



**SAN IGNACIO DE LOYOLA – ESCUELA ISIL**

**TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN**

**Implementación de KPI'S y la agilización de los procesos de pago en una empresa del sector bancario en el año 2021**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE**

**Bachiller de Administración y Dirección de Negocios**

**Bachiller de Marketing e Innovación**

**PRESENTADO POR:**

**NICOLE JUAN DE DIOS MONCADA - Administración y Dirección de Negocios**

**JAIRO JAVIER REBOLLAR BOCANEGRA - Administración y Dirección de Negocios**

**GUILLERMO ANDRES CUADROS MONTOYA - Marketing e Innovación**

**ASESOR:**

**ALBARRACÍN APARICIO, ROXANA ALEXANDRA**

**LIMA – PERÚ**

**2021**

## **Miembros del jurado**

### **ASESOR (A)**

ALBARRACÍN APARICIO, ROXANA ALEXANDRA

### **MIEMBROS DEL JURADO**

JORGE CERNA

CARLOS ROMERO

## **DEDICATORIA**

Le dedicamos esta investigación a todas aquellas personas que lucharon y siguen luchando por su salud debido a la coyuntura actual, en memoria de los fallecidos en la lucha contra el Covid. Asimismo, agradecer a todo el personal de salud, médicos, enfermeras, por su valentía, quienes están continuamente arriesgando su vida para cuidar de otras.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecer a nuestras familias y personas queridas, por el constante apoyo brindado, así como el afecto sincero que nos brindan día a día y permitirnos haber llegado hasta este momento tan esperado de nuestra formación académica. Además, este trabajo debe ser reconocido como una labor conjunta realizada con mi asesor de tesis Roxana Albarracín, a quien le debemos gran parte de nuestro aprendizaje y nuestra iniciativa por la investigación. A nosotros, felicitarnos por todo el conocimiento, paciencia y empeño para elaborar esta investigación.

# Índice de Contenidos

## Resumen Ejecutivo

## Abstract

## Introducción

### 1. Capítulo I: Información General

- 1.1. Título del Proyecto
- 1.2. Área estratégica de desarrollo prioritario
- 1.3. Actividad económica en la que se aplicaría la innovación o investigación aplicada
- 1.4. Localización o alcance de la solución

### 2. Capítulo II: Descripción de la Investigación Aplicada o Innovación

- 2.1. Justificación
- 2.2. Marco referencial
  - 2.2.1. Antecedentes
  - 2.2.2. Marco teórico
- 2.3. Población y muestra
- 2.4. Técnica de recolección de datos

### 3. Capítulo III: Resultados Obtenidos

- 3.1. Conclusiones de encuestas a usuarios

### 4. Capítulo IV: Estimación de Costos del Proyecto

- 4.1. Estimación de costos para la investigación e implementación del proyecto de innovación

## **5. Capítulo V: Desarrollo de la Propuesta de Innovación**

5.1. Alcance esperado

5.2. Descripción del mercado objetivo real o potencial del producto o servicio o forma de comercialización innovadora.

5.3. Descripción de la propuesta de innovación

5.3.1. Diagnóstico situacional

5.4. Procedimiento para la propuesta de mejora

5.4.1. Planteamiento de matriz FODA/MEFI/MEFE

5.4.2. Desarrollo del proyecto de innovación

5.5. Impacto de la propuesta de investigación

## **6. Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones**

## **7. Capítulo VI: Referencias**

7.1. Fuentes de información

7.2. Anexos

## Índice de Tablas

Tabla 1	Ventajas y Desventajas de los indicadores KPI	21
Tabla 2	Estimación de costos del proyecto	36
Tabla 3	Estimación de costos del proyecto	37
Tabla 4	Matriz FODA	43
Tabla 5	Matriz EFI	44
Tabla 6	Matriz EFE	44

## Índice de Figuras

Figura 1	Facturas electrónicas emitidas	13
Figura 2	Facturas electrónicas emitidas anualmente	13
Figura 3	Mapa de factores clave de éxito para la gestión	19
Figura 4	Pregunta 1.- Cuestionario	29
Figura 5	Pregunta 2 – Cuestionario	30
Figura 6	Pregunta 3 – Cuestionario	30
Figura 7	Pregunta 4 – Cuestionario	31
Figura 8	Pregunta 5 – Cuestionario	31
Figura 9	Pregunta 6 – Cuestionario	32
Figura 10	Pregunta 7 – Cuestionario	32
Figura 11	Pregunta 8 – Cuestionario	33
Figura 12	Pregunta 9 – Cuestionario	33
Figura 13	Pregunta 10 – Cuestionario	34
Figura 14	Pregunta 11 – Cuestionario	34
Figura 15	Pregunta 12 – Cuestionario	35
Figura 16	Pregunta 13 – Cuestionario	35
Figura 17	Pregunta 14 – Cuestionario	36
Figura 18	Organigrama Mibanco	40
Figura 19	Flujograma del desarrollo del proyecto de innovación	49



## RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de esta tesis es implementar los KPI's y agilizar los procesos de pago en una empresa del sector bancario. Esta iniciativa busca que las organizaciones puedan medir a sus colaboradores de manera que sean más eficientes aplicando las nuevas técnicas y recursos que se utilizarán.

El presente proyecto contribuirá a que las empresas brinden nuevas herramientas a sus colaboradores. Esto permite reducir el tiempo que se emplean para ciertos procesos. Asimismo, podrá medir el rendimiento de cada uno y establecerá metas de cumplimiento con incentivos económicos, lo que logrará una mayor satisfacción de su cliente externo.

La implementación de estos indicadores no solo contribuirá a los beneficios antes mencionados, sino también, que la empresa podrá considerarse como una empresa sostenible ya que reducirá considerablemente la huella de carbono al digitalizarse.

Esta tesis es de tipo aplicada, ya que se busca implementar diversos indicadores, asimismo tiene un enfoque mixto que nos permitirá ir obteniendo resultados a medida que se perfeccionen los procesos. Contiene un diseño descriptivo que busca medir los efectos que causa la integración de los KPI's con un nivel de investigación simple, debido a que se busca dar a conocer los beneficios en base a los registros de los gastos efectuados años anteriores y el impacto a nivel ambiental.

Palabras clave: KPI's, procesos, empresa, sostenible.

## **ABSTRACT**

The purpose of this thesis seeks is to implement KPI's and expedite payment processes in a company in the banking sector. This initiative seeks that organizations can measure their collaborators so they could be more efficient by applying the new techniques and resources that will be used.

This project will contribute to companies to provide new tools to their collaborators by reducing the time used for certain processes. It will also be able to measure the performance of each one by establishing compliance goals with economic incentives. In consequence, a greater external customer satisfaction will be achieved.

Moreover, implementing these indicators will not only contribute to the benefits already mentioned, but also, that the company can be considered as a sustainable place to work since it will considerably reduce the carbon footprint when digitizing.

This thesis is of an applied type, since it seeks to implement various indicators, it also has a mixed approach that will allow us to obtain results as the processes are perfected. It contains a descriptive design that seeks to measure the effects caused by the integration of the KPI's with a simple level of investigation, because it seeks to publicize the benefits based on the records of the expenses made in previous years and the impact at the environmental level .

Keywords: KPI's, processes, company, sustainability

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las empresas deben mejorar diferentes aspectos para la implementación de nuevas tecnologías. Esto se mide con la capacidad de adaptación en la era digital de los negocios. Se sabe que las empresas, deben actuar en función a los cambios en el entorno, ya sea para mejorar la productividad, aumentar los ingresos, consolidar la fidelización con antiguos clientes y la generación de nuevos posibles usuarios y/o proveedores; a su vez, generar mayor competencia dentro del mercado. Por un lado, no siempre cambiar la estructura de un negocio va a ser fácil. Esto se convierte en un reto para muchas empresas, ya que se deben considerar diferentes aspectos en la evolución de la misma, ya sea para capacitar a los colaboradores de la firma para el buen uso de nuevas plataformas, así como también, adaptar a los clientes y proveedores con el uso de ellas. Por otro lado, en Perú existe un interés creciente por el uso de tecnologías en diferentes empresas; sin embargo, se encuentra limitado por las políticas públicas del país y por la cultura organizacional de las firmas. Esto quiere decir, que, aunque se usen de manera favorable los recursos de la tecnología, el gobierno y el mercado aún no han adaptado la necesidad de digitalizar los procesos y actividades de las empresas. Es ahí donde existe la resistencia por formar una nueva cultura digital. En la presente investigación, se logró recopilar datos e información necesaria para la agilización en los procesos de pago junto con la implementación de indicadores de gestión, la cual reduce significativamente la carga laboral, incrementa potencialmente las ventas y contribuye al buen manejo del clima organizacional.

En esta investigación, se consideró como objetivo principal determinar cuál es la manera en que los indicadores de gestión influyen en la gestión de pagos de las organizaciones, en una empresa del sector bancario en Lima. Asimismo, es una investigación de enfoque mixto, ya que nuestro objetivo es realizar la medición de la influencia de la facturación electrónica en las empresas que implementan este método. Por lo cual obtendremos los datos reales del ahorro que se dará a medida que se perfeccionen los procesos de la nueva automatización. El tipo de diseño es descriptivo, ya que se busca medir los efectos que causa la integración de la

facturación electrónica y la correcta implementación de los indicadores de gestión, identificando las variables sin manipular los históricos existentes y el nivel de investigación simple.

La presente investigación se encuentra estructurada de la siguiente manera: El Capítulo I: Información General, en el cual se menciona el título del Proyecto, el área estratégica de desarrollo prioritario, la actividad económica en la que se aplicaría la innovación o investigación aplicada y localización o alcance de la solución de la misma. En el Capítulo II: Descripción de la Investigación Aplicada o Innovación, junto con la justificación, el marco referencial, los antecedentes, el marco teórico, la población y muestra y la técnica de recolección de datos. En el Capítulo III: Resultados Obtenidos, los cuales fueron desarrollados a partir de las encuestas realizadas a los colaboradores asignados de la empresa del sector bancario en cuestión. En el Capítulo IV: Estimación de Costo del Proyecto, desarrollado por nosotros para la implementación de los indicadores de gestión. En el Capítulo V: El Desarrollo de la Propuesta de Investigación, así como el alcance esperado, la descripción del mercado objetivo real o potencial del producto o servicio o forma de comercialización innovadora, la descripción de la propuesta de innovación, el diagnóstico situacional, el procedimiento para la propuesta de mejora, el planteamiento de matriz FODA/MEFI/MEFE, el desarrollo del proyecto de innovación, y por último, el impacto de la propuesta de investigación. Para finalizar, señalamos en la siguiente investigación en el Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones y en el Capítulo VII: Anexos y otros agregados que complementen la mencionada investigación.

## **1. Información General**

### **1.1. Título del Proyecto**

“Implementación de KPI's y la agilización de los procesos internos de pago en una empresa del sector bancario en el año 2021”

### **1.2. Área estratégica de desarrollo prioritario**

Área: Operaciones en el sector bancario

Línea de investigación: Análisis y mejora de procesos

La siguiente investigación, tiene como finalidad implementar la correcta medición de los sistemas de gestión y productividad. En este caso se usó una línea de investigación como el análisis y mejora de procesos, ya que se adapta a la finalidad de la investigación.

### **1.3. Actividad económica en la que se aplicaría la investigación aplicada**

La aplicación de la investigación se dará a nivel empresarial, en una empresa del sector bancario. Ello permitirá determinar los factores a aplicar para el buen funcionamiento de la facturación electrónica y de qué manera la misma agiliza los procesos de pago. La figura 1 y 2 muestra el acumulado de facturas electrónicas emitidas anualmente, lo que muestra una alta demanda de las mismas. Así como también, de qué manera afecta la intervención en la aplicación de KPI 's en una empresa del sector bancario.

## FACTURAS ELECTRÓNICAS EMITIDAS ACUMULADO 2012 - 2021

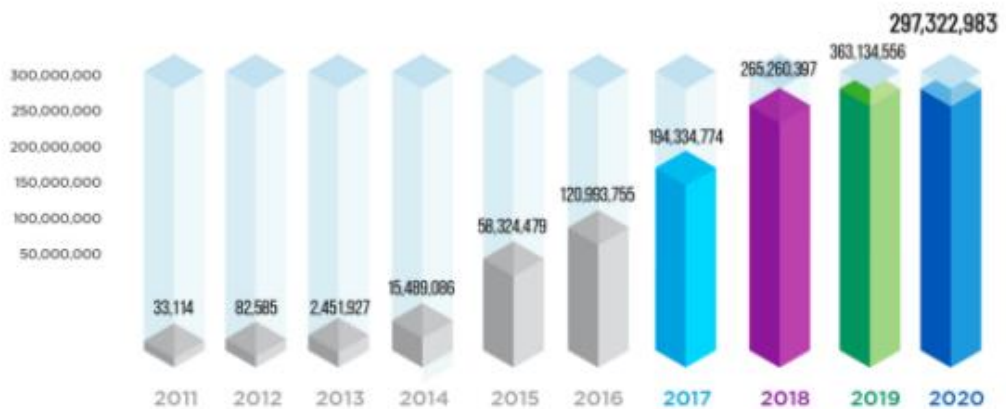


Fuente: SUNAT

Figura 1: Facturas Electrónicas Emitidas

Fuente: Sunat (2021)

## FACTURAS ELECTRÓNICAS EMITIDAS ANUALMENTE 2011 - 2020



Fuente: SUNAT

Figura 2: Facturas Electrónicas Emitidas Anualmente

Fuente: Sunat (2020)

#### **1.4. Localización o alcance de la solución**

El objetivo gira en el análisis y la mejora de procesos, donde se realizará una investigación para la mejora e innovación de procedimientos en diversas áreas de las empresas. Asimismo, se recalca la manera en la que se pueda implementar estrategias para lograr automatizar los procesos de pago. La finalidad es poder llevar un mejor control contable y financiero de la firma, la cual estará respaldada por el área comercial, quien emite los comprobantes electrónicos como las facturas. De igual manera, en la implementación de KPI 's, se busca desarrollar dichos indicadores para facilitar el control sobre la eficacia y productividad de las acciones que involucren los flujos de caja, plataforma, línea digital, entre otros.

#### **2. Descripción de la investigación aplicada o innovación**

En la actualidad, la optimización del tiempo y la eficiencia para realizar diversas funciones en un flujo regular dentro de la empresa, puede tomar mucho tiempo para ser ejecutado, además de sobrecargar o saturar al capital humano encargado del procedimiento a realizar. Es por ello, que es determinante para mencionada investigación, la oportuna aplicación de indicadores de gestión, para agilizar las funciones a considerar, de esta manera, se logrará obtener los resultados de manera más rápida y eficaz, además de obtenerlos de una manera más adecuada y amigable para los responsables, ya sea por la aplicación de nuevas tecnologías que funciones como Big Data, para recopilar información necesaria y relevante del proceso a ejecutarse. En esta investigación, se considera la agilización como parte elemental para los procesos de pago, así como, para disminuir los pasivos internos de la empresa, reducción de carga laboral innecesaria en los colaboradores, cambio de perspectiva para nuestros usuarios dentro de la empresa del sector bancario, entre otros.

Sin embargo, se sabe que es un reto para las empresas de cualquier rubro conseguir cambios notorios para satisfacer al capital humano, los cuales presentan diversos retos para adaptarse a nuevas plataformas, así como nuevas políticas dentro de la firma. Esto puede generar rechazo por parte de los colaboradores, al

no afrontar los nuevos cambios para la empresa, sin embargo, el personal debe estar capacitado para realizar las diversas actividades antes mencionadas, con la finalidad de adaptarse a la implementación de estos indicadores de gestión.

## **2.1. Justificación**

La presente investigación, cuenta con tres tipos de justificación. Por un lado, presenta una justificación teórica que se elabora con la finalidad de aportar conocimiento existente sobre el uso adecuado de KPI's y cuál es la manera que este puede beneficiar significativamente en los procedimientos logísticos o en diversos canales de venta. Asimismo, mejorar los modelos de negocio inspirados en el cambio y adecuación tecnológica para la mejora de resultados. Dicha información se integrará de manera adecuada al trabajo de investigación en mención, debido a que existen diferentes soportes teóricos y/o fuentes que respaldan lo mostrado. Con ello se logrará demostrar que se requiere de diversas mejoras en las estrategias implementadas por las empresas para los canales de diversas áreas.

Por otro lado, se muestra una justificación práctica para la mejora de los procesos aplicados en una empresa del rubro bancario. Esta misma se desarrollará planteando estrategias que involucren el buen funcionamiento de pago y los flujos logísticos. Por último, evidencia una justificación económica, que implica la eficacia y eficiencia de los procesos con la finalidad de mejorar los resultados e incrementar el margen dentro de la firma. Además, intervienen análisis presupuestales para el aporte de nuevas tecnologías que son naturales del gasto.

La importancia de la investigación se encuentra basada en la oportuna aplicación de nuevas tecnologías en una empresa, debido a que se logra automatizar, agilizar y optimizar diversos procedimientos para lograr las metas a corto y largo plazo, de manera eficiente y eficaz, a favor de una empresa dentro del sector bancario.

Se pretende satisfacer al capital humano dentro de esta empresa, quienes buscan agilizar los procesos de pago y automatizar la cadena de procesos logísticos. De



esta manera se evitará el constante manipuleo de documentación física y la reducción de carga laboral en el entorno de trabajo.

## **2.2. Marco referencial**

### **2.2.1. Antecedentes**

Schwarz Dáz, M. (2018), en su tesis titulada “Análisis de indicadores clave de gestión (KPI's) en empresas multiproducto” (Perú), tuvo como principal objetivo:

“Integrar indicadores que se apliquen específicamente a las industrias multiproductos bajo el enfoque de medición sobre la base del concepto de producto equivalente obteniéndose una racionalización de los recursos que generan mayor valor para las compañías. Se analiza la estrategia multiproducto con parámetros aplicables a sectores mineros, financieros y manufactureros mostrándose que el enfoque integrado de gestión multiproducto permite obtener mayor productividad y rentabilidad para las empresas en comparación con la forma de gestión tradicional basada en el análisis de producto o de actividad”

Ullón Quiróz, M. y Gualoto Iza, W. (2017), en su tesis titulada “Impacto de la implementación de comprobantes electrónicos mediante el análisis de los KPI 's de desempeño y rendimiento en los procesos contables en los establecimientos gráficos de Guayaquil. periodo 2010-2015” (Ecuador), tuvo como principal objetivo:

“Identificar el impacto de la implementación y el funcionamiento de la misma”. Con respecto a la metodología empleada se seleccionó una muestra de 76 imprentas como intención de estudio. En conclusión, se determinó que los ingresos disminuyeron hasta en un 5.93% y la utilidad y el impuesto a la renta hasta en un 6.35%, mientras que los costos y gastos relacionados a la emisión de comprobantes disminuyeron hasta en un 4.96% y 6.16%; y se obtuvo una aprobación del 90% de los indicadores y del cuadro de mando, calificándolo como útil y de fácil comprensión.

Avella, M. (2019), en su tesis titulada “Importancia de los KPI en la Logística y su impacto en el servicio al cliente” (Colombia), tuvo como principal objetivo:

“Saber entender qué son los KPI’s y cómo funcionan los indicadores que permitan medir y evaluar sus logros o ver sus falencias de forma que se puedan aplicar correctivos necesarios para tener un mejor control.” Con respecto a la metodología en esta oportunidad, se realiza una revisión sobre los KPI logísticos, específicamente de transporte y distribución, almacenamiento, servicio al cliente, y se evalúa si existe o no un equilibrio adecuado entre el servicio y el costo.

Rázuri (2014) presentó su trabajo de tesis denominado “Implementación de una solución de inteligencia de negocios para dar soporte a la gestión del proceso comercial de inversiones y servicios Data Sys”. Su investigación fue para optar el título de profesional de: Ingeniero de Sistemas. Universidad Privada del Norte, Cajamarca. El objetivo de su investigación fue mejorar el proceso de informes de gerencia a través de indicadores de gestión de ventas y de rendimiento de la fuerza de ventas en la empresa Inversiones y Servicios DATA Sys en la ciudad de Cajamarca – Perú.

El mencionado trabajo, concluye con la determinación de la importancia del tiempo en relación a la aplicación de los indicadores de gestión y que gracias a estos se pueden tomar decisiones en un menor tiempo, esto ayudará significativamente para emisión de comprobantes de pago, entre otros documentos relevantes para diversos procedimientos.

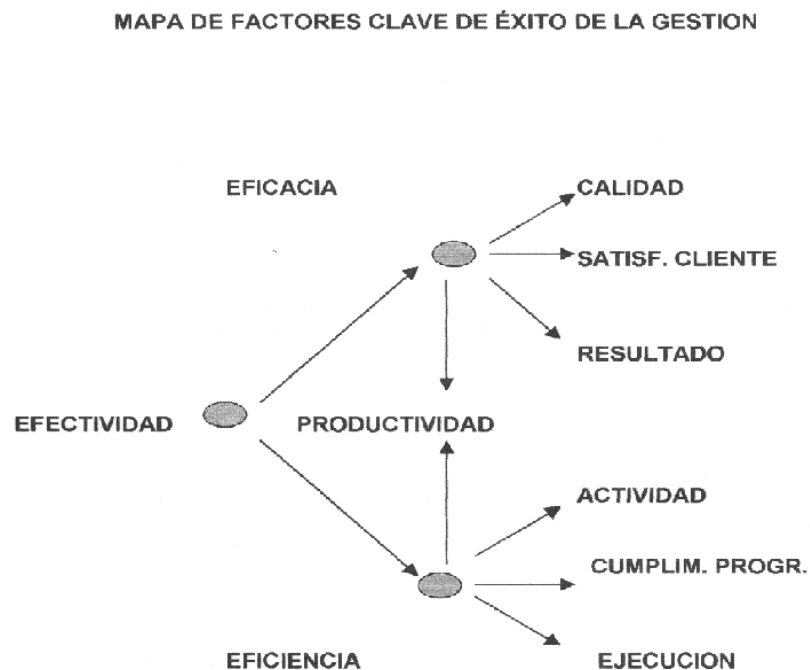
### **2.2.2. Marco Teórico**

#### **Indicadores de gestión en el proceso logístico**

Los indicadores de gestión aportan significativamente a la medición del rendimiento, estos se ven reflejados de manera cuantitativa. Los objetivos de la implementación de los KPI’s en el proceso logístico son importantes para saber el comportamiento exacto de los procedimientos involucrados, así como el capital

humano y la empresa como unidad. Moral, L. (2014) destaca cuál es la definición de los indicadores de gestión y la figura 3 muestra el mapa de los factores que intervienen en el éxito de este proceso:

“Son relaciones de datos numéricos y cuantitativos aplicados a la gestión logística que permite evaluar el desempeño y el resultado en cada proceso. Incluyen los procesos de recepción, almacenamiento, inventarios, despachos, distribución, entregas, facturación y los flujos de información entre los socios de negocios. Es indispensable que toda empresa desarrolle habilidades alrededor del manejo de los indicadores de gestión logística, con el fin de poder utilizar la información resultante de manera oportuna (tomar decisiones)”.



**Figura 3: Mapa de factores clave de éxito para la Gestión.**  
Fuente: Mora L. (2011 P.28.)

Se puede interpretar la figura presentada, que la eficiencia, eficacia y efectividad son los pilares más importantes para desarrollar el éxito dentro de una firma. El rol de los indicadores de gestión en los procesos logísticos es importante, ya que se logran identificar diferentes deficiencias dentro de los procedimientos, es una gran herramienta de medición.

## **Importancia de la implementación de KPI's**

La presencia de los indicadores de gestión debe ser considerada como una herramienta de gestión para el buen funcionamiento de los procesos de la empresa. Los indicadores de gestión logística se constituyen, sin duda, en las herramientas de medición y control esenciales dentro de todos los procesos de una organización, dichos indicadores permiten identificar que las actividades se están desarrollando de manera eficiente, optimizando todos los recursos que intervienen en la cadena de suministros, según Melba (2019)

Actualmente las organizaciones modernas son conscientes de la importancia y criticidad de sus centros de distribución y como una real plataforma logística de sus ventas y garantía y aseguramiento del nivel de servicios que se pretende aplicar en sus estrategias logísticas. Ahora se está analizando los centros de distribución como factor clave de éxito para el control y reducción de los niveles de inventarios que son un verdadero costo fijo y financiero afectando la poca rentabilidad de sus organizaciones y, por lo tanto, se evidencia una alta modernización de los puntos de almacenamiento con grandes inversiones y dotándolos de una mejor infraestructura logística, personal calificado y considerándolos como centros de operación estratégicos y ejecución efectiva de sus estrategias logísticas a corto y mediano plazo. (p.8).

## **Ventajas y desventajas de la implementación de KPI's**

En la actualidad, todas las organizaciones deben estar en constantes mejoras con respecto a la innovación, con la finalidad de lograr los objetivos planteados por la firma. Sin embargo, existen diversas desventajas para la implementación de los indicadores de gestión, que parten desde el mal manejo de las mismas. La tabla 1 muestra la comparación de ellas.

<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Un KPI administra información sobre un objetivo establecido, lo que permite valorar los éxitos empresariales.</li> <li>➤ Una ventaja fundamental de los KPI es que pueden ser utilizados para analizar la eficiencia y desempeño de cualquier área de la organización.</li> <li>➤ Los indicadores KPI facilitan el cumplimiento de estrategias de desempeño y permiten realizar seguimientos periódicos a los objetivos estratégicos de la organización con el fin de tomar acciones en busca de mejoras.</li> <li>➤ Permite el seguimiento y la animación del despliegue de la estrategia en acciones operacionales.</li> <li>➤ Tienen como objetivo mejorar la gestión y los resultados de la empresa, apoyando las estrategias organizacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La elaboración de los KPI sin un seguimiento periódico por la alta dirección es un método ineficaz en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.</li> <li>➤ La utilización de información histórica para la elaboración de KPIs produce resultados contraproducentes e ineficientes para la organización.</li> <li>➤ Los KPI son generalmente métricas de acción hacia el futuro, por lo tanto el mal cálculo de su frecuencia hace que se conviertan en indicadores de resultados en lugar de inductores de acciones.</li> </ul>

**Tabla 1: Ventajas y Desventajas de los indicadores KPI**  
Fuente: Manzeneth F. (2013)

Manzeneth, destaca las ventajas de los indicadores de gestión como una herramienta para el óptimo cumplimiento de las estrategias planteadas por la empresa, de esta manera se generarán ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, ya que a partir de los KPI's se aplica el correcto uso de programas de productividad y la implementación de sistemas de medición.

### **Agilización de procesos de pago**

#### **- Proceso de Pago**

Se puede definir como proceso de pago general a "Las partes involucradas pueden describirse usando un modelo de cuatro cuadrantes que consiste del pagador (p.

ej., el comprador en una transacción comercial) y el banco del pagador más el beneficiario del pago (p. ej., el vendedor) y el banco del beneficiario del pago. El sistema bancario y sus sistemas de transferencia de pago interbancario proporcionan la infraestructura principal para las transferencias de fondos entre sus clientes”. (Banco Interamericano de Desarrollo, 2012, p.1).

El proceso inicia con el pagador y el beneficiario del pago quienes acuerdan, como parte de la entrega de un bien o servicio, que una cantidad de fondos dada tiene que ser transferida contra la presentación de una factura”.

### **- Factura Electrónica**

Al respecto Sunat menciona:

Es un comprobante de pago emitido por el vendedor o prestador de servicios en las operaciones de venta de bienes y prestación de servicios. Se utiliza para sustentar costos o gastos para efectos del Impuesto a la Renta y el crédito fiscal del Impuesto General a las Ventas. Tiene una serie alfanumérica, numeración correlativa y se genera a través de cualquiera de los sistemas de emisión electrónica. No se puede utilizar para sustentar el traslado de bienes. Se emite a favor del adquirente que cuente con número de RUC, salvo en el caso de no domiciliados en el caso de las operaciones de exportación. La autenticidad de los documentos electrónicos emitidos se pueden consultar en el portal web de la SUNAT. P. (1).

### **Ventajas de la agilización de procesos de pago**

Palma, T. (2019) destaca como ventaja de la agilización del proceso de pago lo siguiente:

“Simplificación del proceso de emisión de facturas reduciendo los costos y tiempos del proceso de facturación. Ahorro de tiempo en el transporte y en el costo del transporte de los comprobantes de pago físicos. Eliminación del

costo de impresión, tiempo de impresión y costos de almacenaje de los comprobantes de pago físicos. Importante impacto ecológico positivo que se generará con el uso de la factura electrónica, en la medida que no hay necesidad de usar el papel para los millones de operaciones comerciales que se realizan anualmente.

Las principales ventajas de la emisión electrónica de los comprobantes de pago, para la Administración Tributaria, son las siguientes:

Información disponible en medio electrónico, lo cual permitiría realizar procesos de fiscalización mucho más eficaces, ya que se disminuyen las posibilidades de documentación tributaria falsa, como, por ejemplo, la doble facturación o facturas clonadas, y, por ende, se puede generar una mayor recaudación fiscal. Se genera la posibilidad de desarrollar herramientas para la planificación de las auditorías fiscales mediante la aplicación de modelos de riesgo. Permite avanzar con la implementación de la declaración jurada sugerida del impuesto general a las ventas”.

## **Hipótesis y variables de la investigación**

### **a) Hipótesis general**

- La implementación de indicadores de gestión y la agilización de pago influye satisfactoriamente en las organizaciones agilizando los procesos operativos y administrativos.

### **b) Hipótesis específicas**

- La implementación de indicadores de gestión influye de manera positiva a la organización, agiliza y asegura el correcto funcionamiento en la cadena de suministro dentro de las empresas.
- Los recursos utilizados en la optimización de los procesos son competitivos y eficaces.

- La agilización de los procesos de pago mejora la cultura organizacional de manera positiva.
- La factura electrónica promueve el cuidado y la preservación del medio ambiente.

## **Variables y definición operacional**

### **a) Implementación de indicadores de gestión**

#### **- Definición conceptual**

Los indicadores de gestión, son considerados herramientas del correcto uso de medición, los cuales permiten mayor control dentro de la empresa, con respecto al optimización de los recursos, la eficacia y eficiencia del capital humano y la efectividad de los procesos aplicados en los objetivos trazados por la firma.

#### **- Dimensiones**

Gestión logística

Programas

Medición

### **b) Agilización de los procesos de pago**

#### **- Definición conceptual**

La agilización en los procesos de pago, debe mantener una correcta organización para que la información esté actualizada, ya sea en los estados financieros o diversos reportes contables y financieros. Es por ello, que los comprobantes de



pago son documentos que facilitan el óptimo orden para así controlar de manera adecuada los cobros y pagos de la empresa.

- **Dimensiones**

Comprobantes de Pago

Medio Ambiente

Digitalización

Cultura Organizacional

**Metodología de la investigación**

**a) Tipo**

Es de tipo aplicada, ya que se busca implementar la facturación en las empresas a fin de comparar los nuevos gastos respecto a los de los años anteriores.

**b) Enfoque**

Es de enfoque mixto, ya que nuestro objetivo es realizar la medición de la influencia de la facturación electrónica en las empresas que implementan este método. Por lo cual obtendremos los datos reales del ahorro que se dará a medida que se perfeccionen los procesos de la nueva automatización.

**c) Diseño**

El tipo de diseño es descriptivo, ya que se busca medir los efectos que causa la integración de la facturación electrónica y la correcta implementación de los indicadores de gestión, identificando las variables sin manipular las históricos existentes.

#### **d) Nivel**

Presenta un nivel de investigación simple, debido a que se busca dar a conocer los beneficios de implementar dicho sistema en la organización en base a los registros de los gastos efectuados años anteriores y el impacto a nivel ambiental.

### **2.3. Población y muestra**

#### **2.3.1. Población**

Se implementará en 20 (total de colaboradores) trabajadores de una empresa en el sector bancario, entre hombres y mujeres en un rango de edad de 21 – 50 años de edad.

Se tomó como población a las 20 personas mencionadas, ya que se encuentran en una empresa posicionadas en el mercado del sector bancario y estas mantienen un volumen alto en la emisión de comprobantes de pago como la factura electrónica, lo cual el impacto en cuanto a lo económico y ambiental hablamos es de mayor presencia.

#### **2.3.2. Muestra**

En este caso, la muestra se realizará a 12 trabajadores del área de *Supply Chain* o cadena de suministros.

### **2.4. Técnica de recolección de datos**

Para dar a conocer la definición de la realidad problemática de la investigación, se empleó una encuesta con opciones múltiples (ver anexo 6.2.2) para determinar la satisfacción del cliente interno, si este considera que se puede adecuar a los cambios y si cree que funcionará la implementación de dichos indicadores.

## - **Técnicas**

- a) Encuesta: Se evaluaron y posteriormente se desarrollaron diferentes preguntas a los colaboradores de la empresa en mención, para determinar si la implementación de los indicadores de gestión, agilizaría y aportaría a optimizar el tiempo de los procesos y la reducción de carga laboral, así como otros factores que determinen el buen uso de los KPI's, de esta manera se obtiene mayor información para la presente investigación.
- b) Entrevista: Se tomó como referencia diversos puntos de vista de la población, así como la interacción con la persona en mención, con la finalidad de aportar en la presente investigación.
- c) Observación no experimental: Debido a que, queremos profundizar nuestro conocimiento tomando en consideración a nuestra población en mención, se evalúa de una manera detenida el comportamiento de los colaboradores frente a la carga laboral que afronta día a día, en su espacio de trabajo.

## - **Instrumentos**

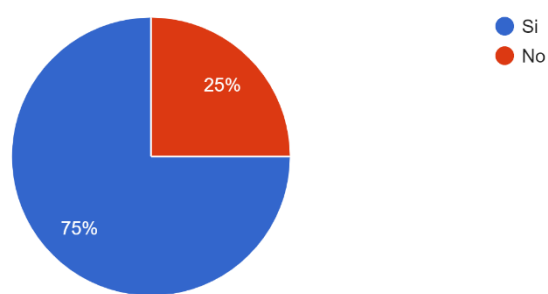
- a) Cuestionario: Elaboramos diversas preguntas respecto a nuestras variables determinadas para la mencionada investigación, posteriormente aplicamos el siguiente cuestionario a la población determinada para obtener los resultados.
- b) Preguntas elegidas: Se realizó la elección de las siguientes preguntas, a partir de los resultados obtenidos en la distribución de la información dentro de la matriz de consistencia, además se considera a raíz del problema, los objetivos, las hipótesis y las variables determinadas para la presente investigación.
  - ¿Considera que la empresa invierte en nuevas tecnologías?
  - ¿Considera que las capacitaciones son constantes?

- ¿Existe una adecuada comunicación sobre las nuevas implementaciones de indicadores de gestión?
- ¿Considera que la implementación del nuevo software ayuda o mejora su trabajo?
- ¿Considera que la agilización de pagos reduce considerablemente sus costos?
- ¿Considera que es bien remunerado ante las nuevas exigencias?
- ¿Ha visto alguna mejora de su productividad ante la implementación de indicadores de gestión?
- ¿Ha visto una reducción considerable en el tiempo que se demora en realizar las operaciones?
- ¿Los procesos se acortaron desde que se implementó los indicadores de gestión?
- ¿Cómo ha reducido el índice de huella de carbono de la empresa?
- ¿En cuanto ha visto reducido el uso total del papel?
- ¿En cuánto reduce la contaminación con la nueva implementación de agilización en los procesos de pago?
- ¿Cree usted que los nuevos métodos para adaptarnos a la digitalización sean efectivos?
- ¿Cree usted que se encuentra capacitado para el buen manejo del software?

- ¿Cree usted que el equipamiento es el adecuado para el correcto funcionamiento de esta nueva herramienta?
- ¿Se priorizan las actividades para cumplir con las metas propuestas?
- ¿Como colaborador sientes un compromiso por parte de tus compañeros?

### 3. Resultados obtenidos

¿Considera que la empresa invierte en nuevas tecnologías?  
12 respuestas

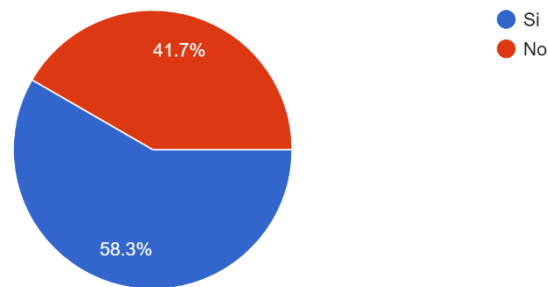


**Figura 4: Pregunta 1.- Cuestionario**  
**Fuente: Elaboración Propia**

En la siguiente figura, se puede observar que el 75 % considera que las empresas invierten constantemente en nuevas tecnologías, sin embargo, para un sector que depende tanto de nuevos y eficientes procesos. Lo ideal es poder llegar al 100% de consideración de los encuestados.

¿Existe una adecuada comunicación sobre las nuevas implementaciones de indicadores de gestión?

12 respuestas

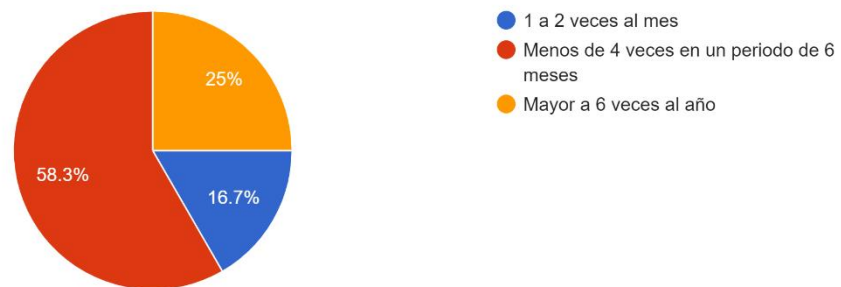


**Figura 5: Pregunta 2 - Cuestionario**  
Fuente: Elaboración Propia

En la siguiente figura, el 41.7% considera que no hay una adecuada comunicación sobre las nuevas implementaciones y actualizaciones que realizan en sus centros de labor, lo cual está haciendo que muchos no se enteren adecuadamente de las nuevas tecnologías de gestión. Un punto por mejorar.

¿Considera que las capacitaciones son constantes?

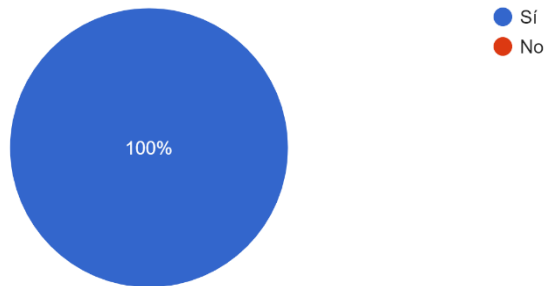
12 respuestas



**Figura 6: Pregunta 3.- Cuestionario**  
Fuente: Elaboración Propia

En la siguiente figura, el 58.3% indica que recibe menos de 4 capacitaciones en un lapso de 6 meses. Cuando lo adecuado debe ser recibir las capacitaciones 1 vez al mes. Es un punto a mejorar.

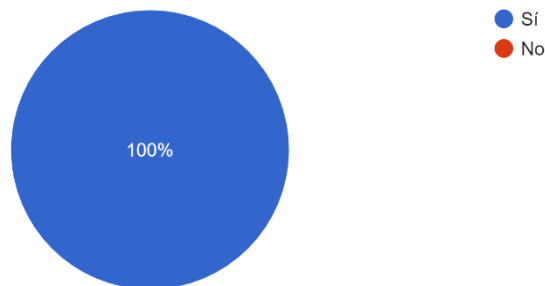
¿Considera que la implementación del nuevo software ayuda a mejorar su trabajo?  
12 respuestas



**Figura 7: Pregunta 4.- Cuestionario**  
**Fuente: Elaboración Propia**

En la siguiente figura, queda demostrado que estas implementaciones mejoran notablemente el desempeño laboral.

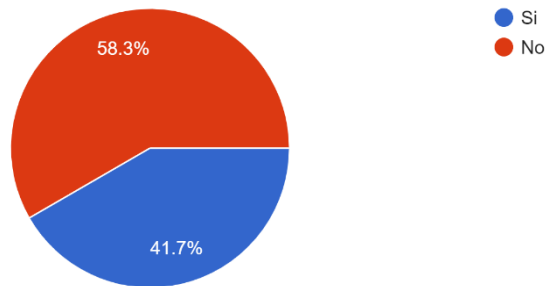
¿Considera que la agilización de pagos, reduce considerablemente sus costos  
10 respuestas



**Figura 8: Pregunta 5.- Cuestionario**  
**Fuente: Elaboración Propia**

En la siguiente figura, queda demostrado que estas agilizaciones de pagos reducen los costos laborales.

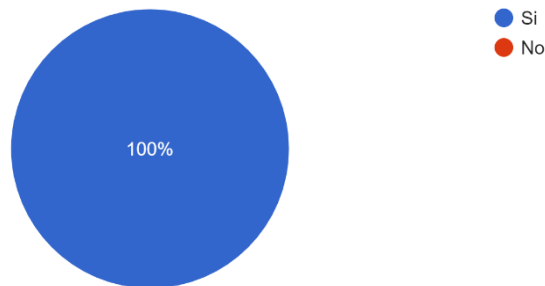
¿Considera que es bien remunerado ante las nuevas exigencias laborales?  
12 respuestas



**Figura 9: Pregunta 6.- Cuestionario**  
**Fuente: Elaboración Propia**

En la siguiente figura, el 58.3% considera que no está recibiendo una remuneración acorde a las exigencias de cada compañía.

¿Ha visto alguna mejora en su productividad ante la implementación de indicadores de gestión?  
12 respuestas



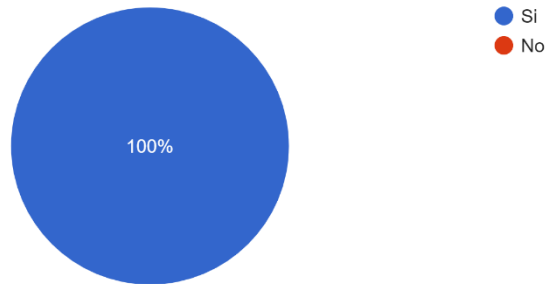
**Figura 10: Pregunta 7.- Cuestionario**  
**Fuente: Elaboración Propia**

Queda demostrado que la productividad se mejora notablemente con la implementación de indicadores.



¿Ha visto alguna reducción considerable en el tiempo que se demora en realizar ahora las operaciones?

11 respuestas

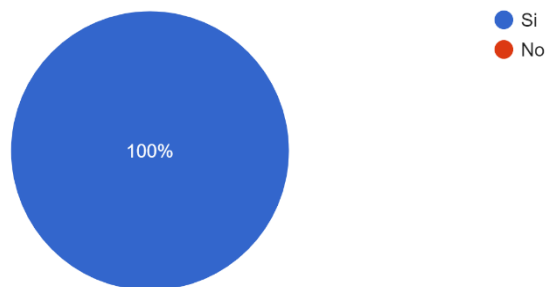


**Figura 11: Pregunta 8.- Cuestionario**  
**Fuente: Elaboración Propia**

En la siguiente figura, queda demostrado que los tiempos se reducen gracias a las nuevas tecnologías.

¿Los procesos se acortan desde que se implemento los indicadores de gestión?

12 respuestas

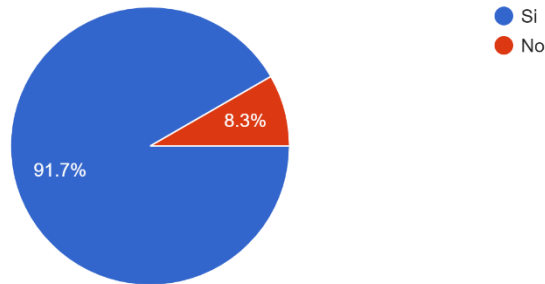


**Figura 12: Pregunta 9.- Cuestionario**  
**Fuente: Elaboración Propia**

Queda demostrado que los procesos se acortan notoriamente con la implementación de indicadores

¿Considera que se ha reducido de manera considerable el uso de papel gracias a los nuevos procesos implementados?

12 respuestas

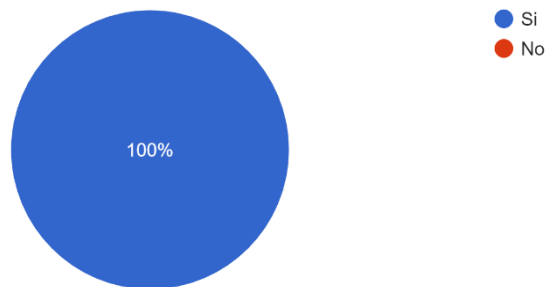


**Figura 13: Pregunta 10.- Cuestionario**  
**Fuente: Elaboración Propia**

En la siguiente figura, más del 90% considera que el uso del papel se ha reducido de manera notoria gracias a los nuevos procesos.

¿Cree usted que los nuevos métodos para adaptarnos a la digitalización sean efectivos?

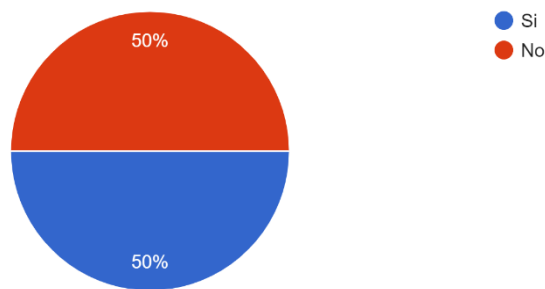
12 respuestas



**Figura 14: Pregunta 11.- Cuestionario**  
**Fuente: Elaboración Propia**

En la siguiente figura, queda demostrado que los nuevos métodos que se utilizan para adaptarse a la digitalización están siendo 100% efectivos

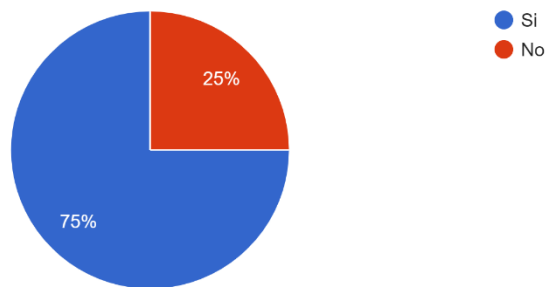
¿Cree usted que se encuentra capacitado para un correcto manejo de software´s?  
12&nbsp;respuestas



**Figura 15: Pregunta 12.- Cuestionario**  
**Fuente: Elaboración Propia**

En la siguiente figura, solo el 50% considera que se encuentra en capacidad de un correcto manejo de los sistemas. Aquí debemos realizar correctas acciones para que todos tengan la capacidad de manejar al 100% los softwares´s empleados.

¿Cree usted que el equipamiento es el adecuado para el correcto funcionamiento de esta nueva herramienta?  
12&nbsp;respuestas

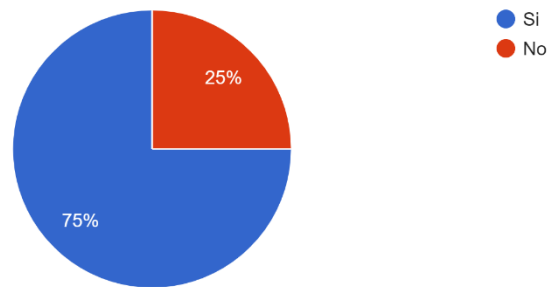


**Figura 16: Pregunta 13.- Cuestionario**  
**Fuente: Elaboración Propia**

En la siguiente figura, el 25% considera que los equipamientos no están siendo los adecuados para el correcto funcionamiento de las nuevas herramientas, es aquí donde debemos realizar nuestros esfuerzos para poder brindar lo necesario para los correctos funcionamientos.

¿Como colaborador, sientes compromiso por parte de tus compañeros por aprender e implementar las nuevas herramientas?

12 respuestas



**Figura 17: Pregunta 14.- Cuestionario**  
Fuente: Elaboración Propia

En la siguiente figura, un 25% indica que no siente compromiso por parte de sus compañeros por aprender las nuevas herramientas, algo que puede guardar relación con la baja satisfacción de remuneraciones salariales que tienen algunos empleados.

#### 4. Estimación del costo del proyecto

4.1. Estimación de costos para la investigación e implementación del proyecto de innovación.

PRESUPUESTO PARA LA INVESTIGACIÓN	IMPORTE EN SOLES	MESES	TOTAL
Computadora	Gasto asumido por el investigador	1 Trimestre	-
Celulares	Gasto asumido por el investigador	1 Trimestre	-
Internet	S/ 230.00	1 Trimestre	S/ 690.00
Servicios de Luz	S/ 300.00	1 Trimestre	S/ 900.00
<b>Total Investigación</b>	<b>S/ 530.00</b>	<b>3</b>	<b>S/ 1,590.00</b>

**Tabla 2: Estimación de Costos del Proyecto**  
Fuente: Elaboración Propia

PRESUPUESTO PARA LA INVESTIGACIÓN	IMPORTE EN SOLES	MESES	TOTAL
Capacitación Profesional	S/ 1,500.00	1 Trimestre	S/ 4,500.00
Planteamiento Interno	Gasto asumido por el investigador	1 Trimestre	-
Estructura de Procesos	Gasto asumido por el investigador	1 Trimestre	-
Equipo (Hardware)	Gasto asumido por la empresa	1 Trimestre	-
Materiales (Hojas, lapiceros)	S/ 35.00	1 Trimestre	S/ 105.00
Viáticos (Movilidad, alimentación)	S/ 300.00	1 Trimestre	S/ 900.00
<b>Total Investigación</b>	<b>S/ 1,835.00</b>	<b>3</b>	<b>S/ 5,505.00</b>

**Tabla 3: Estimación de Costos del Proyecto**  
**Fuente: Elaboración Propia**

Se consideraron los siguientes gastos para la inversión de la presente investigación, como la capacitación para los colaboradores y la facilidad de las instalaciones de la empresa para poner en marcha el proyecto de la implementación de indicadores de gestión. Además, se incluyen los gastos en materiales y diversos recursos tales como viáticos para gastos extras que incurran para el buen desarrollo del mismo.

## **5. Desarrollo de la propuesta de innovación**

### **5.1. Alcance esperado**

La presente investigación, se realiza con la finalidad de apoyar al buen desarrollo de la gestión humana dentro de la empresa, debido a que se optimizará el tiempo concurrido para realizar las funciones operativas y administrativas en el entorno comercial de la empresa que se ve afectada en el sistema de pagos de la misma. Con este hecho, se puede llegar a promover y agilizar los sistemas para alcanzar las metas trazadas de la empresa en el tiempo determinado, sin sobrecargar al capital humano.

Además, se considera necesario mencionar al mercado total mapeado, según El Banco Central de Reserva del Perú, conformado por 60 entidades financieras en el Perú, de los cuales, se componen por:

- ✓ Empresas bancarias: 17
  
- ✓ Entidades financieras estatales: 4
  
- ✓ Empresas financieras: 11
  
- ✓ Cajas Municipales: 12
  
- ✓ Cajas Rurales: 6
  
- ✓ EDPYMES: 9
  
- ✓ Bancos de inversión: 1

Es aquí donde se desea tomar el 100% de entidades que puedan utilizar nuestros procesos para una mejora significativa en cada una de sus agencias.

Dicha información, nos ayuda a relacionar el sector bancario y unificar las medidas que se puedan tomar en este rubro para evaluar los objetivos de la investigación.

## **5.2. Descripción del mercado objetivo real o potencial del producto o servicio de forma de comercialización innovadora.**

El mercado objetivo de nuestra investigación, se concentra en el sector bancario y financiero, centrándose en una entidad bancaria, la cual nosotros planteamos diversas alternativas y posibilidades de mejora basada en la coyuntura actual y las necesidades del mercado. Se planea que nuestro mercado objetivo se inicie con nuestros procesos de mejoras en la entidad bancaria: "Mi Banco"

Dicha entidad bancaria cuenta con más de 30 años en el mercado peruano y con cerca de 328 agencias a nivel nacional. Con cerca de 15,000 trabajadores destinados en todas las agencias, se planea poder iniciar todos los procesos de capacitación a dicho personal.

### **5.3. Descripción del modelo de negocio con el cual la innovación o investigación aplicada entraría al mercado**

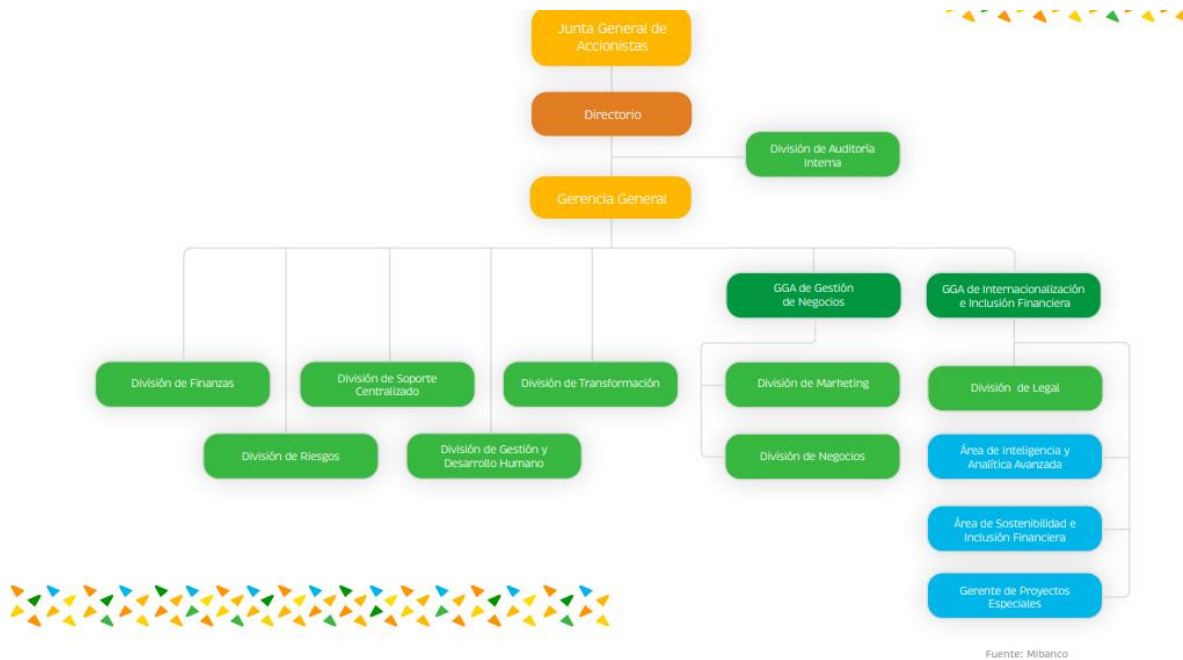
#### **5.3.1. Diagnóstico situacional**

- Antecedentes de la empresa

Mi Banco inició operaciones en Lima en 1998, sobre la base de la experiencia de Acción Comunitaria del Perú (ACP), una asociación civil sin fines de lucro con 43 años operando en el sector de la micro y pequeña empresa. La empresa Mi banco, cuenta con cerca de 328 agencias y casi 15,000 colaboradores.

- Información Básica de la empresa

- ✓ Página web: <https://www.mibanco.com.pe/>
- ✓ Teléfono: 319-9999
- ✓ Razón Social: MIBANCO – BANCO DE LA MICROEMPRESA S.A.
- ✓ Dirección Legal: URB. SURQUILLO AV. REPUBLICA DE PANAMA 4575 Int. 301
- ✓ RUC: 20382036655
- ✓ Tipo de Empresa: Sociedad Anónima
- ✓ Fecha de Inicio de Actividades: 14/02/1998
- ✓ Actividad Comercial: Otros Tipos de Intermediación Monetaria
- ✓ Nombre Comercial: MiBanco
- ✓ Condición: Activo



**Figura 18: Organigrama Mibanco**  
**Fuente: Mibanco - Memoria Anual 2020**

a) Junta General de Accionistas:

Encargados de la elección y conformación del directorio, quienes aprueban y cuestionan los proyectos de cambio dentro de la empresa. El principal accionista de Mibanco es el Banco de Crédito del Perú (BCP), que posee más del 94.93 % de acciones; seguido por el Grupo Crédito S.A., que mantiene el 4.99 %. El restante 0.08 % pertenece a diversos accionistas minoritarios. En Mibanco estamos comprometidos con el principio de trato justo y equitativo entre accionistas, incluidos los minoritarios. La Política Corporativa de Relaciones con Inversionistas incluye una sección sobre los lineamientos de atención al accionista minoritario, con el propósito de asegurar que estos cumplan con los estándares de Buen Gobierno Corporativo. Según la memoria anual 2020 de Mi Banco.

b) Directorio:

Es el órgano de mayor responsabilidad en Mibanco, es el que define la estrategia y las políticas de largo plazo que se plasman por intermedio de la alta gerencia. La Presidencia y la Gerencia General son ejercidas por



funcionarios distintos y el presidente del Directorio no ocupa un cargo ejecutivo, pero está adecuadamente informado de la composición, objetivos, negocios y riesgos de las Gerencias de División de Mibanco y revisa mensualmente su desempeño. Quienes lo conforman Walter Bayly, Ana María Zegarra y María del Carmen Torres.

c) División de finanzas:

Encargados netamente del manejo de pasivos y activos de la empresa y calcular la proyección para determinar las estrategias a tratar en el corto y mediano plazo, con la finalidad que haya liquidez en la empresa y esta se vea reflejado en los resultados financieros.

d) División de Riesgos:

Quienes resguardan y aseguran la efectividad de los procesos junto con el buen manejo de las contingencias, por los casos fortuitos que puedan ocurrir en el proceso de ejecución de las estrategias planteadas por la firma, además, también es el encargado en cuidar y prevalecer la seguridad del capital humano dentro de la empresa.

e) División de Soporte Centralizado:

La mencionada empresa, debe trabajar y manejar diversas plataformas que almacenen y aporten en el cuidado de la información no documentaria, así como el buen funcionamiento de los equipos de la empresa y esta división o departamento, logra contribuir en el buen manejo del Área de TI, en la empresa.

f) División de Gestión y Desarrollo Humano:

La medición de la satisfacción del capital humano es importante, así como prevalecer el talento de cada uno de los colaboradores, cuidando de manera minuciosa los aspectos dentro de la cultura organizacional de la empresa,

así como la distribución justa de las remuneraciones, incentivos monetarios, seguros, bonificaciones, comisiones, entre otros pagos otorgados al gran equipo de trabajo.

g) División de Transformación:

Quienes aportan y complementan al sistema de riesgos de la empresa y a la vez se generan nuevas tendencias para la empresa y adoptan diferentes cambios para el bien de la firma.

h) GGA de Negocios:

Área creativa que involucra el sistema de marketing y la división de negocios, para el buen uso de la publicidad, herramientas tecnológicas en tendencias, entre otras oportunidades que ofrece el departamento para mejorar continuamente el *engagement* de la firma.

i) GGA de Internacionalización e Inclusión Financiera:

Conforman las áreas soporte, que están destinadas para la buena instrucción legal de la empresa, además de la planificación de los documentos físicos necesarios para operar de manera efectiva. Constituyéndose también el área de inteligencia y analítica, quienes fomentan la conformidad en la calidad de los procesos de la firma.

- Descripción de actividades y/o procesos

Mi banco es una empresa que se encuentra en el rubro de entidades financieras y asegurados. Entre los múltiples procesos que realizan, los principales, son los siguientes:

- Área operativa

En esta área se realizan las transacciones, tales como, depósitos, retiros, giros, emisión de cheques, pago de servicios, entre otras. Esta área comprende un mayor

porcentaje de atención para nuestro proyecto ya que desde aquí se emiten las mayores cantidades de facturación electrónica y es donde se aplicarán mayores KPI's.

- Área de Recursos Humanos

En esta área se realizará la atracción del talento con el perfil que buscamos, siendo estos de perfil integrales que no solo cumplan con sus funciones operativas, sino también, puedan cumplir con los indicadores propuestos en el proyecto.

- Área de costos y finanzas

Otra de las áreas de mayor interés en nuestro proyecto ya que es aquí en donde las facturas serán emitidas hacia nuestros proveedores, se realizarán cobros virtuales, evaluarán resultados con respecto a años anteriores y podrán decirnos en números si la operación es viable.

#### 5.4. Procedimiento para la propuesta de mejora

##### 5.4.1. Planeamiento matriz FODA/MEFI/MEFE

En este caso, para el presente planeamiento, se considera con suma importancia la valoración del clima laboral y la capacidad de aceptación por parte de los usuarios en el momento de implementar cualquier tipo de mejora en nuestros servicios tanto internos como externos. Las tablas 3, 4 y 5 muestran las matrices consideradas.

Factores internos (controlables)	Factores externos (no controlables)
<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cuenta con un profesional en el área</li> <li>✓ Posee presupuesto destinado a la ejecución de proyectos.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Líder en el sistema bancario.</li> <li>✓ Jefatura predispuesta al cambio.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Uso de las TIC's en el banco.</li> <li>✓ Buen clima laboral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desarrollo de programas para el mejoramiento de los procesos TIC.</li> <li>✓ Uso de medios digitales para brindar nuevos servicios.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Inexistencia de políticas archivísticas en la institución.</li> <li>✓ Número deficiente de equipos y mobiliario adecuado.</li> <li>✓ No existe evaluación del servicio brindado y/o estudios de satisfacción de usuarios.</li> <li>✓ El personal de apoyo no cuenta con formación alguna.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aparición de nuevas instituciones bancarias en el medio.</li> <li>✓ Reclamos constantes por parte de los clientes externos.</li> <li>✓ Inadecuada infraestructura de oficinas comerciales.</li> </ul>

**Tabla 4: Matriz FODA**

**Fuente: Elaboración Propia**

<b>Matriz EFI</b>			
<b>Factor Crítico de Éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Puntuación</b>
<b>Fortalezas</b>			
Cuenta con un profesional en el área	0.1	4	0.3
Posee presupuesto destinado a la ejecución de proyectos.	0.15	5	0.45
Uso de las TIC's en el banco.	0.09	4	0.36
Buen clima laboral.	0.15	5	0.4
<b>Subtotal FORTALEZAS</b>			<b>1.51</b>
<b>Debilidades</b>			
Inexistencia de políticas archivísticas en la institución.	0.25	1	0.25
Número deficiente de equipos y mobiliario adecuado.	0.15	2	0.1
No existe evaluación del servicio brindado y/o estudios de satisfacción de usuarios.	0.1	2	0.2
Personal de apoyo no cuenta con formación alguna.	0.05	1	0.05
<b>Subtotal DEBILIDADES</b>			<b>0.6</b>
<b>Total</b>	<b>1.04</b>	<b>-</b>	<b>2.11</b>

**Tabla 5: Matriz EFI**

**Fuente: Elaboración Propia**

<b>Matriz EFE</b>			
<b>Factor Crítico de Éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Puntuación</b>
<b>Oportunidades</b>			
Líder en el sistema bancario.	0.1	3	0.3
Jefatura predispuesta al cambio.	0.1	4	0.4
Desarrollo de programas para el mejoramiento de los procesos TIC.	0.09	4	0.36
Uso de medios digitales para brindar	0.15	4	0.45
<b>Subtotal OPORTUNIDADES</b>			<b>1.51</b>
<b>Amenazas</b>			
Aparición de nuevas instituciones bancarias en el medio.	0.15	2	0.3
Reclamos constantes por parte de los clientes externos.	0.11	2	0.22
Inadecuada infraestructura de oficinas comerciales.	0.09	2	0.18
<b>Subtotal Amenazas</b>			<b>0.7</b>
<b>Total</b>	<b>0.79</b>	<b>-</b>	<b>2.21</b>

**Tabla 6: Matriz EFE**

**Fuente: Elaboración Propia**

#### **5.4.2. Desarrollo del proyecto de innovación**

La innovación que se planea realizar es la de optimizar y digitalizar algunos procesos que se hacían manualmente en las entidades financieras. Haciendo que se reduzca el tiempo mediante la aplicación de nuevas tecnologías que contribuyan con el ahorro de dinero y tiempo, la reducción de la huella de carbono. Se busca que boletas, facturas, notas de crédito, cheques y muchos otros formatos que normalmente se entregan de manera física, puedan ser digitalizados con el fin de ahorrar dinero y emisión de huellas de carbono. Así como también mejorar notablemente procesos de los trabajadores que ayuden a ahorrar tiempo en las atenciones a los clientes.

Junto con el estudio de viabilidad de proyecto, se debe evaluar la iniciación del proyecto, así como la ejecución del mismo, la cual requiere de mayor recurso humano, en este aspecto se involucra implementación tecnológica, para que de esta manera se logre innovar en las estrategias y el cumplimiento de las mismas, automatizando los resultados y la agilización en los procesos de pago. Desarrollándose así una manera más adecuada en la medición de los indicadores de gestión y optimizando el tiempo para beneficio del capital humano.

En este caso, la implementación de los indicadores de gestión debe verse involucrados en función a la agilización de procesos de pago, es por ello, que se desea como primera instancia implementar en el área comercial de la empresa. Asimismo, este se necesita plasmar para llegar a medir los resultados de los mismos. Es por ello, que se desarrollaron los siguientes 6 pasos para cumplir los requerimientos del área comercial/ ventas.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	ÁREA ENCARGADA	SEMANA
Presentación del Equipo	Investigadores	Semana 1
Reunión de Planificación	Investigadores	Semana 2
Asignación de Responsables	Jefatura Área Comercial y Logística	Semana 3
Uso de mapas y folletos de información	Recursos Humanos	Semana 3 y 4
Mapeo de precios, cotización y ruta estratégica	Área Comercial y Logística	Semana 5
Capacitaciones a colaboradores	Recursos Humanos	Semana 6 y 7
Evaluación interna por grupos	Responsables asignados	Semana 8
Comunicación a clientes y proveedores	Área Comercial y Logística	Semana 9
Feedback a todo el equipo	Responsables asignados	Semana 10
Medición de Resultados	Responsables asignados	Semana 11
Reunión de Resultados Obtenidos	Responsables asignados	Semana 12

**Tabla 7: Cronograma de Actividades**

**Fuente: Elaboración Propia**

- a) Definir el nombre del indicador de gestión.

Los nombres para cada indicador de gestión, puede desarrollarse en función a la optimización del KPI's, en este caso puede funcionar o aumentar el resultado para cada indicador. Asimismo, influye la unidad de medida para cada indicador y puede ser en alguna divisa desarrollada en el mercado o mostrado en porcentajes.

- b) Se alinean los indicadores con los objetivos estratégicos

En este punto se desarrollarán los motivos por los cuales se implementan los indicadores de gestión en relación a las metas trazadas a mediano y largo plazo, así como los % de retorno y el sistema de evaluación para identificar los resultados.

- c) Definir el valor de los indicadores de gestión

En este caso, se trazará un sistema para priorizar ciertos indicadores en relación a las estrategias planteadas por la firma.

- d) Definir los pasos de recopilación automática

En este caso, se agrega una *Big Data* para que los resultados se puedan visualizar y de esta manera se pueda identificar los errores cometidos en el proceso de poner en marcha los indicadores de gestión.

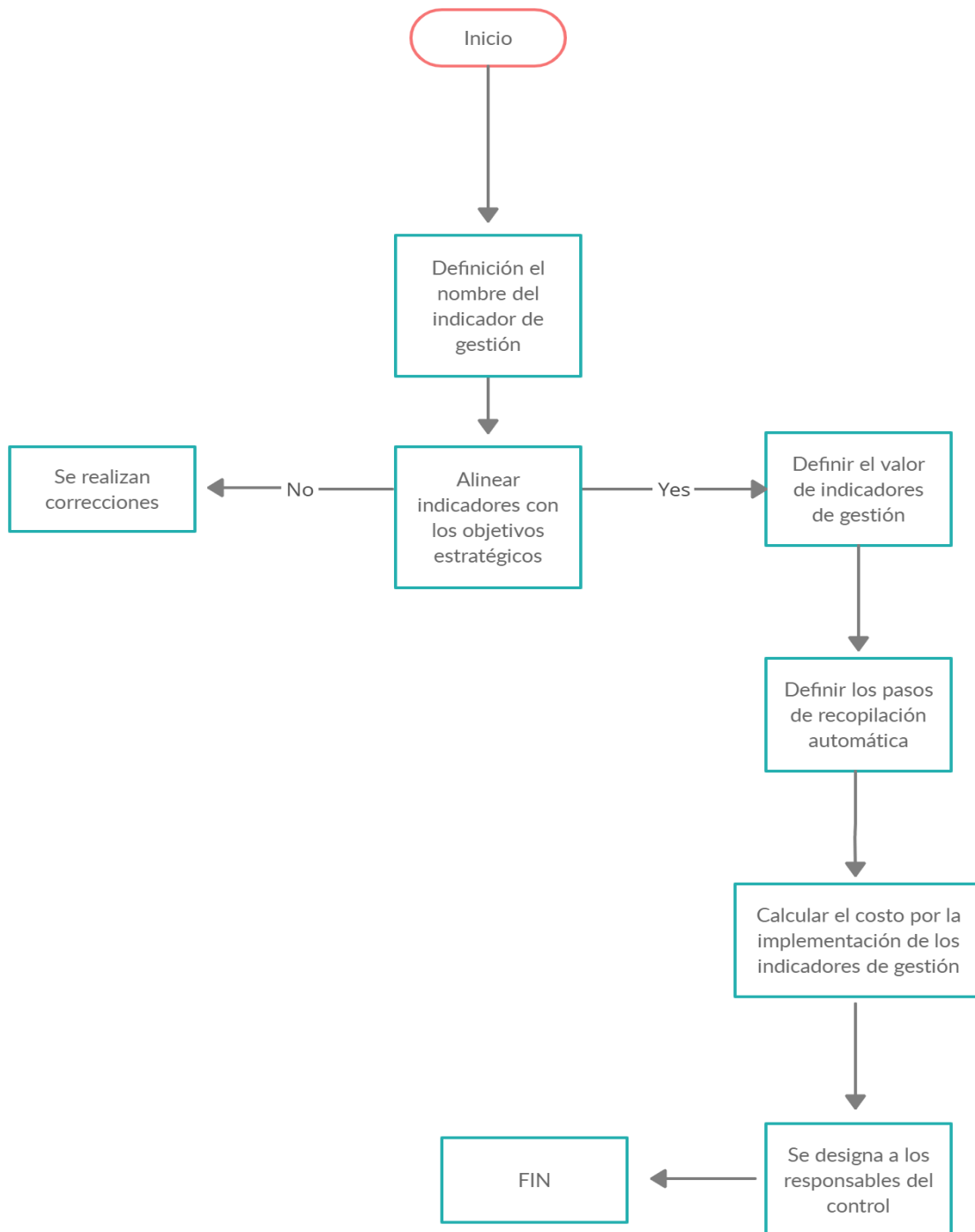
e) Calcular el costo por la implementación de indicadores de gestión

Este seguimiento debe ser continuo para evaluar los presupuestos a futuro, este se puede gestionar con un seguimiento automatizado o continuo manual.

f) Se designa los roles y derechos, es decir, designar a los responsables para realizar las mediciones oportunas y realizar el seguimiento de los mismos, ellos deben tener en mente lo siguiente:

- ✓ Definición de KPI
- ✓ Recopilación de datos
- ✓ Análisis de datos, uso e informes y/o reportes
- ✓ Actualización y retiro del KPI's





**Gráfico 19: Flujograma del desarrollo del proyecto de innovación**

**Fuente: Elaboración Propia**

## **5.5. Impacto de la propuesta de Investigación**

Establecer los indicadores de gestión en cualquier empresa del sector bancario, tiene beneficios y logra cambios positivos para la firma, ya que se lleva un mejor control de las acciones y así controlar el buen análisis para lograr visualizar si los objetivos se llegan a cumplir en el plazo determinado. Asimismo, el desarrollo de la implementación de indicadores de gestión, genera diversas ventajas competitivas y logra mantener una cierta comunicación entre las áreas a desarrollar.

- Impacto económico

La presente investigación, tiene una finalidad económica como respaldo para la empresa en mención, debido a que se sabe que se debe invertir una cierta cantidad de dinero para la adaptación del proceso, asimismo, la capacitación respectiva para los colaboradores de la firma, sin embargo, este tiene un impacto económico positivo, ya que se considera incrementar las ventas, agilizar los pagos, reducción de tiempo para procedimientos diversos de pago, entre otros.

- Impacto social

Por otro lado, referente al impacto social, se toma en consideración diversos aspectos dentro del entorno en el capital humano de la firma, considerando de esta manera el impacto en el clima laboral y la mejora sostenible en los grupos de trabajo, ya que se disminuirá significativamente la carga laboral para diversas áreas de la firma.

- Impacto ambiental

Asimismo, el impacto ambiental, es considerado en la presente investigación, debido a que se disminuirá el uso innecesario de papel para la impresión de documentos tales como comprobantes de pago, correos, entre otros, a fin de concientizar a los colaboradores en el uso responsable y medido del papel.

## **6. Conclusiones y Recomendaciones**

## - **Conclusiones**

Luego de haber realizado el análisis oportuno a los colaboradores en la empresa del sector bancario en mención, consideramos las siguientes conclusiones.

- Se puede afirmar que no hay una adecuada comunicación sobre las nuevas implementaciones y actualizaciones que realizan en sus centros de labor, lo cual está haciendo que muchos no se enteren adecuadamente de las nuevas tecnologías de gestión.
- También obtuvimos como resultado, el 41.7% considera que no hay una adecuada comunicación sobre las nuevas implementaciones y actualizaciones que realizan en sus centros de labor, lo cual está haciendo que muchos no se enteren adecuadamente de las nuevas tecnologías de gestión.
- Además, se puede observar que solo el 50% considera que se encuentra en capacidad de un correcto manejo de los sistemas. Aquí debemos realizar correctas acciones para que todos tengan la capacidad de manejar al 100% los softwares empleados.

## - **Recomendaciones**

-Se recomienda seguimiento constante en la revisión de los KPI's a fin de que estos estén funcionando adecuadamente con los objetivos planteados por la empresa, en caso no lo sea deberá ser replanteado hasta llegar a lo deseado.

-Se debería dar incentivos y reconocimientos a los colaboradores quienes contribuyan con los objetivos de los indicadores con el fin de mantener una competencia sana.

-Siempre que se aplique una nueva medición de indicadores se deberá capacitar a los involucrados a fin de que estén alineados a lo que se quiere conseguir.

-Se recomienda que periódicamente se comparen los resultados de reducción de costos y de emisión de huella de carbono con los años anteriores para saber si está funcionando adecuadamente la mejora de procesos.

## 7. Referencias

### 7.1. Fuentes de información

#### 7.1.1. Fuente bibliográficas

- Mora L. (2008). Indicadores de la Gestión Logística, KPI *“Los indicadores claves del desempeño Logístico capítulo I”*.
- Mora L. (2014). *“Logística del Transporte y Distribución de carga”*. Eco Ediciones

#### 7.1.2. Fuentes electrónicas

- Avella, M. (2019), en su tesis titulada *“Importancia de los KPI en la Logística y su impacto en el servicio al cliente”* (Colombia) <https://repository.usc.edu.co/handle/20.500.12421/1016>
- Mazeneth, F. (28 de agosto de 2013). *“Análisis del desempeño e identificación de competencias laborales del personal de voladura de la superintendencia de perforación y voladura del departamento de producción, carbones del Cerrejón”*. Medellín, Colombia: Universidad Pontificia Bolivariana. <https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/922>

- MiBanco, en su memoria anual 2020 <https://www.mibanco.com.pe/repositorioaps/data/1/1/1/jer/memoria-anual/files/Memoria%20Integrada%20Mibanco%202020.pdf>
- Palma, T. (2019), en su tesis titulada “Análisis del sistema de facturación electrónica y su implementación en las micro y pequeñas empresas en el distrito de Yanacancha” (Perú) Recuperado de: [http://repositorio.undac.edu.pe/bitstream/undac/629/1/T026\\_71393625\\_T.pdf](http://repositorio.undac.edu.pe/bitstream/undac/629/1/T026_71393625_T.pdf)
- Rázuri (2014) Implementación de una solución de inteligencia de negocios para dar soporte a la gestión del proceso comercial e inversiones y servicios DATA SYS. José Rázuri Pastor. Facultad de Ingeniería Universidad Privada del Norte – Cajamarca. Recuperado de <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/1311/Jos%C3%A9%20R%C3%A1zuri%20Pastor.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Schwarz Dáz, M. (2018), en su tesis titulada “Análisis de indicadores clave de gestión (KPI’s) en empresas multiproducto” (Perú) <https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/5987>
- Ullón Quiróz, M. y Gualoto Iza, W. (2017), en su tesis titulada “Impacto de la implementación de comprobantes electrónicos mediante el análisis de los KPI’s de desempeño y rendimiento en los procesos contables en los establecimientos gráficos de Guayaquil. periodo 2010-2015” (Ecuador) <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/40622>

## 7.2. Anexos

# **INFORME DE JUICIO DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

### I. DATOS GENERALES:

1.1. Apellidos y Nombres del experto: Mg. Bib. Roxana Alexandra Albarracin Aparicio

---

1.2. Cargo e institución del experto: Docente – ISIL

---

1.3. Título de la investigación : Implementación de KPI's y la Agilización de los Procesos de Pago en una empresa del Sector Bancario en el Año 2021.

---

1.4. Autor del instrumento: Nicole Juan de Dios Moncada  
Jairo Javier Rebollar Bocanegra  
Guillermo Andrés Cuadros Montoya

---

1.5. Herramienta para determinar: Encuestas

---

## II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

CRITERIOS	INDICADORES	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y específico.					x
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables.					x
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					x
4. ORGANIZACIÓN	Existe organización lógica					x
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					x
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias.					x
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos-científicos					x
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y dimensiones.	x				

9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito diagnóstico.					x
10. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.					x
PROMEDIO DE VALIDACIÓN						85%

#### PERTINENCIA DE LOS ÍTEMS O REACTIVOS DEL INSTRUMENTO

INSTRUMENTO	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE
Ítem 1	x		
Ítem 2	x		
Ítem 3	x		
Ítem 4	x		
Ítem 5	x		
Ítem 6	x		



Ítem 7	x		
Ítem 8	x		
Ítem 9	x		
Ítem 10	x		
Ítem 11	x		
Ítem 12	x		
Ítem 13	x		
Ítem 14	x		
Ítem 15	x		
Ítem 16	x		
Ítem 17	x		
Ítem 18	x		
Ítem 19	x		
Ítem 20	x		

Ítem 21	x		
Ítem 22	x		
Ítem 23	x		
Ítem 24	x		
Ítem 25	x		
Ítem 26	x		
Ítem 27	x		
Ítem 28	x		

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 85%. V: OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

( x ) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado

( ) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.

Lugar y fecha: 16.07.2021

Firma del experto



DNI N° 41981490

Mg. Bib. Roxana Alexandra Albarracin Aparicio