



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

Administración
Facultad de Ciencias Empresariales

**PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE PAGO DE
COMISIONES DE LOS AGENTES INTERBANK**

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

**Presentado por
Rosalyn Lima Condori**

Asesor: Erick Anticona Suárez

[0000-0002-3373-9165](tel:0000-0002-3373-9165)

Lima, octubre 2022



REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO
DIRECCIÓN DE SERVICIOS ACADÉMICOS Y REGISTRO

A través del presente, la Dirección de Servicios Académicos y Registro deja constancia de que el Trabajo de Suficiencia Profesional titulado "Propuesta de mejora del proceso de pago de comisiones de los agentes Interbank", presentado por doña ROSALYN LIMA CONDORI para optar al Título Profesional de Licenciada en Administración, fue sometido al análisis del sistema antiplagio SafeAssign del programa Blackboard el 19 de octubre de 2022. El siguiente fue el resultado obtenido:

PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE PAGO DE COMISIONES DE LOS AGENTES INTERBANK
Trabajo de Suficiencia Profesional presentado para optar al Título profesional de Licenciada en Administración
Presentado por
Rosaly Lima Condori
Asesor: Erick Anticona Suárez
0000-0002-3373-9165
Lima, octubre 2022

ii

RESUMEN
El sector bancario ha ido creciendo en los últimos años porque existen más clientes en el Perú que se están bancarizando. Es por ello, que el Banco Internacional del Perú, más conocido como Interbank, ha decidido incrementar sus canales de atención (Tiendas bancarias, cajeros automáticos y agentes).
El trabajo de investigación se enfocará en el canal Agentes Interbank, donde se analizará el proceso de pago de comisiones de los Agentes Interbank mediante la metodología de procesos de negocio o Business Process Management (BPM) con la finalidad de ver cómo se encuentra el proceso actualmente, ver las actividades que son críticas y no generan valor, reemplazar las actividades que no son eficientes o implementar la propuesta de mejora. Todo ello para solucionar el problema actual que existe que es "La demora en los pagos de comisiones hacia los Agentes Interbank"

ABSTRACT
The banking sector has been growing in recent years because there are more clients in Peru who

Documento adju...	15 %
Lima, Rosalyn, Trabajo de Sufici...	
Documento de plagio posible	
Fuentes	
FUENTES INCLUIDAS	
Internet (14)	8 %
Base de datos global (16)	4 %
Archivo de documentos institucionales (9)	3 %
Fuentes principales	

De acuerdo con 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, 19 de octubre de 2022.

Daniel Ricardo Gamarra Podbrscek
Director de Servicios Académicos y Registro

RESUMEN

El sector bancario ha ido creciendo en los últimos años porque existen más clientes en el Perú que se están bancarizando. Es por ello, que el Banco Internacional del Perú, más conocido como Interbank, ha decidido incrementar sus canales de atención (Tiendas bancarias, cajeros automáticos y agentes).

El trabajo de investigación se enfocará en el canal Agentes Interbank, donde se analizará el proceso de pago de comisiones de los Agentes Interbank mediante la metodología de procesos de negocio o *Business Process Management(BPM)*; con la finalidad de ver cómo se encuentra el proceso actualmente, ver las actividades que son críticas y no generan valor, reemplazar las actividades que no son eficientes e implementar la propuesta de mejora. Todo ello para solucionar el problema actual que existe que es “La demora en los pagos de comisiones hacia los Agentes Interbank”

ABSTRACT

The banking sector has been growing in recent years because there are more clients in Peru who are banking. That is the reason that International Bank of Peru, better known as Interbank, has decided to increase its service channels (bank stores, ATMs and agents).

The research work will focus on the Interbank Agents channel, where the commission payment process of Interbank Agents will be analyzed through the business process methodology or Business Process Management (BPM); in order to see how the process is currently, see the activities that are critical and do not generate value, replace the activities that are not efficient and implement the improvement proposal. All this to solve the current problem that exists, which is "The delay in commission payments to Interbank Agents"

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	iii
ÍNDICE DE TABLAS	vi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	vii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	viii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. CONTEXTO DEL TRABAJO	2
1.Descripción de la empresas	2
2.Descripción del sector.....	2
3.Descripción del productos.....	3
4.Realidad actual de la empresa	4
CAPÍTULO II. ANÁLISIS DEL ENTORNO	5
1.Análisis del entorno.....	5
1.1 Análisis del macroentorno.....	5
1.2. Análisis del microentorno	6
2. Análisis interno.....	9
2.1 Modelo de Negocio: CANVAS	9
2.2 Cadena de valor.....	9
2.3. Análisis VRIO.....	10
3.FODA.....	11
CAPÍTULO III. PLANEAMIENTO DE UN PROBLEMA.....	12
1.Identificación del problema.....	12
2.Objetivos.....	17
2.1 Objetivo general.....	17
3.Investigación.....	17
4.Alcances y limitaciones.....	18
CAPÍTULO IV. FUNDAMENTACIÓN O MARCO TEÓRICO	19
1.Los procesos.....	19
1.1 Elementos del proceso.....	19
1.2 Estrategias del proceso.....	20

1.3 Análisis de procesos.....	22
2.Mejora de procesos.....	23
2.1 Indicadores de la mejora de procesos.....	23
2.Enfoque metodologías para la mejora de procesos.....	25
2.1Metodologías para mejoras de proceso.....	25
3.Cuadro comparativo de las metodologías de mejora de procesos.....	33
4.Enfoque de la metodología elegida.....	35
5.Facturación Electrónica.....	35
CAPÍTULO V. IMPLEMENTACIÓN.....	36
1.Descripción de la propuesta de mejora.....	36
CAPÍTULO VI: VALORACIÓN DEL IMPACTO DE LA PROPUESTA.....	53
1.Indicadores.....	53
2.Costo de implementación.....	55
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	56
1.Conclusiones.....	56
2.Recomendaciones.....	56
BIBLIOGRAFÍA.....	57
ANEXOS.....	62

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Cantidad de agentes bancarios en el Perú al cierre del 2021	4
Tabla 2: Cantidad de agentes a los que se les en los últimos tres años.....	12
Tabla 3: Descripción de las cuatro estrategias del proceso.....	21
Tabla 4: Pasos del análisis de procesos.....	22
Tabla 5: Características de un indicador	23
Tabla 6: Fases del ciclo de vida del <i>Business Process Management(BPM)</i>	32
Tabla 7: Comparación de metodologías de mejora de procesos	34
Tabla 8: Cronograma de pago de comisiones de los agentes Interbank.....	40
Tabla 9: Promedio mensual de órdenes de compra generadas y registradas en Oracle de enero 2020 a agosto 2022	45
Tabla 10: Promedio de registro mensual de órdenes de compra en Oracle de enero 2020 a agosto 2022.....	45
Tabla 11: Cantidad de comprobantes registrados por hora, día y mes aproximadamente.	46
Tabla 12: Promedio mensual de órdenes de compra pagadas de enero 2020 a agosto 2022	46
Tabla 13: Los puntos críticos del proceso de pago de comisiones de los Agentes Interbank.....	46
Tabla 14: Actividades para la implementación de la mejora de procesos	50
Tabla 15: Líder de proyecto de cada actividad	52
Tabla 16: Impacto cualitativo de la propuesta de mejora planteada	53
Tabla 17: Impacto cuantitativo de la propuesta de mejora planteada para el proceso general ...	54
Tabla 18: Impacto cuantitativo de la propuesta de mejora planteada para las actividades	54
Tabla 19: Costos de implementación de la herramienta de facturación electrónica y robot.....	55

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolutivo mensual de pagos realizados a los Agentes Interbank dentro de fecha (Año 2020 - Año 2022).....	13
Gráfico 2: Evolutivo mensual de pagos realizados a los Agentes Interbank fuera de fecha (Año 2020 - Año 2022).....	13
Gráfico 3: Resultado de encuesta de causales del problema detectado.....	15
Gráfico 4: Cantidad de reclamos en redes sociales por demora en los pagos de comisiones	15
Gráfico 5: Tipificación de llamadas del centro de atención de Interbank (promedio mensual 2021)	16
Gráfico 6: Promedio mensual de llamadas por consulta de comisiones (Año 2019 al Año 2021)	16
Gráfico 7: Evolutivo del 2020 al 2022 de la cantidad de transacciones, pago por comisiones y cantidad de agentes	43
Gráfico 8: Evolutivo de la cantidad de montos por comisión	44

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Análisis de Ishikawa para el problema detectado	14
Ilustración 2: Elementos de un proceso	20
Ilustración 3: Cómo seleccionar la estrategia de proceso adecuada.....	21
Ilustración 4: Diagrama de análisis de procesos	22
Ilustración 5: Decálogo de la calidad	26
Ilustración 6: Proceso de la metodología de gestión por objetivos	29
Ilustración 7: Mapa de procesos del canal agentes Interbank	36
Ilustración 8: Proceso de pago de comisiones de los Agentes Interbank (<i>as - is</i>).....	37
Ilustración 9: Flujo del proceso de pago de comisiones de los Agentes Interbank (<i>as - is</i>).....	38
Ilustración 10: Portal web de canales digitales	42
Ilustración 11: Carga de transacciones de los agentes Interbank	42
Ilustración 12: Proceso de pago de comisiones de los agentes Interbank (<i>to-be</i>).....	47
Ilustración 13: Flujo del proceso de pago de comisiones de los agentes Interbank (<i>to-be</i>).....	48
Ilustración 14: Diagrama de Gantt para la implementación de la mejora de procesos para el pago de comisiones de los Agentes Interbank	51

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Variables políticas	62
Anexo 2. Variables económicas.....	62
Anexo 3. Variables socioculturales.....	63
Anexo 4. Variables tecnológicas.....	63
Anexo 5. Variables ecológicas.....	64
Anexo 6. Variables legales.....	64
Anexo 7: Rivalidad entre competidores existentes: Cuadro comparativo de entre los agentes Interbank y sus competidores directos	65
Anexo 8: Modelo de Negocio de Agentes Interbank (Canvas).....	68
Anexo 9: Cadena de valor.....	69
Anexo 10. Análisis VRIO de los recursos y capacidades del canal Agentes Interbank.....	70
Anexo 11: FODA del canal Agentes Interbank	71
Anexo 12: Séptima cláusula del contrato de los Agentes Interbank	71
Anexo 13: Hallazgos de las entrevistas realizadas.....	72
Anexo 14: Lista de personas entrevistadas	73
Anexo 15: Encuesta realizada a los Agentes Interbank	74
Anexo 16: Carta de contraprestación del mes.....	75
Anexo 17: Comprobantes erróneos enviados por los agentes Interbank	76
Anexo 18: Afiliación de agentes a la Facturación Electrónica	76

INTRODUCCIÓN

Interbank es una de las principales instituciones financieras del Perú que está enfocada en brindar buen servicio y productos innovadores a sus más de 2 millones de clientes (Interbank, 2019). Cuenta con 210 agencias bancarias, 1,610 cajeros automáticos y 3,300 agentes a nivel nacional.

El presente trabajo de investigación se desarrollará en el Canal Agentes Interbank, que es un canal del banco que ofrece servicios bancarios (retiros, depósitos, pagos de servicios, consulta de saldos, etc) a las personas en establecimientos distintos al de un banco como bodegas, farmacias, locutorios, etc.

Dentro del canal agentes hay varios procesos. Uno de ellos es el Proceso de Pago de Comisiones de los Agentes Interbank. El problema de este proceso es la demora que existe en estos pagos de comisiones hacia los agentes. Esto se debe a las diferentes falencias que existen en sus distintas actividades. Es por ello, que el objetivo general del presente trabajo de investigación será mejorar el proceso de pago de comisiones de los Agentes Interbank, identificando los puntos críticos del proceso y rediseñando el proceso; con la finalidad de brindar un servicio de excelencia a toda la red de agentes.

Las áreas del banco Interbank que estarán involucradas en la presente investigación serán las siguientes: Estrategias de Canales(EC), Gestión y Transformación de Procesos(GYTP), Control de Gastos, Canal Agentes (Producto y Comercial) y Contabilidad.

La metodología elegida para el análisis del proceso y la implementación de la mejora de propuesta será Procesos de Negocio o *Business Process Management(BPM)*, ya que esta metodología ayudará a ver el estado actual del proceso y la propuesta de implementación.

Por último, en el último capítulo, se presentará la valorización de la propuesta de mejora para ver el impacto cualitativo, cuantitativo y la inversión que se requerirá para la implementación.

CAPÍTULO I. CONTEXTO DEL TRABAJO

1. Descripción de la empresa

El Banco Internacional del Perú, más conocido ahora como Interbank, se fundó el 01 de mayo de 1897, donde su primer local bancario estuvo ubicado en el Jirón de la Unión. Después de unos años comenzó con el proceso de expansión, siendo Chiclayo y Arequipa las primeras agencias bancarias en abrirse fuera de Lima (Interbank, 2019).

En 1996, Interbank empezó una nueva forma de hacer banca en el Perú con el objetivo de convertir cada agencia en una auténtica tienda financiera en la que, con solo ingresar, el cliente sintiera que accedía a un banco diferente, confiable y sólido. Un lugar donde podía encontrar productos y servicios financieros brindados con la asesoría necesaria y una atención especial, ágil, conveniente, cercana e innovadora (Interbank, 2019).

Desde inicios de 2011 y hasta fines de 2021, Interbank llevó a cabo un agresivo proceso de crecimiento que buscaba duplicar la red de distribución. De este modo, el número de tiendas bancarias de Interbank pasó de 111 a fines de 2011 a 210 al cierre de 2021; el número de cajeros pasó de 701 a 1,610 y el número de agentes pasó de 50 a 3,330 en el mismo periodo.

2. Descripción del sector

El sistema financiero es el conjunto de organizaciones públicas y privadas por el cual se captan, administran y regulan los recursos financieros que se negocian entre los distintos agentes económicos del país. El sistema financiero recibe el excedente o ahorro producido por las personas y empresas en un país y hace que este dinero se traslade hacia otras empresas y personas que requieran de esos fondos (Superintendencia de Banca, 2019).

Según Anthony Robert, el sistema financiero cuenta con instituciones llamadas “intermediarias financieras”, quienes son encargadas de la circulación del flujo monetario. La principal tarea del sistema financiero es canalizar el dinero de los superavitarios (personas y/o empresas que ofertan sus fondos) a los agentes deficitarios (personas y/o empresas que demandan fondos para sus actividades productivas) (Robert, 1998).

Los superavitarios pueden prestar sus fondos disponibles directamente a los mercados financieros: mercado de acciones y de bonos; o también pueden hacerlo de manera indirecta a través de los intermediarios financieros como: los bancos u otras instituciones financieras (Burton Maureen, 2009).

El sistema financiero peruano está constituido por empresas autorizadas que regulan, supervisan y sirven de estructura para las operaciones en la intermediación financiera. Estas empresas son la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) y el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). Por una parte, la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) se encarga de realizar el control financiero, controla la representación del Estado en las empresas bancarias, financieras, de seguros y de personas que operan con fondos públicos. Por otra parte, el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) se encarga de regular la moneda y el crédito del sistema financiero nacional (Villegas, 2005).

3. Descripción del producto

Los agentes bancarios o cajeros corresponsales están regulados desde el 2005 por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP(SBS) a partir de una modificación de la Ley General del Sistema Financiero (Comercio, Confíe en los agentes bancarios de las tiendas, 2010). En la publicación del diario El Peruano los cajeros corresponsales son definidos como: Puntos de atención que funcionan en establecimientos gestionados por un operador, que tienen como finalidad facilitar a las empresas la prestación de determinadas operaciones y servicios financieros a las que estas se encuentran autorizadas a realizar (Cortés, 2017).

En el 2005 el Banco de Crédito del Perú (BCP) fue el primer banco en ser autorizado para operar con agentes bancarios. Al contar con la autorización, el BCP decide iniciar el proyecto de instalación de 63 Agentes BCP en Lima (Espinoza, 2018).

Asimismo, para el 2011 el Banco Interbank decide incursionar también en el canal Agentes, instalando 50 Agentes Interbank en Lima (Interbank, 2019). Ambas entidades bancarias replicaron este proyecto a nivel nacional, ya que en otros países funcionó exitosamente porque acercaron servicios y/o transacciones bancarias (retiros, depósitos, transferencias, pagos de servicios, pagos de tarjeta de crédito, cobro de remesas, consultas de saldos y últimos movimientos) a la población que no contaba con una agencia bancaria cerca de sus casas o centros de trabajo.

En 2012 el BCP inauguró su primer agente móvil en una lancha por la Amazonía, que une la ruta Nauta – Requena. Adicionalmente, según Asbanc(Asociación de Bancos del Perú), en el mismo año, existieron 13,239 agentes en todo el Perú (PERÚ21, 2012). Para el 2015, el 14.04% de las operaciones realizadas fueron en agentes bancarios (Gestión, El cajero automático sigue siendo el canal moderno preferido para transacciones bancarias, 2015).

En la actualidad, para el 2022, el canal agente Interbank cuenta con 3,330 agentes a nivel nacional, liderados por 19 ejecutivos y tiene como objetivo ofrecer servicios bancarios a los peruanos en

establecimientos diferentes al banco como bodegas, farmacias, locutorios, etc. Asimismo, el canal busca brindar una solución innovadora, cercana y útil a las personas y a contribuir a la inclusión financiera del país de manera rentable, sostenible y con bajos costos de implementación.

Tabla 1: Cantidad de agentes bancarios en el Perú al cierre del 2021

Entidades Financieras	Cantidad de Agentes Bancarios
BCP	7,100
Scotiabank	9,000
Interbank	3,330
BBVA	5,000

Fuente: (Gutierrez, F, comunicación personal, 11 de Mayo de 2022)

4. Realidad actual de la empresa

En la actualidad, el banco Interbank es una de las principales entidades financieras del Perú que tiene como misión mejorar la calidad de vida de los clientes, brindando un servicio ágil y amigable en todo momento y lugar. Además, tiene como visión ser el mejor banco a partir de las mejores personas, y como propósito acompañar a los peruanos a alcanzar sus sueños hoy (Interbank, 2019).

Interbank cuenta con canales presenciales y digitales para la atención de sus clientes. Dentro de los canales presenciales se encuentran los Cajeros Automáticos, Agentes y Tiendas Bancarias y dentro de los canales digitales se encuentran la Banca por Internet y el Aplicativo Móvil.

Interbank es una de las principales instituciones financieras del Perú que está enfocada en brindar buen servicio y productos innovadores a sus más de 2 millones de clientes (Interbank, 2019). Cuenta con 210 agencias bancarias, 1,610 cajeros automáticos y 3,300 agentes a nivel nacional.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS DEL ENTORNO

1. Análisis del entorno

1.1 Análisis del macroentorno

En el análisis del macroentorno se estudiarán las variables que afectan a la empresa con un enfoque integral. Para ello se analizará el entorno político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal.

1.1.1 Entorno político

El entorno político del país no se muestra favorable para el sector Bancario, ya que el actual presidente electo Pedro Castillo posee desaprobación de su gestión por parte de los peruanos del 70.9% según la encuesta CPI(Compañía Peruana de Estudio de Mercado y Opinión Pública) (RPP, 2022). A lo que se suma el desafío de la gobernabilidad por alta fragmentación en el Congreso y la alta rotación de ministros (RPP, 2022). En definitiva, este gobierno deja más preocupaciones que certezas (Ver anexo 1).

1.1.2 Entorno económico

El entorno económico del país no se muestra favorable por la inestabilidad económica que existe, ya que se estima un aumento en el tipo de cambio e inflación al cierre del 2022. Sin embargo, se estima un aumento en el producto bruto interno, debido a que la economía peruana está operando con normalidad.

Dicho esto, la industria de la Banca debe tomar medidas que le permita estar preparado y aprovechar nuevos sectores del país con poco acceso al sistema financiero para ofrecer sus productos (Ver anexo 2).

1.1.3 Entorno sociocultural

El entorno sociocultural se muestra favorable para el sector bancario, ya que existen nuevos nichos de mercados por atender. Adicionalmente a ello, la captación de nuevos clientes es más fácil a comparación de años anteriores, ya que ahora se puede afiliar a nuevos clientes de manera digital (Ver anexo 3).

1.1.4 Entorno tecnológico

El entorno tecnológico se muestra favorable para el sector bancario, ya que existe un mayor número de personas que a raíz de la pandemia ha empezado a utilizar canales digitales como la Banca por Internet y el Aplicativo Móvil para poder hacer sus transacciones bancarias. Por otro lado, la evolución tecnológica facilita la creación de nuevas formas de estafa y fraude para los clientes, lo cual les genera desconfianza en utilizar canales digitales (Ver anexo 4).

1.1.5 Entorno ecológico

El entorno ecológico se muestra favorable para el sector bancario, ya que existe una mayor preocupación por la población en las acciones que afectan el medio ambiente. Esto permite al sector bancario incorporar normas que ayuden a mejorar el riesgo ambiental (Ver anexo 5).

1.1.6 Entorno legal

El entorno legal se muestra favorable para el sector bancario, ya que el Congreso de la República ha lanzado leyes de protección hacia los usuarios y clientes de entidades bancarias. Esto ayuda a que las personas logren pertenecer a entidades bancarias sin temor (Ver anexo 6).

1.2. Análisis del microentorno

En el análisis del microentorno se estudiarán las cinco fuerzas de Porter para analizar las debilidades y fortalezas del Canal Agentes Interbank.

1.2.1 Poder de negociación de los proveedores: Baja

El poder de negociación de los proveedores puede ejercerse de tres maneras: aumentando los precios, disminuyendo la calidad y reduciendo la disponibilidad de los productos (Magretta, 2011). Según el autor hay ciertos factores que pueden afectar a los compradores:

- Si un proveedor representa un gran porcentaje de las ventas de un sector concreto.
- La salida de un proveedor puede afectar significativamente a los compradores.
- Si no existe un sustituto inmediato de un determinado proveedor para el comprador.

Este no es el caso para el Canal Agentes Interbank, ya que, al ser una entidad financiera grande, la mayoría de insumos lo consigue fácilmente, lo que le permite cambiar de proveedor sin incurrir mucho en costos.

Por lo tanto, el poder de negociación de los proveedores es **baja**, ya que existe una gran oferta en el país para la mayoría de servicios o productos que el canal requiere.

1.2.2 Poder de negociación de los clientes: Media

El Canal Agentes Interbank ha sido implementado para brindar servicios financieros a la población ubicada en zonas geográficas que se encuentran desatendidas por el sistema bancario. Esta población y clientes en general no tienen la capacidad de hacer reducir los precios de los servicios ya establecidos por la empresa. Sin embargo, sí pueden elegir o cambiar de agentes en

caso no se sientan bien atendidos. Luego de este análisis, se concluye que el poder de negociación de los clientes es **medio**.

1.2.3 Amenaza de nuevos entrantes: Alta

Los bancos del sector público y privado están implementando sus propios agentes bancarios, ya que este canal les permite atender a los clientes en zonas lejanas donde no hay presencia de entidades financieras. La implementación del canal agente tiene la función de descongestionar los bancos, brindar productos y ampliar la cantidad de clientes.

No existen barreras en las entidades financieras que impidan que sea difícil incursionar en la implementación de agentes bancarios, ya que la inversión requerida para la implementación de un agente corresponsal es baja.

Dentro de los nuevos competidores también podemos mencionar a la billetera digital, la cual es un aplicativo móvil que se descarga en el celular para realizar operaciones bancarias financieras, sin contacto, optimizando el tiempo y, además, reduciendo la posibilidad de contagio de la COVID-19, ya que se puede realizar operaciones sin salir de casa. (Gobierno del Perú, 2022).

En nuestro país existen diferentes tipos de billeteras digitales y algunas cuentan con el respaldo de un banco o una empresa emisora de dinero electrónico. Entre las más usadas se encuentran Yape(Banco Central del Perú), Tunki(Interbank) y Bim(Banco de la Nación).

Por lo tanto, podemos concluir que la amenaza de nuevos competidores es **alta**, ya que el canal agente se enfrenta a diferentes canales de atención como bancos, agentes, cajeros, banca por internet, aplicativos móviles y billeteras digitales.

1.2.4 Amenaza de sustitutos: Media

Dentro de productos sustitutos tenemos a la billetera digital, específicamente para el sector no bancarizado, ya que tiene la opción de uso para las personas que aún no tienen una cuenta bancaria. De esta manera, la billetera digital da el primer paso para el sector no bancarizado.

Por lo tanto, podemos concluir que la amenaza de nuevos sustitutos es **media** ya que si bien es cierto puede sustituir algunas operaciones que se hacen en los agentes, no logra abarcar las dos operaciones más frecuentes, que son: retiro y depósito; las cuales son operaciones que requieren disposición de efectivo.

1.2.5 Rivalidad entre competidores existentes: Alta

El Canal Agentes Interbank cuentan con competidores directos e indirectos. Sus competidores directos son los siguientes: Agente Multired(Banco de la Nación), Agente BBVA, Agente Scotiabank y Agente KASNET, ya que son agentes que ofrecen similares servicios y no piden exclusividad en los comercios; es decir, los comercios pueden ser multiagentes y tener más de un agente en su local. Por otro lado, su competidor indirecto es el Agente BCP, que ofrece también servicios similares, pero pide exclusividad a todos sus comercios.

Estos agentes muestran una rivalidad de competidores **alta**, ya que están muy bien posicionados, se dirigen a los mismos tipos de clientes y ofrecen servicios parecidos.

En el anexo 7 se muestra el cuadro comparativo entre los agentes Interbank y sus competidores directos. La implementación de un agente requiere varios puntos, los cuales no difieren mucho de una agente con otro. Por ejemplo, los documentos que se piden para la implementación son básicamente: Licencia de funcionamiento, contrato de alquiler, DNI vigente, ficha RUC actualizada, pago a SUNAT, fotos dentro y fuera de local y no figurar en INFOCORP. El capital para la implementación de un agente varía entre los mil y cinco mil soles. Para el proceso de implementación en todos los agentes se usa el canal de WhatsApp, sin embargo, son pocos los que tienen contacto directo con los ejecutivos del banco. El plazo de implementación varía entre cinco a veinte días calendario. Respecto al proceso de capacitación a los agentes, solo dos incluyendo Interbank brinda capacitación presencial; los demás no cuentan con capacitación. En el caso de la publicidad, varía de acuerdo a cada banco, pero la mayoría entrega publicidad. Ninguno pide exclusividad, sin embargo, dos de ellos no permiten el ingreso de ciertos agentes. Respecto a las características de los equipos POS(dispositivo electrónico donde un comercio hace el cobro de una venta a su clientes a través de una tarjeta) otorgados a los agentes para que realicen las transacciones, todos son equipos cómodos y amigables para operar. En el caso de las operaciones o transacciones monetarias, todos permiten retiros, depósitos, transferencias, pago de la mayoría de servicios, pagos de tarjetas de crédito, sin embargo, dos agentes incluyen servicios adicionales como pago de préstamos a cajas municipales y cobro de remesas. En el caso de las operaciones o transacciones no monetarias, todas realizan consulta de saldos y consulta de últimos movimientos. El pago de comisiones varía entre S/0.10 céntimos y S/0.50 céntimos. El proceso de pago de comisiones varía entre 1 a 40 días hábiles. Respecto al soporte operativo, todos tienen un número para comunicarse, sin embargo, la efectividad no es la misma en todos los agentes. La mayoría cuenta con un ejecutivo supervisor que tiene soporte comercial y operativo.

2. Análisis interno

2.1 Modelo de Negocio: CANVAS

El modelo de negocio detalla las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor (Pigneur, 2013). El modelo de negocio del Canal Agentes de Interbank se basa en tener socios estratégicos (personas que cuentan con un establecimiento comercial como bodegas, locutorios, farmacias, etc) que ofrezcan transacciones bancarias en zonas alejadas geográficamente, donde la banca comercial no pueda atender; es decir, en zonas rurales del país.

Las transacciones bancarias que brindan estos socios estratégicos en sus comercios son retiros, depósitos, pagos de servicio, cobro de remesas, pago de tarjeta de crédito Interbank, consulta de saldo y últimos movimientos. El límite para estas transacciones es de S/1,000 y la principal característica de este modelo es que el agente Interbank opera con el flujo de caja del establecimiento comercial. En el anexo 8 se observa el modelo de negocio del agente Interbank utilizando el modelo Canvas.

2.2 Cadena de valor

Es una herramienta de gestión diseñada por Michael Porter que permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor.

La cadena de valor ayuda a determinar las actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa y que agregan valor al producto o servicio; con la finalidad de brindar la máxima calidad de servicio y producto al cliente, y crear una ventaja competitiva en el mercado (Porter, 2015).

Dentro de los eslabones primarios controlables tenemos a marketing y ventas, el cual se encarga de proporcionar a los ejecutivos zonas estratégicas de afiliación de Agentes Interbank, coordinar la instalación de publicidad en los Agentes (señalética, carteles y paneles) y desplegar publicidad de Agentes Interbank a través de redes sociales (Facebook). Asimismo, se tiene al personal de contacto, el cual es quien interactúa directamente con el cliente, por lo que se debe capacitar a los encargados del negocio todo referente al funcionamiento del Agente Interbank (uso de equipos y servicios a ofrecer). Además, el soporte físico es necesario, y se realiza gestionando sesiones de capacitación al personal del comercio para reforzar los servicios a ofrecer y la cultura de Interbank. Por otra parte, dentro de los eslabones primarios no controlables tenemos a los clientes y a los otros clientes. Los clientes son personas pertenecientes o no al banco Interbank que necesitan realizar operaciones bancarias en establecimientos distintos al de un banco. El objetivo es captar nuevos clientes y fidelizar a los ya existentes. Por otro lado, los otros clientes se refieren

a los dueños o encargados de los comercios, los que vendrían a ser socios estratégicos, ya que ellos son los que dan la cara a los clientes.

Dentro de los eslabones de apoyo de la cadena de valor se encuentran la dirección general y recursos humanos, los cuales se encargan de planificar la estrategia de expansión de la red de agentes a nivel nacional, reclutar y capacitar a los ejecutivos de venta para el despliegue de Agentes Interbank, transmitir la cultura de Interbank a todos los responsables de los comercios y comunicar a todos los involucrados de los Agentes Interbank que el cliente es la razón del negocio. Además, dentro de este eslabón también está la organización interna y tecnología, la cual se encarga de la mejora de procesos administrativos, operativos y equipos tecnológicos, apoyo tecnológico para el buen funcionamiento de la operatividad del servicio de internet y la investigación de nuevas tecnologías de equipos. Por su parte, la infraestructura y ambiente también juega un rol importante ya que apoya en el buen acondicionamiento del espacio físico de la atención a los clientes en los establecimientos comerciales, da soporte a la operatividad del Agente Interbank en el local comercial (pruebas, puesta en operación y seguimiento) y coordina con los proveedores de marketing la instalación de publicidad en el local comercial. Finalmente, dentro del eslabón de apoyo se encuentra abastecimiento, el cual coordina con los proveedores la instalación de equipos tecnológicos (POS), comprobantes de pago y servicio de internet, así como otorga los insumos necesarios para el funcionamiento del Agente Interbank como manuales, tutoriales, etc. Todo esto lleva a ofrecer un servicio de calidad a los clientes en base a la cultura de Interbank, respaldado por el personal comprometido. En el anexo 9 se describe la cadena de valor del Canal Agentes de Interbank.

2.3. Análisis VRIO

Para Barney y Hesterly (2015), es importante analizar el entorno interno de una empresa; es por ello, que proponen el análisis de la herramienta VRIO, en el cual, se responde cuatro preguntas para determinar el potencial competitivo de los recursos y capacidades de una empresa. A continuación, se presenta las cuatro preguntas:

- **Valor:** ¿Proporciona ventaja competitiva y valor al cliente?
- **Rareza:** ¿Cuántos competidores poseen el mismo recurso?
- **Inimitabilidad:** ¿Sería costoso para otros imitarla?
- **Organización:** ¿Está la empresa organizada para explotar el recurso?

A partir del análisis VRIO (Ver anexo 10), se ha podido identificar que el Canal Agentes Interbank cuenta con varias ventajas competitivas sostenibles que son: el posicionamiento de la marca basada en la confianza y la agilidad, personal altamente calificado y motivado e innovación de productos y servicios a ofrecer a los clientes.

Asimismo, se identificó que las ventajas competitivas temporales son el amplio portafolio de servicios, conocimiento del negocio, infraestructura tecnológica, servicio diferenciado y especializado hacia el cliente, Por otra parte, en paridad competitiva se identificó la implementación de metodologías de eficiencia y reducción de costos, las instalaciones de atención a clientes y la capacidad de coordinación con proveedores.

3. FODA

La matriz FODA es la más utilizada en el proceso de análisis de las organizaciones, porque permite ver el análisis externo: oportunidades y amenazas (PESTEL) y el análisis interno: fortalezas y debilidades (las cinco fuerzas de Porter). Esta matriz es muy buena para la empresa porque te da un panorama general de los actores principales y del escenario actual (David, 2008).

Para el caso de Agentes Interbank, se tiene el anexo 11, donde está desarrollada la matriz FODA y se muestra las estrategias planteadas para gestionar la interacción de su entorno interno y externo.

Dentro de los hallazgos en la matriz, se identificó que una de las mayores fortalezas para los Agentes Interbank es que tiene el respaldo del Grupo Intercorp, así como la variedad de servicios ofrecidos, la amplia red de distribución con la que cuenta, personal capacitado y comprometido. En cambio, la debilidad que es que no es líder en el rubro agentes, cuenta con procesos administrativos operativos y engorrosos.

Por otro lado, las mayores oportunidades con la que cuentan los Agentes Interbank es tener a disposición las nuevas de metodologías de atención al cliente las 24 horas (Programa informático con el que es posible mantener una conversación y que funcionan mediante inteligencia artificial de auto atención al agente (*chatbot*), banca telefónica, etc.), y la creación de nuevos productos para el sector de clientes no bancarizados. Dentro de las amenazas se puede poner en primer lugar la gran competencia que existe actualmente con los otros agentes respaldados por otros bancos, así como el desarrollo y crecimiento de las cajas municipales y la crisis política actual.

CAPÍTULO III. PLANEAMIENTO DE UN PROBLEMA

1. Identificación del problema

El presente trabajo de investigación se desarrolla en la empresa Interbank ubicada en Lima – Perú, con base en el Canal de Agentes, cuya función es ofrecer transacciones monetarias (retiro, depósito, pago de servicios, cobro de remesas y pago de tarjetas de crédito Interbank) y transacciones no monetarias (consulta de saldos y últimos movimientos) en establecimientos distintos al de un banco como: Bodegas, farmacias, locutorios, etc.

El canal Agentes cuenta con el proceso de Pago de Comisiones hacia los Agentes Interbank. Este proceso consiste en pagar comisiones a los Agentes los primeros días de cada mes por todas las transacciones que realizaron el mes anterior. El costo de comisión para las transacciones monetarias es de S/0.3 y el de no monetarias es de S/0.10.

El problema identificado en el Proceso de Pago de Comisiones de los Agentes Interbank es la demora que existe en el pago hacia estos, ya que según contrato a los agentes se les debe pagar durante los primeros 20 días hábiles de cada mes (Ver anexo 12); es decir, durante el primer mes se les debe pagar las transacciones que hicieron el mes anterior, pero la realidad es que se les paga hasta en más de 40 días hábiles.

Como se puede observar en la tabla 2, durante los tres últimos años de los 3,300 agentes que cuenta el canal aproximadamente solo al 30% (1,000 agentes) se les ha pagado dentro de la fecha establecida que figura en el contrato y al 70% (2,330 agentes) se les pagó fuera de fecha. Adicionalmente, se puede ver en el Gráfico 1 y 2 de manera mensual la cantidad de comercios a los que se les ha pagado a lo largo de estos tres últimos años.

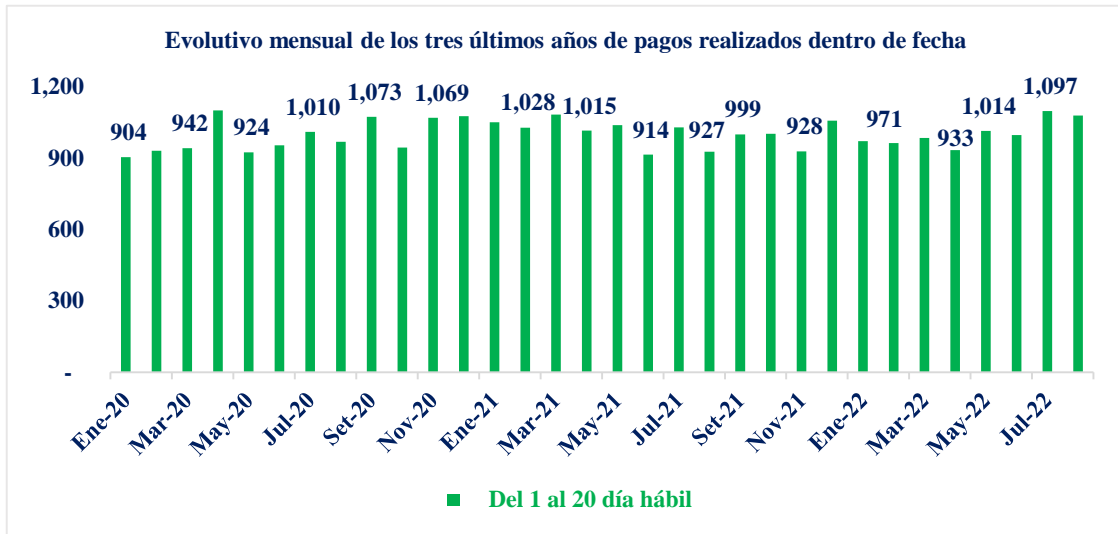
Tabla 2: Cantidad de agentes a los que se les en los últimos tres años

Días en rango de pagos	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2020 % de pago	Año 2021 % de pago	Año 2022 % de pago	Promedio de % de pago
Del 1 al 20 día hábil	952	925	1,123	29%	28%	34%	30%
Del 21 al 40 día hábil	1,115	1,221	913	32%	35%	28%	31%
Más del 40 días hábiles	1,316	1,320	1,306	39%	38%	39%	39%

Fuente: Información recopilada de la empresa en estudio

Elaboración Propia, 2022

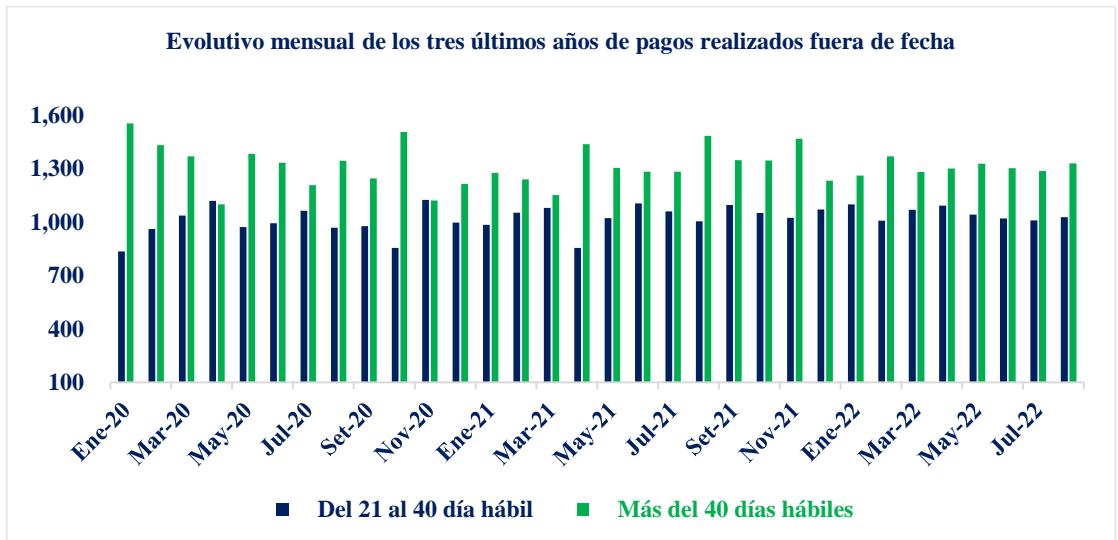
Gráfico 1: Evolutivo mensual de pagos realizados a los Agentes Interbank dentro de fecha (Año 2020 - Año 2022)



Fuente: Información recopilada de la empresa en estudio

Elaboración Propia, 2022

Gráfico 2: Evolutivo mensual de pagos realizados a los Agentes Interbank fuera de fecha (Año 2020 - Año 2022)



Fuente: Información recopilada de la empresa en estudio

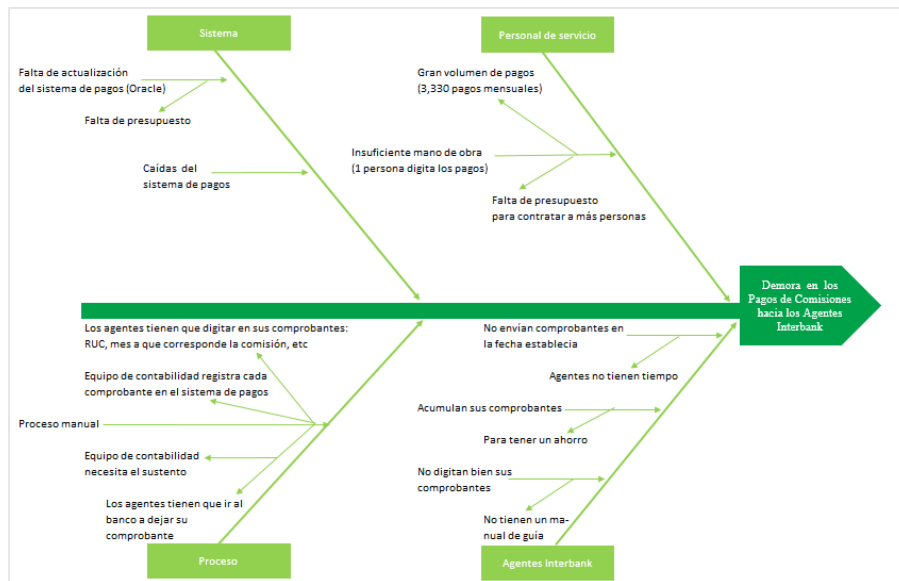
Elaboración Propia, 2022

Haciendo un análisis se ha decidido rodear el problema desde las categorías que más han estado afectando el servicio que se ofrece a los Agentes Interbank. La entrevista con el gerente, subgerente, jefes, equipo comercial y contabilidad y los agentes (Ver anexo 13) fueron suficientes para tener información y definir las.

La herramienta que ayudará a plasmar las causas en torno al problema es Ishikawa, donde el problema representa la “Cabeza del pescado”. Desde allí se derivan las causas mayores, que a su vez estarán conformadas de causas menores (50minutos, 2016)

A continuación, se presenta el análisis de Ishikawa (Ilustración 1) para el problema detectado: Demora en los Pagos de Comisiones hacia los Agentes Interbank.

Ilustración 1: Análisis de Ishikawa para el problema detectado



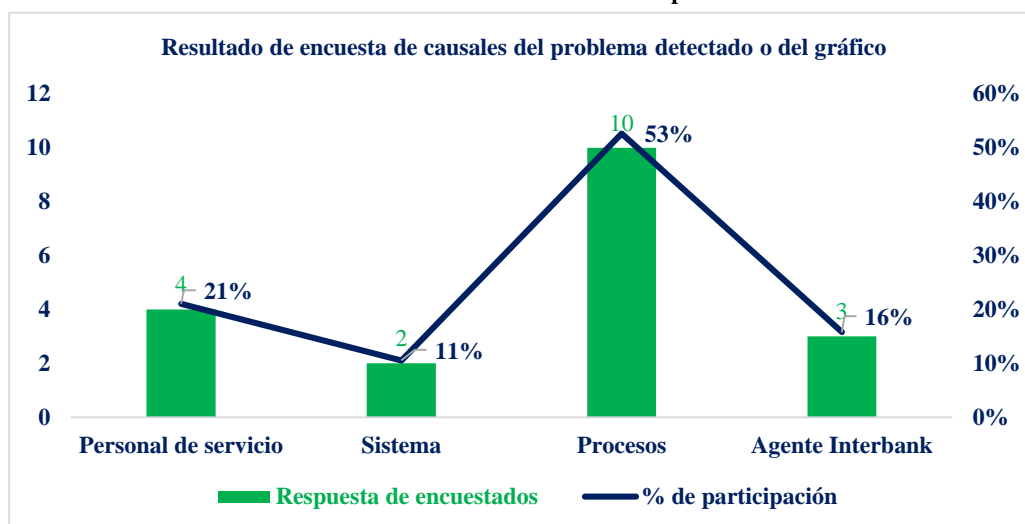
Fuente: (50minutos, 2016) e información recopilada de la empresa en estudio

Elaboración Propia, 2022

Como se puede observar en el diagrama de Ishikawa las causas principales ante el problema detectado son: Personal de servicio, sistema, proceso y los Agentes Interbank. En línea a esto, se convocó a una reunión a los 19 ejecutivos del Canal Agentes para explicarles las causas principales de la demora en el pago de comisiones a los agentes y hacerles una encuesta para definir el causal a resolver.

En el gráfico 3 se muestra el resultado de la encuesta realizada a los 19 ejecutivos. El 53%(10 ejecutivos) menciona que la causa principal del problema es el proceso, el 21%(4 ejecutivos) menciona que es el personal de servicio, el 16%(3 ejecutivos) menciona que es el Agente Interbank y el 11%(2 ejecutivos) menciona que es el sistema. Después de obtener el resultado, la causal que se trabajará para solucionar la demora en el pago de comisiones será la de procesos.

Gráfico 3: Resultado de encuesta de causales del problema detectado



Fuente: Encuesta realizada a los ejecutivos del Canal Agentes Interbank

Elaboración Propia, 2022

Por otro lado, las causas detectadas líneas arriba han generado consecuencias hacia el Canal Agentes, ya que en los últimos años los agentes han presentado sus reclamos a través de Redes Sociales (Facebook y Twitter) pasando de 180 reclamos en todo el 2019 a 325 reclamos en todo el 2021(Gráfico 4). Los reclamos que han presentado los agentes es por la demora de pago de comisiones que existe, ya que ese ingreso de dinero es fundamental para su comercio.

Gráfico 4: Cantidad de reclamos en redes sociales por demora en los pagos de comisiones



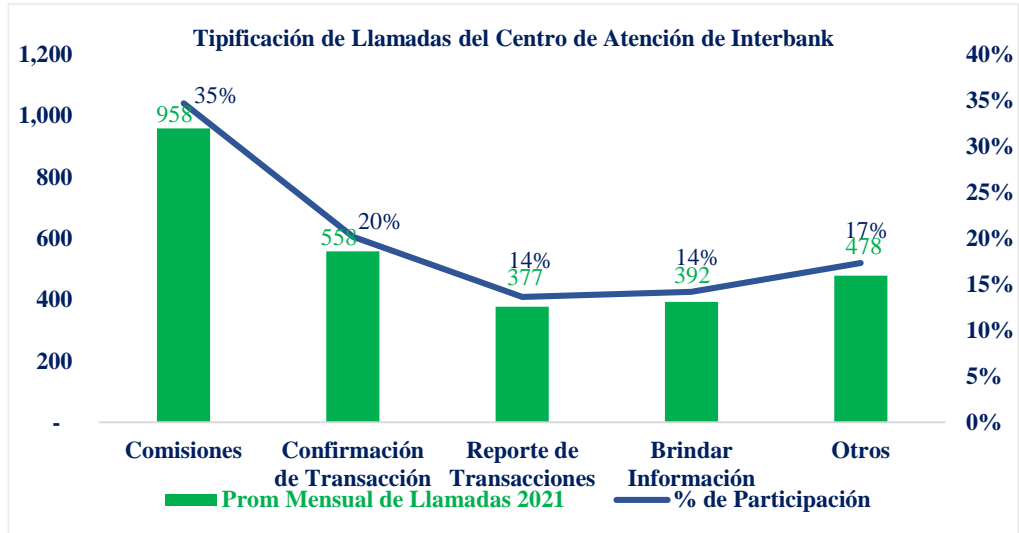
Fuente: Información recopilada de la empresa en estudio

Elaboración Propia, 2022

Adicionalmente, al ver la demora de pagos de comisiones que existe, los agentes llaman al centro de atención telefónica de Interbank para conocer el estatus de sus pagos. La cantidad de llamadas recibidas por el centro de atención telefónica de Interbank por esta tipificación (consulta de pago de comisiones) son en promedio 958 llamadas mensuales en todo el 2021, que representa el 35% del total de llamadas que ingresan al mes al centro de atención telefónica de Interbank.

A continuación, en el gráfico 5 se muestra la cantidad de llamadas que ingresan al centro de atención telefónica de Interbank y el porcentaje de participación en promedio mensual al largo del 2021.

Gráfico 5: Tipificación de llamadas del centro de atención de Interbank (promedio mensual 2021)

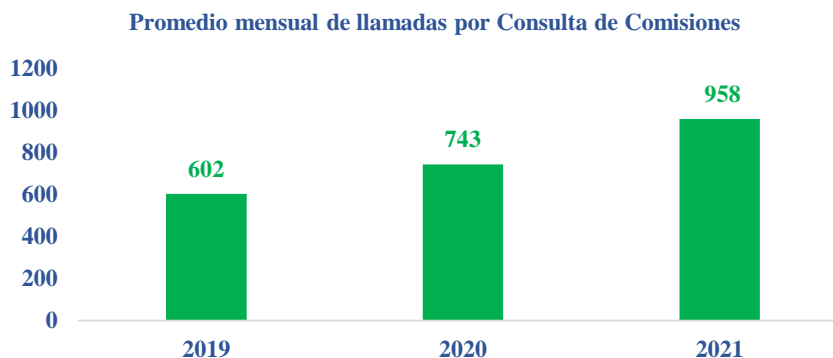


Fuente: Información recopilada de la empresa en estudio

Elaboración Propia, 2022

Las llamadas que ingresan al centro de atención de Interbank por consultas de comisiones se han ido incrementando en promedio en 25% anualmente en los tres últimos años pasado de 602 llamadas mensuales en el 2019 a 958 llamadas mensuales en el 2021, logrando un incremento en promedio de 356 llamadas adicionales mensualmente (Gráfico 6).

Gráfico 6: Promedio mensual de llamadas por consulta de comisiones (Año 2019 al Año 2021)



Fuente: Información recopilada de la empresa en estudio

Elaboración Propia, 2022

El centro de atención de Interbank en el 2021 cuenta con la misma cantidad de recursos (mano hombre) que el 2019. Al tener este incremento de llamadas, esta área ya no cuenta con capacidad de atender más llamadas de los agentes, ya sea por esta tipificación (consulta de comisiones) o por otras consultas (confirmación de transacciones, reporte de transacciones, información, etc). Esto genera que la línea telefónica colapse y haya agentes que no logren ser atendido.

En conclusión, el problema detectado “Demora en los Pagos de Comisiones hacia los Agentes Interbank” genera periodos largos de pago, insatisfacción en los agentes por el servicio brindado y la percepción de que “Interbank no paga a tiempo”. Por todo ello, el presente trabajo de investigación estará enfocado en el rediseño y mejora de todas las actividades críticas involucradas en el proceso de pago de comisiones de los Agentes Interbank.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

El objetivo general del presente trabajo de investigación es mejorar el proceso de pago de comisiones de los Agentes Interbank, identificando los puntos críticos del proceso y rediseñando el proceso; con la finalidad de brindar un servicio de excelencia a toda la red de agentes.

2.1.1 Objetivos específicos

- Identificar y rediseñar las actividades críticas y principales dentro del proceso de pago de comisiones.
- Analizar las actividades que no generan valor dentro del proceso de pago de comisiones.
- Identificar las actividades que consumen más horas hombre dentro del proceso de pago de comisiones.

3. Investigación

Al detectar la insatisfacción que existe en el canal agentes de Interbank por el servicio de pago de comisiones, se entrevistó a 1 gerente, 2 subgerente, 3 jefes, 19 ejecutivos y 18 agentes (Ver anexo 14) con la finalidad de conocer su punto de vista acerca del proceso de pagos de comisiones.

Los principales hallazgos encontrados en las entrevistas realizadas fueron los siguientes:

- El gerente y subgerente tienen conocimiento de las falencias que existen en el proceso de pago de comisiones.
- Hay muchas quejas en redes sociales, lo cual impacta sobre la reputación de Interbank.

- Se ha tomado la decisión de rediseñar el proceso mediante herramientas digitales para poder ofrecer un servicio de excelencia al agente Interbank.
- Diariamente los agentes les escriben a los ejecutivos para preguntar por el estatus del pago de sus comisiones.
- Los ejecutivos no pueden darles una respuesta clara, ya que ellos tampoco conocen el estatus de los pagos.
- La relación entre ejecutivo y agente se va deteriorando con el tiempo por este tipo de problemas.
- Respecto a los agentes, no existe una buena información del estado de sus pagos de comisiones, no tienen fecha fija de pago y no cuentan con historial de pagos.

Adicionalmente, se definió el tamaño de la población (3,300 agentes), nivel de confianza (95%) y un margen de error (7%); con la finalidad de definir el tamaño de muestra a encuestar. Una vez realizada esta simulación la cantidad de encuestas que se realizaron fueron a 200 agentes Interbank, donde el objetivo principal fue identificar el problema que existe en el proceso de pago de comisiones de los Agentes Interbank (las preguntas y respuestas de la encuesta se muestran en el Anexo 15).

Por último, se preguntó a los ejecutivos de las otras entidades bancarias que son competencia directa del Canal Agente del Banco Interbank: Banco de la Nación, BBVA, Scotiabank y Kasnet acerca del proceso de pagos de comisiones y se obtuvo lo siguiente: El Banco de la Nación se demora en pagar a sus agentes de 1 a 3 días presentado el agente el comprobante (boleta o factura) en el banco. El BBVA paga a sus agentes después de 24 días presentado el agente el comprobante al banco. Scotiabank paga en 48 horas después de la entrega de cada comprobante del agente al banco y Kasnet paga a sus agentes todos los 10 de cada mes así presenten o no los comprobantes los agentes.

4. Alcances y limitaciones

El alcance de la investigación se enfoca en el Canal Agentes. La finalidad de esta investigación es ahorrar tiempo en el proceso de pago de comisiones de los agentes. Asimismo, también se busca ahorrar dinero en la contratación de mano de obra y ofrecer un servicio de excelencia a los Agentes Interbank. Para ello, las áreas que estarán involucradas en el desarrollo de la investigación son las siguientes: Estrategias de Canales(EC), Gestión y Transformación de Procesos(GYTP), Control de Gastos, Canal Agentes (Producto y Comercial) y Contabilidad.

CAPÍTULO IV. FUNDAMENTACIÓN O MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se desarrollará el marco teórico que respalda la propuesta de mejora que se planteará en el capítulo V. Adicionalmente, se profundizará en los principales conceptos asociados al tema de investigación como procesos, mejora de procesos, metodologías para la implementación de la propuesta de mejora y la facturación electrónica.

1. Los procesos

El doctor Bernhard Hitpass menciona que un proceso es un conjunto de actividades que se realizan considerando reglas y sirven para gatillar actividades (Hitpass,2007). Asimismo, otros autores comentan que los procesos son un conjunto de actividades donde uno o más insumos se transforman para tener productos o servicios (Krajewshi, Ritzman, y Malhotra, 2018, p.4). Por último, un proceso es una serie de tareas de valor agregado que se vinculan entre sí para transformar un insumo en producto (mercadería o servicio)” (Chang, 1996, p.8).

Según la (Champagnat, 2002) cada empresa debe de definir qué procesos le interesa mejorar. Es importante seleccionarlos atendiendo a los problemas potenciales. Por ejemplo:

- Problemas y/o quejas de clientes externos e internos
- Proceso con alto costo
- Proceso con tiempos de ciclo prolongado
- Incorporación de nuevas tecnologías

1.1 Elementos del proceso

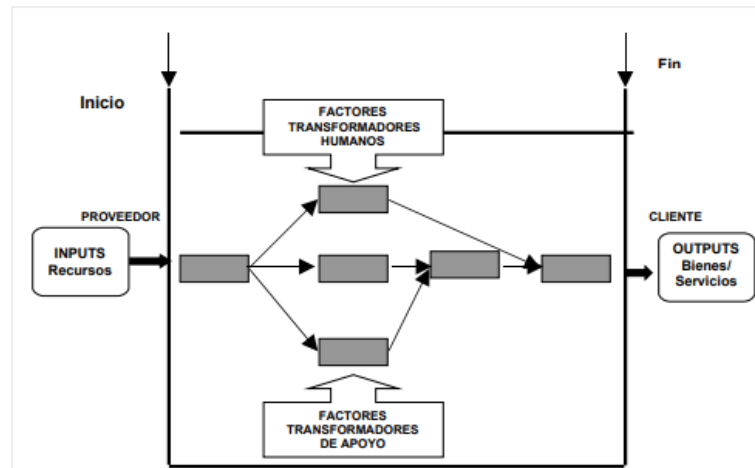
Los elementos que conforman un proceso según Mallar (2010) y Maldonado (2018) son cuatro que son los siguientes:

- a) Inputs o entrada principal: Es el recurso a transformar, materiales a procesar, conocimientos a elaborar y sistematizar, personas a formar, etc.
- b) Factores o recursos que transforman: Hace hincapié sobre los inputs a transformar. Estos factores se dividen en dos:
 - b.1) Factores dispositivos humanos: Son las personas que planifican, organizan y dirigen las operaciones.
 - b.2) Factores de apoyo: Es la infraestructura como hardware, programas de software, computadoras, etc.
- c) La secuencia de actividades: Hace hincapié a la secuencia de factores y recursos para la ejecución de un proceso. Asimismo, todas las actividades tienen que interactuar de manera eficaz. (Ministerio de Fomento, 2005).

- d) Outputs o salida: Es el producto final con la calidad exigida que va dirigido al cliente y son de dos tipos tangibles(producto) o intangible(servicio).

En la siguiente ilustración 2 se muestra la interacción de cada uno de estos vistos líneas arriba.

Ilustración 2: Elementos de un proceso



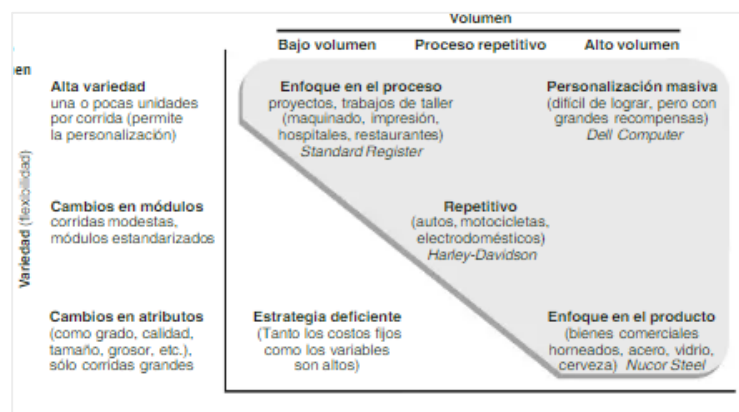
Fuente: Mallar (2010)

1.2 Estrategias del proceso

Jay Hizer y Barry Render en la página 253 de su libro “Principios de Administración de Operaciones (Séptima edición)” menciona que una estrategia del proceso (o de transformación) es el enfoque adoptado por una empresa para transformar, mejorar, modificar o cambiar los recursos en bienes y servicios cuyo objetivo principal es encontrar la forma de producir bienes y servicios que cumplan con los requerimientos del cliente y especificaciones del producto en cuanto al costo.

Para la elaboración de un bien o servicio la empresa puede adoptar cuatro estrategias: 1) enfoque en el proceso; 2) enfoque repetitivo; 3) enfoque en el producto, y 4) personalización masiva. La adopción dependerá del volumen y variedad de los productos de esta tal y como se muestra en el Ilustración 3.

Ilustración 3: Cómo seleccionar la estrategia de proceso adecuada



Fuente: Heizer, J., & Render, B. (2009).

A continuación, en la tabla 3 se describe cada una de estas estrategias mencionadas líneas arriba.

Tabla 3: Descripción de las cuatro estrategias del proceso

Estrategias del proceso	Descripción	Ventajas	Desventajas
Enfoque en el proceso	Se caracteriza por el bajo volumen de producción y por la alta elaboración de productos variados.	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad en la producción • Poco uso de instalaciones • Baja inversión 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación de elaboración de un producto complicada • Muchos procesos y rutas para la elaboración de un producto
Enfoque repetitivo	Proceso de producción enfocado al producto, donde se usan módulos (partes o componentes) de productos preparados previamente en procesos continuos.	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso repetitivo • Personalización del modelo • Alta variedad 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo volumen de elaboración • La programación se basa en la construcción de varios modelos a partir de la variedad de módulos
Enfoque en el producto	Proceso orientado al producto que se caracteriza por contar con alta automatización, es de alto volumen y poca variedad.	<ul style="list-style-type: none"> • Producción grandes y continuas • Bajo costos variables • Bastante uso de instalaciones y equipamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca variedad de productos • Baja flexibilidad
Personalización masiva	Se caracteriza por la elaboración rápida y de bajo costo de los bienes y servicios.	<ul style="list-style-type: none"> • Productos o servicio que satisfacen los deseos de los clientes • Mejor relación con el cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración a pedido • Los pedidos personalizados requieren muchas instrucciones de trabajo • Se requiere equipos sofisticados

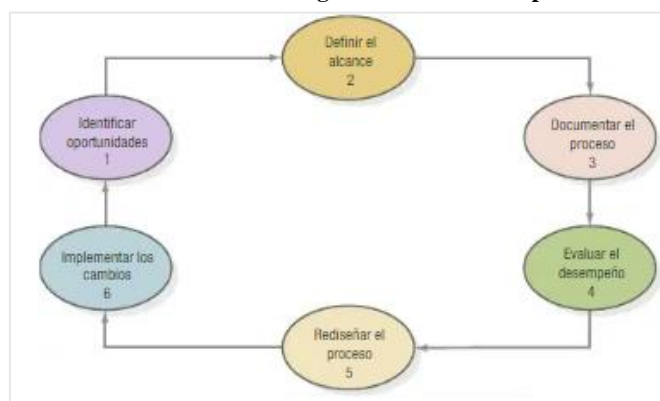
Fuente: Heizaer & Render, 2009
Elaboración propia, 2022

Si nos enfocamos en el proceso de pago de comisiones de los agentes Interbank se puede identificar que la estrategia que se usa es de enfoque en el proceso, ya que distintos departamentos se organizan para brindar este servicio de pago, lo que conlleva a tener muchos procesos.

1.3 Análisis de procesos

Según Krajewski, Ritzman, y Malhotra (2008), es necesario que todas las organizaciones se interesen por el análisis de procesos, ya que esta se encarga de documentar y comprender detalladamente cómo se realizará el trabajo. Asimismo, en su libro de Administración de Operaciones menciona que el análisis de procesos consta de seis pasos que se puede ver en la ilustración 4.

Ilustración 4: Diagrama de análisis de procesos



Fuente: Krajewski, Ritzman, y Malhotra (2008)

Como se puede ver el análisis de procesos comienza con la identificación de las oportunidades a mejorar y termina con la implementación del proceso. El último paso se conecta con el primero, creando un ciclo de mejoramiento continuo. A continuación, en la tabla 4 se detalla y describe los pasos del análisis de procesos.

Tabla 4: Pasos del análisis de procesos.

Pasos del análisis de procesos	Descripción
Paso 1: Identificación de oportunidades	Identificar las oportunidades y puntos de mejora que necesita el proceso a través de una medición formal o por medio de revisiones informales o estudios.
Paso 2: Definir el alcance	Este paso define los límites del proceso que se analizará. El alcance puede ser muy amplio o muy limitado.
Paso 3: Documentar el proceso	Una vez establecido el alcance, la persona encargada del proyecto debe documentar el proceso con toda la información requerida como gráficos de procesos, planos de servicio y gráficos de procesos.
Paso 4: Evaluar el desempeño	Para evaluar el desempeño el encargado del proyecto debe crear múltiples mediciones para evaluar el proceso y ver cómo mejorarlo. Posterior a ello, debe recabar información sobre el desempeño actual del proceso.
Paso 5: Rediseñar el proceso	Después de realizar el análisis del proceso y su desempeño actual en base a las mediciones dadas, se ve las brechas que existe entre el desempeño real y el deseado. En este paso el encargado del proyecto debe proponer una lista de mejoras para tener una idea clara de cómo está el proceso actual y cómo será el proceso implementado.

Paso 6: Implementar los cambios	En este paso se lleva a cabo lo propuesto por el encargado del proyecto.
---------------------------------	--

Fuente: Krajewski, Ritzman, y Malhotra (2008)

Elaboración propia, 2022

2. Mejora de procesos

La mejora de procesos permite añadir valor a un proceso que no está funcionando como debería. Es por ello, que la mejora de procesos no es opcional sino imprescindible. Si bien los procesos eficaces y eficientes no aportan una ventaja competitiva, pero, por el contrario, el no tenerlos es una desventaja (Germán Patricio Torres Guananga, 2019).

En conclusión, cada vez más organizaciones deciden mejorar la calidad de sus productos y servicios, apuntando a la satisfacción de sus clientes. Sin duda, eso no es una tarea fácil, ya que la competencia es cada vez mayor y los clientes cada vez son más exigentes. Por ello, en las empresas es importante fomentar una cultura orientada a la mejora continua, la sistematización de los procesos, la participación del personal, el trabajo en equipo y la creatividad (Germán Patricio Torres Guananga, 2019)

2.1 Indicadores de la mejora de procesos

Para el control y monitoreo de la mejora de procesos, se deben considerar diferentes indicadores. Es por ello, que primero se analizará qué es un indicador, las características de un indicador, cómo se construye un indicador y, por último, se presentará los indicadores de la mejora de procesos.

Un indicador es una expresión numérica que representa una la relación entre dos o más variables, de tal manera que a través del análisis permita tomar decisiones. Asimismo, para que un indicador se pueda considerar adecuado debe cumplir una serie de características (Instituto Andaluz de Tecnología).

Tabla 5: Características de un indicador

Características de un indicador	Descripción
Representatividad	Debe representar lo que se quiere medir.
Rentabilidad	El uso del indicador debe compensar el esfuerzo de recopilar y analizar datos.
Fiabilidad	Un indicador debe ser fiable y objetivo con los datos obtenidos.
Relatividad en el tiempo	Un indicador debe elaborarse para que analizable y comparable en el tiempo.

Fuente: (Instituto Andaluz de Tecnología)

Elaboración propia, 2022

A continuación, se detallan la fundamentación teórica de los indicadores elegidos para la evaluación del impacto en el capítulo VI de la valorización del impacto de la propuesta.

Calidad (Tiempo de atención): El concepto de calidad se ha trasladado a la organización empresarial y a sus procesos, preocupando así a la alta dirección de una empresa, orientándose a una dimensión global y holística denominada calidad total de la empresa, llegando a percibirse como filosofía y estrategia empresarial bajo el nombre de calidad en el servicio. (Maqueda & LLaguno, 1995).

El servicio de calidad es un espiral interminable de mejoras; para alcanzarla no basta realizar una acción, sino del trabajo constante, eficiente y aunque se haya logrado una calidad temporal; es necesario realizar evaluaciones periódicas que arrojen información para generar estrategias de mejoramiento continuo. (Morillo, Rivas, & Morillo, 2010)

De acuerdo a lo representativa que es la calidad dentro de una organización y lo importante que es su medición para poder tener un proceso de mejora continua constante, para la medición de este indicador se considerará la variable de tiempo promedio de pago de comisiones a los agentes Interbank. Esta variable cuantifica el tiempo transcurrido en promedio para que un agente reciba el pago por concepto de comisiones por las operaciones realizadas en su establecimiento comercial. Este indicador será cuantificado en días hábiles.

Desempeño laboral (Productividad): El desempeño organizacional se entiende como cualquier servicio, producto y programa generado por la compañía que produce información sobre el desempeño de la organización. (Zúñiga, Castillo, Pastas, & Andrade, 2019)

La alta productividad laboral implica altos ingresos reales tanto para el trabajador como para las empresas. Las empresas reducen sus costos y pueden tener una mejor posición en el mercado internacional. (Medina, 2010)

En base a lo mencionado líneas arriba, la presente investigación tomará en cuenta la medición de la productividad de los trabajadores por ser un indicador de desempeño organizacional. La variable a medir será la cantidad de comprobantes generados y pagados al mes por los trabajadores del área de control de gastos y contabilidad.

Eficiencia (Costos): La eficiencia posibilita cuantificar el desempeño bancarias identificando la habilidad que estas poseen para la utilización óptima de los recursos a su disposición considerando la sensibilidad de esta variable a las características del entorno en que operan. (Castro, 2001)

La medición de la eficiencia se realizará bajo el análisis del costo. Es decir, este indicador permitirá identificar que parte de los procesos pueden automatizarse con la finalidad de agilizar el proceso de pago de comisiones a los agentes abaratando los costos de atención.

1.1 Fracaso de proyectos de mejora de procesos

Para concluir, existen algunas causas de fracaso que se producen cuando se trabaja en la mejora de procesos (García Durán, 2015). Las más comunes para tener en cuenta son las siguientes:

- La falta de apoyo y compromiso de la alta dirección.
- Directivos o mandos medios mal preparados para liderar proyectos.
- Falta de claridad en las definiciones, los objetivos y los límites de los procesos a mejorar.
- Las expectativas no son realistas. Se deben fijar las metas acordes a las condiciones que tiene la empresa.
- La tecnología es clave para la mejora, pero no suficiente con aplicar la tecnología para mejorar procesos.
- Tardar mucho en la elaboración y despliegue de la mejora de proceso. Esto hace que las partes involucradas pierdan el interés y abandonen el proyecto.
- Trabajar en procesos no importantes. Es recomendable empezar con procesos estratégicos y críticos que presenten valor agregado para el cliente.
- Mal clima laboral.

2. Enfoque metodologías para la mejora de procesos

Existe diferentes metodologías que se utilizan para evaluar, analizar y optimizar los procesos de una empresa.

2.1 Metodologías para mejoras de proceso

2.1.1 Metodología de Gestión de Calidad Total (TQM)

a. Definición

La Sociedad Americana para la Calidad (American Society for Quality, ASQ) establece dos significados básicos respecto a la calidad. El primero concibe la calidad como las características que posee un bien o servicio y que le dan la capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes, ya sean explícitas o implícitas; el segundo expresa que la calidad es un bien o servicio que no tiene deficiencias.

Una manera simple de entender la calidad proviene de las letras que componen el término formando un decálogo de calidad que se muestra en la ilustración 5.

Ilustración 5: Decálogo de la calidad



Fuente: (ASQ, s.f).

Elaboración propia, 2022

La metodología de gestión de calidad total (TQM) es un sistema basado en el enfoque total de sistemas que permiten desarrollar una cultura de mejoramiento continuo a una empresa para que pueda cumplir su misión (Benzaquen, 2018). El modelo de TQM se define como una filosofía de gestión cuyo objetivo es ofrecer productos con un nivel de calidad que satisfaga a los clientes y que, al mismo tiempo, logre satisfacción en los empleados, gracias a una mejora continua en los procesos de la empresa y a la participación de todas las personas que forman parte de ella o que se relacionen con la misma (Miranda y Chamorro, 2007).

b. Ventajas

Las ventajas de la metodología de Gestión de Calidad Total(TQM) son las siguientes: Primero: la satisfacción del cliente, segundo: la mejora de la calidad, tercero: la satisfacción del trabajador, cuarto: el incremento de la competitividad y la satisfacción de la sociedad. Además, esta metodología tiene la necesidad de implementar la calidad en todos los niveles de la organización y de utilizar los siguientes principios fundamentales del sistema como: el desarrollo de un proceso de mejora continua en todas las actividades y procesos, participación de todos los miembros de la

organización, toma de decisiones de gestión basada en datos y hechos, orientación y satisfacción de las necesidades del cliente (Sánchez, 2005).

c. Desventajas

Una de las desventajas de la metodología de Gestión de Calidad Total (TQM) es la resistencia al cambio, ya que es posible que los empleados no sean receptivos. Es por ello, que los gerentes deben explicar bien los beneficios que traerá esta metodología a la empresa. Otra desventaja es que los empleados se cansan al ver que no hay beneficios inmediatos. Por último, esta metodología tiene un alto costo de implementación y los beneficios que se obtienen no siempre son financieros (Concepción, 2015).

d. Conclusión

En resumen las empresas deben optar por usar la metodología de Gestión de Calidad Total (TQM) para mantener un nivel de participación de mercado que permita a la empresa generar ingresos y porque la calidad es el camino más seguro para alcanzar, de manera estable y continuada, más altos niveles de rentabilidad (Soriano, 1996).

2.1.2 Metodología de Gestión por Objetivos (MBO)

a. Definición

Durante la década de 1950 Peter Drucker difundió el concepto “gestión por objetivos” en su libro “La gerencia de empresas”, donde enfatiza la necesidad de que todas las acciones deben estar dirigidas por objetivos muy bien expresados. No se debe controlar por controlar a los integrantes de una empresa, sino controlar por objetivos (Drucker, La Gerencia de Empresas, 1999). Asimismo, Peter Drucker en su otro libro “La práctica de la gestión” describe que la metodología de gestión por objetivos pone énfasis en alinear los objetivos particulares de los empleados de una empresa con los de la empresa; con la finalidad de que todos se sientan más motivados e incluidos en el trabajo (Drucker, The Practice of Management, 2006).

El término de gestión por objetivos nació como un método de evaluación y control sobre el desempeño de áreas y empresas con un rápido crecimiento. Asimismo, se centra en el enfoque de alto nivel para la mejora de rendimiento y se centra más en la práctica de gestión que en la optimización de procesos.

Asimismo, Idalberto Chiavenato en su libro “Introducción a la teoría general de la administración” define la gestión por objetivos como un método, por el cual, los altos mandos y los subordinados de una organización trabajen mancomunadamente e identifican objetivos comunes, definen sus áreas de responsabilidad en términos de metas esperadas, y utilizan esos

objetivos anteriormente identificados como una guía para el buen funcionamiento de la empresa (Chiavenato, 2019)

A continuación, se define cada una de sus características de la metodología de gestión por objetivos descrita por Idalberto Chiavenato:

- **Establecimiento conjunto de objetivos entre el empleado y su superior:** Debe existir una participación activa tanto del empleado como del alto mando en el proceso de definición de objetivos.
- **Establecimiento de objetivos para cada departamento:** Los objetivos definidos por cada departamento de la empresa deben ser cuantificables y medibles.
- **Interrelación entre los objetivos departamentales:** Debe haber una relación muy cercana entre los objetivos de los diferentes departamentos de la empresa y los gerentes de altos mandos.
- **Énfasis en la medición y control de resultados:** Para que se logren los objetivos planteados los gerentes y empleados deben elaborar adecuadas estrategias.
- **Evaluación continua:** Se debe revisar constantemente el proceso de cumplimiento de objetivos; con la finalidad de que se tome precauciones en caso no se cumpla lo planteado.

b. Ventajas

Las ventajas identificadas de esta metodología son las siguientes: Estimula y motiva a los trabajadores a comprometerse con sus objetivos; aumento de productividad en los trabajadores; mejor comunicación entre los integrantes del equipo; y planificación de objetivos conjunta entre gerente y empleado.

c. Desventajas

Una de las desventajas de esta metodología es el enfoque de premio-castigo, ya que se trata de forzar indiscriminadamente la mejora en todos los empleados, pero a veces, se puede penalizar a las personas cuyo desempeño esté por debajo de la meta. Otra desventaja es la introducción de papeleos como manuales de formación, boletines de instrucciones, etc, Por último, esta metodología genera aumento de estrés en los miembros del equipo por cumplir con sus objetivos asignados y competencia entre los integrantes del equipo (Asturias,2015).

d. Proceso

Existe cinco pasos para la aplicación de la metodología de gestión por objetivos descritas por Peter Drucker que son los siguientes:

1° Definición de los objetivos de la organización: La primera acción que se debe realizar es poner los objetivos de la empresa.

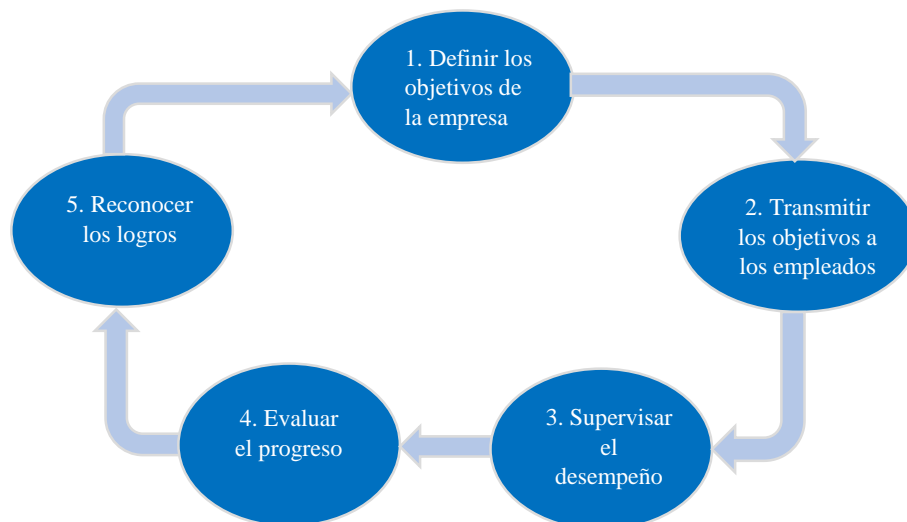
2° Transmisión de los objetivos a los miembros del equipo: Una vez definido los objetivos de la empresa, se debe asignar a cada uno de los miembros del equipo un objetivo específico.

3° Supervisión el desempeño: Se supervisa el avance de objetivos específicos de cada miembro del equipo.

4° Evaluación el progreso: Se evalúa el progreso de los objetivos asignados a cada miembro del equipo. Una buena práctica para medir el progreso será la evaluación por desempeño, ya que esta práctica ofrece la posibilidad de hablar con cada miembro del equipo de manera personalizada acerca de lo que están haciendo bien y de cómo podrían mejorar para lograr el objetivo.

5° Reconocimiento los logros: El último paso de la metodología de gestión por objetivos es reconocer los logros del equipo. Esto ayuda a motivar a los miembros del equipo y a seguir trabajando con actitud positiva.

Ilustración 6: Proceso de la metodología de gestión por objetivos



Fuente: (Drucker, La Gerencia de Empresas, 1999)

Elaboración propia, 2022

e. Conclusión

En resumen, la metodología de gestión por objetivos se caracteriza por la interrelación entre el superior y el empleado, donde en conjunto planean y controlan los objetivos a alcanzar; con el fin de conocer y definir en qué negocio se encuentra la organización y hacia dónde quiere llegar.

2.1.3 Metodologías ágiles

a. Definición

Las metodologías ágiles aparecieron en respuesta a las metodologías tradicionales que presentaban características como poca o inexistente flexibilidad al cambio, reacción lenta y excesiva producción de documentación (Y. Daniel, A. Balaguera and A. Balaguera, 2015).

Para Moran (2015) en su libro *Managing Agile* define las metodologías ágiles como una disciplina que se adapta rápido a los cambios mediante un aprendizaje continuo y de retroalimentación. Asimismo, menciona que las metodologías ágiles ayudan a elaborar un producto o servicio de calidad.

Por su lado, Valderrama (2020) definió las metodologías ágiles como el modo en que las empresas perciben, anticipan y responden a los cambios que se dan al mismo ritmo del mercado, poniendo énfasis en la forma en que las empresas actúan frente a los cambios de su entorno, centrado en la rapidez y flexibilidad.

En la actualidad, “la mayoría de los líderes empresariales ya están familiarizados con los equipos de innovación ágiles” (Rigby et al., 2018, p. 1). Esto se puede ver, ya que cientos de empresas, tanto pequeñas como grandes, a nivel mundial están aplicando las metodologías ágiles en sus proyectos. Un claro ejemplo es Amazon que se encuentra realizando una transición de jerarquías tradicionales hacia entornos más ágiles.

b. Ventajas

Las ventajas de aplicar metodologías ágiles en proyectos son: Mayor control sobre los proyectos y de los requisitos, flexibilidad en el alcance, posibilidad de tener cambios en los requisitos, prioridades que permiten ajustarse a las necesidades del cliente, tiempo y entre otros (Lina Montoya, 2017).

c. Desventajas

Las desventajas de aplicar esta metodología en proyectos son las siguientes: Al inicio del proyecto es difícil determinar el costo y tiempo, ya que siempre se está en constante cambio, los equipos se desvían fácilmente por la falta de procesos y si el proyecto fracasa no hay documentación o hay muy poca.

d. Conclusión

En resumen esta metodología ayuda a mejorar los procesos de desarrollo del producto o servicio a ofrecer, adapta entornos cambiantes dando paso a procesos más dinámicos y quitando procesos formales, mejora la eficiencia en los trabajadores, reduce el costo y tiempo para dar mayor satisfacción a los clientes, ya que su participación activa de la metodología durante el proceso de desarrollo del producto o servicio ayuda a que el resultado no difiera de lo que se deseaba inicialmente, recogiendo retroalimentación constantemente durante el proceso y no solo al final (Moniruzzaman y Hossain, 2013).

2.1.4 Metodología de Procesos de Negocio (BPM)

a. Definición de la metodología

En los años noventa apareció la gestión de calidad, que se enfoca en la eficacia de los procesos, la mejora continua de los procesos enfocados a satisfacer las necesidades del cliente; es aquí donde nace y empieza a aparecer para las empresas los Business Process Management (BPM, por sus siglas en inglés) (Velasco, 2009).

Existen diferentes autores que definen los BPM. Por su parte, Khan Rashid menciona que la BPM es la disciplina de modelar, automatizar, manejar y optimizar procesos para incrementar la rentabilidad de un negocio. Asimismo, Smith Howard lo define como la gestión de procesos de innovación en las empresas que se dan con la finalidad de mejorar los procesos a partir del estado actual.

Por su parte Flor Nancy Díaz Paraquive, economista de la Universidad Católica de Colombia y especialista en preparación y desarrollo de proyectos, menciona que la metodología de BPM orienta todos sus esfuerzos a la optimización de procesos de la empresa, siempre buscando la eficiencia y la eficacia. Adicionalmente, comenta que todos los procesos que sean manuales deben ser automatizados, monitoreados y optimizados de forma continua (Nancy Díaz, 2008).

b. Ventajas

Los beneficios de usar la metodología de procesos de negocio descritas por Garimella en “BPM para dummies” son los siguientes: Los gerentes de una empresa, de manera directa, pueden medir, controlar y responder a todos los aspectos de sus procesos, los gerentes y empleados de una empresa pueden alinear mejor sus esfuerzos, mejorar la productividad y el rendimiento personal, la empresa puede responder de forma más rápida a cambios y desafíos a la hora de cumplir sus objetivos.

c. Desventajas

Las desventajas de esta metodología van enfocadas sobre todo a la implementación, ya que en caso no se implemente de la manera correcta no se podrán ver los beneficios. Asimismo, se corre el riesgo de obtener un análisis deficiente si no se distribuye bien la información. Por lo que conllevaría a una pérdida de tiempo y dinero.

d. Herramientas

Las herramientas BPM son aplicaciones ideadas para el diseño, gestión y monitorización de procesos y se utilizan en el entorno empresarial para automatizar, medir y optimizar las operaciones de negocio. Utilizando flujos de trabajo y colaboración, proporcionan métricas y KPIs para que los gerentes y directivos puedan mejorar su toma de decisiones y comprobar que sus estrategias empresariales están consiguiendo alcanzar los objetivos marcados (Ambit, 2020).

e. Proceso de la metodología

El ciclo de vida de BPM cuenta con seis fases descritas a continuación.

Tabla 6: Fases del ciclo de vida del *Business Process Management*(BPM)

Fases	Descripción
Identificación del proceso	En esta fase la empresa debe reconocer los procesos más relevantes
Descubrimiento del proceso	En esta fase se describe el proceso actual(<i>as-is</i>), donde la herramienta más utilizada para la definición es el diagrama de flujo.
Análisis del proceso	En esta fase se analizan todos los procesos y se identifica los que cuentan con problemas, cuellos de botella o los que no generan valor.
Rediseño del proceso	En esta fase se plantea la mejora a implementar en el proceso y se modela el nuevo proceso(<i>to-be</i>).
Implementación de la propuesta	En esta fase la empresa pone en marcha lo planteado
Monitoreo y control de la propuesta	Una vez implementado la mejora es importante el monitoreo; con la finalidad de que todo se cumpla según lo establecido. Es por ello, que es indispensable asignar responsable para cada tarea. s

Fuente: Macedo de Moraes et. al, 2014

Elaboración propia, 2022

f. Conclusión

En conclusión, basados en las definiciones presentadas líneas arriba por los expertos, podemos definir BMP como el conjunto de técnicas y herramientas que ayudan a modelar, diseñar, automatizar, mejorar y optimizar continuamente los procesos; con la finalidad de lograr mayor eficiencia en una empresa.

3. Cuadro comparativo de las metodologías de mejora de procesos

A continuación, se presenta un cuadro comparativo de las metodologías de mejora de procesos; con la finalidad de ver cuál se ajusta mejor a solucionar el problema que se tiene que es “Demora en el proceso de Pago de Comisiones de los Agentes Interbank”.

Tabla 7: Comparación de metodologías de mejora de procesos

Metodología	Definición	Ventajas	Desventajas
Gestión de Calidad Total (TQM)	Sistema basado en el enfoque total de sistemas que permiten a una empresa desarrollar una cultura de mejoramiento continuo para cumplir su misión (Benzaquen, 2018).	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento continuo de procesos. • Mejora de calidad de los servicios. • Satisfacción del trabajador y empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Obliga en muchas ocasiones a ejecutar inversiones constantemente. • Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la empresa, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
Metodología de Gestión por Objetivos (MBO)	Metodología de gestión que pone énfasis en alinear los objetivos particulares de los empleados con los de la empresa trabajo (Drucker, The Practice of Management, 2006)	<ul style="list-style-type: none"> • El gerente y empleado crean en conjunto los objetivos. • Aumento en la productividad de los trabajadores • Motivación de cada empleado a cumplir sus objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrés y competencia en los empleados por cumplir sus objetivos. • Establecen “qué” se quiere conseguir sin entrar en el “cómo” se va a conseguir. • Los objetivos se establecen al inicio del proyecto y se corre el riesgo de que estos queden desfasados y se pierda el enfoque adecuado.
Metodologías Ágiles	Las metodologías ágiles como una disciplina que se adapta rápido a los cambios mediante un aprendizaje continuo y de retroalimentación (Moran, 2015).	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora rápida en los procesos de servicio. • Adaptación a entornos cambiantes con procesos más dinámicos. • Retroalimentación constante durante la mejora del proceso y no solo al final. 	<ul style="list-style-type: none"> • Si un proyecto ágil fracasa no hay documentación o hay muy poca; lo mismo ocurre con el diseño. • Los equipos se desvían fácilmente por la falta de procesos.
Metodología de Procesos de Negocio (BPM)	Khan Rashid menciona que es la disciplina de modelar, automatizar, manejar y optimizar procesos para incrementar la rentabilidad de un negocio. (Rashid, 2004).	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica los cuellos de botella de los procesos. • Reduce los errores y rediseña procesos. • Reduce la gestión y automatiza procesos. • Da mayor control y visibilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Si no se tiene claro lo que se desea lograr, no se realiza un adecuado mapeo. • Solo se verá beneficios si se implementa correctamente. • Es posible obtener un análisis deficiente si no se distribuye bien la información.

Fuente: Elaboración propia

4. Enfoque de la metodología elegida

La metodología de Procesos de Negocio (BPM) es mejor que la metodología de Gestión de Calidad Total (TQM) porque esta última tiene un alto costo de tiempo en implementación, por lo que los resultados no son inmediatos, adicionalmente los beneficios que se obtienen no siempre son financieros. Sin embargo, el BPM además de buscar que la eficiencia y eficacia, lo cual genera resultados positivos para la empresa y clientes, también busca optimizar los procesos para mejorar la rentabilidad del negocio.

La metodología de Procesos de Negocio (BPM) es mejor que la metodología de Gestión por Objetivos (MBO) porque esta última se enfoca en cumplir los objetivos con “premio-castigo” lo cual puede generar estrés en los empleados. En contraposición, la BPM inicia con la identificación del problema y rediseño de los procesos, sin tener un método de “premio-castigo” para sus trabajadores.

La metodología de Procesos de Negocio (BPM) es mejor que las metodologías Ágiles, ya que esta última se enfoca sobretodo en proyectos de desarrollo de software, mientras que el BPM es un proceso integral que adicionalmente a las herramientas de software, utiliza otras técnicas para lograr mayor eficiencia en la empresa.

En conclusión, el presente trabajo de titulación presentará la aplicación de la metodología de procesos de negocio (BPM), porque permitirá identificar los cuellos de botella del proceso de pago de comisiones de los Agentes Interbank y reemplazará las actividades del proceso que son manuales por actividades más eficientes. Adicionalmente, esta metodología permitirá al canal mejorar la calidad, tiempo y productividad.

5. Facturación Electrónica

La factura electrónica es un comprobante de pago emitido por el vendedor o prestador de servicios en las operaciones de venta de bienes y prestación de servicios. Este documento se utiliza para sustentar costos o gastos para efectos de impuesto a la renta. Se genera a través de cualquiera de los sistemas de emisión electrónica y su autenticidad se pueden consultar en el portal web de la SUNAT. (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, 2022)

Desde el 1 de junio del año 2022, la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración tributaria dictaminó que todos los comprobantes físicos como facturas y boletas de ventas serán reemplazados por los comprobantes de pago electrónico, con la finalidad de dar continuidad al proceso de masificación de comprobante de pago electrónico que se inició en el año 2014. (El Comercio, 2022).

CAPÍTULO V. IMPLEMENTACIÓN

1. Descripción de la propuesta de mejora

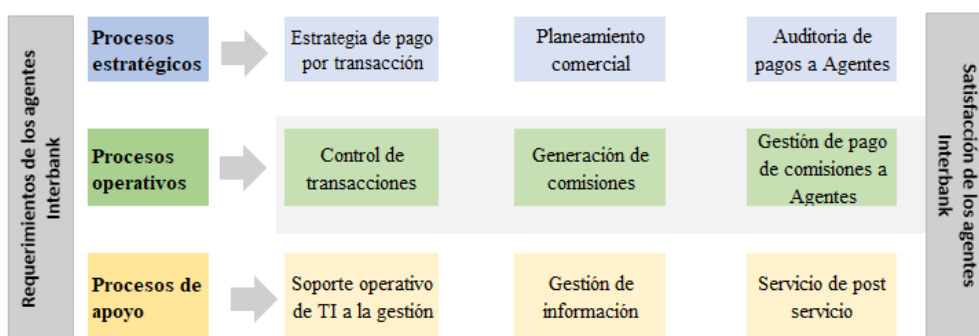
Para el desarrollo de la propuesta de mejora se implementará la metodología de mejora de procesos de negocio BPM, la cual, mediante 6 fases permitirá analizar los procesos actuales e identificar las oportunidades de mejora.

Fase 1: Identificación del proceso

En esta fase se identifica los procesos más relevantes del canal agentes Interbank.

Como se puede ver en la ilustración 7, los procesos estratégicos que se tiene para el canal son tres: Estrategia de pago por transacción hacia los agentes, planeamiento comercial y auditoria de pagos. Estos procesos son dados por la gerencia y subgerencia del canal. Adicionalmente, se presenta los procesos operativos en el que se incurre de manera mensual y, por último, los procesos de apoyo que se encargan de dar soporte a los procesos operativos. Cabe recalcar que esta información se armó a través de la entrevista a profundidad hacia el jefe de canal agentes.

Ilustración 7: Mapa de procesos del canal agentes Interbank



Fuente: (Tori, G, comunicación personal, 13 de Julio de 2022)

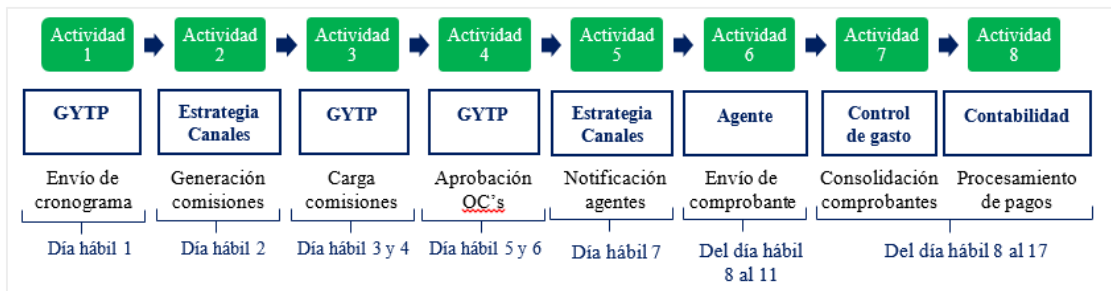
Elaboración propia, 2022

Fase 2: Descubrimiento del proceso

En esta fase se identifica el estado actual del proceso de pago de comisiones de los agentes Interbank.

El proceso cuenta con ocho actividades detalladas en la ilustración 8, donde en la primera fila se indica la cantidad de actividades, en la segunda fila las áreas involucradas, en la tercera fila la descripción de cada actividad y en la última fila los días hábiles que toma cada actividad. Asimismo, podemos ver que en 17 días hábiles se paga a los agentes. Adicionalmente, en la ilustración 8 se aprecia mediante la herramienta de diagrama de flujo las subactividades de las actividades que se apreciaron de forma general en la ilustración 8.

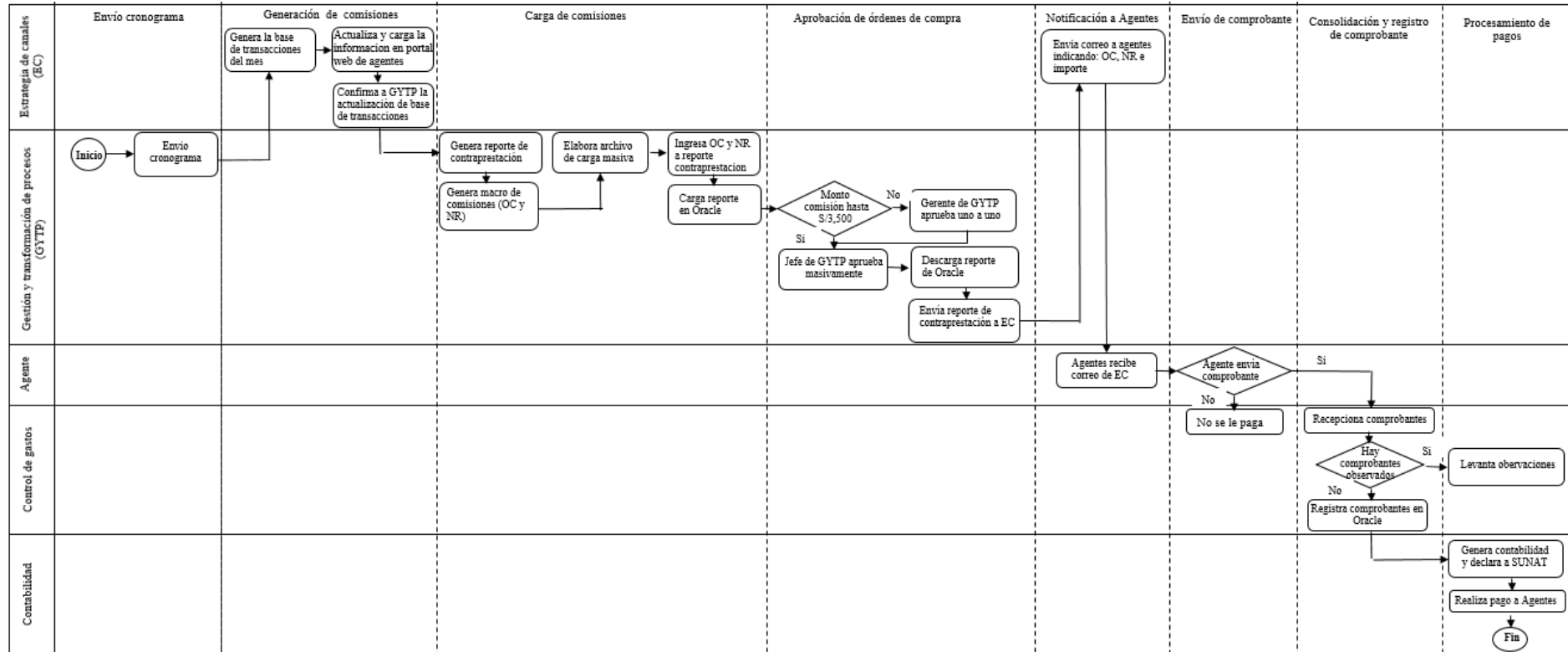
Ilustración 8: Proceso de pago de comisiones de los Agentes Interbank (as - is)



Fuente: Entrevistas a profundidad a cuatro analistas (GYTP, Estrategia de Canales, Control de gasto y Contabilidad)

Elaboración propia, 2022

Ilustración 9: Flujo del proceso de pago de comisiones de los Agentes Interbank (as - is)



Fuente: Entrevistas a profundidad a cuatro analistas (GYTP, Estrategia de Canales, Control de gasto y Contabilidad)

Elaboración propia, 2022

Fase 3: Análisis del proceso

La metodología de mejora de procesos BPM propone realizar un análisis más profundo de las actividades del proceso de pago de comisiones a los agentes Interbank. Es por ello, que en esta fase se analizará a detalle cada actividad, sub-actividad y los problemas relacionados a ellos; con la finalidad de identificar la propuesta de mejora para cada uno. Para esto se tomará como referencia el diagrama de flujo presentado en la fase 2.

Actividad 1: Envío de cronograma de pago de comisiones – Gestión y Transformación de Procesos

Respecto al primero proceso, el primer día hábil de cada mes, el área de gestión y transformación de procesos(GYTP) se encarga de enviar un correo electrónico a todos los involucrados del proceso. En este correo menciona, el cronograma de pago de comisiones de los agentes Interbank correspondientes a sus operaciones del mes anterior.

Por el lado del canal agente envía al jefe de producto, jefe comercial, coordinador comercial, ejecutivos comerciales y analista. Por el lado de estrategia de canales al analista de información. Por último, por el lado de contabilidad, al supervisor de control de gastos.

A continuación, en la tabla 8 se presenta el cronograma de pago de comisiones de los agentes Interbank

Tabla 8: Cronograma de pago de comisiones de los Agentes Interbank

AREA	ACTIVIDAD	Día hábil 1	Día hábil 2	Día hábil 3	Día hábil 4	Día hábil 5	Día hábil 6	Día hábil 7	Día hábil 8	Día hábil 9	Día hábil 10	Día hábil 11	Día hábil 12	...	Día hábil 17
Gestión y Transformación de Procesos (GYTP)	<ul style="list-style-type: none"> Envío de cronograma de pago de comisiones de los agentes Interbank 	x													
Estrategia de Canales	<ul style="list-style-type: none"> Confirmación por correo el cierre de transacciones de Agente al Asistente de GYTP 		x												
Gestión y Transformación de Procesos(GYTP)	<ul style="list-style-type: none"> Genera reporte de contraprestación y macro de comisiones (OC y NR), Elabora archivo para realizar la carga masiva en el Oracle Ingreso de OC y NR en el Reporte de contraprestaciones del mes y envío a Estrategia de Canales Carga reporte en Oracle 			x	x										
Jefatura de Gestión y Transformación de Procesos	<ul style="list-style-type: none"> Aprueba comisiones en Oracle 					x									
Sub gerencia de Gestión y Transformación de Procesos	<ul style="list-style-type: none"> Aprueba comisiones en Oracle 						x								
Gestión y Transformación de Procesos (GYTP)	<ul style="list-style-type: none"> Envía reporte de contraprestación a EC 						x								

Estrategia de Canales	• Envío de correos masivos a los agentes indicando su OC, NR e importe a facturar en el mes								X							
Agentes	• Entrega de comprobante(boletas o facturas) al banco									X	X	X	X			
Control de Gastos	• Recepción y apertura de valijas • Registro de comprobantes en Oracle									X	X	X	X	X	X	X
Contabilidad	• Genera la contabilidad para proceder con el pago									X	X	X	X	X	X	X

Fuente: Analista de GYTP

Elaboración propia, 2022

Actividad 2: Generación de comisiones – Estrategia de canales

Respecto a esta actividad, el segundo día hábil de cada mes, el área de estrategia de canales se encarga de generar de manera automatizada la base de transacciones de los agentes del mes anterior. Posterior a ello, se encarga de actualizar y cargar de manera manual esta información en el portal web de canales digitales; con la finalidad de que los involucrados de este proceso del área de GYTP tengan visibilidad. Por último, confirma vía correo electrónico a GYTP la actualización y carga de las transacciones de los agentes Interbank.

A continuación, se puede ver en la ilustración 10 el Portal Web de Canales Digitales y en la ilustración 11 las transacciones cargadas de los agentes Interbank en el sistema.

Ilustración 10: Portal web de canales digitales



Fuente: Analista de información de Estrategia de Canales

Ilustración 11: Carga de transacciones de los agentes Interbank

MONITOREO DE TRANSACCIONES DE AGENTES								Transacciones Mensuales			
AGENTE IBK								Total	Proyección	Días inoperativos	
IDAgente	Nombre Comercio	Empresa	RUC	Comprobante	Ejecutivo	Departamento	Provincia	Distrito	Txms	Txms Mes	del mes
6315	LOCUTORIO WILLY	IBK	10000303572	Boleta	PNEDO OSORIO MARIA INES	LIMA	LIMA	CÓMAS	1251	1251	6
5073	INVERSIONES ROMARIO	IBK	1000090016	Factura	VALCA ALDAIVE IRVIN SMITH	UCAYALI	CORONEL PORTILLO	CALLEJÓN	2023	2023	3
5584	Inversiones Karmelzy - SMP	IBK	10000972298	Factura	SOLS CHAVEZ JACKELINE	LIMA	LIMA	SAN MARTÍN DE PORRES	492	492	9
7421	INTERNET KATHERINE	IBK	10001063001	Boleta	ÁLVAREZ GUARINIZ LEANDRO	LIMA	LIMA	CHACLACAYO	833	833	1
7337	LIBRERÍA BAZAR LOLO	IBK	10001875944	Boleta	HUAMANI CABANA MARTIN	LIMA	LIMA	SANTA ANITA	781	781	2
8697	COMERCIAL LIA	IBK	10002207627	Boleta	HUACO CARRERO ANA LUCÍA	TUMBES	TUMBES	TUMBES	67	67	7
5598	SERVICIOS GENERALES VERDI	IBK	10002460020	Boleta	HUACO CARRERO ANA LUCÍA	TUMBES	TUMBES	TUMBES	688	688	7
7759	SERVICIOS GENERALES JD	IBK	10002519882	Boleta	HUACO CARRERO ANA LUCÍA	TUMBES	TUMBES	TUMBES	579	579	6
5748	BODEGA MI LEANDRO	IBK	10002629799	Boleta	HUACO CARRERO ANA LUCÍA	TUMBES	TUMBES	TUMBES	707	707	3
2186	Botica Universal - Tumbes	IBK	10002531815	Factura	HUACO CARRERO ANA LUCÍA	TUMBES	ZARUMILLA	AGUAS VERDES	285	285	3
2870	Tienda Mi Jesus	IBK	10003238062	Boleta	HUACO CARRERO ANA LUCÍA	TUMBES	TUMBES	TUMBES	20	20	17
5165	Comercial JC	IBK	10003284765	Boleta	HUACO CARRERO ANA LUCÍA	TUMBES	ZARUMILLA	CONTRALIBRANTE VLL ZORRITOS	685	685	4
5000	COMERCIAL ANGHEL	IBK	10003737433	Factura	HUACO CARRERO ANA LUCÍA	TUMBES	ZARUMILLA	ZARUMILLA	390	390	3
5921	DIGITAL CENTER	IBK	10003743727	Boleta	HUACO CARRERO ANA LUCÍA	TUMBES	ZARUMILLA	ZARUMILLA	795	795	6
6371	CRISTO MI FORTALEZA	IBK	10004005495	Boleta	PORTOCARRERO HURTADO JUAI TACNA	TACNA	TACNA	TACNA	258	258	4
8192	VIRENOCITA DE LAS PEÑAS	IBK	10004029360	Boleta	PORTOCARRERO HURTADO JUAI TACNA	TACNA	TACNA	TACNA	933	933	0
4524	CHOCOLATERIA LUNAHUANA	IBK	10004287741	Boleta	PORTOCARRERO HURTADO JUAI TACNA	TACNA	TACNA	TACNA	3258	3258	8
2274	Abarrotes Vila Vila	IBK	10004358254	Boleta	PORTOCARRERO HURTADO JUAI TACNA	TACNA	TACNA	SAMA	0	0	31
2274	Abarrotes Vila Vila	IBK	10004358254	Boleta	PORTOCARRERO HURTADO JUAI TACNA	TACNA	TACNA	SAMA	290	290	0

Fuente: Analista de información de Estrategia de Canales

Actividad 3: Carga de comisiones – Gestión y Transformación de Procesos

En este proceso, el tercer día hábil de cada mes, el área de GYTP genera reporte de contraprestación, donde detalla el RUC del agente, nombre comercial, tipo de comprobante (boleta o factura), correo del agente, el número de transacciones del agente del mes anterior y el monto a pagar. Cabe precisar que Interbank paga a los agentes por cada transacción monetaria

S/0.30 y por cada transacción no monetaria S/0.10. Luego, este reporte de contraprestación pasa por una macro de Excel(conjunto de comandos que se almacena en un lugar especial de Excel de manera que estén siempre disponibles para la ejecución); con la finalidad de generar la orden de compra(OC) y número de recepción(NR) para cada agente. Cabe recalcar que la orden de compra y el número de recepción son números de seis dígitos que se crean en relación al número de transacciones que el comercio hizo el mes anterior, monto a cobrar y RUC.

Durante los tres últimos años (2020 al 2022), el equipo de gestión y transformación de procesos ha generado en promedio mensualmente 3,300 órdenes de compra y números de recepción, 3.300.000 transacciones y un monto a pagar a los agentes de S/1.260.000.

Gráfico 7: Evolutivo del 2020 al 2022 de la cantidad de transacciones, pago por comisiones y cantidad de agentes



Fuente: Información recopilada de la empresa en estudio

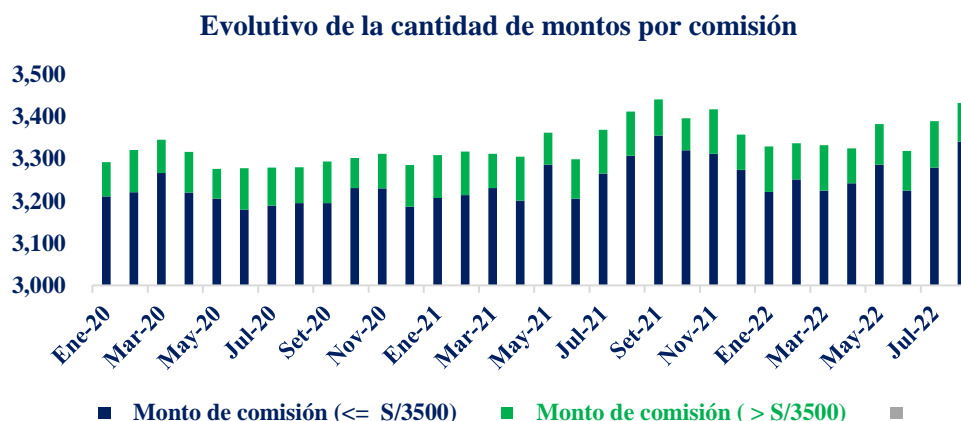
Elaboración Propia, 2022

El cuarto día hábil de cada mes, se ingresa la OC y NR al reporte de contraprestación para que luego se cargue en *Oracle* (Sistema de registro de comprobantes de pago de Interbank). La carga de liquidación en *Oracle* se realiza en lotes de 500 pagos cada uno y demora cada carga 1 hora en procesar; es decir, para la cantidad de 3,300 órdenes de compra, que corresponde a los pagos mensuales de los agentes, se realiza en 7 cargas y dura aproximadamente 7 horas.

Actividad 4: Aprobación de órdenes de compra – Gestión y Transformación de Procesos

En esta actividad, el quinto y sexto día hábil de cada mes, el equipo de GYTP revisa la carga completa del reporte de contraprestación en *Oracle*; con la finalidad de que los encargados procedan a aprobar las órdenes de compra. Si el monto de comisión a pagar al agente es hasta S/3,500 el jefe de procesos se encarga de aprobar de manera masiva, pero si el monto excede el gerente de GYTP procede a aprobar uno a uno cada orden de compra.

Gráfico 8: Evolutivo de la cantidad de montos por comisión



Fuente: Información recopilada de la empresa en estudio

Elaboración Propia, 2022

Después de que se haya visto el evolutivo de los montos por comisión, se concluye que el 97%; es decir, 3,200 órdenes de compra vienen por montos de comisión menores o igual a S/3500 y el 3%, que son 100 órdenes de compra vienen por montos mayores a S/3,500. Como se explicó líneas arriba, los montos de comisión mayores a S/3500 son aprobados por el gerente de GYTP de manera manualmente y no de manera masiva.

En promedio el gerente de GYTP aprueba 10 órdenes de compra en 5 minutos. Lo que nos lleva a concluir que 100 órdenes de compra aprueban en 1 hora aproximadamente.

Actividad 6: Notificación a agentes – Estrategia de Canales

El equipo de estrategia de canales, el séptimo día hábil, se encarga de enviar a los agentes por correo electrónico la carta de contraprestación del mes. En esta carta se detalla: el mes, el número de transacciones, el monto, la orden de compra y número de recepción (Ver anexo 16).

Un punto crítico de esta carta es que contiene muchos datos y no se muestra un ejemplo de cómo el agente debe registrar su comprobante. Adicionalmente, el agente no revisa su correo electrónico. Por ende, mucho de ellos no leen el correo que se les envía. Esta información se obtuvo gracias a las entrevistas a profundidad a los agentes. De los 18 agentes entrevistados, 12(67%) agentes mencionaron que no revisan su correo electrónico y prefieren que les envíen esta carta por *WhatsApp*.

Actividad 7: Agentes Interbank

Dentro de esta actividad, del octavo al onceavo día hábil, los agentes deben llevar su comprobante a una tienda bancaria en la fecha que se les menciona en la carta (Ver anexo 16), pero la realidad

es que solo el 30%(1,000 agentes) del parque entregan su comprobante del mes que les corresponde, ya que la mayoría no lo hace porque no tienen tiempo de ir al banco y, también, porque tienen pocos días (4 días hábiles) para entregar su comprobante. Es por ello, que los agentes prefieren acumular sus comprobantes y entregarlos en lotes. Por otro lado, los comprobantes entregados se pierden en el camino, porque no existe un buen seguimiento por parte del banco. Esta información se obtiene gracias a la encuesta realizada (Anexo 15).

Actividad 8: Consolidación de comprobantes - Control de Gastos

En esta actividad, del día octavo al diecisieteavo día hábil de cada mes, el equipo de control de gastos se encarga de registrar cada comprobante en *Oracle*; con la finalidad de que el equipo de contabilidad proceda con el pago.

Como se puede ver en la tabla 9 en el mes se generan en promedio 3,300 órdenes de compra por la cantidad de agentes que se tiene en el mes. De las cuáles solo las órdenes de compra registradas del mes son el 30%(1,000 órdenes de compra) y el 70%(2,300 órdenes de compra) se registran en los meses posteriores. Esto se debe a que los agentes envían su comprobante fuera de fecha.

Tabla 9: Promedio mensual de órdenes de compra generadas y registradas en Oracle de enero 2020 a agosto 2022

	Año 2020 – 2022 Prom. Men.	Año 2020 - 2022 Particip. Mens.
OC registradas en el mes	1,000	30%
OC no registradas en el mes	2,300	70%
Total de OC generadas en el mes	3,300	100%

Fuente: Información recopilada de la empresa en estudio

Elaboración Propia, 2022

Asimismo, en la tabla 10 se observa que el equipo de control de gastos mensualmente registra 2,271 órdenes de compra aproximadamente. De las cuáles el 44% corresponde a las órdenes de compra generadas en el mes, 48% pertenece a las órdenes de compra generadas el mes anterior y un 8% de meses anteriores.

Tabla 10: Promedio de registro mensual de órdenes de compra en Oracle de enero 2020 a agosto 2022

	Año 2020 – 2022 Prom. Men.	Año 2020 - 2022 Particip. Mens.
OC registradas del mes	1,000	44%
OC registradas del mes anterior	1,083	48%
OC registradas de meses anteriores	188	8%
Total de OC registradas en Oracle	2,271	100%

Fuente: Información recopilada de la empresa en estudio

Elaboración Propia, 2022

Solo existe una persona que se encarga de registrar todos estos comprobantes (orden de compra, número de recepción, monto y RUC) en *Oracle*, que es Natalia Bardoza (Analista de Control de

Gastos). Ella menciona lo siguiente: “De todos los comprobantes que ingreso, el 20% (450 comprobantes aproximadamente) son observados debido a los siguientes motivos: los agentes adjuntan comprobantes ya pagados, no colocan la orden de compra o ponen un monto errado (Ver anexo 17). Yo resuelvo todas estas observaciones con los ejecutivos comerciales del equipo de agentes; con la finalidad de que Contabilidad efectúe el pago”.

Además de ello, comenta que el tiempo de registrar un comprobante es de 5 minutos y que por día registra 100 comprobantes aproximadamente como se muestra en la tabla 11.

Tabla 11: Cantidad de comprobantes registrados por hora, día y mes aproximadamente.

	1 hora	1 día	1 mes
Cantidad de comprobantes registrados	13	100	2,200

Fuente: Información recopilada de la empresa en estudio

Elaboración Propia, 2022

Actividad 9: Procesamiento de pagos - Contabilidad

El equipo de contabilidad se encarga de declarar a la SUNAT todo lo que se va a pagar a los agentes. Posterior a ello, empieza a pagar a los agentes en 4 lotes, donde cada lote contiene 1,000 pagos y demora aproximadamente en procesar todos los lotes de pagos en dos horas.

Tabla 12: Promedio mensual de órdenes de compra pagadas de enero 2020 a agosto 2022

	Año 2020 – 2022 Prom. Men.	Año 2020 - 2022 Particip. Mens.
OC registradas y pagadas en el mes	1,000	30%
OC no registradas y no pagadas en el mes	2,300	70%
Total de OC generadas en el mes	3,300	100%

Fuente: Información recopilada de la empresa en estudio

Elaboración Propia, 2022

Después de haber analizado la cantidad de órdenes de compra que se genera en el mes, se concluye que solo al 30% de agentes se paga dentro de la fecha (del 12 al 17 día hábil) y al 70% fuera de fecha. De este porcentaje de agentes que están fuera de fecha, se les paga en el mes siguiente a 1,000 agentes aproximadamente y a la diferencia (1,300 agentes) según vayan presentando sus comprobantes.

Por último, gracias al análisis exhaustivo que se realizó en cada proceso se lista los puntos de críticos más fuertes del proceso de pago de comisiones de los agentes Interbank (Tabla 13).

Tabla 13: Los puntos críticos del proceso de pago de comisiones de los Agentes Interbank

Proceso	Descripción
Actividad 2	<ul style="list-style-type: none"> La carga de transacciones al Portal Web de Canales digitales se realiza de manera manual.
Actividad 3	<ul style="list-style-type: none"> Oracle procesa lotes de 500 registros como máximo y para todo los registros se demora el encargado 7 horas.
Actividad 4	<ul style="list-style-type: none"> Aprobación de órdenes de compra por jefe y gerente.

	<ul style="list-style-type: none"> Gerente apruebe las órdenes de compra de manera manual(1 hora aproximadamente).
Actividad 5	<ul style="list-style-type: none"> La carta de envío, donde se le notifica al agente, contiene mucha información. Agentes no revisan su correo electrónico.
Actividad 6	<ul style="list-style-type: none"> Poco tiempo para entregar sus comprobantes (3 días hábiles). Los agentes no tienen tiempo de ir al banco. Los agentes acumulan montos pequeños de pago.
Actividad 7	<ul style="list-style-type: none"> El registro de órdenes de compra es manual (En 1 hora se registra 15 comprobantes). El 20% de comprobantes tienen observación.

Fuente: Entrevistas a profundidad (4 analistas y 2 jefes)

Elaboración Propia, 2022

Fase 4: Rediseño del proceso

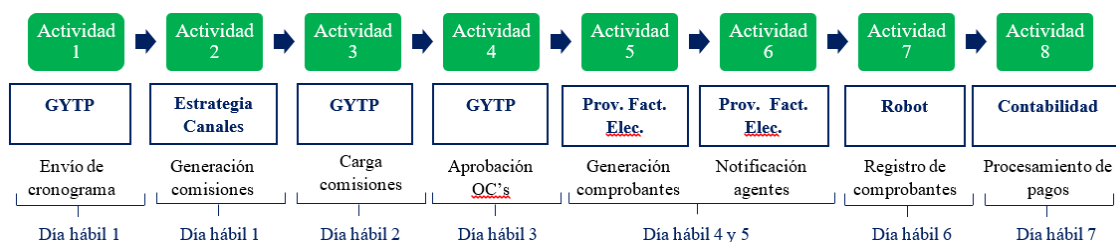
Luego de haber analizado a detalle y encontrado los puntos de dolor de las actividades del proceso pago de comisiones de los agentes Interbank. En esta fase se planteará la propuesta de mejora; con la finalidad de eliminar y rediseñar actividades manuales y reemplazarlas por actividades más eficientes.

Como vimos en el marco teórico, la implementación de la facturación electrónica es beneficiosa para los comercios, incluidos los agentes, ya que evita la emisión de comprobantes físicos. Es por ello, que la facturación electrónica se aplicará para la mejora del proceso y esta será tercerizada por otra empresa.

Asimismo, dentro de la propuesta de mejora también se implementará un *robot* para el registro de comprobantes de venta en el sistema *Oracle*. Sin embargo, esto sí será construido desde cero por el banco, ya que se tiene un área de *robots* disponibles para procesos manuales.

A continuación, se detalla dos ilustraciones donde se plantea el nuevo proceso y el nuevo flujo de proceso del pago de comisiones de los agentes Interbank. En la ilustración 12 se aprecia el proceso de pago de comisiones propuesto, donde se detalla: en la primera fila la cantidad de procesos, en la segunda fila las áreas involucradas, en la tercera fila la descripción de cada proceso y en la última fila los días hábiles que tomará cada proceso. Asimismo, en la ilustración 12 se detalla, mediante un diagrama de flujo de procesos, el paso a paso del nuevo proceso planteado.

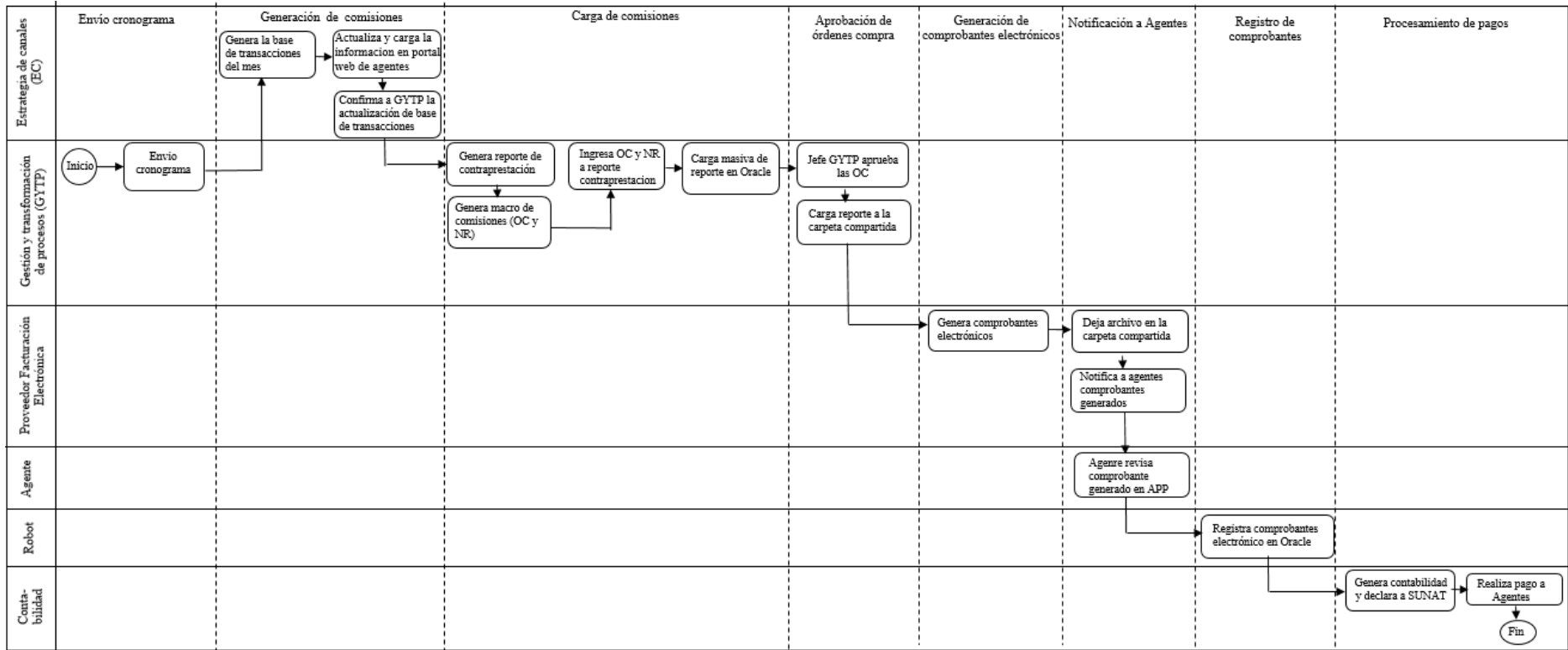
Ilustración 12: Proceso de pago de comisiones de los agentes Interbank (to-be)



Fuente: Entrevistas a profundidad (4 analistas y 2 jefes)

Elaboración Propia, 2022

Ilustración 13: Flujo del proceso de pago de comisiones de los agentes Interbank (to-be)



Fuente: Entrevistas a profundidad (4 analistas y 2 jefes)

Elaboración Propia, 2022

Gracias a este nuevo flujo de proceso planteado se pagará a todos los agentes en siete días hábiles. Esto se debe a que se ha implementado la facturación electrónica para la generación de comprobantes de los agentes y un *robot* para el registro de comprobantes (órdenes de compra, números de recepción, RUC y monto) en el sistema. Adicionalmente se ha ordenado algunos procesos manuales gracias a una macro de Excel y se ha solicitado autonomías para el proceso de aprobación de órdenes de compra solo lo haga el jefe de GYTP.

Fase 5: Implementación de la propuesta

En este punto se implementa la propuesta de mejora para el proceso de pago de comisiones de los agentes Interbank. Esta implementación cuenta con trece actividades que están descritas en la tabla 14 y también cuenta con un diagrama de Gantt para ver la visión general del tiempo que tomará realizar cada actividad (Ilustración 14).

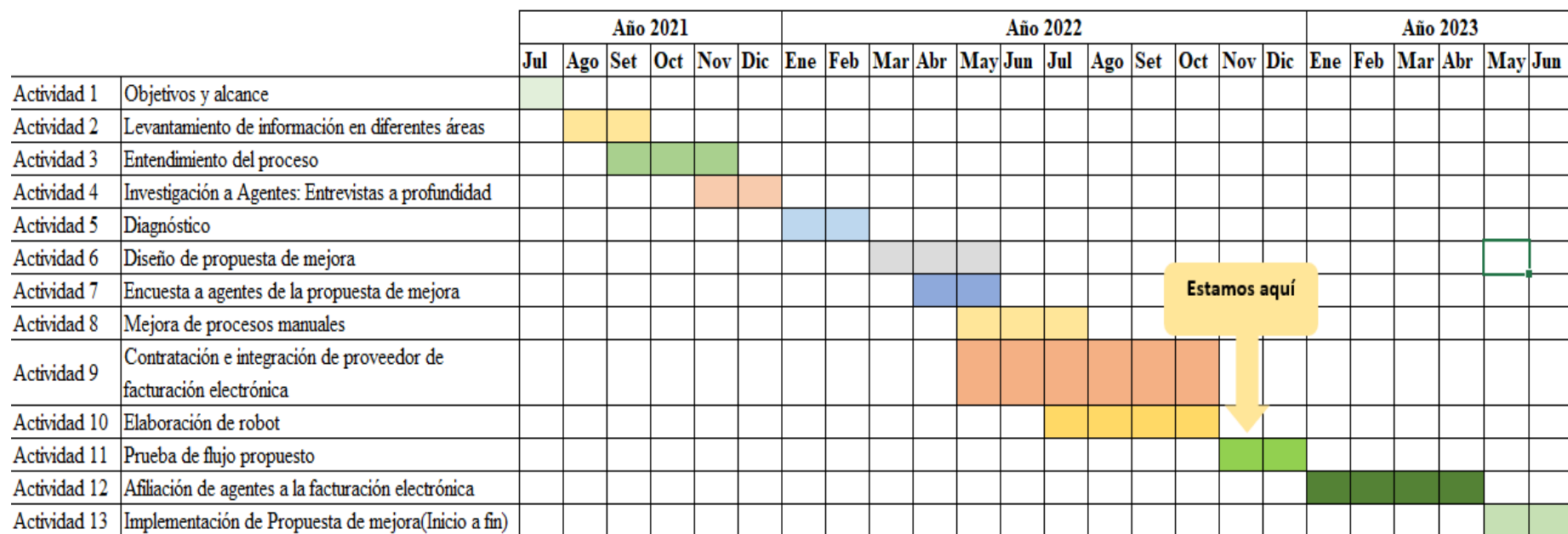
Tabla 14: Actividades para la implementación de la mejora de procesos

Actividad	Nombre de la actividad	Descripción
Actividad 1	Objetivos y alcance	En esta actividad se identificó el objetivo y el alcance de la propuesta de mejora.
Actividad 2	Levantamiento de información	Se levantó la información a través de entrevistas a profundidad a los agentes, jefes y gerentes de las áreas involucradas.
Actividad 3	Entendimiento del proceso	Se analizó a detalle todo el proceso de pago de comisiones de los agentes Interbank.
Actividad 4	Investigación a agentes	Se realizó 18 entrevistas a profundidad a los agentes según el nivel transaccional
Actividad 5	Diagnóstico	Se realizó el diagnóstico e identificó las actividades más críticas del proceso.
Actividad 6	Diseño de la propuesta de mejora	Se realizó una mesa de trabajo con las áreas involucradas para el diseño de la propuesta de mejora.
Actividad 7	Encuesta a agentes de la propuesta de mejora	Se realizó 200 encuestas para ver el nivel de aceptación de la propuesta de mejora planteada (Anexo 16).
Actividad 8	Mejora de procesos manuales	Se mejoró las actividades mediante macros de Excel: → Actividad 2: La carga de transacciones al Portal Web de Canales Digitales. → Actividad 3: Aumento de capacidad de <i>Oracle</i> para la carga de registros. Adicionalmente, se solicitó autonomía en la actividad 5; con la finalidad que el jefe sea el único encargado de aprobar las órdenes de compra.
Actividad 9	Contratación e integración de proveedor de facturación electrónica	La contratación se realizó mediante 3 etapas: → 1° Etapa: Lanzamiento de convocatoria → 2° Etapa: Presentación de cada proveedor que entró a la convocatoria. → 3° Etapa: Selección de proveedor → 4° Etapa: Integración del proveedor con el banco (solicita permisos al equipo de tecnología).
Actividad 10	Elaboración de robot	Para elaborar el robot se ingresó una solicitud de requerimiento para que el equipo de tecnología de la información proceda a diseñar el robot acorde a lo requerido.
Actividad 11	Prueba de flujo propuesto	El área de agentes se encuentra en esta actividad. Se está realizando la prueba del flujo hasta que esté perfecta.

Actividad 12	Afiliación de agentes a la facturación electrónica	La afiliación a agentes a la facturación electrónica se dará después de tener la prueba de flujo correcta. En el anexo 18 se puede ver el flujo de afiliación a la facturación electrónica.
Actividad 13	Implementación de propuesta de mejora (Inicio a fin)	La implementación del flujo de inicio a fin se dará en mayo y junio del 2023.

Elaboración Propia, 2022

Ilustración 14: Diagrama de Gantt para la implementación de la mejora de procesos para el pago de comisiones de los agentes Interbank



Elaboración Propia, 2022

Fase 6: Monitoreo y control de la propuesta

Una vez implementada la propuesta de mejora resultará importante el monitoreo de cada actividad a fin de reaccionar ante cualquier imprevisto o error. Es por ello, que se asigna responsables y líderes de proyecto para cada actividad (Tabla 15).

Tabla 15: Líder de proyecto de cada actividad

Actividad	Área o departamento	Líder de proyecto
Actividad 1	Agentes Interbank	Jefe de producto
Actividad 2	Agentes Interbank	Analista de producto
Actividad 3	Agentes Interbank	Analista de producto
Actividad 4	Agentes Interbank	Analista de producto
Actividad 5	Agentes Interbank	Analista de producto
Actividad 6	Agentes Interbank	Analista de producto
Actividad 7	Agentes Interbank	Analista de producto
Actividad 8	Estrategia de Canales	Analista de información
Actividad 9	Logística y Agentes	Ejecutivo de compras
Actividad 10	Tecnología de información	Ingeniero de software
Actividad 11	Tecnología de información	Ingeniero de software
Actividad 12	Agentes Interbank	Jefe comercial
Actividad 13	Agentes Interbank	Jefe de producto

Elaboración propia, 2022.

CAPÍTULO VI: VALORACIÓN DEL IMPACTO DE LA PROPUESTA

En el presente capítulo se realizará la valorización del impacto de las mejoras propuestas en las actividades del proceso de pago de comisiones de los agentes Interbank. Para ello, se analizará los indicadores descritos en el marco teórico. Y, por último, se plasmará el costo de la implementación.

1. Indicadores

En esta sección se muestra el impacto cualitativo y cuantitativo de la mejora propuesta en el capítulo anterior. A continuación, se muestra el detalle:

Tabla 16: Impacto cualitativo de la propuesta de mejora planteada

Actividades	Problemas identificados	Solución
Actividad 2	<ul style="list-style-type: none"> La carga de transacciones al Portal Web de Canales digitales se realiza de manera manual. 	La carga de transacciones al Portal Web de Canales digitales se realizará de manera automática a través de la elaboración de una macro en Excel.
Actividad 3	<ul style="list-style-type: none"> Oracle procesa en total 5 lotes, ya que cada lote contiene 500 registros como máximo. 	Se ampliará los lotes de registro a 4,000 en Oracle; con la finalidad que se realice una sola carga y ya no en cinco.
Actividad 4	<ul style="list-style-type: none"> Aprobación de órdenes de compra por jefe y gerente. 	La aprobación de órdenes de compra solo será por el jefe y será de manera masiva. Para ello, se solicitará la autonomía a través de una carta del gerente de GYTP al equipo de Contabilidad.
Actividad 5	<ul style="list-style-type: none"> La carta de envío, donde se le notifica al agente, contiene mucha información. Agentes no revisan su correo electrónico. 	Estas actividades serán eliminadas y reemplazadas por la implementación de la facturación electrónica, ya que ya no se enviará ninguna carta al agente para comunicar que deben enviar su comprobante, porque la elaboración de su comprobante lo hará el proveedor de facturación electrónica. Además, este proveedor será el encargado de notificar por <i>WhatsApp</i> al agente que su comprobante ya está disponible y que se le pagará en los próximos dos días hábiles.
Actividad 6	<ul style="list-style-type: none"> Poco tiempo para entregar sus comprobantes (3 días hábiles) Los agentes no tienen tiempo de ir al banco. 	
Actividad 7	<ul style="list-style-type: none"> El registro de órdenes de compra es manual (En 1 hora se registra 15 comprobantes). El 20% de comprobantes tienen observación. 	Esta actividad será eliminada y reemplazada por el robot, ya que este aparato se encargará de leer y registrar todos los comprobantes electrónicos que dejará el proveedor de facturación electrónica en la carpeta compartida.

Elaboración Propia, 2022

Tabla 17: Impacto cuantitativo de la propuesta de mejora planteada para el proceso general

Proceso	Problema identificado	Sin implementación				Con implementación			
		Variable productividad			Variable calidad	Variable productividad			Variable calidad
		Cantidad de comprobantes generados en el mes	Cantidad de comprobantes pagados	% de comprobantes pagados	Días hábiles	Cantidad de comprobantes generados en el mes	Cantidad de comprobantes pagados	% de comprobantes pagados	Días hábiles
	Demora en el Proceso de Pago de Comisiones de los Agentes Interbank	3300	900	27%	17	3300	3300	100%	7

Elaboración Propia, 2022

Tabla 18: Impacto cuantitativo de la propuesta de mejora planteada para las actividades

Actividades	Problemas identificados	Sin implementación			Con implementación			Ahorro en tiempo			Ahorro en costo		
		Variable Costo			Variable Costo								
		Cantidad de personas	Cantidad horas	Costo	Cantidad de personas	Cantidad horas	Costo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 1	Año 2	Año 3
Actividad 2	La carga de transacciones al Portal Web de Canales digitales se realiza de manera manual.	1	1 Hora	S/ 25	1	30 Minutos	S/ 13	6 Horas	12 Horas	18 Horas	S/ 150	S/ 300	S/ 450
Actividad 3	Oracle procesa lotes de 500 registros como máximo y para todo los registros se demora el encargado 7 horas.	1	7 Horas	S/ 136	1	2 Horas	S/ 39	60 Horas	120 Horas	180 Horas	S/ 1,167	S/ 2,333	S/ 3,500
Actividad 4	Aprobación de órdenes de compra por jefe y gerente.	2	2 Horas	S/ 239	1	1 Hora	S/ 111	12 Horas	24 Horas	36 Horas	S/ 1,533	S/ 3,067	S/ 4,600
Actividad 7	El registro de órdenes de compra es manual (En 1 hora se registra 15 comprobantes).	1	180 Horas	S/ 4,500	0	9 Horas	S/ 50	2,052 Horas	4,104 Horas	6,156 Horas	S/ 53,400	S/ 106,800	S/ 160,200
Total		5	190 Horas	S/ 4,900	3	12 Horas con 30 minutos	S/ 213	2,130 horas	4,260 Horas	6,390 Horas	S/ 56,250	S/ 112,500	S/ 168,750

Elaboración Propia, 2022

2. Costo de implementación

Para la implementación de la propuesta de mejora, el banco Interbank deberá incurrir en los siguientes costos: El costo de implementación de la herramienta de facturación electrónica y el robot incluyen capacitación a toda el área de agentes (ejecutivos, analistas, jefes y gerente) y es de S/15,000 y S/100 respectivamente. A esto se suma un pago mensual de S/4,200 para facturación electrónica y S/50(alquiler de computadora) para el robot. Dicho esto, el costo para los primeros tres años se muestra en la tabla 19.

Tabla 19: Costos de implementación de la herramienta de facturación electrónica y robot.

Facturación electrónica	Año 1	Año 2	Año 3	Total
Implementación	S/ 15,000	S/ 0	S/ 0	S/ 15,000
Pago mensual	S/ 50,400	S/ 50,400	S/ 50,400	S/ 151,000
Total	S/ 65,400	S/ 50,400	S/ 50,400	S/ 166,200

Robot	Año 1	Año 2	Año 3	Total
Implementación	S/ 100	S/ 0	S/ 0	S/ 100
Pago mensual	S/ 600	S/ 600	S/ 600	S/ 1,800
Total	S/ 700	S/ 600	S/ 600	S/ 1,900

Total general	S/ 66,100	S/ 51,000	S/ 51,000	S/ 168,100
----------------------	------------------	------------------	------------------	-------------------

Elaboración Propia, 2022

En conclusión, el costo de implementación en el que incurrirá la empresa por los primeros tres años es de S/168,100 y el ahorro que obtendrá será de S/168,750. Es decir, en el tercer año la empresa recupera lo invertido y tendrá un ahorro en tiempo de 6,390 horas hombre, que los trabajadores podrán destinar a otras actividades de la empresa.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

- El problema detectado “Demora en los Pagos de Comisiones hacia los Agentes Interbank” genera periodos largos de pago, insatisfacción en los agentes por el servicio brindado y la percepción de que “Interbank no paga a tiempo”
- El actual proceso de pago de comisiones a los agentes Interbank es muy manual y demora hasta más de 40 días hábiles.
- Gracias a las entrevistas y encuestas realizadas a los gerentes, jefes, analistas y agentes se pudo identificar los diferentes puntos de dolor que tienen las actividades del proceso de pago de comisiones de los agentes Interbank. A partir de este análisis, se planteó la propuesta de mejora de la presente investigación.
- La metodología que más se adapta para la implementación de la propuesta de mejora es la metodología de procesos de negocio (BPM), porque permite identificar los cuellos de botella del proceso de pago de comisiones de los Agentes Interbank y reemplazará las actividades del proceso que son manuales por actividades más eficientes.
- De acuerdo al análisis de costos y beneficios realizados en el último capítulo, la empresa recuperará la inversión en el tercer año y tendrá un ahorro en tiempo de 6,390 horas hombre.

2. Recomendaciones

- Se recomienda que la empresa use la metodología de procesos de negocio(BPM) para implementar la propuesta de mejora, ya que esta metodología se adapta más al proceso estudiado.
- Se recomienda terminar de implementar las mejoras en las actividades del proceso de pago de comisiones a los Agentes Interbank, con la finalidad de pagar a los agentes en 7 días hábiles.
- Se recomienda a la empresa en invertir en la propuesta de mejora, ya que trae a la empresa beneficios cualitativos y cuantitativos.

BIBLIOGRAFÍA

- 50minutos. (2016). *El diagrama de Ishikawa: Solucionar los problemas desde su raíz*. 50minutos.Es.
- Andina. (7 de Febrero de 2021). Publican ley que crea Cuenta-DNI de ahorro en el Banco de la Nación Andina. <https://andina.pe/agencia/noticia-publican-ley-crea-cuentadni-ahorro-el-banco-de-nacion-832763.aspx>
- Ambit (18 de marzo de 2020). Qué es un sistema de gestión por procesos (BPM). Ambit. <https://www.ambit-bst.com/blog/qu%C3%A9-es-un-sistema-de-gesti%C3%B3n-por-procesos-bpm>
- American Society for Quality [ASQ]. (S.F). *Quality glossary*. <http://asq.org/glossary/q.html>.
- Asturias, C. (2015). *Administración por Objetivos (APO)*. Asturias - Corporación Universitaria. https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/procesos_th_administrativas/unidad3_pdf2.pdf
- Barney, J., y Hesterly, W. (2015). *Strategic Management and Competitive Advantages: Concepts y Cases*. Quinta edición. Boston: Pearson.
- Benzaquen de las Casas, J. (2018) La ISO 9001 y la Administración de la Calidad Total en las Empresas Peruanas. *Universidad & Empresa*, 20(35), 281-312. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6056>
- Burton M. & Brown B. (2009). *Principles of Money and Banking*. Routledge. Doi: <https://doi.org/10.4324/9781315699776>
- Casas, J. B. (2018). La ISO 9001 y la administración de la calidad total en las empresas peruanas. *Revista Universidad y Empresa*, 35.
- Castro, C. (2001). Eficiencia-X en el sector bancario colombiano. *Desarrollo y Sociedad*, 48. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=169118211001>
- Chang, R. (1996). *Mejora continua de procesos*. Barcelona, Granica.
- Champagnat, U. (12 de Julio de 2002). *Gestión por Procesos*. Perú: Pacífico
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración*. 10a edición. España: McGraw-Hill
- Concepción, M. (02 de Octubre de 2015). *Slideshare*. <https://es.slideshare.net/MelinaConcepcion/ventajas-y-desventajas-del-sistema-de-calidad-total-53481567>

- Cortés, P. (18 de Mayo de 2017). Autorizan a Financiera Efectiva a operar con cajeros corresponsales. *El Peruano*. [https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/autorizan-a-financiera-efectiva-a-operar-con-cajeros-corresp-resolucion-n-2020-2017-1528849-1/#:~:text=Que%2C%20mediante%20Resoluci%C3%B3n%20SBS%20N,en%20adelante%2C%20el%20Reglamento\)%3B](https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/autorizan-a-financiera-efectiva-a-operar-con-cajeros-corresp-resolucion-n-2020-2017-1528849-1/#:~:text=Que%2C%20mediante%20Resoluci%C3%B3n%20SBS%20N,en%20adelante%2C%20el%20Reglamento)%3B)
- David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Prentice Hall.
- Díaz Piraquive, F.N. (2008). “Gestión de procesos de negocio BPM (Business Process Management), TIC y crecimiento empresarial ¿Qué es BPM y cómo se articula con el crecimiento empresarial?”. *Revista Universidad y Empresa*. <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/1061>
- Drucker, P. (1999). *La Gerencia de Empresas*. Sudamericana.
- Drucker, P. (2006). *The Practice of Management*. Harperbusiness.
- El Comercio. (13 de Mayo de 2022). *Facturación electrónica: sigue estas sugerencias para la emisión correcta de los comprobantes*. El Comercio. <https://elcomercio.pe/economia/peru/facturacion-electronica-sigue-estas-sugerencias-para-la-emision-correcta-de-los-comprobantes-rmmn-noticia/?ref=ecr>
- Espinoza, M. (2018). *Plan Estratégico para el Agente BCP del Banco de Crédito del Perú 2014-2017*. [Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magister en Administración]. Repositorio institucional de la Universidad del Pacífico https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2038/Miguel_Tesis_maestria_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hitpass, B. (2017). *Business Process Management*. Santiago de Chile: BPMCENTER
- García Durán, Josefina, & Minero Guardado, J. Jesús, & Muñoz Mata, Mirna Ariadna, & Mejía Miranda, Jezreel (2015). Mejora de Procesos para la Administración de Proyectos en Instituciones de nivel Superior. *Revista electrónica de Computación, Informática, Biomédica y Electrónica*. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=512251501009>
- Garimella, K. Michael, L. & Williams, B. (s.f.). *BPM para dummies*. SoftwareAg.
- Germán Patricio Torres Guananga, J. C. (2019). La gestión por procesos un sistema de control eficiente en . *Ciencia Digital*, p. 495- 514.
- Gestión. (6 de Abril de 2015). El cajero automático sigue siendo el canal moderno preferido para transacciones bancarias. Gestión. <https://gestion.pe/economia/cajero-automatgico-sigue-siendo-canal-moderno-preferido-transacciones-bancarias-152672-noticia/>

(Gutierrez, F, comunicación personal, 11 de Mayo de 2022)

Gobierno del Perú(s.f.). *Conocer más sobre las billeteras digitales disponibles en el Perú*. Recuperado el 27 de setiembre 2022, de <https://www.gob.pe/14930-conocer-mas-sobre-las-billeteras-digitales-disponibles-en-el-peru>

Heizer, J., & Render, B. (2009). *Principios de la administración de operaciones*. Pearson

INEI. (2021 de Mayo de 2021). *Pobrea monetarioa alcanzó al 30.1% de la problación del país durante el año 2020*. INEI. <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/pobreza-monetaria-alcanzo-al-301-de-la-poblacion-del-pais-durante-el-ano-2020-12875/>

INEI. (8 de Junio de 2021). Obtenido de <https://www1.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-657-de-la-poblacion-de-6-a-17-anos-de-edad-accedio-a-internet-durante-el-primer-trimestre-del-2021-12918/>

Instituto Andaluz de Tecnología, J. B. (s.f.). *Guía para una Gestión basada en Procesos*. Junta de Andalucía.

Interbank. (2019). *Nosotros*. <https://interbank.pe/nosotros>

Interbank. (2019). *Nuestra historia*. <https://interbank.pe/nosotros>

Laitinen, M. (2018). *Net Promoter Score as Indicator of Library Customer's perception*. *Journal of Library Administration*. <https://doi.org/10.1080/01930826.2018.1448655>

Lina Montoya, J. M. (2017). Metodología ágiles de Desarrollo, un Caso de Aplicación en Medellín, Colombia 2016 - 2017. *Lámpsakos*, 58-63. no. 18, pp 58-63, 2017 DOI: <http://dx.doi.org/10.21501/21454086.2521>

Macedo de Morais, R., Kazan, S., Pádua, S., & Costa, A. (2014). An analysis of BPM lifecycles: From a literature review to a framework proposal. *Business Process Management Journal*. 20(3). <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2013-0035>.

Magretta, J. (2011). *Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy*. Harvard Business School Press. <https://doi.org/10.22610/jevr.v3i3.52>

Maldonado (2018), J. (2018). *Gestión de procesos*. Málaga: EUMED - Universidad de Málaga.

Malhotra: Rajewski, L., Ritzman, L., & Malhotra, M. (2008). *Administración de operaciones*. Pearson

Mallar, M. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Revista Científica "Visión del Futuro"*, 1-23.

- Maqueda, J., & Llaguno, J. (1995). *Marketing Estratégico para empresas de servicios*. Madrid: Díaz de Santos.
- Medina, J. (2010). Modelo Integral de Productividad, aspectos importantes para su implementación. *Revista Escuela de Administración y Negocios*, 110-118.
- MEF. (25 de Agosto de 2022). *Ministerio de Economía y Finanzas*. https://www.mef.gob.pe/en/?option=com_content&language=en-GB&Itemid=101108&view=article&catid=100&id=7487&lang=en-GB
- Ministerio de Fomento. (2005). *Mejora Continua en Gestión de Transporte*. Gobierno de España.
- Miranda, F., & Chamorro, A. (2007). *Introducción a la Gestión de la Calidad*. Madrid: Delta Publicaciones.
- Moniruzzaman, A. B., & Hossain, S. A. (2013). *Comparative study on agile software development methodologies*. <https://www.researchgate.net/publication/249011841>
- Moran, A. (2015). *Managing agile: Strategy, implementation, organization and people*. Springer International Publishing Switzerland.
- Morillo, M., Rivas, D., & Morillo, M. (24 de Marzo de 2010). *Scientific Electronic Library Online Mexico*. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422011000200006
- PERÚ21, R. (28 de Noviembre de 2012). *Cajeros en bodegas aumentan en 35%*, pág. 1.
- Perú, B. C. (2022). *Reporte de Inflación*. Lima: Biblioteca Nacional del Perú No. 2005-6985.
- Peruano, E. (18 de Marzo de 2021). *Normas legales*. El Peruano <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/ley-que-protecte-de-la-usura-a-los-consumidores-de-los-servic-ley-n-31143-1936151-1>
- Pigneur, O. y. (2013). *Generación de Modelos de Negocios. Octava edición*. Barcelona: Egedsa.
- Porter, M. (2015). *Ventaja Competitiva*. Hachette Livre.
- Sánchez, E. (2005). *Seis sigma, filosofía de gestión de la calidad: estudios teóricos y su posible aplicación en el Perú*. [Tesis para optar el Título de Ingeniero Industrial y de Sistemas] Repositorio de la Universidad de Piura. http://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1213/ING_427.pdf?sequence=1
- Soriano, C. (1996). *Gestión de la Calidad Total*. España: Ediciones Díaz de Santos

- Superintendencia de Banca, S. y. (s.f). *Superintendencia de Banca, Seguros y AFP*. Recuperato el día 20 de agosto de 2022, de <https://www.sbs.gob.pe>
- Rashid N. (31 de agosto del 2004). *Business Process Management*. Meghan Kiffer Pr.
- Research, B. (2021). *Inflación del 2020*. Obtenido de Research, BBVA: <https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/peru-inflacion-cerro-el-ano-2020-en-20/https://gestion.pe/economia/bcrp-inflacion-tipo-de-cambio-estas-son-las-proyecciones-del-ultimo-reporte-de-inflacion-del-bcr-economia-peruana-noticia/?foto=3>
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Noble, A. (2018). Agile at scale. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/05/agile-at-scale>
- Robert, A. (1998). *Administración Financiera*. Mc Graw Hill.
- RPP. (2 de julio de 2021). *BCR: Aumentan proyecciones del precio del dólar para los próximos dos años*.
- RPP. (Setiembre de 10 de 2022). El 70.9% de peruanos desaprueba la gestión del presidente Pedro Castillo, según encuesta de CPI. <https://rpp.pe/politica/gobierno/pedro-castillo-el-709-de-los-peruanos-desaprueba-la-gestion-del-presidente-segun-encuesta-de-cpi-noticia-1431210>
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (05 de Agosto de 2022). https://cpe.sunat.gob.pe/tipos_de_comprobantes/factura
- (Tori, G, comunicación personal, 13 de Julio de 2022)
- Velasco, J. (2009). *Gestión por procesos* (pp. 33-35). Madrid: ESIC.
- Valderrama, B. (2020). Transformación digital y organizaciones ágiles. *Arandu-UTIC. Revista Científica Internacional De La Universidad Tecnológica Intercontinental*, 6(1), 15-50. <http://www.utic.edu.py/revista.ojs/index.php/revista/article/view/82>
- Villegas, S. (19 de Julio de 2005). *El sistema financiero peruano*. Gestión. <https://www.gestion.pe/sistema-financiero-peruano/>
- Zúñiga, A., Castillo, M., Pastas, H., & Andrade, M. (2019). Influencia de la Innovación de producto en el desempeño organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia* , 85.

Anexos

Anexo 1. Variables políticas

Variable	Tendencia actual	Oportunidad/Amenaza
1.El 70.9% de peruanos desaprueba la gestión del presidente Pedro Castillo (RPP, 2022)	- Disminución de la actividad económica y de producción. - Incertidumbre en la adecuación de políticas económicas actuales y futuras.	Amenaza
2.Promulgación de leyes en temas críticos del panorama actual de Covid-19	- Inestabilidad en el desarrollo de la empresa en marcha, supeditando a las empresas a la normalidad cambiante.	Amenaza
3.Incentivos de reactivación económica	- Mayor demanda de productos crediticios en las entidades bancarias.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia 2022

Anexo 2. Variables económicas

Variable	Tendencia actual	Oportunidad/Amenaza
1.PBI	- El producto bruto interno (PBI) del país se desplomó un 11.12% en el 2021(la más baja en tres décadas) producto de la pandemia y para el 2021 se espera un rebote, ya que la economía peruana está operando casi a plena capacidad (Gestión, Reporte de Inflación, 2021) y para el 2022 se espera un crecimiento del 3.3% (MEF, 2022).	Oportunidad
2.Tasa de Inflación	- La inflación en el Perú en el año 2020 cerró en 2.0%, en el 2021 cerró en 7.0% y para el 2022 se espera una alza de 8% (Perú, 2022)	Amenaza

3. Tipo de cambio	- El tipo de cambio al cierre del 2020 se situó en S/. 3.61 (Comercio, Precio del dólar en Perú: Tipo de cambio cerró otra vez en nuevo máximo histórico hoy lunes 22 de marzo, 2021) y al cierre del 2022 se estima que cerrará en S/.4.00 (RPP, 2021).	Amenaza
-------------------	--	----------------

Fuente: Elaboración propia 2022

Anexo 3. Variables socioculturales

Variable	Tendencia actual	Oportunidad/Amenaza
1. Nivel de Pobreza	- El porcentaje de pobreza en el año 2020 se incrementó en 9,9% en comparación al año 2019 producto de la paralización de la mayoría de las actividades económicas ante el Estado de Emergencia Nacional y por la presencia del COVID-19 en el país (INEI, 2021).	Amenaza
1. Acceso al sistema financiero	- Incorporación de nuevos clientes al sistema financiero producto de los bonos ofrecidos por el Estado debido al COVID-19. - Fácil afiliación de un nuevo cliente al sistema bancario.	Oportunidad
2. Cultura financiera	- Uso limitado de servicios financieros por falta de información y asesoramiento. - Desconfianza del sistema financiero frena el crecimiento de la bancarización.	Amenaza
3. Profundidad financiera	- Surgimiento de nuevas entidades financieras dirigidas a nichos de mercado que no son atendidos por banca tradicional (cajas rurales, cooperativas, edpymes, etc).	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia 2022

Anexo 4. Variables tecnológicas

Variable	Tendencia actual	Oportunidad/Amenaza
1. Acceso a internet	- Según el informe del INEI, el 84,7% de la población de 6 a más años de edad accede a internet durante el primer trimestre del presente año (INEI, 2021)	Oportunidad

2. Fraude y estafa en canales digitales	- Mayor incremento de fraudes y estafas de cara a los clientes.	Amenaza
3. Digitalización de operaciones bancarias	- Mayor interés por la industria por la digitalización de operaciones bancarias; con la finalidad de sustituir las operaciones que tengan contacto humano.	Oportunidad
4. Uso de redes por la pandemia	- Incremento en el uso de las redes sociales por parte de las personas producto de la pandemia.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia 2022

Anexo 5. Variables ecológicas

Variable	Tendencia actual	Oportunidad/Amenaza
1. Gestión del riesgo ambiental	- Mayor preocupación por la gestión de acciones que afecten el medio ambiente.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia 2022






Anexo 6. Variables legales

Variable	Tendencia actual	Oportunidad/Amenaza
1. Leyes de protección a los usuarios y clientes	- El 18 de Marzo del 2021 se publicó en el Diario oficial “El Peruano” la Ley 31143, que protege al consumidor del cobro excesivo de intereses por un préstamo solicitado (Peruano, 2021).	Oportunidad
5. Acceso al sistema financiero	- El Gobierno publicó la Ley 311120, que crea en forma automática una cuenta de ahorros en el Banco de la Nación con el número de Documento Nacional de Identidad (DNI) (Andina, 2021).	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia 2022

Anexo 7: Rivalidad entre competidores existentes: Cuadro comparativo de entre los agentes Interbank y sus competidores directos

		Banco de la Nación	BBVA	Scotiabank	Kasnet	Interbank
Implementación de Agente	Documentos para implementación	Licencia de funcionamiento, contrato de alquiler, DNI vigente, ficha RUC actualizada, 7 fotos dentro y fuera de local y no estar en Infocorp.	Licencia de funcionamiento, contrato de alquiler, DNI vigente, ficha RUC actualizada, 4 fotos dentro y fuera de local, pago a Sunat y no estar en Infocorp.	Licencia de funcionamiento, contrato de alquiler, DNI vigente, ficha RUC actualizada, 2 fotos dentro y fuera de local y no estar en Infocorp.	Licencia de funcionamiento, contrato de alquiler, DNI vigente, ficha RUC actualizada, 3 fotos dentro y fuera de local y no estar en Infocorp.	Licencia de funcionamiento, contrato de alquiler, DNI vigente, ficha RUC actualizada, 4 fotos dentro y fuera de local, pago a Sunat y no estar en Infocorp.
	Capital para implementación	S/2,000	S/5,000	S/4,000	S/1,000	S/2,000
	Proceso de implementación	Los documentos son enviados vía WhatsApp y luego el ejecutivo cita en el banco al comercio.	No hay contacto todo es vía WhatsApp.	Ejecutivo envía documentos vía WhatsApp y pasa a recogerlos personalmente.	No hay contacto todo es vía WhatsApp.	No hay contacto todo es vía WhatsApp
	Plazo de implementación	5 días calendario	7 días calendario	5 días calendario	7 días calendario	20 días calendario
	Capacitación	No existe capacitación. Solo entrega de manuales y breve comentario de ejecutivo	No existe capacitación. Solo comentarios generales de ejecutivo vía telefónica	Capacitación presencial	No existe capacitación. Solo entrega de manuales	Capacitación presencial
	Publicidad	No se entrega publicidad y corre por cuenta del agente	Otorga S/150 y arte para mandar a imprimir	Si entrega publicidad	Si entrega publicidad	Si entrega publicidad: Banner, jala vista y rompe tráfico.
	Exige exclusividad	No	No, pero no permite el ingreso de Kasnet	No	No, pero no permite que ingrese el BBVA	No

Equipo POS	Características del equipo POS	Equipo táctil, inalámbrico, muy cómodo y amigable	Equipo táctil, inalámbrico, muy cómodo y amigable	Equipo no moderno, pero muy cómodo, amigable e intuitivo para operar	Equipo táctil, inalámbrico, muy cómodo y amigable	Equipo no moderno, pero muy cómodo, amigable e intuitivo para operar
	Modelo de equipo *Fotos referenciales					
Transacciones	Transacciones Monetarias	<ul style="list-style-type: none"> • Retiro • Depósito • Transferencias • Pagos de servicios • Pagos de tarjetas de crédito del Banco de la Nación 	<ul style="list-style-type: none"> • Retiro • Depósito • Transferencias • Pagos de servicios • Pagos de tarjetas de crédito del BBVA 	<ul style="list-style-type: none"> • Retiro • Depósito • Transferencias • Pagos de servicios • Pagos de tarjetas de crédito Interbank 	<ul style="list-style-type: none"> • Retiro • Depósito • Transferencias • Pagos de servicios • Pagos de tarjetas de crédito Interbank • Pagos de préstamos de cajas municipales 	<ul style="list-style-type: none"> • Retiro • Depósito • Transferencias • Pagos de servicios • Pagos de tarjetas de crédito Interbank • Cobro de remesas
	Transacciones No Monetarias	<ul style="list-style-type: none"> • Consulta de saldos • Consulta de últimos movimientos 	<ul style="list-style-type: none"> • Consulta de saldos • Consulta de últimos movimientos 	<ul style="list-style-type: none"> • Consulta de saldos • Consulta de últimos movimientos 	<ul style="list-style-type: none"> • Consulta de saldos • Consulta de últimos movimientos 	<ul style="list-style-type: none"> • Consulta de saldos • Consulta de últimos movimientos
Pagos de servicios básicos	Luz	No se puede pagar	Si se puede pagar	Si se puede pagar	Si se puede pagar	Si se puede pagar
	Agua	Si se puede pagar	Si se puede pagar	Si se puede pagar	Si se puede pagar	Si se puede pagar
	Telecomunicaciones	Si se puede pagar	Si se puede pagar	Si se puede pagar	Si se puede pagar	Si se puede pagar

Pago de comisiones	Comisiones al agente (tarifas)	→ Transacción monetaria: S/0.30 → Transacción no monetaria: S/0.10	→ Transacción monetaria: S/0.30 → Transacción no monetaria: S/0.10	→ Transacción monetaria: S/0.4 → Transacción no monetaria: S/0.2	→ Transacción monetaria: S/0.3 *Retiros menores de S/10: S/0 *Pagos de préstamos: S/0.6 → Transacción no monetaria: S/0	→ Transacción monetaria: S/0.3 → Transacción no monetaria: S/0.1
	Proceso de pago de comisiones	De 1 a 3 días calendario de haber presentado el comprobante en el banco.	El pago es de 24 días calendario de haber presentado el comprobante en el banco.	Pago en 48 horas después de la entrega del comprobante.	Todos los 10 de cada mes y no es necesario presentar el comprobante.	Según contrato dentro de los primeros 20 días hábiles, que es igual a los primeros 30 días calendario, pero la realidad es que se les paga hasta más de los 40 días hábiles.
Centro de atención	Soporte operativo	Teléfono: +5192000 Correo: rcorales@bn.com.pe , rperaltaug@bn.com.pe y acuadradon@bn.com.pe	Tiene un centro de atención al cliente, operativo y eficiente con respuesta rápida.	No tiene un centro de atención al cliente, solo dos números de WhatsApp que responden después de 1 día.	Tiene centro de atención al cliente poco eficiente. Adicionalmente, existe un correo para soporte operativo que responden después de 1 semana.	Tiene un centro de atención al cliente poco eficiente que tiene un tiempo de espera en la atención de llamada de 10 a 15 minutos.
	Ejecutivo supervisor	Si tiene soporte comercial y operativo	Si tiene soporte comercial y operativo	No hay. Tiene ejecutivo asignado	Si tiene soporte comercial y operativo	Si tiene ejecutivo asignado para el soporte comercial y operativo

Fuente: (Gutierrez, F, comunicación personal, 11 de Mayo de 2022)

Anexo 8: Modelo de Negocio de Agentes Interbank (Canvas)

Socios claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relación con clientes	Segmento de clientes
Cadena de comercios ya establecidos: farmacias, locutorios, bodegas, bazares, ferreterías, etc. Artsign: Proveedor de marketing. Izipay: Proveedor de tecnología y equipos POS.	Afiliación del comercio a la red de Agentes Interbank. Colocación de afiches y señaléticas. Instalación de equipo y capacitación de operaciones. Campañas Seguimiento de las transacciones a los agentes Interbank.	Agentes Interbank es un canal del banco que permite ofrecer transacciones bancarias en establecimientos distintos al de un banco como bodegas, farmacias, locutorios, etc. Las transacciones que se realizan en los comercios cuentan con el respaldo de Interbank Satisface la necesidad de los clientes de ofrecer servicios bancarios personalizados cerca de su centro de trabajo u hogar.	Atención a los clientes según el horario del comercio asociado. Relación amigable con los clientes. Atención ágil y personalizada. Monto de transacciones flexibles.	Perfil: <ul style="list-style-type: none"> • Personas independientes con negocios. • Alrededor de 5,500 comercios: 45% farmacias, 45% bodegas 5% librerías, 5% otros. • Personas que a raíz de la pandemia están aprendiendo a usar herramientas digitales. NSE: B, C y D Edad: 35 a 55 años. Sexo: 50% femenino y 50% masculino
	Recursos claves		Canales	
	Red de 19 ejecutivos de ventas. Proveedores de tecnología, marketing y otros. Chatbot para la autoatención de los agentes Interbank. Canales de atención: Banca telefónica.		Red de comercios asociados como Agentes Interbank. Página web. Señaléticas y paneles puestos en los comercios asociados. Publicidad en televisión.	
Estructura de costos		Fuente de ingresos		
Pago de comisiones a los agentes Interbank. Pago a proveedores Pago de impuestos Gastos administrativos		Recaudaciones por transacciones realizadas en el Agente Interbank. Cobro de comisiones a los clientes y no clientes Interbank.		

Fuente: (Pigneur, 2013). Elaboración propia, 2022

Anexo 9: Cadena de valor

ESLABONES DE APOYO	Dirección general y recursos humanos <ul style="list-style-type: none"> • Planificar la estrategia de expansión de la red de agentes a nivel nacional. • Reclutar y capacitar a los ejecutivos de venta para el despliegue de Agentes Interbank. • Transmitir la cultura de Interbank a todos los responsables de los comercios. • Comunicar a todos los involucrados de los Agentes Interbank que el cliente es la razón del negocio. 						Ofrecer un servicio de calidad a los clientes en base a la cultura de Interbank, respaldado por el personal comprometido
	Organización interna y tecnología <ul style="list-style-type: none"> • Mejora de procesos administrativos, operativos y equipos tecnológicos. • Apoyo tecnológico para el buen funcionamiento de la operatividad del servicio de Internet. • Investigación de nuevas tecnologías de equipos. 						
	Infraestructura y ambiente <ul style="list-style-type: none"> • Apoyar el buen acondicionamiento del espacio físico de la atención a los clientes en los establecimientos comerciales. • Dar soporte a la operatividad de Agente Interbank en el local comercial (pruebas, puesta en operación y seguimiento). • Coordinación con los proveedores de marketing la instalación de publicidad en el local comercial. 						
	Abastecimiento <ul style="list-style-type: none"> • Coordinación con los proveedores la instalación de equipos tecnológicos(POS), comprobantes de pago y servicio de internet. • Dar insumos necesarios para el funcionamiento del Agente Interbank como manuales, tutoriales, etc. 						
ESLABONES PRIMARIOS	Marketing y ventas <ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar a los ejecutivos zonas estratégicas de afiliación de Agentes Interbank. • Coordinar la instalación de publicidad en los Agentes (señalética, carteles y paneles). • Desplegar publicidad de Agentes Interbank a través de redes sociales (Facebook) 	Personal de contacto Capacitar a los encargados del negocio todo referente al funcionamiento del Agente Interbank (uso de equipos y servicios a ofrecer), ya que este personal es el que interactuará directamente con el cliente.	Soporte físico <ul style="list-style-type: none"> • Gestionar sesiones de capacitación al personal del comercio para reforzar los servicios a ofrecer y la cultura de Interbank. • Coordinar con los proveedores la instalación de equipos de operaciones(POS) e internet. 	Prestación Ofrecer servicios bancarios (retiros, depósitos, transferencias bancarias, etc.) a los peruanos en comercios establecidos distintos al de un banco como bodegas, farmacias, ferreterías, etc.	Clientes <ul style="list-style-type: none"> • Personas pertenecientes o no al Banco Interbank que necesiten realizar operaciones bancarias en establecimientos distintos al de un Banco. • Son personas ubicadas en zonas geográficamente alejadas, con poca o nula atención del sistema bancario. 	Otros clientes <ul style="list-style-type: none"> • Los dueños o encargados de los comercios son nuestros socios estratégicos, ya que ellos son los que dan la cara a los clientes. • Dar una atención de primera para fidelizar a los socios estratégicos. 	
	CONTROLABLES					NO CONTROLABLES	

Fuente: (Porter,2015) / Elaboración propia, 2022.

Anexo 10. Análisis VRIO de los recursos y capacidades del canal Agentes Interbank

Recursos y capacidades	Valioso	Raro	Difícil de imitar	Explotado por la organización	Resultado
Posicionamiento de la marca basada en la confianza y agilidad	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible
Implementación de metodologías de eficiencia y reducción de costos	Si	No	No	Si	Paridad competitiva
Amplio portafolio de servicios	Si	No	Si	Si	Ventaja competitiva temporal
Servicio diferenciado y especializado hacia el cliente	Si	Si	No	Si	Ventaja competitiva temporal
Conocimiento del negocio	Si	No	Si	Si	Ventaja competitiva temporal
Personal altamente calificado y motivado	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible
Instalaciones de atención a clientes	Si	No	No	Si	Paridad competitiva
Infraestructura tecnológica	Si	Si	No	Si	Ventaja competitiva temporal
Capacidad de coordinación con proveedores	Si	No	No	Si	Paridad competitiva
Innovación de productos y servicios	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible

Fuente: (Barney y Hersterly, 2015)

Elaboración propia, 2022

Anexo 11: FODA del canal Agentes Interbank

<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respaldo del Grupo Intercorp. • Variedad de servicios y productos. • Amplia red de distribución de agentes bancario a nivel nacional. • Personal capacitado y comprometido. • Al ser multiagente, no es limitante. 	<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No es líder del rubro Agentes. • Cuenta con procesos administrativos operativos y engorrosos.
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agentes Interbank está comprometido con la innovación permanente con la finalidad de ofrecer valor agregado a sus clientes. • Nuevas de metodologías de atención al cliente las 24 horas (chatbot de autoatención al agente, banca telefónica, etc). • Creación de nuevos productos para los clientes no bancarizados: Retiro sin tarjeta para personas que cuentan con Tunki 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gran competencia entre entidades bancarias grandes. • Desarrollo y crecimiento de las cajas municipales. • Ingreso de competidores internacionales. • Incertidumbre política. • Crisis económica.

Fuente: (David, 2008)

Elaboración propia, 2022

Anexo 12: Séptima cláusula del contrato de los Agentes Interbank

SÉTIMA.- OBLIGACIONES DE INTERBANK

Sin perjuicio a lo señalado en el Contrato y la Resolución, constituyen obligaciones de **INTERBANK**:

- 7.1 Instalar los Terminales Electrónicos en los Locales.
- 7.2 Capacitar al personal del **AGENTE INTERBANK** para la realización de las Operaciones y para la operación de los Terminales Electrónicos, conforme a lo previsto en los Manuales Operativos.
- 7.3 Proporcionar soporte técnico al **AGENTE INTERBANK** para la operación de los Terminales Electrónicos
- 7.4 Pagar la contraprestación o comisiones que corresponden a este Contrato, durante los primeros 20 días hábiles de cada mes.
- 7.5 Asumir los costos por permisos, licencias o cualquier otro derecho administrativo que se irroguen conforme a la cláusula Octava.
- 7.6 Asumir los gastos de comunicación que pudieran ser necesarios para la interconexión/ funcionamiento de los Terminales Electrónicos (sea mediante línea de fibra óptica, Internet, conmutada, inalámbrica o cualquier otro que las partes especifiquen) así como de aquellos insumos que dichos Terminales Electrónicos requieran para su operación.
- 7.7 En caso **INTERBANK** así lo decidiera podrá otorgar una línea de crédito al **CAJERO CORRESPONSAL** con el fin de que pueda realizar mayor número de transacciones. Esto será únicamente a decisión de **INTERBANK**, previa evaluación transaccional y crediticia del **CAJERO CORRESPONSAL**.

Fuente: Información recopilada de la empresa en estudio

Elaboración Propia, 2022

Anexo 13: Hallazgos de las entrevistas realizadas

Cargo	Hallazgos encontrados
Gerente de División	<ul style="list-style-type: none"> • “Conozco que existen problemas en el Proceso de Pago de Comisiones de los Agentes Interbank porque hay muchas quejas en redes sociales”. • “El Proceso de Pago de Comisiones es muy manual”. • “Estoy dispuesto a invertir por el rediseño del proceso mediante herramientas digitales”. • “Quiero brindar a los Agentes Interbank un servicio de excelencia”.
Subgerentes	<ul style="list-style-type: none"> • “Ya he tomado acciones en el rediseño del proceso”. • “Deseo que los agentes puedan sentirse satisfechos con el servicio que brindamos”. • “El sistema de pagos tiene caídas constantes”
Jefes de Producto	<ul style="list-style-type: none"> • “Los agentes van a cada rato a las tiendas bancarias”. • “Estamos cerrando el proyecto de mejora de procesos de pago de comisiones”. • “No pagar a tiempo a los agentes trae repercusiones en el canal agente”. • “La mejora del proceso de pago de comisiones ayudará al equipo comercial a librarse de tareas operativas”.
Jefe Comercial de Lima Provincia	<ul style="list-style-type: none"> • “Diario los ejecutivos nos escriben para preguntar el estado de los pagos de los agentes”. • “Nosotros no estamos cumpliendo con los plazos de pago a los agentes Interbank”. • “No nos estamos dando abasto todas las áreas involucradas en este proceso de pago de comisiones”. • “Existe comercios que no envían su comprobante a tiempo”.
Ejecutivos	<ul style="list-style-type: none"> • “Los agentes cada vez están más mortificados porque no se les paga a tiempo”. • “Mi relación comercial con los agentes cada día se deteriora más”. • “Los agentes me llaman gritándome, lo cual vuelve insostenible la relación con ellos”. • “Necesitamos que mejoren el proceso de pago de comisiones de los Agentes Interbank, ya”. • “No existe ni un día en que los agentes dejen de preguntar por sus pagos”.
Agentes	<ul style="list-style-type: none"> • “Interbank demora un siglo en pagar”. • “No existe una fecha fija de pagos”. • “Nunca me entero cuando me pagan, porque no me comunican”. • “No tengo historial de pagos. Yo mismo debo llevar el control”.

Fuente: Información recopilada de las entrevistas a los gerentes, subgerentes, jefes, ejecutivos y agentes

Elaboración Propia, 2022

Anexo 14: Lista de personas entrevistadas

Cargo	Personas entrevistadas
Gerente de División	Diego Velarde Monsalve
Subgerente de Agentes	Gabriela Forti De La Puente
Subgerente de Contabilidad	Susana Cayo Huaynacari
Jefe de Producto	Gino Tori De Florio
Jefe Comercial de Lima	Leonardo Duarez Mendoza
Jefe Comercial de Provincia	María José Palma Leon
Ejecutivo	Lizandro Álvarez Guarniz
Ejecutivo	Bruno Apolaya Csirke
Ejecutivo	Shirley Espinoza Diaz
Ejecutivo	Franco Fernandez Gutierrez
Ejecutivo	David Gamarra Salas
Ejecutivo	Ana Lucía Huaco Carnero
Ejecutivo	Martin Huamaní Cabana
Ejecutivo	Karla Salvatierra Campos
Ejecutivo	Alfredo Morales Chiabra
Ejecutivo	Aracelli Padilla Llerena
Ejecutivo	Jhon Pickman Medina
Ejecutivo	María Inés Pinero Osorio
Ejecutivo	Juan Carlos Portocarrero Hurtado
Ejecutivo	José Manuel Romero Estrada
Ejecutivo	Jackeline Solis Chavez
Ejecutivo	Guido Sotomayor Valderrama
Ejecutivo	Claudia Tarazona Martinez
Ejecutivo	José Carlos Velasquez Peralta
Ejecutivo	Irvin Vilca Aldave
Agente – Mía Boutique	Erika Corimaya Chavez
Agente - Botica San Ramon	Soledad León Huamán
Agente - Piñatería Big Bear	Carolina Pardo Navarro
Agente - Bazar Dueñas	Miriam Dueñas Vera
Agente - Multiservicios López	Miguel Eduardo López Cruz
Agente - Farmacenter	Gloria Huahuachampi Arenas
Agente - Locutorio Dayiro	Cecilia Montora Condori
Agente - Abarrotes Betty	Judith Saldivar Llactahuamani

Agente – Farmacia Inkatodo	Zonia Arribasplata Delgado
Agente - Bodega Elvira	Pablo Paucar Soto
Agente – Bazar Paucar	Juan Quispe barco
Agente - Bodega Dani	Franco Ramos Guzman
Agente - Bodega Chicho	Elva Contreras García
Agente – Panadería Pastelitos	Corina Chavez Echevarría
Agente - Bodega D´todo	Nicole Ancasi Condori
Agente – Botica Ahorro	Guillermo Herrera Fernandez
Agente - Bodega Thomás	Sebastian Ayapana Dávila
Agente - Bodega Elita	Estela García Ortega

Fuente: Elaboración propia

Anexo 15: Encuesta realizada a los Agentes Interbank

Pregunta 1: Mediante qué medio le gustaría recibir de la carta de contraprestación

Detalle	Cantidad	% participación
Correo electrónico	42	21%
WhatsApp	149	75%
Mensaje de texto	9	5%
Total	200	100%

Pregunta 2: Después que recibes el correo del banco. ¿Cuánto tiempo pasa para que lleves el comprobante de pago al Banco?

Detalle	Cantidad	% participación
De 1 - 3 días hábiles	34	17%
De 4 - 10 días hábiles	38	19%
De 10 - 20 días hábiles	56	28%
Más de 20 días hábiles	72	36%
Total	200	100%

Pregunta 3: ¿Cuánto tiempo te demoras en ir a entregar tu comprobante a una tienda bancaria de Interbank?

Detalle	Cantidad	% participación
Menos de 1 hora	53	27%
De 1 a 2 horas	68	34%
Más de 2 horas	79	40%
Total	200	100%

Pregunta 4: ¿En cuánto tiempo te gustaría que se te pague?

Detalle	Cantidad	% participación
Diario	82	41%
En 7 días hábiles	106	53%
En 17 días hábiles	12	6%
Total	200	100%

Pregunta 5: ¿Qué es lo que valora más de estos beneficios en el pago de comisiones?

Detalle	Cantidad	% participación
Recibir pagos en un plazo fijo	82	41%
No tener que ir al banco	106	53%
No tener que escribir comprobantes	12	6%
Total	200	100%

Pregunta 6: ¿Se afiliaría a la facturación electrónica? Sabiendo que gracias a esto no va a escribir ningún comprobante, no vas a ir a una tienda bancaria, vas a tener una fecha fija de pagos.

Detalle	Cantidad	% participación
Si	189	95%
No	11	6%
Total	200	100%

Anexo 16: Carta de contraprestación del mes

Lima, 9 de marzo de 2022

Señores:
ROXANA CARMEN MIRANDA ROMERO
RUC: 10002529799

Estimados Señores:

De acuerdo a nuestra política comercial solicitamos se sirva emitir una Boleta de venta correspondiente a la contraprestación recaudada del mes para el caso de Interbank Agente.

La boleta de venta deberá ser emitida a nombre de Banco Internacional del Perú – Interbank, con N° de RUC20100055455 y con dirección Carlos Villarín 140, Lima por el importe detallado en la presente indicando adicionalmente los números de órdenes de compra y recepción proporcionados por el banco.

Dicha boleta de venta deberá ser entregada al banco de cualquiera de las dos maneras detalladas a continuación:

1. En cualquier Tienda Bancaria Financiera de Interbank, entregando la BOLETA DE VENTA dentro de un sobre rotulado para "Mesón de Proveedores – Torre Principal".
2. En sede principal de Interbank ubicada en Av. Carlos Villarín 140, distrito de La Victoria, Lima, dejando la BOLETA DE VENTA en el módulo de Mesón de Proveedores en el horario de lunes a jueves de 09:30 AM a 12:30 PM.

Adicionalmente, agradeceremos tener en cuenta las siguientes indicaciones:

- a. La emisión y envío de la boleta de venta debe realizarse de forma mensual.
- b. El plazo de entrega de la boleta de venta es después de 8 días hábiles de haber recibido este correo.
- c. Se debe enviar una Boleta de venta por cada Contraprestación.
- d. Si el monto fuera mayor a 5/700 y su comprobante fuera factura de venta deberá indicar el número de cuenta de detracción del Banco de la Nación en el comprobante de pago.

Le recordamos que puede realizar las consultas a la línea gratuita 0800-10132 desde un teléfono fijo o desde cualquier otro tipo de teléfono al (01) 219-2219 donde gustosamente será atendido.

Referencia: **CONTRAPRESTACIÓN INTERBANK AGENTE**

Mes: FEBRERO
Número de transacciones: 650
Monto: S/. 184.40 INC IGV
Orden de compra: 445081
Número de recepción: 426164

Atentamente,

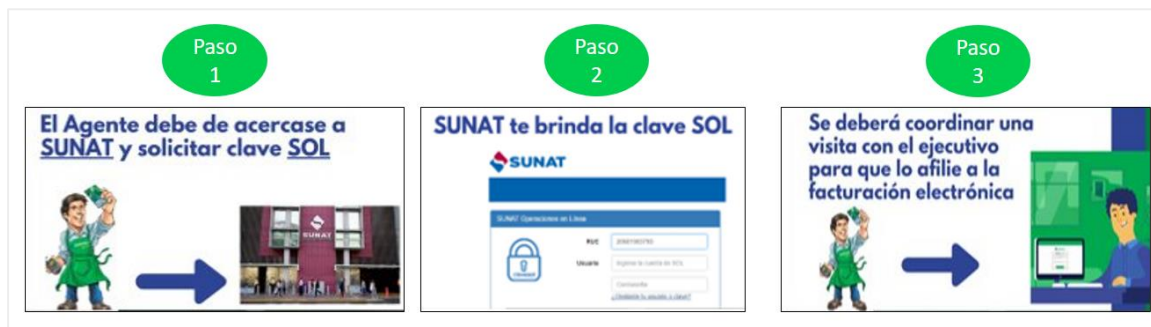
Fuente: Recopilación de la empresa en estudio

Anexo 17: Comprobantes erróneos enviados por los agentes Interbank



Fuente: Recopilación de la empresa en estudio

Anexo 18: Afiliación de agentes a la Facturación Electrónica



Fuente: Recopilación de la empresa en estudio