



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

**Ingeniería Empresarial**  
Facultad de Ingeniería

**OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS DEL ÁREA DE  
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS EN UN BANCO EN EL PERÚ**

**Trabajo de Suficiencia Profesional  
presentado para optar al Título Profesional de  
Ingeniero Empresarial**

**Presentado por  
Maria Lucía Vargas Negrete**

**Lima, abril de 2023**



**REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO  
FACULTAD DE INGENIERÍA**

A través del presente, la Facultad de Ingeniería deja constancia de que el Trabajo de Suficiencia Profesional titulado "Optimización de los procesos del área de investigación de mercados en un banco en el Perú" presentado por doña MARIA LUCIA VARGAS NEGRETE, con DNI N° 48058132, para optar al Título Profesional de Ingeniero Empresarial, fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el 16 de abril de 2023. El siguiente fue el resultado obtenido:



Turnitin Informe de Originalidad

[Visualizador de documentos](#)

Procesado el: 16-abr-2023 21:27 -05  
Identificador: 2066567845  
Número de palabras: 44976  
Entregado: 1

Vargas, Maria Lucia\_Trabajo de suficiencia pr...  
Por Maria Lucia VARGAS NEGRETE

Similitud según fuente	
Índice de similitud	
18%	
Internet Sources:	17%
Publicaciones:	2%
Trabajos del estudiante:	6%

De acuerdo a la política vigente, el porcentaje obtenido de similitud con otras fuentes está dentro de los márgenes permitidos.

Se emite el presente documento para los fines estipulados en el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad a la que pertenece la interesada.

Lima, 17 de abril de 2023.

Ana Eugenia Luna Adán  
Vicedecana de Ingeniería Empresarial  
Facultad de Ingeniería

## **DEDICATORIA**

A Dios, por ser mi pastor,  
a mis padres, por su gran amor, sacrificio y apoyo continuo.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El propósito de la presente investigación es desarrollar una propuesta de optimización de los procesos del área de Investigación de Mercados en un Banco en el Perú a fin de mejorar la eficiencia y efectividad de las actividades que se realizan.

Para lograr esto, se desarrollará un análisis de los procesos actuales, identificando áreas de oportunidad para su optimización. Se trabajará en la eliminación de actividades que no agregan valor, simplificación de procesos, integración de actividades de manera más efectiva y automatización de procesos.

Esta investigación busca aumentar la calidad de los productos y servicios del banco; además de, reducir costos a largo plazo. La optimización de los procesos permitirá una mejor toma de decisiones y una mayor eficiencia en el equipo de investigación de mercados, lo que se traducirá en una ventaja competitiva para el banco en el mercado peruano.

## **ABSTRACT**

The purpose of this research is to develop a proposal for the optimization of the processes of the Market Research area in a Bank in Peru to improve the efficiency and effectiveness of the activities they carry out.

To achieve this, a detailed analysis of current processes will be developed, identifying areas of opportunity for optimization. Work will be done on the elimination of activities that do not add value, simplification of processes, integration of activities more effectively and automation of processes to the extent possible.

This research seeks to increase the quality of the bank's products and services; in addition to reducing costs in the long term. The optimization of the processes will allow better decision-making and greater efficiency in the market research team, which will translate into a competitive advantage for the bank in the Peruvian market.

## ÍNDICE

<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>ii</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>iii</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>iv</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>viii</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>x</b>
<b>ÍNDICE DE ANEXOS.....</b>	<b>xii</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I. CASO DE ESTUDIO .....</b>	<b>2</b>
<b>1.1 Análisis del sector financiero en el Perú .....</b>	<b>2</b>
<b>1.1.1 Caracterización del sector industrial.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2 Antecedentes de la empresa .....</b>	<b>15</b>
<b>1.3 Misión.....</b>	<b>17</b>
<b>1.4 Visión.....</b>	<b>17</b>
<b>1.5 Valores .....</b>	<b>18</b>
<b>1.6 Objetivos estratégicos .....</b>	<b>18</b>
<b>1.7 Estructura organizacional.....</b>	<b>19</b>
<b>1.8 Modelo de negocio.....</b>	<b>21</b>
<b>1.9 Mapa de procesos.....</b>	<b>24</b>
<b>1.10 Análisis interno FODA .....</b>	<b>25</b>
<b>CAPÍTULO II. PROBLEMÁTICA .....</b>	<b>26</b>
<b>2.1 Alcance del proceso a intervenir .....</b>	<b>28</b>
<b>2.2 Procesos impactados .....</b>	<b>32</b>
<b>2.3 Segmentos de clientes implicados .....</b>	<b>34</b>
<b>2.4 Grupos de interés implicados.....</b>	<b>35</b>

2.5. Área geográfica implicada .....	37
2.6 Determinación de atributos de valor para el grupo de interés a intervenir .....	37
<b>CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>46</b>
<b>CAPÍTULO IV: MÉTODO .....</b>	<b>48</b>
<b>CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....</b>	<b>49</b>
5.1 Descripción resumida del proceso .....	49
5.2 Diagrama de flujo del proceso de gestión de investigación de mercado AS - IS	
49	
5.3 Identificación de actividades que no agregan valor o generan desperdicios .....	50
5.4 Análisis del soporte tecnológico del proceso .....	51
5.5 Análisis organizacional.....	51
5.6 Árbol de causas .....	52
5.7 Árbol del problema .....	58
<b>CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE SOLUCIÓN.....</b>	<b>59</b>
6.1 Árbol de objetivos .....	60
6.2 Árbol de acciones .....	62
6.3 Componentes de la solución que engloben las acciones.....	62
<b>CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN ECONÓMICA .....</b>	<b>67</b>
7.1 Ingresos diferenciales del proyecto.....	67
7.2 Costos y gastos diferenciales del proyecto .....	69
7.3 Inversiones del proyecto .....	70
7.4 Periodo y tasa de descuento del proyecto .....	70
7.5 Flujo de caja .....	71
<b>CAPÍTULO VIII: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA SOLUCIÓN A TRAVÉS DE UN PROYECTO .....</b>	<b>72</b>
8.1 Acta de constitución.....	72
8.2 Alcance del proyecto .....	73

<b>8.3 Estructura de desglose de trabajo (EDT) .....</b>	<b>78</b>
<b>8.4 Cronograma .....</b>	<b>78</b>
<b>8.5 Presupuesto del proyecto.....</b>	<b>79</b>
<b>8.6 Análisis de riesgos .....</b>	<b>79</b>
<b>8.7 Plan estratégico de gestión de cambio organizacional.....</b>	<b>81</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>86</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>87</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>88</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>91</b>



## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Estructura del sistema financiero peruano. ....	4
<b>Tabla 2:</b> Variación de morosidad de cartera atrasada por tipo de crédito (2018 a 2022). .....	8
<b>Tabla 3:</b> Número de proveedores de Banco Limeño del Perú (2018 – 2021). ....	10
<b>Tabla 4:</b> Tipos de servicio del Banco Limeño del Perú. ....	16
<b>Tabla 5:</b> Tipos de productos de Banco Limeño del Perú. ....	16
<b>Tabla 6:</b> Tipos de fuentes de ingresos de Banco Limeño del Perú. ....	22
<b>Tabla 7:</b> Distribución de gastos por intereses de Banco Limeño del Perú. ....	23
<b>Tabla 8:</b> Distribución de gastos administrativos de Banco Limeño del Perú .....	24
<b>Tabla 9:</b> Matriz FODA del Banco Limeño del Perú. ....	25
<b>Tabla 10:</b> Criterios para evaluar según nivel de importancia. ....	28
<b>Tabla 11:</b> Escala numérica de puntuación para cada proceso. ....	29
<b>Tabla 12:</b> Matriz de priorización de procesos de Banco Limeño del Perú. ....	30
<b>Tabla 13:</b> NPS del equipo de Inteligencia Comercial. ....	31
<b>Tabla 14:</b> Matriz de indicadores del proceso de Investigación de Mercados del Banco Limeño del Perú. ....	32
<b>Tabla 15:</b> Productos del proceso de gestión de Investigación de mercados. ....	33
<b>Tabla 16:</b> Clientes internos implicados en el proceso gestión de investigación de mercados. ....	35
<b>Tabla 17:</b> Grupos de interés del proceso gestión de investigación de mercados. ....	36
<b>Tabla 18:</b> Participación de cliente internos por tipo de requerimiento en el proceso de Gestión de Investigación de mercados. ....	38
<b>Tabla 19:</b> Cuadro resumen de hallazgos de las entrevistas a clientes internos. ....	39
<b>Tabla 20:</b> Clasificación de ingreso de solicitudes de información del Banco Limeño del Perú en el año 2020 (distribución de 60 solicitudes). ....	41
<b>Tabla 21:</b> Número de horas trabajadas por el equipo de Investigación de Mercado. ....	43
<b>Tabla 22:</b> Cálculo de nivel de productividad real del proceso de gestión de investigación de mercados. ....	44
<b>Tabla 23:</b> Cálculo de nivel de sobre exceso de horas trabajadas en el proceso de gestión de investigación de mercados. ....	44

<b>Tabla 24:</b> Proyección del nivel de sobre exceso de horas trabajadas en el proceso de gestión de investigación de mercados al 2021.....	46
Tabla 25: Evolución del nivel de rotación de personal.....	52
<b>Tabla 26:</b> Lista de cursos de capacitación al equipo de Investigación de Mercado del 2020. ....	55
<b>Tabla 27:</b> Lista de tipos de actividades del micro proceso de gestión de investigación de mercado de solicitud simple. ....	56
<b>Tabla 28:</b> Lista de tipos de actividades del micro proceso de gestión de investigación de mercado de solicitud compleja.....	56
<b>Tabla 29:</b> Cantidad de reprocesos por tipos de solicitudes del año 2020. ....	57
<b>Tabla 30:</b> Resultados proyectados de la mejora del proceso de gestión de investigación de mercado del Banco Limeño del Perú. ....	67
<b>Tabla 31:</b> Proyección de ingresos por el proyecto de mejora del proceso de Investigación de Mercado del Banco Limeño del Perú.....	68
<b>Tabla 32:</b> Costos fijos requeridos para la propuesta del proceso Gestión de Investigación de Mercados.....	69
<b>Tabla 33:</b> Alcance del proyecto para el proceso Gestión de Investigación de Mercado del Banco Limeño del Perú.....	73
<b>Tabla 34:</b> Entregables del proyecto para el proceso Gestión de Investigación de Mercado del Banco Limeño del Perú.....	74
<b>Tabla 35:</b> Lista de tareas del proyecto para el proceso Gestión de Investigación de Mercado del Banco Limeño del Perú.....	75
<b>Tabla 36:</b> Limitaciones del proyecto para el proceso Gestión de Investigación de Mercado del Banco Limeño del Perú.....	76
<b>Tabla 37:</b> Lista de supuestos del proyecto para el proceso Gestión de Investigación de Mercado del Banco Limeño del Perú.....	76
<b>Tabla 38:</b> Lista de restricciones del proyecto para el proceso Gestión de Investigación de Mercado del Banco Limeño del Perú.....	77
<b>Tabla 39:</b> Lista de restricciones del proyecto para el proceso Gestión de Investigación de Mercado del Banco Limeño del Perú.....	78
<b>Tabla 40:</b> Matriz de Gestión de Riesgos para el proyecto. ....	79
<b>Tabla 41:</b> Matriz de cambios para el proyecto.....	82
<b>Tabla 42:</b> Matriz de actividades de control para el proyecto. ....	83

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Evolución del PBI Peruano del 2009 al 2021. ....	2
<b>Figura 2:</b> Proyección del PBI Peruano al 2022.....	3
<b>Figura 3:</b> Participación del sector financiero a Junio 2022. ....	5
<b>Figura 4:</b> Evolución de colocaciones de créditos directos (2018 a 2022). ....	6
<b>Figura 5:</b> Evolución de tasa de morosidad de cartera atrasada por tipo de crédito (2018 a 2022) .....	8
<b>Figura 6:</b> Evolución de depósitos totales en el sector financiero por tipo (2018 a 2022). .....	9
<b>Figura 7:</b> Tipos de Fintech en el Perú al 2021. ....	12
<b>Figura 8:</b> Nivel de crecimiento de Fintech (2015- 2021) .....	13
<b>Figura 9:</b> Nivel de fluctuación de tasas de interés por depósitos de ahorro (2019 – 2022). .....	14
<b>Figura 10:</b> Nivel de fluctuación de tasas de interés por depósitos a plazo (2019 - 2022). .....	14
<b>Figura 11:</b> Nivel de fluctuación de tasas de interés por depósitos CTS (2019 - 2022). 15	
<b>Figura 12:</b> Mapa de distribución de oficinas de Banco Limeño del Perú al 2021.....	20
<b>Figura 13:</b> Organigrama del Banco Limeño del Perú.....	20
<b>Figura 14:</b> Mapa de procesos o macroprocesos del Banco Limeño del Perú. ....	25
<b>Figura 15:</b> Árbol de efectos. ....	45
<b>Figura 16:</b> Arquitectura tecnológica para el proceso de Gestión de Investigación de Mercado del Banco Limeño del Perú.....	51
<b>Figura 17:</b> Árbol de causas. ....	53
<b>Figura 18:</b> Diagrama de Ishikawa.....	54
<b>Figura 19:</b> Diagrama de Pareto de solicitudes reprocesadas según tipología del año 2020. .....	57
<b>Figura 20:</b> Diagrama de Pareto de motivos de reprocesos del año 2020.....	58
<b>Figura 21:</b> Árbol de problemas.....	59
<b>Figura 22:</b> Árbol de objetivos.....	61
<b>Figura 23:</b> Árbol de acciones.....	62
<b>Figura 24:</b> Cuadro de Inversión de la propuesta de mejora en el Banco Limeño del Perú. .....	70

<b>Figura 25:</b> Cálculo del coste promedio ponderado del capital en el Banco Limeño del Perú (WACC). .....	71
<b>Figura 26:</b> Flujo de caja para la propuesta de mejora para el proceso de Gestión de Investigación de Mercado del Banco Limeño del Perú. ....	72

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1:</b> Componentes del sistema financiero peruano. ....	91
<b>Anexo 2:</b> Tipos de créditos directos del sector financiero peruano.....	92
<b>Anexo 3:</b> Modelo Canvas del Banco Limeño del Perú. ....	93
<b>Anexo 4:</b> Caracterización del proceso gestión de investigación de mercados. ....	94
<b>Anexo 5:</b> Diagrama de flujo del proceso gestión de investigación de mercados AS - IS. .....	108
<b>Anexo 6:</b> Guía de pautas a clientes internos del Banco Limeño del Perú.....	114
<b>Anexo 7:</b> Resumen de respuestas de la entrevista al Gerente de Inteligencia Comercial. .....	116
<b>Anexo 8:</b> Resumen de respuestas de la entrevista al Gerente de Continuidad. ....	120
<b>Anexo 9:</b> Resumen de respuestas de la entrevista al gerente de productos persona jurídica. .....	123
<b>Anexo 10:</b> Diagrama de operaciones del proceso actual (DAP AS-IS) del micro proceso gestión de investigación de mercados para solicitud simple. ....	126
<b>Anexo 11:</b> Diagrama de operaciones del proceso actual (DAP AS-IS) del micro proceso gestión de investigación de mercados para solicitud compleja .....	127
<b>Anexo 12:</b> Matriz AVA - ESIA del micro proceso gestión de investigación de mercados para solicitud simple. ....	128
<b>Anexo 13:</b> Matriz AVA - ESIA del micro proceso gestión de investigación de mercados para solicitud compleja .....	132
<b>Anexo 14:</b> Bosquejo del ingreso al módulo (propuesta de mejora). ....	137
<b>Anexo 15:</b> Propuesta de perfil de puesto para Jefe de Investigación de Mercado. ....	142
<b>Anexo 16:</b> Propuesta de perfil de puesto para Analista de Investigación de Mercado. .....	143
<b>Anexo 17:</b> Propuesta de perfil de puesto para Practicante de Investigación de Mercado. .....	144
<b>Anexo 18:</b> Plan de implementación de propuesta de mejora en el Banco Limeño del Perú. .....	145
<b>Anexo 19:</b> Diagrama de flujo del proceso TO - BE. ....	149
<b>Anexo 20:</b> Diagrama de operaciones del proceso actual (DAP TO-BE) del micro proceso gestión de investigación de mercados para solicitud simple. ....	153

<b>Anexo 21:</b> Diagrama de operaciones del proceso actual (DAP TO-BE) del micro proceso gestión de investigación de mercados para solicitud compleja .....	154
<b>Anexo 22: Acta de constitución proyecto de mejora del proceso Gestión de Investigación de Mercado. ....</b>	<b>155</b>
<b>Anexo 23:</b> Estructura del desglose de trabajo para el proyecto de mejora en el proceso de Gestión de Investigación de Mercado del Banco Limeño del Perú. ....	<b>156</b>

## **INTRODUCCIÓN**

La investigación presentada en esta tesis se enfoca en la optimización de los procesos del área de investigación de mercados en un banco en el Perú, aplicando las metodologías y herramientas de gestión de proyectos y mejora continua aplicables para el caso.

Para lograr el objetivo de optimizar los procesos del área de investigación de mercados, se utilizaron tres herramientas claves: el PMBOK (Project Management Body of Knowledge), la Metodología Análisis de Valor Agregado (AVA) y la Metodología Elimine, Simplifique, Integre y Automatica (ESIA).

El PMBOK proporcionó un marco de trabajo estándar y una terminología común para la gestión de proyectos. La Metodología AVA contribuyó para la identificación de las actividades que agregan valor al proceso y eliminación de aquellas que no lo hacen. Por último, la Metodología ESIA ayudó a simplificar, integrar y automatizar los procesos para lograr la máxima eficiencia.

Esta tesis presenta los resultados de la aplicación propuesta de las herramientas mencionadas en el proyecto, así como las recomendaciones y mejoras identificadas para la optimización continua de los procesos del área de investigación de mercados de un banco en el Perú.

## CAPÍTULO I. CASO DE ESTUDIO

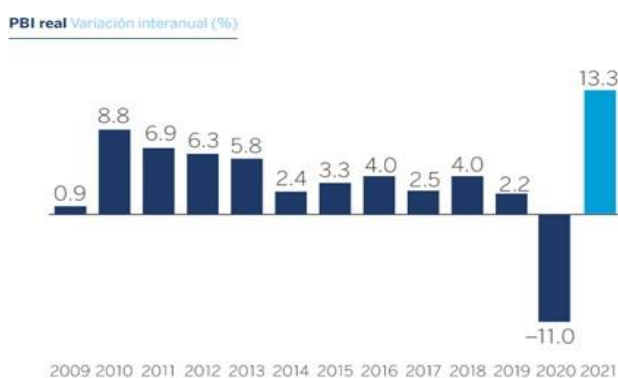
### 1.1 Análisis del sector financiero en el Perú

Tras más de 20 años de crecimiento económico consecutivo en el Perú, hoy en día el lento recupero de la recesión económica generada por la crisis sanitaria Covid-19, la crisis política y mundial ocasiona un gran desafío a las compañías de diferentes sectores económicos en el Perú, incluyendo el financiero. Por ello, las organizaciones requieren optimizar y/o innovar las formas en cómo brindan sus servicios o generan sus productos a fin de mantener el nivel de competitividad en el mercado y mantenerse vigentes.

Es decir, según INEI en los últimos 27 años comprendidos del año 1993 al 2019, la economía peruana logró un crecimiento promedio anual de 4,8%. Asimismo, en los últimos diez años comprendidos del año 2010 al 2019, el crecimiento interanual consistió en 4,5% (INEI , 2022). Sin embargo, al cierre del año 2020, se observó una recesión del 11% del PBI peruano como consecuencia del decreto del período de aislamiento social comunicado por parte del gobierno de la República del Perú (BCRP, 2020). Ver Figura 1.

Finalmente, se observa al cierre del primer semestre del 2022 un lento recupero del crecimiento económico del Perú con un crecimiento interanual de 3,5% impulsado por la flexibilización de las medidas sanitarias y el avance del proceso de vacunación (BCRP, 2022). Ver Figura 2.

**Figura 1:** Evolución del PBI Peruano del 2009 al 2021.



Nota: El gráfico es extraído de BBVA Perú, 2021. Pertenece a este sitio: <https://extranetperu.grupobbva.pe/memoria2021/entorno.html>



**Figura 2:** Proyección del PBI Peruano al 2022.



Nota: El gráfico es extraído de Banco Central de Reserva del Perú, 2022. Pertenece a este sitio:  
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2022/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2022.pdf>

En relación con ello, se realiza la presente investigación con la finalidad de realizar un diagnóstico y determinación de una propuesta de mejora en el área de Investigación de Mercados en uno de los bancos de mayor participación en el Perú para continuar siendo vigentes en la industria, ya que esta unidad es uno de los pilares claves de generación de ingresos.

Cabe mencionar que el banco a analizar será denominado en las siguientes líneas bajo el nombre “Banco Limeño del Perú”. Asimismo, sus competidores presentarán la denominación de “Banco Arequipeño del Perú”, “Banco Cajamarquino del Perú” y “Banco Loretano del Perú”. Este artificio sólo se realizó con la finalidad de velar por la protección de datos de cada una de las instituciones.

### 1.1.1 Caracterización del sector industrial.

La industria a la cual pertenece el “Banco Limeño del Perú” corresponde al sector financiero peruano. Este sector se caracteriza por dividirse en dos grandes categorías las cuales consisten en empresas de operaciones múltiples y banca estatal, las cuales se subdividen en cinco y dos subcategorías respectivamente. Es decir, las empresas de operaciones múltiples consisten en Banca Múltiple, Empresas Financieras, Cajas Municipales, Cajas Rurales de Ahorro y Crédito y Empresas de Crédito. Mientras, la banca estatal está compuesta por el Banco de la Nación y Banco Agropecuario (SBS, 2022). Ver Tabla 1.

Asimismo, se observa que, a junio del 2022, el sistema financiero se conforma por 53 empresas con un nivel de activos de casi S/612 mil millones de soles, equivalente a US\$160 mil millones de dólares, donde la banca múltiple presenta una participación del 83,6% de los activos, mientras las empresas financieras, cajas municipales, cajas rurales y empresas de créditos representaron el 9,5% del total de activos.

En adición, la banca múltiple presenta también la mayor participación en los créditos y depósitos del sistema financiero (86,3% y 82,0% respectivamente). Sin embargo, estas empresas solo atienden al 46,4% de los deudores del sistema (SBS, 2022).

**Tabla 1:** Estructura del sistema financiero peruano.

Estructura del sistema financiero (Al 30 de junio del 2022)							
Tipos de empresas	Número de Empresas	Activos		Créditos		Depósitos	
		Monto	Participación (%)	Monto	Participación (%)	Monto	Participación (%)
		(Miles S/)		(Miles S/)		(Miles S/)	
Banca Múltiple	16	S/511,541,852	84%	S/359,340,529	86%	S/325,116,232	82%
Empresas Financieras	10	S/15,772,983	3%	S/13,396,322	3%	S/7,438,544	2%
Cajas Municipales (CM)	12	S/36,212,625	6%	S/30,946,486	7%	S/25,298,062	6%
Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC)	6	S/2,795,122	0%	S/2,336,032	1%	S/1,619,111	0%
Empresas de Créditos*	7	S/3,291,621	1%	S/2,835,946	1%	-	-
Banco de la Nación**	1	S/41,754,985	7%	S/6,537,625	2%	S/37,217,403	9%
Banco Agropecuario (Agrobanco)	1	S/418,316	0%	S/868,919	0%	-	-
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>S/611,787,504</b>	<b>100%</b>	<b>S/416,261,859</b>	<b>100%</b>	<b>S/396,689,351</b>	<b>100%</b>

\* En la modificación a la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, realizada mediante el Decreto Legislativo N° 1531 publicado el 19/03/2022, se introdujo a la “Empresa de Créditos” como un nuevo tipo de empresa de operaciones múltiples, con lo cual, desde la entrada en

\*\* Sólo considera los créditos de consumo e hipotecario

Nota: Los datos son proporcionados por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, SBS.

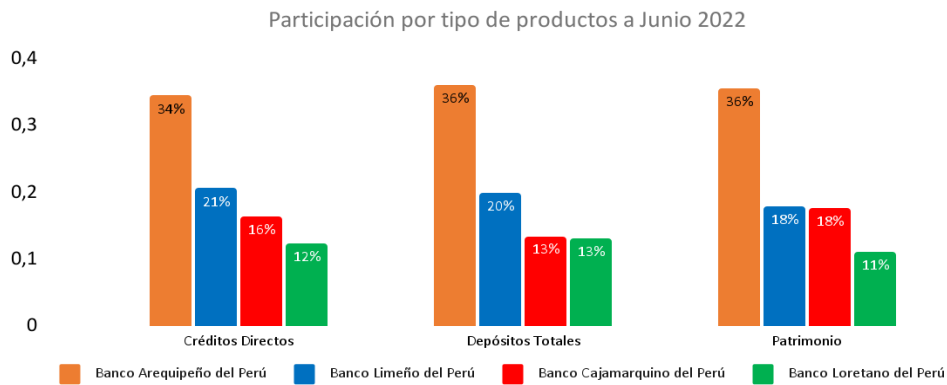
Por otro lado, se observa que el sistema financiero en el Perú pertenece a un modelo de negocio de oligopolio, donde cuatro empresas que pertenecen a la Banca Múltiple dominan el 80% de la cartera total de créditos (Semana Económica, 2022).

Es decir, con relación al total de financiamiento<sup>1</sup> colocados al cierre de junio del 2022 de la Banca Múltiple, el “Banco Arequipeño del Perú” lidera el mercado con una participación del 34%, seguido por el “Banco Limeño del Perú” con el 21% de participación. En tercer y cuarto puesto se encuentran el “Banco Cajamarquino del Perú” y el “Banco Loretano del Perú” con 16% y 12% respectivamente (ver Figura 3). Mientras que el 20% restante se encuentra atomizado por bancos pequeños de la industria financiera.

<sup>1</sup> Según la SBS, también denominados créditos directos son los financiamientos que otorgan las empresas del sistema financiero a sus clientes, originando a cambio de ello una obligación de pago del monto de dinero entregado (SBS, 2015)

Por otro lado, en relación con los depósitos totales y patrimonio, el “Banco Arequipeño del Perú” continúa siendo el líder con una participación del 36% en cada ámbito. Seguido por el “Banco Limeño del Perú” con una participación del 20% y 18%. Cabe mencionar que, el tercer lugar lo continúa ocupando el “Banco Cajamarquino del Perú” seguido por el “Banco Loretano del Perú” (Ver Figura 3).

**Figura 3:** Participación del sector financiero a Junio 2022.



Elaboración propia según SBS, 2022. Los datos son proporcionados por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. Pertenece a este sitio: [https://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#](https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#)

Por otro lado, con la finalidad de obtener un mayor conocimiento del sector financiero peruano, se procederá a realizar el análisis del entorno, mediante el uso de la herramienta propuesta por Michael Porter: las Cinco fuerzas competitivas. De acuerdo con Porter, “*el objetivo del análisis sectorial no es determinar si una industria es atractiva o no, sino comprender los mecanismos internos de la competitividad y las raíces de la competitividad*” (Porter, Ser Competitivo, edición actualizada y aumentada., 2017).

A continuación, se detalla la evaluación realizada por cada fuerza competitiva.

#### 1.1.1.1 Poder de negociación de clientes: Medio

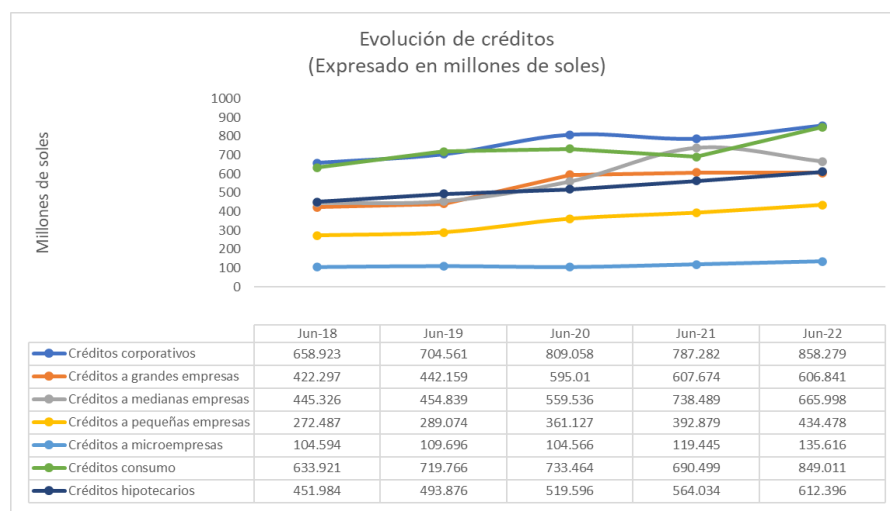
El poder de negociación de los clientes depende en gran medida del nivel de injerencia que estos últimos tengan para exigir que se haga efectiva la reducción de precios o la mejora de la calidad del producto y/o servicios ofrecidos manteniendo los costos por parte de la empresa y afectando la rentabilidad del sector (Porter, Las cinco fuerzas competitivas, 2008).

En función a ello, se realizó un análisis de poder negociación por tipo de producto, donde se consideró la información del total de empresas que conforman el sistema financiero al cierre junio del 2022 del Perú, acorde a la Superintendencia (SBS). Ver Anexo 1.

### Poder de negociación por tipo de producto:

En relación con el total de créditos directos, se observa que, a junio del 2022, el saldo de estos en el sistema financiero alcanzó los S/416,262 millones de soles, siendo mayor en S/26,232 millones de soles a lo registrado el año anterior. Es decir, se observa un aumento de 6,7% en relación con el 2021. Sin embargo, los créditos a medianas empresas presentan un descenso del 9.8%, debido a la culminación de la implementación de programas de reactivación económica que brindó el gobierno peruano en el año 2021 (SBS, 2022). Tal como se muestra en la Figura 4. A continuación, se brinda detalle de las fluctuaciones de las colocaciones de los créditos directos desde junio del 2018 hasta junio del 2022 según tipología dispuesta por la Superintendencia de Banca y Seguro -SBS- (Ver Anexo 2).

**Figura 4:** Evolución de colocaciones de créditos directos (2018 a 2022).



Elaboración propia según SBS, 2022. Los datos son proporcionados por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. Pertenece a este sitio: <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2022/Junio/SF-2103-jn2022.PDF>

Asimismo, con la finalidad de determinar el poder de negociación de los clientes frente al producto créditos directos es importante considerar el nivel de riesgo del mercado que presenta el Perú. En función a ello, se observa que a marzo del 2022 bajó desde BBB+ a BBB según la calificadora de riesgo Standard & Poor's Global Ratings (S&P). Esto último, debido al estancamiento político que presenta el Perú, lo cual impide la presencia

de una sólida confianza de los inversionistas y perspectivas de crecimiento (Gestión, 2022).

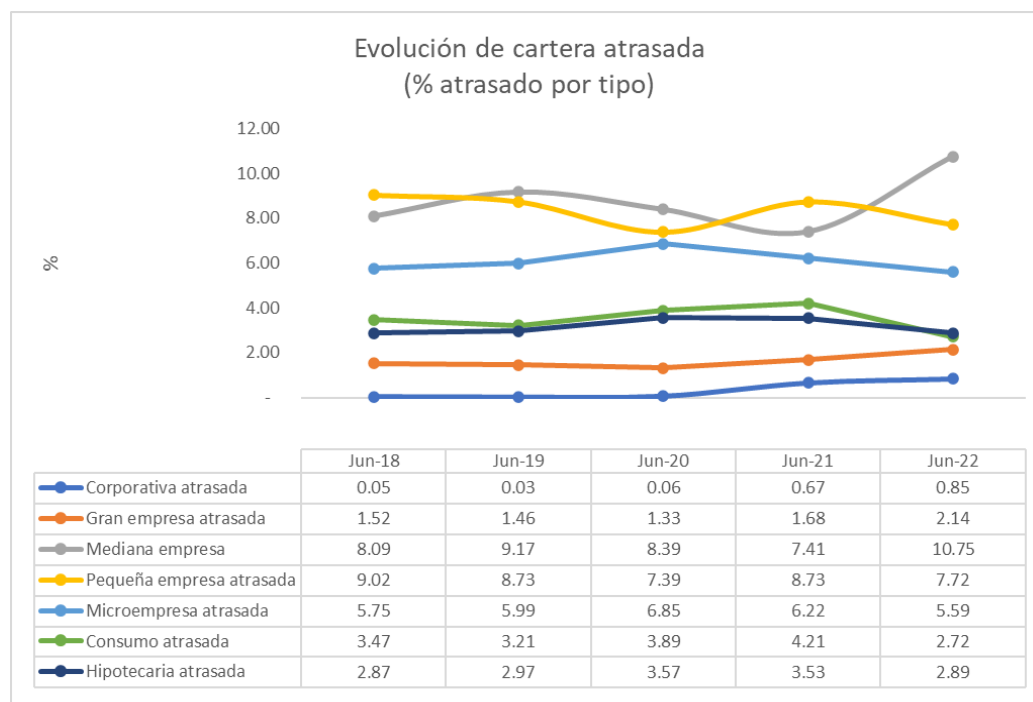
En adición a aquel contexto, es que la tasa de interés para todos los créditos, con excepción de los créditos a micro y pequeñas empresas, se incrementaron con respecto al año 2021. El mayor incremento se efectúa en las tasas de interés promedio en moneda nacional de los créditos no minoristas -corporativos con un crecimiento del 5.2%, grandes empresas con un crecimiento del 4,6% y medianas empresas con un crecimiento del 4,2%- (SBS, 2022).

Cabe mencionar que los incrementos de las tasas de interés se generaron, debido al aumento de la tasa de interés propuesta por el Banco Central del Perú, la cual pasó de 0,25% en julio de 2021 a 5,5% en junio de 2022 gradualmente, ante un escenario de aumento de la tasa de inflación (SBS, 2022).

Finalmente, según Carlos Farro, Gerente General de Finanty, el monto de la deuda promedio de las carteras morosas vencidas con más de 180 días de mora se incrementó en 76.3% desde el 2020 al 2022 (tres últimos años). Es decir, antes de la pandemia el importe de la cartera morosas vencida fue de S/5,900.00 soles y actualmente se encuentra alrededor de S/10,400.00 soles. Esto último, debido a la caída en morosidad de los clientes que ya se encontraban afectados antes de la pandemia y al sobreendeudamiento de nuevos clientes que generó la pandemia Covid-19 (Gestión, 2022).

Asimismo, cabe mencionar que la cartera morosa atrasada presentó un ligero incremento a Junio del 2022 (0.04%), donde se observa que el mayor crecimiento se efectuó en la cartera atrasada de la mediana empresa (SBS, 2022). A continuación, se adjunta el detalle de la evolución de la cartera atrasada por tipo de créditos (Figura 5 y Tabla 2).

**Figura 5:** Evolución de tasa de morosidad de cartera atrasada por tipo de crédito (2018 a 2022).



Elaboración propia según SBS, 2022. Los datos son proporcionados por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. Pertenece a este sitio: <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2022/Junio/SF-2103-jn2022.PDF>

**Tabla 2:** Variación de morosidad de cartera atrasada por tipo de crédito (2018 a 2022).

Variación Anual (%)	Corporativa atrasada (%)	Gran empresa atrasada (%)	Mediana empresa atrasada (%)	Pequeña empresa atrasada (%)	Microempresa atrasada (%)	Consumo atrasado (%)	Hipotecaria atrasada Cartera hipotecaria (%)
Jun-19 / Jun-18	0.0	0.2	0.8	-0.3	0.1	-0.3	0.1
Jun-20 / Jun-19	0.0	-0.1	-0.7	-1.2	0.9	0.7	0.6
Jun-21 / Jun-20	0.6	0.3	-0.8	1.4	-0.5	0.3	0.0
Jun-22 / Jun-21	0.2	0.5	3.3	-0.9	-0.3	-1.6	-0.6

Elaboración propia según SBS, 2022. Los datos son proporcionados por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. Pertenece a este sitio: <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2022/Junio/SF-2103-jn2022.PDF>

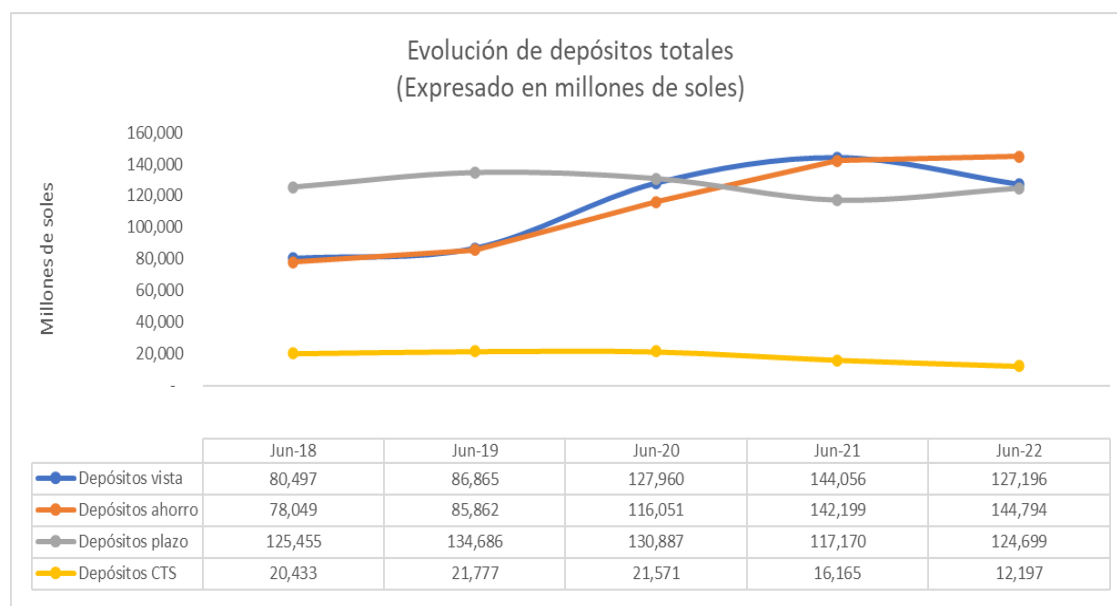
Por otro lado, en relación con los depósitos totales del sistema financiero se observa que a junio del 2022 se presentó el importe de S/396,689.00 millones de soles con el cual se presenta una caída anual de 1,7% en relación con junio del 2021, donde los depósitos en moneda nacional cayeron 4,6% y los depósitos en moneda extranjera se elevaron 4,9%.

Asimismo, cabe mencionar que los depósitos a la vista y CTS disminuyeron en un -11,7% y -24,5% anual respectivamente. Este último, debido a que, en abril 2021, el gobierno

nacional autorizó a los trabajadores a disponer libremente del 100% de sus depósitos CTS hasta el 31 de diciembre del 2021 (Ley 31171) y en mayo 2022 se autorizó lo mismo hasta el 31 de diciembre del 2023 (Ley 31480) (SBS, 2022).

A continuación, se adjunta el detalle de la evolución de los depósitos totales en los últimos años. Ver Figura 6.

**Figura 6:** Evolución de depósitos totales en el sector financiero por tipo (2018 a 2022).



Elaboración propia según SBS, 2022. Los datos son proporcionados por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. Pertenece a este sitio: <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2022/Junio/SF-2103-jn2022.PDF>

En consecuencia, después de evaluar el poder de negociación de los clientes según los principales tipos de productos del sector financiero (créditos totales y depósitos), se considera que el poder de negociación de los clientes es medio. Es decir, si bien existen menos disponibilidad de depósitos por parte de los clientes y las entidades financieras aún siguen brindando mayores créditos directos, la tasa de interés y morosidad presenta un incremento a la actualidad.

Por ello, el cliente en caso requiera acceder a un servicio financiero si bien presenta la oferta, pero con condiciones similares en cada competidor.

### 1.1.1.2 Poder de negociación de proveedores: bajo

El poder de negociación de los proveedores depende del nivel de participación en la toma de decisiones claves de la industria. Es decir, si presentan una importante participación

suelen cobrar precios más altos, lo cual restringe la calidad de los servicios o aquel costo es transferido a los costos del sector (Porter, Las cinco fuerzas competitivas, 2008).

En función a ello, en la industria financiera se observa que sus proveedores presentan un bajo poder de influencia en el desarrollo de las operaciones de la industria. Este último, debido a que existe una amplia gama de oferentes para las necesidades de abastecimiento requerido. Cabe mencionar que se consideran proveedores del sector financiero aquellos relacionados al servicio de seguridad, limpieza, gestión de inmuebles, útiles de oficinas, infraestructura tecnológica, intermediación laboral, traslado de valorados, contratistas de obra, de tercerización de servicios y de compra de bienes.

Asimismo, se observa que cada entidad financiera presenta requisitos de selección de sus proveedores, mediante el cumplimiento del código de conducta de la empresa, de prevención de lavado de activos, el código ético de proveedores, la política de compras responsables y la norma para la adquisición de bienes y contratación de servicios, lo cual disminuye aún más el poder de negociación (BBVA, 2021).

A continuación, se adjunta el detalle del número de proveedores del Banco Limeño del Perú (Ver Tabla 3).

**Tabla 3:** Número de proveedores de Banco Limeño del Perú (2018 – 2021).

Proveedores	2021	2020	2019	2018
Número de proveedores (*)	6,508	5,846	2,147	4
Volumen facturado por proveedores (en millones de soles)	1,153	942	1,030	1,054

(\*) Se considera a proveedores que han facturado al Banco.  
Considera el importe sin impuestos.

Nota: Los datos son proporcionados por Banco Limeño del Perú, 2021.

### **1.1.1.3 Amenaza de nuevos entrantes: Media**

Esta fuerza consiste en la presión que se presenta sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir entre los nuevos participantes que ingresan al sector con la finalidad de obtener una participación del mercado (Porter, Las cinco fuerzas competitivas, 2008).

El sector financiero durante muchos años ha sido considerado una industria con un alto nivel de dificultad de ingreso de nuevos competidores por las altas barreras de entradas legales y económicas (capital requerido para iniciar operaciones) que presentaban.



Sin embargo, al 2022, el nivel de ingreso de nuevos competidores ha ido incrementando, debido a una iniciativa del gobierno nacional de reducir las barreras de entrada legal y económica existentes. Es decir, en marzo del 2022 se publicó en el diario oficial El Peruano el Decreto Legislativo N° 1531 que modifica la Ley N° 26702, Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP's, en el marco de las facultades otorgadas por la Ley N°31380, donde se expresa cuatro cambios principalmente.

En primer lugar, se modifican las disposiciones aplicables al patrimonio efectivo requerido. Asimismo, se crea la empresa de créditos, la cual se especializa en otorgar créditos de diversos tipos con recursos de su propio capital y otras fuentes que no implique depósitos del público. En tercer lugar, se flexibiliza la supervisión de la SBS sobre las entidades financieras no autorizadas a captar depósitos del público. Finalmente, se reconoce que las empresas supervisadas por la SBS pueden realizar todas las operaciones para la cual presentan autorización de forma digital (El Comercio, 2022).

#### **1.1.1.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos: Media**

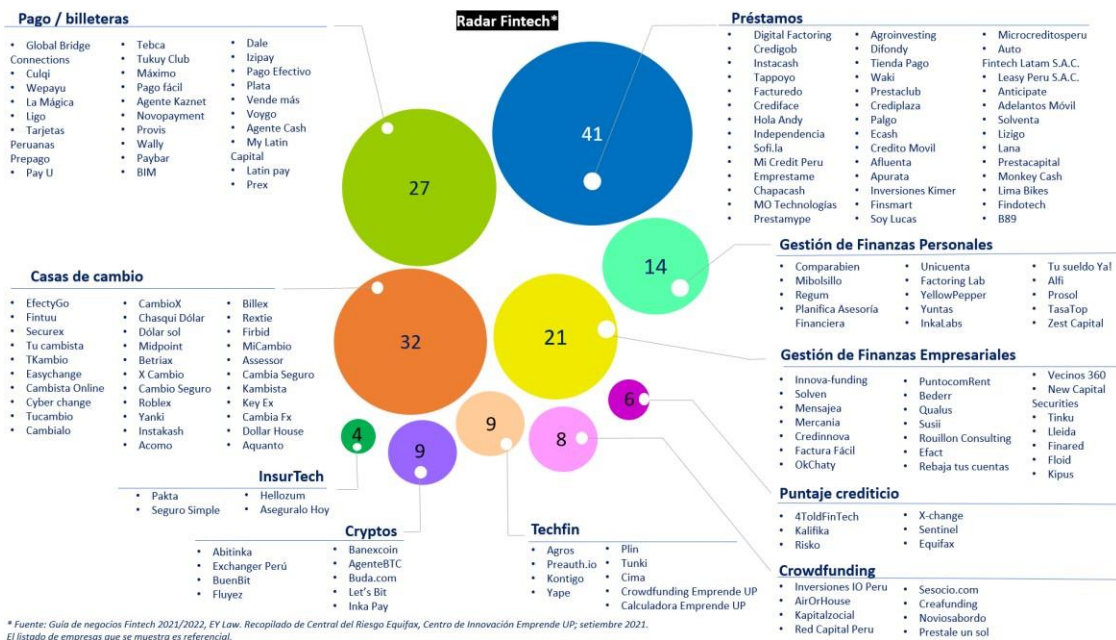
En 2008, Porter señaló que un producto o servicio puede ser considerado un sustituto de otro producto o servicio cuando aquel puede reemplazar la función que cumple el otro producto o servicio en un determinado sector. Se destaca que los sustitutos son difíciles de ser identificados, porque podrían ser muy distintos del producto.

En función a ello, en el sector financiero, actualmente, se observa una tendencia de ingreso de nuevas organizaciones que brindan un servicio sustituto con el apoyo del desarrollo tecnológico. El posicionamiento de los smartphones, el incremento del uso de servicios digitales y el bajo costo de las tecnologías está impulsando la aparición de emprendimientos tecnológicos que ofrecen productos y servicios financieros innovadores (Gestión, 2022).

Es decir, actualmente un sustituto de los bancos en el sector financiero son las organizaciones llamadas Fintechs. Una Fintech consiste en organizaciones que se dedican a brindar servicios financieros o complementarios a los mismos con el uso de tecnologías digitales. La diferencia que presenta una Fintech de una entidad financiera tradicional es que brindan los servicios financieros de forma parcial y con riesgos adicionales como el cibernético. Según la central de riesgo Equifax y el centro de innovación Emprende UP al 2021 existen 171 empresas Fintech operando en el Perú (Ver Figura 7), las cuales se

clasifican en diez categorías -casas de cambio, crowdfunding, gestión de finanzas empresariales, gestión de finanzas personales, pagos/billeteras, Crypto, préstamos, puntaje crediticio, InsurTech y Techfin- (EY Law Perú, 2022).

Figura 7: Tipos de Fintech en el Perú al 2021.

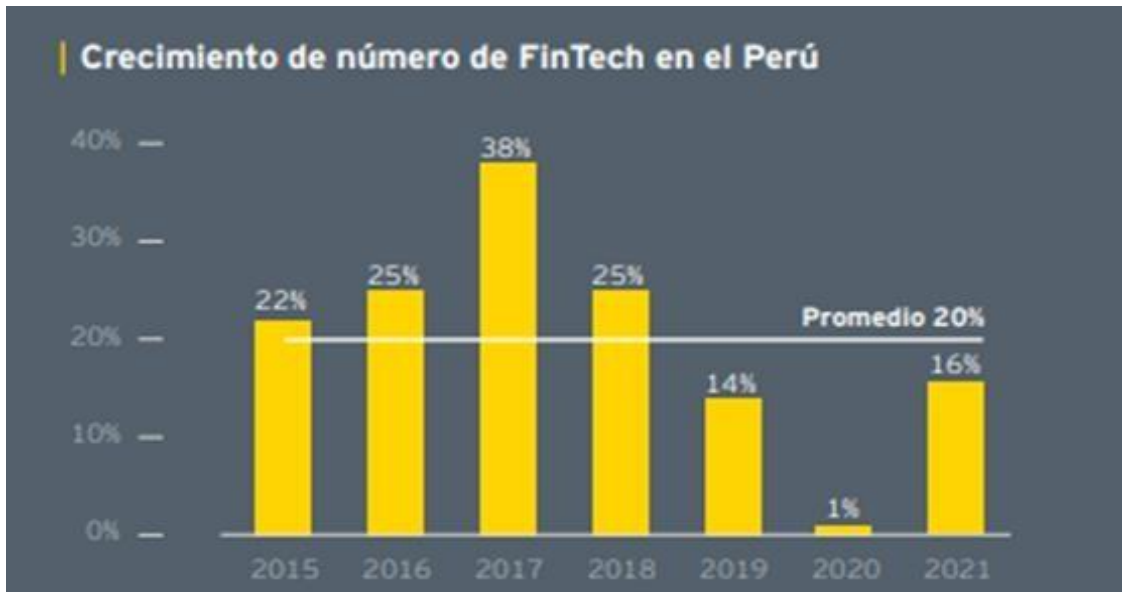


Elaboración propia. Los datos son proporcionados por la Guía de negocios Fintech 2021/2022, EY Law. Recopilado de Central del Riesgo Equifax, Centro de Innovación Emprnde UP; setiembre 2021. El listado de empresas que se muestra es referencial (EY Law Perú, 2022).

Asimismo, es importante considerar que, al cierre del 2014, existía un total de 50 emprendimientos Fintech en el Perú y actualmente se observa un incremento de más de un 300% con un crecimiento anual promedio de 20% (EY Law Perú, 2022). Ver Figura 8.

En función a lo mencionado anteriormente, se considera que el ingreso de nuevos sustitutos del sector financiero presenta una proyección de crecimiento en los próximos años y por ende una mayor fuerza en la industria, lo cual conlleva a que la fuerza sea media a la actualidad.

**Figura 8:** Nivel de crecimiento de Fintech (2015- 2021).



Información proporcionada por la Guía de negocios Fintech 2021/2022, EY Law. Recopilado de Central del Riesgo Equifax, Centro de Innovación Empeñe UP; setiembre 2021. El listado de empresas que se muestra es referencial (EY Law Perú, 2022).

#### **1.1.1.5 Rivalidad entre las competidores existentes: Alta**

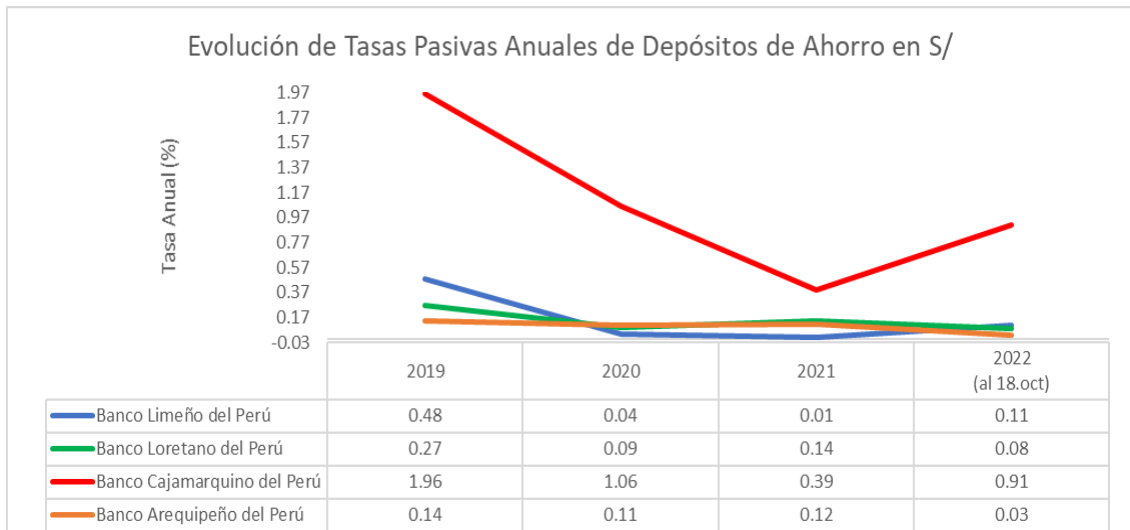
Es definida por el nivel de intensidad que tienen los actores que participan en el mercado del sector al competir utilizando medidas extremas, a costa de reducir las utilidades (Porter, Las cinco fuerzas competitivas, 2008).

En el sistema financiero peruano el nivel de rivalidad entre competidores en la actualidad es considerado de alto nivel. Esto debido, en primer lugar, a una guerra de precios en la tasa de interés que se ofrecen tanto para el producto depósitos como créditos de forma extemporánea. Asimismo, a la iniciativa del gobierno peruano de incrementar el nivel de competitividad en el sector.

Es decir, a julio del 2022, se identificó una guerra de precios con relación a los depósitos a plazo, donde los bancos ganan la guerra y suben las tasas de interés a los niveles de las microfinancieras (El Comercio, 2022). Asimismo, se observa que el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y la SBS realizan flexibilizaciones legales y económicas que permitirán el ingreso de nuevos competidores, actuales organizaciones sustitutos, pero a largo plazo competencia directa, lo cual genera que los actuales competidores del sector financiero tradicional realicen modificaciones en sus procesos para ser más

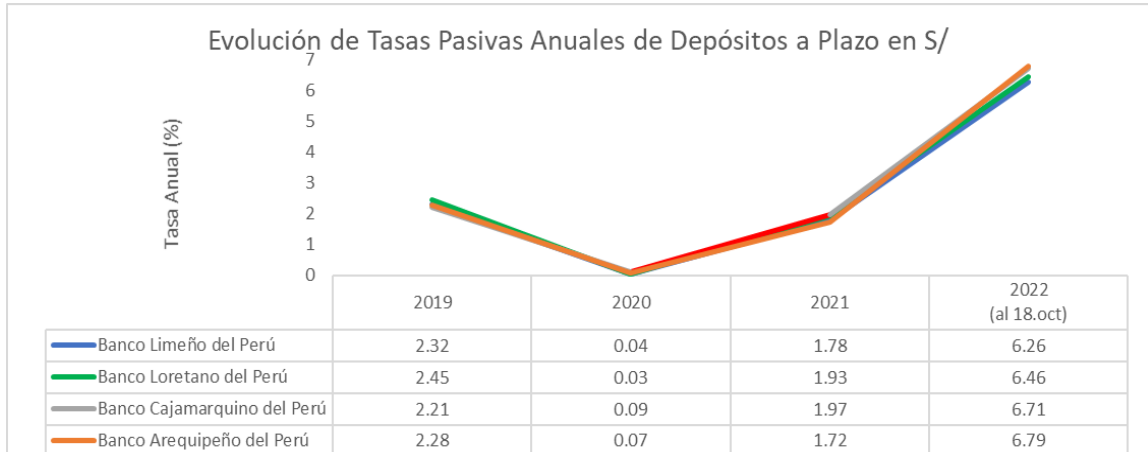
eficientes y sostenibles, lo cual hace que se encuentren más alertas a los puntos de ventaja competitivas entre las mismas (El Comercio, 2022). Ver figuras 9, 10 y 11.

**Figura 9:** Nivel de fluctuación de tasas de interés por depósitos de ahorro (2019 – 2022).



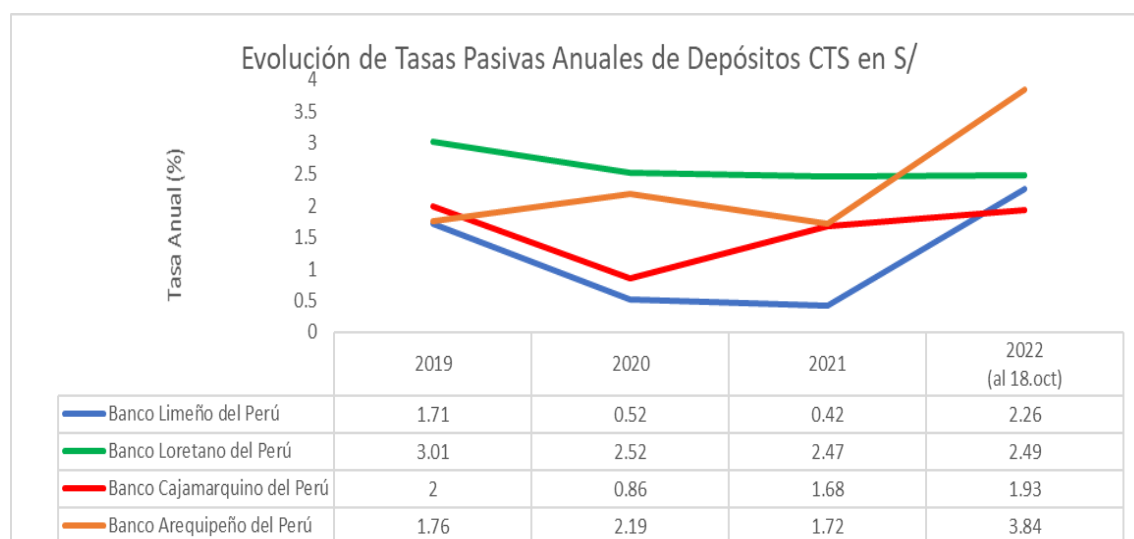
Elaboración propia. Los datos son proporcionados por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS, 2022).

**Figura 10:** Nivel de fluctuación de tasas de interés por depósitos a plazo (2019 - 2022).



Elaboración propia. Los datos son proporcionados por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS, 2022).

**Figura 11:** Nivel de fluctuación de tasas de interés por depósitos CTS (2019 - 2022).



Elaboración propia. Los datos son proporcionados por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS, 2022).

## 1.2 Antecedentes de la empresa

Banco Limeño del Perú es una sociedad anónima constituida hace más de 70 años, en el año 1951, con la autorización de la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras de Fondos de Pensiones (en adelante SBS) en el Perú. Forma parte de un grupo financiero global- subsidiaria de bancos europeos- fundado en 1857, el cual se posiciona como uno de los líderes en Europa y en sus franquicias en América Central y del Sur.

Asimismo, presenta una visión centrada en el cliente (Banco Limeño del Perú, 2022). Es decir, su propósito es poner al alcance de todas las personas las oportunidades de esta nueva era, mediante la puesta a disposición de las mejores soluciones y apoyo en la toma de las mejores decisiones financieras, a través de una experiencia fácil (Banco Limeño del Perú, 2022).

A continuación, se adjunta el detalle de los servicios que brinda el Banco Limeño del Perú, mediante cinco grandes bloques. Ver tabla 4.

**Tabla 4:** Tipos de servicio del Banco Limeño del Perú.

N°	TIPO DE SERVICIO	DESCRIPCIÓN
1	Salud financiera	Consiste en brindar al cliente el acceso a productos que permitan ahorrar automáticamente, controlar ingresos y gastos; además de, elaborar un presupuesto de gasto.
2	Cheque de gerencia	Consisten en órdenes de pago garantizadas que pueden cobrarse en cualquiera de las oficinas o depositarse en cuentas de forma más segura.
3	Giros y transferencias	Permiten enviar o recibir dinero de manera más sencilla. Asimismo, permiten emitir órdenes de pago para cobrarlas o depositarlas en el exterior.
4	Transferencias interbancarias y código Swift	Permite realizar y recibir transferencias de dinero a nivel nacional y del exterior.
5	Remesas del exterior	Consiste en un servicio que facilita el envío de dinero (remesas) desde el exterior hacia el Perú.

Elaboración propia en base a página web del Banco Limeño del Perú (2022).

Asimismo, se observa que el Banco Limeño del Perú ofrece cinco tipos de productos para personas naturales y nueve tipos de productos para personas jurídicas. A continuación, se adjunta el detalle de cada tipo de producto orientado a los clientes de Banco Limeño del Perú en la Tabla 5.

**Tabla 5:** Tipos de productos de Banco Limeño del Perú.

TIPO DE CLIENTE	TIPO DE PRODUCTO	DESCRIPCIÓN
PERSONA NATURAL	Tarjetas de crédito	Consisten en tarjetas de crédito, tarjetas de crédito adicional, compra de deuda, efectivo inmediato y acumulación de puntos.
	Cuentas	Consisten en cuentas de ahorro, corrientes, CTS, depósitos a plazo, transferencias nacionales y al exterior y trámites financieros.
	Préstamos	Brindan créditos personales, hipotecarios y vehicular.
	Inversiones	Implican en fondos mutuos, bolsa y certificados bancarios.
	Seguros	Consisten en seguro vehicular, de vida y familia, de salud financiera y de bienes.
PERSONA JURÍDICA	Financiamiento	Implican financiamientos, préstamos comerciales, leasing, descuentos de letras y facturas, carta fianza y factoring electrónico.
	Cuentas	Consisten en cuentas de ahorro, corrientes, CTS, depósitos a plazo, transferencias nacionales y al exterior y trámites financieros.
	Cobros y pagos	Implican servicio de recaudación, cobranzas, POS (solución de pago), cargos automáticos, pago CTS, pago haberes, pago AFP, pago impuestos y detracciones, pago electrónico de aduanas y transferencias interbancarias.

Comercio Exterior	Consisten en comercio exterior, cobranzas simples y documentarias, transferencias al exterior, financiamiento COMEX y cartas de crédito)
Cobertura y derivados	Implican en cobertura y derivados en moneda.
Inversiones	Consisten en Fondos Mutuos, bolsa, depósito a plazo y certificado bancario.
Banca Inversión	Implican en financiamientos estructurados, mercados de capitales, instrumentos negociables y fusiones y adquisiciones.
Seguros	Consisten en seguro vehicular, de vida y familia, de salud financiera y de bienes.
Tarjetas de crédito	Consisten en tarjetas de crédito, tarjetas de crédito adicional, compra de deuda, efectivo inmediato y acumulación de puntos.

Elaboración propia en base a página web del Banco Limeño del Perú (2022).

### 1.3 Misión

La misión de la organización describe los valores y las prioridades de una empresa, menciona la razón por la cual se creó y el espíritu que subyace a esa creación (David, 2013). En función a ello, el Banco Limeño del Perú presenta como compromiso principal satisfacer oportunamente las necesidades de sus clientes y aportar valor al patrimonio de los accionistas teniendo en cuenta el desarrollo de las sociedades en las cuales se ubica.

Es decir, el Banco Limeño del Perú presenta como misión *“ofrecer las mejores soluciones, productos y servicios financieros, con sencillez y responsabilidad, a sus diferentes grupos de interés: clientes, empleados, accionistas, proveedores y sociedad”* (Banco Limeño del Perú, 2022).

### 1.4 Visión

En 2013, David señaló que, la visión de una organización es la declaración que responde a la pregunta acerca de lo que la organización desea convertirse en el futuro, y se considera como el inicio del proceso estratégico ya que ayuda a definir la dirección hacia la que la organización debe avanzar (David, 2013). En ese sentido, el Banco Limeño del Perú presenta como visión buscar permanentemente un mejor futuro para las personas basado en 3 pilares: integridad, prudencia y transparencia (Informe de Banca Responsable del Banco Limeño del Perú, 2015).

## 1.5 Valores

Los valores definen las creencias de la empresa, anhelos y prioridades éticas de las empresas (David, 2013).

Con relación a los valores que permiten aplicar las estrategias de competitividad planteada por el Banco Limeño del Perú y que definen su identidad consisten en los siguientes:

- **El cliente es lo primero:** El Banco Limeño del Perú define como prioridad al usuario final. Es decir, se tiene una visión centrada a él, no solo financiera, sino también en relación con la empatía, agilidad e integridad que demuestra como organización (Información Corporativa del Banco Limeño del Perú, 2022).
- **Pensamos en grande:** El Grupo Banco Limeño del Perú se enorgullece por caracterizarse por ser una organización ambiciosa, cuestionadora y que siempre se encuentra en búsqueda de la excelencia y mejora continua (Información Corporativa del Banco Limeño del Perú, 2022).
- **Somos un solo equipo:** En el Banco Limeño del Perú las personas son el principal recurso de la empresa; quienes se caracterizan por, trabajar comprometidas, confiando en el otro y sintiéndose responsables de cada uno de los proyectos que asumen (Información Corporativa del Banco Limeño del Perú, 2022).

## 1.6 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son claves para el éxito de una empresa ya que establecen la dirección a seguir, facilitan la priorización de proyectos, promueven la colaboración, identifican prioridades, centran la coordinación y sirven como base para llevar a cabo eficazmente las actividades de planificación, organización, motivación y control (David, 2013).

Reconociendo ello, el Banco Limeño del Perú realizó una evaluación de su estrategia en el año 2019 con la finalidad de adaptarse a las nuevas tendencias que surgen en el mundo y en la industria financiera. Luego de la evaluación integral presentó como prioridades estratégicas seis aspectos, los cuales son mencionados a continuación:



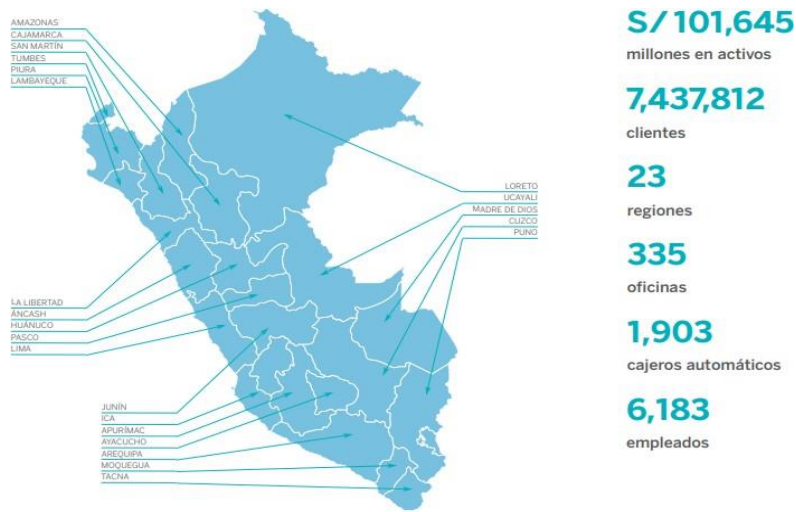
- **Mejorar la salud financiera de sus clientes:** Implica brindar un servicio más especializado a los clientes en la toma de decisiones y en la gestión de sus finanzas (Información Corporativa del Banco Limeño del Perú, 2022).
- **Apoyar hacia un futuro sostenible:** Consiste en adaptar sus operaciones al acuerdo de París y desempeñar un rol ante la sociedad que promueva un futuro más sostenible (Información Corporativa del Banco Limeño del Perú, 2022).
- **Buscar la excelencia operativa:** Busca proporcionar una experiencia óptima al cliente mediante la implementación de procesos simples y automatizados, y al mismo tiempo enfocarse en una gestión sólida de los riesgos (Información Corporativa del Banco Limeño del Perú, 2022).
- **Crece en clientes:** Consiste en crecer en el nivel de posicionamiento a través de la diversificación de canales (Información Corporativa del Banco Limeño del Perú, 2022).
- **Buscar tener el mejor equipo y el más comprometido:** Buscar contar con colaboradores alineados a un mismo propósito, valores y comportamientos (Información Corporativa del Banco Limeño del Perú, 2022).
- **Usar datos y tecnología:** Implica la adopción de tecnologías seguras y confiables, así como la implementación de capacidades avanzadas de análisis de datos, con el fin de desarrollar soluciones de alta calidad y diferenciadas (Información Corporativa del Banco Limeño del Perú, 2022).

### 1.7 Estructura organizacional

El Banco Limeño del Perú está presente en 23 regiones (además de 1 provincia constitucional), con excepción de Huancavelica, y presenta 335 oficinas a nivel nacional (Ver Figura 12).

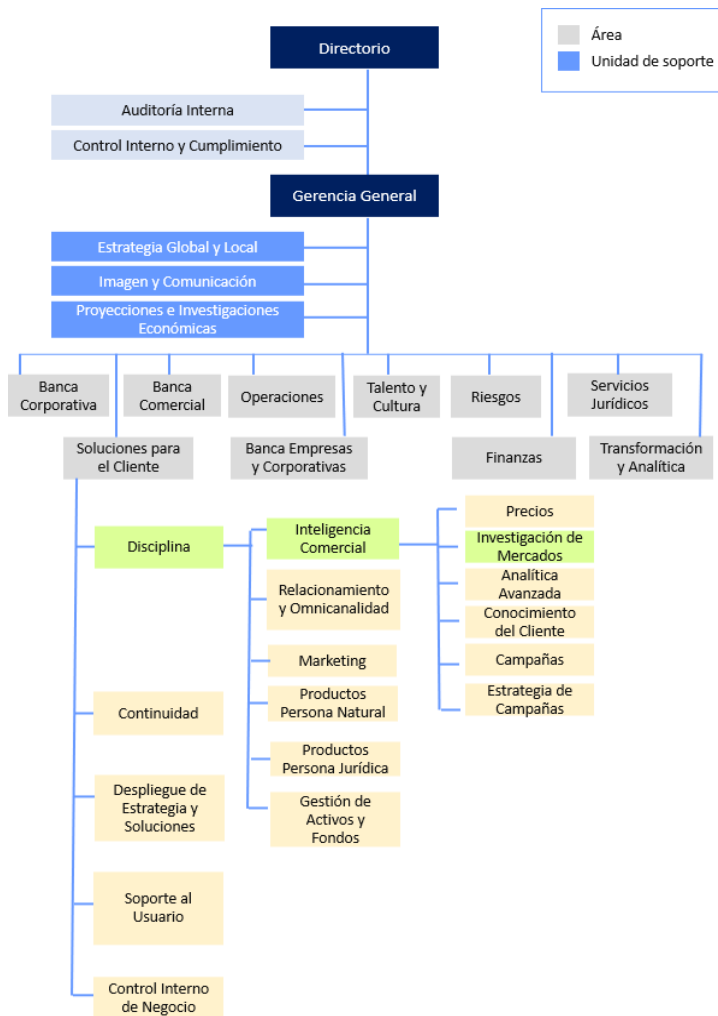
Asimismo, presenta una organización interna de tipo matricial (Memoria Anual Banco Limeño del Perú, 2021). Cabe destacar que esta organización desde hace cuatro años incorpora dentro de su modalidad de trabajo las nuevas formas de trabajo ágil que contribuye a cumplir su propósito como empresa, puesto que esta manera de laborar permite incorporar soluciones rápidas e innovadoras que mejoran la experiencia del usuario final y le permite adaptarse rápidamente a sus necesidades. Así es como la estructura está compuesta por diez áreas (cada una con funciones transversales, colaborativas y adaptativas) y tres unidades de soporte (Ver Figura 13).

**Figura 12:** Mapa de distribución de oficinas de Banco Limeño del Perú al 2021.



Información proporcionada por el banco (Memoria Anual Banco Limeño del Perú, 2021).

**Figura 13:** Organigrama del Banco Limeño del Perú.



Información proporcionada por el banco (Memoria Anual Banco Limeño del Perú, 2021).

## 1.8 Modelo de negocio

Para poder describir el modelo de negocio que presenta el Banco Limeño del Perú se utilizará el modelo Canvas, también conocido como *Business Model Canvas*. Esta es una reconocida herramienta visual de gestión estratégica que ayuda a los empresarios y líderes a comprender cómo se crea, entrega y captura valor en su organización

Esta herramienta, según Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, permite describir e innovar un modelo de negocio, mediante la división de este en nueve módulos básicos que permiten observar la lógica que sigue una empresa para obtener ingresos. Estos módulos consisten en segmentos de mercado, propuestas de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costes (Osterwalder & Pigneur, 2010).

A continuación, se adjunta el detalle de cada segmento del modelo Canvas para el Banco Limeño del Perú (ver Anexo 3).

- **Segmento de cliente:** El Banco Limeño del Perú orienta el desarrollo de sus productos financieros a las personas naturales y jurídicas que pertenecen a los segmentos socioeconómicos (A, B y C) en el territorio peruano. Estos clientes deben presentar una buena calificación de riesgos crediticios y no deben pertenecer a rubros relacionados con actividades ilícitas, producción de tabaco entre otras categorías.
- **Propuesta de valor:** Se enfocan en brindar productos financieros (ver Tabla 5) que se caracterizan por incluir soluciones innovadoras de tecnología actual sostenibles. Este factor de diferenciación es muy valorado por sus clientes, ya que les facilita realizar sus operaciones cada vez más por los canales virtuales.
- **Canales de distribución:** Los canales de distribución del Banco Limeño del Perú consisten en seis tipos compuestos por canales presenciales (Agencias Banco Limeño del Perú, Agentes Banco Limeño del Perú y Cajeros Banco Limeño del Perú) y canales virtuales (Banca móvil, Banca por internet y Billetera electrónica).
- **Relación con el cliente:** Para el Banco Limeño del Perú una buena relación con el cliente es muy importante. Por ello, se enfocan en tener varios canales de atención para brindar un servicio de forma rápida y segura. La relación que presenta el banco con sus clientes actualmente es atención presencial en oficinas y agentes (como socios estratégicos). Asimismo, se presenta un contacto virtual,

mediante llamadas telefónicas y videollamadas comerciales. Además, se tiene implementado un CRM<sup>2</sup>.

- **Fuentes de ingresos:** Con relación a sus ingresos, se observa que el Banco Limeño del Perú presentó un total de ingresos de S/2,454,656 miles de soles al 30 de junio del 2022 según los estados financieros auditados, donde cuenta como principal fuente de ingreso a los intereses obtenidos por los créditos directos, el cual representa el 92.7% de sus ingresos. A continuación, se adjunta detalle de los ingresos que obtuvo el Banco Limeño del Perú a junio del 2022 (Estados financieros Banco Limeño del Perú, 2022). Ver Tabla 6.

**Tabla 6:** Tipos de fuentes de ingresos de Banco Limeño del Perú.

FUENTES DE INGRESOS	%
Cartera de créditos directos	92.7%
Inversiones a valor razonable con cambios en resultados	3.3%
Inversiones disponibles para la venta	2.3%
Disponible	1.1%
Resultado por Operaciones de Cobertura	0.5%
Fondos interbancarios	0.1%
Otros ingresos por servicios	0.1%
<b>TOTAL</b>	<b>100.0%</b>

Elaboración propia en base a Estados Financieros Auditados a junio del 2022 (Estados financieros Banco Limeño del Perú, 2022).

- **Recursos clave:** El Banco Limeño del Perú presenta como recurso clave su capital humano y su infraestructura tecnológica. Es decir, para que el banco pueda mantener su ventaja competitiva de ser un banco innovador que brinda un mejor servicio financiero se enfoca en captar talento humano capacitado en servicios financieros y desarrollo de sistemas.  
Asimismo, también presenta como recursos importantes el prestigio de su marca y el nivel de participación que presenta en el mercado.
- **Actividades clave:** Como actividades claves para brindar el servicio, el Banco Limeño del Perú requiere presentar actividades de análisis financiero, de desarrollo de productos (sistemas), de venta de productos financieros y de atención al cliente. Estas actividades son claves para ofrecer la ventaja competitiva planteada del banco.

<sup>2</sup> Se explica más del concepto CRM en el capítulo III del presente trabajo.

- **Socios clave:** El Banco Limeño del Perú presenta como socios claves a los proveedores que pertenecen a su mismo grupo económico con la finalidad de reducir costos operativos con relación a insumos recurrentes como seguros y pago de alquileres (Aseguradora Puma e Inmobiliaria Lima). Asimismo, presenta contratos de alianza estratégica especiales con las dos empresas de medios de pagos más grandes en el Perú (Visa y MasterCard).

Asimismo, presenta como socios claves a las organizaciones que puedan ser sus potenciales sustitutos como las Fintech<sup>3</sup> (ver Figura 7) y clientes comerciales que requieran incrementar sus ventas.

- **Estructura de costos:** Los principales egresos que presenta el modelo de negocio del Banco Limeño del Perú son los gastos de administración generados, el cual consistió en S/991,024 soles al 30 de junio del 2022. Asimismo, en segundo lugar, se encuentran los gastos por los intereses pagados por los pasivos obtenidos, el cual ascendió a S/413,190 miles de soles

A continuación, se adjunta el detalle de la distribución de los gastos por intereses y gastos de administración que presentó el Banco Limeño del Perú al 30 de junio del 2022 (ver Tabla 7 y Tabla 8).

**Tabla 7:** Distribución de gastos por intereses de Banco Limeño del Perú.

GASTOS POR INTERESES	%
Adeudos y obligaciones financieras	42%
Obligaciones con el público	39%
Cuentas por pagar	12%
Depósitos de entidades del sistema financiero	1%
Fondos interbancarios	1%
Otros gastos financieros	5%
<b>TOTAL</b>	<b>100.00%</b>

Elaboración propia en base a Estados Financieros Auditados a junio del 2022 (Estados financieros Banco Limeño del Perú, 2022).

<sup>3</sup> Las alianzas entre los bancos y las fintechs pueden ofrecer beneficios mutuos al mejorar la eficiencia, ampliar la oferta de productos y servicios, atraer a nuevos clientes y reducir los costos operativos.

**Tabla 8:** Distribución de gastos administrativos de Banco Limeño del Perú.

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	%
Gastos por servicios recibidos de tercero	52%
Gastos de personal y directorio	47%
Impuestos y contribuciones	1%
<b>TOTAL</b>	<b>100.00%</b>

Elaboración propia en base a Estados Financieros Auditados a junio del 2022 (Estados financieros Banco Limeño del Perú, 2022).

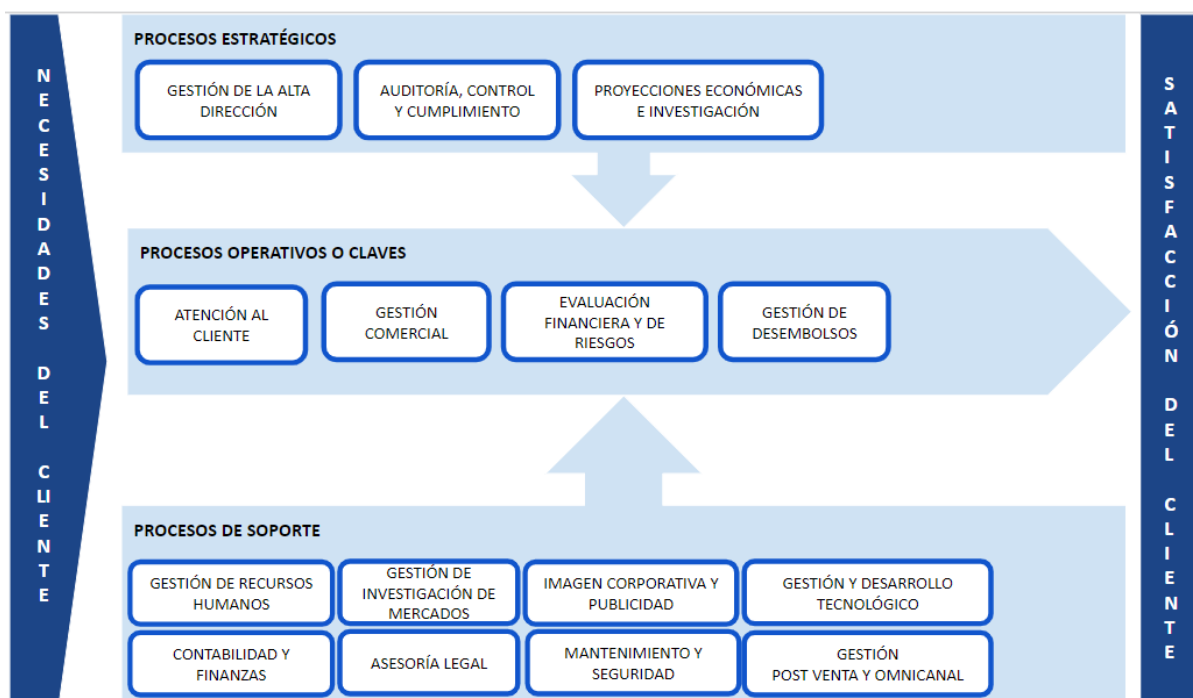
### **1.9 Mapa de procesos**

Un proceso consiste en un conjunto de actividades que transforman elementos de entrada en bienes o servicios finales, los cuales tienen como objetivo satisfacer una necesidad de una parte interesada (Bravo Carrasco, 2009). Asimismo, se observa que los procesos pueden ser clasificados según diferentes criterios. En el presente proyecto se utilizará la tipología citada por Gil Ojeda y Vallejo García, las cuales indican que los procesos pueden clasificarse según su impacto en la estrategia de una organización en procesos estratégicos, procesos operativos o claves y de soporte (Gil Ojeda & Vallejo García, 2008).

Es decir, con relación al Banco Limeño del Perú, los procesos estratégicos consistirán en aquellos que incluyan actividades de diseño de políticas y lineamientos, toma de decisiones y control de gestión. Asimismo, los procesos operativos o claves consistirán en los relacionados a las actividades que permiten la prestación de los servicios financieros al cliente. Finalmente, se presentan los procesos de soporte, los cuales incluirán las actividades que sirven de apoyo a que los procesos operativos o claves se lleguen a ejecutar de manera eficiente.

Aquellos procesos serán expresados, a través de un mapa de proceso, el cual muestra la conexión entre los procesos staff y la estrategia de la empresa (Pérez Fernández de Velasco, 2010), en la Figura 14.

**Figura 14:** Mapa de procesos o macroprocesos del Banco Limeño del Perú.



Elaboración propia.

### 1.10 Análisis interno FODA

La matriz DAFO o FODA consiste en una herramienta de gestión estratégica que proviene del acrónimo en inglés SWOT (*strenghts, weaknesses, opportunities, threats*), lo cual traducido al español significa fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Es decir, el análisis FODA consiste en realizar un análisis interno e identificar los factores fuertes y débiles. Asimismo, implica realizar una evaluación externa e identificar las oportunidades y amenazas (David, 2013). Aplicado al banco se describe en la Tabla 9.

**Tabla 9:** Matriz FODA del Banco Limeño del Perú.

(F: FORTALEZAS)	(D: DEBILIDADES)
Alta presencia geográfica de oficina en el territorio peruano	Insuficiente control de seguridad cibernética
Uso de metodologías ágiles como forma de trabajo en la organización (forma de trabajo innovadora)	Mediana presencia de sindicato laboral
Uso y conocimiento de tecnología pionera en el sector financiero	Alto nivel de aversión al riesgo para la inversión de proyectos de mejora de alto presupuesto
Presencia de matriz en Europa y en otros países desarrollados con alto conocimiento de tecnología	Alto nivel de rotación laboral
Buena política de control de costos y gastos	

Presencia de alianzas estratégicas con principales proveedores y clientes	
Posesión de una marca reconocida y con alto prestigio	
Presencia de alianzas estratégicas con sustitutos: Fintech	
Estrategia de satisfacción al cliente como uno de los pilares de operación	
Políticas de responsabilidad social, inclusión y diversidad reconocidas a nivel internacional	
<b>(O: OPORTUNIDADES)</b>	<b>(A: AMENAZAS)</b>
Incremento del nivel de digitalización del cliente peruano	Flexibilización de políticas de ingresos de servicios sustitutos en el sector financiero
Incremento de preferencia de los clientes por las Fintech	
Mayor exigencia del consumidor en el sector financiero	Incremento del nivel de inflación en el Perú
Tendencia al ahorro por parte de los consumidores peruanos	Reducción de los segmentos socioeconómicos A y B
Política de incremento de tasa de interés en los créditos	Coyuntura política inestable nacional e internacional
Mediana presencia de clientes no bancarizados en el Perú	Incremento del nivel de competitividad
Preferencia por proyectos de responsabilidad social por parte del consumidor peruano	

Elaboración propia

## CAPÍTULO II. PROBLEMÁTICA

En un contexto actual de crecimiento del nivel de competitividad en la industria del sector financiero en el Perú, el cual se explica en el capítulo 1, el Banco Limeño del Perú ha optado como parte de su estrategia competitiva de negocio, operar a través de metodologías ágiles<sup>4</sup> y priorizando al cliente. Este cambio ha generado un incremento considerable en la producción y generación de soluciones financieras y campañas en los equipos relacionados a incrementar el nivel de posicionamiento del Banco con el lanzamiento de productos pioneros y en aumentar el nivel de fidelización de los clientes brindando un servicio financiero de alta calidad.

<sup>4</sup> Las metodologías ágiles son un conjunto de enfoques y prácticas que se centran en la flexibilidad, la adaptabilidad y la colaboración en el desarrollo de proyectos. Estas metodologías valoran la entrega temprana de incrementos funcionales del producto y la retroalimentación continua para mejorar la calidad y la satisfacción del cliente. Se crearon creado por un grupo de expertos en desarrollo de software en el año 2001.



Con ello, el área de Investigación de Mercados, equipo encargado de recoger y procesar la percepción del cliente a fin de que ello se incorpore en todas las soluciones que el banco despliegue a nivel nacional, presentó un incremento en el nivel de solicitudes requeridas por la Gerencia. Es decir, con la finalidad de estar alineados a sus clientes y mantener el nivel de innovación en la organización, actualmente se demandan resultados de forma más rápida y en mayor cantidad para el área de Investigación de Mercados.

Asimismo, es importante considerar que, desde mediados del 2019, asumió la Gerencia General del Banco Limeño del Perú, un nuevo CEO (por sus siglas en inglés, *Chief Executive Officer*) quien demanda mayor rapidez en la entrega de resultados y soluciones lanzadas al mercado, las cuales por consiguiente exigen la participación de Investigación de Mercados. Finalmente, cabe mencionar que se considera que los bancos brindan servicios de asesoría financiera y productos de acuerdo con las necesidades de los usuarios y para anticiparse a los mismos recurren al área de Investigación de Mercados, la cual cuenta con recursos y herramientas que brinda dicha información. Sin embargo, aquello suele presentar inconvenientes para cumplir con el tiempo y con la calidad óptima exigida por factores como el poco uso de la tecnología, escasa eficiencia profesional del equipo y el no contar con procesos ni modelos estándares en el área.

Por ende, el objetivo general del presente proyecto consistiría en optimizar los procesos que integran el área de Investigación de Mercados del Banco Limeño del Perú, a fin de que puedan satisfacer el incremento de la volumetría de las solicitudes informacionales de los equipos relacionados y reducir el tiempo de atención exigido por los mismos para alcanzar los objetivos estratégicos comerciales del banco.

Asimismo, el presente proyecto presentará como objetivos específicos lo siguientes:

- Optimizar el uso de soluciones tecnológicas para mejorar la organización del área de Investigación de Mercados del Banco Limeño del Perú.
- Evaluación del personal profesional para mejorar el área de Investigación de Mercados del Banco Limeño del Perú.
- Mejorar el proceso de obtención de las necesidades y expectativas de los usuarios para optimizar la organización del área de Investigación de Mercados del Banco Limeño del Perú.

Es decir, por lo anteriormente expuesto, se hace necesario la presente investigación para poder hallar y desarrollar por medio de la arquitectura empresarial los factores que contribuyan a la optimización y al éxito del área de Investigación de Mercados. Asimismo, al presentar contacto directo con el líder actual del equipo de Investigación de Mercados es posible que los cambios propuestos sean considerados en el Comité de Dirección del Banco Limeño del Perú con la finalidad de incrementar el nivel de productividad del área y mejorar los tiempos de atención reflejados en una mayor fidelización de los clientes del Banco Limeño del Perú.

## 2.1 Alcance del proceso a intervenir

Para determinar el alcance del presente proyecto de investigación y garantizar el logro del objetivo trazado, se utilizó la herramienta de la matriz de priorización de procesos y un tablero de indicadores con los resultados actuales que presenta el área de Investigación de Mercados del Banco Limeño del Perú (Evans, 2014).

En primer lugar, en relación con la matriz de priorización de procesos, se han analizado cada uno de los procesos que existen en el Banco Limeño del Perú bajo los criterios de importancia detallados a continuación (ver Tabla 10). Es decir, se ha considerado un puntaje de la escala numérica del 1 al 7 para cada criterio, donde 1 es bajo impacto en el alcance del objetivo estratégico trazado por el Banco Limeño del Perú y 7 implica alto impacto en el alcance del objetivo estratégico.

**Tabla 10:** Criterios para evaluar según nivel de importancia.

CRITERIO	DESCRIPCIÓN	PESO
Relación con el Cliente	Factor que impacta en la satisfacción de los clientes.	6
Contribución a los objetivos Estratégicos	Factor que impacta en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y/o metas de la organización.	5
Calidad del servicio brindado	Factor que implica en que los servicios sean brindados de manera correcta y con estándares de calidad.	3
Rentabilidad	Factor que impacta en el nivel de retorno de la inversión generada (beneficios).	8
Cumplimiento legal	Factor de cumplimiento de los requisitos legales y estándares de servicio propuestos por la Superintendencia de Banca y Seguros.	2

Posicionamiento de mercado	Factor que impacta en la imagen y prestigio de la organización frente a los <i>stakeholders</i> .	7
Ventaja competitiva	Factor que impacta en la búsqueda de estrategias clave para el crecimiento y sostenimiento de la organización	4
Inclusión financiera	Factor que impacta en el nivel de culturización y promoción del uso de herramientas financieras formales, sostenibles y responsables.	1

Elaboración propia.

Asimismo, se ha asignado un puntaje de 1, 3 y 5 para cada proceso con relación a cada criterio con la finalidad de obtener un puntaje de impacto en cada proceso con respecto a cada criterio evaluado y considerado importante para el Banco Limeño del Perú (ver Tabla 11). En función a ello, se observó que el Banco Limeño del Perú debe enfocarse en el proceso de Investigación de Mercados realizado por el área de Investigación de Mercados, el cual obtuvo un mayor puntaje con relación a los otros procesos del banco (Ver Tabla 12).

Es decir, el alcance del presente proyecto consistirá en analizar y optimizar solo el proceso o macroproceso de investigación de mercados para hacer frente a la nueva estrategia de negocio propuesta por el Banco Limeño del Perú en la actualidad.

**Tabla 11:** Escala numérica de puntuación para cada proceso.

ALTO	3	Genera un impacto significativo en base al criterio evaluado.
MEDIO	5	Genera un leve impacto significativo en base al criterio evaluado.
BAJO	1	No genera un impacto significativo en base al criterio evaluado.

Elaboración Propia. Basado en la herramienta sugerida por el libro "Administración y Control de la calidad" (Evans, 2014).

**Tabla 12:** Matriz de priorización de procesos de Banco Limeño del Perú.

PROCESOS	CRITERIOS DE SELECCIÓN								Puntaje Total	Orden de prioridad
	Relación con el Cliente	Contribución a los objetivos Estratégicos	Calidad del servicio brindado	Rentabilidad	Cumplimiento legal	Posicionamiento de mercado	Ventaja competitiva	Inclusión financiera		
	6	5	3	8	2	7	4	1		
Gestión de la Alta dirección	3	5	3	3	3	5	3	5	134	4
Auditoría, Control y Cumplimiento Interno	1	1	5	3	5	1	1	1	71	14
Proyecciones Económicas e Investigación	1	5	1	5	1	1	1	1	87	11
Atención al cliente	5	1	5	3	1	3	3	1	109	9
Gestión comercial	1	5	1	5	1	5	1	1	115	8
Evaluación financiera y de riesgos	1	5	1	5	1	5	3	1	123	6
Gestión de desembolsos	5	1	1	5	3	1	1	1	95	10
Gestión de recursos humanos	3	5	3	3	3	3	5	3	123	7
Gestión de investigación de Mercados	5	5	3	5	3	5	5	3	165	1
Imagen corporativa y publicidad	5	3	1	5	1	5	3	1	137	3
Gestión y desarrollo tecnológico	3	5	3	5	3	5	5	1	153	2
Contabilidad y finanzas	1	5	1	5	1	1	1	1	87	12
Asesoría legal	3	3	1	3	5	1	1	1	81	13
Mantenimiento y seguridad	1	5	1	1	1	1	1	1	55	15
Gestión postventa y omnicanal	5	5	5	3	3	3	3	1	133	5

Elaboración propia.

Por otro lado, con relación al tablero de indicadores propio que presenta el proceso de Gestión de Investigación de Mercados realizado por el área de Investigación de Mercados del Banco Limeño del Perú, se observó que si bien presentan un alto nivel de recomendación al cliente interno -NPS<sup>5</sup>- (Ver Tabla 13), actualmente, no se cumple con las metas establecidas para cuatro indicadores (Ver Tabla 14): Número de horas trabajadas, % rotación del personal, % de solicitudes de investigación de mercados reformulados e índice de recomendación del cliente interno -NPS- (este último es el menos críticos los anteriores).

**Tabla 13:** NPS del equipo de Inteligencia Comercial.

<b>Inteligencia Comercial</b>	<b>NPS</b>
Investigación de Mercados	73%
Campañas	0%
Estrategia Campañas	-57%
Analítica Avanzada	-64%
Conocimiento del cliente	-75%
Precios	-100%
<b>Total</b>	<b>-21%</b>

Elaboración propia.

<sup>5</sup> El NPS es el acrónimo de Net Promoter Score (puntuación neta del promotor), que es una métrica utilizada en la gestión de la experiencia del cliente para medir la lealtad de los usuarios hacia un producto o servicio.

**Tabla 14:** Matriz de indicadores del proceso de Investigación de Mercados del Banco Limeño del Perú.

Elaboración propia.

Del indicador más crítico que es número de horas trabajadas, se resalta que, según Bruce Daisley, para empresas de servicios como un banco o una consultora, la productividad de los trabajadores cae pasadas las cuarenta horas semanales e incluso resalta que el mayor estadio de productividad se realizaba por debajo de ese límite, cuarenta horas a la semana (Daisley, 2021).

Es función a ello, se confirma la importancia de enfocar la investigación del presente proyecto en el diagnóstico y optimización del proceso de gestión de investigación de mercado que realiza el área de Investigación de Mercados.

## **2.2 Procesos impactados**

El proceso de gestión de investigación de mercados de la empresa Banco Limeño del Perú está compuesto por dos micro procesos, los cuales consisten en gestión de investigación de mercados de solicitudes simples y complejas (Pérez Fernández de Velasco, 2010). Asimismo, aquellos micro procesos están compuestos por un total de quince subprocesos y ciento nueve actividades (ver detalle en el Anexo 4).

Es decir, el micro proceso de gestión de investigación de mercados de solicitudes simples está compuesto por ocho subprocesos. Mientras el micro proceso de gestión de investigación de mercados de solicitudes complejas está compuesto por nueve subprocesos. Se presenta como entrada inicial (*input*) del proceso gestión de investigación de Mercados al detalle de información requerida por parte del cliente

interno, el cual es enviada usualmente, mediante canales digitales como *Gmail*, *WhatsApp* y de forma presencial.

Este requerimiento de información será atendido mediante la ejecución de dos micro procesos, los cuales serán elegidos según el nivel de complejidad del requerimiento de información solicitado por el cliente interno. En función a ello, se determinará el uso discriminado del total de los quince subprocesos existentes. En consecuencia, el producto final (*salida/output*) del proceso de gestión de investigación de mercados consistiría en la solicitud de información requerida por parte del cliente interno-atendida. Cabe mencionar que los requerimientos de información por parte del cliente interno suelen consistir en detalle y validación de las necesidades actuales de los clientes del Banco Limeño del Perú con altos estándares de calidad.

Finalmente, para que se pueda visualizar los momentos de decisión que determinan la participación de los quince subprocesos, se adjunta el diagrama de flujo del proceso AS - IS (ver Anexo 5).

Asimismo, con la finalidad de presentar una visión más resumida de los productos que se generan en el proceso seleccionado, se adjunta el detalle de los subprocesos con sus respectivos productos (ver Tabla 15).

**Tabla 15:** Productos del proceso de gestión de Investigación de mercados.

ENTRADAS/INPUT	SUB-PROCESO	SALIDAS/OUTPUT/PRODUCTOS
Detalle de información requerida	Recepción de solicitud	Solicitud de información almacenada
Solicitud de información almacenada	Revisar solicitud	Solicitud de información dimensionada según complejidad
Solicitud de información dimensionada según complejidad	Asignación de solicitud	Solicitud de información simple asignada
Solicitud de información simple asignada	Elaboración de informe de solicitud simple	Correo con informe final de solicitud de información
Correo con informe final de solicitud de información	Corrección de informe de solicitud simple	Informe de solicitud de información corregido
Informe de solicitud de información corregido	Envío de informe al cliente interno de solicitud simple	Informe final recibido

Requerimiento de información cuantitativa elaborada	Generación de información cuantitativa	Información cuantitativa simple y compleja analizada
Requerimiento de uso de recursos adicionales para atención de solicitud	Gestión de uso de recursos internos del área	Información requerida consolidada
Necesidad de uso del presupuesto del área	Gestión de aprobación de uso del presupuesto del área	Solicitud de uso de presupuesto del área almacenada
Aprobación del uso del presupuesto del área o reasignado	Selección de proveedor	Solicitud de requerimiento de información asignada
Ausencia o negación de uso de presupuesto del área de investigación de mercados	Gestión de reasignación de presupuesto	Uso de disponibilidad de presupuesto confirmada
Ausencia de presupuesto en el área y del cliente interno para atender requerimiento de información	Reformulación de solicitud	Conformidad o negación de la solicitud acotada almacenada
Solicitud de requerimiento de información asignada	Elaboración de informe de solicitud compleja	Informe de solicitud compleja para revisión final
Informe de requerimiento de información para revisión final	Corrección de informe de solicitud compleja	Informe complejo final corregido con conformidad final
Informe complejo final corregido con conformidad final	Envío de informe al cliente interno de solicitud compleja	Informe complejo final corregido con conformidad final almacenado

Elaboración propia.

### 2.3 Segmentos de clientes implicados

El proceso de gestión de investigación de mercados del Banco Limeño del Perú se caracteriza por atender las solicitudes de información de solo clientes internos de la organización. Estos clientes consisten en cinco áreas internas que interactúan con todo el territorio peruano y pertenecen a la gerencia adjunta de soluciones para el cliente, el cual está dividido en las siguientes subgerencias: Disciplina, Continuidad, Despliegue y Estrategia de Soluciones, Soporte al Usuario y Control Interno de Negocio.

Asimismo, cabe mencionar que la gerencia de disciplina está compuesta por seis gerencias: Inteligencia comercial, relacionamiento y omnicanalidad, marketing, productos persona natural, productos persona jurídica y gestión de activos y fondos. En



consecuencia, consisten en diez clientes internos (ver tabla 16) implicados en la generación de la solicitud de requerimiento de información de investigación de mercados (entrada o input del proceso de gestión de investigación de mercados). La participación de estos clientes se encuentra detallada en el diagrama de flujo del proceso adjunto en el Anexo 5 bajo la nomenclatura cliente interno (ver Anexo 5).

**Tabla 16:** Clientes internos implicados en el proceso gestión de investigación de mercados.

Nº	Clientes internos implicados
1	Gerencia Inteligencia Comercial
2	Gerencia Relacionamiento y Omnicanalidad
3	Gerencia Marketing
4	Gerencia Productos Persona Natural
5	Gerencia Productos Persona Jurídica
6	Gerencia Gestión de Activos y Fondos
7	Gerencia de Continuidad
8	Gerencia Despliegue de Estrategia y Soluciones
9	Gerencia Soporte al Usuario
10	Gerencia Control Interno de Negocio

Elaboración propia.

## 2.4 Grupos de interés implicados

El proceso de gestión de investigación de mercados presenta seis grupos de interés implicados, los cuales consisten en los siguientes (Ver Tabla 17):

En primer lugar, se presenta al grupo de interés del equipo de investigación de mercados, el cual se compone por cinco actores: el jefe de investigación de mercados, el analista de investigación de mercados, el especialista externo de Soporte Estadístico, el Especialista externo de monitoreo de la competencia y el Practicante de Investigación de Mercados. Este grupo de interés se caracteriza por ser la parte ejecutora responsable del proceso de gestión de investigación de mercados y pertenecer a la gerencia de Inteligencia Comercial.

En segundo lugar, se presenta al cliente interno como grupo de interés, el cual se divide como se mencionó anteriormente en diez actores (ver Tabla 16). En tercer lugar, para

llevar a cabo el proceso de gestión de investigación de mercado se requiere relacionarse con el área de conocimiento de cliente, a través de su jefatura vigente. Asimismo, en el cuarto grupo de interés se presenta al gerente de inteligencia comercial quien presentará un rol de aprobación del presupuesto a cargo (ver Anexo 5).

En adición, en el quinto grupo de interés se encuentra al área de compras encargado de las cotizaciones y selección de proveedores acorde a las políticas internas del Banco Limeño del Perú y la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP del Perú.

Finalmente, se presenta a los proveedores autorizados como parte de los grupos de interés implicados en el desarrollo del proceso de gestión de investigación de mercados.

**Tabla 17:** Grupos de interés del proceso gestión de investigación de mercados.

Nº	Grupo de interés	Actores del grupo de interés
1	Equipo de Investigación de Mercados	Jefe de Investigación de Mercados
		Analista de Investigación de Mercados
		Especialista externo de Soporte Estadístico
		Especialista externo de monitoreo de la competencia
		Practicante de Investigación de Mercados
2	Cliente interno	Cliente interno
3	Área de Conocimiento de cliente	Área de Conocimiento de cliente
4	Gerente de Inteligencia Comercial	Gerente de Inteligencia Comercial
5	Área de Compras	Área de Compras
6	Proveedor autorizado	Proveedor autorizado

Elaboración propia.

## **2.5. Área geográfica implicada**

El área geográfica que abarca la presente investigación consistirá en todo el territorio peruano, ya que, si bien los clientes internos y grupos de interés con el cual se requieren relacionarse para llevar a cabo el proceso de Gestión de Investigación de Mercado en la organización se encuentran ubicados geográficamente en el departamento de Lima, las necesidades a analizar de los clientes externos consisten en todos los usuarios externos ubicados a nivel nacional. En consecuencia, el impacto generado con el presente proyecto se efectuaría tanto en la sede principal como sucursales del Banco Limeño del Perú abarcando toda su cuota de mercado.

## **2.6 Determinación de atributos de valor para el grupo de interés a intervenir**

Como parte del análisis del proceso de gestión de investigación de mercado del Banco Limeño del Perú se considera importante determinar los atributos de valor de dos grupos de interés, los cuales consisten en los clientes internos y el equipo de investigación de mercados. Se seleccionó aquellos grupos de interés, debido a que, según el tablero de indicadores del equipo de Investigación de Mercado y análisis del entorno de la industria, se observa que existe una proyección del ingreso de una mayor demanda de solicitudes de investigación de mercado y un alto número de horas de trabajo realizadas que no son sostenibles para el recurso humano en el equipo de Investigación de Mercado.

En consecuencia, se considera importante investigar los atributos de valor de estos dos principales grupos de interés para estar alineados a la estrategia corporativa del Banco Limeño del Perú como se indicó en el primer capítulo del presente trabajo de investigación.

En primer lugar, se consideró relevante realizar una entrevista a tres de los clientes internos más importantes del proceso en estudio, gestión de investigación de mercados. Ello se determinó según el nivel de participación en el total de requerimientos realizados en el año 2020 (Tabla 18).

**Tabla 18:** Participación de cliente internos por tipo de requerimiento en el proceso de Gestión de Investigación de mercados.

Equipo Solicitante	Compleja	Simple	Total
Gerencia Relacionamiento y Multicanalidad		6%	6%
Gerencia Marketing		6%	6%
<b>Gerencia de Continuidad</b>		<b>12%</b>	<b>12%</b>
<b>Gerencia Inteligencia Comercial</b>	<b>24%</b>	<b>18%</b>	<b>41%</b>
<b>Gerencia de Productos de Persona Jurídica</b>	<b>6%</b>	<b>6%</b>	<b>12%</b>
Gerencia Soporte al Usuario	6%		6%
Gerencia Productos Persona Natural		6%	6%
Gerencia Despliegue de Estrategia y Soluciones		6%	6%
Gerencia de Gestión de Activos y Fondos	6%		6%
Gerencia Control Interno de Negocio			0%
<b>Total</b>	<b>41%</b>	<b>59%</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia.

En consecuencia, las entrevistas realizadas consistieron en la entrevista al Gerente de Continuidad, Gerente de Inteligencia Comercial y Gerente de Productos de Persona Jurídica, las cuales presentaron como objetivos específicos determinar el nivel de satisfacción y puntos de mejora respecto a los servicios proporcionados por el equipo de Investigación de Mercados, identificar los objetivos de productividad e ingreso de requerimientos de solicitudes de Investigación de Mercados ante el cambio de estrategia corporativa y validar el nivel de aceptación de cambio en el proceso gestión de investigación de mercados (ver guía de indagación en anexo 6). En función a ello, se presentaron como principales hallazgos en relación con el nivel de satisfacción que dos de los entrevistados se encuentran muy satisfechos con el nivel de servicio actual que brinda el equipo de Investigación de Mercado.

Asimismo, en relación con los puntos de mejora que perciben los clientes internos entrevistados se observa que requieren una mayor automatización de las actividades que realiza el equipo de investigación de mercado. En adición, consideran que a pesar de cumplir con los objetivos que se le plantea al equipo, requieren mejorar su habilidades

blandas y trabajo bajo presión para evitar el estrés y frustración que se percibe al laborar con ellos.

Por otro lado, con relación al objetivo de pronóstico de nivel de productividad y nivel de incremento de ingreso de solicitudes al equipo de Investigación de Mercado, se observa que los tres entrevistados coinciden que, con el cambio de la Gerencia General del Banco Limeño del Perú, los objetivos propuestos para sus respectivos equipos se incrementarán y, por ende, se demandará mayor apoyo del equipo de Investigación de mercados, quien requerirá atender mayores solicitudes de información. Asimismo, se observa que se presentará un incremento de solicitudes para el segmento Pyme, el cual implica en solicitudes de información de investigación de mercado compleja.

Finalmente, con relación al nivel de adaptación al cambio, se observa que existe cierto rechazo al cambio por parte de dos de los entrevistados. Sin embargo, consideran que con un proceso de transición lograrían adaptarse al mismo con la finalidad de poder presentar una rápida atención con alta calidad (ver Tabla 19).

**Tabla 19:** Cuadro resumen de hallazgos de las entrevistas a clientes internos<sup>6</sup>.

Hallazgos de entrevistas a clientes internos del proceso de Gestión de Investigación de Mercados				
Objetivo	Aspecto por consultar	Gerente de Inteligencia Comercial	Gerente de Continuidad	Gerencia de Productos de Persona Jurídica
Determinar el nivel de satisfacción y puntos de mejora respecto a los servicios proporcionados por el equipo de	Satisfacción por la actual atención de los requerimientos enviados al equipo de Investigación de Mercado	Presenta un nivel de satisfacción alta. Considera que existe una alta capacidad de ejecución y multitareas. Asimismo, un alto nivel de calidad en el servicio brindado y que se cumplen con los tiempos indicados.	Presenta un nivel de satisfacción medio, ya que considera que el equipo de investigación de mercado no presenta una buena comunicación efectiva y habilidades blandas desarrolladas.	Presenta un nivel de satisfacción alta, debido a que considera que existe una rápida atención de los requerimientos y que ello se realiza con una alta calidad.

<sup>6</sup> Para ver el enfoque resumen por cada entrevistado ver los anexos 7, 8 y 9.

Investigación de Mercados.	Puntos de mejora propuestos por los principales cliente internos	Mejorar la habilidad de trabajo bajo presión sin perder la ecuanimidad, debido a que actualmente brindan la imagen de un clima laboral con estrés y frustración. Asimismo, identifica como oportunidad de mejora el nivel de automatización de los procesos de investigación. Apuesta por el autoservicio.	Requiere una mayor celeridad en la atención de los requerimientos, debido a que considera que se tiene que ir al ritmo de las necesidades y cambios comerciales. Asimismo, reitera en el manejo de las emociones por parte del equipo de investigación de mercado, dado que considera que con ello se puede incrementar la eficiencia.	Considera que a pesar de que el equipo de Investigación de Mercados cumple con lo solicitado, aún requieren una mayor proactividad al desarrollar sus funciones. Asimismo, consideran que deben incluir una nueva solución que les permita automatizar u ordenar ciertas funciones que realizan.
Identificar los objetivos de productividad e ingreso de requerimientos de	Nivel de productividad requerida por parte de la actual Gerencia General	Considera muy probable el incremento de la exigencia en el nivel de productividad en la atención de los requerimientos de información, ya que dado el contexto de crisis económica, política y social a nivel del Perú se requiere generar nuevas soluciones al cliente.	Considera que, con el cambio de Gerencia General, el nivel de exigencias en sus indicadores de desempeño se incrementará; por ende, el nivel de relacionamiento con el equipo de investigación de mercados será mayor.	Opina que el nivel de productividad va a incrementarse, debido a que actualmente requiere investigar con mayor detalle al segmento Pyme, porque es el segmento donde se está replanteando la estrategia comercial con la nueva dirección.
solicitudes de Investigación de Mercados ante el cambio de estrategia corporativa	Nivel de ingreso de solicitudes de requerimientos de información al equipo de Investigación de Mercado	Indica que suele enviar requerimientos una vez a la semana de casos complejos y proyecta un incremento en el número de estos.	Indica que envía su requerimiento por <i>whatsapp</i> y presenta conocimiento que sus siete equipos a cargo también envían sus requerimientos de forma independiente. Asimismo, considera un incremento de volumetría y que requiere que ello sea atendido con mayor rapidez.	Considera que dado la nueva necesidad de mayor investigación al segmento Pyme, el número de solicitudes de información se duplicarían o triplicarían de parte de su equipo para el equipo de Investigación de Mercado.

Validar el nivel de aceptación al cambio en el proceso gestión de investigación de mercados	Nivel de adaptación al cambio	Considera que la tolerancia al cambio por parte de los miembros de la organización es media. Es decir, que paulatinamente se adaptan.	Considera que existe una cultura de rápida adaptación al cambio dentro de su equipo.	Indica que su equipo está compuesto por personas mayores que no se encuentran acostumbradas al cambio. Sin embargo, considera que con un buen plan de capacitación y gestión se lograrían adaptar.
---	-------------------------------	---	--	--

Elaboración propia.

### 2.3 Identificación del problema a resolver

En complemento a los hallazgos encontrados en las entrevistas realizadas a los principales clientes internos del proceso a analizar en el presente trabajo, se realizó una toma de tiempos<sup>7</sup> del equipo de investigación de mercado para conocer el tiempo de atención de los requerimientos de información, los cuales serán clasificados en simples y complejas<sup>8</sup>. Cabe destacar que, según el reporte de ingreso de solicitudes generado en el año 2020, se observa que se presentó un total de ingresos de requerimientos de información por el importe de sesenta solicitudes, donde el 59% consistió en solicitudes simples y el 41% estuvo compuesto por solicitudes complejas (ver Tabla 20).

**Tabla 20:** Clasificación de ingreso de solicitudes de información del Banco Limeño del Perú en el año 2020 (distribución de 60 solicitudes).

Nivel de complejidad	Tipo de Requerimiento	%	Total (%)
Compleja	Estudios ad-hoc y/o transversales	29%	41%
	Construcción de Tableros	12%	
Simple	Inteligencia Competitiva	47%	59%
	Testeos	12%	
Total		100%	100%

Elaboración propia.

<sup>7</sup> La toma de tiempos se refiere al proceso de medición y registro de la duración o tiempo que toma realizar una tarea o actividad específica (NIEBEL & FREIVALDS, 2009).

<sup>8</sup> Las solicitudes simples están compuestas requerimientos asociados a inteligencia competitiva (monitoreo de la actividad comercial del sistema financiero; es decir, desempeño de competidores) y testeos (sesiones con usuarios en donde se les pide retroalimentación del producto o servicio); mientras que, las solicitudes complejas están constituidas por estudios de investigación de mercados más holísticos o por la construcción de tableros con indicadores.

Asimismo, para la toma de tiempos realizada al proceso de gestión de investigación de mercados se consideró una muestra de veinte solicitudes de información (primer cuatrimestre), donde diez solicitudes consistieron en solicitudes simples y diez solicitudes en complejas. Asimismo, por el lado de las solicitudes complejas, se consideró el tipo de requerimiento de estudios ad-hoc y/o transversales por presentar una participación en el total de solicitudes ingresadas anualmente. También, en relación con las solicitudes simples, se consideró en la toma de tiempos el tipo de requerimiento de Inteligencia Competitiva por su mayor participación en el ingreso de solicitudes al año.

En consecuencia, se observa que todo el proceso de atención de una solicitud simple demora en promedio 269,15 horas (ver Anexo 10) y una solicitud compleja demora en ser atendida en promedio 578,80 horas (ver Anexo 11). Es decir, en promedio una solicitud ingresada por el cliente interno demora en ser atendida 423,98 horas.

Por otro lado, cabe mencionar que el recurso humano que presenta el equipo de investigación de mercados como se mencionó anteriormente, está compuesto por cinco colaboradores, donde solo una persona presenta una jornada laboral fiscalizada y preprofesional por el cual realiza 30 horas trabajadas semanalmente.

Asimismo, se considera que los cuatro colaboradores restantes presentan la condición laboral de sin fiscalización inmediata con lo cual no presentan un máximo de horas trabajadas ni pago de horas extras. En función a ello, un colaborador sin fiscalización inmediata en el Banco Limeño del Perú realiza en promedio 72 horas trabajadas semanalmente en la actualidad. Asimismo, al año se presentarán 16,536 horas trabajadas. Cabe mencionar que se está considerando 52 semanas calendario al año (Ver Tabla 21).



## Tabla 21

**Tabla 21:** Número de horas trabajadas por el equipo de Investigación de Mercado.

Grupo de interés	Actores del grupo de interés	Horas trabajadas semanales según objetivo
Equipo de Investigación de Mercados	Jefe de Investigación de Mercados	82
	Analista de Investigación de Mercados	76
	Especialista externo de Soporte Estadístico	65
	Especialista externo de monitoreo de la competencia	65
	Practicante de Investigación de Mercados	30
Total, de horas trabajadas		318
Total, de horas trabajadas anualmente		16,536

Elaboración propia.

En relación con lo mencionado, se observa que existe una sobre demanda de horas requeridas para el cumplimiento del nivel de productividad exigido por la Gerencia General, el cual consiste en un nivel de productividad de 80% (Ver tabla 14). Es decir, se presenta 16,536 horas trabajadas anualmente en promedio para todo el equipo de investigación de mercado con el cual se podría llegar a un nivel de productividad de 65% de las solicitudes ingresadas. Sin embargo, en la actualidad el equipo realiza un sobre exceso de horas trabajadas del 23.07% para poder llegar al nivel de productividad exigido por la gerencia (Ver Tabla 22).

**Tabla 22:** Cálculo de nivel de productividad real del proceso de gestión de investigación de mercados.

Descripción	Cantidad	Unidad de medida
Tiempo promedio de atención en una solicitud de investigación de mercado	424	Horas
Número de solicitudes de investigación de mercado ingresadas al año	60	Solicitudes
Total, de horas requeridas anualmente	25,439	
Total, de horas trabajadas anualmente	16,536	
Nivel de productividad con recurso real	65,00%	

Elaboración propia.

**Tabla 23:** Cálculo de nivel de sobre exceso de horas trabajadas en el proceso de gestión de investigación de mercados.

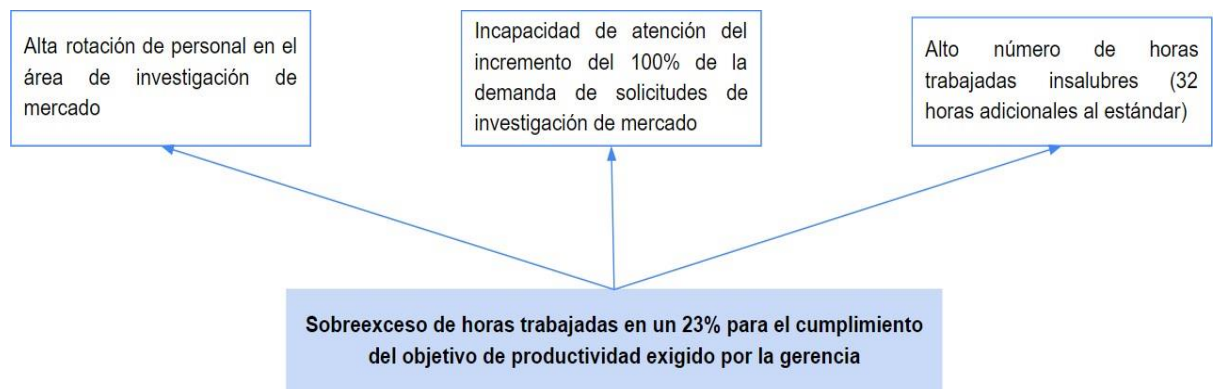
Descripción	Meta
Meta productividad mensual	0,8
Número de solicitudes de investigación de mercado ingresadas al mes	5
Número de solicitudes de investigación de mercado atendidas al me	4
Número de solicitudes de investigación de mercado atendidas al año	48
Total, de horas requeridas anualmente para cumplimiento de meta	20,351
Sobre exceso de horas trabajadas	23,07%

Elaboración propia.

En consecuencia, el problema identificado para el proceso de gestión de investigación de mercado es que se presenta un sobre exceso de horas trabajadas en un 23% (ver tabla 23) para el cumplimiento del objetivo de productividad exigido por la gerencia a la actualidad, lo cual conlleva a una incapacidad de atención ante un potencial escenario de incremento del nivel de ingreso de solicitudes de investigación de mercado con el recurso humano que se presenta actualmente.

A continuación, se presenta tres principales efectos generados en el Banco Limeño del Perú ante la presencia del problema del sobre exceso de horas trabajadas en un 23% para el cumplimiento del objetivo exigido por la Gerencia General (Ver Figura 15).

**Figura 15:** Árbol de efectos.



Elaboración propia

## 2.5 Cuantificación de los efectos:

En relación con lo anteriormente mencionado en el árbol de efectos, se cuantificará cada uno de los efectos con la finalidad de brindar sustento al problema identificado. Por ende, con respecto al alto nivel de rotación de personal en el área de investigación de mercados, se presenta como indicador el mencionado en la tabla 14, donde se observa que el nivel de rotación consiste según la memoria anual del Banco Limeño del Perú en un 27% al 2021 (Memoria Anual Banco Limeño del Perú, 2021).

Asimismo, para la determinación de la incapacidad de atención de una mayor demanda de solicitudes de investigación de mercado, se efectuó una proyección que muestra la insuficiencia del recurso humano para la atención del nivel de solicitudes ingresadas cuando se presente la realidad indicada por los clientes internos entrevistados para el presente trabajo de investigación. Es decir, según se indica en el cuadro de hallazgos de la Tabla 19, el nivel de requerimientos de solicitudes se incrementaría en mínimo un 100% y con ello el recurso humano que presenta actualmente el equipo de investigación de mercado presentaría un sobre exceso de horas trabajadas del 146,14%, lo cual es insostenible (Ver Tabla 24).

**Tabla 24:** Proyección del nivel de sobre exceso de horas trabajadas en el proceso de gestión de investigación de mercados al 2021.

Descripción	Meta	Proyección (2021)
Meta productividad mensual	80%	80%
Número de solicitudes de investigación de mercado ingresadas al mes	5	10
Número de solicitudes de investigación de mercado atendidas al mes	4	8
Número de solicitudes de investigación de mercado atendidas al año	48	96
Total, de horas requeridas anualmente para cumplimiento de meta	20351	40702
Sobre exceso de horas trabajadas	23,07%	146,14%

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, para la determinación del efecto del alto número de horas trabajadas insalubrementemente, se utilizó lo indicado por el autor Bruce Daisley, quien indica que son 40 horas de trabajo requeridas para que un trabajador presente un alto nivel de productividad sostenible. Ello se comparó en relación con lo que efectúa actualmente el equipo de investigación de mercados, quien labora en la realidad más de 72 horas semanales en promedio con la finalidad de cumplir el nivel de productividad exigido por la gerencia. En consecuencia, se presenta un exceso de horas trabajadas insalubres de mínimo 32 horas.

### **CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO**

En el presente trabajo de investigación, se considera importante definir los siguientes conceptos de gestión de mercado y mejora de procesos.

- **Net Promoter Score (NPS):** Indicador que calcula el nivel de medida de la satisfacción y lealtad de los clientes hacia una empresa o producto. Se basa en la pregunta: "¿En qué medida recomendaría usted este producto o servicio a un amigo o colega?". Los usuarios responden en una escala de 0 a 10, donde 0 significa "definitivamente no recomendaría" y 10 significa "definitivamente recomendaría". Los clientes que responden con 9 o 10 se consideran "promotores", los que responden con 7 u 8 se consideran "neutrales" y los que responden con 0 a 6 se consideran "detractores". El NPS se calcula restando el

porcentaje de detractores del porcentaje de promotores. El resultado puede ser un número entre -100 y 100, donde un NPS positivo indica una mayor satisfacción y lealtad de los clientes, mientras que un NPS negativo indica una menor satisfacción y lealtad (Reichheld, 2011).

- Matriz de priorización de procesos: Herramienta utilizada para evaluar y clasificar los procesos de una organización según su importancia e impacto (Evans, 2014).
- CRM: (de las siglas en inglés de Customer Relationship Management) a través de la herramienta SALESFORCE<sup>9</sup> que permite un renacimiento más cercano y estratégico con sus usuarios a través de los distintos canales virtuales de contacto (como email, aplicación, entre otros). Finalmente, se presenta un contacto automatizado por los aplicativos financieros digitales y chatbot<sup>10</sup> implementados.
- Diagrama de análisis de procesos (DAP): Es una herramienta utilizada en la mejora de procesos para representar gráficamente las etapas y actividades que conforman un proceso y así poder identificar problemas o áreas de mejora. El DAP se enfoca en el flujo de trabajo y en cómo se llevan a cabo las actividades en un proceso, lo que permite visualizar de manera clara las interacciones entre las distintas etapas y participantes involucrados. Fue una de las herramientas que Frank Gilbreth desarrolló para analizar y mejorar los procesos industriales. La idea detrás del DAP era poder representar gráficamente las etapas de un proceso, Identificar cuellos de botella y áreas de mejora, y así poder diseñar mejoras para optimizar la eficiencia del proceso (NIEBEL & FREIVALDS, 2009).
- Metodología Análisis de Valor Agregado (AVA): La Metodología de Análisis de Valor Agregado (AVA, por sus siglas en inglés) es una técnica utilizada en la gestión de proyectos para medir y controlar el desempeño del proyecto. El AVA se enfoca en el valor que se agrega al proyecto en función del costo y el tiempo empleados, permitiendo medir el progreso real del proyecto y hacer proyecciones sobre su posible finalización (Castillo & Cerrón, 2015).
- Metodología Elimine, Simplifique, Integre y Automaticice (ESIA): es una técnica utilizada en la mejora de procesos que busca identificar y eliminar las actividades

---

<sup>9</sup> Salesforce es un software en la nube que se encarga de la gestión de relaciones con clientes. Su plataforma de software se utiliza para administrar y automatizar las ventas, el marketing, el servicio al cliente y la analítica de datos empresariales.

<sup>10</sup> Un chatbot es un programa de software que utiliza inteligencia artificial (IA) y lenguaje natural para comunicarse con los usuarios a través de una interfaz de chat.

que no agregan valor al proceso, simplificar las actividades restantes, integrarlas de manera más efectiva y automatizarlas en la medida de lo posible. No se puede atribuir la creación de esta a una persona en particular, ya que es una técnica de mejora de procesos que ha sido desarrollada y refinada a lo largo del tiempo por diversos expertos en el área como W. Edwards Deming, Taiichi Ohno, Joseph Juran y Kaoru Ishikawa, entre otros.

- Toma de tiempos: La toma de tiempos se refiere al proceso de medición y registro de la duración o tiempo que toma realizar una tarea o actividad específica. Es una técnica de estudio del trabajo utilizada en la ingeniería industrial y en la administración de procesos para mejorar la eficiencia y la productividad de las actividades (NIEBEL & FREIVALDS, 2009).
- PMBOK: Conocido así por sus siglas en inglés que se refieren a Project Management Body of Knowledge. Esta una guía de buenas prácticas en la gestión de proyectos. Es desarrollada por el Project Management Institute (PMI). Se caracteriza por proporciona un marco de trabajo estándar y una terminología común para la gestión de proyectos. Incluye los procesos, herramientas y técnicas necesarios para gestionar un proyecto exitosamente (PMI Project Management Institute, 2017)
- Gestión del Cambio: La gestión del cambio se refiere a la planificación, ejecución y monitoreo de los esfuerzos necesarios para implementar cambios efectivos en una organización. Incluye la identificación de los intereses de las partes interesadas, la comunicación y la colaboración para garantizar una transición suave y el alcance de los objetivos deseados. El objetivo de la gestión del cambio es asegurar que el cambio sea adoptado y sostenido de manera efectiva (PMI Project Management Institute, 2017)

#### **CAPÍTULO IV: MÉTODO**

Para el desarrollo de la siguiente investigación se utilizaron tres herramientas relevantes: el PMBOK, la Metodología Análisis de Valor Agregado (AVA) y la Metodología Elimine, Simplifique, Integre y Automatice (ESIA).

Se utilizó el PMBOK para establecer un marco de trabajo estandarizado para la gestión del proyecto. Se detallan los procesos de planificación, ejecución, seguimiento y control, así como la identificación de los riesgos y la gestión de las comunicaciones. Además, se

describe cómo se utilizaron las herramientas y técnicas del PMBOK para la planificación y el control del proyecto (PMI Project Management Institute, 2017).

Mientras que, la Metodología AVA se utilizó para identificar las actividades que agregan valor en el proceso de investigación de mercados del banco, y cómo se eliminaron las actividades que no agregaban valor. Se detalla cómo se utilizó esta metodología para analizar los procesos actuales y proponer mejoras para aumentar la eficiencia y la efectividad de estos (Castillo & Cerrón, 2015).

Finalmente, la Metodología ESIA contribuyó para simplificar, integrar y automatizar los procesos identificados en la fase de análisis de la Metodología AVA. Debido a esta se identificaron las actividades que podían ser automatizadas, cómo se simplificaron los procesos y cómo se integraron las actividades para lograr una mayor eficiencia en el proceso de investigación de mercados del banco (Castillo & Cerrón, 2015).

## **CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

### **5.1 Descripción resumida del proceso**

En relación con lo mencionado en anteriores capítulos, el proceso a analizar en el presente proyecto de investigación consiste en el proceso de gestión de investigación de mercado del Banco Limeño del Perú. Este proceso está compuesto por dos micro procesos, los cuales consisten en gestión de solicitudes de investigación de mercado simples y complejos. Asimismo, cada micro proceso se encuentra compuesto por un total de quince subprocesos, donde dos subprocesos son en común entre ambos micro procesos, los cuales consisten en la recepción y revisión de solicitudes.

Aquel proceso presenta como input inicial la solicitud de requerimiento de información de investigación de mercado brindada por el cliente interno y presenta como output final el informe con la solicitud de información atendida. Finalmente, se observa que el proceso presenta la participación de seis actores o grupos de interés para poder desarrollarse.

### **5.2 Diagrama de flujo del proceso de gestión de investigación de mercado AS - IS**

Para poder presentar una mayor visualización y análisis de cómo se desarrolla el proceso gestión de investigación de mercado en la actualidad, se diagramó el flujo del proceso según sus actividades que implican su desarrollo, el cual consiste en un total de ciento nueve actividades. Asimismo, cabe mencionar que también se realizó el diagrama de

operaciones del proceso (DAP - AS IS) para los dos micro procesos con la finalidad de identificar la duración que presenta cada actividad realizada en el total del proceso. Con ello, se obtuvo, como se mencionó anteriormente, que el proceso tiene una duración en promedio total de 424 horas.

En función a ello, ver el Anexo 5, 10 y 11 para mayor detalle del diagrama del flujo del proceso y de los diagramas de operaciones del proceso (DAP) del proceso de gestión de investigación de Mercado del Banco Limeño del Perú a la actualidad.

### **5.3 Identificación de actividades que no agregan valor o generan desperdicios**

Como se puede visualizar en el diagrama de flujo del proceso de gestión de investigación de mercado y en los diagramas de operaciones del proceso (DAP AS IS), en la actualidad existe un alto número de actividades de tipo espera para la atención de solicitudes de investigación de mercado simples, el cual consiste en un 86,20% del total de actividades. Asimismo, se observa que existe un alto número de actividades realizadas por diferentes actores para la atención de solicitudes de investigación de mercado complejas, el cual implican en el 78.05% (Ver Anexo 10 y 11).

En consecuencia, a lo antes mencionado, se considera importante realizar una clasificación de las actividades que agregan valor y las que generan desperdicio y deben ser eliminadas, simplificadas, integradas o automatizadas. Por ello, se realizó el análisis de valor agregado (AVA) junto a la metodología ESIA (eliminar, simplificar, integrar y automatizar), a través de la matriz AVA - ESIA, donde se observa que se pueden eliminar dieciocho actividades, simplificar veintinueve actividades, integrar cuatro actividades y automatizar seis para el micro proceso de atención de solicitudes de investigación de mercado simples quien en la actualidad presenta cincuenta y seis actividades.

Asimismo, para el caso del micro proceso de solicitudes de investigación de mercado complejas, el cual presenta un total de cincuenta y ocho actividades a la actualidad, se observa que se pueden eliminar diez actividades, simplificar cuarenta y tres, integrar una actividad y automatizar cuatro actividades. Esta clasificación de las actividades se realizó en consideración a las nuevas tendencias tecnológicas de gestión de datos ya existentes y a la duración que le toma actualmente al equipo de investigación de mercado del Banco Limeño del Perú para realizar cada actividad del proceso, con la cual se determinó si consiste en una actividad vital, importante, sospechosa o de desperdicio (ver Anexo 12 y 13).

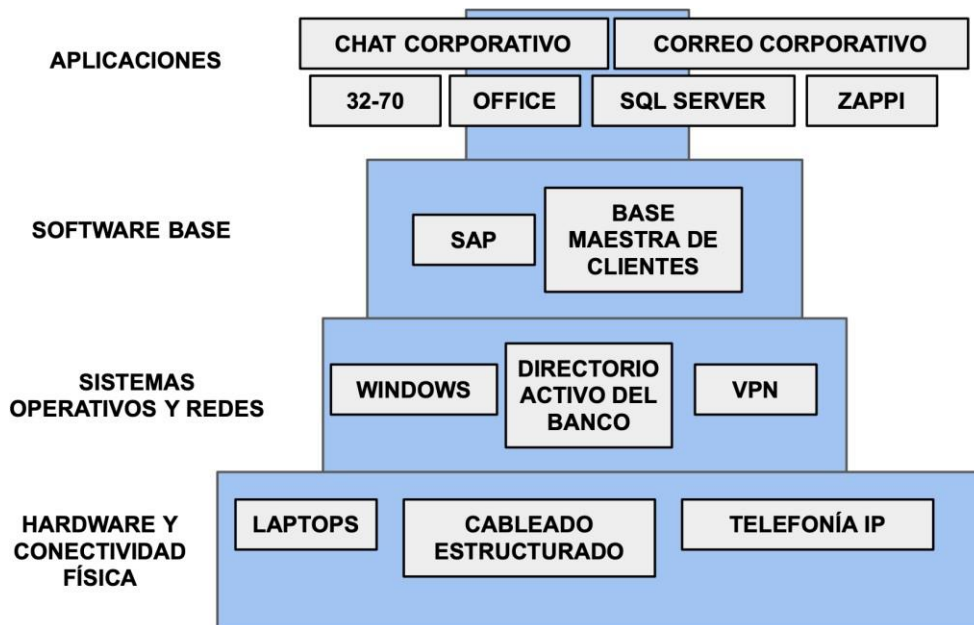


## 5.4 Análisis del soporte tecnológico del proceso

Según Alejandro Barros en el 2015, una arquitectura tecnológica empresarial consiste en la guía general que presenta una empresa para el equipamiento de plataforma tecnológica, aplicaciones, sistemas y gestión de información. Es decir, consiste en la presencia de los cuatro niveles tecnológicos en una empresa, los cuales consisten en aplicaciones, software base, sistemas operativos y redes y hardware y conectividad física.

En relación con ello, la arquitectura tecnológica del Banco Limeño del Perú relacionado al proceso de investigación del presente trabajo se encuentra compuesta por los cuatro niveles mencionados en la Figura 16.

**Figura 16:** Arquitectura tecnológica para el proceso de Gestión de Investigación de Mercado del Banco Limeño del Perú.



Elaboración propia basada en información interna del banco.

## 5.5 Análisis organizacional

El banco Limeño del Perú en sus más de 70 años de operatividad se ha enfocado en brindar una cultura organizacional priorizando la capacitación y compensación salarial bajo el cumplimiento de objetivos a sus colaboradores. Sin embargo, observamos que la tasa de rotación desde el 2018 hasta el 2021, presenta una tendencia incremental (ver tabla 25).

Tabla 25: Evolución del nivel de rotación de personal.

Indicadores	2021	2020	2019	2018
Rotación de empleados (%)	27	12	18,3	21
Variación interanual	125%	-34%	-13%	

Elaboración propia en base a memoria anual del banco limeño del Perú 2021.

Por otro lado, según las entrevistas realizadas a las tres gerencias (ver tabla 19) que se relacionan más con el área de Investigación de Mercados, se observa que el clima organizacional se encuentra enfocado en la producción de resultados con alta calidad sin considerar muy relevante las horas que requieren ser trabajadas; es decir, el 100% de los gerentes entrevistados mencionan que el equipo de Investigación de Mercados presenta síntomas asociados al estrés laboral, lo cual dificulta una comunicación e interacción asertiva para el logro de los proyectos.

Asimismo, cabe mencionar que el equipo de Investigación de Mercados realiza en promedio 72 horas semanales (ver tabla 14), debido a que el banco limeño del Perú suele contratar a sus colaboradores bajo la consigna de personal sin fiscalización inmediata, lo cual le genera el respaldo legal con respecto al no pago de horas extras.

Finalmente, en relación con el nivel de capacitación ofrecido a los colaboradores por el banco limeño del Perú se observa que se apuesta por el aprendizaje en la práctica (pragmático). Sin embargo, presenta un proceso de selección de alta calidad, lo cual permite tener colaboradores con alto potencial de desempeño (buenas aptitudes y actitudes).

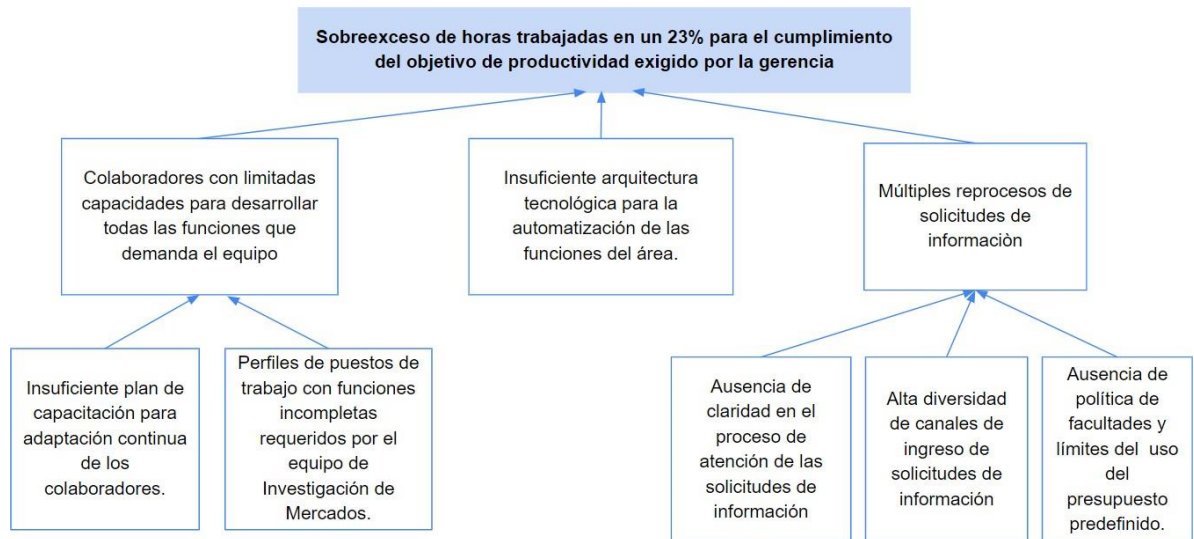
Cabe mencionar que, las funciones de los perfiles de cada puesto son muy variables ya que se selecciona al personal solo con actividades generales (mas no específicos). Esto último, significa un punto de mejora para la cultura del banco limeño del Perú.

## 5.6 Árbol de causas

Según Edgar Ortégón, Juan Pacheco y Adriana Prieto en el 2015, para realizar un proyecto es indispensable identificar el problema a intervenir, así como sus causas y sus efectos. Asimismo, se comprende que cuanto más desglosado se encuentra el árbol de causas para el problema identificado más cerca se estará de las posibles soluciones (Ortégón, Pacheco, & Prieto, 2015).

En función a ello, en el presente proyecto de investigación, luego de realizar la identificación del problema actual que presenta el Banco Limeño del Perú, se elaboró el árbol de causas que permitirá visualizar el motivo por el cual se presenta un sobre exceso de horas trabajadas en un 23% para el cumplimiento del objetivo de productividad exigido por la gerencia. Ver Figura 17.

**Figura 17:** Árbol de causas.

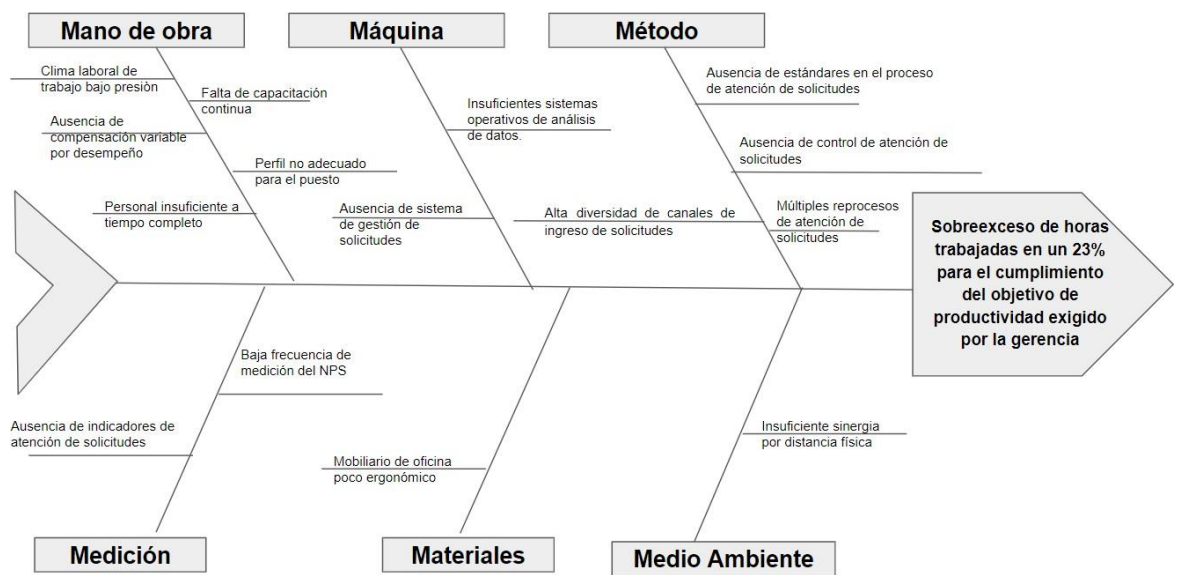


Elaboración propia.

### 5.6.1 Definición de cada causa

Para observar las causas por el cual los miembros del equipo de Investigación de Mercado exceden en laborar el nivel máximo de horas trabajadas semanales planteadas por la Gerencia como parte de los objetivos corporativos (72 horas semanales) con la finalidad de cumplir el objetivo del nivel de productividad de atención de solicitudes de investigación de mercado demandado, también se utilizó la herramienta de diagrama de Ishikawa en complemento a la herramienta de árbol de causas, con la finalidad de identificar las causas según el factor mano de obra, máquina, método, medición materiales y medio ambiente (ver Figura 18).

**Figura 18:** Diagrama de Ishikawa.



Elaboración propia

Cabe mencionar que se considera importante identificar y atender cada causa que genera el problema de sobre exceso de horas trabajadas en un 23% para el cumplimiento del objetivo de productividad exigido por la gerencia, ya que caso contrario, los efectos que implicaría en el contexto de un incremento de demanda de las solicitudes de investigación de mercado ya comunicadas en el Banco Limeño del Perú serían insostenibles y generaría una pérdida económica.

### **5.6.2 Sustento lógico y con datos que cada causa incide en el problema**

Como se detalla en el árbol de causas, existe un sobre exceso de horas trabajadas en el área de Investigación de Mercado, debido a tres principales causas, los cuales consisten en los siguientes:

#### **5.6.2.1 Colaboradores con limitadas capacidades para desarrollar todas las funciones que demanda el equipo**

La presente afirmación se obtuvo como resultado de la etapa de observación de la toma de tiempos que se realizó al equipo de investigación de mercados. Es decir, al realizar la toma de tiempos de la resolución de las solicitudes de investigación de mercado simple

y compleja (ver Anexos 10 y 11 respectivamente), se observó que los miembros del equipo de investigación de mercado presentaban una dependencia por el Jefe de Investigación de Mercado en relación con la capacidad de análisis y resolución de problemas del campo. Asimismo, se observó que no presentaban conocimiento de todas las funciones que implican su puesto y la jefatura directa no presentaba un perfil de los puestos actualizado.

En adición, al analizar la lista de los cursos de capacitación que recibieron los miembros del equipo de investigación de mercado en el año 2020, se observó que solo recibieron un total de dos tipos de cursos de desarrollo obligatorio y cuyas temáticas no se relacionan a empoderar académicamente al colaborador (ver Tabla 26).

**Tabla 26:** Lista de cursos de capacitación al equipo de Investigación de Mercado del 2020.

Cursos	Mes de dictado	Cantidad
Código de Conducta BBVA	Enero 2020	1
	Julio 2020	1
Total		2

Elaboración propia basado en información interna del área de Investigación de Mercado.

Por ende, se concluye que el personal del equipo de investigación de mercados presenta limitadas capacidades para desarrollar las funciones demandadas con independencia y rapidez, debido a un insuficiente plan de capacitación y ausencia de la actualización y comunicación del detalle de las funciones que implica la presencia de cada puesto de trabajo en el equipo.

### **5.6.2.2 Insuficiente arquitectura tecnológica para la automatización de las funciones del área**

Se considera como causa la insuficiente arquitectura tecnológica, debido al análisis que se realizó a la misma como parte de la etapa de observación de la toma de tiempos realizada al proceso de gestión de investigación de mercados. Asimismo, a los hallazgos identificados en las entrevistas realizadas a los clientes internos, gerentes de áreas (Ver Anexos 7, 8 y 9).

En otras palabras, con el uso de las herramientas de investigación cuantitativa y cualitativa, se logró validar que el equipo de investigación de mercado realiza actividades

operativas en un 54% para la atención de solicitudes simples y en un 48% para la atención de solicitudes complejas (Ver Tablas 27 y 28).

**Tabla 27:** Lista de tipos de actividades del micro proceso de gestión de investigación de mercado de solicitud simple.

<b>Resumen de toma de tiempos: Gestión de Investigación de Mercados de solicitud simple</b>				
Tipo de actividad en el proceso	N° de pasos actual	%	N° de horas actual	%
Operación	30	53,57%	32,65	12,13%
Transporte	0	0,00%	0	0,00%
Espera	8	14,29%	232	86,20%
Inspección	3	5,36%	3,6	1,34%
Almacenamiento	15	26,79%	0,9	0,33%
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100,00%</b>	<b>269,15</b>	<b>100,00%</b>

Elaboración propia basado en toma de tiempos al equipo de Investigación de Mercado del Banco Limeño del Perú.

**Tabla 28:** Lista de tipos de actividades del micro proceso de gestión de investigación de mercado de solicitud compleja.

<b>Resumen de toma de tiempos: Gestión de Investigación de Mercados de solicitud compleja</b>				
Tipo de actividad en el proceso	N° de pasos actual	%	N° de horas actual	%
Operación	28	48,28%	451,75	78,05%
Transporte	0	0,00%	0	0,00%
Espera	9	15,52%	43,5	7,52%
Inspección	4	6,90%	76,3	13,18%
Almacenamiento	17	29,31%	7,25	1,25%
<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100,00%</b>	<b>578,8</b>	<b>100,00%</b>

Elaboración propia basado en toma de tiempos al equipo de Investigación de Mercado del Banco Limeño del Perú

### 5.6.2.3 Múltiples reprocesos de solicitudes de información

Por otro lado, se considera como una causa del sobre exceso de horas trabajadas en un 23% para el cumplimiento del objetivo de productividad exigido por la gerencia, a la alta cantidad de solicitudes reprocesadas, debido a que, según el análisis del reporte de ingreso

de solicitudes generadas en el año 2020, se observa que el 34,6% de las solicitudes requirieron ser reprocesadas para poder concluir su atención.

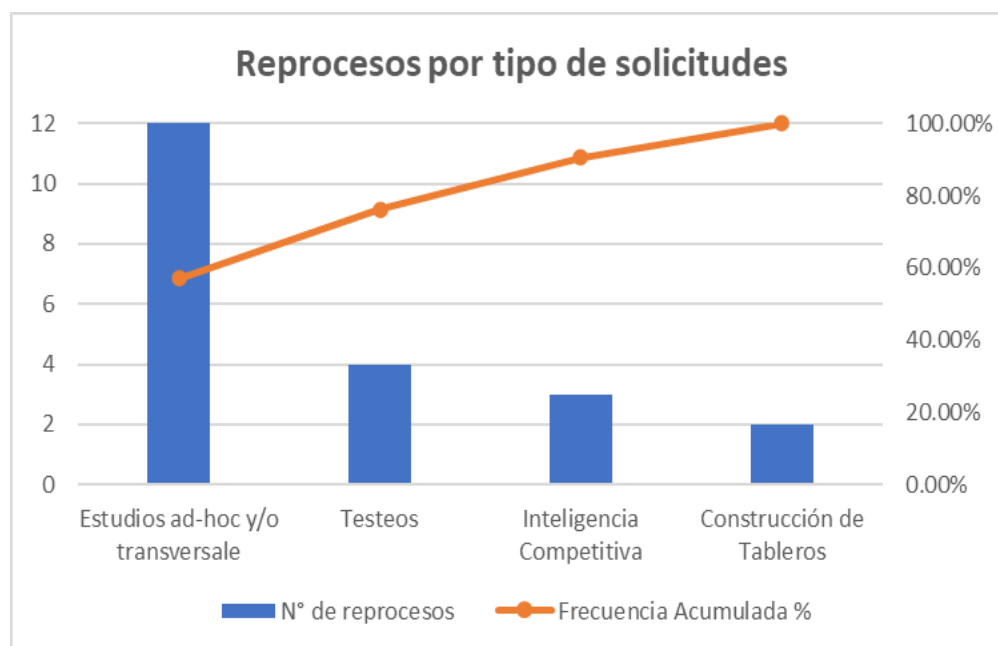
Cabe mencionar que se considera un reproceso la actividad de Re consultar al cliente interno el motivo del ingreso de su solicitud de información o de acotar el nivel de información requerido con la finalidad de poder dar concluida la solicitud de información brindada. Según ello, se observa que el 80% de solicitudes reprocesadas se concentran en los tipos Estudios ad-hoc y/o transversales y Testeos (ver Tabla 29 y Figura 19).

**Tabla 29:** Cantidad de reprocesos por tipos de solicitudes del año 2020.

Tipo de solicitudes	Cantidad	Porcentaje	N° de reprocesos	Porcentaje
Estudios ad-hoc y/o transversales	17,4	29,00%	12	57,14%
Construcción de Tableros	7,2	12,00%	2	9,52%
Inteligencia Competitiva	28,2	47,00%	3	14,29%
Testeos	7,2	12,00%	4	19,05%
<b>Total</b>	<b>60</b>		<b>21</b>	
<b>% de reproceso</b>	<b>34,60%</b>			

Elaboración propia basado en reporte interno del Banco Limeño del Perú

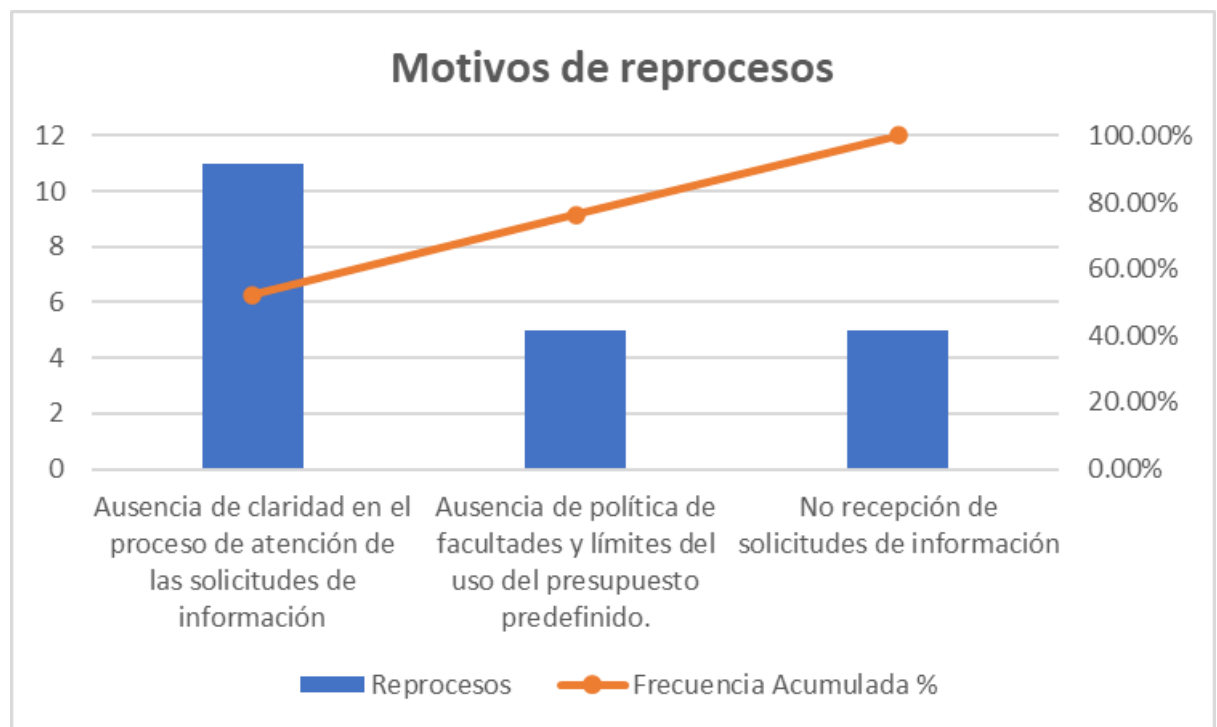
**Figura 19:** Diagrama de Pareto de solicitudes reprocesadas según tipología del año 2020.



Elaboración propia basado en reporte interno del Banco Limeño del Perú.

Asimismo, se observa que los principales motivos por el cual se realizan los reprocesos son por ausencia de claridad en el proceso de atención de las solicitudes de información y ausencia de política de facultades y límites del uso del presupuesto predefinido. Este último, se obtuvo también al analizar el reporte de ingreso de solicitudes generadas en el año 2020 (Ver Figura 20).

**Figura 20:** Diagrama de Pareto de motivos de reprocesos del año 2020.



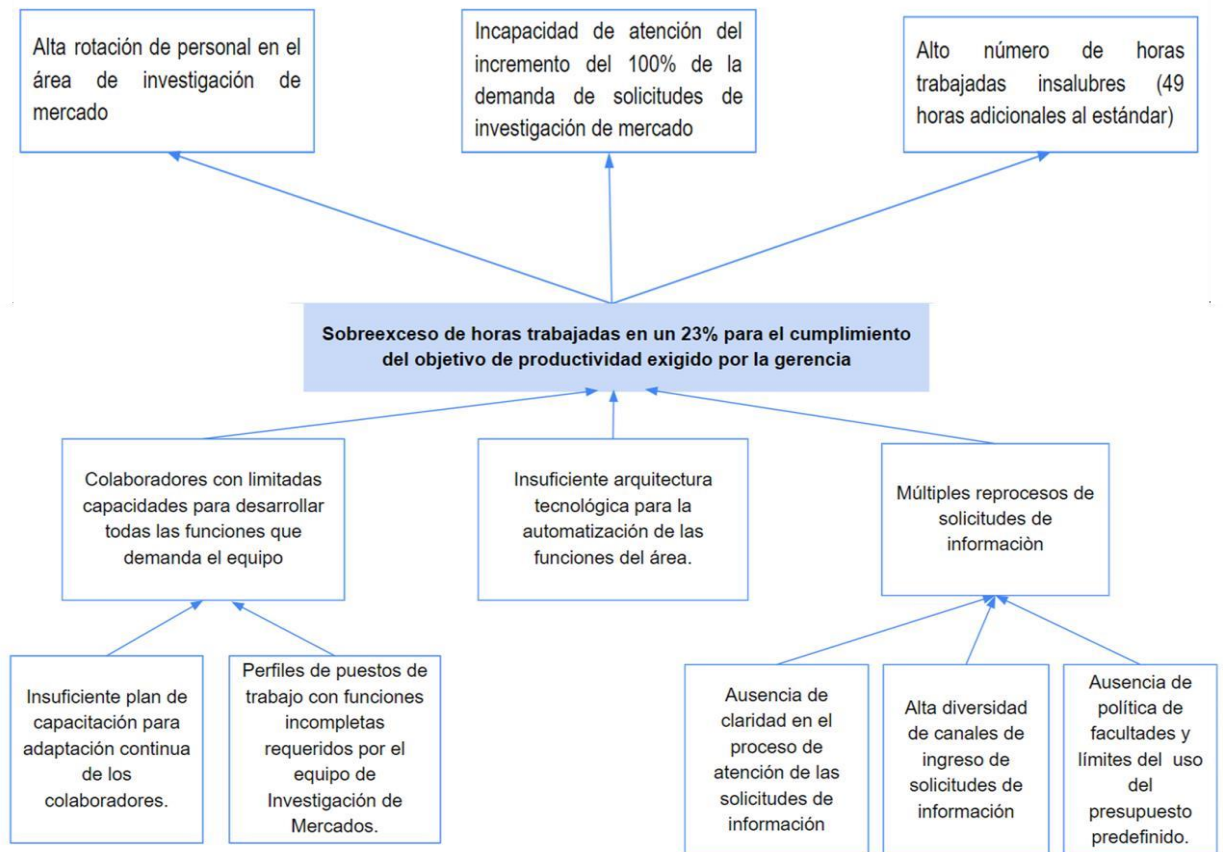
Elaboración propia basado en reporte interno del Banco Limeño del Perú.

### 5.7 Árbol del problema

El árbol del problema para la presente investigación se genera en relación con el árbol de efectos (referido en la figura 15) y al árbol de causas (referido en la figura 17), se desarrolló el siguiente árbol de problemas, el cual se expone en la Figura 21. Con ello, se detalla la totalidad del problema identificado para el proceso de gestión de investigación de mercado y el cual se generará una mejora en el presente trabajo de investigación.



**Figura 21:** Árbol de problemas.



Elaboración propia.

## **CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE SOLUCIÓN**

Luego de haber identificado y detallado las causas y efectos que se generan ante la presencia del problema del sobre exceso de horas trabajadas en un 23% para el cumplimiento del objetivo de productividad demandado en el Banco Limeño del Perú, se continuará con la etapa de la ejecución de la propuesta solución.

Para ello, en primer lugar, se determinarán los objetivos que se requieren lograr para cada causa y efecto identificado en el árbol del problema. En segundo lugar, se determinarán las acciones que se realizarán con la finalidad de evitar la continuidad de los efectos y, finalmente, se seleccionará y planificará el desarrollo de las acciones de mayor relevancia para la solución del problema identificado.

## **6.1 Árbol de objetivos**

Según el árbol de problemas detallado en el presente trabajo en la figura 21, se ha determinado los objetivos a lograr por cada punto identificado, el cual se detalla en el árbol de objetivos (ver Figura 22).

En función a ello, se presenta como objetivo principal reducir el sobre exceso de horas trabajadas en un 100% para el cumplimiento del nivel de productividad actual exigido por la gerencia. Para lograr aquel objetivo se realizará mejorar en el ámbito de empoderamiento del recurso humano que presenta el área de investigación de mercado, incremento de los recursos tecnológicos y mejora del proceso de investigación de mercado. Es decir, en primer lugar, plantea incrementar las capacidades de los colaboradores del equipo de investigación de mercado en un 80%, mediante el incremento de capacitaciones profesionales brindadas al equipo de investigación de mercado en un curso al mes.

En segundo lugar, se propone incrementar la arquitectura tecnológica que presenta el equipo de investigación de mercado en un 10%, mediante la implementación de un módulo de ingreso y gestión de solicitudes de investigación de mercado. Finalmente, se propone reducir el nivel de reprocesos de solicitudes de información en un 100%. Este último, se plantea lograr, mediante el aumento de la claridad en el proceso de atención de las solicitudes de información en un 80% y a la reducción de la diversidad de canales de ingreso de solicitudes de información a un solo canal, el cual consistirá en el módulo ingreso y gestión de solicitudes de información creado.

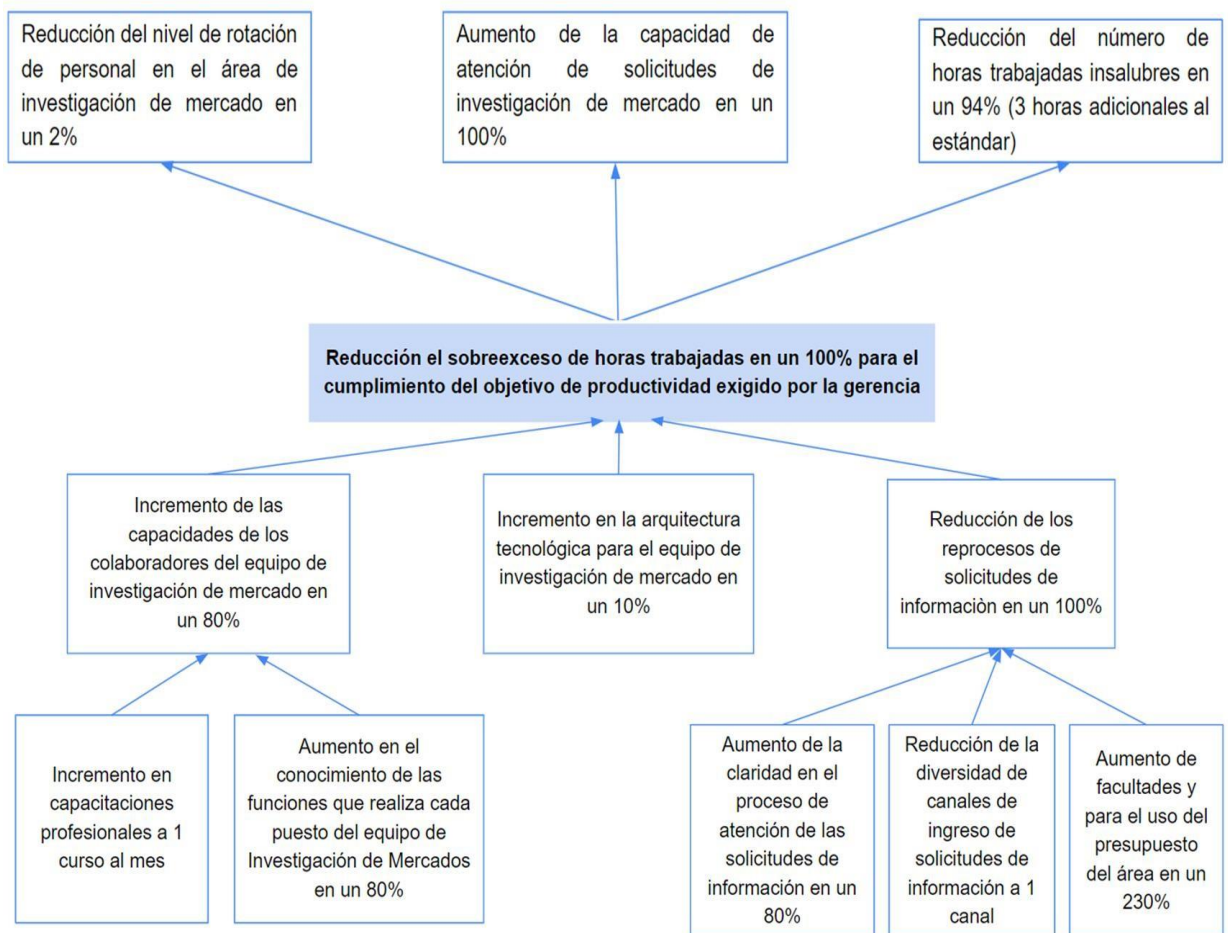
Asimismo, se aumentará las facultades de aprobación de uso de presupuesto a la jefatura de investigación de mercado en un 230% con la finalidad de presentar mayor agilidad en el proceso y permita reducir el nivel de reprocesos.

Por otro lado, como consecuencia del logro del objetivo principal, el consiste en no presentar sobre exceso de horas trabajadas para lograr los objetivos actuales planteados por la gerencia, se plantea que el Banco Limeño del Perú podrá reducir el nivel de rotación de personal en 2%, debido a que se presentaría mejores condiciones laborales para los colaboradores. Asimismo, se presentará la capacidad de poder incrementar su

nivel de productividad y lograr atender el incremento de un 100% de las solicitudes de información proyectadas para el 2021 por parte de la gerencia general. Cabe mencionar que, si no se realizaría las mejoras planteadas, no se podría atender la proyección del incremento de demanda del ingreso de solicitudes proyectadas para el 2021. Esta mejora permite al Banco Limeño del Perú presentar la facultad de desempeñarse en escenarios proyectados.

Finalmente, se plantea lograr una reducción del número de horas insalubres en un 94% en caso la demanda de solicitudes se mantenga, sin embargo, si se presenta un incremento del ingreso de las solicitudes en un 100%, se presentaría una reducción del número de horas insalubres en un 5%.

**Figura 22:** Árbol de objetivos.

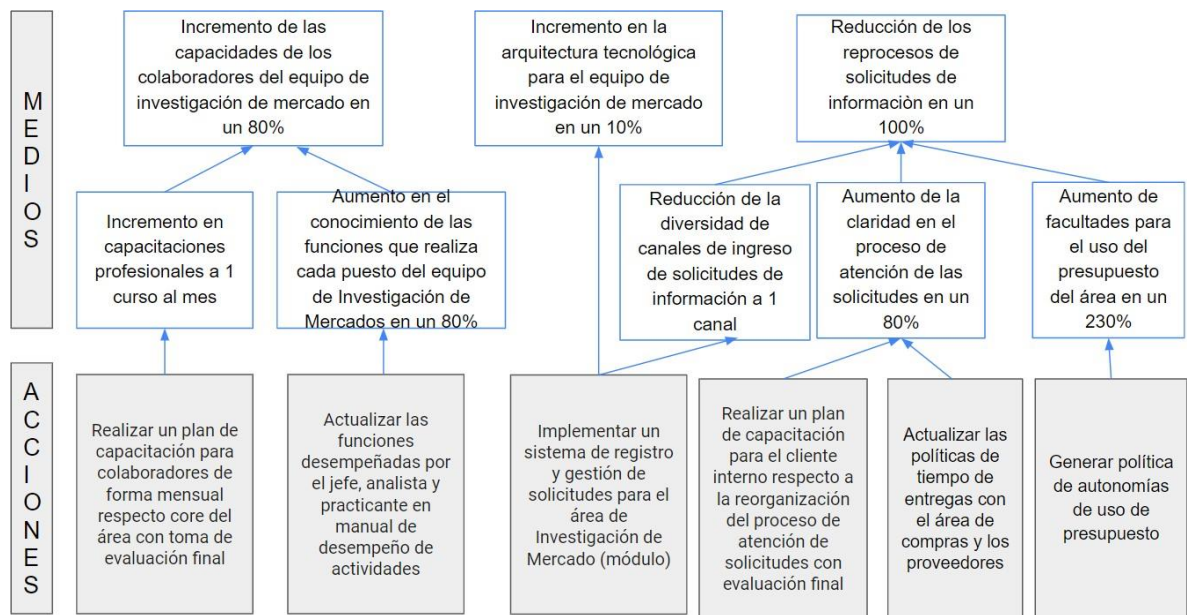


Elaboración propia.

## 6.2 Árbol de acciones

El árbol de acciones mencionado a continuación presenta las acciones que se requieren realizar para poder cumplir los objetivos planteados en el árbol de objetivos (ver Figura 22). Es decir, para poder cumplir los seis objetivos secundarios se requieren realizar seis acciones en el área de investigación de mercados del Banco Limeño del Perú, los cuales se detallarán posteriormente (Ver Figura 23).

Figura 23: Árbol de acciones.



Elaboración propia.

## 6.3 Componentes de la solución que engloben las acciones

### 6.3.1 Descripción detallada de cada componente de la propuesta solución

En relación con lo mencionado anteriormente en el árbol del problema, objetivos y acciones, se determina que la propuesta solución planteada para lograr reducir el sobre exceso de horas trabajadas en un 100% para el cumplimiento del objetivo de productividad exigido por la gerencia a la actualidad consiste en los siguientes componentes:

- Implementar un sistema de registro y gestión de solicitudes para el área de Investigación de Mercado (módulo).
- Actualizar las funciones desempeñadas por el jefe, analista y practicante en manual de desempeño de actividades.

- Generar política de autonomías de uso de presupuesto.
- Actualizar las políticas de tiempo de entregas con el área de compras y los proveedores.
- Realizar un plan de capacitación para el cliente interno respecto a la reorganización del proceso de atención de solicitudes con evaluación final.
- Realizar un plan de capacitación para colaboradores de forma mensual respecto Core del área con toma de evaluación final.

Es decir, la propuesta solución planteada en el presente trabajo para resolver el problema identificado en el área de Investigación de Mercado del Banco Limeño del Perú consiste en desarrollar e implementar un nuevo sistema de registro y gestión de solicitudes que permitirá que el analista y practicante del equipo de investigación de mercado pueda atender las solicitudes de información de forma más ágil, ordenada y con indicadores de tiempos de atención. Asimismo, con la implementación del sistema (módulo) se aplicará lo mencionado por Frederick Taylor en su teoría de la escuela de administración científica, donde se indica que la especialización de las funciones de cada miembro del equipo productivo permitirá aumentar la eficiencia y la productividad (Mary Roobins, 2005).

Es decir, se aplicará la técnica de especialización de tareas en las funciones asignadas al analista, practicante y jefe de investigación de mercado con la finalidad de reducir el tiempo de atención de cada solicitud y presentar la posibilidad de atender la proyección del incremento del ingreso de solicitudes de información de investigación de mercado. En consecuencia, la propuesta de mejora indicada se desarrollará, mediante seis etapas de implementación, las cuales consisten en las siguientes:

- **Fase 1: Desarrollo del módulo de datos**

En primer lugar, se coordinará el desarrollo e implementación del módulo de gestión de datos de investigación de mercado con un proveedor externo. Este módulo presentará un costo de desarrollo de US\$6,690 dólares y un costo de mantenimiento de US\$102 dólares al mes.<sup>11</sup> Se plantea que el desarrollo del módulo de datos se realizará en un plazo de tres semanas.

---

<sup>11</sup> Cotización realizada por la consultora tecnológica Q-BIT explicándole el alcance del proyecto.

En adición, este módulo presentará como plantilla de ingreso una plantilla segmentada en relación con los cuatro tipos de solicitudes que el cliente solicita al equipo de investigación de mercado e incluirá la confirmación de presencia de presupuesto interno con la conformidad de su gerencia como adjunto. Esta información se solicitará con la finalidad de que la solicitud sea asignada de forma automática según el tipo al analista o practicante según corresponda y con todas las conformidades necesarias para su análisis (Ver Anexo 14).

Con respecto al aspecto técnico:

- El módulo de es totalmente Serverless y será ejecutado usando el servicio de Google Cloud Run.
- Se accederá a este módulo a través de un enlace, para esto el servicio de Google Cloud Run tendrá una dirección de domino (Ejemplo: app.run.google.com) y además una IP pública la cual tiene que asociarse a un subdominio de Banco Limeño del Perú, Para lograr esto el banco debe registrar el subdominio en su servidor DNS y apuntar a la IP pública del servicio de Google Cloud Run.
- Por temas de seguridad de la información, toda la comunicación se encontrará encriptada (https) para esto se debe contar con un certificado SSL
- Este módulo de registro al ser programado utilizando ASP Net MVC con C# que es un framework altamente eficiente ya que se encuentra compilado y optimizado para soportar múltiples usuarios en paralelo. Con las características de Google Cloud Run seleccionadas, se podrá contar con un máximo de 100 usuarios en simultáneo conectados a la plataforma
- Toda la información registrada en este módulo será almacenada en una instancia de Google SQL, para posteriormente mediante procesos ETL copiar esta información en tablas de Bigquery (base de datos que contendrá toda la información).
- **Fase 2: Actualización de perfiles de puestos y de política de autonomía de uso de presupuesto**

Asimismo, cabe mencionar que, en paralelo al desarrollo del módulo de datos, se coordinará con el área de talento y cultura una reunión donde se solicitará la actualización de las funciones para los tres colaboradores que pertenecen a la planilla del Banco Limeño del Perú. Es decir, se planteará la actualización de funciones para los puestos de Jefe de

Investigación de Mercado, Analista de Investigación de Mercado y Practicante de Investigación de Mercado según los perfiles de puestos detallados en el Anexo 15, 16 y 17. Es importante mencionar que los perfiles de puestos propuestos se realizaron en consideración al análisis de matriz AVA - ESIA, donde se identificó actividades que pueden ser eliminadas y la estrategia de especialización de tareas y se estima una duración de dos meses y medio para presentar los perfiles actualizados aprobados por gerencia de Talento y Cultura.

Finalmente, para culminar la fase de automatización del proceso de ingreso y asignación de solicitudes, se gestionará simultáneamente, el incremento de las autonomías de uso de presupuesto de la jefatura de investigación de mercado de S/3,000.00 soles a S/10,000.00 soles con la finalidad de que se incremente la agilidad de atención de las solicitudes de investigación de mercado complejas. Se estima que se presentaría la aprobación en un plazo de 2 meses y medio, el cual se ejecutaría en sincronización con las otras actividades mencionadas en esta primera fase.

- **Fase 3: Actualización de políticas de entregables con área de compras y proveedores de tercerización**

Con la finalidad de incrementar el nivel de eficiencia del equipo de investigación de mercado, también se gestionará la actualización de las políticas de tiempo de entrega de información por parte del área de compras y de la empresa a quien se terceriza las funciones desempeñadas por el Especialista externo de soporte estadístico y de monitoreo de la competencia. Es decir, se comunicará la necesidad de reducir el tiempo de atención en un 50% y se establecerá los límites de tiempos de envío de la información requeridas por tipo de solicitud en consulta. Cabe mencionar que esta fase se estima terminará en tres meses.

- **Fase 4: Desarrollo de plan de capacitación a colaboradores de investigación de mercado**

Una vez culminadas las dos primeras fases, se plantea realizar un plan de capacitación compuesto por cuatro sesiones. En la primera sesión, se brindará la información sobre el nuevo proceso de atención y realizará pruebas para el ingreso al módulo al equipo de Investigación de Mercado. En la segunda sesión, se brindará una charla informativa de

cómo atender las solicitudes por el módulo. En la tercera sesión se brindará el detalle de cómo sacar indicadores para el caso de jefatura.

Para finalizar, se realizará una charla de seguimiento, donde se resolverán dudas y la evaluación final del proceso de capacitación. Cabe mencionar que esta fase se desarrollará en un plazo de un mes y medio según el cronograma detallado en el plan de implementación (Anexo 18).

- **Fase 5: Desarrollo de plan de capacitación a cliente internos**

Esta fase se desarrollará en paralelo a la fase 3 y consistirá en comunicar a los clientes internos del equipo de investigación de mercado el nuevo proceso de atención y la forma en cómo deben ingresar sus solicitudes. Es decir, se le indicará el nuevo flujo de proceso -diagrama de flujo To-Be- (ver Anexo 19) y prototipo del módulo (ver Anexo 14). Esta fase durará un mes y se ejecutará en tres sesiones. En la primera sesión, se brindará la información sobre el nuevo proceso de atención de investigación de mercado y el llenado del formulario. En la segunda sesión, se brindará una charla informativa de cómo serán atendidos las solicitudes que ingresan por el módulo. En la tercera sesión se absolverán consultas y se tomará evaluación de capacitación. Finalmente, se realizará el envío de correo de refuerzo del nuevo proceso de atención de solicitudes de investigación de mercado durante un mes. En consecuencia, esta etapa durará dos meses.

- **Fase 6: Desarrollo de plan de capacitación constantes**

Finalmente, como parte de la etapa final de la implementación de la presente propuesta de mejora, se plantea desarrollar un plan de capacitación a colaboradores del equipo de investigación de mercado de 1 vez al mes con evaluación final.

### **6.3.2 Diagrama de flujo del proceso TO BE**

Como consecuencia de la implementación de la propuesta de mejora indicada anteriormente para el proceso de gestión de investigación de mercado del Banco Limeño del Perú, el flujo del proceso presentará un rediseño. Es decir, se presentarán actividades que serán eliminadas y automatizadas y con ello, el proceso reducirá su tiempo de atención en un 58,09% para el caso de atención de solicitudes simples y de 48,31% para el caso de atención de solicitudes complejas (ver Anexo 20 y 21).

Asimismo, con el nuevo flujo del proceso (ver Anexo 19), también se reducirá el número de horas insalubres realizadas por los colaboradores del equipo de investigación de



mercado y se presentará la facultad de poder atender a un incremento del ingreso de solicitudes en un 100% (ver Tabla 30).

**Tabla 30:** Resultados proyectados de la mejora del proceso de gestión de investigación de mercado del Banco Limeño del Perú.

Descripción	Situación actual sin propuesta de mejora		Con propuesta de mejora	
	Meta actual	Meta Proyección 2021	Meta actual	Meta Proyección 2021
Meta productividad mensual	80%	80%	80%	80%
Número de solicitudes de investigación de mercado ingresadas al mes	5	10	5	10
Número de solicitudes de investigación de mercado atendidas al mes	4	8	4	8
Número de solicitudes de investigación de mercado atendidas al año	48	96	48	96
Total, de horas requeridas anualmente para cumplimiento de meta	20351	40702	9890	19781
Sobre exceso de horas trabajadas	23,07%	146,14%	-40,19%	19,62%
Horas trabajadas en promedio semanal real	89	177	43	86
Número de horas insalubres	49	137	3	46
Variación de horas insalubres			94%	5%

Elaboración propia.

## CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN ECONÓMICA

### 7.1 Ingresos diferenciales del proyecto

El proyecto de mejora establecido en el presente trabajo de investigación para el equipo de Investigación de Mercado del Banco Limeño del Perú permitirá principalmente reducir el sobre exceso de horas trabajadas para el cumplimiento de productividad actual exigido por las Gerencia. Asimismo, permitirá presentar la oportunidad de incrementar el nivel de productividad del equipo de Investigación de Mercado hasta en un 100%.

En consecuencia, a lo mencionado, el presente proyecto presentaría ingresos adicionales generados por los ahorros de los gastos y el incremento de la atención de solicitudes de

investigación de mercado el cual ascendería a S/55,322.60 soles mensuales. En la tabla 29 se adjunta el detalle (ver Tabla 31).

**Tabla 31:** Proyección de ingresos por el proyecto de mejora del proceso de Investigación de Mercado del Banco Limeño del Perú.

N°	Beneficios	Criterio de Cálculo	Explicación	Cálculo	Cantidad antes/mensual	Unidad de medida	Gastos o Ingresos antes/mensual	Cantidad Después/mensual	Unidad de medida	Gastos o Ingresos después/mensual	Beneficio/mensual
1	Reducción del tiempo de uso de horas hombre en el proceso	Costo de hora hombre ahorrado para el desarrollo de la atención de las solicitudes de investigación de mercado	La mejora consiste en ahorrar el número de horas destinadas a la atención de solicitudes de investigación de mercado (mayor eficiencia)	(N° de horas hombre ahorradas del flujo To be al mes) X (Gasto de planilla al mes del equipo de investigación de mercado/Número de horas trabajadas al mes)	423.975	Horas	S/ 5,643.87	206.05	Horas	S/ 2,838.58	S/ 2,805.29
2	Reducir el uso de recursos de servicios	Costo total de servicios usado para el proceso por cada hora que demora realizar el proceso	Implica en el ahorro generado en gastos de servicios básicos (electricidad, agua, internet y teléfono) por cada hora que demora el proceso	(Total de costo por cada recurso de agua + electricidad + teléfono + internet) / Número de horas empleadas para realizar el proceso	423.975	Horas	S/ 8,615.60	206.05	Horas	S/ 4,187.14	S/ 4,428.46
3	Incremento de ingreso por aumento de capacidad de atención de solicitudes de investigación de mercado	Ingresos obtenidos por el incremento de la capacidad de atención de la nueva demanda	Consiste en obtener la cantidad de ingresos adicional que se obtendría por atender el incremento del 100% del ingreso de solicitudes con el mismo recurso	(Ganancia que se obtiene por solicitud de investigación de mercado obtenida) * (N° de solicitudes atendidas)	4	Solicitudes	S/ 48,000	8	Solicitudes	S/ 96,000	S/ 48,000.00

4	Ahorro por reducción de descanso médicos presentados	Ahorro obtenido por la reducción de ausentismo por descansos médicos	Consiste en el ingreso que se obtiene por la reducción de ausentismo por descansos médicos	N° de horas por descanso médicos al mes * Costo de hora hombre	129	Horas	S/ 1,777.13	122.6	Horas	S/ 1,688.27	S/ 88.86
---	--	--	--	--	-----	-------	-------------	-------	-------	-------------	----------

Elaboración propia

## 7.2 Costos y gastos diferenciales del proyecto

Con la finalidad de estimar los costos y gastos requeridos para la implementación del presente proyecto, se consideró viable realizar un costeo por actividades. En función a ello, se observa que se presentan ocho tipos de costos, los cuales fueron contabilizados en relación con los siguientes inductores (ver Tabla 32).

Asimismo, se observa que el proyecto implica un costo total mensual de S/33,225.28 soles.

**Tabla 32:** Costos fijos requeridos para la propuesta del proceso Gestión de Investigación de Mercados.

N°	Recursos	Fuentes de información	Inductores de recursos	Tipo
1	Personal	Planilla	Horas Hombre	Costo fijo
2	Amortización de software	Libro Activo Fijo	tiempo	Gasto
3	Depreciación muebles y equipos de oficina	Libro Activo Fijo	Asignación de equipos	Gasto
4	Electricidad	Recibo de servicios	tiempo	Costo fijo
5	Agua Potable	Recibo de servicios	tiempo	Costo fijo
6	Teléfono	Recibo de servicios	tiempo	Costo fijo
7	Internet	Recibo de servicios	tiempo	Costo fijo
8	Mantenimiento de licencia de software	Recibo de servicios	tiempo	Costo fijo

Elaboración propia.

### 7.3 Inversiones del proyecto

El proyecto presentará una inversión de S/26,818.00 soles. Esta inversión se distribuye en el desarrollo del software y la adquisición de materiales didácticos para el desarrollo del plan de capacitación en el equipo de investigación de mercado y clientes externos (ver Figura 24).

**Figura 24:** Cuadro de Inversión de la propuesta de mejora en el Banco Limeño del Perú.

Inversiones (Soles)				
CONCEPTO	U.M.	CANT.	P.UNIT S/	TOTAL S/
<b>A. Muebles y Equipos de oficina</b>				
Paquete de hoja de bond 500 unidades)	un	1	18.9	18.9
Pizarra de corcho	un	1	158.3	158.3
Cuadrenos A4	un	5	10.0	50.0
1 caja de lapiceros (12 unidades)	un	1	10.1	10.1
1 caja de plumones (12 unidades)	un	1	35.2	35.2
Cubo de Post it	un	5	39.7	198.5
Premio sorpresa en capacitación de miembros del equipo de investigación de mercado	un	36	25.0	900.0
Premio sorpresa en capacitación de clientes internos	un	1	25.0	25.0
<b>Sub total S/.</b>				<b>1,396.0</b>
<b>B. Sistema de gestión de datos</b>				
Software (módulo)	un	1	25,422.0	25,422.0
<b>C. Otros</b>				
	un	1	-	0.0
<b>Total Inversiones</b>				<b>26,818.0</b>

Elaboración propia.

### 7.4 Periodo y tasa de descuento del proyecto

El proyecto de mejora del proceso de Gestión de Investigación de Mercado detallado en el presente trabajo se desarrollará en un plazo de 3 meses. Asimismo, el periodo para la evaluación financiera y el plazo que se considera válido, dado que la propuesta implica la generación de un software, es de cinco años.

Es decir, se iniciaría con la ejecución de la adquisición del software (módulo) más los gastos pre- operativos para posteriormente obtener los ahorros de gastos e ingresos por la ejecución de la propuesta de mejora planteada. Asimismo, se considera que la inversión total del proyecto en mención será financiada por capital propio del Banco Limeño del

Perú. En consecuencia, la tasa de descuento que se usará para el presente proyecto será en relación con el WACC, el coste promedio ponderado del capital, el cual consistirá en 12.07% para obtener el nivel de rentabilidad del proyecto en mención (ver Figura 25).

**Figura 25:** Cálculo del coste promedio ponderado del capital en el Banco Limeño del Perú (WACC).

Elaboración propia.

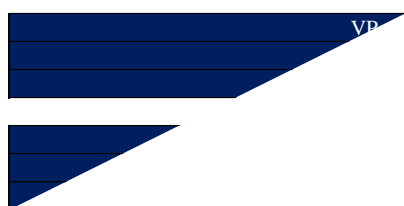
## **7.5 Flujo de caja**

Como se ha mencionado anteriormente, el periodo de evaluación para el presente proyecto consistirá en cinco años, para cual se ha realizado la proyección de los ingresos obtenidos por los ahorros generados al reducir el tiempo de atención de las solicitudes de investigación de mercado. Asimismo, por la atención de un incremento en el ingreso de solicitudes de investigación de mercado (ver Tabla 30).

Finalmente, para descontar los flujos de efectivo al valor presente neto, se consideró un WACC de 12.07% (ver Figura 26).

**Figura 26:** Flujo de caja para la propuesta de mejora para el proceso de Gestión de Investigación de Mercado del Banco Limeño del Perú.

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incremento de Ingresos		499,696	666,262	666,262	666,262	
Costos Fijos	-	(392,378)	(392,378)	(392,378)	(392,378)	
Depreciación	-	4,825	4,825	4,825		
Amortización	-	1,500	1,500	1,500		
<b>Flujo de Caja Operativo</b>	-	<b>113,643</b>	<b>280,209</b>	<b>280,2</b>		
Inversión en Activos Intangibles	(25,422)					
Gasto Pre Operativo	(1,396)					
<b>Flujo de Caja Libre</b>	<b>(26,818)</b>	<b>113,643</b>	<b>2</b>			
			1			
<b>Flujo de Caja Descontado</b>	<b>(26,818)</b>	<b>101</b>				



Elaboración propia

## 7.6 Interpretación de resultados VAN, TIR.

En relación con el nivel de rentabilidad y viabilidad del proyecto en mención, se observa que presenta un VAN (valor actual neto) positivo el cual asciende a S/1,395,662 soles. Asimismo, se observa que se presenta un TIR (Tasa interna de retorno) mayor al costo de oportunidad determinado para el presente proyecto, lo cual nos indica que el proyecto será rentable. Finalmente, se observa que el periodo de recuperación será menor a un año (4 meses). Ver Figura 26.

## CAPÍTULO VIII: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA SOLUCIÓN A TRAVÉS DE UN PROYECTO

### 8.1 Acta de constitución

Se entiende por acta de constitución de un proyecto al documento, mediante el cual se autoriza de forma oficial el inicio de un proyecto, en el cual se abordará la propuesta de mejora planteada para el área de gestión de investigación de mercado.

El acta de constitución de la presente tesis, ubicada en el anexo 22, establece el propósito principal del presente trabajo de investigación el cual consiste en reducción el sobre exceso de horas trabajadas en un 100% para el cumplimiento del objetivo de

productividad exigido por la gerencia. Así como los principales lineamientos a considerar durante el desarrollo e implementación de la mejora.

## 8.2 Alcance del proyecto

Con el alcance del proyecto se busca establecer los límites que contempla y lo que se excluye durante el desarrollo e implementación del presente proyecto tesis. A continuación, se detallarán los alcances, límites, restricciones y entregables del proyecto de mejora del área de gestión de investigación de mercado del Banco Limeño del Perú, mediante siete pasos, los cuales consisten en los siguientes:

- **Paso 1: Descripción del alcance del proyecto**

En esta etapa se observa que el alcance del proyecto consistirá en lograr reducir el sobre exceso de horas trabajadas en un 100% para el cumplimiento del objetivo de productividad exigido por la gerencia de investigación de mercados dentro del área de Investigación de Mercado del Banco Limeño del Perú. Asimismo, se planifica que el proyecto presentará una duración de tres meses hasta la finalización de la etapa de implementación (ver Tabla 33).

**Tabla 33:** Alcance del proyecto para el proceso Gestión de Investigación de Mercado del Banco Limeño del Perú.

N° DE PROYECTO	NOMBRE DEL PROYECTO	FECHA DE INICIO
001	Proyecto para la reducción el sobre exceso de horas trabajadas en un 100% para el cumplimiento del objetivo de productividad exigido por la gerencia de investigación de mercados	10 – 09 - 2021
<b>OBJETIVO DEL PROYECTO</b>	Reducción del sobre exceso de horas trabajadas en un 100 % para el cumplimiento del objetivo de productividad exigida por la gerencia de investigación de mercado	

Elaboración propia

- **Paso 2: Descripción de los entregables del proyecto**

El proyecto de mejora del proceso de gestión de investigación de mercado se realizará con la entrega de seis entregables durante el tiempo de ejecución (ver Tabla 34).

**Tabla 34:** Entregables del proyecto para el proceso Gestión de Investigación de Mercado del Banco Limeño del Perú.

Entregables	Descripción
1. Sistema de registro y gestión de solicitudes para el área de Investigación de Mercado (módulo)	Módulo de ERP que ayudará a la gestión de solicitudes simples y complejas del área de investigación de mercado
2. Actualización de las funciones desempeñadas por el jefe, analista y practicante en manual de desempeño de actividades	Se actualizarán la guía de funciones para el jefe, analista y practicante del área de gestión de investigación de mercado
3. Nueva política de autonomías de uso de presupuesto	Se gestionará una nueva política de gestión del uso de presupuesto para la atención de solicitudes complejas del área de investigación de mercado
4. Actualizar las políticas de tiempo de entregas con el área de compras y los proveedores	Se gestionará una nueva política para establecer los tiempos de entrega de información solicitada a los proveedores externos del área de investigación de mercado del Banco Limeño del Perú.
5. Plan de capacitación para el cliente interno respecto a la reorganización del proceso de atención de solicitudes con evaluación final	Se desarrollará un plan de capacitación del nuevo módulo de gestión del área de investigación de mercado para sus clientes internos con la finalidad de realizar el seguimiento del aprendizaje y feedback del desarrollo implementado.
6. Plan de capacitación para colaboradores de forma mensual respecto Core del área con toma de evaluación final	Se desarrollará un plan de capacitación para los colaboradores del área de investigación de mercado con respecto al uso del nuevo módulo a implementar.

Elaboración propia



- **Paso 3: Descripción de las tareas del proyecto**

Cada entregable presentará la asignación de realizar una tarea. A continuación, se adjunta el detalle de las tareas planificadas para lograr cada entregable del proyecto (ver Tabla 35).

**Tabla 35:** Lista de tareas del proyecto para el proceso Gestión de Investigación de Mercado del Banco Limeño del Perú.

Nº TAREA.	DESCRIPCIÓN	NÚMERO DEL ENTREGABLE
1. Desarrollo de módulo de la gestión de investigación de mercado	Se desarrollará el módulo de gestión de investigación de mercado según las pautas otorgadas por la gerencia del área.	1
2. Manual de guía de funciones para los puestos del área de investigación de mercado	Propuesta de actualización de las funciones de los colaboradores del área de investigación de mercado	2
3. Gestionar nuevas autonomías	Se comunicará la nueva propuesta de uso de autonomías del presupuesto para atención de solicitudes complejas del área de investigación de mercado	3
4. Nuevas políticas para proveedores externos	Se desarrollará una nueva política de tiempo de entrega de información solicitada a los proveedores externos	4
5. Plan de capacitación de clientes internos	Se implementará un plan de capacitación para clientes internos de la funcionalidad del nuevo módulo de gestión de investigación de mercado	5
6. Plan de capacitación de colaboradores del área de investigación de mercado	Se implementará un plan de capacitación para los colaboradores del área de investigación de mercado que abarcará la funcionalidad del nuevo módulo a implementar	6

Elaboración propia

- **Paso 4: Descripción de las limitaciones del proyecto**

Cabe mencionar que, si bien el proyecto tiene como objetivo principal reducir el 100% del sobre exceso de horas laboradas para lograr los objetivos actuales exigidos por la Gerencia, también permite tener una opción de atender el incremento del ingreso de las solicitudes de Investigación de Mercado en un 100%. Sin embargo, en caso el ingreso de solicitudes sea mayor al 100%, el proyecto no podría responder a ello, ya que para ello se requeriría una propuesta tecnológica con mayor capacidad de almacenamiento.

En consecuencia, el presente proyecto presenta como limitación solo presentar la capacidad de tener resultados satisfactorios hasta el incremento de los ingresos de solicitudes de hasta un máximo del 100%. Ver Tabla 36.

**Tabla 36:** Limitaciones del proyecto para el proceso Gestión de Investigación de Mercado del Banco Limeño del Perú.

Este proyecto no logrará o incluirá lo siguiente:	El presente proyecto no implicará la cobertura de un incremento del ingreso de solicitudes mayor al 100% para el equipo de Investigación de Mercado del Banco Limeño del Perú.
---	--

Elaboración propia.

- **Paso 5: Descripción de los supuestos del proyecto**

Para el éxito en la implementación y control del proyecto de mejora del proceso anteriormente indicado se realizan tres supuestos, los cuales se detallan en la Tabla 37.

**Tabla 37:** Lista de supuestos del proyecto para el proceso Gestión de Investigación de Mercado del Banco Limeño del Perú.

N°	Presunción
1	Se asume la predisposición de los clientes internos al nuevo proceso de solicitudes del área de investigación de mercado.

2	Se asume la proactividad y compromiso de aprendizaje de los colaboradores del área de investigación de mercado con respecto al nuevo módulo de gestión a implementar.
3	Se asume el compromiso interno de las diversas áreas internas del Banco Limeño del Perú hacia la mejora continua del proceso de gestión de investigación de mercados.

Elaboración propia

- **Paso 6: Definición de las restricciones del proyecto**

Para el desarrollo correcto del proyecto, se debe tener en cuenta que se presentan restricciones en los recursos de tiempo y presupuesto. Es decir, el proyecto debe culminar en el tiempo establecido y con el presupuesto establecido y con el cual se presenta una rentabilidad (ver Tabla 38).

**Tabla 38:** Lista de restricciones del proyecto para el proceso Gestión de Investigación de Mercado del Banco Limeño del Perú.

Restricción	Detalle
Tiempo de entrega	El proyecto deberá culminarse en un plazo no mayor a 13 semanas (3 meses aproximadamente)
Presupuesto del proyecto	El proyecto tiene como presupuesto para su desarrollo la suma S/26,818 soles.

Elaboración propia

- **Paso 7: Descripción de las aprobaciones requeridas para la implementación del proyecto**

A continuación, se presenta el detalle de la lista de solicitudes de aprobaciones que se requeriría por parte de las Gerencias en el presente proyecto (ver Tabla 39).

**Tabla 39:** Lista de restricciones del proyecto para el proceso Gestión de Investigación de Mercado del Banco Limeño del Perú.

Fecha de envío para aprobación	Entregables	Fecha de recepción de la aprobación
05.06.2021	Implementación del módulo registro y gestión de solicitudes para el área de Investigación de Mercado (módulo).	03.07.2021
12.06.2021	Actualización de las funciones desempeñadas por el jefe, analista y practicante en manual de desempeño de actividades.	12.07.2021
19.06.2021	Nueva política de autonomías de uso de presupuesto.	19.07.2021
19.06.2021	Actualizar las políticas de tiempo de entregas con el área de compras y los proveedores.	19.07.2021
10.07.2021	Plan de capacitación para el cliente interno respecto a la reorganización del proceso de atención de solicitudes con evaluación final.	10.08.2021
10.07.2021	Plan de capacitación para colaboradores de forma mensual respecto Core del área con toma de evaluación final	10.08.2021

Elaboración propia.

### 8.3 Estructura de desglose de trabajo (EDT)

La estructura de desglose de trabajo, detallada en el anexo 23, muestra los entregables vinculados a cada una de las actividades que se llevarán a cabo con la finalidad de conseguir el objetivo del presente trabajo de investigación el cual, como se mencionó anteriormente, consiste en reducir el sobre exceso de horas trabajadas en un 100% para el cumplimiento del objetivo de productividad exigido por la gerencia (ver Anexo 23).

### 8.4 Cronograma

El desarrollo de la propuesta de mejora propuesta en presente proyecto se desarrollará en un plazo no mayor a 13 semanas según el cronograma detallado en el anexo 18.

## 8.5 Presupuesto del proyecto

El proyecto de mejora del proceso de Gestión de Investigación de Mercado del Banco Limeño del Perú propuesto y detallado en el presente trabajo de investigación requiere una inversión de S/26,818 soles.

## 8.6 Análisis de riesgos

El presente trabajo de investigación para el área de investigación de mercado tiene como objetivo principal reducir el sobre exceso de horas trabajadas para el cumplimiento del objetivo de productividad exigido por la gerencia. Motivo por el cual se distribuyó en seis fases de implementación para su desarrollo, como es de conocimiento cada etapa de un ciclo de mejora pueden presentar incidencias que puedan afectar su desarrollo.

Durante la presente investigación, se lograron identificar los siguientes riesgos. Los cuales en caso de no ser mitigados podrían ocasionar grandes percances para la mejora de procesos del área de investigación de mercado. Por lo que, se procede a analizar cada uno con el fin de establecer la posible causa, acción preventiva y acción correctiva (ver Tabla 40)

**Tabla 40:** Matriz de Gestión de Riesgos para el proyecto.

Posible riesgo	Rama	Causa identificada	Acción Preventiva	Acción Correctiva
Implementar un sistema de registro y gestión de solicitudes para el área de Investigación de Mercado	Relacionado con la fase de desarrollo	Ambigüedad en las reglas de negocios.	Coordinar con el área de investigación de mercado las reglas de negocio para el desarrollo de la mejora	Llevar una documentación de cada pauta a considerar para el desarrollo del módulo de gestión de investigación de mercado.
	Relacionado con la fase de desarrollo	Posibilidad de reprocesos de desarrollo	Presentar y documentar cada entregable del desarrollo otorgado al área de investigación de mercado.	Tener una reunión de coordinación diaria ( <i>meetings</i> ) de 10 minutos para aclarar puntos del desarrollo

	Relacionado con la fase de implementación	Posibilidad de insuficiencia de capacidad de negocio	de de de	Plantear escenarios de pruebas para las reglas de negocio del área de investigación de mercado	Desplegar módulo de prueba con los usuarios del área de investigación de mercado
Actualizar las funciones desempeñadas por el jefe, analista y practicante en manual de desempeño de actividades	Relacionado con la institución	Posibilidad negativa de gerencia	de de de	Comunicar a la gerencia el alineamiento de las nuevas funciones del área de investigación de mercado con la mejora a desarrollar	Presentar la guía de funciones actualizadas del área de investigación de mercado y su respectivo impacto en el módulo a implementar
Generar política de autonomías de uso de presupuesto.	Relacionado con la institución	Posibilidad negativa de gerencia	de de de	Comunicar el impacto que tendría la nueva autonomía para la atención de solicitudes complejas	Presentar el sustento para la nueva política de autonomía de uso de presupuesto y como se alinea con el módulo a implementar
Actualizar las políticas de tiempo de entregas con el área de compras y los proveedores.	Relacionado con la institución	Posibilidad negativa de gerencia	de de de	Comunicar el impacto del ajuste en los tiempos de entrega de información de los proveedores	Presentar los sustentos relacionados con la mejora de procesos del área de investigación de mercados para la actualización de políticas de tiempo para proveedores externos
	Relacionado con proveedores externos	Posibilidad negativa de proveedores	de de de	Reuniones con los proveedores externos para negociar los tiempos de entrega	Presentar las ventajas del cambio de políticas de tiempo para proveedores externos

Realizar un plan de capacitación para el cliente interno respecto a la reorganización del proceso de atención de solicitudes con evaluación final	Relacionado con los clientes internos	Dificultad de adaptación de los clientes internos	Reuniones con las diversas jefaturas acerca de las mejoras a desarrollar en el nuevo proceso	Implementar demos para las nuevas mejoras del proceso de atención del área de investigación de mercado
Realizar un plan de capacitación para colaboradores de forma mensual respecto Core del área con toma de evaluación final	Relacionado al área de investigación de mercado	Dificultad de adaptación de los colaboradores al nuevo módulo	Realizar meetings con los miembros del área de investigación de mercado acerca de nuevo proceso del área	Implementar demos y escenarios de capacitación acerca de las nuevas mejoras del proceso de atención del área de investigación de mercado

Elaboración propia

## 8.7 Plan estratégico de gestión de cambio organizacional

### 8.7.1 Identificación de los cambios necesarios

En el presente apartado se detallará los cambios requeridos para la correcta implantación de la mejora del área de investigación de mercado relacionado con su objetivo principal el cual consiste en reducir el sobre exceso de horas trabajadas para el cumplimiento del objetivo de productividad exigido por la gerencia.

Dichos cambios serán implementados en diversas áreas según el detalle mencionado en la Tabla 41.

**Tabla 41:** Matriz de cambios para el proyecto.

ÁREAS	CAMBIOS NECESARIOS
TI	Actualización de políticas de desarrollo
	Metodologías ágiles de mejora continua
Talento y Cultura	Actualización de políticas de aprobación de nuevas funciones
Finanzas	Actualización de políticas de aprobación de nuevas autonomías de uso de presupuesto
Proveedores externos	Actualización de políticas de entrega de información por parte de proveedores externos
Áreas internas del Banco Limeño del Perú	Desarrollo del nuevo plan de capacitación para clientes internos del Banco Limeño del Perú
Investigación de Mercados	Implementación de metodologías ágiles para la mejora continua de procesos
	Desarrollo de un nuevo plan de capacitación de procesos de los miembros del área de investigación de mercado

Elaboración propia.

### 8.7.2 Plan de implementación

El desarrollo de la mejora del proceso de Gestión de Investigación de mercado con la finalidad de reducir el sobre exceso de horas trabajadas para el cumplimiento de los objetivos estará abarcado en un plazo mayor no mayor a 13 semanas según el cronograma detallado en el anexo 18.



### 8.7.3 Determinación de acciones para controlar y mantener la solución

Para poder alcanzar el correcto desarrollo del objetivo principal del presente trabajo de investigación, se debe tener en consideración las siguientes medidas de control detalladas a continuación en la Tabla 42:

**Tabla 42:** Matriz de actividades de control para el proyecto.

ENTREGABLE	ACTIVIDADES DE CONTROL	DE	RESULTADO ESPERADO	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Implementar un sistema de registro y gestión de solicitudes para el área de Investigación de Mercado	<i>Meetings</i> diarios		Identificar los impedimentos de desarrollo	Diaria	Jefe de TI
	Asignación de recursos	de	Distribución adecuada de la mano de obra de desarrollo	Semanal	Jefe de TI
	Control de entregables		Evitar reprocesos de desarrollo	Semanal	Jefe de Investigación de mercado
Actualizar las funciones desempeñadas por el jefe, analista y practicante en manual de desempeño de actividades	Seguimiento de solicitud	de	Identificar la etapa y/o estado de la propuesta de actualización de funciones para el área de investigación de mercado	Diaria	Jefe de Investigación de mercado

Generar política de autonomías de uso de presupuesto	Seguimiento de solicitud	Identificar la etapa y/o estado de la propuesta de nueva política de autonomía de uso de presupuesto	Diaria	Jefe de Investigación de mercado
Actualizar las políticas de tiempo de entregas con el área de compras y los proveedores.	Revisión de nuevas políticas de entrega de información para proveedores externos	Identificar los posibles impedimentos para el despliegue de la nueva política de entrega de información de proveedores externos	A demanda	Jefe de Investigación de mercado
Realizar un plan de capacitación para el cliente interno respecto a la reorganización del proceso de atención de solicitudes con evaluación final	Evaluación de plan de capacitación de clientes internos	Identificar los posibles problemas de adaptación al nuevo proceso del área de investigación de mercado por parte de los clientes internos	A demanda	Jefe de Investigación de mercado

Realizar un plan de capacitación para colaboradores de forma mensual respecto Core del área con toma de evaluación final	Evaluación de plan de capacitación para colaboradores del área de investigación de mercado	Identificar los posibles problemas de adaptación al nuevo proceso por parte de los colaboradores del área de investigación de mercado	A demanda	Jefe de Investigación de mercado
--	--	---	-----------	----------------------------------

Elaboración propia

## CONCLUSIONES

Después de realizar el análisis del presente trabajo de investigación, se concluye que:

- El motivo por el cual se presenta un sobre exceso de horas trabajadas por el equipo de Investigación de Mercados se suscita debido a 3 causas primordialmente: (i) colaboradores con capacidades limitadas para desarrollar todas las funciones que se requieren, (ii) insuficiente arquitectura tecnológica para la automatización de funciones rutinarias del área y (iii) múltiples reprocesos de solicitudes de información.
- Se establece que la propuesta de mejora sugerida radica en 6 componentes a fin de contar una solución holística para la problemática:
  - Implementar un sistema de registro y gestión de solicitudes para el área de Investigación de Mercado (módulo).
  - Actualizar las funciones desempeñadas por el jefe, analista y practicante en manual de desempeño de actividades.
  - Generar política de autonomías de uso de presupuesto.
  - Actualizar las políticas de tiempo de entregas con el área de compras y los proveedores.
  - Realizar un plan de capacitación para el cliente interno respecto a la reorganización del proceso de atención de solicitudes con evaluación final.
  - Realizar un plan de capacitación para colaboradores de forma mensual respecto Core del área con toma de evaluación final.
- La propuesta de mejora sugerida en la presente investigación es económicamente viable puesto que presenta un VAN positivo (el cual asciende a S/1,395,662 soles) y una TIR promedio de 523,93%.

## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda el desarrollo de la propuesta de mejora en su totalidad (con los 6 componentes asociados) con la finalidad de que el banco limeño del Perú pueda lograr su objetivo corporativo y sostenibilidad en un entorno económico más desafiante. Es decir, el desarrollo de la propuesta expuesta permitirá incrementar el nivel de productividad de los recursos que presenta el área de investigación de mercado e incrementar el nivel de los ingresos alcanzados con una mayor investigación del mercado que presenta el banco.

Asimismo, se recomienda realizar el seguimiento del logro de los objetivos en el nivel de productividad e ingreso de solicitudes de investigación de mercado con la finalidad de asegurar que el módulo de datos propuesto pueda sostener la capacidad del ingreso de solicitudes de investigación de mercado. Es importante recordar que la propuesta detallada en el presente trabajo permite reducir los costos de operación en el proceso de gestión de solicitudes de investigación de mercado tanto simples como complejas y también permite tener un incremento en los ingresos alcanzados por la organización, pero solo con un correcto control de indicadores y determinación de suficiencia del módulo durante los cinco años de vigencia.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Banco Limeño del Perú. (2022). Obtenido de <https://www.bbva.pe/content/dam/public-web/peru/documents/prefooter/informacion-financiera/informacion-anual/2022/Consolidado-I-Trimestre-2022.pdf>
- BBVA. (2021). Obtenido de <https://extranetperu.grupobbva.pe/memoria2021/entorno.html>
- BCRP. (junio de 2020). *BCRP*. Obtenido de BCRP: <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2020/junio/reporte-de-inflacion-junio-2020.pdf>
- BCRP. (setiembre de 2022). Obtenido de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2022/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2022.pdf>
- Bravo Carrasco, J. (2009). *Gestión de Procesos*.
- Castillo, P., & Cerrón, L. (2015). *Rediseño de los procesos, redistribución del almacén central, y el cálculo de la proyección de la demanda en una empresa comercializadora retail de productos deportivos*.
- Daisley, B. (2021). *Cómo disfrutar en el trabajo*.
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. P: PEARSON Education.
- El Comercio. (2022). Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/los-bancos-ganan-la-guerra-por-los-ahorros-a-plazo-y-suben-tasas-a-los-niveles-de-las-microfinancieras-que-se-viene-noticia/?ref=ecr>
- El Comercio. (2022). *¿Qué cambios se realizaron con la nueva ley del sistema financiero?* Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/peru/que-cambios-se-realizaron-con-la-nueva-ley-del-sistema-financiero-rmmn-noticia/>
- Estados financieros Banco Limeño del Perú. (2022). Obtenido de <https://www.bbva.pe/content/dam/public-web/peru/documents/prefooter/informacion-financiera/informacion-anual/2022/Consolidado-I-Trimestre-2022.pdf>

- Evans, J. (2014). *Administración y Control de la calidad*.
- EY Law Perú. (2022). *Guía de Negocios FinTech 2022/2023*. Obtenido de [https://www.ey.com/es\\_pe/law/guia-fintech](https://www.ey.com/es_pe/law/guia-fintech)
- Gestión. (2022). Obtenido de <https://gestion.pe/economia/sp-baja-calificacion-de-deuda-del-peru-a-bbb-noticia>
- Gestión. (2022). Obtenido de <https://gestion.pe/tu-dinero/retos-fintech-asbanc-245254-noticia/>
- Gestión. (2022). Deudas de morosos suben 76% y pasan a casas de cobranza. Obtenido de <https://gestion.pe/tu-dinero/finanzas-personales/deuda-deuda-de-morosos-sube-76-en-ultimos-tres-anos-creditos-casas-de-cobranza-facilidades-noticia>
- Gil Ojeda, Y., & Vallejo García, E. (2008). *Guía para la identificación y análisis de procesos*. Obtenido de [https://www.uma.es/publicadores/gerencia\\_a/wwwuma/guiaprocesos1.pdf](https://www.uma.es/publicadores/gerencia_a/wwwuma/guiaprocesos1.pdf)
- INEI . (2022). Obtenido de <https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/en-las-ultimas-7-decadas-economia-peruana-crecio-a-un-promedio-anual-de-38-12180/#:~:text=Es%20as%C3%AD%20que%2C%20en%20los,anual%20de%203%2C2%25>.
- Información Corporativa del Banco Limeño del Perú. (2022). Obtenido de <https://www.bbva.com/es/informacion-corporativa/#estrategia-modelo-negocio>
- Informe de Banca Responsable del Banco Limeño del Perú. (2015). Obtenido de <https://extranetperu.grupobbva.pe/memoria2015/ibr/vision-y-mision.html>
- Memoria Anual Banco Limeño del Perú. (2021). Obtenido de [https://www.bbva.pe/content/dam/public-web/peru/documents/personas/Memoria\\_Anual\\_2021-.pdf](https://www.bbva.pe/content/dam/public-web/peru/documents/personas/Memoria_Anual_2021-.pdf)
- NIEBEL, B., & FREIVALDS, A. (2009). *Ingeniería industrial. Estándares y diseños del trabajo*. Mc Graw Hill.
- Ortegón, E., Pacheco, J., & Prieto , A. (2015). *Metodología del Marco Lógico*. CEPAL.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*.

- Pérez Fernández de Velasco, J. (2010). *Gestión por procesos*. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books/about/Gesti%C3%B3n\\_por\\_procesos.html?id=iGrY7tW178IC&printsec=frontcover&source=kp\\_read\\_button&hl=es&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books/about/Gesti%C3%B3n_por_procesos.html?id=iGrY7tW178IC&printsec=frontcover&source=kp_read_button&hl=es&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- PMI Project Management Institute. (2017). *Guía del PMBOK, sexta edición*.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas. *Harvard Business Review*.
- Porter, M. (2017). *Ser Competitivo, edición actualizada y aumentada*. PAIDÓS.
- Reichheld, F. (2011). *The ultimate question 2.0*. BAIN & COMPANY.
- SBS. (junio de 2022). Obtenido de <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2022/Junio/SF-2103-jn2022.PDF>
- SBS. (2022). Obtenido de [https://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#](https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#)
- SBS. (2022). Obtenido de <https://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPPortal/Paginas/TIPasivaDepositoEmpresa.aspx?tip=B>
- Semana Económica. (2022). Obtenido de <https://semanaeconomica.com/que-esta-pasando/articulos/267518-bcp-interbank-bbva-y-scotiabank-tienen-mas-del-80-de-la-cartera-total-de-creditos>



## ANEXOS

### Anexo 1: Componentes del sistema financiero peruano.

COMPONENTES DEL SISTEMA FINANCIERO						
N°	EMPRESAS DE OPERACIONES MÚLTIPLES					EMPRESAS ESTATALES
	Banca Múltiple	Empresas Financieras	Cajas Municipales (CM)	Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC)	Empresas de Créditos	
1	B. BBVA Perú	Crediscotia Financiera	CMAC Arequipa	CRAC Censosud Scotia	Alternativa	Banco de la Nación
2	B. De Comercio	Compartamos Financiera	CMAC Cusco	CRAC Raíz	Acceso Crediticio	Banco Agropecuario (Agrobanco)
3	B. De Crédito del Perú	Financiera Confianza	CMAC Del Santa	CRAC Los Andes	Credivisión	
4	B. Pichincha	Financiera Efectiva	CMAC Huancayo	CRAC Prymera	Micasita	
5	B. Interamericano de Finanzas	Financiera Qapaq	CMAC Ica	CRAC Incasur	Inversiones La Cruz	
6	Scotiabank Perú	Financiera Oh!	CMAC Maynas	CRAC del Centro	Santander	
7	Citibank	América Financiera	CMAC Paita		Servicios Financieros Total	
8	Interbank	Mitsui Auto Finance	CMAC Piura			
9	Mibanco	Financiera Proempresa	CMAC Sullana			
10	B. GNB	Financiera Credinka	CMAC Tacna			
11	B. Falabella Perú		CMAC Trujillo			
12	B. Santander Perú					
13	B. Ripley					
14	Alfin Banco					
15	B. ICBC					
16	B. China Perú					










Elaboración propia en base al reporte SBS junio 2022.

**Anexo 2:** Tipos de créditos directos del sector financiero peruano.

TIPOS DE CRÉDITOS DIRECTOS EN EL SECTOR FINANCIERO	
TIPO DE CRÉDITO	DEFINICIÓN
Corporativos	Consiste en créditos otorgados a personas jurídicas con ventas anuales mayores a S/200 millones de soles en los dos últimos años sustentado en los estados financieros anuales auditados más recientes. En adición, en esta categoría se encuentran los créditos soberanos, los concedidos a entidades del sector público (incluyendo gobiernos locales y regionales), a intermediarios de valores, a empresas del sistema financiero, a patrimonios autónomos de seguro de crédito y a fondos de garantía.
Créditos a Grandes empresas	Créditos otorgados a empresas con ventas anuales comprendidas entre S/ 20 millones y S/ 200 millones en los dos últimos años o que deban en el último año al mercado de capitales.
Créditos a Medianas empresas	Créditos concedidos a empresas endeudadas en el sistema financiero por más de S/ 300 mil en los últimos 6 meses y no han sido catalogadas como corporativas o grandes empresas. Así mismo, se considera a los créditos brindados a personas naturales que estén endeudadas en el sistema financiero (excluyendo los créditos hipotecarios) por S/ 300 mil en los últimos seis meses (con la precisión de que parte del endeudamiento debe estar asociado a actividades relacionadas a pequeñas microempresas).
Créditos a Pequeñas empresas	Créditos cuyo fin es proporcionar financiamiento actividades de comercialización, prestación de servicios o producción, concedidos a personas naturales o jurídicas, cuyo endeudamiento en el sistema financiero (excluyendo los créditos hipotecarios) esté comprendidos entre S/ 20 mil y S/300 mil en los últimos seis meses.
Créditos a Microempresas	Créditos cuya finalidad es financiar actividades de prestación de servicios, producción o comercialización, concedidos a personas naturales o jurídicas, cuyo endeudamiento en el sistema financiero (excluyendo los créditos hipotecarios) sean menores a S/ 20 mil en los últimos seis meses.
Créditos de Consumo	Créditos concedidos a personas naturales, destinados a atender gastos no relacionados con la actividad empresarial, el pago de bienes o servicios.
Créditos Hipotecarios para vivienda	Créditos destinados a personas naturales para la adquisición, intervención, remodelación o acondicionamiento de vivienda propia, que estén inscritos y con hipotecas asociadas.

Elaboración propia en base al reporte SBS junio 2022

### Anexo 3: Modelo Canvas del Banco Limeño del Perú.

<p><b>Asociaciones claves</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alianzas estratégicas con establecimientos comerciales para campañas de compras sin intereses con tarjetas de créditos y/0 débito (masificación de consumo)</li> <li>• Alianzas comerciales con fintechs (actuales sustitutos)</li> <li>• Contratos especiales con organizaciones de medios de pago</li> <li>• Proveedores de servicios de seguros e inmobiliaria con compañías del mismo grupo al cual es subsidiaria</li> <li>• Proveedores de soporte técnico y sistemas</li> <li>• Proveedores de intermediación laboral</li> <li>• Proveedores de tercerización de servicios</li> <li>• Proveedores de compras de bienes e insumos de oficina.</li> </ul>	<p><b>Actividades claves</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colocación de créditos</li> <li>• Captación de pasivos</li> <li>• Análisis y asesoría financiera</li> <li>• Atención al cliente</li> <li>• Desarrollo de sistemas</li> <li>• Servicio comercial</li> </ul> <p><b>Recursos claves</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas financieros únicos</li> <li>• Aplicativos financieros únicos y modernos</li> <li>• Capital humano capacitado</li> <li>• Marca posicionada</li> <li>• Alta participación en el mercado peruano.</li> </ul>	<p><b>Propuesta de valor</b> </p> <p>Brindar un mejor servicio financiero a los clientes peruanos con soluciones de innovación y tecnología sostenibles</p>	<p><b>Relaciones con clientes</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención presencial en oficinas a clientes</li> <li>• Atención virtual a clientes</li> <li>• Envío de anuncios publicitarios</li> <li>• Estrategia de CRM y e-mailing</li> </ul> <p><b>Canales</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Banca móvil</li> <li>• Banca por internet</li> <li>• Billetera electrónica</li> <li>• Agencias Banco Limeño del Perú</li> <li>• Agentes Banco Limeño del Perú</li> <li>• Cajeros electrónicos Banco Limeño del Perú.</li> </ul>	<p><b>Segmentos de mercado</b> </p> <p>Los segmentos socioeconómicos A, B y C en todo el territorio peruano.</p>
<p><b>Estructura de costes</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gastos y beneficios laborales de colaboradores y directorio del Banco Limeño del Perú</li> <li>• Alquiler de oficinas</li> <li>• Costos de mantenimiento y adquisición de inmuebles</li> <li>• Pago de servicios de limpieza, servicio de soporte técnico y seguridad</li> <li>• Pago de servicios generales (agua, electricidad y arbitrios)</li> <li>• Pago de servicios de terceros (publicidad, contabilidad, traslado de caudales, seguridad, limpieza, estudios, asesoría jurídica especializada, y compra de útiles de oficina)</li> <li>• Pago a proveedores de seguros</li> <li>• Pago de intereses por depósitos de clientes y entre otros pasivos financieros obtenidos</li> <li>• Pago de impuestos y contribuciones</li> <li>• Pago de campañas de fidelización de clientes</li> </ul>		<p><b>Fuentes de ingresos</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartera de créditos directos</li> <li>• Inversiones a valor razonable con cambios en resultados</li> <li>• Inversiones disponibles para la venta</li> <li>• Resultado por Operaciones de Cobertura</li> <li>• Fondos interbancarios</li> <li>• Otros ingresos por servicios</li> </ul>		

Elaboración propia.

#### Anexo 4: Caracterización del proceso gestión de investigación de mercados.

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS - INVESTIGACIÓN DE MERCADOS			
Fecha de Emisión: 21/12/2022			
<b>PROCESO</b>	Gestión de Investigación de mercados	<b>RECURSOS</b>	Capital Humano, Computadora, Internet, Plataforma de la empresa (SAP), email corporativo, presupuesto asignado
<b>OBJETIVO</b>	Proveer un servicio de investigación y validación de las necesidades actuales de los clientes de la organización requeridos por los clientes internos con altos estándares de calidad.	<b>DUEÑO DEL PROCESO</b>	Jefe de Investigación de Mercados
<b>ALCANCE</b>	Aplicable a todos los servicios de la empresa y servicios de portafolio	<b>INDICADORES</b>	% nivel de satisfacción del cliente interno (NPS)

PROVEEDOR	ENTRADAS	MICRO PROCESO	SUB-PROCESO	ACTIVIDADES	EJECUTA	DIRIGE	PARTICIPA	SALIDAS	CLIENTE	CONTROLES
Cliente interno	Detalle de información requerida	Gestión de Investigación de Mercados para solicitud simple y compleja	Recepción de solicitud	Recibir solicitud de información	Jefe de Investigación de Mercados	Cliente interno	Jefe de Investigación de Mercados, Cliente Interno	Solicitud de información completada	Jefe de Investigación de Mercados	-
Jefe de Investigación de Mercados	Solicitud de información completada			Registrar en repositorio de solicitudes	Jefe de Investigación de Mercados	Jefe de Investigación de Mercados	Jefe de Investigación de Mercados	Solicitud de información almacenada	Jefe de Investigación de Mercados	Registro de correos y apuntes de pendientes en email corporativo
Jefe de Investigación de Mercados	Solicitud de información almacenada		Revisar la solicitud	Jefe de Investigación de Mercados	Jefe de Investigación de Mercados	Jefe de Investigación de Mercados	Solicitud de información revisada	Jefe de Investigación de Mercados	Registro de correos y apuntes en email corporativo	
Jefe de Investigación de Mercados	Solicitud de información revisada		Pre- analizar y estimar costos relacionados a la solicitud	Jefe de Investigación de Mercados	Jefe de Investigación de Mercados	Jefe de Investigación de Mercados	Solicitud de información costeadada	Jefe de Investigación de Mercados	-	
Jefe de Investigación de Mercados	Solicitud de información costeadada		Determinar nivel de complejidad	Jefe de Investigación de Mercados	Jefe de Investigación de Mercados	Jefe de Investigación de Mercados	Solicitud de información dimensionada según complejidad	Jefe de Investigación de Mercados	-	
Jefe de Investigación de Mercados	Solicitud de información dimensionada según complejidad	Gestión de Investigación de Mercados para solicitud simple	Asignación de solicitud	Realizar plan de trabajo	Jefe de Investigación de Mercados	Jefe de Investigación de Mercados	Jefe de Investigación de Mercados	Plan de trabajo para solicitudes simples	Analista de investigación de mercados	-
Jefe de Investigación de Mercados	Plan de trabajo para solicitudes simples			Asignar solicitud a analista	Jefe de Investigación de Mercados	Jefe de Investigación de Mercados	Jefe de Investigación de Mercados, Analista de investigación de mercados	Solicitud de información simple asignada	Analista de investigación de mercados	Cuadro de control en Excel

Jefe de Investigación de Mercados	Solicitud de información simple asignada		Recibir solicitud asignada	Analista de Investigación de Mercados	Jefe de Investigación de Mercados	Jefe de Investigación de Mercados y Analista de investigación de mercados	Solicitud de información simple almacenada	Analista de investigación de mercados	Cuadro de control en Excel y email corporativo
Analista de investigación de mercados	Solicitud de información simple almacenada		Analizar solicitud	Analista de Investigación de Mercados	Analista de investigación de mercados	Analista de investigación de mercados	Solicitud de información simple analizada	Analista de investigación de mercados, Cliente interno	Cuadro de control en Excel y email corporativo
Analista de investigación de mercados	Solicitud de información simple analizada		Determinar presencia de información cuantitativa previa disponible	Analista de Investigación de Mercados	Analista de investigación de mercados	Analista de investigación de mercados	Solicitud de información simple pre coordinada	Analista de investigación de mercados, Cliente interno	Cuadro de control en Excel y email corporativo
Analista de investigación de mercados	Solicitud de información simple pre coordinada		Emitir solicitud de información cuantitativa disponible	Analista de Investigación de Mercados	Analista de investigación de mercados	Analista de investigación de mercados	Solicitud de información cuantitativa disponible	Cliente interno	Cuadro de control en Excel y email corporativo
Analista de investigación de mercados	Solicitud de información cuantitativa disponible	Elaboración de informe de solicitud simple	Recepcionar solicitud de información cuantitativa disponible	Cliente interno	Analista de investigación de mercados	Analista de investigación de mercados y Cliente interno	Requerimiento de información cuantitativa disponible	Cliente interno	-
Cliente interno	Requerimiento de información cuantitativa disponible		Enviar información cuantitativa disponible	Cliente interno	Cliente interno	Cliente interno	Resumen de información cuantitativa disponible	Analista de investigación de mercados	-
Cliente interno	Resumen de información cuantitativa disponible		Recepcionar información cuantitativa disponible	Analista de Investigación de Mercados	Cliente interno	Cliente interno y Analista de investigación de mercados	Información cuantitativa disponible almacenada	Analista de investigación de mercados	Cuadro de control en Excel y email corporativo
Analista de investigación de mercados	Información cuantitativa disponible almacenada		Analizar información cuantitativa	Analista de Investigación de Mercados	Analista de investigación de mercados	Analista de investigación de mercados	Información cuantitativa disponible analizada	Analista de investigación de mercados	Cuadro de control en Excel y email corporativo
Analista de investigación de mercados	Información cuantitativa disponible analizada		Elaborar informe	Analista de Investigación de Mercados	Analista de investigación de mercados	Analista de investigación de mercados	Informe final de solicitud de información	Analista de investigación de mercados	Cuadro de control en Excel y email corporativo

Analista de investigación de mercados	Informe final de solicitud de información		Enviar informe para revisión final	Analista de Investigación de Mercados	Analista de investigación de mercados	Analista de investigación de mercados	Correo con informe final de solicitud de información	Jefe de Investigación de Mercados	Cuadro de control en Excel y email corporativo
Analista de investigación de mercados	Correo con informe final de solicitud de información		Recibir informe para revisión final	Jefe de Investigación de Mercados	Analista de investigación de mercados	Analista de investigación de mercados y Jefe de Investigación de Mercados	Correo con informe final de solicitud de información almacenado	Jefe de Investigación de Mercados	Cuadro de control en Excel y email corporativo
Jefe de Investigación de Mercados	Correo con informe final de solicitud de información almacenado		Revisar informe	Jefe de Investigación de Mercados	Jefe de Investigación de Mercados	Jefe de Investigación de Mercados	Informe de solicitud de información revisado	Jefe de Investigación de Mercados	Cuadro de control en Excel y email corporativo
Jefe de Investigación de Mercados	Informe de solicitud de información revisado		Determinar presencia de errores	Jefe de Investigación de Mercados	Jefe de Investigación de Mercados	Jefe de Investigación de Mercados	Informe de solicitud de información con notas de errores	Jefe de Investigación de Mercados	Cuadro de control en Excel y email corporativo
Jefe de Investigación de Mercados	Informe de solicitud de información con notas de errores		Determinar tipo de errores	Jefe de Investigación de Mercados	Jefe de Investigación de Mercados	Jefe de Investigación de Mercados	Informe de solicitud de información con errores clasificados	Jefe de Investigación de Mercados	Cuadro de control en Excel y email corporativo
Jefe de Investigación de Mercados	Informe de solicitud de información con errores clasificados		Enviar solicitud de rectificación a especialistas	Jefe de Investigación de Mercados	Jefe de Investigación de Mercados	Jefe de Investigación de Mercados, Especialista externo de Soporte Estadístico, Especialista externo de monitoreo de la competencia y Practicante de Investigación de Mercados	Solicitud de rectificación de errores	Especialista externo de Soporte Estadístico, Especialista externo de monitoreo de la competencia y Practicante de Investigación de Mercados	Cuadro de control en Excel y email corporativo
Jefe de Investigación de Mercados	Solicitud de rectificación de errores		Corrección de errores estadísticos	Especialista externo de Soporte Estadístico	Especialista externo de Soporte Estadístico	Especialista externo de Soporte Estadístico	Informe de solicitud de información con errores estadísticos corregidos	Jefe de Investigación de Mercados	-
Jefe de Investigación de Mercados	Informe de solicitud de información con errores estadísticos corregidos		Corrección de errores del monitoreo de la competencia	Especialista externo de monitoreo de la competencia	Especialista externo de monitoreo de la competencia	Especialista externo de monitoreo de la competencia	Informe de solicitud de información con errores de monitoreo de la competencia corregidos	Jefe de Investigación de Mercados	-

Jefe de Investigación de Mercados	Informe de solicitud de información con errores de monitoreo de la competencia corregidos		Corrección de errores operativos	Practicante de Investigación de Mercados	Practicante de Investigación de Mercados	Practicante de Investigación de Mercados	Informe de solicitud de información con errores operativos corregidos	Jefe de Investigación de Mercados	-
Especialista externo de Soporte Estadístico, Especialista externo de monitoreo de la competencia y Practicante de Investigación de Mercados	Informe de solicitud de información corregido		Envío de información corregida	Especialista externo de Soporte Estadístico, Especialista externo de monitoreo de la competencia y Practicante de Investigación de Mercados	Especialista externo de Soporte Estadístico, Especialista externo de monitoreo de la competencia y Practicante de Investigación de Mercados	Especialista externo de Soporte Estadístico, Especialista externo de monitoreo de la competencia y Practicante de Investigación de Mercados	Información corregida	Jefe de Investigación de Mercados	-
Especialista externo de Soporte Estadístico, Especialista externo de monitoreo de la competencia y Practicante de Investigación de Mercados	Información corregida		Recepción de información corregida	Jefe de Investigación de Mercados	Especialista externo de Soporte Estadístico, Especialista externo de monitoreo de la competencia y Practicante de Investigación de Mercados	Especialista externo de Soporte Estadístico, Especialista externo de monitoreo de la competencia, Practicante de Investigación de Mercados y Jefe de Investigación de Mercados	Información corregida almacenada	Jefe de Investigación de Mercados	Cuadro de control en Excel y email corporativo
Jefe de Investigación de Mercados	Información corregida almacenada		Consolidar información corregida	Jefe de Investigación de Mercados	Jefe de Investigación de Mercados	Jefe de Investigación de Mercados	Informe de solicitud de información corregido	Jefe de Investigación de Mercados	Cuadro de control en Excel y email corporativo
Jefe de Investigación de Mercados	Informe de solicitud de información corregido		Enviar informe final al cliente interno	Jefe de Investigación de Mercados	Jefe de Investigación de Mercados	Jefe de Investigación de Mercados	Informe de solicitud de información enviado	Cliente interno	Cuadro de control en Excel y email corporativo
Jefe de Investigación de Mercados	Informe de solicitud de información enviado		Recibir informe final	Cliente interno	Cliente interno	Cliente interno	Informe final recibido	Cliente interno	-
Cliente interno	Requerimiento de información cuantitativa elaborada		Determinar complejidad de extracción de información	Analista de Investigación de Mercados	Analista de Investigación de Mercados	Analista de Investigación de Mercados	Solicitud de extracción de información a elaborar simple y compleja	Analista de Investigación de Mercados	-
Analista de Investigación de Mercados	Solicitud de extracción de información a elaborar simple		Enviar requerimiento de información cuantitativa simple	Analista de Investigación de Mercados	Analista de Investigación de Mercados	Analista de Investigación de Mercados	Solicitud de extracción de información a elaborar simple enviado	Especialista externo de Soporte Estadístico	-
		Envío de informe al cliente interno de solicitud simple							
		Generación de información cuantitativa							

Analista de Investigación de Mercados	Solicitud de extracción de información a elaborar compleja
Analista de Investigación de Mercados	Solicitud de extracción de información a elaborar simple
Analista de Investigación de Mercados	Solicitud de extracción de información a elaborar compleja
Área de Conocimiento de cliente	Solicitud de extracción de información a elaborar complejo almacenado
Especialista externo de Soporte Estadístico	Solicitud de extracción de información a elaborar simple almacenada
Especialista externo de Soporte Estadístico	Información cuantitativa simple elaborada
Área de Conocimiento de cliente	Información cuantitativa compleja elaborada
Especialista externo de Soporte Estadístico y Área de Conocimiento de cliente	Información cuantitativa simple y compleja enviada
Analista de Investigación de Mercados	Información cuantitativa simple y compleja almacenada

Enviar requerimiento de información cuantitativa compleja	Analista de Investigación de Mercados	Analista de Investigación de Mercados	Analista de Investigación de Mercados	Solicitud de extracción de información a elaborar complejo enviado	Área de Conocimiento de cliente	-
Recibir requerimiento de información cuantitativa simple	Especialista externo de Soporte Estadístico	Analista de Investigación de Mercados	Analista de Investigación de Mercados y Especialista externo de Soporte Estadístico	Solicitud de extracción de información a elaborar simple almacenada	Especialista externo de Soporte Estadístico	-
Recibir requerimiento de información cuantitativa compleja	Área de Conocimiento de cliente	Analista de Investigación de Mercados	Analista de Investigación de Mercados y Área de Conocimiento de cliente	Solicitud de extracción de información a elaborar complejo almacenado	Área de Conocimiento de cliente	-
Procesar requerimiento de información cuantitativa compleja	Área de Conocimiento de cliente	Área de Conocimiento de cliente	Área de Conocimiento de cliente	Información cuantitativa compleja elaborada	Área de Conocimiento de cliente	-
Procesar requerimiento de información cuantitativa simple	Especialista externo de Soporte Estadístico	Especialista externo de Soporte Estadístico	Especialista externo de Soporte Estadístico	Información cuantitativa simple elaborada	Especialista externo de Soporte Estadístico	-
Enviar información cuantitativa simple	Especialista externo de Soporte Estadístico	Especialista externo de Soporte Estadístico	Especialista externo de Soporte Estadístico	Información cuantitativa simple enviada	Analista de Investigación de Mercados	-
Enviar información cuantitativa compleja	Área de Conocimiento de cliente	Área de Conocimiento de cliente	Área de Conocimiento de cliente	Información cuantitativa compleja enviada	Analista de Investigación de Mercados	-
Recepcionar información cuantitativa disponible	Analista de Investigación de Mercados	Especialista externo de Soporte Estadístico y Área de Conocimiento de cliente	Especialista externo de Soporte Estadístico, Área de Conocimiento de cliente y Analista de Investigación de Mercados	Información cuantitativa simple y compleja almacenada	Analista de Investigación de Mercados	-
Analizar información cuantitativa	Analista de Investigación de Mercados	Analista de Investigación de Mercados	Analista de Investigación de Mercados	Información cuantitativa simple y compleja analizada	Analista de Investigación de Mercados	-



Analista de Investigación de Mercados	Requerimiento de uso de recursos adicionales para atención de solicitud	Gestión de uso de recursos internos del área	Determinar uso de recursos	Analista de Investigación de Mercados	Analista de Investigación de Mercados	Analista de Investigación de Mercados	Solicitud de uso de recursos adicionales para atención de solicitud	Analista de Investigación de Mercados	-
Analista de Investigación de Mercados	Solicitud de uso de recursos adicionales para atención de solicitud		Realizar Solicitud de conformidad de uso de recursos	Analista de Investigación de Mercados	Analista de Investigación de Mercados	Analista de Investigación de Mercados y Jefe de Investigación de Mercados	Solicitud de uso de recursos adicionales para atención de solicitud enviada	Jefe de Investigación de Mercados	-
Analista de Investigación de Mercados	Solicitud de uso de recursos adicionales para atención de solicitud enviada		Recepción de solicitud de conformidad de uso de recursos	Jefe de Investigación de Mercados	Analista de Investigación de Mercados	Analista de Investigación de Mercados y Jefe de Investigación de Mercados	Solicitud de uso de recursos adicionales para atención de solicitud almacenada	Jefe de Investigación de Mercados	Cuadro de control en Excel y email corporativo
Analista de Investigación de Mercados	Solicitud de uso de recursos adicionales para atención de solicitud almacenada		Determinar conformidad de uso de recursos	Jefe de Investigación de Mercados	Jefe de Investigación de Mercados	Jefe de Investigación de Mercados	Solicitud de uso de recursos adicionales para atención de solicitud evaluada	Jefe de Investigación de Mercados	Cuadro de control en Excel y email corporativo
Jefe de Investigación de Mercados	Solicitud de uso de recursos adicionales para atención de solicitud evaluada		Envío de conformidad de uso de recursos	Jefe de Investigación de Mercados	Jefe de Investigación de Mercados	Jefe de Investigación de Mercados	Respuesta de conformidad de uso de recursos enviada	Analista de Investigación de Mercados	Cuadro de control en Excel y email corporativo
Jefe de Investigación de Mercados	Respuesta de conformidad de uso de recursos enviada		Envío de no conformidad de uso de recursos	Jefe de Investigación de Mercados	Jefe de Investigación de Mercados	Jefe de Investigación de Mercados	Respuesta de no conformidad de uso de recursos enviada	Analista de Investigación de Mercados	Cuadro de control en Excel y email corporativo
Jefe de Investigación de Mercados	Respuesta de conformidad de uso de recursos enviada		Recepción de conformidad de uso de recursos	Analista de Investigación de Mercados	Jefe de Investigación de Mercados	Jefe de Investigación de Mercados y Analista de Investigación de Mercados	Respuesta de conformidad de uso de recursos almacenada	Analista de Investigación de Mercados	Cuadro de control en Excel y email corporativo
Jefe de Investigación de Mercados	Respuesta de no conformidad de uso de recursos enviada		Recepción de no conformidad de uso de recursos	Analista de Investigación de Mercados	Jefe de Investigación de Mercados	Jefe de Investigación de Mercados y Analista de Investigación de Mercados	Respuesta de no conformidad de uso de recursos almacenada	Analista de Investigación de Mercados	Cuadro de control en Excel y email corporativo
Jefe de Investigación de Mercados	Respuesta de no conformidad de uso de recursos		Procesar información con recursos propios	Analista de Investigación de Mercados	Analista de Investigación de Mercados	Analista de Investigación de Mercados	Informe con información requerida	Analista de Investigación de Mercados	Cuadro de control en Excel y email corporativo

Jefe de Investigación de Mercados	Respuesta de conformidad de uso de recursos		Envío de requerimiento de información requerida	Analista de Investigación de Mercados	Analista de Investigación de Mercados	Analista de Investigación de Mercados	Solicitud de requerimiento de información requerida	Especialista externo de Soporte Estadístico, Especialista externo de monitoreo de la competencia y Practicante de Investigación de Mercados	Cuadro de control en Excel y email corporativo
Analista de Investigación de Mercados	Solicitud de requerimiento de información requerida		Recepción de requerimiento de información	Especialista externo de Soporte Estadístico, Especialista externo de monitoreo de la competencia y Practicante de Investigación de Mercados	Analista de Investigación de Mercados	Analista de Investigación de Mercados, Especialista externo de Soporte Estadístico, Especialista externo de monitoreo de la competencia y Practicante de Investigación de Mercados	Solicitud de requerimiento de información requerida almacenada	Especialista externo de Soporte Estadístico, Especialista externo de monitoreo de la competencia y Practicante de Investigación de Mercados	Cuadro de control en Excel y email corporativo
Analista de Investigación de Mercados	Solicitud de requerimiento de información requerida almacenada		Procesar información	Especialista externo de Soporte Estadístico, Especialista externo de monitoreo de la competencia y Practicante de Investigación de Mercados	Especialista externo de Soporte Estadístico, Especialista externo de monitoreo de la competencia y Practicante de Investigación de Mercados	Especialista externo de Soporte Estadístico, Especialista externo de monitoreo de la competencia y Practicante de Investigación de Mercados	Información requerida procesada	Analista de Investigación de Mercados	-
Especialista externo de Soporte Estadístico, Especialista externo de monitoreo de la competencia y Practicante de Investigación de Mercados	Información requerida procesada		Enviar información procesada	Especialista externo de Soporte Estadístico, Especialista externo de monitoreo de la competencia y Practicante de Investigación de Mercados	Especialista externo de Soporte Estadístico, Especialista externo de monitoreo de la competencia y Practicante de Investigación de Mercados	Especialista externo de Soporte Estadístico, Especialista externo de monitoreo de la competencia y Practicante de Investigación de Mercados	Información requerida procesada enviada	Analista de Investigación de Mercados	-

<p>Especialista externo de Soporte Estadístico, Especialista externo de monitoreo de la competencia y Practicante de Investigación de Mercados</p>	<p>Información requerida procesada enviada</p>			<p>Recibir información procesada</p>	<p>Analista de Investigación de Mercados</p>	<p>Especialista externo de Soporte Estadístico, Especialista externo de monitoreo de la competencia y Practicante de Investigación de Mercados</p>	<p>Analista de Investigación de Mercados, Especialista externo de Soporte Estadístico, Especialista externo de monitoreo de la competencia y Practicante de Investigación de Mercados</p>	<p>Información requerida procesada almacenada</p>	<p>Analista de Investigación de Mercados</p>	-
<p>Especialista externo de Soporte Estadístico, Especialista externo de monitoreo de la competencia y Practicante de Investigación de Mercados</p>	<p>Información requerida procesada almacenada</p>			<p>Consolidar información procesada</p>	<p>Analista de Investigación de Mercados</p>	<p>Analista de Investigación de Mercados</p>	<p>Analista de Investigación de Mercados</p>	<p>Información requerida consolidada</p>	<p>Analista de Investigación de Mercados</p>	<p>Cuadro de control en Excel y email corporativo</p>
<p>Jefe de Investigación de Mercados</p>	<p>Necesidad de uso del presupuesto del área</p>			<p>Determinar disponibilidad presupuestal del área</p>	<p>Jefe de Investigación de Mercados</p>	<p>Jefe de Investigación de Mercados</p>	<p>Jefe de Investigación de Mercados</p>	<p>Solicitud de uso de presupuesto del área</p>	<p>Jefe de Investigación de Mercados</p>	<p>Cuadro en Excel del control del presupuesto, uso de SAP</p>
<p>Jefe de Investigación de Mercados</p>	<p>Solicitud de uso de presupuesto del área</p>			<p>Solicitar aprobación de uso de presupuesto</p>	<p>Jefe de Investigación de Mercados</p>	<p>Jefe de Investigación de Mercados</p>	<p>Jefe de Investigación de Mercados</p>	<p>Solicitud de uso de presupuesto del área enviado</p>	<p>Gerente de Advanced Analytics</p>	<p>Cuadro de control en Excel y email corporativo</p>
<p>Jefe de Investigación de Mercados</p>	<p>Solicitud de uso de presupuesto del área enviado</p>		<p>Gestión de aprobación de uso del presupuesto del área</p>	<p>Determinar uso de presupuesto</p>	<p>Gerente de Advanced Analytics</p>	<p>Gerente de Advanced Analytics</p>	<p>Gerente de Advanced Analytics</p>	<p>Solicitud de uso de presupuesto del área analizada</p>	<p>Jefe de Investigación de Mercados</p>	<p>Cuadro de control en Excel y email corporativo</p>
<p>Gerente de Advanced Analytics</p>	<p>Solicitud de uso de presupuesto del área analizada</p>			<p>Enviar confirmación o negación vía mail</p>	<p>Gerente de Advanced Analytics</p>	<p>Gerente de Advanced Analytics</p>	<p>Gerente de Advanced Analytics</p>	<p>Respuesta de solicitud de uso de presupuesto del área</p>	<p>Jefe de Investigación de Mercados</p>	<p>Cuadro de control en Excel y email corporativo</p>
<p>Gerente de Advanced Analytics</p>	<p>Respuesta de solicitud de uso de presupuesto del área</p>	<p>Gestión de Investigación de Mercados para solicitud compleja</p>		<p>Recibir confirmación o negación vía mail</p>	<p>Jefe de Investigación de Mercados</p>	<p>Gerente de Advanced Analytics</p>	<p>Gerente de Advanced Analytics, Jefe de Investigación de Mercados</p>	<p>Solicitud de uso de presupuesto del área almacenada</p>	<p>Jefe de Investigación de Mercados</p>	<p>Cuadro de control en Excel y email corporativo</p>

Gerente de Advanced Analytics, Cliente interno	Aprobación del uso del presupuesto del área reasignado			Generar requerimiento a compras	Jefe de Investigación de Mercados	Jefe de Investigación de Mercados	Jefe de Investigación de Mercados	Solicitud de compras requerida	Área de Compras	Cuadro en Excel del control del presupuesto, uso de SAP, email corporativo
Jefe de Investigación de Mercados	Solicitud de compras requerida			Revisar requerimiento	Área de Compras	Área de Compras	Área de Compras	Solicitud de compras analizada	Área de Compras	Cuadro en Excel del control del presupuesto, uso de SAP, email corporativo
Área de Compras	Solicitud de compras analizada			Cotizar requerimiento	Área de Compras	Área de Compras	Área de Compras, Proveedor autorizado	Solicitud de compras con ofertas preliminares	Área de Compras	Uso de SAP, email corporativo
Proveedor autorizado	Solicitud de compras con ofertas preliminares			Preseleccionar proveedores aptos para el servicio	Área de Compras	Área de Compras	Área de Compras	Propuestas de proveedores preseleccionados	Área de Compras	email corporativo
Área de Compras	Propuestas de proveedores preseleccionados		Selección de proveedor	Enviar propuestas de proveedores preseleccionados	Área de Compras	Área de Compras	Área de Compras	Propuestas de proveedores preseleccionados enviadas	Jefe de Investigación de Mercados	email corporativo
Área de Compras	Propuestas de proveedores preseleccionados enviadas			Recibir propuestas de proveedores preseleccionados	Jefe de Investigación de Mercados	Área de Compras	Área de Compras, Jefe de Investigación de Mercados	Propuestas de proveedores preseleccionados almacenadas	Jefe de Investigación de Mercados	email corporativo
Jefe de Investigación de Mercados	Propuestas de proveedores preseleccionados almacenadas			Realizar matriz de evaluación técnica y económica	Jefe de Investigación de Mercados	Jefe de Investigación de Mercados	Jefe de Investigación de Mercados	Matriz de evaluación técnica y económica	Jefe de Investigación de Mercados	Formato de evaluación firmada
Jefe de Investigación de Mercados	Matriz de evaluación técnica y económica			Compartir matriz de evaluación técnica y económica al área de compras	Jefe de Investigación de Mercados	Jefe de Investigación de Mercados	Jefe de Investigación de Mercados	Matriz de evaluación técnica y económica enviada	Área de Compras	email corporativo
Jefe de Investigación de Mercados	Matriz de evaluación técnica y económica enviada			Recibir matriz de evaluación técnica y económica al área de compras	Área de Compras	Jefe de Investigación de Mercados	Área de Compras, Jefe de Investigación de Mercados	Matriz de evaluación técnica y económica almacenada	Área de Compras	email corporativo

Área de Compras	Matriz de evaluación técnica económica almacenada y		Negociar con proveedores finalistas	Área de Compras	Área de Compras	Área de Compras, Proveedor autorizado	Acuerdos con proveedores finalistas	Área de Compras	email corporativo
Área de Compras	Acuerdos con proveedores finalistas		Seleccionar proveedor a trabajar	Área de Compras	Área de Compras	Área de Compras	Orden de compra con proveedor seleccionado	Área de Compras	email corporativo, uso de SAP
Área de Compras	Orden de compra con proveedor seleccionado		Generar y enviar orden de compra	Área de Compras	Área de Compras	Área de Compras	Orden de compra enviada	Jefe de Investigación de Mercados	email corporativo, uso de SAP
Área de Compras	Orden de compra enviada		Recibir orden de compra	Jefe de Investigación de Mercados	Área de Compras	Área de Compras, Jefe de Investigación de Mercados	Orden de compra almacenada	Jefe de Investigación de Mercados	email corporativo
Jefe de Investigación de Mercados	Orden de compra almacenada		Asignar solicitud al analista	Jefe de Investigación de Mercados	Jefe de Investigación de Mercados	Jefe de Investigación de Mercados	Solicitud de requerimiento de información asignada	Analista de Investigación de Mercados	email corporativo
Jefe de Investigación de Mercados	Ausencia o negación de uso de presupuesto del área de investigación de mercados	Gestión de reasignación de presupuesto	Solicitar presupuesto al cliente interno	Jefe de Investigación de Mercados	Jefe de Investigación de Mercados	Jefe de Investigación de Mercados	Solicitud de disponibilidad de presupuesto enviada	Cliente Interno	email corporativo
Jefe de Investigación de Mercados	Solicitud de disponibilidad de presupuesto enviada		Recibir requerimiento de presupuesto	Cliente interno	Jefe de Investigación de Mercados	Jefe de Investigación de Mercados, cliente Interno	Solicitud de disponibilidad de presupuesto almacenada	Cliente Interno	email corporativo
Cliente interno	Solicitud de disponibilidad de presupuesto almacenada		Evaluar disponibilidad de presupuesto	Cliente interno	Cliente interno	Cliente interno	Solicitud de disponibilidad de presupuesto analizada	Cliente Interno	-
Cliente interno	Solicitud de disponibilidad de presupuesto analizada		Determinar uso de presupuesto del cliente interno	Cliente interno	Cliente interno	Cliente interno	Respuesta de disponibilidad de uso de presupuesto	Jefe de Investigación de Mercados	email corporativo

Cliente interno	Respuesta de disponibilidad de uso de presupuesto		Enviar confirmación y reasignar presupuesto	Cliente interno	Cliente interno	Cliente interno	Respuesta de disponibilidad de uso de presupuesto enviada	Jefe de Investigación de Mercados	email corporativo
Cliente interno	Respuesta de disponibilidad de uso de presupuesto enviada		Recibir confirmación	Jefe de Investigación de Mercados	Cliente interno	Cliente interno, Jefe de investigación de mercados	Uso de disponibilidad de presupuesto confirmada	Jefe de Investigación de Mercados	email corporativo
Cliente interno	Ausencia de presupuesto en el área y del cliente interno para atender requerimiento de información		Enviar comunicado de falta de presupuesto	Cliente interno	Cliente interno	Cliente interno	Ausencia de presupuesto para requerimiento de información enviado	Jefe de Investigación de Mercados	email corporativo
Cliente interno	Ausencia de presupuesto para requerimiento de información enviado		Recibir comunicación de falta de presupuesto	Jefe de Investigación de Mercados	Cliente interno	Cliente interno, Jefe de investigación de mercados	Comunicación de falta de presupuesto almacenado	Jefe de Investigación de Mercados	email corporativo
Cliente interno	Comunicación de falta de presupuesto almacenado		Gestionar la reformulación de la solicitud	Jefe de Investigación de Mercados	Jefe de Investigación de Mercados	Jefe de Investigación de Mercados	Propuesta de nueva solicitud acotada	Jefe de Investigación de Mercados	email corporativo
Jefe de Investigación de Mercados	Propuesta de nueva solicitud acotada	Reformulación de solicitud	Enviar propuesta de nueva solicitud acotada	Jefe de Investigación de Mercados	Jefe de Investigación de Mercados	Jefe de Investigación de Mercados	Propuesta de nueva solicitud acotada enviada	Cliente Interno	email corporativo
Jefe de Investigación de Mercados	Propuesta de nueva solicitud acotada enviada		Recibir propuesta de nueva solicitud acotada	Cliente interno	Jefe de Investigación de Mercados	Jefe de Investigación de Mercados, cliente Interno	Propuesta de nueva solicitud acotada almacenada	Cliente Interno	email corporativo
Cliente interno	Propuesta de nueva solicitud acotada almacenada		Enviar conformidad o negación con solicitud acotada	Cliente interno	Cliente interno	Cliente interno	Conformidad o negación de la solicitud acotada	Jefe de Investigación de Mercados	email corporativo
Cliente interno	Conformidad o negación de la solicitud acotada		Recibir conformidad o no conformidad de solicitud acotada	Jefe de Investigación de Mercados	Cliente interno	Jefe de Investigación de Mercados, cliente Interno	Conformidad o negación de la solicitud acotada almacenada	Jefe de Investigación de Mercados	email corporativo

Jefe de Investigación de Mercados	Solicitud de requerimiento de información asignada	Elaboración de informe de solicitud compleja	Recibir solicitud asignada	Analista de Investigación de Mercados	Jefe de Investigación de Mercados	Analista de Investigación de Mercados, Jefe de Investigación de Mercados	Solicitud de requerimiento de información recibida	Analista de Investigación de Mercados	email corporativo
Analista de Investigación de Mercados	Solicitud de requerimiento de información recibida		Contactar al proveedor para iniciar servicio	Analista de Investigación de Mercados	Analista de Investigación de Mercados	Analista de Investigación de Mercados	Proveedor contactado	Proveedor autorizado	email corporativo
Analista de Investigación de Mercados	Proveedor contactado		Responder contacto	Proveedor autorizado	Proveedor autorizado	Proveedor autorizado	Respuesta de contacto	Proveedor autorizado	email corporativo
Proveedor autorizado	Respuesta de contacto		Elaborar informe	Proveedor autorizado	Proveedor autorizado	Proveedor autorizado	Informe de requerimiento de información terminada	Proveedor autorizado	email corporativo
Proveedor autorizado	Informe de requerimiento de información terminada		Enviar informe de investigación de campo	Proveedor autorizado	Proveedor autorizado	Proveedor autorizado	Informe de requerimiento de información enviada	Analista de Investigación de Mercados	email corporativo
Proveedor autorizado	Informe de requerimiento de información enviada		Recibir informe de investigación de campo	Analista de Investigación de Mercados	Proveedor autorizado	Proveedor autorizado, Analista de Investigación de Mercados	Informe de requerimiento de información almacenada	Analista de Investigación de Mercados	email corporativo
Analista de Investigación de Mercados	Informe de requerimiento de información almacenada		Enviar informe para revisión final	Analista de Investigación de Mercados	Analista de Investigación de Mercados	Analista de Investigación de Mercados	Informe solicitud compleja para revisión final	Jefe de Investigación de Mercados	email corporativo
Analista de Investigación de Mercados	Informe de requerimiento de información para revisión final		Recibir informe para revisión final	Jefe de Investigación de Mercados	Analista de Investigación de Mercados	Analista de Investigación de Mercados, Jefe de Investigación de Mercados	Informe solicitud compleja para revisión final almacenada	Jefe de Investigación de Mercados	email corporativo
Analista de Investigación de Mercados	Informe de solicitud compleja para revisión final almacenada	Corrección de informe de solicitud compleja	Revisar informe	Jefe de Investigación de Mercados	Jefe de Investigación de Mercados	Jefe de Investigación de Mercados	Informe de solicitud compleja revisada	Jefe de Investigación de Mercados	-

Jefe de Investigación de Mercados	Informe de solicitud compleja revisada
Jefe de Investigación de Mercados	Informe de solicitud compleja con correcciones sugeridas
Jefe de Investigación de Mercados	Informe de solicitud compleja con correcciones sugeridas enviadas
Analista de Investigación de Mercados	Informe de solicitud compleja con correcciones sugeridas revisada
Analista de Investigación de Mercados	Solicitud de correcciones del informe complejo
Proveedor autorizado	Solicitud de correcciones del informe complejo almacenado
Proveedor autorizado	Informe complejo final corregido
Proveedor autorizado	Informe complejo final corregido enviado
Analista de Investigación de Mercados	Informe complejo final corregido enviado a Jefe

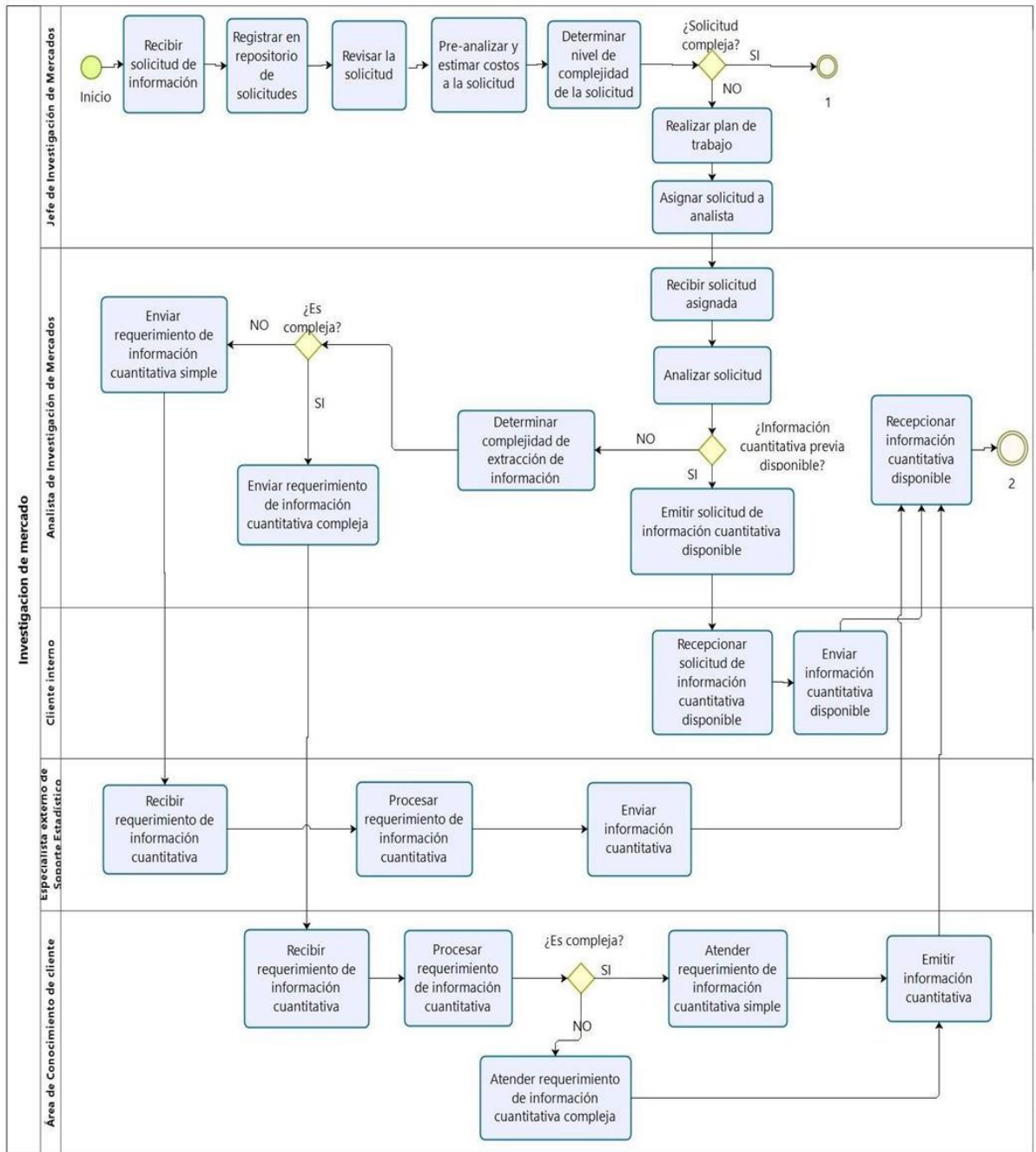
Determinar presencia de errores	Jefe de Investigación de Mercados	Jefe de Investigación de Mercados	Jefe de Investigación de Mercados	Informe de solicitud compleja con correcciones sugeridas	Jefe de Investigación de Mercados	-
Enviar informe con correcciones sugeridas	Jefe de Investigación de Mercados	Jefe de Investigación de Mercados	Jefe de Investigación de Mercados	Informe de solicitud compleja con correcciones sugeridas enviadas	Analista de Investigación de Mercados	-
Recibir informe con correcciones sugeridas	Analista de Investigación de Mercados	Jefe de Investigación de Mercados	Jefe de Investigación de Mercados, Analista de Investigación de Mercados	Informe de solicitud compleja con correcciones sugeridas revisada	Analista de Investigación de Mercados	email corporativo
Solicitar correcciones al proveedor	Analista de Investigación de Mercados	Analista de Investigación de Mercados	Analista de Investigación de Mercados	Solicitud de correcciones del informe complejo	Proveedor autorizado	email corporativo
Recibir correcciones	Proveedor autorizado	Analista de Investigación de Mercados	Proveedor autorizado, Analista de Investigación de Mercados	Solicitud de correcciones del informe complejo almacenado	Proveedor autorizado	email corporativo
Realizar correcciones	Proveedor autorizado	Proveedor autorizado	Proveedor autorizado	Informe complejo final corregido	Proveedor autorizado	-
Enviar informe corregido	Proveedor autorizado	Proveedor autorizado	Proveedor autorizado	Informe complejo final corregido enviado	Analista de Investigación de Mercados	email corporativo
Recibir informe corregido	Analista de Investigación de Mercados	Proveedor autorizado	Analista de Investigación de Mercados, Proveedor autorizado	Informe complejo final corregido almacenado	Analista de Investigación de Mercados	email corporativo
Dar conformidad para enviar informe	Jefe de Investigación de Mercados	Jefe de Investigación de Mercados	Jefe de Investigación de Mercados	Informe complejo final corregido con conformidad final	Analista de Investigación de Mercados	email corporativo



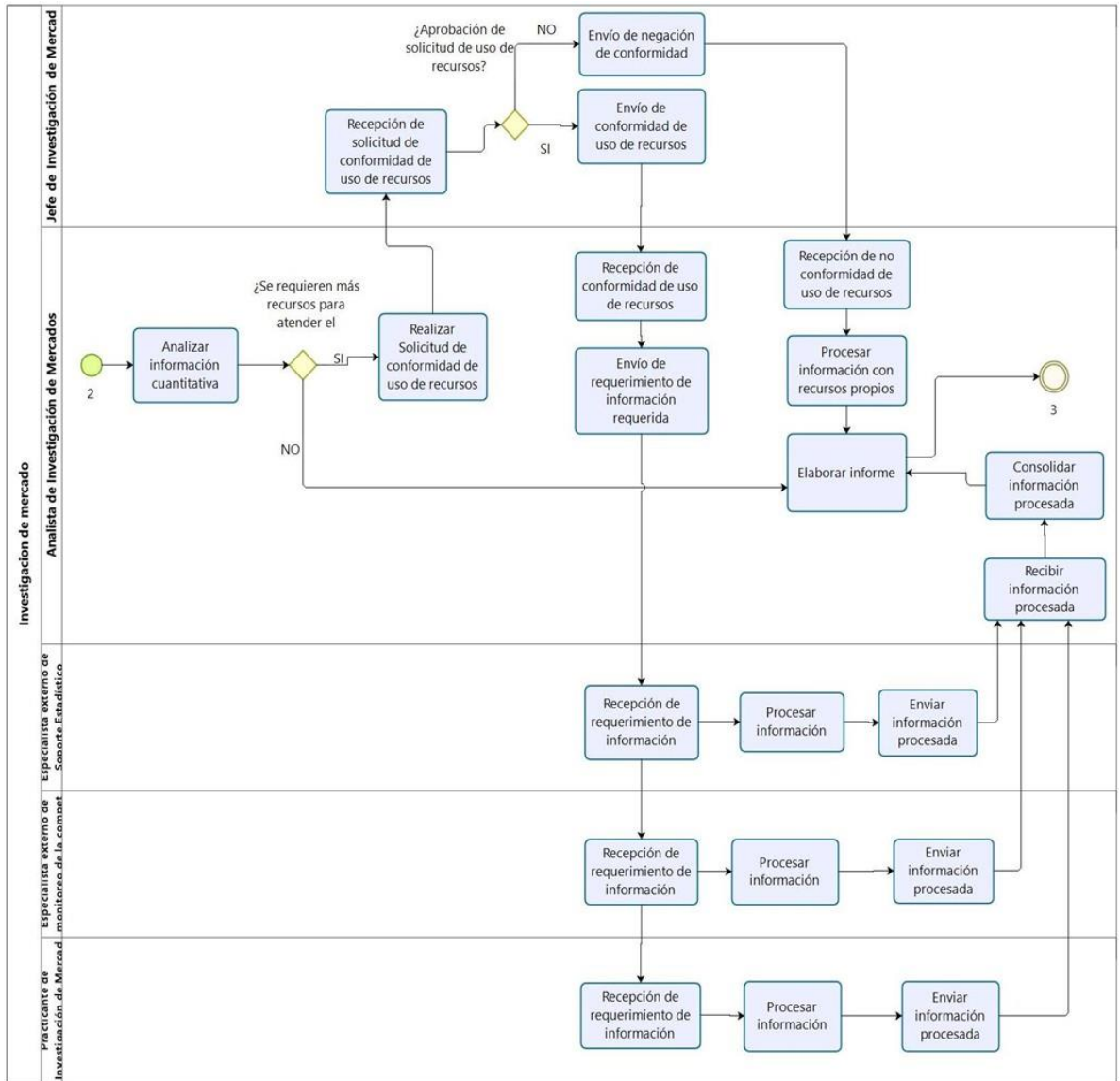
Jefe de Investigación de Mercados	Informe complejo final corregido con conformidad final	Envío de informe al cliente interno de solicitud compleja	Recibir conformidad para enviar informe	Analista de Investigación de Mercados	Jefe de Investigación de Mercados	Jefe de Investigación de Mercados, Analista de Investigación de Mercados	Informe complejo final corregido con conformidad final almacenado	Analista de Investigación de Mercados	email corporativo
Analista de Investigación de Mercados	Informe complejo final corregido con conformidad final almacenado		Enviar informe final al cliente interno	Analista de Investigación de Mercados	Analista de Investigación de Mercados	Analista de Investigación de Mercados	Informe complejo final corregido con conformidad final enviado	Cliente interno	email corporativo
Analista de Investigación de Mercados	Informe complejo final corregido con conformidad final enviado		Recibir informe final	Cliente interno	Analista de Investigación de Mercados	Cliente interno, Analista de Investigación de Mercados	Informe complejo final corregido con conformidad final almacenado	Cliente interno	email corporativo

Elaboración propia

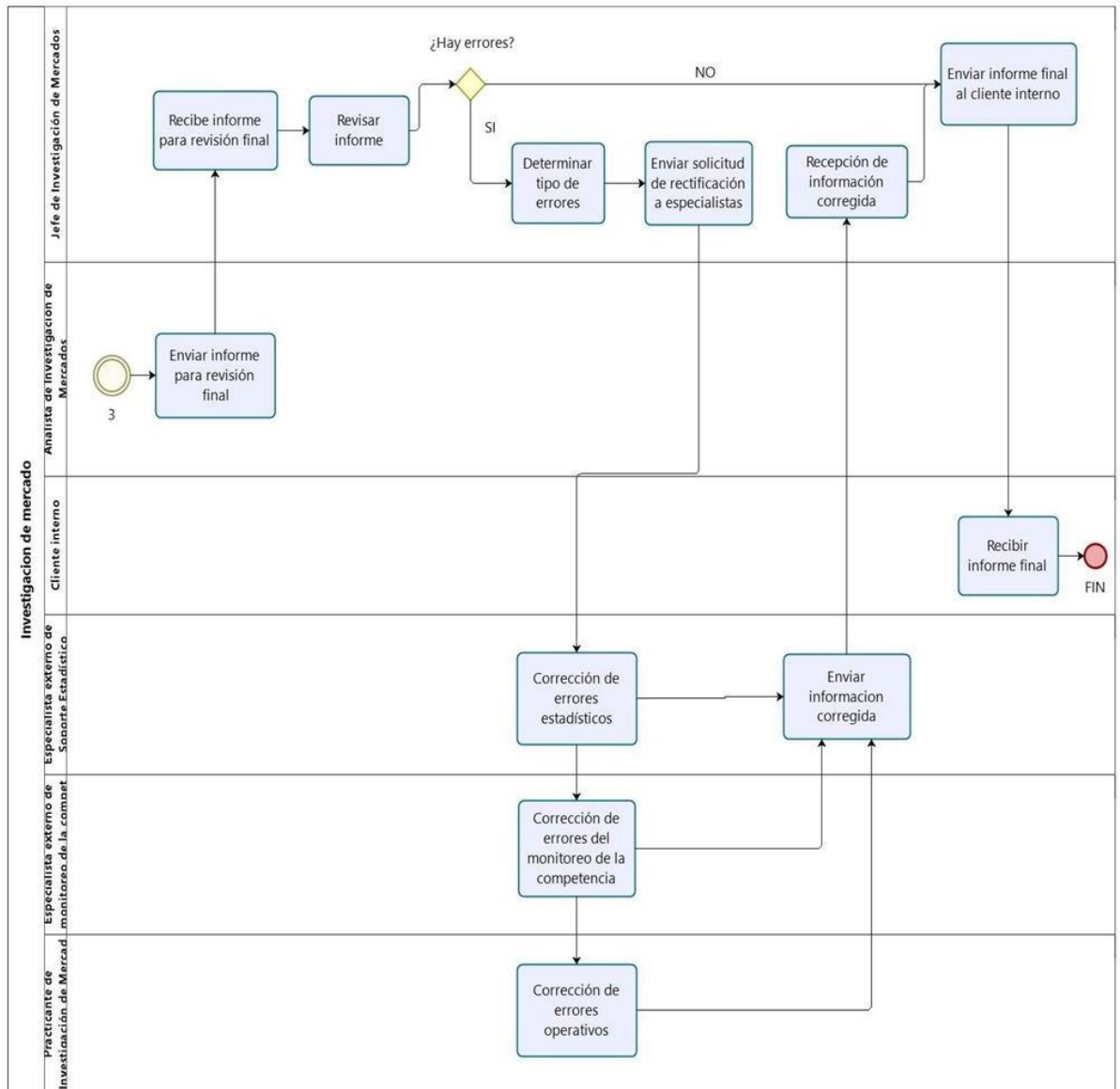
**Anexo 5: Diagrama de flujo del proceso gestión de investigación de mercados AS - IS.**



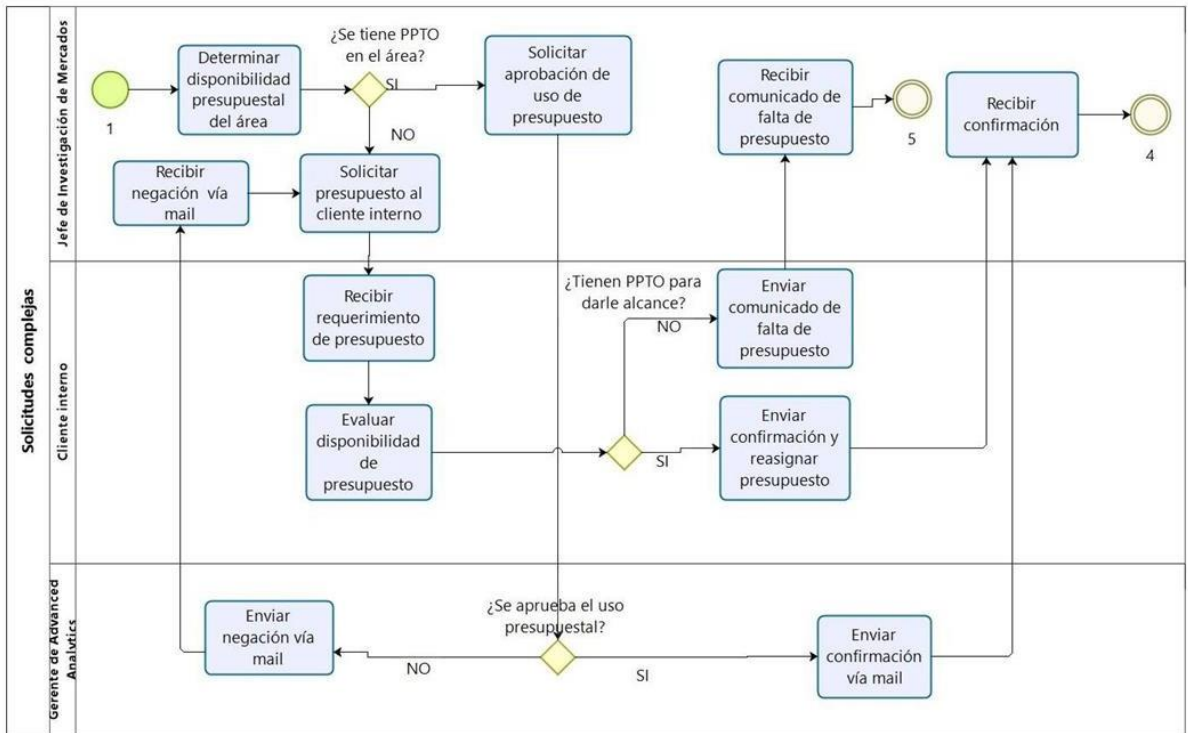
Elaboración propia



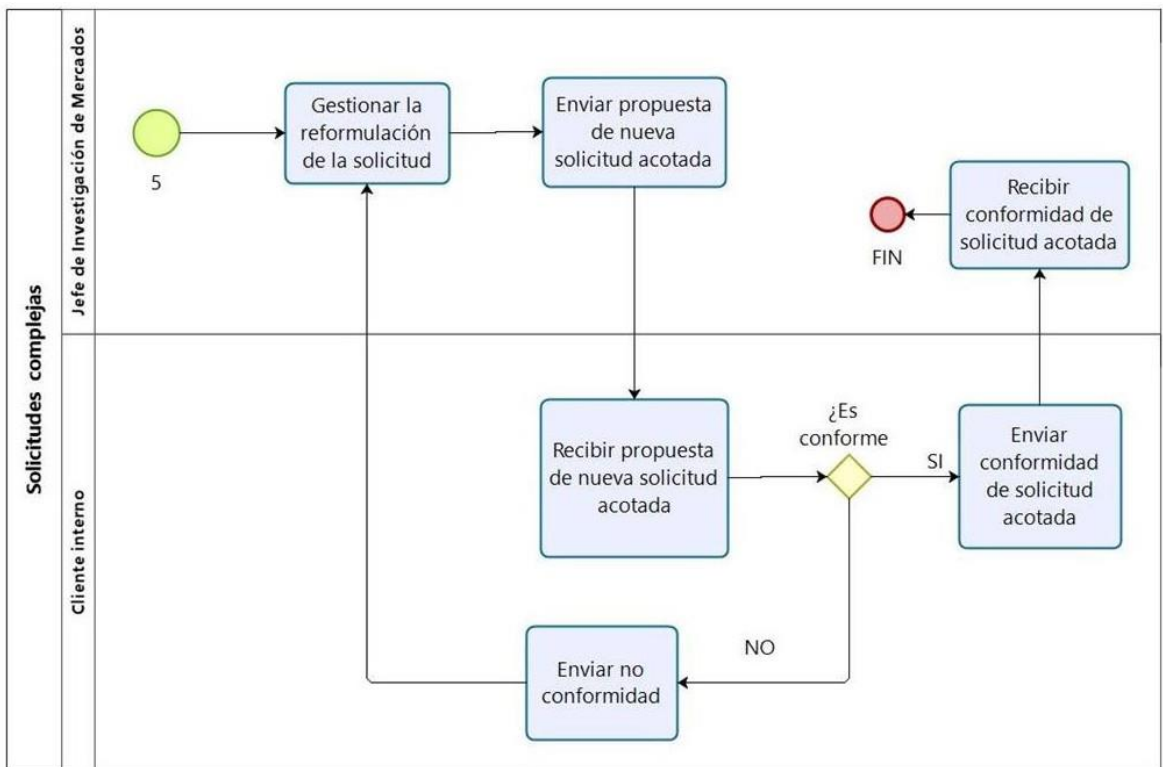
Elaboración propia



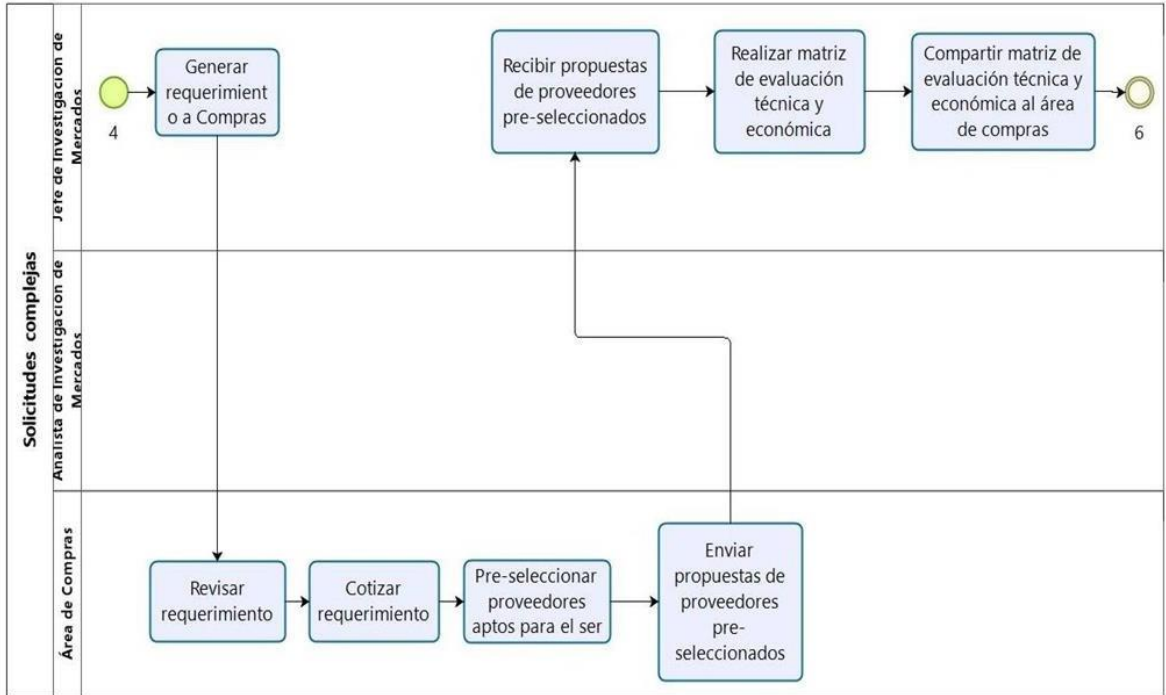
Elaboración propia



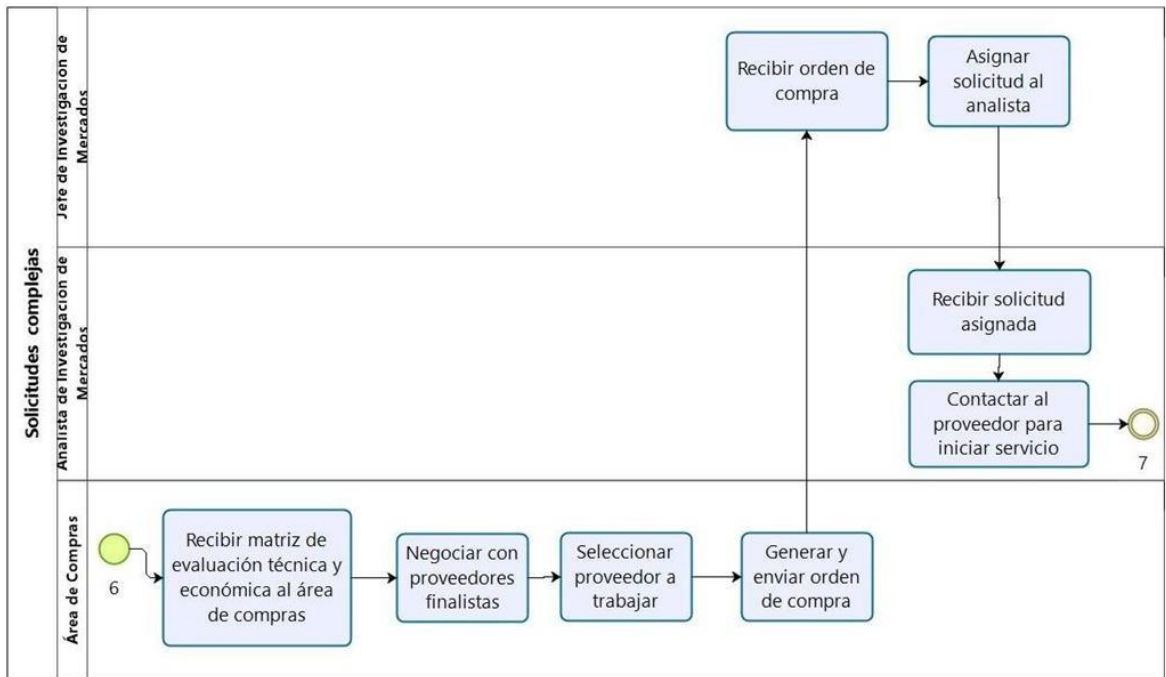
Elaboración propia



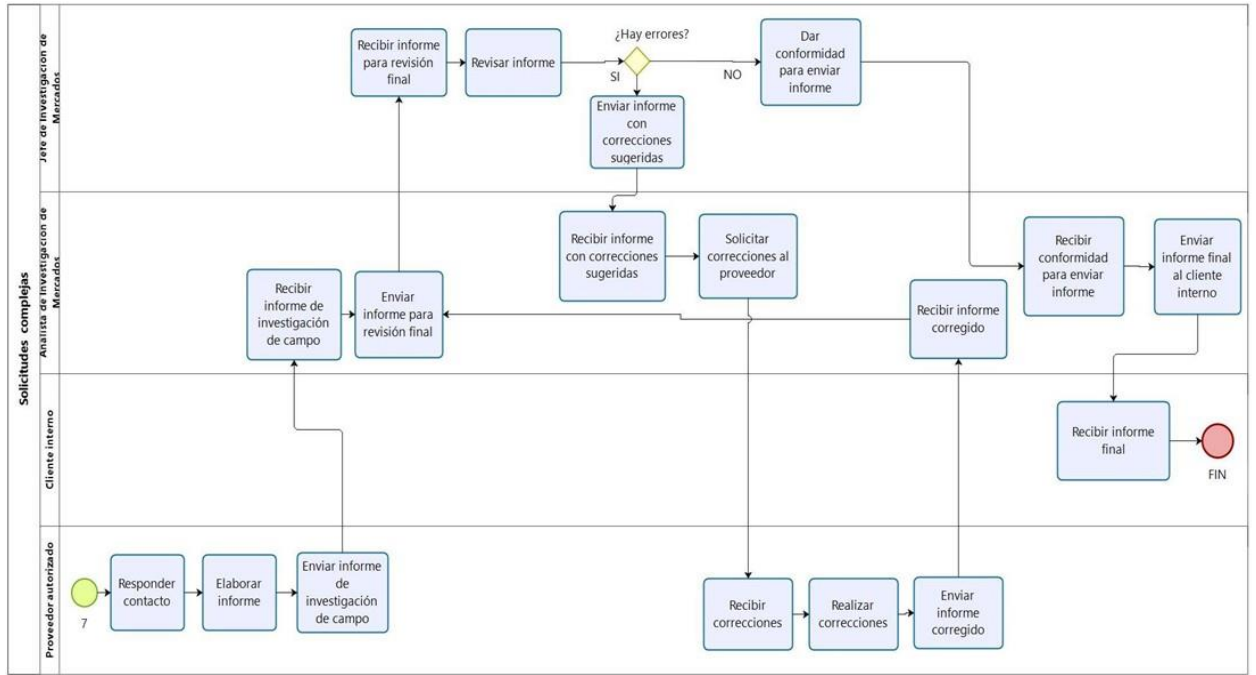
Elaboración propia



Elaboración propia



Elaboración propia



Elaboración propia

## **Anexo 6: Guía de pautas a clientes internos del Banco Limeño del Perú.**

### **Características:**

- La presente guía se utilizará para las entrevistas a 3 gerencias correspondientes a: Gerencia de Inteligencia Comercial, Gerencia de Continuidad y Gerencia de Productos Persona Jurídica.

### **Objetivos:**

- Determinar el nivel de satisfacción y puntos de mejora respecto a los servicios proporcionados por el equipo de Investigación de Mercados.
- Identificar los objetivos de productividad e ingreso de requerimientos de solicitudes de Investigación de Mercados ante el cambio de estrategia corporativa.
- Validar el nivel de aceptación al cambio en el proceso gestión de investigación de mercados.

### **Materiales:**

- 1 bitácora

### **Datos del entrevistado:**

Cargo:

Fecha:

Presentación:

Buenos días/tardes, soy egresada de la Facultad de Ingeniería Empresarial de la Universidad del Pacífico y estoy haciendo una investigación exploratoria con los principales grupos de interés del proceso gestión de investigación de mercados de un banco en el Perú que se realiza en la presente organización con la finalidad de optimizarlos. En consecuencia, dado que su persona es uno de los principales clientes internos que generan mayor requerimiento al equipo, consideramos vital su opinión para lograr los objetivos de la investigación.

Gracias de antemano por su apoyo.

1. Cuéntenos un poco sobre el equipo que lidera “... ” (por ejemplo, cuál es su rol en la organización, cuáles son sus objetivos como área y cómo se interrelaciona con el equipo de investigación de mercados del banco)
2. Desde su experiencia y en una escala del 1 al 5 (donde 1: muy en desacuerdo, 2: en desacuerdo, 3: indiferente, 4: de acuerdo y 5: muy de acuerdo), ¿cómo



considera que se desempeña el equipo de investigación de mercados con respecto al servicio que proporciona de acuerdo con las siguientes premisas?

	1 Muy en desacuerdo	2 Desacuerdo	3 Indiferente	4 De acuerdo	5 Muy de acuerdo
a. El tiempo de atención de requerimientos es adecuado.					
b. Los integrantes del equipo de investigación de mercados son amables					
c. El equipo de investigación de mercados se caracteriza por su proactividad.					
d. Se encuentra conforme con el nivel de automatización brindado en el equipo de investigación de mercados.					
e. La calidad de los entregables cumple mis expectativas.					

3. Asimismo, ¿cuál considera que son los puntos de mejora del equipo de Investigación de Mercados?
4. Por otro lado, me gustaría conocer su opinión frente a la nueva estrategia corporativa propuesta ante el cambio de gerencia en la organización. ¿Usted considera que ello implica un mayor desafío en el alcance de los objetivos de su área?
5. Asimismo, ¿usted considera que esta nueva estrategia implicaría mayores desafíos y cambios en su relación con el equipo de Investigación de mercados?
6. Usualmente ¿usted por qué medio realiza los requerimientos al equipo de investigación de mercados y con qué frecuencia?
7. Finalmente, ¿usted considera que su equipo es adaptable rápidamente al cambio?; es decir, si se realizan cambios en los procesos del equipo de investigación de mercados, ¿usted considera que su equipo presentaría algún inconveniente al relacionarse con el mismo?

**Anexo 7:** Resumen de respuestas de la entrevista al Gerente de Inteligencia Comercial.

- 1. Cuéntenos un poco sobre el equipo que lidera (por ejemplo, cuál es su rol en la organización, cuáles son sus objetivos como área y cómo se interrelaciona con el equipo de investigación de mercados del banco).**

Gracias por la entrevista, Maria Lucía. Creo que es realmente valioso el poder tener este espacio para poder conversar del desempeño del equipo de Investigación de Mercados.

Con respecto al equipo que lidero, este se compone de 6 sub-equipos: Precios, Analítica Avanzada, Conocimiento del Cliente, Campañas, Estrategia de Campañas y ustedes (investigación de mercados). Considero que cumplen un rol estratégico en la organización para tomar mejores decisiones basadas en datos, tal como dice nuestro rol desde que se concibió esta área. Asimismo, es importante resaltar que, todos los equipos que lidero se interrelacionan muy bien entre sí, complementan y hacen sinergias potentes para entregar resultados al negocio a fin de que puedan ejecutar mejores estrategias comerciales.

- 2. Desde su experiencia y en una escala del 1 al 5 (donde 1: muy en desacuerdo, 2: en desacuerdo, 3: indiferente, 4: de acuerdo y 5: muy de acuerdo), ¿cómo considera que se desempeña el equipo de investigación de mercados con respecto al servicio que proporciona de acuerdo con las siguientes premisas?**

	1 Muy en desacuerdo	2 Desacuerdo	3 Indiferente	4 De acuerdo	5 Muy de acuerdo
a. El tiempo de atención de requerimientos es adecuado.					X
b. Los integrantes del equipo de investigación de mercados son amables.			X		

c. El equipo de investigación de mercados se caracteriza por su proactividad.				X	
d. Se encuentra conforme con el nivel de automatización brindado en el equipo de investigación de mercados.		X			
e. La calidad de los entregables cumple mis expectativas.					X

**3. Asimismo, ¿cuál considera que son los puntos de mejora del equipo de Investigación de Mercados?**

Me gusta empezar siempre por las fortalezas. Destaco la capacidad que tiene el equipo de investigación de mercados para ejecutar. Los entregables que tienen, considerando que responden a varios clientes, siempre han sido entregados en el tiempo indicado y con una calidad mejor a la esperada o definida por el usuario. Eso lo valoro mucho.

Con respecto a las oportunidades de mejora, como hemos conversado en múltiples ocasiones, sería bueno que desarrollen mejor la habilidad de trabajar bajo presión sin perder la ecuanimidad. Es importante que siempre piensen que el trabajo no es una carrera de velocidad sino una maratón de largo aliento, deben mantener la energía constantemente sin frustrarse ni estresarse. Asimismo, también es importante que encuentren un equilibrio cada uno de ustedes, empezando por ti María Lucía, entre su vida personal y su vida profesional. Sé que les apasiona su trabajo, pero trabajar tantas horas puede que “les cobre factura” con el tiempo. Sé que la demanda es alta, pero debemos encontrar la manera de que se realice dentro del horario laboral. Además de fomentar el uso de herramientas para facilitar el autoservicio de nuestros clientes internos, así aminoramos la carga.

**4. Por otro lado, me gustaría conocer su opinión frente a la nueva estrategia corporativa propuesta ante el cambio de gerencia en la organización. ¿Usted considera que ello implica un mayor desafío en el alcance de los objetivos de su área?**

La visión de la nueva gerencia es muy retadora. Implica que seamos el banco número uno del país y es bastante desafiante. Haremos lo posible para contribuir a alcanzar este resultado, pero sabemos que implica replantear varias iniciativas tanto estratégicas como tácticas. Al cambiar el objetivo mayor, se replantea todo, pero sabemos qué haremos nuestro mejor esfuerzo para lograrlo.

**5. Asimismo, ¿usted considera que esta nueva estrategia implicaría mayores desafíos y cambios en su relación con el equipo de Investigación de mercados?**

Sí, totalmente. Ahora la voz de la cliente desplegada por el equipo de investigación de mercados cobra un papel fundamental. Tenemos que crear y diseñar soluciones para el usuario a fin de cobrar la relevancia que necesitamos para ganar mayor participación de mercados, especialmente en este contexto tan difícil, de cambios sociales, políticos, económicos, ambientales y legales. La pandemia representa un reto enorme que poco a poco, estamos sorteando. Estamos adaptándonos al cambio lo más rápido que podemos pese a que somos una corporación grande.

**6. Usualmente ¿usted por qué medio realiza los requerimientos al equipo de investigación de mercados y con qué frecuencia?**

Normalmente realizo los requerimientos luego del comité de soluciones para el cliente que tenemos semanal cuando nos juntamos con las otras gerencias y te los traslado por whatsapp, email o un chat por meet. También sé que realizan requerimientos de los otros equipos que tengo a mi cargo y los atiendes gentilmente. Además, hay flexibilidad, sé que te llevas bien con otras gerencias y te lo solicitan directamente. Creo que es lo mejor para no ser “un cuello de botella”.

De la frecuencia, imagino que lo realizan en cuanto lo necesitan, ¿no?. No es una temporalidad definida por lo que sé y me comentas a veces en las sincronizaciones semanales. Lo bueno es que entiendes el contexto. Aún nos estamos adaptando a los cambios, sé que necesitamos organizarnos mejor y tener tiempos de atención

e ingreso de solicitudes más definidos, pero aún todo es incierto, volátil y poco a poco estamos viendo la mejor manera.

**7. Finalmente, ¿usted considera que su equipo es adaptable rápidamente al cambio?; es decir, si se realizan cambios en los procesos del equipo de investigación de mercados, ¿usted considera que su equipo presentaría algún inconveniente al relacionarse con el mismo?**

Sé que todo cambio cuesta, especialmente porque somos seres humanos. A unos nos cuesta más y a otros menos. Pero sé que tenemos que mantenernos a la vanguardia de las actualizaciones que se realizan. Sé que los cambios son duros, pero poco a poco nos acoplaremos con el fin de mejorar. Creo que al inicio se presentan inconvenientes, pero trabajaremos juntos para lograr el objetivo y que se incorporen las oportunidades de mejora identificadas.

**Anexo 8:** Resumen de respuestas de la entrevista al Gerente de Continuidad.

- 1. Cuéntenos un poco sobre el equipo que lidera (por ejemplo, cuál es su rol en la organización, cuáles son sus objetivos como área y cómo se interrelaciona con el equipo de investigación de mercados del banco).**

Como líder de Continuidad de Soluciones para el Cliente, tengo a mi cargo: soporte comercial, activos, pasivos, incentivación, soporte único a la red de oficinas, seguros y lealtad. Nosotros nos encargamos de ejecutar eficientemente las tareas operativas necesarias para garantizar el éxito comercial tanto de retail como empresarial. Nuestro objetivo es mantener la cohesión con las disciplinas e identificar oportunidades de mejora eficiencia. Por otro lado, nos relacionamos muchísimo con el equipo de investigación de mercados porque necesitamos continuamente información de nuestros usuarios y clientes para la toma de decisiones y desarrollar productos y servicios para ellos.

- 2. Desde su experiencia y en una escala del 1 al 5 (donde 1: muy en desacuerdo, 2: en desacuerdo, 3: indiferente, 4: de acuerdo y 5: muy de acuerdo), ¿cómo considera que se desempeña el equipo de investigación de mercados con respecto al servicio que proporciona de acuerdo con las siguientes premisas?**

	1 Muy en desacuerdo	2 Desacuerdo	3 Indiferente	4 De acuerdo	5 Muy de acuerdo
a. El tiempo de atención de requerimientos es adecuado.				X	
b. Los integrantes del equipo de investigación de mercados son amables.			X		
c. El equipo de investigación de mercados se caracteriza por su proactividad.			X		
d. Se encuentra conforme con el	X				

nivel de automatización brindado en el equipo de investigación de mercados.					
e. La calidad de los entregables cumple mis expectativas.				X	

**3. Asimismo, ¿cuál considera que son los puntos de mejora del equipo de Investigación de Mercados?**

Me gustaría mayor celeridad. Nosotros trabajamos muy de la mano con el equipo de monetización, quienes se encargan del crecimiento de los volúmenes de venta y del margen de intereses. Nos piden resultados muy rápidos y tenemos que ir a la par con el negocio. Sé que el equipo de investigación de mercados es pequeño y que estamos en una coyuntura difícil para pensar en ampliarlo, pero hay que buscar la manera en la que se puedan ordenar o priorizar para que nos puedan atender más ágilmente. También considero que es importante las formas, ha habido oportunidades en que algunos miembros del equipo no me han respondido a mi u otros miembros del área de la manera más asertiva, sé que están bajo mucha presión, pero es importante cuidar las formas. Los entendemos, pero sí necesitamos que controlen mejor sus emociones para poder llevar a cabo los proyectos de la mejor manera.

**4. Por otro lado, me gustaría conocer su opinión frente a la nueva estrategia corporativa propuesta ante el cambio de gerencia en la organización. ¿Usted considera que ello implica un mayor desafío en el alcance de los objetivos de su área?**

Definitivamente implica un mayor desafío. Sin embargo, sé que podemos lograr todo lo que nos propongamos por la calidad de profesionales que somos y las ansias que tenemos por “comernos el mundo”. Solo es cuestión de decisión, nosotros si podemos ser el banco número uno del Perú.

- 5. Asimismo, ¿usted considera que esta nueva estrategia implicaría mayores desafío y cambios en su relación con el equipo de Investigación de mercados?**  
Es muy probable. A todos nos están exigiendo más y si nos piden más, nosotros también requerimos mayor apoyo. En este momento necesitamos un profundo conocimiento del cliente para tomar decisiones más certeras basadas en información real y actualizada de nuestros usuarios. Necesitamos como decía anteriormente, mayor celeridad de parte de ustedes. Todos debemos de “ponernos la camiseta” para lograr nuestro objetivo, “ser el banco número uno del país”.
- 6. Usualmente ¿usted por qué medio realiza los requerimientos al equipo de investigación de mercados y con qué frecuencia?**  
Por lo general, te los pido directamente a ti, Maria Lucía. Lo bueno es que contestas rápido mis WhatsApp y sé que al menos ya estás viendo como atenderlos. También sé que gente de mi equipo, te hace solicitudes y los atiendes. Gracias por ello. De la frecuencia, te mentiría, no llevo una contabilidad, pero sé que si te solicitamos apoyo frecuentemente.
- 7. Finalmente, ¿usted considera que su equipo es adaptable rápidamente al cambio?; es decir, si se realizan cambios en los procesos del equipo de investigación de mercados, ¿usted considera que su equipo presentaría algún inconveniente al relacionarse con el mismo?**  
Considero que somos totalmente flexibles y adaptables al cambio. Quien no evoluciona a la par del mercado o las nuevas necesidades, se estanca. Debemos siempre avanzar. Mi equipo es igual. Siempre nos adaptamos lo más rápido posible para responder al mercado.



**Anexo 9:** Resumen de respuestas de la entrevista al gerente de productos persona jurídica.

**1. Cuéntenos un poco sobre el equipo que lidera (por ejemplo, cuál es su rol en la organización, cuáles son sus objetivos como área y cómo se interrelaciona con el equipo de investigación de mercados del banco).**

Qué bueno que nos hayamos podido reunir. Disculpa por las reprogramaciones, pero han sido días complicados. Espero poder ser de ayuda para este proyecto que tienes. Mi rol en la organización consiste en liderar la estrategia para poder mejorar la adquisición, vinculación y retención de clientes persona jurídica. Tengo a mi cargo los equipos de: créditos comerciales persona jurídica, gestión de pasivos, factoring, comercio exterior y leasing.

Por otra parte, nosotros nos solemos interrelacionar continuamente con ustedes porque aún es un mundo por descubrir persona jurídica. Siento que conocemos poco de las necesidades de nuestros clientes y tenemos menos información aún de los nuevos, especialmente de las pymes.

**2. Desde su experiencia y en una escala del 1 al 5 (donde 1: muy en desacuerdo, 2: en desacuerdo, 3: indiferente, 4: de acuerdo y 5: muy de acuerdo), ¿cómo considera que se desempeña el equipo de investigación de mercados con respecto al servicio que proporciona de acuerdo con las siguientes premisas?**

	1 Muy en desacuerdo	2 Desacuerdo	3 Indiferente	4 De acuerdo	5 Muy de acuerdo
a. El tiempo de atención de requerimientos es adecuado.				X	
b. Los integrantes del equipo de investigación de mercados son amables.				X	
c. El equipo de investigación de			X		

mercados se caracteriza por su proactividad.					
d. Se encuentra conforme con el nivel de automatización brindado en el equipo de investigación de mercados.			X		
e. La calidad de los entregables cumple mis expectativas.				X	

**3. Asimismo, ¿cuál considera que son los puntos de mejora del equipo de Investigación de Mercados?**

Me gustaría mucho que nos ayuden a encontrar mayores Insights accionables para nosotros. Sé que tenemos información potente por las investigaciones que realizan, pero aún nos falta “aterrizarlas” para que se cristalicen en estrategias comerciales. Sé que es un trabajo en conjunto, pero aún nos cuesta encontrar estos espacios de cocreación.

**4. Por otro lado, me gustaría conocer su opinión frente a la nueva estrategia corporativa propuesta ante el cambio de gerencia en la organización. ¿Usted considera que ello implica un mayor desafío en el alcance de los objetivos de su área?**

Si, nos han pedido poner más “foco” en pymes. Sabemos que es un segmento poco conocido pero que tiene mucho potencial. También reconocemos que es difícil llegar a ellos por el alto nivel de informalidad que tienen especialmente en países como el nuestro y que la pandemia los ha afectado. Felizmente a nivel gubernamental se están estableciendo programas de reactivación económicos que permiten a algunos resurgir.

En línea a tu pregunta si, tenemos un mayor desafío. Antes priorizábamos mediana y gran empresa, ahora tenemos que enfocar nuestros esfuerzos para captar, vincular y retener a las pymes.

**5. Asimismo, ¿usted considera que esta nueva estrategia implicaría mayores desafíos y cambios en su relación con el equipo de Investigación de mercados?**

Creería que sí. Tenemos un segmento del cual conocemos poco. No tenemos idea de qué necesitan, por cuáles canales acercarnos ni cuáles son sus hábitos. Tenemos que trabajar más de la mano, por ello te agendaré algunas reuniones.

**6. Usualmente ¿usted por qué medio realiza los requerimientos al equipo de investigación de mercados y con qué frecuencia?**

Usualmente suelo enviarte correos electrónicos, sé que a veces muy tarde. También creo que algunos miembros de mi equipo te solicitan requerimientos, pero sé que es atípico. Más los realizo yo o mis reportes directos. De la frecuencia últimamente han sido más esporádicos, pero creo que, dada la coyuntura, trabajaremos más de la mano. Si antes nos reuníamos 1 vez a la semana, ahora al menos serán 2 o 3.

**7. Finalmente, ¿usted considera que su equipo es adaptable rápidamente al cambio?; es decir, si se realizan cambios en los procesos del equipo de investigación de mercados, ¿considera que su equipo presentaría algún inconveniente al relacionarse con el mismo?**

Espero que se adapten lo más rápidamente posible al cambio. Sé que gran parte del equipo son personas mayores que no son tan adeptas a ello, pero buscaremos hacer una transición paulatina en beneficio de todos.

**Anexo 10:** Diagrama de operaciones del proceso actual (DAP AS-IS) del micro proceso gestión de investigación de mercados para solicitud simple.

DAP		Hoja N° 1		RESUMEN				
Diagrama:	N° 1			ACTIVIDAD	ACTUAL	%	ACTUAL	%
OBJETO:	Toma de tiempos para solicitud simple				30	53.57%	32.65	12.13%
Proceso:	Gestión de Investigación de Mercados			Operación	0	0.00%	0	0.00%
Microproceso:	Gestión de Investigación de Mercados de solicitud simple			Transporte	8	14.29%	232.00	86.20%
Lugar:	Lima			Espera	3	5.36%	3.60	1.34%
Operario:	Jefe de Investigación de Mercados			Inspección	15	26.79%	0.90	0.33%
Ficha N°	1			Almacenamiento	56	100.00%	269.15	100.00%
				Total	16149			
Fecha de realización:	30 / 06 / 2020			Tiempo en minutos	16149			
Descripción				cantidad	Distancia en metros	Tiempo Estándar	SIMBOLOGÍA	
Recibir solicitud de información	1		0.05	X				
Registrar en repositorio de solicitudes	1		0.10					X
Revisar la solicitud	1		1.00	X				
Pre- analizar y estimar costos relacionados a la solicitud	1		2.00	X				
Determinar nivel de complejidad	1		0.05	X				
Realizar plan de trabajo	1		2.00	X				
Asignar solicitud a analista	1		0.10	X				
Recibir solicitud asignada	1		0.05					X
Analizar solicitud	1		1.00	X				
Determinar presencia de información cuantitativa previa disponible	1		3.00	X				
Emitir solicitud de información cuantitativa disponible	1		0.10	X				
Recepcionar solicitud de información cuantitativa disponible	1		0.05					X
Enviar información cuantitativa disponible	1		24.00			X		
Recepcionar información cuantitativa disponible	1		0.05					X
Analizar información cuantitativa	1		2.00	X				
Elaborar informe	1		4.00	X				
Enviar informe para revisión final	1		0.10	X				
Recibir informe para revisión final	1		0.05					X
Revisar informe	1		3.00					X
Determinar presencia de errores	1		0.30					X
Determinar tipo de errores	1		0.30					X
Enviar solicitud de rectificación a especialistas	1		0.05	X				
Corrección de errores estadísticos	1		72.00			X		
Corrección de errores del monitoreo de la competencia	1		48.00			X		
Corrección de errores operativos	1		48.00			X		
Envío de información corregida	1		0.10	X				
Recepción de información corregida	1		0.05					X
Consolidar información corregida	1		2.00	X				
Enviar informe final al cliente interno	1		1.00	X				
Recibir informe final	1		0.10					X
Determinar complejidad de extracción de información	1		1.00	X				
Enviar requerimiento de información cuantitativa simple	1		0.10	X				
Enviar requerimiento de información cuantitativa compleja	1		0.10	X				
Recibir requerimiento de información cuantitativa simple	1		0.05					X
Recibir requerimiento de información cuantitativa compleja	1		0.05					X
Procesar requerimiento de información cuantitativa compleja	1		24.00			X		
Procesar requerimiento de información cuantitativa simple	1		12.00			X		
Enviar información cuantitativa simple	1		0.05	X				
Enviar información cuantitativa compleja	1		0.10	X				
Recepcionar información cuantitativa disponible	1		0.10					X
Analizar información cuantitativa	1		2.00	X				
Determinar uso de recursos	1		0.30	X				
Realizar Solicitud de conformidad de uso de recursos	1		0.15	X				
Recepción de solicitud de conformidad de uso de recursos	1		0.05					X
Determinar conformidad de uso de recursos	1		1.00			X		
Envío de conformidad de uso de recursos	1		0.05	X				
Envío de no conformidad de uso de recursos	1		0.05	X				
Recepción de conformidad de uso de recursos	1		0.05					X
Recepción de no conformidad de uso de recursos	1		0.05					X
Procesar información con recursos propios	1		6.00	X				
Envío de requerimiento de información requerida	1		0.10	X				
Recepción de requerimiento de información	1		0.05					X
Procesar información	1		3.00			X		
Enviar información procesada	1		0.10	X				
Recibir información procesada	1		0.05					X
Consolidar información procesada	1		4.00	X				
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>269.15</b>	<b>30</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>15</b>

Elaboración propia.

**Anexo 11: Diagrama de operaciones del proceso actual (DAP AS-IS) del micro proceso gestión de investigación de mercados para solicitud compleja.**

DAP		OPERARIO / MATERIAL / EQUIPO									
Diagrama:	N° 1	Hoja N° 1			RESUMEN						
OBJETO:	Toma de tiempos para solicitud compleja			ACTIVIDAD	ACTUAL	%	ACTUAL	%			
Proceso:	Gestión de Investigación de Mercados			Operación	28	48.28%	451.75	78.05%			
Microproceso:	Gestión de Investigación de Mercados de solicitud compleja			Transporte	0	0.00%	0	0.00%			
Lugar:	Lima			Espera	9	15.52%	43.50	7.52%			
Operario:	Jefe de Investigación de Mercados			Inspección	4	6.90%	76.30	13.18%			
Ficha N° ____1.				Almacenamiento	17	29.31%	7.25	1.25%			
				Total	58	100.00%	578.80	100.00%			
Fecha de realización:	30 / 06 / 2020			Tiempo en minutos	34728						
Descripción				cantidad	Distancia en metro:	Tiempo Estándar	SIMBOLOGÍA				
Recibir solicitud de información				1		0.05	○	⇒	○		
Registrar en repositorio de solicitudes				1		0.10	○	⇒			
Revisar la solicitud				1		1.00	X		X		
Pre- analizar y estimar costos relacionados a la solicitud				1		2.00	X				
Determinar nivel de complejidad				1		0.05	X				
Determinar disponibilidad presupuestal del área				1		2.00	X				
Solicitar aprobación de uso de presupuesto				1		0.15	X				
Determinar uso de presupuesto				1		4.00		X			
Enviar confirmación o negación vía mail				1		0.05	X				
Recibir confirmación o negación vía mail				1		0.05			X		
Generar requerimiento a compras				1		1.00	X				
Revisar requerimiento				1		1.00	X				
Cotizar requerimiento				1		72.00	X				
Pre-seleccionar proveedores aptos para el servicio				1		2.00	X				
Enviar propuestas de proveedores pre-seleccionados				1		0.10	X				
Recibir propuestas de proveedores pre-seleccionados				1		1.00			X		
Realizar matriz de evaluación técnica y económica				1		2.00		X			
Compartir matriz de evaluación técnica y económica al área de compras				1		0.10	X				
Recibir matriz de evaluación técnica y económica al área de compras				1		0.05			X		
Negociar con proveedores finalistas				1		2.00	X				
Seleccionar proveedor a trabajar				1		1.00	X				
Generar y enviar orden de compra				1		1.50		X			
Recibir orden de compra				1		0.10			X		
Asignar solicitud al analista				1		0.10	X				
Solicitar presupuesto al cliente interno				1		3.00		X			
Recibir requerimiento de presupuesto				1		1.00			X		
Evaluar disponibilidad de presupuesto				1		2.00	X				
Determinar uso de presupuesto del cliente interno				1		1.00	X				
Enviar confirmación y reasignar presupuesto				1		1.00		X			
Recibir confirmación				1		0.05			X		
Enviar comunicado de falta de presupuesto				1		0.10	X				
Recibir comunicación de falta de presupuesto				1		0.10			X		
Gestionar la reformulación de la solicitud				1		1.00	X				
Enviar propuesta de nueva solicitud acotada				1		2.00		X			
Recibir propuesta de nueva solicitud acotada				1		0.10			X		
Enviar conformidad o negación con solicitud acotada				1		0.10	X				
Recibir conformidad o no conformidad de solicitud acotada				1		0.05	X				
Recibir solicitud asignada				1		0.10			X		
Contactar al proveedor para iniciar servicio				1		0.20	X				
Responder contacto				1		24.00		X			
Elaborar informe				1		360.00	X				
Enviar informe de investigación de campo				1		4.00		X			
Recibir informe de investigación de campo				1		0.10			X		
Enviar informe para revisión final				1		0.10	X				
Recibir informe para revisión final				1		0.10			X		
Revisar informe				1		3.00			X		
Determinar presencia de errores				1		1.00			X		
Enviar informe con correcciones sugeridas				1		0.30	X				
Recibir informe con correcciones sugeridas				1		0.10			X		
Solicitar correcciones al proveedor				1		0.30			X		
Recibir correcciones				1		4.00			X		
Realizar correcciones				1		72.00			X		
Enviar informe corregido				1		2.00	X				
Recibir informe corregido				1		0.10			X		
Dar conformidad para enviar informe				1		2.00		X			
Recibir conformidad para enviar informe				1		0.10			X		
Enviar informe final al cliente interno				1		0.30	X				
Recibir informe final				1		0.10			X		
<b>TOTAL</b>				<b>1</b>		<b>578.80</b>	<b>28</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>17</b>

Elaboración propia.

## Anexo 12: Matriz AVA - ESIA del micro proceso gestión de investigación de mercados para solicitud simple.

MICROPROCESO DE GESTION DE INVESTIGACION DE MERCADO DE SOLICITUD SIMPLE													
Sub procesos	Actividades	AVA					PUNTUACION	CLASIFICACION	ESIA				Sustento de la acción a realizar
		¿Notará el cliente final una disminución en el valor de su servicio si esta actividad no se ejecuta? (R:SI).	¿Estaría evidentemente incompleto el servicio sin esta actividad? (R: SI).	Si usted estuviera obligado a entregar el servicio en forma urgente, ¿obviaría esta actividad? (R: NO).	Si podría lograr ahorros eliminando esta actividad, ¿lo haría? (R: NO)	Si la actividad es una inspección / revisión, ¿es la tasa de rechazos significativa? (R: SI)			Eliminar	Simplificar	Integrar	Automatizar	
Recepción de solicitud	Recibir solicitud de información	1	1	1	1	0	4	Actividad importante				X	Desarrollo de la aplicación de gestión de datos maestros y módulo de registro.
	Registrar en repositorio de solicitudes	1	0	0	0	0	1	Actividad sospechosa			X		Se podrá unificar con la actividad de "Recibir solicitud de información"
Revisar solicitud	Revisar la solicitud	0	0	0	1	0	1	Actividad sospechosa		X			Se va a establecer criterios de evaluación que
	Pre- analizar y estimar costos relacionados a	0	0	1	1	0	2	Actividad sospechosa		X			Se va a establecer criterios de evaluación que
	Determinar nivel de complejidad	0	1	1	0	0	2	Actividad sospechosa				X	Desarrollo de la aplicación de gestión de datos maestros y módulo de registro.
Asignación de solicitud	Realizar plan de trabajo	0	0	0	0	0	0	Desperdicio	X				El jefe del equipo ya no realizará el plan de trabajo. El analista decidirá como abordar el proyecto.
	Asignar solicitud a analista	1	1	1	1	0	4	Actividad importante				X	Desarrollo de la aplicación de gestión de datos maestros y módulo de registro (se enviará una alerta por mail)
Elaboración de informe de solicitud simple	Recibir solicitud asignada	1	1	1	1	0	4	Actividad importante				X	Desarrollo de la aplicación de gestión de datos maestros y módulo de registro (se enviará una alerta por mail)
	Analizar solicitud	1	1	1	1	0	4	Actividad importante		X			La información ya contará con la presencia de
	Determinar presencia de información cuantitativa previa disponible	1	1	1	0	0	3	Actividad importante			X		Ya se incluirá como parte de los requisitos de ingreso de la información
	Emitir solicitud de información cuantitativa disponible	1	1	1	0	0	3	Actividad importante			X		Ya se incluirá como parte de los requisitos de ingreso de la información
	Recepcionar solicitud de información cuantitativa disponible	1	1	1	0	0	3	Actividad importante			X		Ya se incluirá como parte de los requisitos de ingreso de la información
	Enviar información cuantitativa disponible	1	1	1	0	0	3	Actividad importante				X	Estará disponible en el módulo
	Recepcionar información cuantitativa disponible	1	1	1	0	0	3	Actividad importante				X	Estará disponible en el módulo
	Analizar información cuantitativa	1	1	1	1	0	4	Actividad importante		X			Se redujo las actividades de obtención de la información.
	Elaborar informe	1	1	1	1	0	4	Actividad importante			X		Se redujo las actividades de obtención de la información, lo cual permite un mayor tiempo destinado a la elaboración del informe.
Enviar informe para revisión final	1	0	0	0	0	1	Actividad sospechosa			X		El mismo analista realizará el proceso de control de calidad y ya no el jefe de investigación de mercados.	

Corrección de informe de solicitud simple	Recibir informe para revisión final	1	0	0	0	0	1	Actividad sospechosa	X				Coordinar con Talento y Cultura un plan de capacitación al analista
	Revisar informe	1	0	0	0	1	2	Actividad sospechosa	X				Coordinar con Talento y Cultura un plan de capacitación al analista
	Determinar presencia de errores	1	0	0	0	0	1	Actividad sospechosa		X			Se va a reducir actividades burocráticas y el mismo analista determinará la presencia de errores
	Determinar tipo de errores	1	0	0	0	0	1	Actividad sospechosa		X			Se va a reducir actividades burocráticas y el mismo analista determinará la presencia de errores
	Enviar solicitud de rectificación a especialistas	1	0	0	0	0	1	Actividad sospechosa		X			Se va a centralizar la comunicación con un solo interlocutor y evitar diferentes interpretaciones para el abordaje de la solicitud.
	Corrección de errores estadísticos	1	0	0	0	1	2	Actividad sospechosa		X			Se va a centralizar la comunicación con un solo interlocutor y evitar diferentes interpretaciones para el abordaje de la solicitud.
	Corrección de errores del monitoreo de la competencia	1	0	0	0	1	2	Actividad sospechosa		X			Se va a centralizar la comunicación con un solo interlocutor y evitar diferentes interpretaciones para el abordaje de la solicitud.
	Corrección de errores operativos	1	0	0	0	1	2	Actividad sospechosa		X			Se va a centralizar la comunicación con un solo interlocutor y evitar diferentes interpretaciones para el abordaje de la solicitud.
	Envío de información corregida	1	0	0	0	0	1	Actividad sospechosa		X			Se va a centralizar la comunicación con un solo interlocutor y evitar diferentes interpretaciones para el abordaje de la solicitud.
	Recepción de información corregida	1	0	0	0	0	1	Actividad sospechosa		X			Se va a centralizar la comunicación con un solo interlocutor y evitar diferentes interpretaciones para el abordaje de la solicitud.
Consolidar información corregida	1	0	0	0	0	1	Actividad sospechosa		X			Se va a centralizar la comunicación con un solo interlocutor y evitar diferentes interpretaciones para el abordaje de la solicitud.	

Envío de informe al cliente interno de solicitud simple	Enviar informe final al cliente interno	1	0	0	0	0	1	Actividad sospechosa		X		Desarrollo de la aplicación de gestión de datos maestros y módulo de registro (se habilitará el poder cargo y descarga documentos)
	Recibir informe final	1	1	1	1	0	4	Actividad imponente		X		El cliente interno podrá consultar la documentación de forma histórica y disponible a través del módulo.
Generación de información cuantitativa	Determinar complejidad de creación de información	1	1	1	1	0	4	Actividad imponente		X		Reasignación de recursos por complejidad de la solicitud. Se empoderará al practicante y se realizará acompañamiento continuo a él por parte del jefe. Se re-distribuirá la solicitud de información simple al practicante y la compleja al analista.
	Enviar requerimiento de información cuantitativa simple	0	1	1	1	0	3	Actividad imponente		X		Reasignación de recursos por complejidad de la solicitud. Se empoderará al practicante y se realizará acompañamiento continuo a él por parte del jefe. Se re-distribuirá la solicitud de información simple al practicante y la compleja al analista.
	Enviar requerimiento de información cuantitativa compleja	0	1	1	1	0	3	Actividad imponente		X		Reasignación de recursos por complejidad de la solicitud. Se empoderará al practicante y se realizará acompañamiento continuo a él por parte del jefe. Se re-distribuirá la solicitud de información simple al practicante y la compleja al analista.
	Recibir requerimiento de información cuantitativa simple	1	1	1	1	0	4	Actividad imponente		X		Reasignación de recursos por complejidad de la solicitud. Se empoderará al practicante y se realizará acompañamiento continuo a él por parte del jefe. Se re-distribuirá la solicitud de información simple al practicante y la compleja al analista.
	Recibir requerimiento de información cuantitativa compleja	1	1	1	1	0	4	Actividad imponente		X		Reasignación de recursos por complejidad de la solicitud. Se empoderará al practicante y se realizará acompañamiento continuo a él por parte del jefe. Se re-distribuirá la solicitud de información simple al practicante y la compleja al analista.
	Procesar requerimiento de información cuantitativa compleja	1	1	1	1	0	4	Actividad imponente		X		Reasignación de recursos por complejidad de la solicitud. Se empoderará al practicante y se realizará acompañamiento continuo a él por parte del jefe. Se re-distribuirá la solicitud de información simple al practicante y la compleja al analista.
	Procesar requerimiento de información cuantitativa simple	1	1	1	1	0	4	Actividad imponente		X		Reasignación de recursos por complejidad de la solicitud. Se empoderará al practicante y se realizará acompañamiento continuo a él por parte del jefe. Se re-distribuirá la solicitud de información simple al practicante y la compleja al analista.
	Enviar información cuantitativa simple	0	1	1	1	0	3	Actividad imponente		X		Reasignación de recursos por complejidad de la solicitud. Se empoderará al practicante y se realizará acompañamiento continuo a él por parte del jefe. Se re-distribuirá la solicitud de información simple al practicante y la compleja al analista.
	Enviar información cuantitativa compleja	0	1	1	1	0	3	Actividad imponente		X		Reasignación de recursos por complejidad de la solicitud. Se empoderará al practicante y se realizará acompañamiento continuo a él por parte del jefe. Se re-distribuirá la solicitud de información simple al practicante y la compleja al analista.
	Recepcionar información cuantitativa disponible	1	1	1	1	0	4	Actividad imponente		X		Reasignación de recursos por complejidad de la solicitud. Se empoderará al practicante y se realizará acompañamiento continuo a él por parte del jefe. Se re-distribuirá la solicitud de información simple al practicante y la compleja al analista.
Analizar información cuantitativa	1	1	1	1	0	4	Actividad imponente		X		Reasignación de recursos por complejidad de la solicitud. Se empoderará al practicante y se realizará acompañamiento continuo a él por parte del jefe. Se re-distribuirá la solicitud de información simple al practicante y la compleja al analista.	



Gestión de uso de recursos internos del área	Determinar uso de recursos	0	0	0	0	0	0	Desperdicio	X				Se reasignarán las funciones de manera previa. Lo cual evitará que se realice este paso
	Realizar Solicitud de conformidad de uso de recursos	0	0	0	0	0	0	Desperdicio	X				Se reasignarán las funciones de manera previa. Lo cual evitará que se realice este paso
	Recepción de solicitud de conformidad de uso de recursos	0	0	0	0	0	0	Desperdicio	X				Se reasignarán las funciones de manera previa. Lo cual evitará que se realice este paso
	Determinar conformidad de uso de recursos	0	0	0	0	1	1	Actividad sospechosa	X				Se reasignarán las funciones de manera previa. Lo cual evitará que se realice este paso
	Envío de conformidad de uso de recursos	0	0	0	0	0	0	Desperdicio	X				Se reasignarán las funciones de manera previa. Lo cual evitará que se realice este paso
	Envío de no conformidad de uso de recursos	0	0	0	0	0	0	Desperdicio	X				Se reasignarán las funciones de manera previa. Lo cual evitará que se realice este paso
	Recepción de conformidad de uso de recursos	0	0	0	0	0	0	Desperdicio	X				Se reasignarán las funciones de manera previa. Lo cual evitará que se realice este paso
	Recepción de no conformidad de uso de recursos	0	0	0	0	0	0	Desperdicio	X				Se reasignarán las funciones de manera previa. Lo cual evitará que se realice este paso
	Procesar información con recursos propios	0	0	0	0	0	0	Desperdicio	X				Cada miembro del equipo contará con funciones más claras y delimitadas
	Envío de requerimiento de información requerida	0	0	0	0	0	0	Desperdicio	X				Se reasignarán las funciones de manera previa. Lo cual evitará que se realice este paso
	Recepción de requerimiento de información	0	0	0	0	0	0	Desperdicio	X				Se reasignarán las funciones de manera previa. Lo cual evitará que se realice este paso
	Procesar información	1	0	0	0	0	1	Actividad sospechosa	X				Se reasignarán las funciones de manera previa. Lo cual evitará que se realice este paso
	Enviar información procesada	0	0	0	0	0	0	Desperdicio	X				Se reasignarán las funciones de manera previa. Lo cual evitará que se realice este paso
	Recibir información procesada	1	0	0	0	0	1	Actividad sospechosa	X				Se reasignarán las funciones de manera previa. Lo cual evitará que se realice este paso
	Consolidar información procesada	1	0	0	0	0	1	Actividad sospechosa	X				Se reasignarán las funciones de manera previa. Lo cual evitará que se realice este paso
Totales	36	24	25	20	5	110		18	28	4	6		

Elaboración propia.

**Anexo 13:Matriz AVA - ESIA del micro proceso gestión de investigación de mercados para solicitud compleja.**

Gestión de aprobación de uso del presupuesto del área	Determinar disponibilidad presupuestal del área	1	1	0	0	0	2	Actividad sospechosa	X			Rediseño de autonomías de autorización de presupuesto interno de Investigación de Mercados
	Solicitar aprobación de uso de presupuesto	0	1	0	0	0	1	Actividad sospechosa	X			Rediseño de autonomías de autorización de presupuesto interno de Investigación de Mercados
	Determinar uso de presupuesto	0	1	0	0	0	1	Actividad sospechosa	X			Rediseño de autonomías de autorización de presupuesto interno de Investigación de Mercados
	Enviar confirmación o negación vía mail	0	1	0	0	0	1	Actividad sospechosa	X			Rediseño de autonomías de autorización de presupuesto interno de Investigación de Mercados
	Recibir confirmación o negación vía mail	0	1	0	0	0	1	Actividad sospechosa	X			Rediseño de autonomías de autorización de presupuesto interno de Investigación de Mercados

Selección de proveedor	Generar requerimiento a compras	1	1	1	1	0	4	Actividad importante			X			Las funciones se reasignarán al analista en lugar del jefe.
	Revisar requerimiento	1	1	1	1	0	4	Actividad importante			X			Las funciones se reasignarán al analista en lugar del jefe.
	Cotizar requerimiento	1	1	1	1	0	4	Actividad importante			X			Las funciones se reasignarán al analista en lugar del jefe.
	Pre-seleccionar proveedores aptos para el servicio	1	1	1	1	0	4	Actividad importante			X			Las funciones se reasignarán al analista en lugar del jefe.
	Enviar propuestas de proveedores pre-seleccionados	1	1	1	1	0	4	Actividad importante			X			Las funciones se reasignarán al analista en lugar del jefe.
	Recibir propuestas de proveedores pre-seleccionados	1	1	1	1	0	4	Actividad importante			X			Las funciones se reasignarán al analista en lugar del jefe.
	Realizar matriz de evaluación técnica y económica	1	1	0	0	0	2	Actividad sospechosa			X			Las funciones se reasignarán al analista en lugar del jefe.
	Compartir matriz de evaluación técnica y económica al área de compras	1	1	0	0	0	2	Actividad sospechosa			X			Las funciones se reasignarán al analista en lugar del jefe.
	Recibir matriz de evaluación técnica y económica al área de compras	1	1	0	0	0	2	Actividad sospechosa			X			Las funciones se reasignarán al analista en lugar del jefe.
	Negociar con proveedores finalistas	1	1	0	0	0	2	Actividad sospechosa			X			Las funciones se reasignarán al analista en lugar del jefe.
	Seleccionar proveedor a trabajar	1	1	1	1	0	4	Actividad importante			X			Las funciones se reasignarán al analista en lugar del jefe.
	Generar y enviar orden de compra	1	1	1	1	0	4	Actividad importante			X			Las funciones se reasignarán al analista en lugar del jefe.
	Recibir orden de compra	1	1	1	1	0	4	Actividad importante			X			Las funciones se reasignarán al analista en lugar del jefe.
	Asignar solicitud al analista	1	1	1	1	0	4	Actividad importante				X		Desarrollo de la aplicación de gestión de datos maestros y módulo de registro (se enviará una alerta por mail)

Gestión de reasignación de presupuesto	Solicitar presupuesto al cliente interno	0	0	0	0	0	0	Desperdicio	X				Se va a establecer criterio
	Recibir requerimiento de presupuesto	0	0	0	0	0	0	Desperdicio	X				
	Evaluar disponibilidad de presupuesto	0	0	0	0	1	1						
	Determinar uso de presupuesto del cliente interno	0	0	0	0								
	Enviar confirmación y reasignar presupuesto	0	0										
	Reci con												

Reformulación de solicitud	Enviar comunicado de falta de presupuesto	0	0	0	0	0	0	Desperdicio	X				Se va a establecer criterios de evaluación que serán llenados por el cliente interno, lo cual facilitará la revisión de la misma.
	Recibir comunicación de falta de presupuesto	0	0	0	0	0	0	Desperdicio	X				Se va a establecer criterios de evaluación que serán llenados por el cliente interno, lo cual facilitará la revisión de la misma.
	Gestionar la reformulación de la solicitud	0	0	0	0	0	0	Desperdicio	X				Se va a establecer criterios de evaluación que serán llenados por el cliente interno, lo cual facilitará la revisión de la misma.
	Enviar propuesta de nueva solicitud acotada	0	0	0	0	0	0	Desperdicio	X				Se va a establecer criterios de evaluación que serán llenados por el cliente interno, lo cual facilitará la revisión de la misma.
	Recibir propuesta de nueva solicitud acotada	0	0	0	0	0	0	Desperdicio	X				Se va a establecer criterios de evaluación que serán llenados por el cliente interno, lo cual facilitará la revisión de la misma.
	Enviar conformidad o negación con solicitud acotada	0	0	0	0	1	1	Actividad sospechosa	X				Se va a establecer criterios de evaluación que serán llenados por el cliente interno, lo cual facilitará la revisión de la misma.
	Recibir conformidad o no conformidad de solicitud acotada	0	0	0	0	0	0	Desperdicio	X				Se va a establecer criterios de evaluación que serán llenados por el cliente interno, lo cual facilitará la revisión de la misma.



Corrección de informe de solicitud compleja	Recibir informe para revisión final	1	0	0	0	0	1	Actividad sospechosa	X				Se va a reducir actividades burocráticas y el mismo analista determinará la presencia de errores
	Revisar informe	1	0	0	0	0	1	Actividad sospechosa	X				Se va a reducir actividades burocráticas y el mismo analista determinará la presencia de errores
	Determinar presencia de errores	1	0	0	0	1	2	Actividad sospechosa		X			Se va a reducir actividades burocráticas y el mismo analista determinará la presencia de errores
	Enviar informe con correcciones sugeridas	1	0	0	0	0	1	Actividad sospechosa	X				Se va a reducir actividades burocráticas y el mismo analista determinará la presencia de errores
	Recibir informe con correcciones sugeridas	1	0	0	0	0	1	Actividad sospechosa	X				Se va a reducir actividades burocráticas y el mismo analista determinará la presencia de errores
	Solicitar correcciones al proveedor	1	0	0	0	0	1	Actividad sospechosa			X		Se va a reducir actividades burocráticas y el mismo analista determinará la presencia de errores
	Recibir correcciones	1	0	0	0	0	1	Actividad sospechosa			X		Se va a reducir actividades burocráticas y el mismo analista determinará la presencia de errores
	Realizar correcciones	1	0	0	0	0	1	Actividad sospechosa			X		Se va a reducir actividades burocráticas y el mismo analista determinará la presencia de errores
	Enviar informe corregido	1	0	0	0	0	1	Actividad sospechosa			X		Se va a reducir actividades burocráticas y el mismo analista determinará la presencia de errores
	Recibir informe corregido	1	0	0	0	0	1	Actividad sospechosa			X		Se va a reducir actividades burocráticas y el mismo analista determinará la presencia de errores
Dar conformidad para enviar informe	1	0	0	0	1	2	Actividad sospechosa	X				Se va a reducir actividades burocráticas y el mismo analista determinará la presencia de errores	

	Recibir conformidad para enviar informe	1	0	1	0	0	2	Actividad sospechosa	X										Se va a elie
Envío de informe al cliente interno de solicitud compleja	Enviar informe final al cliente interno	1	0	1	0	0													
	Recibir informe final	1																	

Elaboración propia

**Anexo 14:** Bosquejo del ingreso al módulo (propuesta de mejora).




Elaboración propia.

1. Número de registro de solicitante: **E022315**

Jefatura directa: **María Leon Calle**

Gerencia: **Gerencia Inteligencia Comercial**

2. Tipo de solicitud: **Estudios ad-hoc y/o transversales** 

Nivel de complejidad: **Compleja**


Tiempo aproximado de respuesta: **dentro de 30 días hábiles**

Cantidad de presupuesto implicado aproximadamente (soles):


**SIGUIENTE**

Elaboración propia.

3. ¿Presenta disponibilidad de uso de presupuesto interno? **Si** **No**

4. ¿Por favor, indicar la cantidad de presupuesto disponible? Adjuntar conformidad de uso por gerencia **20,000 soles**  **Adjuntar archivo**

5. ¿Presenta información cuantitativa previa referente al caso? **Si** **No**

6. Por favor, adjunte la información cuantitativa previa que presenta  **Adjuntar archivo**

**SIGUIENTE**

Elaboración propia.



**7. Por favor, brindarnos el detalle de la información que requiere le enviemos o validemos.**



**ENVIAR SOLICITUD**

Elaboración propia.

**GRACIAS**

SU SOLICITUD HA SIDO  
ENVIADA, APUNTE SU  
CÓDIGO

**CÓDIGO DE SOLICITUD:  
IV000001**

RECUERDA QUE PUEDES VER LA RESPUESTA Y  
ESTADO DE TU SOLICITUD EN ESTE PORTAL

Elaboración propia.



**La opción número uno para el conocimiento de tu mercado**



**¡BIENVENIDO A MODUMER!**  
TU MÓDULO DE DATOS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO

**INGRESA TU SOLICITUD**

**REVISA EL ESTADO DE TU SOLICITUD**

Elaboración propia.

1. ingrese código de solicitud:

IV000001

Estado de solicitud

REGISTRADO

ASIGNADO

ATENDIDO

REVISE LA RESPUESTA ADJUNTA



Elaboración propia.

**Anexo 15:** Propuesta de perfil de puesto para Jefe de Investigación de Mercado.

BANCO LIMEÑO DEL PERÚ		PERFIL DE PUESTO	
		JEFE DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO	
LOCALIZACIÓN		ORGANIZATIVA	
PAÍS	Perú	ÁREA	SOLUCIONES DE PARA EL CLIENTE
PROVINCIA	Lima	EQUIPO	INVESTIGACION DE MERCADOS
CENTRO DE TRABAJO	Sede principal - San Isidro		
REQUISITOS			
Formacion academica en las carreras de administracion,ingenieria industrial,Economia y/o afines			
Deseable maestria investigacion de mercado y/o gestion de procesos			
Experiencia especifica 4 años como jefe de investigacion de mercado o afines			
Manejo avanzado de herramientas de ofimatica y gestion de procesos			
Deseable experiencia en el manejo de ERPs asi como en mejora continua			
FUNCIONES			
Evaluar,determinar y/o comunicar el uso del presupuesto asignado			
Revisar matrices de evaluacion tecnica asi como comunicar la confirmacion via email			
Gestionar los procesos involucrados en la atencion de solicitudes simples y/o complejas según sea el caso			
Coordinar con el equipo de desarrollo del ERP las observaciones y/o mejoras a implementar			
Gestionar la capacitacion para el personal involucrado en la atencion de las solicitudes simples y/o complejas			
CARRERAS PROFESIONALES			
Titulado y/o magister de las carreras de administracion,ingenieria industrial,Economia y/o afines			
FORMACIÓN			
Formacion academica en las carreras de administracion,ingenieria industrial,Economia y/o afines			
OTROS CONOCIMIENTOS			
Manejo de indicadores de gestion asi como la presentacion de reportes gerenciales para la toma de decisiones			
COMPETENCIAS			
Liderazgo,organización,entusiasta,proactivo y capacidad de enseñanza asertiva			
REQUERIMIENTOS LEGALES			
No contar con antecedentes penales , policiales y/o judiciales			

Fuente. Elaboración propia

## Anexo 16: Propuesta de perfil de puesto para Analista de Investigación de Mercado.

BANCO LIMEÑO DEL PERÚ		PERFIL DE PUESTO	
		ANALISTA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO	
LOCALIZACIÓN		ORGANIZATIVA	
PAÍS	Perú	ÁREA	SOLUCIONES DE PARA EL CLIENTE
PROVINCIA	Lima	EQUIPO	INVESTIGACION DE MERCADOS
CENTRO DE TRABAJO	Sede principal - San Isidro		
<b>REQUISITOS</b>			
Formacion academica en las carreras de administracion, ingenieria industrial, Economia y/o afines			
Experiencia de 1 a 2 años como analista de investigacion de mercado, analista funcional , planeamiento estrategico y/o afines			
Experiencia en el analisis de flujos de operaciones y mejora continua			
Manejo avanzando de Ms.Office y SQL Server			
Conocimiento e implementacion de metodologias agiles para la gestion de procesos			
<b>FUNCIONES</b>			
Recepcionar y/o analizar las solicitudes de informacion complejas que lleguen al area			
Determinar y/o enviar evaluacion del presupuesto asignado y confirmar via email			
Generar requerimientos de compras así como la coordinacion con el area de compras			
Evaluacion presupuestal del cliente interno según sea requerido			
Recepcionar y analizar informe de investigacion de campos para su aprobacion final			
Cargar informacion final al modulo del sistema Modumer			
<b>CARRERAS PROFESIONALES</b>			
Egresados de las carreras de administracion, ingenieria industrial, Economia y/o afines			
<b>FORMACIÓN</b>			
Formacion academica en las carreras de administracion, ingenieria industrial, Economia y/o afines			
<b>OTROS CONOCIMIENTOS</b>			
Manejo de presentacion efectivas , conocimientos de metodolgias agiles y experiencia de usuario			
<b>COMPETENCIAS</b>			
Proactivo, entusiasta, investigador, comunicativo y asertivo con predisposicion al trabajo en equipo			
<b>REQUERIMIENTOS LEGALES</b>			
No contar con antecedentes penales , policiales y/o judiciales			

Elaboración propia

Anexo 17: Propuesta de perfil de puesto para Practicante de Investigación de Mercado.

BANCO LIMEÑO DEL PERÚ		PERFIL DE PUESTO	
		PRACTICANTE DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO	
LOCALIZACIÓN		ORGANIZATIVA	
PAÍS	Perú	ÁREA	SOLUCIONES DE PARA EL CLIENTE
PROVINCIA	Lima	EQUIPO	INVESTIGACION DE MERCADOS
CENTRO DE TRABAJO	Sede principal - San Isidro		
REQUISITOS			
Estudiantes de 7mo ciclo en adelante de las carreras de economia,administracion,ingenieria industrial y/o afines			
Conocimiento avanzado de MS. Office			
Conocimiento basico de base datos SQL Serer			
Conocimiento basico de metodologías agiles como Scrum,Lean,entre otros			
Ingles nivel intermedio			
FUNCIONES			
Recepcionar y/o analizar las solicitudes de informacion que lleguen al area			
Recopilar,recepcionar y analizar informacion cualitativa o cuantitativa adicional según sea el caso			
Procesar informacion recepcionada y/o recopilada para la solicitudes			
Elaborar informes ,reportes y/o indicadores según sea el casos atendido			
Cargar informacion final al modulo del sistema Modumer			
CARRERAS PROFESIONALES			
Estudiantes de 7mo ciclo en adelante de las carreras de economia,administracion,ingenieria industrial y/o afines			
FORMACIÓN			
Formacion profesional en las carreras de economia,administracion,ingenieria industrial y/o afines			
OTROS CONOCIMIENTOS			
Manejo de tablas dinamicas y macros en excel			
COMPETENCIAS			
Proactivo,entusiasta e investigador con muchas ganas de aprender y predisposicion al trabajo en equipo			
REQUERIMIENTOS LEGALES			
Convenios de practica pre-profesionales			

Elaboración propia.

**Anexo 18:** Plan de implementación de propuesta de mejora en el Banco Limeño del Perú.

Elaboración propia.

Elaboración propia.

Plan de Implementación																		
Solución	¿Qué?	¿Quién?	¿Cuándo?												¿Dónde?	¿Por qué?	¿Cuánto?	¿Cómo?
			Plazos															
	Actividad	Responsable	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	Lugar de implementación	Motivos para realizar actividades	Costo tiempo (HH)	¿Cómo se implementan estas actividades ?
Generar política de autonomías de uso de presupuesto.	Elaborar propuesta para la nueva política de autonomía de uso de presupuesto del área de investigación de mercado	Jefe de investigación de mercado													Investigación de mercado	Incrementar la capacidad y agilidad de atención de solicitudes complejas del área de investigación de mercado	50 horas	La jefatura de investigación de mercado desarrolla la nueva propuesta de autonomía para el uso del presupuesto de atención de solicitudes complejas
	Coordinación con el área de finanzas	Jefe de investigación de mercado													Investigación de mercado	Modificar la autonomía de uso de presupuesto del área de investigación de mercado	5 horas	La jefatura de investigación de mercado se encargara de brindar la propuesta para la nueva autonomía de uso de presupuesto de atención de solicitudes complejas
	Evaluación del nueva política de autonomía de uso de presupuesto del área de investigación de mercado	Área de finanzas													Investigación de mercado	Corroborar los criterios de autorización para la aprobación de la nueva autonomía de uso presupuesto del área de investigación de mercado	50 horas	El área de finanzas evaluara en comité las propuesta de la nuevo autonomía del uso de presupuesto para la atención de solicitudes complejas
	Visto bueno de la nueva política de autonomía de uso de presupuesto del área de investigación de mercado	Gerencia de finanzas													Investigación de mercado	Confirmar la aprobación de la nueva autonomía de uso de presupuesto del área de investigación de mercado	20 horas	La gerencia de finanzas mediante comité brinda el visto buenos para la nueva autonomía del uso de presupuesto para la atención de solicitudes complejas del área de investigación de mercado
	Aprobación e implementación de la nueva política de autonomía de uso de presupuesto del área de investigación de mercado	Gerencia de finanzas													Investigación de mercado	Actualizar e implementar la nueva autonomía de uso de presupuesto del área de investigación de mercado	40 horas	Se implementará la nueva autonomía del uso del presupuesto para la atención de solicitudes complejas del área de investigación de mercado

Elaboración propia.



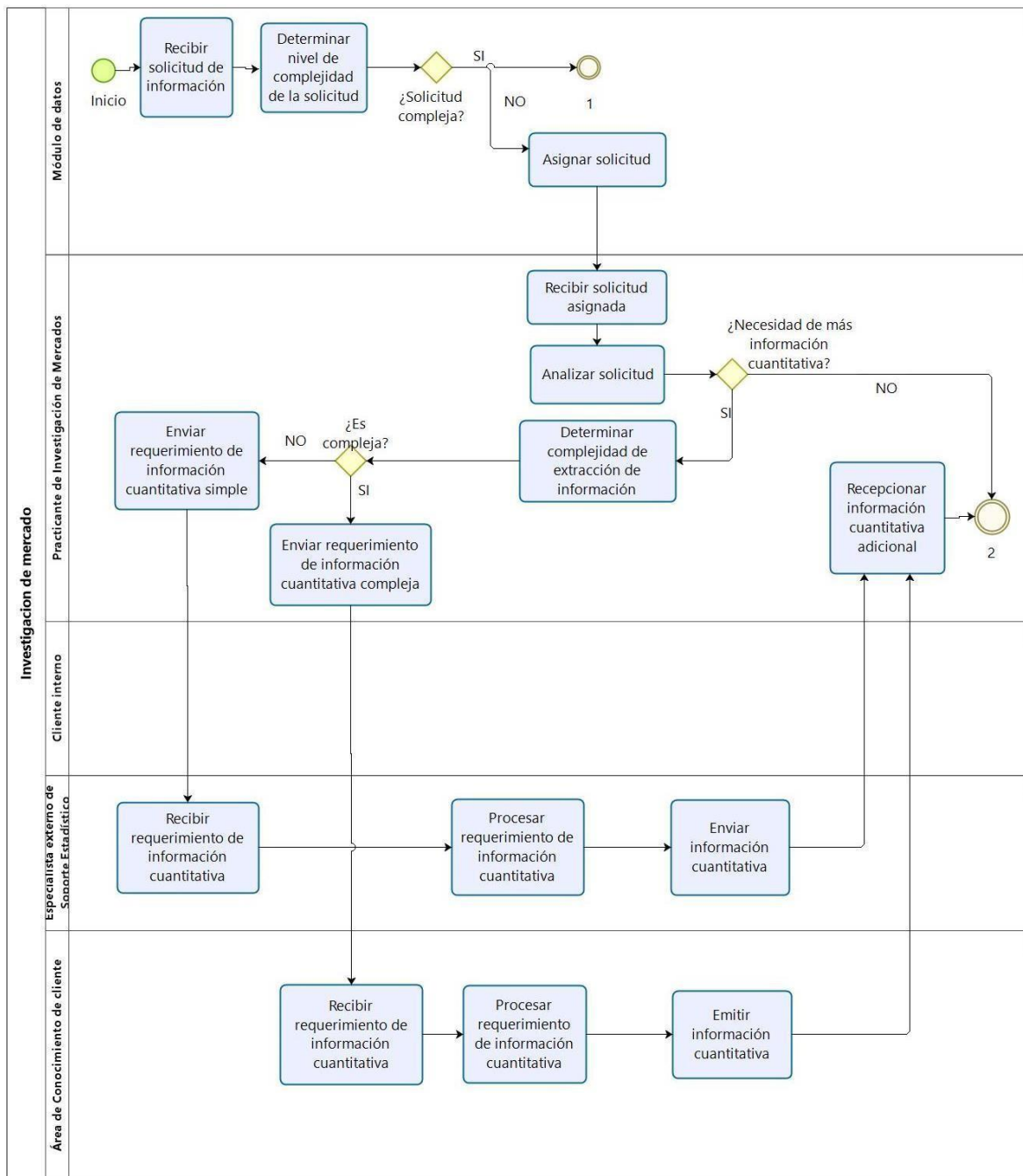
Elaboración propia.

Plan de Implementación																		
Solución	Actividad	Responsable	Plazos											Lugar de implementación	Motivos para realizar actividades	Costo tiempo (HH)	¿Cómo se implementan estas actividades ?	
			S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12					S13
Realizar un plan de capacitación para el cliente interno respecto a la reorganización del proceso de atención de solicitudes con evaluación final.	Elaboración del plan de capacitación de clientes internos del equipo de investigación de mercado	Jefe de investigación de mercado	■	■											Investigación de mercado	Desarrollar guías y pautas de trabajo con respecto al uso del nuevo módulo de gestión de investigación de mercado	50 horas	La jefatura de investigación de mercado desarrolla los lineamientos del plan de capacitación de clientes internos
	Coordinación con los diversos equipos de clientes internos	Jefe de investigación de mercado			■	■									Investigación de mercado	Informar acerca de la funcionalidad del nuevo módulo de gestión de investigación de mercado	10 horas	la jefatura de investigación de mercado envía y comunica el nuevo plan de capacitación de cliente internos
	Evaluación del plan de capacitación de clientes internos del área de investigación de mercado	Comité de clientes internos				■	■								Investigación de mercado	Analizar los posibles escenarios que se puedan presentar para su inclusión en las capacitaciones	50 horas	El comité de clientes internos evalúa los escenarios planteados en el plan de capacitación proporcionado
	Visto bueno del plan de capacitación de clientes internos del área de investigación de mercado	Comité de clientes internos					■	■							Investigación de mercado	Aprobar el nuevo plan de capacitación de clientes internos del área de investigación de mercados	20 horas	El comité de clientes internos aprueba el plan de capacitación brindado por el área de investigación de mercado
	Despliegue e implementación del plan de capacitación de clientes internos del área de investigación de mercados	Jefe de investigación de mercado						■	■						Investigación de mercado	Comunicar a los clientes internos el correcto uso y funcionamiento del nuevo módulo de gestión de investigación de mercado	40 horas	Se implementara el nuevo plan de capacitación para los clientes internos del área de investigación de mercado

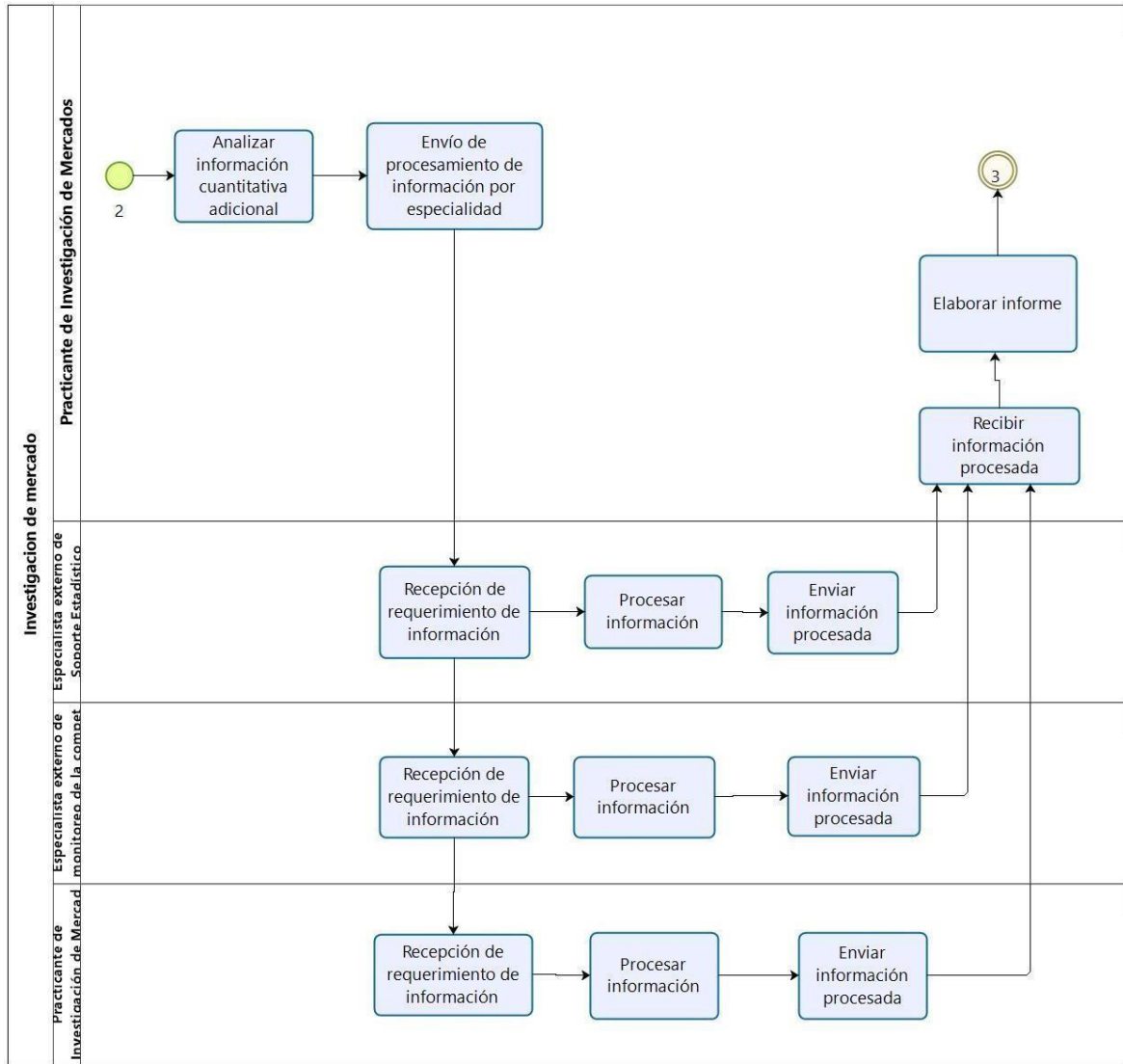
Elaboración propia.

Elaboración propia.

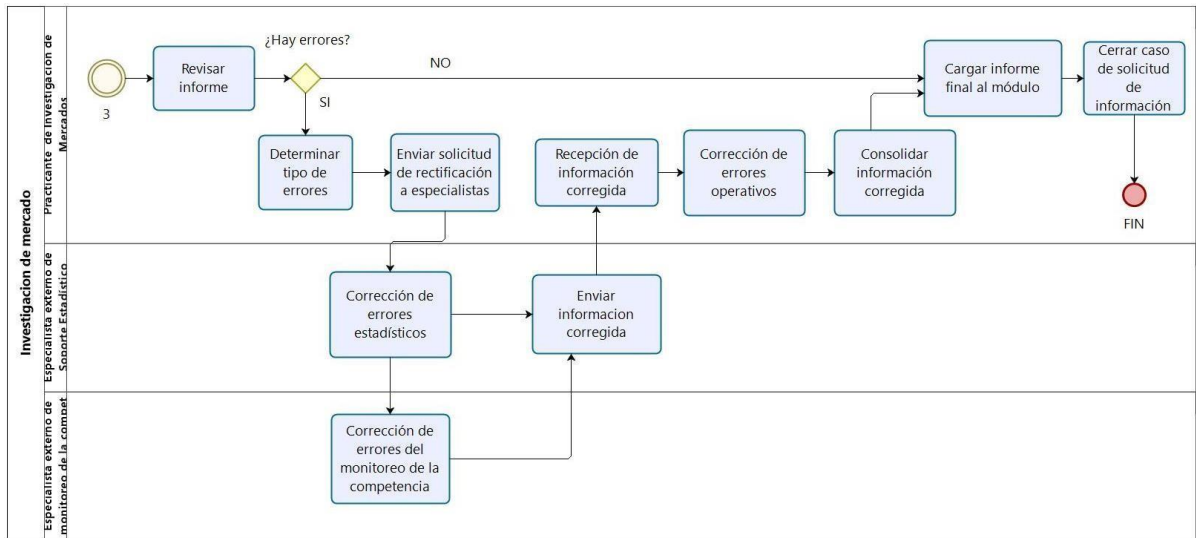
**Anexo 19: Diagrama de flujo del proceso TO - BE.**



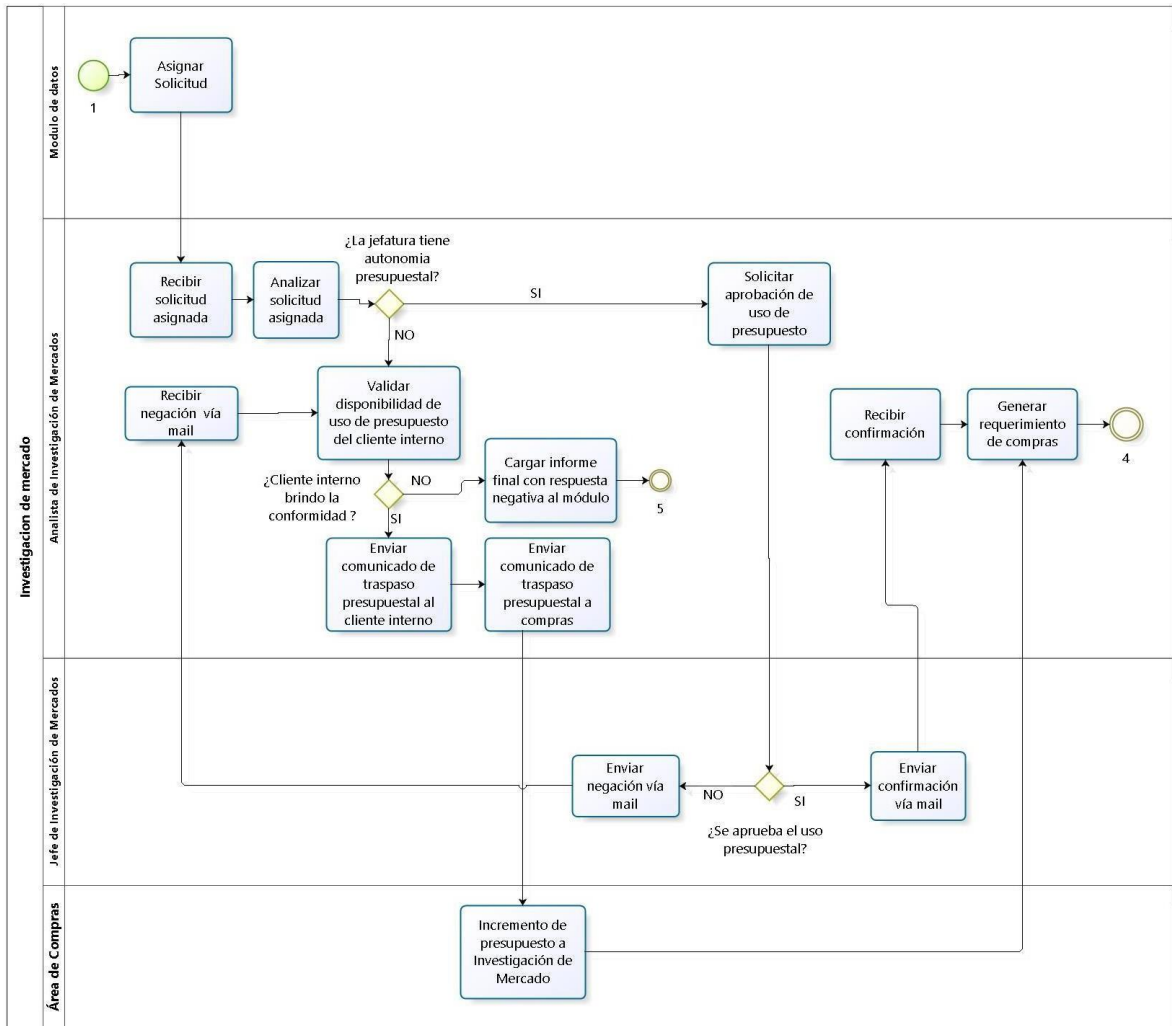
Elaboración propia



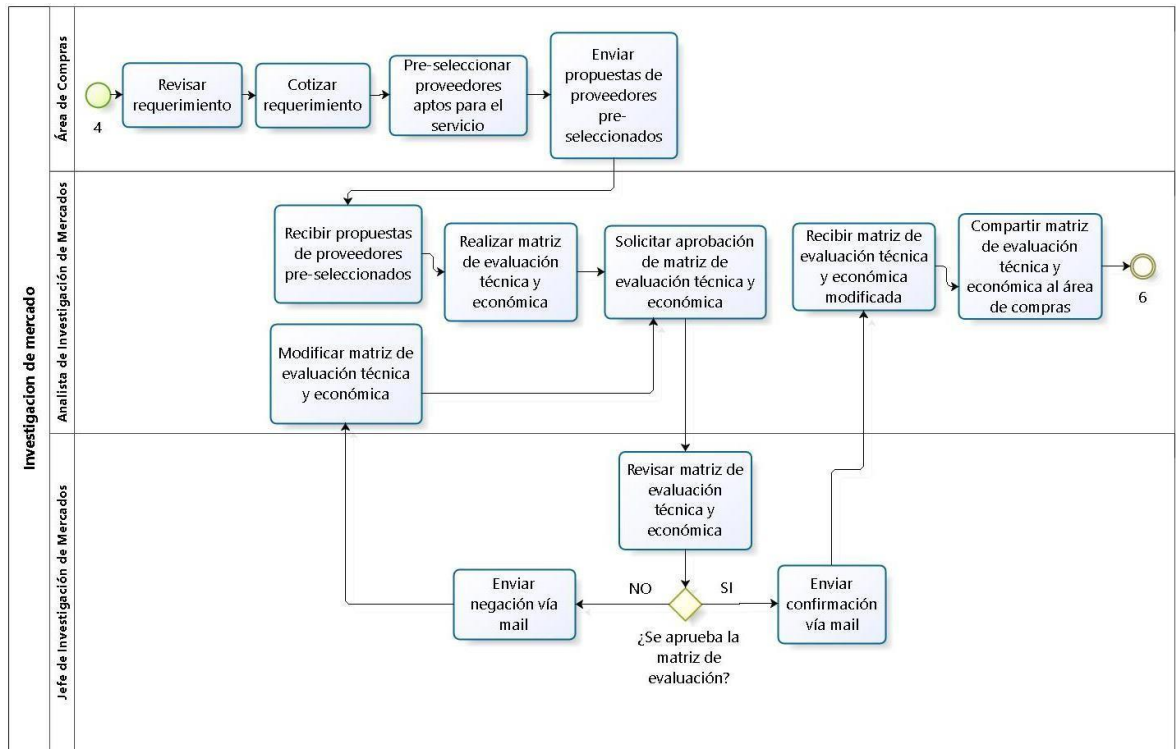
Elaboración propia



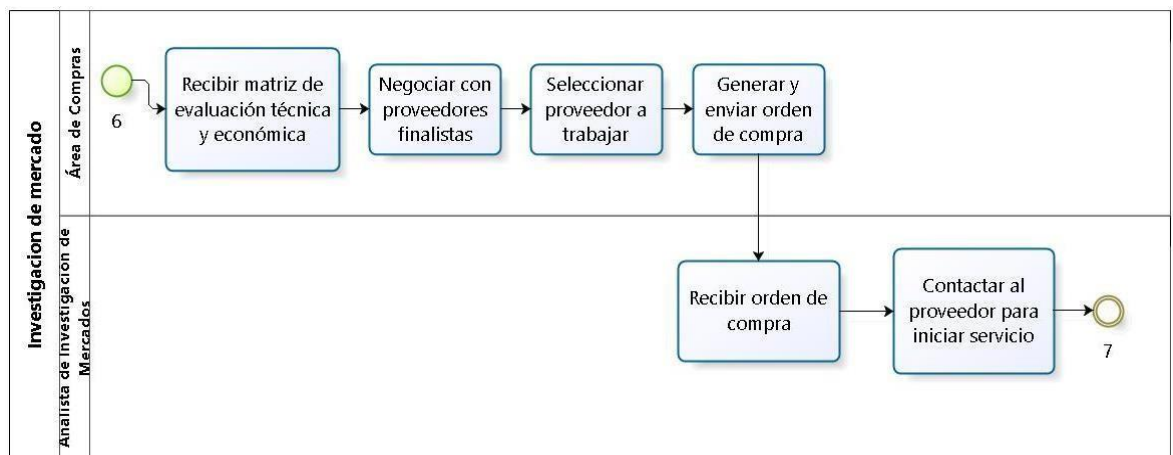
Elaboración propia



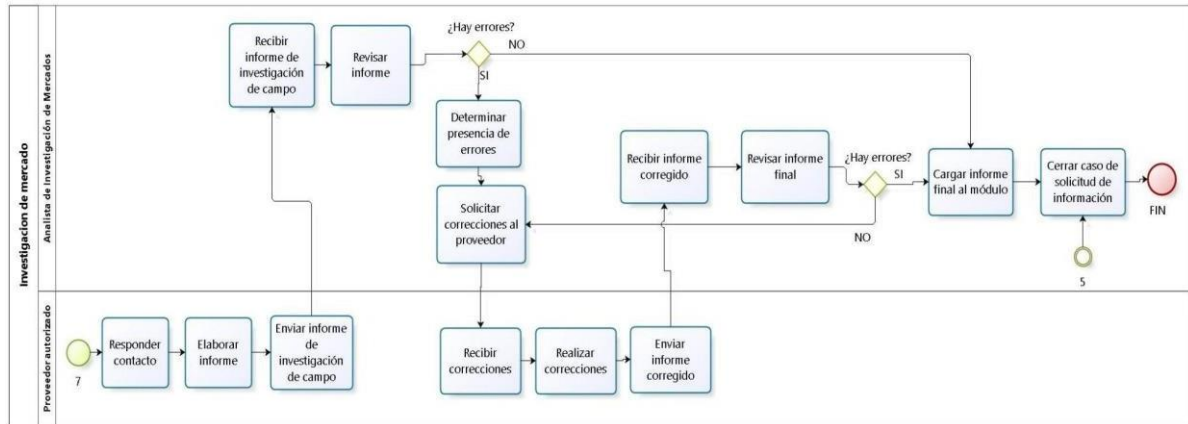
Elaboración propia



Elaboración propia



Elaboración propia



Elaboración propia

**Anexo 20:** Diagrama de operaciones del proceso actual (DAP TO-BE) del micro proceso gestión de investigación de mercados para solicitud simple.

DAP		OPERARIO / MATERIAL / EQUIPO				RESUMEN			
Diagrama:	N° 1	Hoja N° 1				N° DE PASOS ACTUAL	%	N° DE HORAS ACTUAL	%
OBJETO:	Toma de tiempos para solicitud simple			ACTIVIDAD					
Proceso:	Gestión de Investigación de Mercados			Operación		20	57.14%	50.95	45.13%
Microproceso:	Gestión de Investigación de Mercados de solicitud simple			Transporte		0	0.00%	0	0.00%
Lugar:	Lima			Espera		5	14.29%	56.00	49.60%
Operario:	Jefe de Investigación de Mercados			Inspección		3	8.57%	5.50	4.87%
Ficha N°	_ _ _ _			Almacenamiento		7	20.00%	0.45	0.40%
Fecha de realización:				30 / 06 /2020		Tiempo en minutos		6774	
Descripción		cantidad	Distancia en metros	Tiempo Estándar	SIMBOLOGÍA				
Recibir solicitud de información		1		0.05					X
Determinar nivel de complejidad		1		0.05					X
Asignar solicitud		1		0.05	X				
Recibir solicitud asignada		1		0.05	X				
Analizar solicitud		1		1.50	X				
Determinar necesidad de información cuantitativa adicional		1		0.50	X				
Determinar complejidad de extracción de información cuantitativa		1		0.25	X				
Enviar requerimiento de información cuantitativa simple		1		0.10	X				
Enviar requerimiento de información cuantitativa compleja		1		0.10	X				
Recibir requerimiento de información cuantitativa simple		1		0.05					X
Recibir requerimiento de información cuantitativa compleja		1		0.05					X
Procesar requerimiento de información cuantitativa compleja		1		12.00		X			
Procesar requerimiento de información cuantitativa simple		1		6.00		X			
Enviar información cuantitativa simple		1		0.05	X				
Enviar información cuantitativa compleja		1		0.10	X				
Recepcionar información cuantitativa adicional		1		0.10					X
Analizar información cuantitativa adicional		1		2.00	X				
Envío de procesamiento de información por especialidad		1		0.05	X				
Recepción de requerimiento de procesamiento de información		1		0.05	X				
Procesar información		1		38.80	X				
Enviar información procesada		1		0.05	X				
Recibir información procesada		1		0.05	X				
Elaborar informe		1		5.00	X				
Revisar informe		1		3.00				X	
Determinar presencia de errores		1		2.00				X	
Determinar tipo de errores		1		0.50				X	
Enviar solicitud de rectificación a especialistas		1		0.05	X				
Corrección de errores estadísticos		1		15.00		X			
Corrección de errores del monitoreo de la competencia		1		12.00		X			
Corrección de errores operativos		1		11.00		X			
Envío de información corregida		1		0.10	X				
Recepción de información corregida		1		0.05					X
Consolidar información corregida		1		2.00	X				
Cargar informe final al módulo		1		0.10	X				
Cerrar caso de solicitud de información		1		0.10					X
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>112.90</b>	<b>20</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>7</b>

Elaboración propia.

**Anexo 21:** Diagrama de operaciones del proceso actual (DAP TO-BE) del micro proceso gestión de investigación de mercados para solicitud compleja.

DAP		OPERARIO / MATERIAL / EQUIPO				RESUMEN			
Diagrama:	N° 1	Hoja N° 1							
OBJETO:	Toma de tiempos para solicitud compleja			ACTIVIDAD		N° DE PASOS ACTUAL	%	N° DE HORAS ACTUAL	%
Proceso:	Gestión de Investigación de Mercados		Operación		29	58.00%	234.10	78.24%	
Microproceso:	Gestión de Investigación de Mercados de solicitud compleja		Transporte		0	0.00%	0	0.00%	
Lugar:	Lima		Espera		4	8.00%	19.40	6.48%	
Operario:	Jefe de Investigación de Mercados		Inspección		6	12.00%	41.30	13.80%	
Ficha N° ____J_			Almacenamiento		11	22.00%	4.40	1.47%	
Fecha de realización: 30 / 06 / 2020			Total		50	100.00%	299.20	100.00%	
Fecha de realización: 30 / 06 / 2020			Tiempo en minutos		17952				
Descripción		cantidad	instancia en metro	Tiempo Estándar	SIMBOLOGIA				
Recibir solicitud de información	1		0.05					X	
Determinar nivel de complejidad	1		0.05					X	
Asignar solicitud	1		0.05	X					
Recibir solicitud asignada	1		0.05	X					
Analizar solicitud	1		1.00	X					
Determinar cumplimiento de rango de autonomía presupuestal directa de j	1		0.50				X		
Solicitar aprobación de uso de presupuesto del área	1		0.15	X					
Determinar uso de presupuesto	1		1.90			X			
Enviar confirmación o negación vía mail	1		0.05	X					
Recibir confirmación o negación vía mail	1		0.05					X	
Generar requerimiento a compras	1		1.00	X					
Revisar requerimiento	1		1.00	X					
Cotizar requerimiento	1		36.00	X					
Pre-seleccionar proveedores aptos para el servicio	1		2.00	X					
Enviar propuestas de proveedores pre-seleccionados	1		0.10	X					
Recibir propuestas de proveedores pre-seleccionados	1		1.00	X					
Realizar matriz de evaluación técnica y económica	1		3.00	X					
Solicitar aprobación de matriz de evaluación técnica y económica	1		0.10					X	
Revisar matriz de evaluación técnica y económica	1		0.50					X	
Enviar confirmación o negación vía mail	1		0.05	X					
Recibir confirmación o negación vía mail	1		0.05	X					
Modificar matriz de evaluación técnica y económica	1		0.05	X					
Recibir matriz de evaluación técnica y económica modificada	1		0.05	X					
Compartir matriz de evaluación técnica y económica al área de compras	1		0.10	X					
Recibir matriz de evaluación técnica y económica	1		0.05	X					
Negociar con proveedores finalistas	1		2.00	X					
Seleccionar proveedor a trabajar	1		1.00	X					
Generar y enviar orden de compra	1		1.50			X			
Recibir orden de compra	1		0.10					X	
Validar disponibilidad de uso de presupuesto del cliente interno en forma	1		1.50				X		
Enviar comunicado de traspaso presupuestal al cliente interno	1		0.25	X					
Enviar comunicado de traspaso presupuestal a compras	1		0.25	X					
Incremento de presupuesto a Investigación de Mercado	1		0.25	X					
Contactar al proveedor para iniciar servicio	1		1.00	X					
Cargar informe final con respuesta negativa al módulo	1		1.00	X					
Responder contacto	1		12.00			X			
Elaborar informe	1		180.00	X					
Enviar informe de investigación de campo	1		4.00			X			
Recibir informe de investigación de campo	1		0.10					X	
Revisar informe	1		2.00				X		
Determinar presencia de errores	1		1.00				X		
Solicitar correcciones al proveedor	1		0.30				X		
Recibir correcciones	1		3.00					X	
Realizar correcciones	1		36.00				X		
Enviar informe corregido	1		2.00	X					
Recibir informe corregido	1		0.10					X	
Revisar informe final	1		0.50	X					
Determinar presencia de errores	1		0.25					X	
Cargar informe final al módulo	1		0.10	X					
Cerrar caso de solicitud de información	1		0.10					X	
<b>TOTAL</b>	1		299.20	29	0	4	6	11	

Elaboración propia.



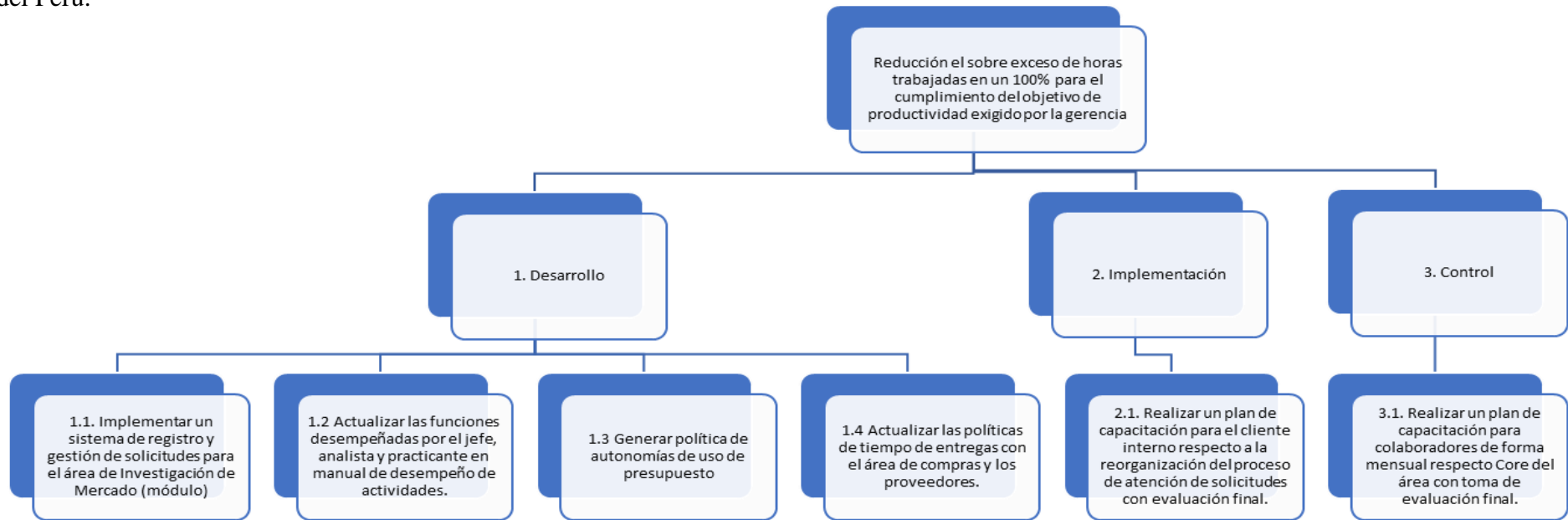
**Anexo 22: Acta de constitución del proyecto de mejora del proceso de Gestión de Investigación de Mercados.**

Acta de constitución del proyecto

INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO			
NOMBRE DEL PROYECTO	DEL	Proyecto para la reducción el sobre exceso de horas trabajadas en un 100% para el cumplimiento del objetivo de productividad exigido por la gerencia de investigación de mercados	
PATROCINADOR DEL PROYECTO	DEL	Gerencia de investigación de mercado del Banco Limeño del Perú	
GERENTE DE PROYECTO		Maria Lucía Vargas Negrete	
UNIDAD ORGANIZATIVA		Investigación de mercado del Banco Limeño del Perú	
PROCESO AFECTADO		Gestión de Investigación de mercados	
FECHA PREVISTA DE INICIO		10 de setiembre del 2021	
FECHA PREVISTA DE FINALIZACIÓN		10 de diciembre del 2021	
DESCRIBIR EL PROBLEMA O PROBLEMA, LAS METAS, LOS OBJETIVOS Y LOS ENTREGABLES DE ESTE PROYECTO.			
PROBLEMA O PROBLEMÁTICA	O	Sobre exceso de horas trabajadas en la atención de solicitudes del área de investigación de mercado	
PROPÓSITO DEL PROYECTO	DEL	Reducir el sobre exceso de horas trabajadas en 100 % para incremento de la productividad de la gerencia de investigación de mercado	
CASO DE NEGOCIO		Gestión de solicitudes simples y complejas del área de investigación de mercado	
OBJETIVOS MÉTRICAS	/	Reducir el sobre exceso de horas trabajadas durante el proceso de atención de solicitudes del área de investigación de mercado	
ENTREGABLES ESPERADOS		Módulo de gestión de investigación de mercado	
DEFINIR LOS BENEFICIOS DEL PROYECTO Y LOS CLIENTES			
PROPIETARIO DEL PROCESO	DEL	Gerencia de investigación de mercado del Banco Limeño del Perú	
PRINCIPALES PARTES INTERESADAS		Gerencia de investigación de mercado del Banco Limeño del Perú	
CLIENTE FINAL		Clientes internos del Banco Limeño del Perú	
BENEFICIOS ESPERADOS		Optimización y agilización del proceso de atención de solicitudes simples y complejas del área de investigación de mercado del Banco Limeño del Perú	
Preparado por:		Maria Lucía Vargas Negrete	Fecha: 10 de diciembre del 2021

Elaboración propia.

**Anexo 23:** Estructura del desglose de trabajo para el proyecto de mejora en el proceso de Gestión de Investigación de Mercado del Banco Limeño del Perú.



- Coordinación del módulo de gestión de investigación de mercado
- Desarrollo del módulo de gestión de investigación de mercado
- Primera prueba del módulo de gestión de investigación de mercado
- Reajustes del módulo de gestión de investigación de mercado
- Prueba final del módulo de gestión de investigación de mercado
- Control de calidad y funcionamiento del módulo de gestión de investigación de mercado
- Capacitación a los miembros del equipo de investigación de mercado para el uso del módulo.

- Coordinación con el área de talento de cultura
- Envío del nuevo perfil para los puestos de investigación de mercado
- Evaluación de los nuevos perfiles para los puestos del área de investigación de mercado
- Visto bueno de los nuevos perfiles para los puestos del área de gestión de investigación de mercado
- Aprobación y comunicación de las nuevas funciones para los puestos del área de investigación de mercados

- Elaborar propuesta para la nueva política de autonomía de uso de presupuesto del área de investigación de mercado
- Coordinación con el área de finanzas
- Evaluación de la nueva política de autonomía de uso de presupuesto del área de investigación de mercado
- Visto bueno de la nueva política de autonomía de uso de presupuesto del área de investigación de mercado
- Aprobación e implementación de la nueva política de autonomía de uso de presupuesto del área de investigación de mercados

- Elaborar propuesta para la nueva política de autonomía de uso de presupuesto del área de investigación de mercado
- Coordinación con el área de finanzas
- Evaluación de la nueva política de autonomía de uso de presupuesto del área de investigación de mercado
- Visto bueno de la nueva política de autonomía de uso de presupuesto del área de investigación de mercado
- Aprobación e implementación de la nueva política de autonomía de uso de presupuesto del área de investigación de mercados.

- Elaboración del plan de capacitación de clientes internos del equipo de investigación de mercado
- Coordinación con los diversos equipos de clientes internos
- Evaluación del plan de capacitación de clientes internos del área de investigación de mercado
- Visto bueno del plan de capacitación de clientes internos del área de investigación de mercado
- Despliegue e implementación del plan de capacitación de clientes internos del área de investigación de mercados.

- Elaboración del plan de capacitación para colaboradores internos del equipo de investigación de mercado
- Coordinación con el equipo de investigación de mercado
- Evaluación del plan de capacitación colaboradores del área de investigación de mercado
- Visto bueno del plan de capacitación para colaboradores del área de investigación de mercado
- Despliegue e implementación del plan de capacitación para colaboradores del área de investigación de mercados.

Elaboración propia.