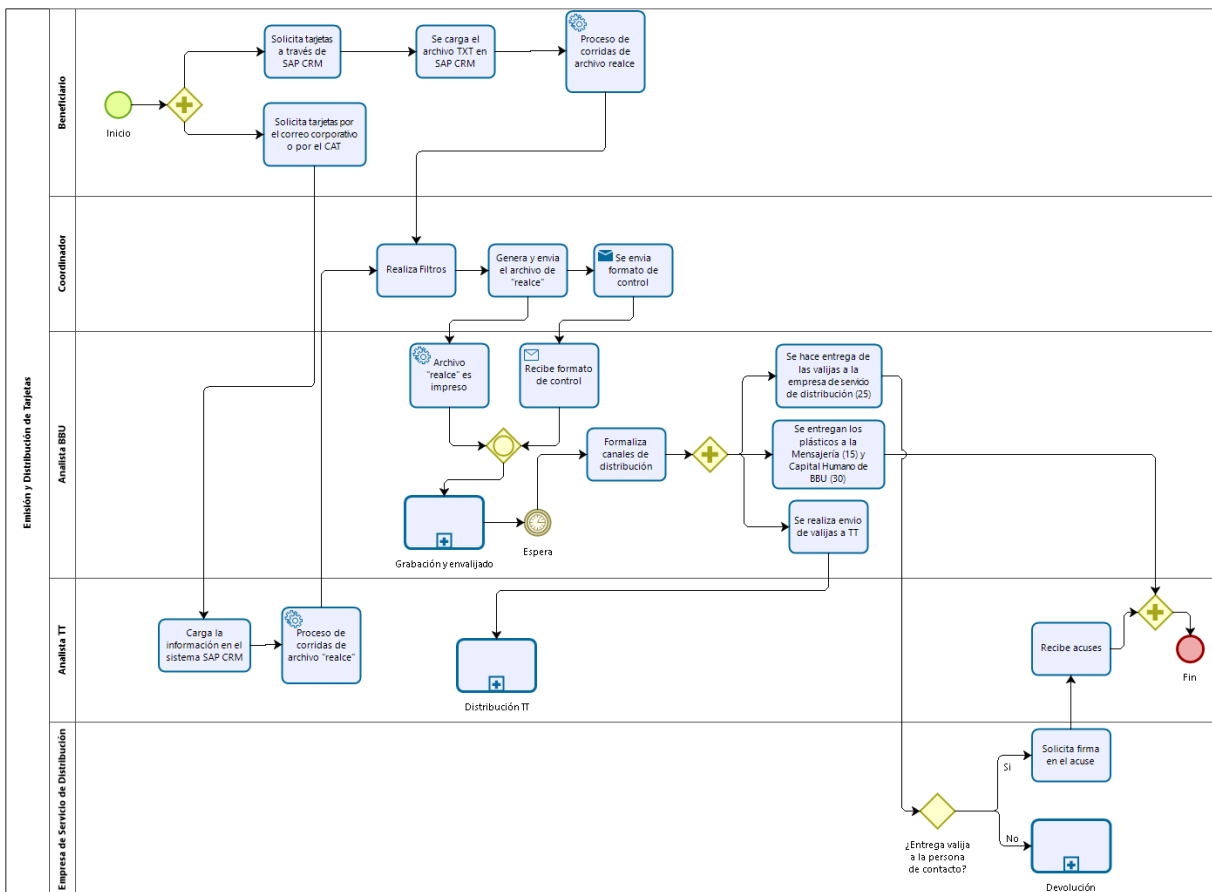


Figura 7. Proceso General-Reposición o Reexpedición.
Fuente: Elaboración Propia.

A continuación, se detallan los sub-procesos relevantes que se presentaron anteriormente.

4.1.3 Grabado y distribución realizado en BBU

El proceso de grabado da inicio una vez que el archivo “realce” es emitido en TodoTicket, el cual es transmitido a través del sistema FACT hacia el departamento de emisión y distribución BBU, la información que contiene el archivo “realce” es impresa instantáneamente, notificando

de esta forma al personal de su llegada, en adición la información del “realce” se aloja en la memoria de los equipos “DataCard MX6000”, quedando pendiente de ejecutar la orden de grabado por el personal. Luego, el supervisor de bóveda procede a verificar el número de tarjetas de cada lote, visualizando que el “realce” coincida con el formato de control enviado por correo y de esta manera rellenar el formato impreso “Control de Tarjetas vírgenes entregadas al grabador”, que permite llevar un registro e ingresar a la bóveda con la información de los productos, dado que las tarjetas poseen un diseño diferente dependiendo del producto solicitado, se separan las tarjetas a grabar tomando en cuenta que vienen en cajas de 500 plásticos y se utiliza un contador de tarjetas para verificar la cantidad exacta a entregar al área de Grabación.

El operario de Grabación recibe los plásticos y el formato impreso “Control de Tarjetas vírgenes entregadas al grabador” que posee la información necesaria para hacer seguimiento de lo entregado por bóveda y verificar la información del “realce” recibida. Se utiliza el equipo 1 “DataCard MX6000” para descargar el “realce” y como respaldo se utiliza el equipo 2 “DataCard MX6000” en el cual se da inicio a la grabación, habiendo colocado previamente las tarjetas, el equipo sigue unos pasos automáticos:

1. Se coloca la tarjeta
2. Se limpia la tarjeta
3. Se graba la banda
4. Se personaliza el chip
5. Se troquela el Código de Seguridad
6. De existir una tarjeta dañada, se separa
7. Se le pega la etiqueta al porta tarjeta
8. Se verifica que el condigo de la tarjeta coincida con el código del porta tarjeta
9. Se dobla la tarjeta en el porta tarjeta
10. Se realiza el ensobrado

Luego de que el equipo 2 “DataCard MX6000” ha culminado el proceso con cada una de las tarjetas, un operario cuenta los sobres y verifica que la información de la tarjeta coincida con el “realce”. El supervisor procede a descargar un archivo TXT en OPEN 9000 que se transmite a FACT y se realiza el cambio de cada tarjeta al ESTADO 02 (Grabada) con el fin de dar por terminado ese proceso. Por último, se destruye toda la información sensible y se entrega al área de

distribución BBU las tarjetas en sus sobres y el formato “Control de Tarjetas vírgenes entregadas al grabador”.

En el área de distribución el coordinador procede a validar la información del “Formato de Control” junto con la cantidad de tarjetas ensobradas que son entregadas por el área de grabación, realiza el cambio en el procesador de tarjetas (FACT) al ESTADO 03 (Recibido) por cada tarjeta y procede a descargar la información de distribución del lote y enviarla por correo al analista de distribución.

El analista corrobora la información recibida por correo e ingresa en el procesador de tarjetas para iniciar con el proceso de “Asignación de Courier” ESTADO 04 (Entregado). Procede a asignar los puntos de entrega: si es a la empresa de servicio de distribución “Zoom” (25), TodoTicket (25), capital humano BBU (15), agencias (30). Con el lector de barras registra la etiqueta “guía Zoom” en el procesador de tarjetas (FACT) y conjuntamente va pegándolos en las valijas, además registra manualmente el código de la valija que permite llevar un control interno en TodoTicket, esta información es ubicada en el reporte total y reporte resumen (registro de entrega) que también contiene la información de la cantidad de tarjetas según la valija.

Por último, el analista genera y envía a imprimir los reportes, para dar inicio al envalijado, es decir, incorporar las tarjetas en las valijas según su distribución; seguidamente se imprime y anexa una carta para que la empresa de servicio de distribución se lleve la información pertinente de distribución y otra se envía a TodoTicket para llevar un control. Para mayor detalle ver el Anexo 3.

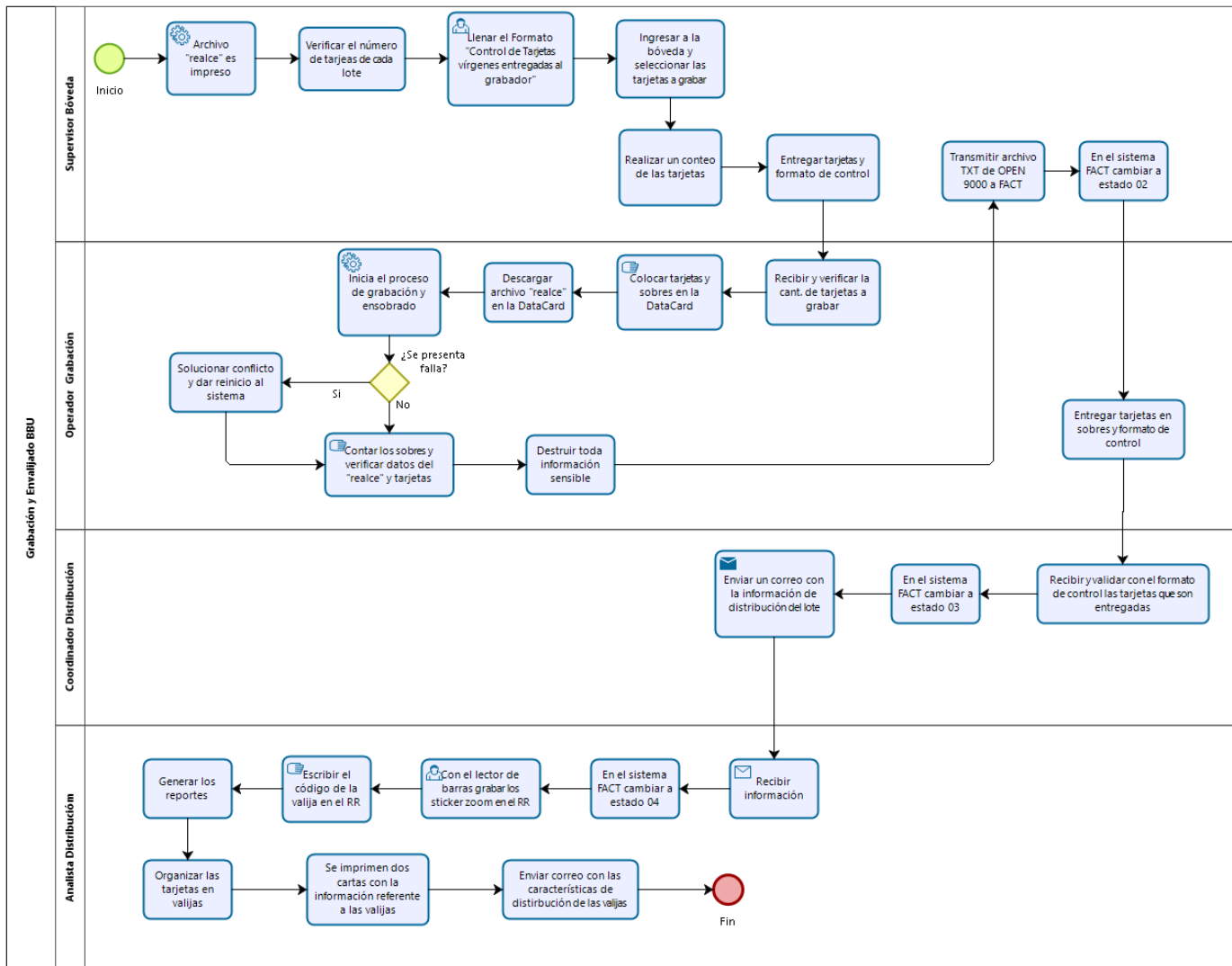


Figura 8. Proceso de grabado y envalijado en BBU.
Fuente: Elaboración Propia.

4.1.4 Distribución realizada en TodoTicket (TT)

En TodoTicket el analista recibe las tarjetas captura que provienen del proceso de Grabación y Envalijado realizado en BBU, quien se encarga de verificar el resumen de tarjetas para confirmar el total de valijas recibidas y por comodidad distribuye las valijas por empresa, si hay valijas guardadas con anterioridad se incluyen para que al momento que la persona de contacto o el mensajero las busque se le entreguen todas de una vez.

En el correo corporativo, el analista recibe la carta de especificaciones que contiene la información de distribución del lote, que incluye en la matriz de control “Tarjetas Captura”, al momento de entregar la tarjeta, ya sea al mensajero de TT, al cliente o a MRW (empresa de servicio de distribución secundario), modifica el estado de la valija y finaliza el proceso. Para mayor detalle ver el Anexo 4.

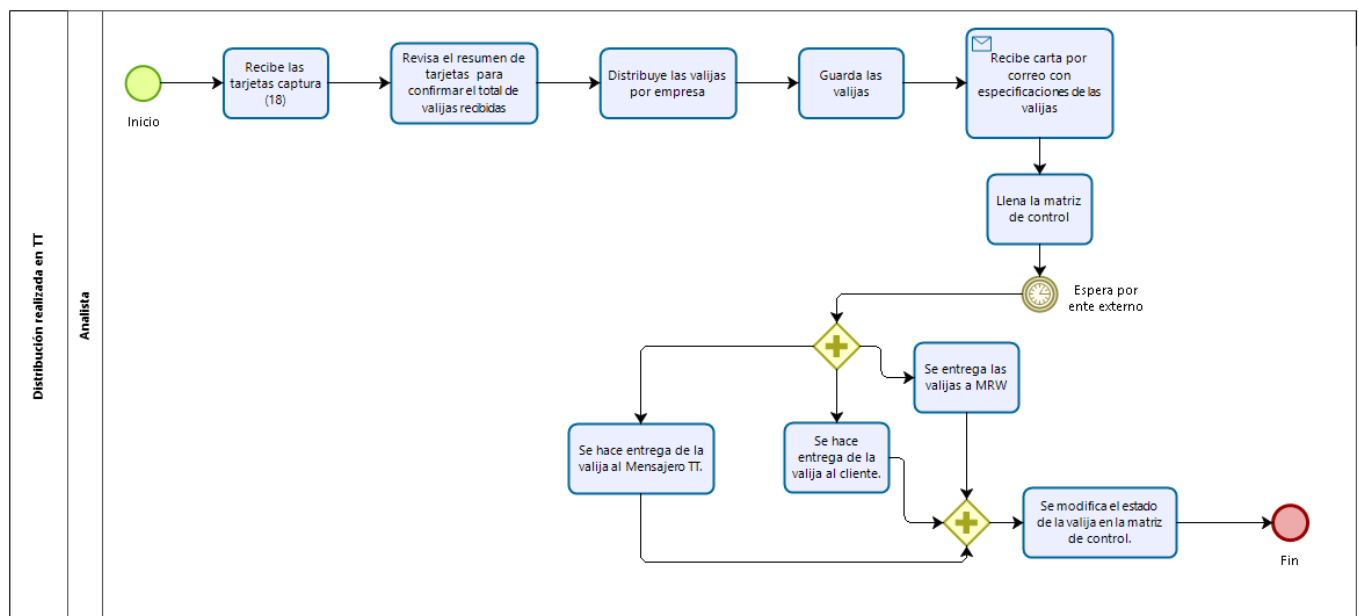


Figura 9. Proceso de distribución realizado en TT.
Fuente: Elaboración Propia.

4.1.5 Ubicación y devolución de los instrumentos financieros pre-pagados

Todas las tareas que abarcan el seguimiento de los instrumentos financieros pre-pagados una vez que han sido entregadas a la empresa de servicio de distribución están descritas en este proceso.

Este sub-proceso implica una relación directa con los clientes y proveedores, dado que la gestión para ubicar las tarjetas involucra la comunicación con el patrono o el beneficiario y la gestión de devolución involucra a la empresa de servicio de entrega (“Courier”).

Da inicio por parte de los clientes solicitando la ubicación de la tarjeta, haciendo uso de diferentes medios como son: el correo corporativo, CAT o a través de los ejecutivos. En la información que suministre el cliente debe incluir el n° de orden o Rif de la empresa y por medio del sistema SAP CRM se busca el número de cédula del beneficiario para extraer el n° de guía zoom en el sistema FACT (procesador de tarjetas) y proceder a ingresar al portal de zoom para verificar el estatus de la valija. Existen dos posibles respuestas: si la valija no fue entregada es devuelta a TodoTicket y se realiza una nueva solicitud en el portal zoom, para llevar un control el analista modifica la matriz de control y agrega el nuevo número de guía, queda en espera a que zoom recoja las valijas y en el momento de entrega se procede a firmar los recibos correspondientes y a modificar el estado en la matriz de control, en caso de presentarse otra devolución se procede igual.

Por otro lado, si en el portal zoom aparece que la valija fue entregada, se realizan dos verificaciones: la primera es si la tarjeta fue activada y si ya realizó compras, y la segunda es la revisión del “Acuse de recibo” que es firmado por la persona a la que zoom le entrega la valija. Se llama al cliente para corroborar la información, si el cliente notifica que recibió la tarjeta el proceso llega a su final, y si no la recibió se procede a cancelar la tarjeta y se procede a realizar la reexpedición.

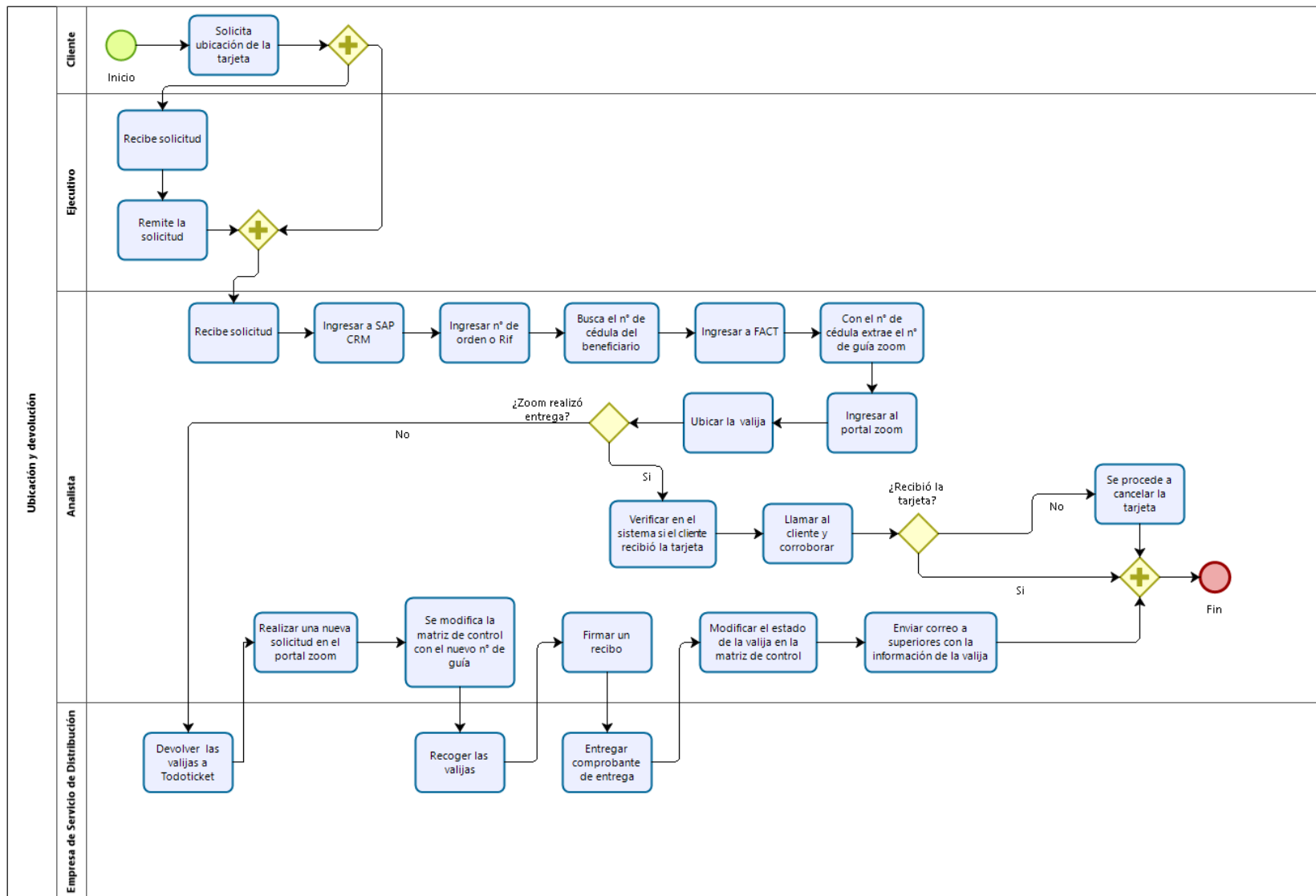


Figura 10: Proceso de ubicación y devolución de los instrumentos financieros pre-pagados.
Fuente: Elaboración Propia.

Los procesos anteriormente nombrados, no poseen ningún tipo de documentación, por lo que es frecuente la presencia de inconvenientes durante el desarrollo de las actividades. En adición, en cortos periodos de tiempo rotan al personal e incluso existe incorporación de nuevos operarios o analistas que desconocen totalmente el área, y a quienes no se les brinda una capacitación previa para desarrollar sus funciones de manera correcta. Aunado a esto, la poca disponibilidad de manuales detallados de procedimientos que describan el proceso al personal asignado en cada puesto de trabajo; los nuevos ingresos al incorporarse al sistema deben ir aprendiendo mediante ensayo y error, de esta manera no se logra crear un patrón estándar de los procesos que agilice la fluidez del servicio a prestar.

También se observó, que el manejo de los documentos (acuses y reportes de distribución BBU) y valijas, no cuentan con la organización correspondiente para el almacenamiento y resguardo, lo que contribuye y hace parte del problema que tiene el área en estudio.

4.1.6 Estadísticas del proceso de Emisión y Distribución

Se realizó una recolección de información de distintas bases de datos en un periodo comprendido de enero-junio 2018, entre los cuales se pueden observar los dos indicadores que lleva el área:

1. Cumplimiento Ponderado Efectividad de Procesos Medulares (%) (Emisión y Distribución – Tarjetas entregadas a tiempo). (Ver Figura 11)
2. Efectividad en la solución de Requerimientos Patronos y Beneficiarios. (Ver Figura 12)

Se observa un nivel de fallas operativas en los meses de febrero y marzo, esto ocasionado por la afiliación y reincorporación de muchos clientes, por lo que se concluye que el área no se encontraba preparada para afrontar esta carga operativa. Además, también se observan fallas tecnológicas asociadas al mal uso de los sistemas.

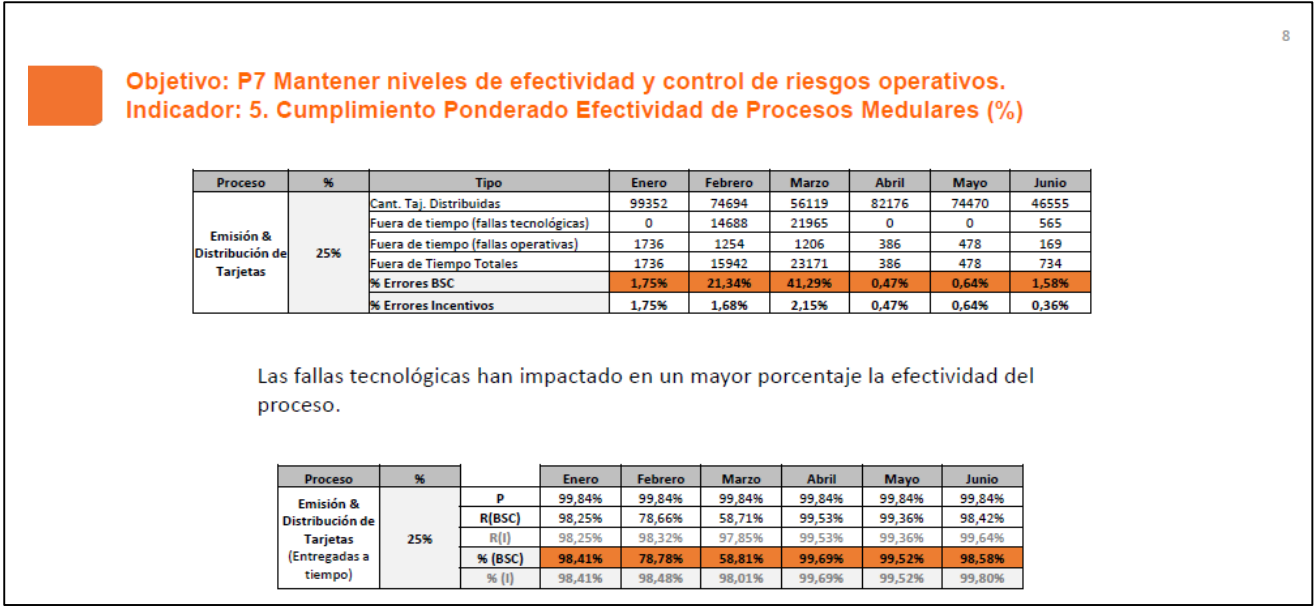


Figura 11. Indicador Tarjetas entregadas a tiempo.
Fuente: Bases de datos-Gerencia de Gestión Estratégica. Presentación Perfil de Riesgo. Elaboración Propia

Por otro lado, se tomó en consideración el índice de llamadas al Centro de Atención Telefónica en el que se nota en Febrero (ver Figura 13) un aumento de llamadas y progresivamente un decrecimiento, esto también generado por la poca experiencia del área en realizar las operaciones

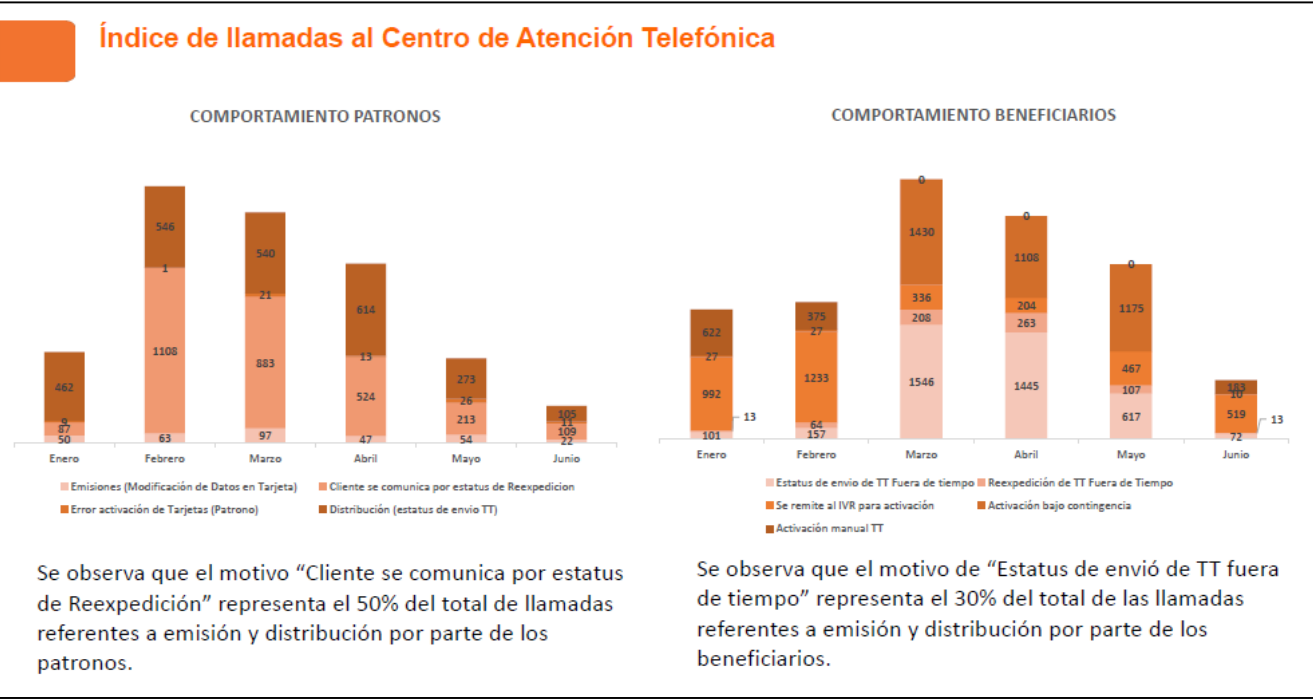
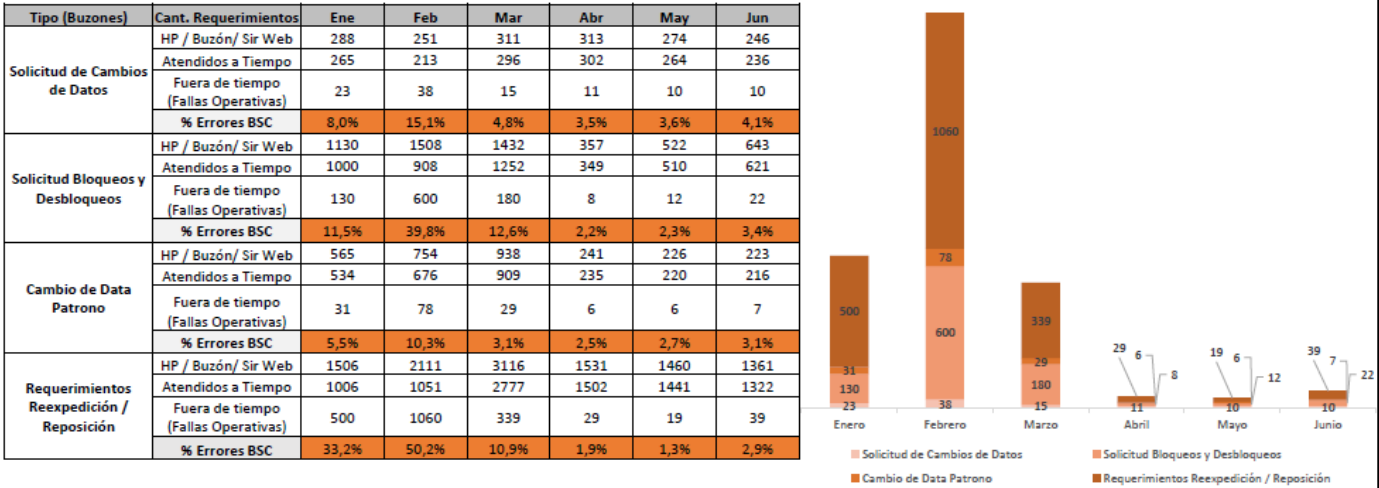


Figura 13. Índice de llamadas al CAT.
Fuente: Bases de datos - Centro de Atención Telefónica. Presentación Perfil de Riesgo. Elaboración Propia

Por último, se recogió información de la matriz de seguimiento (ver Anexo 10) en el cual se notó un escaso detalle de los eventos e incidentes referentes a los instrumentos financieros pre-pagados, además del desconocimiento en ciertos parámetros de la matriz por parte del coordinador. De esta matriz se extrajo los datos referentes a las tarjetas grabadas y la cantidad de devoluciones por parte de la empresa de servicio de distribución “Courier”. (Ver Figura 14)

Objetivo: P7 Mantener niveles de efectividad y control de riesgos operativos
Indicador: 8. Efectividad en la solución de Requerimientos Patronos y Beneficiarios



Las fallas operativas en los procesos de Reexpedición/Reposición y Solicitud Bloqueos/Desbloques presentan un impacto negativo en la efectividad de solución de Requerimientos Patronos y Beneficiarios. Además, se puede observar un alto índice de solicitud HP / Buzón/ Sir Web.

Figura 12. Indicador Efectividad en la solución de Requerimientos
Fuente: Bases de datos-Gerencia de Gestión Estratégica. Presentación Perfil de Riesgo. Elaboración Propia

Tarjetas Grabadas Enero-Junio 2018

Mes	Emisiones	Reexpedición	Reposición	Total
Enero	54387	43884	1081	99352
Febrero	38030	36553	111	74694
Marzo	30648	25392	79	56119
Abril	63343	18725	108	82176
Mayo	59588	14845	37	74470
Junio	36419	10100	36	46555

En promedio el 1,5% del total de tarjetas emitidas son devueltas, tomando como referencia Enero-Junio 2018.

Dado que el courier es el que realiza las devoluciones, se toma en consideración que en promedio el 7,8% de las tarjetas con distribución (25) son devueltas.

Motivos de devolución:

- El Courier no consigue el destino
- El Courier no consigue a quien entregar la valija
- El Courier no distribuye en ciertas zonas

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Tarjetas Emitidas	99352	74694	56119	82176	74470	46555
Entregadas a Zoom	16161	14683	10401	15757	15233	13000
Tarjetas Devueltas	1736	1254	1209	1318	545	517
Tarjetas Pendientes	336	45	530	12	139	1046
Tarjetas Sin Status	0	0	0	17657	19343	2414
% Devueltas Total	1,7%	1,7%	2,2%	1,6%	0,7%	1,1%
% Devueltas (Courier)	10,7%	8,5%	11,6%	8,4%	3,6%	4,0%

Eventos varios
Reexpedición de tarjetas por error - Pérdida financiera \$332
Imposible activación de tarjetas
Distribución manual realizada en TT
Problemas tecnológicos
Pérdida De Valija

Figura 14. Tarjetas Grabadas Enero-Junio 2018.

Fuente: Matriz de Seguimiento - Coordinación Emisión y Distribución. Presentación Perfil de Riesgo. Elaboración Propia

4.2 Estudio de los factores que inciden en los procesos estudiados

Una vez conocido el detalle de los procesos operativos asociados a la emisión y distribución de los instrumentos financieros pre-pagados, se procedió a la realización del diagrama “Ishikawa” o causa-efecto, usando el método de las 6M, donde se detectaron factores influyentes que generan deficiencias en el proceso en las siguientes ramas: Mano de obra, Método, Medición y Medio ambiente (ver Figura 15).

El diagrama fue elaborado con base en la observación directa y a las mesas de trabajo realizadas con los encargados del proceso, lo que permitió percibir la información pertinente de cada uno de estos factores y establecer los más relevantes.

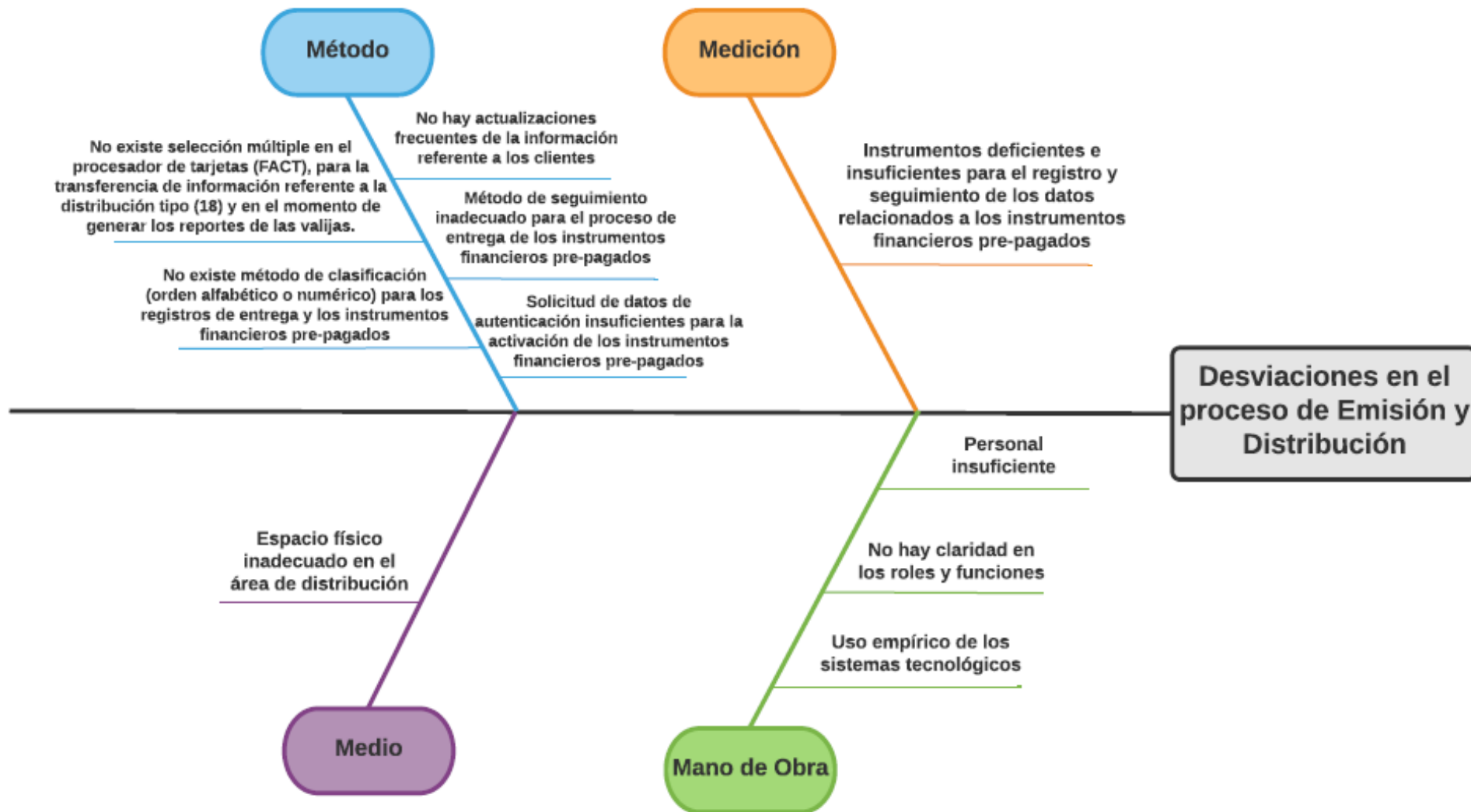


Figura 15. Diagrama causa - efecto de las desviaciones en el proceso de Emisión y Distribución de los instrumentos financieros pre-pagados.
Fuente: Elaboración Propia.

4.3 Análisis de las causas que generan los factores determinados

Para realizar el análisis de las causas que generan los factores establecidos en el diagrama causa-efecto y poder determinar las causas raíces, se hizo uso del diagrama “por qué – por qué (Figura 16, Figura 17, Figura 18, Figura 19). Para la recopilación de información se utilizaron dos técnicas: la observación directa, y las entrevistas no estructuradas derivadas de las mesas de trabajo. En conclusión, todas estas causas son generadoras de las desviaciones que se observan en los procesos de la coordinación de emisión y distribución.

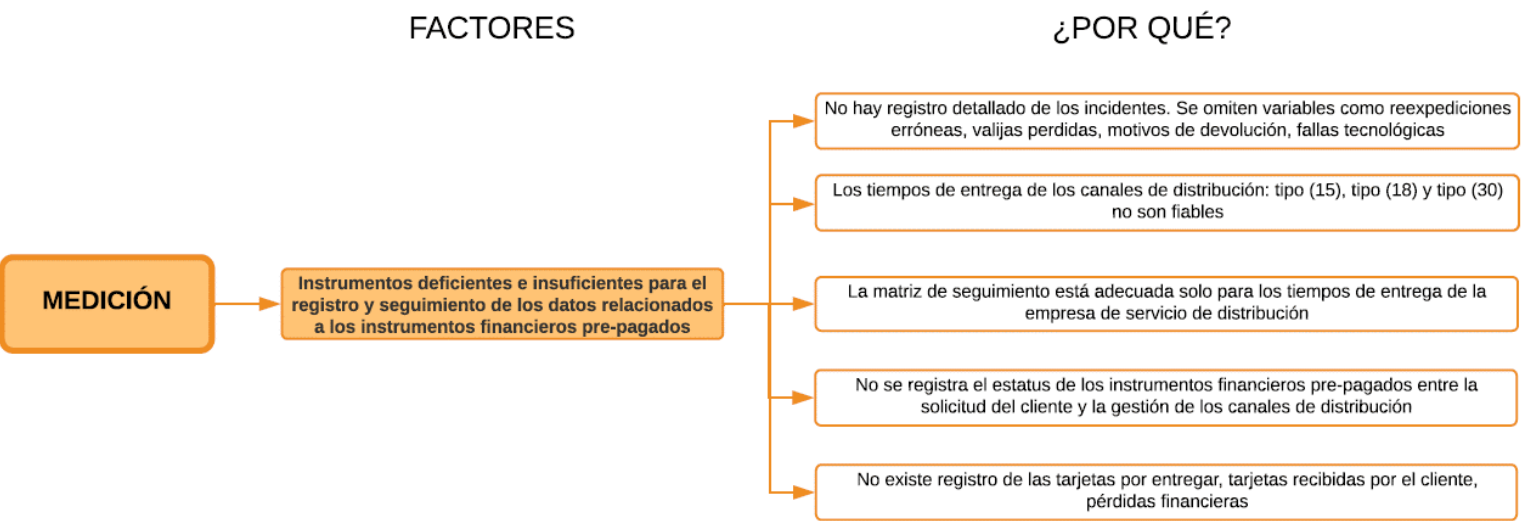


Figura 17. Diagrama por qué – por qué de los factores asociados a las mediciones. Fuente: Elaboración Propia.

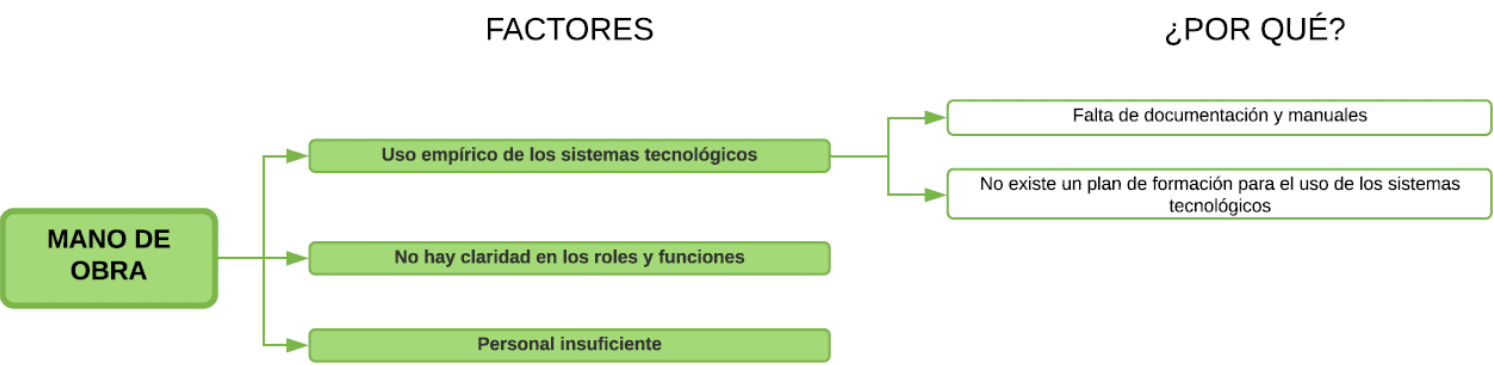


Figura 18. Diagrama por qué – por qué de los factores asociados a la mano de obra. Fuente: Elaboración Propia

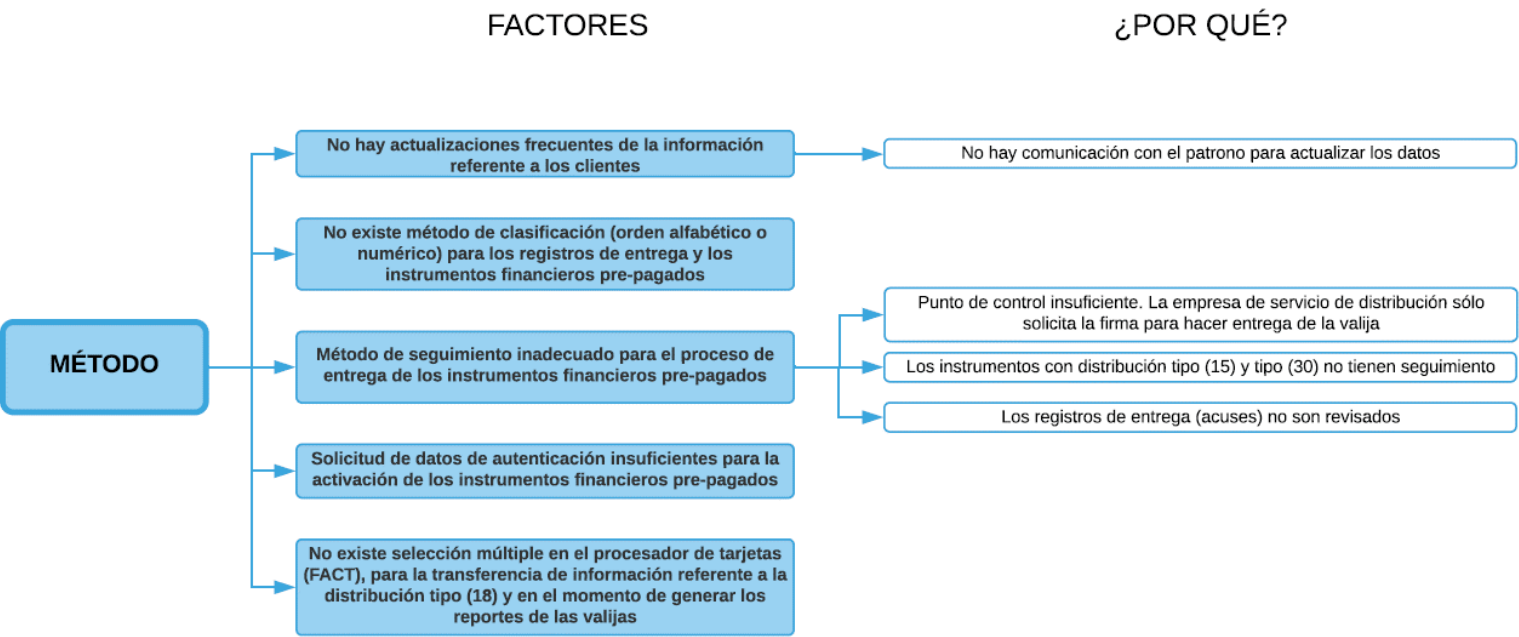


Figura 16. Diagrama por qué – por qué de los factores asociados al método. Fuente: Elaboración Propia.

Las posibles causas raíces obtenidas de los diagramas “por qué – por qué” referentes a las desviaciones del proceso, se resumen y enumeran en la Tabla 6, conjuntamente se indica la categoría al que su factor inicial está asociado, esto con la intención de proporcionar una mejor presentación para su posterior análisis.

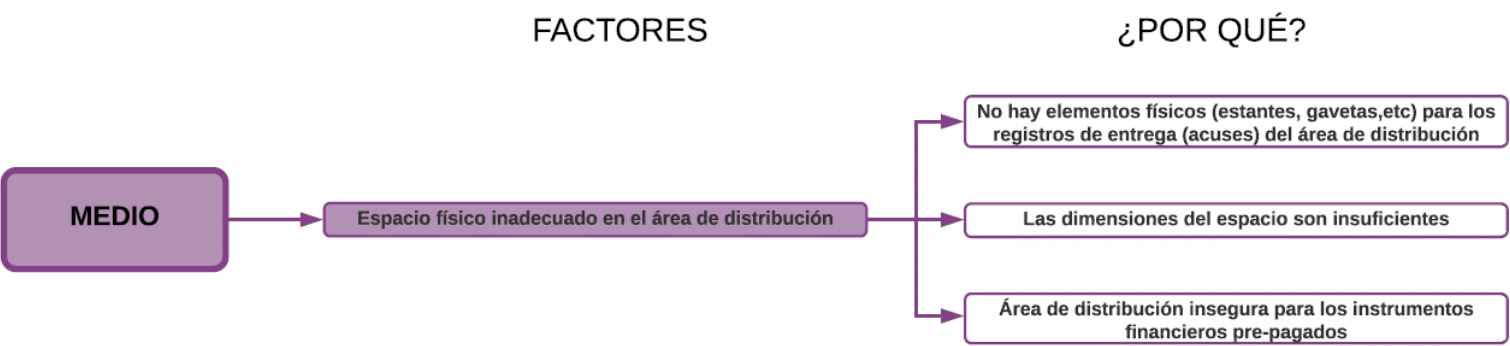


Figura 19. Diagrama por qué – por qué de los factores asociados al medio. Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 6. Recopilación de posibles causas raíz que generan desviaciones en el proceso de emisión y distribución.
Fuente: Elaboración Propia.

DESVIACIONES EN EL PROCESO DE EMISIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE LOS INSTRUMENTOS FINANCIEROS PRE-PAGADOS	CATEGORÍA	FACTOR	#	CAUSA-RAÍZ
	MEDICIÓN	Instrumentos deficientes e insuficientes para el registro y seguimiento de los datos relacionados a los instrumentos financieros pre-pagados	1	No hay registro detallado de los incidentes. Se omiten variables como reexpediciones erróneas, valijas perdidas, motivos de devolución, fallas tecnológicas
			2	Los tiempos de entrega de los canales de distribución: tipo (15), tipo (18) y tipo (30) no son fiables
			3	La matriz de seguimiento está adecuada solo para los tiempos de entrega de la empresa de servicio de distribución
			4	No se registra el estatus de los instrumentos financieros pre-pagados entre la solicitud del cliente y la gestión de los canales de distribución
			5	No existe registro de las tarjetas por entregar, tarjetas recibidas por el cliente, pérdidas financieras
	MANO DE OBRA	Uso empírico de los sistemas tecnológicos	6	Falta de documentación y manuales
			7	No existe un plan de formación para el uso de los sistemas tecnológicos
		No hay claridad en los roles y funciones	8	No hay claridad en los roles y funciones
		Personal insuficiente	9	Personal insuficiente
	MÉTODO	No hay actualizaciones frecuentes de la información referente a los clientes	10	No hay comunicación con el patrono para actualizar los datos
		No existe método de clasificación (orden alfabético o numérico) para los registros de entrega y los instrumentos financieros pre-pagados	11	No existe método de clasificación (orden alfabético o numérico) para los registros de entrega y los instrumentos financieros pre-pagados
		Método de seguimiento inadecuado para el proceso de entrega de los instrumentos financieros pre-pagados	12	Punto de control insuficiente. La empresa de servicio de distribución sólo solicita la firma para hacer entrega de la valija
			13	Los instrumentos con distribución tipo (15) y tipo (30) no tienen seguimiento
			14	Los registros de entrega (acuses) no son revisados
		Solicitud de datos de autenticación insuficientes para la activación de los instrumentos financieros pre-pagados	15	Solicitud de datos de autenticación insuficientes para la activación de los instrumentos financieros pre-pagados
		No existe selección múltiple en el procesador de tarjetas (FACT), para la transferencia de información referente a la distribución tipo (18) y en el momento de generar los reportes de las valijas	16	No existe selección múltiple en el procesador de tarjetas (FACT), para la transferencia de información referente a la distribución tipo (18) y en el momento de generar los reportes de las valijas
	MEDIO	Espacio físico inadecuado en el área de distribución	17	No hay elementos físicos (estantes, gavetas, etc.) para los registros de entrega (acuses) del área de distribución
			18	Las dimensiones del espacio son insuficientes
			19	Área de distribución insegura para los instrumentos financieros pre-pagados

En conclusión, todas estas causas son generadoras de los inconvenientes que se ostentan en los procesos de la coordinación de emisión y distribución.

Previo al desarrollo de las acciones que mitiguen las mismas, es necesario determinar el nivel de importancia de cada una de las causas, tomando en consideración que no se le puede dar solución a todas, por lo que se procedió a hacer uso de la Matriz de Probabilidad e Impacto expuesta en el marco teórico.

Esta matriz permite priorizar las debilidades de una forma visual y sencilla, basándose en las dos dimensiones esenciales relativas al riesgo: la probabilidad de que el evento suceda y el impacto que provocaría, con el fin de identificar las causas más influyentes en la problemática que se presenta en el proceso.

Una vez conocido los riesgos del proceso, para lo cual se empleó la técnica de observación, la matriz fue llenada con el objetivo de conocer la criticidad, referente a las irregularidades que conllevan a generar problemas en el proceso. Posteriormente, se hizo uso de la técnica del juicio de experto, compuesto por dos (2) personas que forman parte de la organización TodoTicket (Especialista de Riesgo y Coordinador de Emisión y Distribución), para considerar modificar la probabilidad e impacto de todas estas irregularidades, procedimiento que se aplica para ratificar la criticidad de los riesgos.

Considerando el juicio del experto, principalmente con el Coordinador de emisión y distribución, el cual por ser dueño del proceso, proporcionó una certera priorización de los riesgos, se puede evidenciar en la matriz de probabilidad e impacto (ver Anexo 6) un total de catorce (14) riesgos, el cual representa el total de inconvenientes e irregularidades que afectan los procesos de emitir y distribuir los instrumentos financieros pre-pagados; a través de un código de colores se estableció el nivel de importancia (criticidad) como se muestra en el mapa de riesgo (ver Anexo 7), tomándose en consideración solamente los riesgos que se encuentran en nivel “crítico” y “alto” para el desarrollo de las acciones de mejora.

Ya obtenidos los resultados en el mapa de riesgo, se procede a realizar una correspondencia (ver Tabla 7) con las causas raíces expuestas en la Tabla 6 y así priorizar las soluciones.

Tabla 7. Correspondencia causas raíces y mapa de riesgo.

Fuente: Elaboración Propia.

DESVIACIONES EN EL PROCESO DE EMISIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE LOS INSTRUMENTOS FINANCIEROS PRE-PAGADOS	CATEGORÍA	#	CAUSA-RAÍZ	ID	RIESGO
	MEDICIÓN	1	No hay registro detallado de los incidentes. Se omiten variables como reexpediciones erróneas, valijas perdidas, motivos de devolución, fallas tecnológicas	1	Registro y control de datos deficientes, no están definidos, detallados y documentados los procedimientos y canales para la obtención de datos estadísticos de control en el proceso (incidentes, pérdidas financieras, envíos a destiempo)
		2	Los tiempos de entrega de los canales de distribución: tipo (15), tipo (18) y tipo (30) no son fiables		
		3	La matriz de seguimiento está adecuada solo para los tiempos de entrega de la empresa de servicio de distribución		
		4	No se registra el estatus de los instrumentos financieros pre-pagados entre la solicitud del cliente y la gestión de los canales de distribución		
		5	No existe registro de las tarjetas por entregar, tarjetas recibidas por el cliente, pérdidas financieras		
	MANO DE OBRA	6	Falta de documentación y manuales	14	Falta de documentación (manuales) y ausencia de capacitaciones
		7	No existe un plan de formación para el uso de los sistemas tecnológicos	7	Personal insuficiente para el desarrollo de las actividades
		8	No hay claridad en los roles y funciones		
		9	Personal insuficiente		
	MÉTODO	10	No hay comunicación con el patrono para actualizar los datos		
		11	No existe método de clasificación (orden alfabético o numérico) para los registros de entrega y los instrumentos financieros pre-pagados	2	No existe método de clasificación para los registros de entrega y los instrumentos financieros pre-pagados guardados
		12	Punto de control insuficiente. La empresa de servicio de distribución sólo solicita la firma para hacer entrega de la valija	8	Entrega de valija a persona no conocida por parte del Courier (Valija extraviada)
		13	Los instrumentos con distribución tipo (15) y tipo (30) no tienen seguimiento	9	Método de seguimiento inadecuado para el proceso de entrega
		14	Los registros de entrega (acuses) no son revisados		
		15	Solicitud de datos de autenticación insuficientes para la activación de los instrumentos financieros pre-pagados	3	Solicitud de datos de autenticación insuficientes para la activación
		16	No existe selección múltiple en el procesador de tarjetas (FACT), para la transferencia de información referente a la distribución tipo (18) y en el momento de generar los reportes de las valijas		
	MEDIO	17	No hay elementos físicos (estantes, gavetas, etc.) para los registros de entrega (acuses) del área de distribución	10	Ubicación física del área no es adecuada, presenta poco espacio para el desarrollo de las actividades, así como para el resguardo de las tarjetas y documentación soporte, la misma se encuentra expuesta a personas externas
		18	Las dimensiones del espacio son insuficientes		
		19	Área de distribución insegura para los instrumentos financieros pre-pagados		

Finalmente, el análisis anterior identificó las causas raíces que presentan mayor relevancia en las desviaciones del proceso de emisión y distribución, estas causas raíces se encuentran resumidas en la Tabla 8, por lo que las propuestas de mejoras estarán enfocadas en resolver principalmente dichas problemáticas.

*Tabla 8. Resumen de las principales causas raíces a resolver.
Fuente: Elaboración Propia.*

DESVIACIONES EN EL PROCESO DE EMISIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE LOS INSTRUMENTOS FINANCIEROS PRE-PAGADOS	#	CAUSA-RAÍZ
	1	No hay registro detallado de los incidentes. Se omiten variables como reexpediciones erróneas, valijas perdidas, motivos de devolución, fallas tecnológicas
	2	Los tiempos de entrega de los canales de distribución: tipo (15), tipo (18) y tipo (30) no son fiables
	3	La matriz de seguimiento está adecuada solo para los tiempos de entrega de la empresa de servicio de distribución
	4	No se registra el estatus de los instrumentos financieros pre-pagados entre la solicitud del cliente y la gestión de los canales de distribución
	5	No existe registro de las tarjetas por entregar, tarjetas recibidas por el cliente, pérdidas financieras
	6	Falta de documentación y manuales
	7	No existe un plan de formación para el uso de los sistemas tecnológicos
	8	No hay claridad en los roles y funciones
	9	Personal insuficiente
	11	No existe método de clasificación (orden alfabético o numérico) para los registros de entrega y los instrumentos financieros pre-pagados
	12	Punto de control insuficiente. La empresa de servicio de distribución sólo solicita la firma para hacer entrega de la valija
	13	Los instrumentos con distribución tipo (15) y tipo (30) no tienen seguimiento
	14	Los registros de entrega (acuses) no son revisados
	15	Solicitud de datos de autenticación insuficientes para la activación de los instrumentos financieros pre-pagados
	17	No hay elementos físicos (estantes, gavetas, etc.) para los registros de entrega (acuses) del área de distribución
	18	Las dimensiones del espacio son insuficientes
	19	Área de distribución insegura para los instrumentos financieros pre-pagados

4.4 **Análisis de las principales causas de las desviaciones del proceso de Emisión y Distribución de los instrumentos financieros pre-pagados**

Con la meta de resolver las problemáticas en el área de emisión y distribución en la empresa TODOTICKET 2004 C.A., se debe ejecutar un conjunto de acciones que permita dar soluciones a las principales causas, para ello es necesario realizar un análisis que permita visualizar el comportamiento real de los mismos. A continuación, se expresa el desarrollo del análisis para cada una de las causas raíces antes seleccionadas, agrupándose según su factor inicial:

Tabla 9. Análisis de las principales causas de las desviaciones del proceso.
Fuente: Elaboración Propia.

Factor	Análisis	Ejemplo/Evidencia
Instrumentos deficientes e insuficientes para el registro y seguimiento de los datos relacionados a los instrumentos financieros pre-pagados (Causas raíces n°: 1, 2, 3, 4 y 5)	Actualmente, el método de seguimiento de los instrumentos financieros pre-pagados presenta deficiencias en el control y registro, dado que solo se toman en cuenta los tiempos suministrados por la empresa de servicio de distribución, excluyendo los tiempos de los demás subprocesos (emisión, grabación, distribución). El coordinador especificó que con las bases de datos que suministra el “Courier”, realiza un cruce con la información extraída del procesador de tarjetas, sin embargo este equipo no proporciona los tiempos reales de la distribución tipo 18 (captura) sino que por error muestra un tiempo final de dos días (ver Anexo 8), de igual manera sucede con la distribución tipo 15 y tipo 30, demostrando que estos datos no son verdaderos. Asimismo, hay una parte de la matriz referente a las devoluciones, los acuses pendientes y las tarjetas captura (distribución tipo 18) que no es llenada. (Ver Anexo 9) En la hoja matriz de seguimiento se puede observar el campo de tarjetas entregadas el cual es falso ya que las distribuciones tipo 15, tipo 18 y tipo 30 no son veraces como se mencionó anteriormente. (Ver Anexo 10) Por otra parte se puede observar que en dicha matriz, se desconoce en qué parte del proceso se encuentran las tarjetas una vez realizada la solicitud por parte del patrono dado que no se registran los estatus (emitido, grabado, distribuido, devuelto, entregado). En general los datos suministrados por esta matriz los cuales alimentan los indicadores de gestión antes expuestos en el apartado “Estudio de los procesos operativos asociados a la emisión y distribución de los instrumentos financieros pre-pagados”, no son confiables.	En el período de investigación, ocurrieron incidentes tanto tecnológicos como operativos en el área, los cuales no se registraron ni se reportaron pérdidas financieras. Un ejemplo de esto son las reexpediciones erróneas y la entrega de valijas a persona desconocidas, lo que ocasionó emitir una nueva tarjeta asumiendo el costo, el cual tiene un valor de \$1. Hay campos de la matriz, que el coordinador no tiene conocimiento a que se refieren exactamente, un ejemplo de ello es el campo denominado “tarjetas sin estatus” él mismo expuso en una entrevista que nadie le enseñó a hacer uso de esta matriz, y que por otra parte no se le han hecho actualizaciones para mejorarla.
Uso empírico de los sistemas tecnológicos (Causas raíces n°: 6 y 7)	La falta de capacitación al personal y documentación ocasionan errores tecnológicos en el área, siendo más marcada esta tendencia cuando se realizan nuevos ingresos de personal, ya que los mismos no se encuentra debidamente capacitados, ni mucho menos cuentan con un manual de procedimientos que les indique cómo deben realizar sus labores, quedándoles como método de aprendizaje el de ensayo y error, que si bien es una buena manera para aprender, al inicio genera gran cantidad de errores y caos en el área. Tomando en consideración lo anterior, muchos de los errores pueden ser solucionados por ellos mismos, pero su escaso conocimiento de los sistemas SAP y FACT los llevan a solicitar apoyo del departamento tecnológico, generándoles a estos una mayor carga laboral y retrasos en la emisión o distribución de las tarjetas.	A continuación, se muestran dos ejemplos de incidentes reportados a tecnología: 1. <u>Solicitud del área de emisión y distribución:</u> Orden de emisión enviado a FACT por favor validar 8001049929 <u>Respuesta de Tecnología:</u> La orden tiene punto de entrega inválido, no esperaron la réplica. 2. <u>Solicitud del área de emisión y distribución:</u> Buenas tardes. Estimados se solicita de su apoyo para el caso del beneficiario Darwin Roso ya que no se procesa la reexpedición (8001254752) asimismo se puede ver que el estado de las tarjetas del beneficiario no está el producto de alimentación <u>Respuesta de Tecnología:</u> Este caso no es un incidente, el patrono de este beneficiario no tiene contrato para el producto TT creado
No hay claridad en los roles y funciones (Causas raíces n°: 8)	En reiteradas entrevistas con los analistas, hicieron notar su descontento por la compensación laboral que reciben los ejecutivos de cuentas, encargados de ser el enlace entre los clientes y la organización recibiendo las demandas de los mismos. La insatisfacción de los analistas es ocasionada porque ellos tienen que realizar el proceso de ubicación de tarjetas y el ejecutivo es el que se gana un bono por dar repuesta oportuna al cliente, esto sucede en el momento en que los ejecutivos se acercan al área de distribución solicitando información de ubicación de una valija y además les genera una distracción dado que mientras están realizando otras actividades los interrumpen. Por otra parte, está establecido en el manual realizar el seguimiento a la empresa de servicio de distribución y ratificar que las tarjetas sean recibidas por el cliente, actividad que no está siendo realizada y el coordinador lo deja pasar por alto.	N/A

Tabla 10. Continuación del análisis de las principales causas de las desviaciones del proceso.
Fuente: Elaboración Propia.

Factor	Análisis	Ejemplo/Evidencia
Personal insuficiente (Causas raíces n°:9)	En la actualidad la plantilla de empleados que tiene definida la coordinación no es suficiente para atender todas las actividades que en esta área se presentan, ya que el analista tiene como tareas realizar la revisión en el buzón de envíos y generar las soluciones correspondientes, realizar rastreos de tarjetas para cumplir con las solicitudes de los ejecutivos, recibir llamadas del CAT y entregar tarjetas a los clientes o mensajeros, lo que ocasiona interrupción para alguna de las actividades impidiendo el cumplimiento a tiempo de todas ellas, como revisar los recibos de entrega (acuses). Asimismo, cuando corresponden las vacaciones de alguno de ellos, no existe reemplazo o personal que pueda cubrir su área sin descuidar sus obligaciones directas	N/A
No existe método de clasificación (orden alfabético o numérico) para los registros de entrega y los instrumentos financieros pre-pagados (Causas raíces n°: 11)	Actualmente, los registros de entrega no son organizados ni revisados, y los mismos se mantienen a la intemperie o dentro de cajas ya que no tienen un espacio determinado para ellos, por otra parte, los instrumentos pre-pagado no poseen una clasificación que permita ubicarlos rápidamente al momento de hacer entrega de la valija, teniendo el analista que buscar entre todos los cajones para encontrar el solicitado lo que ocasiona retrasos innecesarios. (ver Anexo 11)	N/A
Método de seguimiento inadecuado para el proceso de entrega de los instrumentos financieros pre-pagados (Causas raíces n°: 12, 13 y 14)	Durante los meses de observación, se notó un escaso seguimiento de las valijas con distribución tipo 25, puesto que solo en el caso que el cliente se comunique solicitando la ubicación de la misma, se procede a iniciar el rastreo. A su vez, en varias oportunidades la empresa de servicio de distribución realizó la entrega de la valija a cualquier persona, y además imposibilitando el rastreo, ya que para hacer entrega de la valija solo se solicita la firma en el acuse, la cual muchas veces es inentendible y no se puede saber a quién se le entregó, ocasionando que TodoTicket se haga responsable de la reposición de la tarjeta. Así mismo, las valijas que son distribución tipo 15 y tipo 30 no tienen ningún tipo de seguimiento, le confían la distribución a BBU, sin saber si en realidad las mismas son entregadas en las agencias y a capital humano BBU. Por otro lado, el único instrumento que confirma la entrega de la valija al cliente (acuse) no es revisado, por lo que no se valida que alguna de las dos personas de contacto establecidas en el contrato de suscripción son las que reciben las valijas.	N/A
Solicitud de datos de autenticación insuficientes para la activación de los instrumentos financieros pre-pagados (Causas raíces n°: 15)	En una entrevista realizada a un analista, este señala que en varias ocasiones en donde ha recibido solicitudes de ubicación de la tarjeta, el cliente expone que no la recibió, cuando procede a la verificación en el sistema de si la misma ha sido activada o si han realizado compras, ha salido positivo, por lo que se da presencia a un fraude. Se concluyó en distintas mesas de trabajo que el factor que juega un roll fundamental en este tipo de fraude es la facilidad de activar la tarjeta, ya que solo se solicita el nro. de cédula, nro. de tarjeta y fecha de vencimiento de la misma.	N/A
Espacio físico inadecuado en el área de distribución (Causas raíces n°: 17, 18 y 19)	La coordinación de emisión y distribución tiene un espacio de trabajo insuficiente, no existen elementos físicos (estantes) para archivar los registros de entrega (acuses), estos se mantienen en cajas en el pasillo (ver Anexo 11) lo cual genera un desorden en la oficina. Igualmente, el área se encuentra expuesta a todos los empleados de TodoTicket, si el analista comete un descuido y deja las tarjetas en el escritorio o gavetas, puede venir otra persona y tomarla. (Ver Anexo 12 y Anexo 13) Además, se han presentado eventos imprevistos en donde la distribución que se realiza en BBU, debe hacerse de manera manual en TodoTicket por lo que se debe realizar el envalijado de lotes de hasta 2000 tarjetas, para lo cual el espacio no es adecuado, ya que solo se tiene como recurso los escritorios de los dos analistas. Otro factor importante son las distracciones de los empleados por estar en un espacio abierto, el coordinador destacó su inconformidad con el lugar de trabajo, dado que los analistas establecen que muchos de los incidentes operativos están relacionados con las distracciones que tiene alrededor.	En el mes de julio sucedió un evento que generó una pérdida financiera, en donde el analista que emitió la orden de reposición, argumenta que no leyó completo el correo por la distracción visual que le ocasiono la actividad “Pausa activa”, que se realiza en los pasillos de TodoTicket, en donde una fisioterapeuta los invita a realizar ejercicios de estiramientos; a continuación se detalla el incidente: Área comercial remite correo con listado de tarjetas vencidas del cliente, y le solicita al analista de emisión que confirme enviando los datos de las tarjetas a las cuales solicitará reexpedir, el analista recibe el correo y reexpide de manera errada las tarjetas sin esperar la confirmación del cliente de cuáles serían las tarjetas a reexpedir. Se debían reexpedir 8 y se reexpidieron 340.

CAPÍTULO V

5. DISEÑO DE MEJORAS

En el presente capítulo se describen las soluciones propuestas a las problemáticas analizadas en el capítulo IV. Dado que hay causas raíces que se encuentran estrechamente relacionadas, se tomó como estrategia agruparlas (ver Tabla 11) y así determinar la propuesta de mejora más conveniente. Estas propuestas representan una alternativa de solución, sin embargo, hay que considerar que puede existir una amplia gama de soluciones diferentes.

Tabla 11. Causas raíces agrupadas según su relación.
Fuente: Elaboración Propia

GRUPO	#	CAUSA-RAÍZ
A	1	No hay registro detallado de los incidentes. Se omiten variables como reexpediciones erróneas, valijas perdidas, motivos de devolución, fallas tecnológicas
	2	Los tiempos de entrega de los canales de distribución: tipo (15), tipo (18) y tipo (30) no son fiables
	3	La matriz de seguimiento está adecuada solo para los tiempos de entrega de la empresa de servicio de distribución
	4	No se registra el estatus de los instrumentos financieros pre-pagados entre la solicitud del cliente y la gestión de los canales de distribución
	5	No existe registro de las tarjetas por entregar, tarjetas recibidas por el cliente, pérdidas financieras
B	6	Falta de documentación y manuales
C	7	No existe un plan de formación para el uso de los sistemas tecnológicos
D	8	No hay claridad en los roles y funciones
	9	Personal insuficiente
	14	Los registros de entrega (acuses) no son revisados
E	11	No existe método de clasificación (orden alfabético o numérico) para los registros de entrega y los instrumentos financieros pre-pagados
F	12	Punto de control insuficiente. La empresa de servicio de distribución solo solicita la firma para hacer entrega de la valija
	13	Los instrumentos con distribución tipo (15) y tipo (30) no tienen seguimiento
G	15	Solicitud de datos de autenticación insuficientes para la activación de los instrumentos financieros pre-pagados
H	17	No hay elementos físicos (estantes, gavetas, etc.) para los registros de entrega (acuses) del área de distribución
	18	Las dimensiones del espacio son insuficientes
	19	Área de distribución insegura para los instrumentos financieros pre-pagados

Para encontrar la solución a las causas raíces previamente identificadas en el “por qué - por qué”, se consideró hacer uso del diagrama “cómo - cómo”, dado que facilita el análisis y permite

identificar propuestas factibles e ilustrar los pasos necesarios para llevarlas a cabo, junto a ello, se presenta una breve descripción y un ejemplo de aplicación. Además, a cada propuesta de mejora se le añadió una tabla costo-beneficio con la intención de estimar las ventajas y rentabilidad de las mismas. En relación a los costos, es importante mencionar que podrían estar afectados por el presente momento inflacionario que se presenta en Venezuela, es decir, los precios se mantienen en constante variación, por lo que se imposibilita realizar el pronóstico de los costos a largo plazo.

5.1 Propuesta de mejora para mitigar las causas del grupo A

5.1.1 Diseñar un instrumento para el registro y control

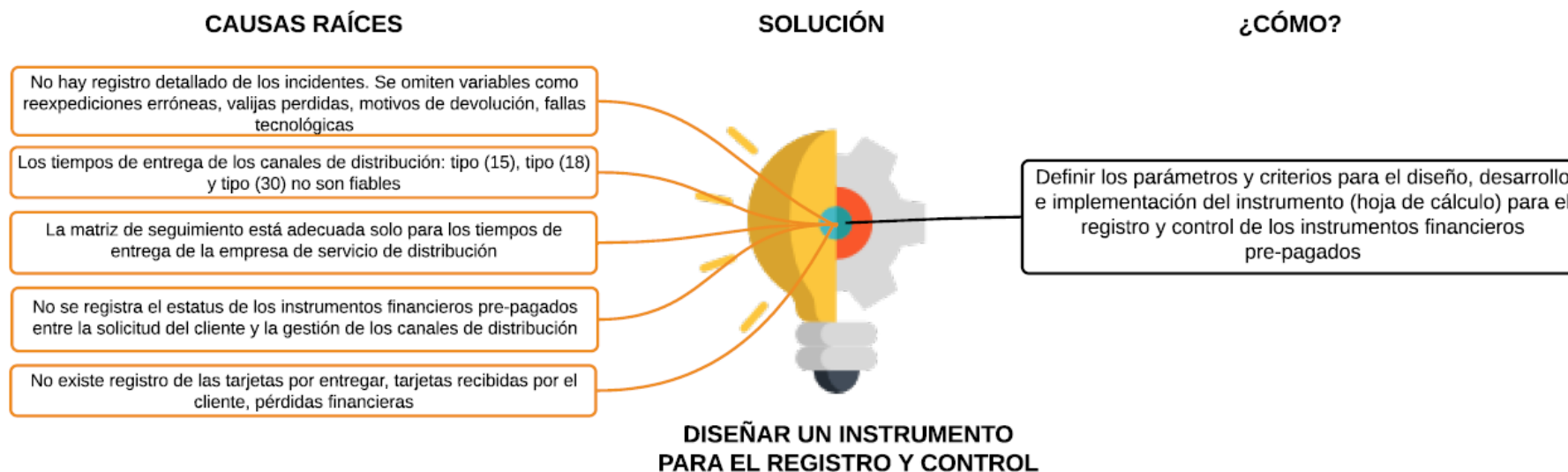


Figura 20. Propuesta de mejora para mitigar causas del grupo A.
Fuente: Elaboración Propia

Descripción

Dado que el registro y control es un elemento vital en una empresa, se establecieron nuevos parámetros y criterios presentados en formatos de Microsoft Excel, con el fin de poder hacer seguimientos a los instrumentos financieros pre-pagados. Estos formatos cuentan con información de las tarjetas como: los datos de emisión y distribución, los cuales se pueden descargar a través del procesador de tarjetas FACT y adjuntarla a la respectiva hoja de cálculo, y gracias a estos se pudieron establecer ciertos criterios para poder abordar cada uno de ellos de una forma más efectiva, tales como: estatus de la tarjeta, descripción de los incidentes, gestión del archivo de los acuses y pérdidas financieras en caso de existir. Los formatos serán analizados diariamente, ya que esa es la frecuencia en la que se genera el “realce”. Así mismo, este formato va a facilitar las revisiones y evaluaciones del proceso.

Criterios y ejemplos de aplicación:

A continuación se describe la distribución de este formato y cada una de los campos que lo integran y sus funciones (ver Figura 21). En primer lugar el archivo contará con seis hojas de cálculos visibles, las primeras cuatro serán ocupadas por los tipos de distribución 15, 18, 25 y 30, quedando destinadas para las últimas dos hojas las tarjetas devueltas y el resultado final. Además, habrán cuatro hojas ocultas donde estarán los códigos de valija o “guía zoom” de los acuses que se registren según corresponda.

A final de mes se generará un resumen mensual el cual debe llevar el formato mostrado en la Figura 25, esta información va estar reflejada en la hoja de cálculo “RESULTADO FINAL”.

Figura 21. Formato instrumento registro y control.
Fuente: Elaboración Propia.

Para las hojas distribución tipo 15, tipo 18 y tipo 30 el formato tendrá la siguiente estructura:

GESTIÓN						
ESTATUS	INCIDENTE	OBSERVACIÓN	ACUSE REGISTRADO	CÓDIGO ARCHIVO	FECHA DE ENTREGA	TIEMPO FINAL

DATOS DE LAS TARJETAS EMITIDAS Y DISTRIBUIDAS											
CÓDIGO	LOTE	FECHA DE EMISIÓN	CANT TT	PRODUCTO	PATRONO	RIF	ESTADO	DIRECCION	NOMBRE DE CONTACTO 1	TEL-1	CORREO

Figura 22. Formato distribución tipo 15, 18 y 30.
Fuente: Elaboración Propia.

1. La columna “ESTATUS” tendrá cinco opciones, que se describen de la siguiente manera:

- Estatus emitido: Automáticamente debe asignarse este estatus como inicial, dado que la información de las tarjetas ya fue enviada para su grabación
- Estatus grabado: Se debe establecer este estatus en el momento que las tarjetas ya han sido grabadas y entregadas al área de distribución
- Estatus distribuido: Se establece en el momento en que las tarjetas han sido entregadas a los diferentes canales de distribución
- Estatus devuelto: Se usará cuando la empresa de servicio de distribución no haya podido realizar la entrega de la valija, devolviendo la misma a TodoTicket
- Estatus entregado: Para colocar este estatus es necesario que el acuse se encuentre en la oficina de TodoTicket, y se haya registrado la entrada del mismo a través del lector de código de barras
 - Si el código de la hoja oculta aparece en la columna “CÓDIGO” de la sección “DATOS DE LAS TARJETAS EMITIDAS Y DISTRIBUIDAS”, establecer “SI” en la celda “ACUSE REGISTRADO” de la sección “GESTIÓN”
 - Si en la columna “ACUSE REGISTRADO” dice “SI” modificar estado entregado en columna “ESTATUS”

2. La columna “INCIDENTE” va a tener dos campos de selección ya sea “OPERATIVO” el cual se genera cuando la falla fue ocasionada por el analista o “TECNOLÓGICO” cuando la información no ha sido enviada

3. La columna “CÓDIGO ARCHIVO” va a depender del tipo de distribución, el cual va a ser llenado a través de un código, descrito posteriormente en la propuesta de mejora para mitigar las causas del grupo “D”

4. La columna “TIEMPO FINAL” será la resta de las columnas “FECHA DE ENTREGA y “FECHA DE EMISIÓN”

Para el tipo de distribución tipo (25) el formato cambia en comparación a los demás, ya que en la sección “DATOS DE LAS TARJETAS EMITIDAS Y DISTRIBUIDAS” la celda código corresponde al número de “guía Zoom” y no al código de valija de los otros tipos de distribución.

Además, en la tabla de “GESTIÓN” la estructura del código del archivo va a cambiar antecediendo a la inicial del patrono las dos primeras letras del estado a donde se van a enviar las tarjetas. A continuación se muestra un ejemplo de cómo operar dichos formatos:

En la Figura 23, se observan cuatro filas con los datos correspondientes a emisión y distribución, en donde la información referente a la sección “DATOS DE LAS TARJETAS EMITIDAS Y DISTRIBUIDAS” ya fue descargada y adjuntada al archivo. Dado que este lote corresponde a la distribución tipo 25 en donde la empresa de servicio de distribución ya se llevó las tarjetas, en este ejemplo se puede observar que dos tarjetas ya han sido entregadas y que una valija aún se encuentra en estado distribuido lo cual genera una alerta, dado que siendo del mismo lote aún no se ha tenido respuesta de la misma, en cambio en el caso de la última valija el estatus es devuelto ya que el “Courier” no encontró a la persona de contacto y la devolvió a TodoTicket.

Como ocurrió una devolución, se registró dicho incidente en la hoja de tarjetas devueltas. En esta hoja se procede de la misma manera, el único cambio es que se agregan dos columnas “FECHA DEVUELTA” y “TIPO DE DIST”, ya que en el caso de devoluciones, TodoTicket llama al patrono para preguntarle si desea ir a buscar la tarjeta en las instalaciones de TodoTicket o realizar otra solicitud a través del “Courier”. En este caso se decidió por guardarla en TodoTicket para que el patrono la fuera a buscar y se estableció el tipo de distribución 18. Para el tiempo final se toma en cuenta la fecha emitida y la fecha de entrega. (Ver Figura 24)

Costos asociados: Tomando en consideración que para la implementación de este instrumento no se generan costos adicionales a los ya contemplados en nómina, en la Tabla 12 se establecen los responsables y los beneficios de esta propuesta.

*Tabla 12. Tabla de costos asociados y posibles beneficios de la propuesta de mejora para el conjunto A.
Fuente: Elaboración Propia*

Responsables	Tipo de medida
● Coordinador de Emisión y Distribución ● Analista de seguimiento y control	Permanente
Beneficio	
El instrumento de registro y control permitirá llevar un seguimiento confiable de los instrumentos financieros pre-pagados y reducirá el tiempo para gestionar los requerimientos del cliente, ya que facilitara la localización de las tarjetas y los acuses. Así mismo, se detectará de manera visual los cambios e incidentes que se están generando en el proceso. Estos datos podrán dar pie a la generación de nuevos indicadores, realizar proyecciones y tomar decisiones en la empresa.	

Formato correspondiente a la Hoja de Cálculo “DISTRIBUCIÓN (25)”

DATOS DE LAS TARJETAS EMITIDAS Y DISTRIBUIDAS												GESTIÓN						
GUIA	LOTE	FECHA DE EMISIÓN	CANT TT	PRODUCTO	PATRONO	RIF	ESTADO	DIRECCION	NOMBRE DE CONTACTO 1	TEL-1	CORREO	ESTATUS	INCIDENTE	DESCRIPCIÓN	ACUSE REGISTRADO	CÓDIGO ARCHIVO	FECHA DE ENTREGA	TIEMPO FINAL
82202406	18060141	01-06-2018	1.	TT	TRAKI DIST CA	95124606	ZULIA	ZONA INDUST LOS PINOS CALLE 6 MANZANA 29	JOSE LUIS GARCIA	2129944024	JLUISGAR@GMAIL.COM	ENTREGADO	N/A	N/A	SI	25ZUT2	12-06-2018	11
82202407	18060141	01-06-2018	3.	TT	SEGURIDAD CASABLANCA	306447539	ZULIA	URB 18 DE OCTUBRE AV 8 CALLE 61A CASA 4	PAOLA CRISTINA MONTERO HERNAND	2613002417	CRISMONTERO@GMAIL.COM	ENTREGADO	N/A	N/A	SI	25ZUS2	12-06-2018	11
82202417	18060141	01-06-2018	2.	TT	MASIVO DISTRIBUCIONES	317525620	ZULIA	MARACAIBO ZULIA RAUL LEONI SECTOR LA FLO	MARYORI ZAMBRANO	2617530878	MARZAMBRANO@GMAIL.COM	DISTRIBUIDO						
82202418	18060141	01-06-2018	1.	TT	PINPOLLO C A	70165251	ZULIA	CARRETERA PERIJA KM 18 PLANTA PINPOLLO C	CLAUDIMAR GONZALEZ	2610000000	CLAUGONZALEZ@GMAIL.COM	DEVUELTO	OPERATIVO	No se encontro persona de contacto				

Figura 23. Formato “DISTRIBUCIÓN 25”.
Fuente: Elaboración Propia.

Formato correspondiente a la Hoja de Cálculo “TARJETAS DEVUELTAS”

DATOS DE LAS TARJETAS DEVUELTAS													GESTIÓN								
GUIA	CÓDIGO	LOTE	FECHA EMITIDA	CANT TT	PRODUCTO	PATRONO	RIF	ESTADO	DIRECCION	NOMBRE DE CONTACTO 1	TEL-1	CORREO	FECHA DEVUELTA	TIPO DIST.	ESTATUS	INCIDENTE	DESCRIPCIÓN	ACUSE REGISTRADO	CODIGO ARCHIVO	FECHA DE ENTREGA	TIEMPO FINAL
N/A	0000001	18060141	01-06-2018	1	TT	PINPOLLO C A	70165251	ZULIA	CARRETERA PERIJA KM 18 PLANTA PINPOLLO C	CLAUDIMAR GONZALEZ	2610000000	CLAUGONZALEZ@GMAIL.COM	22-06-2018	18	ENTREGADA	N/A	N/A	SI	18P4	28-06-2018	27

Figura 24. Formato “TARJETAS DEVUELTAS”.
Fuente: Elaboración Propia.

Formato correspondiente a la Hoja de Cálculo “RESULTADO FINAL”

RESUMEN DEL MES				
DESCRIPCION	CANT. VALIJAS	CANT. TARJETAS		
EMITIDAS				
ENTREGADAS				
FUERA DE TIEMPO				
DEVUELTAS				
PENDIENTES				

INCIDENTES DEL MES				
CATEGORIA	DESCRIPCION	CANT. VALIJAS AFECTADAS	CANT. TARJETAS AFECTADAS	PÉRDIDA FINANCIERA
	TOTAL			

Figura 25. Formato “RESULTADO FINAL”.
Fuente: Elaboración Propia.

5.2 Propuesta de mejora para mitigar las causas del grupo B

5.2.1 Elaborar manuales de procedimientos

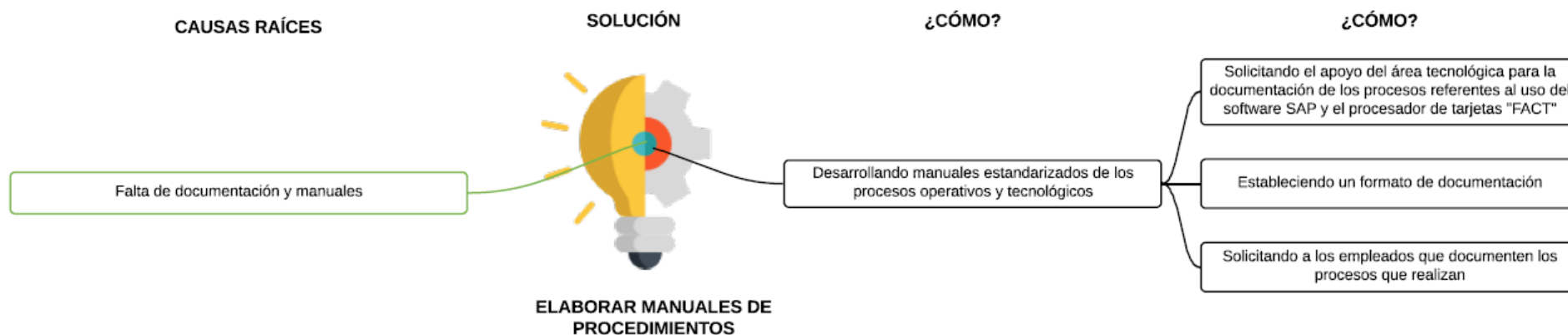


Figura 26. Propuesta de mejora para mitigar causas del grupo B.

Fuente: Elaboración Propia

Descripción:

Un manual de procedimientos permite ordenar y alinear el desarrollo de las actividades, por esta razón se propone su elaboración, en donde se describan los procesos operativos y tecnológicos que actualmente desempeñan los empleados, dado la dificultad del manejo del software SAP y el procesador de tarjetas FACT, se solicita el apoyo del área tecnológica para que en conjunto con la persona encargada de realizar la actividad realice la documentación correspondiente, tomando en consideración la manera efectiva y productiva de realizarla. Este manual se establecerá bajo los lineamientos de la Norma Venezolana COVENIN-ISO 1013:2002 “Directrices para la documentación de Sistema de la Gestión de la Calidad”. Cabe destacar que cada uno de los procesos, debe satisfacer los parámetros establecidos en la norma, entre los cuales se tienen que considerar: el objetivo que percibe el proceso, las actividades específicas, el alcance y los diagramas de flujo correspondiente a las actividades.

Criterios y ejemplo de aplicación:

Para elaborar un manual de procedimientos se recomienda seguir los siguientes pasos:

1. Definir el contenido: El primer paso consiste en identificar el objetivo de la coordinación y para ello se debe aclarar quienes son los responsables de realizar las distintas funciones
2. Recopilar información: Es necesario documentar de manera lógica cada detalle operativo de la coordinación, para ello se recomienda realizar una observación directa de los procesos y además solicitar a los empleados que documenten los procesos que realizan. Se propone el uso del formato mostrado en la Figura 27
3. Estructurar: En este paso es el momento de redactar el manual, es importante cuidar la redacción y ortografía
4. Comunicar: Al finalizar el manual se debe difundir su existencia, por lo tanto, se debe trabajar una estrategia de comunicación y dar herramientas para su fácil acceso

Según la referencia consultada (Franklin, 2009, pág. 253) un manual de procedimientos debe estar estructurado de la siguiente manera:

1. Identificación:
 - Logotipo de la organización
 - Nombre de la organización
 - Lugar y fecha de elaboración
 - Sustitución de páginas (actualización de la información)
 - Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización
 - Denominación y extensión del manual (general o específico). De corresponder a una unidad en particular, debe anotarse el nombre de la misma.
 - Clave: es la representación que debe consignar las siglas tanto de la organización como de la unidad administrativa responsable de elaborar la forma, el número de ésta y el año. Para leerla con facilidad, debe colocarse entre las siglas y los números un punto, un guion o una diagonal
2. Índice de contenido: Es la relación de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento

3. Prologo y/o introducción: Exposición de lo que es el manual, su estructura, propósito, ámbito de aplicación y necesidad de mantenerlo vigente. Contiene el mensaje de una autoridad de la organización, preferentemente del más alto nivel jerárquico
 4. Objetivos de los procedimientos: Explica el propósito que se pretende cumplir con los procedimientos
 5. Área de aplicación o alcance de los procedimientos: Se refiere a la esfera de acción que cubre los procedimientos
 6. Responsables: Son las áreas administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases
 7. Políticas o normas de operación: Criterios o lineamientos generales de acción que se formulan de manera explícita para orientar y facilitar las operaciones que llevan a cabo las distintas personas que participan en los procedimientos
 8. Conceptos: Palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento y cuyo significado, por su grado de especialización, requiere mayor información para hacer más accesible al usuario la consulta del manual
 9. Procedimiento (Descripción de las operaciones): Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento: además de explicar en qué consisten, cómo, dónde y con qué se hacen, señala a los responsables de efectuarlas
 10. Formularios impresos e instructivos: Son las formas impresas que se utilizan en un procedimiento: se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices
 11. Diagrama de flujo: Es la representación gráfica de la sucesión en que se realiza las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales; en ella se muestran las áreas o unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado) en cada operación descrita
- En la Figura 28 se ejemplifica un formato para el manual de procedimientos con las secciones correspondientes

	DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS		
	COORDINACIÓN DE EMISIÓN Y DISTIRBUCIÓN		
CARGO:	FECHA: / /	N°:	
NOMBRE Y APELLIDO:	NOMBRE DEL PROCESO:		
OBJETIVO DEL PROCESO:			
Insumos. En este apartado se debe especificar la ruta y el nombre de todos los insumos utilizados para realizar el proceso.			
Proceso. Detallar de manera ordenada los pasos del procedimiento. Indique los departamentos que participan en el respectivo proceso, si se presenta el caso. 1. 2. 3. 4. 5. 6.			
Transmisión de Información, Registro, entre otros. Indique los medios de Recepción y Envío de los respectivos documentos y/o datos que se presentan en los procedimientos del apartado anterior.			

Figura 27. Formato propuesto para la documentación del proceso.
Fuente: Elaboración Propia.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
	COORDINACIÓN DE EMISIÓN Y DISTIRBUCIÓN		
NOMBRE DEL PROCESO:	CODIGO:	FECHA: / /	
		VERSIÓN:	
		PÁGINA:	
ELABORADO POR:	APROBADO POR:		
REVISADO POR:			
1. OBJETIVO.			
2. ACTIVIDADES ESPECÍFICAS.			
3. ALCANCE.			
4. RESPONSABILIDAD.			
5. CONCEPTOS BÁSICOS.			
6. NORMAS.			
7. SIMBOLOGÍA DEL FLUJOGRAMA.			
8. DOCUMENTOS DEL PROCESO.			
9. FLUJOGRAMA DEL PROCESO.			

Figura 28. Formato propuesto para el manual de procedimientos.
Fuente: Elaboración Propia.

Costos asociados:

Debido a que la propuesta es una actividad a ser realizada por un Pasante/Tesista preferiblemente de la carrera Ing. Industrial, donde deberá realizar un estudio del proceso y la documentación pertinente, con el apoyo de capital humano y la coordinación de emisión y distribución, el único costo asociado a esta estrategia es la contratación del Pasante. Se estima que esta tarea tendrá un periodo de ejecución de seis meses. (Ver Tabla 13)

Tabla 13. Tabla de costos asociados y posibles beneficios de la propuesta de mejora para el conjunto B.
Fuente: Elaboración Propia.

Costo	Consideraciones	Responsable	Tipo de medida	Beneficio								
<table><tr><th colspan="2">Pasante</th></tr><tr><td>Sueldo 6 meses</td><td>Bs. 7.800,00</td></tr><tr><td>Cestaticket 6 meses</td><td>Bs. 780,00</td></tr><tr><td>Total</td><td>Bs. 8.580,00</td></tr></table>	Pasante		Sueldo 6 meses	Bs. 7.800,00	Cestaticket 6 meses	Bs. 780,00	Total	Bs. 8.580,00	Los costos son calculados con base a la Gaceta Oficial N° 6.403, agosto de 2018 (Ver Anexo 14). Tomar en cuenta que son referenciales y podrían tener ajustes debido a los diferentes criterios de contratación, contratos colectivos y parámetros sindicales de TodoTicket. El costo está basado en el momento actual de Venezuela, no se toma en consideración la inflación del país, dado que su variabilidad imposibilita realizar un pronóstico exacto.	Capital Humano y Coordinación de Emisión y Distribución	Temporal	Elaborar los manuales de procedimientos trae múltiples beneficios, los cuales se pueden resumir en: 1. Uniformidad y control en el cumplimiento de las actividades de trabajo. 2. Documentar el funcionamiento de las tareas, ubicación, requerimientos y los puestos responsables de su ejecución. 3. Auxiliar en la inducción del puesto y capacitación del personal. 4. Ayudar a la coordinación de actividades y a evitar re-trabajo. 6. Construir una base para el análisis del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procesos y métodos. 7. Facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia.
Pasante												
Sueldo 6 meses	Bs. 7.800,00											
Cestaticket 6 meses	Bs. 780,00											
Total	Bs. 8.580,00											

5.3 Propuesta de mejora para mitigar las causas del grupo C

5.3.1 Diseñar un programa de capacitación tecnológica

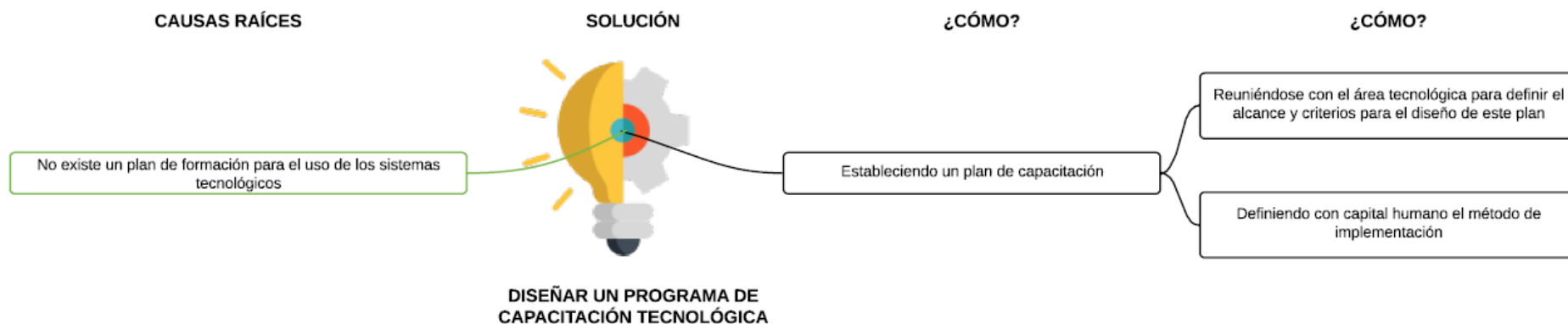


Figura 29. Propuesta de mejora para mitigar causas del grupo C.
Fuente: Elaboración Propia

Descripción

Para la ejecución de la mayoría de las actividades del proceso de emisión y distribución se debe hacer uso de los sistemas tecnológicos SAP y FACT, de modo que es fundamental tener una comprensión de los mismos y de esta manera lograr un buen desempeño operativo. Por esta razón se establece como estrategia el diseño de un “Programa de capacitación tecnológica para los trabajadores de la coordinación de emisión y distribución”, el cual para ser desarrollado requiere de la participación del coordinador, del área tecnológica, y de capital humano.

Criterios y ejemplo de aplicación:

A continuación, se presenta como deberá estar constituido este programa:

El programa se definirá por niveles de aplicación según el plan de capacitación que se establezca. La secuencia que es recomendable seguir antes de dar principio a las actividades de capacitación y desarrollo se presentan a continuación: (Werther & Davis, 2008, pág. 255)

1. Diagnóstico de las necesidades: Es la evaluación de las necesidades de capacitación y formación, mediante herramientas que permitan medir las deficiencias individuales, en algunas ocasiones, el empleado mismo las señalará. Se recomienda evaluar la descripción de un puesto determinado, para identificar sus principales tareas
2. Objetivos de capacitación: Estos objetivos deben estipular los logros que se deseen y los medios con los que se dispondrá
3. Contenido del programa: Incluye los conocimientos necesarios para ejecutar las funciones actuales y la enseñanza de habilidades específicas. Independientemente del contenido, el programa debe llenar las necesidades de la organización y de los participantes
4. Principios de aprendizaje: Es el método seleccionado para impartir el curso, sirve para seleccionar el tipo de capacitación y a los instructores idóneos
5. Evaluación: Define el avance real del proceso de cada capacitado. Permite conocer el impacto del proceso de capacitación

En la Tabla 14 se presenta un ejemplo modelo del contenido del “Programa de capacitación tecnológica para los trabajadores de la coordinación de emisión y distribución”, el nivel y el contenido dependen del cargo del empleado. Tomar en cuenta, que previo a ello se debe realizar la reunión con el área tecnológica para definir los módulos pertinentes en el software SAP y el procesador de tarjetas FACT para la realización de las actividades.

Tabla 14. Modelo del contenido del “Programa de capacitación tecnológica para los trabajadores de la coordinación de emisión y distribución.
Fuente: Elaboración Propia.

Nivel	Contenido	Participantes
Básico	● Presentación del software SAP CRM. ● Presentación del procesador de tarjetas "FACT". ● Aplicación en el proceso de emisión y distribución. ● Manejo de Google Docs.	Todos
Complementario	● Manejo adecuado de los módulos de SAP CRM y FACT, según la responsabilidad del analista. (Módulos por definir con tecnología) ● Solución de errores.	Analista de atención virtual / Coordinador General
	● Manejo adecuado de los módulos de SAP CRM y FACT, según la responsabilidad del analista. (Módulos por definir con tecnología) ● Solución de errores.	Analista de atención directa / Coordinador General
	● Manejo adecuado de los módulos de SAP CRM y FACT, según la responsabilidad del analista. (Módulos por definir con tecnología) ● Solución de errores.	Analista de distribución / Coordinador General
	● Manejo de los módulos que utiliza el analista de atención virtual.	Pasante INCE
	● Técnicas de manejo del Equipo DataCard MX6000. (Hardware y software).	Operario de grabación / Coordinador General

Costos asociados:

La presente propuesta no representa costos adicionales a los ya contemplados en nómina, pues los involucrados de definir y ejecutar el plan son empleados actuales de TodoTicket en la coordinación de emisión y distribución, el área de tecnología y capital humano. (Ver Tabla 15)

Tabla 15. Tabla de costos asociados y posibles beneficios de la propuesta de mejora para el conjunto C.
Fuente: Elaboración Propia.

Responsables	Tipo de medida
● Coordinador de emisión y distribución ● Área de tecnología ● Capital humano	Permanente
Beneficio	
El "Programa de capacitación tecnológica para los trabajadores de la coordinación de emisión y distribución", trae consigo la reducción de los errores tecnológicos, dado que mejora el conocimiento de los empleados y los ayuda en la solución de problemas. Además, facilita la adaptación al puesto de trabajo e incrementa la productividad. Por otro lado, se tendrá la posibilidad de generar una actitud positiva en el entorno laboral, dado que los empleados ven de buena manera que la empresa invierta en ayudar a su crecimiento profesional, logrando que se sientan identificados con la empresa.	

5.4 Propuesta de mejora para mitigar las causas del grupo D

5.4.1 Modificar la estructura organizacional y las descripciones de cargo

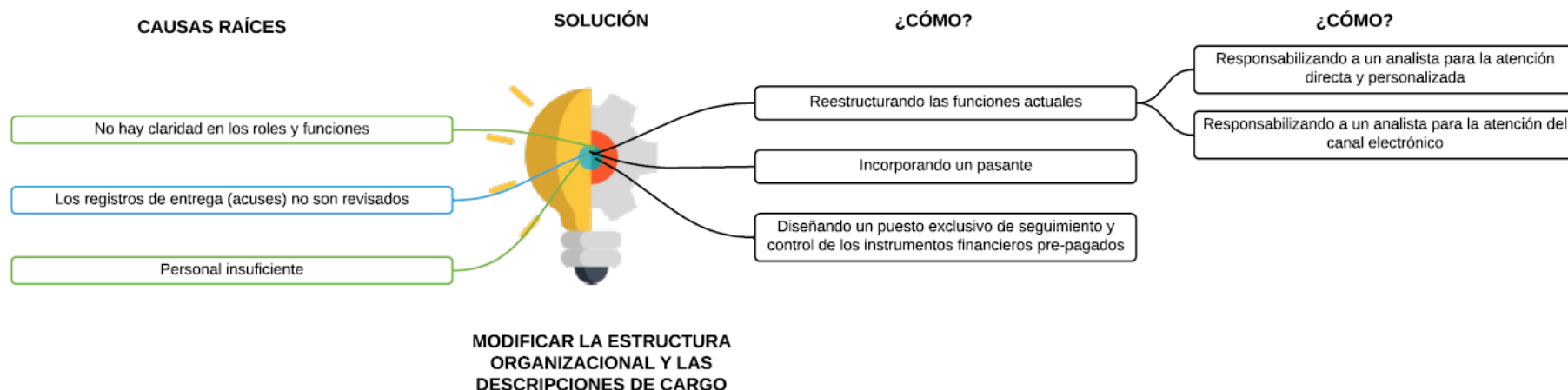


Figura 30. Propuesta de mejora para mitigar causas del grupo D.

Fuente: Elaboración Propia

Descripción: Se propone la distribución de las funciones referentes al cargo “Analista de Emisión y Distribución”, el cual actualmente lo desempeñan dos personas, quedando de la siguiente manera:

- Todas aquellas funciones que dependan de las actividades relacionadas al trato directo con personas externas a la coordinación, serán asumidas por el analista de atención directa
- Todas aquellas funciones que se registren a través del canal electrónico (Buzón de envío), serán asumidas por el analista del canal electrónico

Además, se plantea incorporar un analista encargado del seguimiento y control de los instrumentos financieros pre-pagados, y un pasante INCE para disminuir la carga laboral.

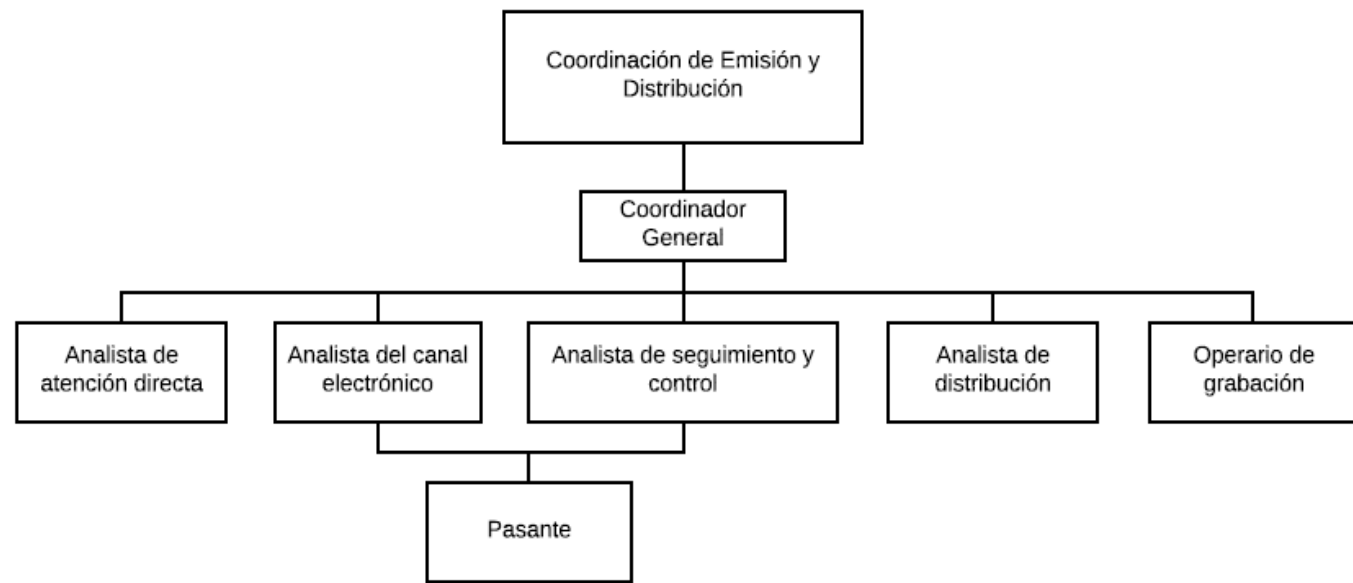


Figura 31. Estructura organizacional propuesta para la coordinación de emisión y distribución.
Fuente: Elaboración propia.

Ejemplo de aplicación:

A continuación, se detallan las funciones a desempeñar en los cargos anteriormente establecidos en la Figura 31.

Analista atención del canal electrónico

Responsable de realizar la operativa correspondiente a las solicitudes que llegan por medio del canal electrónico (buzón de envío).

Funciones:

- Ejecutar las reexpediciones solicitadas, generando el archivo TXT y cargándolo en SAP CRM
- Realizar la ubicación de las tarjetas, evaluando primero el estatus de la misma en la matriz de seguimiento, si aparece estatus “entregado” proceder a revisar el acuse de recibo, dar respuesta al cliente y tomar las acciones correspondientes
- Modificar el tipo de distribución (25) a (18), cuando sea solicitado por el cliente

Formación: T.S.U en Administración

Analista atención directa

Responsable de realizar las actividades que involucran el trato directo con personas externas a la coordinación.

Funciones:

- Atender y dar solución a las solicitudes de los ejecutivos
- Hacer entrega de las tarjetas a los clientes (Distribución tipo 18)
- Atender a la empresa de servicio de distribución y mensajeros externos
- Realizar el proceso correspondiente a devolución de tarjetas
- Recibir tarjetas captura y realizar el registro correspondiente
- Atender y dar solución a las solicitudes del centro de atención telefónica

Formación: T.S.U en Administración

Analista de seguimiento y control

Funciones:

- Realizar el control de acuses de recibo y archivado correspondiente
- Velar por la recolección y seguimiento de los datos relacionados a los instrumentos financieros pre-pagados (Estatus, tiempos de entrega, incidentes, pérdidas financieras)
- Encargado del instrumento de registro y control de los instrumentos financieros pre-pagados

Formación: T.S.U de Procesos

Pasante INCE

Funciones:

- Colaborar en las actividades que realiza el analista del canal electrónico
- Colaborar en las actividades de control y archivado de acuses de recibo

Costos asociados:

La contratación de dos cargos es lo único que implica un costo en esta propuesta, los mismos son descritos para un personal con un nivel académico T.S.U de administración o carreras afines por lo que el cálculo del costo estará basado en el último decreto del salario mínimo en la Gaceta Oficial (ver Anexo 14), dado que no es necesario que el personal tenga experiencia alguna.

Tabla 16. Tabla de costos asociados y posibles beneficios de la propuesta de mejora para el conjunto D.
Fuente: Elaboración Propia.

Costo	Consideraciones	Responsable	Tipo de medida	Beneficio														
<table><tr><th colspan="2">Analista de Seguimiento y Control</th></tr><tr><td>Sueldo 12 meses</td><td>Bs. 21.600,00</td></tr><tr><td>Cestaticket 12 meses</td><td>Bs. 2.160,00</td></tr><tr><td>Utilidades 30 días</td><td>Bs. 1.800,00</td></tr><tr><td>Vacaciones 15 días</td><td>Bs. 900,00</td></tr><tr><td>Prestaciones</td><td>Bs. 3.600,00</td></tr><tr><td>Total</td><td>Bs. 30.060,00</td></tr></table>	Analista de Seguimiento y Control		Sueldo 12 meses	Bs. 21.600,00	Cestaticket 12 meses	Bs. 2.160,00	Utilidades 30 días	Bs. 1.800,00	Vacaciones 15 días	Bs. 900,00	Prestaciones	Bs. 3.600,00	Total	Bs. 30.060,00	Los costos son calculados con base a la Gaceta Oficial N° 6.403, agosto de 2018 (Ver Anexo 17). Tomar en cuenta que son referenciales y podrían tener ajustes debido a los diferentes criterios de contratación, contratos colectivos y parámetros sindicales de TodoTicket. Se parte del supuesto de que Capital Humano no solicitara experiencia alguna, en caso contrario se deberá recalcular el costo de la propuesta. El costo está basado en el momento actual de Venezuela, no se toma en consideración la inflación del país, dado que su variabilidad imposibilita realizar un pronóstico exacto.	Capital Humano	Permanente	La realización de esta propuesta trae como mejora inmediata una mejor distribución de las responsabilidades entre los empleados, lo que permitirá la mejor comprensión de roles y funciones, dado que habrá organización al momento de desempeñar las actividades y se evitara conflictos de intereses. Además, con la inclusión de dos personas la carga laboral se verá disminuida y se tendrá la disponibilidad de realizar todas las funciones correspondientes como el seguimiento de los instrumentos financieros pre-pagados.
Analista de Seguimiento y Control																		
Sueldo 12 meses	Bs. 21.600,00																	
Cestaticket 12 meses	Bs. 2.160,00																	
Utilidades 30 días	Bs. 1.800,00																	
Vacaciones 15 días	Bs. 900,00																	
Prestaciones	Bs. 3.600,00																	
Total	Bs. 30.060,00																	

5.5 Propuesta de mejora para mitigar las causas del grupo E

5.5.1 Establecer método de clasificación

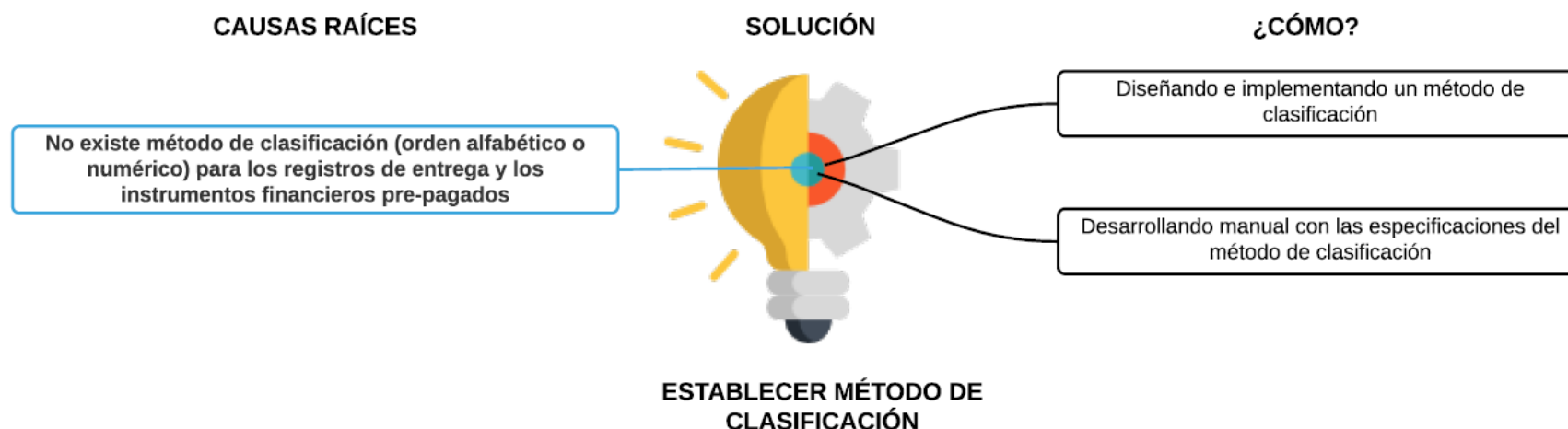


Figura 32. Propuesta de mejora para mitigar causas del grupo E.

Fuente: Elaboración Propia.

Descripción

Para lograr una buena práctica de registro y control en las actividades de distribución de los instrumentos financieros pre-pagados, es necesario implementar un sistema de clasificación tanto para los registros de entrega (acuses) como para las tarjetas con distribución tipo (18).

Este método de clasificación marcará las especificaciones necesarias para facilitar y agilizar la respuesta del analista ante la solicitud del cliente, ya sea para hacer entrega de la valija o proporcionarle el acuse.

Para el desarrollo de esta propuesta, es necesario la inclusión de los dos cargos descritos en la propuesta de mejora del grupo “D”, ya que el analista de seguimiento y control, con el apoyo del pasante se encargaran de establecer el procedimiento correspondiente.

Ejemplo de aplicación:

Dado que la propuesta consta de clasificar los instrumentos financieros pre-pagados y los registros de entrega (acuses), se le implementaran especificaciones diferentes:

- Método de clasificación para los instrumentos financieros pre-pagados:

Para establecer este método será necesario la realización de la propuesta de mejora del grupo “F”, ya que se va a hacer uso del código de la valija el cual debe ser consecutivo, de este modo las valijas serán guardadas en orden creciente, y el analista tendrá el conocimiento necesario para llegar fácilmente a la misma, haciendo uso del instrumento de registro y control también propuesto en el trabajo de investigación.

- Método de clasificación para los registros de entrega (acuses):

Se propone una codificación alfanumérica, el cual constará de tres caracteres que especificaran el tipo de distribución, la inicial del patrono y la semana del mes en que se recibió el acuse; dado que todos estos datos se podrán observar en el instrumento de registro y control expuesto en la propuesta de mejora del grupo “A”, a su vez este código se generará automáticamente en una columna del mismo lo que facilitara el trabajo del empleado.

Tomar en cuenta que para la distribución tipo 25 es necesario la inclusión del estado de Venezuela a la que pertenece la empresa, porque se realizan entregas en el interior del país. En el caso de las otras distribuciones se mantendrán solo los tres caracteres.

A continuación, se muestra un ejemplo de codificación para la distribución tipo 25:

Se presenta el supuesto de realizar la búsqueda de un registro de entrega (acuse), en donde va a ser necesario saber el número de cédula para proceder a buscarlo en el instrumento de registro y control, el cual arroja automáticamente el código como se muestra en la Figura 33, el cual sigue una ruta de clasificación como se presenta en la Figura 34.

Por último, se deberá realizar un manual en donde se especifique este método de clasificación y cómo se debe usar, para que los actuales y futuros empleados de la coordinación tengan el conocimiento y apoyo al momento de realizar una búsqueda.

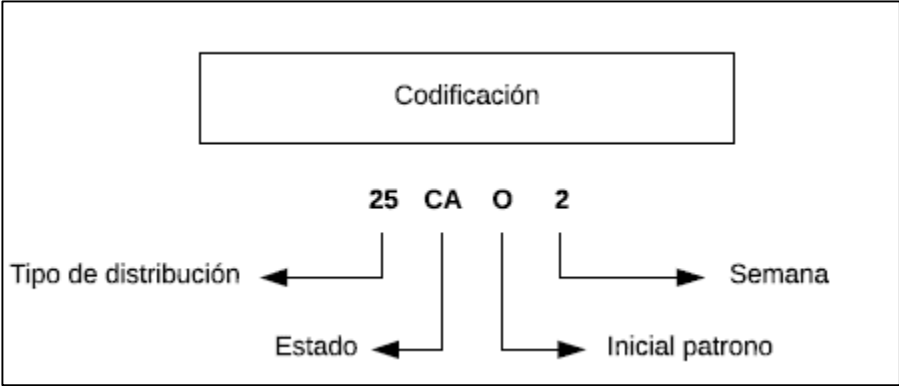


Figura 33. Ejemplo de codificación distribución tipo (25).

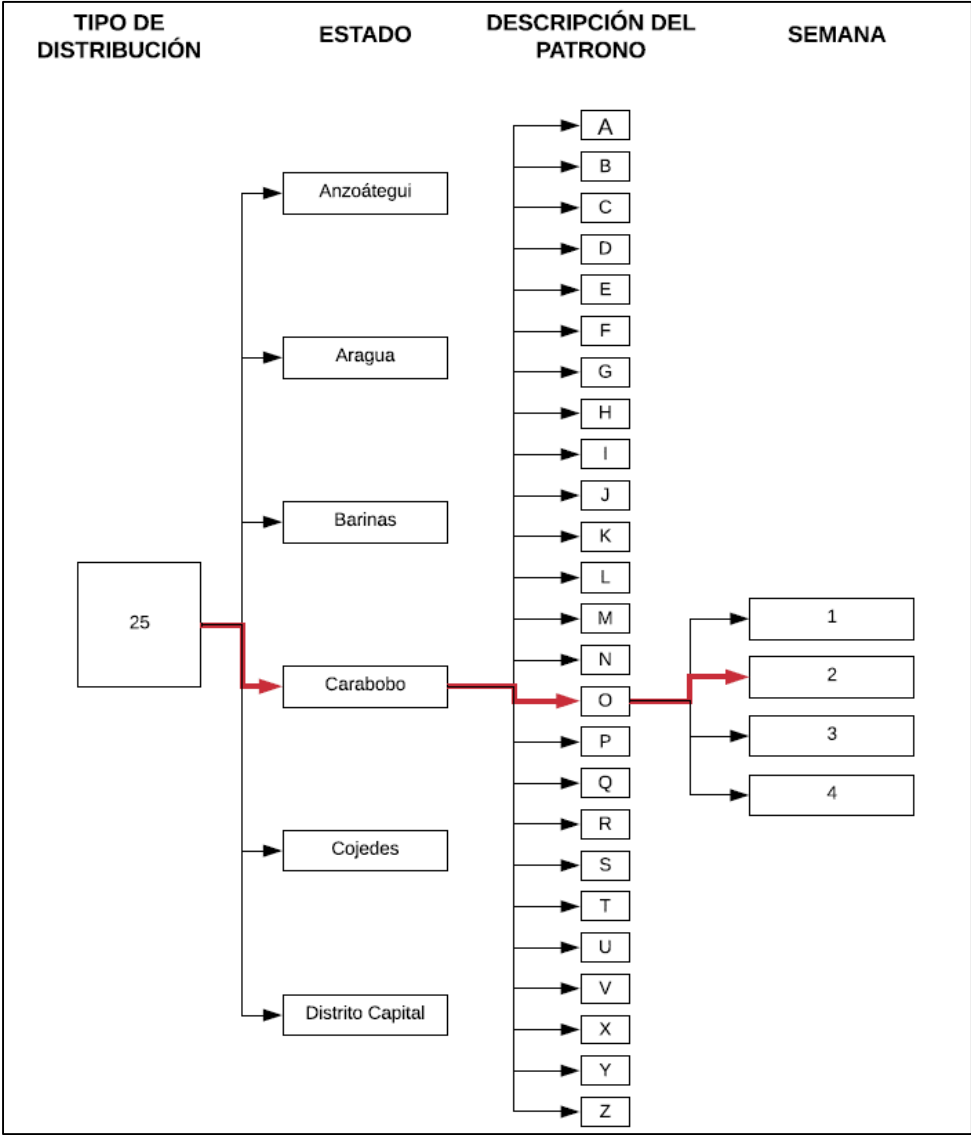


Figura 34. Ejemplo de la ruta del sistema de clasificación.

Costos asociados:

Esta propuesta no involucra costos adicionales a los ya contemplados en la propuesta de mejora del grupo “D”, pues son procedimientos que deben ser realizados por los dos cargos propuestos en la misma.

*Tabla 17. Tabla de costos asociados y posibles beneficios de la propuesta de mejora para el conjunto E.
Fuente: Elaboración Propia.*

Responsables	Tipo de medida
● Analista de seguimiento y control ● Pasante	Permanente
Beneficio	
El método de clasificación, mitigará el caos generado por la falta de control, dado que aumentará la eficacia y eficiencia en la búsqueda y recuperación de los acuses o valijas, ya que se tendrá un acceso rápido, reduciendo los tiempos de búsqueda y por consiguiente de respuesta. Así mismo, con la implantación de esta propuesta se incrementa el control de valijas entregadas en los distintos tipos de distribución, ya que al estar organizados los acuses con un método de clasificación, los empleados no tendrán excusa de no revisarlos y así verificar que el cliente recibió su tarjeta.	

5.6 Propuesta de mejora para mitigar las causas del grupo F

5.6.1 Establecer un plan de seguimiento según el tipo de distribución

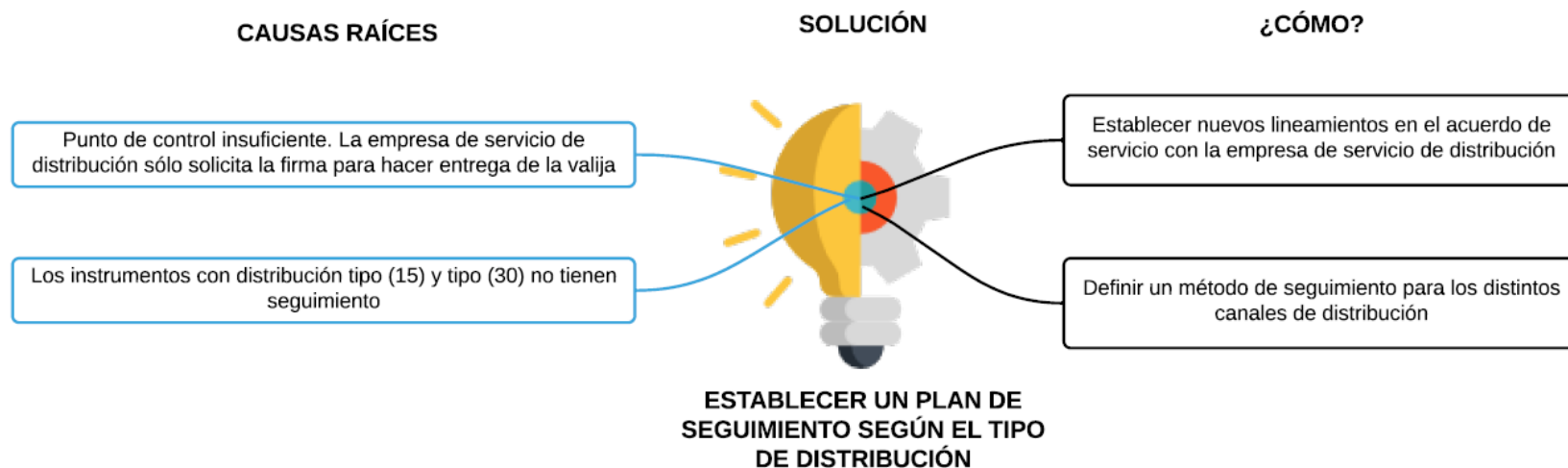


Figura 35. Propuesta de mejora para mitigar causas del grupo F.

Fuente: Elaboración Propia

Descripción:

La elaboración de un método de seguimiento amerita el análisis de todo el proceso de emisión y distribución, para lo cual se requiere la contratación de una persona, que junto con el coordinador del proceso y el gerente de operaciones puedan realizar un estudio más profundo, y así determinar el camino más eficiente de seguimiento de los instrumentos financieros pre-pagados, desde su emisión hasta la entrega al cliente.

Dada la importancia de este proceso que implica un gasto financiero, el desarrollo de este plan de seguimiento deberá estar orientado a fortalecer los controles en la entrega de las valijas, establecer nuevos lineamientos con la empresa de servicio de distribución, hacerle seguimiento a las tarjetas en todos sus subprocesos, medir los tiempos de entrega y registrar los incidentes operativos y tecnológicos. Una vez que el método haya sido elaborado, se deberá documentarlo para la facilidad de ejecución de los actuales y futuros empleados.

Criterios y ejemplos de aplicación:

Tomando en cuenta el estudio que se realizó en el área, se propone realizar el seguimiento a las tarjetas con los lineamientos propuesto en este trabajo de investigación. A continuación, se presentan ciertas medidas informativas:

Cuando se realice el envío del “realce” (diariamente), se debe descargar la información y adjuntarla al instrumento de registro y control, de modo que se dé inicio al **establecimiento de los estatus**, según como se explicó en la propuesta de mejora del grupo “A” del presente trabajo de investigación.

Al existir distintos canales de distribución, se tienen que tomar medidas diferentes para realizar el seguimiento, a continuación se presentan las **especificaciones según el tipo de distribución**:

- Distribución tipo (15) y tipo (30):

Se debe implementar el uso del registro de entrega (acuse), el cual será responsable de firmar el coordinador de Distribución de BBU, dado que en este caso el asume la responsabilidad como persona de contacto para el patrono Banesco. Sin embargo, la distribución tipo 30 va dirigido específicamente a Capital Humano BBU por lo que también se requiere establecer una persona de contacto en esta área, que reciba las valijas y ponga sus datos en el accuse. De igual manera, se establecerá en la distribución tipo 15 que el mensajero BBU ponga sus datos en el accuse porque él es el responsable de llevar las tarjetas a las distintas agencias.

Por último, estos registros de entrega (acuses) serán enviados a TodoTicket diariamente.

- Distribución tipo (18):

Para hacer entrega en las instalaciones de TodoTicket es necesario solicitar el llenado del registro de entrega (acuse), en donde el analista debe verificar con la cédula de identidad que los datos suministrados por la persona de contacto sean correctos. En el caso que el patrono envíe a otra persona a retirar las valijas, son necesarios los siguientes recaudos: carta de autorización, cedula de identidad del representante legal o contacto de punto de entrega y copia de la cédula de identidad del autorizado a retirar.

- Distribución tipo (25):

Dado el poco control en la entrega de las valijas por parte de la empresa de servicio de distribución, debido a que los acuses solo vienen con la firma y en varias ocasiones al no conseguir a la persona de contacto hacen entrega de las valijas a cualquier persona, se proponen nuevos lineamientos en el acuerdo de servicio:

1. Solicitar y verificar que la persona a quien se le hace entrega de la valija llene todos los campos correspondientes del acuse
2. En caso de hacer entrega a otra persona diferente a las establecidas, solicitar que pongan el nombre completo y el cargo que desempeñan en la empresa
3. Constatar con la cédula de identidad la concordancia con los datos suministrados
4. Hacer entrega de los acuses como máximo a los dos (2) días de haber hecho la entrega de las valijas

Especificaciones para la revisión de acuses (Aplica para todos los tipos de distribución)

Para que este proceso sea más expedito se propone hacer uso de códigos de barras, similares a los usados por la empresa de servicio de distribución “Zoom”, que sean colocados sobre el acuse de recibo al momento de la distribución (ver Anexo 16) , los cuales además deben ser colocados en las valijas ya que actualmente se presenta como en el Anexo 17, estos códigos poseerán toda la información de “tracking” de las distribuciones tipo (15), tipo (18) y tipo (30), la cual puede ser descargada del procesador de tarjetas “FACT” y realizar un cruce con el instrumento de registro y control para adjuntar los datos de la guía Zoom y el código de la valija, todo esto para que al momento de recibir los acuses el analista solo haga uso de un lector de códigos de barra para registrar la entrega de los instrumentos financieros pre-pagados (tarjetas).

Aunado a esto, se deberá enviar un correo electrónico al cliente informando que su tarjeta fue entregada, de tal manera que si éste no la recibió, lo notifique, lo cual facilita poder cancelar la tarjeta y tomar las medidas necesarias dado que se realizó una entrega errónea.

Por otra parte, si se observa en la matriz de seguimiento que tarjetas de un mismo lote no han sido entregadas se deberán realizar las investigaciones pertinentes para saber la ubicación de las mismas y tomar las acciones correspondientes.

Costos asociados:

Debido a que la propuesta es una actividad a ser realizada por un Pasante/Tesista preferiblemente de la carrera Ing. Industrial, donde deberá realizar un estudio del proceso para definir el procedimiento de seguimiento adecuado y documentar el mismo, con el apoyo del Gerente de Operaciones y del Coordinador de Emisión y Distribución. El único costo asociado a esta estrategia es la contratación del Pasante. Se estima que esta tarea tendrá un periodo de ejecución de cuatro meses.

Tabla 18. Tabla de costos asociados y posibles beneficios de la propuesta de mejora para el conjunto F.
Fuente: Elaboración Propia.

Costo	Consideraciones	Responsable	Tipo de medida	Beneficio								
<table><tr><th colspan="2">Pasante</th></tr><tr><td>Sueldo 4 meses</td><td>Bs. 5.200,00</td></tr><tr><td>Cestaticket 4 meses</td><td>Bs. 720,00</td></tr><tr><td>Total</td><td>Bs. 5.920,00</td></tr></table>	Pasante		Sueldo 4 meses	Bs. 5.200,00	Cestaticket 4 meses	Bs. 720,00	Total	Bs. 5.920,00	Los costos son calculados con base a la Gaceta Oficial N° 6.403, agosto de 2018. Tomar en cuenta que son referenciales y podrían tener ajustes debido a los diferentes criterios de contratación, contratos colectivos y parámetros sindicales de TodoTicket. El costo está basado en el momento actual de Venezuela, no se toma en consideración la inflación del país, dado que su variabilidad imposibilita realizar un pronóstico exacto.	● Capital Humano, está encargado de contratar al pasante. ● Gerente de Operaciones y Coordinador de Emisión y Distribución, encargados de apoyar al pasante en el desarrollo del método de seguimiento.	Temporal	Esta propuesta trae consigo múltiples beneficios, que se resumen a continuación: ● Aumenta los controles de entrega de los instrumentos financieros pre-pagados ● Facilita el manejo de las solicitudes que realiza el cliente con respecto a la ubicación de los instrumentos financieros pre-pagados ● Aumenta la confianza del cliente ● Permite saber en todo momento en que parte del proceso se encuentran los instrumentos financieros pre-pagados
Pasante												
Sueldo 4 meses	Bs. 5.200,00											
Cestaticket 4 meses	Bs. 720,00											
Total	Bs. 5.920,00											

5.7 Propuesta de mejora para mitigar las causas del grupo G

5.7.1 Fortalecer los datos de autenticación para la activación de los instrumentos financieros pre-pagados

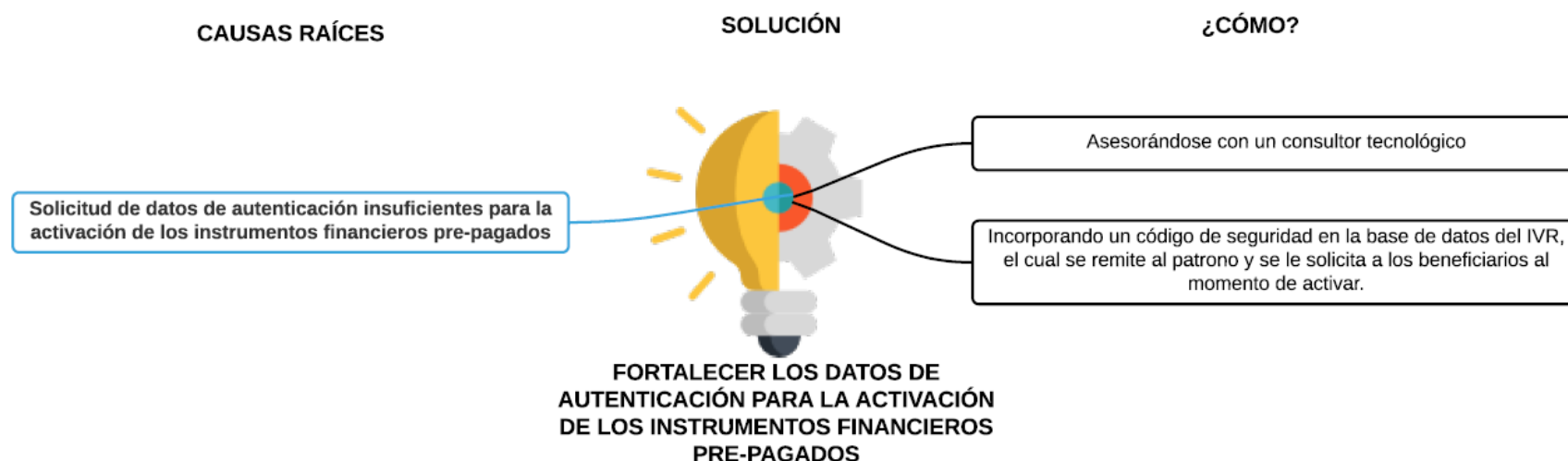


Figura 36. Propuesta de mejora para mitigar causas del grupo G.
Fuente: Elaboración Propia

Descripción:

Se propone integrar al proceso de activación de las tarjetas, un código establecido por patrono, el cual tendrá la responsabilidad de hacerlo llegar a cada uno de sus empleados, a fin de garantizar que el titular de la cuenta sea el único que pueda activar la misma. Con esta medida también se protege TodoTicket al momento de algún reclamo, ya que con lo realizado anteriormente no se harían responsables por los daños cometidos, evitando los gastos por emisión de nuevas tarjetas.

Como se mencionó antes, el código complementará la base de datos del sistema de activación en el “IVR” (Respuesta de voz interactiva), la cual solicita actualmente el n° de cedula, n° de tarjeta y fecha de vencimiento de la misma.

Dado que para la ejecución de esta propuesta se requiere desarrollar una modificación en la estructura de activación del sistema IVR, será necesaria la contratación de un asesor tecnológico, para que establezca los requisitos necesarios para la formulación e implementación final de la misma.

Costos asociados

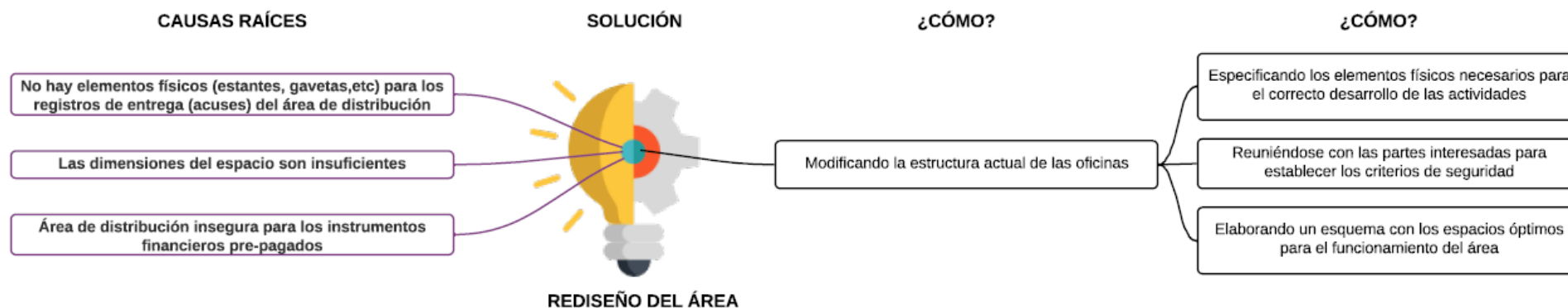
Esta propuesta no involucra costos significativos adicionales a la contratación de un asesor tecnológico, el cual apoyará al área tecnológica de TodoTicket para implementar este nuevo campo en la base de datos del “IVR”. Se estima que serán necesarias 10 horas de asesorías.

Tabla 19. Tabla de costos asociados y posibles beneficios de la propuesta de mejora para el conjunto G.
Fuente: Elaboración Propia.

Costo	Consideraciones	Responsable	Tipo de medida	Beneficio						
<table><tr><th colspan="2">Consultor Tecnológico</th></tr><tr><td>Honorarios por hora</td><td>1500</td></tr><tr><td>Total (10 horas)</td><td>15000</td></tr></table>	Consultor Tecnológico		Honorarios por hora	1500	Total (10 horas)	15000	El costo está basado en el momento actual de Venezuela, no se toma en consideración la inflación del país, dado que su variabilidad imposibilita realizar un pronóstico exacto. El precio por hora establecido, está determinado por el promedio del costo de un asesor tecnológico para el mes de septiembre 2018. Basado en consultas WEB e indagaciones telefónicas.	Capital Humano y Área Tecnológica	Temporal	Implementar esta propuesta aumenta la seguridad del cliente, dado que se disminuye la posibilidad de un fraude que involucre a personas distintas a los empleados y al patrono. Esto favorece a su vez a TodoTicket, dado que mitigaría los costos por reexpedición.
Consultor Tecnológico										
Honorarios por hora	1500									
Total (10 horas)	15000									

5.8 Propuesta de mejora para mitigar las causas del grupo H

5.8.1 Rediseño del área



.Figura 37. Propuesta de mejora para mitigar causas del grupo H.
Fuente: Elaboración Propia

Descripción

Se propone el rediseño del área correspondiente a la coordinación de emisión y distribución, estableciendo los criterios de seguridad y la ubicación para el almacenamiento de todos los documentos y tarjetas. Se elaboró un esquema en vista superior de la gerencia de operaciones, éste expone los espacios de trabajo, así como los sitios de resguardo de los instrumentos financieros pre-pagados y acuses.

En la Figura 38, se presenta el esquema especificando en color la coordinación de emisión y distribución, cuya imagen presenta la situación actual del área, en donde los instrumentos financieros pre-pagados son guardados en los archiveros que se encuentran en la parte trasera de los puestos y los acuses están en cajas obstaculizando el pasillo.

Se procedió al análisis de los espacios de TodoTicket, en donde resulto que el área identificada como “Contrataciones” actualmente se encuentra sin uso, dado que TodoTicket ya no requiere de las actividades y funciones que realizaba esta área, así que se tomó en consideración trasladar a este sitio a la coordinación de emisión y distribución, debido a que es una oficina cerrada tipo “pecera” y dispone de un cuarto el cual cumple con el objetivo de generar disponibilidad, seguridad y accesibilidad a los registros de entrega e instrumentos financieros pre-pagados, en cualquier momento que se disponga.

En la Figura 39, se muestra la nueva distribución de los puestos y del mobiliario de oficina adecuado para el almacenamiento de los acuses y tarjetas, ya que este permite el control de los mismos, con la finalidad de encontrarlos fácilmente y reducir su extravío. Además, se estableció una mesa de trabajo la cual facilita ciertas actividades manuales que requieren de espacio como realizar distribuciones, organizar e identificar acuses, atender a la empresa de servicio de distribución, etc.

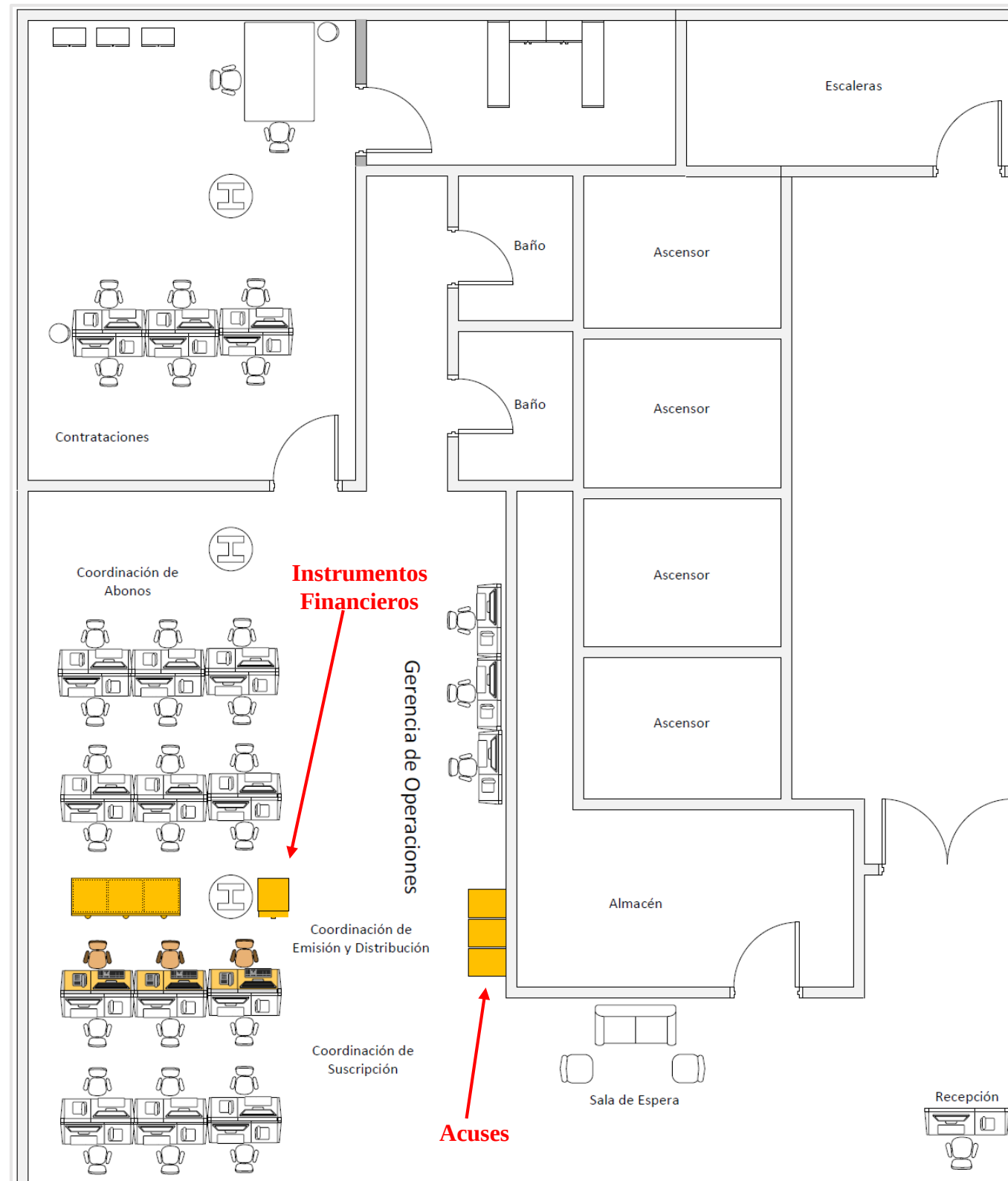


Figura 38. Esquema de la situación actual del área de emisión y distribución.
Fuente: Elaboración Propia.

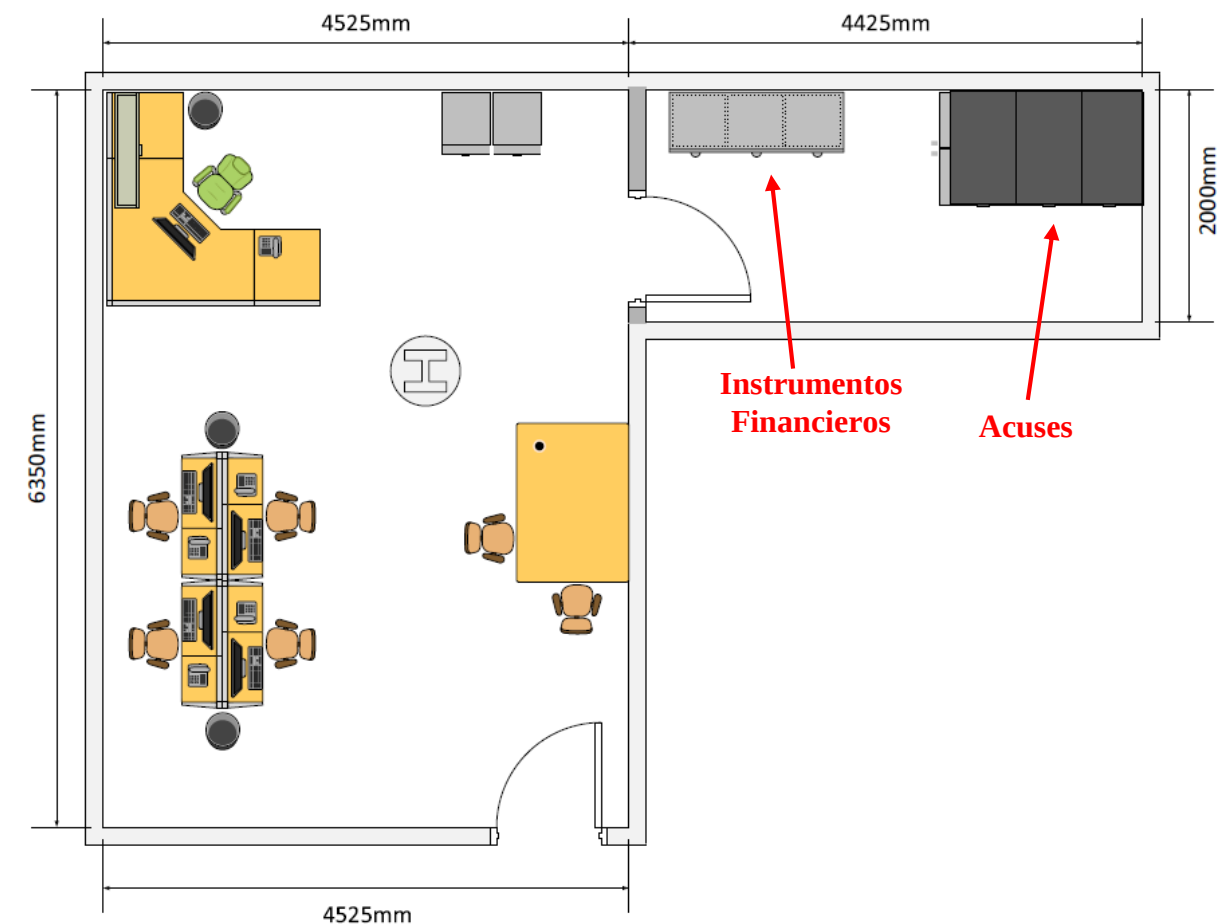


Figura 39. Propuesta de distribución de los puestos y mobiliarios del área de emisión y distribución.
Fuente: Elaboración Propia.

Costos asociados:

Debido a que la propuesta involucra el traslado de la coordinación a un área de la misma empresa, ésta no involucra costos significativos adicionales a la compra de un archivero móvil necesario para organizar y resguardar los registros de entrega (acuses), y un escritorio adicional para el coordinador. La coordinación de administración, servicios y procura estará encargada de la mudanza y de realizar las compras respectivas.

Tabla 20. Tabla de costos asociados y posibles beneficios de la propuesta de mejora para el conjunto H.
Fuente: Elaboración Propia.

Costo	Consideraciones	Responsable	Tipo de medida	Beneficio								
<table><tr><th colspan="2">Mobiliario</th></tr><tr><td>Escritorio esquinero</td><td>Bs. 17.000,00</td></tr><tr><td>Archivero móvil</td><td>Bs. 65.000,00</td></tr><tr><td>Total</td><td>Bs. 82.000,00</td></tr></table>	Mobiliario		Escritorio esquinero	Bs. 17.000,00	Archivero móvil	Bs. 65.000,00	Total	Bs. 82.000,00	Los costos son calculados con base en la plataforma de comercio electrónico "Mercado Libre", en el Anexo 18 y Anexo 19 se pueden observar unas fotos referenciales de los mobiliarios. El costo está basado en el momento actual de Venezuela (septiembre 2018), no se toma en consideración la inflación del país, dado que su variabilidad imposibilita realizar un pronóstico exacto.	• Coordinación de Administración, Servicios y Procura • Gerencia de Operaciones	Permanente	Esta propuesta trae consigo múltiples beneficios, que se resumen a continuación: • Mayor seguridad de los instrumentos financieros pre-pagados. • Facilidad de encontrar y reducir el extravío de los acuses y tarjetas. • Espacios óptimos para el desarrollo de las actividades.
Mobiliario												
Escritorio esquinero	Bs. 17.000,00											
Archivero móvil	Bs. 65.000,00											
Total	Bs. 82.000,00											

5.9 Resumen de costos asociados a las propuestas

A continuación se presenta una tabla donde se recopilan los costos de las propuestas elaboradas en el presente trabajo de investigación, con el fin de calcular la posible inversión total.

*Tabla 21. Tabla resumen de costos asociados a las propuestas.
Fuente: Elaboración Propia.*

Grupo	Propuestas	Costo de la propuesta (Bs.S)
A	Diseñar un instrumento para el registro y control	0,00
B	Elaborar manuales de procedimiento	8580,00
C	Diseñar un programa de capacitación tecnológica	0,00
D	Modificar la estructura organizacional y las descripciones de cargo	52370,00
E	Establecer método de clasificación	0,00
F	Establecer un plan de seguimiento según el tipo de distribución	5920,00
G	Fortalecer los datos de autenticación para la activación de los instrumentos financieros pre-pagados.	15000,00
H	Rediseño del área	82000,00
Costo total de las propuestas de mejora para los procesos operativos de emisión y distribución		Bs.S 163.870,00

CAPÍTULO VI

6. PLAN DE ACCIÓN

En el capítulo anterior se plantearon ocho propuestas de mejora, en las cuales algunas tienen dependencia entre ellas, por lo que se hace necesario realizar un plan de acción para establecer el orden en que cada una debe ser ejecutada, y marcar así el mejor camino que conduzca a lograr los objetivos establecidos.

Se hizo uso de un diagrama de Gantt para mostrar el plan de acción que debe seguir la empresa, con la finalidad de lograr los objetivos establecidos, dándole prioridad a las que por criterio propio son indispensables para empezar a ver mejoras en el proceso. En la Figura 40 se puede observar el mismo, y para un mejor entendimiento se procede a explicar porque se decidió establecer ese camino para la ejecución de las propuestas de mejora.

En primer lugar, se estableció dar inicio a dos propuestas a la vez, ya que tienen responsables diferentes y no van a interferir en sus actividades, la primera de ellas es fortalecer los datos de autenticación para la activación de los instrumentos financieros pre-pagados (Propuesta 5.7.1), que denota una gran importancia porque permite blindar la seguridad de activación de las tarjetas evitando los fraudes; y la segunda siendo el rediseño del área (Propuesta 5.8.1) se decidió que es necesario por la dependencia con respecto a otras propuestas, ya que no existe espacio para desarrollar las actividades del proceso y además para incorporar los nuevos empleados.

Seguidamente, al mudar el área al nuevo espacio se abre la posibilidad de modificar la estructura organizacional y las descripciones de cargo (Propuesta 5.4.1), de manera que ingresen los dos nuevos empleados y tengan el espacio suficiente para la ejecución de las funciones de una manera organizada. Al haber contratado al analista de seguimiento y control se puede comenzar con la implementación del instrumento para el registro y control (Propuesta 5.1.1), y establecer el método de clasificación (Propuesta 5.5.1) con el apoyo del pasante.

Dado por terminadas estas estrategias se puede empezar el plan de seguimiento según el tipo de distribución (Propuesta 5.7.1), se designó a este nivel en el plan de acción porque es necesario hacer uso del instrumento para el registro y control para realizar la lectura de código de barras de los acuses, y hacer uso del método de clasificación de manera que se conozca el lugar exacto en donde se encuentran tanto las tarjetas como los acuses.

En el octavo mes, se planteó dar inicio a la estrategia referente al diseño del programa de capacitación tecnológica (Propuesta 5.3.1), la cual no tiene dependencia de ninguna otra y se tomó en consideración darle una prioridad baja porque las propuestas anteriores tienen un alto índice de mejora en el proceso.

Se dejó de último lugar, la elaboración de los manuales procedimentales (Propuesta 5.2.1), dado que al haberse realizado cambios en el proceso era indispensable ejecutarlos para documentar la nueva manera de cumplir con las actividades. Esta propuesta es la que tomara más tiempo ya que representa un trabajo exhaustivo, que se debe realizar por fases, para dejar una documentación que permita a los actuales y futuros cargos realizar la emisión y distribución de los instrumentos financieros pre-pagados de manera correcta.

En la Figura 41, se presenta una línea del tiempo para la realización de las propuestas de mejora, clasificadas según su alcance en soluciones a corto plazo, a mediano plazo y a largo plazo.

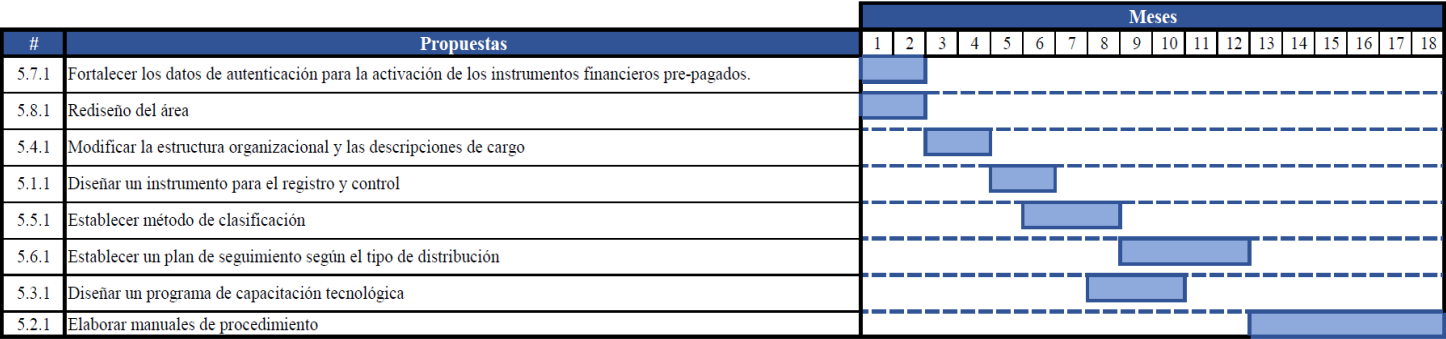


Figura 40. Plan de aplicación de propuestas.
Fuente: Elaboración Propia.

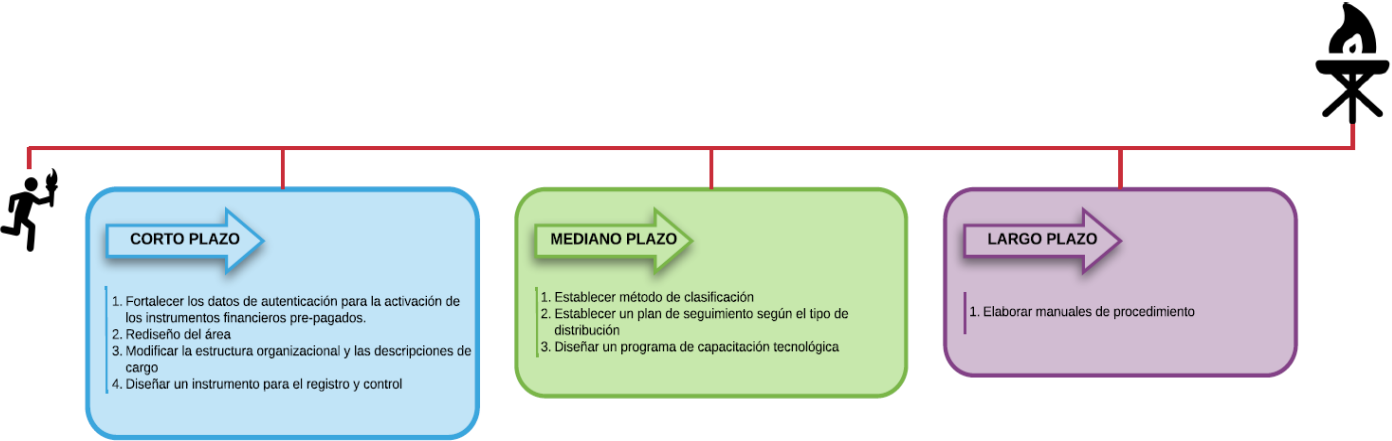


Figura 41. Horizonte de aplicación de propuestas.
Fuente: Elaboración Propia.

CAPÍTULO VII

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para finalizar el desarrollo del presente trabajo de investigación, se presenta un último capítulo, en donde se dan a conocer las conclusiones con respecto a los objetivos planteados y una serie de recomendaciones derivadas del estudio.

7.1 Conclusiones

Para presentar las conclusiones del trabajo de investigación, se tomó en cuenta la estructura de los objetivos que dieron inicio al desarrollo de las propuestas de mejora para los instrumentos financieros pre-pagados. Es de importancia resaltar los siguientes puntos de la investigación, los cuales se presentan en el mismo orden de los objetivos:

- El estudio de los procesos operativos asociados a la emisión y distribución de instrumentos financieros pre-pagados, dio a relucir la ausencia de definición, documentación y estandarización de los procesos
- La observación directa y las mesas de trabajo, dieron como resultado la identificación de los factores influyentes en las desviaciones del proceso, los cuales se agruparon en cuatro ramas: medición, mano de obra, método y medio ambiente
- Se establecieron diecinueve causas raíces por medio del diagrama “por qué - por qué, y a su vez se realizó una priorización, haciendo uso de la matriz de probabilidad e impacto, en donde se determinó que diecisiete causas se encuentran en un estado alto y crítico. En el análisis de las mismas se puede concluir que están mayormente relacionadas a un insuficiente registro, control y seguimiento de los instrumentos financieros pre-pagados; además de una escasa capacitación al personal y documentación de los procesos
- Por medio del diagrama “cómo – cómo” se establecieron acciones para mitigar las causas de las desviaciones que se observaron en el proceso, las cuales se agruparon en ocho propuestas de mejora. Se considera que la implementación de estas estrategias serán los pasos iniciales para mejorar el proceso de emitir y distribuir instrumentos financieros pre-pagados
- A cada una de las propuestas de mejora se le valoró su costo y beneficio de implementación. La suma de todos los costos arrojó un total de inversión de Bs.S 163.870,00, para el momento actual de realización del presente trabajo de investigación

- En el plan de acción se estimó un tiempo de realización de 18 meses, en donde se contempla las acciones a realizar a corto, mediano y largo plazo. Resaltando que las acciones diseñadas son secuenciales y que los costos calculados no fueron estimados tomando en cuenta la tasa de inflación.

7.2 Recomendaciones

A continuación, se presentan una serie de recomendaciones que se consideran importantes para mejorar los procedimientos actuales.

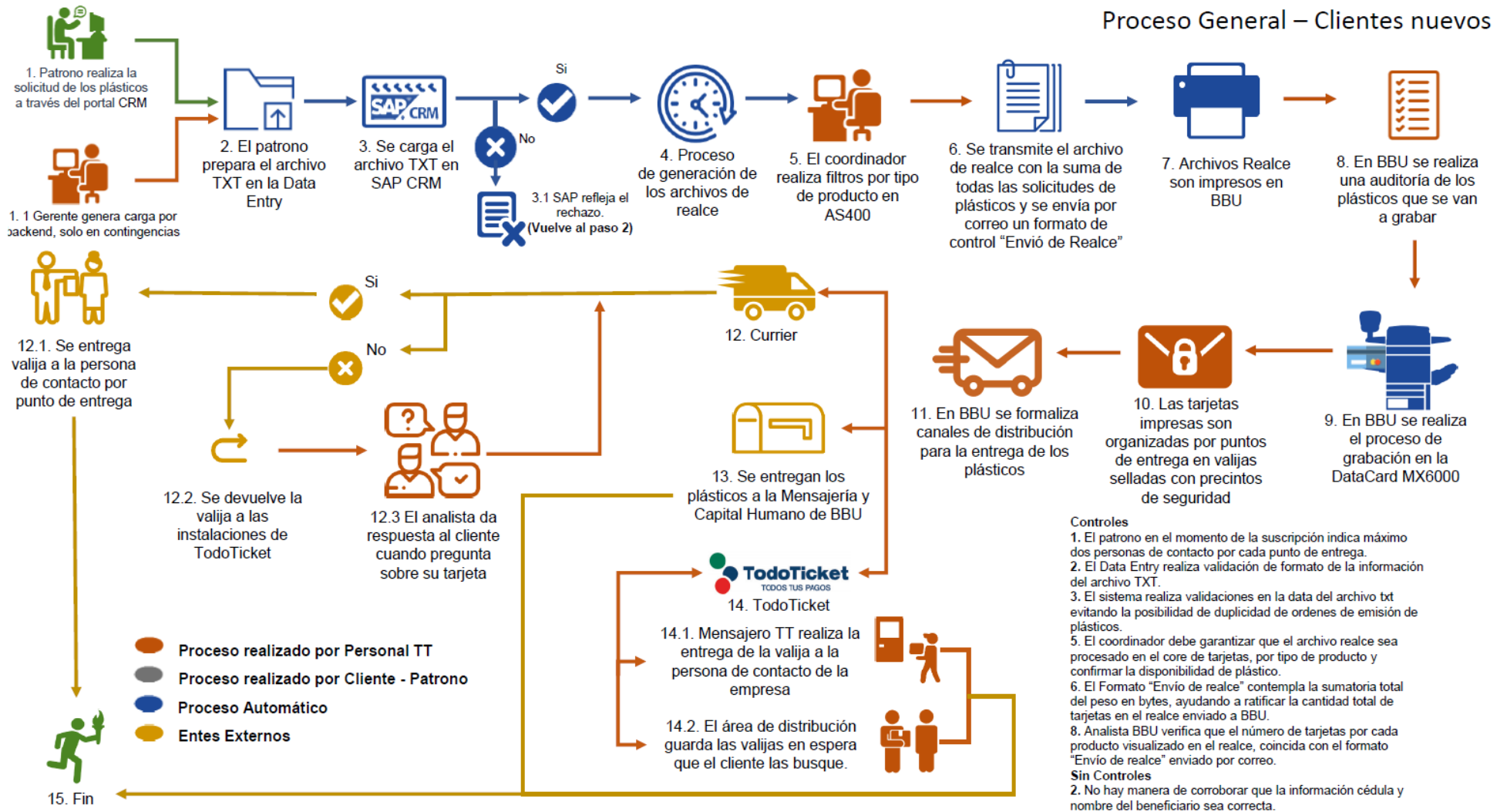
- Se recomienda aplicar las propuestas planteadas en el presente trabajo de investigación
- Como complemento de la propuesta “Diseñar un instrumento de registro y control”, se aconseja realizar una evaluación para definir indicadores de gestión y procesos
- Se sugiere evaluar la posibilidad de sustituir o modificar el procesador de tarjetas FACT, debido a que se observan conflictos de enlace con el software SAP CRM, demoras en realizar las acciones y la ausencia de opciones de selección múltiple
- Haciendo énfasis en la causa “No hay claridad en los roles y funciones”, se recomienda realizar reuniones de seguimiento para garantizar la sinergia entre los empleados
- Por último, considerando como variable la causa “No hay comunicación con el patrono para actualizar los datos”, se recomienda efectuar una investigación orientada a aumentar el “feedback” entre la empresa y los clientes, de tal manera que la comunicación sea más estratégica y efectiva

BIBLIOGRAFÍA

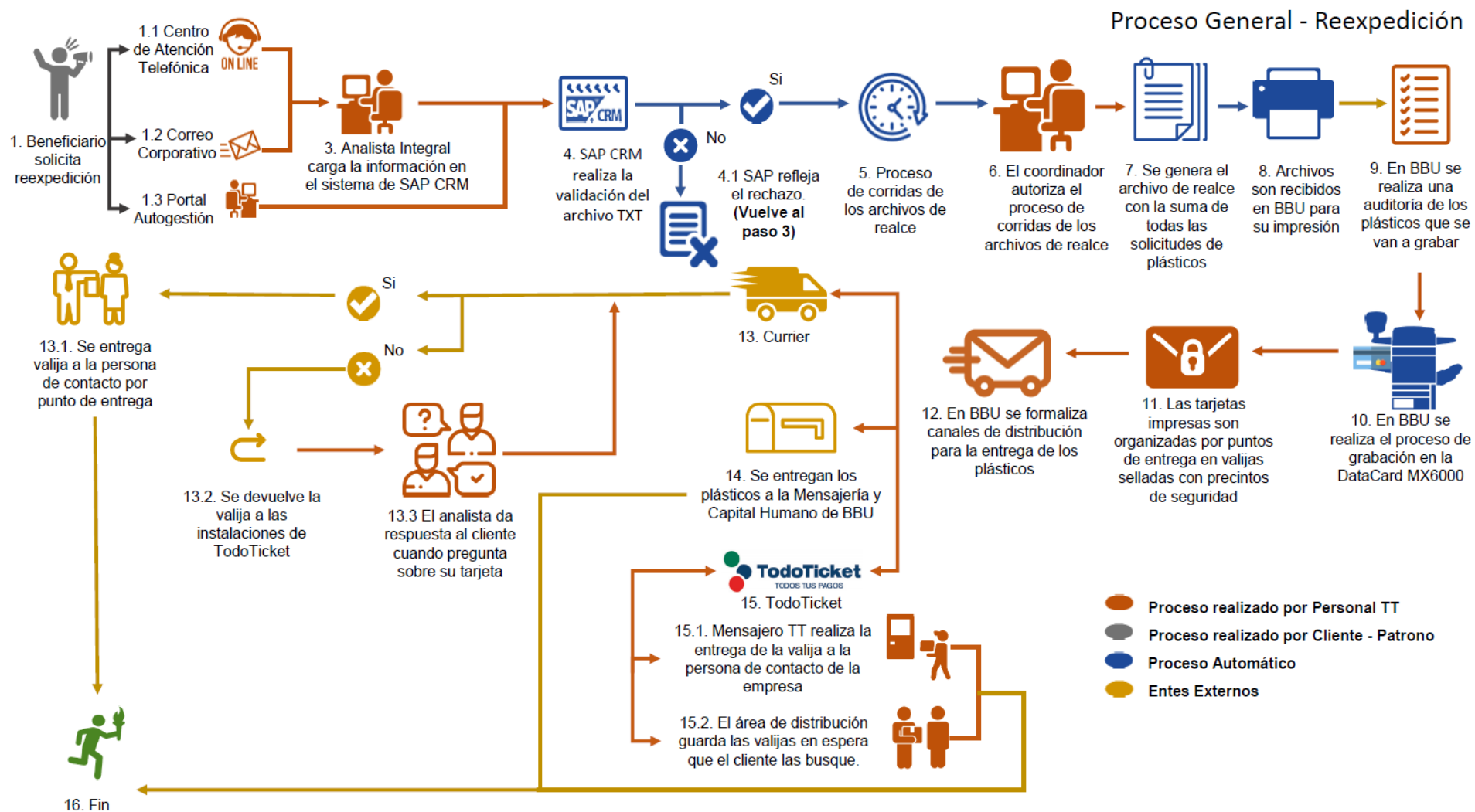
- Altuve S., & Rivas A. (1998). *Metodología de la Investigación. Módulo Instruccional III*. Caracas: Universidad Experimental Simón Rodríguez.
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica* (5ta. ed.). Caracas, Venezuela: Episteme, C.A.
- Bravo Carrasco, J. (2011). *Gestión de procesos*. Santiago de Chile: Evolución S.A.
- Franklin, E. B. (2009). *Organización de empresas* (Tercera ed.). Mc Graw Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación* (Vol. 4ta. Edición). D.F, México: McGraw-Hill.
- ISOTools. (2016). *Norma ISO 31000: el valor de la gestión de riesgos en las organizaciones*. España. Obtenido de <https://www.isotools.org/pdfs-pro/ebook-iso-31000-gestion-riesgos-organizaciones.pdf>
- Ley del Cestaticket Socialista para los Trabajadores y Trabajadoras. (23 de Octubre de 2015). *Gaceta Oficial N° 40.773*. Caracas, Venezuela. Obtenido de <http://www.gaceta-oficial.com/2017/03/lease-la-nueva-ley-del-cestaticket.html>
- Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras. (7 de Mayo de 2012). *Gaceta Oficial N° 6.076*. Caracas, Venezuela. Obtenido de https://oig.cepal.org/sites/default/files/2012_leyorgtrabajo_ven.pdf
- Norma Internacional ISO 31000. Gestión de Riesgos. (2009). Ginebra. Obtenido de http://gestion-calidad.com/wp-content/uploads/2016/09/iso_31000_2009_gestion_de_riesgos.pdf
- SUDEBAN. (29 de Mayo de 2003). Resolución 136.03. Caracas, Venezuela. Obtenido de <http://www.ciprec.com/presentacion/upload/ley/SUDEBAN136.pdf>
- Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos* (Sexta ed.). Mc Graw Hill.

ANEXOS

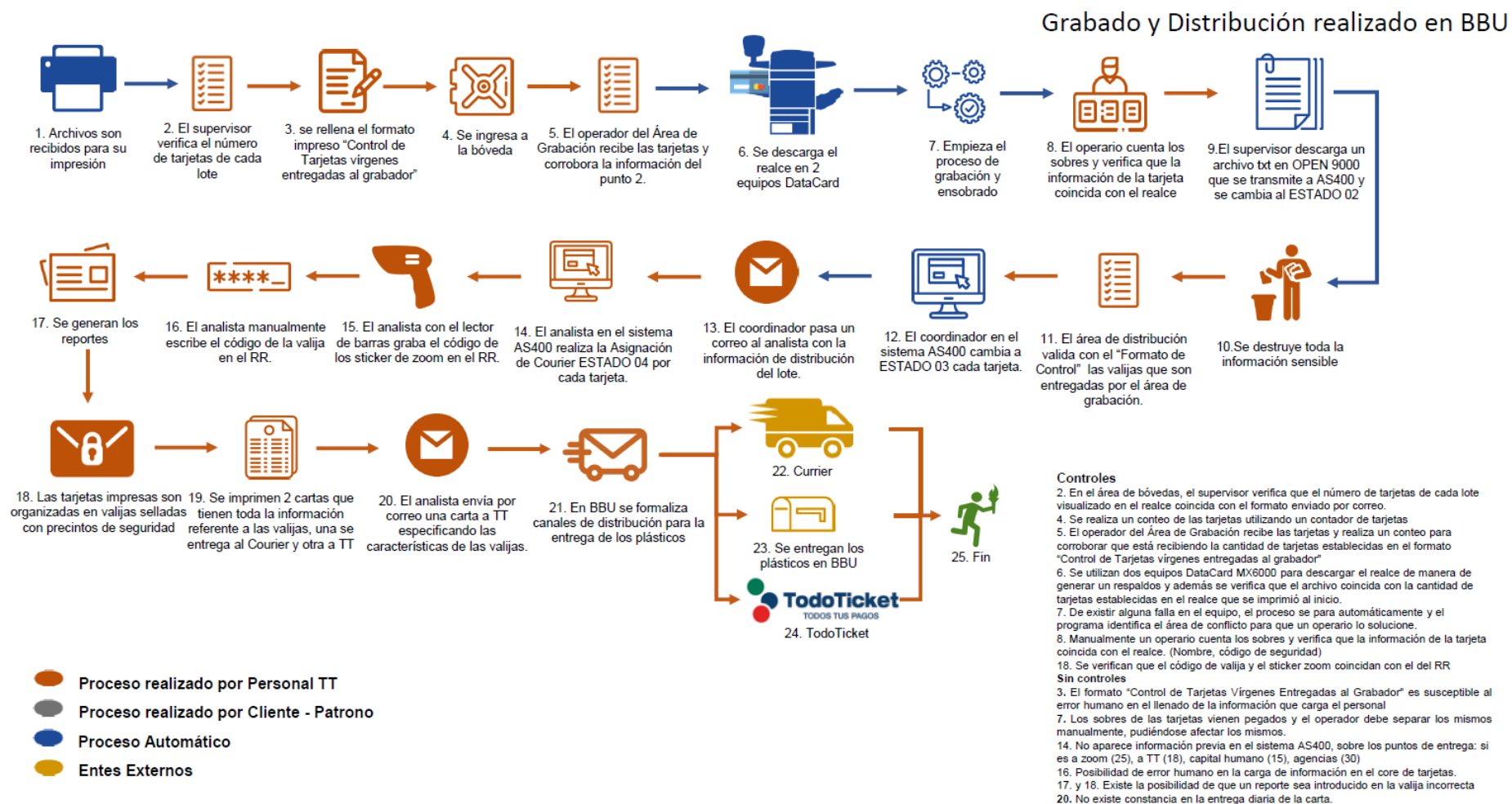
Anexo 1: Pictograma - Proceso General (Clientes nuevos)



Anexo 2: Pictograma - Proceso General (Reexpedición)

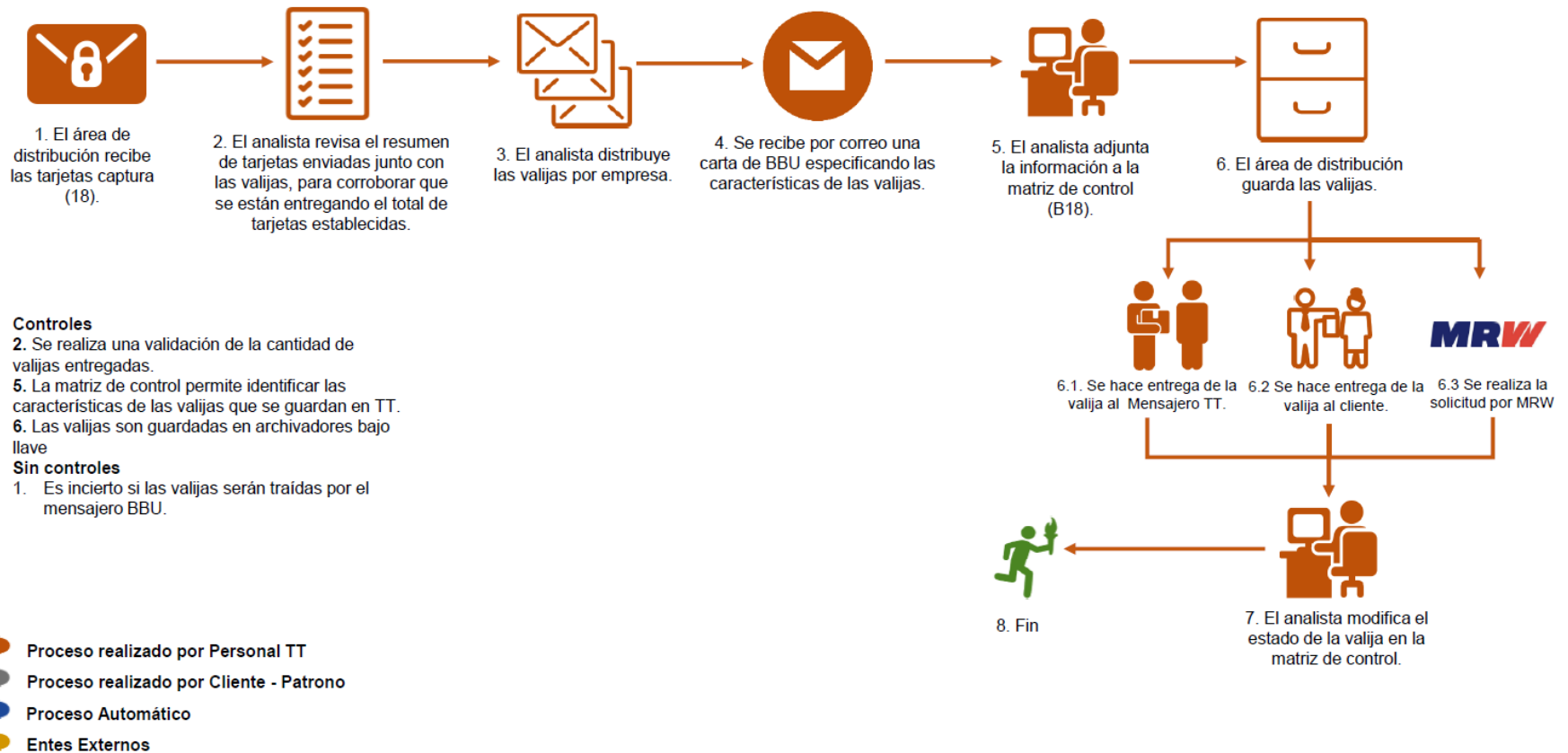


Anexo 3: Pictograma - Grabado y Distribución BBU



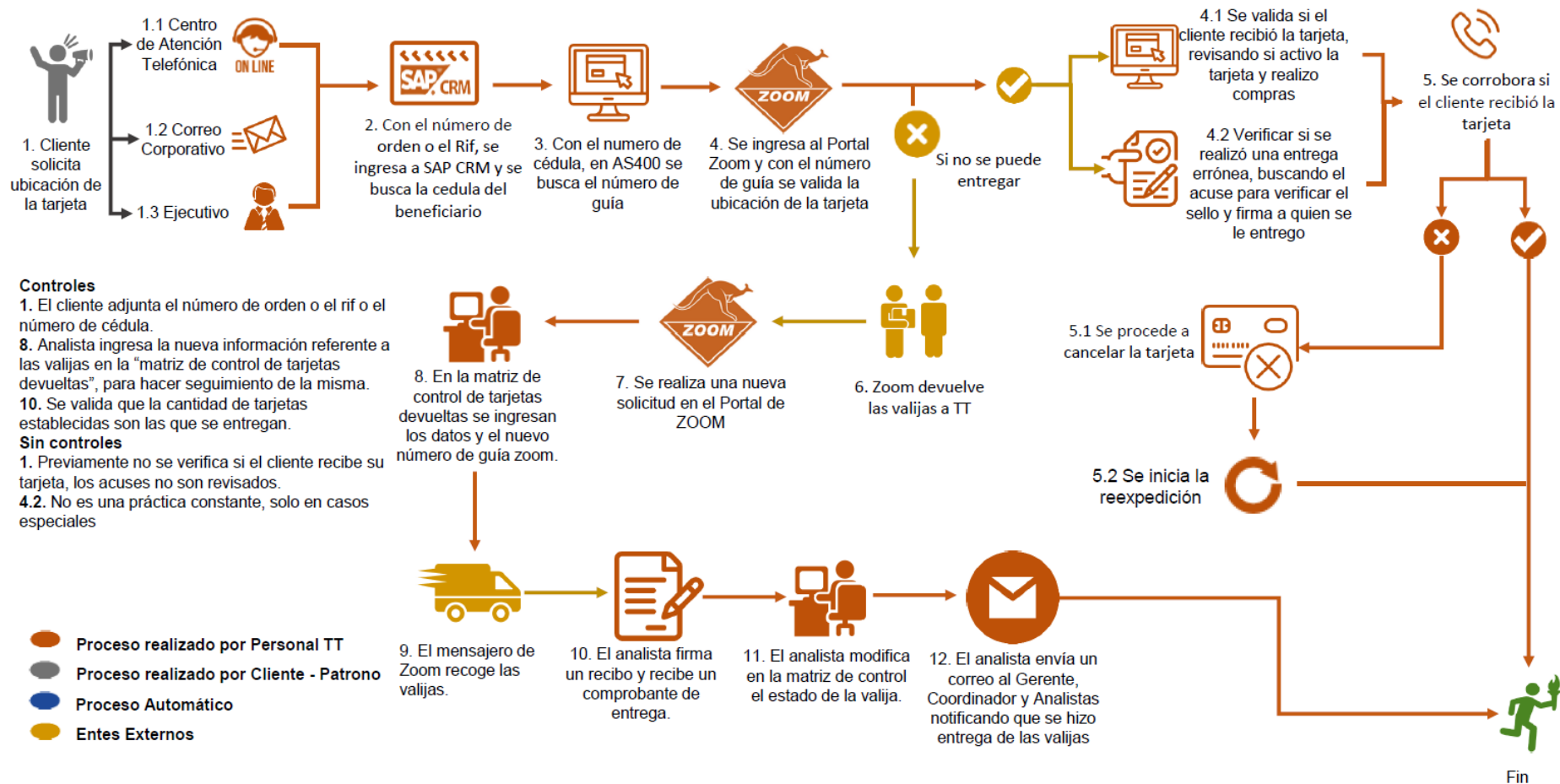
Anexo 4: Pictograma - Distribución TodoTicket

Distribución realizado en TT



Anexo 5: Pictograma – Ubicación y devolución de tarjetas

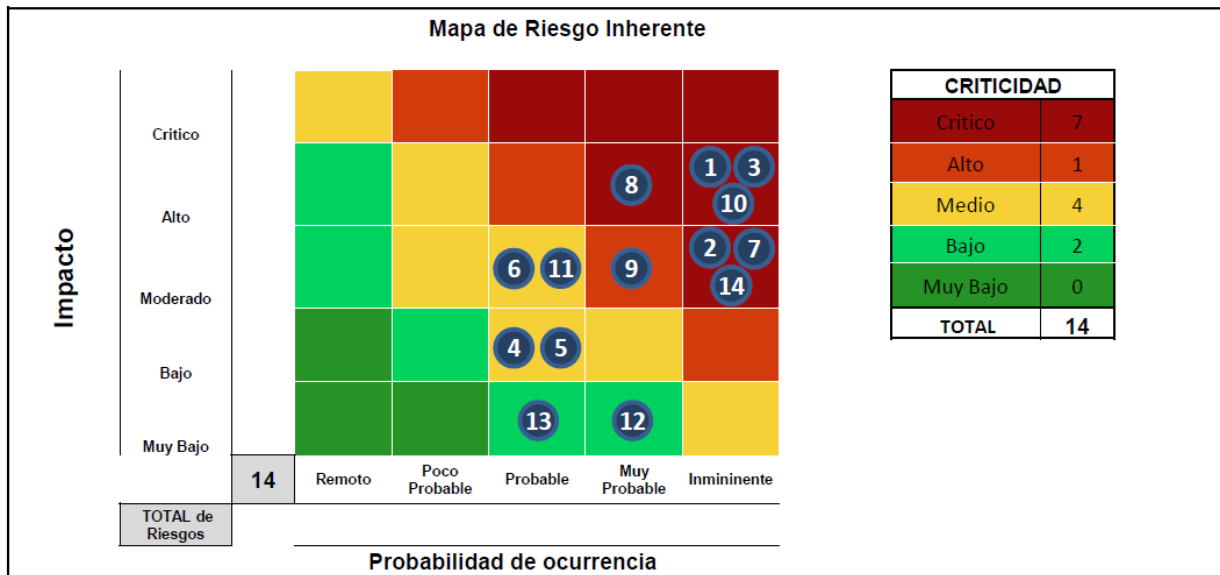
Ubicación y devolución de tarjetas realizado en TT



Anexo 6: Matriz de Probabilidad e Impacto

ID Riesgo	Categoría de Riesgo	Descripción de los detonantes del riesgo	Causa de la lista genérica	Categoría de la causa	Clasificación del riesgo Nivel 1	Probabilidad de Ocurrencia	Impacto	Criticidad
1	Errores y/o retrasos en la gestión de procesos	Registro y control de datos deficientes, no están definidos, detallados y documentados los procedimientos y canales para la obtención de datos estadísticos de control en el proceso. (incidentes, pérdidas financieras, envíos a destiempo)	Ausencia o desactualización de políticas, procesos y procedimientos documentados	Proceso	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Inminente	Alto	Crítico
2	Errores y/o retrasos en la gestión de procesos	No existe método de clasificación para los registros de entrega y los instrumentos financieros pre-pagados guardados.	Descuido o negligencia en el ejercicio de funciones y actividades	Proceso	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Inminente	Moderado	Crítico
3	Errores y/o retrasos en la gestión de procesos	Solicitud de datos de autenticación insuficientes para la activación.	Ausencia de habilitadores tecnológicos	Tecnología	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Inminente	Alto	Crítico
4	Errores y/o retrasos en la gestión de procesos	Se encuentran clientes con datos desactualizados. Tarjetas no llegan al beneficiario. Devoluciones por parte de courier. No esta la información actualizada o completa	Descuido o negligencia del cliente en el suministro de información y entrega de documentos	Evento Externo	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Probable	Bajo	Medio
5	Errores y/o retrasos en la gestión de procesos	Sobres pegados. Genera reproceso y pérdida de material corporativo.	Falta de mantenimiento de bienes e infraestructura	Proceso	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Probable	Bajo	Medio
6	Errores y/o retrasos en la gestión de procesos	Proceso manual - Susceptible al error humano. Llenado del "Formato de Control de Tarjetas Vírgenes Entregadas al Grabador".	Ausencia o deficiencia de actividades de control y validación	Proceso	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Probable	Moderado	Medio
7	Errores y/o retrasos en la gestión de procesos	Personal insuficiente para el desarrollo de las actividades.	Insuficiencia de recursos humanos / materiales	Proceso	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Inminente	Moderado	Crítico
8	Errores y/o retrasos en la gestión de procesos con exposición a pérdida financiera	Entrega de valija a persona no conocida por parte del courier (Valija extraviada)	Incumplimiento de condiciones por parte de proveedores u outsourings	Evento Externo	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Muy Probable	Alto	Crítico
9	Errores y/o retrasos en la gestión de procesos	Método de seguimiento inadecuado para el proceso de entrega	Desconocimiento de funciones, políticas y procedimientos	Recurso Humano	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Muy Probable	Moderado	Alto
10	Errores y/o retrasos en la gestión de procesos con exposición a pérdida financiera	Ubicación física del área no es adecuada, presenta poco espacio para el desarrollo de las actividades, así como para el resguardo de las tarjetas y documentación soporte, la misma se encuentra expuesta a personas externas.	Ausencia o fallas de mobiliario o instalaciones	Proceso	Relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo	Inminente	Alto	Crítico
11	Errores y/o retrasos en la gestión de procesos con exposición a pérdida financiera	Inconsistencia de datos (cédula no coincide con el nombre). Patrono envía información errónea	Descuido o negligencia del cliente en el suministro de información y entrega de documentos	Proceso	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Probable	Moderado	Medio
12	Errores y/o retrasos en la gestión de procesos con exposición a pérdida financiera	Ausencia de actualizaciones tecnológicas. No existe selección masiva para ciertas operaciones. (Tarjetas captura)(Reportes de valijas)	Ausencia de habilitadores tecnológicos	Tecnología	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Muy Probable	Muy Bajo	Bajo
13	Interrupción del servicio	Incidentes tecnológicos. Fallas en la interconectividad en aplicativos o sistemas (SAP y FACT)	Fallas en la sincronización de sistemas y aplicaciones	Tecnología	Incidentes en el negocio y fallos en los sistemas	Probable	Muy Bajo	Bajo
14	Errores y/o retrasos en la gestión de procesos	Falta de documentación (manuales) y ausencia de capacitaciones.	Ausencia o desactualización de políticas, procesos y procedimientos documentados	Proceso	Ejecución, entrega y gestión de procesos	Inminente	Moderado	Crítico

Anexo 7. Mapa de Riesgo



Anexo 8: Matriz de Seguimiento – Tipo de distribución 18

						GESTION ZOOM								
NOMBRE DE CONTACTO 1	TEL.1	TEL.2	TEL.3	DIST	TARJETA AMPARADORA	RECIBIDO	STATUS	ENTREGADO AL DESTINO	ENTREG	AGENCIA DE ZOOM	ZONA	GESTION	ENTREGA	TIEMP FINAL
MAYDOLIS RIVAS	2126554827	2126554827	2126554822	18	4221890041654768	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	GRAN CCS	2		2
ANDREA PAULA MAZZA SANGI	2127097511	2127097511	2127097511	18	4221890023215117	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	GRAN CCS		2	2
HECTOR RUGELES	2127097559	212	2392481445	18	4221890056414504	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	GRAN CCS		2	2
HECTOR RUGELES	2127097559	212	2122027777	18	4221890056414504	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	GRAN CCS		2	2
HECTOR RUGELES	2127097559	212	2122027777	18	4221890056414504	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	GRAN CCS		2	2
ARIACELUS ORTA FERMIN	2122027777	2122027777	2122027777	18	4221890056414504	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	GRAN CCS		2	2
REINALDO ANTONIO URSINA	2127097559	4241612441	4241795415	18	4221890056414488	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	GRAN CCS		2	2
HECTOR RUGELES	2127097559	212	2127097505	18	4221890056414488	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	GRAN CCS		2	2
BEATRIZ SANCHEZ	2418397544	2418397544	2418397544	18	4221890056408498	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	GRAN CCS		2	2
HECTOR RUGELES	2127097559	212	2127097505	18	4221890056414488	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	GRAN CCS		2	2
JOE RUIZ	2127097559	2127097505	2634513143	18	4221890056409389	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	GRAN CCS		2	2
JULIO LOPEZ	4123043003	4269644457	4248547856	18	4221890010344011	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	GRAN CCS		2	2
MASSIMO RAFAEL VARVARO C	2418397544	2418397544	2418397544	18	4221890056405304	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	GRAN CCS		2	2
HECTOR RUGELES	2127097559	212	2127097505	18	4221890056414488	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	GRAN CCS		2	2
JOE RUIZ	2127097559	2127097505	2612705027	18	4221890056409389	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	GRAN CCS		2	2
JOE RUIZ	2127097559	2127097505	2127097559	18	4221890056409389	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	GRAN CCS		2	2
HECTOR RUGELES	2127097559	212	2432407844	18	4221890056414504	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	GRAN CCS		2	2
PATRICIA HAYDEE RIVAS RIVA	2127097559	2763462425	0	18	4221890056414504	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	GRAN CCS		2	2
HECTOR RUGELES	2127097559	212	2127097505	18	4221890056409389	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	GRAN CCS		2	2
JOSEFINA RITA AMICO CARLIS	2127097559	2435537272	2617358534	18	4221890056414504	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	GRAN CCS		2	2
HECTOR RUGELES	2127097559	212	2127097505	18	4221890056414488	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	GRAN CCS		2	2
HECTOR RUGELES	2127097559	212	2127097505	18	4221890056414488	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	GRAN CCS		2	2
HECTOR RUGELES	2127097559	212	2127097505	18	4221890056409389	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	GRAN CCS		2	2
HECTOR RUGELES	2127097559	212	2127097505	18	4221890056414488	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	GRAN CCS		2	2
VIVIANA GAGLIARDI	2418397544	2418397544	2418397544	18	4221890056403846	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	GRAN CCS		2	2
JOE RUIZ	2127097559	2127097505	2127097559	18	4221890056409389	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	GRAN CCS		2	2
FATIMA SOLANGE GONCALVES	2127097559	2618801622	0	18	4221890056414504	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	GRAN CCS		2	2
HECTOR RUGELES	2127097559	212	0	18	4221890056414488	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	GRAN CCS		2	2
HECTOR RUGELES	2127097559	212	2458716310	18	4221890056414504	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	GRAN CCS		2	2
HECTOR RUGELES	2127097559	212	2127097505	18	4221890056414488	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	GRAN CCS		2	2
HECTOR RUGELES	2127097559	212	2446607220	18	4221890056414504	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	GRAN CCS		2	2
RICARDO SOLOVEY	2127097559	2418502111	2127097559	18	4221890056409389	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	GRAN CCS		2	2
DUNIASHKA MARIA SUAREZ V	2127097559	2418398607	0	18	4221890056414504	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	GRAN CCS		2	2
HECTOR RUGELES	2127097559	212	2127097505	18	4221890056414488	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	GRAN CCS		2	2
HECTOR RUGELES	2127097559	212	2435537272	18	4221890056414504	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	GRAN CCS		2	2
BETZY COROMOTO RODRIGU	2127097559	2418398607	0	18	4221890056414504	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	GRAN CCS		2	2
HECTOR RUGELES	2127097559	212	2127097559	18	4221890056414504	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	GRAN CCS		2	2
JOE RUIZ	2127097559	2127097505	2127097559	18	4221890056409389	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	GRAN CCS		2	2
JOE RUIZ	2127097559	2127097505	2127097559	18	4221890056409389	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	GRAN CCS		2	2
JOE RUIZ	2127097559	2127097505	2127097559	18	4221890056409389	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	GRAN CCS		2	2
HECTOR RUGELES	2127097559	212	2127097505	18	4221890056414488	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	GRAN CCS		2	2
HECTOR RUGELES	2127097559	212	2127097505	18	4221890056414488	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	GRAN CCS		2	2
HECTOR RUGELES	2127097559	212	2127097505	18	4221890056414488	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	GRAN CCS		2	2

Anexo 9: Matriz de Seguimiento – Formato sin llenar

[illegible]

Anexo 10: Matriz de Seguimiento – Estatus de las tarjetas



MATRIZ DE STATUS DE LAS TARJETAS

DESCRIPCION	VALIJAS	TARJETAS
TARJETAS ENTREGADAS	12204	42578
TARJETAS DEVUELTAS	118	517
TARJETAS PENDIENTES	207	1046
TARJETAS NO VS PG ZOOM	0	0
TARJETAS PARA DESTRUC	0	0
TARJETAS SIN STATUS	513	2414
TOTALES	13042	46555

MATRIZ DE EMISIONES DE TARJETA

DESCRIPCION	VALIJAS	TARJETAS
EMISIONES	7592	36419
REEXP	5432	10100
REPOSIC	18	36
TOTALES	13042	46555

LAS TARJETAS QUE SE ENCUENTRAN I

Etiquetas de fila	Valores		
	CANT Valijas	CANT Tarjetas	%devolucion
D	118	517	0.90%
P	207	1046	1.59%
Total general	325	1563	2.49%

GESTION DE TARJETAS

DESCRIPCION	CANTIDAD TARJETAS	SUMA PORND	TIEMP POND
CARACAS	19425	0	-
DESTRUCCION	0	-	-
DEVUELTAS	399	-	-
INTERIOR	26613	0	-
DESTRUCCION	0	-	-
DEVUELTAS	118	-	-
TOTALES	46555	-	-

GESTION DE VALIJAS

DESCRIPCION	CANTIDAD VALIJAS	SUMA PORND	TIEMP POND
CARACAS	5430	5.488	1.01
DESTRUCCION	0	-	-
DEVUELTAS	58	-	-
INTERIOR	7494	7.554	1.01
DESTRUCCION	0	-	-
DEVUELTAS	60	-	-
TOTALES	13042	13.042	1.01

EFFECTIVIDAD DE TARJETAS

DESCRIPCION	CANT	TOTAL	EFFECTIVIDAD
TARJETAS CARACAS	0	19425	100.00%
TARJETAS INTERIOR	0	26613	100.00%
TOTALES	0	46038	100.00%

EFFECTIVIDAD DE VALIJAS

DESCRIPCION	CANT	TOTAL	EFFECTIVIDAD
CARACAS	0	5.430	99.98%
INTERIOR	0	7.494	99.99%
TOTALES	-	12.924	99.98%

DESCRIPCION	CANT	TOTAL	PESO	EFFECTIVIDAD	PONDERACION
TARJETAS CARACAS	39	19425	42.19%	99.80%	42.11%
TARJETAS INTERIOR	693	26613	57.81%	97.40%	56.30%
TOTALES	732	46038	100.00%	98.60%	98.41%

Anexo 11. Ubicación de los registros de entrega (acuses)



Anexo 12. Archivadores para los instrumentos financieros pre-pagados



Anexo 13. Área de emisión y distribución



GACETA OFICIAL

DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

AÑO CXLV - MES XI

Caracas, viernes 31 de agosto de 2018

N° 6.403 Extraordinario

SUMARIO

Decreto N° 3.601, mediante el cual se incrementa el salario mínimo mensual obligatorio en todo el territorio de la República Bolivariana de Venezuela, para las trabajadoras y los trabajadores que presten servicios en los sectores público y privado, el cual se fija en la cantidad de un mil ochocientos Bolívars Soberanos exactos (Bs.S 1.800,00) mensuales, a partir del 1 de Septiembre de 2018.

Decreto N° 3.602, mediante el cual se fija el Cestaticket Socialista mensual para los trabajadores y las trabajadoras que presten servicios en los sectores público y privado, en la cantidad de ciento ochenta Bolívars Soberanos (Bs.S 180,00).

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA

Decreto N° 3.601

31 de agosto de 2018

NICOLÁS MADURO MOROS
Presidente de la República

Con el supremo compromiso y voluntad de lograr la mayor eficacia política y calidad revolucionaria en la construcción del Socialismo, la refundación de la Patria venezolana, basado en principios humanistas, sustentado en condiciones morales y éticas que persiguen el vivir bien del País y del colectivo, por mandato del pueblo de conformidad con lo establecido en los artículos 80 y 91 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, concatenado con el artículo 226 *ibídem*, y en ejercicio de la atribución que me confiere el numeral 11 del artículo 236 *ejusdem*, en concordancia con el artículo 46 del Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de la Administración Pública, y de acuerdo a lo preceptuado en los artículos 10, 98, 111 y 129 del Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras, en Consejo de Ministros,

CONSIDERANDO

Que es una función fundamental del gobierno revolucionario la protección social del Pueblo de la guerra económica desarrollada por el imperialismo y sectores apátridas nacionales, que impulsan procesos inflacionarios y desestabilización económica como instrumentos de perturbación económica, política y social,

CONSIDERANDO

El proceso de revalorización del salario como componente estructural del Programa de Recuperación, Crecimiento y Prosperidad Económica y los ajustes enmarcado en la reconversión monetaria y esquemas de protección social al Pueblo,

CONSIDERANDO

Que el Estado democrático y social, de derecho y de justicia garantiza a las trabajadoras y los trabajadores, la participación en la justa distribución de la riqueza generada mediante el proceso social de trabajo, como condición básica para avanzar hacia la mayor suma de felicidad posible, como objetivo esencial de la Nación que nos legó El Libertador,

CONSIDERANDO

Que es función constitucional del Estado defender principios democráticos de equidad, así como una política de recuperación sostenida del poder adquisitivo de la población venezolana, así como la dignificación de la remuneración del trabajo y el desarrollo de un modelo productivo soberano, basado en la justa distribución de la riqueza, capaz de generar trabajo estable y de calidad, garantizando que las y los trabajadores disfruten de un salario mínimo igual para todas y todos,

CONSIDERANDO

Que el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y los Trabajadores, promulgado por el Comandante Supremo de la Revolución Bolivariana, Hugo Rafael Chávez Frías, el 30 de abril de 2012 y publicado en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela el 07 de mayo de 2012, establece que el Estado fijará cada año el salario mínimo, el cual deberá ser igual para todos los trabajadores y las trabajadoras en el territorio nacional y pagarse en moneda de curso legal.

DICTO

El siguiente,

DECRETO N° 72 EN EL MARCO DEL ESTADO DE EXCEPCIÓN Y DE EMERGENCIA ECONÓMICA, MEDIANTE EL CUAL SE AUMENTA EL SALARIO MÍNIMO MENSUAL OBLIGATORIO, ASÍ COMO EL MONTO DE PENSIONES.

Artículo 1°. Se incrementa el salario mínimo mensual obligatorio en todo el territorio de la República Bolivariana de Venezuela, para los trabajadores y las trabajadoras que presten servicios en los sectores público y privado, el cual se fija en la cantidad de **UN MIL OCHOCIENTOS BOLÍVARES SOBERANOS EXACTOS (Bs.S 1.800,00)** mensuales, a partir del 1 de Septiembre de 2018, sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 2° de este Decreto.

El monto de salario diario por jornada, será pagado con base al salario mínimo mensual a que refiere este artículo, dividido entre treinta (30) días.

Artículo 2°. Se incrementa el salario mínimo mensual obligatorio en todo el territorio de la República Bolivariana de Venezuela, para las y los adolescentes aprendices, de conformidad con lo previsto en el Capítulo II del Título V del Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras, quedando fijado en la cantidad de **UN MIL TRESCIENTOS CINCUENTA BOLÍVARES SOBERANOS EXACTOS (Bs.S 1.350,00)** mensuales a partir del 1 de septiembre de 2018.

El monto del salario por jornada diaria, aplicable a las y los adolescentes aprendices, será pagado con base al salario mínimo mensual a que se refiere el encabezado de este artículo, dividido entre treinta (30) días.

Cuando la labor realizada por las y los adolescentes aprendices, sea efectuada en condiciones iguales a las y los trabajadores, su salario mínimo será el establecido en el artículo 1 de este Decreto, de conformidad con el artículo 303 del Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras.

Artículo 3°. Los salarios mínimos establecidos en este Decreto, deberán ser pagados en dinero en efectivo y no comprenderán, como parte de los mismos, ningún tipo de salario en especie.

Artículo 4°. Se fija como monto de las pensiones de las y los jubilados, las y los pensionados de la Administración Pública, el salario mínimo obligatorio establecido en el artículo 1° de este Decreto.

Artículo 5°. Se fija como monto de las pensiones otorgadas a las y los jubilados, las y los pensionados, por el Instituto Venezolano de los Seguros Sociales (I.V.S.S.), el salario mínimo nacional obligatorio establecido en el artículo 1° de este Decreto.

Artículo 6°. Cuando la participación en el proceso social de trabajo se hubiere convenido a tiempo parcial, el salario estipulado como mínimo, podrá someterse a lo dispuesto en el artículo 172 del Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras, en cuanto fuere pertinente.

Artículo 7°. El pago de un salario inferior a los estipulados como mínimos en este Decreto obligará a la patrona o patrono a su pago de conformidad con el artículo 130 del Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras y dará lugar a la sanción indicada en su artículo 533.

Artículo 8°. Se mantendrán inalterables las condiciones de trabajo no modificadas en este Decreto, salvo las que se adopten o acuerden en beneficio de la trabajadora y el trabajador.

Artículo 9°. Queda encargado de la ejecución de este Decreto, el Ministro del Poder Popular para el Proceso Social de Trabajo.

Artículo 10°. Este Decreto entrará en vigencia a partir del 1 de septiembre de 2018.

Dado en Caracas, a los treinta y un días del mes de agosto de dos mil dieciocho. Años 208° de la Independencia, 159° de la Federación y 19° de la Revolución Bolivariana.

Ejecútese,
(L.S.)


NICOLÁS MADURO MOROS
DELCEY ELOÍNA RODRÍGUEZ GÓMEZ

Refrendado
La Vicepresidenta Ejecutiva
de la República y Primera Vicepresidenta
del Consejo de Ministros
(L.S.)

Refrendado
El Ministro del Poder Popular del
Despacho de la Presidencia y Seguimiento
de la Gestión de Gobierno
(L.S.)

JORGE ELIESER MÁRQUEZ MONSALVE

Refrendado
El Ministro del Poder Popular
para Relaciones Exteriores
(L.S.)

JORGE ALBERTO ARREAZA MONTSERRAT

Refrendado
El Ministro del Poder Popular
para Relaciones Interiores, Justicia y Paz
(L.S.)

NÉSTOR LUIS REVEROL TORRES

Refrendado
El Ministro del Poder Popular
para la Defensa y Vicepresidente Sectorial
de Soberanía Política, Seguridad y Paz
(L.S.)

VLADIMIR PADRINO LÓPEZ

Refrendado
El Ministro del Poder Popular para
la Comunicación e Información y Vicepresidente
Sectorial de Comunicación y Cultura
(L.S.)

JORGE JESÚS RODRÍGUEZ GÓMEZ

Refrendado
El Ministro del Poder Popular de Economía
y Finanzas
(L.S.)

SIMÓN ALEJANDRO ZERPA DELGADO

Decreto N° 3.602

31 de agosto de 2018

NICOLÁS MADURO MOROS
 Presidente de la República

Con el supremo compromiso y voluntad de lograr la mayor eficacia política y calidad revolucionaria en la construcción del Socialismo, la refundación de la Patria venezolana, basado en principios humanistas, sustentado en condiciones morales y éticas que persiguen el vivir bien del País y del colectivo, por mandato del pueblo, de conformidad con lo establecido con el artículo 226 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, y en ejercicio de las atribuciones que me confiere con el numeral 11 del artículo 236 *ejusdem*, en concordancia con lo dispuesto en el artículo 46 del Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de la Administración Pública, y de conformidad con el aparte primero del artículo 7° del Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley del Cestaticket Socialista para los Trabajadores y Trabajadoras, en Consejo de Ministros,

CONSIDERANDO

El proceso de revalorización del salario como componente estructural del Programa de Recuperación, Crecimiento y Prosperidad Económica y los ajustes enmarcado en la reconversión monetaria y esquemas de protección social al Pueblo.

CONSIDERANDO

Que el Estado debe promover el desarrollo económico, con el fin de generar fuentes de trabajo, con alto valor agregado nacional y elevar el nivel de vida de la población para garantizar la seguridad jurídica y la equidad en el crecimiento de la economía, a objeto de lograr una justa distribución de la riqueza, mediante una planificación estratégica, democrática y participativa,

CONSIDERANDO

Que es obligación del Estado, proteger al pueblo venezolano de los embates de la guerra económica propiciada por factores tanto internos como externos; razón por la cual, considera necesario equilibrar los diferentes eslabones del proceso productivo y garantizar el acceso de la población a los productos de primera necesidad ante las circunstancias que vive la economía venezolana,

CONSIDERANDO

Que es interés del Ejecutivo Nacional, asegurar los niveles de bienestar y prosperidad de las trabajadoras y los trabajadores y de su núcleo familiar.

DICTO

El siguiente,

DECRETO N° 73 EN EL MARCO DEL ESTADO DE EXCEPCIÓN Y DE EMERGENCIA ECONÓMICA, MEDIANTE EL CUAL SE INCREMENTA EL BENEFICIO DEL CESTATICKET SOCIALISTA.

Artículo 1°. Se fija el Cestaticket Socialista mensual para las trabajadoras y los trabajadores que presten servicios en los sectores público y privado, en la cantidad de **CIENTO OCHENTA BOLÍVARES SOBERANOS (Bs.S 180,00)**, sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 7° del Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley del Cestaticket Socialista para los trabajadores y las trabajadoras.

Artículo 2°. Las entidades de trabajo de los sectores público y privado, ajustarán de conformidad con lo establecido en el artículo 1° de este Decreto el beneficio de alimentación Cestaticket Socialista a todos los trabajadores y los trabajadores a su servicio.

Artículo 3°. Las empleadoras y empleadores del sector público y del sector privado pagarán mensualmente a cada trabajadora y trabajador el monto por concepto de Cestaticket Socialista a que refiere el artículo 1° de este Decreto sin perjuicio de lo establecido en el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley del Cesta ticket Socialista para los Trabajadores y Trabajadoras, y considerando que el mismo no tiene incidencia salarial alguna, no pudiendo en consecuencia efectuarse deducciones sobre este, salvo las que expresamente autorice el trabajador para la adquisición de bienes y servicios en el marco de los programas y misiones sociales para la satisfacción de sus necesidades.

Artículo 4°. El ajuste mencionado en el artículo 1° de este Decreto, es de obligatorio cumplimiento por parte de las empleadoras y los empleadores en todo el territorio de la República Bolivariana de Venezuela, independientemente del número de trabajadores a su cargo.

Artículo 5°. Las entidades de trabajo de los sectores público y privado que otorgan a sus trabajadoras y trabajadores el beneficio de cestaticket socialista mediante alguna de las modalidades establecidas en los numerales 1 al 4 del artículo 4° del Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley del Cestaticket Socialista para los Trabajadores y Trabajadoras, deberán hacerlo mediante la provisión de tarjeta electrónica de alimentación o, preferentemente, de cupones o tickets emitidos por una entidad financiera o establecimiento especializado en la administración y gestión de beneficios sociales, de acuerdo con lo establecido en el artículo 3° de este Decreto.

Artículo 6°. Se mantiene la aplicación de las modalidades previstas en el Decreto con Rango Valor y Fuerza de Ley del Cestaticket Socialista, con las preferencias referidas en el presente decreto.

Previa aprobación de la Vicepresidenta Ejecutiva o Vicepresidente Ejecutivo, la Ministra o Ministro del Poder Popular para el Proceso Social del Trabajo, con vista en la capacidad y condiciones de las entidades de trabajo, previa consulta a las trabajadoras y los trabajadores, y a fin de facilitar a estos el disfrute del beneficio de cestaticket socialista, podrá imponer mediante Resolución, a los establecimientos o patronos, con carácter general o particular, la obligación de pagar total o parcialmente dicho beneficio en la modalidad de cupones, tickets o tarjetas electrónicas, a su más sana discreción.

Los cupones, ticket y tarjetas electrónicas que hubieren sido emitidas, mantendrán su vigencia, hasta la emisión de nuevos instrumentos, con la equivalencia respectiva a la nueva unidad del cono monetario.

Artículo 7°. Queda encargada de la ejecución de este Decreto la Vicepresidenta Ejecutiva, en conjunto con los Ministros del Poder Popular para el Proceso Social de Trabajo, del Poder Popular para el Proceso de Planificación y Poder Popular de Economía y Finanzas.

Anexo 15: Guía de Referencia – Bizagi



Encuentre capacitación gratis de BPMN en elearning.bizagi.com

Actividades [Rectángulo con esquinas redondeadas]

Representan el trabajo realizado dentro de una organización. Consumen recursos. Pueden ser simples o compuestas:

Tarea

Son actividades simples o atómicas. No es definida a un nivel más detallado. Existen diferentes tipos:



Subproceso

Es una actividad compuesta que incluye un conjunto interno lógico de actividades (proceso) y que puede ser analizado en más detalle.

Subproceso embebido
Depende del proceso padre. No puede contener pools ni lanes.

Subproceso reusable
Es un proceso definido como un diagrama de procesos independiente y que no depende del proceso padre.

Compuertas [rombos]

Las compuertas son los elementos utilizados para controlar la divergencia y convergencia del flujo.

- Compuerta Exclusiva basada en datos**
Divergencia: Ocurre cuando en un punto del flujo basado en los datos del proceso se escoge un solo camino de varios disponibles.
Convergencia: Como punto de convergencia, es utilizada para confluir caminos excluyentes.
- Compuerta Exclusiva basada en eventos**
La compuerta exclusiva basada en eventos representa un punto del proceso donde se escoge un camino de varios disponibles, pero la decisión no se basa en datos del proceso sino en eventos.
- Compuerta Paralela**
Divergencia: Se utiliza cuando varias actividades pueden realizarse concurrentemente o en paralelo.
Convergencia: Permite sincronizar varios caminos paralelos en uno solo. El flujo continúa cuando todos los flujos de secuencia de entrada hayan llegado a la figura.
- Compuerta Inclusiva**
Divergencia: Se utiliza cuando en un punto se activan uno o más caminos de varios caminos disponibles, basado en los datos del proceso.
Convergencia: Se utiliza para sincronizar caminos activados previamente por una compuerta inclusiva usada como punto de divergencia.
- Compuerta Compleja**
Divergencia: Es utilizada para controlar puntos de decisión complejos.
Convergencia: permite continuar al siguiente punto del proceso cuando una condición de negocio se cumple.

Eventos [círculos]

Un evento representa algo que ocurre o puede ocurrir durante el curso de un proceso. Existen 3 tipos de eventos basados en cómo afectan el flujo.

Eventos de Inicio

- Indican cuando un proceso inicia
- No tienen flujos de secuencia entrantes

Eventos Intermedios

- Indican algo que ocurre o puede ocurrir durante el transcurso de un proceso, entre el inicio y el fin.
- Los eventos intermedios pueden utilizarse dentro del flujo de secuencia, o adjunto a los límites de una actividad.
- Los eventos intermedios pueden utilizarse para recibir o lanzar el evento.
- Cuando el evento es usado para recibir el icono al interior del círculo se encuentra sin rellenar, cuando el evento es usado para lanzar el icono se encuentra relleno.

Eventos de Fin

- Indican cuando un camino del proceso finaliza
- No tienen flujos de secuencia saliendo

Evento de Inicio sin especificar

No se especifica ningún comportamiento en particular para iniciar el proceso.

Evento Intermedio sin especificar

Indica algo que ocurre o puede ocurrir dentro del proceso, sólo se pueden utilizar dentro de la secuencia del flujo.

Evento de Fin sin especificar

Indica que un camino del flujo llega al fin.

Evento de Inicio de Mensaje

Un proceso inicia cuando un mensaje es recibido.

Evento Intermedio de Mensaje

Indica que un mensaje puede ser enviado o recibido. Si el evento de mensaje es de recepción, indica que el proceso no continúa hasta que el mensaje sea recibido. Puede utilizarse dentro del flujo de secuencia o adjunto a los límites de una actividad para indicar un flujo de excepción.

Evento de Fin de Mensaje

Permite enviar un mensaje al finalizar el flujo.

Evento de Inicio de Temporización

Indica que un proceso inicia cada ciclo de tiempo o en una fecha específica.

Evento Intermedio de Temporización

Indica una espera dentro del proceso. Este tipo de evento puede utilizarse dentro del flujo de secuencia indicando una espera entre las actividades o adjunto a los límites de una actividad indicando un flujo de excepción.

Evento de Fin de Temporización

Indica que un camino del flujo llega al fin.

Evento de Inicio de Condición

Un proceso inicia cuando una condición de negocio se cumple.

Evento Intermedio de Condición

Se utiliza para esperar que una condición de negocio se cumpla. Se puede utilizar dentro del flujo de secuencia indicando que se espera a que la condición de negocio se cumpla o adjunto a los límites de una actividad indicando un flujo de excepción que se activará cuando la condición se cumpla.

Evento de Fin de Condición

Indica que un camino del flujo llega al fin.

Evento de Inicio de Señal

El proceso inicia cuando se captura una señal lanzada desde otro proceso. Tenga en cuenta que una señal no es un mensaje, un mensaje tiene claramente definido un destinatario, la señal no.

Evento Intermedio de Señal

Se utiliza para enviar o recibir señales. Se puede utilizar dentro del flujo de secuencia para enviar o recibir señales o adjunto a los límites de una actividad indicando un flujo de excepción que se activará cuando la señal sea capturada.

Evento de Fin de Señal

Permite enviar una señal al finalizar el flujo.

Evento de Inicio Múltiple

Indica que existen muchas formas de iniciar el proceso y que al cumplirse una de ellas se iniciará el proceso.

Evento Intermedio Múltiple

Indica que puede ser activado por muchas causas.

Evento de Fin Múltiple

Indica que varios resultados pueden darse al finalizar un flujo.

Evento Intermedio de Cancelación

Este tipo de evento intermedio es usado en subprocesos Transaccionales. Se diagrama a los límites del Subproceso transaccional indicando un flujo alternativo que se realizaría cuando el subproceso transaccional es cancelado. Se diagrama a los límites del subproceso.

Evento de Fin de Cancelación

Permite enviar una excepción de cancelación al finalizar el flujo. Sólo se utiliza en subprocesos transaccionales.

Evento Intermedio de Error

Esta figura es usada para capturar errores. Se diagrama a los límites de una actividad.

Evento de Fin de Error

Permite enviar una excepción de error al finalizar el flujo.

Evento Intermedio de Compensación

Permite manejar compensaciones. Cuando se utiliza dentro del flujo de secuencia de un proceso indica que se lanzará una compensación. Cuando se utiliza adjunto a los límites de una actividad (siempre de captura) indica que esta actividad se compensará cuando el evento se active.

Evento de Fin de Compensación

Este tipo de fin indica que es necesaria una compensación al finalizar el flujo.

Evento Intermedio de Enlace

Este evento permite conectar dos secciones del proceso.

Evento de Fin de Terminal

Indica que el proceso es terminado, es decir cuando algún camino del flujo llega a este fin el proceso termina completamente, sin importar que existan más caminos del flujo pendientes.

Swimlanes [canales]

Pool

- Actúa como contenedor de un proceso
- El nombre del pool puede ser el del proceso o el del participante.
- Representa un Participante Entidad o Role.
- Siempre existe al menos uno, así no se diagrama.

Lane

- Subdivisiones del Pool.
- Representan los diferentes participantes al interior de una organización.

Objetos de conexión

Secuencia

- Representan el control de flujo y la secuencia de las actividades.
- Se utiliza para representar la secuencia de los objetos de flujo, donde encontramos las actividades, las compuertas y los eventos.



Mensaje

- Las líneas de mensaje representan la interacción entre varios procesos o pools.
- Representan Señales o Mensajes NO flujos de control.
- No todos las líneas de mensaje se cumplen para cada instancia del proceso y tampoco se especifica un orden para los mensajes.

Asociaciones

- Se usan para asociar información adicional sobre el proceso.
- También se usan para asociar tareas de compensación

Artefactos

Son utilizados para proporcionar información adicional sobre el proceso.

Anotaciones

- Son utilizados para proporcionar información adicional sobre el proceso.

Grupos

- Se utiliza para agrupar un conjunto de actividades, ya sea para efectos de documentación o análisis, no afecta la secuencia del flujo.

Objetos de Datos

- Permiten mostrar la información que una actividad necesita, como las entradas o las salidas.

Anexo 16: Registro de entrega (acuse) con guía zoom

TODOTICKET FECHA: 13/08/2018

RESUMEN DE TARJETAS ENVIADAS

Descripción del Patrono: CTROCAMIONES BARIN CA Codigo del Punto de Entrega: BARINAS

Dirección Punto de Entrega: LOS POZONES AV CUATRICENTENARIA CENTROCA
MIONES BARINAS BARINAS BARINASC 5201 B
ARINAS BARINAS CP 05201

Persona Responsable de Recibir Tarjetas: RAIMOND AUGUSTO ROMERO ALCANTA Tlf. 4122797398
KATERINE JOHANNA PARRA 2128221000

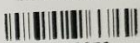
Tipo de Tarjetas: BONIFICACION E Cantidad de Tarjetas: 1

Codigos de Barra: Inicial: 1808094212063585 Final: 1808094212063585

Nro. Precinto de la valija: 1= 1557294 2=

Numero de Guia Zoom . . . : 82198976

ZOOM



82198976

Nombre y CI Mensajero: *[Signature]* *[Stamp]*

Nota: Favor solicitar y verificar Documento de Identificación a el(los) Responsable (s) de Recibir la Valija.

22/39

INTENTOS DE ENTREGA		ACTUALIZACION DE DIRECCION PARA ENVIO DE TARJETAS DE ALIMENTACION		
FECHA DE VISITA	PERSONA DE CONTACTO	Edif./Quinta:	Urb.:	Sector:
		Cent.Comerc.:	Carretera:	Av.:
		Calle:	Esquina:	Piso:
		Local/Ofi.:	Pto.Refe.:	Otro.:

EN CASO DE ACTUALIZACION DE LA PERSONA CONTACTO DE LA RECIBIR LOS PLASTICOS

Nombres:	Apellidos:	CI.:	Cargo:
Nombres:	Apellidos:	CI.:	Cargo:

TODOTICKET FECHA: 7/08/2018

ZOOM



80968038

RESUMEN DE TARJETAS ENVIADAS

Descripción del Patrono: ALIMENTOS POLAR Codigo del Punto de Entrega: ALIM23

Dirección Punto de Entrega: PLANTAS ALI MARIGUITAR CALLE EL MANEY RD
F ALIMENTOS POLAR PLANTA MARIGUITAR AL L
ADO DEL MERCADO MUNICIPAL U MARIGUITAR M
MARIO ITAR SUCRE CP 04201

Persona Responsable de Recibir Tarjetas: NECTOR SUGELIS Tlf. 212
INES CARONE 2938390181

Tipo de Tarjetas: CON ATM 0 Cantidad de Tarjetas: 1

Codigos de Barra: Inicial: 1808064212008665 Final: 1808064212008665

Nro. Precinto de la valija: 1= 1557202 2=

Numero de Guia Zoom . . . : 80968038

DEVOLVED

Anexo 17: Valija

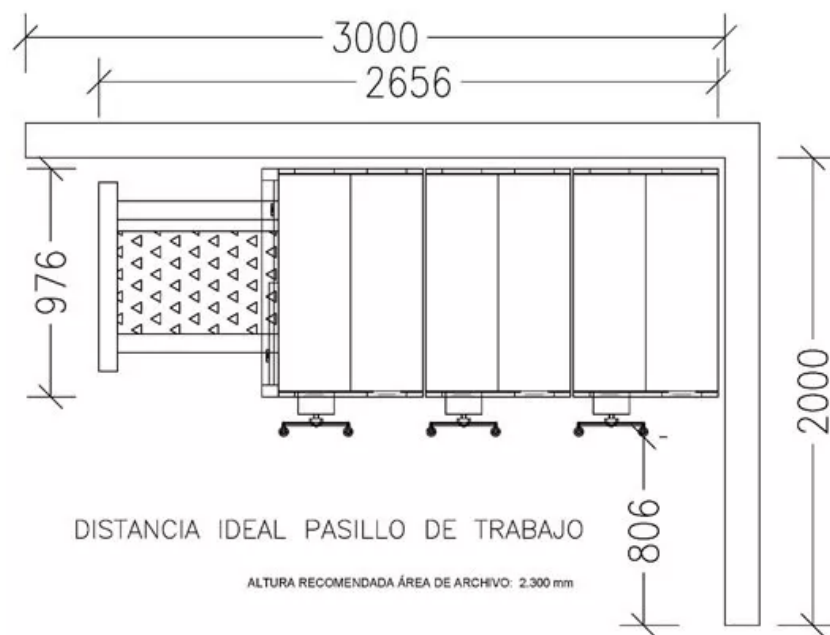


Anexo 18: Escritorio esquinero



Fuente: Recuperado del sitio web de Mercado Libre, el día 30 de septiembre de 2018

Anexo 19: Archivero móvil



Fuente: Recuperado del sitio web de Mercado Libre, el día 30 de septiembre de 2018