



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**
FACULTAD DE CIENCIAS
EMPRESARIALES

ADMINISTRACIÓN

**ANÁLISIS Y MEJORA DE LOS PROCESOS DEL PRODUCTO DE
COMERCIO EXTERIOR EN LOS BANCOS DEL PERÚ**

**Trabajo de suficiencia profesional presentado para optar al Título profesional de
Licenciada en Administración**

Presentado por

Eleana Barrera Tomás

Asesor: Enrique Andrés Saravia Vergara

Lima, noviembre 2019

RESUMEN

Los productos de comercio exterior que se brindan en la industria bancaria son muy demandados hoy en día por la apertura y mayor exposición que tiene cada vez más nuestro país. Esto propicia un entorno ideal para la competencia perfecta y que los clientes puedan encontrar una oferta que se adapte mejor a sus requerimientos. Sin embargo, dicha industria no está preparada en su totalidad para brindar la asesoría necesaria a sus clientes, debido a diversas mejoras que se pueden implementar en cuanto a los procesos manejados para tales productos. Por lo tanto, el objetivo principal del presente trabajo es la elaboración de propuestas de mejora para los procesos de productos de comercio exterior. Para ello, se han realizado y analizado los flujogramas de la situación actual de cada producto, identificando de esta forma los problemas existentes a lo largo del proceso y planteando una propuesta en cada caso, con el fin de incrementar la calidad del servicio y satisfacer al cliente, de tal manera que se cree una relación comercial de largo plazo con ellos, es decir, que se logre fidelizarlos.

ABSTRACT

Foreign Trade Products offered to banking industry display a high demand since our country, Peru, have experienced a greater exposure abroad. This provides a suitable environment for competition, and facilitates a better offer according to the necessities of the customers. However, this industry is not proficiently prepared to provide the required guidance to its customers, due to the lack of a various improvements related to the process for such products. In this context, the aim of this work is to propose improvements for the processes of Foreign Trade Products. To accomplish this, flowcharts based on the current stage of each product have been designed and analysed. As a result, existing issues throughout the processs have been identified. Proposals were suggested to each case in order to increase customer satisfaction, quality of service, create long-term business relationships with the customer to be able to retain them with the company and reduce the time invested.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	ii
ABSTRACT	ii
INDICE DE TABLAS	vi
INDICE DE GRÁFICOS	vii
INDICE DE ANEXOS	viii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. CONTEXTO	3
1. El sistema financiero en el Perú	3
2. Principales bancos en el Perú	3
3. Comercio exterior	4
3.1 Definición del comercio exterior.....	4
3.2 Beneficios del comercio exterior.....	4
3.3 Regulación del comercio exterior por la OMC.....	5
3.4 Normas internacionales del comercio exterior.....	5
4. Comercio exterior en el Perú.....	5
4.1 Panorama del comercio exterior en el Perú	5
4.2 Acuerdos internacionales del comercio exterior en el Perú.....	5
4.3 Logística del comercio exterior en el Perú.....	6
5. Procesos del comercio exterior en el Perú ofrecidos por los bancos	7
CAPÍTULO II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
1. P1: Falta de información en la documentación requerida para un producto	9
2. P2: Cuellos de botella en los procesos por disponibilidad de agentes interventores	9
3. P3: Incumplimiento con la fecha de desembolso para el cliente.....	10
4. P4: Falta de comunicación con el cliente	10
5. P5: Flujo de información en tiempo real a través de la plataforma.....	11

6.	P6: Problemas en los procesos internos	11
7.	P7: Altas tasas competitivas en los principales bancos del Perú.....	12

CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO..... 12

CAPÍTULO IV. APLICACIÓN 26

1.	Definición del propósito.....	26
1.1	Producto 1: Financiamiento de exportación preembarque	26
1.2	Producto 2: Financiamiento de exportación postembarque	27
1.3	Producto 3: Financiamiento de importación directa	27
1.4	Producto 4: Financiamiento de <i>factoring</i> internacional de exportación	28
2	Definición de políticas y objetivos	30
3	Definición de los procesos	32
4	Definición de la secuencia de procesos.....	33
4.1	Producto 1: Financiamiento de exportación preembarque	33
4.2	Producto 2: Financiamiento de exportación postembarque	38
4.3	Producto 3: Financiamiento de importación directa	41
4.4	Producto 4: Financiamiento de <i>factoring</i> internacional de exportación.....	44
5	Definición de la propiedad	48
6	Definir la documentación	49

CAPÍTULO V. VALORACIÓN DEL IMPACTO DE LA PROPUESTA 51

1	Objetivos.....	51
2	Medidas cualitativos.....	51
3	Medidas cuantitativos	53
4	Costos de implementación	54
5	Cálculo de beneficios.....	55

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	58
1 Conclusiones.....	58
2 Recomendaciones.....	58
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	60
ANEXO	63

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Créditos directos de los principales bancos del Perú.....	4
Tabla 2.	Productos de comercio exterior y documentos requeridos según los bancos	7
Tabla 3.	Principios de la gestión de calidad	14
Tabla 4.	Pasos de la organización.....	15
Tabla 5.	Beneficios de las políticas organizacionales.....	18
Tabla 6.	Impacto cualitativo	52
Tabla 7.	Impacto cuantitativo	53
Tabla 8.	Costos de implementación.....	55
Tabla 9.	Producto 1: Financiamiento de exportación preembarque	55
Tabla 10.	Producto 2: Financiamiento de exportación postembarque.....	56
Tabla 11.	Producto 3: Financiamiento de importación directa.....	56
Tabla 12.	Producto 4: Financiamiento de <i>factoring</i> internacional de exportación	57

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.	Calidad de la infraestructura relacionada al comercio y transporte.....	6
Gráfico 2.	Proceso de gestión	13
Gráfico 3.	Modelo para la agrupación de procesos en el mapa de procesos I.....	19
Gráfico 4.	Modelo para la agrupación de procesos en el mapa de procesos II.....	19
Gráfico 5.	Mapa de procesos productos Comex	32
Gráfico 6.	Financiamiento de exportación preembarque <i>as is</i>	34
Gráfico 7.	Financiamiento de exportación preembarque <i>to be</i>	37
Gráfico 8.	Financiamiento de exportación postembarque <i>as is</i>	38
Gráfico 9.	Financiamiento de exportación postembarque <i>to be</i>	40
Gráfico 10.	Financiamiento de importación directa <i>as is</i>	41
Gráfico 11.	Financiamiento de importación directa <i>to be</i>	43
Gráfico 12.	<i>Factoring</i> internacional de exportación <i>as is</i>	44
Gráfico 13.	<i>Factoring</i> internacional de exportación <i>to be</i>	47

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Ficha de proceso	64
---------------------------------	----

INTRODUCCIÓN

Frecuentemente, los clientes de las operaciones de comercio exterior no logran entender a cabalidad todo el proceso que ello implica, debido a que la información brindada no resulta ser totalmente clara. En líneas generales, dichas operaciones presentan una serie de complicaciones internas a causa de la demora en el cumplimiento del tiempo esperado por los usuarios. En las mencionadas operaciones, los bancos, al no tener sus procesos estandarizados, no priorizan la ejecución de estas actividades. Por ello, se pierde el control de las fechas, además del tiempo de respuesta del servicio, entre otros aspectos.

La poca estandarización y diseño de los procesos de operaciones, aparte de generar complicaciones de satisfacción en los clientes internos (colaboradores), ocasionan problemas de tiempos de ocio (cuellos de botella) y costos. Ello perjudica tanto la motivación como el clima laboral del equipo de trabajo de manera directa en estas operaciones. Existe, pues, un impacto significativo sobre el horario del personal, lo que provoca que permanezcan en sus puestos de trabajo más horas de las necesarias.

Hoy en día, hay una fuerte rivalidad dentro de la industria bancaria, razón por la cual las empresas se esfuerzan por mejorar cada vez más la calidad del servicio en varios de sus productos y en la atención al cliente. Para alcanzar ese objetivo, utilizan aplicaciones y canales virtuales a fin de satisfacer a sus usuarios con una mayor frecuencia. No obstante, este enfoque de calidad no se está tomando en consideración para las operaciones de comercio exterior. Por ese motivo, se necesita un análisis más profundo para mejorar también estas operaciones y, de esa manera, brindarles la misma atención e importancia a todos los productos bancarios.

El presente trabajo tiene como finalidad buscar la optimización en los procesos del producto de comercio exterior en los bancos del Perú. El objetivo de ello será mejorar la satisfacción de los clientes en ese tipo de operaciones, incrementar la calidad percibida por parte de ellos, crear una relación comercial a largo plazo, así como también mejorar los tiempos de espera de respuesta y la información brindada, entre una gran variedad de aspectos.

Respecto al alcance, la investigación se enfocará básicamente en el análisis y la mejora de los procesos correspondientes al producto de comercio exterior. Resulta categórico señalar que para dicho producto existen diversos tipos de financiamientos. Sin embargo, para el mencionado proyecto, se evaluarán los cuatro principales: i) financiamiento de exportación preembarque; ii) financiamiento de exportación postembarque; iii) financiamiento de importación; iv) *factoring* internacional de exportación.

A continuación, se desarrollarán las etapas a realizar para la metodología. Primero, se llevará a cabo una revisión bibliográfica a fin de definir las operaciones de comercio exterior en la industria bancaria, de tal manera que se establezcan los estándares y niveles trazados por el servicio. Con

la revisión bibliográfica, se pretende indagar acerca de cómo se realizan los procesos en este tipo de operaciones y de qué manera se pueden optimizar tiempos y levantar los posibles cuellos de botella.

Posteriormente a la revisión bibliográfica, se analizará la data brindada por las páginas web de los bancos más representativos de la nación. Asimismo, se priorizará el análisis del servicio ofrecido por los bancos, tomando en consideración dos variables de suma importancia: el tiempo de respuesta y la guía que se le brinda a los usuarios para realizar los procesos.

Por último, se aplicarán las técnicas de gestión de procesos, entre ellas, la elaboración de flujogramas para el análisis y mejoramiento de los procesos. La finalidad de ello consiste en proponer aspectos de mejora tanto en la información que se le brinda al cliente como en la estandarización del proceso.

CAPÍTULO I. CONTEXTO

El presente trabajo se enfocará principalmente en el análisis y la mejora de los procesos correspondientes a los productos de comercio exterior ofrecidos por los principales bancos. Por lo tanto, en el contexto se presentarán aspectos relevantes para la industria bancaria.

1. El sistema financiero en el Perú

El sistema financiero se encuentra compuesto por el conjunto de instituciones, intermediarios y mercados, donde se canaliza el ahorro hacia la deuda (o inversiones). Para cumplir con dicho objetivo, existen dos mecanismos que realizan el traslado de recursos: finanzas indirectas y directas. Por un lado, las finanzas indirectas requieren la existencia de un intermediario financiero para que transforme los activos denominados primarios en activos financieros indirectos, coherentes con las necesidades de los ahorradores. Por ejemplo, los bancos comerciales y los fondos mutuos. Por otro lado, las finanzas directas no requieren la presencia de un intermediario financiero y las transacciones se realizan en los mismos mercados financieros de bonos, acciones y otros instrumentos (Instituto Peruano de Economía, 2019, párr. 1).

Además de los agentes e intermediarios financieros, el funcionamiento de este mercado requiere la existencia de instituciones que regulan, supervisan y sirven de estructura para sus operaciones. Por ello, en el Perú, las mencionadas funciones las realizan la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV), la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) y la Bolsa de Valores de Lima (BVL).

2. Principales bancos en el Perú

Para que un banco sea elegido como el mejor, existen indicadores que no figuran como solvencia y rentabilidad, sino como atención al público, calidad en los servicios y productos (créditos hipotecarios o tarjetas). De esta manera, en una relación empresa - cliente, las correlaciones son fundamentales para que el banco sea considerado como óptimo (León, 2018, párr. 6).

Además, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), en su boletín estadístico del mes de mayo de 2019, muestra un *ranking* de los bancos que mayor crédito, depósito y patrimonio mantienen en el mercado financiero, como se puede apreciar en la Tabla 1 (Superintendencia de Banca, Seguro y AFP (SBS), 2019).

Tabla 1. Créditos directos de los principales bancos del Perú

Empresas	Monto	Participación (%)	Porcentaje Acumulado
1 B. de Crédito del Perú	89,915,521	32.89	32.89
2 B. Continental	55,652,786	20.36	53.25
3 Scotiabank Perú	47,803,400	17.49	70.74
4 Interbank	33,951,934	12.42	83.16
5 B. Interamericano de Finanzas	10,196,087	3.73	86.89
6 Mibanco	10,171,376	3.72	90.61
7 B. Pichincha	7,799,240	2.85	93.46
8 B. Santander Perú	4,035,968	1.48	94.94
9 B. GNB	3,782,493	1.38	96.32
10 B. Falabella Perú	3,009,541	1.1	97.42
11 Citibank	2,601,299	0.95	98.38
12 B. Ripley	1,904,789	0.70	99.07
13 B. de Comercio	1,545,251	0.57	99.64
14 B. ICBC	624,114	0.23	99.87
15 B. Azteca Perú	367,225	0.13	100.00

Fuente: Superintendencia de Banca, Seguro y AFP, SBS (2019)

3. Comercio exterior

3.1 Definición del comercio exterior

El comercio exterior (Comex) hace referencia al intercambio de bienes o servicios existente entre dos o más naciones. Asimismo, cabe señalar que el propósito de dicho comercio es satisfacer las necesidades de mercado, tanto internas como externas, de los países que la realicen. Por último, resulta pertinente indicar que el mencionado comercio se encuentra regulado por una serie de normas, tratados, acuerdos y convenios internacionales, los cuales permiten simplificar los procesos, así como también cubrir satisfactoriamente la demanda interna que no pueda ser atendida por la producción nacional (Comercio y Aduanas, 2019, párr. 4).

3.2 Beneficios del comercio exterior

Con respecto a los beneficios que genera el comercio exterior (Comex), el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo señala una diversidad de ganancias para los países involucrados. En primer lugar, se aprecian los beneficios derivados del uso de los recursos, ya que cada nación puede especializarse en las mercancías que produce de manera eficiente (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2019, párr. 1). En segundo lugar, se observa que la apertura del mencionado comercio reduce la brecha entre el costo de producción y el precio de venta, lo cual permite a los consumidores tener productos de bajo precio. En tercer lugar, se advierte el beneficio de los consumidores por la variedad de mercancías y servicios disponibles mediante la apertura comercial. En cuarto lugar, se percibe un incentivo en la innovación y transferencia tecnológica, pues, debido a un incremento del tamaño de mercado, también aumenta la competencia extranjera, lo que provoca una inversión de las empresas en investigación y

desarrollo. En quinto lugar, se distingue un uso de los recursos del país, lo que permite a los ciudadanos satisfacer sus necesidades, además de asegurar sus derechos, de tal manera que se logra incrementar el nivel de desarrollo de la nación.

3.3 Regulación del comercio exterior por la Organización Mundial del Comercio (OMC)

La Organización Mundial del Comercio (OMC) representa la principal organización internacional responsable de las normas que rigen el comercio entre los países. En efecto, la OMC se ocupa de las normas mundiales por las que se rige el comercio entre las naciones, de tal modo que dicho comercio se pueda realizar de la manera más fluida, previsible y libre (Chamorro, 2016, párr. 3).

3.4 Normas internacionales del comercio exterior

Las normas internacionales constituyen un conjunto muy diverso de acuerdos entre países. Dichos acuerdos de la OMC incluyen bienes, servicios y la propiedad intelectual, los cuales establecen los principios de la liberalización, así como también las excepciones permitidas. Además, abarcan los compromisos contraídos por los distintos países para reducir los aranceles aduaneros y otros obstáculos al comercio, además de abrir (y mantener abiertos) los mercados de servicios. En seguida, se indican algunos de los acuerdos más importantes: i) Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT); ii) Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios (AGCS); iii) Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual relacionados con el Comercio (ADPIC) (Chamorro, 2016, párr. 4).

4. Comercio exterior en el Perú

4.1 Panorama del comercio exterior en el Perú

Las exportaciones del país muestran un notable crecimiento por tercer año consecutivo. Aparte, dicho resultado ha sucedido a pesar de las dificultades existentes en la economía mundial, como consecuencia de una tendencia proteccionista. Dentro del caso peruano, resulta pertinente mencionar el aumento del intercambio comercial con las naciones asiáticas (El Peruano, 2019, párr. 1). Efectivamente, los resultados positivos se alcanzaron dos décadas después del ingreso de Perú al Foro de Cooperación Económica Asia - Pacífico (APEC), el cual ayudó a orientar a la economía a una mayor apertura en la búsqueda de una gran área de libre comercio, mayores facilidades de negocio y cooperación en la cuenca del Pacífico. Un claro ejemplo de ello se refleja en las exportaciones peruanas, que cerraron con 47,711 millones de dólares, un monto que supera en 8.4% respecto al 2017, según la Asociación de Exportadores (ADEX).

4.2 Acuerdos internacionales del comercio exterior en el Perú

El país continúa por la apertura económica y refuerza la política de abrir nuevos mercados, ya que la venta de productos peruanos al exterior implica la generación de divisas y, sobre todo, de

puestos de trabajo. En especial, uno de los países con el que se tiene un acuerdo comercial pendiente es la India, que se distingue por su mercado de 1,300 millones de personas. Por ello, las perspectivas son buenas, pues, hasta noviembre de 2018, las exportaciones a esta nación alcanzaron los 2,172 millones de dólares, de tal manera que lo ubica en el quinto lugar entre los socios comerciales del Perú (El Peruano, 2019, párr. 10).

4.3 Logística del comercio exterior en el Perú

Referente a la logística del comercio exterior, a pesar de los avances logrados, ComexPerú establece que el sistema peruano aún presenta ineficiencias que deterioran su competitividad con otros países (ComexPerú, 2019, párr. 1). Entre dichas ineficiencias, se encuentra el ámbito de la infraestructura, asociada a la logística del comercio. Por ejemplo, la inversión para la logística en el Perú (carreteras, puertos, aeropuertos, ferrocarriles, entre otros) tuvo un crecimiento acumulado del 83% entre 2007 y 2017, siendo este último año equivalente a un 1.1% del PBI. No obstante, resulta importante señalar que dicha inversión registró caídas consecutivas desde 2014. Además, el monto de inversión para dicho periodo representa la mitad de la brecha en infraestructura de transporte (US\$ 57,499 millones) de largo plazo calculada hacia 2025. Aparte de ello, cabe indicar que la calidad es tan importante como el nivel de la inversión en infraestructura, aspecto que aún se encuentra rezagado. En comparación con otros países de la Alianza del Pacífico (AP), el Perú evidencia menor avance y desempeño.

Gráfico 1. Calidad de la infraestructura relacionada al comercio y transporte



Fuente: ComexPerú (2019)

En el contexto descrito, resulta sumamente relevante evidenciar (Gráfico 1) cómo el Perú ha disminuido la calidad de infraestructura en el periodo que abarca desde el 2012 hasta el 2018. A lo largo de dicho periodo, la diferencia entre la realidad peruana y la de otros países, como Alemania, Chile, México y Colombia, es significativa. En base a ello, se puede inferir que las

empresas peruanas están siendo menos competitivas en el mercado internacional respecto a este rubro, lo que se traduce en pérdidas monetarias.

5. Procesos del comercio exterior en el Perú ofrecidos por los bancos

Los principales procesos del producto de comercio exterior en los bancos están referidos a los siguientes tipos de financiamiento que se abordarán en el presente trabajo, los cuales son los siguientes: i) financiamiento de exportación preembarque; ii) financiamiento de exportación postembarque; iii) financiamiento de importación directa; iv) financiamiento de *factoring* internacional de exportación

A continuación, se presenta brevemente cada uno de ellos en base a la información que actualmente figura en la web de los bancos más representativos del Perú.

Tabla 2. Productos de comercio exterior y documentos requeridos según los bancos

Productos Comex	Documentos requeridos
Financiamiento de exportación preembarque: destinado a la preparación del pedido de exportación, incluye compras de materia prima, insumos y cualquier gasto relacionado a esta actividad.	<ul style="list-style-type: none"> • Contrato marco para el financiamiento. • Pagaré. • Órdenes de compra. • Proforma.
Financiamiento de exportación postembarque: destinado a proporcionar liquidez por las cuentas por cobrar de exportación. Obtener fondos hasta que llegue el pago del exterior.	<ul style="list-style-type: none"> • Contrato marco para el financiamiento. • Pagaré. • Facturas comerciales. • Documento de embarque.
Financiamiento de importación directa: destinado a la adquisición de bienes y servicios del exterior. Incluye pagos a proveedores y gastos incluidos en el proceso de importación (como gastos de aduana).	<ul style="list-style-type: none"> • Contrato marco para el financiamiento. • Pagaré. • Copia de factura comercial. • Documento de embarque.
Financiamiento de <i>factoring</i> internacional de exportación: Una alternativa para acceder a liquidez inmediata a través de tus cartas de crédito de exportación o cobranzas avaladas a plazo. Una vez negociados los documentos en orden, pondremos a tu disposición los fondos antes del vencimiento del crédito a tu comprador.	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos que avalen al comprador.

Fuente: Elaboración propia (2019)

Como se puede evidenciar, la información otorgada por los bancos con respecto a la definición y documentos requeridos para solicitar un producto Comex es bastante escueta; problema que se ha identificado y al cual se le dará solución posteriormente.

CAPÍTULO II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En las operaciones de comercio exterior, con alguna frecuencia, ocurre que las personas no tienen claro el proceso, ya que la información no es totalmente entendible para todos los clientes. Debido a que los bancos están atravesando por un proceso de transformación digital, el canal principal

para comunicar los requerimientos (documentos) necesarios para los desembolsos de los productos de comercio exterior son las páginas web. No obstante, dicha información está muy generalizada, ya que no especifica muchas características importantes como las firmas, poderes legales, y/o detalle de la documentación (Gera, 2019, párr. 5). Este inconveniente ocurre como consecuencia de la falta de comunicación con los clientes, pues en su mayoría la banca asume que ellos tienen los conocimientos bien definidos acerca de los requerimientos a solicitar y de los productos Comex.

En general, se han notado varios problemas internos en este tipo de operación, los cuales aluden a la demora en el cumplimiento de acuerdo al tiempo esperado por los usuarios. En dichas operaciones, los bancos no tienen sus procesos estandarizados, lo que hace que no se priorice la ejecución de dichos procesos y se pierda el control de las fechas, así como el tiempo de respuesta que debería realizar este tipo de servicios, entre otros aspectos. Algunos de los principales problemas al interno están relacionadas a las plataformas que maneja el sector bancario, que suelen ser lentas a causa de la interconexión existente en el tiempo de respuesta, como la plataforma Comex y Cotiza (Mattila & Mount, 2003, p. 136).

Cabe resaltar que esta falta de estandarización y diseño de los procesos de operaciones, además de generar problemas de satisfacción en los clientes internos (colaboradores), generan problemas de tiempos ociosos (cuellos de botella) y costos, lo cual afecta la motivación y el clima laboral del personal que trabaja directamente en estas operaciones. Todos estos desbalances impactan directamente sobre los horarios de ellos y provoca, finalmente, que permanezcan en sus puestos por más horas de las necesarias.

Actualmente, existe una alta rivalidad en la industria bancaria, motivo por el cual estas empresas están orientándose a mejorar cada vez más la calidad del servicio en varios de sus productos y en la atención al cliente. Para ello, hacen uso de aplicaciones y canales virtuales con la finalidad de satisfacer cada vez más a sus usuarios. Sin embargo, este enfoque de calidad no se está aplicando para el caso de las operaciones de comercio exterior, razón por la cual se requiere de un mayor análisis para mejorar también estas operaciones y así lograr darles la misma atención e importancia a todos los productos bancarios.

Vinculado a la problemática descrita anteriormente, se resume a continuación los problemas específicos (P) más resaltantes.

- P1: Falta de información en la documentación requerida para un producto.
- P2: Cuellos de botella en los procesos por disponibilidad de agentes interventores.
- P3: Incumplimiento con la fecha de desembolso para el cliente.
- P4: Falta de comunicación con el cliente.
- P5: Flujo de información en tiempo real a través de la plataforma.

- P6: Problemas en los procesos internos.
- P7: Altas tasas competitivas en los principales bancos del Perú.

1. P1: Falta de información en la documentación requerida para un producto

En el contexto del proceso de transformación digital promovido por los bancos, la información referida a la documentación requerida para un producto de comercio exterior a través de los canales digitales es muy genérica y confusa, ya que al cliente no le queda totalmente clara la definición de cada producto, así como las diferencias entre los mismos, en qué casos es pertinente solicitar uno u otro y la documentación que se debe presentar para aplicar a alguno. Por lo tanto, en relación a los productos Comex descritos, se solicitan los siguientes documentos para cada uno, según la web de los bancos:

- Financiamiento de exportación Preembarque:
 - Contrato marco para el financiamiento.
 - Pagaré.
 - Órdenes de compra.
 - Proforma.
- Financiamiento de exportación postembarque:
 - Contrato marco para el financiamiento.
 - Pagaré.
 - Facturas comerciales.
 - Documento de embarque.
- Financiamiento de importación directa:
 - Contrato marco para el financiamiento.
 - Pagaré.
 - Copia de factura comercial.
 - Documento de embarque.
- Financiamiento de *factoring* internacional de exportación:
 - Documentos que avalen al comprador.

2. P2: Cuellos de botella en los procesos por disponibilidad de agentes interventores

El término cuello de botella se define como un problema que retrasa el progreso de una actividad (Wolniak, Skotnicka-Zasadzień, & Gębalska-Kwiecień, 2018, pp. 2-3). En cada uno de los productos de comercio exterior hay una serie de actividades realizadas por diferentes colaboradores que intervienen en el proceso: especialista de negocio, gerente de oficina, área de Riesgos, asistente operativo, ejecutivo de negocios, subgerente y oficina de Comex; con excepción del producto de financiamiento de *factoring* Internacional de exportación, en el cual no interviene la oficina Comex, pero sí todos los anteriormente mencionados. Lo que ocurre con

mucha frecuencia es que dichas actividades, tal como la firma y validación, que están a cargo de estos diferentes agentes interventores, tardan en realizarse, ya que están sujetas a la disponibilidad en cuanto a tiempo de estas personas. Ello hace que los otros colaboradores y/o áreas retrasen a su vez el proceso, porque dependen de las otras actividades, generando de esta forma cuellos de botella.

3. P3: Incumplimiento con la fecha de desembolso para el cliente

Los productos de comercio exterior deben ser aprobados en un rango de tiempo de 5 a 7 días útiles para brindarle, de esta forma, una respuesta rápida y oportuna al cliente. Pero, por diversos motivos, este tiempo no se cumple, porque el cliente espera mucho más del periodo pactado.

En primer lugar, la línea de crédito que se le otorgará al cliente pasa por la validación del área de Riesgos, el cual puede observar y devolver la propuesta en caso falte justificación, lo que provoca que el proceso se alargue hasta 2 semanas.

En segundo lugar, si se otorga una tasa de interés por debajo del rango sugerido, al cual se llega luego del análisis de indicadores como situación del sector del cliente, situación financiera del cliente, proyección de crecimiento del sector, entre otros, esta tasa debe pasar por una validación adicional del área de Riesgos. Ello genera un retraso de aproximadamente 2 a 3 horas, siendo tiempo fundamental para el producto de importación directa, ya que en este caso se tiene un tiempo límite (5:00 p.m.) para realizar la transferencia al banco del exterior y que sea procesada el mismo día.

Por último, al momento de ingresar la documentación en la plataforma Comex, esta pasa a una cola de espera para su validación que puede tomar de 2 a 3 horas, tiempo fundamental para el producto de importación directa, por el motivo que ya se mencionó en el punto anterior.

Con todo ello, se puede evidenciar que existen tiempos muertos que prolongan el tiempo de espera del cliente con respecto a la fecha prometida para el desembolso del monto, ya que no se puede ir avanzando un proceso en paralelo porque se depende de la actividad previa.

4. P4: Falta de comunicación con el cliente

En la actualidad, los bancos buscan ofrecerles a sus clientes una propuesta de valor que involucre comodidad y practicidad, ya que son conscientes de que estos no cuentan con tiempo suficiente para adquirir los productos o servicios de forma presencial. Por ello, en línea con esto y con dicha finalidad, los bancos les otorgan a sus clientes la información de sus productos y servicios mediante sus canales digitales.

El problema radica en que la información, particularmente para los productos de comercio exterior, que figura en estos medios no es clara, explícita ni exhaustiva, como la que se puede

brindar en persona. Ello ocasiona que el cliente termine optando por un producto Comex que no se adapte a lo que ellos realmente requieren.

5. P5: Flujo de información en tiempo real a través de la plataforma

Para todos los procesos de los productos de comercio exterior, excepto en el de financiamiento de *factoring* internacional de exportación, se hace uso de la plataforma Comex, mediante el cual el especialista de negocio carga (adjunta) cada uno de los documentos que componen el *file* de la solicitud del cliente y espera la respuesta de la oficina de comercio exterior con la aprobación completa del *file* u observación de algún documento en particular.

El problema radica en que esta plataforma no siempre muestra la información en tiempo real, es decir, no le notifica al especialista de negocio que la oficina de comercio exterior ya aprobó o señaló algún punto. Ello genera que el especialista de negocio esté constantemente haciendo el seguimiento mediante llamada telefónica a dicha oficina para consultar sobre el estado del *file* de su cliente; y así, con el dinero en cuenta, solicitarle al asistente operativo proceder con la transferencia u operación correspondiente. Todo eso no solo origina incomodidad entre los colaboradores que intervienen en estas actividades, sino que, además, tiempos de espera en vano por una falta de flujo de información en tiempo real que debería reflejar la plataforma.

6. P6: Problemas en los procesos internos

Tal como se mencionó anteriormente, existen diversas actividades en los procesos de los productos de Comercio Exterior en las que intervienen diversos actores: especialista de negocio, gerente de oficina, área de Riesgos, asistente operativo, ejecutivo de negocios, subgerente y oficina de Comex, las cuales están sujetas a la disponibilidad de estos mismos; y, sumado a la alta demanda de solicitudes de los clientes, se generan muchos problemas en los procesos internos.

En primer lugar, debido al incumplimiento en los plazos para el desembolso del monto al cliente y los cuellos de botella antes mencionados, algunos colaboradores para no afectar a su cliente se quedan en las oficinas fuera de su horario laboral y así terminar de procesar la solicitud.

En segundo lugar, esta interrelación de actividades en el mismo proceso y las demoras que se generan entre ellos originan, a su vez, problemas de dedicación de tiempo al personal, ya que no puede dedicarse a tramitar las solicitudes en periodos específicos, sino en los momentos que ya están disponibles, lo que genera desorden entre ellos.

Por último, todo esto provoca tiempos ociosos y una falta de planificación del trabajo, lo cual da como resultado que los procesos de los productos de comercio exterior sean totalmente desorganizados.

7. P7: Altas tasas competitivas en los principales bancos del Perú

Para otorgar una línea de crédito de un producto de comercio exterior, se requiere fijar una tasa de interés, a la cual se llega analizando una serie de factores: situación del sector del cliente, situación financiera del cliente, proyección de crecimiento del sector, entre otros. Estos indicadores te dan noción del nivel de riesgo que representa dicho cliente y la probabilidad del retorno de lo prestado, reflejándose y dando como resultado a este análisis un rango en el que se puede encontrar dicha tasa. Estas tasas muchas veces son muy parecidas entre banco y banco, lo que genera una alta competitividad en la industria. Por tal motivo, de manera excepcional, el banco puede otorgarle a un cliente una tasa que esté por debajo del rango permitido según el análisis de los indicadores mencionados anteriormente, ya que busca retener y fidelizar a este cliente. Por lo tanto, al otorgarle una tasa que se encuentra por debajo del rango sugerido, se requiere de la validación del área de Riesgos, lo que se traduce en un tiempo adicional para la aprobación de dicha tasa y, por ende, mayor tiempo de espera en respuesta al cliente, generando una insatisfacción en él por no saber cuál es el *status* de su solicitud.

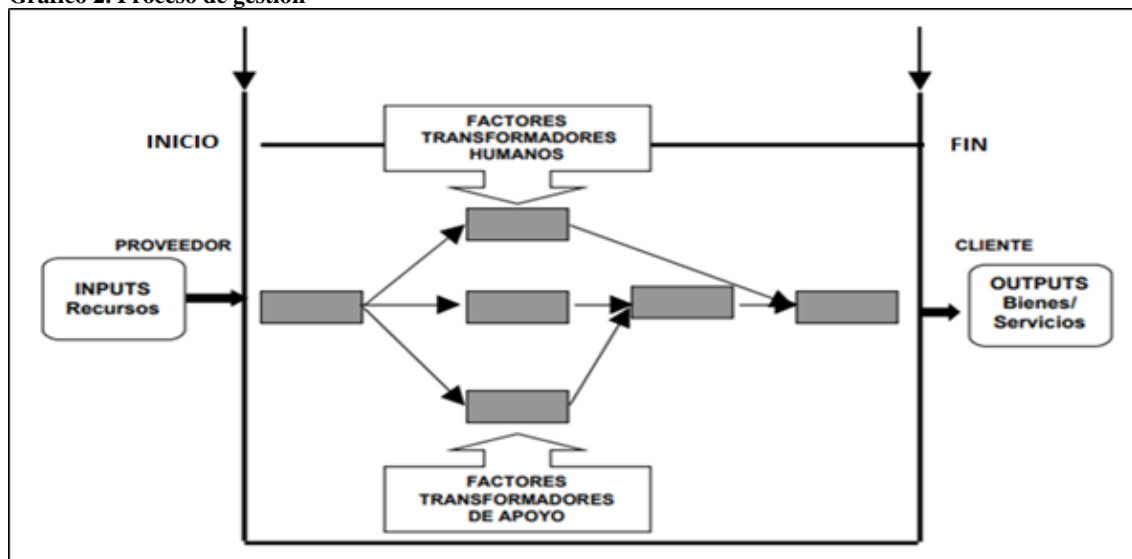
CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO

La gestión de procesos de una organización está compuesta por una serie de responsabilidades, metodologías y actividades, las cuales permiten alcanzar los objetivos trazados por la firma. Dicha gestión se debe entender como la concatenación lógica de actividades, impulsadas por eventos, que cumplen un determinado fin a través del tiempo y el espacio (Hitpass, 2017, pp. 16-17). Asimismo, un proceso se define como un conjunto de prácticas interrelacionadas entre sí,

aquellas que, a partir de una o varias entradas de materiales o información, dan lugar a una o varias salidas también de materiales o información con valor añadido (Maldonado, 2018, p. 7).

Asimismo, un proceso está constituido por tres elementos: i) el *input* ('entrada'), que alude al producto con características objetivas y correspondencia con el estándar o criterio de aceptación definido; ii) la secuencia de actividades, que hace referencia a factores, medios y recursos con determinados requisitos para ejecutar el proceso; algunos de estos factores son entradas laterales, es decir, *inputs* necesarios para la realización de dicho proceso, pero cuya existencia no lo desencadena por tratarse de productos que provienen de otras interacciones; iii) el *output* ('salida'), que apunta al producto con la calidad exigida por el estándar del proceso, debido a que va destinado a un usuario o cliente (externo o interno); el *output* final de los procesos de la cadena de valor es el *input* para el proceso del cliente (Maldonado, 2018, pp. 8-9).

Gráfico 2. Proceso de gestión



Fuente: Mallar (2011)

Para realizar satisfactoriamente el mencionado sistema, entendido como el mayor referente para la presente investigación, resulta fundamental la aplicación de las normas ISO 9001. Cabe señalar que dicho sistema es delimitado como el conjunto de actividades que transforman *inputs* en *outputs*. Para ello, se necesitan recursos, ya sean personas o materiales. Adicionalmente, se señala que adoptar dicho sistema es una decisión estratégica, debido a que permite mejorar la eficacia y eficiencia de la empresa, es decir, facilita la mejora del desempeño global de la organización (International Organization for Standardization (ISO), 2015, pp. 7-8).

Por su parte, los bancos deben considerar en su visión y estrategia tres variables fundamentales: tecnología, contenido y confianza. Debido a la revolución digital que acontece en la actualidad, los bancos parecen convertirse en víctimas de la desintermediación: hay más procesos y actividades disponibles en línea o que se realizan de forma digital, los cuales mejoran aspectos tan valiosos como el tiempo. Específicamente, la digitalización busca transformar los procesos y

contenidos que solían ser tratados de forma manual a digital (Cortina, El País, 2019, párr. 1). El efecto de semejante digitalización de procesos genera una ganancia en cuanto a eficiencia, mejorando así la productividad. Además, los procesos se vuelven más adaptables, maleables y escalables (Omarini, 2017). Cabe señalar que la productividad mide la eficiencia y efectividad con la que se utilizan los recursos para una actividad económica (Li & Prescott, 2009, p. 1).

Por un lado, con respecto a la eficiencia, se alude a la producción de *output* por unidad de *input*, además de identificarla con la productividad de los recursos, ya que equivale a la relación entre cantidad producida y recursos consumidos. Por ejemplo, se afirma que un empleado es eficiente cuando realiza de forma óptima, en base a una normativa, todos los pedidos de los clientes. Del mismo modo, una actividad es eficiente cuando optimiza el consumo de los recursos que necesita para su funcionamiento (tiempo, materiales, equipos). Por otro lado, a propósito de la eficacia, se hace referencia al nivel de contribución para el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Por esa razón, se indica que un trabajo es eficaz cuando logra conseguir los objetivos trazados al inicio de un proceso.

En dicho contexto, son diversos los potenciales beneficios de una organización al implementar un sistema de gestión de calidad, cuyo estándar es la norma ISO 9001. En primer lugar, se proporcionan productos y servicios que satisfagan al cliente para el cumplimiento de las normas legales y los reglamentos establecidos. En segundo lugar, se brindan oportunidades a fin de incrementar la satisfacción del cliente. En tercer lugar, se identifican los riesgos y oportunidades vinculados a los contextos y objetivos de la organización. En cuarto lugar, se demuestra la conformidad con requisitos del sistema de la gestión de calidad especificado (International Organization for Standardization (ISO), 2015, pp. 7-8).

Por su parte, se han identificado ocho principios de la gestión de calidad, los cuales favorecen a la organización para obtener una mejora en el desempeño. Dichos principios fueron establecidos por expertos de trayectoria internacional, quienes participaron en el comité técnico responsable para desarrollar y mantener actualizadas las normas ISO (Ministerio de Fomento, 2005, pp. 1-2).

Tabla 3. Principios de la gestión de calidad

Principios de la gestión de calidad	Definición
Enfoque del cliente.	La rentabilidad de una organización depende de sus clientes, motivo por el cual es importante cumplir con sus necesidades actuales y futuras.
Liderazgo.	Los líderes son quienes orientan a toda la organización. Por lo tanto, ellos deben mantener un adecuado ambiente interno.

Compromiso del personal.	El personal, independientemente del nivel jerárquico, es el responsable de una organización: el compromiso con sus respectivas funciones hace que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la firma.
Enfoque de los procesos.	El resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. Por ello, es importante que la organización determine los conocimientos necesarios para la operación a fin de lograr la conformidad de sus productos y servicios.
Enfoque de la gestión.	Identificar, entender y gestionar cada uno de los procesos como un sistema favorece la eficacia y eficiencia de una organización.
Mejora continua.	Se debe enfocar en el desempeño que necesita cumplir una organización.
Toma de decisiones en base a hechos.	El análisis de los datos y de la información son consideradas decisiones eficaces en una organización.
Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores.	La organización y sus proveedores son independientes. Sin embargo, una relación beneficiosa incrementa la capacidad valorativa.

Fuente: Ministerio de Fomento (2005)

Según indica la norma ISO 9001, cuando se utiliza el mencionado enfoque, es importante la comprensión y el cumplimiento de los requisitos, así como también la consideración de los procesos en términos que aporten un valor agregado. Todo ello con el fin de lograr el desempeño eficaz esperado y alcanzar una mejora continua a través de mediciones objetivas, tales como la evaluación profunda de los datos y la información (Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas, & Tejedor, 2016, p. 10).

Ahora bien, resulta pertinente enumerar los pasos que debe seguir una organización respecto al sistema de gestión: primero, la identificación y secuencia de los procesos, esto es, identificar los *inputs* y *outputs* esperados; luego, la descripción e interacción de cada uno de los procesos; después, el seguimiento y la medición para observar los resultados; posteriormente, la determinación de los recursos necesarios para los procesos y asegurar su disponibilidad; por último, la mejora de los procesos, para lo cual se tiene como base al seguimiento y la medición.

En especial, la presente investigación se centra en los primeros dos puntos señalados. Asimismo, la identificación de los procesos de una organización se elabora en una serie de pasos, como se visualiza en la Tabla 4.

Tabla 4. Pasos de la organización

Pasos del enfoque del proceso	¿Qué hacer?	¿Cómo hacerlo?
-------------------------------	-------------	----------------

<p>Paso 1: definir el propósito de la organización.</p>	<p>Identificar a los clientes y otras partes interesadas, conocer sus expectativas y necesidades para definir los resultados que se espera de la organización.</p>	<p>Resulta importante mantener una comunicación constante con los clientes y otras partes interesadas a fin de entender sus necesidades, expectativas y requerimientos. Ello puede servir para lo siguiente: gestión de calidad ambiental, salud y seguridad ocupacional, administración, riesgo del negocio y responsabilidad social.</p>
<p>Paso 2: definir las políticas y objetivos de la organización.</p>	<p>Considerar requerimientos, necesidades y expectativas de la organización a fin de establecer sus políticas.</p>	<p>Los altos cargos directivos deben decidir tanto el mercado a elegir como la política a implementar. Posteriormente, se establecerán los objetivos para lograr el resultado esperado dentro de la organización.</p>
<p>Paso 3: determinar los procesos de la organización.</p>	<p>Delimitar todos los procesos que se requieren para lograr los resultados.</p>	<p>Determinar los procesos que se necesitan para lograr el resultado deseado. Ello incluye administración, recursos, medición, análisis y mejora. Asimismo, identificar todos los <i>inputs</i> y <i>outputs</i> del proceso, junto con los proveedores y clientes (internos o externos).</p>
<p>Paso 4: determinar la secuencia de los procesos.</p>	<p>Determinar la manera en que los procesos fluyen en secuencia e interacción.</p>	<p>Definir y desarrollar cada proceso. De dicha manera, se tiene que el cliente de cada proceso debe manejar los <i>inputs</i> y <i>outputs</i> en interacción, así como las interfaces y sus características. Además, el tiempo y la frecuencia de los procesos interactivos.</p>
<p>Paso 5: definir la propiedad del proceso.</p>	<p>Asignar responsabilidad y autoridad en cada proceso de la organización.</p>	<p>La administración debe de definir los roles individuales y las responsabilidades de cada implementación, mantenimiento y mejora de los proceso para administrar las interacciones, de tal manera que pueda establecer un equipo de gestión de procesos.</p>
<p>Paso 6: definir la documentación del proceso.</p>	<p>Definir los procesos que deben documentarse y hacerlo en la organización.</p>	<p>El principal propósito de la documentación es habilitar el funcionamiento y consistencia del proceso. Además, existen diferentes métodos para documentar un proceso como representaciones gráficas, presentaciones visuales o métodos electrónicos. Asimismo, la organización debería determinar los procesos que deben ser documentados en base a la siguiente información: tamaño de la organización y el giro de negocio, la complejidad de sus procesos y sus interacciones y la</p>

		disponibilidad de personal competente.
--	--	--

Fuente: Elaboración propia (2019)

A continuación, se detallan los pasos a seguir para la identificación de los procesos en una organización, así como también los beneficios de contar con políticas internas que delimiten las pautas en un proceso.

A fin de realizar las dos primeras fases de la propuesta metodológica, se debe definir el propósito y las políticas de una organización. Para ello, se recomienda que la gestión del proceso se encuentre alineada al propósito de dicha organización. La finalidad de un proceso se basa en lograr los resultados esperados, aquellos que están relacionados con la misión y estrategia de la firma (Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas, & Tejedor, 2016, p. 18). Asimismo, el modelo de gestión basado en los procesos indica que una misión está correctamente desarrollada si se satisface a los *stakeholders* (clientes, empleados, accionistas, proveedores).

Resulta necesario que los colaboradores tengan conciencia de los objetivos del proceso: conocimiento al detalle de las etapas y los resultados que se esperan lograr obtener. Para ello, cada uno de los miembros del equipo debe tener presente el compromiso requerido a fin de alcanzar los objetivos trazados. Asimismo, se debe identificar y analizar los factores externos que inciden en el accionar de la organización, específicamente, en la gestión diaria, ya que puede afectar el servicio brindando. Cabe resaltar que el presente trabajo de investigación realiza el análisis de un servicio, lo cual implica características como la intangibilidad y la calidad, que dependen de la percepción del cliente con respecto a diferentes factores influyentes en su satisfacción. Por ello, se ha empezado a utilizar el término *serducto* (ser-vicio + pro-ducto), el cual indica la orientación a la satisfacción del cliente por medio de una actividad u objeto portador de dicho valor (Mallar, 2010, p. 8).

Por otro lado, las políticas organizacionales se definen como guías para identificar las acciones a seguir. Estas funcionan como lineamientos a observar cuando hay que tomar decisiones sobre actividades en los procesos de una organización. Dichas políticas deben ser escritas, puesto que es información que necesita de seguimiento para así identificar lo que se puede y no se puede hacer en un proceso (Jimenez, 2016, párr. 1).

Establecer políticas organizacionales es significativo, porque facilita la comprensión de los procesos y minimiza el riesgo ocasional. Además, contribuye a incrementar el desempeño de los colaboradores involucrados, motivo por el cual contar con políticas organizacionales otorga una ventaja competitiva con respecto a otras empresas. Aparte de ello, beneficia a aquellas organizaciones con colaboradores que se encuentran bajo estrés, pues motiva a desarrollar acciones que apoyan sentimientos de confianza y sinceridad (Cacciattolo, 2015, p. 122).

Por su parte, las políticas organizacionales también funcionan como controladores internos, ya que ayudan a que el cumplimiento y desarrollo de tareas avance sin problema y de manera transparente. También, su estructura que lleva hace posible un sistema de controles y equilibrios para asegurar que cada miembro de la organización cumpla con las pautas establecidas por escrito.

A continuación, se detallan los beneficios de tener políticas organizacionales adecuadas.

Tabla 5. Beneficios de las políticas organizacionales

Asegurar	Minimizar
Responsabilidad.	Residuos.
Eficiencia operacional.	Fraude.
Integridad financiera.	Mala administración.
Fiabilidad de las finanzas.	Responsabilidad legal.
Requisitos y regulaciones establecidas por las leyes.	Pérdida de recursos.
Justificación, revisión, aprobación y documentación de decisiones, acciones y actas.	Pérdida de la confianza pública y de bienes.

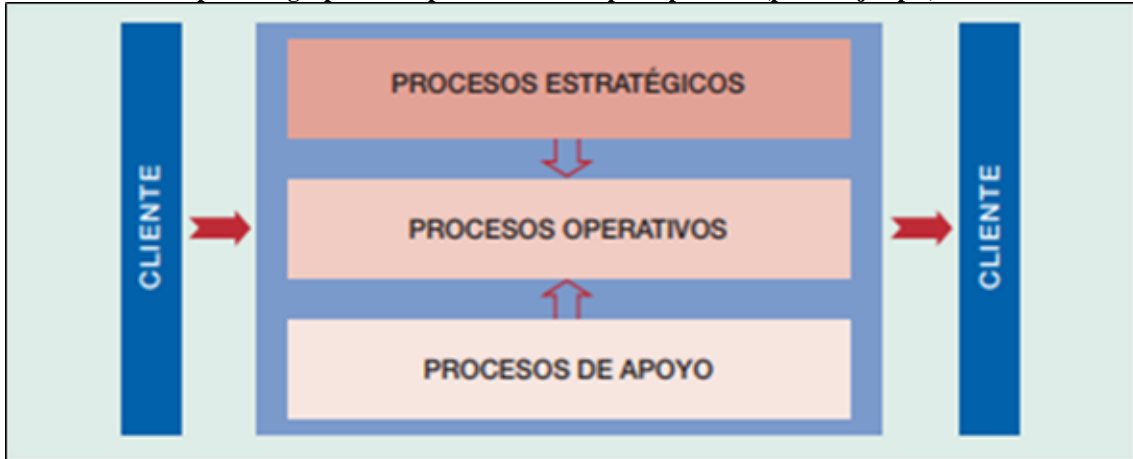
Fuente: Cacciattolo (2015)

En seguida, se explica lo necesario para tener un buen entorno de control de las políticas organizacionales. En principio, se requiere de un adecuado control medioambiental, el cual consiste en tener las políticas, procedimientos y procesos claramente redactados. Estos deben de cumplir tres objetivos: delegar autoridad y responsabilidad; identificar desafíos y necesidades de la organización; y proporcionar la revisión integral y la gestión de los procesos de la organización (National Service, s.f., p. 10).

Con respecto al mapa de procesos, este consiste en una representación gráfica de la estructura de procesos de la organización (Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas, & Tejedor, 2016, pp. 31-33). Dicha herramienta es la mejor manera de dar a conocer los procesos identificados y sus interrelaciones, constituyen el primer paso para entenderlos y mejorarlos. Además, es pertinente mencionar que, al momento de elaborar un mapa de procesos, las actividades que lo constituyen no necesariamente serán ordenadas de una manera predeterminada, es decir, el proceso cruza transversalmente el organigrama de la organización (Torres, 2014, p. 162).

Para la elaboración de un mapa de procesos, resulta importante identificar las agrupaciones, dentro de su gran variedad, elegidas por la misma empresa. En el Gráfico 3, se muestra un modelo para la agrupación de procesos en el mapa de procesos.

Gráfico 3. Modelo para la agrupación de procesos en el mapa de procesos (primer ejemplo)



Fuente: Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas & Tejedor (2016)

Como se observa en el Gráfico 3, existen procesos estratégicos, operativos y de apoyo. En primer lugar, los procesos estratégicos, planteados por los directivos de la empresa, se establecen a largo plazo. En segundo lugar, los procesos operativos hacen referencia a la realización de un producto o a la entrega de un servicio. En tercer lugar, los procesos de apoyo representan un soporte de los procesos operativos, además de basarse generalmente en las mediciones y los recursos de dichos procesos.

A modo de complemento, en el Gráfico 4, se muestra otro modelo para la agrupación de procesos en el mapa de procesos.

Gráfico 4. Modelo para la agrupación de procesos en el mapa de procesos (segundo ejemplo)



Fuente: Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas & Tejedor (2016)

Según se aprecia en el Gráfico 4, ahora intervienen procesos como planificación, gestión de recursos, realización del producto, medición, análisis y mejora. En primer lugar, los procesos de

planificación se relacionan al ámbito de las responsabilidades de la dirección. En segundo lugar, los procesos de gestión de recursos permiten identificar y mantener los recursos necesarios (recursos humanos, infraestructura y ambiente de trabajo). En tercer lugar, los procesos de realización del producto permiten la obtención de un producto terminado y/o prestación de servicio. En cuarto lugar, los procesos de medición, análisis y mejora hacen posible el seguimiento de los procesos, esto es, identificarlos, seleccionarlos y establecer una mejora.

Por otro lado, la exportación es el proceso que se inicia con la presentación y aceptación de una solicitud de autorización de embarque a través del sistema informático aduanero. Conjuntamente con el modelo de gestión basado en los procesos, se orienta a desarrollar la misión de la organización mediante la satisfacción de las expectativas de sus *stakeholders* (clientes, proveedores, accionistas, empleados, sociedad). Para que se logre dicha satisfacción, en lugar de centrarse en aspectos estructurales, la empresa se concentra en su cadena de mando y la función que cumple cada departamento (Mallar, 2010, pp. 5-6).

Además, se sugiere que la empresa exportadora realice el control del estado y adecuado almacenamiento de los documentos. Para ello, se debe contar con un archivo digital y físico para cada exportación, con su respectiva documentación (factura comercial, *packing list*, documento de transporte, DAM, entre otros) (Promoción del Perú para la Exportación y Turismo (PROMPERÚ), 2016, pp. 15-16).

A propósito de los flujogramas, este se define como un diagrama que abarca símbolos y líneas que conectados para mostrar la progresión paso a paso en el procedimiento de un proceso. Los flujogramas se refieren a la descripción de los pasos que comprenden los flujos de información. En otras palabras, una representación gráfica de la secuencia de actividades, de pasos y de los puntos de decisión que ocurren en una organización. Dichos diagramas son los más frecuentes a utilizar, ya que brindan una vista rápida del proceso. También, contribuye a identificar cómo los departamentos funcionales verticalmente afectan un proceso que avanza horizontalmente dentro de una organización (Rodríguez & Aguilera, 2004, pp. 3-4).

Elaborar un diagrama de flujo ayuda a identificar los cuellos de botella y los tiempos perdidos a lo largo de todo el proceso. El objetivo de ello es poder proporcionar, en una imagen, información acerca de las áreas de interés e identificar cuáles necesitan mejoras. Aparte, muestra la interrelación de los pasos, departamentos de la organización y los agentes que intervienen en el proceso. Su principal ventaja es la capacidad que tiene para ofrecer la comprensión de flujogramas complejos y así identificar las actividades y áreas que no generan valor y que conllevan a mejorar la toma de decisiones (McGowan & Boscia, 2016, p. 213).

Por otro lado, los símbolos más comunes a utilizar en un flujograma son los siguientes: el rectángulo o caja, que representa una actividad, operación o tarea; el rombo, que alude a una

condición, pregunta o decisión que desemboca en dos alternativas de respuesta (sí o no); el pseudorectángulo con los laterales de $\frac{1}{2}$ arco de circunferencia, que evoca el punto de inicio o de fin del diagrama; el rombo con una cruz en el medio, que hace referencia a un proceso paralelo y, por tal motivo, se coloca al inicio y fin de la tarea; y, por último, el conector, que se encuentra representado por la línea con flecha, haciendo alusión al sentido del flujo o la secuencia de las actividades (Ramonet, 2013, pp. 3-7).

Después de modelar los procesos, se realiza su caracterización, la cual consisten en elaborar la ficha de proceso que contiene las variables más significativas: la documentación, el *input* y el *output*.

Se puede definir una ficha de proceso como la base de información que tiene como objetivo recoger las características más relevantes para llevar a cabo el control de actividades reflejadas en el diagrama de proceso y para su correcta gestión siempre basándose en la ISO 9001, ya que está basada en la gestión por procesos (Solé, 2015, pp. 1-2).

Cabe resaltar que, además de la identificación del proceso, su ficha ofrece información importante para el control de las actividades definidas en el diagrama, así como también para la gestión de procesos. La información hallada refiere lo siguiente: misión u objeto, propietario del proceso, límites del proceso, alcance del proceso, indicadores del proceso, variables de control, inspecciones, documentos requeridos y/o registros, recursos. Además, los indicadores contienen un instrumento que permite obtener de manera adecuada y representativa la información relevante respecto a la ejecución y los resultados de uno o varios procesos, de tal modo que se pueda determinar la capacidad, eficacia y eficiencia de los mismos (Ruiz-Fuentes, Almaguer-Torres, Torres-Torres, & Hernández- Peña, 2014, p. 8).

Las características más importantes que abarca la mencionada ficha de proceso son las siguientes: la definición, la cual consiste en realizar una breve descripción del proceso aportando una idea general de lo mismo; el *input*, que comprende documentos, registros o recursos que son necesarios para el correcto desarrollo del proceso; el *output*, que consta de documentos, registros, productos o resultados intermedios del proceso que tiene su origen en el mismo; los documentos requeridos, los cuales constituyen todos los registros o procedimientos necesarios para el proceso; los indicadores, aquellos que comprenden todas las magnitudes para medir tendencias (analizar cómo se va) y resultados (qué se ha logrado).

A continuación, se describen los indicadores planteados para la valoración del impacto posterior en el presente proyecto.

En primer lugar, la fidelización de cliente se refiere a la acción (o conjunto de acciones) dirigida que busca tener relaciones comerciales a largo plazo con la empresa. A su vez, esta se considera una fuente importante de ventaja competitiva sostenida en términos de retención de clientes,

recompra y relaciones a futuro con ellos (Chen & Wang, 2009, pp. 1109-1110). Es decir, existen compromisos de por medio entre el cliente y la organización. Asimismo, mencionar que el término fidelización alude al cumplimiento de promesas con respecto a las relaciones comerciales. Para el cliente, es de suma importancia notar que su participación y colaboración es proporcional a los beneficios que recibe, superando las expectativas a una simple transacción comercial (Cortés, Moreno, & Moreno, 2009, pp. 19-25). Existen puntos importantes para que se pueda llegar a la fidelización de los clientes, tales como la publicidad que la empresa brinde, la formación y capacitación que reciban los colaboradores para poder captar, convencer y sobre todo conservar a los clientes (Beriguete, 2011, párr. 2). Cabe precisar que los clientes leales pueden aportar grandes beneficios a una empresa, permiten un continuo flujo de ganancias, reducen los costos de comercialización y operación (Brunner, Stöcklin, & Opwis, 2008, p. 1095).

Para monitorear y evaluar este indicador, se considera necesaria la aplicación del *Customer Lifetime Value* (CLV). Dicho KPI representa una relación directamente proporcional entre las finanzas y la relación con el cliente. Por su parte, el CLV mide la rentabilidad del cliente a lo largo del tiempo, analizando todos los pagos actuales y futuros (proyección de flujos de caja). Los componentes del CVL son los siguientes: el ratio de retención, el cual representa la probabilidad de que un cliente permanezca leal a un proveedor y siga generando tanto los ingresos como los costos estimados dentro de un periodo de tiempo establecido; los ingresos, que abarcan el ingreso autónomo, aumento de ingresos por ventas, ingresos por ventas cruzadas, márgenes de contribución; y los costos, que comprenden los costos de adquisición, costos de *marketing*, costos de ventas y costos de terminación (Bauer, Hammerschmidt, & Braehler, 2003, pp. 50-52).

En segundo lugar, la calidad del servicio se define como la capacidad de captar los requerimientos exigidos por parte de los clientes, además de analizar la manera de poder ofrecerle soluciones que respondan a sus necesidades. A su vez, esta es asumida como un acto social que ocurre en contacto directo entre el cliente y los colaboradores de una empresa de servicio. Ella es la base de supervivencia de una empresa, ya que se toma en cuenta la competencia existente y la existencia de clientes que suelen informarse cada vez en mayor magnitud (Loke & Taiwo, 2011, pp. 24-25). Finalmente, la calidad de servicio es valorada por cada persona que consume el servicio de manera independiente. Por ello, es conveniente identificar las dimensiones de calidad de servicio en su forma global: la fiabilidad, que alude a la prestación del servicio prometido de modo fiable y preciso; la seguridad, que se refiere a los conocimientos, atención y habilidades mostradas por los empleados para inspirar credibilidad y confianza; la capacidad de respuesta, que apunta a la disposición del personal para ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido; la empatía, que hace referencia a ponerse en el lugar del cliente mediante la atención personalizada (Arias, s.f., p. 44).

Para monitorear y evaluar este indicador, se considera necesaria la medición del Tiempo de Respuesta. Dicho KPI mide el tiempo que transcurre desde que se percibe un estímulo (solicitud del cliente por algún producto Comex) hasta que se da una respuesta (hacer efectivo el desembolso). Por ello, a fin de realizar una medición más exacta del tiempo de respuesta mediante web, se hace uso del *Remote Latency-based Management (RLM)*, el cual se basa en un enfoque del lado del servidor para gestionar los tiempos de respuesta de visitas a la web, tal y como lo perciben los clientes en tiempo real (Olshefski & Nieh, 2006, pp. 240-241).

En tercer lugar, el desempeño laboral se define como el comportamiento que tiene el colaborador en la búsqueda de los objetivos fijados. Este abarca la estrategia propia de cada individuo para lograr sus objetivos. También, se le conoce como las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para tener comportamientos que afecten los resultados. Existen muchos factores que influyen en el desempeño laboral, tales como la satisfacción del trabajador, el cual hace referencia a la percepción que tiene el empleado respecto a su trabajo. Los sentimientos pueden ser favorables o desfavorables, los cuales se manifiestan en determinadas actitudes laborales. La satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento. La autoestima es de suma importancia, ya que los colaboradores sienten el deseo de ser reconocidos dentro del equipo de trabajo. Cabe resaltar su importancia en aquellos trabajos que ofrecen oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades. El trabajo en equipo, el trabajo realizado por los trabajadores, puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes se presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se puede evaluar su calidad. La capacitación para el trabajador es considerada como un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el fin de que el colaborador desempeñe sus funciones de la manera más eficiente (Quintero, Africano, & Faría, 2008, pp. 41-46). Aparte, existen otros factores, tales como el grado de conocimiento y la experiencia requerida de las personas, así como también el entorno de trabajo, que logran influir en el rendimiento a nivel individual. Dicho rendimiento hace alusión a las acciones tomadas para alcanzar un propósito. Por lo tanto, el desempeño laboral puede verse influenciado por factores como condiciones sociales, culturales o demográficas, además de condiciones laborales (Fogaça, Barbosa, Cortat, Pereira, & Coelho, 2018, p. 231).

Una de las variables que se desea medir es la gestión de la logística inversa. En principio, en las empresas comercializadoras de bienes, el mencionado indicador evalúa el proceso de retorno de los productos y materiales al punto de origen por motivos externos que puede adjudicar un cliente. Pero, para este caso (sector servicios bancarios), este indicador se utilizará para medir el retorno de los documentos observados en algún punto del proceso y retornados al origen con el agente encargado de dicho documento, de tal manera que se mida la cantidad de veces que se ha

retornado un documento perteneciente a un *file*. Asimismo, se debe reconocer que la gestión logística de los flujos inversos puede ser un factor de ventaja competitiva. Al minimizar este proceso, se pueden obtener mejores resultados en toda la cadena de abastecimiento, lo cual confirma que la logística es la disciplina que maneja el movimiento de mercancías, conocimientos, información y dinero circulante (Morales B. B., 2003, pp. 1-3).

En cuarto lugar, los objetivos financieros empresariales son indispensables para la gestión de cualquier organización. Ellos se definen como la forma de accionar y las decisiones que se deben tomar con respecto a la gestión del dinero. En muchos casos, la carencia de objetivos financieros está relacionada con los problemas que puedan ocurrir dentro de cualquier organización. Por ello, se representan como el deber ser, además de constituir un punto de referencia para evaluar el desempeño de la organización. Resulta necesario que la formulación de los objetivos financieros sean claros, alcanzables y medibles. El objetivo general de una empresa es de carácter genérico y se proyecta a largo plazo, el cual suele enmarcar un conjunto de metas más específicas que se pretenden alcanzar, tales como la satisfacción de los clientes, el desarrollo de nuevos productos, ampliar una línea de negocio, la expansión internacional, entre otros (Da Silva, 2018, párr. 9). Además, los objetivos financieros se basan en tres características: aspiraciones (¿qué queremos lograr?), recursos (¿con que contamos para lograrlo?) e inversión necesaria (¿cuánto necesitamos para lograrlo?).

La variable que se debe monitorear para una evaluación posterior es el nivel de ingresos. Resulta importante observar cómo esta varía luego de cualquier propuesta implementada. El ingreso es el indicador económico - financiero por excelencia, ya que refleja la cantidad de dinero ganado en un determinado periodo de tiempo. Asimismo, dicho indicador se ve afectado por cualquier acción de mejora que se realice, pues toda decisión repercute en el nivel de ingresos de la empresa. Por ello, se debe analizar la variación que tiene, realizando un versus entre la posición inicial (antes de implementar las medidas propuestas) y la posición final (después de haber realizado los cambios propuestos).

Finalmente, la satisfacción del cliente se define como el resultado de la inevitable comparación entre las expectativas previas del cliente, colocadas en los servicios y en los procesos e imagen de la empresa, y el valor percibido al finalizar la relación comercial (Feigenbaum, s.f., párr. 2). El concepto satisfacción del cliente es una medición de la sensación que tiene este acerca de los productos y servicios de una organización. La satisfacción del cliente es esencial para una empresa, puesto que en ella radica la continuidad de la toma de servicios futuros ofrecidos por la organización.

Ahora bien, cuando se realiza una gestión de procesos de recuperación de servicio, esta se encuentra basada en la teoría denominada Paradoja de Recuperación de Servicio. Dicha teoría

hace referencia a los casos específicos en los cuales se ha producido un fallo y es posible que el cliente alcance niveles de satisfacción incluso mayores al caso en donde el servicio se hubiera prestado de manera adecuada desde el primer momento (Cambra-Fierro, Ruiz-Benítez, Berbel-Pineda, & Vazquez-Carrasco, 2011, p. 645). Por ello, es vital que la interacción posterior con clientes conlleve a una solución que supere sus expectativas (Ernst&Young Perú, 2014, p. 3).

La relación comercial tiene un efecto importante en el desempeño del negocio, ya que la buena relación entre ambas partes genera mayores ganancias. Por esa razón, es importante brindarle al cliente lo que están buscando en el momento preciso, debido de que así se logra la satisfacción esperada. (Kasuma, Su, Kanyan, Kamri, & Yacob, 2016, pp. 301-303).

Por lo tanto, el indicador que nos dará una mejor visión de la satisfacción del cliente es el *Net Promoter Score* (NPS), el cual se encarga de medir la disposición que tienen los clientes para recomendar los productos y/o servicios de una empresa a sus pares (familiares, amigos y conocidos). El NPS se aplica para medir la satisfacción del cliente y, también, ayuda a conocer cuánta lealtad tiene un cliente hacia una marca y su intención de recompra. Dicho indicador se basa en el planteamiento de la siguiente pregunta: “¿Qué posibilidades hay que recomiende la empresa X a un amigo o colega?”. Sus respuestas podrán estar en un intervalo entre 0 (en absoluto probable) y 10 (extremadamente probable). Posteriormente, se clasifican a los clientes en tres segmentos: los promotores, aquellos que están en el rango de 9 a 10, tienen una alta intención de referencia y fuerte promoción del boca a boca; los pasivos, quienes están en el rango de 7 a 8, son susceptibles a la oferta competitiva; y los detractores, que están en el rango de 0 a 6, y requieren atención de manera proactiva para mitigar el daño o la mala imagen de la marca (Zaki, Kandeil, & McColl-Kennedy, 2012, p. 2).

CAPÍTULO IV. APLICACIÓN

De acuerdo al marco teórico, se realizará un rediseño y mejoramiento de los procesos de los productos de comercio exterior, teniendo en cuenta los problemas identificados anteriormente. Siguiendo las fases propuestas en el marco teórico, a continuación, se comenzará a detallar cada uno de los puntos a rediseñar y mejorar en los procesos.

1. Definición del propósito

En relación a los productos de comercio exterior, los bancos deberían tener como propósito brindar un servicio de calidad en dichos productos con los altos estándares que caracterizan a sus clásicos productos tradicionales. Para ello, se propone mejorar la información brindada de los siguientes aspectos: definición del producto, pertinencia de uso, documentación requerida y características para cada uno de los productos Comex.

1.1 Producto 1: Financiamiento de exportación preembarque

- **Definición:** en este producto, el banco pone a disposición de la empresa solicitante (cliente B2B) un financiamiento y así se pueda obtener el capital que requiere para la compra o producción de mercadería a exportar. Es decir, el banco financia a la empresa con el capital que necesita durante la recepción de la mercadería por parte del exportador y embarque de la misma. La mercadería en mención puede ser compra de materia prima, insumos, pago a proveedores, entre otros.
- **Pertinencia de uso:** se recomienda solicitar este producto cuando:
 - No se cuenta con la liquidez necesaria que conlleva la exportación del producto final.
 - Se requiere el dinero para la producción del producto a exportar.
- **Documentación requerida:** los documentos a requerir para poder acceder a este producto son los siguientes:
 - Solicitud de financiamiento de exportación con contrato marco preembarque.
 - Copia de orden de compra o proforma.
 - Pagaré.
 - Medio de pago.
- **Características:** las características y puntos a tener en consideración para este producto son los siguientes:
 - El financiamiento de exportación preembarque permite tener un financiamiento a corto plazo, ya que lo mínimo que se puede solicitar es de 30 días y un máximo de 180 días.
 - El porcentaje a financiar se encuentra en un rango de 80% y 90% de la orden de compra.

- El desembolso es más rápido que un pagaré, debido a que el rango aproximado se encuentra entre las 24 y 48 horas, dependiendo de la conformidad de los documentos entregados.

1.2 Producto 2: Financiamiento de exportación postembarque

- Definición: en este producto, el banco pone a disposición de la empresa solicitante (cliente B2B) un financiamiento para que esta pueda tener liquidez y seguir operando durante el lapso en que se realiza la exportación. Llega al país de destino y el importador paga por dicha mercadería. Es decir, el banco le da el respaldo a la empresa con fondos para que pueda seguir trabajando con otros clientes, mientras espera el pago del exterior.
- Pertinencia de uso: se recomienda solicitar este producto cuando:
 - La mercadería ya ha sido enviada al país de destino.
 - Se vende al importador al crédito, pero se necesita liquidez para seguir operando con otros clientes.
- Documentación requerida: los documentos a requerir para poder acceder a este producto son los siguientes:
 - Solicitud de financiamiento de exportación con contrato postembarque.
 - Copia de factura comercial.
 - Pagaré.
 - Copia de *bill of lading*.
- Características: las características y puntos a tener en consideración para este producto son los siguientes:
 - El financiamiento de exportación postembarque cuenta con un plazo de 30 días a 180 días, como máximo, para pagar el crédito.
 - El porcentaje a financiar se encuentra en un rango de 80% al 90% de la factura comercial.
 - El tiempo estimado para el desembolso está entre 24 y 48 horas, dependiendo de la conformidad de los documentos entregados, ya que muchas veces se puede tener alguna observación.

1.3 Producto 3: Financiamiento de importación directa

- Definición: en este producto, el banco pone a disposición de la empresa solicitante (cliente B2B) un financiamiento que estará destinado a la compra de bienes y servicios del exportador, facilitando de esta forma la liquidez que el importador requiere en el momento, puesto que en muchas ocasiones la venta se realiza al contado y no dispone de fondos. Por lo general, el financiamiento se requiere para la compra de mercadería,

así como también para el pago de proveedores y gastos aduaneros que se consideran para el proceso de importación.

- Pertinencia de uso: se recomienda solicitar este producto cuando:
 - No se cuenta con la liquidez para pagar al proveedor.
 - Se desea obtener un descuento por parte del proveedor al pagar al contado.
- Documentación requerida: los documentos a requerir para poder acceder a este producto son los siguientes:
 - Solicitud de financiamiento con contrato marco de importación directa.
 - Copia de factura comercial.
 - Pagaré.
 - Copia de *bill of lading*.
 - Solicitud de transferencia.
- Características: las características y puntos a tener en consideración para este producto son los siguientes:
 - Este tipo de financiamiento permite ampliar el plazo para cancelar al proveedor cuando haya vencido el crédito.
 - Asimismo, permite capitalizar los beneficios de las cadenas de suministro cada vez más globales.
 - Además, se puede incrementar de manera eficiente la operatividad y las condiciones de pago.
 - Otorga a los clientes mayor flexibilidad y liquidez.
 - La reputación del negocio de los compradores aumenta y fortalece la relación con el proveedor.

1.4 Producto 4: Financiamiento de *factoring* internacional de exportación

- Definición: en este producto, el banco pone a disposición de la empresa solicitante (cliente B2B) un financiamiento que le permitirá adelantar sus facturas por cobrar al importador para tener liquidez y la administración de las mismas. Asimismo, todos los bancos que brindan este tipo de producto de comercio exterior pertenecen a la organización FCI (Factors Chain International) y cuentan con el respaldo de esta, ya que hace posible la conexión que se tiene con los otros bancos del exterior que también pertenecen a la FCI.
- Pertinencia de uso: se recomienda solicitar este producto cuando:
 - Se desea evitar asumir el riesgo, ya que este pasaría a ser asumido por el importador.
 - La línea de crédito de preembarque y postembarque está copada, por lo que se puede utilizar el *factoring* internacional de exportación que también se tiene aprobado el reporte de crédito.

- Documentación requerida: los documentos a requerir para poder acceder a este producto son los siguientes:
 - Solicitud de financiamiento con contrato marco de *factoring* internacional de exportación.
 - Copia de factura comercial.
 - Copia de orden de compra.
 - Copia de *bill of lading*.

Asimismo, se propone de forma adicional que se implemente alguna de estas herramientas de apoyo para guiar al cliente en el llenado de los documentos:

- Videos de guía: en esta propuesta, el área de Publicidad o Audiovisuales puede realizar una serie de videos de apoyo con un *avatar*, el cual guiaría al cliente en el llenado de la información correspondiente para cada documento. La ventaja de esta propuesta es que sería muy dinámica, interactiva y sencilla de comprender por el cliente.
- Manual para llenar documentación: en esta propuesta, el área de Procesos puede realizar un manual del paso a paso para el llenado de la documentación requerida, haciendo uso de fotos de pantallas para una mejor explicación visual
- PDF con viñetas de indicación: en esta propuesta, el área de Marketing (experiencia de usuario) puede usar los PDF's de la documentación descargable que se le brinda al cliente mediante la web para realizar viñetas explicativas de cada punto que compone el documento, mencionando de forma más amplia a qué se refiere, qué información se está solicitando y dónde la puede encontrar el cliente.
- Características: las características y puntos a tener en consideración para este producto son los siguientes:
 - Genera liquidez inmediata al exportador.
 - El factor importador otorga una cobertura de riesgo financiero al importador.
 - Los ratios financieros mejoran, debido a que las cuentas por cobrar se reducen y la caja (efectivo) se incrementa.
 - El *factoring* internacional no consume línea aprobada del financiamiento postembarque, motivo por el cual podrán darle más rotación.
 - Las ventas aumentan, porque existen mayores alternativas de pago.
 - El banco corresponsal (de destino) es el responsable de cobrar el dinero.
 - El mercado internacional se vuelve más competitivo.
 - Existe una mayor seguridad, ya que las cuentas por cobrar se encuentran 100% aseguradas.

2 Definición de políticas y objetivos

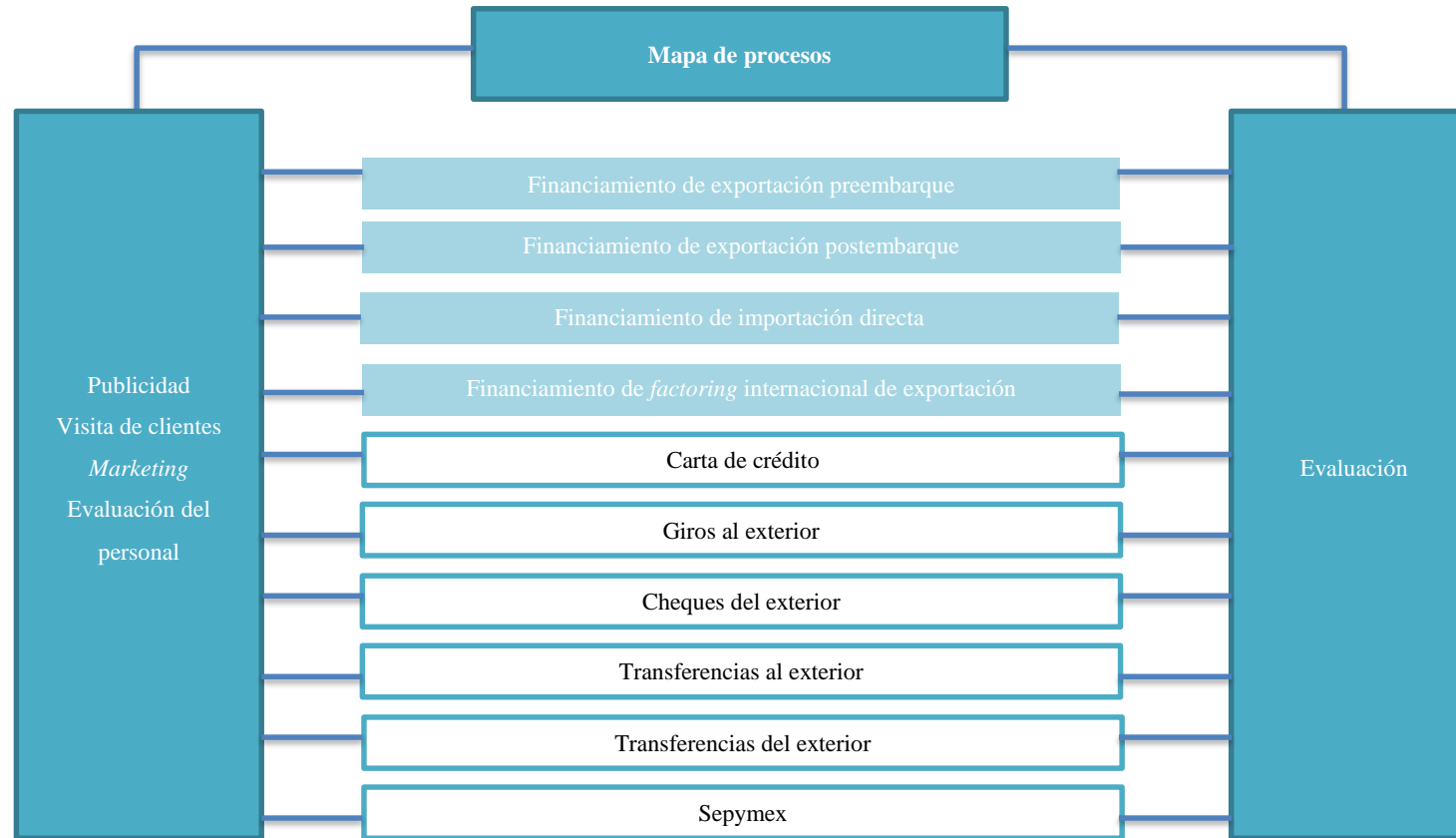
Actualmente, no se tienen políticas específicas para los trámites referidos a los productos de comercio exterior. Y se sabe que los clientes suelen esperar durante el proceso de adquisición de dichos productos, siendo estas experiencias de espera negativas, lo que afecta al cliente en cuanto a la satisfacción. Por lo tanto, para gestionar mejor esta experiencia, muchas empresas han instituido una variedad de programas, no solo para reducir la duración real de la espera, sino también para mejorar las percepciones de los clientes (Piyush, Manohar, & Dada, 1998, p. 44). Por tal motivo, se proponen las siguientes políticas:

- Priorizar la atención al cliente y cumplir al 100% con los tiempos establecidos.
- Establecer hitos para el control de tiempo y cumplimiento del proceso por etapas. Específicamente, se propone colocar:
 - Todas las solicitudes para los productos de comercio exterior se podrán recepcionar hasta las 10:30 a.m.
 - Los reportes de crédito se recibirán lunes, miércoles y viernes, con la finalidad de que las solicitudes se aprueben en el tiempo prometido para el cliente (máximo, 7 días útiles).
 - La firma digital tendrá el mismo peso que la convencional. Para esto, se requiere desarrollar una herramienta mediante la cual las personas involucradas en cada proceso puedan dejar su firma digital. Cabe señalar que las firmas digitales son una herramienta esencial para que los bancos puedan reducir costos, mejorar las relaciones con los clientes, minimizar los desperdicios de papelería y facilitar el cumplimiento de tiempos (Signix, s.f., p. 14). Asimismo, esta propuesta está reemplazando rápidamente a las firmas en papel y tiene el potencial para dominar los procesos relacionados a la firma física, obteniendo como beneficios mayor eficiencia, menores costos y mayor cantidad de clientes satisfechos (Schaeffgen, Duvaud-Schelnast, Levy, & Socol, 2014, pp. 4-7).
- Cumplir en cada uno de los procedimientos con todas las firmas autorizadas.
- Clasificar solicitudes según monto a financiar para agilizar el proceso.
- Realizar una hoja de ruta para que cada colaborador involucrado en el proceso pueda saber el *status* del *file* y dónde se encuentra este.

3 Definición de los procesos

A continuación, se detallará el mapa de procesos que contempla todos los productos de comercio exterior que brindan los bancos, incluyendo los cuatro que se están estudiando en el presente trabajo. Asimismo, en el Anexo 1, se especificará la ficha de proceso que le compete a cada producto.

Gráfico 5. Mapa de procesos productos Comex



Fuente: Elaboración propia (2019)

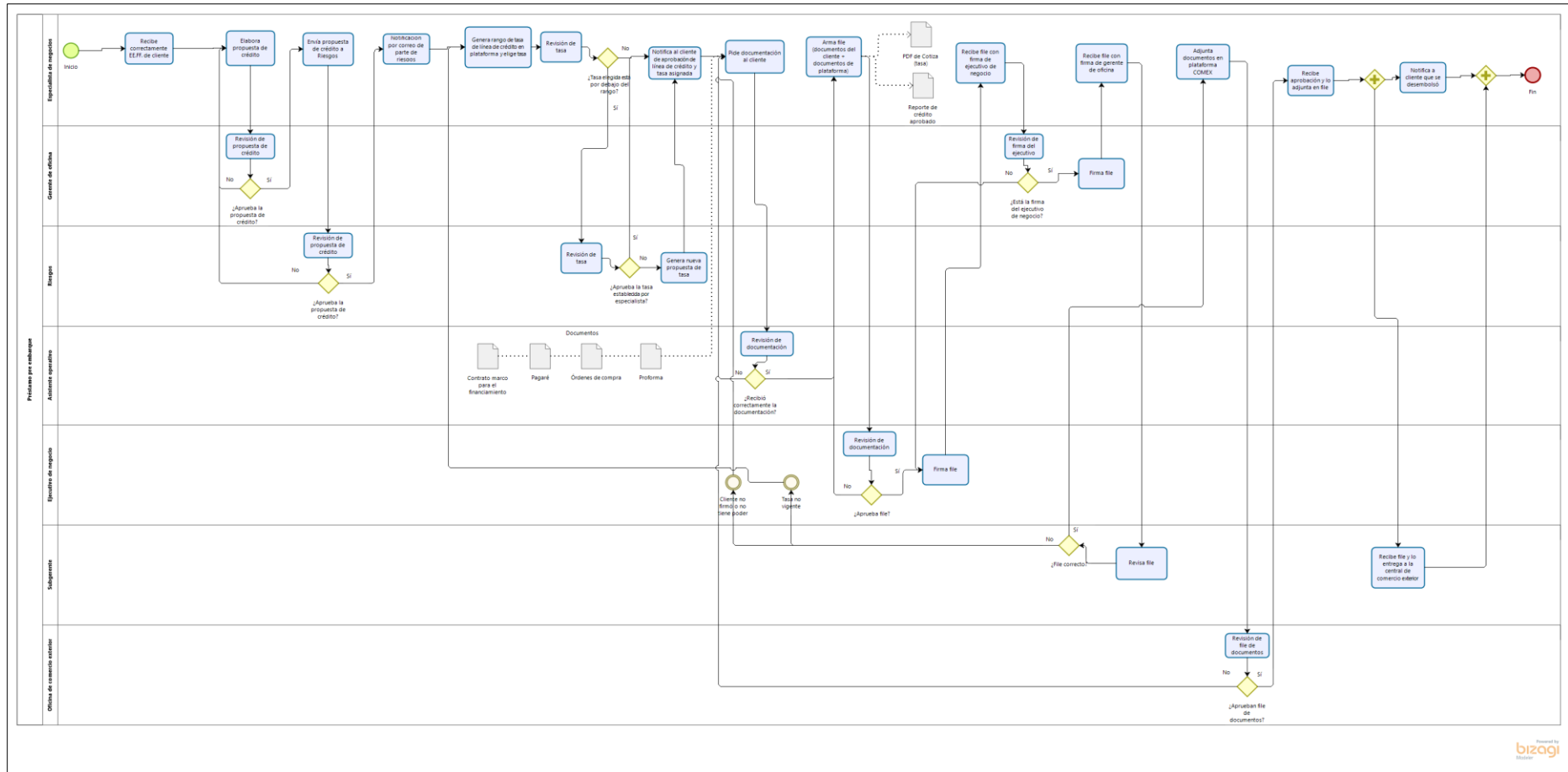
4 Definición de la secuencia de procesos

Actualmente, cada proceso de los productos de comercio exterior se realiza mediante un conjunto de actividades, en las cuales intervienen los siguientes autores: especialista de negocio, gerente de oficina, área de Riesgos, asistente operativo, ejecutivo de negocios, subgerente y oficina Comex, con excepción del producto de financiamiento de *factoring* internacional de exportación, en el cual no interviene la oficina Comex, pero sí todos los anteriormente mencionados. En seguida, se presenta la secuencia de actividades de cada uno de los procesos, los principales problemas que presentan y la propuesta de mejora de cada producto de comercio exterior.

4.1 Producto 1: Financiamiento de exportación preembarque

En la actualidad, el proceso se realiza de acuerdo a las actividades mostradas en el siguiente flujograma:

Gráfico 6. Financiamiento de exportación preembarque as is



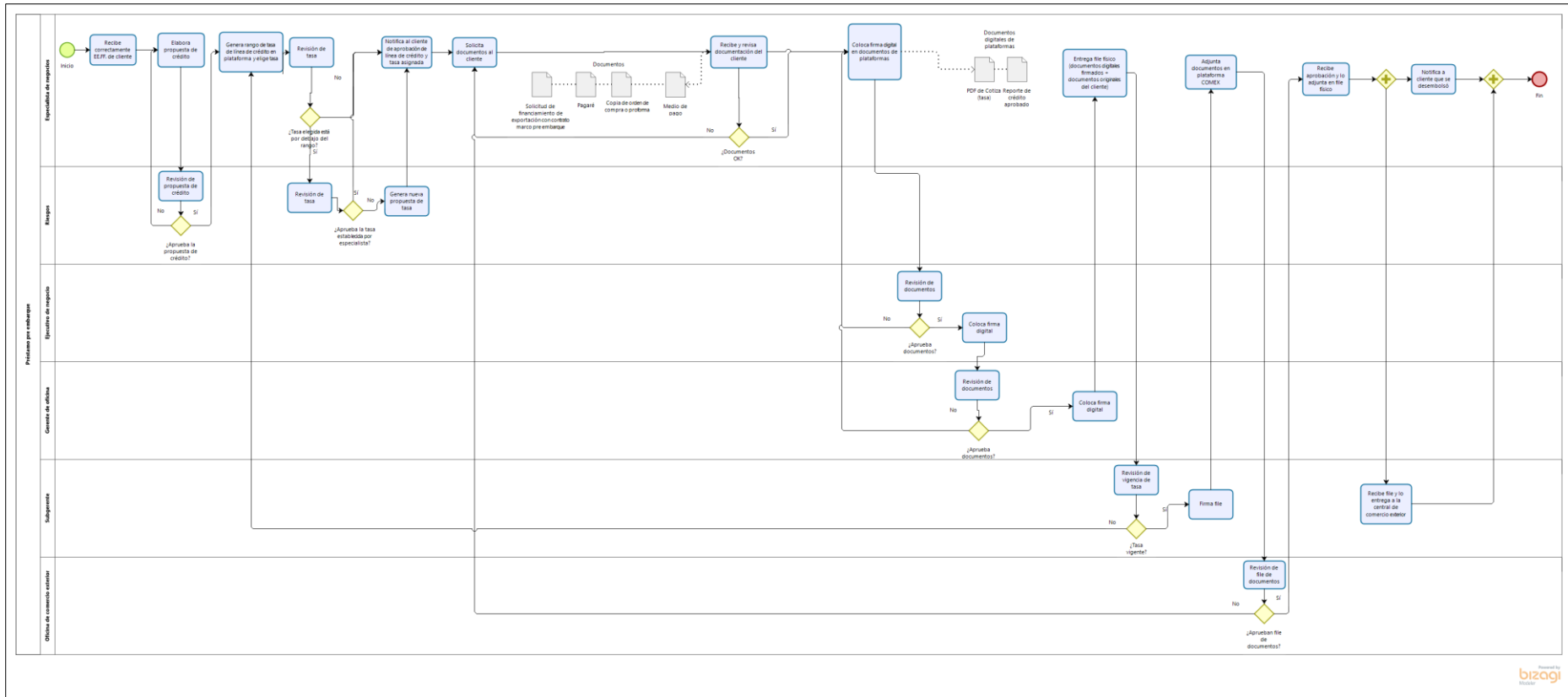
Fuente: Elaboración propia (2019)

El análisis del flujograma permite identificar los siguientes problemas:

- Se puede evidenciar un cuello de botella en el proceso de validación de la propuesta de crédito, ya que esta pasa por una doble validación (gerente de oficina y área de Riesgos), lo que genera un retraso en el proceso y, en caso se rechace por el área de Riesgos, esta propuesta de crédito deberá pasar nuevamente por los dos filtros. Por lo tanto, se propone que el tratamiento de la propuesta de crédito sea directamente del agente que la propone (especialista de negocios) y el aprobador final (área de Riesgos), ya que tiene mayor información para aprobar o rechazar dicha propuesta que se le otorgará al cliente.
- Se puede evidenciar un uso de recursos humanos en vano cuando el asistente operativo únicamente recepciona los documentos requeridos al cliente, para que después estos sean recién validados por el especialista de negocios. Esto genera que exista un agente extra y de más en el proceso (asistente operativo), lo que ocasiona que se desconcentre de sus tareas más fundamentales. Por lo tanto, se propone que la recepción de los documentos requeridos esté a cargo del especialista de negocios, para que de esta forma pueda tener un trato directo con el cliente e indicarle en el acto si hay alguna observación a los documentos presentados.
- Como ya se mencionó anteriormente, uno de los principales problemas son los documentos requeridos, ya que los nombres de estos no son intuitivos para el cliente. Por ello, se propone realizar un cambio de nombre de estos documentos para que hagan alusión a lo que realmente se solicita, y de la misma forma, que se acompañe con una definición cada uno de estos.
- Se puede evidenciar que a lo largo de todo el proceso hay una serie de validaciones (firmas), las cuales depende de la disponibilidad de los agentes que intervienen en él, lo que genera dependencia entre las etapas del proceso. Por lo tanto, se propone que las firmas sean de forma digital mediante la agregación de esta funcionalidad a alguna de las plataformas que se manejan para el proceso, con la finalidad de que los agentes que intervienen puedan firmar desde donde estén ingresando con su usuario y contraseña a la plataforma en común.
- Existe un desorden en la disposición de las etapas de validación que están a cargo de los distintos agentes que intervienen en el proceso, generando de esta forma que se tenga que retroceder para cumplir con alguna firma pendiente. Por lo tanto, se propone una nueva disposición para realizar las firmas bajo el orden ideal pensado para que el proceso siga el mismo flujo, pero sin retrocesos: una vez con los documentos digitales de plataformas (propuesta de crédito y tasa asignada) aprobados por el área de Riesgos, estos pasarán a ser firmados por el ejecutivo de negocio, seguidamente por el gerente de

oficina, para que finalmente estos dos documentos se junten con los documentos requeridos originales al cliente y, en conjunto, este *file* sea validado por el subgerente.

Gráfico 7. Financiamiento de exportación preembarque to be

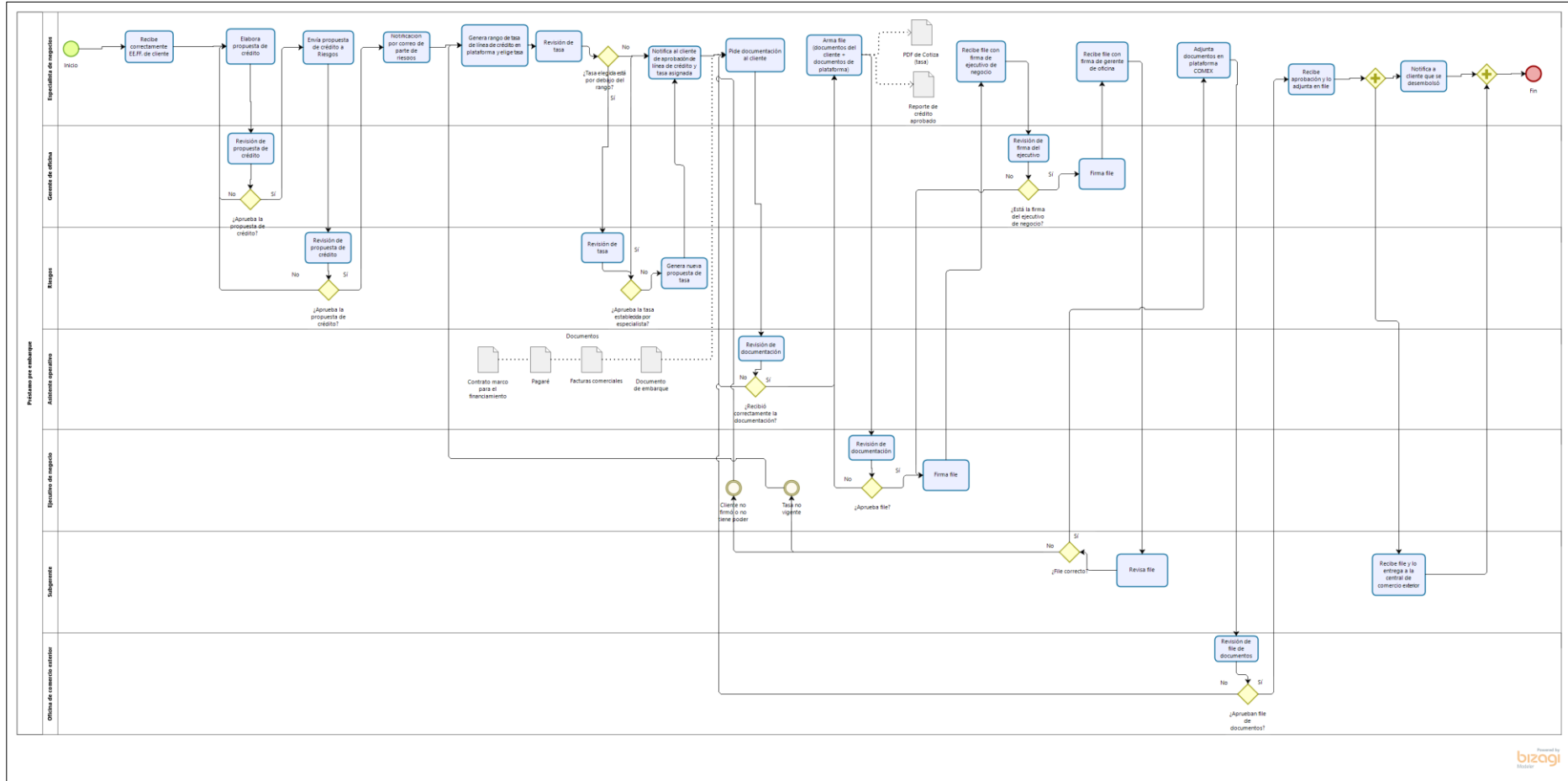


Fuente: Elaboración propia (2019)

4.2 Producto 2: Financiamiento de exportación postembarque

Actualmente, el proceso se realiza de acuerdo a las actividades mostradas en el siguiente flujograma:

Gráfico 8. Financiamiento de exportación postembarque *as is*

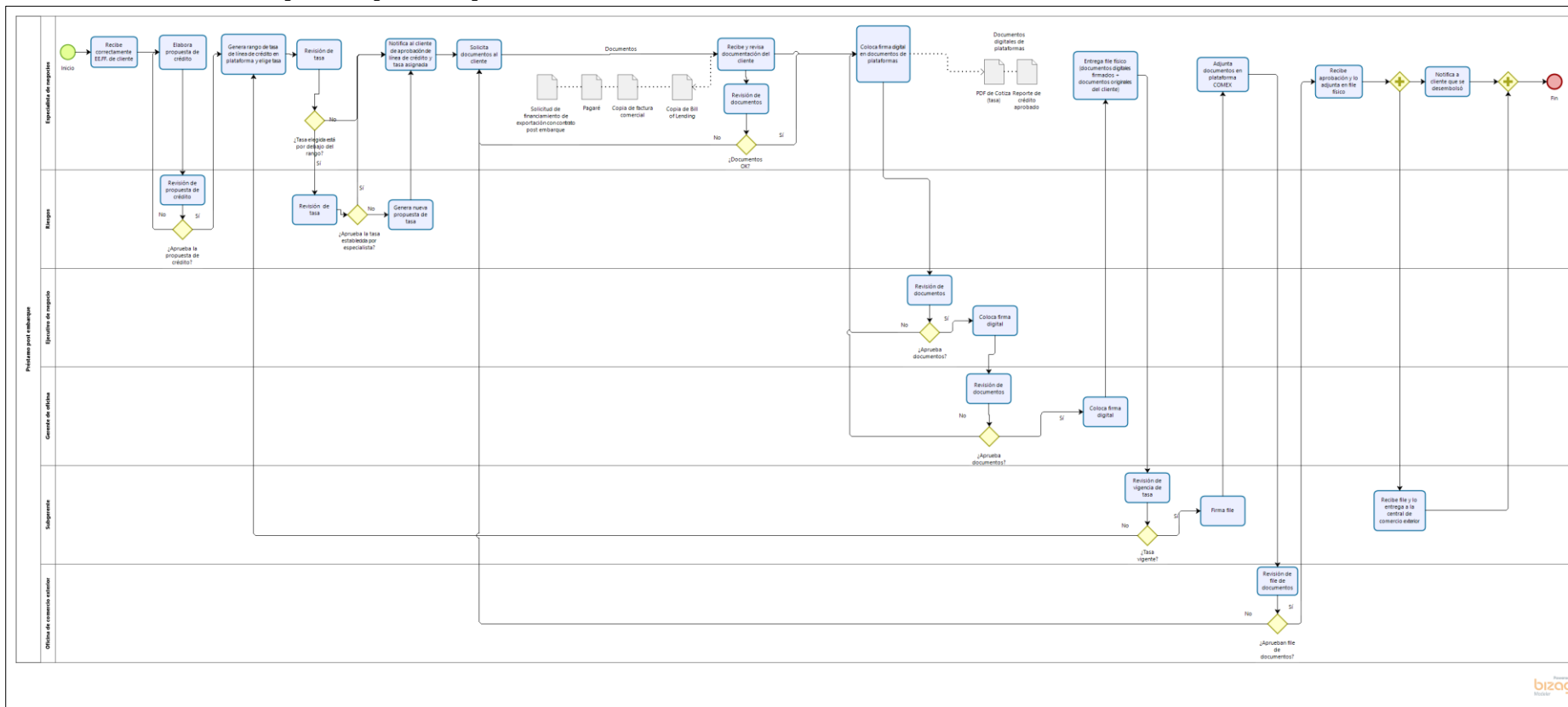


Fuente: Elaboración propia (2019)

El análisis del flujograma permite identificar los siguientes problemas:

- Hay presente un cuello de botella cuando se valida la propuesta de crédito, lo que genera un retraso en el proceso y, en caso el área de Riesgos la rechace, tendrá que pasar nuevamente por los dos filtros que normalmente atraviesa. Por lo tanto, se propone que el tratamiento de la propuesta de crédito sea directamente del agente que la propone (especialista de negocios) y el aprobador final (área de Riesgos), ya que tiene mayor información para aprobar o rechazar dicha propuesta que se le otorgará al cliente.
- La recepción de los documentos requeridos pasa por el asistente operativo, pero este no los revisa y si hay alguna observación, recién el Especialista de Negocio, quien sí debe revisar los documentos, puede hacérsela llegar al cliente después de recepcionados. Por lo tanto, se propone que la recepción la haga el especialista de negocio, ya que puede tratar directamente con el cliente y absolver cualquier duda existente, así como señalar alguna observación.
- Los documentos requeridos no tienen los nombres adecuados para que el cliente pueda identificarlos mejor, lo que genera confusión en él. Por lo tanto, como ya se mencionó anteriormente, se propone indicar nombres más intuitivos para cada documento solicitado y una mejor definición de los mismos.
- Las firmas físicas retrasan y generan cuellos de botella, porque existe una dependencia entre cada etapa para poder realizarse la siguiente. Por lo tanto, se propone que las firmas de todos los agentes que intervienen en el proceso sean digitales para que puedan validar la información sin necesidad de que estén presencialmente en oficina, haciendo que el proceso sea más fluido.
- Las validaciones que dependen de uno y otro agente no están en el orden adecuado para que el proceso siga un flujo correcto y sin retrocesos, lo que provoca que se alargue más el tiempo total prometido al cliente. Por lo tanto, se propone que el orden para la firma, la cual ya se mencionó que será digital, sea de la siguiente forma: los documentos digitales de plataformas (propuesta de crédito y tasa asignada) aprobadas por el área de Riesgos sean firmados primero por el ejecutivo de negocios y, luego, por el gerente de oficina. Una vez con estos documentos firmados por dichos agentes, se deberá sumar la documentación presentada por el cliente en físico para que todo este *file* sea aprobado por el subgerente finalmente.

Gráfico 9. Financiamiento de exportación postembarque to be

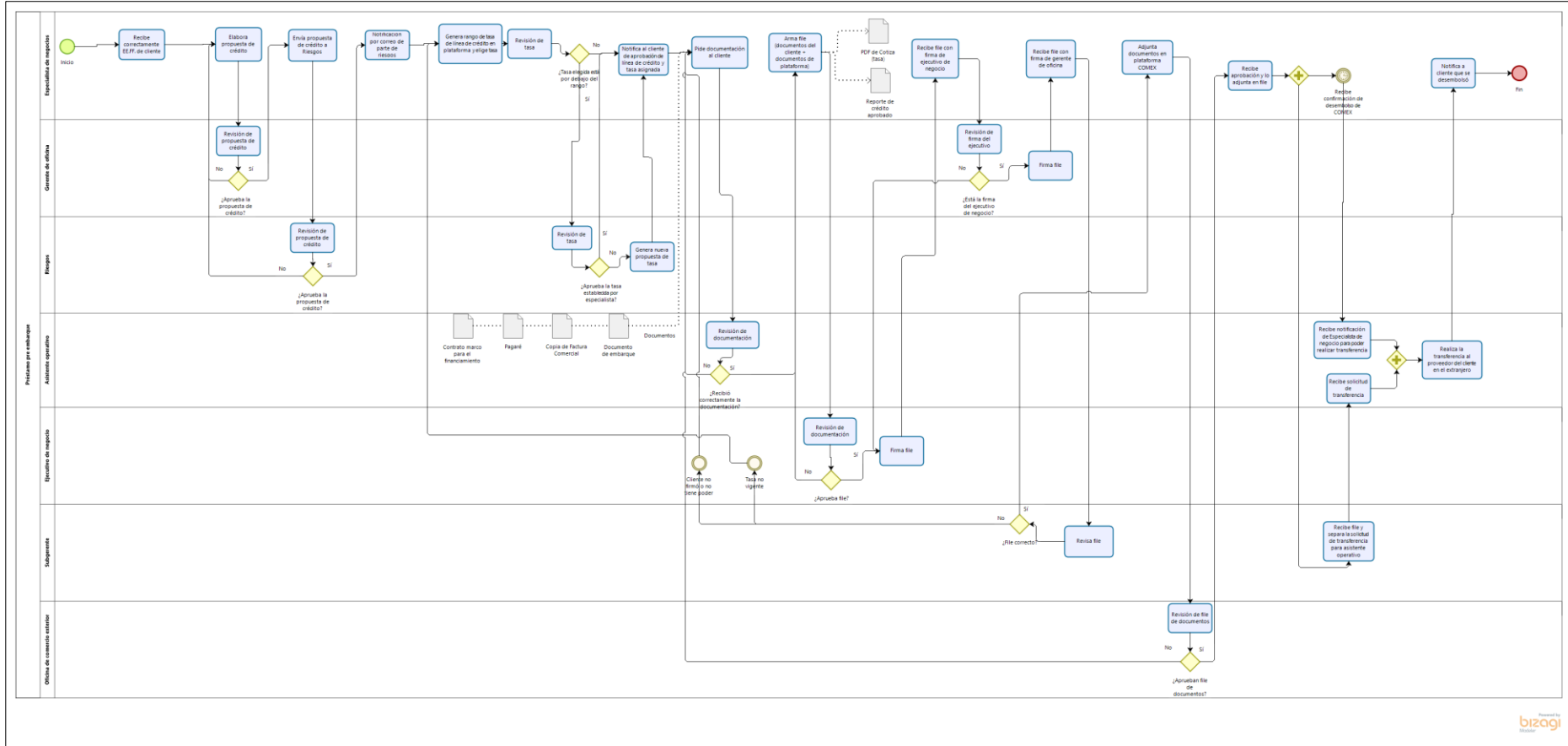


Fuente: Elaboración propia (2019)

4.3 Producto 3: Financiamiento de importación directa

Actualmente, el proceso se realiza de acuerdo a las actividades mostradas en el siguiente flujograma:

Gráfico 10. Financiamiento de importación directa *as is*

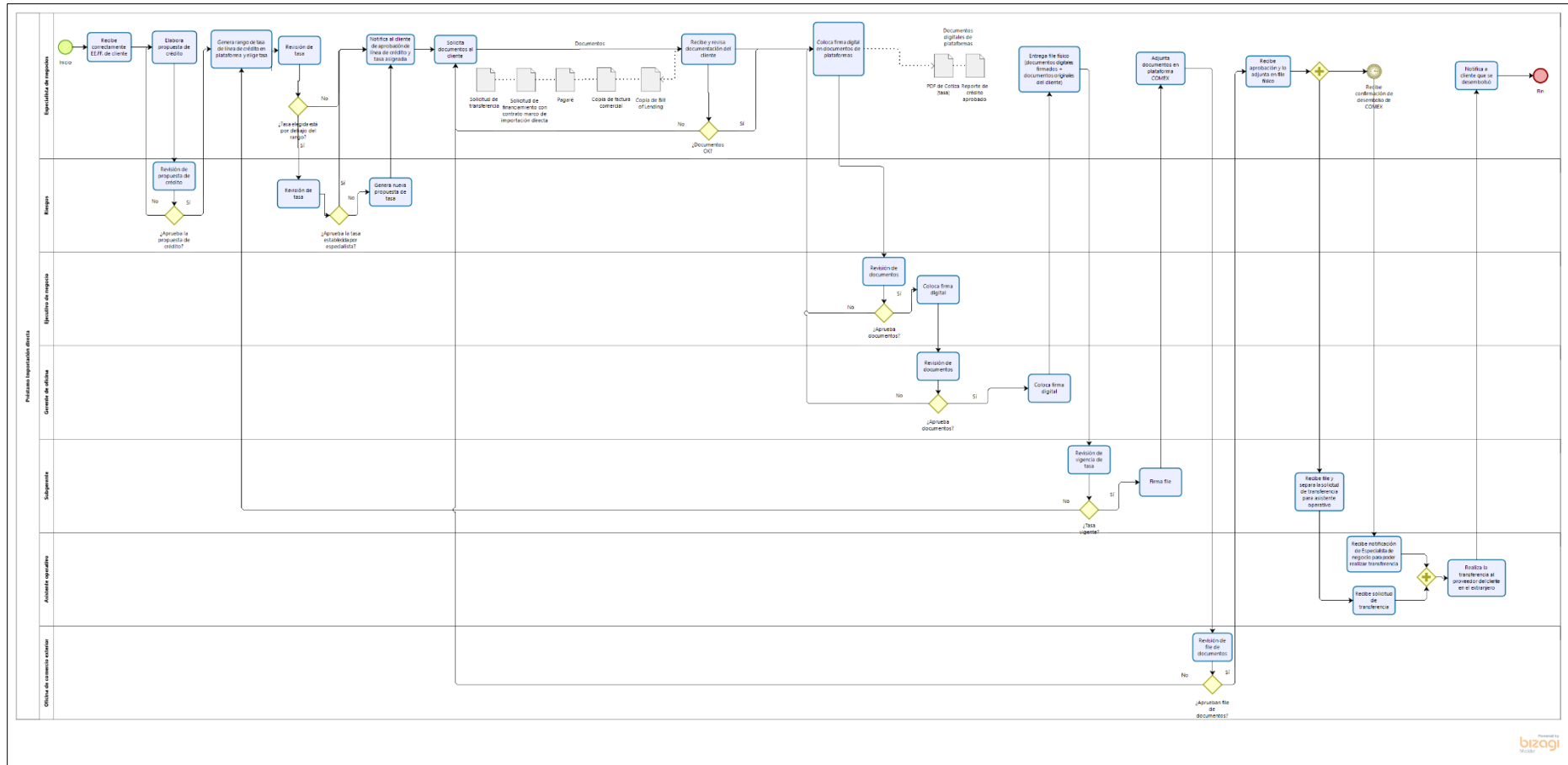


Fuente: Elaboración propia (2019)

El análisis del flujograma permite identificar los siguientes problemas:

- Se evidencia nuevamente la existencia de un cuello de botella en la doble validación de la propuesta de crédito realizada por el especialista de negocios, lo cual retrasa el proceso y, en el caso de rechazo de dicha propuesta, esta tendría que pasar nuevamente por la validación de los dos agentes encargados de la mencionada validación. Por lo tanto, se propone que solo se mantenga la validación del área de Riesgos, ya que posee más información relacionada al perfil del cliente para poder aprobar o rechazar la propuesta.
- Los documentos solicitados al cliente para acceder a este producto Comex son recepcionados por el asistente operativo, al igual que en los anteriores productos, pero no son revisados por él, sino por el especialista de negocios. Por lo tanto, se propone que la recepción de dichos documentos esté a cargo del especialista de negocios con el objetivo de que pueda hablar con el cliente en el momento y no alargar más el proceso, haciendo que la comunicación sea a través del asistente operativo. Asimismo, en este producto Comex, no se va a prescindir por completo de la intervención del asistente operativo, sino solo de esa tarea, ya que este agente se seguirá encargando de realizar la transferencia al extranjero.
- Los documentos requeridos no poseen los nombres adecuados, como ya se mencionó anteriormente, lo que hace que el cliente no pueda intuir mucho al respecto. Por ende, se propone que se asignen otros nombres para estos documentos, lo cual se evidencia mejor en el flujograma *to be* para que de esta forma el cliente pueda reconocerlos más fácilmente.
- La dependencia que existe entre las etapas del proceso por las firmas que se requieren para validar hace que el tiempo se prolongue porque se depende de la disponibilidad de los agentes que intervienen en dicha tarea. Por lo tanto, como ya se propuso en los otros productos Comex, se plantea que la firma sea digital para que los agentes interventores puedan ingresar al sistema y colocar su firma desde donde estén sin la necesidad de encontrarse en la oficina.
- Las firmas que dependen de la aprobación de un agente previo están dispuestas de tal forma que el proceso tiene muchos retrocesos, lo que hace prolongar el tiempo prometido al cliente. Por ende, se propone que primero firme el ejecutivo de negocios y, luego, el gerente de oficina los documentos digitales de plataformas (propuesta de crédito y tasa asignada) ya aprobados previamente por el área de Riesgos y propuestos en un inicio por el especialista de negocios. Por último, estos dos documentos se juntarían con los solicitados al cliente en la primera etapa para armar un *file* y que sea validado en conjunto por el subgerente.

Gráfico 11. Financiamiento de importación directa to be

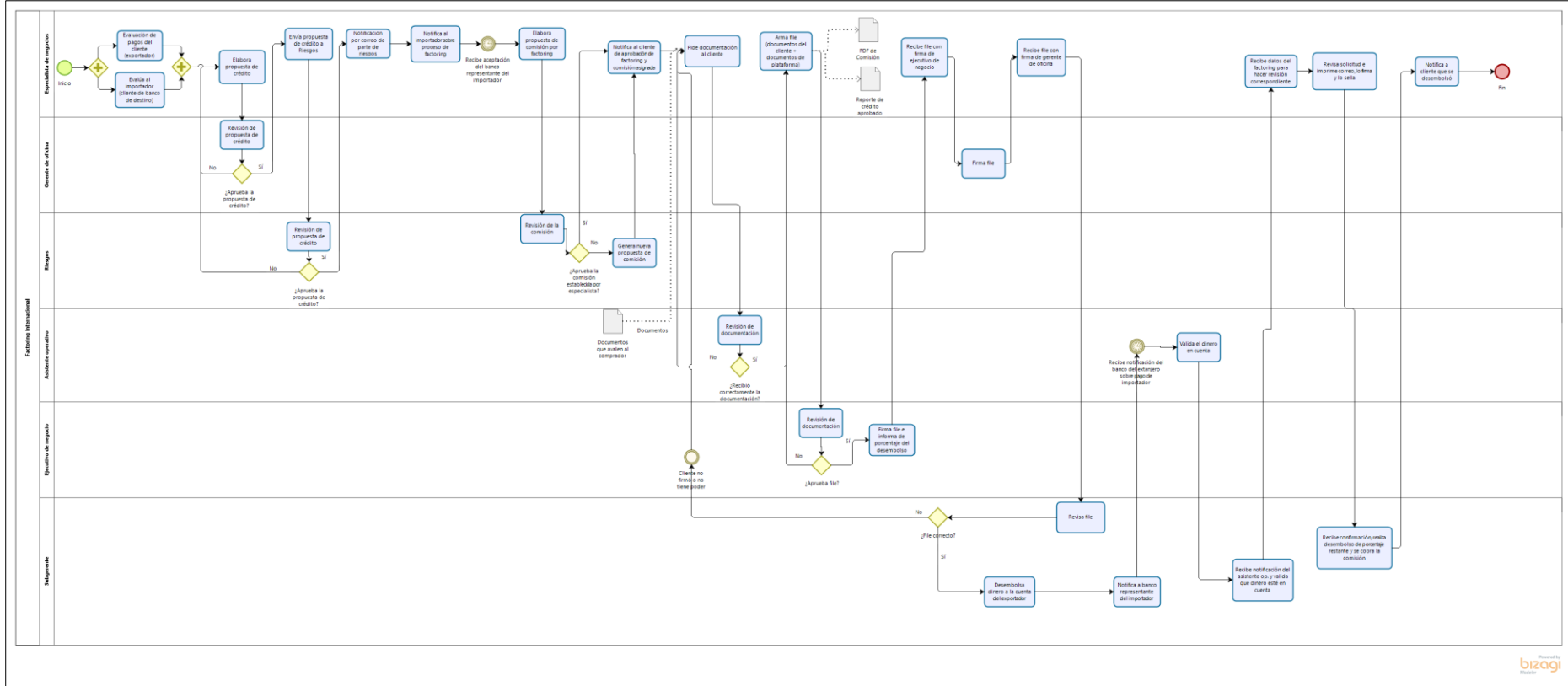


Fuente: Elaboración propia (2019)

4.4 Producto 4: Financiamiento de factoring internacional de exportación

Actualmente, el proceso se realiza de acuerdo a las actividades mostradas en el siguiente flujograma:

Gráfico 12. Factoring internacional de exportación *as is*



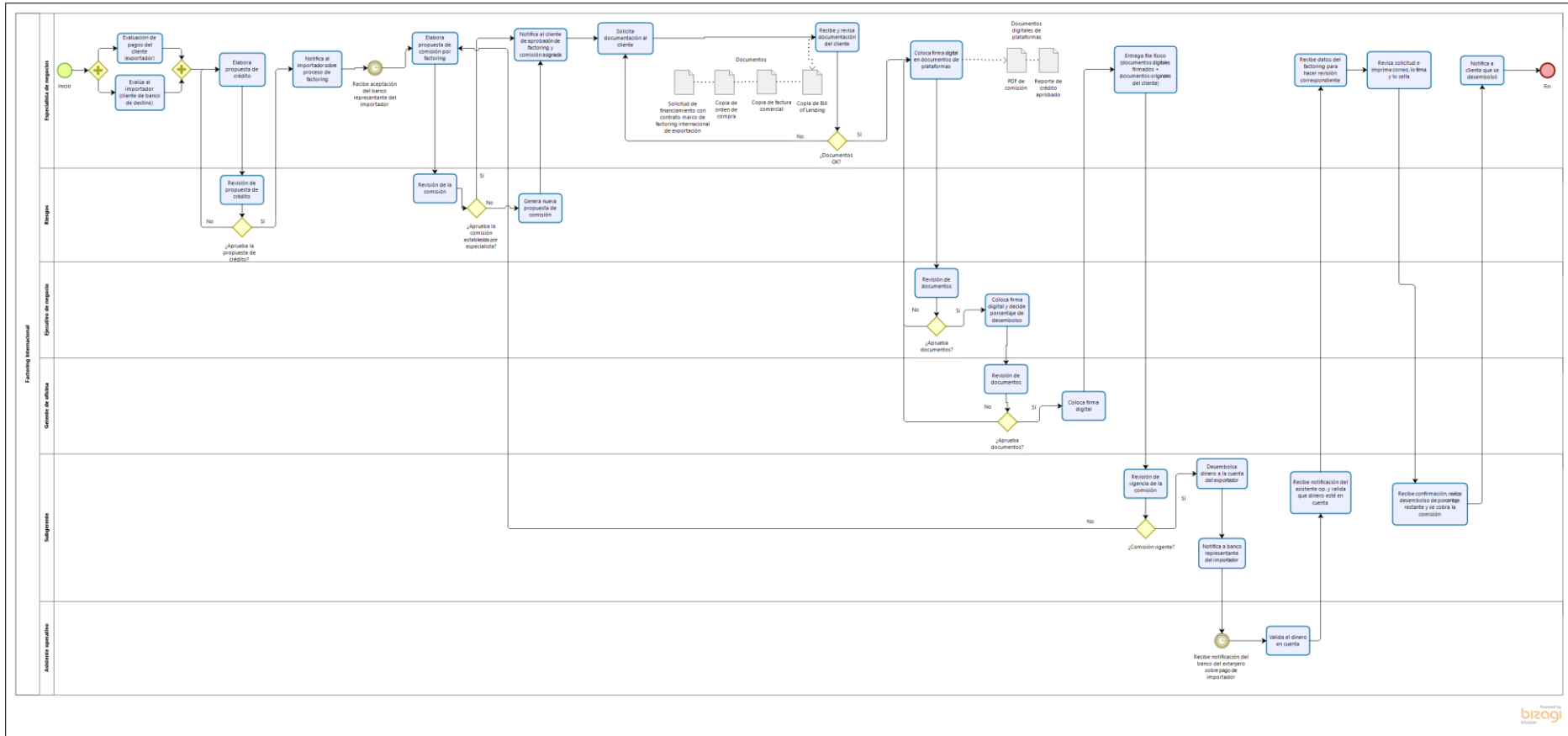
Fuente: Elaboración propia (2019)

El análisis del flujograma permite identificar los siguientes problemas:

- Se observa un cuello de botella al momento de la confirmación para la propuesta de crédito que otorga el especialista de negocio, ya que esta pasa por dos filtros de forma innecesaria, cuando solo podría tratarse con el área encargada más idónea para dicha tarea. Por lo tanto, se propone que, al igual que la validación de la comisión para el producto de *factoring* internacional de exportación que se coordina únicamente entre el especialista de negocios y el área de Riesgos, se realice el mismo tratamiento para la validación de la propuesta de crédito entre los mismos agentes ya mencionados.
- La recepción de los documentos que se le solicitan al cliente está a cargo del asistente operativo, el cual no tiene como función hacer una revisión exhaustiva de estos y ver si efectivamente el cliente ha firmado todos los documentos que está entregando, o si tiene el poder necesario para realizar dicha transacción. Por lo tanto, se propone que el especialista de negocios haga la recepción de los documentos, ya que una de sus funciones es revisar estos detalles de la documentación y puede señalar de forma inmediata al cliente si sus documentos están correctos. Cabe señalar que, para este producto Comex, no se va a prescindir por completo del asistente operativo, pues seguirá encargándose de recibir la respuesta del exterior (banco extranjero) con respecto al pago del importador para, luego, verificar si efectivamente se encuentra el dinero en cuenta.
- Como ya se mencionó anteriormente, la información otorgada por el banco sobre los documentos requeridos al cliente no es muy clara y, para el caso de este producto Comex, no brindan los nombres exactos de lo que se debe presentar. Por lo tanto, se propone colocar la información explícita de los documentos requeridos para que el cliente esté enterado y se evite incomodidad.
- Hay dependencia entre una tarea y otra, ya que en muchas ocasiones las validaciones (firmas) están sujetas a la disponibilidad de los agentes y que estos se encuentren presencialmente en la oficina, lo que no permite avanzar con la siguiente tarea, porque aún no se tiene la autorización correspondiente. Por ende, se propone que la firma de los documentos sea de forma digital para que, de esta forma, se le agilice la labor a los agentes que intervienen en el proceso y puedan firmar accediendo a su sistema desde donde se encuentren.
- La organización de las tareas no permite que el flujo sea fluido, lo que a veces genera retrocesos innecesarios. Por lo tanto, se propone que la disposición sea la siguiente: los documentos digitales de plataformas (propuesta de crédito y comisión asignada) propuestas por el especialista de negocios y aprobadas por el área de Riesgos sean firmadas primero por el ejecutivo del negocio, el cual seguirá decidiendo el porcentaje de desembolso; y, luego, por el gerente de oficina. Finalmente, esos dos documentos con

las firmas de cada uno de los agentes mencionados se juntan con los documentos requeridos al cliente que presentó en la primera etapa para que, luego, este *file* sea validado y firmado por el subgerente, quien realiza el desembolso.

Gráfico 13. Factoring internacional de exportación to be



Fuente: Elaboración propia (2019)

5 Definición de la propiedad

Como se ha descrito anteriormente, a lo largo de los procesos de los productos Comex intervienen diversos actores: especialista de negocios, gerente de oficina, área de Riesgos, asistente operativo, ejecutivo de negocios, subgerente y oficina Comex. Asimismo, se ha podido evidenciar que no existe un seguimiento del producto a cargo de ninguno de ellos. Por lo tanto, se propone definir a un autor de la propiedad para que pueda ser el encargado de monitorear cuál es el estado del producto. Para ello, a continuación, se procederá a explicar el perfil del agente que será el responsable de hacer el seguimiento al proceso, así como también las razones de su elección.

En el sector bancario, existe un área denominada Banca Empresa, el cual se encarga de recibir las solicitudes financieras, entre ellas, financiamientos de comercio exterior, tomadas por el cliente. Dentro del personal involucrado en esta área, quienes cumple un rol principal son los ejecutivos de negocios junto con sus especialistas, ya que son ellos quienes fortalecen el lazo comercial con los clientes.

El principal rol del especialista de negocios es atender una cartera de clientes de diversos sectores y asistir al ejecutivo de negocios. Dicha cartera de clientes asignada a cada ejecutivo de negocios no está siempre distribuida de manera equitativa entre todos los productos ofrecidos por el banco. Además, los productos de comercio exterior son los que mayor carga operativa tienen, lo que ocasiona que muchas veces los agentes que intervienen en los procesos de productos Comex laboren inclusive fuera de su horario. Por lo tanto, se requiere que exista un agente encargado de realizar el seguimiento y monitoreo del estado del producto para agilizar el proceso; para lo cual se propone que el autor de la propiedad sea el Ejecutivo de Negocios, ya que es el responsable del nexo comercial con el cliente y mantiene el contacto cara a cara con él, apoyando su labor en su equipo de especialista, quienes lo asisten con el proceso operativo que se le otorga a cada producto Comex.

Asimismo, para evitar la sobrecarga laboral, producto de la alta demanda que tienen estos productos, se propone realizar una reestructuración de las carteras de clientes asignadas a los ejecutivos de negocios para que estas se encuentren distribuidas de igual manera entre todo su equipo de especialistas. De la misma manera, se empleará una hoja de ruta para cada producto de comercio exterior, en la cual se establecerá el paso a paso de cada proceso, ya que es importante que todas las áreas involucradas puedan tener una visualización de la etapa en la que se encuentra el proceso y así respetar los horarios establecidos en las políticas. Dicha hoja de ruta estará adjunta en la plataforma Comex con la finalidad de permitir ver en línea el *status* de cada proceso, para lo cual se requerirá que el área de *Software* realice esta implementación y acople a la plataforma la nueva funcionalidad.

6 Definir la documentación

Como se mencionó anteriormente, la documentación requerida que se propone solicitar al cliente se compone de los siguientes documentos:

- Solicitud de financiamiento: en este documento, el cliente deberá completar las siguientes cuatro secciones, indistintamente del producto que esté solicitando:
 - Información del cliente: nombre o razón social de la empresa, RUC, cuenta corriente para desembolso, correo electrónico.
 - Financiamiento: moneda, importe a desembolsar, tipo de financiamiento, documentos requeridos que está entregando el cliente.
 - Forma de pago: plazo del financiamiento.
 - Datos obligatorios: orden de compra, proforma.

La diferencia radica en la sección de financiamiento, en donde el cliente señalará el tipo de financiamiento al que desea acceder (preembarque, postembarque, importación directa, *factoring* internacional de exportación).

- Pagaré: es un documento que elabora el banco y que el cliente debe llenar, en el cual declara que va a cumplir con el pago del financiamiento. Se deben llenar los siguientes datos: nombre de la empresa, RUC, quién está realizando el financiamiento, monto de financiamiento, tasa de interés, nombre del banco que está otorgando el financiamiento y el vencimiento. Este documento se solicita para los productos: financiamiento de exportación preembarque, financiamiento de exportación postembarque y financiamiento de importación directa.
- Copia de orden de compra: documento que el cliente debe brindar y en el cual debe estar detallado lo siguiente: nombre y dirección de la compañía que hace el pedido, número de orden de compra, nombre y dirección del proveedor, fecha del pedido y fecha de entrega requerida, términos de entrega y de pago, cantidad de artículos solicitados, número de catálogo, descripción, precio unitario y total, costo de envío, de manejo, de seguro y relacionados, costo total de la orden y firma autorizada del cliente. Este documento se solicita para los productos: financiamiento de exportación preembarque y financiamiento de *factoring* internacional de exportación
- Copia de factura comercial: documento con acreditación legal que emite el exportador (vendedor) al importador (comprador) para cerrar una transacción internacional y que sirve como prueba de la venta realizada (comprobante de venta). En él, se detalla el precio, el valor y cantidad de la mercadería vendida. Este documento se solicita para los productos: financiamiento de exportación postembarque, financiamiento de importación directa y financiamiento de *factoring* internacional de exportación.

- Medio de pago: documento mediante el cual el cliente indica si desea que se haga una transferencia interbancaria, depósito en cuenta propia, transferencia al exterior. Este documento se solicita únicamente para el producto: financiamiento de exportación preembarque.
- Copia de *bill of lading*: documento reconocido a nivel internacional, el cual funciona como un contrato de transporte y que se otorga al momento de embarcar la mercadería a exportar, en el cual se detalla: características de la mercadería (cantidad, peso, dimensiones, estado aparente), puerto de embarque y desembarque, fecha del embarque, número del viaje del buque, nombre del remitente y consignatario, datos de fletes (importe, recargos, moneda en la que se ha calculado). Este documento se solicita para los productos: financiamiento de exportación postembarque, financiamiento de importación directa y financiamiento de *factoring* internacional de exportación.
- Solicitud de transferencia: es un documento firmado y sellado por el cliente, en el cual otorga a la entidad bancaria el permiso de realizar la transferencia para que envíe, con cargo a su cuenta, una determinada cantidad de dinero a la cuenta de un tercero (empresa beneficiaria). Este documento se solicita únicamente para el producto: financiamiento de importación directa.

CAPÍTULO V. VALORACIÓN DEL IMPACTO DE LA PROPUESTA

De acuerdo a lo descrito en el marco teórico, se realizará una valoración del impacto de todas las mejoras propuestas a lo largo de los procesos de los productos de comercio exterior, teniendo en cuenta cada uno de los problemas identificados y descritos, así como las soluciones planteadas para cada caso. Por ello, a continuación, se detallará cada uno de los puntos a tratar para la valoración:

1 Objetivos

Con las propuestas planteadas anteriormente, se desean lograr mejoras, las cuales se resumen en los siguientes objetivos:

- Minimizar la cantidad de devoluciones de documentación por error en el llenado que realiza el cliente.
- Brindar la información pertinente de cada producto Comex para una buena elección del cliente.
- Agilizar las etapas de validación mediante la implementación de la firma digital.
- Aumentar la cantidad de desembolsos en el día de solicitudes de productos Comex.
- Aumentar la satisfacción del cliente cumpliendo con el plazo prometido para el desembolso.
- Agilizar la comunicación entre las áreas mediante el flujo de información en plataformas en tiempo real.
- Fidelizar al cliente para generar una relación comercial de largo plazo con el banco de su preferencia.
- Incentivar el consumo de otros servicios bancarios adicionales a los productos de comercio exterior.

2 Medidas cualitativas

El presente trabajo tiene impacto en diferentes ámbitos de los productos de comercio exterior, los cuales se van a detallar a continuación, desde una perspectiva cualitativa, en la Tabla 6 en la mejora de los problemas identificados, así como también en un estimado del impacto específico para este proyecto.

Tabla 6. Impacto cualitativo

PROBLEMAS	SOLUCIONES
P1: Falta de información en la documentación requerida para un producto	S1: Se propone colocar los documentos requeridos para cada producto con una descripción para cada uno de estos; así como, herramientas, que ya se mencionaron anteriormente, que ayudarán al cliente a completar dichos documentos (videos de guía, manual para llenado, PDF con viñetas indicativas).
P2: Cuellos de botella en los procesos por disponibilidad de agentes interventores	S2: Se plantea vincular en alguna de las plataformas actuales que intervienen en los procesos de productos Comex la firma digital de los agentes involucrados, ya que de esta forma se puede agilizar la validación del file del cliente y no depender de la disponibilidad de la persona, sin descuidar el control de la identidad del firmante; es decir, que nadie más que él pueda firmar desde su usuario.
P3: Incumplimiento con la fecha de desembolso para el cliente	S3: Se sugiere aplicar todas las políticas mencionadas anteriormente para cumplir con los plazos establecidos. Algunas de las ya nombradas son: - Todas las solicitudes para los productos de Comercio Exterior se podrán recepcionar hasta las 10:30 am. - Los reportes de crédito se recibirán lunes, miércoles y viernes, con la finalidad de que las solicitudes se aprueben en el tiempo prometido para el cliente (máximo 7 días útiles).
P4: Falta de comunicación con el cliente	S4: Se propone brindar una definición más completa de cada producto, la pertinencia de uso, la lista de documentos requeridos y las características de cada uno de estos para que así el cliente pueda tener mayor conocimiento al momento de elegir el financiamiento que mejor se adecúe a sus necesidades.
P5: Flujo de información en tiempo real a través de la plataforma	S5: Se propone que el área de Software realice un mantenimiento a la plataforma Comex para que esta pueda mostrar el flujo de información en tiempo real y así evitar las constantes comunicaciones vía telefónica entre los colaboradores para notificar que ya se aprobó u observó algún punto del file. Lo más eficiente sería que se implemente un módulo de alertas a los usuarios para que estos puedan saber de las nuevas notificaciones o actualizaciones del status de dicho file.
P6: Problemas en los procesos internos	S6: Se propone iniciar una serie de políticas y objetivos para que el tratamiento de los productos Comex se cumpla bajo ciertos parámetros en cuanto a tiempos y para que este esté dentro del plazo prometido al cliente. Asimismo, se deberá implementar una herramienta para que los agentes que intervienen en el proceso puedan realizar la revisión, aprobación y validación colocando su firma de forma digital en los documentos necesarios.
P7: Altas tasas competitivas en los principales bancos del Perú	S7: Se propone llegar a un acuerdo con el cliente para que tome sus futuros servicios bancarios con el banco que le está brindando dicha tasa preferencial; de esta manera, al generar un compromiso el banco puede compensar la disminución de la tasa tomando en cuenta la cantidad de operaciones tomadas por el cliente.

Fuente: Elaboración propia (2019)

3 Medidas cuantitativas

En seguida, se detallará el impacto del proyecto, desde una perspectiva cuantitativa, en la Tabla 7 en base a los indicadores propuestos para medir, monitorear y evaluar las soluciones anteriormente descritas.

Tabla 7. Impacto cuantitativo

PROBLEMAS	INDICADORES					
	Satisfacción del cliente (NPS)	Fidelización del cliente (CLV)	Calidad (Tiempo de respuesta)	Desempeño (Logística inversa)	Desempeño (Productividad)	Económico (Ingresos)
P1: Falta de información en la documentación requerida para un producto	La información más detallada de los documentos requeridos hará que el cliente incremente su nivel de satisfacción y recomiende el servicio	Una mejor información hace que el cliente sienta una mejor experiencia de usuario, lo cual ayuda a generar una fidelización y eleva las probabilidades de que aumente su valor en consumo de servicios a nivel general	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	Una empresa se crea con la finalidad de producir ingresos, toda acción de mejora que se haga va a conllevar una variación en el nivel de ingresos comparando de esta forma el nivel de estos que se tenían antes de la implementación de la propuesta versus los que se obtuvieron después con la mejora.
P2: Cuellos de botella en los procesos por disponibilidad de agentes interventores	NO APLICA	NO APLICA	Con la implementación de la firma digital se levantarán los cuellos de botella y hará el proceso más fluido, disminuyendo el tiempo de respuesta al cliente	NO APLICA	Se disminuirá tiempo con la implementación de las firmas digitales, el cual los colaboradores pueden usar para la atención de más solicitudes de productos Comex, logrando que se incremente la productividad	
P3: Incumplimiento con la fecha de desembolso para el cliente	Al acortar el tiempo de respuesta hacia el cliente, este está teniendo una mejor experiencia de usuario y por lo tanto, se aumenta su satisfacción	Brindar la información precisa y oportuna hace que el cliente se sienta a gusto con el banco de su elección, por lo cual, hay una tendencia de volverse fiel a esa entidad financiera y consumir diversos servicios, lo cual incrementará su valor en el tiempo de vida que representa	Con la aplicación de Políticas (deadlines) para la aceptación de documentos se espera que se agilice el proceso y; por ende, disminuya el tiempo de respuesta al cliente	NO APLICA	NO APLICA	
P4: Falta de comunicación con el cliente	La mejora en cuanto a disposición de la información en web hará que el cliente se sienta más satisfecho con respecto al servicio y atención que ha recibido		NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	

P5: Flujo de información en tiempo real a través de la plataforma	NO APLICA	NO APLICA	Con la implementación de las alertas en tiempo real en plataforma se espera que el proceso sea más eficiente y acortar tiempos para cumplir con el plazo pactado	NO APLICA	Las alertas en tiempo real harán que los colaboradores puedan ver el estatus o si hay alguna observación a los documentos presentados, logrando disminuir el tiempo antes usado en llamar para la verificación
P6: Problemas en los procesos internos	NO APLICA	NO APLICA	Con el levantamiento de los cuellos de botella antes mencionados, se espera que los tiempos de todo el proceso se reduzcan	Con las mejoras propuestas en los flujogramas anteriormente descritos, se espera disminuir el número de documentos que se retornan a origen por observación	Al implementar una política de tiempos se espera que el tiempo muerto u ocioso se utilice para atender más solicitudes de productos Comex con la nueva distribución de horarios
P7: Altas tasas competitivas en los principales bancos del Perú	NO APLICA	El valor del cliente se incrementará en la medida que se le brinde una mejor tasa para productos Comex, ya que se hace con la finalidad de fidelizarlo y que en conjunto represente una suma mayor en consumo de servicios bancarios futuros	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA

Fuente: Elaboración propia (2019)

4 Costos de implementación

Aplicar todas las propuestas planteadas implica un despliegue de recursos, para lo cual es necesario incurrir en ciertos costos, que se detallarán a continuación en la Tabla 8, en donde se podrá visualizar tanto los costos unitarios (por una oficina), así como también los costos totales de implementar el proyecto en todas las oficinas que posee un banco en promedio (por veinte oficinas). Por temas de confidencialidad, no se revelará la procedencia de la información que permitió elaborar dicha tabla.

Tabla 8. Costos de implementación

CONCEPTO		COSTO UNITARIO - S/. (1 OFICINA)	COSTO TOTAL - S/. (20 OFICINAS)
Desarrollo Software (TI)	Implementación de firma digital	S/. 2,000	S/. 2,000
	Notificaciones en tiempo real	S/. 1,000	S/. 1,000
	Mejoras web (diseño y maquetación)	S/. 1,600	S/. 1,600
Capacitación	Para uso de herramientas implementadas	S/. 300	S/. 6,000
Sueldos	Aumento a Ejecutivos de Negocio	S/. 5,000	S/. 100,000
TOTAL		S/. 9,900	S/. 110,600

Fuente: Elaboración propia (2019)

Asimismo, cabe señalar que se está considerando S/.300 para el concepto de capacitación, el cual será una única vez para que los colaboradores aprendan el uso de las mejoras a nivel de *software* implementadas. De la misma forma, los costos en TI no se incrementan cuando se escala el proyecto a las veinte oficinas, ya que al implementarse la mejora solo se replica en todas las sucursales.

5 Cálculo de beneficios

A continuación, se hace un estimado de la evaluación del impacto en términos de beneficios para cada uno de los productos de comercio exterior:

Tabla 9. Producto 1: Financiamiento de exportación preembarque

ACTIVIDAD (As Is)	COMENTARIO (To Be)	AHORRO HH OPERATIVO (HH Ope: S/.17)	AHORRO HH EJECUTIVO (HH Eje: S/.51)
Validación de propuesta de crédito	Hacer el tratamiento de la propuesta de crédito entre el Especialista de Negocios y Riesgos. Pasar de dos validaciones a una hará que se reduzca un 50% del tiempo invertido		$(2 \text{ per } \times 2\text{HH}) * 50\% = 2 \text{ HH}$
Paso adicional de recepción de documentos por Asistente Operativo	Recepción a cargo de Especialista de Negocio para indicar si hay alguna observación, generando un ahorro de 3 HH que invertía el Asistente Operativo para esta labor a lo largo del día	1 per x 3HH = 3HH	
Firma física de documentación para armado de file del cliete	Se propone firma digital para prescindir de la disponibilidad de los agentes, haciendo que se reduzca en un 40% el tiempo empleado anteriormente		$(3 \text{ per } \times 3\text{HH}) * 40\% = 3.6 \text{ HH}$
Cuellos de botellas que producen retrasos en el plazo acordado con el cliente	Implementación de políticas y objetivos de tiempos para poder trabajar bajo deadlines hará que se reduzca un 30% de las HH empleadas		$(4 \text{ per } \times 8 \text{ HH}) * 30\% = 9.6 \text{ HH}$
TOTAL		3 HH	15.2 HH

Fuente: Elaboración propia (2019)

Tabla 10. Producto 2: Financiamiento de exportación postembarque

ACTIVIDAD (As Is)	COMENTARIO (To Be)	AHORRO HH OPERATIVO (HH Ope: S/.17)	AHORRO HH EJECUTIVO (HH Eje: S/.51)
Validación de propuesta de crédito	Una sola validación directa entre el Especialista de Negocios y Riesgos, la cual reducirá 50% del tiempo		$(2 \text{ per } \times 2\text{HH}) * 50\% = 2 \text{ HH}$
Recepción de documetos requeridos al cliente	Se propone que se encargue el Especialista de Negocios para que pueda hacer cualquier observación. Por lo tanto se lograría un ahorro de 3HH del Asistente Operativo, ya que no realizará esta labor	$1 \text{ per } \times 3\text{HH} = 3\text{HH}$	
Firma presencial de los agentes que intervienen e proceso	Se sugiere la implemetación de la firma digital, la cual se espera permita una reducción del 40% del tiempo empleado		$(3 \text{ per } \times 3\text{HH}) * 40\% = 3.6 \text{ HH}$
Cuellos de botellas que producen retrasos en el plazo acordado con el cliente	Implementación de políticas y objetivos de tiempos para poder trabajar bajo deadlines hará que se reduzca un 30% de las HH empleadas		$(4 \text{ per } \times 8 \text{ HH}) * 30\% = 9.6 \text{ HH}$
TOTAL		3 HH	15.2 HH

Fuente: Elaboración propia (2019)

Tabla 11. Producto 3: Financiamiento de importación directa

ACTIVIDAD (As Is)	COMENTARIO (To Be)	AHORRO HH OPERATIVO (HH Ope: S/.17)	AHORRO HH EJECUTIVO (HH Eje: S/.51)
Validación de propuesta de crédito	Reducción del 50% HH pasando a una el número de validaciones de la propuesta de crédito (Especialista de Negocios y Riesgos)		$(2 \text{ per } \times 2\text{HH}) * 50\% = 2 \text{ HH}$
Recepción de documetos requeridos al cliente y transferencia al extranjero a cargo de Asistente Operativo	El Asistente Operativo solo se encargará de realizar la transferecia al extranjero para este producto Comex, logrando un ahorro de 3 HH	$1 \text{ per } \times 3\text{HH} = 3\text{HH}$	
Firmado de documentación	Implementación de firma digital para reducir en un 40% HH, ya que no se dependerá de la disponibilidad de los agentes		$(3 \text{ per } \times 3\text{HH}) * 40\% = 3.6 \text{ HH}$
Cuellos de botellas que producen retrasos en el plazo acordado con el cliente	Implementación de políticas y objetivos de tiempos para poder trabajar bajo deadlines hará que se reduzca un 30% de las HH empleadas		$(4 \text{ per } \times 8 \text{ HH}) * 30\% = 9.6 \text{ HH}$
TOTAL		3 HH	15.2 HH

Fuente: Elaboración propia (2019)

Tabla 12. Producto 4: Financiamiento de factoring internacional de exportación

ACTIVIDAD (As Is)	COMENTARIO (To Be)	AHORRO HH OPERATIVO (HH Ope: S/.17)	AHORRO HH EJECUTIVO (HH Eje: S/.51)
Validación de propuesta de comisión	Se sugiere que el tratamiento sea exclusivamente entre el Especialista de Negocios y Riesgos, reduciendo a una validación en vez de dos y logrando así una reducción del 50% de HH		$(2 \text{ per } \times 2\text{HH}) * 50\% = 2 \text{ HH}$
Asistente Operativo se encarga de recepción de documentación y alerta de pago del exterior	El Asistente Operativo solo se encargará de notificar sobre el pago del exterior, ahorrando 3HH	$1 \text{ per } \times 3\text{HH} = 3\text{HH}$	
Firma imprescindible y sujeta a disponibilidad de agentes del proceso	Firma digital que permitirá firmar ingresando a la plataforma con usuario y contraseña, generando una reducción del 40% del tiempo empleado		$(3 \text{ per } \times 3\text{HH}) * 40\% = 3.6 \text{ HH}$
Cuellos de botellas que producen retrasos en el plazo acordado con el cliente	Implementación de políticas y objetivos de tiempos para poder trabajar bajo deadlines hará que se reduzca un 30% de las HH empleadas		$(4 \text{ per } \times 8 \text{ HH}) * 30\% = 9.6 \text{ HH}$
	TOTAL	3 HH	15.2 HH

Fuente: Elaboración propia (2019)

Sumando los cuatro procesos, hay un total de 12 HH en cuanto a ahorro de personal operativo, mientras que una reducción de 60.8 HH de personal ejecutivo, los cuales se multiplican por el costo de HH de S/. 17 y S/. 51 respectivamente. Ello da un beneficio total mensual de S/. 3,305.

Por lo tanto, para calcular el periodo de tiempo (en meses) en el que se recuperará lo invertido, se procede primero a dividir el costo total entre los 12 meses que compone un año y resulta un costo mensual de S/. 9,217 (S/. 110,600 / 12 meses); luego, se resta el costo mensual menos el beneficio mensual, lo cual da como resultado S/. 5,912 (S/. 9,217 – S/. 3,305); y, finalmente, se divide el costo total entre este último resultado dando como respuesta el periodo de 19 meses para la recuperación de lo invertido en el proyecto (S/. 110,600 / S/. 5,912).

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1 Conclusiones

Luego de haber realizado el análisis e investigación del sector bancario con respecto a los productos de comercio exterior, se puede concluir:

- La mayoría de los bancos presenta una carencia de información clara y pertinente, lo cual perjudica y confunde al cliente, ya que finalmente este no posee los recursos necesarios para elegir el producto Comex que más se adapte a sus necesidades. Asimismo, la lista de documentos que figura en la web de los bancos y que el cliente debe presentar para solicitar un determinado financiamiento no es precisa ni completa, haciendo que el cliente entregue los documentos incorrectos en muchas ocasiones y generándole incomodidad y una pérdida de su tiempo.
- La situación actual de los bancos para el tratamiento de las solicitudes de productos de comercio exterior cuenta con diversos cuellos de botella, los cuales son originados por distintos motivos, entre los más comunes: la disponibilidad de los agentes involucrados en el proceso para la firma de documentos, la recepción de las solicitudes de productos Comex en cualquier horario, problemas en el flujo de información en tiempo real a través de la plataforma Comex. Todo ello provoca que se desemboque en el incumplimiento con la fecha de desembolso del financiamiento al cliente respecto a la prometida inicialmente.
- La rivalidad entre los competidores existentes en el sector bancario es bastante alta, ya que un diferenciador es la tasa que el banco otorga a su cliente para cualquier servicio financiero que este desee consumir. Por ello, en la categoría de productos de comercio exterior esto no es una excepción, ya que en muchas ocasiones mediante la tasa que se le otorga al cliente para dicho financiamiento es como se le logra captar, retener y hasta fidelizar.

2 Recomendaciones

Luego de haber realizado el análisis e investigación del sector bancario con respecto a los productos de comercio exterior, se recomiendan las siguientes pautas:

- Realizar una mejora de contenido de la información dispuesta en la web de los bancos, así como también el diseño de esta para que sea más dinámico, interactivo y amigable para el cliente, ya que esto impacta de forma positiva en la experiencia del usuario y, por ende, incrementa su satisfacción con respecto al servicio recibido, haciendo que lo recomiende y se vuelva un cliente fiel de la entidad financiera.
- Para mejorar y acortar el tiempo de respuesta al cliente para el desembolso, se propone implementar la firma digital mediante una integración a la plataforma Comex de esta

herramienta, para que así los agentes involucrados en el proceso puedan firmar cualquier documento que sea necesario sin estar presencialmente en las oficinas, sino solamente ingresando a su cuenta en la plataforma y visualizando los documentos que tienen pendientes de firma. Asimismo, se plantea contar con una política de tiempos clave para acotar horarios, como la recepción de solicitudes de productos Comex, los reportes de crédito, entre otros. De la misma manera, se sugiere una implementación de *software* a la plataforma Comex mediante la cual salgan notificaciones automáticas que avisen a los colaboradores en qué estado se encuentran los documentos adjuntos, para que ya no tengan la necesidad de estar llamando a la oficina de comercio exterior o invirtiendo tiempo en redactar un correo solicitando dicha información.

- Para que los bancos posean una cartera de clientes recurrente y leal a la entidad financiera, se propone que se le brinde una mejor tasa para el financiamiento de producto Comex que ha solicitado, pero teniendo como condición y acuerdo que el cliente consumirá otros productos bancarios en un futuro, logrando de esta forma incrementar su valor a lo largo del tiempo y representándole al banco una venta cruzada a un cliente que se está reteniendo y fidelizando.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, A. (s.f.). *Universidad Complutense Madrid*. Obtenido de Universidad Complutense Madrid: <http://webs.ucm.es/centros/cont/descargas/documento10123.pdf>
- Bauer, H., Hammerschmidt, M., & Braehler, M. (2003). The Customer Lifetime Value Concept and its Contribution to Corporate Valuation. *Yearbook of Marketing and Consumer Research*, 47-67.
- Beltrán, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M., & Tejedor, F. (2016). *Guía para una gestión basada en procesos*. Andalucía: Instituto Andaluz de Tecnología.
- Beriguete, C. (5 de Diciembre de 2011). *Escuela de Organización Industrial*. Obtenido de Escuela de Organización Industrial: <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2011/12/05/la-fidelizacion-de-los-clientes/>
- Brunner, T., Stöcklin, M., & Opwis, K. (2008). Satisfaction, image and loyalty: new versus experienced customers. *European Journal of Marketing*, 1095-1105.
- Cacciattolo, K. (2015). Organisational Politics: The Positive & Negative Sides. *European Scientific Journal*, 121-129.
- Cambra-Fierro, J., Ruiz-Benítez, R., Berbel-Pineda, J., & Vazquez-Carrasco, R. (2011). Podemos fidelizar clientes inicialmente insatisfechos. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 643-657.
- Chamorro, S. (29 de Marzo de 2016). *Principales aspectos legales del comercio internacional*. Obtenido de Deusto Formación: <https://www.deustoformacion.com/blog/gestion-empresas/principales-aspectos-legales-comercio-internacional>
- Chen, M.-F., & Wang, L.-H. (2009). The moderating role of switching barriers on customer loyalty in the life insurance industry. *The Service Industries Journal*, 1105-1123.
- Comercio y Aduanas. (11 de Enero de 2019). *¿Qué es comercio exterior y cómo funciona?* Obtenido de Comercio y Aduanas: <https://www.comercioyaduanas.com.mx/comercioexterior/comercioexterioryaduanas/que-es-comercio-exterior/>
- ComexPerú. (22 de Marzo de 2019). *Logística para el comercio exterior: retos y oportunidades*. Obtenido de ComexPeru: <https://www.comexperu.org.pe/articulo/logistica-para-el-comercio-exterior-retos-y-oportunidades>
- Cortés, J., Moreno, J., & Moreno, M. (2009). *Modelo Q+4D: Cómo medir la satisfacción del cliente mas allá de la calidad percibida*. España: Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR).

- Cortina, J. L. (22 de Febrero de 2019). *El País*. Obtenido de El País: https://retina.elpais.com/retina/2019/02/22/innovacion/1550819091_275181.html
- Da Silva, K. (14 de Septiembre de 2018). *Cuida tu dinero*. Obtenido de Cuida tu dinero: <https://www.cuidatudinero.com/13144874/objetivos-financieros-empresariales>
- El Peruano. (13 de Febrero de 2019). *Comercio exterior a todo vapor*. Obtenido de El Peruano: <https://elperuano.pe/noticia-comercio-exterior-a-todo-vapor-75686.aspx>
- Ernst&Young Perú. (2014). Ganar a través de la experiencia del cliente. *E&Y Building a better working world*, 1-41.
- Feigenbaum, A. (s.f.). *Calidad&Gestión*. Obtenido de http://calidad-gestion.com.ar/boletin/65_satisfaccion_del_cliente.html
- Flavian, C., Gurrea, R., & Carlos, O. (2009). Web design: a key factor for the website success. *Journal of Systems and Information*, 17.
- Fogaça, N., Barbosa, M., Cortat, M., Pereira, L., & Coelho, F. (2018). Job Performance Analysis: Scientific Studies in the Main Journals of Management and Psychology from 2006 to 2015. *Performance Improvement Quarterly*, 231-247.
- Gera, P. C. (5 de Julio de 2019). *Accenture*. Obtenido de Accenture: <https://www.accenture.com/es-es/insight-happy-digital-world-banking>
- Hitpass, B. (2017). *Business Process Management*. Santiago de Chile: BPMCENTER.
- Instituto Peruano de Economía. (22 de Julio de 2019). *Instituto Peruano de Economía*. Obtenido de Instituto Peruano de Economía: <https://www.ipe.org.pe/portal/sistema-financiero/>
- International Organization for Standardization (ISO). (2015). *Norma Internacional ISO 9001*. Ginebra: Secretaría Central de ISO.
- Jimenez, D. (21 de Febrero de 2016). *Pymes y Calidad 2.0*. Obtenido de Pymes y Calidad 2.0: <https://www.pymesycalidad20.com/las-politicas-organizacionales-los-sistema-gestion.html>
- Kasuma, J., Su, T., Kanyan, A., Kamri, T., & Yacob, Y. (2016). Determinants of Micro Enterprise Owners Loyalty towards Their Favourite Banks. *Procedia Social and Behavior Sciences*, 301-307.
- León, J. (21 de Noviembre de 2018). *Mejores bancos Perú 2019*. Obtenido de Rankia: <https://www.rankia.pe/blog/mejores-depositos-plazo-fijo/4087143-mejores-bancos-peru-2019>

- Li, X., & Prescott, D. (2009). Measuring Productivity in the Service Sector. *University of Guelph*, 1-17.
- Loke, S.-P., & Taiwo, A. (2011). Service Quality and Customer Satisfaction in a Telecommunication Service Provider. *IPEDR*, 24-29.
- Maldonado, J. (2018). *Gestión de procesos*. Málaga: EUMED - Universidad de Málaga.
- Mallar, M. Á. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Revista Científica "Visión del Futuro"*, 1-23.
- Mattila, A., & Mount, D. (2003). The impact of selected customer characteristics and response time on E- complaint satisfaction and return intent. *International Journal of Hospitality Management*, 135-145.
- McGowan, M., & Boscia, M. (2016). Opening More than Just a Bag: Unlocking The Flowchart As An Effective Problem - Solving Tool. *Journal of Health Administration Education*, 211-219.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (20 de Julio de 2019). *Comercio exterior*. Obtenido de Ministerio de Comercio Exterior y Turismo : <https://www.mincetur.gob.pe/comercio-exterior/>
- Ministerio de Fomento. (2005). *Mejora Continua en Gestión de Transporte*. Madrid: Gobierno de España.
- Morales, B. (2003). La Logística Reversa o Inversa, Aporte al Control de Devoluciones y Residuos en la Gestión de la Cadena de Abastecimiento. *REVLOG*.
- Morales, B. B. (2003). La Logística Reversa o Inversa, Aporte al Control de Devoluciones y Residuos en la Gestión de la Cadena de Abastecimiento. *REVLOG*, 12.
- National Service. (s.f.). *Establishing Effective Policies, Procedures and Management Controls*. s.c.: Corporation for national&community service.
- Olshefski, D., & Nieh, J. (2006). Understanding the Management of Client Perceived Response Time. *SIGMetrics Performance Evaluation Review*, 240-251.
- Omarini, A. (2017). The Digital Transformation in Banking and The Role of FinTechs in the New Financial Intermediation Scenario. *International Journal of Finance, Economics and Trades*, 1-6.
- Piyush, K., Manohar, K., & Dada, M. (1998). The impact of waiting time guarantees on customers waiting experiences. *Marketing Science*, 295-314.

- Promoción del Perú para la Exportación y Turismo (PROMPERÚ). (2016). *Manual de documentos de exportación*. Lima: PROMPERÚ.
- Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados Costa Oriental Del Lago. *Negotium*, 33-51.
- Ramonet, J. (11 de Enero de 2013). *Análisis y Diseño de Procesos Empresariales*. Obtenido de Jaume Ramonet: www.jramonet.com
- Rodriguez, R., & Aguilera, Y. (2004). Propuesta metodológica para el análisis del flujograma informacional en las organizaciones. *ACIMED*.
- Ruiz-Fuentes, D., Almaguer-Torres, R., Torres-Torres, I., & Hernández- Peña, A. (2014). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. *Ciencias Holguín*, 1-11.
- Schaettgen, N., Duvaud-Schelnast, J., Levy, D., & Socol, S. (2014). Digital Signatures: Paving the Way to a Digital Europe. *Arthur Dlittle*, 16.
- Signix. (s.f.). The ultimate guide to E-Signatures in the banking industry. *Signix*, 1-15.
- Solé, A. (Mayo de 2015). *ASC Enginyer Industrial*. Obtenido de ASC Enginyer Industrial: <https://asolengin.files.wordpress.com/2015/05/descripcic3b3n-de-las-caracterc3adsticas-de-un-proceso-y-ficha-de-proceso.pdf>
- Superintendencia de Banca, Seguro y AFP (SBS). (22 de Julio de 2019). *Información estadística de banca múltiple*. Obtenido de Superintendencia de Banca, Seguro y AFP: http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#
- Torres, C. (2014). Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos. *Ingeniería Industrial*, 157-169.
- Wolniak, R., Skotnicka-Zasadzień, B., & Gębalska-Kwiecień, A. (2018). Identification of bottlenecks and analysis of the state before applying lean management. *MATEC Web of Conferences*, 1-6.
- Zaki, M., Kandeil, D., & McColl-Kennedy, J. (2012). The Fallacy of the Net Promoter Score: Customer Loyalty Predictive Model. *University of Cambridge*, 1-25.

ANEXO

Anexo 1. Ficha de proceso

Financiamiento de exportación preembarque	
Definición: el banco pone a disposición de la empresa solicitante (cliente B2B) un financiamiento a fin de que este pueda obtener el capital que requiere para la compra o producción de mercadería a exportar.	
Input: solicitud del cliente.	Output: desembolso.
Actividades: se aprecia en el punto 4.4 todas las actividades que comprende este producto en su flujograma.	
Documentos requeridos: <ul style="list-style-type: none">• Solicitud de financiamiento de exportación con contrato marco preembarque.• Copia de orden de compra o proforma.• Pagaré.• Medio de pago.	
Indicadores: actualmente, no se cuenta con indicadores (KPIs) que ayuden a monitorear y evaluar los resultados que se están obteniendo. Por ello, se proponen los siguientes: <ul style="list-style-type: none">• Satisfacción del cliente.• Fidelización del cliente.• Calidad del servicio.• Desempeño.• Ingresos.	

Financiamiento de exportación postembarque	
Definición: el banco pone a disposición de la empresa solicitante (cliente B2B) un financiamiento a fin de que este pueda tener liquidez y seguir operando durante el lapso en que se realiza la exportación. Llega al país de destino y el importador paga por dicha mercadería.	
Input: solicitud del cliente.	Output: desembolso.
Actividades: se aprecia en el punto 4.4 todas las actividades que comprende este producto en su flujograma.	
Documentos requeridos: <ul style="list-style-type: none">• Solicitud de financiamiento de exportación con contrato postembarque.• Copia de factura comercial.• Pagaré.• Copia de <i>bill of lading</i>.	
Indicadores: actualmente no se cuenta con indicadores (KPIs) que ayuden a monitorear y evaluar los resultados que se están obteniendo. Por ello, se proponen los siguientes: <ul style="list-style-type: none">• Satisfacción del cliente.• Fidelización del cliente.• Calidad del servicio.• Desempeño.• Ingresos.	

Financiamiento de importación directa	
Definición: el banco pone a disposición de la empresa solicitante (cliente B2B) un financiamiento que estará destinado a la compra de bienes y servicios del exportador, facilitando de esta forma la liquidez que el importador requiere en el momento, puesto que en muchas ocasiones la venta se realiza al contado y no dispone de fondos.	
Input: solicitud del cliente.	Output: desembolso.
Actividades: se aprecia en el punto 4.4 todas las actividades que comprende este producto en su flujograma.	
Documentos requeridos: <ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de financiamiento con contrato marco de importación directa. • Copia de factura comercial. • Pagaré. • Copia de <i>bill of lading</i>. • Solicitud de transferencia. 	
Indicadores: actualmente, no se cuenta con indicadores (KPIs) que ayuden a monitorear y evaluar los resultados que se están obteniendo. Por ello, se proponen los siguientes: <ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción del cliente. • Fidelización del cliente. • Calidad del servicio. • Desempeño. • Ingresos. 	

Financiamiento de <i>factoring</i> internacional de exportaciones	
Definición: el banco pone a disposición de la empresa solicitante (cliente B2B) un financiamiento que le permitirá adelantar sus facturas por cobrar al importador para tener liquidez y la administración de las mismas.	
Input: solicitud del cliente.	Output: desembolso.
Actividades: se aprecia en el punto 4.4 todas las actividades que comprende este producto en su flujograma.	
Documentos requeridos: <ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de financiamiento con contrato marco de <i>factoring</i> internacional de exportación. • Copia de factura comercial. • Copia de orden de compra. • Copia de <i>bill of lading</i>. 	
Indicadores: actualmente, no se cuenta con indicadores (KPIs) que ayuden a monitorear y evaluar los resultados que se están obteniendo. Por ello, se proponen los siguientes: <ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción del cliente. • Fidelización del cliente. • Calidad del servicio. • Desempeño. • Ingresos. 	

Fuente: Elaboración propia (2019)