

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**  
Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas



**GESTIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODULO DE  
VENTA EXTRACASH EN UN SOFTWARE CRM PARA EL  
CANAL TELEVENTAS**

**INFORME DE SUFICIENCIA**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
INGENIERO INDUSTRIAL**

**PRESENTADO POR**

**OVADI MARCELO DIAZ ROJAS**

**2014**

## **DEDICATORIA**

Este informe se lo dedico a Dios quien me guía por el buen camino, me da fuerza para seguir adelante y me ayuda a afrontar los problemas sin desfallecer.

A mis amigos y compañeros de trabajo sin los cuales este logro no hubiese sido posible, gracias por el trabajo en equipo, por compartir su experiencia y hacer que cada día sea una oportunidad para ser un mejor profesional y una mejor persona.

A todos aquellos postulantes, alumnos y bachilleres que desde que empezamos nuestra preparación en la academia, pasamos por las aulas de la universidad, trabajamos y llegamos a este punto para cerrar un capítulo de nuestra vida, convertirnos en Ingenieros.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi esposa Grettna que cada día llena mi vida con su amor y comprensión.

- A mi madre Soledad, quien durante todos estos años me ha dado todo su cariño y paciencia.

Una dedicación especial a mi tío Victor, quien confió mí y ahora al lado del Señor y mi padre guían mis pasos.

A la UNI por todos los conocimientos y oportunidades que me ha dado tanto académica como profesionalmente.

## ÍNDICE

|   |     |
|---|-----|
| <b>DEDICATORIA</b> .....                          | I   |
| <b>AGRADECIMIENTOS</b> .....                      | II  |
| <b>ÍNDICE</b> .....                               | III |
| <b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....                    | VI  |
| <b>DESCRIPTORES TEMÁTICOS</b> .....               | 1   |
| <b>INTRODUCCIÓN</b> .....                         | 2   |
| <b>CAPITULO I PENSAMIENTO ESTRATEGICO</b> .....   | 3   |
| <b>1.1. DIAGNOSTICO FUNCIONAL</b> .....           | 3   |
| <b>1.1.1. Semblanza</b> .....                     | 3   |
| <b>1.1.2. Productos y Servicios</b> .....         | 3   |
| <b>1.1.3. Clientes</b> .....                      | 4   |
| <b>1.1.4. Proveedores</b> .....                   | 5   |
| <b>1.1.5. Procesos</b> .....                      | 5   |
| <b>1.1.6. Organización</b> .....                  | 7   |
| <b>1.2. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO</b> .....         | 8   |
| <b>1.2.1. Visión y Misión de la Empresa</b> ..... | 8   |
| <b>1.2.1.1. Visión</b> .....                      | 8   |
| <b>1.2.1.2. Misión</b> .....                      | 8   |
| <b>1.2.2. Objetivos Estratégicos</b> .....        | 8   |
| <b>1.2.3. Análisis Interno</b> .....              | 9   |
| <b>1.2.3.1. Fortalezas</b> .....                  | 9   |
| <b>1.2.3.2. Debilidades</b> .....                 | 9   |
| <b>1.2.4. Análisis Externo</b> .....              | 9   |

|  |    |
|--|----|
| <b>1.2.4.1. Oportunidades</b> .....                        | 9  |
| <b>1.2.4.2. Amenazas</b> .....                             | 9  |
| <b>1.2.5. Matriz FODA</b> .....                            | 10 |
| <b>CAPITULO II MARCO TEÓRICO</b> .....                     | 11 |
| <b>2.1. TARJETA DE CRÉDITO</b> .....                       | 11 |
| <b>2.2. EFECTIVO AL INSTANTE</b> .....                     | 12 |
| <b>2.3. GESTIÓN DE PROYECTOS</b> .....                     | 13 |
| <b>2.3.1. Proyecto</b> .....                               | 13 |
| <b>2.3.2. Dirección de Proyectos</b> .....                 | 13 |
| <b>2.3.3. Procesos de la Dirección de Proyectos</b> .....  | 14 |
| <b>CAPITULO III PROCESO DE TOMA DE DECISIONES</b> .....    | 17 |
| <b>3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....               | 17 |
| <b>3.1.1. Descripción del Problema</b> .....               | 17 |
| <b>3.1.2. Problema a Resolver</b> .....                    | 20 |
| <b>3.2. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN</b> .....                 | 21 |
| <b>3.2.1. Software de Caja</b> .....                       | 21 |
| <b>3.2.2. Software CRM</b> .....                           | 22 |
| <b>3.3. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE SOLUCIONES</b> .....  | 24 |
| <b>3.3.1. Funcionalidad</b> .....                          | 24 |
| <b>3.3.2. Disponibilidad</b> .....                         | 24 |
| <b>3.3.3. Costo del Desarrollo</b> .....                   | 24 |
| <b>3.3.4. Tiempo de Implementación</b> .....               | 24 |
| <b>3.3.5. Complejidad Técnica</b> .....                    | 25 |
| <b>3.4. SELECCIÓN DE UNA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN</b> ..... | 25 |
| <b>3.5.1. Gestión del Proyecto</b> .....                   | 29 |
| <b>3.5.1.1. Alcance</b> .....                              | 30 |
| <b>3.5.1.2. Tiempo</b> .....                               | 30 |
| <b>3.5.1.3. Costo</b> .....                                | 33 |
| <b>3.5.1.4. Recursos Humanos</b> .....                     | 33 |
| <b>3.5.1.6. Riesgos</b> .....                              | 34 |
| <b>3.5.1.7. Adquisiciones</b> .....                        | 36 |
| <b>3.5.1.8. Integración</b> .....                          | 38 |

|   |    |
|---|----|
| <b>3.5.2. Desarrollo de la Solución</b> ..... | 38 |
| <b>3.5.2.1. Diseño del Proceso</b> .....      | 38 |
| <b>3.5.2.2. Diseño del Software</b> .....     | 41 |
| <b>CAPITULO IV RESULTADOS</b> .....           | 42 |
| <b>4.1. BENEFICIOS ESPERADOS</b> .....        | 42 |
| <b>4.2. BENEFICIOS OBTENIDOS</b> .....        | 42 |
| <b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....   | 45 |
| <b>CONCLUSIONES</b> .....                     | 45 |
| <b>RECOMENDACIONES</b> .....                  | 45 |
| <b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....                     | 47 |
| <b>GLOSARIO</b> .....                         | 48 |
| <b>ANEXOS</b> .....                           | 49 |

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El objetivo del informe es presentar la gestión de implementación del módulo de venta extracash en el software CRM de una entidad bancaria.

El banco es el número dos en participación del mercado de Tarjetas de crédito, la problemática es que en los últimos meses su participación en el mercado tiene una tendencia a la baja por lo que la gerencia de tarjetas de crédito planteo como parte de su estrategia una iniciativa para repotenciar en el corto plazo la venta del subproducto “extracash” en el canal Televentas. Para esta iniciativa el requerimiento que se hizo a la gerencia de Tecnología es implementar en una herramienta de software el módulo para la venta de ese producto que aún no estaba implementado en el software de ventas del banco.

La solución a esta problemática es la implementación del módulo de venta “extracash” en el software CRM del banco que ya era usado en ese canal. Como resultado de la estrategia planteada, en los siguientes meses el banco pudo detener la caída en la participación de mercado incluso recuperar su posición y acercarse al banco número uno.

## **DESCRIPTORES TEMÁTICOS**

- Tarjeta de Crédito
- Efectivo al Instante
- Gestión de Proyectos
- Televentas
- CRM

## INTRODUCCIÓN

Actualmente el mercado de tarjeta de crédito en América Latina se encuentra en crecimiento lo cual va de la mano con el incremento del uso de los medios electrónicos como forma de pago. En el Perú las entidades financieras están implementando campañas de venta muy agresivas para ganar participación de mercado, en este contexto la empresa ha venido perdiendo participación de mercado en los últimos meses lo que ha llevado a la gerencia de tarjetas de crédito a identificar e implementar estrategias orientadas a revertir esta situación.

Entre las estrategias priorizadas para su implementación se encuentra el potenciar la venta del subproducto “Efectivo al instante”, que en la empresa se conoce como “Extracash”, a través del canal Televentas.

En la empresa, la venta del producto “Extracash” se realiza sólo por el canal tiendas por lo que se tendrá que definir el proceso de venta por el canal Televentas. Adicionalmente se le ha solicitado a la gerencia de tecnología de la información implementar en el corto plazo una herramienta de software que le permita a este último canal realizar la venta de ese producto ya que actualmente en el software de ventas no se cuenta con un módulo para la venta de “Extracash”.

## CAPITULO I

### PENSAMIENTO ESTRATEGICO

#### 1.1. DIAGNOSTICO FUNCIONAL

##### 1.1.1. Semblanza

La empresa es una entidad bancaria del Perú fue fundada en 1987 iniciando sus operaciones en Lima. En 1934 comenzó su proceso de descentralización administrativa siendo Chiclayo y Arequipa las primeras agencias en abrirse. Fue el primer banco en acercarse a los clientes en horario extendido llevando la banca a los supermercados.

El promedio de número de empleados del año 2006 y 2005 fue de 2,679 y 2,345, respectivamente, en el año 2007, los empleados suman 2,897 personas y actualmente cuenta con más de 6,300 colaboradores y más de 260 tiendas financieras.

##### 1.1.2. Productos y Servicios

|                        |   |
|------------------------|---|
| <b>Persona natural</b> | <b>Productos</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Ahorro – Inversión</li><li>- Créditos Personales, Hipotecario, Vehicular</li><li>- Tarjetas de Crédito</li></ul> Seguros de Vida, Desempleo, Salud, Protección de Tarjetas de Crédito. |
|------------------------|---|

|                        |   |
|------------------------|---|
|                        | <p><b>Servicios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicios Varios (Pago de Servicios, SUNAT, Pago con Cargo en Cuenta)</li> <li>- Pagos y Transferencias con otros bancos</li> <li>- Remesas de dinero</li> <li>- Servicios Internacionales (Giros, Cheques de viajero)</li> <li>- Cambios de Moneda</li> <li>- Recarga de Celulares</li> </ul> |
| <p><b>Empresas</b></p> | <p><b>Productos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Depósitos</li> <li>- Inversiones</li> <li>- Tarjeta Interactiva Empresarial</li> <li>- Cobertura de Riesgo de Tasas de interés</li> <li>- Comercio Exterior</li> <li>- Leasing</li> <li>- Finanzas Corporativas</li> </ul>   |
|                        | <p><b>Servicios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pagos de Remuneraciones, CTS, Proveedores, SUNAT, Otros</li> <li>- Cobranza de Letras y Facturas</li> <li>- Cambio de Moneda</li> <li>- Transferencia y Envío de dinero</li> <li>- Análisis de Mercado de Capitales</li> </ul>   |

### 1.1.3. Clientes

Los productos y servicios son ofrecidos a personas naturales y empresas en general. La mayor parte de los clientes son los de tarjetas de crédito los cuales principalmente son personas naturales a quienes se les vende la tarjeta de compra de deuda.

Las marcas que se ofrecen a los clientes son:

- ✓ **American Express:** La tarjeta de mayor prestigio afiliada al Programa Mundo Express, donde ganas premios con menos puntos y te brinda atractivos seguros con amplias coberturas.

- ✓ **Visa:** La tarjeta de mayor aceptación en el mundo y afiliada al Programa Mundo Express, donde ganas premios con menos puntos.
- ✓ **CashBack Visa:** La tarjeta que te devuelve dinero por tus compras en supermercados, estaciones de gasolina y otros establecimientos.
- ✓ **MasterCard:** Una Tarjeta de Crédito de aceptación mundial afiliada a Mundo Express.

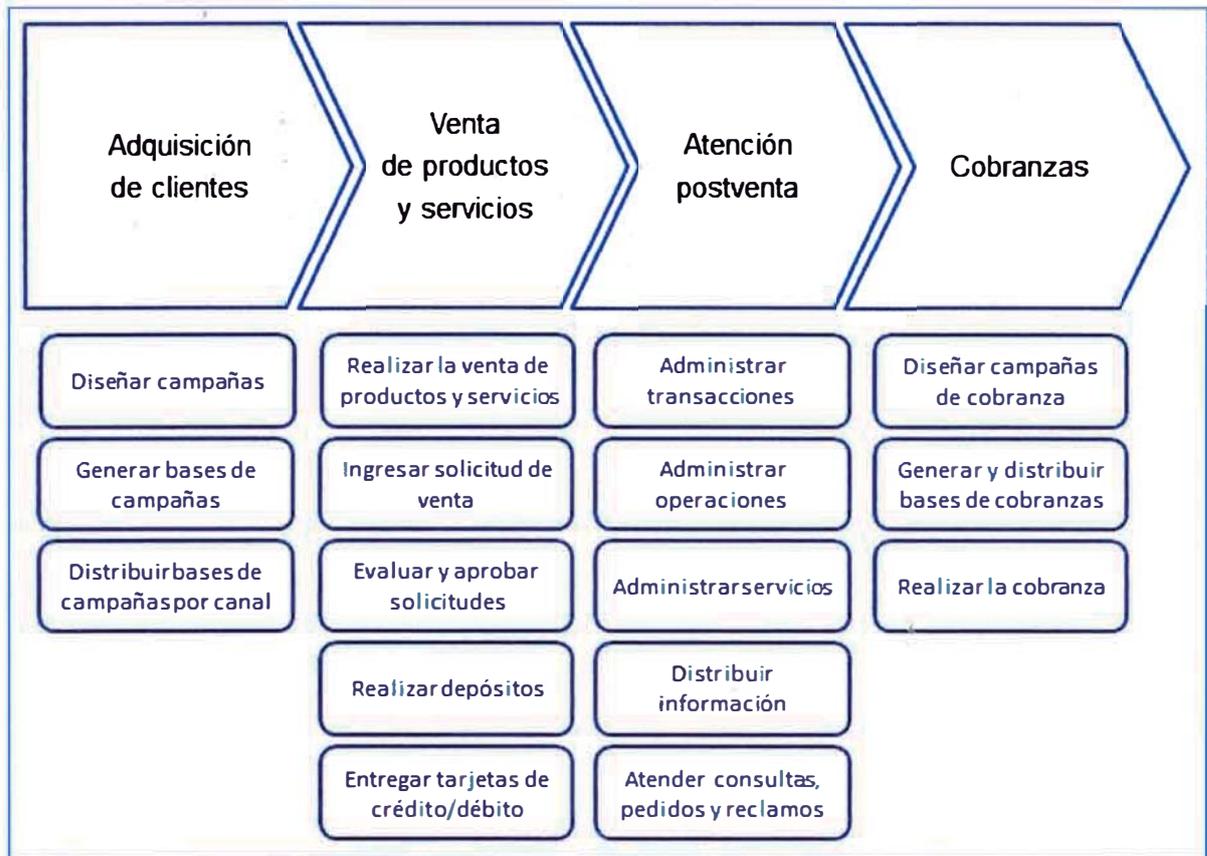
#### **1.1.4. Proveedores**

- ✓ Impresión de documentos y formatos.
- ✓ Seguridad.
- ✓ Traslado y distribución de dinero.
- ✓ Telefonía y comunicaciones.
- ✓ Software para servidores y usuarios.
- ✓ Soporte técnico informático.

#### **1.1.5. Procesos**

Los procesos macro de la organización se resumen en el ESQUEMA N°01.

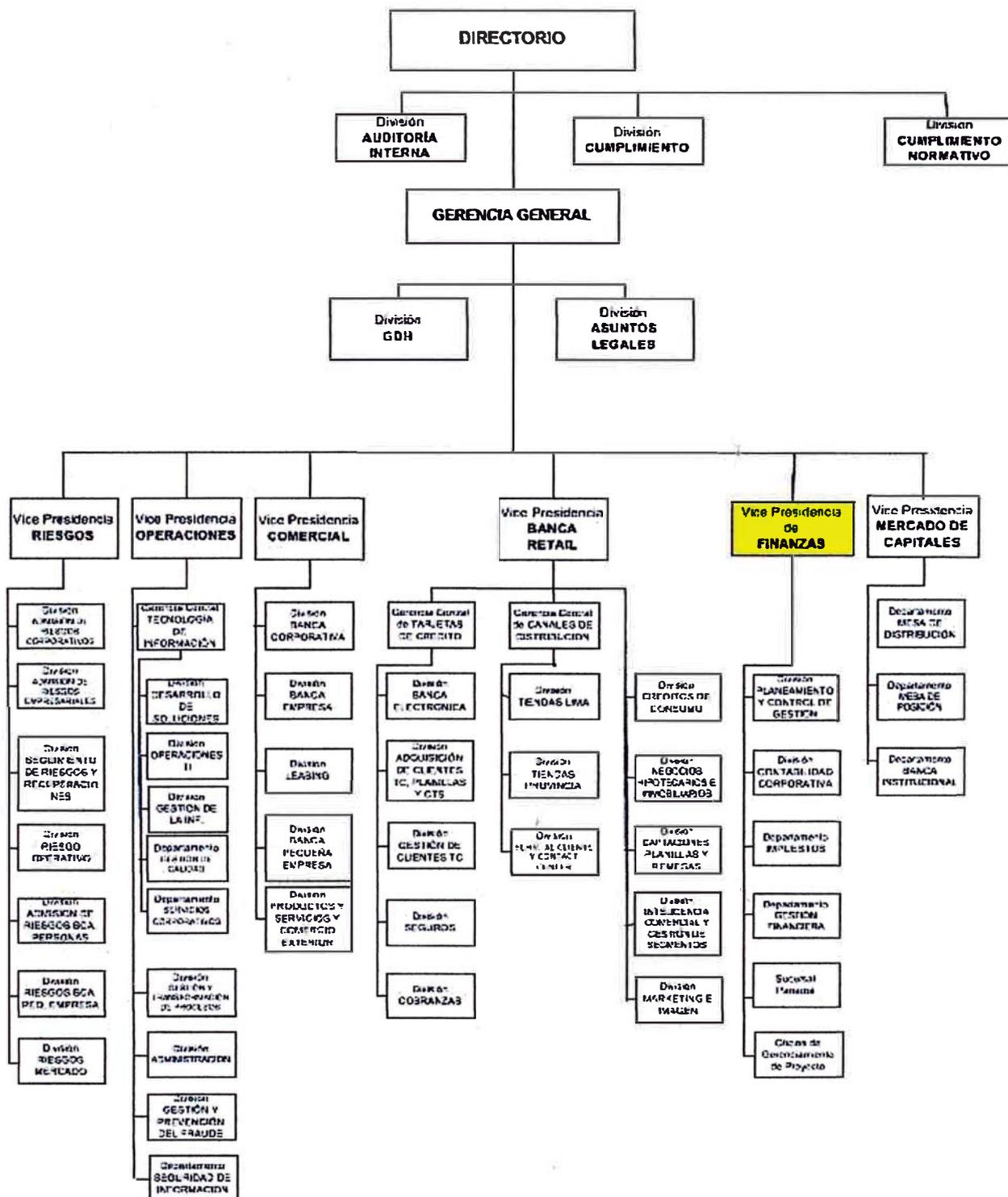
ESQUEMA N°01: Diagrama macro de procesos



Fuente: Empresa  
 Elaboración: Propia

## 1.1.6. Organización

ESQUEMA N°02: Organigrama



Fuente: Empresa  
Elaboración: Empresa

## 1.2. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

### 1.2.1. Visión y Misión de la Empresa

#### 1.2.1.1. Visión

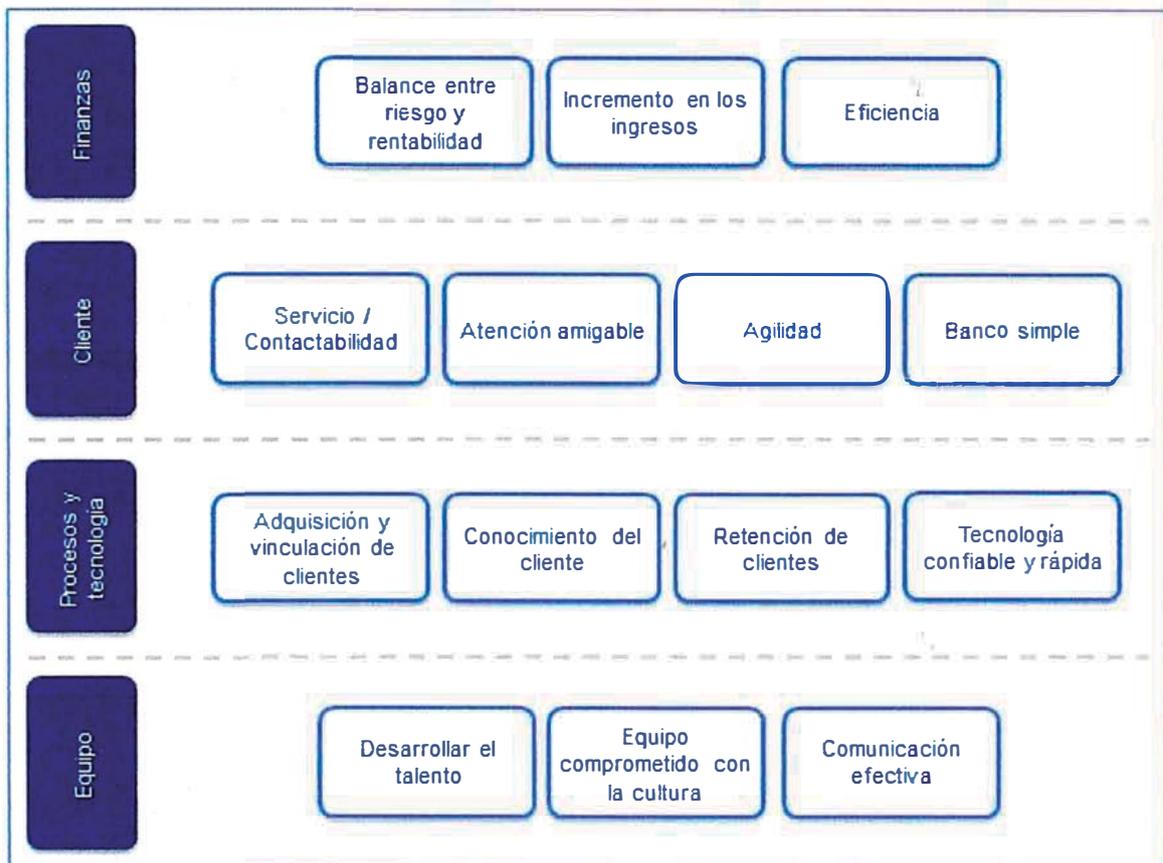
Ser el mejor banco a través de las mejores personas.

#### 1.2.1.2. Misión

Mejorar la calidad de vida de nuestros clientes, brindando un servicio ágil y amigable en todo momento y en todo lugar.

### 1.2.2. Objetivos Estratégicos

ESQUEMA N°03: Objetivos Estratégicos



Fuente: Empresa  
Elaboración: Propia

### **1.2.3. Análisis Interno**

#### **1.2.3.1. Fortalezas**

- ✓ F1: Se cuenta con la red de cajeros más grande del Perú.
- ✓ F2: Equipo de venta por teléfono con mucha experiencia.
- ✓ F3: Equipo de Inteligencia comercial dedicado a segmentar y preparar base de clientes y teléfonos para el canal telefónico.
- ✓ F4: Proceso de venta extracash ya implementado en el canal de tiendas.
- ✓ F5: Cartera de clientes que cuentan con tarjeta de crédito y cuenta de ahorros.
- ✓ F6: Base de datos con teléfonos de los clientes.

#### **1.2.3.2. Debilidades**

- ✓ D1: Procesos complejos y restricciones implementadas a solicitud de los entes regulatorios.
- ✓ D2: Demora en la implementación de nuevas iniciativas ya que se requiere la aprobación de las diferentes áreas del banco.
- ✓ D3: No se cuenta con una herramienta de software que soporte todos los procesos de venta.

### **1.2.4. Análisis Externo**

#### **1.2.4.1. Oportunidades**

- ✓ O1: Alta demanda por productos ágiles que permitan una rápida disposición de efectivo.
- ✓ O2: Cartera de clientes de los socios estratégicos.
- ✓ O3: Estabilidad y crecimiento económico del país.

#### **1.2.4.2. Amenazas**

- ✓ A1: Campañas agresivas de los competidores con bajas tasas de interés
- ✓ A2: Nuevos competidores que están ingresando al mercado.
- ✓ A3: Nuevas regulaciones que encarecen los ingresos por las tarjetas de crédito.

### 1.2.5. Matriz FODA

|  |  |   |
|--|--|---|
| <p style="text-align: center;"><b>ANALISIS INTERNO</b></p> <p><b>ANALISIS EXTERNO</b></p>  | <p><b>FORTALEZAS</b></p> <p>F1. Se cuenta con la red de cajeros más grande</p> <p>F2. Equipo de venta por teléfono con mucha experiencia</p> <p>F3. Equipo de Inteligencia comercial dedicado a segmentar y preparar bases de clientes y teléfonos para el canal telefónico</p> <p>F4. Proceso de venta extracash ya implementado en el canal tiendas</p> <p>F5. Cartera de clientes que cuentan con tarjeta de crédito y cuenta de ahorros</p> <p>F6. Base de datos con los teléfonos de los clientes</p> | <p><b>DEBILIDADES</b></p> <p>D1. Procesos complejos y restricciones implementadas a solicitud de los entes regulatorios</p> <p>D2. Demora en la implementación de nuevas iniciativas ya que se requiere la aprobación de las diferentes áreas del banco</p> <p>D3. No se cuenta con una herramienta de software que soporte todos los procesos de venta en diferentes canales</p> |
| <p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>O1. Alta demanda de productos ágiles que permitan una rápida disposición de efectivo</p> <p>O2. Cartera de clientes de los socios estratégicos</p> <p>O3. Estabilidad y crecimiento económico del país</p>                | <p>1. Servicio / Contactabilidad (F1, F2, F3, F5, F6, O1, O2)</p> <p>2. Atención amigable (F2, F4, O1, O2)</p> <p>3. Incremento en los ingresos (F2, F5, O1, O2, O3)</p> <p>4. Adquisición y vinculación de clientes (F2, F3, A1, A2)</p>  | <p>1. Agilidad (D1, D2, O1)</p> <p>2. Eficiencia (D1, O1, O2)</p> <p>3. Tecnología confiable y rápida (D2, D3, O1)</p>  |
| <p><b>AMENAZAS</b></p> <p>A1. Campañas agresivas de los competidores con bajas tasas de interés</p> <p>A2. Nuevos competidores que están ingresando al mercado</p> <p>A3. Nuevas regulaciones que encarecen los ingresos por las tarjetas de crédito</p> | <p>1. Retención de clientes (F2, F3, F5, A1, A2)</p> <p>2. Conocimiento del cliente (F5, F6, A1, A2, A3)</p>   | <p>1. Banco simple (D1, D2, A1, A2, A3)</p>   |

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. TARJETA DE CRÉDITO**

Es un instrumento de pago<sup>1</sup> mediante el cual una persona natural o jurídica accede a una línea de crédito por un plazo determinado con la finalidad de poder adquirir bienes y servicios en los establecimientos afiliados o, en caso de solicitarlo y así permitirlo la empresa emisora, hacer uso del servicio de disposición de efectivo u otros servicios conexos, dentro de los límites y condiciones pactados, obligándose a su vez, a pagar a la empresa que expide la tarjeta, el importe de los bienes y servicios que haya utilizado y demás cargos, conforme a lo establecido en el contrato firmado previamente.

La línea de crédito que se otorga es calculada en función de la documentación presentada por el titular, entre otros, sobre sus ingresos y egresos. Esta línea puede ser en moneda nacional o extranjera y en algunos casos, si la empresa cuenta con este servicio, las dos monedas a la vez, de manera que se pueden efectuar cargos en ambas monedas. En este último caso, la línea de crédito es una sola y los cargos que se efectúen afectarán la misma línea, por lo cual con cada operación en cualquiera de las monedas, disminuirá la línea total disponible.

El plazo de vigencia de las tarjetas de crédito no podrá exceder de cinco (5) años, pudiéndose acordar plazos de vencimiento menores, con renovaciones condicionadas al resultado de la evaluación de la empresa del sistema financiero sobre el uso regular de la tarjeta de crédito por parte del titular o usuario.

---

<sup>1</sup> Página web de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP – Preguntas frecuentes – 08/02/2014

## 2.2. EFECTIVO AL INSTANTE

Es un producto que te brinda una tarjeta de crédito (en la empresa es llamado "Extracash") y cuyas características se ven en el ESQUEMA N°04.

ESQUEMA N°04: Características del Producto Extracash



Fuente: Empresa  
Elaboración: Propia

## **2.3. GESTIÓN DE PROYECTOS**

### **2.3.1. Proyecto**

Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único<sup>2</sup>. La naturaleza temporal de los proyectos indica un principio y un final definidos. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto o cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto.

Todo proyecto crea un producto, servicio o resultado único. Aunque puede haber elementos repetitivos en algunos entregables del proyecto, esta repetición no altera la unicidad fundamental del trabajo del proyecto.

Un esfuerzo de trabajo permanente es por lo general un proceso repetitivo, puesto que sigue los procedimientos existentes de una organización. En contraposición, debido a la naturaleza única de los proyectos, puede existir incertidumbre respecto de los productos, servicios o resultados que el proyecto genera. Las tareas del proyecto pueden ser nuevas para el equipo del proyecto, lo que hace necesario planificar con mayor dedicación que si se tratara de un trabajo de rutina.

Un proyecto puede generar:

- ✓ un producto que puede ser un componente de otro elemento o un elemento final en sí mismo,
- ✓ la capacidad de realizar un servicio o
- ✓ un resultado tal como un producto o un documento.

### **2.3.2. Dirección de Proyectos**

La Dirección de Proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los 42 procesos de la dirección de proyectos, agrupados lógicamente, que conforman los 5 grupos de procesos. Estos 5 grupos de procesos son:

- ✓ Iniciación
- ✓ Planificación
- ✓ Ejecución
- ✓ Seguimiento y Control

---

<sup>2</sup> PMI - PMBOK 4th edición en español - Página 5

- ✓ Cierre

Dirigir un proyecto por lo general implica:

- ✓ Identificar requisitos,
- ✓ Abordar las diversas necesidades, inquietudes y expectativas de los interesados según se planifica y efectúa del proyecto,
- ✓ Equilibrar las restricciones contrapuestas del proyecto que se relacionan, entre otros aspectos, con:
  - El Alcance
  - La Calidad
  - El Cronograma
  - El Presupuesto
  - Los Recursos
  - El Riesgo

### **2.3.3. Procesos de la Dirección de Proyectos**

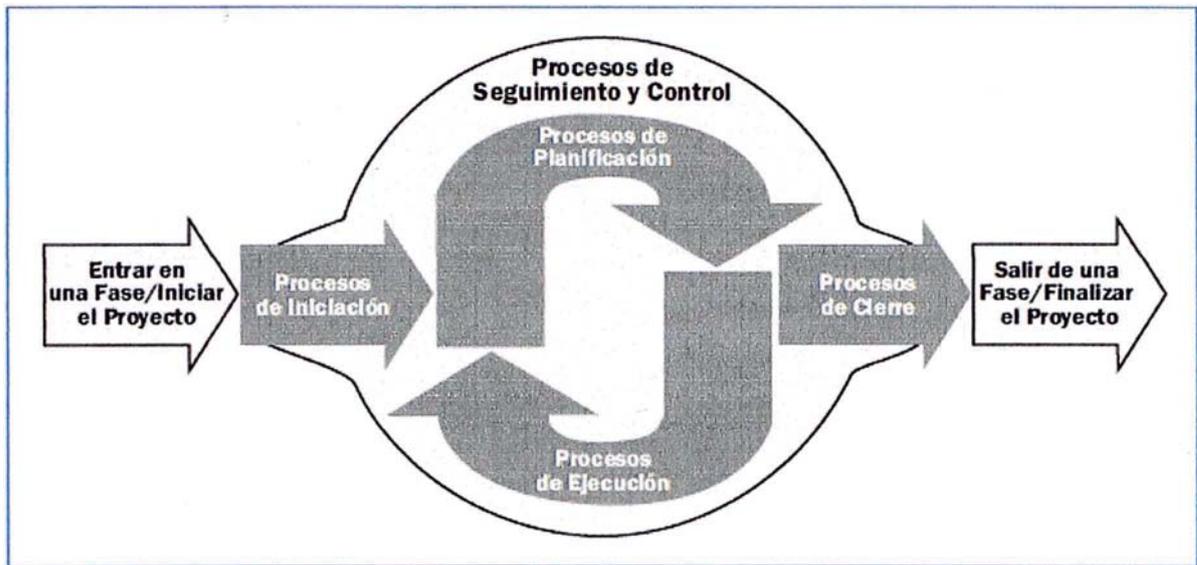
Los procesos de la dirección de proyectos se aplican globalmente y a todos los grupos de industrias. Buenas prácticas significa que existe un acuerdo general en cuanto a que se ha demostrado que la aplicación de los procesos de la dirección de proyectos aumenta las posibilidades de éxito de una amplia variedad de proyectos.

Esto no significa que los conocimientos, habilidades y procesos descritos deban aplicarse siempre de la misma manera en todos los proyectos. Para un proyecto determinado, el director del proyecto, en colaboración con el equipo de proyecto, siempre tiene la responsabilidad de determinar cuáles son los procesos apropiados, así como el grado de rigor adecuado para cada proceso.

Los procesos de la dirección de proyectos se agrupan en cinco categorías conocidas como Grupos e procesos de la Dirección de proyectos (o grupos de procesos), ver ESQUEMA N°05.

Los procesos de la dirección de proyectos se presentan como elementos diferenciados con interfaces bien definidas. Sin embargo, en la práctica se superponen e interactúan. Los grupos de procesos requeridos y los procesos que los constituyen sirven de guía para aplicar conocimientos y habilidades apropiados en materia de dirección de proyectos durante el proyecto. La aplicación de los procesos de la dirección de proyectos es iterativa y muchos procesos se repiten durante el proyecto.

ESQUEMA N°05: Grupo de procesos de la dirección de proyectos



Fuente: PMBOK 4ta edición en español

Elaboración: Idem

El CUADRO N°01 refleja la correspondencia entre los 42 procesos de la dirección de proyectos con los 5 grupos de procesos de la dirección de proyectos y las 9 Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos.

CUADRO N°01: Correspondencia entre Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos

| Áreas de Conocimiento                           | Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos      |  |   |  |                               |
|---|--|--|---|--|-------------------------------|
|   | Grupo del Proceso de Iniciación                      | Grupo del Proceso de Planificación   | Grupo del Proceso de Ejecución  | Grupo del Proceso de Seguimiento y Control   | Grupo del Proceso de Cierre   |
| 4. Gestión de la Integración del Proyecto       | 4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto | 4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto   | 4.3 Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto   | 4.4 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto<br>4.5 Realizar el Control Integrado de Cambios | 4.6 Cerrar el Proyecto o Fase |
| 5. Gestión del Alcance del Proyecto             |  | 5.1 Recopilar Requisitos<br>5.2 Definir el Alcance<br>5.3 Crear la EDI   |   | 5.4 Verificar el Alcance<br>5.5 Controlar el Alcance   |                               |
| 6. Gestión del Tiempo del Proyecto              |  | 6.1 Definir las Actividades<br>6.2 Secuenciar las Actividades<br>6.3 Estimar los Recursos de las Actividades<br>6.4 Estimar la Duración de las Actividades<br>6.5 Desarrollar el Cronograma                                  |   | 6.6 Controlar el Cronograma  |                               |
| 7. Gestión de los Costos del Proyecto           |  | 7.1 Estimar los Costos<br>7.2 Determinar el Presupuesto  |   | 7.3 Controlar los Costos   |                               |
| 8. Gestión de la Calidad del Proyecto           |  | 8.1 Planificar la Calidad  | 8.2 Realizar el Aseguramiento de Calidad  | 8.3 Realizar el Control de Calidad   |                               |
| 9. Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto |  | 9.1 Desarrollar el Plan de Recursos Humanos  | 9.2 Adquirir el Equipo del Proyecto<br>9.3 Desarrollar el Equipo del Proyecto<br>9.4 Gestionar el Equipo del Proyecto |  |                               |
| 10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto  | 10.1 Identificar a los Interesados                   | 10.2 Planificar las Comunicaciones   | 10.3 Distribuir la Información<br>10.4 Gestionar las Expectativas de los Interesados                                  | 10.5 Informar el Desempeño   |                               |
| 11. Gestión de los Riesgos del Proyecto         |  | 11.1 Planificar la Gestión de Riesgos<br>11.2 Identificar los Riesgos<br>11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos<br>11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos<br>11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos |   | 11.6 Monitorear y Controlar los Riesgos  |                               |
| 12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto   |  | 12.1 Planificar las Adquisiciones  | 12.2 Efectuar las Adquisiciones   | 12.3 Administrar las Adquisiciones   | 12.4 Cerrar las Adquisiciones |

Fuente: PMBOK 4ta edición en español

Elaboración: Idem

## **CAPITULO III**

### **PROCESO DE TOMA DE DECISIONES**

#### **3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

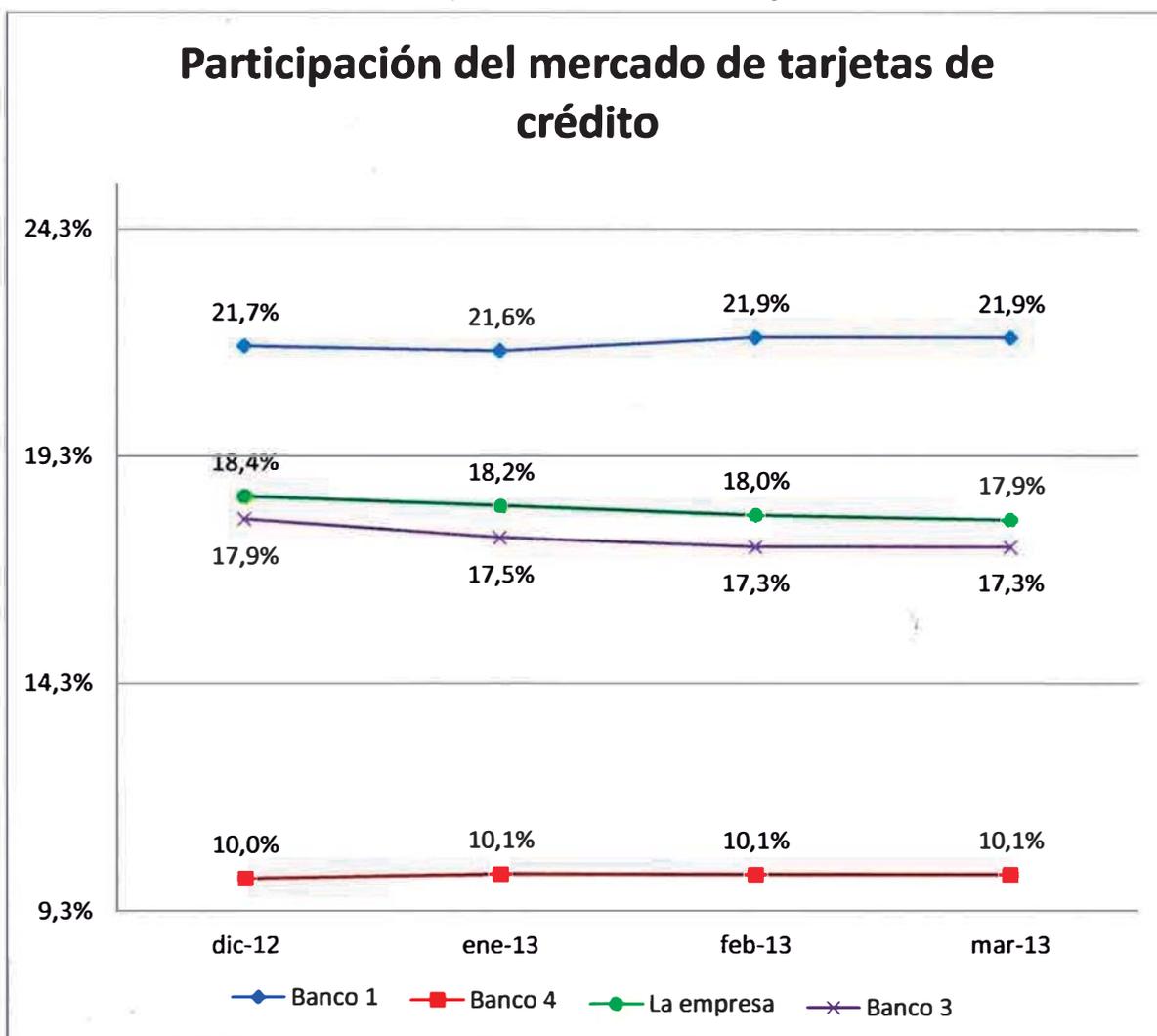
##### **3.1.1. Descripción del Problema**

En los últimos meses la empresa ha perdido participación en el mercado de tarjetas de crédito (GRAFICO N°01) y la gerencia de tarjeta de crédito ha identificado y priorizado como una de las estrategias para retomar la participación de mercado el reforzar la venta del producto extracash.

Actualmente la venta del producto Extracash se realiza sólo mediante el canal tiendas (ESQUEMA N°06) y el ofrecimiento del producto lo hacen los representantes financieros durante la atención al cliente. La herramienta donde está implementado el Módulo de Extracash es el Software de Caja que está instalado en todas las tiendas financieras y que funciona integrado con el pinpad.

Ahora la gerencia de tarjetas de crédito ha decidido reforzar la venta de este producto implementándolo en el canal telefónico (Televentas), para lo cual destinara una parte de los ejecutivos que ya tiene en este canal a llamar a los clientes para ofrecer el producto.

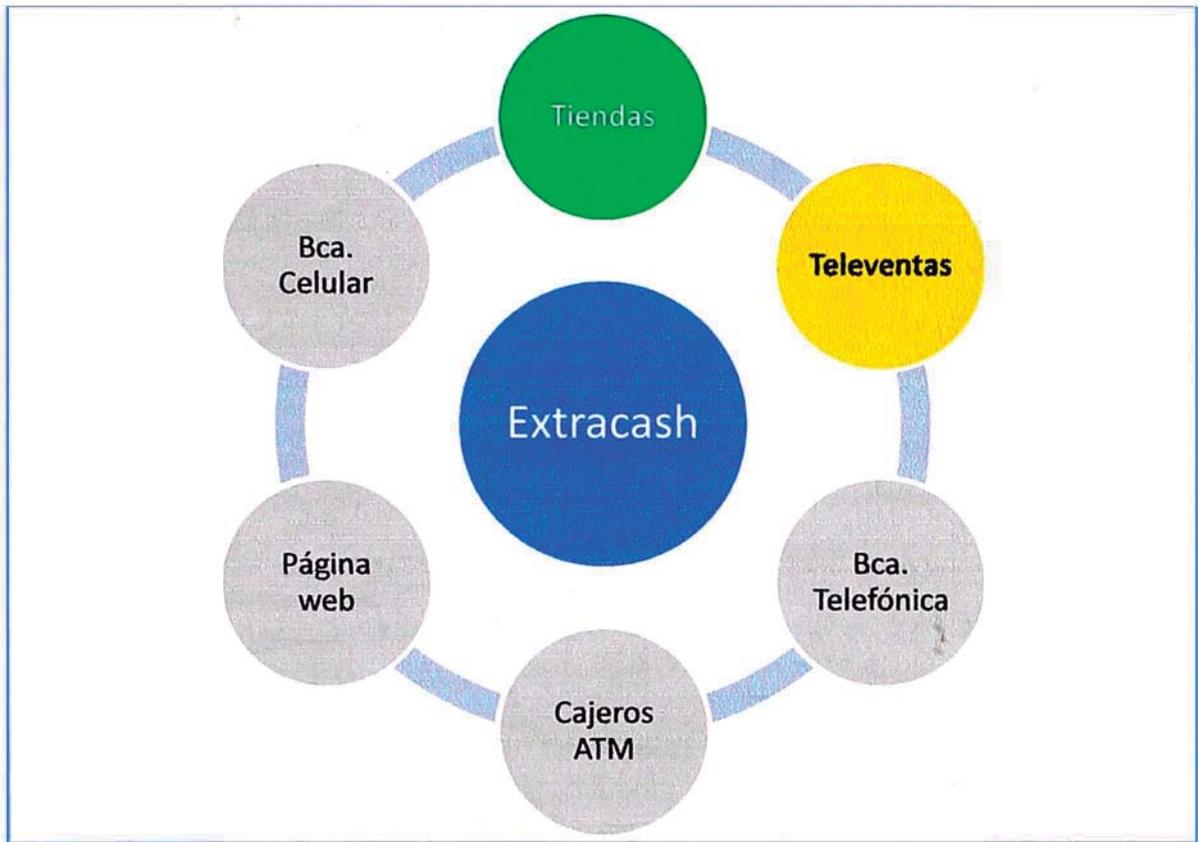
GRÁFICO N°01: Participación del Mercado de Tarjetas de Crédito



Fuente: Asbanc Marzo-2013

Elaboración: Idem

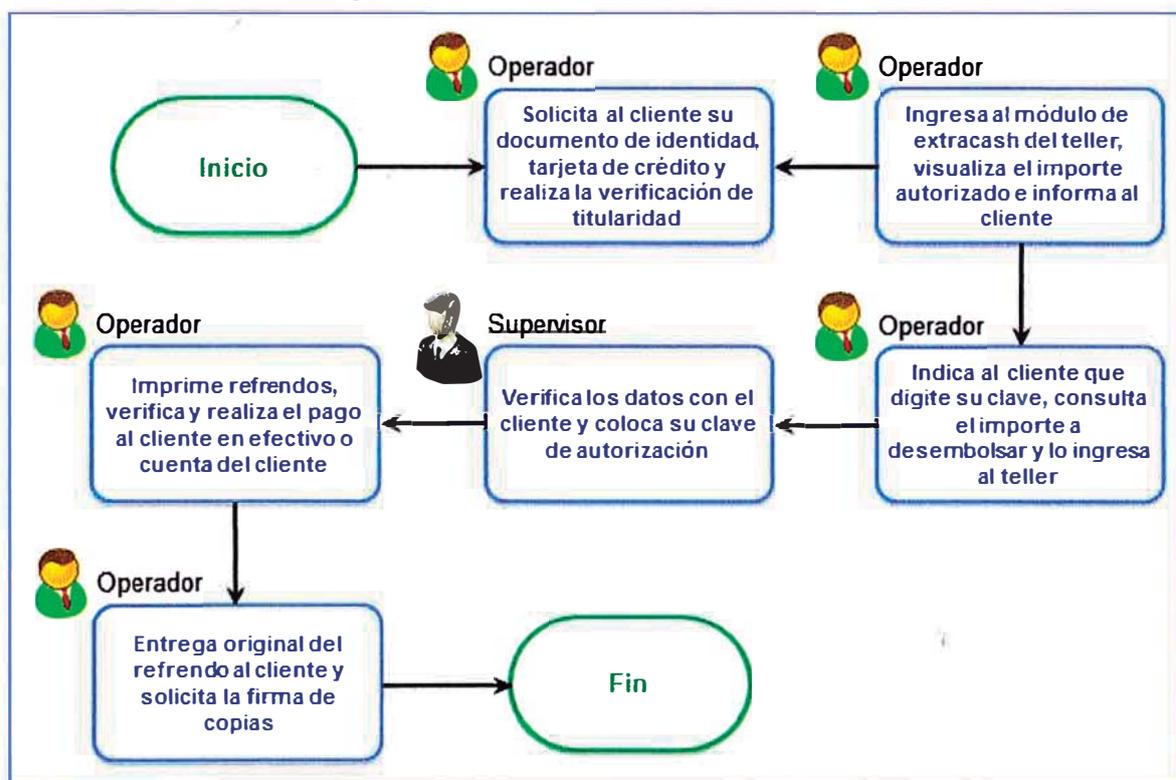
ESQUEMA N°06: Canales de Venta actuales del Producto Extracash



Fuente: Empresa  
Elaboración: Propia

Durante el análisis realizado con el equipo de tecnología se identificó que este canal no contaba con una herramienta de software que le permita realizar la venta del “Extracash”. El software que se debería usar es el, de ventas que la empresa tiene pero actualmente en ese software se tienen otros requerimientos de alta prioridad en desarrollo lo que impide iniciar la atención de un nuevo requerimiento al menos dentro de 5 meses. El software donde ya estaba implementado el módulo de extracash es el, de caja pero este se usa sólo en las tiendas y funciona integrado con el pinpad para la identificación y autenticación del cliente como parte del proceso de atención y venta.

ESQUEMA N°07: Diagrama de Procesos del Desembolso Extracash en Tiendas



Fuente: Empresa  
Elaboración: Empresa

El tiempo inicial requerido por la gerencia de tarjetas de crédito para poner en funcionamiento la venta del producto en este canal es de 1 mes. La lista de requerimientos enviada al equipo de tecnología es:

- ✓ La identificación y autenticación del cliente se hará en base a las respuestas por teléfono.
- ✓ Los desembolsos se deben registrar en la contabilidad.
- ✓ Se debe contemplar niveles de autorización de supervisor para los ejecutivos de venta.
- ✓ Se debe identificar el usuario que ejecuto el extracash, los datos del cliente y la fecha/hora de la transacción.
- ✓ Se debe implementar en un mes.

### 3.1.2. Problema a Resolver

Para que el equipo de Tarjetas de crédito puede implementar la venta de extracash en Televentas y recuperar la participación de mercado, el equipo de Tecnología debe gestionar la implementación en el corto plazo de una herramienta de software que le permita al equipo de Televentas realizar la

venta extracash el cual incluye el desembolso de efectivo en la cuenta de ahorro de los clientes con cargo en su tarjeta de crédito.

### 3.2. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

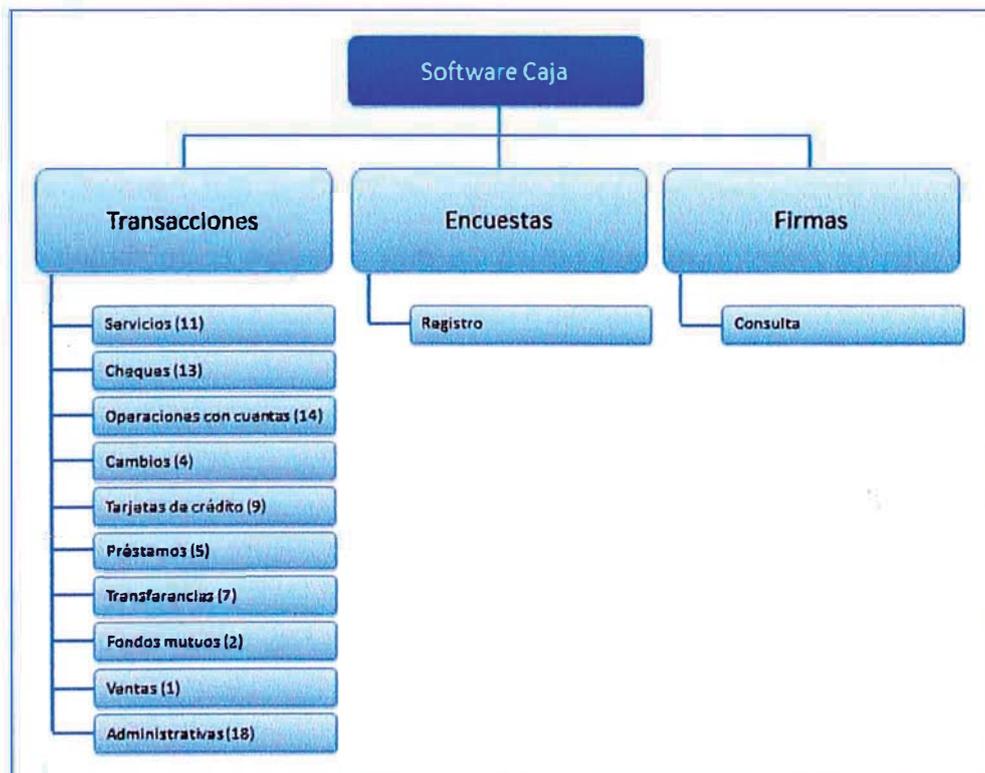
En base a la lista de requerimientos detallada, se identificaron 2 alternativas de solución:

- a) Adecuar el software de caja de las tiendas financieras para que pueda ser usado en el canal telefónico.
- b) Implementar la venta de extracash en el software CRM que ya es usado en el canal telefónico.

#### 3.2.1. Software de Caja

Las funcionalidades actuales que se tienen implementadas se muestran en el ESQUEMA N°08.

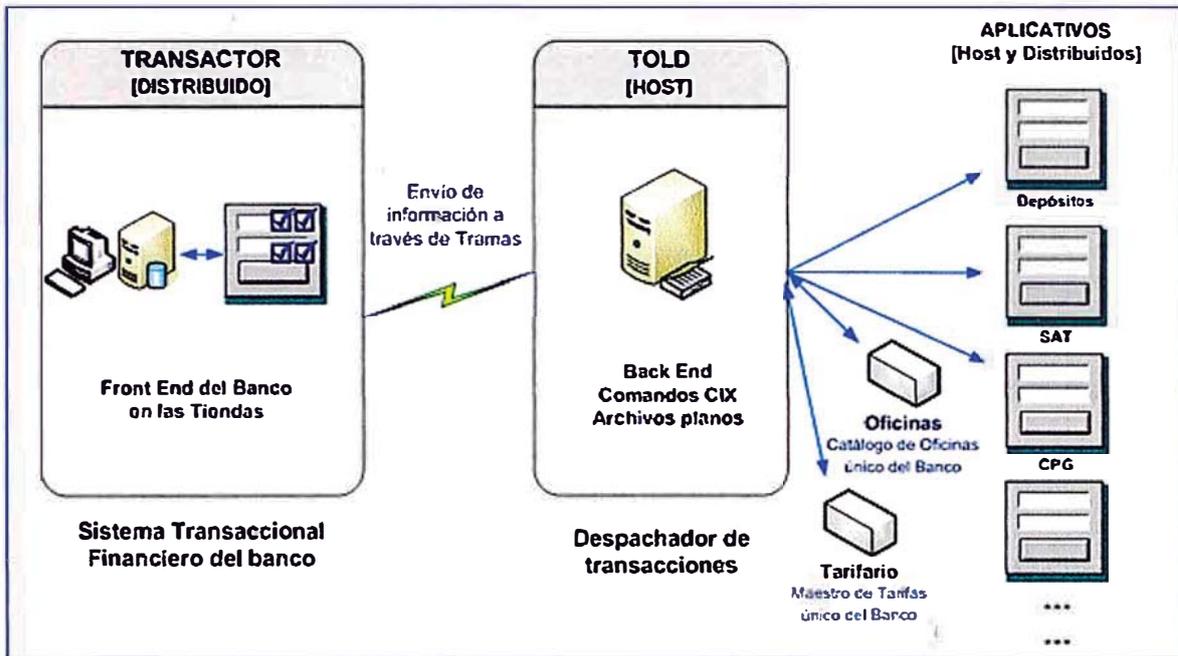
ESQUEMA N°08: Funcionalidades del Software de Caja



Fuente: Empresa  
Elaboración: Propia

La arquitectura actual del software de caja se muestra en la FIGURA N°01.

FIGURA N°01: Diagrama de Arquitectura del Software de Caja

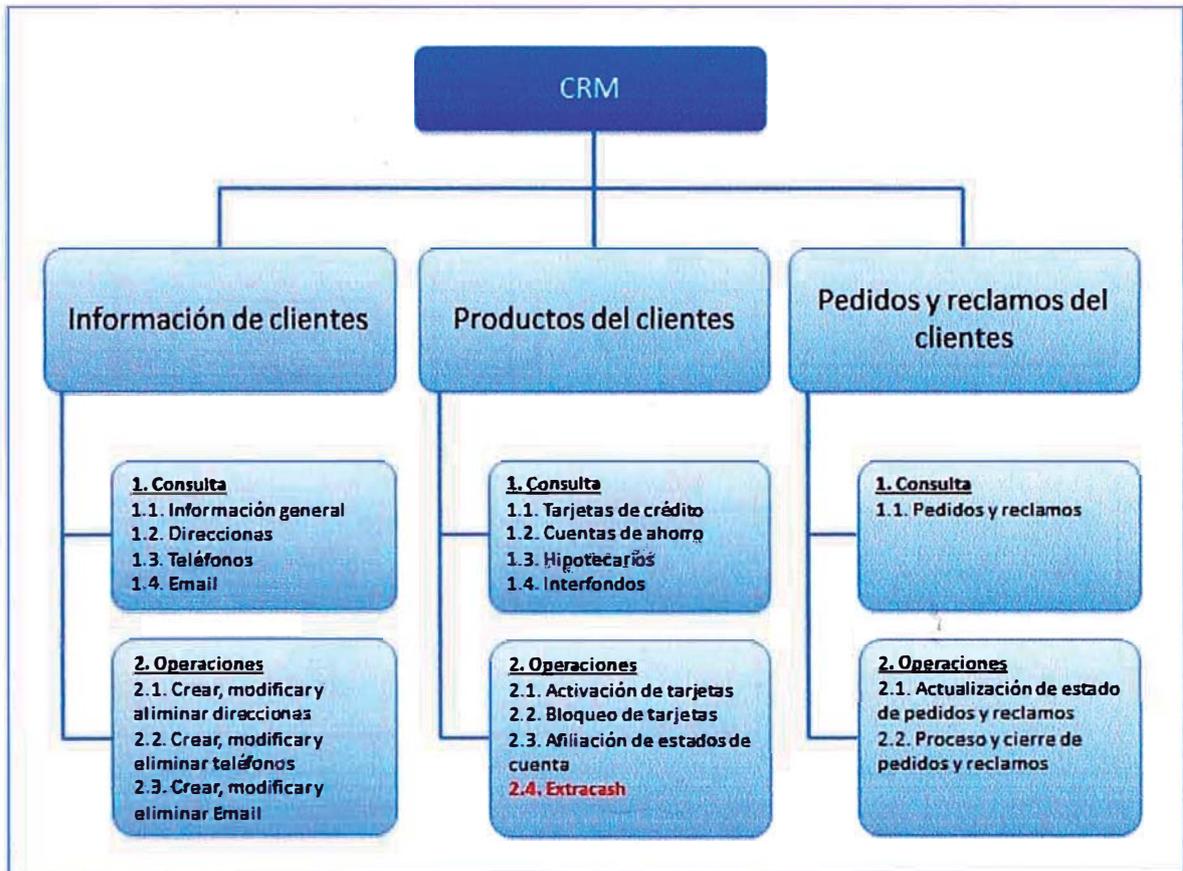


Fuente: Empresa  
Elaboración: Empresa

### 3.2.2. Software CRM

Las funcionalidades actuales que se tienen implementadas se muestran en el ESQUEMA N°09.

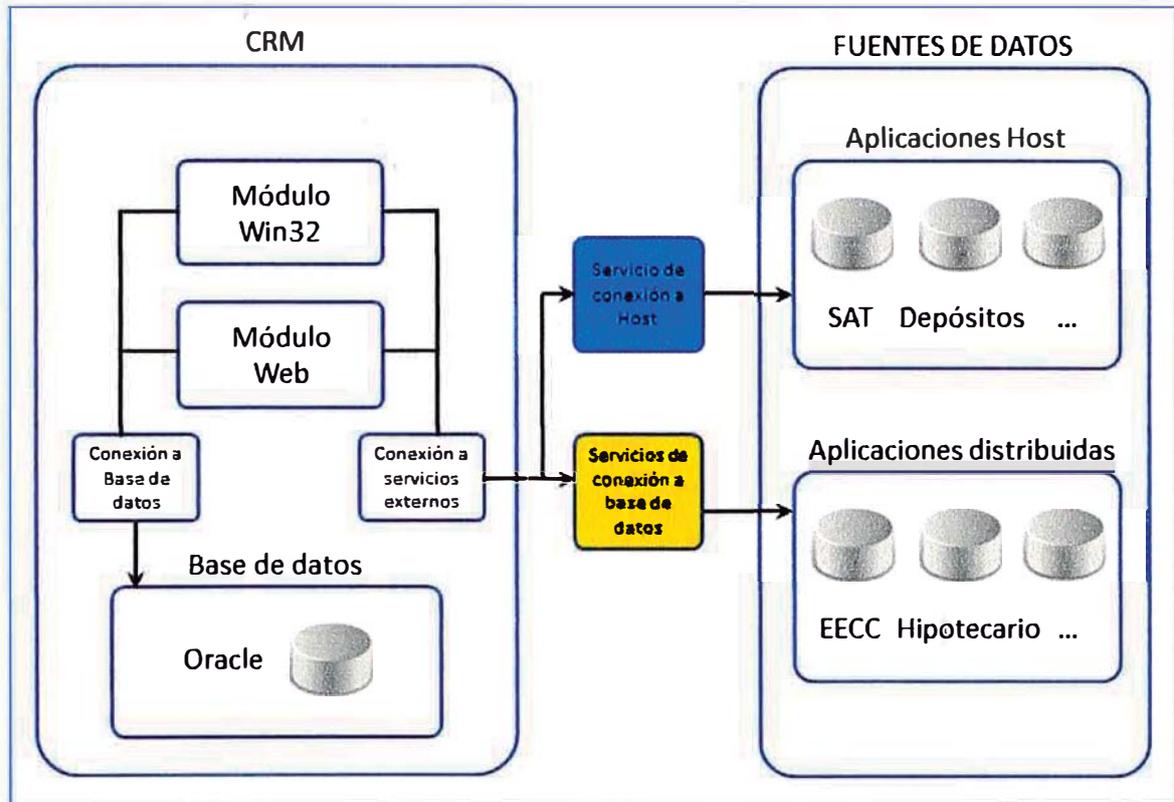
ESQUEMA N°09: Funcionalidades del Software CRM



Fuente: Empresa  
Elaboración: Propia

La arquitectura actual del software CRM se muestra en la FIGURA N°02.

FIGURA N°02: Diagrama de Arquitectura del Software CRM



Fuente: Empresa  
Elaboración: Propia

### 3.3. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE SOLUCIONES

Los criterios para la selección de alternativas son:

#### 3.3.1. Funcionalidad

- ✓ Facilidad de uso del software.
- ✓ Flexibilidad a requerimientos futuros o cambios en el proceso de venta.

#### 3.3.2. Disponibilidad

- ✓ Disponibilidad del software en horario laboral.
- ✓ Utilización de recursos de los servidor optimizadas.
- ✓ Tiempos de consulta y transacción óptimos (5 segundos como máximo).

#### 3.3.3. Costo del Desarrollo

#### 3.3.4. Tiempo de Implementación

- ✓ Tiempo dedicado al desarrollo y/o adecuación del software.
- ✓ Tiempo necesario para la certificación.

### **3.3.5. Complejidad Técnica**

- ✓ Capacidad de integración con los sistemas actuales.
- ✓ Cantidad de cambios en los módulos existentes.

Para la calificación se toma en cuenta lo detallado por cada uno de los criterios de acuerdo a lo siguiente.

- ✓ 5: Excelente
- ✓ 4: Bueno
- ✓ 3: Regular
- ✓ 2: Malo
- ✓ 1: Pésimo

El peso asignado por el equipo de Tarjetas de crédito y el equipo de Tecnología a cada uno de los criterios de evaluación fue el siguiente:

- ✓ Funcionalidad: 20%
- ✓ Disponibilidad: 25%
- ✓ Costo del desarrollo: 10%
- ✓ Tiempo de implementación: 25%
- ✓ Complejidad técnica: 20%

### **3.4. SELECCIÓN DE UNA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN**

Las calificaciones a cada uno de las alternativas de solución fueron definidas en reuniones de trabajo. El equipo que participo de estas reuniones estuvo conformado por los siguientes roles:

- ✓ el líder Usuario,
- ✓ el Sponsor del proyecto (Gerente de Tarjetas de Crédito),
- ✓ el Gerente de Proyectos de TI seleccionado,
- ✓ los jefes de TI de las Aplicaciones impactadas.

TABLA N°01: Evaluación de las alternativas de solución

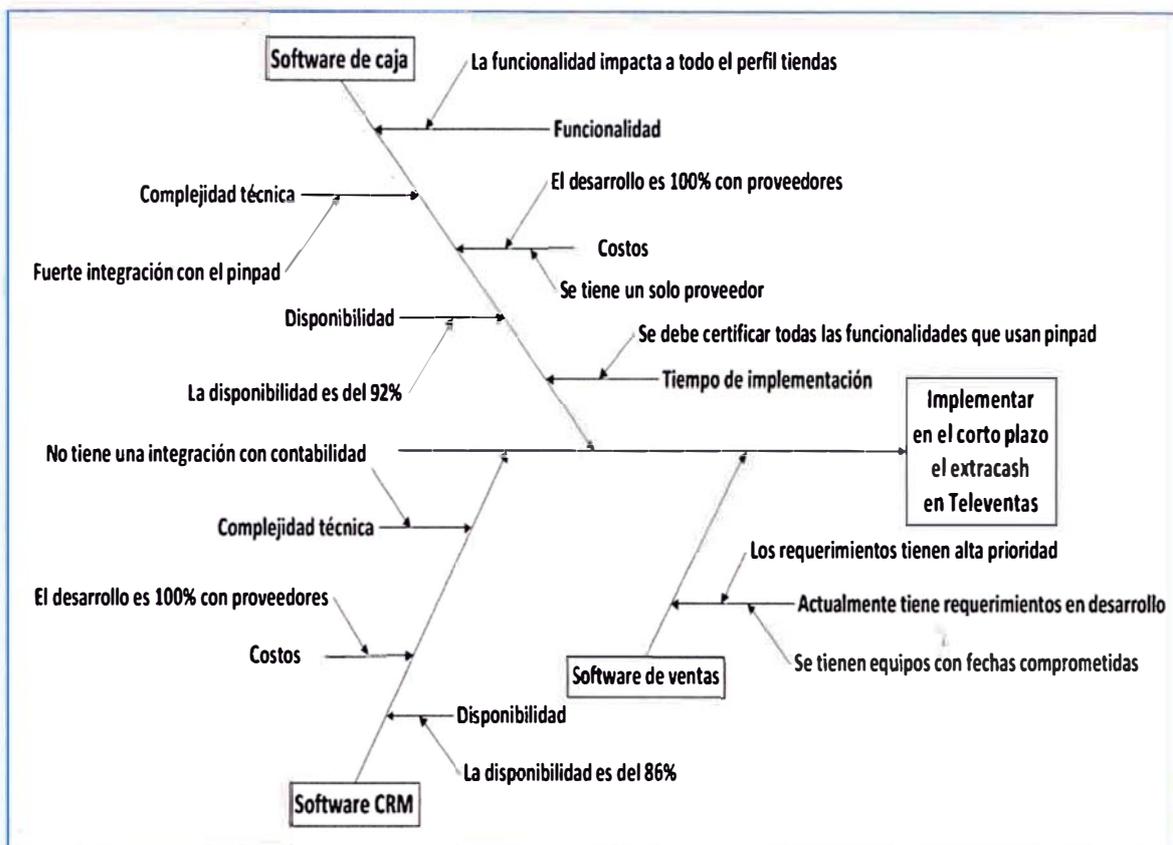
| Criterios                | Peso        | Adecuar el software de Caja |             | Implementar el módulo en el software CRM |             |
|--------------------------|-------------|-----------------------------|-------------|--|-------------|
|                          |             | Calificación                | Evaluación  | Calificación                             | Evaluación  |
| Funcionalidad            | 0.20        | 4                           | 0.80        | 4  | 0.80        |
| Disponibilidad           | 0.25        | 5                           | 1.25        | 4  | 1.00        |
| Costo del desarrollo     | 0.10        | 4                           | 0.40        | 3  | 0.30        |
| Tiempo de implementación | 0.25        | 2                           | 0.50        | 4  | 1.00        |
| Complejidad técnica      | 0.20        | 1                           | 0.20        | 3  | 0.60        |
| <b>TOTAL</b>             | <b>1.00</b> |                             | <b>3.15</b> |  | <b>3.70</b> |

Fuente: Empresa  
Elaboración: Propia

La alternativa de solución seleccionada fue implementar el módulo de venta de extracash en el software CRM que ya es usado en el canal Televentas.

En la TABLA N°01 se aprecia la calificación y evaluación de las alternativas de solución elaborada por los responsables de esta evaluación. En el ESQUEMA N° 10 se ve el diagrama causa - efecto donde se incluyen las causas el software de ventas con las causas por las cuales no era una alternativa. A continuación se explican cómo se evaluaron los criterios para cada una de las alternativas:

ESQUEMA N°10: Diagrama causa - efecto



Fuente: Empresa

Elaboración: Empresa

- ✓ En la **funcionalidad** no hay diferencias, la facilidad de uso y adaptación a los procesos de venta actuales del banco es cubierta por ambas alternativas.
- ✓ La **disponibilidad** fue uno de los principales criterios ya que el equipo de Televentas llamara proactivamente a los clientes y la gestión de venta se hará por el canal telefónico durante el cual no se dispone de mucho tiempo para poder vender el producto. En los últimos 6 meses el % de disponibilidad del software de caja fue de un 92% y el del software CRM fue del 86%.
- ✓ El **costo** no fue uno de los principales criterios ya que los logros que se requieren alcanzar son parte de la estrategia del negocio de Tarjetas de crédito para recuperar la participación del mercado del banco. Se solicitó una estimación alto nivel a los responsables de las aplicaciones y los costos se ven en la TABLA N°02 y TABLA N°03.

TABLA N°02: Estimación de costos para modificar el software de caja

| <b>Servicio</b>                      | <b>Costo US\$<br/>sin IGV</b> |
|--------------------------------------|-------------------------------|
| Desarrollo de las modificaciones (*) | 26,000                        |
| Certificación                        | 16,000                        |
|                                      | <b>42,000</b>                 |

Fuente: Empresa

Elaboración: Empresa

(\*) Se tiene sólo un proveedor

TABLA N°03: Estimación de costos para modificar el software de CRM

| <b>Servicio</b>                    | <b>Costo US\$<br/>sin IGV</b> |
|------------------------------------|-------------------------------|
| Desarrollo del Módulo de Extracash | 40,000                        |
| Certificación                      | 10,000                        |
|                                    | <b>50,000</b>                 |

Fuente: Empresa

Elaboración: Empresa

- ✓ El **tiempo de implementación** también fue otro de los criterios más importantes por lo estratégico para el banco de desplegar la solución para recuperar la participación de mercado. Se solicitó una estimación alto nivel a los responsables de las aplicaciones y los tiempos se ven en la TABLA N°04 y TABLA N°05.
- ✓ A nivel de la **complejidad técnica** ambas aplicaciones tienen servicios de comunicación con el software de tarjetas de crédito y cuentas de ahorro salvo los servicios con contabilidad con el cual el software CRM no tiene ninguna comunicación ni configuración definida. En el caso del software de caja la principal desventaja es que se requiere desacoplar una de las principales funcionalidades que es la integración pinpad para la validación de la tarjeta y clave de los clientes, adicionalmente en ningún momento estuvo pensado para que se implemente en el canal telefónico y en cambio el software

CRM si está pensado e incluso implementado actualmente tanto en el canal tiendas como en el canal telefónico.

TABLA N°04: Estimación de tiempo para modificar el software de caja

| <b>Servicio</b>                            | <b>Tiempo en semanas</b> |
|--|--------------------------|
| Elaboración de la especificación funcional | 1                        |
| Desarrollo de las modificaciones           | 4                        |
| Certificación                              | 12                       |
| Implementación                             | 1                        |
|  | <b>18</b>                |

Fuente: Empresa  
Elaboración: Empresa

TABLA N°05: Estimación de tiempo para modificar el software de CRM

| <b>Servicio</b>                            | <b>Tiempo en semanas</b> |
|--|--------------------------|
| Elaboración de la especificación funcional | 1                        |
| Desarrollo de las modificaciones           | 5                        |
| Certificación                              | 5                        |
| Implementación                             | 1                        |
|  | <b>12</b>                |

Fuente: Empresa  
Elaboración: Empresa

### **3.5. DESARROLLO DE LA SOLUCIÓN ELEGIDA**

#### **3.5.1. Gestión del Proyecto**

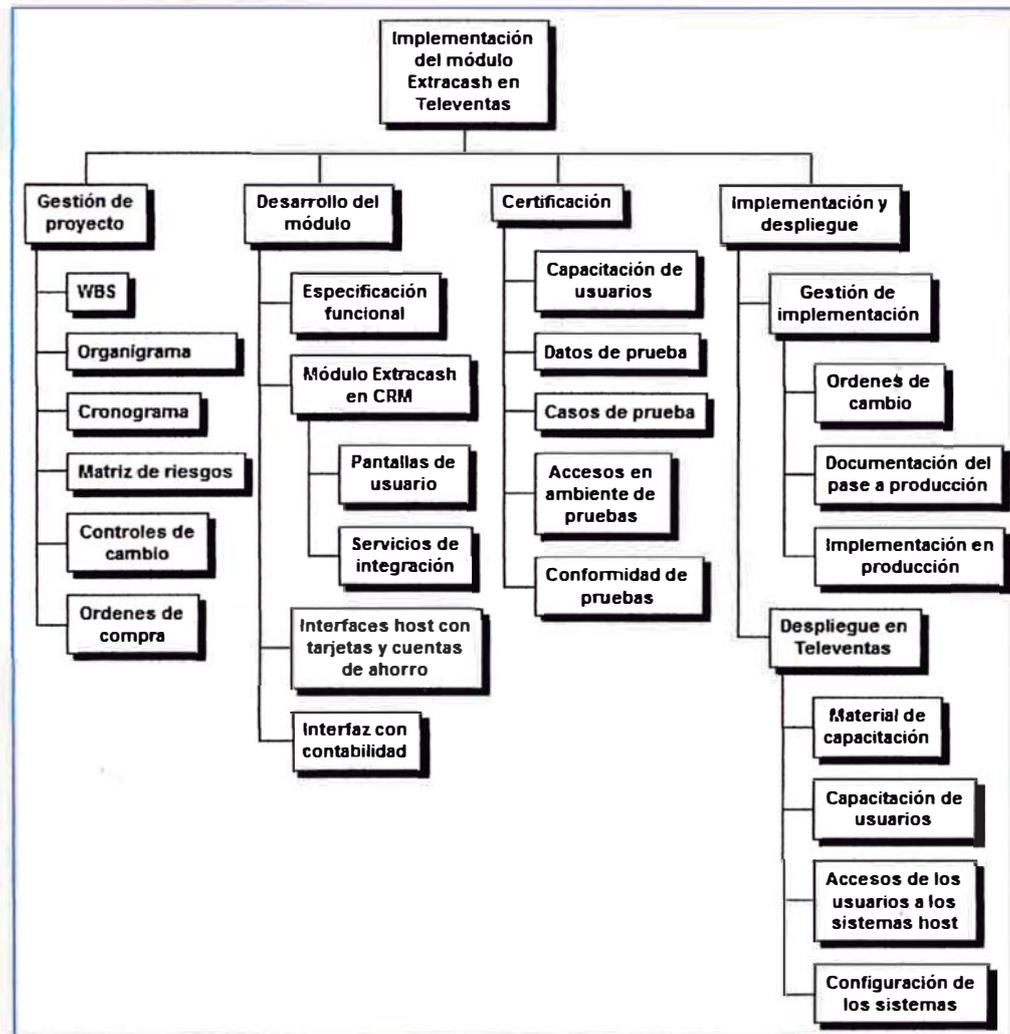
Según la metodología de gestión del banco, el requerimiento fue tipificado como una tarea grande (ver ANEXO N°2).

Los documentos de gestión según la metodología del banco seleccionados para esta tarea son:

### 3.5.1.1. Alcance

El WBS del proyecto se ve en el ESQUEMA N°11.

ESQUEMA N°11: WBS del Proyecto



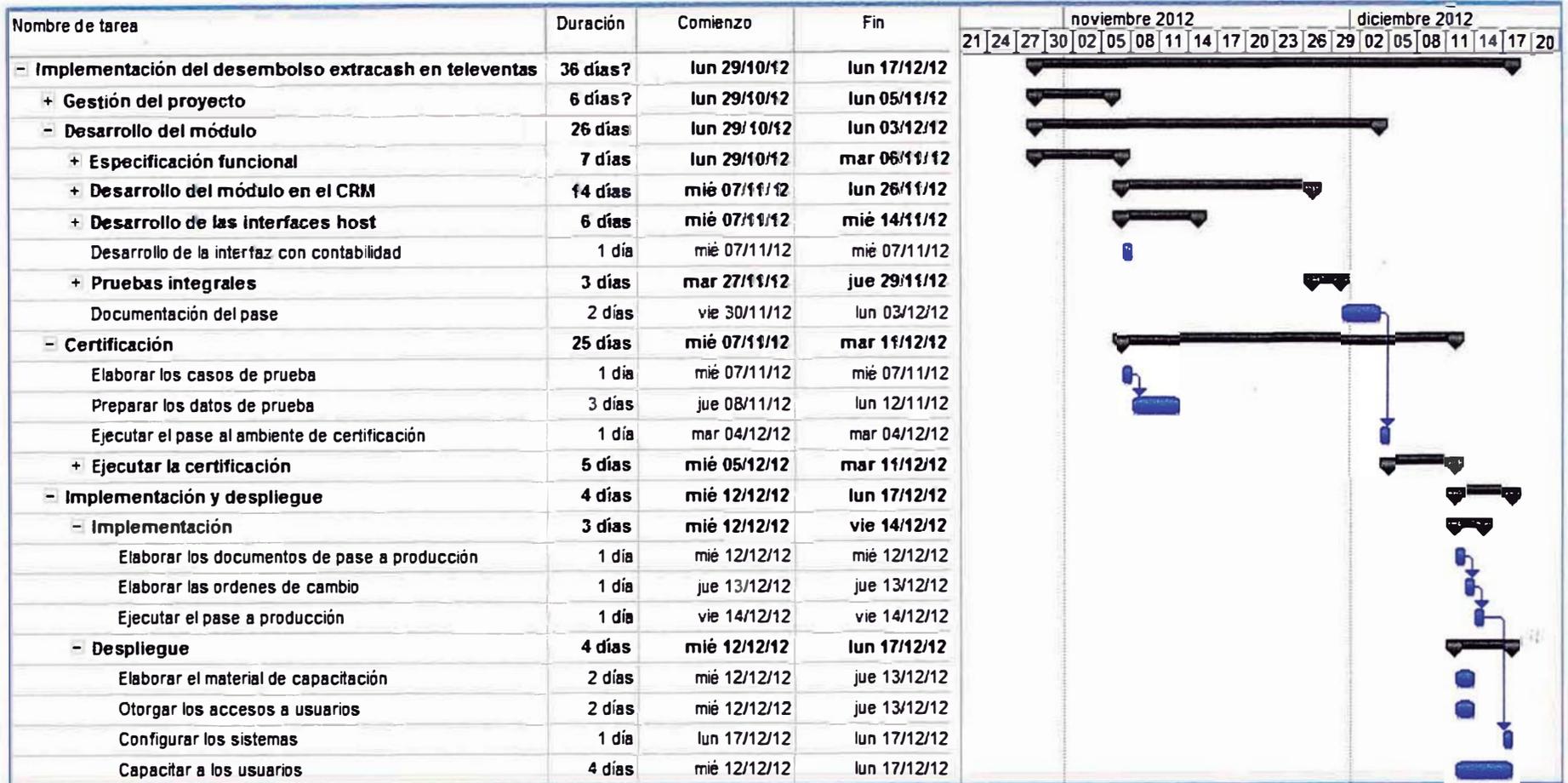
Fuente: Empresa  
Elaboración: Empresa

### 3.5.1.2. Tiempo

El cronograma inicial del proyecto se ve en el ESQUEMA N°12.

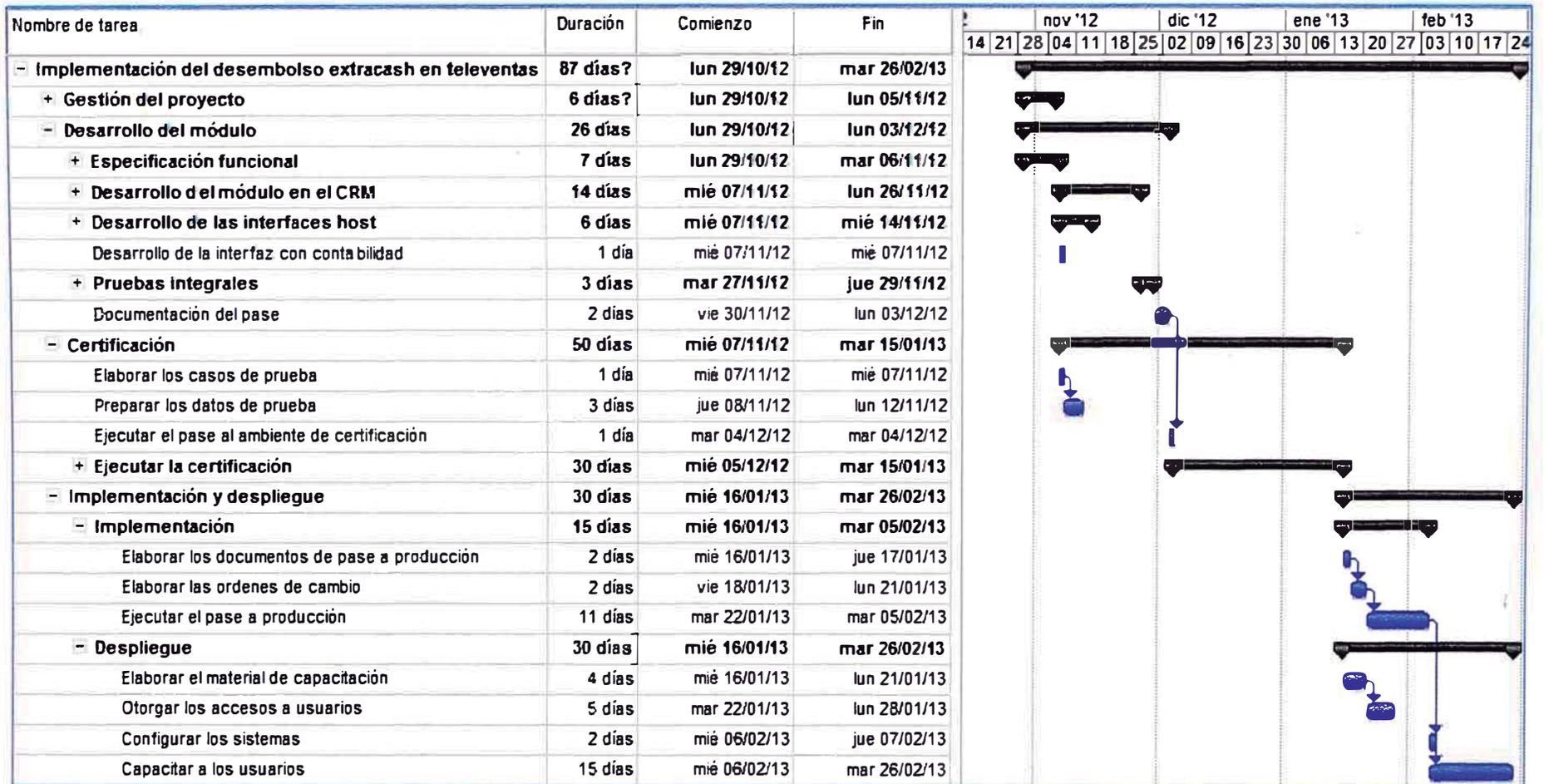
Luego de implementar el control de cambios (ver ANEXO N°01) el cronograma del proyecto se ve en el ESQUEMA N°13.

ESQUEMA N°12: Cronograma Inicial del Proyecto



Fuente: Empresa  
Elaboración: Empresa

ESQUEMA N°13: Cronograma Final del Proyecto



Fuente: Empresa  
Elaboración: Empresa

### 3.5.1.3. Costo

El costo de los desarrollos en las distintas aplicaciones de canales y core del banco será asumido por la gerencia de Tarjetas de crédito que los cargara a su centro de costo. El resumen de los costos está en la TABLA N°06.

TABLA N°06: Resumen de costos para implementar el módulo extracash en el software de CRM

| <b>Servicio</b>        | <b>Costo US\$<br/>sin IGV</b> |
|------------------------|-------------------------------|
| Desarrollo de Software | 45,700                        |
| Certificación          | 10,170                        |
|                        | <b>55,870</b>                 |

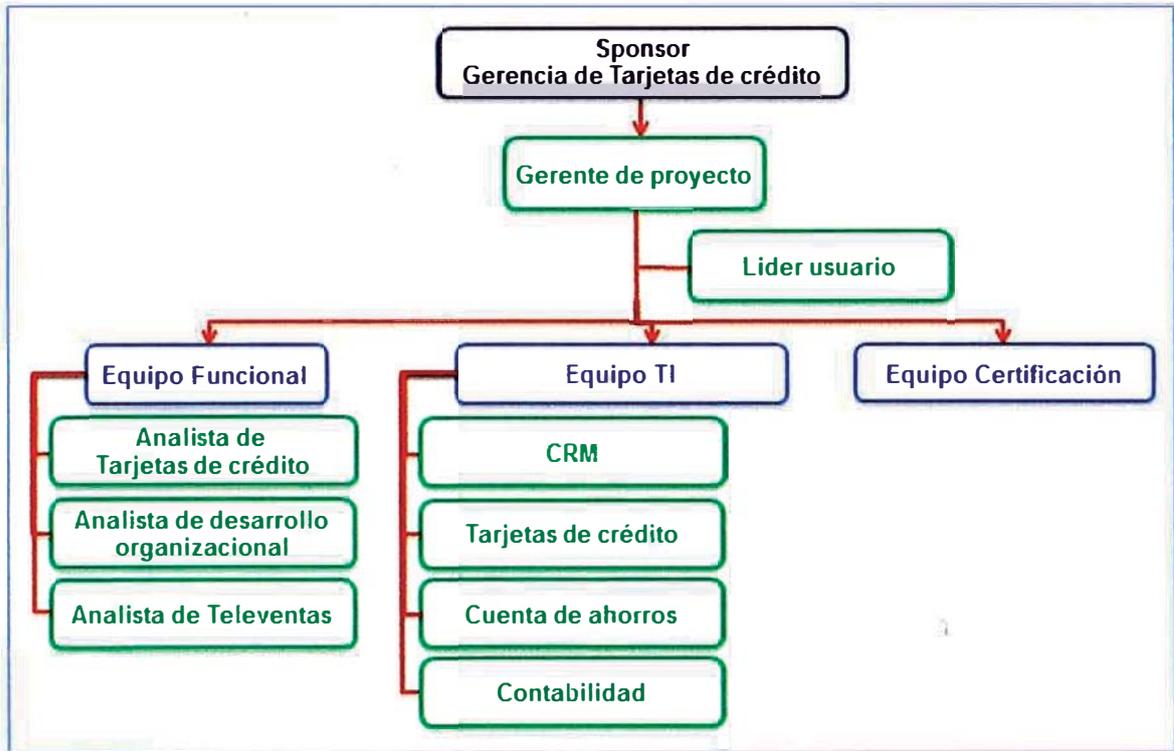
Fuente: Empresa  
Elaboración: Empresa

### 3.5.1.4. Recursos Humanos

Los desarrollos en las aplicaciones serían trabajados por proveedores pero la gestión y seguimiento lo realizaría personal de planta del banco. El gerente de proyecto sería una persona del equipo de desarrollo de Tarjetas de crédito TI y por el lado de las aplicaciones él seguimiento la realizará cada responsable de la ellas con su equipo de planta. El equipo del proveedor estará a cargo del responsable del software CRM que es donde se tiene que realizar la mayor parte de los cambios.

El organigrama del proyecto se ve en el ESQUEMA N°14.

ESQUEMA N°14: Organigrama del Proyecto



Fuente: Empresa  
Elaboración: Empresa

### 3.5.1.6. Riesgos

Para el proyecto se elaboró la matriz de riesgos del CUADRO N°02.

CUADRO N°02: Matriz de riesgos

| Id | Descripción del Riesgo  | Costo |   | Tiempo |   | Alcance |   | Impacto |   | Probabilidad |   | Score | Estrategia de Respuesta | Plan de acción  | Dueño del Riesgo |
|----|---|-------|---|--------|---|---------|---|---------|---|--------------|---|-------|-------------------------|---|------------------|
|    |   |       |   |        |   |         |   |         |   |              |   |       |                         |   |                  |
| 1  | Se requiere la integración con varios sistemas core del banco, si se presenta un requerimiento regulatorio en alguno de esos sistemas se podría despriorizar el proyecto retrasando la implementación | 1     | 3 | 1      | 3 | 1       | 3 | 1       | 3 | 1            | 3 | 3     | Aceptar                 | Seguimiento con el área de atención de clientes a los requerimientos regulatorios                               | LU               |
| 2  | Para la certificación se requiere datos consistentes en todos los sistemas que intervienen, si no se tienen los datos se extendería el tiempo de pruebas y la fecha de implementación                 | 1     | 3 | 2      | 3 | 2       | 3 | 2       | 3 | 2            | 6 | 6     | Mitigar                 | Asignar un equipo para la generación de los datos de prueba desde en paralelo durante la fase de desarrollo     | LU               |
| 3  | La estimación de los tiempos de desarrollo y certificación se ha realizado de manera muy rápida, si se extienden los tiempos reales, se retrasaría la implementación y despliegue del proyecto.       | 1     | 3 | 2      | 3 | 2       | 3 | 2       | 3 | 2            | 6 | 6     | Mitigar                 | Seguimiento diario a las fechas del cronograma para corregir cualquier desviación que se presente en el momento | GP               |
| 4  | La fecha de implementación está muy cerca a fin de año donde no se hacen pases a producción, si se produce algún retraso la implementación del proyecto se pasaría al siguiente año                   | 1     | 3 | 1      | 3 | 1       | 3 | 3       | 3 | 3            | 9 | 9     | Mitigar                 | Seguimiento diario a las fechas del cronograma para corregir cualquier desviación que se presente en el momento | GP               |

Fuente: Empresa

Elaboración: Empresa

Dueño del Riesgo:

- ✓ LU: Líder usuario
- ✓ GP: Gerente de proyecto

Para la evaluación de impacto en costo, tiempo y alcance se tomará en cuenta los siguientes valores:

- ✓ 3: Alto
- ✓ 2: Medio
- ✓ 1: Bajo

Para determinar el impacto del riesgo en el proyecto se tomará el máximo valor del impacto en costo, tiempo y alcance.

Para la evaluación de la probabilidad del riesgo se tomará en cuenta los siguientes valores:

- ✓ 3: Alto
- ✓ 2: Medio
- ✓ 1: Bajo

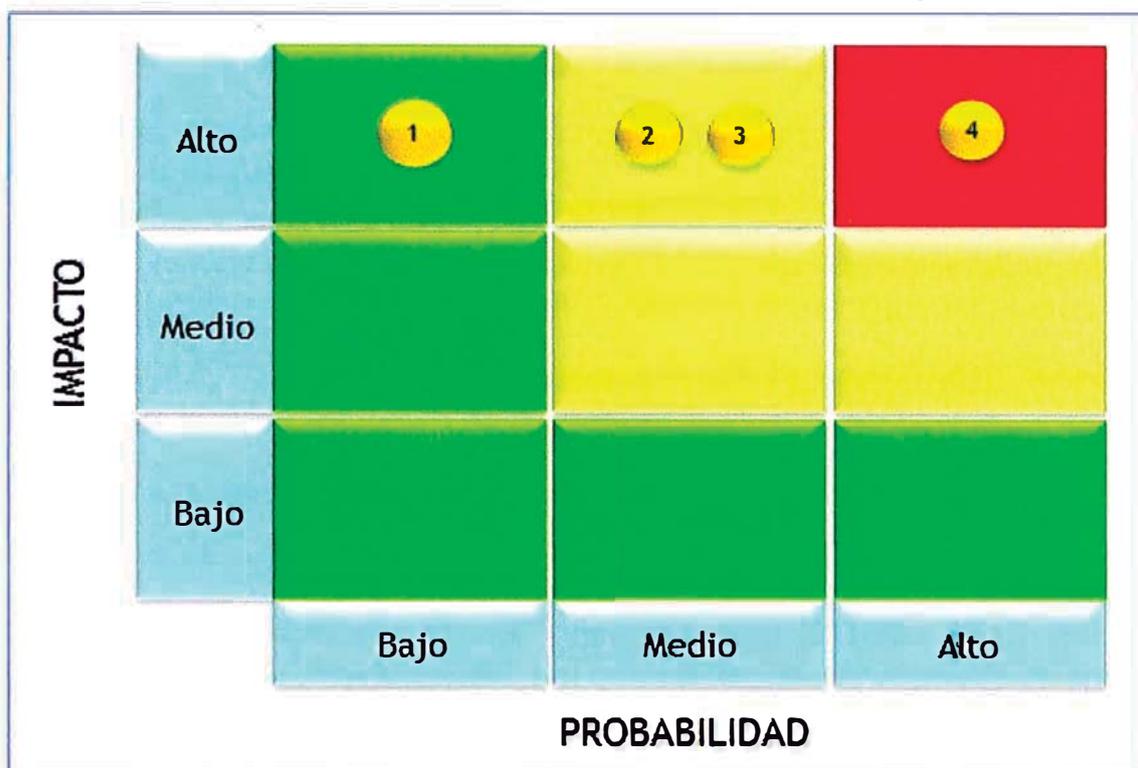
Para determinar el score del riesgo en el proyecto se multiplicará el valor del impacto por la probabilidad.

En la FIGURA 19 se ve el resultado de la evaluación de probabilidad e impacto de los riesgos: 1 riesgos alto, 2 riesgos medios y 1 riesgo bajo.

#### **3.5.1.7. Adquisiciones**

El desarrollo de las nuevas funcionalidades en interfaces en las aplicaciones se trabajara 100% con proveedores según la TABLA N°07.

ESQUEMA N°15: Matriz de Probabilidad e Impacto de Riesgos



Fuente: Empresa  
Elaboración: Empresa

TABLA N°07: Costos de los Servicios de Desarrollo y Certificación de Proveedores

| Servicio   | Proveedor | Tipo          | Costo US\$ sin IGV |
|--|-----------|---------------|--------------------|
| Servicio de desarrollo en el CRM                             | Assertio  | Llave en mano | 10,000             |
| Servicio de desarrollo de interfaces en ambiente host        | Olssa     | Llave en mano | 21,420             |
| Servicio de desarrollo de interfaces en ambiente distribuido | Evol      | Llave en mano | 14,280             |
| Servicio de certificación                                    | IBM       | Llave en mano | 10,170             |
|  |           |               | <b>55,870</b>      |

Fuente: Empresa  
Elaboración: Empresa

### 3.5.1.8. Integración

Durante la fase de certificación se identificaron los siguientes puntos:

- ✓ Los usuarios no contaban con todos los accesos necesarios en host lo cual generaba mensajes de error en el CRM y no se podían culminar los casos de prueba.
- ✓ Los datos de prueba no estaban generados al 100% lo cual tampoco permitía completar los casos de prueba.

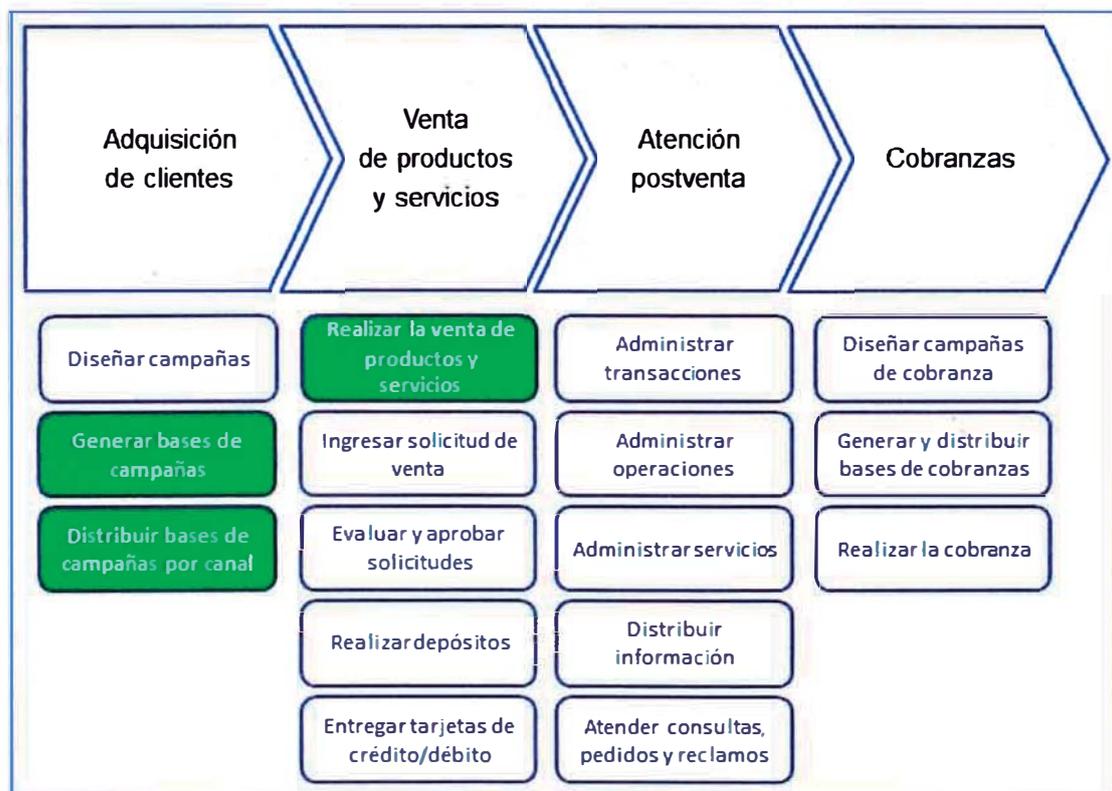
A raíz de esto se decidió incluir un control de cambios (ver ANEXOS N°02) para poder sincerar las fechas de la certificación.

### 3.5.2. Desarrollo de la Solución

#### 3.5.2.1. Diseño del Proceso

Los procesos macro de colocar verde en el ESQUEMA N°16 fueron impactados por este nuevo canal:

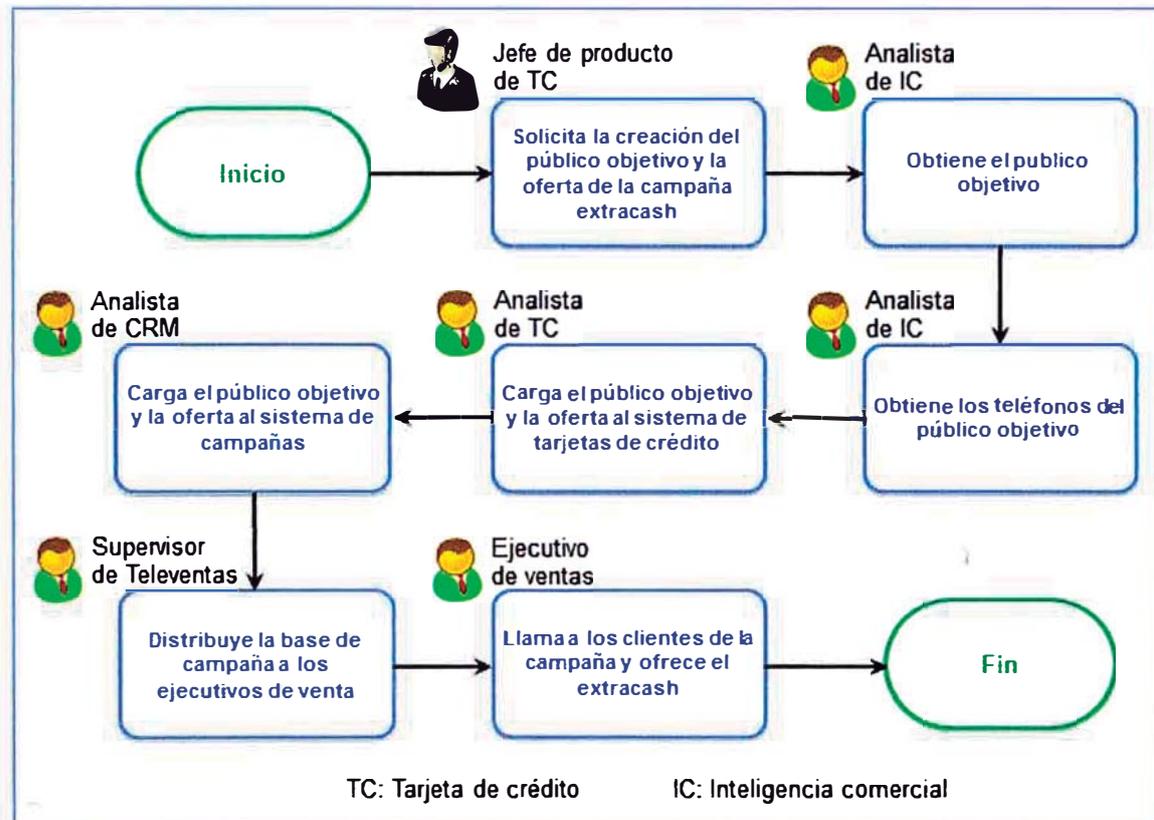
ESQUEMA N°16: Diagrama de Procesos macro impactados



Fuente: Empresa  
Elaboración: Propia

## Proceso de generación del público objetivo:

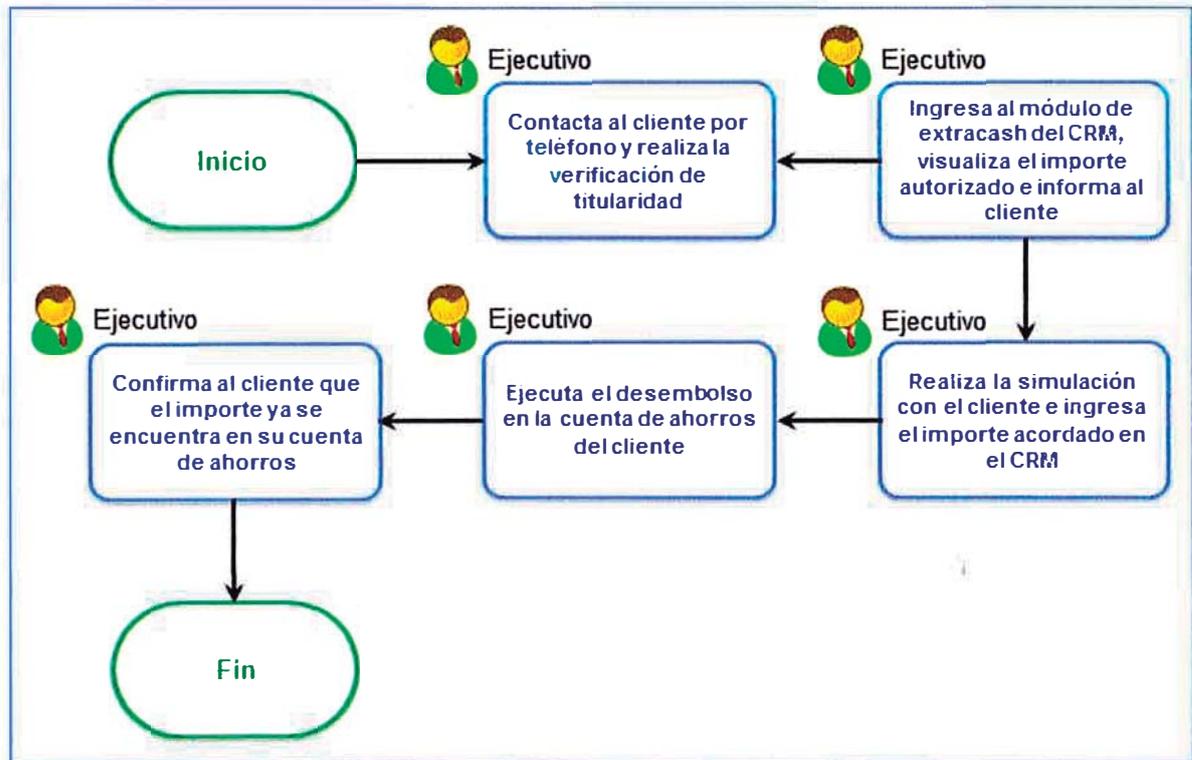
ESQUEMA N°17: Diagrama de Procesos macro para la Venta Extracash en Televentas



Fuente: Empresa  
Elaboración: Propia

## Ejecución de la venta extracash por teléfono:

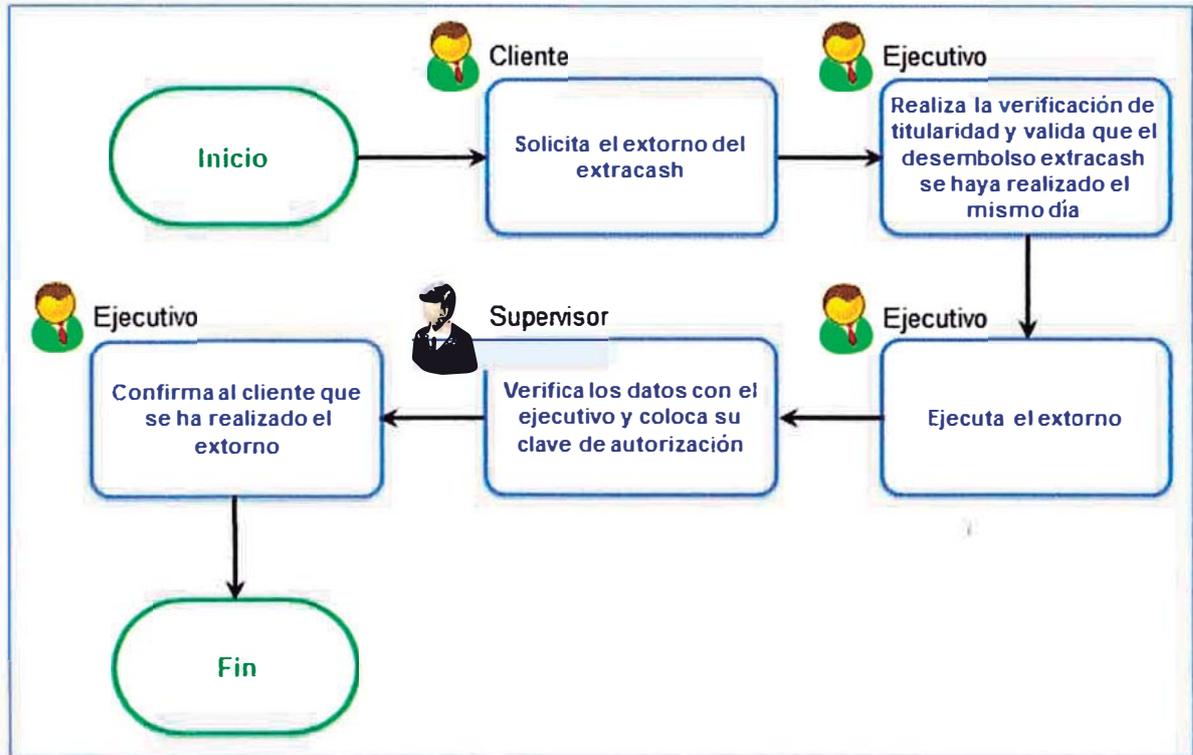
ESQUEMA N°18: Diagrama de procesos del desembolso extracash en Televentas



Fuente: Empresa  
Elaboración: Empresa

## Exorno del desembolso extracash:

ESQUEMA N°19: Diagrama de Procesos del Exorno del Desembolso Extracash en Televentas



Fuente: Empresa  
Elaboración: Empresa

### 3.5.2.2. Diseño del Software

Las pantallas del módulo de venta "extracash" en el software CRM se encuentran en el ANEXO N°03.

## **CAPITULO IV**

### **RESULTADOS**

#### **4.1. BENEFICIOS ESPERADOS**

Los beneficios esperados con la solución planteada son cuantitativos:

- a. Recuperar participación en el mercado de Tarjetas de crédito.
- b. Ingresos por la venta del producto extracash desde el canal Televentas.

Para medir el 2do beneficio esperado se analizarán los valores del VAN y el TIR de la inversión con los ingresos obtenidos.

#### **4.2. BENEFICIOS OBTENIDOS**

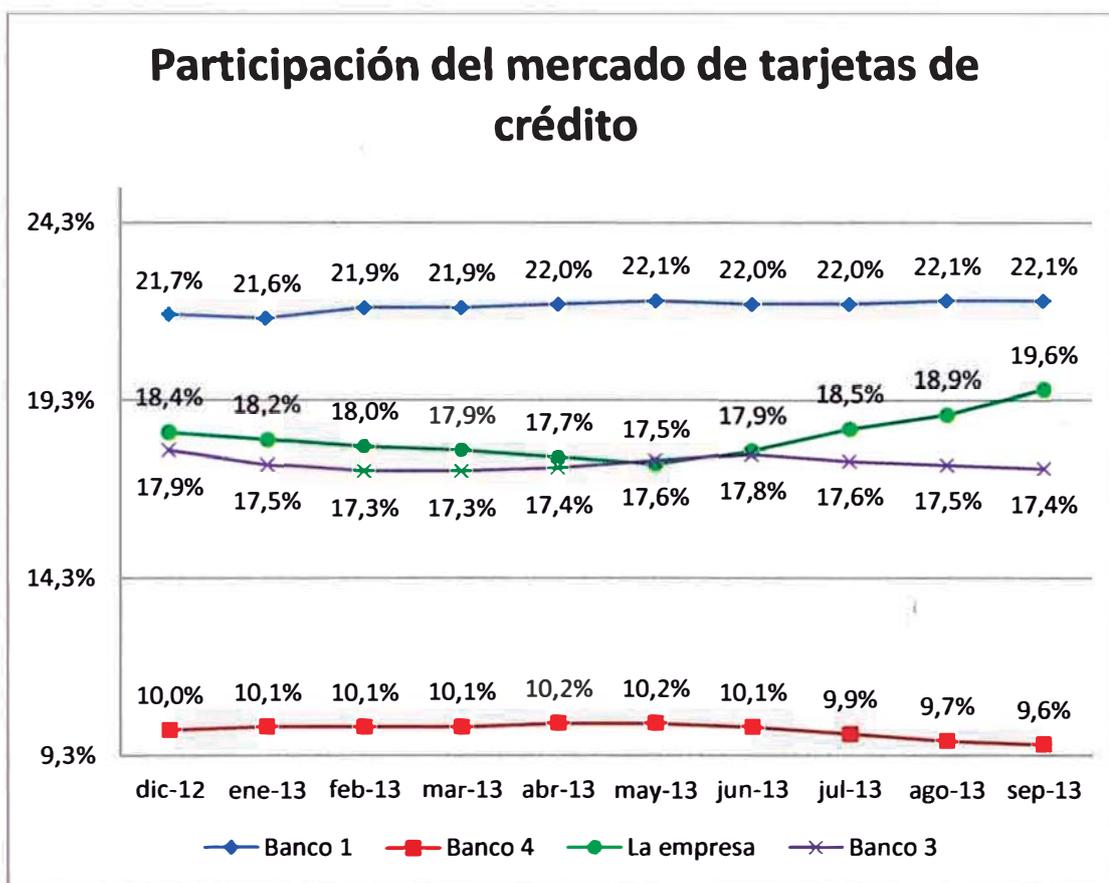
##### **a. Recuperar participación en el mercado de Tarjetas de crédito**

El proyecto se desplegó en Mayo cuando la empresa estaba en 3er lugar en la participación de mercado:

- ✓ En Junio se recuperó el 2do lugar de la participación de mercado.
- ✓ En Julio se alcanzó el 18.5% de participación de mercado, el mismo que tenía en Diciembre cuando se inició el desarrollo de esta iniciativa.
- ✓ En Septiembre se obtuvo el 19.6% de participación de mercado, el punto más alto en los últimos 10 meses.

En el GRAFICO N°02 se puede observar estos resultados.

GRÁFICO N°02: Participación del Mercado de Tarjetas de Crédito de los primeros 4 Bancos



Fuente: Asbanc Septiembre-2013

Elaboración: Idem

Para el análisis se puede identificar 2 periodos de tiempo, el primero de Diciembre 2013 a Mayo del 2013 en el cual la participación de la empresa continuaba su tendencia a la baja y durante el cual se trabajó la solución. El segundo periodo a partir de Junio 2013 donde la empresa retomó la participación de mercado posterior:

- ✓ Hasta el mes de Mayo la participación de mercado decrecía a un ritmo de 1.75% mensual.
- ✓ En el mes de Mayo se llegó al punto mínimo de 17.5% de participación pasando al 3er lugar en el ranking ya que el Banco 2 obtuvo un 17.6% de participación.
- ✓ A partir del mes de Junio los resultados de las ventas se ven reflejados, en lugar de seguir cayendo se inicia el crecimiento a un ritmo de 5.25% mensual aproximadamente.

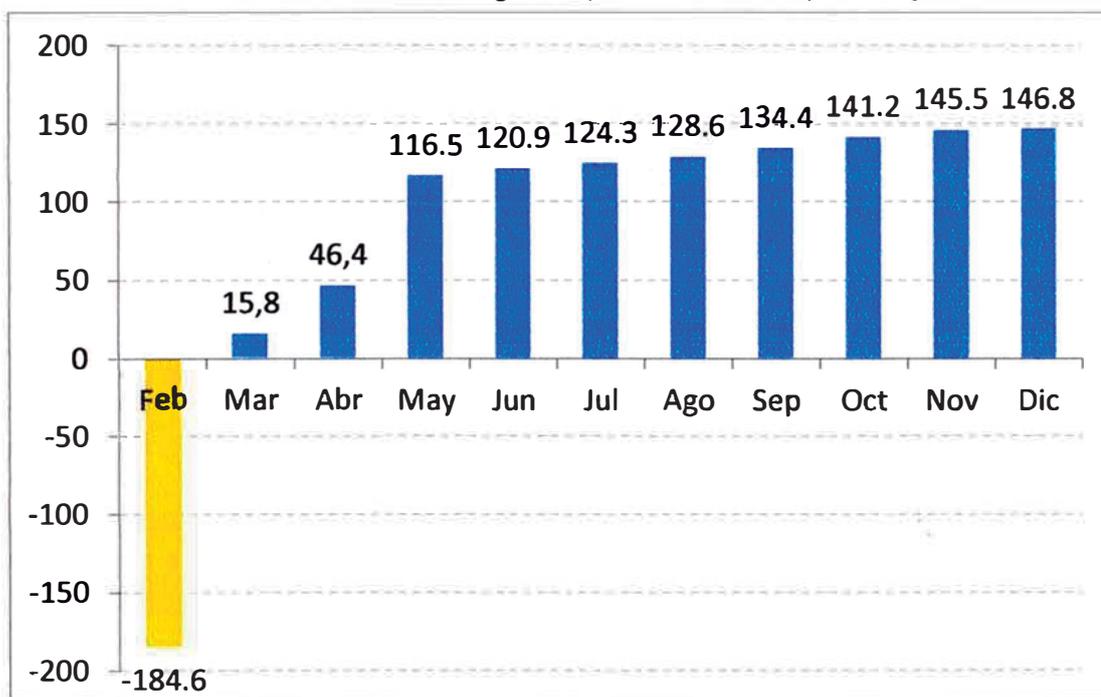
- ✓ A partir del mes de Junio la empresa recupera el 2do lugar en el ranking con un 17.9% de participación en cambio el Banco 2 quedo con 17.8% de participación.

**b. Ingresos por la venta del producto extracash desde el canal Televentas**

- ✓ La inversión realizada para esta implementación es de S/. 184,590 y el valor actual neto obtenido a 10 meses es de S/. 128,540 con lo cual el resultado de la inversión es positivo.
- ✓ El valor de la tasa interna de retorno es de 40% que es superior al valor estándar de 25% que es usado como referencia en los análisis financieros del banco.

En el GRAFICO N°03 se puede observar estos resultados.

GRÁFICO N°03: Inversión e Ingresos (en miles de soles) del Proyecto



Fuente: Empresa  
Elaboración: Propia

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

Con respecto a la recuperación del mercado de tarjetas de crédito:

- ✓ La iniciativa del equipo de Tarjeta de crédito para repotencia la venta del producto extracash fue acertada ya que la empresa pudo recuperar rápidamente su participación de mercado.
- ✓ La estrategia de asignar un equipo dedicado 100% a la venta del producto fue clave para lograr las ventas esperadas y los ingresos obtenidos
- ✓ El despliegue se realizó justo a tiempo ya que en Mayo la empresa bajo del segundo al tercer lugar en el ranking de participación de mercado.

Con respecto a la solución planteada:

- ✓ La decisión de modificar el software CRM fue acertada por el tiempo más corto que se necesitaba para su implementación, si se hubiera modificado el software de caja el tiempo de implementación hubiese tomado más tiempo y la empresa hubiera perdido más participación de mercado.
- ✓ La opción de tercerizar los desarrollos y la certificación bajo la modalidad “Llave en mano” cumplió el objetivo ya que los tiempos adicionales que fueron necesarios para el desarrollo y las pruebas fueron asumidos por los proveedores.

### RECOMENDACIONES

- ✓ Luego de la implementación de esta iniciativa la venta del producto “Extracash” quedo implementada en dos canales como lo muestra en el ESQUEMA N°20. Como siguiente paso la gerencia de tarjetas de

crédito debería implementar la venta de este producto en otros canales de acceso rápido a los clientes como lo es el canal de Cajeros ATM.

- ✓ El equipo de tarjetas de crédito tiene como reto seguir buscando e implementando nuevas estrategias ya que el margen de ganancia del producto "Extracash" no es tan alto como el de las compras normales que se realizan con la tarjeta de crédito y su periodo de renovación es más largo.
- ✓ Para las futuras implementaciones en otros canales, se debe considerar realizar un análisis detallado de los casos de prueba y la gestión de accesos de los usuarios a los software que manejan la información de tarjetas y cuentas de ahorro, con esto se reduce ampliamente el riesgo de extender el tiempo necesario para la implementación.

ESQUEMA N°20: Canales de Venta actuales del Producto Extracash



Fuente: Empresa  
Elaboración: Propia

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **BIBLIOGRAFIA DE LIBROS**

- Autor: Project Management Institute  
Título: “Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)”  
Edición: 4ta Edición en español; Año: 2008

### **BIBLIOGRAFIA DE INTERNET**

- Página web de la Superintendencia de banca y seguros  
[http://www.sbs.gob.pe/0/modulos/FAQ/FAQ\\_ListarPreguntas.aspx?PFL=1&GRU=79](http://www.sbs.gob.pe/0/modulos/FAQ/FAQ_ListarPreguntas.aspx?PFL=1&GRU=79); Fecha de acceso: 08/02/2014
- Wikipedia  
[http://en.wikipedia.org/wiki/PIN\\_pad](http://en.wikipedia.org/wiki/PIN_pad); Fecha de acceso: 01/03/2014

### **BIBLIOGRAFIA DE ESTADÍSTICAS**

- Asociación de Bancos del Perú  
“Estadística de tarjetas de crédito - Septiembre 2013”

## GLOSARIO

**CRM:** Customer Relationship Management

**PMI:** Project Management Institute

**PMBOK:** Project Management Body of Knowledge

**ATM:** Automated teller machine

**PinPad:** Dispositivo electrónico utilizado con las tarjetas de débito, crédito o transacción con tarjeta inteligente para aceptar y cifrar el número de identificación personal del titular de la tarjeta (PIN). Se usan normalmente con dispositivos de punto de venta en las que una caja registradora electrónica tiene la responsabilidad de tomar la cantidad de la venta y el inicio/gestión de la operación integrada.

**Certificación:** Pruebas realizadas a los cambios realizados en un software en un ambiente previo al ambiente de producción.

## **ANEXOS**

## ANEXO N°01: SOLICITUD DE CAMBIO

### 1. DATOS GENERALES

(a ser llenado por el solicitante del cambio)

NOMBRE DEL PROYECTO : Implementación del desembolso extracash en Televentas

SOLICITANTE DEL CAMBIO : Líder usuario

FECHA : 06/12/2012

### 2. INFORMACIÓN DEL CAMBIO REQUERIDO

(a ser llenado por el solicitante del cambio)

#### DESCRIPCION DEL CAMBIO

Durante la fase de certificación se identificaron los siguientes puntos:

- Los usuarios no contaban con todos los accesos necesarios en host lo cual generaba mensajes de error en el CRM y no se podían culminar los casos de prueba.
- Los datos de prueba no estaban generados al 100% lo cual tampoco permitía completar los casos de prueba.

#### ALCANCE DEL CAMBIO

Ampliar el tiempo de certificación para completar los casos de prueba y gestionar todos los accesos necesarios para los usuarios de prueba.

#### IMPACTO DE NO IMPLEMENTAR EL CAMBIO

No se completaran las pruebas de todas casuísticas del desembolso extracash.

Solicitante del Cambio  
Líder usuario

Gerente de División Solicitante  
Tarjetas de crédito

### 3. ANÁLISIS DE IMPACTO

(a ser llenado por el Gerente de Proyecto)

- Cambio en Alcance       Cambio en Presupuesto       Cambio en Plazos  
 Cambio Tecnológico       Cambio en Recursos Humanos

#### IMPACTO EN COSTO

No se tiene impacto en costo ya que la documentación adicional será elaborada por el equipo de usuarios y durante ese tiempo el equipo de proveedores pondrá en stand-by sus actividades.

#### IMPACTO EN DURACIÓN

Se tiene un impacto de 51 días útiles

#### IMPACTO EN RECURSOS

No hay impacto en recursos

#### ENTREGABLES IMPACTADOS

| Lista de Entregables | Terminado? |
|----------------------|------------|
| Cronograma           | Si         |
|                      |            |
|                      |            |
|                      |            |
|                      |            |
|                      |            |

Fecha de Evaluación  
06/12/2012

Gerente de Proyecto

**4. APROBACIÓN DEL CAMBIO**  
(a ser llenado por el Líder de Proyecto)

**Aprobado**

**Rechazado**

(En caso de rechazo, indicar el motivo)

\_\_\_\_\_  
**Fecha de Evaluación**  
06/12/2012

\_\_\_\_\_  
**Líder del Proyecto**

**5. APROBACIÓN GERENTE DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN**

**Aprobado**

**Rechazado**

(En caso de rechazo, indicar el motivo)

\_\_\_\_\_  
**Gerente de Desarrollo de soluciones**

## ANEXO N°02: TIPIFICACIÓN DEL REQUERIMIENTO

### 1. DATOS GENERALES

NOMBRE DEL REQUERIMIENTO : Implementación del módulo Extracash en Televentas

FECHA TIPIFICACIÓN : 30/10/2012

### 2. FUENTES POR LOS CUALES SE TIPIFICARIA COMO PROYECTO O TAREA GRANDE

Marcar con una X la casilla correspondiente a los criterios que cumple el requerimiento y registre el sustento

|                                     |   |   |
|-------------------------------------|---|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> | 1. Origen   | Potenciar el negocio de tarjetas de crédito |
| <input type="checkbox"/>            | 2. Inversión  |   |
| <input type="checkbox"/>            | 3. Prospección Tecnológica                          |   |
| <input type="checkbox"/>            | 4. Urgencia   |   |
| <input type="checkbox"/>            | 5. Cumplimiento Regulatorio                         |   |
| <input type="checkbox"/>            | 6. Riesgo Tecnológico                               |   |
| <input type="checkbox"/>            | 7. Obsolescencia o Implantación de Nueva Tecnología |   |

### 3. CLASIFICACION DE PROYECTOS (GRANDE - MEDIANO) Y TAREA GRANDE

Aplicable sólo cuando se ha identificado la fuente

Marcar con una X el valor de cada criterio de calificación

| Número de Recursos a<br>Tiempo Completo          | Duración Estimada                             | Riesgo   | Costo  |
|--|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> Ningún recurso          | <input type="checkbox"/> 0 meses              | <input type="checkbox"/> Ningún canal                              | <input type="checkbox"/> < \$60K                       |
| <input checked="" type="checkbox"/> < 3 recursos | <input checked="" type="checkbox"/> < 3 meses | <input checked="" type="checkbox"/> 1 canal electrónico            | <input checked="" type="checkbox"/> >= \$60K y <\$100K |
| <input type="checkbox"/> >= 3 y < 6 recursos     | <input type="checkbox"/> >= 3 y < 6 meses     | <input type="checkbox"/> 2 canales electrónicos                    | <input type="checkbox"/> >= \$100K y <\$250K           |
| <input type="checkbox"/> >= 6 recursos           | <input type="checkbox"/> >= 6 meses           | <input type="checkbox"/> >= 3 canales electrónicos o la ventanilla | <input type="checkbox"/> >=\$250k                      |

| CRITERIO                             | Ptos     |
|--------------------------------------|----------|
| Número de Recursos a Tiempo Completo | 1        |
| Duración Estimada                    | 1        |
| Riesgo                               | 1        |
| Costo                                | 1        |
| <b>TOTAL</b>                         | <b>4</b> |

#### 4. OBSERVACIONES / COMENTARIOS

El Proyecto ha sido calificado como:

Proyecto Grande

Proyecto Mediano

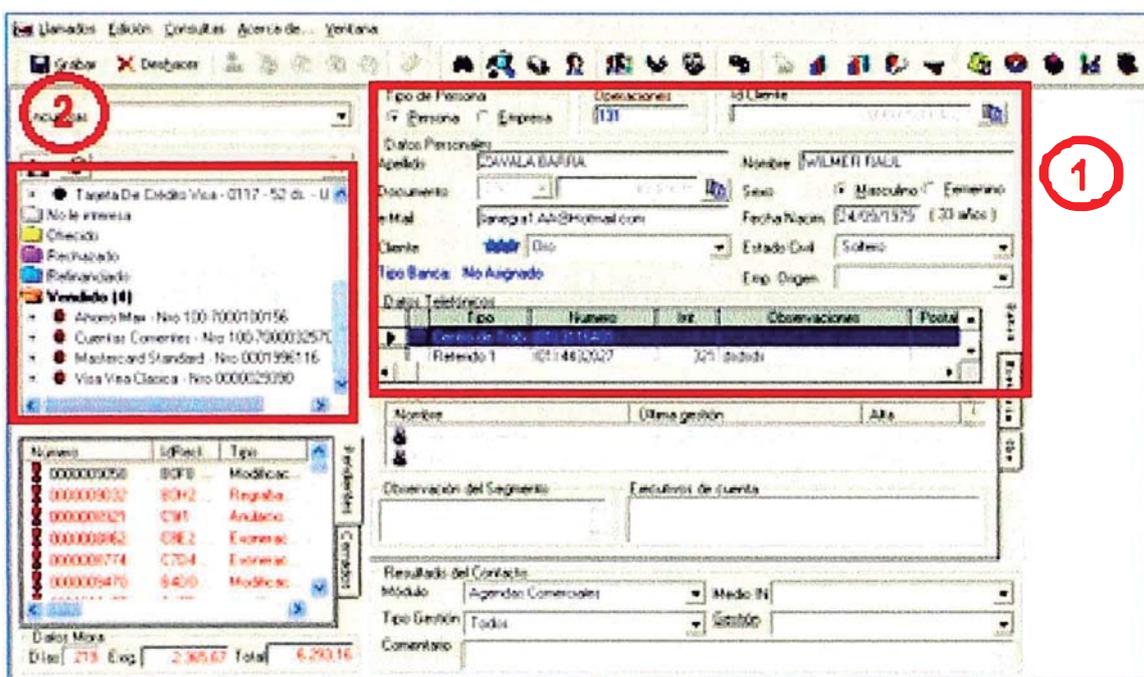
Tarea Grande

\_\_\_\_\_ Firma

## ANEXO N°03: PANTALLAS DEL MÓDULO EXTRACASH

Cuando se contacta al cliente, el software CRM muestra la información del cliente (1) y sus productos (2) según se ve en la FIGURA N°03.

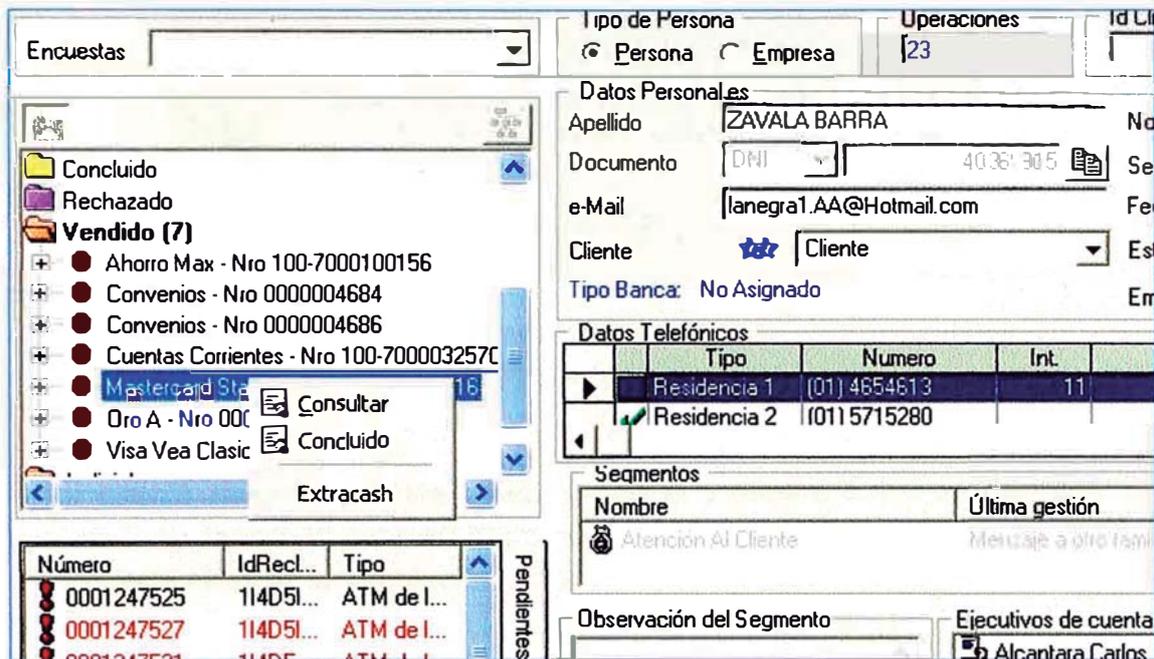
FIGURA N°03: Pantalla Principal del Software CRM para Atención de Clientes



Fuente: Empresa  
Elaboración: Empresa

El ejecutivo de venta da <click derecho> sobre el producto del cliente y en el menú contextual que se muestra da <click> sobre la opción "Extracash" como se muestra en la FIGURA N°04.

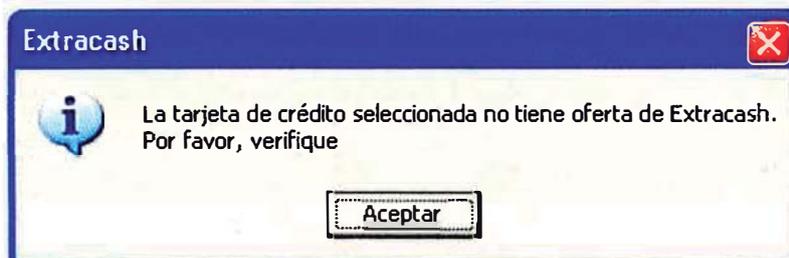
FIGURA N°04: Árbol de Productos del Cliente y opción "Extracash"



Fuente: Empresa  
Elaboración: Empresa

El software CRM se comunica con el software de tarjetas quien valida si la tarjeta de crédito aun cuenta con la campaña "Extracash" activa. Si la campaña ya no está activa se muestra el mensaje de la FIGURA N°05.

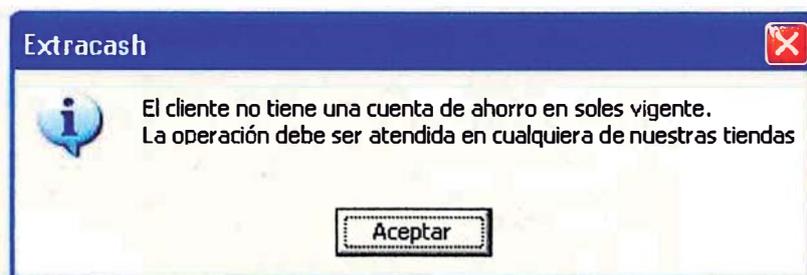
FIGURA N°05: Mensaje de Validación de Campaña "Extracash" activa



Fuente: Empresa  
Elaboración: Empresa

El software CRM se comunica con el software de cuentas de ahorro quien valida si el cliente cuenta con al menos una cuenta de ahorro activa. Si el cliente ya no tiene una cuenta de ahorros activa se muestra el mensaje de la FIGURA N°06.

FIGURA N°06: Mensaje de Validación de Cuenta de Ahorros activa



Fuente: Empresa  
Elaboración: Empresa

Si el cliente cumple con las validaciones el software CRM le muestra al ejecutivo de ventas la pantalla donde se ve la información de la campaña (1) y se puede realizar la simulación y desembolso (2) de "Extracash" (FIGURA N°07).

FIGURA N°07: Pantalla de Simulación y Desembolso "Extracash"



Fuente: Empresa  
Elaboración: Empresa

Al seleccionar la opción "Desembolso" y luego dar <click> en "Aceptar" el software CRM muestra la pantalla de la FIGURA N°08 para que el ejecutivo de ventas confirme los datos.

FIGURA N°08: Pantalla de Datos del Desembolso "Extracash"

Confirmación del desembolso

Monto: 5.890,00

Tasa: 14,56 %

Plazo: 6

Diferidos: 2 mes(es)

Nro de Cta. ahorros: 100020277383

El Extracash solicitado ¿Es Correcto?

Aceptar Cancelar

Fuente: Empresa

Elaboración: Empresa

Si el ejecutivo de ventas da <click> en "Aceptar" en la pantalla anterior, el software CRM le envía los datos al software de tarjetas para que se ejecute el desembolso. Si software de tarjetas confirma la transacción se muestra la pantalla de la FIGURA N°09 de lo contrario se muestra la pantalla de la FIGURA N°10.

FIGURA N°09: Pantalla de Confirmación de Éxito del Desembolso "Extracash"

Confirmación del desembolso

El desembolso del extracash se realizó exitosamente  
La comisión por desembolso del extracash se cargo a la TC del Cliente y se verá reflejado en su siguiente EECC.

Aceptar

Fuente: Empresa

Elaboración: Empresa

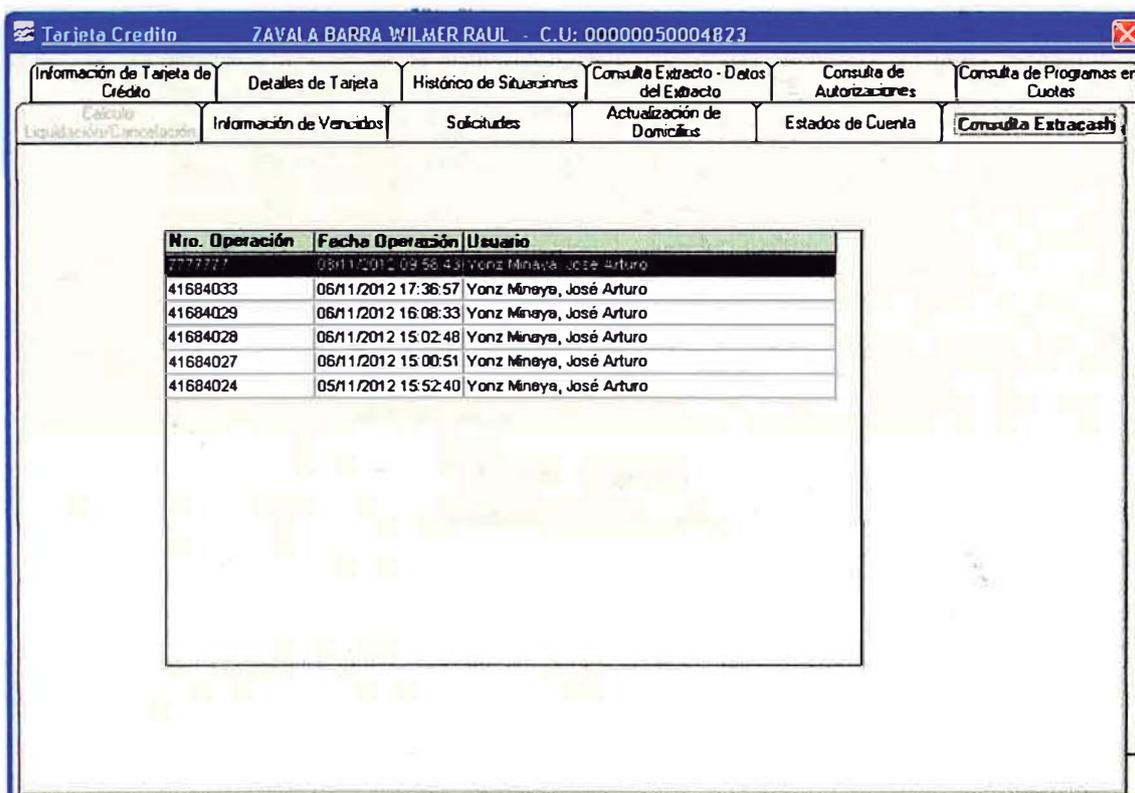
FIGURA N°10: Pantalla de Confirmación de Error del Desembolso “Extracash”



Fuente: Empresa  
Elaboración: Empresa

El ejecutivo de ventas puede regresar al árbol de productos del cliente y consultar el detalle de la tarjeta de crédito, aquí podrá consultar el desembolso “Extracash” como se ve en la FIGURA N°11.

FIGURA N°11: Pantalla de Consulta del Desembolso “Extracash”



Fuente: Empresa  
Elaboración: Empresa

En esta misma pantalla el ejecutivo de ventas puede realizar el extorno del “Extracash” dando <click> derecho sobre el desembolso como se ve en la FIGURA N°12 siempre cuando sea del mismo día.

El software CRM solicitara la confirmación del supervisor para proceder con el extorno como se ve en la FIGURA N°13.

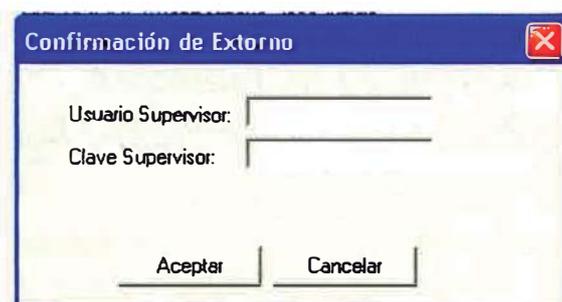
El software CRM envía los datos al software de tarjetas y si se realiza con éxito el extorno se muestra la pantalla de la FIGURA N°14.

FIGURA N°12: Pantalla de Consulta y Extorno del Desembolso “Extracash”

| Nro. Operación | Fecha Operación     | Usuario                  |
|----------------|---------------------|--------------------------|
| 777777         | 06/11/2012 09:58:43 | Yonz Minaya, José Arturo |
| 41684033       | 06/11/2012 17:36:57 | Yonz M Extorno ro        |
| 41684029       | 06/11/2012 16:08:33 | Yonz Minaya, José Arturo |
| 41684028       | 06/11/2012 15:02:48 | Yonz Minaya, José Arturo |
| 41684027       | 06/11/2012 15:00:51 | Yonz Minaya, José Arturo |
| 41684024       | 05/11/2012 15:52:40 | Yonz Minaya, José Arturo |

Fuente: Empresa  
Elaboración: Empresa

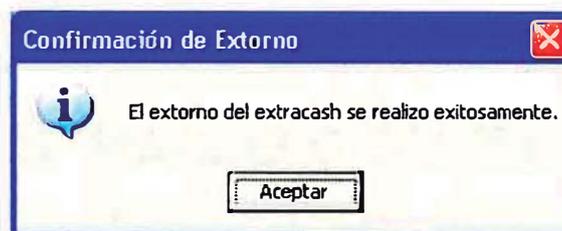
FIGURA N°13: Pantalla de Ingreso de Datos del Supervisor para el Extorno del Desembolso "Extracash"



The image shows a Windows-style dialog box titled "Confirmación de Extorno". It contains two text input fields: "Usuario Supervisor:" and "Clave Supervisor:". Below the fields are two buttons: "Aceptar" and "Cancelar".

Fuente: Empresa  
Elaboración: Empresa

FIGURA N°14: Pantalla de Confirmación del Extorno del Desembolso "Extracash"



The image shows a Windows-style dialog box titled "Confirmación de Extorno". It features an information icon (a lowercase 'i' in a blue circle) on the left. To the right of the icon, the text reads "El extorno del extracash se realizo exitosamente.". Below the message is a single button labeled "Aceptar".

Fuente: Empresa  
Elaboración: Empresa