



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE AFILIACIÓN DE
COMERCIOS ADQUIRENTES DE BANCO XX, SEGÚN LOS
ESTÁNDARES DEL PMI Y LEAN SIX SIGMA.**

SUSTENTADO POR:

**JOSE ALBERTO PAGOADA ACOSTA
JOSUÉ DAVID VELÁSQUEZ UCLÉS**

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

**MÁSTER EN
ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS**

TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.

DICIEMBRE, 2021

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

VICERRECTOR ACADÉMICO

JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZAMA

DIRECTORA NACIONAL DE POSTGRADO

ANA DEL CARMEN RETTALLY

**OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE AFILIACIÓN DE
COMERCIOS ADQUIRENTES DE BANCO XX, SEGÚN LOS
ESTÁNDARES DEL PMI Y LEAN SIX SIGMA.**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN**

ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

ASESOR METODOLÓGICO

MINA CECILIA GARCIA LEZCANO

MIEMBROS DE LA TERNA:

CARLOS FERNANDO PAVÓN BANEGAS

MARIAN DOLLSET CALIX FIGUEROA



FACULTAD DE POSTGRADO

OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE AFILIACIÓN DE COMERCIOS ADQUIRENTES DE BANCO XX, SEGÚN LOS ESTÁNDARES DEL PMI Y LEAN SIX SIGMA.

Autores:

**JOSE ALBERTO PAGOADA ACOSTA
JOSUÉ DAVID VELÁSQUEZ UCLÉS**

Resumen

El presente proyecto de investigación surge de la necesidad que tiene el Banco xx, de reducir los tiempos de respuesta para las afiliaciones de comercios que solicitan el servicio de POS, enfocándose en optimizar el tiempo y el uso eficiente de los recursos y herramientas empleadas.

En el proceso de investigación se empleó una encuesta que va dirigida a los clientes, con el objetivo de identificar oportunidades de mejora en el proceso de afiliación, también, se ejecutó un proceso de entrevistas con el personal clave de las áreas que interviene el proceso de afiliación de la institución, quienes expusieron sus principales necesidades y puntos a mejorar, se identificó que la principal necesidad es la reducción del tiempo que se tiene en el proceso de afiliación y a la misma vez, el seguimiento a los problemas que se dan en el antes mencionado proceso.

Es por ello, que el compromiso en entregar una solución que ataque de forma directa los problemas identificados desde su inicio hasta el final del proceso de afiliación, reduciendo los tiempos de espera en cada una de las áreas de intervención, y centralizando las actividades creando una eficiencia operativa dentro de la institución y elevando la satisfacción de los clientes.

Palabras Claves: Optimización, Proceso, Reducción, Recursos, Eficiencia, Operatividad.



POSTGRADUATE SCHOOL

**OPTIMIZATION OF THE BANCO XX ACQUIRING
BUSINESSES AFFILIATION PROCESS, ACCORDING TO PMI
AND LEAN SIX SIGMA STANDARDS.**

Authors:

JOSE ALBERTO PAGOADA ACOSTA

JOSUÉ DAVID VELÁSQUEZ UCLÉS

Summary

This research project arises from the need that Banco xx has to reduce response times for business affiliations that request the POS service, focusing on optimizing time and the efficient use of resources and tools used.

In the research process, a survey was used aimed at clients, with the aim of identifying opportunities for improvement in the affiliation process, also, an interview process was carried out with the key personnel of the areas involved in the process of affiliation. affiliation of the institution, who presented their main needs and points to improve, it was identified that the main need is the reduction of the time that is had in the affiliation process and at the same time, the follow-up of the problems that occur in the before mentioned process.

That is why the commitment to deliver a solution that directly attacks the problems identified from the beginning to the end of the affiliation process, reducing waiting times in each of the intervention areas, and centralizing the activities creating a operational efficiency within the institution and raising customer satisfaction.

Keywords: Optimization, Process, Reduction, Resources, Efficiency, Operability.

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a Dios por su fidelidad y amor infinito, a mi familia por su apoyo comprensión y empatía incondicional, a los docentes que compartieron sus conocimientos y me ayudaron a desarrollar competencias profesionales y a mis compañeros de estudio por su comprensión, apoyo, unidad y constancia durante el proceso de la maestría.

Josué David Velásquez Uclés

Dedico esta tesis en primer lugar a Dios por darme la salud, la fuerza y la sabiduría para poder culminar con éxito este paso tan importante en mi vida, a mi hijo que es el motor de mi vida porque el cada esfuerzo realizado vale la pena, a mi esposa que con su apoyo y comprensión ha estado a mi lado todo el tiempo, a mis padres que con sus consejos y apoyo me han ayudado a no perderme en el camino.

Jose Alberto Pagoada Acosta

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios primeramente por brindarme la oportunidad de lograr este anhelado sueño, por la fortaleza y sabiduría que me ha dado día con día y por ser la guía en mi vida, a mi esposa e hijo por ser la motivación, fuerza y motor de mi vida, a mi madre por su apoyo incondicional, a los docentes que compartieron sus conocimientos y me formaron profesionalmente y a todas las personas que han sido parte de mi aprendizaje y enseñanza diaria.

Josué David Velásquez Uclés

En primer lugar le doy gracias a Dios porque me ha regalado vida y me ha proveído de todo lo necesario para alcanzar este escalón más, a mi familia, mi esposa y mi hijo, que siempre han estado para apoyarme y enseñarme que tengo por quien luchar y seguir alcanzando peldaños para poder darles lo mejor, a cada docente, que con sus conocimientos y experiencias han sabido dar la dirección adecuada en cada clase, compartiendo de su alto conocimiento y su vasta experiencia para poder ser un mejor profesional, a esta noble institución de aprendizaje como lo es UNITEC, que se esmera por tener el mejor personal, y la mejor educación para formar profesionales de éxito en cada lugar que vayamos.

Jose Alberto Pagoada Acosta

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.1 INTRODUCCIÓN.....	2
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	3
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	5
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO	7
1.5 JUSTIFICACIÓN	7
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	9
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	9
2.2 TEORIAS.....	12
2.3 METODOLOGÍAS APLICADAS.....	15
2.4 MAPAS CONCEPTUALES.....	28
2.5 INSTRUMENTOS UTILIZADOS	30
2.6 MARCO LEGAL	30
CAPÍTULO III. METODOLOGIA	31
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....	31
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS.....	34
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	35
3.4 INSTRUMENTOS, TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS	37
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN	41
CAPÍTULO IV. RESULTADO Y ANÁLISIS	42
4.1. INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	42
4.2. RESULTADO Y ANÁLISIS DE DATOS ENCONTRADOS.....	45
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	74
5.1. CONCLUSIONES.....	74

5.2. RECOMENDACIONES.....	75
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....	79
6.1. TITULO DE LA PROPUESTA	79
6.2. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA	80
6.3. ALCANCE DE LA PROPUESTA.....	80
6.3.1 Objetivo general	80
6.3.2 Objetivos específicos	80
6.4. DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO A DETALLE DE LA PROPUESTA.....	81
6.5. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO	130
BIBLIOGRAFÍA.....	132
ANEXOS.....	135

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Matriz Metodológica.....	32
Cuadro 2: Variables Independiente.....	34
Cuadro 4: Matriz de congruencia conclusiones y recomendaciones	77
Cuadro 5: Acta de constitución del proyecto.....	82
Cuadro 6: Diagnóstico del proceso actual	86
Cuadro 7: Diseño de la solución	87
Cuadro 8: Presentación de la propuesta	87
Cuadro 9: Plan piloto e implementación.....	88
<i>Cuadro 10: Seguimiento y medición.....</i>	<i>88</i>
Cuadro 11:Matriz gestión de las comunicaciones	95
Cuadro 12: Manejo de expectativas de los interesados	97
Cuadro 13: Matriz de comunicaciones	99
Cuadro 14: Principales Interesados del proyecto.....	100
Cuadro 15: Metodología de la gestión de riesgo	102
Cuadro 16: Matriz codificación de riesgos	102
Cuadro 17: Análisis cualitativo de riesgos.....	103
Cuadro 18: Matriz de riesgos	104
Cuadro 19: Matriz respuesta a riesgos	105
Cuadro 20: Beneficios en la unificación de formatos.....	128

ÍNDICE DE GRAFICAS

Grafica 1: Diagrama de variables sagital	33
Grafica 2: Proceso de recopilación de datos	42
Grafica 3: Proceso de aplicación de la encuesta	43
Grafica 4: Satisfacción del cliente	45
Grafica 5: Acciones de mejora.....	46
Grafica 6: Recomendación del banco	47
Grafica 7: Aspectos con mayor impacto.....	48
Grafica 8: Principales motivos para solicitar POS.....	49

Grafica 9: Motivos de calidad.....	50
Grafica 10: Calidad de la información.....	51
Grafica 11: Motivo tiempo del proceso	52
Grafica 12: Motivos para solicitar un POS	53
Grafica 13: Facilidad en el proceso de instalación de POS	54
Grafica 14: Aspectos de mejora.....	55
Grafica 15: Experiencia en el proceso de solicitud.....	56
Grafica 16: Bancos en los que el cliente tiene POS.....	57
Grafica 17: Satisfacción del cliente con el POS	58
Grafica 18: Principal bancos con POS de los clientes	59
Grafica 19: Servicio de instalación de POS	59
Grafica 20: Probabilidad de dejar el banco.....	60
Grafica 21: Oportunidad de negocio.....	61
Grafica 22: Área de trabajo de los colaboradores.....	63
Grafica 23: Zona de trabajo de los colaboradores	64
Grafica 24: Proveniencia de los clientes.....	65
Grafica 25: Productos ofrecidos al cliente	66
Grafica 26: Dificultad en el proceso de afiliación de POS	67
Grafica 27: Motivos de devoluciones	68
Grafica 28: Productos disponibles a los clientes.....	69
Grafica 29: Estrategias de venta	70
Grafica 30: Proceso de colocación de un POS.....	71
Grafica 31: Oportunidades de mejora.....	72
Grafica 32: Estructura de desglose de trabajo.....	85
Grafica 33: Descripción de hitos y fechas	89
Grafica 34: Diagrama de hitos	89
Grafica 35: Diagrama de red.....	90
Grafica 36: Gantt del proyecto.....	93
Grafica 37: Demanda por tipo de POS	109
Grafica 38: Proceso actual de afiliación de comercio.....	112
Grafica 39: Hallazgos y soluciones por área.....	114

Grafica 40: Proceso actual	119
Grafica 41: Flujo propuesto de mejora	124
Grafica 42: Propuesta del proceso automatizado.....	127

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

Actualmente, según proyecciones del banco mundial, el crecimiento de la economía en honduras es de 4.6%, y con la presencia de la pandemia en nuestro país, la cantidad de comercios que están requiriendo de nuevas formas de pago va en aumento, ya que muchas personas han decidido no manejar efectivo para realizar sus compras, para así evitar la propagación del mortal virus, utilizando tarjetas de debito o crédito, para realizar las transacciones de compra en los diferentes comercios.

El terminal punto de venta (POS, por sus siglas en ingles), es un equipo que ha venido a actualizar la forma de pago de su antecesor, la caja registradora, facilitando la forma de pago de los clientes del comercio minorista y hostelería, realizando esta transacción de una forma más rápida y segura, ya que permite procesar las transacciones de compra y venta, ofreciéndole al cliente diferentes formas de pago.

Es necesario que las instituciones financieras puedan brindar facilidades para la expansión de sus terminales de venta (POS), ofreciéndoles a los comercios interesados, equipos seguros, pero también, reduciendo los tiempos que se demora en poder optar a estos equipos, ya que actualmente el tiempo que ofrecen las instituciones financieras oscila entre 10 y 20 días hábiles.

También deben de ofrecer un mejor servicio en la atención de problemas reduciendo los procesos de afiliación, con esto, las instituciones financieras pueden aumentar las utilidades de las mismas y un menor tiempo de espera hacia los clientes (comercios) en la obtención de terminales POS aumentando la satisfacción de los mismos.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Los POS dan acceso a los tarjetahabientes a poder comprar en los comercios afiliados que cuentan con este equipo, dando una mayor liquidez a los comercios mismos, porque el dinero es depositado directamente en su cuenta bancaria, permiten generar reportes, reducir las gestiones manuales (cancelaciones, devoluciones), aumentando en los clientes su nivel de satisfacción y evitando errores de cobros.

Con la llegada de la pandemia del COVID-19 a inicios del 2020, el uso de las tarjetas de débito y crédito en nuestro país tuvo un mayor auge, ya que las personas optaron por esta opción, por temas de higiene y seguridad, ya que, al no efectuar transacciones de compra y venta de la manera tradicional con dinero en papel monetario, el riesgo de contagio se redujo, y la seguridad aumenta, al no portar cantidades excesivas de dinero en los bolsillos de las personas.

Por lo tanto, los comercios que ofrecen sus productos o servicios, han tenido que optar por afiliarse a instituciones bancarias, para así poder tener un equipo que permita realizar este tipo de transacciones de una manera segura, y rápida, el POS.

A continuación, se detalla alguno de los beneficios que se obtienen al adquirir una terminal POS, tanto para el comercio que se afilia y para el cliente o consumidor final del servicio:

1. Permite realizar los cobros, con un dispositivo robusto y duradero
2. Mayor seguridad al realizar el cobro directamente con la presencia del cliente y tarjeta
3. Cuenta con diferentes tipos de conexión Internet, línea Telefónica o SIM, dándole la facilidad al comercio según su conveniencia

4. Permite realizar compras “Contactless” con el acercamiento de la tarjeta, para mayor rapidez, higiene y protección
5. Brinda, reporte de ventas y cierres, para el cuadro y resguardo información comercio
6. Liquidación de Ventas: 3 Cortes con deposito en horarios definidos por el banco emisor

El tiempo que es necesario para poder optar a este tipo de terminal POS, es amplio para la rápida economía que se maneja en nuestro país, es de vital importancia que las instituciones financieras, puedan ofrecer productos que, de una manera rápida y efectiva, ayuden a los comercios a realizar las transacciones de compra y venta de una manera efectiva y cómoda para sus clientes, por lo tanto, el proceso de afiliación que se realiza por parte de los comercios a las instituciones financieras, es necesario que sea optimizado.

Para poder dar el servicio de compra por medio tarjetas de crédito, los comercios por medio de agentes vendedores del banco XX, deben de realizar una gestión que comienza con el llenado de formularios el cual conlleva una serie de preguntas desglosadas en varios formularios y esto para poder obtener toda la información necesaria del comercio y así proceder a la verificación de datos por parte del área de riesgos.

Por lo antes mencionado, el tiempo de espera de los comercios que se afilian al banco XX, es de 10 días en promedio, lo que a varios comercios desalienta poder realizar este proceso, disminuyendo las utilidades que podría obtener el banco xx, con la afiliación de nuevos comercios, y también perdiendo territorio ante sus competidores.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Enunciado del problema

Contar con una terminal POS es de vital importancia para los comercios hoy en día, ya que, por medio de los POS, dan la facilidad a sus clientes para poder acceder a sus productos o servicios, incrementando la cartera de clientes y por ende generando mayores utilidades a sus negocios, también este tipo de equipo ayuda a llevar un mejor control de la venta que se realizan, como una mayor liquidez en las cuentas bancarias.

Por lo tanto, el proceso de afiliación que se debe de llevar a cabo por parte de los comercios en el banco XX, son procesos engorrosos, donde no se tiene claridad del porcentaje de avance del proceso, como tampoco, los comercios no conocen bien el procedimiento, y esto da la apertura de poder cometer errores, llevando a un rechazo por parte del banco XX en poder ofrecerle el equipo necesario para dar una mejor atención a sus clientes.

Formulación del Problema

El proceso de afiliación por parte de los comercios, Al banco XX para poder optar a tener un terminal de venta (POS), es de vital importancia, y el tiempo que el banco XX ofrece para realizar este proceso, es en promedio de 10 días hábiles, lo cual, para la economía tan rápida que se mueve en nuestro país, como la cantidad de comercios que se crean a diario y desean darle las facilidades a sus clientes para comprar de sus productos, es un tiempo prologando, generando pérdidas a los negocios y afectando su economía.

Por lo tanto, reducir el tiempo de espera de los clientes en obtener un POS, a la mitad es de suma importancia para el Banco XX, ya que esto permitirá poder expandirse a nivel de terminales

de venta (POS), y así generar ganancias en un tiempo menor al que actualmente se tiene.

En vista de la situación antes descrita se plantean las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Cómo se puede reducir el tiempo de espera de los comercios en el proceso de afiliación para obtener POS?
2. ¿Existe la oportunidad de reducir los recursos financieros y operativos del proceso?
3. ¿Se podría realizar una centralización en las actividades operativas del proceso?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

Objetivo General

Proponer una estrategia al Banco XX para optimizar cada una de las etapas del proceso de afiliación de comercios adquirentes de POS mediante el uso de la metodología z

Objetivos Específicos

7. Conocer en qué porcentaje se puede reducir el tiempo de afiliación de los comercios para la obtención de POS al incorporarse la metodología z de proyectos.
8. Determinar si se puede crear una eficiencia operativa y financiera con la aplicación de la metodología z de proyecto
9. Determinar si es posible centralizar las actividades operativas del proceso y como debe realizarse

1.5 JUSTIFICACIÓN

Ante la globalización y los cambios constantes, las organizaciones se han vuelto más competitivas, por lo que requieren ofrecer procesos eficientes los cuales permitan cumplir las necesidades del mercado, respecto a la calidad del servicio y producto.

Hoy en día las organizaciones han optado por realizar evaluaciones constantes en sus procesos operativos, mismas que abren paso a la mejora continua, el cual se enfoca en el análisis y diagnóstico de los procesos para detectar las ineficiencias y oportunidades de mejora en los procesos, evalúa factores como la oportunidad de reducción de costos operativos, racionalización de los recursos necesarios para la ejecución de las actividades, identificación de desperdicios y entre otros elementos que permite la optimización y eficiencia operativa.

El proceso de afiliación de comercios adquirente, es uno de los productos más rentables para los bancos, ya que crea mucha oportunidad de negocio e incremento de los ingresos internos de las instituciones financieras, siendo hoy en día es uno de los mercados más competitivos.

El objetivo principal de los bancos adquirentes es poder crear fidelización con su cartera activa, no necesariamente por la comisión o ingresos que se perciben a través de este producto, la competencia va más allá, situando en primer plano la eficiencia en la gestiones y servicios, el asesoramiento en temas de riesgos y fraudes, atención y soporte técnico personalizado.

Por lo anterior se ha logrado identificar la principal causa que afectan a los clientes que llevaron a cabo el proceso de afiliación de comercio, siendo el principal, el largo tiempo que conlleva el proceso de obtención del equipo POS, lo que los clientes lo define como un proceso muy engorroso limitando a los comercios a expandir las formas de pago.

El banco XX debe de enfocar sus esfuerzos en rediseñar el modelo de negocio y estrategia para ofrecer un servicio más eficiente, para alcanzar este objetivo, se debe realizar un diagnóstico completo del end to end del proceso de afiliación, de esta forma lograr conocer cada una de las actividades que se ejecutan en cada área participante del proceso, a su vez identificar las oportunidades que permitan optimizar el flujo del proceso y las operaciones que lo conforman.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El presente capítulo, se mostrarán las teorías que sustentan como una organización puede alcázar un nivel de madurez aceptable, en el estudio de la optimización del proceso de filiación que tienen que hacer los comercios con el banco XX, así como describir que metodologías pueden dan respuesta a la problemática antes mencionada y así poder alcanzar a realizar un proyecto exitoso.

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1.1 Macro entorno

La economía de honduras ha ido en incremento año tras año, pero en el 2020, la economía se redujo considerablemente ya que la crisis sanitaria del COVID-19, llevo a implementar medidas de distanciamiento social, así como la suspensión temporal de la mayor parte de las actividades que generan ingresos en el país.

Honduras en el año 2020, podría tener un aumento del 3,8% durante el año 2021, el cual está respaldado por una macroeconomía contra cíclica y el restablecimiento de comercio e inversión, el cual indica el informe que presenta anualmente por el banco mundial, ya que en el 2020 la economía nacional hace referencia a la contracción de la economía era del 9% por los impactos que tuvo la pandemia del COVID-19 y los fenómenos naturales Eta y Iota. (Informe del Banco Mundial: Economía hondureña será la segunda de mayor crecimiento en Centroamérica en 2021, s. f.).

Las economías más afectadas durante estos fenómenos, tenemos las industrias manufactureras, comercios, hoteles, restaurantes, transportes, construcción y agricultura, siendo diferente para el sector de las comunicaciones ya que este tipo de comercios se vieron

significativamente aumentados, por el hecho de tele trabajo, y la manera de comunicación no personal.

Mediante Acuerdo 041-2005 del Consejo Directivo del Instituto de la Propiedad, publicado en el diario Oficial La Gaceta el 7 de julio del año 2006, se designó a Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa (CCIT), Centro Asociado al Instituto de la Propiedad y bajo esa condición se le delegó la administración del Registro Mercantil de Francisco Morazán.(Registro Mercantil de Francisco Morazán, s. f.).

La cantidad de comercios que se afilian a diario en la cámara de comercio e industria de Tegucigalpa, ha aumentado, a pesar de la crisis sanitaria y los fenómenos que pasaron como ser Eta y Iota, por lo tanto, estos comercios han optado las nuevas medidas de bioseguridad que se han implementado a nivel mundial, siendo una de ellas el uso de dinero plástico, el cual es capturado por los terminales de venta (POS, por sus siglas en inglés).

Un terminal de venta (POS), es un equipo que tiene la finalidad de capturar una transacción monetaria de compra venta de algún insumo o artículo, al cual el cliente puede tener acceso, siempre y cuando esta transacción sea positiva, por lo tanto, la importancia de estos equipos en los comercios, en la actualidad, es necesaria para poder realizar las transacciones de una forma segura, evitando el contacto con dinero en papel y por consiguiente la propagación del COVID-19, dándole más seguridad a sus clientes y por ende más comodidad al momento de realizar las compras de los productos ofrecidos.

2.1.2 Micro entorno

Grupo Financiero XX es un grupo formado de capital hondureño, el cual tiene presencia en Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá y estados unidos de américa, tiene una amplia gama

de servicios como ser seguros, pensiones y banco, siendo un grupo financiero que ocupa una destacada posición en el mercado, por poseer un equipo humano bien preparado, con recursos tecnológicos-comerciales a la vanguardia y una organización que se enfoca en el cliente.

Actualmente este banco cuenta con XXX empleados, desagradado en las diversas áreas, y ofrece a sus clientes productos financieros como ser cuentas de ahorro y cheques, certificados de depósitos, préstamos personales, hipotecarios, de auto, fondo de pensiones y tarjetas de crédito, así como a los comercios afiliados el servicio del terminal de venta (POS).

La demanda de los comercios que desean afiliarse al servicio de POS, ha incrementado en un 198% en el primer semestre del 2021, con un promedio de 93 afiliaciones al mes. Este proceso requiere de un tiempo de espera, desde el llenado de la solicitud de afiliación hasta la instalación física del producto en los comercios, este tiempo es de 10 días hábiles, pudiendo existir una oportunidad de mejora en el tiempo de instalación de POS en los comercios solicitantes.

Durante este proceso de afiliación e instalación del equipo de POS, existen un buen porcentaje de comercios que desisten de seguir con la afiliación ya que no se les da el seguimiento adecuado o un medio que apoye en este proceso, ya que debe de pasar por 13 sistemas diferentes de aprobación, y esto hace más difícil que se pueda llevar un control en los tiempos del proceso end to end.

2.2 TEORIAS

2.2.1 Conceptualización

- **Mapa de Flujo de Valor (MIFA, por sus siglas en ingles)**

Es un dibujo o representación a alto nivel que detalla el proceso, recursos e información de una cadena de valor para producir un producto o servicio, que abarca desde el requerimiento del cliente hasta su entrega final. (Academia Lean, 2019)

- **Terminal punto de Venta (POS, por sus siglas en inglés)**

El Terminal de venta (POS) se refiere al momento y lugar en que se completa una transacción. Un sistema de terminal de venta es una agrupación de diferentes software y hardware que, al combinarse, permiten a los clientes finalizar su compra. Un POS consta de un ordenador principal que está conectado a varios terminales de caja, móviles o fijos. Empresas de diferentes sectores tienen diferentes necesidades en cuanto a sistemas de terminales de venta. (Sistema POS (Terminal de venta, s. f.))

2.2.2 Teorías de sustento

Modelo de madurez direccional en gerencia de proyectos (OPM3)

Este modelo utiliza los principios y prácticas de la gerencia de proyectos para así poder alcanzar las metas propuestas, identificando que áreas tienen debilidades y a cuáles se deben dar prioridad para así poder alcanzar los objetivos que se buscan. Por lo tanto, este modelo provee el camino que los proyectos deben seguir para poder entender y al mismo tiempo medir el grado de madurez que tiene, partiendo de un conjunto de las mejores prácticas, las cuales a medida que se van alcanzando los objetivos se adquieren como experiencia o madurez en el proyecto.

Como en la mayoría de los modelos de madurez organizacional, está compuesto de cuatro componentes los cuales son: 1) mejores prácticas, 2) capacidades que son vitales para que se den las mejores prácticas, 3) resultados que pueden ser medibles sobre las mejores prácticas, 4) y un tablero de medición donde se establecen los indicadores de desempeño (KPI's).

Así, como tiene componentes, este modelo contempla un ciclo de vida de cuatro etapas.

- **Conocimiento:** en esta etapa se trata de poder comprender el modelo, así como su desarrollo con las mejores prácticas.
- **Valoración:** en esta etapa del ciclo, se hace valoraciones a las mejores prácticas implementadas para saber si pueden ser mejoradas, si estas pueden ser replicadas en otros proyectos o en definitiva estas deben de ser eliminadas del proceso.
- **Mejora:** como en todo proceso es necesario que se realicen o planifiquen mejoras, con las nuevas metodologías o tecnologías incrementando la madurez de las instituciones.
- **Repetición:** con esta etapa del ciclo, hace hincapié en volver analizar los incisos de valoración y mejora, para así saber el grado de madurez que puede tener el plan estratégico.

Este tipo de teoría, permite la integración con otras prácticas, metodologías, procedimientos nuevos que se pueden involucrar en el camino por medio de tres ámbitos.

- a. **Gerencia de proyectos:** en este ámbito, operan capacidades y prácticas que cuentan con elevado grado de asimilación permitiendo la aplicación de procedimientos que son mucho más efectivos que los procedimientos convencionales, teniendo una mayor motivación para eliminar errores, reduciendo los costos y por ende elevar la calidad de la ejecución de los proyectos, para así alcázar con éxito cada proyecto en cada una de sus fases.

- b. **Gerencia de programas:** esta fase permite pasar de un enfoque que se basa en beneficios individuales a un enfoque donde se crean sinergias con las mejores prácticas, ya sea con herramientas o metodologías que no se hayan contemplado en la fase de gerencia de proyectos.
- c. **Gerencia de portafolios:** esta es la última de las fases del modelo de madurez según OPM3, y es aquí donde se conjuntan los programas, y que estos contienen proyectos, facilitando a la gerencia el trabajo que se debe de realizar para coordinar las partes involucradas, desde los planes estratégicos individuales, los métodos y mejores prácticas, todo esto se plasma en un plan general para ver de una forma total, que actividades se deben de priorizar, pero siempre tomando la visión de la gerencia de proyectos.

Este modelo de madurez, utiliza las etapas del proceso de mejoramiento continuo para organizar las áreas de conocimiento establecidas por el PMI, el cual consolida los procesos de dirección de proyectos en cinco grupos:

- Procesos de Inicio
- Procesos de Planificación
- Procesos de Ejecución
- Procesos de Monitoreo y Control
- Procesos de Cierre

2.3 METODOLOGÍAS APLICADAS

2.3.1 Estándares para la Gestión de Proyectos

El desarrollo y ejecución del presente proyecto estará basado según los estándares del Project Management Institute (PMI), se toma como referencia dichos estándares ya que son una herramienta universal que brinda lineamientos y reglas claras para la gestión de proyectos, para ello se utilizará la Guía PMBOK que define los cinco (5) grupos de proceso (Inicio, Planificación, Ejecución, Monitoreo y Control) y sus áreas de conocimiento, mismas que se detallan a continuación:

2.3.1.1 Gestión de la Integración del Proyecto

Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto: Es el proceso de desarrollar un documento que autoriza formalmente la existencia de un proyecto y confiere al director del proyecto la autoridad para aplicar los recursos de la organización a las actividades del proyecto (Project Management Institute, 2017).

Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto: Es el proceso de definir, preparar y coordinar todos los componentes del plan y consolidarlos en un plan integral para la dirección del proyecto (Project Management Institute, 2017).

Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto: Es el proceso de liderar y llevar a cabo el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto e implementar los cambios aprobados para alcanzar los objetivos del proyecto (Project Management Institute, 2017).

Gestionar el Conocimiento del Proyecto: Es el proceso de utilizar el conocimiento existente y crear nuevo conocimiento para alcanzar los objetivos del proyecto y contribuir al aprendizaje organizacional (Project Management Institute, 2017).

Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto: Es el proceso de hacer seguimiento, revisar e informar el avance general a fin de cumplir con los objetivos de desempeño definidos en el plan para la dirección del proyecto (Project Management Institute, 2017).

Realizar el Control Integrado de Cambios: Es el proceso de revisar todas las solicitudes de cambio, aprobar y gestionar los cambios a entregables, activos de los procesos de la organización, documentos del proyecto y al plan para la dirección del proyecto, y comunicar las decisiones (Project Management Institute, 2017).

Cerrar el Proyecto o Fase: Es el proceso de finalizar todas las actividades para el proyecto, fase o contrato (Project Management Institute, 2017).

La gestión de integración de Proyectos apoyará a lograr la unificación en los diferentes procesos a ejecutar , también aportará a implementar una forma efectiva para la toma de decisiones, en cuanto a la planificación, y coordinación de las actividades, la gestión de integración es una actividad constante que se realiza a lo largo de la ejecución por lo que se debe garantizar la integración de cada una de sus faces a través de los procesos que la comprende, logras la integración será un factor clave para el éxito y cumplimiento de los objetivos del proyecto.

2.3.1.2 Gestión del Alcance del Proyecto

Planificar la Gestión del Alcance: Es el proceso de crear un plan de gestión del alcance que documente como se va a definir, validar y controlar el alcance del proyecto y del producto (Project Management Institute, 2017).

Recopilar Requisitos: Es el proceso de determinar, documentar y gestionar las necesidades y los requisitos de los interesados para cumplir con los objetivos del proyecto (Project Management Institute, 2017).

Definir el Alcance: Es el proceso de desarrollar una descripción detallada del proyecto y del producto (Project Management Institute, 2017).

Crear la EDT/WBS: Es el proceso de subdividir los entregables y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de manejar (Project Management Institute, 2017).

Validar el Alcance: Es el proceso de formalizar la aceptación de los entregables del proyecto que se hayan completado (Project Management Institute, 2017).

Controlar el Alcance: Es el proceso de monitorear el estado del proyecto y del alcance del producto, y de gestionar cambios a la línea base del alcance (Project Management Institute, 2017).

El área de Gestión de Alcance del Proyecto se basa en llevar a cabo procesos que aportan a una sana ejecución del proyecto, permite velar por el cumplimiento del alcance de cada una de las actividades y el cumplimiento de los requerimientos definidos por el cliente o principales interesados, a su vez permite tener un control eficaz de los cambios que se presenten, definiendo procesos claros para el análisis del impacto y aprobación de los mismos.

2.3.1.3 Gestión del Cronograma del Proyecto

Planificar la Gestión del Cronograma: Es el proceso de establecer las políticas, los procedimientos y la documentación para planificar, desarrollar, gestionar, ejecutar y controlar el cronograma del proyecto (Project Management Institute, 2017).

Definir las Actividades: Es el proceso de identificar y documentar las acciones específicas que se deben realizar para elaborar los entregables del proyecto (Project Management Institute, 2017).

Secuenciar las Actividades: Es el proceso de identificar y documentar las relaciones entre las actividades del proyecto (Project Management Institute, 2017).

Estimar la Duración de las Actividades: Es el proceso de realizar una estimación de la cantidad de periodos de trabajo necesarios para finalizar las actividades individuales con los recursos estimados (Project Management Institute, 2017).

Desarrollar el Cronograma: Es el proceso de analizar secuencias de actividades, duraciones, requisitos de recursos y restricciones del cronograma para crear el modelo del cronograma del proyecto para la ejecución, el monitoreo y el control del proyecto (Project Management Institute, 2017).

Controlar el Cronograma: Es el proceso de monitorear el estado del proyecto para actualizar el cronograma del proyecto y gestionar cambios a la línea base del cronograma (Project Management Institute, 2017).

La gestión del cronograma del proyecto es un área de conocimiento que no solamente se enfoca en describir las fases o procesos a ejecutar, sino que formaliza cada una de estas fases ya que se llevan por escrito a través de políticas, reglamentos y procedimientos a seguir, los cuales ofrecen un estándar en el cumplimiento y ejecución, en este punto es donde se concretan muchos elementos que definen el proyecto, tales como el ciclo de vida y la disponibilidad de los recursos necesarios para la ejecución.

2.3.1.4 Gestión de Costos del Proyecto

Planificar la Gestión de los Costos: Es el proceso de definir como se han de estimar, presupuestar, gestionar, monitorear y controlar los costos del proyecto (Project Management Institute, 2017).

Estimar los Costos: Es el proceso de desarrollar una aproximación de los recursos monetarios necesarios para completar el trabajo del proyecto (Project Management Institute, 2017).

Determinar el Presupuesto: Es el proceso que consiste en sumar los costos estimados de las actividades individuales o paquetes de trabajo para establecer una línea base de costos autorizada (Project Management Institute, 2017).

Controlar los Costos: Es el proceso de monitorear el estado del proyecto para actualizar los costos del proyecto y gestionar cambios a la línea base de costos (Project Management Institute, 2017).

Llevar a cabo a gestión de costos del proyecto es la base para determinar la estimación presupuestaria, el objetivo principal es lograr un control adecuado en la ejecución de los costos y velar por el cumplimiento del presupuesto, en este proceso es de mucha importancia identificar las herramientas a utilizar para la estimación de costos, llevar a cabo herramientas que sea adaptadas según la necesidad del proyecto permitirá conocer de forma anticipada los costos y gastos a incurrir en la ejecución y de esta forma tomar decisiones efectiva acorde y alineadas según el alcance y beneficios esperados.

2.3.1.5 Gestión de la Calidad del Proyecto

Planificar la Gestión de la Calidad: Es el proceso de identificar los requisitos y/o estándares de calidad para el proyecto y sus entregables, así como de documentar como el proyecto demostrara el cumplimiento con los mismos (Project Management Institute, 2017).

Gestionar la Calidad: Es el proceso de convertir el plan de gestión de la calidad en actividades ejecutables de calidad que incorporen al proyecto las políticas de calidad de la organización (Project Management Institute, 2017).

Controlar la Calidad: Es el proceso de monitorear y registrar los resultados de la ejecución de las actividades de gestión de calidad, para evaluar el desempeño y asegurar que las salidas del proyecto sean completas, correctas y satisfagan las expectativas del cliente (Project Management Institute, 2017).

La gestión de calidad de un proyecto se ha identificado como una estrategia para el logro de los objetivos del proyecto, ya que se busca cumplir con los estándares más altos de calidad para lograr la satisfacción del cliente interno como externo, por lo que se implementarán herramientas y acciones que permitan tener un control adecuado referente al cumplimiento de las necesidades y requerimientos de los interesados directos.

2.3.1.6 Gestión de los Recursos del Proyecto

Planificar la Gestión de Recursos: Es el proceso de definir como estimar, adquirir, gestionar y utilizar los recursos físicos y los recursos del equipo del proyecto (Project Management Institute, 2017).

Estimar los Recursos de las Actividades: Es el proceso de estimar los recursos del equipo y el tipo y las cantidades de materiales, equipamiento y suministros necesarios para ejecutar el trabajo del proyecto (Project Management Institute, 2017).

Adquirir Recursos: Es el proceso de obtener miembros del equipo, instalaciones, equipamiento, materiales, suministros y otros recursos necesarios para completar el trabajo del proyecto (Project Management Institute, 2017).

Desarrollar el Equipo: Es el proceso de mejorar las competencias, la interacción entre los miembros del equipo y el ambiente general del equipo para lograr un mejor desempeño del proyecto (Project Management Institute, 2017).

Dirigir al Equipo: Es el proceso que consiste en hacer seguimiento del desempeño de los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación, resolver problemas y gestionar cambios en el equipo a fin de optimizar el desempeño del proyecto (Project Management Institute, 2017).

Controlar los Recursos: Es el proceso de asegurar que los recursos asignados y adjudicados al proyecto están disponibles tal como se planifico, así como de monitorear la utilización de recursos planificada frente a la real y realizar acciones correctivas según sea necesario (Project Management Institute, 2017).

Los procesos que integran la gestión de los recursos, permitirán realizar la adecuada identificación de los recursos, a su vez dan lineamientos claros y precisos para gestionar los recursos de una forma eficaz, permitiendo crear eficiencia en cada una de las actividades a realizar en el presente proyecto, una base fundamental para el logro de los objetivos es poder establecer un nivel de control de recursos que aporten a crear eficiencia operativa y alcanzar el objetivo principal, que es la reducción de actividades y el cumplimiento de las mismas de una forma más eficiente.

2.3.1.7 Gestión de las Comunicaciones del Proyecto

Planificar la Gestión de las Comunicaciones: Es el proceso de desarrollar un enfoque y un plan apropiados para las actividades de comunicación del proyecto basados en las necesidades de información de cada interesado o grupo, en los activos de la organización disponibles y en las necesidades del proyecto (Project Management Institute, 2017).

Gestionar las Comunicaciones: Es el proceso de garantizar que la recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados (Project Management Institute, 2017).

Monitorear las Comunicaciones: Es el proceso de asegurar que se satisfagan las necesidades de información del proyecto y de sus interesados (Project Management Institute, 2017).

Crear un plan de comunicación adecuado será una herramienta fundamental y estratégica para el logro de los objetivos y el éxito que pueda presentar el proyecto, es por medio del plan de comunicación que se espera lograr un nivel de participación activa de los interesados directos, poder gestionar de forma adecuada cada uno de los participantes como ser en los promotores y a su vez en los detractores del mismos, el plan de comunicación será el medio por el cual se pretende crear un impacto positivo a los diferentes niveles y de esta forma aportar a los resultados y beneficios esperados.

2.3.1.8 Gestión de los Riesgos del Proyecto

Planificar la Gestión de los Riesgos: El proceso de definir como realizar las actividades de gestión de riesgos de un proyecto (Project Management Institute, 2017).

Identificar los Riesgos: El proceso de identificar los riesgos individuales del proyecto, así como las fuentes de riesgo general del proyecto y documentar sus características (Project Management Institute, 2017).

Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos: El proceso de priorizar los riesgos individuales del proyecto para análisis o acción posterior, evaluando la probabilidad de ocurrencia e impacto de dichos riesgos, así como otras características (Project Management Institute, 2017).

Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos: El proceso de analizar numéricamente el efecto combinado de los riesgos individuales del proyecto identificados y otras fuentes de incertidumbre sobre los objetivos generales del proyecto (Project Management Institute, 2017).

Planificar la Respuesta a los Riesgos: El proceso de desarrollar opciones, seleccionar estrategias y acordar acciones para abordar la exposición al riesgo del proyecto en general, así como para tratar los riesgos individuales del proyecto (Project Management Institute, 2017).

Implementar la Respuesta a los Riesgos: El proceso de implementar planes acordados de respuesta a los riesgos (Project Management Institute, 2017).

Monitorear los Riesgos: El proceso de monitorear la implementación de los planes acordados de respuesta a los riesgos, hacer seguimiento a los riesgos identificados, identificar y analizar nuevos riesgos y evaluar la efectividad del proceso de gestión de los riesgos a lo largo del proyecto (Project Management Institute, 2017).

Todo proyecto debe tener un plan de gestión de riesgos que permita poder actuar y dar respuesta de forma oportuna y proactiva tras la detección de cualquier riesgo inherente, para dar respuesta y evitar un impacto negativo al momento de presentar un riesgo, es necesario definir un conjunto de actividades que integre la identificación, análisis, evaluación y plan de acción que

permita mitigar cualquier efecto negativo. El plan de gestión de riesgos será un proceso que se realizará de forma continua durante la ejecución del proyecto e incluso en las etapas posteriores.

2.3.1.9 Gestión de las Adquisiciones del Proyecto

Planificar la Gestión de las Adquisiciones del Proyecto: Es el proceso de documentar las decisiones de adquisiciones del proyecto, especificar el enfoque e identificar a los proveedores potenciales (Project Management Institute, 2017).

Efectuar las Adquisiciones: Es el proceso de obtener respuestas de los proveedores, seleccionar a un proveedor y adjudicarle un contrato (Project Management Institute, 2017).

Controlar las Adquisiciones: Es el proceso de gestionar las relaciones de adquisiciones, monitorear la ejecución de los contratos, efectuar cambios y correcciones, según corresponda, y cerrar los contratos (Project Management Institute, 2017).

Con el grupo de procesos que comprende la gestión de adquisiciones, se pretende establecer todos los lineamientos y condiciones de las diferentes etapas del proceso y llevarlos a un plano formal como ser en acuerdos o contratos, que permitan el cumplimiento de los mismos tanto a nivel interno como externos de la organización, es decir que integre el cumplimiento de las condiciones para los proveedores y las diferentes áreas internas que tienen participación en el proceso.

2.3.1.10 Gestión de los Interesados del Proyecto

Identificar a los Interesados: Es el proceso de identificar periódicamente a los interesados del proyecto, así como de analizar y documentar información relevante relativa a sus intereses, participación, interdependencias, influencia y posible impacto en el éxito del proyecto (Project Management Institute, 2017).

Planificar el Involucramiento de los Interesados: Es el proceso de desarrollar enfoques para involucrar a los interesados del proyecto, con base en sus necesidades, expectativas, intereses y el posible impacto en el proyecto (Project Management Institute, 2017).

Gestionar el Involucramiento de los Interesados: Es el proceso de comunicarse y trabajar con los interesados para satisfacer sus necesidades y expectativas, abordar los incidentes y fomentar el compromiso y el involucramiento adecuado de los interesados (Project Management Institute, 2017).

Monitorear el Involucramiento de los Interesados: Es el proceso de monitorear las relaciones de los interesados del proyecto y adaptar las estrategias para involucrar a los interesados a través de la modificación de las estrategias y los planes de involucramiento (Project Management Institute, 2017).

Para realizar una adecuada identificación de interesados del proyecto, se pretende implementar una serie de herramientas que permitan segmentar según tipo de interesado y grado de participación, de acuerdo al grupo de procesos que se definen en la presente área del conocimiento, se espera establecer las estrategias que aporten la gestión adecuada y el involucramiento de los interesados, para lograr la participación activa, la comunicación efectiva entre las partes e impulse el trabajo de equipo y el compromiso al logro de los objetivos planteados en el proyecto.

2.3.2 Metodología Lean Six Sigma

Es una metodología centrada en el cliente que se desarrolla en un esfuerzo de colaboración en equipo, para mejorar el desempeño de los procesos, removiendo de manera sistemática desperdicios en los mismos y reduciendo su variabilidad, la implementación de la metodología en

el presente proyecto será una estrategia de negocio que aportará grandes beneficios a la mejora de la calidad, enfocando sus esfuerzos en el proceso general y en el cambio cultural en la ejecución del mismo, la cual permitirá obtener un valor agregado y la fidelización de los clientes internos y externos. (Pyzdek & Keller, 2018)

Lean Six sigma está basada bajo la estructura metodológica Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar (DMAIC), a continuación, se define cada una de las etapas y el impacto que se espera en su aplicación en el proyecto:

2.3.2.1 Definir

La etapa de definición permite realizar un diagnóstico total del proceso, conocer la situación actual es parte fundamental para entender claramente el problema principal, la identificación de las debilidades y oportunidades de mejora que existen en el proceso, en esta etapa es donde se forma el equipo de trabajo, se comprenden y analizan los requerimientos del cliente, se identifica el objetivo principal, aporta a la definición del alcance del proyecto.

2.3.2.2 Medir

Al conocer el problema principal del proceso es momento de la definición de las mediciones a realizar para conocer la situación y causa raíz de la misma, la presente fase determina el tipo de datos que se analizarán, mismos que deberán estar alineados al problema principal y a los beneficios esperados, será de suma importancia y ayuda realizar un plan para la solicitud y recopilación de datos, de esta forma hacer un proceso de construcción de datos más efectivo.

2.3.2.3 Analizar

Esta etapa de la metodología permite realizar múltiples mediciones las cuales se realizan basado en el análisis de los datos del proceso, datos como la elaboración de un mapa del proceso

el cual contemple las fases y actividades que lo comprenden, los tiempos de ejecución de las actividades, tiempos de espera de una actividad a otra y la demanda del producto o servicio analizado, la ejecución de la presente fase de la metodología aportará a realizar un análisis profundo no solo de la situación de proceso en general, sino que ayuda a identificar la causa raíz del problema y tener un panorama más claro para la definición de iniciativas que permitan el logro de los objetivos.

2.3.2.4 Mejorar

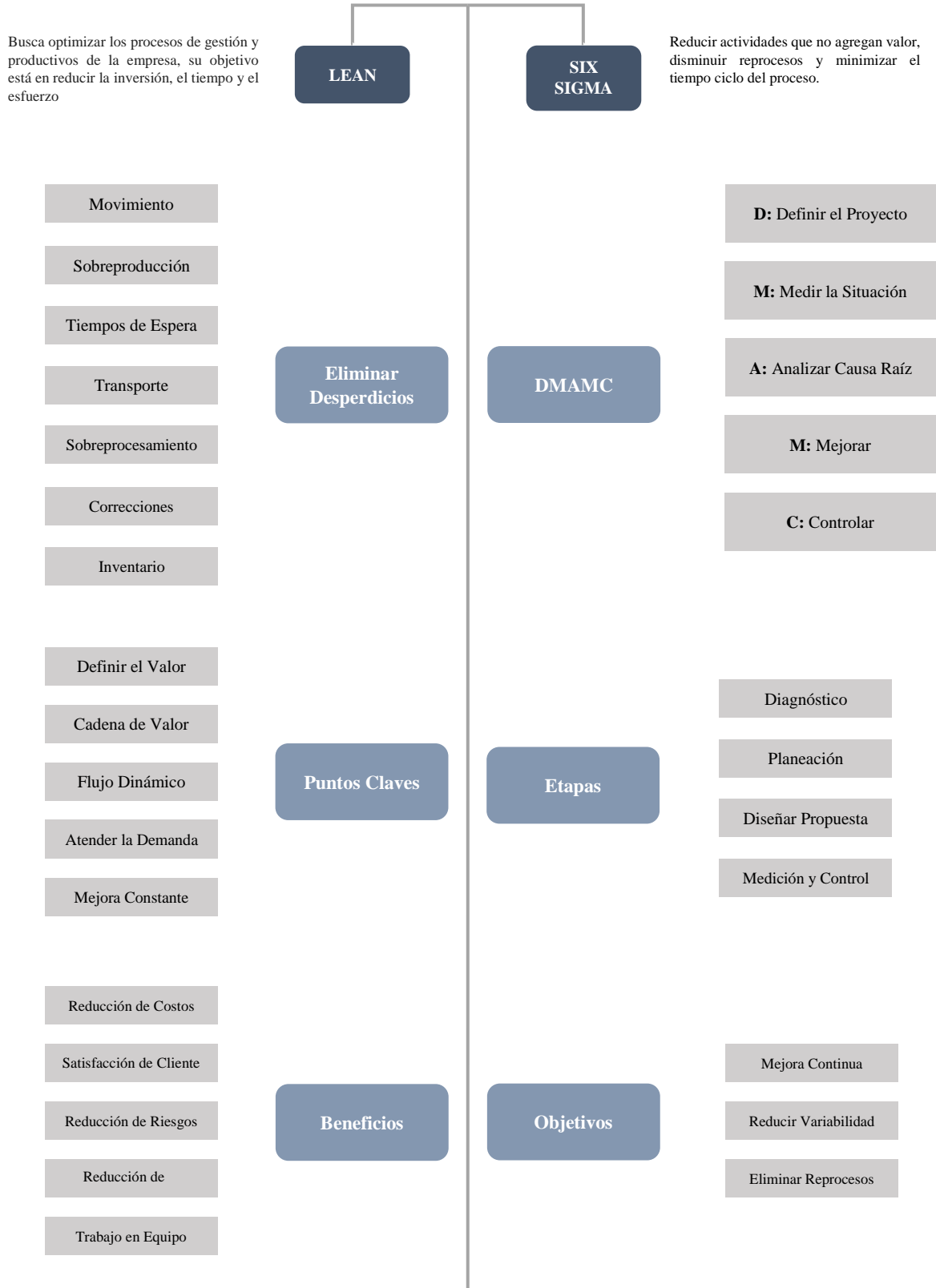
En la presente fase es donde se analizan, definen y priorizan las iniciativas de mejora a implementar, para ellos se utilizarán herramientas que ayuden a la identificación y definición según el impacto en relación a los beneficios esperados y financieros que puedan presentar, el proceso de implementación de mejoras se llevará a cabo por medio de métodos que permiten definir si lo implementado es la solución al problema principal y ayudan a la dar una guía a las soluciones propuestas.

2.3.2.5 Controlar

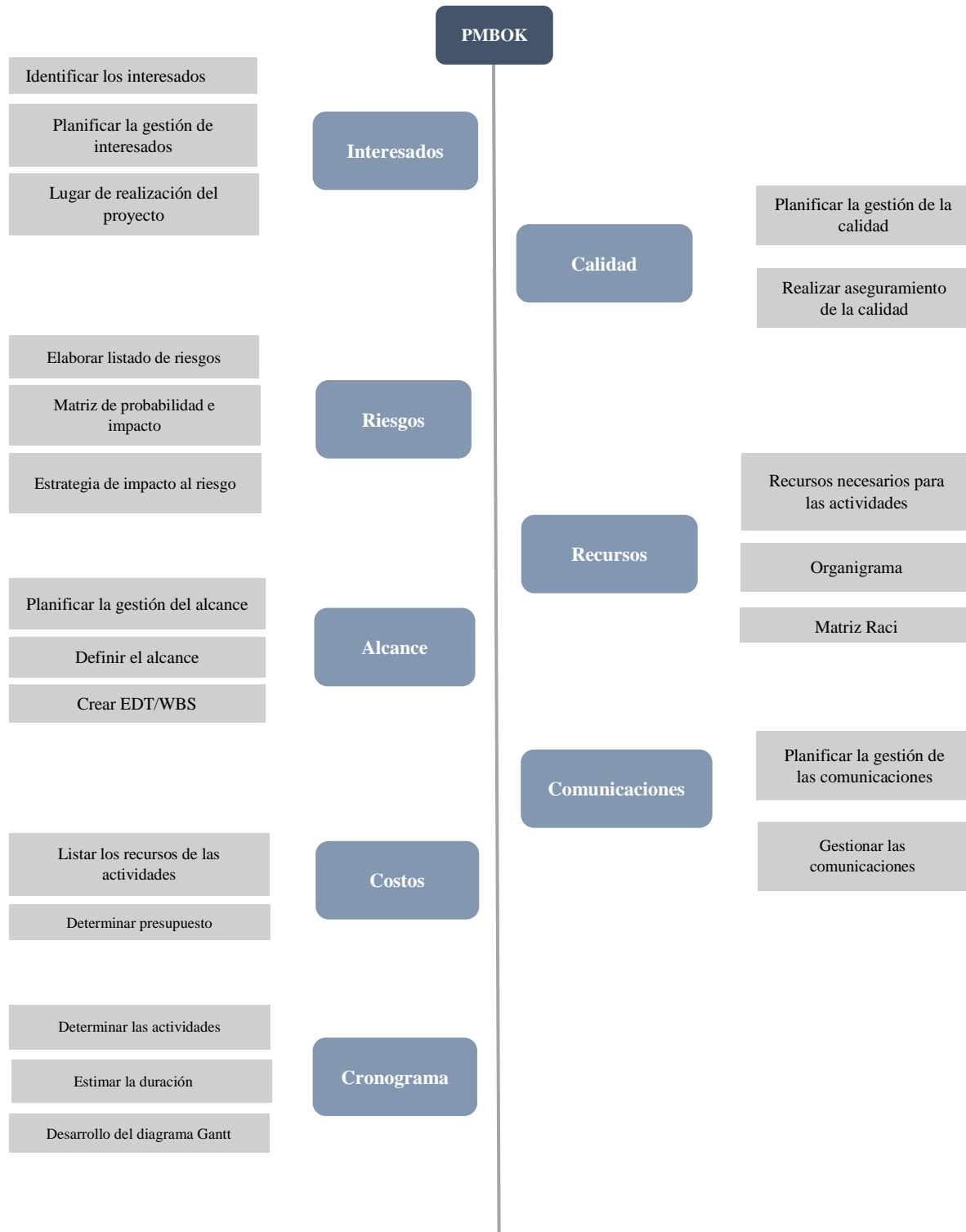
La fase controlar es la última de la metodología pero una de las más importantes, ya que es por medio de ella en la que se realizarán mediciones para conocer / evaluar el impacto y éxito de las iniciativas propuestas para el logro del objetivo del proyecto, en esta fase se define el seguimiento y control de los ajustes al proceso, el cual se realizará de forma continua durante un periodo estipulado, donde se irá midiendo el rendimiento de los mismos y en caso de disminución de resultados, esta fase permitirá realizar ajustes continuos asegurando el rendimiento esperado.

2.4 MAPAS CONCEPTUALES

OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE AFILIACIÓN DE COMERCIOS ADQUIRENTES DE BANCO XX, SEGÚN LOS ESTÁNDARES DEL PMI Y LEAN SIX SIGMA



OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE AFILIACIÓN DE COMERCIOS ADQUIRENTES DE BANCO XX, SEGÚN LOS ESTÁNDARES DEL PMI Y LEAN SIX SIGMA



2.5 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

En la presente investigación, por su esencia de ser una investigación descriptiva partiendo de un problema específico y buscando la optimización de los procesos, no se tomaron en cuenta ningún tipo de herramienta investigativas.

2.6 MARCO LEGAL

Para el presente proyecto no existe una ley que condicione la ejecución del mismo, a nivel del Proceso de Afiliación de Comercios si se identifica que está regulado por lo descrito en la Ley Especial Contra el Delito de Lavado de Activos y Financiamiento al Terrorismo, por lo que se han definido puntos de control para realizar la debida diligencia e identificación de los solicitantes.

En el presente capítulo se ha detallado información que servirá de base para la definición del presente proyecto, se ha optado por la implementación de las metodologías Lean Six Sigma y los Estándares del PMI, de igual forma se detalla la situación actual como parte de la identificación del problema principal.

Las metodologías Lean Six Sigma permitirá realizar un diagnóstico del proceso completo con el fin de mejorar el desempeño en todos sus niveles, desde lo operativo hasta el cambio cultural de los ejecutores del proceso.

CAPÍTULO III. METODOLOGIA

En este capítulo se desarrolla la metodología que se utilizara para el análisis de los datos que se desean procesar, para así cumplir con el objetivo del proyecto de optimizar el proceso de afiliación de comercios del banco XX, y los objetivos específicos que están definidos en el capítulo I, del presente documento, generando información tanto cualitativa como cuantitativa de primera mano, que servirán de base para el análisis estadístico y con esto promover la mejora en los procesos que se llevan a cabo para realizar la afiliación de los comercios en el banco xx.

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

Es de suma importancia que exista una congruencia lógica en la investigación entre el título de la investigación, los objetivos tanto general como específicos, las preguntas de investigación y las variables, dependiente e independiente, por lo tanto, crear una matriz metodológica, da una visión clara al momento de busca esta congruencia entre los elementos mencionados al principio del párrafo.

3.1.1 Matriz metodológica

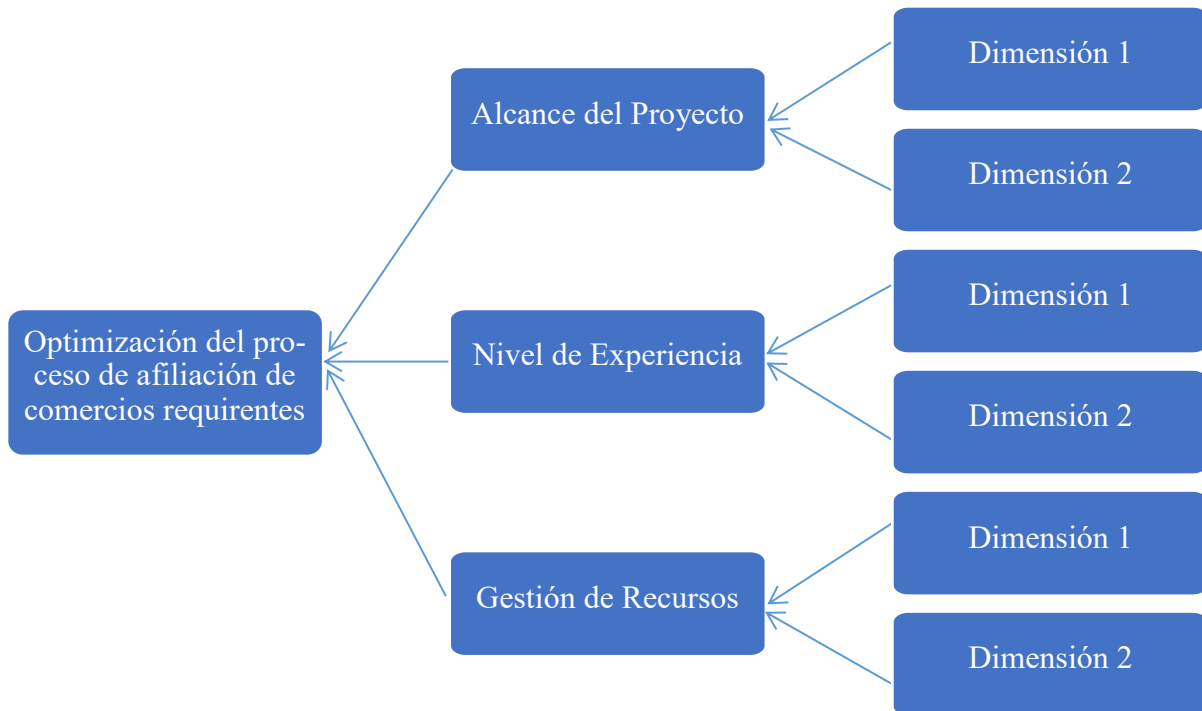
Esta herramienta, ayuda a analizar la forma como el proceso de afiliación de los comercios en el banco xx se puede optimizar, relacionando las variables independientes con los objetivos específicos y la misma ves con las preguntas de investigación, dando, así como la variable dependiente en relación al objetivo general, todas estas variables claves se encuentran relacionadas en la siguiente tabla, tanto vertical como horizontal.

Cuadro 1: Matriz Metodológica

OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE AFILIACIÓN DE COMERCIOS ADQUIRENTES DE BANCO XX, SEGÚN LOS ESTÁNDARES DEL PMI Y LEAN SIX SIGMA					
Objetivo General	Pregunta de Investigación	Variable Independiente X	Nivel de Medición de Variable Independiente	Objetivos Específicos	Preguntas de Investigación
Proponer una estrategia al Banco XX para optimizar cada una de las etapas del proceso de afiliación de comercios adquirentes de POS mediante el uso de la metodología z	¿Reducir el número de actividades y costos operativos, ayudará a la optimización del proceso de afiliación de comercios?	Alcance del Proyecto	Intervalo	1. Conocer en qué porcentaje se puede reducir el tiempo de afiliación de los comercios para la obtención de POS al incorporarse la metodología z de proyectos.	1. ¿Cómo se puede reducir el tiempo de espera de los comercios en el proceso de afiliación para obtener POS?
		Nivel de Experiencia	Razón	2. Determinar si se puede crear una eficiencia operativa y financiera con la aplicación de la metodología z de proyecto	2. ¿Existe la oportunidad de reducir los recursos financieros y operativos del proceso?
		Gestión de Recursos	Razón	3. Determinar si es posible centralizar las actividades operativas del proceso y como debe realizarse	3. ¿Se podría realizar una centralización en las actividades operativas del proceso?

3.1.2 Esquema de variables de estudio

En la siguiente imagen, se puede ver la relación que existe entre las variables dependientes e independientes de la investigación:



Grafica 1: Diagrama de variables sagital

3.1.3 Operacionalización de las Variables

En el proceso de la investigación, se han identificado variables con atributos medibles, las cuales pueden ser modificados sus atributos para así observar, medir y controlar, para ver el comportamiento que estas tienen en la investigación, a continuación, se muestra la tabla de Operacionalización de las variables.

Cuadro 2: Variables Independiente

Variable independiente	Definición conceptual	Indicador	Instrumento
Alcance del Proyecto	Son los procesos que garantizan que se cumplan todo el trabajo en el proyecto	Cantidad de horas que lleva cada proceso	Encuesta de vos / entrevista/grupo focal
Nivel de Experiencia	Busca como reducir los costos en el proceso de afiliación de los comercios al banco xx	Porcentaje de dinero que se puede ahorrar	Grupo focal
Gestión de Recursos	Combinar actividades que reduzcan los pasos en los procesos para optimizar tiempos	Porcentaje de actividades que se reducen	Grupo focal

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

El método es el camino que se sigue para alcanzar el objetivo que se pretende lograr en la investigación. por lo tanto, enfoque y métodos de la investigación, son todos los procedimientos que se deben realizar por parte de los investigadores para así obtener el conocimiento necesario para alcanzar la verdad relativa.

La investigación que se está presentando en el presente informe es de carácter mixto, debido a que se pretende realizar una recolección de datos, para su análisis y así vincular los datos tanto cualitativos como cuantitativos en la misma investigación teniendo como finalidad la aplicación de las acciones necesarias para mejorar los tiempos en el proceso de afiliación de los comercios en el banco xx.

Se pretende realizar encuestas de voz a los comercios afiliados sobre el proceso de afiliación que realizaron al banco xx, para saber el nivel de satisfacción que tuvieron, cuáles fueron las debilidades y así ampliar más los conocimientos sobre cómo mejorar el proceso de afiliación

de los comercios al banco xx, también se realizan grupos focales y entrevistas, con la finalidad de ver internamente que procedimientos se pueden mejorar y que tareas se puede minimizar u obviar para agilizar este proceso.

Los métodos que se utilizaran son: el método deductivo, ya que busca la explicación de las variables a través de la realidad, partiendo de estudios generales; también el método descriptivo, porque se presentara la información que se recopilara por medio de las herramientas para así ser analizada e interpretada.

El alcance de la investigación, es la que muestra cual será el resultado de la investigación permitiendo ver el comportamiento de una variable según el comportamiento de la otra, ya que de este depende que tipo de estrategia se deberá de tomar en cuenta para poder desarrollar la investigación y al mismo tiempo seleccionar los métodos que serán utilizados para alcanzar los resultados esperados.

Por lo antes mencionado, esta investigación se basa en un alcance de tipo temporal con una modalidad transversal ya que se tomará en cuenta solo a los comercios afiliados que realizaron este procedimiento en el primer semestre del año 2021 al banco xx.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

En este apartado es donde se define que métodos y técnicas que se combinan de manera lógica para así poder resolver el problema de investigación de una manera óptima.

El tipo de investigación que se presentada en este informe, es de carácter descriptivo, ya que parte de un problema específico al cual se desea dar respuesta, se utilizaran herramientas para la obtención de la información, posteriormente se analizaran para así dar posibles respuestas que den solución al problema en estudio, y es de tipo transversal pues la recolección de los datos para

su estudio sea hará en un periodo específico mediante los instrumentos de encuesta de vos al cliente, grupo focal y entrevistas.

3.3.1 Población

Entendiendo como población, el conjunto de individuos que poseen algunas características similares en un lugar y en un momento determinado.

Para la presente investigación, se considera como población, los comercios que formalizaron el proceso de solicitud del equipo POS en el banco xx, comprendiendo como periodo de tiempo en el primer semestre del 2021, siendo un total de 311 comercios afiliados, se seleccionó este rango de tiempo por la reciente retroalimentación que los comercios afiliados poseen, es un conocimiento más real del proceso, como de los problemas que se presentaron y que soluciones podría realizar el banco xx para cubrir sus necesidades, al mismo tiempo la información por ser reciente, evita sesgos por falta de conocimiento, permitiendo tener información de primera mano y real del proceso de afiliación de los comercios que se lleva a cabo en el banco xx.

Para la aplicación de las herramientas Grupo Focales y Entrevista, se considera una segunda población, ya que para complementar el proceso de afiliación que realizan los comercios en el banco xx, es necesario saber qué áreas de la misma institución bancaria están involucradas, como estas gestionan cada una de las actividades que contempla el proceso, las dificultades y necesidades internas que se presentan; por lo anterior, se ha seleccionado al grupo total de colaboradores del banco xx, los cuales son los participantes directos del proceso, mismas que comprenden las áreas de Negocios Adquirencia, Riesgos, Operaciones Adquirencia y Soporte Técnico, para ser un total de 26 colaboradores, a los cuales se les practicará dichas herramientas.

3.3.2 Muestra

Como primera población a estudiar están los comercios que se afiliaron durante los primeros 6 meses del 2021, del total de la población solo toma un 20% (63/311) de los comercios afiliados ya que es el número de comercios que estaba dispuesto a completar la encuesta en su totalidad.

Como una segunda muestra a la cual se aplicarán las herramientas de Entrevista y Grupo Focal, se considera al total del personal clave de las áreas internas del banco xx (26 personas de diferentes áreas), ya que son los involucrados directos del proceso de afiliación, y por ser un universo relativamente pequeño, no se está considerando realizar un cálculo para muestra, por lo que se aplicará al total de las personas involucradas.

3.3.3 Unidad de análisis

Considerando el tipo de investigación que se está realizando, se considera que la unidad de análisis sean todos los comercios que se afiliaron al banco durante el primer semestre del 2021, sin realizar algún tipo de restricción y el personal clave de las áreas del banco xx.

3.4 INSTRUMENTOS, TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS

En la actualidad existen muchos métodos y técnicas que aportan a la recolección de datos e información, los cuales se convierten en herramientas fundamentales que se emplean en el proceso de investigación, los presentes instrumentos y técnicas aportan a la realizar un análisis amplio de la situación actual, al manejo óptimo de la información y a la comprensión del problema de investigación, a continuación, se detallan las técnicas e instrumentos utilizados en el presente documento.

3.4.1 Técnicas

En la presente investigación la técnica que se propone emplear para la recolección de datos es la aplicación de encuesta, la cual estará dirigida a un grupo seleccionado de clientes externos, los cuales han pasado por el proceso de solicitud de POS en el primer trimestre del 2021, al emplear esta técnica se espera obtener los siguientes beneficios:

- Identificar los requerimientos y necesidades directas de los clientes hacia el proceso
- Identificar las debilidades del proceso y oportunidades de mejora
- Definir un conjunto de soluciones enfocadas a la satisfacción del cliente
- Definir y reformular la estrategia de negocio

A su vez se proponer la implementación y ejecución de otras técnicas como ser Entrevistas y Grupo Focales, mismas que serán aplicadas al personal interno de la organización, los cuales están identificados como interesados directos ya que son los participantes del proceso, al emplear estas técnicas se espera comprender las principales necesidades y oportunidades que el personal ha identificado en su diario vivir, también aportará a definir aspectos específicos que en la actualidad son una limitante en el proceso, identificar y priorizar los factores críticos de calidad y proponer un conjunto de soluciones prácticas y de fácil implementación, que aportarán al cumplimiento y logro del objetivo del proyecto.

3.4.2 Instrumentos

Para la implementación de la técnica de Encuesta se realizará un cuestionario en el cual se emplearán una serie de preguntas tanto abiertas como cerradas que ayudarán a identificar potenciales áreas y factores de enfoque, como ser rendimiento esperado, principales requerimientos, también a través de ella, se realizará la medición de indicadores claves y estratégicos como ser el nivel de satisfacción de los clientes, y el nivel de lealtad, este indicador es conocido como Net Promoter Score (NPS), el cual su objetivo principal y único es descubrir si el cliente estaría dispuesto a recomendar el producto y servicio adquirido, esta encuesta se aplicara a 63 comercios que están dispuestos a realizar la encuesta los cuales se afiliaron en el primer semestres del 2021.

En caso de la técnica de Entrevista y Grupo Focal se empleará un cuestionario estructurado el cual detallará preguntas abiertas con el fin de conocer la perspectiva de los involucrados directos del proceso, asegure cubrir todos los puntos clave e información que se utilizará para el análisis a profundidad del diagnóstico de la situación actual del proceso, esta entrevista y grupo focal se empleara a los 26 colaboradores de las áreas involucradas.

3.4.3 Procedimientos de aplicación de la encuesta a clientes

El procedimiento a ejecutar para la aplicación de las diferentes técnicas de recolección de datos e información de la presente investigación es el que a continuación se detalla:

- a. Redacción y elaboración de los instrumentos, adecuadas según a la población a la cual está dirigido.
- b. El instrumento de recolección de datos fue sometido a validación por un experto antes de su ejecución.

- c. Solicitud de aprobación de los instrumentos por la Sub Gerencia del área de Mejora de Procesos
- d. Aplicación de la Encuesta digital a través de aplicación SurveyMonkey
- e. Aplicación de la Entrevista a través de reuniones vía Zoom con Jefaturas, Ejecutivos de Afiliación de Comercios y Ejecutivos de Banca
- f. Revisión y Análisis de datos obtenidos, para proponer iniciativas que aporten a la optimización del proceso.
- g. Se realizaron las conclusiones y recomendaciones de los resultados obtenidos en el análisis del proceso.
- h. Se hizo la revisión y presentación final del informe de investigación al comité para proceder con la implementación de la propuesta de mejora del proceso de afiliación de comercios.

3.4.4 Procedimiento de aplicación de entrevista y grupo focal a colaboradores

- a. Elaboración de instrumento de aplicación (Cuestionario de Preguntas y esquema de investigación)
- b. Revisión y validación de instrumento de aplicación
- c. Aplicación de ajustes y cambios solicitados
- d. Solicitud de aprobación de Instrumento
- e. Definición de Metodología a utilizar al momento de la aplicación
- f. Aplicación de instrumento por medio de reuniones presenciales y virtual
- g. Análisis, comprensión y conclusión de los datos
- h. Definición de iniciativas y estrategias a implementar
- i. Presentación, priorización y aprobación de iniciativas

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información son herramientas o instrumentos que apoyan a satisfacer una necesidad y sobre todo a sustentar la investigación, para ello se identifican dos tipos de fuentes informativas que a continuación se detallan:

3.5.1 Fuentes primarias

La recolección de información necesaria para esta investigación se hará a través de fuentes primarias, por medio de los Expertos, Colaboradores, Jefaturas y Gerencias de la empresa, a través de la aplicación de un cuestionario que se desarrollará por medio de una entrevista realizada a las personas responsables de ejecutar el proceso de afiliación de comercios y la aplicación de una encuesta, dirigida a los clientes que llevaron a cabo el proceso de afiliación recientemente.

3.5.2 Fuentes secundarias

Adicional a la información obtenida de las fuentes primarias, también se utilizará las fuentes secundarias para complementar la recolección de la información tales como la revisión de textos bibliográficos y libros relacionados a la problemática investigada.

Por medio del presente capítulo se logra definir la elección de las metodologías de estudio aplicadas a la investigación, mismas que servirán como herramientas de guía para la obtención de información que respalde los datos de estudio, se llevará a cabo el análisis de la información que aportará al logro de los objetivos y a la toma de decisiones para la ejecución del proyecto, su viabilidad y estrategias a plantear.

CAPÍTULO IV. RESULTADO Y ANÁLISIS

En el Capítulo IV se presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos a través de la aplicación de las metodologías de investigación mencionadas en el Capítulo III.

El objetivo principal de las metodologías es determinar la experiencia que tiene los comercios afiliados al banco XX, en el proceso de afiliación, para poder determinar la experiencia y nivel de satisfacción que han tenido los clientes se han utilizado herramientas de recolección de datos digitales como ser SurveMonkey.

SurveyMonkey es una aplicación web que permite la creación de encuestas digitales, monitorear el avance del llenado de las encuestas y analizar gráficamente las respuestas de acuerdo a la configuración que se apegue a las preguntas detalladas en la encuesta. (Finley, s. f.).

4.1. INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la recolección de los datos de estudio, se aplicaron dos tipos de instrumentos los cuales se basan en una entrevista dirigida al personal interno de la institución que participan de forma directa en el proceso de afiliación de comercio y un segundo instrumento que es una encuesta dirigida a una base de clientes seleccionado, a continuación, se detalla el proceso aplicado para la recopilación de datos:



Grafica 2: Proceso de recopilación de datos

La entrevista se realizó por medio de la plataforma de Zoom de acuerdo con un formato semi estructurado, con el objetivo de obtener la información sobre el proceso de prospectación, negociación y afiliación de comercio en banco xx.

En la aplicación de la entrevista participaron 4 áreas internas del banco, las cuales tienen relación directa en el proceso, en las cuales se profundizaron temas propios del proceso que se ejecuta en cada área los cuales componen macro proceso, el objetivo de la aplicación es poder conocer y extraer las mejores prácticas de los ejecutores y de esta forma estandarizar las actividades que se ejecutan.

En el proceso de aplicación de la encuesta se lograron identificar muchas debilidades en el proceso las cuales las traducimos como oportunidades o puntos a mejorar en el proceso, para ello se deberá de realizar un análisis para determinar los ajustes e implementaciones a realizar que aporten al objetivo real que es la optimización del proceso.

A continuación, se detalla el proceso que se llevó a cabo para la aplicación de la encuesta dirigida a los clientes que llevaron a cabo el proceso de afiliación de comercio:



Grafica 3: Proceso de aplicación de la encuesta

La aplicación de la encuesta se llevó a cabo por medio de la plataforma web SurveyMonkey, en la cual se diseñó una serie de preguntas con sus posibles respuestas en la que los clientes seleccionan la opción más apegada a su experiencia, el objetivo de la encuesta es poder identificar las oportunidades y necesidades de cara al cliente para el diseño del nuevo proceso.

La encuesta fue dirigida a una base de clientes que llevaron a cabo el proceso de afiliación de comercio, los cuales están comprendido dentro del primer semestre del 2021 (Enero – Junio), esto con el objetivo de recabar información de los clientes que recientemente tuvieron la experiencia en el proceso y de esta forma poder obtener la retroalimentación de su experiencia, identificar necesidades y puntos de mejora en el proceso.

La encuesta también permitió realizar una medición de indicadores claves que muestran el grado de satisfacción con el producto y el posicionamiento que el banco xx tiene en relación a su competencia, al momento de realizar el análisis de datos se logró identificar las necesidades de primera línea del cliente, las cuales permitirán diseñar un nuevo proceso que vaya acorde a las mismas e incrementar el grado de satisfacción y experiencia del cliente.

4.2. RESULTADO Y ANÁLISIS DE DATOS ENCONTRADOS

Encuesta Dirigida al Cliente

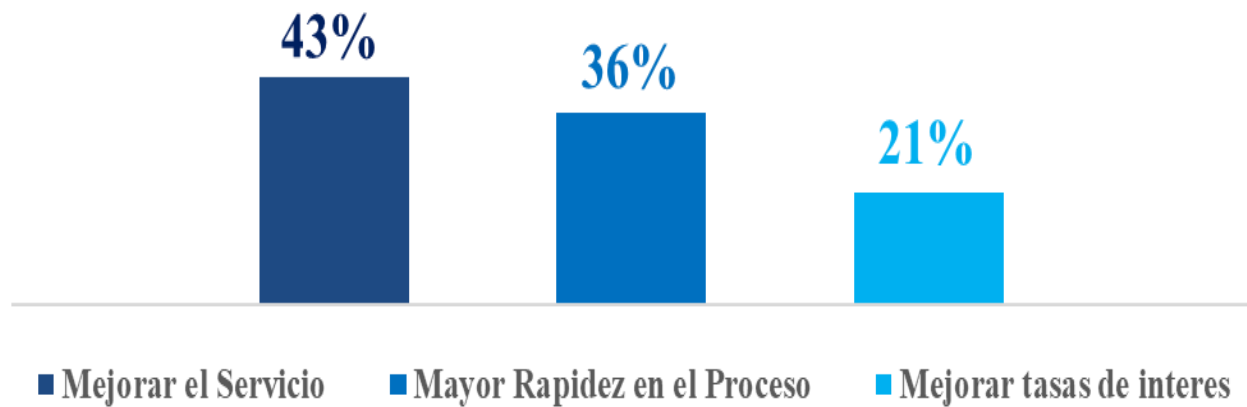
1. ¿En términos Generales qué tan satisfecho se encuentra con su reciente experiencia en el "Proceso de Solicitud de Instalación de POS"?



Grafica 4: Satisfacción del cliente

Esta pregunta nos permite medir un indicador muy importante para todo proceso y es el grado de satisfacción que los clientes presentan con el proceso, por lo que el grafico nos muestra que el **42%** de los clientes se sienten satisfechos en su actual experiencia con el proceso, pero se identifica la oportunidad que el proceso puede mejorar la experiencia ya que el **58%** de los encuestados presentan inconformidad con la experiencia de solicitud de POS.

2. ¿Qué pudo haber hecho Banco XX para que la experiencia fuera la que usted esperaba?

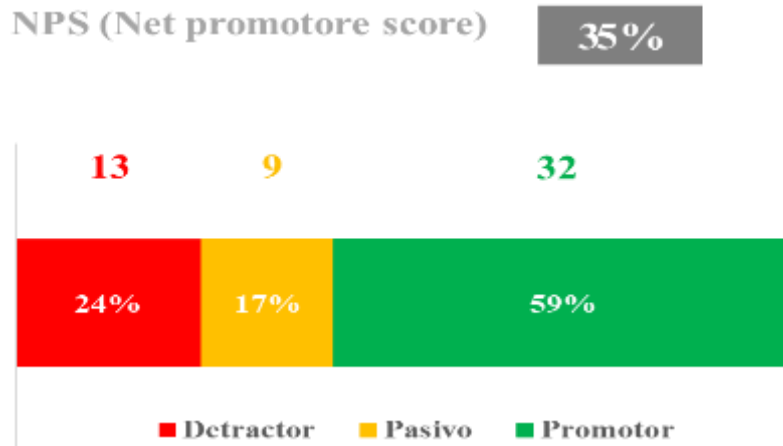


Grafica 5: Acciones de mejora

El objetivo de esta pregunta es poder identificar las oportunidades que el proceso puede tener de cara a las necesidades o quejas directas de los clientes detractores del proceso, por lo que se puede determinar lo siguiente:

- El **43%** de los Clientes Detractores, mencionan que no se les dio el seguimiento adecuado y no existe un medio en el que se les pueda brindar apoyo de forma inmediata.
- El **36%** basan su calificación en la lentitud del proceso de afiliación e instalación de POS.
- El **21%** creen que Ficohsa podría mejorar en sus tasas de interés y programa de beneficios.

3. ¿Basándose en su experiencia en el proceso de solicitud de instalación del POS, con qué probabilidad recomendaría Banco XX a un amigo o familiar?



Grafica 6: Recomendación del banco

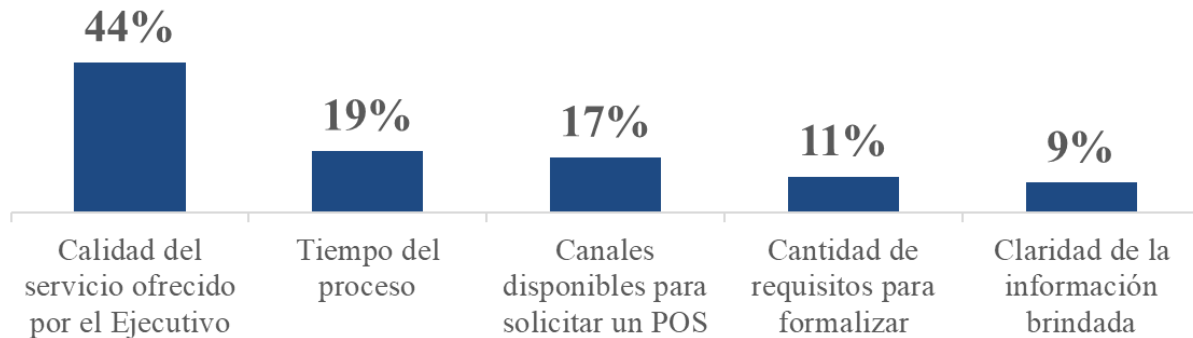
El **Net Promotore Score** es un indicador que permite medir la lealtad o fidelización que tiene el cliente hacia la marca o producto, para este análisis se estaría midiendo la fidelidad de los clientes para el banco, a su vez permite identificar el nicho de mercado al que se tenga oportunidad de mejorar su experiencia, satisfaciendo sus necesidades, mejorando sus niveles de satisfacción y de esta forma poder pasar de clientes detractores a promotores.

Para realizar la medición de este indicador, es necesario el cálculo de la siguiente formula, en la cual se determina la calificación real de la institución:



Según el grafico anterior se puede visualizar que la calificación que obtiene el banco de acuerdo a este indicador es de un **35%**, por lo que se identifica que la mayoría de clientes han tenido experiencias positivas y se encuentran muy dispuestos a recomendar la institución.

4. Por favor indíquenos, ¿Qué aspectos de la interacción tuvo mayor impacto en su valoración?

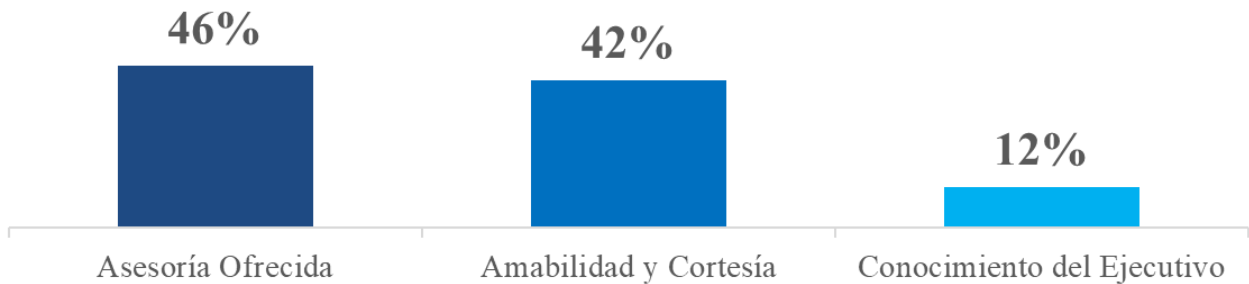


Grafica 7: Aspectos con mayor impacto

Esta pregunta nos muestra los principales aspectos que impactaron en la experiencia del cliente al momento de llevar a cabo del proceso de solicitud de POS, donde se identifica:

- El **44%** de los encuestados determinan que la calidad de servicio ofrecido por ejecutivo fue lo que más impacto en su experiencia.
- **19%** piensan que el tiempo de ejecución del proceso es lo que más impactó.
- **17%** determinan que la disponibilidad de los diferentes canales para llevar a cabo la solicitud es lo que les causa mayor satisfacción.
- **11%** de los encuestados ven que la cantidad de requisitos tubo mayor impacto en su experiencia donde determinan que pueden estar acorde a lo solicitado o a su vez que sean muchos requisitos en comparación a la competencia.
- Para el **9%** restante piensan que se les atendió ofreciéndoles claridad en la información que requerían para la solicitud del POS.

5. ¿Cuál fue el principal motivo por el que "Calidad del Servicio ofrecido por el Ejecutivo" tuvo mayor impacto en su valoración?

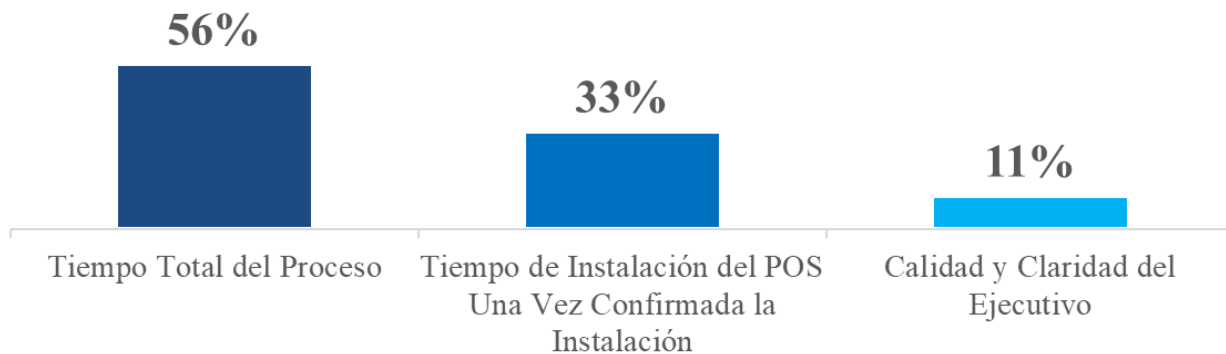


Grafica 8: Principales motivos para solicitar POS

Los clientes que indicaron que el factor de mayor impacto en su experiencia fue la Calidad de Servicio Ofrecido por el Ejecutivo basaron su valoración en los siguientes aspectos:

- **46%** de los clientes encuestados mencionan que la asesoría que recibieron de parte del Ejecutivo aumento su satisfacción en el proceso.
- El **42%** basa su valoración de acuerdo a la amabilidad y cortesía con la que le atendió el Ejecutivo.
- Un **8%** valora que el conocimiento del Ejecutivo fue lo que les impacto en su experiencia con el proceso.

6. ¿Cuál fue el principal motivo por el que “Tiempo del Proceso” tuvo mayor impacto en su valoración?



Grafica 9: Motivos de calidad

Los clientes que indicaron que el factor de mayor impacto en su experiencia fue la Tiempo del Proceso basaron su valoración en los siguientes aspectos:

- **56%** de los clientes comparten que el tiempo total del proceso fue los que les creó mayor impacto, en este caso mencionan que ha sido un proceso muy dilatado por lo que desearían que sea más rápido
- **33%** mostraron inconformidad con el tiempo de instalación de POS una vez confirmada la resolución, les ha tocado esperar mucho tiempo para obtener el servicio.
- El **11%** basan su calificación debido a la calidad y claridad del Ejecutivo

7. ¿Cuáles son los principales motivos por el que “ Canales Disponibles para Solicitar un POS” tuvo mayor impacto en su valoración?

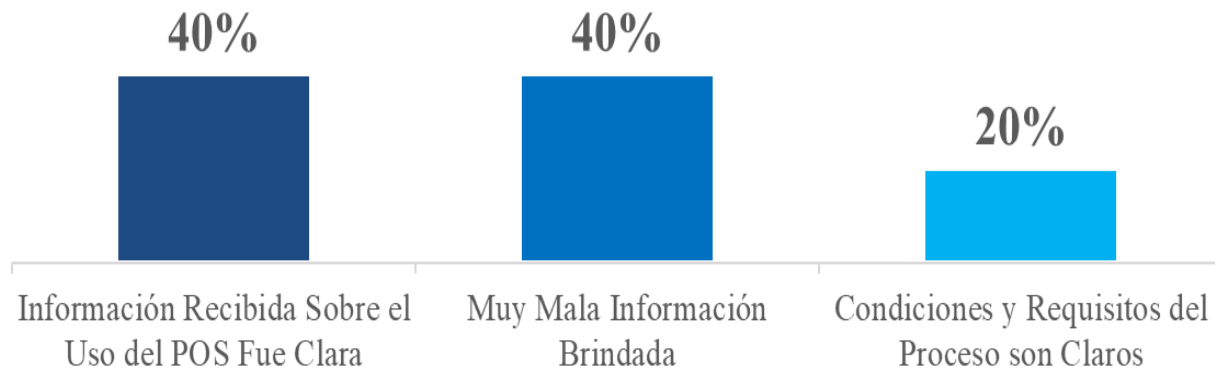


Grafica 10: Calidad de la información

Los clientes que indicaron que el factor de mayor impacto en su experiencia fue la disponibilidad de canales basaron su valoración en los siguientes aspectos:

- **44%** de los clientes se muestran muy satisfechos ya que lograron tener una facilidad de contacto y acercamiento para obtener información acerca del servicio.
- El **33%** basa su valoración de acuerdo a la disponibilidad de la información que se le brinda en los diferentes acercamientos, ya sea de forma directa con el Ejecutivo, por medio de llamadas, medios electrónicos, etc.
- Un **23%** valoran que el proceso cuenta con diversidad de medios para realizar una solicitud, ya que pudieron tener su primer contacto por medio de los diferentes canales electrónicos disponibles, Call Center o contactados de forma directa por el Ejecutivo.

8. ¿Cuáles son los principales motivos por el que “ Claridad de la Información Brindada” tuvo mayor impacto en su valoración?

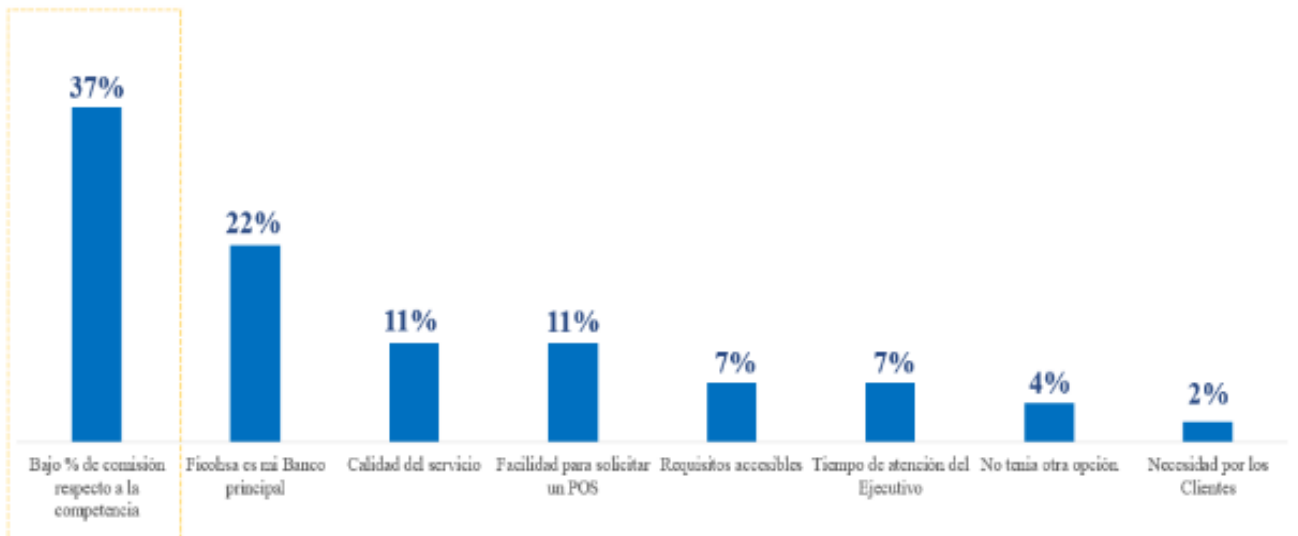


Grafica 11: Motivo tiempo del proceso

Los clientes que indicaron que el factor de mayor impacto en su experiencia fue la Claridad con la que se les brindó la información basaron su valoración en los siguientes aspectos:

- **40%** de los clientes se encuentran satisfechos ya que la sienten que la información recibida sobre el uso del POS ha sido lo suficientemente clara y les apoya al momento del uso.
- Un **40%** de los clientes muestran insatisfacción ya que no se les brindo un buen servicio referente a la información solicitada, no les ayudó a tener mayor claridad con el producto y el uso del mismo.
- El **20%** restante valoran que las condiciones y requisitos para realizar la solicitud de POS fueron lo suficientemente claros y de fácil acceso.

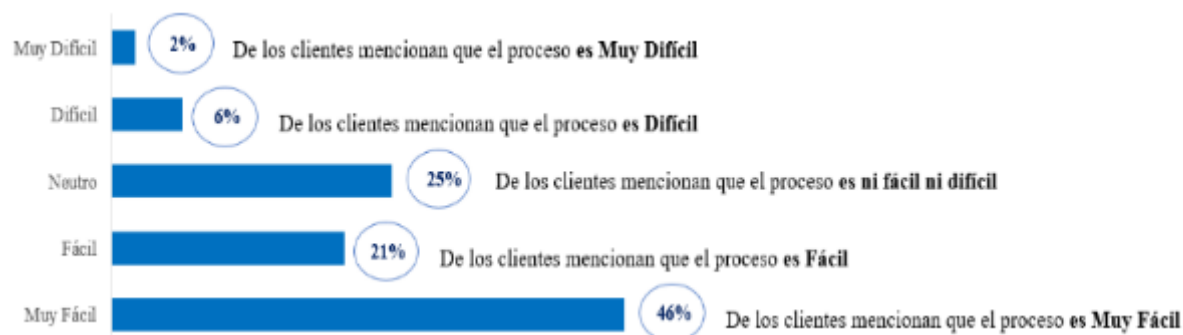
9. ¿Qué lo motivo a solicitar un POS con el Banco XX?



Grafica 12: Motivos para solicitar un POS

Es de mucha importancia de cara a la identificación de las oportunidades del proceso poder identificar cuáles son los principales factores que motivaron a los clientes a solicitar un POS en el banco donde, el 37% de los clientes indicaron que el principal motivo para solicitar un POS con la institución es que el % de comisión es más bajo respecto a la competencia.

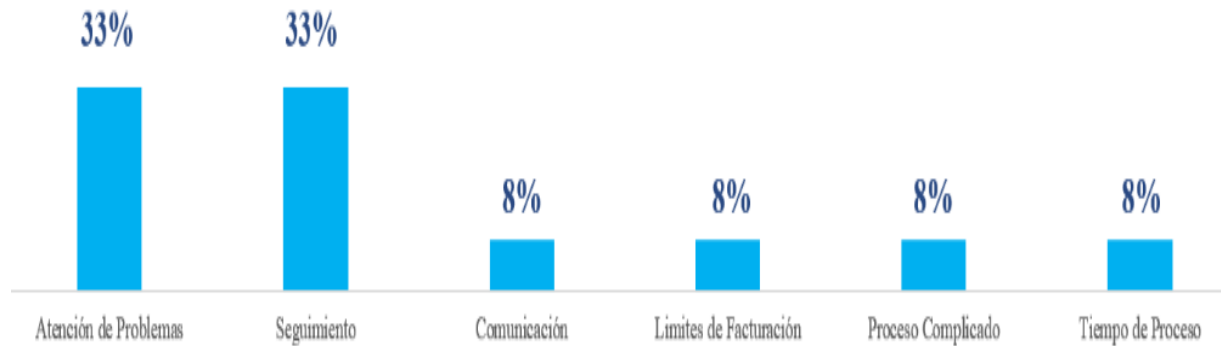
10. ¿Qué tan fácil considera que fue para usted el proceso de "Solicitud de Instalación de POS" con Banco XX?



Grafica 13: Facilidad en el proceso de instalación de POS

Tomando en cuenta la gráfica anterior, nos muestra que el solo el **2%** de los clientes consideran que el proceso de instalación del POS es muy difícil, mientras que el **6%** lo consideran difícil, hay un **25%** que no consideran que el proceso sea ni fácil pero tampoco difícil, y existe un **21%** que considera que el proceso no tiene grado de dificultad por lo que mencionas que es fácil y para el **46%** restante de los clientes el proceso de afiliación de comercios es muy fácil, por lo que la comodidad que experimentan los clientes al realizar la solicitud de la instalación del POS es elevada.

11. ¿Qué aspecto podemos mejorar para facilitar el proceso?

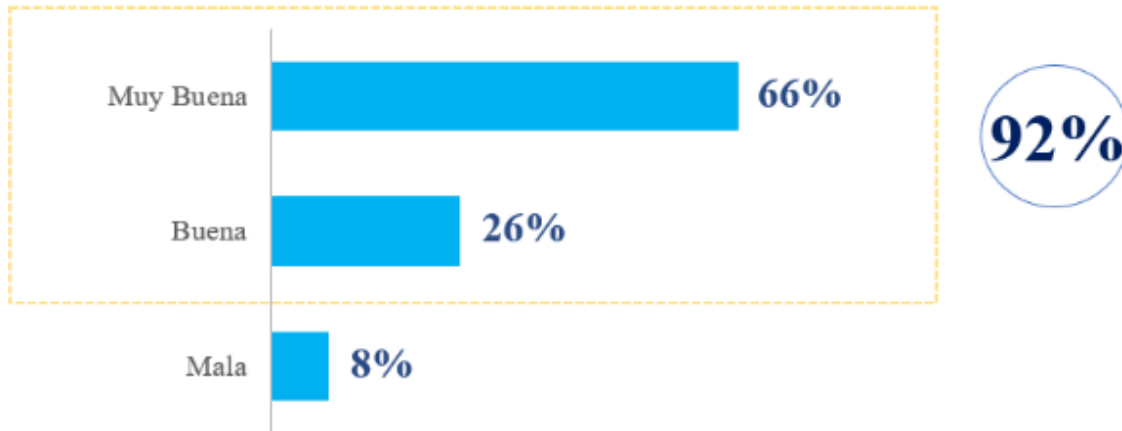


Grafica 14: Aspectos de mejora

Un **33%** de los encuestados visualizan una oportunidad en el proceso la cual se basan en que el servicio de atención a problemas podría mejor, de igual forma un **33%** de los clientes basan su calificación y proponen que el Banco podría mejorar en ofrecer mayor seguimiento a sus solicitudes., mientras que los demás aspectos como de comunicación, los límites de facturación, la complejidad del proceso y el tiempo de este se lleva solo representan un **8%** para cada uno, por lo tanto es los mecanismos que se deben de buscar resolver son donde cae la necesidad del cliente.

Por lo tanto, podemos decir que el 46% de los clientes consideran que el proceso de Instalación de POS es muy fácil y que para hacer más fácil el proceso debemos de mejorar la atención de problemas y el seguimiento.

12. En caso de haber realizado una solicitud de Afiliación en otro(s) Banco(s), ¿cómo considera la experiencia en el Banco XX?



Grafica 15: Experiencia en el proceso de solicitud

La experiencia que experimentan los clientes, al someterse al proceso de afiliación del banco XX, es alta, siendo esta del **92%** (**26% para una buena experiencia más del 66% para una muy buena experiencia**), esto nos indica que lo clientes experimentan una buena percepción al momento de realizar este proceso de afiliación, ya que es un proceso más entendible que los que ofrece la competencia.

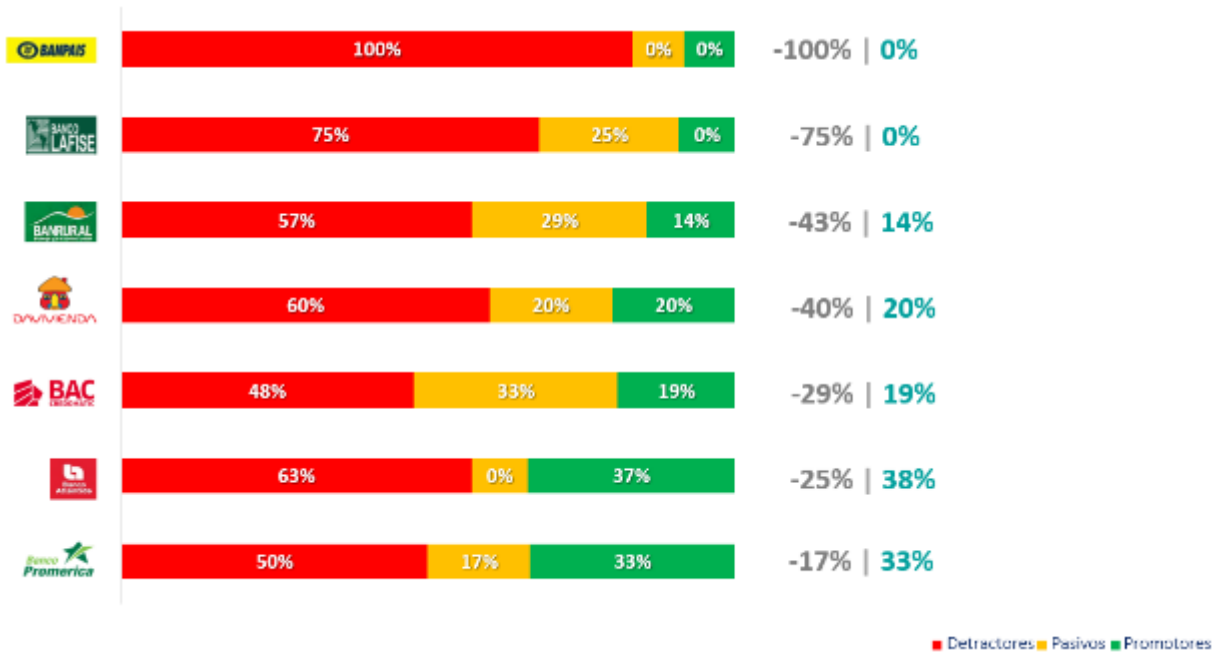
13. ¿En qué Bancos tiene usted actualmente “POS”?



Grafica 16: Bancos en los que el cliente tiene POS

Los POS que actualmente tienen los clientes en sus negocios es de las más prestigiosas instituciones financieras, por la comodidad que pueden prestar a los clientes al momento del uso de sus tarjetas de crédito y débito, siendo siempre la competencia directa BAC Honduras.

14. ¿En términos generales, qué tan satisfecho se encuentra con el producto Solicitud de instalación de POS de los Bancos con los que tiene relación?



Grafica 17: Satisfacción del cliente con el POS

El objetivo de realizar esta pregunta es realizar un comparativo sobre la calificación que obtienen los principales competidores del Banco en relación al indicador **Net Promotore Score (NPS)**, por lo que sabemos según la pregunta #3, el banco obtiene una calificación del **35%**, según esta medición se puede observar que los demás banco obtienen una valoración inferior, por lo que se evidencia la fidelidad de los clientes directos del Banco xx, la cual está basada a la buena experiencia que han adquirido con los diferentes servicios, pero esto no sesga el análisis ya que a lo largo de la investigación se ha comprobado e identificado las oportunidades de mejora que tiene el proceso.

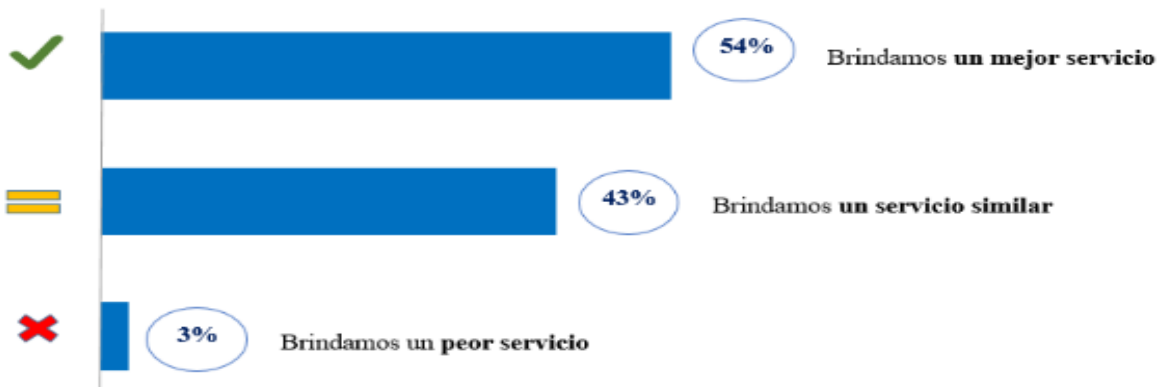
15. ¿De los Bancos que ha indicado que posee un POS, cuál de ellos considera que es su Banco Principal?



Grafica 18: Principal bancos con POS de los clientes

Con una diferencia del **52%**, sobre la competencia más cercana, los clientes consideran que el banco principal con el que ellos trabaja es Ficohsa, lo que nos indica que la aceptación de los clientes es elevada por los diversos servicios que presta el banco.

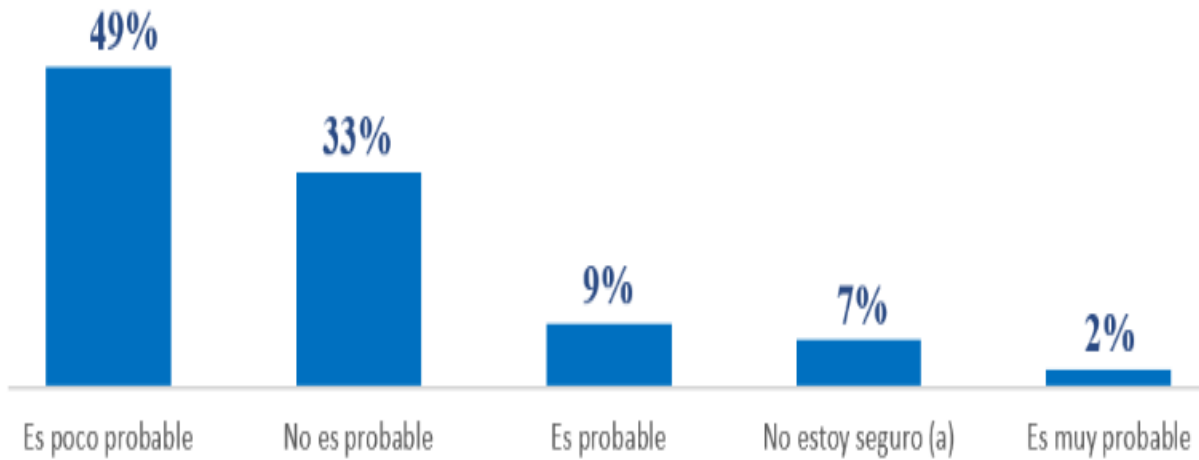
16. ¿Cómo valora el servicio de la solicitud de instalación de POS con Banco XX en comparación a los otros Bancos con los cuales tiene o ha tenido el mismo producto?



Grafica 19: Servicio de instalación de POS

Tomando en consideración el servicio que presta el banco hacia sus clientes, el 54% de los clientes indican que el banco les ha brindado un mejor servicio, en comparación a los demás bancos de la competencia.

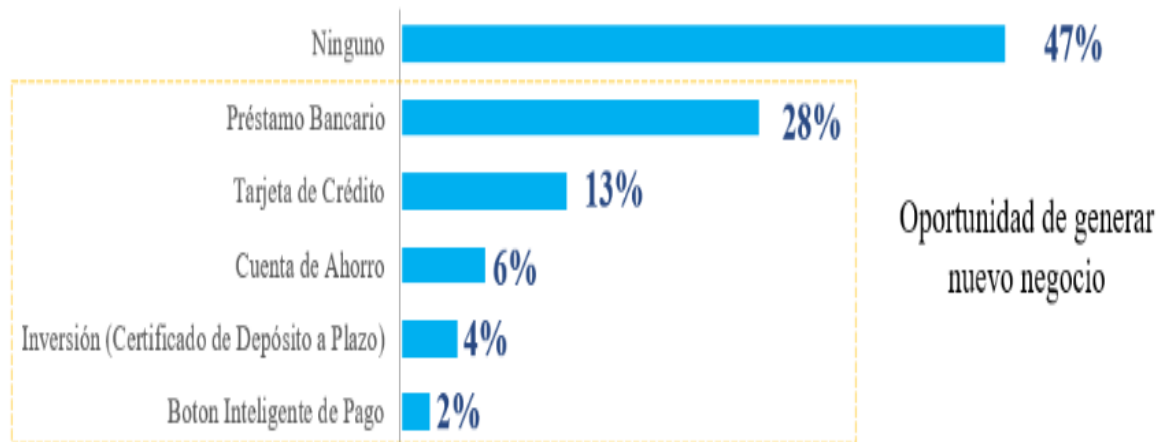
17. ¿Qué probabilidad existe de que deje de ser cliente del Banco XX?



Grafica 20: Probabilidad de dejar el banco

Por las atenciones, la satisfacción que puede experimentar los clientes, la alta calidad de los productos y servicios ofrecidos y la gama de los mismos que se ofrecen a los clientes el **49%** de estos no dejarán la institución financiera.

18. ¿Cuál o cuáles de los siguientes productos bancarios tiene intención de contratar en los próximos 6 meses en el Banco XX?



Grafica 21: Oportunidad de negocio

Esta grafica nos permite poder saber que oportunidades de negocios podemos tener con los clientes encuestados, por lo tanto, hacerle llamativas ofertas que los puedan atraer a seguir trabajando con el banco, pero también ayudando a promocionar por medio de buena experiencia que pueden tener con la institución financiera.

Para poder disminuir la probabilidad de perder clientes, el banco puede ofrecer productos que estos estén interesados en adquirir, ofreciendo un plus a los mismos para retenerlos y al mismo tiempo ofrecerles comodidades en el uso de los servicios y productos en una misma institución financiera.

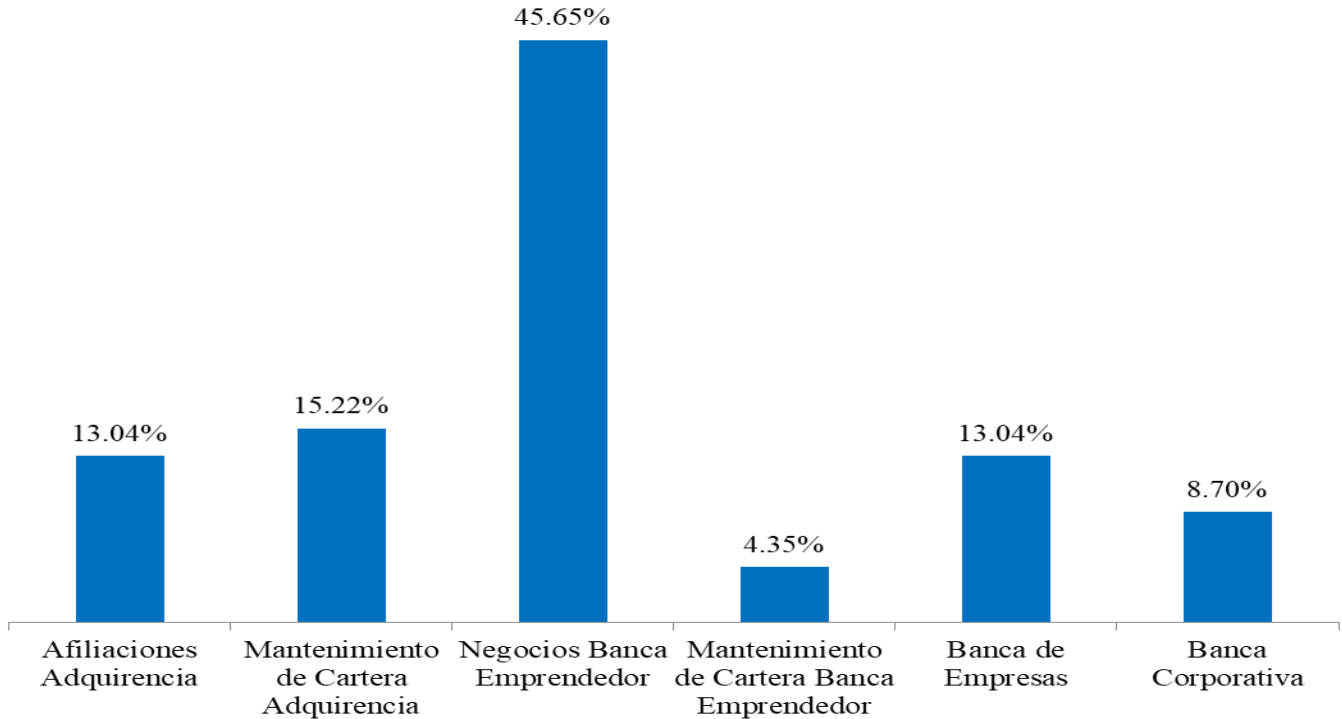
La aplicación de este instrumento ha permitido conocer el impacto que tienen las diferentes acciones ejecutadas en el proceso en la experiencia del Cliente, es por medio de esta herramienta que se pudo conocer y medir los motivos más importantes por el cual los Clientes se convierten en un detractor o promotor del proceso, a su vez se identifican acciones a realizar para cumplir las expectativas del cliente, ya que por medio de esta herramienta expresan sus necesidades e identifican las debilidades que tiene el proceso.

La presente encuesta permitió crear un plan de acción y atacar las principales debilidades u oportunidades que el proceso presenta y de esta forma se priorizará en aquellas actividades que brindan mayor impacto y beneficios para el cliente y de esta forma mejorar la experiencia, optimizar el proceso y adecuarlo a las necesidades e innovaciones que el proceso necesite.

Otro beneficio identificado en la aplicación de la herramienta, es la cantidad de información obtenida, la cual permite consolidar y estructurar las ideas de mejora, como la centralización de las actividades operativas, lo cual aporta a una reducción de los saltos del proceso, disminuye y simplifica las actividades que se ejecutan y dará como resultado la reducción del tiempo de ejecución del proceso al mismo tiempo permiten la medición de indicadores claves como: Productividad, Eficiencia, Demanda y Colocación por tipo de POS, Facturación, Tiempo de Ejecución del Proceso, Calidad y Satisfacción, los cuales permitirán adecuar el proceso a la estrategia de negocio y de tal forma optimizar los resultados referentes a las metas propuestas.

Entrevista a Colaboradores

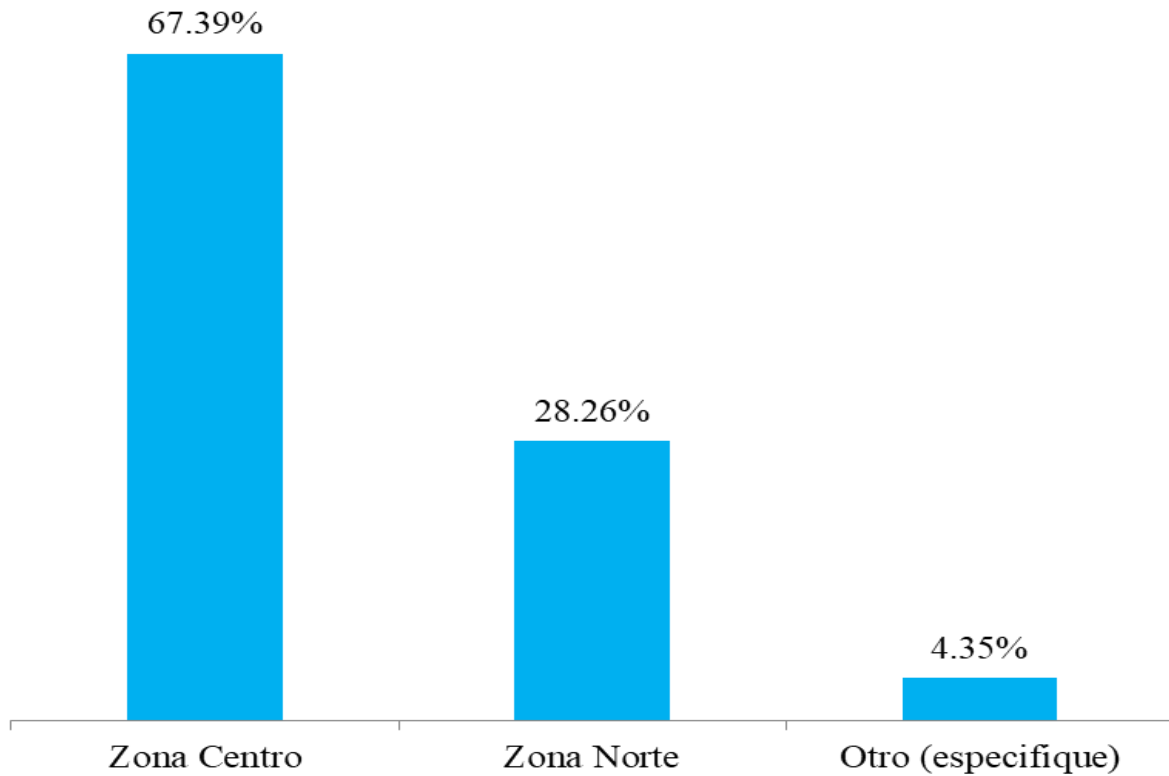
1. ¿A qué área pertenece? (Variable independiente: Gestión de recursos)



Grafica 22: Área de trabajo de los colaboradores

La fuerza de negocios que participa de forma directa con el proceso de Afiliación de Comercios es el grupo de colaboradores que pertenecen a Afiliaciones Adquirencia, los cuales atienden las solicitudes que se presentan de cualquiera de las bancas y como se puede observar en el gráfico anterior, la banca que tiene mayor participación es Banca Emprendedor, esto corresponde a que la mayoría de la cartera activa del productos de POS pertenece a dicha banca, dentro de Banca Emprendedor se concentra los clientes de tipo Comerciante Informal, Comerciante Individual y Jurídico Emprendedor.

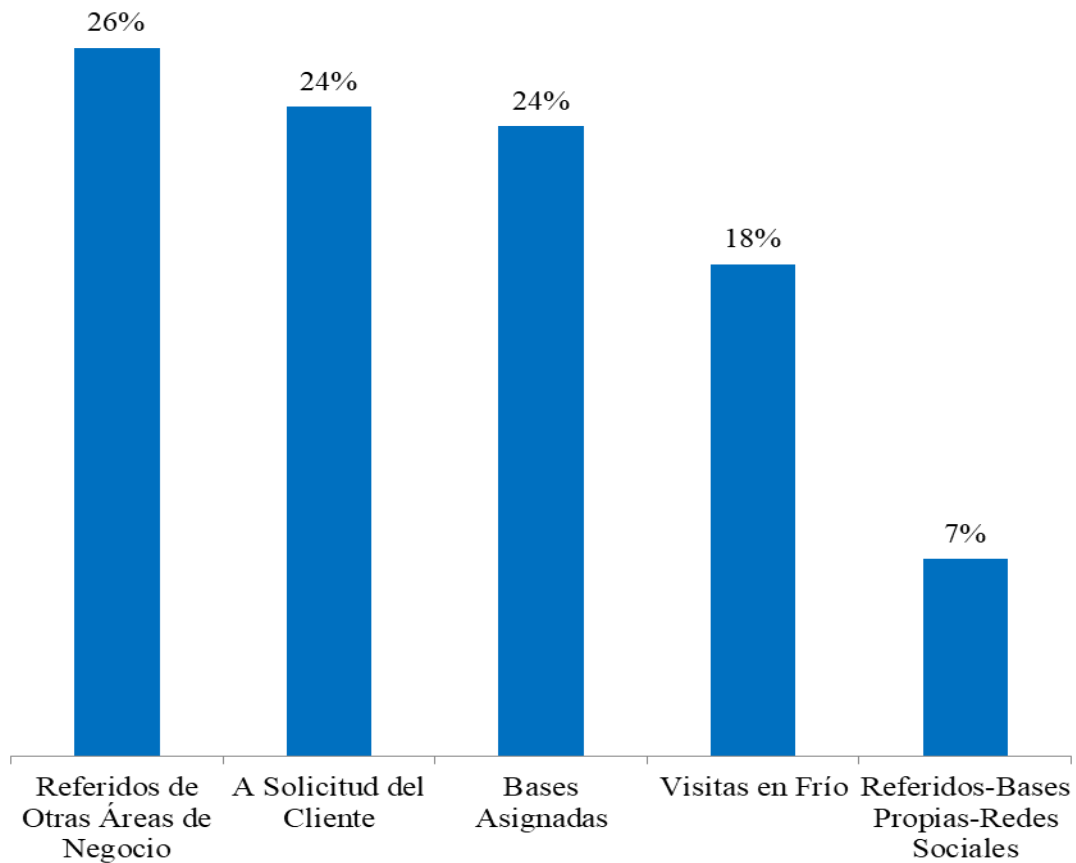
2. ¿A qué Zona Pertenece? (Gestión de recursos)



Grafica 23: Zona de trabajo de los colaboradores

Teniendo la sucursal principal en Francisco Morazán, la mayor cantidad de colaboradores encuestados, son de la zona centro, ya que es donde se esta la mayor demanda del proceso de afiliación de por parte de los comercios, también es donde se toman las decisiones y se ayuda a resolver problemas.

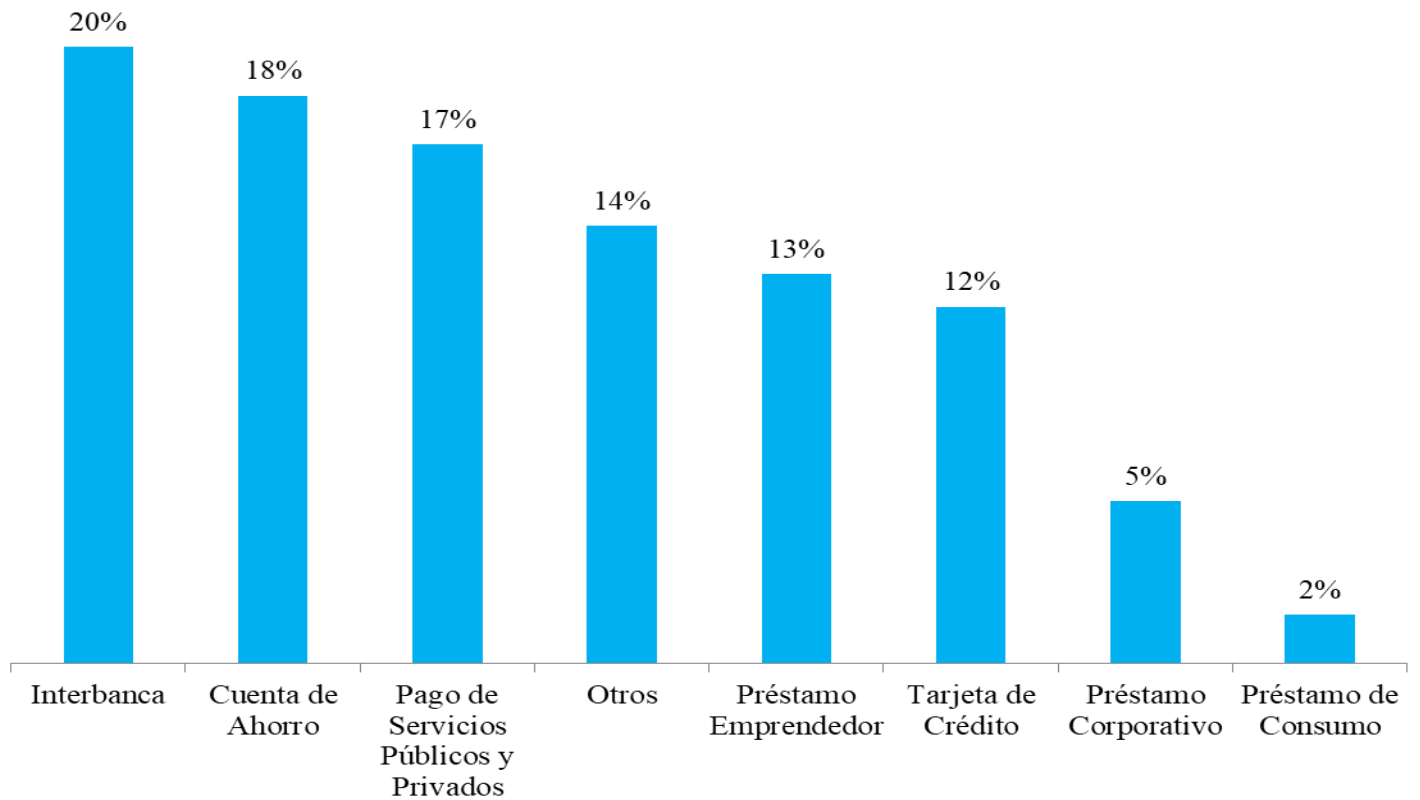
3. ¿Cómo se prospecta un cliente potencial de venta? (Nivel de experiencia)



Grafica 24: Proveniencia de los clientes

Con un **26%**, los clientes vienen referidos por otras áreas de negocio que tiene el banco xx, esto nos indica que la mayoría de los comercios afiliados cuentan con servicios que la institución bancaria ofrece, por lo que extienden estos servicios adquiriendo un POS.

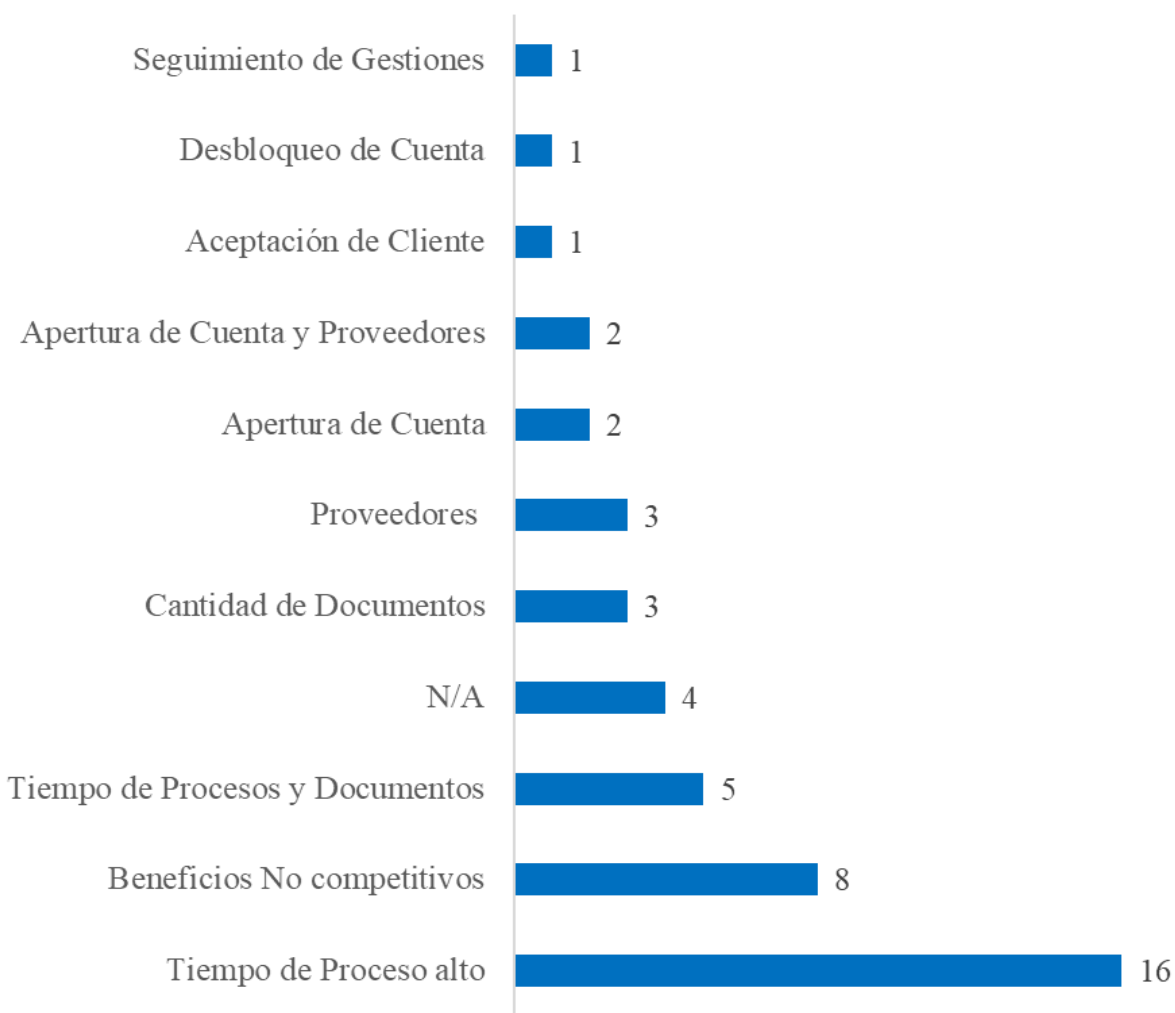
4. ¿Qué producto o servicio adicional se le ofrece al cliente?



Grafica 25: Productos ofrecidos al cliente

De la mayoría de los productos que van relacionados con la adquisición de un POS para sus comercios, la mayor cantidad de personas miran conveniente el uso de Interbanca, ya que puede gestionar sus cuentas, revisar saldos y hacer más transacciones sin tener que movilizarse al banco en físico, ahorrando tiempo.

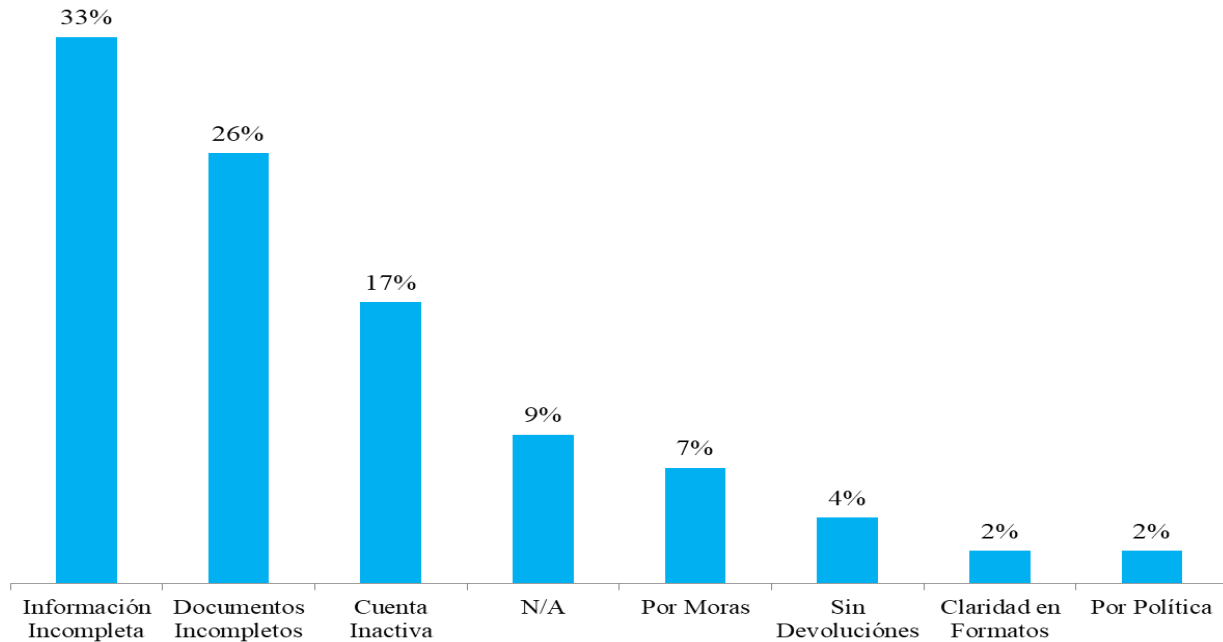
5. ¿Qué dificultad se encuentran en el proceso de colocación de POS? (Nivel de experiencia y Gestión de recursos)



Grafica 26: Dificultad en el proceso de afiliación de POS

La mayor dificultad que miran los colaboradores internos del banco en el proceso de afiliación de los comercios es la cantidad de atraso en tiempo que se tiene en este proceso, por lo que es el punto total que se debe de aliviar para que esta molestia no se siga trasladando a los clientes, teniendo un alto grado de satisfacción internamente como externamente en el proceso.

6. ¿Cuáles son los principales motivos de devoluciones? (Nivel de experiencia)

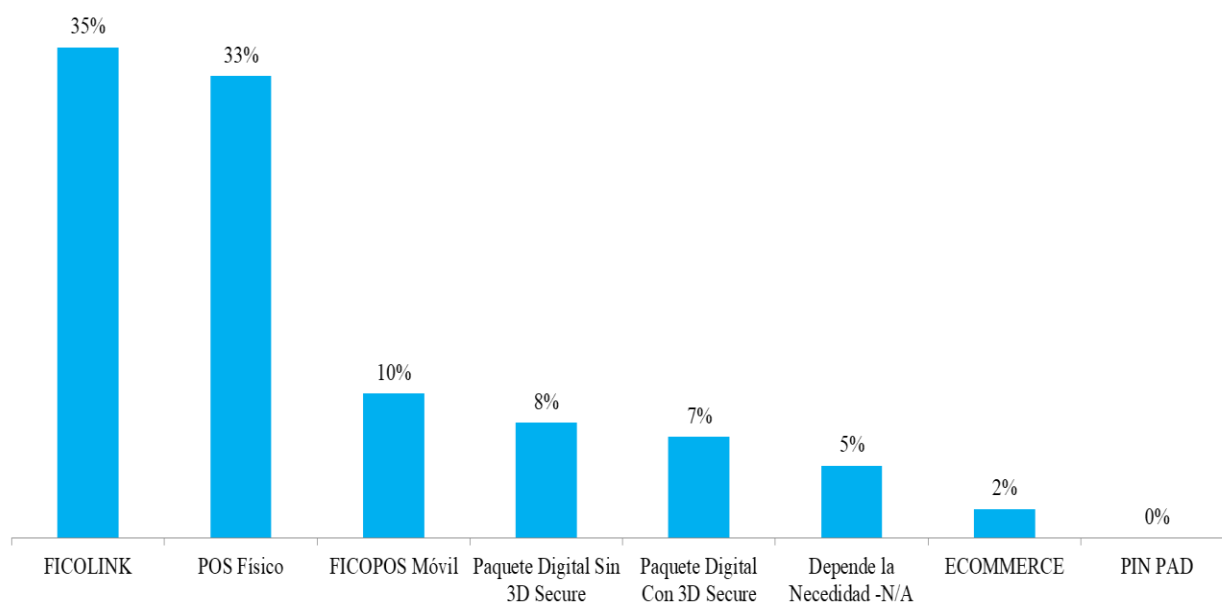


Grafica 27: Motivos de devoluciones

Una de las principales causas para que todo proceso se alargue en tiempo, son las devoluciones o errores que pueden existir, es por ello que se decidió realizar esta pregunta, con el objetivo de conocer cuáles son los principales motivos por los que un ejecutivo recibe una devolución y se puede observar que el principal motivo de devolución que la información de la solicitud se entrega incompleta, el cual representa un **33%** del total de devoluciones, a su vez se observa que un **26%** de los casos se devuelve ya que la documentación de la solicitud es incompleta, referente a los requisitos que se deben presentar para el proceso.

Atacando esos dos principales motivos de devolución se puede obtener una reducción considerable e impactar de forma positiva para el tiempo del proceso, la experiencia del cliente y del colaborador, a su vez crear eficiencia en todos los niveles del proceso.

7. ¿Qué producto es más fácil vender? (Nivel de experiencia y Gestión de recursos)

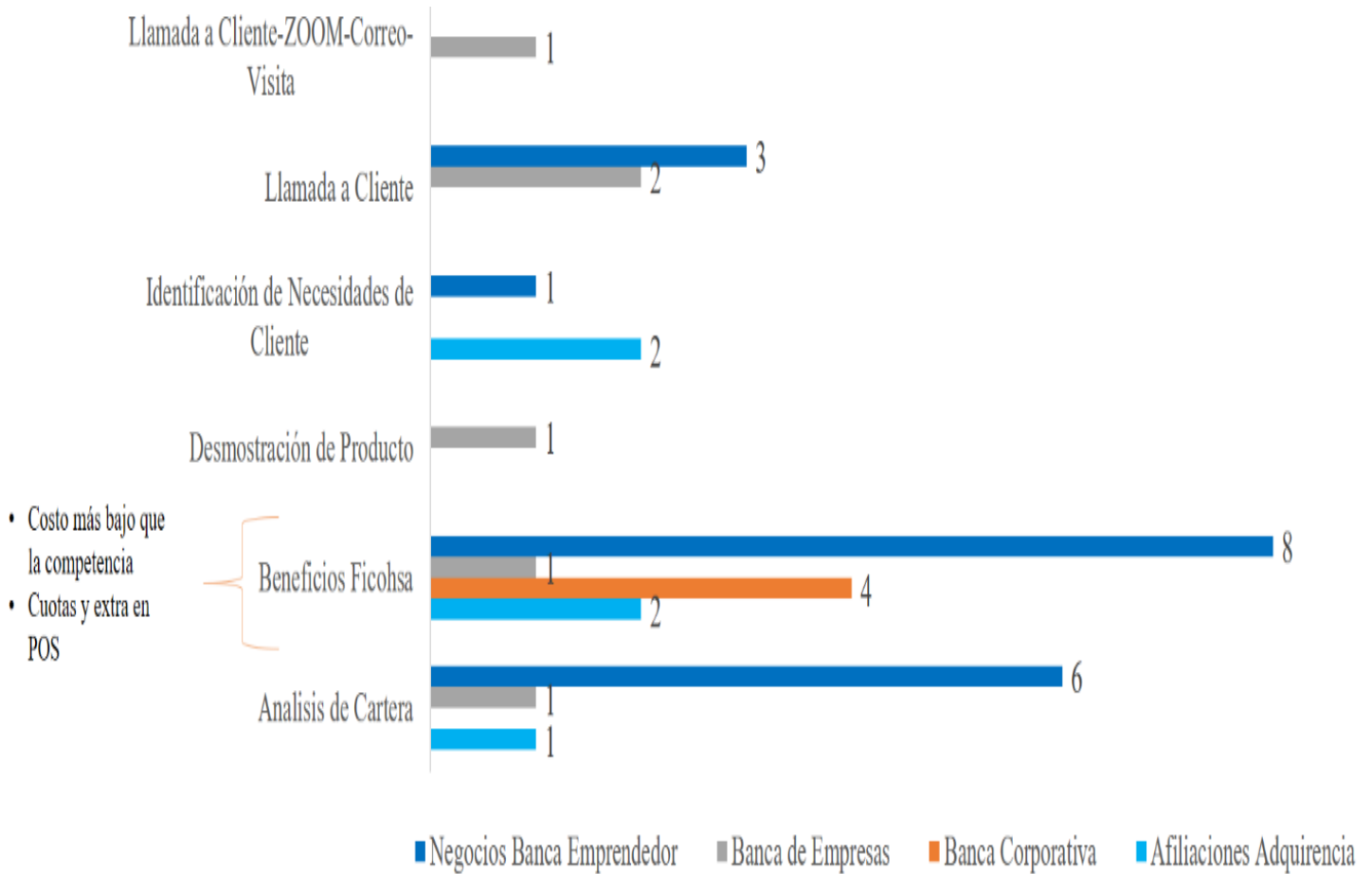


Grafica 28: Productos disponibles a los clientes

El servicio de Adquirencia tiene un portafolio de opciones bastante amplio, el cual se adecua a las diferentes condiciones, perfiles y necesidades del cliente, por lo que es de mucha importancia poder conocer cuál de las diferentes opciones es la que tiene mayor demanda en colocación, en el presente estudio se observa que los productos de mayor demanda es una de las opciones digitales, la cual es el Ficolink ya que representa un **35%** de la colocación y a su vez con un **33%** de participación esta los POS tradicionales o Físicos.

En relación a las otras opciones o tipos de POS, se observa la oportunidad de incrementar la colocación para obtener una mayor participación en el mercado.

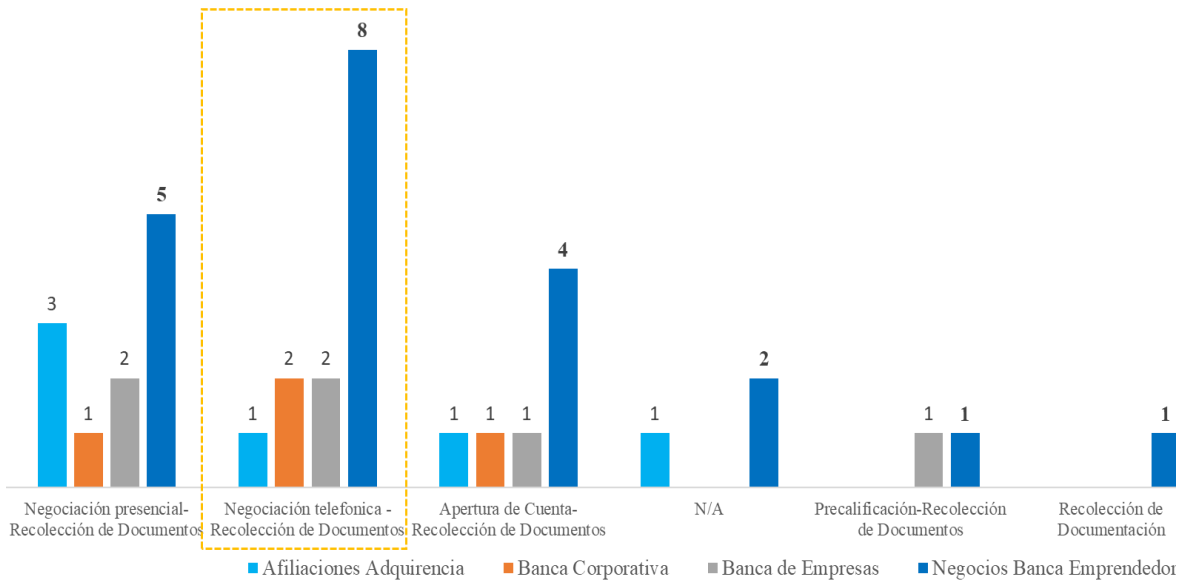
8. ¿Qué tipo de estrategia de venta utiliza? (Nivel de experiencia)



Grafica 29: Estrategias de venta

En este tipo de análisis se muestra que hay una gran diversidad de estrategias de venta utilizadas en las diferentes bancas o áreas de negocio, la estrategia que más predomina a nivel de todas las bancas es el uso de los beneficios o bondades que ofrece el banco o el producto, donde basan su estrategia de negociación por ofrecer costos más bajos que la competencia y otras condiciones relacionadas a los programas que el producto ofrece.

9. ¿Cuál es el proceso a seguir en la colocación de un POS? (Nivel de experiencia)

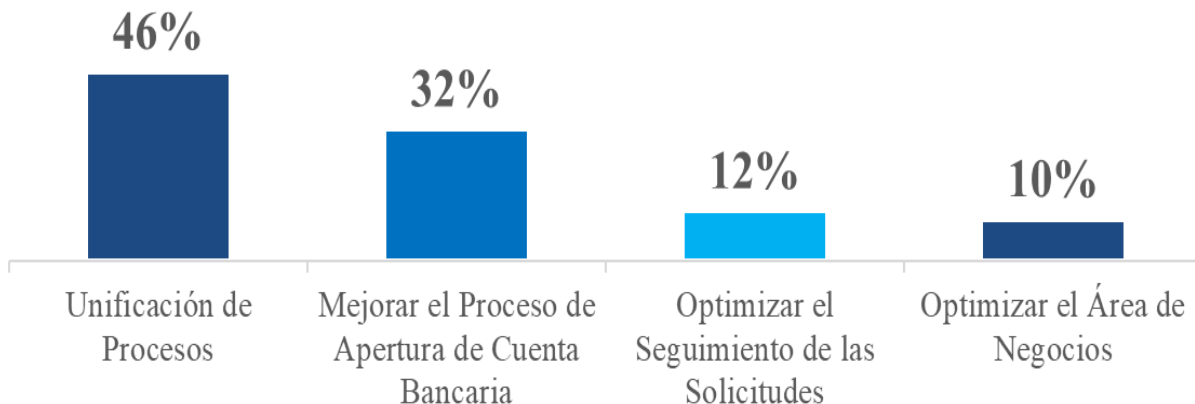


Grafica 30: Proceso de colocación de un POS

Esta pregunta ayuda a identificar cuáles son las mejores prácticas de negociación que tienen las diferentes áreas de negocio, es de mucha importancia poder conocer como ejecutan su proceso de negociación para identificar las herramientas y canales que utilizan para la ejecución, también permite identificar las necesidades que puedan presentar, ya sea de conocimiento, herramientas o disponibilidad de medios o canales.

En la mayoría de áreas de negocio realizan un proceso de colocación bastante tradicional, ya que ejecutan el proceso por medio de llamadas telefónicas y posterior a ello realizan la recolección de información y de esta forma ingresar la solicitud para dar inicio al proceso de afiliación de comercio.

10. ¿Cuáles son las oportunidades de mejora que tiene el proceso?



Grafica 31: Oportunidades de mejora

EL objetivo principal de esta pregunta es poder conocer de cara al negocio cual es la principal necesidad u oportunidad que ellos ven en el proceso y de esta forma identificar y enfocar esfuerzos para optimizar y cubrir las necesidades del proceso, el presente grafico nos muestra lo siguiente:

- **46%** de los participantes coinciden que para optimizar el proceso se necesita realizar una unificación de proceso o actividades, las cuales son responsables de la dilatación del mismo.
- **32%** basan su valoración al proceso de apertura de cuenta bancaria, ya que identifican que el proceso puede tener muchas oportunidades de mejora, pro el cual se ven afectados en la colocación de POS.
- **12%** de los participantes requieren una mejora en el proceso de seguimiento o monitoreo de sus solicitudes, ya que no tienen un medio para dar seguimiento y comunicar a sus clientes.
- Y un **10%** mencionan que es necesario optimizar el área de negocios, haciendo referencia en poder ampliar el número de Ejecutivos y cubrir la demanda deseada o propuesta en sus metas.

La aplicación de la presente herramienta ha permitido en primera instancia poder involucrar a los colaboradores en el proyecto en ejecución, esa acción es de suma importancia ya que permite romper la barrera de resistencia a cambios, la herramienta permite que los colaboradores expresen sus ideas, opiniones, preocupaciones y sugerencias identificadas.

El involucramiento de los colaboradores en este tipo de herramientas se vuelve clave ya que permite identificar a los promotores del proceso y a su vez a los detractores, se identifica cuáles son sus necesidades y alinear la estrategia a ciertas oportunidades que permitan la optimización, esto ayudará a crear mayor grado de compromiso de parte de los colaboradores y adecuar el proceso a las necesidades de herramientas y actividades más simples que puedan liberar la carga operativa de la fuerza de trabajo.

La entrevista al colaborador es una herramienta muy importante para la ejecución del presente proyecto, ya que permite obtener información de cara a la optimización del proceso, identificar a nivel interno las oportunidades que existen ya sea a nivel de actividades o a nivel de políticas y procedimientos los cuales no son tan flexibles que no permiten adecuar a las necesidades directas del cliente interno y externo.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo se está presentado las conclusiones y recomendaciones que se desglosan de los resultados de la aplicación de los instrumentos que son presentados en el capítulo IV.

5.1. CONCLUSIONES

5.1.1. En la presente tesis se logró identificar el nivel de satisfacción por parte de los clientes, que es de 58%, teniendo una apertura para poder mejorar este porcentaje, con los diferentes elementos como ser: mejorar el servicio, mayor rapidez en el proceso y mejorar la tasa de interés sobre el proceso de afiliación de los comercios adquirientes que realizan en el banco xx, encontramos que el banco tiene un 35% de clientes que son fieles a sus productos, mediante la aplicación del indicador net promoter score teniendo como punto de mejora la calidad del servicio ofrecido por el ejecutivo con un 44%.

Al mejorar los procesos de solicitud, análisis, aprobación e instalación del equipo de POS, de una manera integral (interna y externa) del banco xx, se pueda optimizar de la mejor manera el proceso de afiliación de los comercios adquirientes al banco xx, reduciendo el tiempo de espera en cada proceso y por lo tanto elevando la satisfacción de los clientes.

5.1.2. Se han analizado factores a lo externo del banco (comercios adquirientes), como la satisfacción de los mismos, en el proceso de solicitud de instalación de POS, esto con el objetivo de saber si hay opciones de mejorar esta satisfacción, dándonos a conocer los principales motivos o causas para realizar el proceso de afiliación al banco dentro de los que destaca el bajo % de comisión con respecto a la competencia y la calidad del servicio con un 37% de respuestas.

Por lo tanto, existen varios puntos de mejora que ayudaran a optimizar de una forma directa las operaciones de la institución financiera, mediante la realización del capacity plan, el cual nos detalla que se puede reducir a 2 recursos de los 6 que se ocupan antes de la implementación de esta estrategia para la atención de la demanda actual.

5.1.3. También se ha identificado elementos claves, por parte de los colaboradores a los interno del banco, los cuales por medio de la experiencia que tiene en el proceso, han dado a conocer como ellos prospectan a los clientes potenciales para ser parte del banco y las actividades que realizan en el proceso de afiliación por parte de los comercios adquirientes, siendo actualmente de 8 etapas, dentro de estas 8 etapas existen 7 saltos de proceso, por lo que con la presente propuesta se busca la reducción y simplificación de las actividades, mismas que se proponen centralizar en el área de Operaciones Adquirencia y reduciendo a 3 etapas y solo dos saltos, por lo que esto reduce el tiempo de espera entre cada área o etapa y aumentando la satisfacción de los clientes.

5.2. RECOMENDACIONES

5.2.1. Realizar un diagnóstico el cual permita establecer la situación actual del proceso en cada una de sus etapas y áreas y de esta forma marcar y alinear claramente los objetivos que se desean alcanzar en la ejecución del proceso, el diagnostico estará establecido por métricas y herramientas que permitan realizar una ejecución más efectiva, esta etapa será clave para tener un acercamiento y conocimiento real de la situación, el cual permite identificar mayores oportunidades y las fortalezas con las que cuenta el proceso, en la implementación del diagnóstico se estarán presentando los hallazgos encontrados con sus posibles soluciones y beneficios, mismas que se presentarán al comité, equipo de trabajo y sponsor para la toma de decisiones respecto a la ejecución de las iniciativas planteadas.

5.2.2. Se recomienda que a partir del análisis de los resultados obtenidos en la aplicación de las herramientas de la presente tesis se pueda diseñar una propuesta que permita cumplir con el objetivo del proyecto el cual es “Proponer una estrategia al Banco XX para optimizar cada una de las etapas del proceso de afiliación de comercios adquirentes de POS mediante el uso de la metodología z”; y de esta forma simplificar las actividades, reducir los desperdicios, errores e ineficiencias que presenta el proceso de afiliación de los comercios adquirentes en el banco xx, a su vez visualizar que la propuesta sea sostenible a largo plazo, la cual permita mejorar la calidad del servicio, satisfacer en gran medida las necesidades e incrementar la experiencia positiva del cliente interno y externo; de la mano de la propuesta se deberá incluir un plan y estrategia de implementación para llevar a cabo las iniciativas que la contemplen, dicha propuesta debe cumplir con la reducción y uso eficiente de los recursos para lograr el mayor número de beneficios tangibles, la sostenibilidad del proceso y rentabilidad de la organización.

5.2.3. Evaluar el desempeño que va generando las diferentes iniciativas implementadas, para ello se deberá diseñar un plan de acción que permita dar seguimiento y medición al nuevo proceso y comprobar la correcta ejecución, esta etapa del proyecto permitirá conocer y dará una visualización más amplia del logro de los objetivos, se definirá una serie de parámetros que permitan accionar con anticipación y proactividad para realizar ajustes al proceso e ir adecuando las actividades según conveniencia en el logro de objetivos, la etapa de seguimiento y medición ofrecerá la oportunidad de evaluar el proceso continuamente y de esta forma identificar las futuras y posibles oportunidades a implementar siempre y cuando cumplan con ofrecer benéficos al proceso que impacten de forma positiva y es a lo que llamamos gestión de mejora continua en los procesos.

Matriz de congruencia de conclusiones y recomendaciones

Cuadro 3: Matriz de congruencia conclusiones y recomendaciones

OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE AFILIACIÓN DE COMERCIOS ADQUIRENTES DE BANCO XX, SEGÚN LOS ESTÁNDARES DEL PMI Y LEAN SIX SIGMA						
Objetivo General	Pregunta de Investigación	Variable Independiente X	Objetivos Específicos	Preguntas de Investigación	Conclusiones	Recomendaciones
Proponer una estrategia al Banco XX para optimizar cada una de las etapas del proceso de afiliación de comercios adquirentes de POS mediante el uso de la metodología z	¿Reducir el número de actividades y costos operativos, ayudará a la optimización del proceso de afiliación de comercios?	Alcance del Proyecto	1 Conocer en qué porcentaje se puede reducir el tiempo de afiliación de los comercios para la obtención de POS al incorporarse la metodología z de proyectos.	1. ¿Cómo se puede reducir el tiempo de espera de los comercios en el proceso de afiliación para obtener POS?	Existen elementos en el proceso de afiliación que nos dan a conocer las principales causas por las cuales los clientes se abstienen a afiliarse al banco para la obtención de un POS, así como las actividades y las áreas por las que tiene que pasar este proceso aumentando el tiempo de espera en cada uno de ellos.	Realizar un diagnóstico el cual permita establecer la situación actual del proceso en cada una de sus etapas y áreas y de esta forma marcar y alinear claramente los objetivos que se desean alcanzar en la ejecución del proceso.
		Nivel de Experiencia	2.Determinar si se puede crear una eficiencia operativa y financiera con la aplicación de la metodología z de proyecto	2. ¿Existe la oportunidad de reducir los recursos financieros y operativos del proceso?	Se han analizado factores a lo externo e interno del banco para aumentar la satisfacción de los clientes y colaboradores esto con el objetivo de saber si hay opciones de mejorar esta satisfacción, al mismo tiempo mediante la mejora en el proceso la reducción de acti-	Diseñar una propuesta que permita cumplir con el objetivo del proyecto y de esta forma simplificar las actividades, reducir los desperdicios, errores e ineficiencias que presenta el proceso, a su vez visualizar que la propuesta sea sostenible a largo plazo la cual permita mejorar la calidad del servicio, satisfacer en gran medida las necesidades e

OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE AFILIACIÓN DE COMERCIOS ADQUIRENTES DE BANCO XX, SEGÚN LOS ESTÁNDARES DEL PMI Y LEAN SIX SIGMA

Objetivo General	Pregunta de Investigación	Variable Independiente X	Objetivos Específicos	Preguntas de Investigación	Conclusiones	Recomendaciones
					vidades y carga laboral reduciendo los recursos tanto financieros como operativos.	incrementar la experiencia positiva del cliente interno y externo.
		Gestión de Recursos	3.Determinar si es posible centralizar las actividades operativas del proceso y como debe realizarse	3. ¿Se podría realizar una centralización en las actividades operativas del proceso?	También se ha identificado elementos claves, por parte de los colaboradores de las áreas que tienen intervención en el proceso, se puede lograr una optimizar los recursos (financieros y operativos) de la institución bancaria, al mismo tiempo reduciendo la cantidad de actividades que intervienen en el proceso ya sea centralizando estas actividades en una sola área operativa para obtener respuestas más rápidas y así ser más eficientes aumentan la satisfacción de los clientes.	Evaluar el desempeño que va generando las diferentes iniciativas implementadas, para ello se deberá diseñar un plan de acción que permita dar seguimiento y medición al nuevo proceso y comprobar la correcta ejecución, esta etapa del proyecto permitirá conocer y dará una visualización más amplia del logro de los objetivos.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

6.1. TITULO DE LA PROPUESTA

PLAN DE OPTIMIZACIÓN AL PROCESO DE AFILIACIÓN DE COMERCIOS DE BANCO XX

Ante las nuevas demandas y necesidades que han surgido en las empresas y en un mercado globalizado y digital, se han desarrollado nuevas estrategias y técnicas de negocios para realizar el proceso de afiliación de comercios de una forma más eficiente y optimizada.

Ante estas nuevas necesidades, las empresas se ven obligadas a desarrollar e implementar iniciativas que logren la optimización de sus recursos para la ejecución de los procesos operativos y técnicos, a su vez por medio de la optimización poder liberar los recursos que permiten el logro de los objetivos y estrategias planteadas en el negocio y a nivel general de la organización.

Como resultado también se lograr atraer a un mayor porcentaje del mercado ya que la optimización de los recursos no se enfoca solamente a lo interno de la organización, sino que busca poder cubrir y satisfacer las necesidades directas de los clientes, mejorando la experiencia en la solicitud y uso de los productos y servicios y generando lealtad hacia la organización.

El propósito del presente plan de optimización es poder generar e implementar iniciativas que permitan lograr la optimización de los recursos que conlleva la ejecución de las diferentes actividades, a su vez proponer un nuevo diseño del proceso que permita simplificar las etapas y actividades, reducir los tiempos de espera y errores que se puedan

presentar y de tal forma poder cumplir con los tiempos y promesas de resolución para los clientes que soliciten el servicio de afiliación.

6.2. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

El presente plan de optimización, surge de la necesidad que el Banco tiene para atender la demanda en relación a la solicitud de adquisición de un POS y a la necesidad de hacer más eficiente el proceso, los recursos y el tiempo de ejecución del mismo; esta propuesta brindará lineamientos claros que garanticen el logro de los objetivos y a su vez la implementación de herramientas de apoyo que servirán para el seguimiento y medición de la propuesta, para que de esta forma poder observar muy de cerca los resultados obtenidos y tomar decisiones en cuando a los resultados o necesidades de cambio que aporten e impacten de forma positiva con el objetivo general.

6.3. ALCANCE DE LA PROPUESTA.

El presente Plan de Optimización al Proceso de Afiliación de Comercios de Banco xx, tiene un impacto y beneficio directo para las áreas de Negocios Adquirencia y Operaciones Adquirencia, a su vez un beneficio indirecto a las demás áreas involucradas y participantes del proceso.

6.3.1 Objetivo general

Lograr una reducción en el tiempo de ejecución del proceso de afiliación de comercios, creando eficiencia y aumentando la rentabilidad para la organización.

6.3.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico del proceso que permita conocer y conformar una estructura lógica de la situación actual del proceso de afiliación de comercio.

- Analizar y diseñar una propuesta de mejora que permita la disminución del tiempo de ejecución y la optimización general del proceso
- Implementar un plan piloto que permita llevar a cabo el diseño propuesto.
- Dar seguimiento y medición a la implementación de las iniciativas y mejoras.

6.4. DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO A DETALLE DE LA PROPUESTA.

El Plan de Optimización al Proceso de Afiliación de Comercios de Banco xx, se logrará implementar mediante una combinación de procedimientos que se llevaran a cabo tanto de la metodología del PMI como de la metodología de Lean Six Sigma, en su fase inicial contemplando los siguientes elementos: Acta de constitución, plan de comunicación, Estructura de desglose de trabajo, Cronograma de actividades, matriz de riesgo, de la misma manera se tomaran elementos para el proceso y análisis usando la metodología de Lean Six Sigma como ser, Diagnostico del proceso y diseño de la propuesta.

Procedimiento a implementar el plan de Optimización al Proceso de Afiliación de Comercios de Banco xx.

La mejor manera de poder combinar estos elementos es realizando en primer lugar un diagnóstico del proceso de afiliación de comercios al banco xx, para obtener la manera de cómo se están realizando este procedimiento, después se realizara un acta de constitución, la cual contendrá todos los elementos necesarios para saber de qué se trata el plan, después se realizara el plan de interesados el cual nos dará una idea clara de que interesados están en el proyecto, y como estos puede influir de una manera positiva o negativa en el mismo, para poder coordinar de una manera efectiva las actividades, se realizara un plan de comunicación el cual tendrá las vías de comunicación activas entre los interesados directos para una mejor aplicación del plan, se realizara un listado de actividades a realizar para la implementación

del plan, las cuales estarán en un diagrama de Gantt, ya que nos facilitara la ruta crítica a seguir para su exitosa implementación, se valoraran de una forma cualitativa los riesgos que puedan tener o presentar la implementación de este plan en el banco xx, seguidamente se desarrollara el diseño de la propuesta que se llevara a cabo para su posterior implementación y seguimiento.

Elementos de la implementación del plan de Optimización al Proceso de Afiliación de Comercios de Banco xx.

ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO

Cuadro 4: Acta de constitución del proyecto

NOMBRE DEL PROYECTO: OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE AFILIACIÓN DE COMERCIOS ADQUIRENTES DE BANCO XX, SEGÚN LOS ESTÁNDARES DEL PMI Y LEAN SIX SIGMA.
NOMBRE DE LA PROPUESTA: Plan de Optimización al Proceso de Afiliación de Comercios de Banco xx
<p>JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA:</p> <p>El presente plan de optimización, surge de la necesidad que el Banco tiene para atender la demanda en relación a la solicitud de adquisición de un POS y a la necesidad de hacer más eficiente el proceso, los recursos y el tiempo de ejecución del mismo; esta propuesta brindará lineamientos claros que garanticen el logro de los objetivos y a su vez la implementación de herramientas de apoyo que servirán para el seguimiento y medición de la propuesta, para que de esta forma poder observar muy de cerca los resultados obtenidos y tomar decisiones en cuando a los resultados o necesidades de cambio que aporten e impacten de forma positiva con el objetivo general.</p>
CRITERIOS DE ÉXITO
<ul style="list-style-type: none"> • La aceptación de la propuesta de optimización del proceso de afiliación • La reducción del tiempo en el proceso de afiliación de los comercios en el banco xx.

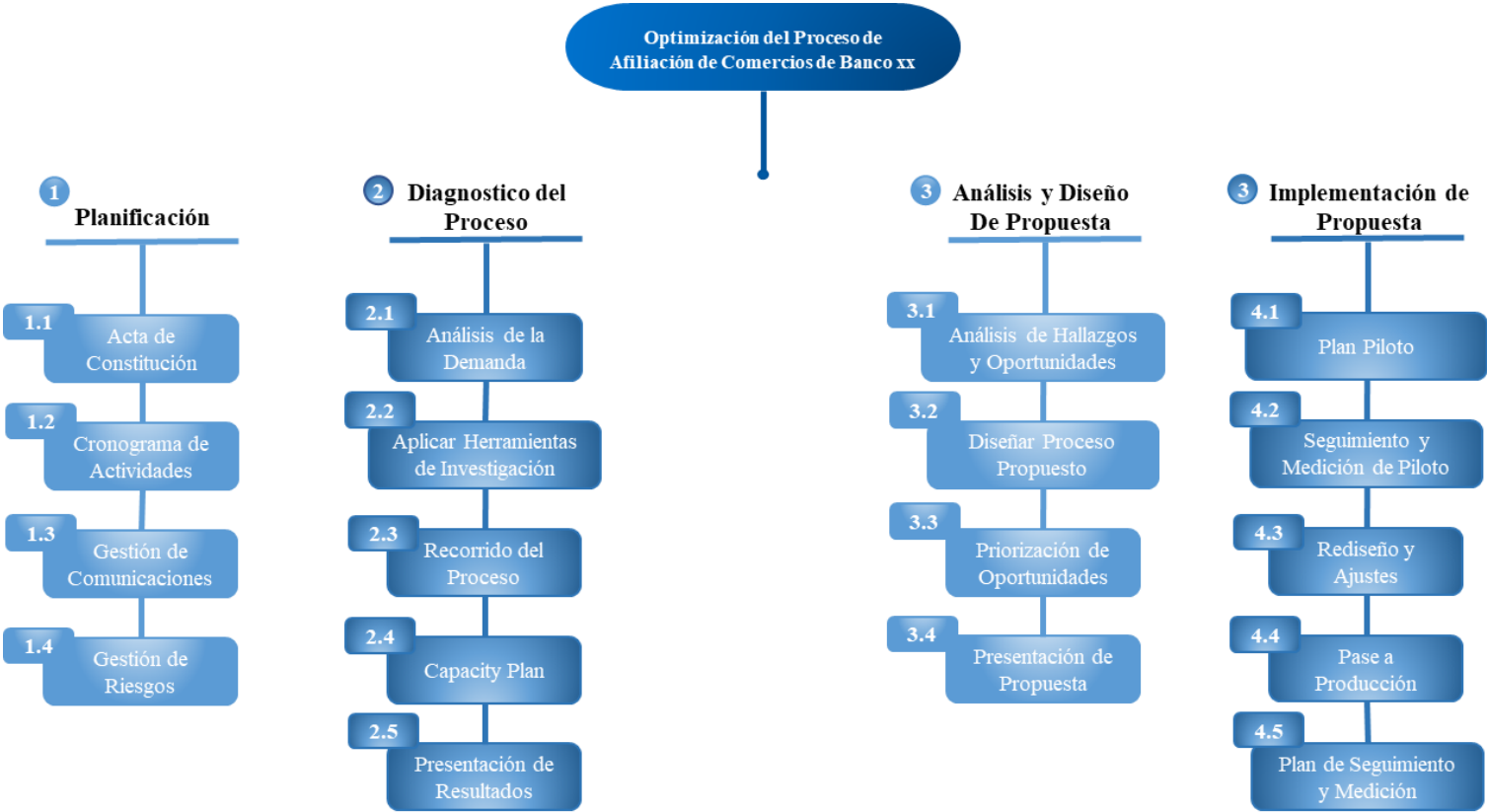
DIRECTOR DEL PROYECTO:	NIVEL DE AUTORIDAD:	
	Administrador de proyecto	
DIGNOSTICO	AREA DE APLICACIÓN	
Ante estas nuevas necesidades, las empresas se ven obligadas a desarrollar e implementar iniciativas que logren la optimización de sus recursos para la ejecución de los procesos operativos y técnicos, a su vez por medio de la optimización poder liberar los recursos que permiten el logro de los objetivos y estrategias planteadas en el negocio y a nivel general de la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Negocios Adquirencia • Operaciones Adquirencia 	
OBJETIVO GENERAL: Lograr una reducción en el tiempo de ejecución del proceso de afiliación de comercios, creando eficiencia y aumentando la rentabilidad para la organización.	BENEFICIADOS: <ul style="list-style-type: none"> • Banco XX. • Colaboradores del área de afiliación Adquirencia del banco xx. • Colaboradores de las áreas que intervienen en el proceso de afiliación de comercios para el uso del POS. • Comercios con necesidad de expandirse y mejorar. 	
OBJETIVOS ESPECIFICOS:	Directos	Indirectos
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un diagnóstico del proceso que permita conocer y conformar una estructura lógica de la situación actual del proceso de afiliación de comercio. 2. Analizar y diseñar una propuesta de mejora que permita la disminución del tiempo de ejecución y la optimización general del proceso 3. Implementar un plan piloto que permita llevar a cabo el diseño propuesto. 4. Dar seguimiento y medición a la implementación de las iniciativas y mejoras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Banco XX. • Colaboradores del área de afiliación Adquirencia del banco xx. • Colaboradores de banca emprendedor. • Comercios con necesidad de expandirse y mejorar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Otras áreas de intervención del banco. • Comercios afiliados.

DESCRIPCION DEL PROYECTO		
ALCANCE DE LA PROPUESTA: El presente Plan de Optimización al Proceso de Afiliación de Comercios de Banco xx, tiene un impacto y beneficio directo para las áreas de Negocios Adquirencia y Operaciones Adquirencia, a su vez un beneficio indirecto a las demás áreas involucradas y participantes del proceso.	HITOS	Duración
	Diagnóstico del proceso de afiliación de los comercios adquirentes	
	Evaluación de procesos e involucrados	
	Implementación del plan de mejora.	
RIESGOS O PRIMISAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Las iniciativas no sean aprobadas por el comité de gobierno • Los beneficios no estén acorde a la estrategia de negocios • No Generar la eficiencia esperada • Insuficiente información para el análisis situacional • Que la gestión del proyecto se detenga por la presencia de eventos externos a la ejecución del proyecto • Resistencia al cambio 		
INTERESADOS (Stakeholders)		
1. Recurso Humano <ul style="list-style-type: none"> • Equipo del Proyecto • Sponsor • Comité de Gobierno • PMO 2. Clientes / Beneficiarios <ul style="list-style-type: none"> • Comercios Afiliados 3. Proveedores <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores de Productos o Insumos • Proveedores de Servicio 4. Reguladores <ul style="list-style-type: none"> • Gobierno 		
APROBADO POR:	FIRMA:	
FECHA DE APROBACION		

Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)

En la presente EDT, se desglosan las actividades que se realizaran en la implementación de la propuesta de **OPTIMIZACIÓN AL PROCESO DE AFILIACIÓN DE COMERCIOS DE BANCO XX.**

Grafica 32: Estructura de desglose de trabajo



Gestión del Tiempo del Proyecto.

El Cronograma del proyecto esta desglosado de acuerdo a los entregables del Proyecto a lo largo de los meses de duración que se tienen para la elaboración del Proyecto Final. De tal forma que está constituido por cinco elementos fundamentales que pueden asociarse con la EDT.

Lista de actividades y atributos

Cuadro 5: Diagnóstico del proceso actual

Identificador en la EDT	1
Nombre	Diagnóstico del proceso actual
Código	1
Descripción	Evaluar la situación actual de la empresa y su funcionamiento e identificar los puntos de mejora de la misma, para definir un plan de acción
Actividad predecesora	Ninguna
Actividad sucesora	2
Relación de dependencia	Ninguna
Adelanto o retraso	Comenzar al inicio del proyecto
Requisito de recursos	Computadora
Fechas Impuestas	No finalizar después del
Restricciones	Cumplir el plazo estimado para la ejecución del paquete de trabajo
Supuestos	Se tiene información sobre los procesos que se realizan en la institución financiera
Persona responsable	Gerente del Proyecto
Lugar de realización	Oficina de adquirencia
Nivel de esfuerzo	Discreto/prorrateado

Cuadro 6: Diseño de la solución

Identificador en la EDT	2
Nombre	Diseño de la solución
Código	2
Descripción	Definición de propuesta para poder optimizar de una manera eficiente el tiempo que se lleva en el proceso de afiliación de comercios en el banco xx.
Actividad predecesora	1
Actividad sucesora	3
Relación de dependencia	Fin-Comienzo
Adelanto o retraso	Comenzar al término de la actividad 1
Requisito de recursos	Tener el diseño del proceso de afiliación con el diagnóstico de las áreas de intervención
Fechas Impuestas	No finalizar después del
Restricciones	Cumplir el plazo estimado para la ejecución de la tarea.
Supuestos	No cumplir con las expectativas deseadas
Persona responsable	Gerente del Proyecto
Lugar de realización	Área de Adquirencia
Nivel de esfuerzo	Prorratedo

Cuadro 7: Presentación de la propuesta

Identificador en la EDT	3
Nombre	Presentación de la propuesta
Código	3
Descripción	Mapeo y análisis de las ideas y soluciones que podría dan respuesta a la reducción del tiempo en el proceso de afiliación por parte de los comercios.
Actividad predecesora	2
Actividad sucesora	4
Relación de dependencia	Fin-Comienzo
Adelanto o retraso	Comenzar al término de la actividad 2
Requisito de recursos	Computadora, data show, presentación de iniciativas
Fechas Impuestas	No finalizar después del
Restricciones	Cumplir el plazo estimado para la ejecución de la tarea
Supuestos	No alcanzar el nivel de participación deseado en el mercado.
Persona responsable	Gerente del Proyecto
Lugar de realización	Área de Adquirencia
Nivel de esfuerzo	Prorratedo

Cuadro 8: Plan piloto e implementación

Identificador en la EDT	4
Nombre	Plan piloto e implementación
Código	4
Descripción	Realizar una prueba diagnóstica, aplicando la solución al problema y mejorando según los hallazgos que se obtuvieron al realizar la prueba piloto.
Actividad predecesora	3
Actividad sucesora	5
Relación de dependencia	Fin-comienzo
Adelanto o retraso	Comenzar al término de la actividad 3
Requisito de recursos	Comercios Afiliados, personal clave del proceso, computadora, Internet
Fechas Impuestas	No finalizar después del
Restricciones	Cumplir el plazo estimado para la ejecución de la Tarea
Supuestos	No exista un impacto Negativo en el proceso de la aplicación de la prueba piloto, el tiempo de reducción no es el esperado.
Persona responsable	Gerente del Proyecto
Lugar de realización	Área de adquirencia
Nivel de esfuerzo	Prorrateado

Cuadro 9: Seguimiento y medición

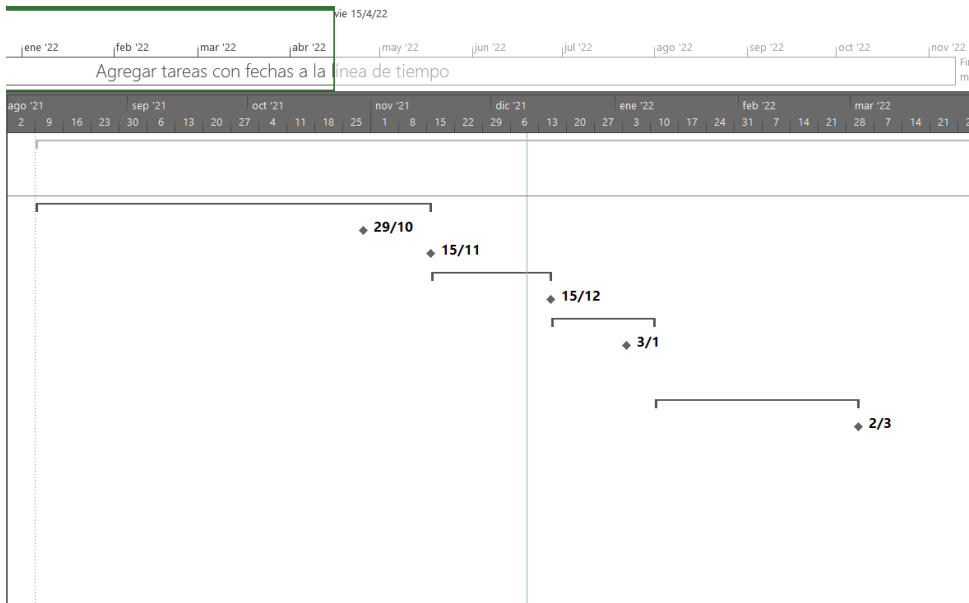
Identificador en la EDT	5
Nombre	Seguimiento y medición
Código	5
Descripción	Se deberán de realizar acciones que lleven un control del proceso durante el tiempo de implementación y como este proceso se comparta a lo largo del tiempo
Actividad predecesora	4
Actividad sucesora	Ninguna
Relación de dependencia	Fin-comienzo
Adelanto o retraso	Comenzar al término de la actividad 4
Requisito de recursos	Comercios Afiliados, personal clave del proceso, computadora, Internet
Fechas Impuestas	No finalizar después del
Restricciones	Cumplir el plazo estimado para la ejecución de la Tarea
Supuestos	No cumplir con las expectativas deseadas
Persona responsable	Gerente del Proyecto
Lugar de realización	Área de adquirencia
Nivel de esfuerzo	Prorrateado

CRONOGRAMA DE HITOS

Grafica 33: Descripción de hitos y fechas

		Hoy				
		Agregar tareas con fechas a la línea de				
	Modo de	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predeces
		Hito: Sí	96d	mié 20/10/2	mié 2/3/22	
9	✓	Aprobacion de instrumentos a aplicar	8 días	mié 20/10/21	vie 29/10/21	8
16	✓	Presentacion del capacity plan	1 día	lun 15/11/21	lun 15/11/21	15
25	✓	Levantamiento del flujo ideal optimizado	5 días	jue 9/12/21	mié 15/12/21	24
30	✓	Solicitud del visto bueno del area de control (Riesgo operativo,	5 días	mar 28/12/21	lun 3/1/22	29
38		Pase produccion	1 día	mié 2/3/22	mié 2/3/22	37

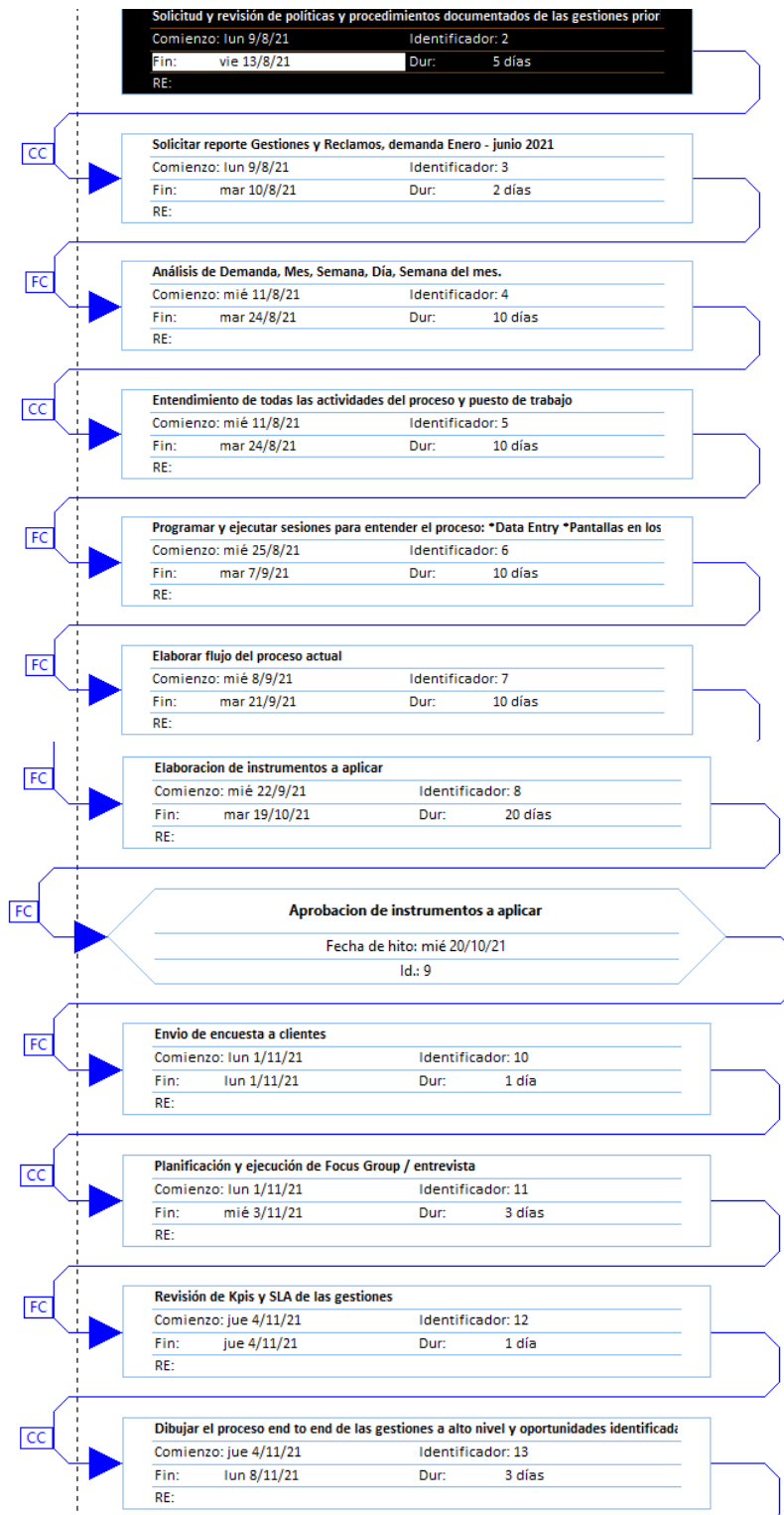
Grafica 34: Diagrama de hitos

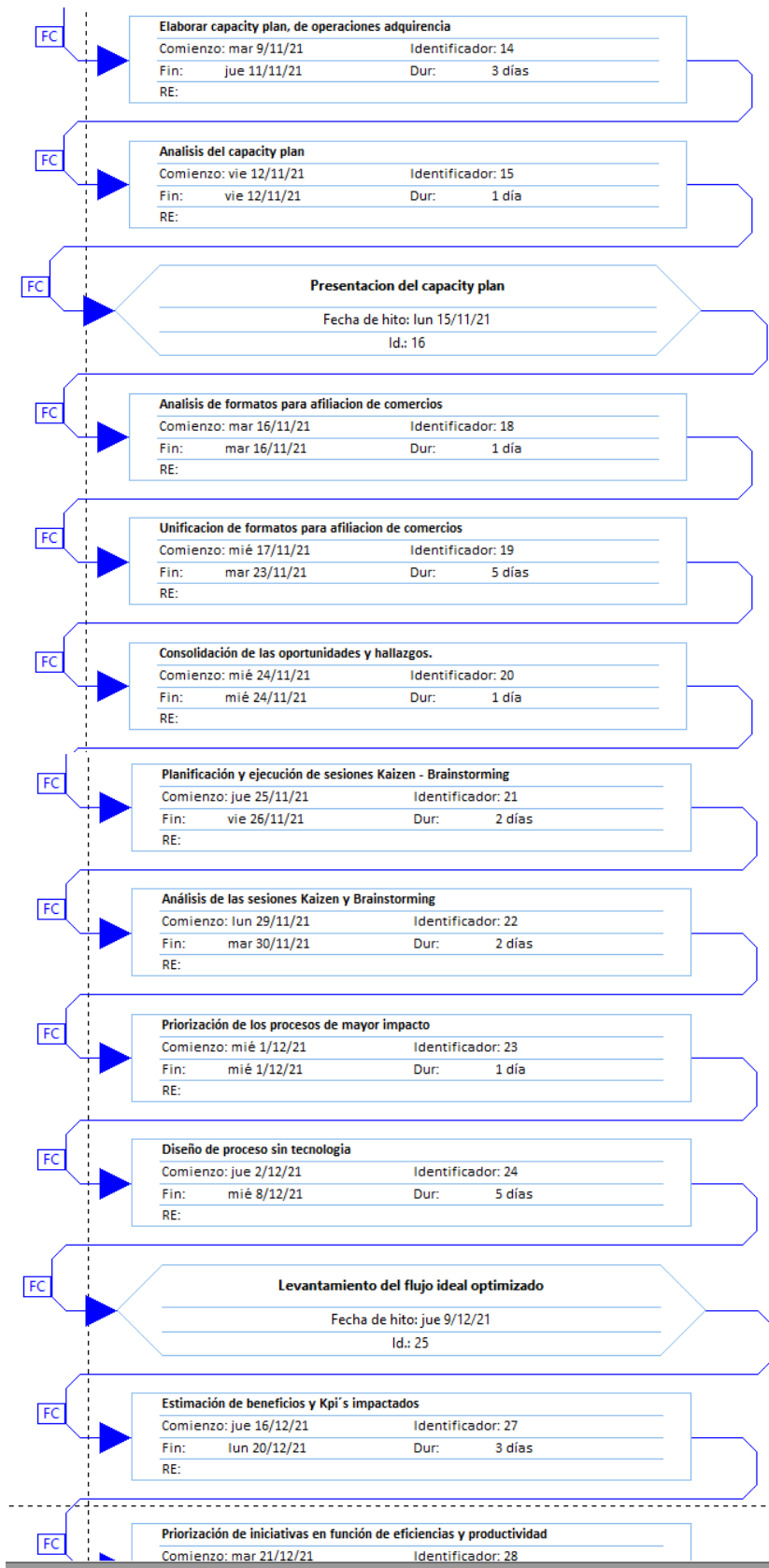


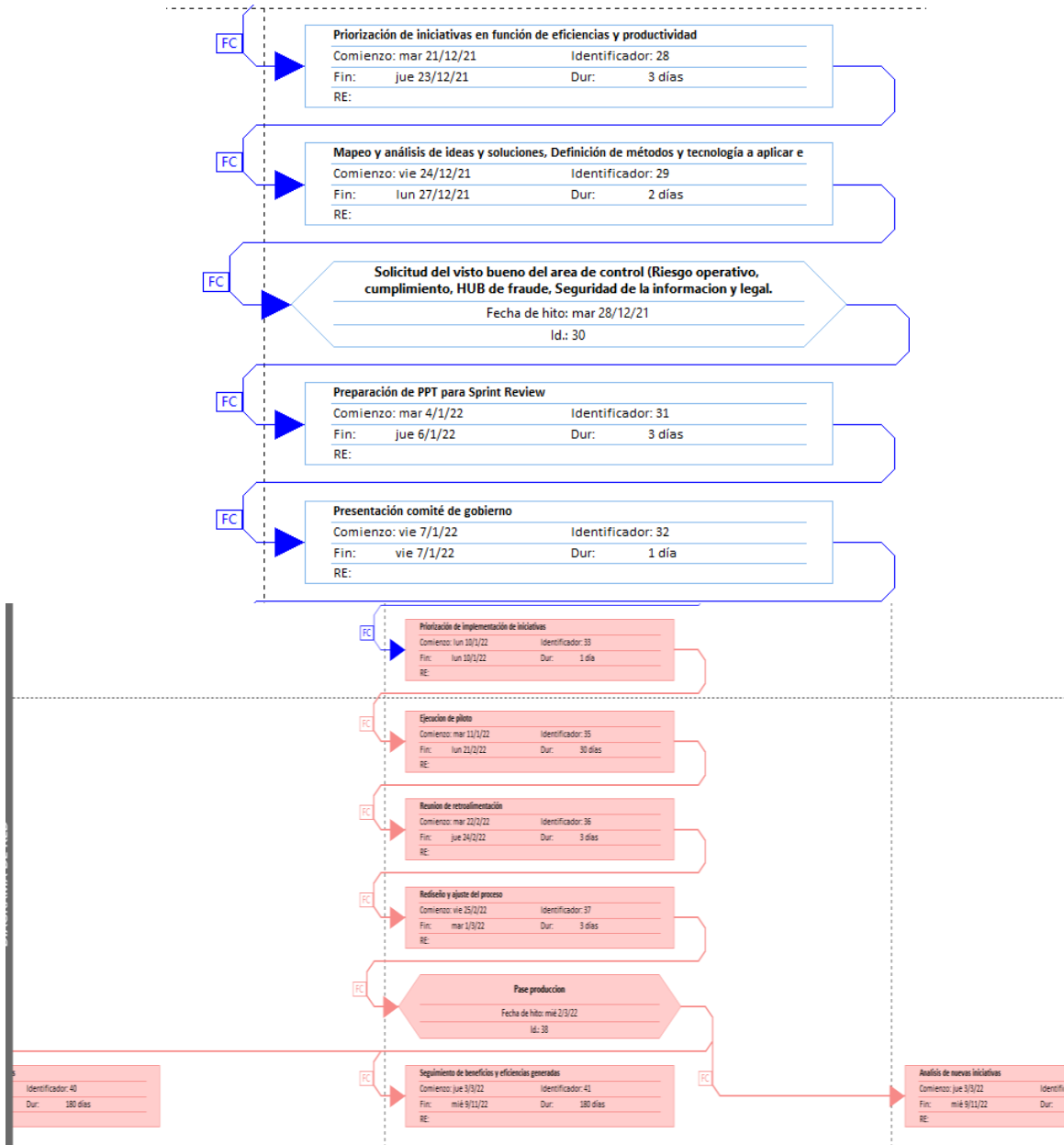
El cronograma de Hitos, nos da a conocer cuáles son las actividades específicas que se deben de cumplir para poder desarrollar el proyecto satisfactoriamente, ya que al alcanzar cada uno de ellos nos dará una idea clara del avance del proyecto, y al mismo tiempo saber que fechas son cruciales.

DIAGRAMA DE RED EN EL NODO CON MÉTODO RUTA CRÍTICA

Grafica 35: Diagrama de red



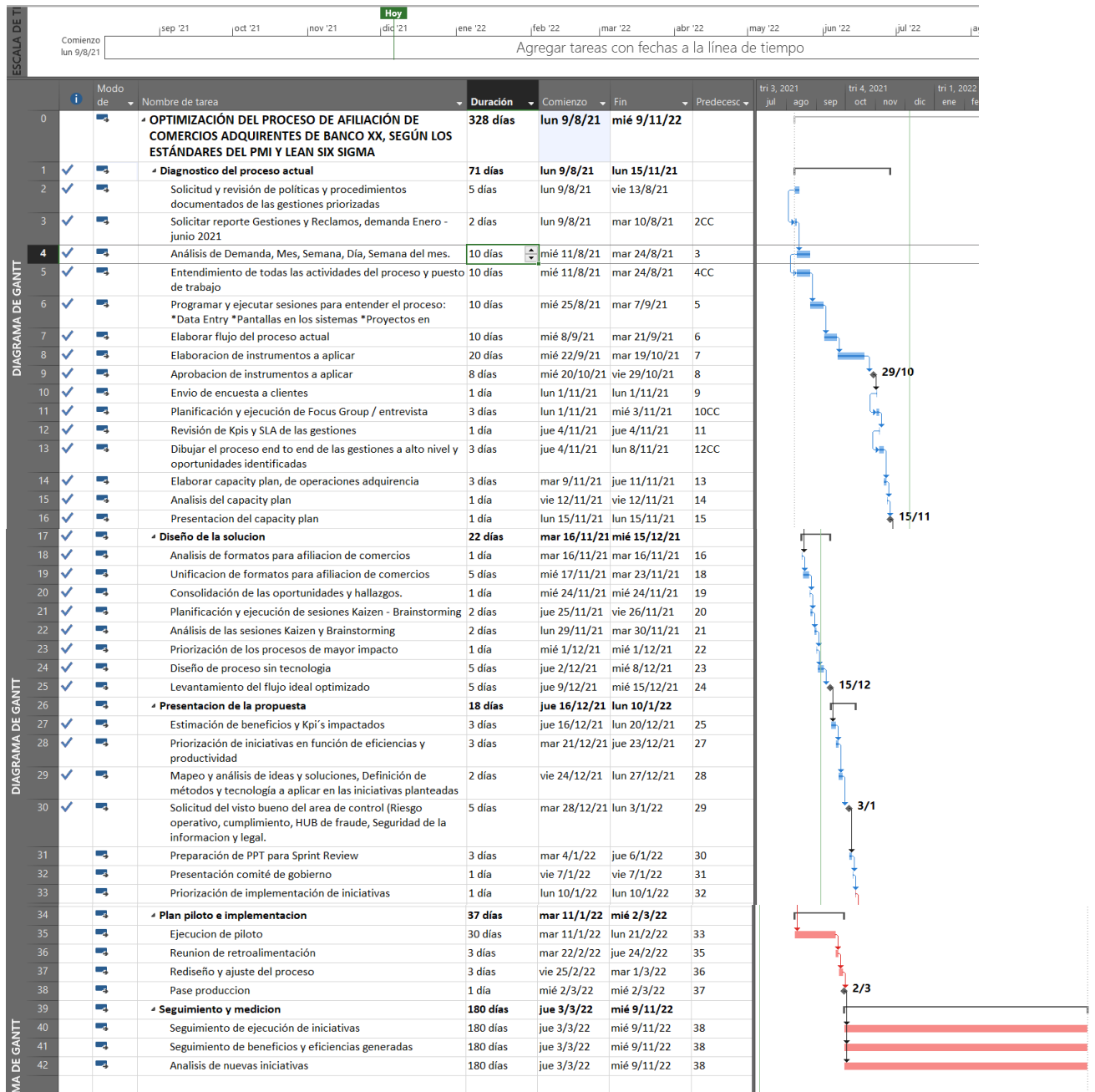




En el diafragma de red que se muestra en las imágenes anteriores, se puede observar de una manera gráfica las tareas, cuáles son sus dependencias y la ruta crítica del proyecto, así como el avance que se tiene de las actividades que han alcanzado el 100% de cumplimiento.

DIAGRAMA DE GANTT DE TODAS LAS ACTIVIDADES DEL PROYECTO EN MS PROJECT

Grafica 36: Gantt del proyecto



El realizar un cronograma de actividades es de suma importancia en todo proyecto, ya que de este cronograma se organizan las personas involucradas tanto en tiempo como en recursos y da una idea clara de la ejecución del proyecto desde su comienzo hasta alcanzar la completa ejecución.

Gestión de las Comunicaciones del Proyecto

La Gestión de las Comunicaciones del Proyecto incluye los procesos requeridos para garantizar que la generación, la recopilación, la distribución, el almacenamiento, la recuperación y la disposición final de la información del proyecto sean adecuados y oportunos. Una comunicación eficaz crea un puente entre los diferentes interesados involucrados en un proyecto, conectando diferentes entornos culturales y organizacionales, diferentes niveles de experiencia, y perspectivas e intereses diversos en la ejecución o resultado del proyecto.

PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
001	J&J	J&J	J&J	14/12/2021	Plan de Gestión de las Comunicaciones

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO
OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE AFILIACIÓN DE COMERCIOS ADQUIRENTES DE BANCO XX, SEGÚN LOS ESTÁNDARES DEL PMI Y LEAN SIX SIGMA.	

Cuadro 10: Matriz gestión de las comunicaciones

REQUISITOS DE COMUNICACIÓN DE INTERESADOS	INFORMACIÓN A SER COMUNICADA	RAZONES DE LA DISTRIBUCIÓN	PROGRAMA / FRECUENCIA	RESPONSABLE DE COMUNICAR	RESPONSABLE DE APROBAR	PERSONAS /GRUPOS RECEPTORES	MÉTODOS O TECNOLOGÍAS DE COMUNICACIÓN
Que los colaboradores comprendan que el proyecto cuenta con los más altos estándares de calidad.	Comunicaremos el objetivo del proyecto que es Lograr una reducción en el tiempo de ejecución del proceso de afiliación de comercios, creando eficiencia y aumentando la rentabilidad para la organización.	Los colaboradores deben estar notificados de que se les apoyara con asistencia técnica y capacitación.	Previo arranque del proyecto.	Equipo de proyecto	No aplica	Colaboradores de las áreas que intervienen en la ejecución del proyecto	Reuniones virtuales.
Diagnóstico del proceso	Cuáles son las fases por las cuales pasa el proceso de adquirir un POS por parte de los clientes.	Colaboradores enriqueciendo las fases del proceso de Adquirencia	Una vez comenzando el proyecto	Gerente del área de Adquirencia	Gerente de la oficina de PMO.	Colaboradores de las áreas en las que el proceso tiene presencia	Presentaciones corporativas.
Avances del proyecto.	Cronograma general del proyecto.	Área de Adquirencia que es el área que implementa el proyecto	Reuniones cada Semana.	Gerente del área de Adquirencia	Gerente de la oficina de PM y equipo del proyecto.	Colaboradores de las áreas	Presentaciones corporativas.
Dar entender a las áreas involucradas la magnitud del proyecto.	Como el proyecto final.	Gerentes de áreas pueden o no aprueban el proyecto.	Previo al lanzamiento de proyecto	Gerente del área de Adquirencia	No aplica	Gerentes de áreas	Presentación corporativa

REQUISITOS DE COMUNICACIÓN DE INTERESADOS	INFORMACIÓN A SER COMUNICADA	RAZONES DE LA DISTRIBUCIÓN	PROGRAMA / FRECUENCIA	RESPONSABLE DE COMUNICAR	RESPONSABLE DE APROBAR	PERSONAS /GRUPOS RECEPTORES	MÉTODOS O TECNOLOGÍAS DE COMUNICACIÓN
Explicar a los clientes que desean realizar el proceso de Adquirencia.	Que el proyecto va a mejorar la buena ejecución y simplificar el proceso de adquirir un nuevo producto	Debemos mantener una buena relación entre los clientes y los colaboradores del banco xx.	Previo arranque del proyecto y cada vez que se un cliente desea someterse al proceso de adquisición de un POS	Todos los involucrados	Gerente de la oficina de PMO.	Clientes que se someten al proceso de adquisición de un POS	Reuniones con los colaboradores, correos a los clientes, publicidad en la página web.
Que los proveedores puedan suplir con el equipo y servicio necesario para la mejor implementación del proyecto	No contar con el equipo y servicio necesario para la demanda	Mantener informado a los proveedores sobre los requisitos necesarios de equipo y servicios	Previo arranque del proyecto y durante la implementación del mismo	Gerente del área de Adquirencia	No aplica	Proveedores de servicios y equipo	Reuniones con proveedores, correos sobre especificaciones del servicio y equipo.
RECURSOS ASIGNADOS:							
Computadora, equipo de comunicación, realización de eventos							

MÉTODO PARA ACTUALIZAR Y REFINAR EL PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES:
Se dará un seguimiento semanal a todos nuestros planes de comunicación.
GLOSARIO DE TERMINOLOGÍA COMÚN:
Colaboradores: Empleados del banco xx de las áreas involucradas en el proyecto (Sponsor, Equipo del proyecto, Comité de gobierno, PMO)
POS (Terminal de venta)
PMO (Oficina de Gestión de Proyectos)
RESTRICCIONES:
El equipo encargado del proyecto, se encargará de toda la comunicación con los diferentes interesados

En la matriz anterior se detalla los canales de comunicación que se llevaran a cabo en el desarrollo del proyecto, así como los responsables de comunicar los hitos que el proyecto va alcanzando de acuerdo al cronograma, esto con el objetivo de que las partes involucradas estén manejando información actualizada y poder actuar de la mejor manera si se debe de cambiar la forma de alcanzar los objetivos.

Manejo de expectativas de los interesados

CONTROL DE VERSIONES					
Versión	Hecha por	Revisada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
001	J&J	J&J	J&J	14/12/2021	Expectativas de los Interesados

EXPECTATIVAS DE LOS INTERESADOS

NOMBRE DEL PROYECTO	SIGLAS DEL PROYECTO
OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE AFILIACIÓN DE COMERCIOS ADQUIRENTES DE BANCO XX, SEGÚN LOS ESTÁNDARES DEL PMI Y LEAN SIX SIGMA.	

Cuadro 11: Manejo de expectativas de los interesados

ID	NOMBRE	PUESTO EN LA ORGANIZACIÓN	ROL EN EL PROYECTO	PRINCIPALES REQUISITOS	PRINCIPALES EXPECTATIVAS	INTERÉS / OBJETIVO	INFLUENCIA	GRADO DE PODER	CLASIFICACIÓN (INTERNO/EXTERNO)	CLASIFICACIÓN (PARTIDARIO / NEUTRAL / OPOSITOR)
1	CONSISA, VISANET, PICELPAY	No aplica	Proveedor de equipo y servicio	Contar con el servicio y equipo necesario según especificaciones	Brindar las capacitaciones y asistencia a los colaboradores del proyecto	Cumplir con el contrato	Alta	Alto	Externo	Partidario
2	Equipo de proyecto	No aplica	Diversas áreas de influencia en el proceso de afiliación	Contar con la experiencia en el proceso de afiliación de comercios	Una actitud anuente al cambio	Apoyar en la optimización en el proceso de afiliación de comercios al banco xx	Alta	Alto	Interno	Partidario
3	Sponsor	Inversionistas	Interesados internos	Ser parte de la institución financiera	Promover el cambio en el proceso de afiliación	Optimizar el proceso de afiliación disminuyendo los recursos	Alta	Alto	Interno	Partidario













ID	NOMBRE	PUESTO EN LA ORGANIZACIÓN	ROL EN EL PROYECTO	PRINCIPALES REQUISITOS	PRINCIPALES EXPECTATIVAS	INTERÉS / OBJETIVO	INFLUENCIA	GRADO DE PODER	CLASIFICACIÓN (INTERNO/EXTERNO)	CLASIFICACIÓN (PARTIDARIO / NEUTRAL / OPOSITOR)
4	Comité de gobierno	Tomadores de decisión	Aprobadores	Puesto de gerencia de áreas de intervención	Apoyar al equipo del proyecto en la optimización del proceso de afiliación	Mejorar el proceso de afiliación y reducir recursos	Alta	Alto	Interno	Partidario
5	PMO	No aplica	Director de proyectos	Conocer el proceso de afiliación de comercios en el banco xx	Brindar información que ayude a la optimización del proceso de afiliación	Reducir los tiempos y actividades en el proceso de afiliación de comercios	Alta	Medio	Interno	Partidario
6	Clientes	No aplica	Principales Beneficiados	Ser cliente del banco xx	Facilitar información del proceso de afiliación	Tener acceso a mejores condiciones de producción.	Media	Medio	Externo	Partidario

Grado de Poder		Grado de influencia		Grado de Interés	
1	Muy Bajo	1	Bajo	1	Muy Bajo
2	Bajo	2	Medio	2	Bajo
3	Medio	3	Alto	3	Medio
4	Alto			4	Alto
				5	Elevado

El conocer el rol que tiene los interesados dentro del proyecto, sus expectativas y el nivel de influencia hace la ejecución del proyecto es de suma importancia por lo tanto en la matriz anterior se detallan los interesados y como estos dar apoyo a las actividades del proyecto, teniendo en cuenta el grado de poder, el nivel de influencia y el grado de interés.

Matriz de comunicación


Cuadro 12: Matriz de comunicaciones

Matriz de Comunicaciones		Estatus Semanal	Reporte Mensual	Ayuda memoria de Reuniones Internas	Reporte avance de implementación	Instalación de equipo	Plan de Proyecto	Ayuda memoria Reuniones Avance de Entregables
Involucrado	Rol en el Proyecto	Semanal	Mensual	Mensual	Mensual	Quincenal	Mensual	Quincenal
CONSISA, VISANET, PICELPAY	Proveedor de equipo y servicio							@
Equipo de proyecto	Diversas áreas de influencia en el proceso de afiliación	@			@	@	@	@
Sponsor	Interesados internos	@		@	@			@
Comité de gobierno	Aprobadores	@		@	@			@
PMO	Director de proyectos	@		@		@		@

SIMBOLOGIA:

@ Correo Electrónico

 Documento impreso

 Encargado de generar la información

Una vez que se tienen los canales de comunicación definidos y los responsables de comunicar, en la matriz de comunicación de interesados se detalla la frecuencia con que se debe de comunicar, que tipo de comunicación se va a implementar y el poder de influencia que tiene los interesados sobre las actividades del proyecto.

PRINCIPALES INTERESADOS DEL PROYECTO

Cuadro 13: Principales Interesados del proyecto

Interesados	Rol	Directo o indirecto
Abel García	Sponsor	Directo
Linda Canizales	Sponsor	Directo
Gueiby Matamoros	Equipo de Proyecto	Directo
Josué Velásquez	Equipo de Proyecto	Directo
Fidel Chicas	Equipo de Proyecto	Directo
José Ricardo Gutiérrez	Equipo de Proyecto	Directo
Juliana Simón	Equipo de Proyecto	Directo
Humberto Martínez	Equipo de Proyecto	Directo
Rebeca Verlhest	Comité de Gobierno	Directo
Jorge Barrantes	Comité de Gobierno	Directo
Allen Soto	Comité de Gobierno	Directo
Fernando Fortín	Comité de Gobierno	Directo
Carolina Rausseo	Comité de Gobierno	Directo
Pamela Funes	PMO	Directo
Comercios Adquirientes	Cliente	Indirecto

GESTIÓN DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO

Para elaborar el Plan de Gestión de Riesgos en nuestro proyecto se han aplicado procedimientos de la guía de los fundamentos de la Dirección de Proyectos PMBOK y adicionalmente con el criterio de quienes conformamos el grupo de trabajo a través de experiencia académica y profesional, con el propósito de hacer accesible una metodología práctica para el manejo ordenado del Proyecto.

La manera en que gestionamos los riesgos en nuestro proyecto es involucrando a todas las partes interesadas junto a expertos que nos ayuden a identificar y localizar los posibles riesgos que puedan afectar nuestro proyecto. Hay que identificar todos los riesgos desde el principio que puedan aparecer durante su ejecución. Para ser exhaustivo es importante involucrar a todos los miembros de los equipos más experimentados, que enriquecerán el proceso de identificación con su aportación y su visión.

Aumentando las opciones de que el desarrollo y avance del proyecto se ejecute de acuerdo a lo planeado, lo cual nos genera un alto grado confiabilidad.

Una vez identificados y documentados los riesgos, realizamos un análisis en el que le asignamos un valor de probabilidad y de impacto. Esto ha sido realizado de una manera subjetiva y basada en experiencia. Se le asigna un valor alto a cualquier riesgo que afecte la ruta crítica del proyecto.

Y por último se realiza una respuesta a los riesgos identificados, utilizando cuatro estrategias básicas:

Cuadro 14: Metodología de la gestión de riesgo

Metodología de Gestión de Riesgos	
Proceso	Descripción
Evitar el riesgo	Hacer un cambio en el proyecto, de modo que el riesgo desaparezca.
Mitigar el riesgo	Reducir la probabilidad de que ocurra, reducir su impacto o ambas cosas.
Transferir el riesgo	Transferir la responsabilidad del riesgo a otras personas o entidades.
Aceptar el riesgo	No gestionar el riesgo y asumir las consecuencias en el caso de que tenga lugar, más que todo en riesgos con bajo impacto.

Cuadro 15: Matriz codificación de riesgos

Identificar los riesgos

Documentación de Riesgos	
Código	Tipo de Riesgo
R-001	Las iniciativas no sean aprobadas por el comité de gobierno
R-002	Los beneficios no estén acorde a la estrategia de negocios
R-003	No Generar la eficiencia esperada
R-004	Insuficiente información para el análisis situacional
R-005	Que la gestión del proyecto se detenga por la presencia de eventos externos a la ejecución del proyecto
R-006	Resistencia al cambio

Análisis Cualitativo De los riesgos identificados

Cuadro 16: Análisis cualitativo de riesgos

Código	Tipo de Riesgo	Descripción	Probabilidad	Ocurrencia
R-001	Las iniciativas no sean aprobadas por el comité de gobierno	El personal de toma de decisiones no está de acuerdo con las iniciativas presentadas	10%	10%
R-002	Los beneficios no estén acorde a la estrategia de negocios	Los objetivos del proyecto no están alineados con la estrategia de negocios que tiene el banco xx	10%	10%
R-003	No Generar la eficiencia esperada	Deficiente planificación de las reuniones de capacitación	40%	40%
R-004	Insuficiente información para el análisis situacional	El tiempo para recopilar la información no el adecuado, así como los colaboradores no facilitan la información completa	20%	20%
R-005	Que la gestión del proyecto se detenga por la presencia de eventos externos a la ejecución del proyecto	Se aprueben nuevas medidas para controlar la pandemia como el cierre total o parcial de la economía	10%	10%
R-006	Resistencia al cambio	El personal clave de la organización no esté de acuerdo con las nuevas medidas y formas de realizar el proceso de afiliación	40%	40%

	Frecuente
	Probable / Ocasional
	Posible / Improbable

En la tabla anterior se detalla los principales riesgos identificados para el proyecto, en los cuales se han definido acciones que permitan mitigar y gestionar de forma efectiva la eventualidad y el impacto que puedan tener en la ejecución del proyecto.

Cuadro 17: Matriz de riesgos

Matriz de Riesgo

		IMPACTO				
		A	B	C	D	E
		Insignificante	Menor	Moderado	Peligroso	Catastrófico
P R O B A B I L I D A D	Frecuente	1				R-006
	Probable	2				R-003
	Ocasional	3				
	Posible	4		R-002	R-004	R-001
	Improbable	5			R-005	

La matriz de riesgo aporta a definir el grado de impacto que tiene cada uno de los riesgos identificados, también permite priorizar y conocer los riesgos que tienen mayor probabilidad e impacto en caso que se presente un evento relacionado.

Planificar la respuesta a los riesgos

Cuadro 18: Matriz respuesta a riesgos

CÓDIGO DEL RIESGO	AMENAZA / OPORTUNIDAD	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CAUSA RAÍZ	ENTREGABLE AFECTADOS	RESPONSABLE DEL RIESGO	TIPO DE RESPUESTA	RESPONSABLE DE LA RESPUESTA	PLAN DE CONTINGENCIA
R-001	Amenaza	Las iniciativas no sean aprobadas por el comité de gobierno	El personal de toma de decisiones no está de acuerdo con las iniciativas presentadas	Propuesta de proyecto	Equipo del proyecto, PMO y director del proyecto	Mitigar	Director de proyecto	Utilizar vías de comunicación y realizar sesiones virtuales con el comité de gobierno
R-002	Amenaza	Los beneficios no estén acorde a la estrategia de negocios	Los objetivos del proyecto no están alineados con la estrategia de negocios que tiene el banco xx	Alcance de la propuesta	Equipo del proyecto, PMO y director del proyecto	Mitigar	Director de proyecto	Realizar sesiones de trabajo con los interesados internos del banco xx y comité de gobierno
R-003	Amenaza	No Generar la eficiencia esperada	Deficiente planificación de las reuniones de capacitación	Justificación de la propuesta	Equipo del proyecto, PMO y director del proyecto	Mitigar	Director de proyecto	Identificar el problema a resolver y la justificación del proyecto para resolver el problema con los involucrados en el proceso

CÓDIGO DEL RIESGO	AMENAZA / OPORTUNIDAD	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CAUSA RAÍZ	ENTREGABLE AFECTADOS	RESPONSABLE DEL RIESGO	TIPO DE RESPUESTA	RESPONSABLE DE LA RESPUESTA	PLAN DE CONTINGENCIA
R-004	Amenazas	Insuficiente información para el análisis situacional	El tiempo para recopilar la información no es el adecuado, así como los colaboradores no facilitan la información	Diagnóstico de la empresa	Director de proyecto	Mitigar	Director de proyecto	Implementación de un sistema de verificación de la información y del avance de las actividades del proyecto
R-005	Amenaza	Que la gestión del proyecto se detenga por la presencia de eventos externos a la ejecución del proyecto	Se aprueben nuevas medidas para controlar la pandemia como el cierre total o parcial de la economía	Implementación de la propuesta	Director del Proyecto	Mitigar	Director de proyecto	Implementar sistemas de monitoreo y seguimiento a los comunicados de la Secretaría de Salud
R-006	Amenaza	Resistencia al cambio	El personal clave de la organización no esté de acuerdo con las nuevas medidas y formas de realizar el proceso de afiliación	Plan piloto de la propuesta	Colaboradores de las áreas afectadas	Mitigar	Director de proyecto	Realizar sesiones de trabajo con personal clave para la implementación del proyecto y conocer sus dudas y dar soluciones pertinentes para evitar la resistencia al cambio

ETAPA DE DIAGNOSTICO LEAN SIX SIGMA

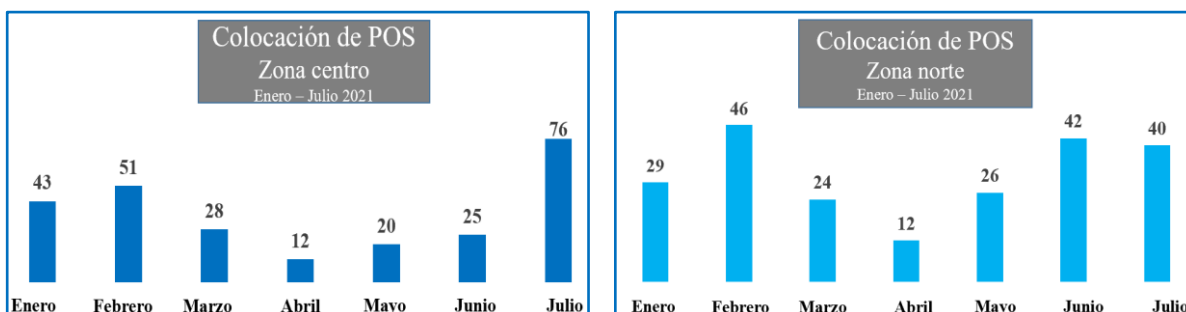
La primera etapa de la metodología Lean Six Sigma es la etapa de Diagnóstico, la cual permite realizar la medición e identificación de la línea base del proceso, ejecutar las diferentes métricas y variables que comprenden e influyen en el proceso actual. En la presente etapa es donde se hará un recorrido del proceso el cual ofrecerá la oportunidad de conocer de una forma detallada las actividades, etapas, los interesados e involucrados directos del proceso.

En la ejecución del diagnóstico se identificará la información y el rendimiento actual del proceso, la capacidad instalada en las diferentes áreas involucradas que existe para atender la demanda y el crecimiento proyectado de la misma, a su vez ayuda a identificar las oportunidades y debilidades que exista en la ejecución de las actividades. En la presente etapa se implementarán diferentes herramientas de análisis que tienen como objetivo, sustentar la deficiencias y oportunidades de mejora presentadas, en cada una de estas herramientas, se identificarán diferentes iniciativas que podrán proponerse para su implementación, siempre y cuando sea aprobado por el Comité de Gobierno del proyecto y mismas se respalden del impacto positivo y la generación de beneficios y eficiencia.

Análisis de la Demanda

Realizar el presente análisis permitirá conocer el comportamiento y aceptación que tiene los diferentes servicios y productos ante el mercado, también ayuda a identificar que productos son de mayor satisfacción y más demandantes para el cliente, a su vez se identifica los productos que no están siendo colocados ya sea por falta de interés o falta de adaptabilidad en las necesidades que presenta el mercado, esto se identificará como oportunidad de negocio para realizar ajustes al proceso los cuales vayan alineados a la estrategia y necesidades del mercado meta.

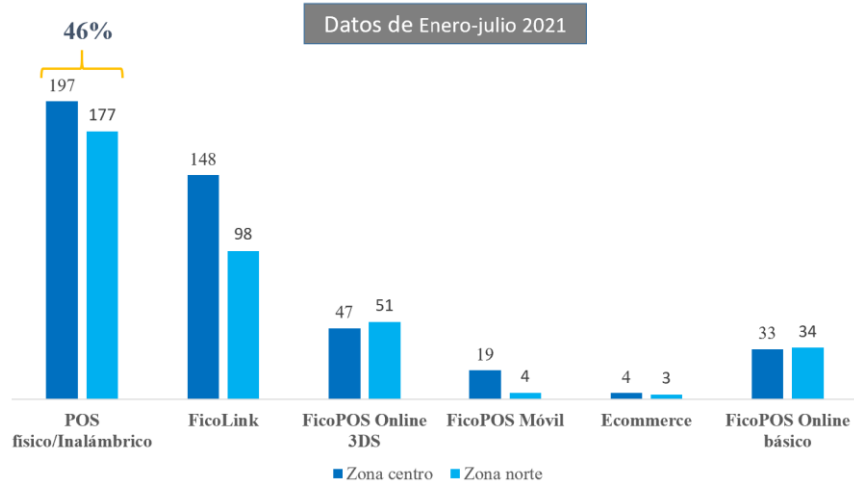
Para llevar a cabo el análisis de la demanda se tomó como referencia la base de datos de los productos que se colocaron a lo largo de los meses de enero a Julio 2021, en el actual análisis se realizaron diferentes visualizaciones con el objetivo de medir la colocación de las diferentes zonas del país donde se tiene presencia comercial, colocación de los productos que tienen mayor demanda ya sea por su tecnología aplicada o por el tipo de conexión y costo del mismo.



En las gráficas anteriores se muestra la variación de la demanda mensual de acuerdo a la zona, para Zona centro se puede identificar que los meses con mayor demanda son enero, febrero y julio en primera instancia con una colocación de 76 nuevos comercios afiliados.

En zona norte se puede observar los meses de mayor colocación son febrero, junio y julio, la zona con mayor participación en la demanda total de nuevos comercios es la zona centro, la cual está representada por los departamentos de Francisco Morazán, Comayagua, Choluteca y los alrededores de los mismos; para zona norte se comprenden los departamentos de Cortes, Atlántida, Yoro y sus ciudades aledañas.

Grafica 37: Demanda por tipo de POS



El presente grafico muestra el comportamiento de la demanda en relación a los diferentes tipos de POS disponibles, en el cual se realiza un comparativo de colocación por zona, se puede demostrar que los POS de mayor colocación son los tradicionales o físicos, los cuales representan un 46% de la demanda total, en el presente grafico se puede observar que zona centro tiene mayor participación en la colocación.

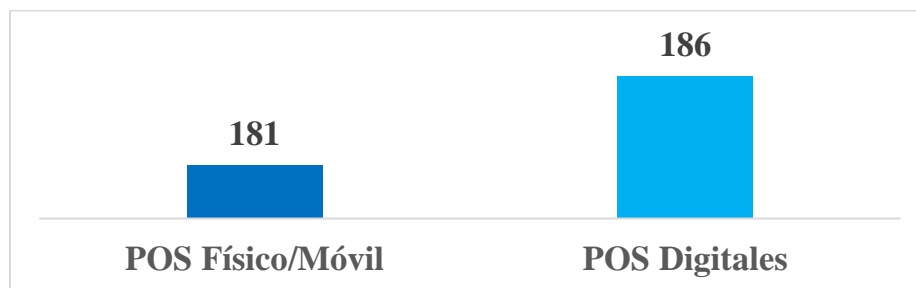
Colocación de POS por Tipo de Tecnología Antes y Después de Pandemia Zona Centro



Colocación de POS antes de Pandemia	135	0
Colocación de POS en Pandemia	81	232
% de variación colocación de POS antes y en pandemia	-67%	100%
% peso de colocación antes de pandemia	100%	0%
% peso de colocación en pandemia	26%	74%

Debido a la pandemia, en la zona centro la colocación del POS Físico y Móvil ha bajado un 67% sin embargo la colocación de POS digitales ha aumentado a un 100%.

Colocación de POS por Tipo de Tecnología Antes y Después de Pandemia Zona Norte



Colocación de POS antes de Pandemia	100	0
Colocación de POS en Pandemia	81	186
% de variación colocación de POS antes y en pandemia	-23%	100%
% peso de colocación antes de pandemia	100%	0%
% peso de colocación en pandemia	30%	%

En la zona norte la colocación de POS físico ha bajado un 25% y la colocación de POS digitales ha aumentado al 100% a raíz de las diferentes necesidades de negocio que se presentaron en tiempo de pandemia.

Levantamiento del Proceso Actual

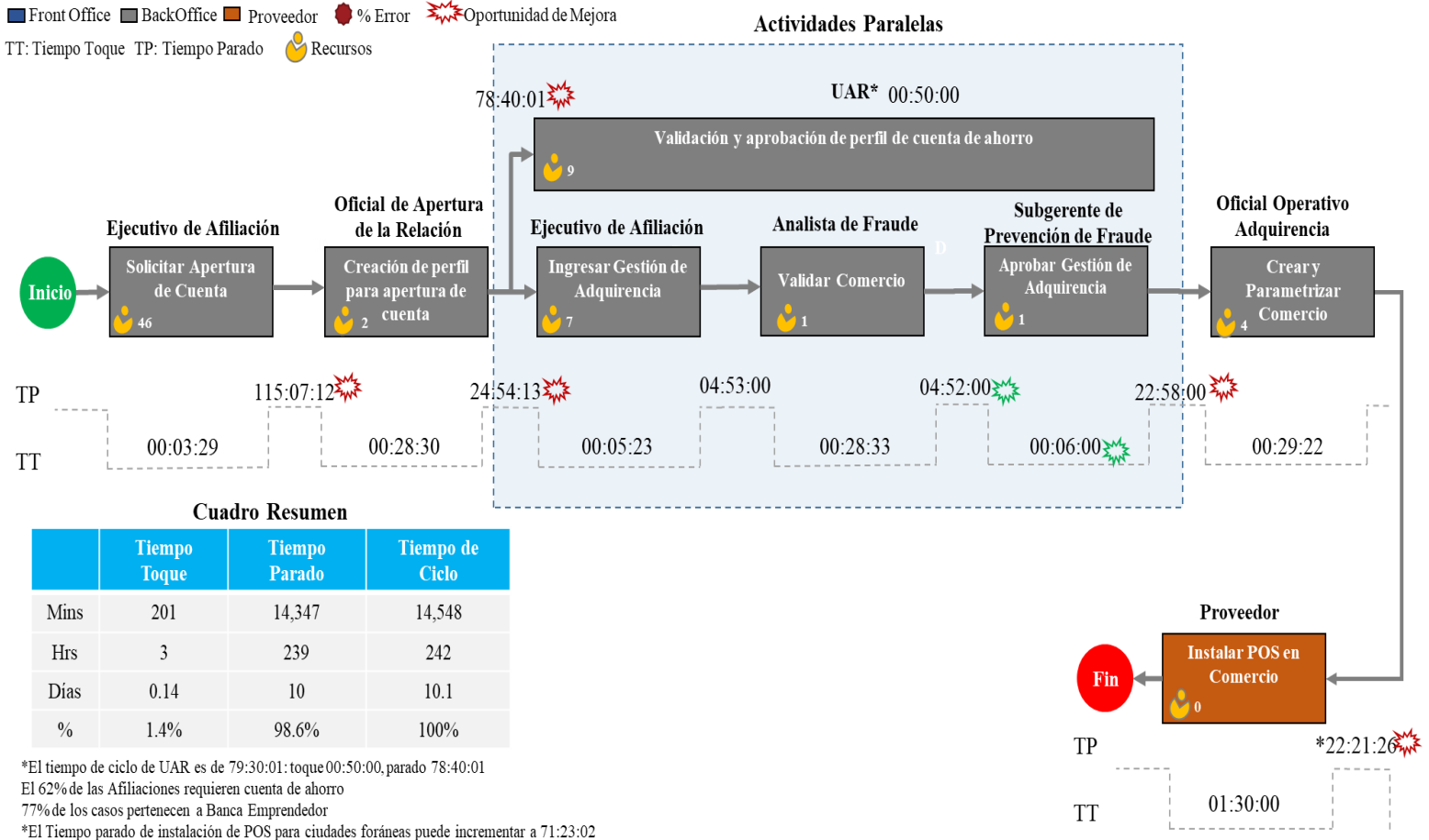
Realizar el presente levantamiento del proceso, permitió obtener una descripción del proceso, es una herramienta que permite representar la realidad de la situación que existe en las diferentes actividades y tareas que comprende un proceso.

Para llevar a cabo el levantamiento del proceso será necesario poder interactuar con los involucrados directos del proceso, por medio de la observación directa en la ejecución de las actividades, ya que son ellos los que podrá describir el cómo llevar a cabo cada actividad, identificar las herramientas que se utilizan para la ejecución de las tareas y entre otros elementos que permitirán obtener información valiosa para la identificación de oportunidades y para futuras soluciones de impacto positivo en el proceso y organización; lograr una efectiva y participación activa de los involucrados del proceso facilitará la identificación de oportunidades y las futuras implementaciones, a su vez, ayudará a romper la barrera de la resistencia al cambio y convertir al personal en aliados o promotores de nuevos diseños.

A continuación se define el Mapa de Flujo de Valor (MIFA), el cual es una herramienta que permite realizar un mapeo de las etapas, inventario, involucrados, tiempos de ejecución y tiempos parados de un proceso, es una descripción de los recursos necesarios para la ejecución, esta herramienta permitirá obtener una visión simplificada del proceso por lo que se podrá llevar a cabo el análisis de las etapas y actividades claves y determinas que actividades son las que agregan valor y cuáles son las que no generan un valor agregado en el proceso, a su vez permitirá identificar las oportunidades en los tiempos de ejecución (Tiempo Toque) y de los tiempos parados del proceso, la suma de estos dos tiempos, nos muestra la métrica del tiempo total del proceso al cual según la metodología Lean Six Sigma identifica como Tiempo de Ciclo del proceso.

Mapa de Flujo de Valor Proceso Actual de Afiliación de Comercio

Grafica 38: Proceso actual de afiliación de comercio



En la imagen anterior podemos observar el actual proceso que se ejecuta para la afiliación de comercios, en el cual se observa las áreas involucradas, las etapas y recursos necesarios para la ejecución de las actividades, el tiempo de procesamiento de las actividades y a su vez el tiempo parado que conlleva de una actividad a otra.

Se ha tomado como referencia el proceso de afiliación de un POS tradicional o físico, ya que es el escenario que tiene mayor representación en la colocación de POS, como resultado se puede mencionar lo siguiente:

- a. El presente proceso cuenta con 8 diferentes etapas que cada una de ellas están comprendidas por actividades o tareas que aportan al cumplimiento y ejecución del proceso.
- b. Se logran identificar 7 saltos en el proceso, un salto del proceso se da cuando una actividad se traslada de un área a otra, dichos saltos tienen como resultado impactar de forma negativa el tiempo total del proceso, a mayores saltos se identifiquen en un proceso, mayor será su tiempo de ejecución.
- c. En cada una de las etapas se muestra la dedicación y cantidad de recursos que existen en cada una de las áreas.
- d. En relación al tiempo de procesamiento de las actividades necesarias para llevar a cabo la afiliación de un comercio, se logra identificar que para cumplir todas las actividades se requiere una dedicación total de 3 horas, las cuales representan solamente el **1.4%** del tiempo total del proceso.
- e. Referente al tiempo parado del proceso se identifica un tiempo de espera total de 239 horas, el cual representa el **98.6%** del tiempo total del proceso, este tiempo impacta de forma negativa a la experiencia del cliente ya que es el tiempo de espera que tiene un cliente para que su solicitud pueda ser completada.
- f. En relación a los dos puntos anteriores, se define un tiempo total del proceso de 242 horas, representado en formato días se define como 10.1 días calendario para que la solicitud de afiliación de un comercio pueda ser completada.
- g. Dentro del proceso se pueden identificar las actividades en las que se enfocaran los esfuerzos para realizar un análisis más profundo y evaluar las oportunidades que aporten a la reducción del tiempo y a la optimización de los recursos.

Llevando a cabo el levantamiento y recorrido del proceso se lograron identificar múltiples hallazgos que permiten realizar diferentes propuestas o recomendaciones y dan solución a las deficiencias encontradas, generando eficiencia y beneficios que impactan de forma positiva al proceso, área ejecutora, cliente y a la organización como tal, a continuación se muestra un cuadro el cual detalla cada uno de los hallazgos, sus posibles soluciones y los beneficios que se obtendrían de su implementación.

Detalle de Principales Hallazgos

Grafica 39: Hallazgos y soluciones por área

Área	Hallazgo	Solución	Beneficio
Negocios Adquirencia	Para llevar a cabo una afiliación de comercio, el cliente debe llenar 6 formatos distintos, en los cuales realiza una firma para cada formato.	Diseñar un nuevo formato en el cual se puedan unificar los formatos que hoy en día se utilizan.	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia del cliente • Disminución de tiempo operativo • Ahorro en costo de papel • Aumento en tiempo Comercial.
	El equipo de Afiliación de Comercios no recibe notificación sobre gestión de instalación de POS.	Solicitar agregar al Ejecutivo de Afiliación en el seguimiento de las Gestiones de Instalación de POS en sistema ARANDA	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia del Colaborador
	En la gestión de afiliación en sistema Salesforce no tiene campos disponibles para registrar toda la información que se requiere, por ejemplo, MCC, Cantidad de POS, tipo de conexión, etc.	<p>Validar los campos existentes en la gestión y eliminar los que no se requieren y agregar los obligatorios.</p> <p>Crear un cuadro resumen digital con los campos que no se pueden parametrizar en Salesforce y que se adjunte en la gestión de afiliación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de Tiempo Ciclo • Reducción de Devoluciones • Reducción de Reprocesos • Experiencia del Cliente • Experiencia del Colaborador

Área	Hallazgo	Solución	Beneficio
Negocios Adquirencia	<p>En el instructivo de uso para FicoPOS Móvil no se visualizan las pantallas de instrucciones a seguir en el proceso.</p> <p>En el manual de uso de POS Físico se muestran todas las instrucciones sin orden por tipo de funcionalidad del POS.</p> <p>En el video de Ficolink solo está enfocado para la transacción de pago del cliente, pero no indica las instrucciones que el cliente debe seguir para la configuración del comercio y envío de link hacia el Cliente.</p>	<p>Cambiar las imágenes del instructivo FicoPOS Móvil para una mejor visualización del Cliente.</p> <p>Segmentar el manual de POS Físico según categoría de transacciones: Venta / Programas de Lealtad / Cierre de POS.</p> <p>Crear un video donde se explique cómo configurar sus POS</p> <p>Crear un kit de bienvenida al cliente en donde se visualicen los contactos y procedimientos para uso del POS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia del Cliente
	<p>Actualmente a los Ejecutivos de Afiliación, se les mide de forma separada las visitas y colocación; unificando estos dos indicadores se tiene un 25% de efectividad de forma mensual respecto a las visitas vs la colocación.</p>	<p>Definir un KPI, en el cual se pueda medir la efectividad de las visitas vs colocación por Ejecutivo de Afiliación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento en Facturación • Mayor Efectividad
	<p>En la VOZ del colaborador los Ejecutivos de Corporativo nos mencionan que el peso que tiene las afiliaciones es bajo vs. otros productos que brindan un mayor % de comisión, lo que hace que no sea su prioridad ofrecer un POS a su cartera de clientes.</p>	<p>Crear una campaña de colocación, exclusiva para Banca Corporativa en la que se le pueda otorgar un incentivo adicional a los Ejecutivos.</p> <p>Realizar un ajuste al BSC de los Ejecutivos en el cual el peso de colocación de POS sea mayor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia del Cliente • Experiencia del Colaborador • Aumento en Facturación

Área	Hallazgo	Solución	Beneficio
	Falta de conocimiento en cuanto a las bondades que ofrece la gestión de afiliación en Salesforce.	Crear un manual de uso del ingreso y documentación de la gestión de Salesforce a toda el área de Afiliaciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento en Facturación • Mayor Efectividad
	Falta de reporte de monitoreo en cuanto al estatus de las solicitudes y Motivos de devolución.	Crear un Dashboard de acuerdo a las necesidades por área y por banca y hacer la solicitud a BI/Parámetros de Salesforce	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento en Facturación • Mayor Efectividad • Eficiencia en la Toma de Decisiones
	Ejecutivos Afiliaciones, Emprendedor de la Zona norte y Ejecutivos Corporativos a nivel nacional, llevan un bajo desempeño en la colocación de POS vs. la meta.	Solicitar una base de clientes prospectos para colocar un POS de acuerdo al target de clientes que atienden.	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento en Facturación
HUB Fraude Riesgos	Los motivos de rechazo se están documentando en un campo por lo que dificulta la identificación de reprocesos	Revisar los motivos de rechazo en la gestión Salesforce y depurar los que no se utilicen. Capacitar a todo el equipo sobre el llenado de la gestión en Salesforce	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de Tiempo Ciclo • Reducción de Devoluciones • Reducción de Reprocesos • Experiencia del Cliente
	Actualmente existe un tiempo parado para la aprobación de la solicitud de Afiliación Nueva, debido que la aprobación solo la realiza el Subgerente del área.	Eliminar del proceso la aprobación del Subgerente y otorgar empoderamiento al Oficial de Riesgo para dar resolución de la solicitud.	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de Tiempo Ciclo • Experiencia del Cliente • Experiencia del Colaborador
Operaciones Adquirencia	En el proceso de parametrización de POS Virtual, el área de Operaciones Adquirencia debe de ingresar dos gestiones una de solicitud de Terminal y otra para solicitar la instalación del POS	Solicitar el cambio al proveedor para realizar el envío de una sola gestión, en la que contemple la terminal e instalación de POS	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de Tiempo Ciclo • Experiencia del Colaborador • Reducción de Tiempo Operativo

Área	Hallazgo	Solución	Beneficio
	El proceso de Creación y Parametrización de comercios en el Core, es sumamente manual ya que se transcribe los mismos datos descritos en la solicitud a 4 sistemas diferentes	Solicitar el análisis del caso con el área de Robótica, para postular el proyecto de robotización de las actividades.	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de Tiempo Ciclo • Experiencia del Colaborador • Reducción de Tiempo Operativo • Experiencia al Cliente • Facturación Anticipada

Como se podrá observar en la tabla de principales hallazgos, se han identificado una diversidad de oportunidades de mejora en el proceso, las cuales será presentadas ante el comité de gobierno para evaluar y priorizar la implementación de aquellas que favorezcan en tiempo, esfuerzo y eficiencia, dentro de ellas hay iniciativas de muy fácil implementación que con pequeños accionables el impacto será grande hablando de beneficios, es por ello que se propondrá una implementación inmediata para favorecer el tiempo y optimización en el proceso.

Capacity Plan

La herramienta de Capacity permite medir la capacidad instalada de un área en relación a la productividad y niveles de esfuerzos y dedicación en las diferentes actividades asignadas, a su vez permite determinar la carga de trabajo que existe en el área y en cada uno de sus recursos asignados, este es un punto de referencia para evaluar el nivel de desempeño de un área, desempeño que podría mantenerse en un nivel óptimo a un largo plazo o un nivel deficiente por muchos factores, como ser que existe más recursos de los requeridos o al contrario, la demanda atendida por el área sobre pasa la capacidad de los recursos.

El resultado de un análisis de Capacity también permite tener un marco de referencia el cual ayuda a impulsar la implementación de mejoras en los procesos, ya que muchas veces se analiza la posibilidad del traslado de funciones de un área a otra con el fin de hacer más eficiente las actividades y reducir los tiempos de respuesta, también como otro factor de medición muy importante es poder determinar el nivel de cumplimiento de los acuerdos de servicios (SLA) para la atención de las diferentes actividades, monitorear si se está cumpliendo con el tiempo de respuesta o deberá ser evaluado y redefinido.

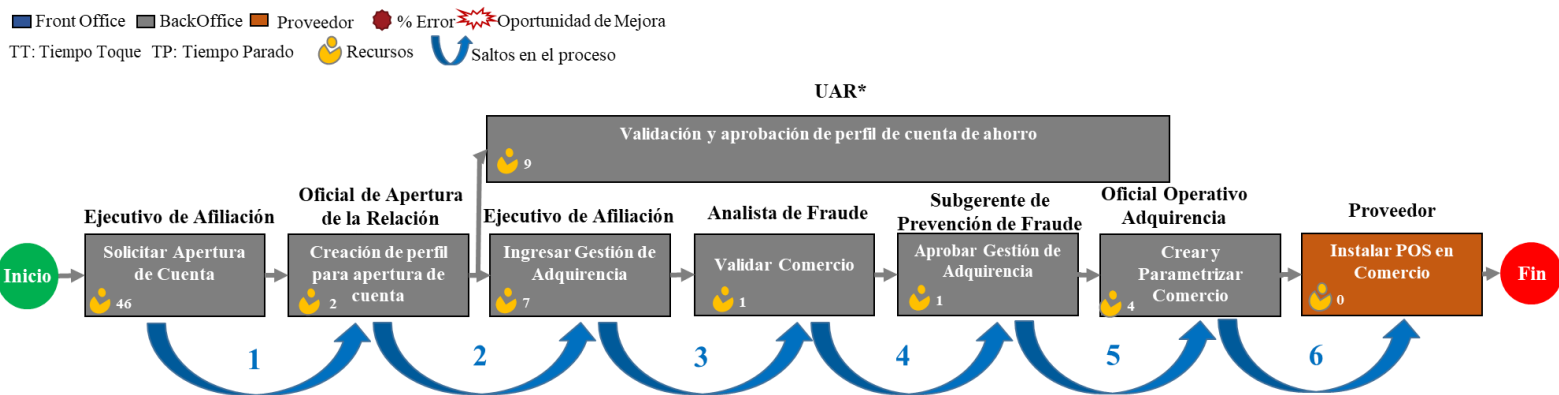
El análisis del Capacity en general, es una herramienta que determina el nivel de esfuerzo y dedicación, hacia donde la carga laboral consume mayores tiempos de respuesta, se logra identificar que recursos son los que se encuentran con mayor carga laboral o que recursos representan mayores tiempos de respuesta, esto puede darse por muchos motivos como ser por un nivel de carga laboral elevado o simplemente por falta de compromiso y dedicación del recurso, ya que por medio de la herramienta se realiza la medición del área en general y a su vez por cada

uno de los recursos, es decir, se hace un comparativo del nivel de atención y porcentaje de carga laboral que tiene cada recurso para determinar la productividad de cada uno.

En esta ocasión, se realizó un Capacity Plan para el área de Operaciones Adquierecia del Banco xx, con el objetivo de poder proponer e implementar una mejora que impactará de forma positiva con el objetivo principal del proyecto que es la reducción del tiempo ciclo del proceso.

Hoy en día el proceso de afiliación de comercio esta interrelacionado entre varias áreas de control y operativas las cuales realizan actividades que permiten llevar a cabo una afiliación, al momento del levantamiento del proceso se logra identificar una gran cantidad de saltos en el proceso, los cuales no hacen más que impactar en el tiempo de respuesta del proceso, dilatando el nivel y capacidad de repuesta de cara al cliente, por lo que nace como propuesta principal del presente proyecto poder hacer una reducción significativa de los saltos del proceso y realizar un traslado de funciones a una sola área que dedique sus esfuerzos en realizar toda las actividades operativas que conlleva la afiliación de un comercio manteniendo de esta forma la segregación de funciones y los controles necesarios que permitan el cumplimiento regulatorio y el cumplimiento a las políticas internas; a continuación se muestra en las siguiente imagen la cantidad de saltos que contiene el proceso actual.

Grafica 40: Proceso actual



En la imagen anterior se identifica que el proceso actual conlleva 6 saltos que implica un elevado tiempo de espera el cual en su sumatoria es de 239 horas de espera (10 días) y representa el 98% del tiempo total del proceso, es por ello que se ha identificado como oportunidad principal del proceso, el poder reducir los saltos y por ende el tiempo de espera, para ello se visualiza la oportunidad de realizar un traslado de funciones a una sola área en la cual se atiendan y se centralicen las actividades en una sola etapa del proceso.

Para llevar a cabo la propuesta anterior es necesario sustentarla con un análisis de capacity del área a la que se desea trasladar las funciones y de esta forma evaluar si se tiene la capacidad instalada para atender la demanda de las nuevas funciones; en relación al conocimiento y despiértis que se necesite con las nuevas actividades, se podrá llegar un acuerdo entre áreas en las cuales se pueda llevar a cabo un proceso de capacitación y acompañamiento continuo, definiendo un tiempo prudente el cual permita empoderar al equipo con el manejo y conocimiento de las diferentes actividades y herramientas necesarias.

A continuación, se muestra los resultados obtenidos de la implementación del capacity plan que se realizó en el área de Operaciones Adquirencia, área que se ha visualizado para la centralización de las actividades.

Resultado Globales del Área

(Datos a octubre de 2021)

Headcount Actual	Headcount Necesario	Headcount Necesario +10%
6	4.80	5.28

Actualmente el área cuenta con 6 recursos dedicados a la atención de nuevas afiliaciones y atención a gestiones de mantenimiento de clientes y reclamos solicitadas por ellos post afiliación,

en resultado se observa que el área de Operaciones Adquirencia para atender la demanda total de actividades que ingresan en el área, solo es necesario que el área cuente con 5 recursos, los cuales será capacidad instalada suficiente para atender la demanda total.

Resultados por Proceso Atendido

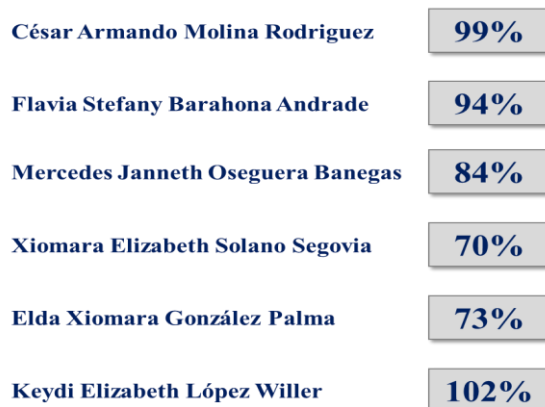
(Datos a octubre de 2021)



En este resultado se muestra la dedicación necesaria para las diferentes actividades que se atienden en el área, para atender la demanda total de las nuevas afiliaciones, es necesario 1.64 recursos, para la atención de la demanda de gestiones y reclamos solicitados por clientes, es necesario 1.22 recursos y para la atención de gestiones que corresponden a liquidaciones y pagos de comercios afiliados es necesario 1.94 recursos, dichos resultados muestran la dedicación real del área en relación a su demanda total.

Resultados de Productividad por Colaborador

(Datos a octubre de 2021)



Como dato relevante de este resultado, se puede observar que la carga de trabajo no es equilibrada, por lo que se determina e identifica que la distribución de la carga de trabajo no está en función al porcentaje de ocupación de cada recurso y lo que este tipo de práctica realiza es incrementar los tiempos de respuestas de los usuario y un desequilibrio en los acuerdos de servicio en el área general, por lo que se propone realizar un análisis más profundo que permita identificar la causa raíz del ¿Por qué? no se hace una distribución de trabajo de acuerdo al porcentaje de ocupación y dedicación de cada uno de los recursos, sumando el expertiz que cada uno de ellos presente para atender las diferentes actividades o gestiones.

Resultado de la Capacidad Instalada con Nuevas Actividades



Obteniendo el resultado general de la situación actual del área de operaciones Adquirencia se determina que el área cuenta con un total de 6 recursos, los cuales ya representado a su nivel de esfuerzo y dedicación en la atención de la demanda que se atiende de las diferentes operaciones para el área solamente es necesario que cuente con 5 recursos, pero al realizar el traslado de las nuevas actividades y funciones de las cuales se requiere un nivel de esfuerzo de 0.80, se puede observar que el área perfectamente podría adquirir dichas funciones y estaría con su capacidad instalada de acuerdo a la cantidad de recursos que hoy en día cuenta.

De acuerdo a los resultados anteriores, se preparará un informe para presentar los datos al comité ejecutivo del proyecto y se puedan determinar las acciones y toma de decisiones referente a la propuesta del traslado de funciones, evaluar la posibilidad que el área pueda adquirir las nuevas funciones siempre y cuando se determinen los controles necesarios para cumplir con las asignaciones y sobre todo no dejar a un lado el cumplimiento de los acuerdos de servicio pactados entre las áreas; una vez que se defina el traslado de funciones se procederá a la solicitud de los vistos buenos de las demás áreas de control del banco como ser Riesgo Operativo y seguridad de la información, esto con el objetivo de contar con un proceso que respalde el cumplimiento de los entes reguladores, la integridad de la información y datos que se procesan.

Al llevar a cabo la implementación se tendrá que diseñar un plan de seguimiento y medición, el cual permita realizar mediciones continuas para evaluar el cumplimiento de los objetivos, mismos que buscan impactar en la reducción del tiempo total del proceso y a su vez permita identificar las debilidades que presente en un tiempo en el cual se pueda accionar de forma proactiva y evitar errores o riesgos que no permitan el cumplimiento de objetivos.

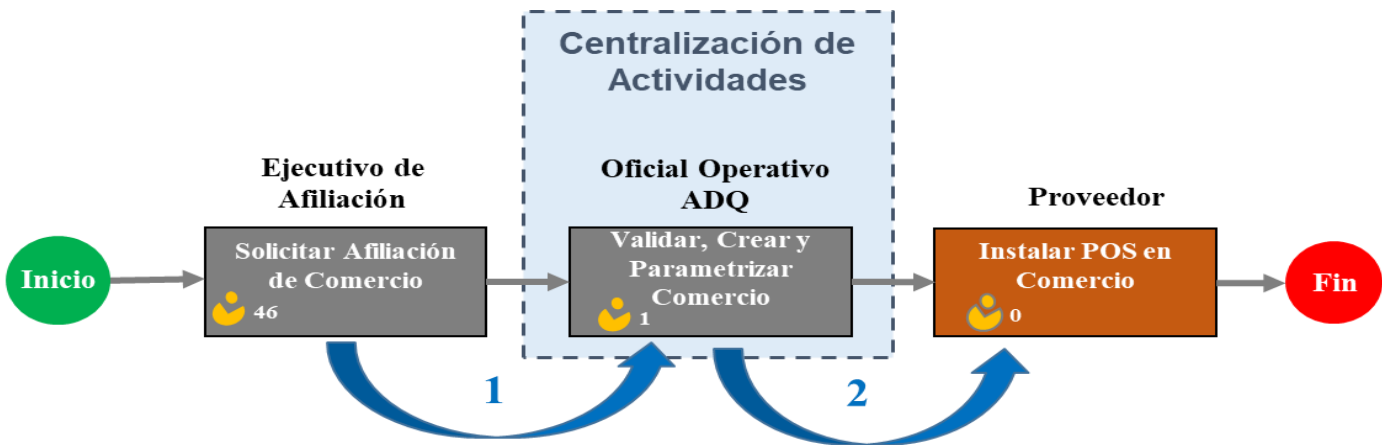
Etapas de Diseño Lean Six Sigma

En la presente etapa del proyecto es donde se presentará la propuesta de mejora, la cual está alineada con el objetivo general y los específicos del proyecto, con la presente propuesta se buscará impactar de forma positiva y obtener resultados notorios desde su implementación, llevar a cabo la mejora será parte esencial ya que el mercado del servicio de POS se ha vuelto tan cambiante y exigente en relación a la atención de la demanda, misma que se ha detectado un crecimiento considerable y es por ello que los esfuerzos se han enfocado a diseñar una propuesta que cumpla con la optimización de los recursos de una forma inmediata.

La etapa de diseño resulta de los análisis e implementaciones de herramientas que se hicieron en la etapa de diagnóstico, donde se han identificado una cantidad de mejoras considerables que pueden beneficiar y aumentar los resultados del proyecto, concibiendo actividades de una forma más eficiente y productiva.

A continuación, se muestra el flujo del proceso que se ha diseñado en concepto de propuesta en el cual se busca cumplir con el objetivo del proyecto que es la optimización de los recursos que se emplean en la ejecución del proceso, busca optimizar a todos sus niveles, desde los recursos humanos hasta las herramientas que se emplean para el cumplimiento de las actividades.

Grafica 41: Flujo propuesto de mejora



Con la presente propuesta se busca la reducción y simplificación de las actividades, mismas que se proponen centralizar en el área de Operaciones Adquirencia, quienes será el área de realizar el análisis de la solicitud, emitir la resolución y proceder a la creación y parametrización del comercio en los diferentes sistemas.

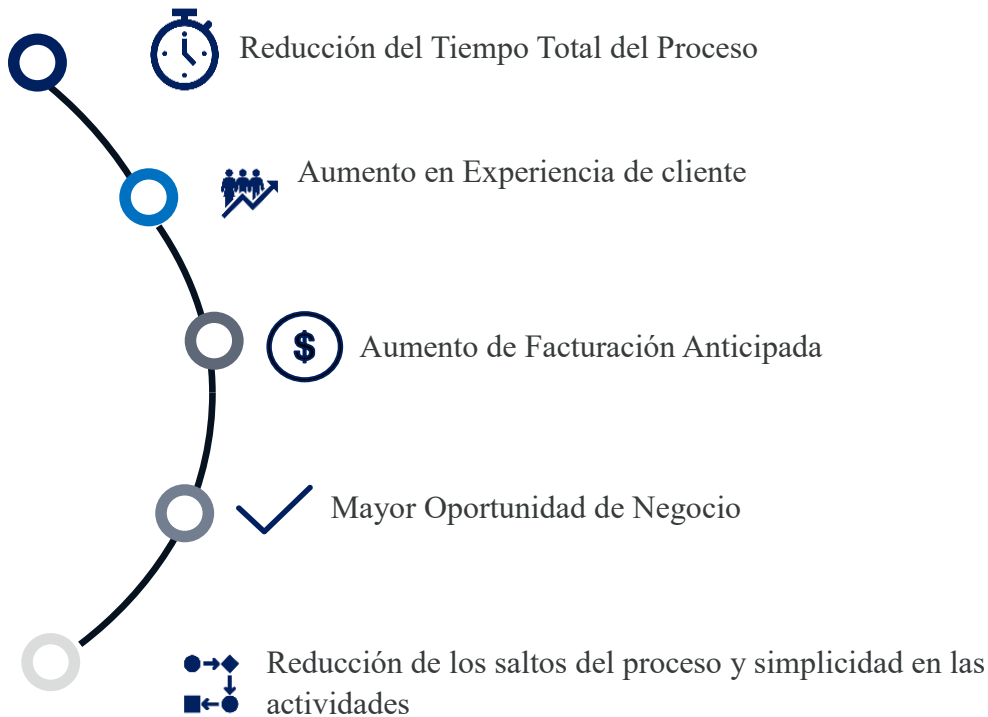
La presente propuesta busca atacar la problemática principal que es los altos tiempos de respuesta para el cliente, el cual hoy en día como se mostró en los análisis realizados en la etapa de diagnóstico, donde se identificó que el tiempo de resolución es de 10 días calendario, por lo que con la solución que se presenta se pretende la reducción del 50% del tiempo y de esta forma poder satisfacer las necesidades y sobre todo atender la demanda del producto en un tiempo que pueda estar dentro de los parámetros que el mercado está dispuesto a esperar.

La propuesta no solo se enfoca en la reducción del tiempo ya que se han definido e identificado otros beneficios colaterales que no se pierden del enfoque, mismos que se presentarán más adelante, cabe aclarar que esta propuesta inicial no se involucra ningún tipo de tecnología ya que se ha planteado y diseñado para dar respuesta inmediata a la problemática de los altos tiempos de resolución, pero se ha analizado y diseñado otra propuesta más robusta en la cual se interviene tecnología que aportara a la automatización de las actividades operativas y a su vez actividades que desde la etapa de negociación se involucrada por medio del uso de herramientas que aportaran a la simplificación de las actividades.

Al llevar a cabo la implementación de la propuesta se definirá un tiempo en el cual se ejecutará un plan piloto con el objetivo de realizar el seguimiento y control, con el fin de asegurar la sana implementación, reducir el riesgo de las barreras de la resistencia al cambio y de esta forma asegurar que el nuevo diseño presente los resultados esperados, también el plan piloto permitirá realizar ajustes en caso que no se estén obteniendo los resultados esperados y dará paso a la mejora continua.

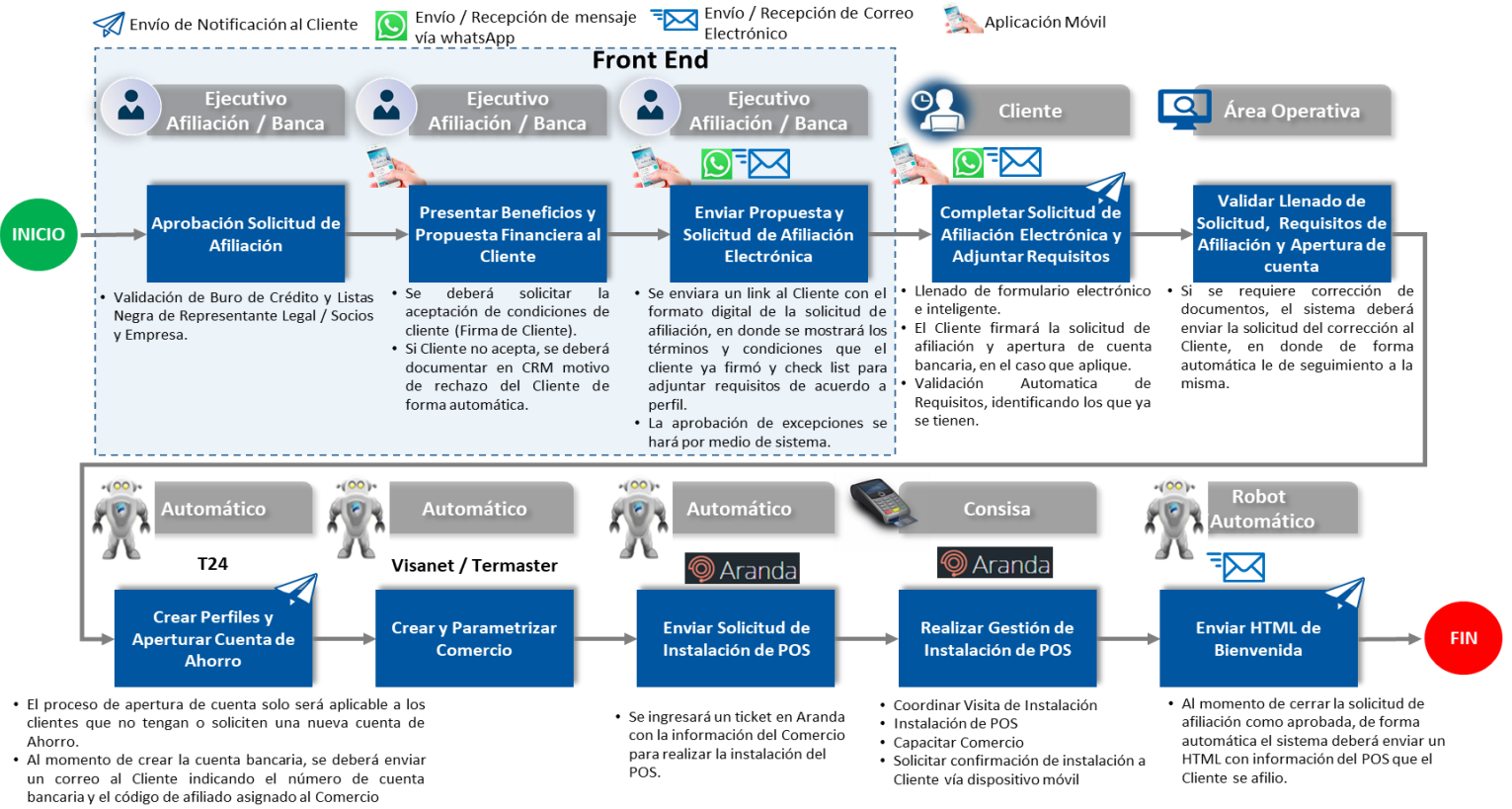
A continuación, se detallan los beneficios esperados con las propuestas, las cuales se muestran de forma individual ya que una da respuesta a cambios sin tecnología y la segunda ofrece la oportunidad de automatización del proceso:

Detalle de Beneficios Esperados Propuesta sin Tecnología

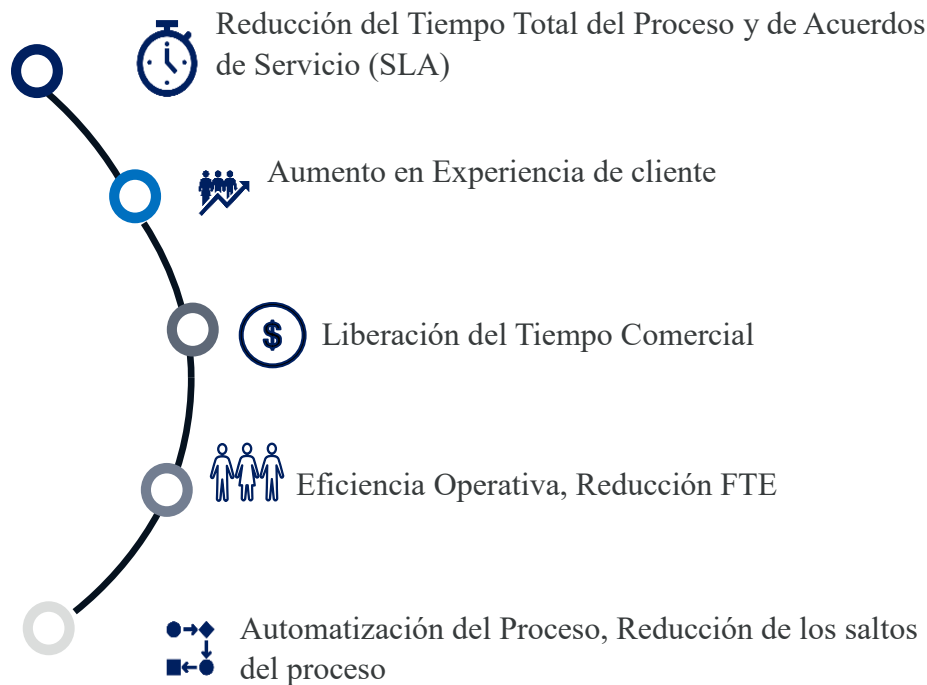


A continuación, se muestra la propuesta del proceso automatizado, el cual involucra herramientas innovadoras y tecnológicas que aportarán a la optimización del proceso desde un punto de vista más atractivo de cara a la eficiencia operativa y a la rentabilidad para la institución.

Grafica 42: Propuesta del proceso automatizado



Detalle de Beneficios Esperados del Proceso Automatizado



Como otra propuesta y mejora identificada en el presente proyecto se extiende la oportunidad que se presentan en relación a los formularios que son utilizados y llenados por los clientes al momento de realizar la solicitud de afiliación de comercios, mismos que se ha identificado que se utilizan 3 formatos distintos, donde el cliente llena una gran cantidad de campos, algunos campos con información repetida, el cliente firma de forma individual cada formato, es por ello que se propone la unificación de los formatos, con el fin de reducir la cantidad de campos a llenar, el número de firmas a realizar, reducir el tiempo del llenado y mejorar la satisfacción del cliente, también aportará a una eficiencia en el manejo y control de la información por las diferentes áreas que se ocupan de forma directa de la gestión documental. Los documentos a unificar son los siguientes:

- Solicitud de Afiliación de Comercios
- Contrato de Afiliación de Comercios
- Anexo 1 Cobros y Otras Condiciones
- Anexo 6 Responsabilidad Uso de Canales Digitales

A continuación, se detallan los beneficios que se esperan de la unificación de los formatos de afiliación de comercios:

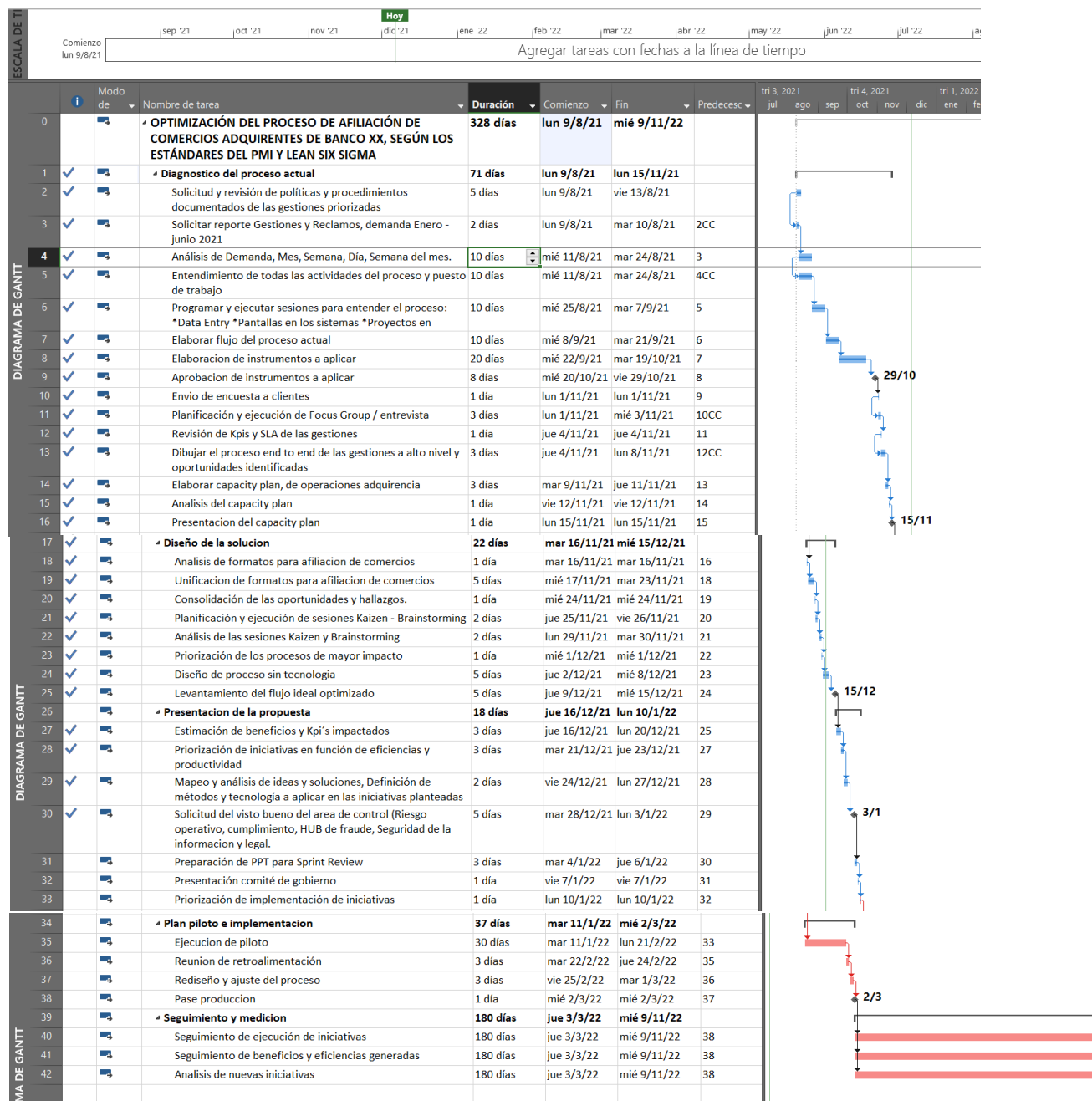
Cuadro 19: Beneficios en la unificación de formatos

Mejora	Dato Actual	Propuesta	Reducción
Cantidad de Formularios a Utilizar	4	1	3
Número de Firmas del Cliente	4	1	3
Tiempo de Llenado de Formularios	00:20:00	00:10:00	00:10:00

Mejora	Dato Actual	Propuesta	Reducción
Número de Páginas	30	18	12
Número de Campos a Llenar	132	118	14

A lo largo del presente capítulo se logró detallar el trabajo y esfuerzo realizado para la identificación de las diferentes iniciativas y soluciones que permitirán cumplir con los objetivos planteados en el inicio del proyecto, es por ello que se recomienda poder llevar a cabo la implementación de las iniciativas planteadas, mismas que lograrán que el proceso se ejecute con un alto grado de eficiencia ya que con el empleo de un menor número de recursos se podrá ofrecer menores tiempos de respuesta, mejorar la experiencia del cliente y colaboradores y por consiguiente un aumento en la rentabilidad en los productos y servicios que se ofrecen en el área de Negocios Adquirencia del Banco xx.

6.5. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO



En el cronograma anterior, se muestran desglosadas las tareas y actividades, así como los entregables del proyecto a lo largo del tiempo de ejecución, dejando por último el tiempo que la institución debería de tomar en cuenta del seguimiento del mismo.

Mediante la aplicación del presente capítulo se logró identificar y sustentar el problema de investigación logrando la aplicación de diferentes herramientas de análisis que aportaron de forma efectiva para el diseño de la propuesta y dar solución al problema, se logró identificar y analizar factores internos y externos para enfocar los esfuerzos en las necesidades presentadas, lograr la implementación del diseño propuesta aportará a la optimización del proceso, no solo en relación al tiempo de ejecución sino que a su vez aporta al manejo, control y el uso eficiente de los recursos, hablando de las herramientas, sistemas y el recurso humano involucrado en el proceso.

Se ha visualizado ofrecer una solución la cual permita el involucramiento de nuevas tecnologías que aporten de forma efectiva la operatividad; realizar la integración entre sistemas y el involucramiento de un asistente virtual para la ejecución de actividades operativas y manuales reduciría en gran proporción el tiempo de ejecución y crearía eficiencia operativa y financiera para la institución; la propuesta que involucre cambios tecnológicos deberá tener como alcance abarcar todas las etapas del proceso, desde la negociación directa con el cliente hasta sus etapas operativas y la instalación del POS.

BIBLIOGRAFÍA

- Baca Urbina, G. (2016). *Evaluación de proyectos*. McGraw-Hill Education.
- E Libro*. (s. f.-a). Recuperado 17 de agosto de 2021, de
<https://elibro.net/es/ereader/unitechn/38078>
- E Libro*. (s. f.-b). Recuperado 17 de agosto de 2021, de
<https://elibro.net/es/ereader/unitechn/37941>
- Finley, R. (s. f.). *Aplicación de SurveyMonkey*. <https://es.surveymonkey.com/mp/how-to-use-surveymonkey-app/>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P., Méndez Valencia, S., & Mendoza Torres, C. P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGrawHill.
- Informe del Banco Mundial: Economía hondureña será la segunda de mayor crecimiento en Centroamérica en 2021*. (s. f.). Recuperado 25 de agosto de 2021, de
<https://presidencia.gob.hn/index.php/sala-de-prensa/9248-informe-del-banco-mundial-economia-hondurena-sera-la-segunda-de-mayor-crecimiento-en-centroamerica-en-2021>
- Kerzner, H. (2018). *Using the project management maturity model: Strategic planning for project management* (Third edition). John Wiley & Sons, Inc.
- Lean, A. L. (2019). *Formacion Black Belt*.
- Levin, R. I., & Rubin, D. S. (1998). *Statistics for management* (7th ed). Prentice Hall.
- Lledó, P. (2009). *Director profesional de proyectos: Como aprobar el PMP sin morir en el intento*.
- NATPUE. (2021). *La Gerencia de Proyectos, en auge: Las instituciones académicas ofrecen actualizaciones más estratégicas para acceder a cargos directivos*.
<https://doi.org/2519256950>

Oficinas de Gestion de Proyectos toman un rol clave en las empresas en Costa Rica: [Source: NoticiasFinancieras]. (2016, febrero 15). *NoticiasFinancieras*.

<https://www.proquest.com/docview/1765118724/abstract/826E18756F6246F9PQ/12>

Parkin, M. (2014). *Economía*. Pearson Educación.

<https://public.ebookcentral.proquest.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=4760097>

Pimienta Prieto, J., & Orden Hoz, A. de la. (2017). *Metodología de la investigación (3a. Ed.)*. Pearson Educación.

Project Management Institute. (2017). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos: (Guía del PMBOK)*.

Pyzdek, T., & Keller, P. A. (2018). *The six sigma handbook* (Fifth Edition). McGraw-Hill Education.

Registro Mercantil de Francisco Morazán. (s. f.). CCIT. Recuperado 26 de agosto de 2021, de <https://www.ccit.hn/registromercantil>

Reyes, J. N. E. (2015). Análisis de la gestión de proyectos a nivel mundial. *Palermo Business Review*, 12, 61-98.

Sarmiento, Laura Isabel Núñez; Núñez, Isabel; Ramírez, Milena C Velez; Velez, C; Correa, Carmen R Berdugo; Berdugo, R. (2004). *Aplicación de una Metodología de Mejora de Procesos basada en el Enfoque de Gestión por Procesos, en los Modelos de Excelencia y el QFD en una empresa del sector de confecciones de Barranquilla (Colombia)*.

<https://www.proquest.com/scholarly-journals/aplicación-de-una-metodología-mejora-procesos/docview/1439090294/se-2>

Sistema POS (Terminal de venta). (s. f.). Sana Commerce. Recuperado 26 de agosto de 2021, de <https://www.sana-commerce.com/es/conceptos-de-comercio-electronico/que-es-terminal-punto-de-venta/>

Solarte-Pazos, L., & Sánchez-Arias, L. F. (2014). Gerencia de proyectos y estrategia organizacional: El modelo de madurez en Gestión de Proyectos CP3M© V5.0. *Innovar*, 24(52), 5-18. <http://dx.doi.org/10.15446/innovar.v24n52.42502>

Tamayo y Tamayo, M. (2009). *El proceso de la investigación científica incluye evaluación y administración de proyectos de investigación*. Limusa.

ANEXOS



Encuesta Dirigida al Cliente

Estimado Señor (a): Esta es una encuesta para tesis de posgrado, por lo que solicitamos su valiosa colaboración para el desarrollo de una investigación que nos permitirá conocer el grado de satisfacción que presenta en su actual experiencia con el proceso de solicitud de afiliación del comercio para el servicio de POS adquirido con el banco XX.

Gracias por su tiempo

1. **¿En términos Generales qué tan satisfecho se encuentra con su reciente experiencia en el "Proceso de Solicitud de Instalación de POS"?**

Muy Insatisfecho	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy Satisfecho
------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------

2. **¿Qué pudo haber hecho Banco XX para que la experiencia fuera la que usted esperaba?**
- Mejorar el servicio
 - Mayor Rapidez en el proceso
 - Mejorar tasas de interés

3. **¿Basándose en su experiencia en el proceso de solicitud de instalación del POS, con qué probabilidad recomendaría Banco XX a un amigo o familiar?**

Poco Probable	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy Probable
---------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	--------------

4. **Por favor indíquenos, ¿Qué aspectos de la interacción tuvo mayor impacto en su valoración?**
- Calidad del servicio ofrecido por el ejecutivo
 - Tiempo del proceso
 - Canales disponibles para solicitar el POS
 - Claridad de la información brindada

- 5. ¿Cuál fue el principal motivo por el que “Canales disponibles para solicitar un POS fue el momento de mayor impacto en su valoración?”**
- Disponibilidad de medios para solicitar un POS
 - Información ofrecida / disponible
 - Facilidad de contacto / acercamiento
- 6. ¿Cuál fue el principal motivo por el que “ Calidad del Servicio ofrecido por el Ejecutivo” tuvo mayor impacto en su valoración?”**
- Amabilidad y cortesía
 - Conocimiento del Ejecutivo
 - Asesoría ofrecida
- 7. ¿Cuáles son los principales motivos por el que “ Claridad de la información brindada” tuvo mayor impacto en su valoración?”**
- La información del proceso fue clara
 - La información recibida sobre el uso del POS fue clara
 - La información del proceso está disponible en distintos canales
 - Las condiciones y requisitos del proceso son claras
- 8. ¿Cuáles son los principales motivos por el que “ Tiempo del proceso” tuvo mayor impacto en su valoración?”**
- Tiempo del proceso total desde la solicitud de afiliación hasta la instalación del POS
 - Tiempo de Instalación de POS una vez confirmada la resolución
 - Cuánto tiempo estaría dispuesto a esperar
- 9. ¿Qué lo motivo a solicitar un POS con el Banco XX?**
- Bajo % de comisión respecto a la competencia
 - El banco XX es mi banco principal
 - Calidad del servicio
 - Facilidad para solicitar un POS
 - Requisitos Accesibles
 - Tiempo de atención del ejecutivo
 - No tenía otra opción
 - Necesidad por los clientes
- 10. ¿Qué tan fácil considera que fue para usted el proceso de “Solicitud de Instalación de POS” con Banco XX?**

Muy Difícil	0	1	2	3	4	5	Muy Fácil
-------------	---	---	---	---	---	---	-----------

11. ¿Qué aspecto podemos mejorar para facilitar el proceso?

- Atención de problemas
- Seguimiento
- Comunicación
- Límites de facturación
- Proceso Complicado
- Tiempo de proceso

12. En caso de haber realizado una solicitud de Afiliación en otro(s) Banco(s), ¿cómo considera la experiencia en el Banco XX?

- Muy Buena
- Buena
- Mala

13. ¿En qué Bancos tiene usted actualmente “POS”?

- BAC
- Banrural
- Banco Atlántida
- Banco Promerica
- Davivienda
- Banco Occidente
- BanPais
- Banco Lafise

14. ¿En términos generales, qué tan satisfecho se encuentra con el producto Solicitud de instalación de POS de los Bancos con los que tiene relación?

BAC	Muy insatisfecho	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Muy Satisfecho
Banco Atlántida		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
BANRURAL		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
BANPAIS		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
DAVIVIENDA		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Banco Premédica		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Banco LAFISE		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

15. ¿De los Bancos que ha indicado que posee un POS, cuál de ellos considera que es su Banco Principal?

- BAC
- Banrural
- Banco Atlántida
- Banco Promerica
- Davivienda
- Banco Occidente
- BanPais
- Banco Lafise

16. ¿Cómo valora el servicio de la solicitud de instalación de POS con Banco XX en comparación a los otros Bancos con los cuales tiene o ha tenido el mismo producto?

- Brindamos un mejor servicio
- Brindamos un servicio similar
- Brindamos un peor servicio

17. ¿Qué probabilidad existe de que deje de ser cliente del Banco XX?

- Es poco probable
- No es probable
- Es probable
- No estoy seguro (a)
- Es muy probable

18. ¿Cuál o cuáles de los siguientes productos bancarios tiene intención de contratar en los próximos 6 meses en el Banco XX?

- Préstamos Bancarios
- Tarjeta de crédito
- Cuenta de ahorro
- Inversión (certificado de depósito a plazo)
- Botón inteligente de pago



Entrevista Dirigida a Colaboradores

1. **¿A qué área pertenece? (Variable independiente: Gestión de recursos)**
 - Afiliaciones de Adquirencia
 - Mantenimiento de cartera Adquirencia
 - Negocios banca emprendedor
 - Mantenimiento de cartera banca emprendedor
 - Banca de empresas
 - Banca corporativa

2. **¿A qué Zona Pertenece? (Gestión de recursos)**
 - Zona centro
 - Zona Norte
 - Otro (especifique)

3. **¿Cómo se prospecta un cliente potencial de venta? (Nivel de experiencia)**
 - Referido de otras áreas de negocio
 - A solicitud del cliente
 - Bases Asignadas
 - Visitas en frio
 - Referidos-Bases, Propias-Redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter)

4. **¿Qué producto o servicio adicional se le ofrece al cliente? (Nivel de experiencia y Gestión de recursos)**
 - Interbanca
 - Cuenta de ahorro
 - Pago de servicios públicos y privados
 - Prestamos Emprendedor
 - Tarjeta de crédito
 - Préstamo Corporativo
 - Préstamo de consumo
 - Otros (Cuenta de cheques, Financiamiento, Canales digitales)

5. ¿Qué dificultad se encuentran en el proceso de colocación de POS? (Nivel de experiencia y Gestión de recursos)

- Seguimiento de Gestiones
- Desbloqueo de cuenta
- Aceptación del cliente
- Apertura de cuenta y proveedores
- Apertura de cuenta
- Proveedores
- Cantidad de documentos
- Tiempo de procesos y documentos
- Beneficios no competitivos
- Tiempo de proceso alto
- N/A

6. ¿Cuáles son los principales motivos de devoluciones? (Nivel de experiencia)

- Información Incompleta
- Documentos incompletos
- Cuenta inactiva
- Por moras
- Sin devoluciones
- Claridad en formato
- por políticas del banco
- N/A

7. ¿Qué producto es más fácil vender? (Nivel de experiencia y Gestión de recursos)

- FICOLINK
- POS Físico
- FICOPOS Móvil
- Paquete digital sin 3D Secure
- Paquete Digital con 3D Secure
- ECOMMERCE
- PIN PAD
- Depende de la necesidad – N/A

8. ¿Qué tipo de estrategia de venta utiliza? (Nivel de experiencia)

- Análisis de Cartera
- Demostración de producto
- Identificación de necesidades del cliente
- Llamada al cliente
- Llamada al cliente-Zoom-Correo-Visita
- Seguimiento en proceso de afiliación
- Beneficios FICOHSA (Costo más bajo que la competencia, Cuotas y extra en POS)

9. ¿Cuál es el proceso a seguir en la colocación de un POS? (Nivel de experiencia)

- Negociación presencial – recolección de documentos
- Negociación telefónica – recolección de documentos
- Apertura de cuenta – recolección de documentos
- Pre calificación – recolección de documentos
- Recolección de documentos
- N/A

10. ¿Cuáles son las oportunidades de mejora que tiene el proceso?

- Mejor Seguimiento en las Solicitudes
- Optimizar el proceso de apertura de cuenta
- Unificación de procesos y centralización de las actividades
- Optimizar el área de negocios adquirencia