

TARJETA NARANJA S.A.
CÓRDOBA, ARGENTINA.



1. Resumen

Tarjeta Naranja S.A. (Córdoba, Argentina) es la empresa líder en el mercado local de tarjetas de crédito, contando actualmente con más de 1.100.000 clientes (entre titulares y adicionales), 80.000 negocios adheridos en 18 provincias y 96 sucursales en todo el país. Tarjeta Naranja S.A. adquirió la herramienta de workflow PECTRA Technology con el fin de optimizar el proceso de negocio aplicado a la apertura, seguimiento y administración de las solicitudes de alta de cuenta registradas en cualquiera de sus sucursales. A partir de una exitosa implementación y de resultado positivos, la empresa está redefiniendo áreas claves a la gestión por procesos.



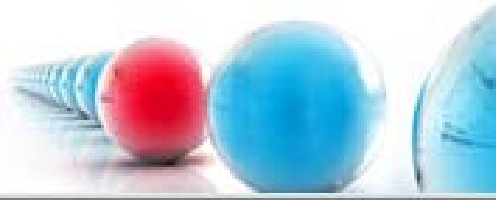
2. Descripción general.

Tarjeta Naranja S.A. es una empresa líder en el mercado regional de tarjetas de crédito, con cobertura nacional e internacional. Creada en 1985 como una tarjeta de identificación y operación para cuentas corrientes de una casa de ropa deportiva, se convirtió rápidamente en un exitoso instrumento de compra con gran aceptación dentro del territorio provincial primero y nacional después. En 1995, el Banco Galicia, el banco privado de capital nacional más grandes del país, adquirió parte de su paquete accionario, lo cual creó una inmediata generación de nuevos planes y servicios de financiación para los usuarios de la misma, convirtiéndola así en la tarjeta de crédito nacional más importante de Argentina.

Su performance ha sido tan exitosa que en octubre de 1998 estableció una alianza con VISA, lo que le permite a los clientes de Tarjeta Naranja S.A. acceder a más de 14.000.000 de negocios adheridos en todo el mundo y a más de 325.000 cajeros automáticos. Esta alianza con VISA constituye un caso excepcional a nivel mundial (dada la reticencia de las grandes marcas de suscribir acuerdos con tarjetas regionales), lo que es una evidencia de la solvencia comercial y financiera de Tarjeta Naranja S.A.

Actualmente cuenta con más de 1.100.000 de clientes (entre titulares y adicionales), 96 sucursales, 1.870 empleados y 80.000 negocios adheridos a lo largo y ancho del país. Según su Gerente de Tecnología, Cecilia Trussi, “lo que asusta a todos nuestros proveedores es el volumen de información que se maneja. En un banco puede haber 200 aperturas de cuenta por mes, acá se hacen más de 10.000, por que gestionamos documentación de 10.000 aperturas mensuales, que vienen tanto de Salta como desde Ushuaia”.

Debido al volumen de actividad y una expansión muy importante y constante en el tiempo, aparecieron algunas problemáticas derivadas de la pérdida de documentación, lo que necesariamente retrasaba el momento de entrega de las tarjetas a los solicitantes. “Uds. dicen que demoran una semana para entregar el plástico, pero en realidad se demoran 20 días”, solía decir una porción de clientes



cuya solicitud sufría algún contratiempo. Por ello, el Directorio decidió implementar una herramienta de workflow que le permitiese optimizar el proceso de negocio relacionado a la apertura, seguimiento y administración de las solicitudes de altas de cuentas elaboradas en cualquiera de las sucursales.

Cabe resaltar que el alta de clientes no sólo es una cuestión meramente administrativa, sino que es elemento central de la exitosa estrategia de Tarjeta Naranja, ya que en la celeridad para la apertura de cuentas está una de las claves que le permite ser la tarjeta de mayor penetración de mercado y con mayor cobertura geográfica.

A mediados de 2002, y luego de un exigente proceso de selección, el workflow de PECTRA Technology fue el elegido para desarrollar el primer proceso de negocio de la empresa, hecho completamente innovador y rupturista en la trayectoria de la misma, ya que, según Cecilia "...en realidad las áreas que participan de este proceso nunca habían escuchado hablar de procesos. Fue un gran cambio cultural....".

Bajo esta herramienta se situó todo el proceso de aperturas de cuentas de titulares de Tarjeta Naranja S.A., incluyendo desde que el cliente presenta la solicitud de apertura de cuenta, hasta que se hace la aprobación de la misma. En medio se encuentran las verificaciones laborales, de domicilio, y todos los controles que se hacen de la documentación que el cliente va presentando para recibir o no la tarjeta.

"El proceso es uno de los más grandes de la empresa, e intervienen muchas áreas, inclusive de distintas gerencias. Comienza con el surgimiento de la información desde las oficinas administradoras de venta, donde se hacen verificaciones laborales y de domicilio, y verificaciones en los clearing de morosos de la zona. Después la información es enviada a la casa central (en Córdoba), y se hace la carga completa de los datos de la solicitud. Una vez chequeados, se hacen las validaciones en los clearing de morosos a un nivel nacional. Posteriormente se realiza un análisis crediticio, donde según la historia que se ha ido juntando de la



solicitud presentada, y toda la documentación que avala la identidad y el domicilio de la persona que lo está solicitando, se le da o no la conformidad a la apertura. Entonces entra el proceso de asignación de límites de crédito y el pedido de embozado. Eso sería todo lo que abarca ese proceso”, reveló Trussi.

3. Las motivaciones claves para la puesta en marcha del proyecto.

El objetivo general fue optimizar el proceso de negocio correspondiente a la apertura, seguimiento y administración de las solicitudes de alta de cuenta de nuevas tarjetas. Tal como se mencionaba más arriba, este es un proceso particularmente complejo, ya que:

→ Intervienen diferentes áreas de la empresa y se involucra información procedente de otras organizaciones (v.g. investigaciones de morosos).

→ Se trata de una tarea clave en la estrategia de negocio de Tarjeta Naranja S.A., puesto que le permite una penetración de mercado más eficiente que la que llevan a cabo las tarjetas de su segmento.

→ Se trabaja con documentación crítica y confidencial del futuro cliente, tal como recibo de sueldo, domicilio, etc. por lo que deben extremarse los recaudos.

→ De su eficiencia depende el prestigio que Tarjeta Naranja S.A. posea en el mercado, ya que la confiabilidad y la seguridad que se exhiba en el alta de nuevas cuentas son factores claves en el proceso de comercialización, puesto que representan atributos positivamente valorados por los clientes de este tipo de servicios.

→ Un proceso de alta bien realizado incrementa la satisfacción del cliente, puesto que se ha configurado correctamente toda la información clave (lo que asegura que los resúmenes lleguen a la dirección correcta, en los plazos previstos y con todas las preferencias personales cargadas).



→ El alta de tarjetas es un indicador directo de la eficiencia de las políticas de marketing y comerciales, por lo que disponer ayuda de información exacta ayuda a optimizar el presupuesto destinado a las actividades de comercialización, uno de los renglones más grandes del presupuesto de la empresa.

Si bien la firma posee varios años en el mercado, durante la última década experimentó un crecimiento exponencial, logrando alcanzar rápidamente posiciones de liderazgo en el mercado nacional, lo que demandó ser muy eficientes en cada paso del proceso comercial así como en su gestión financiera. De esta manera, el alta de tarjetas es un factor clave, ya que allí se combinan los resultados de la política comercial (clientes que desean adquirir la tarjeta) y de la política financiera (la solvencia de éstos para poder cumplir con obligaciones financieras contraídas).

“Si bien nosotros tenemos mucho contacto con los clientes externos, prácticamente no hay ningún proceso que nos esté relacionando actualmente”, expresó Trussi, al explicar que Tarjeta Naranja S.A. necesitaba una solución interna.

“En algún momento nosotros fuimos a ver esta herramienta de workflow a otra empresa de tecnología, que instalaba en distintos lugares de la Argentina. Nos ofrecían un tipo de workflow que, por ejemplo, si llegaba el pedido de un comercio de instalar un post, entonces lo disparaba al técnico que estaba en la zona, la gente se “logueaba” en Internet y podía ver cuántos pedidos tenía, a que domicilio tenía que ir, etc. Estaba totalmente integrado como parte de un proceso de una empresa”.

Pero la aplicación de Tarjeta Naranja S.A. era muy diferente, debido al volumen de información que gestiona y a la criticidad de la documentación que los clientes entregan. Asimismo, se trataba de una empresa que nunca había trabajado por procesos, complejidad que debía ser abordada desde la capacitación y el trabajo en equipo, cuestiones que PECTRA ha afrontado con solvencia durante todo el proyecto (y que aún continúa haciendo). Según comenta Trussi “...desde el principio, trabajamos como equipo. Desde el principio se logró entender cómo trabaja Tarjeta Naranja, lo que considero muy importante también. Entender la



cultura de la otra empresa y los porqués de muchos reclamos que nosotros hacíamos. Creo que cuando se logran entender y asimilar las diferentes culturas se empieza a trabajar como equipo. Y, lo que es muy importante, se ha logrado un trabajo conjunto entre el área de tecnología y el área de negocios.”

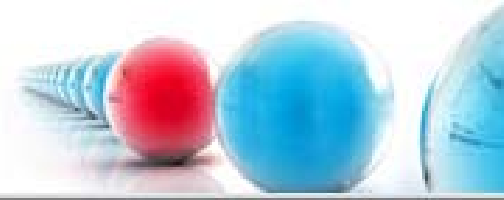
“El cliente externo puede llegar a disfrutar en base a todos esos beneficios que brinda ese tipo de herramientas; ya que se optimiza la gestión de los colaboradores, ordenan, ayudan a optimizar los tiempos de respuesta, y a ver en que estado se encuentra cada una de las gestiones que participan” comentó Cecilia.

4. La innovación completa del negocio, demostrando el impacto causado a la Dirección como resultado del nuevo sistema.

Al poco tiempo de la implementación se comenzaron a visualizar resultados positivos, ya que no sólo se logró el objetivo principal (optimizar el proceso de negocio correspondiente a la apertura, seguimiento y administración de las solicitudes de alta de cuenta de nuevas tarjetas), sino que además “despertó el interés de empezar a pensar a toda la empresa bajo una visión de procesos, que antes no teníamos”, según propias palabras de Cecilia Trussi.

Desde PECTRA Technology se concentraron todos los esfuerzos en brindar una solución que contemplara una real mejora en las actividades que se relacionan con el cliente. El diseño del proceso debía abarcar desde que un cliente solicita el alta de cuenta de titular y/o adicional en alguna de las sucursales de Tarjeta Naranja S.A., hasta que su solicitud es aprobada para el embozado del plástico o, por el contrario, es rechazada.

El proceso se inicia cuando la sucursal registra las solicitudes de alta de cuenta de titular completadas por los clientes. Una vez concluido esto se envía la verificación de domicilio laboral y particular del solicitante a un correo para su verificación in situ, donde se obtiene una validez de los mismos.



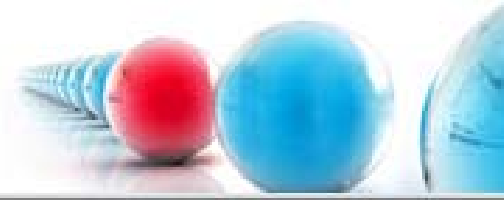
Diariamente se recopilan todas las solicitudes con sus resultados con lo que se arma un lote, que se envía al Centro de Carga. El Centro de Carga posteriormente controla el lote de solicitudes y, si estas se encuentran correctamente confeccionadas, se prosigue con el proceso. De no ser así, se efectúa un reclamo a la sucursal de la información faltante.

Las solicitudes que prosiguen en el proceso son ingresadas al sistema donde posteriormente se les efectúa un control de ingreso. Una vez efectuada esta tarea las solicitudes pasan al área de Análisis de Crédito, donde se analiza la documentación enviada, el riesgo crediticio del cliente y se realiza la evaluación de la solicitud para su aprobación o rechazo.

Luego de realizada esta operación, se pueden presentar tres situaciones:

- Se aprueba la solicitud y se procede al embozado del plástico.
- Se mantiene en espera la solicitud hasta que la sucursal entrega la información faltante. Una vez que este recibió esta información y se completó la documentación solicitada, se vuelve a verificar la documentación para posteriormente aceptarla, rechazarla o volver a dejar pendiente la solicitud por la falta de documentación.
- Se rechaza la solicitud, informando a la sucursal para que informe al cliente.

Tal como lo mencionamos más arriba, el objetivo general fue optimizar el proceso de negocio correspondiente a la apertura, seguimiento y administración de las solicitudes de alta de cuenta de nuevas tarjetas, mediante el diseño y automatización de un nuevo proceso de negocio que contemple actividades tendientes a otorgar un mejor servicio al cliente y un mejor desempeño interno. Se debía presentar una solución que contemple esto, relevando, analizando y elaborando junto con el cliente el proceso óptimo y a la medida de sus necesidades. Asimismo, se plantearon tres objetivos secundarios: mejorar los tiempos de respuesta, reducir la carga administrativa y ayudar a consolidar la imagen de la empresa ante los clientes.



Comenta Cecilia Trussi que “hasta el momento teníamos muchas áreas, y cada con sus procedimientos. La unificación de información era a través de papel, y gracias a las pocas personas que lograban entender, que cada una de las áreas con sus procedimientos formaban parte de una misma tarea de actividades”.

Haber optimizado el proceso de apertura, seguimiento y administración de nuevas tarjetas trajo aparejado los siguientes beneficios:

- Disminución de errores: anteriormente, existían errores en la manipulación de documentos y papelería con información; en el ordenamiento y control de los mismos. Hoy gran parte de ese proceso es automático. Además, antes, se debían re-escribir datos, por lo que el riesgo a errores ha disminuido como consecuencia de no tener que reiterar pasos del proceso objeto de la optimización. De esta manera se consigue, además, un ahorro en costos derivado de una menor asignación de horas – hombre.
- Disminución de pérdidas de comprobantes: la gestión de información confidencial a veces implicaba la pérdida de algunos documentos con información importante y confidencial sobre los clientes. Dichos datos debían ser rastreados o solicitados nuevamente, lo que implicaba, no sólo más trabajo interno, sino también duplicar el tiempo de duración del proceso normal, creando demoras significantes para la organización y el cliente. Hoy cada miembro de la organización sabe que si cierta documentación ha arribado hasta cierto sector, es porque los datos contenidos sobre el cliente están correctamente verificados y completos para continuar hacia la siguiente actividad en el proceso (algo que antes no sucedía). Algunas veces se descubría al final del proceso, un error cometido en las primeras actividades, lo que implicaba necesariamente el retorno de esa información al punto de partida, con los retrasos de tiempo y trabajo desperdiciado que eso representaba.
- Disminución en los tiempos de demora: por lo explicado anteriormente, los tiempos se han agilizado, no existiendo demoras en la entrega del plástico.



Esto se debió, en gran parte, a la automatización de ciertas tareas y actividades claves del proceso que demandaban mucho tiempo. Por ejemplo, algunas aperturas de cuentas requiere una gestión para verificar si el cliente es moroso en otra tarjeta o no, proceso que demandaba 5 minutos por cada verificación. Sin tener en cuenta que se realizaban entre 110 y 130 verificaciones diarias, el tiempo perdido (en horas – hombre de aquellos dedicados al seguimiento de este trámite) oscilaba entre las 9 y las 11 horas diarias. A partir de la instalación de PECTRA esto se realiza en forma automática, sin demora de ningún tipo. Actualmente se evita la reiteración de carga de datos, con el procedimiento que realiza la base de datos de proveerlos automáticamente. Además se han estandarizado los tiempos de demora, lo que permite que sean los mismos para cada cliente, demostrando así una elemental unificación de criterio respecto a lo prometido por la organización, lo cual eleva la calidad y la imagen ante la sociedad.

- Disponibilidad en tiempo real sobre el estado de cada solicitud: la instalación de PECTRA provee información sumamente valiosa “just in time”, no sólo para el área operativa y funcional de cada punto del proceso, sino también para el control y monitoreo de las capas más altas de la estructura organizacional y de los propios solicitantes (clientes externos) que en todo momento pueden saber en qué parte del proceso se encuentra su solicitud.
- Unificación en los criterios: la organización ha logrado una mayor coherencia tanto en el trabajo interno como externo. No sólo los criterios son establecidos, sino también el tipo de decisiones a tomar según los datos revelados por los indicadores y sensores, lo cuales van demostrando momento a momento, el nivel de funcionamiento de la “producción” (en este caso, las actividades en el proceso de altas de tarjetas).
- Introducción de distintas gerencias y áreas en la filosofía de la gestión por procesos: tal como lo señala Trussi, a partir de esta exitosa implementación, una empresa que factura alrededor de 70 millones de U\$S



ha comenzado a visualizar la gestión por procesos como un paradigma hacia el cual se debe migrar para alcanzar mejores resultados. No sólo hay mayor control, incluso de un área hacia otra al esperar que la información fluya en dirección correcta y con los datos correctos; sino que además se logra una mayor conciencia de grupo y sentido de pertenencia, fortaleciendo a la empresa y logrando que cada empleado entienda la real importancia de su trabajo y lo que representa para la organización.

- Cumplimiento de los procedimientos definidos para el proceso. El workflow de PECTRA Technology permite cumplir en tiempo y forma con los procedimientos definidos con anterioridad, respetando y controlando cantidad y calidad de lo planificado. Asimismo, esto aumenta la calidad del servicio brindado.
- Monitoreo de productividad de los equipos de trabajo. Los sensores permiten monitorear y poder seguir de cerca todo el trabajo realizado por cada una de las áreas involucradas en el proceso, lo cual brinda una mayor facilidad y exactitud al momento de evaluar la tarea de los usuarios internos (empleados).
- Evaluaciones de desempeño objetivas. Cada uno de los sensores guarda un control objetivo de cada una de las áreas y sus empleados, verificando el rendimiento de los mismos.
- Mejoramiento de la imagen de la empresa. Una mayor calidad en servicio, se traduce automáticamente en un posicionamiento positivo de cara al público objetivo.

5. La innovación tecnológica total, mostrando los cambios / mejoras de los procesos y flujo de trabajo.



El relevamiento realizado identificó el proceso de negocio óptimo y las actividades que integran el proceso con los sistemas actuales del cliente, proponiéndose lo siguiente:

- La solicitud de tarjeta será identificada por fecha y por sucursal, sin necesidad de generar un número, dado que PECTRA Technology permite identificar de manera única las solicitudes, mediante la fecha y en forma diaria.
- Se generó un total control y seguimiento de las nuevas solicitudes. Esto fue posible gracias a PECTRA Technology a través de su herramienta Trace (tanto en modo texto como gráfico).
- Permite la definición de indicadores de gestión, tales como: cantidad de solicitudes pendientes por cada etapa del proceso, cantidad de verificaciones no enviadas, cantidad de solicitudes completas, cantidad de solicitudes incompletas, cantidad de solicitudes con clearing negativo, con la posibilidad de incluir otro tipo de indicador que el cliente considere relevante para su gestión.
- Definición de reportes de gestión que se pueden listar a través de PECTRA, tales como: actividades iniciadas y no finalizadas con su respectivo tiempo de demora, solicitudes pendientes por fecha de inicio de trámite, cantidad de solicitudes por fecha y local, ranking de solicitudes por fecha y local, cantidad de solicitudes con su correspondiente resultado de clearing en un rango de fechas, cantidad de solicitudes sin verificación de domicilio; y otro tipo de indicadores que el cliente considere relevante para su gestión.

6. La implementación.

Se reemplazó parcialmente un sistema desarrollado en Cobol, corriendo sobre Unix, por una aplicación 3 capas basada en tecnología Microsoft. Esta aplicación se basaba en un 100% en PECTRA para el control del workflow de la aplicación. Se



integraron páginas ASP, con la los datos residentes en Unix y se implementó un proceso de migración a SQL2000. El reemplazo del sistema es parcial, ya que paulatinamente se cierran nuevos módulos montados en PECTRA y se reemplazan los existentes residentes en Unix. Los módulos existentes se integran a PECTRA, a través de macros que corren sobre el emulador que los interpreta (TinyTerm).

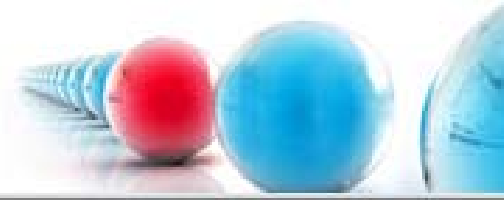
La herramienta de workflow está montada sobre tecnología de servidor Intel, sistema operativo Windows2000, base de datos SQL 7; esta instalación se integra a una tecnología de servidor Risc, sistema operativo Solares 6, datos almacenados en archivos Vision versión 4 (Acu-Cobol). La integración de ambas plataformas se realiza a través de Acu connect Thin Client para Solares Sparc.

Se rediseñó la arquitectura general de la aplicación. Se incorporó el uso de tecnologías como Xml-Http, que permiten manejar datos desde clientes web, sin obligar al browser a cargar nuevamente una página. Sobre esta misma plataforma se montaron gateways que servían de enlace con la base de datos del Unix, para lograr una transparencia total sobre el manejo de datos.

De esta forma se logró una integración total (100%); se interactuaba con los datos del Unix y del SQLServer, respectivamente, desde la aplicación web.

Aprovechando las ventajas de ASP, y de un entorno web, se aplicó la estética general de Tarjeta Naranja al WebSite. Esto responde a una política interna de Tarjeta Naranja S.A., que en el entorno Unix era imposible de lograr. Se aplicaron los cambios estéticos al sitio de PECTRA Technology para que responda a esta política y la aplicación posea el mismo look and feel.

Para Trussi el trabajo más arduo ha quedado atrás. “Ya tenemos la experiencia y le hemos encontrado la vuelta a los requerimientos técnicos que tiene esta herramienta, y cómo podemos hacer para integrarla a la plataforma que nosotros tenemos – dónde están todos los datos de la empresa –, con lo cual, lo podemos integrar y no necesitamos escribir código”.



Sobre la adaptación de la herramienta, explicó: “tiene total flexibilidad: el workflow tiene que buscar en la base datos, y lo consigue. Ya tenemos una integración total (100%). Por ejemplo, a la búsqueda de los datos del titular no hay que re – escribirla, estamos utilizando el mismo código que ya había sido escrito tiempo atrás. Allí estamos ganando tiempo y calidad”.

7. Los usuarios del sistema y qué exige ahora sus trabajos que antes no lo exigía.

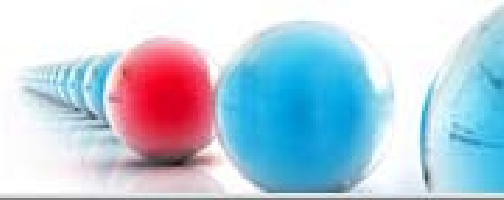
El sistema tiene 250 usuarios concurrentes, todos ellos involucrados en el proceso de negocio correspondiente a la apertura, seguimiento y administración de las solicitudes de alta de cuenta de nuevas tarjetas. El acceso es vía Internet Explorer, y la gran mayoría lo hace vía Cliente delgado CITRIX.

Cabe destacar que para los usuarios que no acceden vía Citrix, lo único instalado en sus equipos clientes es IExplorer, de esta manera no se exigieron actualizaciones de hardware ni tampoco instalación de mas recursos de hardware para la utilización de la solución; como así también para la gran cantidad de usuarios que acceden vía Cliente Delgado lo único que se podía implementar para esta solución fue una instalación en el servidor Citrix del Internet Explorer como Navegador.

8. Los obstáculos más grandes en management, negocios y tecnología.

El primer obstáculo que se enfrentó al momento de planificar la implementación fue describir y definir el proceso de apertura a montar sobre el workflow. “Costó poder volcarlo en papel, y entender a donde estábamos apuntando y sobre qué lo íbamos a montar”, explicó Cecilia graficando uno de los principales inconvenientes. “Las áreas que participan en este proceso nunca antes habían escuchado hablar de procesos”,

“Una vez montado, lo que más tiempo demandó fue optimizar los tiempos de respuesta. ya que la nuestra no es una instalación sencilla, porque intentamos



combinar distintas plataformas y equipamiento”, sintetizó al exponer lo que más trabajo exigió. “El workflow comenzó a ordenar la tarea, pero con demora”. Con el transcurso del tiempo, y el trabajo en conjunto entre ambas empresas, esa demora fue decreciendo, hasta reducirse a los niveles esperados.

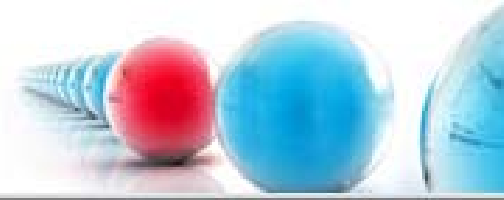
En relación a la tecnología, la migración e integración con Unix significaba un desafío importante. Estos equipos, al no poseer interfaz gráfica, tenían un tiempo de respuesta muy rápido, trabajando con muchas estaciones de trabajo simultáneamente.

Uno de los objetivos fue lograr el mismo tiempo de respuesta en las aplicaciones web desarrolladas con tecnología Microsoft. Para esto se optimizaron los accesos y el manejo en general de la base de datos (SQL2000); y se estudio la concurrencia y bloqueo de datos. El PECTRA Engine sufrió sucesivas modificaciones y ajustes para lograr una mejor performance, acorde a los requerimientos.

9. La nueva configuración del sistema (cantidad y tipos de software, servers, scanners, impresoras, dispositivos de almacenajes, etc.).

La nueva herramienta de workflow está montada sobre tecnología de servidor Intel, con sistema operativo Windows2000 y base de datos SQL 7. Esta instalación se integra a una tecnología de servidor Risc, sistema operativo Solares 6, y los datos son almacenados en archivos Vision versión 4 (Acu-Cobol). La integración de ambas plataformas se realiza a través de Acu Connect Thin Client para Solares Sparc.

3 Servidores en línea: uno utilizado para soportar la capa de publicación e interface única de usuario en Intranet (Web Site - Internet Information server). Los motores de Pectra fueron montados en otro servidor con windows 2000 server - COM Plus – DTC. Y el motor de base de datos montados sobre un server que presta el servicio de SQL Database Server. Todos los server están soportados sobre Windows 2000 server - SQL 2000.



A nivel de hardware la solución se basa en Servidores Intel - con redundancia a nivel de Storage y con tecnología MPS (MultiProcessor). La conectividad está dimensionada sobre switch 100 Base T hacia cada uno de los servers del sistema.

10. Ahorros de costo, crecimiento de ganancias, mejoras de productividad.

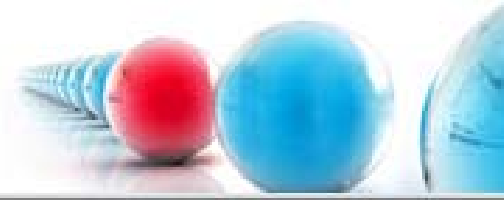
La aplicación del workflow ha significado un ahorro importante para Tarjeta Naranja S.A., mejorando tanto la productividad como la calidad del servicio brindado. Según Trussi, "hay un beneficio económico que lamentablemente no podemos comparar, porque no poseemos mediciones anteriores a la implementación del workflow. No lo tenemos medido, pero obviamente, hemos tenido un beneficio económico", aunque si se puede apuntar que, como consecuencia de la expresado en el punto 4 se lograron los siguientes beneficios para la empresa:

→ ahorro en costos de horas – hombre: la automatización de algunos procedimientos le ha permitido a la empresa optimizar el empleo de las horas de cada uno de sus integrantes. Como ejemplo, vale mencionar la gestión de clearing, donde se han eliminado demoras equivalentes a 11 horas diarias.

→ ahorro a través de la reducción de errores: la posibilidad de desplegar un seguimiento en tiempo real de las solicitudes de alta de tarjetas posibilitó una notable disminución de errores, lo que se traduce en un ahorro neto vía menor asignación horaria de integrantes de la firma.

→ incremento de la productividad: la re – definición de un proceso de negocio en el que intervenían varias áreas y gerencias ha facilitado un incremento del rendimiento por puesto de trabajo, eliminando la duplicación de tareas.

→ consolidación del liderazgo de la empresa: tal como apunta Trussi "...la implementación tiene una finalidad meramente interna. Si bien nosotros tenemos mucho contacto con los clientes externos, hasta el momento, prácticamente, no hay ningún proceso que nos esté relacionando...La empresa mide la efectividad del



mejoramiento del servicio que provee a los clientes (principales y adicionales) en relación a la satisfacción de los mismos, y la posibilidad de proveerles mayor valor agregado...” Esto significa que Tarjeta Naranja SA ha dado un paso clave en la automatización de un proceso clave para su crecimiento y liderazgo.

→ por último, esta optimización se ha llevado adelante con una inversión muy racional en materia de hardware. Tal como lo mencionamos más arriba, para los usuarios que no acceden vía Citrix, lo único instalado en sus equipos clientes es Explorer, por lo que no se demandaron actualizaciones de hardware.

11. Planes a corto y largo plazo para sostener la ventaja competitiva obtenida.

El mayor aporte que realizó PECTRA Technology fue inducir a Tarjeta Naranja S.A. a modificar su concepción sobre gerenciamiento y procesos de negocio.

“Cuando trajimos esta herramienta de workflow, nos despertó el interés de empezar a pensar a toda la empresa bajo una visión de procesos; que antes no teníamos”, comentó Cecilia Trussi. “Hasta el momento teníamos muchas áreas, y cada una de las áreas con sus procedimientos. La unificación de información era a través de papel, y gracias a las pocas personas que lograban entender, que cada una de las áreas con sus procedimientos formaban parte de una misma tarea de actividades”.

De esta forma, la empresa se cuestionó “¿qué pasa si nos ponemos a pensar en procesos?”. Por ello, el año pasado terminaron con un proyecto bastante ambicioso, capacitando a todo el personal de la empresa, porque el año anterior habían estado definiendo sub-procesos para la empresa, y habían comenzado a escribir los manuales por procesos y no por procedimientos. “Ahora logramos definir y escribir el proceso que va abarcando distintas áreas de la empresa, cómo se van relacionando las distintas áreas dentro de este proceso. También los procesos verticales, que corresponden a cada una de las áreas” explicó Cecilia.



Con este fin, se ha formado un grupo de calidad llamado Calidad en los Procesos, un grupo inter-áreas. Se definieron los procesos involucrando a toda la empresa, y se escribieron los manuales de aquellos que tocan a los clientes en algún momento. “Los procesos dentro de la empresa ya están definidos y escritos en los manuales, y casi en condiciones de ser montados en una herramienta de workflow. Son todos aquellos que comienzan o terminan en el cliente (en el caso de un pago, por ejemplo)”, aseguró Cecilia.

Si bien hoy trabajan internamente, una de las opciones a corto plazo es ofrecerles a los clientes una consulta a través de la página web de Tarjeta Naranja, para que vean en que estado está su solicitud de apertura.

Los colaboradores internos de las diferentes áreas que están involucradas en las aperturas de cuentas han adoptado una visión de procesos mucho más definida. “El hecho de contar con una herramienta de workflow que nos permita montar el proceso y llevar de la mano a todos los colaboradores que participan en este proceso, ayuda mucho a que la gente tenga visión de proceso, y que lo entienda, que sea tangible” finalizó Cecilia.

Para la efectiva realización de este documento se acordó un plan de trabajo entre la Gerencia de Marketing y la Gerencia de Tecnología de PECTRA Technology. El relevamiento fue realizado por Federico Silva bajo la supervisión de Martín Sola, Gerente de Marketing con el soporte de Germán Destéfanis, Gerente de Tecnología, y del equipo encargado de la solución. Para la confección de este trabajo se utilizaron diversas técnicas de recolección de datos, principalmente entrevistas a los responsables del diseño e implementación de la solución. Se realizaron 7 entrevistas, con un promedio de dos horas cada una y se realizó una comprobación in situ de la performance de la implementación a efectos de poder responder adecuadamente a cada requerimiento que exige este premio.
