

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO**



Diagnóstico Operativo del Banco Internacional del Perú

Interbank

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Miguel Antonio Céspedes Cevalco

Oscar Guerrero Cuba

Ike Robinson Sánchez Díaz

Nataly Vanessa Valverde O'Hara

Asesor: Jorge Benzaquen

Surco, noviembre de 2017

Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a:

Dios, por todo lo que nos ha dado y las bendiciones que recibimos.

El profesor Jorge Benzaquen, nuestro asesor, por su asesoramiento y guía en el proyecto de investigación.

Los profesores de CENTRUM Católica, que con sus enseñanzas y experiencias nos permitieron cumplir los objetivos de enseñanza trazados.

Dedicatorias

A mis padres Miguel y Victoria por su apoyo en todo momento, a mi esposa Lincey y a mis hijas Mariana y Mikela, por ser los tres pilares de mi vida.

Miguel Céspedes

A mi esposa Jenny y a mis hijos Gonzalo, Alejandro y Valeria, por su apoyo permanente e incondicional y ser mi principal fuente de motivación.

Oscar Guerrero

A mis padres Ike y Keta, por ser un ejemplo de perseverancia y constancia, a mi esposa Pamela y a mi hijo Ikito por ser mi motivación diaria.

Ike Sánchez

A mi familia.

Nataly Valverde

Resumen Ejecutivo

El presente diagnóstico operativo se ha desarrollado siguiendo la estructura propuesta por D'Alessio (2012), pero considerando que se trata de un servicio. Se consultaron diversos autores, para luego revisar los procesos que se desarrollan en la empresa, identificar debilidades y proponer mejoras. Interbank es una organización peruana dedicada a brindar servicios financieros, que cuenta con 270 tiendas distribuidas a lo largo de todo el territorio nacional. Ha sido muy innovadora con el diseño de sus tiendas, ya que ha implementado el esquema Imagine, que busca el acercamiento entre los colaboradores y los clientes. Cada oficina tiene metas de ventas, detalladas por cada producto, que son la base para determinar el número de representantes financieros y de otros ejecutivos que se necesitan por punto de atención. En general, las propuestas de mejora están encaminadas al desarrollo de los canales electrónicos, que permiten el ahorro de costos para la organización y el incremento de los ingresos, en la medida en que los clientes puedan comprar nuevos productos por este medio. Además, se propone que también sirva para captar ideas de los clientes, invitándolos a brindar su opinión. La información obtenida se utilizará para innovar mediante el desarrollo de nuevos servicios, tanto para clientes actuales como para captar nuevos clientes. Finalmente, la forma de incentivar el uso de la banca electrónica y el aplicativo para teléfonos celulares será principalmente a través de los *mobile leaders*, que son unos jóvenes ubicados en cada tienda con el fin de educar a los clientes sobre el uso de estas dos herramientas. El conjunto de propuestas de mejoras que se plantean a lo largo de este documento tienen un costo total de S/ 13'406,240 para producir beneficios por S/ 44'495,492.

Abstract

The present operative diagnosis has been developed following the structure proposed by D'Alessio (2012), but considering that it is a service. Several authors were consulted, to then review the processes that take place in the company, identify weaknesses and propose improvements. Interbank is a Peruvian organization dedicated to providing financial services, which has 270 stores distributed throughout the country. It has been very innovative with the design of its stores, implementing an Imagine scheme that seeks the rapprochement between employees and customers. Each office has sales goals, detailed by each product, that are the basis for determining the number of Financial Representatives and other executives needed per point of care. In general, the improvement proposals are aimed at the development of electronic channels, which allow the cost savings for the organization, as well as lead to increase revenue, to the extent that customers can buy new products by this means. In addition, it is proposed that it also serve to capture ideas from customers, inviting them to give their opinion, which will be used to innovate developing new services, both for current customers and to attract new customers. The way to encourage the use of electronic banking and the application for cell phones will be mainly through the *mobile leaders*, which are young people located in each store in order to educate customers about the use of these two tools. All the proposals included in this document require a cost of S/ 13"406,240 in order to generate benefits to the organization for S/ 44"495,492.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
Capítulo I: Introducción	1
1.1 Introducción	1
1.2 Descripción de la Empresa.....	1
1.3 Productos Elaborados.....	3
1.4 Ciclo Operativo.....	4
1.5 Clasificación según sus Operaciones Productivas	4
1.6 Matriz del Proceso de Transformación	6
1.7 Relevancia de la Función de Operaciones	7
1.8 Conclusiones.....	9
Capítulo II: Marco Teórico.....	10
2.1 Ubicación y Dimensionamiento de la Planta	10
2.2 Planeamiento y Diseño de los Productos	12
2.3 Planeamiento y Diseño del Proceso	14
2.4 Planeamiento y Diseño de Planta.....	16
2.5 Planeamiento y Diseño del Trabajo	18
2.6 Planeamiento Agregado	20
2.7 Programación de Operaciones Productivas	22
2.8 Gestión de Costos	23
2.9 Gestión Logística	24
2.10 Gestión y Control de la Calidad.....	26
2.11 Gestión del Mantenimiento.....	28
2.12 Cadena de Suministro	30

Capítulo III: Ubicación y Dimensionamiento de la Planta	33
3.1 Dimensionamiento de Planta	33
3.2 Ubicación de Planta	35
3.3 Propuesta de Mejora	37
3.4 Conclusiones	38
Capítulo IV: Planeamiento y Diseño de los Productos	40
4.1 Secuencia del Planeamiento y Aspectos a considerar	40
4.2 Aseguramiento de la Calidad del Diseño	42
4.3 Propuesta de Mejora	42
4.4 Conclusiones	43
Capítulo V: Planeamiento y Diseño del Proceso	44
5.1 Mapeo de los Procesos	44
5.2 Diagrama de Actividades de los Procesos Operativos (DAP)	44
5.3 Herramientas para mejorar los Procesos	47
5.4 Descripción de los Problemas Detectados en los Procesos	47
5.5 Propuesta de Mejora	48
5.6 Conclusiones	50
Capítulo VI: Planeamiento y Diseño de Planta	51
6.1 Distribución de Planta	51
6.2 Análisis de la Distribución de Planta	55
6.3 Propuesta de Mejora	56
6.4 Conclusiones	58
Capítulo VII: Planeamiento y Diseño del Trabajo	59
7.1 Planeamiento del Trabajo	59
7.2 Diseño del Trabajo	59

7.3 Propuesta de Mejora	62
7.4 Conclusiones	63
Capítulo VIII: Planeamiento Agregado.....	64
8.1 Estrategias Utilizadas en el Planeamiento Agregado.....	64
8.2 Análisis del Planeamiento Agregado	64
8.3 Pronósticos y Modelación de la Demanda.....	65
8.4 Planeamiento de Recursos (Programa Maestro)	65
8.5 Propuesta de Mejoras	67
8.6 Conclusiones	67
Capítulo IX: Programación de Operaciones Productivas.....	69
9.1 Optimización del Proceso Productivo.....	69
9.2 Programación	69
9.3 Gestión de la Información.....	69
9.4 Propuesta de Mejoras	72
9.5 Conclusiones	72
10.1 Diagnóstico de la Función de Compras y Abastecimiento	73
10.2 La Función de Almacenes.....	79
10.3 Inventarios.....	80
10.4 La Función de Transporte	82
10.5 Propuesta de Mejoras	82
10.6 Conclusiones	83
11.1 Costeo por Órdenes de Trabajo.....	84
11.2 Costeo Basado en Actividades.....	84
11.3 El Costeo de Inventarios	86
11.4 Propuesta de Mejoras	86

11.5 Conclusiones	87
Capítulo XII: Gestión y Control de la Calidad	88
12.1 Gestión de la Calidad	88
12.2 Control de la Calidad	90
12.3 Propuesta de Mejoras	90
12.4 Conclusiones	91
Capítulo XIII: Gestión del Mantenimiento	92
13.1 Mantenimiento Correctivo	92
13.2 Mantenimiento Preventivo	93
13.3 Propuesta de Mejora	94
13.4 Conclusiones	95
Capítulo XIV: Cadena de Suministro	96
14.1 Definición del Producto	96
14.2 Descripción de las Empresas que Conforman la Cadena de Abastecimiento	96
14.3 Nivel de Integración Vertical, Alianzas o Joint Venture	98
14.4 Estrategias del Canal de Distribución	99
14.5 Mejoras a la Cadena de Suministro	100
14.6 Conclusiones	100
Capítulo XV: Conclusiones y Recomendaciones	101
15.1 Conclusiones	101
15.2 Recomendaciones	102
Referencias	105
Apéndice A: Manual de Operaciones y Funciones de la Vicepresidencia de Negocios	
Retail	108
Apéndice B: Entrevista a Gerente de Zona	134

Apéndice C: Entrevista a Gerente de Tienda 1.....	135
Apéndice D: Entrevista a Gerente de Tienda 2.....	136
Apéndice E: Entrevista a Representante Financiero.....	137
Apéndice F: Entrevista a Ejecutivo de Crédito Hipotecario	138



Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Matriz del Proceso de Transformación.....</i>	7
Tabla 2.	<i>Responsabilidades de los Principales Puestos de Trabajo del Área Procesos, Proyectos y Soporte de Canales.....</i>	8
Tabla 3.	<i>Estrategias del Planeamiento Agregado.....</i>	21
Tabla 4.	<i>Clasificación de las Operaciones Productivas.....</i>	23
Tabla 5.	<i>Principios de la Calidad, Deming vs. Crosby.....</i>	28
Tabla 6.	<i>Efectos de la Estrategia en la Administración de la Cadena de Suministros....</i>	32
Tabla 7.	<i>Datos de Créditos y Captaciones de Interbank y del Sistema Bancario Nacional, en Soles.....</i>	34
Tabla 8.	<i>Créditos y Depósitos Proyectados para Interbank, en Soles.....</i>	35
Tabla 9.	<i>Ponderación Cualitativa de Factores para Analizar la Ubicación Actual en el Centro Financiero de Santa Anita.....</i>	37
Tabla 10.	<i>Costos y Beneficios de la Venta de Servicios Financieros por la Plataforma Electrónica.....</i>	38
Tabla 11.	<i>Costos y Beneficios de los Nuevos Sistemas para el Diseño de Servicios.....</i>	43
Tabla 12.	<i>Costos y Beneficios de Manejar Contratos y/o Condiciones Contractuales de Forma Electrónica.....</i>	49
Tabla 13.	<i>Cálculo de los Beneficios al Manejar los Contratos de Forma Electrónica.....</i>	49
Tabla 14.	<i>Calificación de Cercanía.....</i>	53
Tabla 15.	<i>Razones de Cercanía.....</i>	53
Tabla 16.	<i>Costos y Beneficios de Tener un Punto Único de Atención.....</i>	57
Tabla 17.	<i>Características del Diseño del Trabajo en Interbank.....</i>	59
Tabla 18.	<i>Descripción de Cargo.....</i>	61

Tabla 19.	<i>Costos y Beneficios de la Contratación de Mobile Leaders para Todas las Tiendas</i>	63
Tabla 20.	<i>Proyecciones de Ventas por Tienda y por Servicio Financiero</i>	66
Tabla 21.	<i>Costos y Beneficios de Mejorar el Sistema de Comunicación Interna</i>	72
Tabla 22.	<i>Clases de Control</i>	75
Tabla 23.	<i>Niveles de Autonomía para Compra de Bienes y Servicios o Firma de Contratos</i>	75
Tabla 24.	<i>Esquema de Firmas para la Suscripción de Contratos</i>	75
Tabla 25.	<i>Rangos de Confirmación de Órdenes de Compra</i>	76
Tabla 26.	<i>Criterios de Selección de Proveedores</i>	77
Tabla 27.	<i>Participante de Equipo Ejecutivo</i>	77
Tabla 28.	<i>Criterios de Evaluación de Proveedores</i>	77
Tabla 29.	<i>Gastos 2016 y Presupuesto 2017 de Enseres y Economato</i>	81
Tabla 30.	<i>Costo de Reparto o Transporte</i>	82
Tabla 31.	<i>Costos y Beneficios de Elevar el Límite de Transferencias por Aplicativos</i>	83
Tabla 32.	<i>Costos y Beneficios de la Ampliación del Sistema de Costeo</i>	86
Tabla 33.	<i>Costo y Beneficio de un Sistema Integrado de Calidad</i>	91
Tabla 34.	<i>Resumen de Costos y Beneficios de las Propuestas de Mejora</i>	104

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Organigrama general de Interbank.....	2
<i>Figura 2.</i> Ciclo operativo de Interbank.....	5
<i>Figura 3.</i> Clasificación de Interbank según sus operaciones productivas.....	6
<i>Figura 4.</i> Organigrama del área de procesos, proyectos y soporte canales.....	7
<i>Figura 5.</i> Mapa de revisión de la literatura.....	11
<i>Figura 6.</i> Ciclo de vida del producto.....	13
<i>Figura 7.</i> Diagrama de actividades del proceso.....	15
<i>Figura 8.</i> Logística de operaciones.....	25
<i>Figura 9.</i> Flujograma de mantenimiento preventivo.....	29
<i>Figura 10.</i> Ejemplo de cadena de suministro.....	31
<i>Figura 11.</i> Monto total de créditos directos de Interbank, en miles de dólares al 31 de diciembre de cada año.....	33
<i>Figura 12.</i> Monto de depósitos del público captados por Interbank, en miles de US\$, al 31 de diciembre de cada año.....	34
<i>Figura 13.</i> Proceso de búsqueda y contratación de inmueble para uso como tienda o sede.....	36
<i>Figura 14.</i> Proceso de diseño y desarrollo de productos en Interbank.....	40
<i>Figura 15.</i> DAP del proceso de atención en el <i>counter</i> de la tienda.....	45
<i>Figura 16.</i> DAP del proceso de atención en la plataforma de la tienda.....	46
<i>Figura 17.</i> Distribución antigua de las tiendas de Interbank.....	51
<i>Figura 18.</i> Distribución de planta luego de proyecto Imagine.....	52
<i>Figura 19.</i> Diagrama de relaciones entre actividades para el otorgamiento de créditos en tienda.....	54
<i>Figura 20.</i> Movimiento de clientes dentro de la tienda.....	56
<i>Figura 21.</i> Organigrama de la Vicepresidencia de Negocios Retail.....	60

<i>Figura 22.</i> Proceso de planeamiento agregado en Interbank.....	65
<i>Figura 23.</i> Proceso de otorgamiento de accesos.....	70
<i>Figura 24.</i> Proceso de renovación de accesos a instalaciones y sistemas.....	71
<i>Figura 25.</i> Proceso de identificación de pedido, evaluación de riesgos y negociación.....	74
<i>Figura 26.</i> Proceso de planificación anual de obras.....	78
<i>Figura 27.</i> Diseño de proceso de planificación de proyectos de obras.....	79
<i>Figura 28.</i> Diseño de proceso de realización de obra	80
<i>Figura 29.</i> Diseño de proceso liquidación de obra.....	80
<i>Figura 30.</i> Pantalla del aplicativo SUPLACORP para solicitud de economato.....	81
<i>Figura 31.</i> Control presupuestal de proyectos e inversiones.....	84
<i>Figura 32.</i> Registro de proyectos.....	85
<i>Figura 33.</i> Pantalla del programa experiencia del cliente.....	88
<i>Figura 34.</i> Herramientas para BT, como fase de la calidad.....	89
<i>Figura 35.</i> Reforzando la posventa.....	89
<i>Figura 36.</i> Portal de ingreso al sistema EDI.....	92
<i>Figura 37.</i> Diseño del proceso mantenimiento correctivo.....	93
<i>Figura 38.</i> Diseño del proceso de planeamiento del mantenimiento anual de instalaciones, muebles y equipos.....	94
<i>Figura 39.</i> Diseño del proceso de mantenimiento preventivo.....	94

Capítulo I: Introducción

1.1 Introducción

La empresa es un todo integrada por distintas áreas, donde el área de operaciones productivas es la responsable de transformar los materiales, insumos o personas en productos terminados. En el caso de organizaciones enfocadas en la producción de servicios, como es el caso de una institución financiera, el recurso principal son las personas (D'Alessio, 2012). La definición previa es confirmada por Heizer y Render (2009), quienes señalaron que la administración de operaciones es un “conjunto de actividades que crean valor en forma de bienes y servicios al transformar insumos en productos terminados” (p. 4). Todas las organizaciones ejercen actividades de transformación, por lo que el análisis o diagnóstico de operaciones es aplicable a cualquier organización, sin importar el sector económico donde se desenvuelva.

1.2 Descripción de la Empresa

El Banco Internacional del Perú S. A., que a partir de ahora será denominado Interbank, es uno de los principales bancos comerciales del Perú. A través de sus actividades de intermediación financiera como banca de primer piso, provee servicios bancarios a más de 2*275,000 clientes a través de una red de 261 tiendas, 1,894 cajeros automáticos y 2,962 corresponsales Interbank a nivel nacional. Es una institución innovadora, y es la primera en Perú que estableció un formato de tiendas para el interior de los supermercados, en el año 2005. Luego, en el 2007, llevó a cabo un importante proceso de expansión y, en dos años, duplicó el número de puntos de atención a los clientes (Interbank, 2016).

Asimismo, en 2011, el banco prosiguió su crecimiento de manera rentable y sostenible, e innovó en la gama de productos y servicios (Interbank, 2016). Este crecimiento ha sido constante y soportado en su recurso humano, que, para el año 2015, ascendió a 6,953 personas, distribuidas en la estructura organizacional que se presenta en la Figura 1. Otro

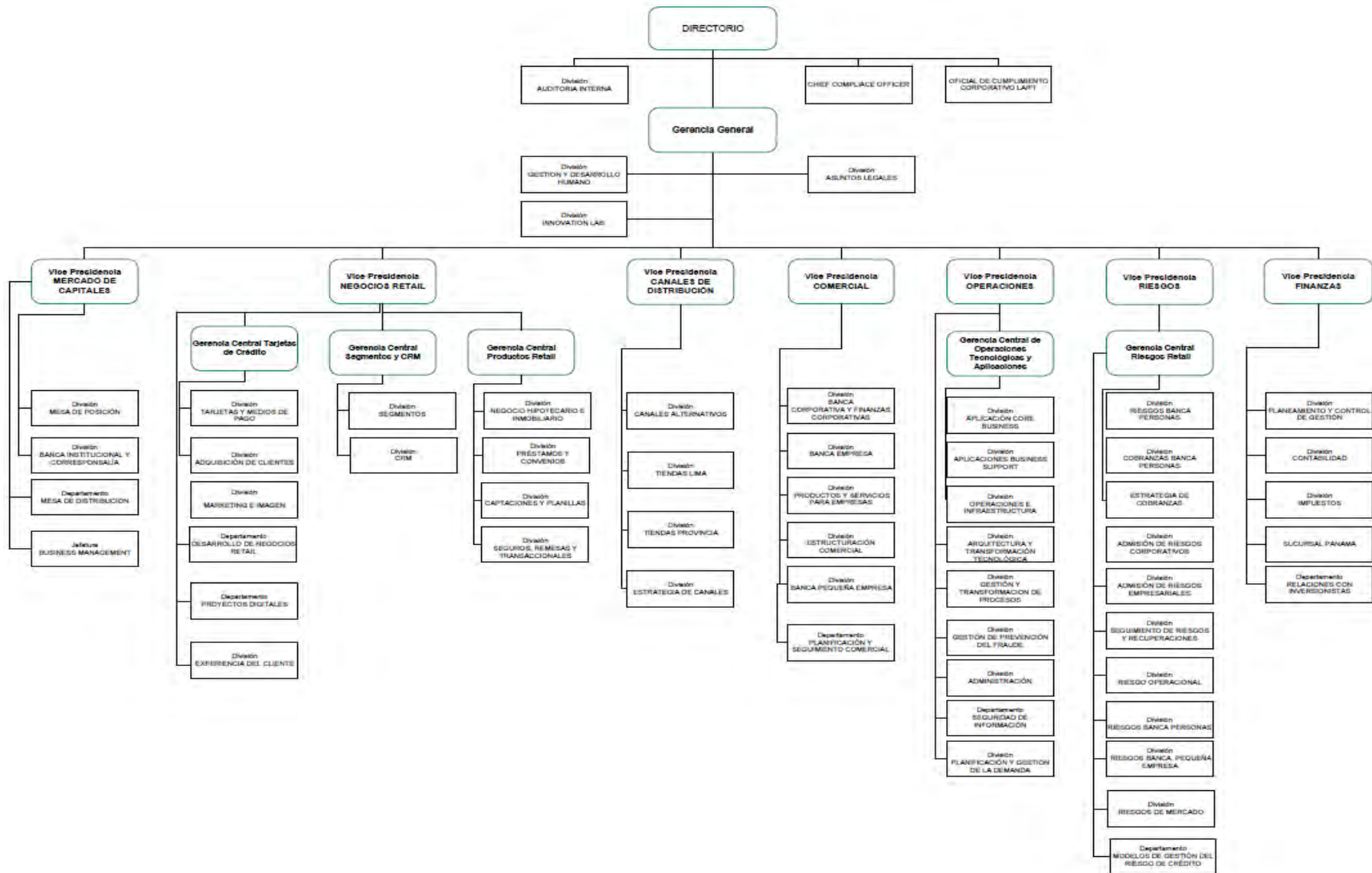


Figura 1. Organigrama general de Interbank. Tomado de *MOF Interbank organigrama* (p. 1), por Interbank, 2017, Lima, Perú: Autor.

dato relevante de Interbank es que, para finales del 2015, contaba con S/ 39,859 millones de activos rentables. Así, mostró un incremento del 28.8% con respecto al 2014, y generó una rentabilidad sobre el patrimonio superior al 26% (Interbank, 2016).

1.3 Productos Elaborados

Interbank es una empresa de servicios financieros, específicamente un banco que ofrece servicios, a través de productos de captación (pasivo) o productos de colocación (activo). A continuación, se presentan estos productos financieros:

Productos del activo o de colocación:

- Créditos: Adelanto de sueldo, crédito para activo fijo de pequeña empresa, crédito pequeña empresa-clientes consolidados, crédito vehicular, crédito vehicular programa taxi, crédito para activo fijo de pequeña empresa, crédito para transporte público, crédito para capital de trabajo, crédito estacional, crédito plus, crédito preferente, crédito refinanciado, créditos por convenios, descuento de facturas, descuento de letras, *factoring*, préstamo hipotecario, préstamos para estudios, préstamo personal con garantía hipotecaria y préstamo techo propio.
- Tarjetas de crédito.
- Comercio internacional: Carta de crédito de exportación, carta de crédito de importación, cobranza de exportación, cobranza de importación, financiamiento de exportación SEPYMEX y financiamiento de exportación (preembarque).
- Seguros: Carta fianza, programa bienestar oncológico Interbank, programa asistencia completa, programas oncoclásicos y multiprotección plus.

Productos del pasivo:

- A la vista: Cuenta corriente.
- Ahorros: Ahorro auto, ahorro casa, ahorro casa del exterior, ahorro empresario, ahorro euro, ahorro max, ahorro planeado y suscripción programada, ahorro techo,

CTS, cuenta ágil, cuenta de ahorros en soles y dólares, cuenta millonaria, cuenta sueldo y cuenta sueldo independiente,

- Depósitos a plazo: Certificado de depósito negociable, certificado millonaria garantía, depósito a plazo, depósito a plazo-jubilación, depósito a plazo-mesa y depósito estructurado.
- Fondos mutuos.

Adicionalmente, se brindan algunos servicios no financieros, que son complementarios, para dar una atención global a los clientes. Dentro de estos servicios se incluyen los siguientes: (a) alquiler de cajas de seguridad, (b) emisión de cheques de gerencia, (c) realizar recaudaciones para la SUNAT, (d) portes, entre otros.

1.4 Ciclo Operativo

Según D'Alessio (2012), el ciclo operativo de la empresa “es un modelo que representa la forma como funciona una empresa, y en el cual no existen áreas más o menos importantes, pues todas son engranajes fundamentales de la maquinaria empresarial” (p. 6). En la Figura 2, que se presenta más adelante, se muestra el diagrama del ciclo operativo de Interbank, considerando que la empresa se dedica a brindar servicios financieros. El recurso directo es el dinero, ya que Interbank es una empresa intermediadora que transmite este recurso de las unidades superavitarias a las deficitarias. Para lograrlo, se usan insumos indirectos como personas, energía eléctrica y oficinas, junto con *software* y bases de datos. El producto terminado puede ser de captación o de colocación.

1.5 Clasificación según sus Operaciones Productivas

La primera división de la administración de operaciones productivas se da según lo que las empresas producen, ya sean bienes físicos o servicios. Con la producción de bienes físicos el resultado final es un bien con propiedades físicas. En cambio, las operaciones relacionadas con la producción de servicios se tienen cuando el resultado del proceso no se

encuentra relacionado con propiedades físicas, sino con las personas (D'Alessio, 2012). La producción de servicios se divide en:

1. Servicios logísticos: Almacenamiento, transporte, logística y comercio.
2. Servicios de seguridad: Defensa, protección y orden.
3. Servicios de bienestar: Educación, salud, asesoría, entre otros.

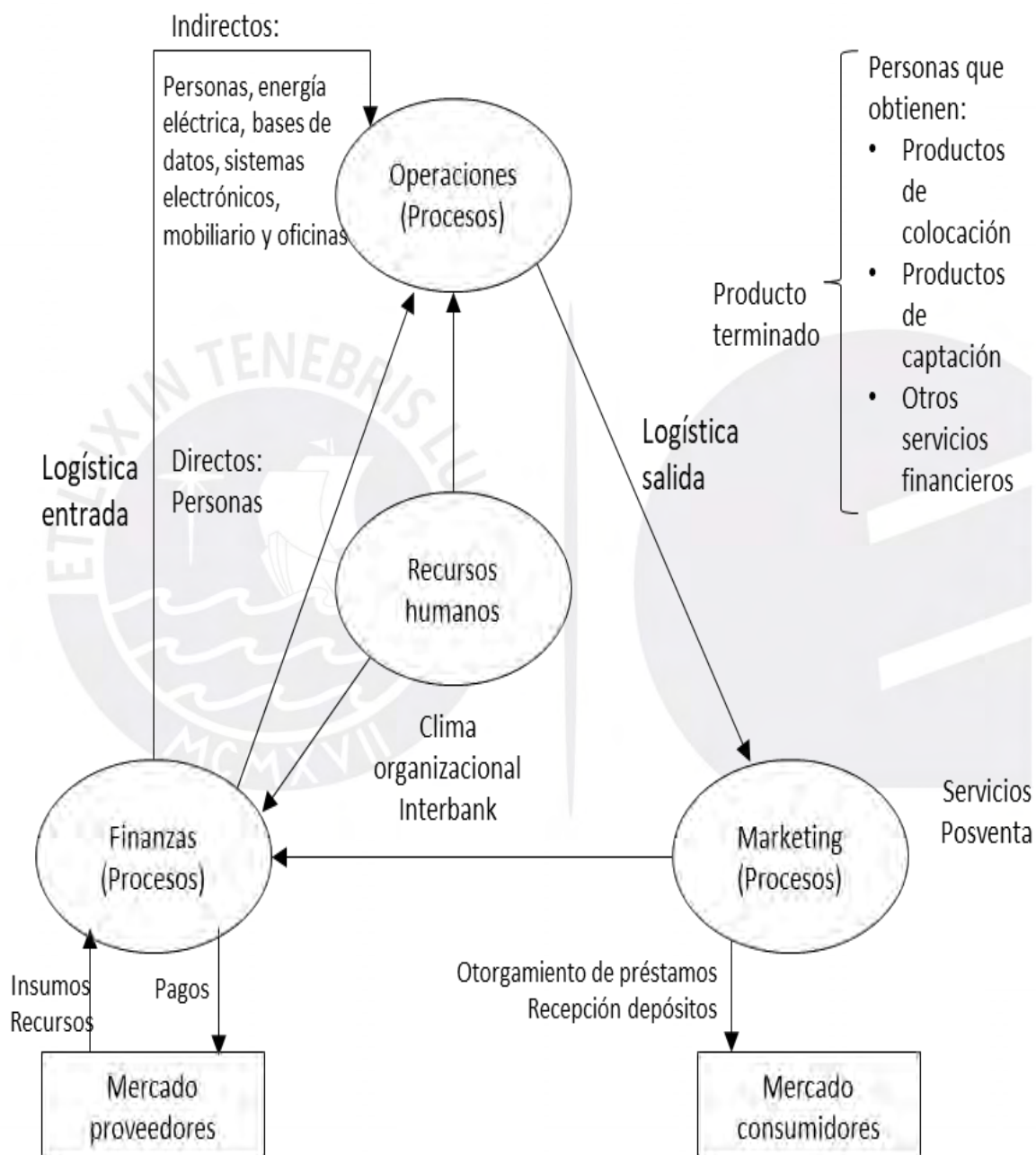


Figura 2. Ciclo operativo de Interbank. Adaptado de *Administración de las operaciones productivas. Un enfoque en procesos para la gerencia* (pp. 6-7), por F. A. D'Alessio, 2012, México D. F., México: Pearson.

Asimismo, los servicios financieros que brinda Interbank se clasifican como de seguridad dentro del rubro de servicios, al darse el intercambio de dinero de unas unidades a otras. Esto se representa de manera gráfica en la Figura 3. Como se observa, se tienen las distintas clasificaciones, ya sea que se trate de bienes o servicios.

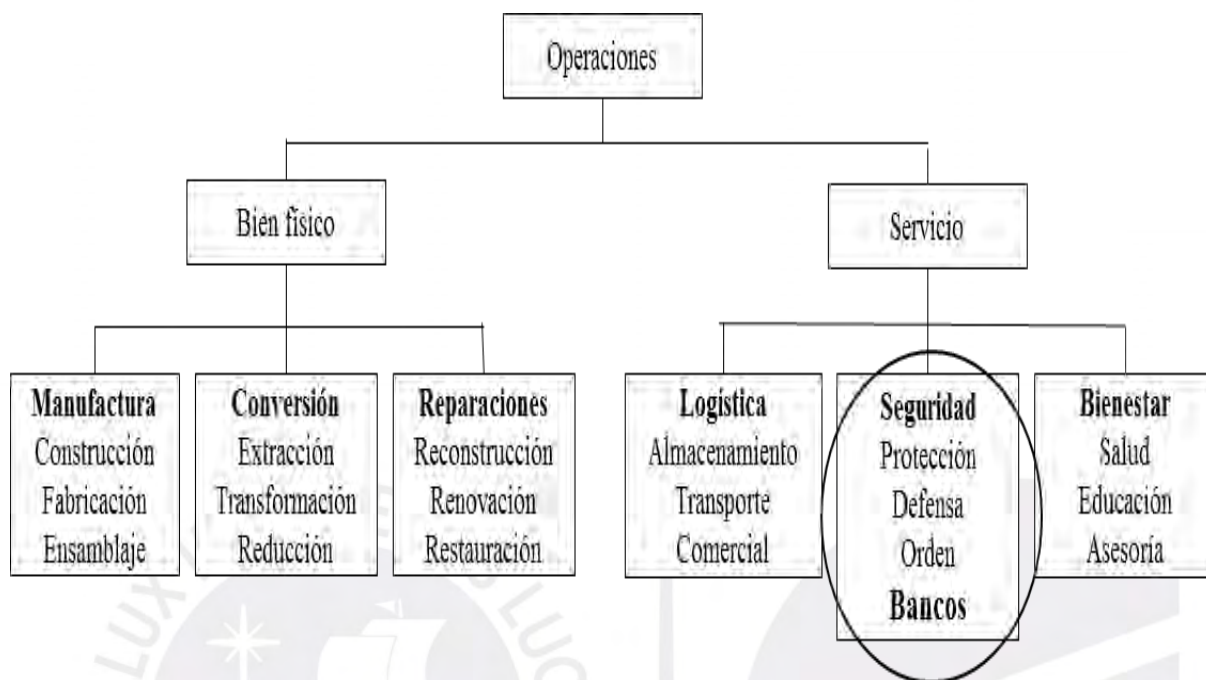


Figura 3. Clasificación de Interbank según sus operaciones productivas. Adaptado de *Administración de las operaciones productivas. Un enfoque en procesos para la gerencia* (pp. 25-26), por F. A. D'Alessio, 2012, México D. F., México: Pearson.

1.6 Matriz del Proceso de Transformación

La producción de servicios financieros es definida por los investigadores como intermitente, ya que de acuerdo con D'Alessio (2012), esta es la apropiada cuando se usa un mismo proceso o los mismos recursos para generar distintos productos. En función de la demanda, se va decidiendo cuál producto preparar o desarrollar, con corridas que usualmente son cortas; por lo que se dice que se trata de lotes. Sin embargo, a nivel de la central, es probable que estas unidades se agrupen en función de sus características y las traten como series. Por ello, a continuación en la Tabla 1, se presenta el servicio de Interbank entre lotes y series.

Tabla 1

Matriz del Proceso de Transformación

Repetitividad / Tecnología	Una vez	Intermitente	Continuo (línea)
Artículo único			
Lote		Productos financieros y servicios conexos	
Serie			
Masivo			
Continuo			

Nota. Adaptado de *Administración de las operaciones productivas. Un enfoque en procesos para la gerencia* (pp. 29-31), por F. A. D'Alessio, 2012, México D. F., México: Pearson.

1.7 Relevancia de la Función de Operaciones

Dentro de Interbank, el área encargada de brindar apoyo y soporte permanente a la red de tiendas y agentes Interbank es la de procesos, proyectos y soporte de canales. Esto se hace con base en el control y rediseño de los procesos; así como con las visitas a tiendas, la atención de consultas y la resolución de problemas. La estructura organizativa se presenta en la Figura 4 y, en la Tabla 2, las responsabilidades de cada cargo. El objetivo del área es contar con procesos efectivos, seguros y eficientes para facilitar la labor de la red de tiendas y agentes, permitiéndoles enfocarse en sus objetivos comerciales.

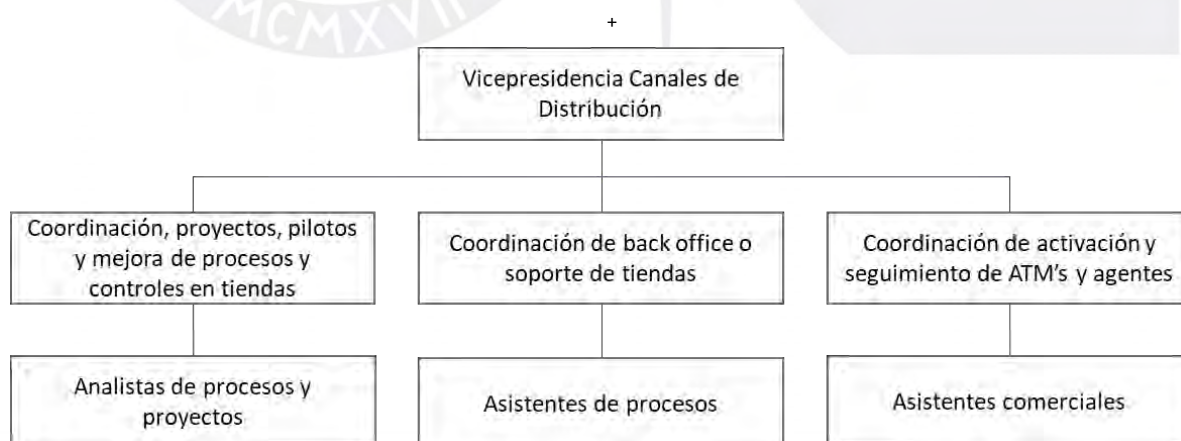


Figura 4. Organigrama del área de procesos, proyectos y soporte canales. Adaptado de *Funciones, procesos, proyectos y soportes canales* (pp. 5-6), por Interbank, 2009, Lima, Perú: Autor.

Tabla 2

Responsabilidades de los Principales Puestos de Trabajo del Área Procesos, Proyectos y Soporte de Canales

Área	Responsabilidades
Procesos, proyectos y soporte de canales - Jefe	<p>Establecer los lineamientos generales a partir de los cuales se brindará soporte de procesos a la red de tiendas y asegurar su cumplimiento permanentemente.</p> <p>Liderar el cambio referente al rediseño y mejora de procesos operativos con el objetivo de tener tiendas eficientes.</p> <p>Asegurar el cumplimiento de procesos según lo normado en el presente documento.</p> <p>Verificar la oportuna actualización de la normativa referida al área.</p> <p>Informar a la Subgerencia y Gerencia Central de Canales los avances, mejoras de procesos e indicadores de gestión del área y de tiendas.</p> <p>Informar a las gerencias comerciales de tiendas los avances, mejoras de procesos e indicadores de gestión de tiendas.</p>
Proyectos, pilotos y mejora de procesos y controles en tiendas - Coordinador	<p>Asegurar el correcto funcionamiento de los procesos relacionados a su supervisión.</p> <p>Buscar permanentemente oportunidades de mejora en los procesos normados.</p> <p>Reunirse periódicamente con la jefatura para informar de cambios y mejoras relacionadas a sus procesos.</p> <p>Generar reportes estadísticos e informes relacionados a sus procesos y funciones.</p> <p>Custodio de <i>transactor</i></p> <p>Investigador de RO</p> <p>Realizar capacitaciones y entrenamientos a tiendas</p> <p>Sinergias con áreas de control</p>
Back office soporte de tiendas - Coordinador	<p>Asegurar el correcto funcionamiento de los procesos relacionados a su supervisión.</p> <p>Buscar permanentemente oportunidades de mejora en los procesos normados.</p> <p>Reunirse periódicamente con la jefatura para informar de cambios y mejoras relacionadas a sus procesos.</p> <p>Generar reportes estadísticos e informes relacionados a sus procesos y funciones.</p>
Coordinación de activación y seguimiento red ATM y agentes - Coordinador	<p>Asegurar el correcto funcionamiento de los procesos relacionados a su supervisión.</p> <p>Buscar permanentemente oportunidades de mejora en los procesos normados.</p> <p>Reunirse periódicamente con la jefatura para informar de cambios y mejoras relacionadas a sus procesos.</p> <p>Generar reportes estadísticos e informes relacionados a sus procesos y funciones.</p> <p>Altas, bajas y modificaciones en los respectivos aplicativos ATM y agente.</p>
Procesos proyectos y soporte de canales - Analistas de procesos	<p>Realizar visitas a tiendas, ya sea por validar el cumplimiento de controles, capacitaciones o entrenamientos que implique revisión y/o aclaración sobre un proceso o control.</p> <p>Revisar los procesos operativos que impactan en la red de tiendas en conjunto con las áreas involucradas, así como la División de Tiendas.</p> <p>Desarrollar proyectos y mejoras de procesos relacionados a tiendas, así como coordinar y monitorear el correcto desarrollo de pilotos en tiendas.</p> <p>Monitorear el adecuado funcionamiento de las tiendas todo terreno.</p> <p>Certificación de pruebas post pase a PRD en tiendas.</p>
Procesos y proyectos y soporte de canales - Asistentes de procesos	<p>Cumplir con lo normado en el presente documento respecto a la ejecución de procesos de soporte de Tiendas.</p> <p>Dar soporte a las tiendas ante cualquier evento suscitado, brindando alternativas de solución y tomando como base el Manual de Procesos de Tiendas.</p> <p>Consultar al Supervisor inmediato cada vez que se identifique algún caso que no se encuentre en la norma vigente, con la finalidad de establecer el procedimiento a seguir.</p> <p>Dar soporte a las tiendas respecto a la atención de reclamos, realizando coordinaciones con las áreas respectivas para cumplir sus objetivos.</p>
Coordinación de activación y seguimiento red ATM y agentes - Asistentes comerciales	<p>Cumplir con lo normado en el presente documento respecto a la ejecución de procesos de soporte de los canales de ATM y agentes</p> <p>Brindar soporte comercial permanente al ejecutivo comercial dentro del proceso de venta y postventa en su relación con el establecimiento</p> <p>Revisión de expedientes, correcta puesta en marcha y seguimiento inicial al agente. Seguimiento a aquellos que mantienen una línea asignada.</p> <p>Realizar la liquidación y comunicación de las comisiones de los agentes.</p>

Nota. Tomado de *Funciones, procesos, proyectos y soportes canales* (pp. 5-6), por Interbank, 2009, Lima, Perú: Autor.

1.8 Conclusiones

El análisis de operaciones productivas es importante, incluso en las empresas dedicadas a brindar servicios, ya que en ellas también se da la transformación de recursos. Este diagnóstico operativo se desarrolla sobre Interbank, un banco del sistema financiero peruano, con la clasificación de empresa proveedora de seguridad. Sus productos se clasifican en tres grandes grupos: (a) colocación, (b) captación y (c) servicios. En consecuencia, se ubica en producciones en lote en las agencias y, luego, en series a nivel de las oficinas centrales; porque al unir las solicitudes de cada agencia se crean grupos de productos iguales más grandes.



Capítulo II: Marco Teórico

El marco teórico es el pilar de la investigación, ya que la teoría es la base para posteriormente sustentar el análisis (Normas APA, 2016). A lo largo del presente capítulo se presentan los distintos temas que componen el diagnóstico operativo de una empresa. Se incluyen, entre otros, los que siguen: (a) los productos, (b) la situación de la planta y (c) los procesos. Asimismo, se cubre el planeamiento, el diseño y la gestión para luego lograr hacer un análisis holístico. Previo a presentar la literatura revisada, en la Figura 5, se muestra el mapa de dicha revisión, indicando los autores consultados.

2.1 Ubicación y Dimensionamiento de la Planta

De acuerdo con Monks (citado en D'Alessio, 2012), para definir la ubicación de la planta se deben seguir cinco etapas. A continuación, se presenta cada una de estas.

1. Plantear los objetivos que se pretenden lograr con la ubicación.
2. Definir los indicadores o criterios para la toma de decisión, los cuales pueden ser cuantitativos o cualitativos.
3. A través de un modelo de evaluación, relacionar los objetivos con los indicadores o criterios.
4. Obtener o generar la información requerida para utilizar el modelo desarrollado.
5. Seleccionar la mejor ubicación, en función de los criterios que se establecieron.

Existen dos términos asociados con la localización de la planta, la macrolocalización y la microlocalización. La primera consiste en seleccionar la región o ciudad más adecuada con el fin de ubicar la empresa, en función de los atractivos que ella ofrezca para el tipo de industria que se esté analizando. En cambio, según Vallhonrat y Corominas (2000), la microlocalización se relaciona con la selección del sitio específico o terreno. Asimismo, estos autores señalaron que el método sinérgico o método de Gibson y Brown sigue siendo el más utilizado para definir la localización o ubicación de una planta.

Ubicación y dimensionamiento de la planta	→	Buffa (1977) Monks (1991) Vallhonrat y Corominas (2000) D'Alessio (2012)
Planeamiento y diseño de los productos	→	Chase, Jacobs y Aquilano (2009) Heizer y Render (2009) Polaine, Lovlie y Reason (2013) Urquilla (2016)
Planeamiento y diseño de los procesos	→	Niebel Y Freivalds, 2004 D'Alessio (2012) Carro y González (2014)
Planeamiento y diseño de planta	→	Muther (1997) Tompkins (2007) Chase et al. (2009) Ruiz (2014)
Planeamiento y diseño del trabajo	→	Chase, et al. (2009) Heizer y Render (2009) Alvarado (2013)
Planeamiento agregado	→	Simón (2011) D'Alessio (2012) Carro y González (2014)
Programación de operaciones productivas	→	Muñoz (2009) Vilcarromero (2011) D'Alessio (2012)
Gestión de costos	→	Backer, Jacobsen y Ramírez (citados en D'Alessio, 2012) Chase et al. (2009) D'Alessio (2012)
Gestión logística	→	Schroeder (2004) Cárdenas y Urquiaga (2007) D'Alessio (2012)
Gestión y control de calidad	→	Bowman (1994) Dean y Bowen (1994) Hansen y Mowen (1995) Hitoshi (2002) International Organization for Standardization (2011) D'Alessio (2012)
Gestión del mantenimiento	→	D'Alessio (2012)
Cadena de suministro	→	Chase et al. (2009) Heizer y Render (2009)

Figura 5. Mapa de revisión de la literatura.

El método de Gibson y Brown (citado en Vallhonrat & Corominas, 2000), se basa en la combinación de tres tipos de factores:

- Factores críticos: Son elementos claves para el adecuado funcionamiento de la empresa, incluyendo aspectos como materia prima, mano de obra, seguridad o acceso a energía eléctrica.
- Factores objetivos: Se refieren a los principales costos en que incurrirá la organización y que varían de una industria a otra, cubriendo aspectos como el costo del terreno, el costo de la construcción, el costo de la materia prima, de la mano de obra o del transporte.
- Factores subjetivos: Son elementos cualitativos, pero que igualmente deben ser considerados en la decisión de localización, porque afectan el funcionamiento de la organización. Estos incluyen el clima social, el impacto ambiental y los servicios que ofrece cada ubicación potencial. En general, se trata de predecir la calidad de vida que tendrán los empleados que deban instalarse en las zonas aledañas a la planta.

Por consiguiente, la localización de una planta depende del análisis de múltiples factores, incluyendo variables económicas y sociales. Al respecto, coincidiendo con lo expresado anteriormente, Buffa (1977) señaló que se deben considerar elementos como transporte, comunicaciones, educación; incluso, los servicios tecnológicos. Estos aspectos se tienen que combinar con los recursos naturales de la región, así como con el acceso a los principales mercados que se pretende abastecer.

2.2 Planeamiento y Diseño de los Productos

Para Heizer y Render (2009), “la selección de producto es la elección del bien o servicio que se proporcionará a los clientes o consumidores” (p. 158). Esta es una decisión estratégica que permite otorgar ventaja competitiva a una organización. Dentro del proceso

de diseño, es indispensable considerar el ciclo de vida del producto, cuyo esquema se presenta en la Figura 6. Si se está en la etapa de introducción, los productos se están afinando; por ello, se dan gastos en investigación e innovación. Luego, en la etapa de crecimiento, el diseño se ha estabilizado y la organización se concentra en producir en mayores cantidades. La tercera etapa es la madurez, donde la producción se eleva a grandes volúmenes o se innova para introducir características únicas y vencer así a los competidores. Finalmente, en la etapa de declinación, se obtienen los últimos beneficios y no se invierte en el producto; en cambio, la organización tiene que idear otros productos o servicios para mantener su presencia en el mercado.

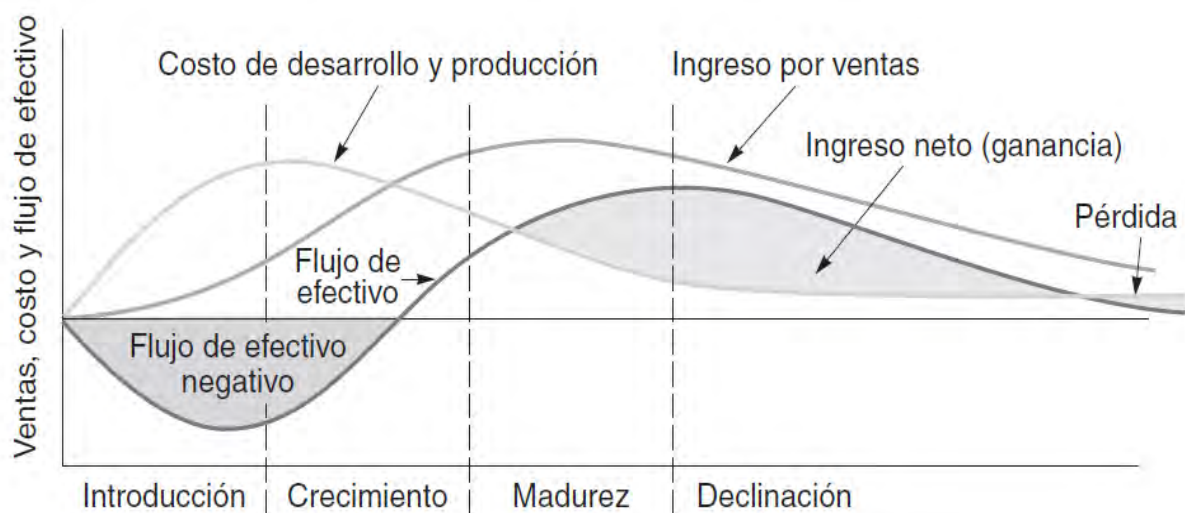


Figura 6. Ciclo de vida del producto. Tomado de *Principios de administración de operaciones* (p. 159), por J. Heizer y B. Render, 2009, México D. F., México: Pearson.

Planear y diseñar productos es el paso previo para hacerlos y llevarlos al mercado, con la rapidez que el entorno competitivo exige hoy. Este es un reto que tienen los fabricantes, independientemente de la industria en la cual compiten. Para mejorar el diseño del producto, Chase, Jacobs y Aquilano (2009) indicaron que se necesitan las siguientes acciones: (a) configurar un producto, preferiblemente estándar; (b) estandarizar y reducir el número de piezas; (c) diseñar procesos acordes a los diseños de los productos y (d) establecer claramente los estándares de calidad.

Existen distintos procesos para diseñar productos, entre los que se encuentra el novedoso IDEO, donde se realiza de forma repetitiva lo siguiente:

- Tormentas de ideas: Aquí se eliminan los juicios de opinión para que haya un flujo ininterrumpido de ideas, respetando los aportes de todas las personas. La clave es mantenerse concentrados en el tema, evitando “salirse por la tangente”. Todo este proceso se debe desarrollar de manera visual, esbozando las ideas para que todos los participantes las comprendan.
- Prototipos rápidos. En lugar de discutir sobre ideas abstractas, es mejor presentar un modelo; aunque sea primitivo. De esta manera, todos los involucrados en el diseño visualizarán el producto y entenderán sus atributos y funcionalidades. Estos prototipos rápidos tienen que ser poco costosos, aunque no funcionen totalmente.

En el caso de los servicios, se concibe el diseño como un proceso de innovación y de creación, en el que se debe considerar a los servicios como una experiencia que se vive en un momento dado del tiempo (Polaine et al., 2013). Los servicios son procesos dinámicos cuyo objetivo es crear un valor para el consumidor, esperando generar un consumo frecuente o repetitivo, así como recomendaciones hacia otras personas. Para Urquilla (2016), el concepto de diseño de servicios se refiere a desarrollar un sistema que permita crear servicios cada vez más eficientes. Entonces, es un proceso de planeación a partir de las necesidades de los usuarios, creando algo que se perciba como diferente a lo que ofrecen los competidores.

2.3 Planeamiento y Diseño del Proceso

Los procesos se planean y se diseñan con el objetivo de “crear un sistema de trabajo que permita producir los bienes y servicios, a tiempo y al mejor costo permisible por unidad” (D’Alessio, 2012, p. 140). Para lograrlo es esencial determinar las tareas y su secuencia. Adicional a ello, se debe escoger el tipo de proceso y de estaciones de trabajo que se implementarán. A continuación, se explicará lo antes mencionado.

Determinación de las tareas y su secuencia. En función del diseño de producto que se haya realizado, se hace una descripción de todas las tareas que se necesitan para lograrlo, y se formulan de una manera secuencial. Con los diagramas de procesos, como el que se presenta en la Figura 7, se muestra cómo se relacionan las partes entre sí para lograr un producto terminado. Los diagramas de actividades del proceso (DAP) revelan la secuencia de las operaciones, indicando dónde se realizan las inspecciones y los transportes; así como también los momentos de espera o de almacenamiento.

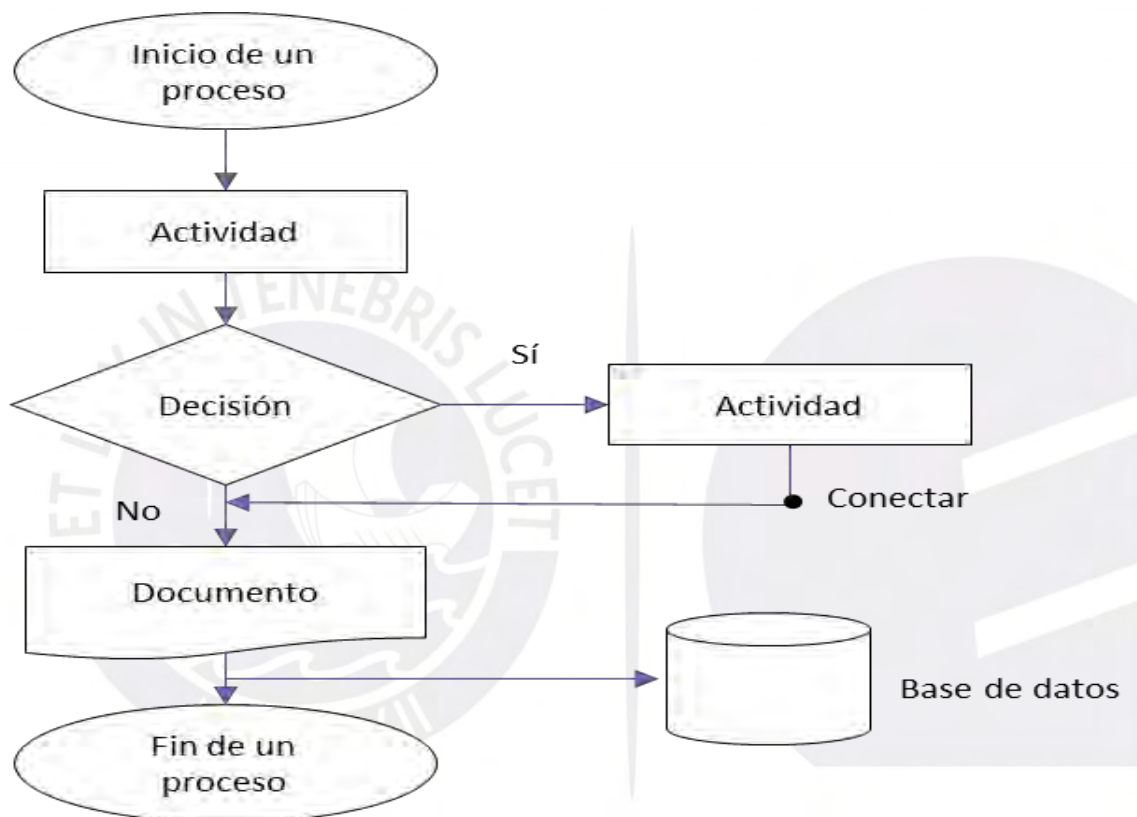


Figura 7. Diagrama de actividades del proceso. Tomado de *Administración de las operaciones productivas. Un enfoque en procesos para la gerencia* (p. 142), por F. A. D'Alessio, 2012, México D. F., México: Pearson.

Determinación del tipo de proceso. Se toman decisiones relacionadas con el proceso, definiendo si será continuo o intermitente. Esto lleva a definir el monto de la inversión asociada y los equipos necesarios. Posteriormente, determinará la forma de hacer los pedidos y el inventario que se necesita. Para la producción masiva, se recomienda un proceso continuo; mientras que cuando el producto o servicio se hace a medida de cada cliente, lo

ideal es el proceso intermitente; con lo cual se puede crear múltiples variantes entre estos dos extremos.

Para Carro y González (2014), en concordancia con lo establecido por D'Alessio (2012), antes de escoger el tipo de proceso que se va a implementar, es necesario caracterizarlo primero. Se tienen distintos tipos de proceso:

- Proceso en línea: Se enfoca en el producto y los recursos se organizan en torno a este. Hay una secuencia lineal, que es fija, y los insumos se mueven a lo largo de ella. En cada puesto de trabajo se hace la misma operación siempre, con ninguna o muy poca variabilidad. Desde este tipo de procesos, las órdenes de producción no están asociadas directamente con órdenes de compra de los clientes; sino que los productos terminados van directamente a un almacén, desde el cual se surten los pedidos (Carro & González, 2014).
- Proceso intermitente: La producción es por lotes, pasando de un tipo de productos a otro. A lo largo de la planta, no hay una secuencia única de producción, ya que se tiene que adecuar a los lotes; en consecuencia, se logran volúmenes medios, con diversidad de productos. Hay estaciones de trabajo y los productos pasan por ellas en función de las características de cada lote (Carro & González, 2014).
- Proceso por proyecto: Es ideal para productos hechos en bajo volumen, con características propias o específicas solicitadas por los clientes. En este caso, las órdenes de compra se convierten en órdenes de producción. Es un sistema ideal para servicios de salud o diseño de *software*, donde los procesos de transformación se organizan en torno a los productos (Niegel & Freivalds, 2004).

2.4 Planeamiento y Diseño de Planta

La distribución de planta es un concepto que se aplica a la disposición de las instalaciones físicas, no solo para empresas de manufacturas o fábricas; también para

empresas de servicios como son hospitales, aeropuertos y hasta oficinas (Tompkins, 2007). Para Muther (1997), el diseño de la distribución y ubicación de los equipos, así como de las áreas de trabajo, es fundamental para todas las plantas, ya sean industriales o comerciales; por lo que no es factible evitarlo. El objetivo es conseguir que haya un orden entre las áreas de trabajo y del equipo; buscando los menores costos posibles, pero, al mismo tiempo, deben ser zonas seguras y que generen satisfacción en los empleados.

Son, al menos, cuatro elementos por considerar para definir la adecuada distribución de la planta. Esta determinación es un análisis individual que se hace para cada empresa y que incluso podría variar a través del tiempo (Chase et al., 2009). Dichos elementos son los que siguen: (a) especificación de los objetivos y los criterios que se aplicarán para evaluar el diseño, donde los principales criterios son la cantidad de espacio que cada proceso necesita y la distancia que deben recorrer los distintos elementos y que varía en función de la distribución, (b) cálculos de la demanda de productos o servicios del sistema, (c) procesamiento que se necesitará, en términos del número de operaciones y la cantidad de flujo entre los elementos de la distribución; (d) espacio que se necesitará para los elementos de la distribución, y (e) disponibilidad de espacio dentro de la instalación misma o, si se trata de una nueva, las configuraciones posibles para el edificio.

Ruiz (2014) indicó que los objetivos del planeamiento y diseño de planta son, por un lado, minimizar el costo de manipulación de materiales, y por el otro, maximizar la cercanía entre los procesos y los departamentos. Para lograrlo, de acuerdo con Muther (1997), hay distintas formas de distribuir la planta, en función del desplazamiento del material. En las siguientes líneas, se especifican tales modos de distribución.

- Distribución en puesto fijo: En esta forma, el material no se desplaza, sino que son los colaboradores los que van hacia los insumos o producto. Por lo tanto, las máquinas y herramientas deben ser portátiles, pudiendo, incluso, utilizarse en

distintos procesos. Esta es la manera en la que se fabrican barcos, aviones o servicios que se brindan en las instalaciones de los clientes.

- **Distribución por proceso o funcional:** La organización de la planta se realiza en función de tipos de máquinas, en secciones especializadas. De esta forma, las máquinas de un mismo tipo de proceso se agrupan físicamente. Cuando se termina la labor sobre los materiales, el producto en proceso pasa para otra área de la planta.
- **La distribución en línea o por producto:** Es una producción en cadena, donde cada producto o tipo de producto se realiza de manera consecutiva en una sola área. Además, los empleados están fijos en estaciones de trabajo y el material está en movimiento.

2.5 Planeamiento y Diseño del Trabajo

Según Alvarado (2013), el diseño de puestos parte del conocimiento de las labores o actividades que se desarrollan en la organización. Estas acciones se dividen en grupos y conociendo las condiciones físicas requeridas para el desempeño óptimo de ellas. En contraste, para Chase et al. (2009), el diseño de puestos es la especificación de las actividades que un individuo o un equipo tienen que realizar dentro de un contexto organizacional, en función de la tecnología disponible.

La estrategia de recursos humanos tiene como objetivo diseñar los puestos de trabajo y administrar la mano de obra. El fin es emplear este recurso de forma efectiva y eficiente. Esto significa contar con las personas que tengan la capacidad de completar las tareas de manera adecuada, para lograr el producto con el nivel de calidad diseñado. En cambio, el término eficiente se relaciona con hacer la tarea en el menor tiempo posible, pero de forma correcta. Al mismo tiempo, la organización debe proveer a sus trabajadores un ambiente laboral que motive e impulse a lograr los objetivos, generando confianza entre el personal

(Heizer & Render, 2009). Por otra parte, de acuerdo con Chase et al. (2009), para diseñar el trabajo apropiadamente se tiene que considerar lo siguiente:

- El control de calidad tiene que formar parte del trabajo en sí mismo; así, es una función de cada trabajador y que también se conoce como calidad de origen.
- Los trabajadores tienen que estar preparados para desempeñarse en distintos puestos, por lo que se requiere una capacitación que desarrolle múltiples habilidades.
- El diseño y organización del trabajo tiene que involucrar a los empleados y el enfoque de los diferentes equipos.
- Comunicar a todos los colaboradores sobre la naturaleza de su trabajo, enfatizando que ocupan el cargo por tener la capacidad requerida para desempeñarlo.
Comunicar o informar implica que se revise la estructura del trabajo y se examine con frecuencia las actividades que cada puesto implica.
- Incorporar a trabajadores temporales para proporcionar flexibilidad a la organización.
- Crear centros de trabajo alternativos, tales como el trabajo a distancia o teletrabajo, las oficinas virtuales o las oficinas abiertas y compartidas. Con esto se espera incrementar la productividad, disminuyendo los costos de traslados y la inversión en inmuebles. Además, contribuye a incrementar la tasa de retención de empleados valiosos.
- Automatizar el trabajo manual pesado, tanto en logística y transporte como en manufactura. Esto redundará positivamente en garantizar la seguridad de los empleados.
- Comprometerse a ofrecer trabajos llenos de significado, para que los empleados se mantengan satisfechos.

2.6 Planeamiento Agregado

El planeamiento agregado es el proceso de definir la cantidad y el momento en que se desarrollarán las operaciones productivas, en el lapso de los próximos 12 meses. En función de estas variables se define el tipo de sistema productivo, el nivel de inventario y muchos otros elementos relacionados con la producción (D'Alessio, 2012). El planeamiento agregado se inicia en el área de operaciones, pero tiene que estar completamente coordinado con las otras áreas de la organización, las cuales se mencionan a continuación: (a) con finanzas se trabaja el presupuesto; (b) con marketing se define el tamaño de la oferta y el servicio al cliente, (c) con recursos humanos se coordina la cantidad de personal, la contratación, despidos y horas extras; y (d) con logística se revisa el manejo de inventarios y la distribución (D'Alessio, 2012).

De acuerdo con Simón (2011), se necesita que la industria de la manufactura o transformación revise la capacidad de sus sistemas de producción, para poder optimizar sus utilidades, en la medida en que atiende satisfactoriamente a la demanda. Esto le permitirá que con el tiempo pueda expandirse, incrementando el tamaño de su mercado y brindando un servicio de alta calidad, para satisfacer los requerimientos de sus clientes. La capacidad del sistema de producción se tiene que definir en función de los límites competitivos de la empresa, para que, en el futuro, la capacidad no se vuelva la barrera de expansión. En función de las expectativas de ventas se define la tasa de respuesta de la organización frente al mercado, la estructura de costos, la composición del personal, y la estrategia de inventarios.

Para poder atender a la demanda existen distintas estrategias que permiten modificar la oferta. El objetivo es atender el mercado, ajustando la producción y los procesos, siguiendo alguna de las estrategias del planeamiento agregado que se presentan en la Tabla 3. Todas las organizaciones necesitan comprar o adquirir insumos, ya sean productos tangibles o servicios. Sin embargo, cuando los volúmenes de ingreso de algún insumo son muy elevados,

se tiene que considerar la posibilidad de una integración vertical hacia atrás. De esta manera, se reduce la dependencia que se tiene con el proveedor; además, se puede ejercer mayor control sobre la calidad y sobre los costos. Por consiguiente, la decisión de comprar o de autoabastecerse depende de distintos factores, pero sobre todo de la importancia que el insumo tiene en el producto final (Carro & González, 2014).

Tabla 3

Estrategias del Planeamiento Agregado

Estrategia	Método de satisfacer la demanda	Debilidades
Uso del inventario para nivelación	Producir para inventario durante los periodos de producción baja, reducir inventarios	Costo de mantener inventario
Postergación del exceso de demanda	Diferir las órdenes, los pedidos y servicios hasta después, cuando la producción se nivele con la demanda	Satisfacción del cliente disminuida; necesidad de un mercado controlado
Variación de tamaño de la fuerza laboral	Aumentar trabajadores (y posibles turnos) cuando la demanda excede la producción normal; reducir trabajadores cuando la demanda está por debajo de lo normal	Disponibilidad, entrenamiento y productividad de trabajadores adicionales eventuales
Variación de la producción con sobretiempos y tiempos de parada	Trabajar horas adicionales para llevar la producción por encima de la normal, permite tiempo de inactividad cuando la demanda está por debajo de la normal	Costo de planilla de trabajadores en inactividad, mayor costo y menor productividad de las horas de sobre tiempo
Subcontratos para satisfacer el exceso de demanda	Contratar a otras firmas cuando la demanda exceda la producción	Mayor costo de bienes contratados; menor control de calidad
Uso de capacidad instalada total	Trabajar al máximo las máquinas	Problemas de mantenimiento y desgaste de las máquinas

Nota. Tomado de *Administración de las operaciones productivas. Un enfoque en procesos para la gerencia* (p. 223), por F. A. D'Alessio, 2012, México D. F., México: Pearson.

La planeación agregada se logra a través de la implementación de estrategias específicas, las cuales, para Monks (1994), pueden ser puras o combinadas. Dentro de las estrategias puras se identifican: (a) cambios en la fuerza de trabajo, (b) variaciones en el tiempo ocioso y tiempo extra, (c) alteraciones en el nivel de inventario, (d) decidir entre aceptar o no los reprocesos, y (e) subcontratación para incrementar la capacidad. Es

importante considerar que cada opción representa costos diferentes, que deben ser considerados, en conjunto con sus ventajas.

2.7 Programación de Operaciones Productivas

De acuerdo con Vilcarromero (2011), la administración de operaciones se define como el diseño, y la mejora de los sistemas que crean y producen los principales bienes y servicios. Asimismo, se enfoca en encontrar las acciones que eleven la productividad, planificando para luego organizar e implementar. Adicionalmente, se incluye el control o monitoreo de las mejoras realizadas. Es así como la administración de las operaciones comprende la toma de decisiones en aspectos estratégicos, tácticos y de control. Con ello, se busca siempre desarrollar una ventaja competitiva sostenible.

La base para programar las operaciones productivas es la clasificación que se presenta en la Tabla 4. En esta, se considera tanto la producción de bienes como de servicios. Luego, se define el tipo de proceso que se seguirá: (a) artículo único, cuando cada producto tiene características especiales y se debe diseñar de forma independiente; (b) intermitencia productiva, que consiste en cambiar el artículo o servicio que se está produciendo según la demanda, siendo aplicable en líneas de ensamblaje que requieren flexibilidad; y (c) producción continua, cuando se tienen productos estandarizados; usualmente de consumo masivo y, por ende, con elevados volúmenes de producción (D'Alessio, 2012).

La programación de las operaciones productivas, según Muñoz (2009), contempla dimensiones básicas, que no son otra cosa que los objetivos a lograr. Estos varían de una empresa a otra, pero en general todas buscan acciones concretas. Estas son las siguientes: (a) minimizar sus costos de producción, considerando materia prima, otros insumos y mano de obra; (b) reducir los tiempos de entrega, (c) mejorar la calidad continuamente, tanto en bienes como en servicios, aumentando la confiabilidad que los clientes tienen; y (d) innovación y flexibilidad para introducir mejorar y adecuarse a tecnologías nuevas.

Tabla 4

Clasificación de las Operaciones Productivas

Operación	Principales características	Ejemplos
Manufactura	Creación física de un material	Textiles
Construcción	Cambio en la forma de los recursos combinados en un producto físico diferente	Astilleros (construcción)
Fabricación		Envasador de alimentos
Ensamblaje		Construcción civil
Conversión		Minas
Extracción	Cambio en el estado de los recursos, de un estado no utilizable a uno usable	Petróleo
Transformación		Pesquería
Reducción		Madera
Reparaciones	Retorno al estado operativo	Taller automotor
Reconstrucción	Cambio en el estado de un bien no utilizable a uno usable	Astilleros (reparaciones)
Renovación		Tratamientos químicos
Restauración		
Logística	Cambio en la propiedad o en la ubicación de los recursos	Aerolíneas
Almacenamiento		Almacenes
Transporte	Cambio en la posesión, lugar o tiempo de los recursos, para las personas y de las personas propiamente dichas	Gasolineras
Comercial		Mudanzas
		Autoservicios
Seguridad	Protección de alguien o de algo para alguien	Bomberos
Protección		Seguros
Defensa	Mantenimiento del estado de las personas	Prisiones
Orden		Instituciones financieras
Bienestar	Tratamiento de alguien o de algo para alguien	Hospitales
Salud		Escuelas
Educación	Cambio en el estado de las personas	Lavanderías
Asesoría		Hoteles
		Asilos

Nota. Tomado de *Administración de las operaciones productivas. Un enfoque en procesos para la gerencia* (p. 27), por F. A. D'Alessio, 2012, México D. F., México: Pearson.

2.8 Gestión de Costos

De acuerdo con Chase et al. (2009), hay cuatro tipos de costos relevantes para el planeamiento de la producción. Estos se relacionan con el costo de producción en sí mismo; pero también con el costo de mantener inventario, así como el costo de no lograr cubrir todos los pedidos. Específicamente, estos costos relevantes son los que siguen:

- Costos de producción básicos: Son los costos fijos y variables en los que se incurre al producir un tipo de producto determinado en un periodo definido. Entre

ellos, se incluyen los costos de la fuerza de trabajo directo e indirecto, así como la compensación regular y de tiempo extra.

- Costos asociados con cambios en el índice de producción: Los costos típicos en esta categoría son aquellos que comprenden la contratación, la capacitación y el despido del personal. Contratar ayuda temporal es una forma de evitar estos costos.
- Costos de mantenimiento de inventario: Un componente importante es el costo de capital relacionado con el inventario. Otros componentes son el almacenamiento, los seguros, los impuestos, el desperdicio y la obsolescencia.
- Costos por faltantes: Por lo regular, son muy difíciles de medir e incluyen costos de expedición, pérdida de la buena voluntad de los clientes y pérdidas de los ingresos por las ventas.

Para D'Alessio (2012), la gestión de costos forma parte del control de las operaciones productivas. El costo es un sinónimo de recurso y se incurre en ellos cuando se utilizan insumos o recursos, tales como materiales, maquinarias o mano de obra, entre otros. Usualmente, el costo se asocia con el recurso monetario o dinero, pero es mucho más amplio y se refiere al consumo de cualquier recurso. Alguna decisión relacionada con los recursos, como el mantenimiento, su gestión u operación, genera costos, y se incurre en estos esperando alcanzar beneficios para la organización.

Backer, Jacobsen, y Ramírez (citados en D'Alessio, 2012) identificaron los siguientes tipos de costos: (a) de oportunidad, (b) explícitos, (c) implícitos, (d) incrementales, (e) irrelevantes y (f) hundidos.

2.9 Gestión Logística

Para D'Alessio (2012), "la programación de operaciones productivas debe estar soportada por una adecuada y oportuna logística que permita el fiel cumplimiento de la

misma” (p. 286). *Logística* es un término que implica soporte, abastecimiento de recursos y apoyo. Así, dentro de una empresa, la gestión de logística consiste en proveer los recursos que se requieren para las operaciones; sin ellos no se podría satisfacer a los clientes. En la Figura 8, se observa que existe la logística de entrada, precedida por la logística del diseño de producto. Luego, se tiene la logística del proceso o logística de los indirectos; seguidamente, la logística de salida y la logística del servicio posventa.

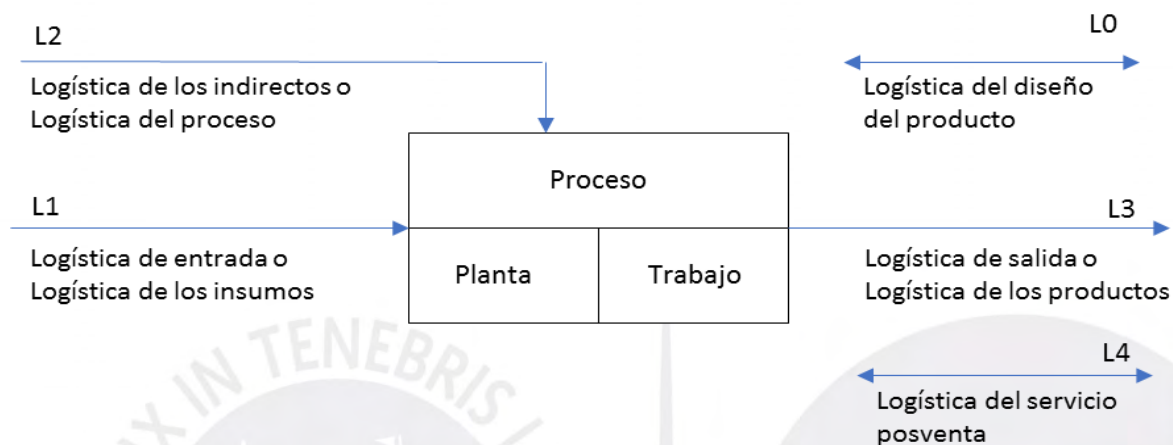


Figura 8. Logística de operaciones. Tomado de *Administración de las operaciones productivas. Un enfoque en procesos para la gerencia* (p. 287), por F. A. D'Alessio, 2012, México D. F., México: Pearson.

En cambio, para Cárdenas y Urquiaga (2007), usualmente la logística es asociada con las funciones de abastecimiento, producción y distribución. Por su parte, Schroeder (2004) sostuvo que la logística se refiere al flujo de los materiales, así como de la información y del dinero. Se inicia con el diseño de los procesos, desde el punto de origen de los materiales hasta el destino final del producto final terminado. El objetivo es que los flujos se den de manera coordinada, reduciendo los tiempos de espera.

La preocupación de la organización radica en minimizar los inventarios, bien sea de insumos en la entrada o de productos terminados en la salida. Al mismo tiempo, considera cuál es el nivel de producción y de inventario apropiado para no perder ventas, tomando en cuenta si la producción es en línea, intermitente o de producto único. En relación con los inventarios, estos generan costos de las siguientes formas: (a) costos de ordenar o de pedir el

inventario, (b) costos asociados a la producción o adquisición del inventario, (c) costos de mantenimiento del inventario, y (d) costos de rotura del inventario, causados por el desabastecimiento de algún insumo (D'Alessio, 2012).

La gestión de logística implica la adopción de una de las siguientes filosofías, que se convierten en metodologías de trabajo: (a) justo a tiempo (JIT); (b) planificación de requerimientos de manufactura (MRP), y (c) teoría de las restricciones (TOC). El JIT pretende no tener inventarios, desarrollando un plan de abastecimiento continuo, donde el insumo entra directamente al proceso de producción, y el producto terminado va directo al cliente. El MRP coordina los requerimientos de cantidad y fecha para cada una de las operaciones o centros de actividad del proceso; por consiguiente, establece momentos del suministro, pero no interviene en la forma en que este deba realizarse. Finalmente, el TOC consiste en mantener un flujo de información constante para comunicar las necesidades entre un puesto de trabajo, el anterior y el siguiente, para que, de esta manera, se vaya estableciendo el movimiento de materiales (Cárdenas & Urquiaga, 2007).

2.10 Gestión y Control de la Calidad

El enfoque de la calidad debe estar en el cliente, ya que se entiende por calidad a la atención de sus requerimientos. Por tanto, bajo este enfoque, la calidad se define considerando ciertos aspectos. Según Dean y Bowen (1994), estos son los siguientes: (a) satisfacer completamente las necesidades de los clientes; (b) cumplir con sus expectativas y superarlas, (c) ayudar a despertar nuevas necesidades en los clientes, (c) crear productos y servicios fabricados sin defectos, (d) eliminar los retrabajos, que es lo mismo que hacer las cosas bien desde la primera vez; (e) planear, producir y proveer productos que generen satisfacción total; y (f) dar respuestas inmediatas a las solicitudes presentadas por los clientes.

Según Bowman (1994), los problemas de calidad se originan en una falta de entendimiento de los procesos y no en fallas del personal. Por consiguiente, la

Administración de la Calidad Total o *Total Quality Management* (TQM) debe centrarse en analizar los procesos para identificar las barreras que hay a la calidad o a la satisfacción de los clientes, tanto internos como externos. Se debe mencionar que la barrera principal que existe en las organizaciones para implementar TQM es el enfoque en resultados; es decir, en cantidad más no necesariamente en calidad. También, se identifica como barrera el hecho de que la implementación de los sistemas de gestión de calidad demanda fondos en el corto plazo, que son vistos como gastos; a pesar de que en el largo plazo generan ahorros por la eliminación de errores y contribuyen a retener clientes, generando fidelidad (Hansen & Mowen, 1995).

D'Alessio (2012) explicó que para implementar calidad como sistema de gestión, se tienen que seguir determinados principios, aunque estos varían de un autor a otro. Estos 14 principios muestran que la gerencia tiene que enfocarse en el largo plazo y no en el presente, por lo que constantemente tiene que innovar y mejorar, tanto sus productos como sus procesos (ver Tabla 5). El enfoque debe estar en la calidad de lo que se hace o de la forma cómo se hacen las cosas y no en medir el resultado a través de una inspección en el producto final.

Ahora que se tiene claro el concepto de calidad y los pasos para lograrla, se procede a definir los sistemas de gestión de la calidad. Estos son un conjunto de normas o estándares internacionales establecidos para que la organización cumpla con el objetivo de lograr metas específicas de calidad. Estos se han fijado a través de indicadores o estándares de forma continua y sistemática (International Organization for Standardization [ISO], 2011). Mediante la implantación de un sistema de gestión se identifican las variaciones entre los estándares esperados y la realidad, encontrando los productos con defectos o los puntos donde se desperdicia el material. Por tal motivo, es indispensable contar con mediciones frecuentes del proceso (Hitoshi, 2002).

Tabla 5

Principios de la Calidad, Deming vs. Crosby

	Deming	Crosby
1	Generar propósitos constantes para mejorar los productos y servicios	Compromiso de la gerencia
2	Adoptar el mejoramiento continuo como filosofía de la organización	Equipos de mejoramiento de la calidad
3	Utilizar muestras estadísticas, en lugar de realizar inspecciones masivas	Mediciones
4	Crear alianzas de largo plazo con los proveedores, basadas en la calidad, en lugar de comprar solamente en función de precios	El costo de la calidad
5	Reducir los desperdicios en los procesos de producción y de servicios	Difusión de la calidad
6	Brindar capacitación y entrenamiento continuo a todo el personal	Acciones correctivas del pasado
7	Lograr que la supervisión sea una guía y apoyo, en lugar de un control basado en la cantidad producida o en las horas trabajadas	Planeamiento de cero defectos
8	Eliminar los miedos a equivocarse, ya que esta es la principal barrera para la innovación y las mejoras	Educación de los empleados
9	Derribar las barreras interdepartamentales, ya que los procesos atraviesan toda la estructura organizacional y es necesario que haya comunicación fluida entre las áreas	El día de cero defectos
10	Eliminar las metas numéricas y las asociaciones con el aumento de productividad	Establecimiento de metas
11	Evitar el establecimiento de cuotas de producción numérica, ya que esto promueve la cantidad, aun a costa de la calidad	Remover las causas de los errores
12	Buscar que el personal se sienta orgulloso del trabajo que desempeña	Reconocimiento
13	Fomentar el reentrenamiento, con programas continuos, ya que siempre hay cambios en tecnología o en mercados, entre otros	Consejo de calidad
14	Involucrar a la alta gerencia en la implementación de la calidad, ya que se requiere de personas que guíen el proceso, así como de la dotación apropiada de recursos	Hacerlo de nuevo

Nota. Adaptado de *Administración de las operaciones productivas. Un enfoque en procesos para la gerencia* (pp. 359-368), por F. A. D'Alessio, 2012, México D. F., México: Pearson.

2.11 Gestión del Mantenimiento

Usualmente el mantenimiento se ha analizado desde un enfoque administrativo-financiero, es decir, basado en un enfoque contable. Desde esta perspectiva, el mantenimiento es interpretado como un gasto y, por ende, no aporta a la generación de valor en la organización. Pero en los últimos años se ha ido alterando esta visión y se comprende que la empresa requiere del mantenimiento para poder operar de manera efectiva y eficiente; por lo

tanto, el mantenimiento genera valor. Entonces, se sostiene que, si bien el mantenimiento no forma parte del proceso principal, en caso de que no se desarrolle apropiadamente se corre el riesgo de perder competitividad. De acuerdo con D'Alessio (2012), el mantenimiento se clasifica en dos tipos:

- **Mantenimiento preventivo:** Permite contar con el adecuado funcionamiento de los activos o equipos, eliminando o minimizando la probabilidad de falla. Estos mantenimientos son programados, predictivos, integrales y enfocados en mejorar la productividad (ver Figura 9).

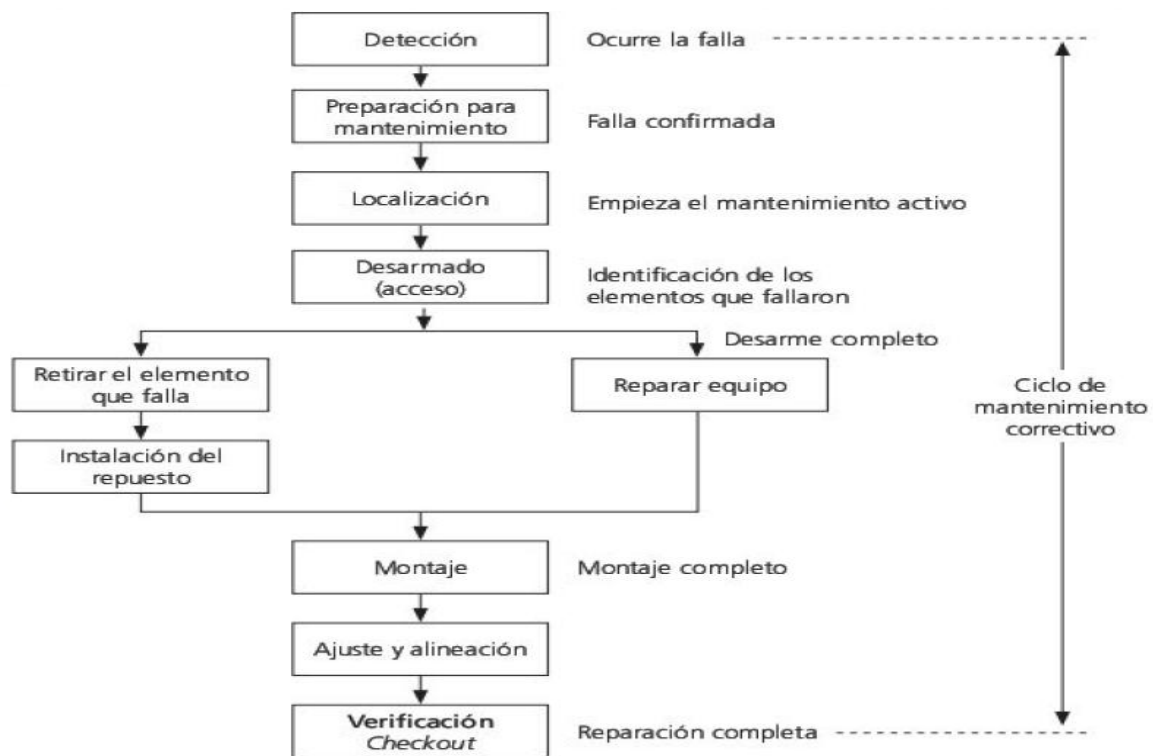


Figura 9. Flujograma de mantenimiento preventivo. Tomado de *Administración de las operaciones productivas. Un enfoque en procesos para la gerencia* (p. 439), por F. A. D'Alessio, 2012, México D. F., México: Pearson.

- **Mantenimiento correctivo:** Solamente se realiza ante la ocurrencia de una falla, por lo que se limita a acciones que no fueron programadas con anterioridad. Usualmente implican la paralización de las operaciones, causando atrasos en la entrega de productos terminados. Para algunas personas, esto no es un mantenimiento, sino realmente una reparación.

Si el mantenimiento no se desarrollada de manera adecuada, la organización enfrentará consecuencias de varios tipos. Según D'Alessio (2012), estas son las que siguen:

1. Consecuencias operacionales: Se dan dos pérdidas: (a) económicas por paradas imprevistas de la producción, y (b) económicas por incumplimientos de los programas.
2. Consecuencias no operacionales: Se refiere a pérdidas económicas por los gastos excesivos de las reparaciones.
3. Consecuencias de seguridad: Se presentan tres pérdidas: (a) económicas por daños consecuenciales en la máquina en sí y en su sistema; (b) económicas por daños consecuenciales en el proceso, y (c) accidentes del personal, sus incidencias económicas y legales.
4. Consecuencias logísticas: Son pérdidas económicas en el manejo logístico de repuestos, especialmente.
5. Consecuencias tecnológicas: Se trata de las siguientes: (a) pérdidas económicas por degradación de la maquinaria y (b) pérdidas económicas energéticas.

2.12 Cadena de Suministro

El término *cadena de suministro* implica que las organizaciones están vinculadas entre sí, desde los insumos hasta que se entrega el producto terminado al consumidor final, como el ejemplo que se muestra en la Figura 10. Para Chase et al. (2009):

El manejo de la cadena de suministro es un tema importante en los negocios actuales.

La idea consiste en aplicar un enfoque de sistemas total para manejar todo el flujo de información, materiales y servicios de los proveedores de materia prima a través de fábricas y bodegas al usuario final. (p. 358)

Asimismo, para Heizer y Render (2009), la gestión de la cadena de suministros es la visión integral de aquellas actividades que proveen los materiales y servicios que la

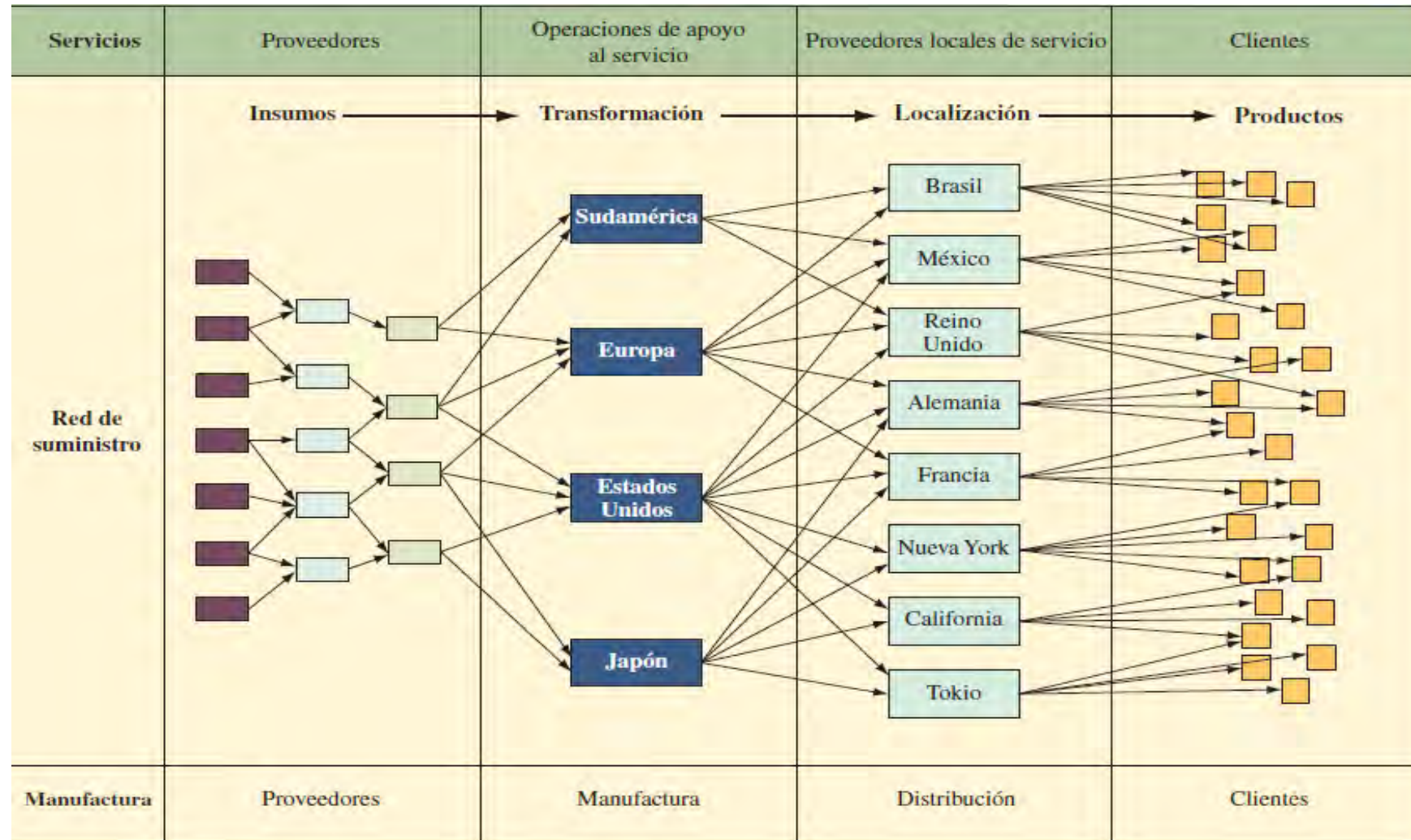


Figura 10. Ejemplo de cadena de suministro. Tomado de *Administración de operaciones: Producción y cadena de suministros* (12a ed., p. 358), por J. Chase et al., 2009, México D. F., México: McGraw-Hill.

organización requiere para transformarlos en productos terminados, entregándoselos a sus clientes. Desde esta definición, y como se presentó en la Figura 10, estas actividades contemplan las relaciones con los proveedores, así como con los distribuidores. Además, hay que incluir los procesos de transferencias de recursos financieros y de información, esenciales para que se produzca el tránsito de los bienes y servicios. El objetivo es cumplir con los pedidos de los clientes, satisfaciendo sus requerimientos en el tiempo ofrecido y con el menor costo posible, para maximizar el valor que percibe el cliente final.

Para definir la forma cómo se administrará la cadena de suministros, primero, la empresa debe definir si desea enfocarse en una estrategia de bajo costo, una de respuesta rápida o de diferenciación. Como se aprecia en la Tabla 6, el tipo de estrategia determina la meta en la relación con los proveedores, las características del proceso y de los productos, entre otros elementos.

Tabla 6

Efectos de la Estrategia en la Administración de la Cadena de Suministros

	Estrategia de bajo costo	Estrategia de respuesta	Estrategia de diferenciación
Meta del proveedor	Cumplir con la demanda al costo más bajo posible	Responder con rapidez a cambios en requerimientos y demanda para minimizar la falta de inventarios	Compartir la investigación de mercado, desarrollar conjuntamente productos y alternativas
Criterio de selección primario	Selección principalmente por el costo	Selección principalmente por capacidad, rapidez y flexibilidad	Selección principalmente por habilidad para el desarrollo de productos
Característica del proceso	Mantener un alto promedio de utilización	Invertir en capacidad adicional y procesos flexibles	Usar procesos modulares que se presten para implementar la personalización masiva
Característica del inventario	Minimizar el inventario en toda la cadena para bajar el costo de mantener inventarios	Desarrollar un sistema de respuesta, con inventarios de seguridad proporcionados para asegurar el suministro	Minimizar el inventario en la cadena para evitar la obsolescencia
Característica del tiempo de entrega	Acortar el tiempo de entrega mientras el costo no se incremente	Fuerte inversión para reducir el tiempo de entrega de producción	Fuerte inversión para reducir el tiempo de entrega de desarrollo
Característica del diseño de productos	Maximizar el desempeño y minimizar el costo	Usar diseños de producto que conduzcan a tiempos de preparación menores y a un aumento rápido de la producción	Usar diseños modulares para posponer la diferenciación del producto el mayor tiempo posible

Nota. Tomado de *Principios de administración de operaciones* (p. 435), por J. Heizer y B. Render, 2009, México D. F., México: Pearson.

Capítulo III: Ubicación y Dimensionamiento de la Planta

3.1 Dimensionamiento de Planta

De acuerdo con D'Alessio (2012), la capacidad de planta se da en función de unidades por año. En este caso, se podría hablar de número de créditos otorgados en un año o número de cuentas abiertas en el mismo periodo. Pero esas cifras no se encuentran disponibles. Por el contrario, los datos que se poseen son los de tamaño total de cartera y de captaciones, analizando también su crecimiento anual; por lo que la capacidad instalada se indicará en millones de soles.

A continuación, en la Figura 11, se observa cómo para finales del año 2016, Interbank tenía una cartera de créditos directos por S/ 24,955 millones. Esta se incrementó en 4.4% durante el último periodo, con un crecimiento anual promedio de 9.7% en el 2013-2016. Seguidamente, en la Figura 12, se presentan las cifras de las captaciones, que llegaron a S/ 26,656 millones y aumentaron en 4.1% en el 2016, con un incremento promedio de 10.3% para el 2013-2016.

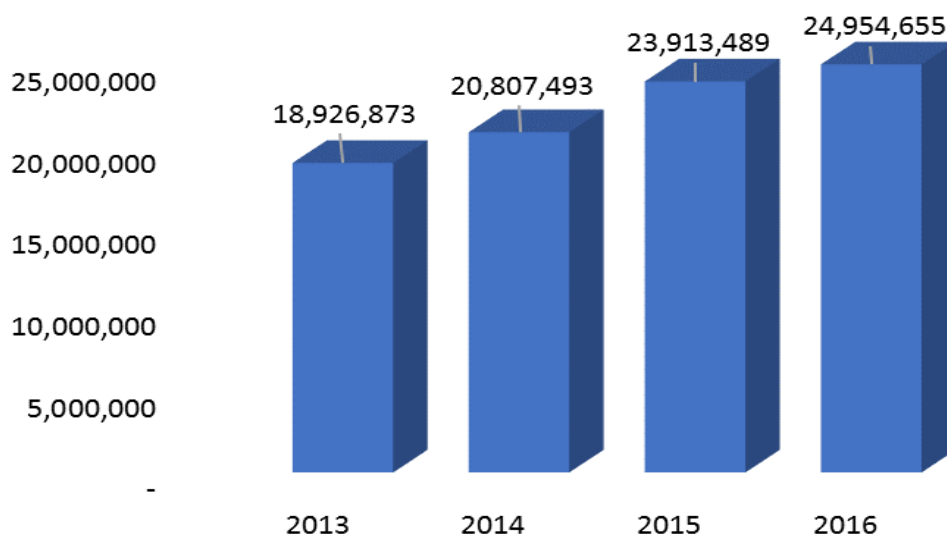


Figura 11. Monto total de créditos directos de Interbank, en miles de dólares al 31 de diciembre de cada año. Adaptado de “Información estadística de banca múltiple,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2017 (https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#).

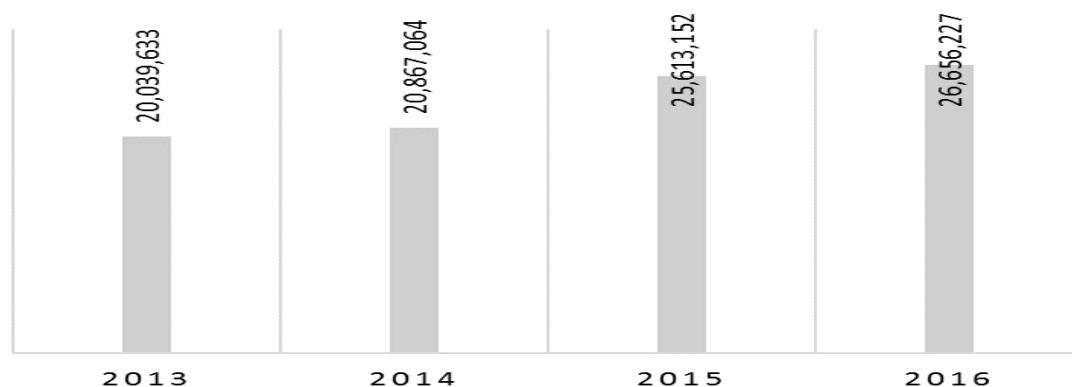


Figura 12. Monto de depósitos del público captados por Interbank, en miles de US\$, al 31 de diciembre de cada año. Adaptado de “Información estadística de banca múltiple,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2017 (https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#).

Para poder fijar la capacidad instalada que debe tener Interbank, se hace un análisis de su participación en el mercado total, según los datos presentados, a continuación, en la Tabla 7. Su participación en depósitos ha crecido, pero no así en créditos; sin embargo, ambos montos deben estar balanceados. Es por ello por lo que se propone continuar con la tasa de crecimiento promedio de los últimos tres periodos, generándose la capacidad presentada, más adelante, en la Tabla 8.

Tabla 7

Datos de Créditos y Captaciones de Interbank y del Sistema Bancario Nacional, en Soles

	2013	2014	2015	2016
Créditos directos				
Interbank	18'926,873	20'807,493	23'913,489	24'954,655
Total banca múltiple	169'555,458	193'128,411	226'588,913	235'371,431
Participación	11.2%	10.8%	10.6%	10.6%
Depósitos				
Interbank	20'039,633	20'867,064	25'613,152	26'656,227
Total banca múltiple	170'320,148	177'978,399	210'766,968	210'201,236
Participación	11.8%	11.7%	12.2%	12.7%
Utilidad neta / Activos promedio				
Interbank	2.38	2.25	2.31	2.14
Total banca múltiple	2.00	1.94	2.14	2.02

Nota. Adaptado de “Información estadística de banca múltiple,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2017 (https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#).

Tabla 8

Créditos y Depósitos Proyectados para Interbank, en Soles

	2017	2018	2019	2020
Créditos directos	27'385,024	30'052,090	32'978,906	36'190,768
Depósitos	29'405,887	32'439,181	35'785,368	39'476,723

3.2 Ubicación de Planta

Es esencial que las agencias de Interbank estén ubicadas de manera tal que se expanda el tamaño del mercado atendido, pero obedeciendo a los segmentos previamente seleccionados por la institución. En la Figura 13, se muestra el procedimiento que actualmente se utiliza para buscar y seleccionar un inmueble, sellando nuevamente el contrato de arrendamiento. Se observa que la negociación entre el banco y el propietario se da en varios puntos del procedimiento, que culmina con la distribución del contrato firmado.

Por otra parte, a continuación, se desarrolla el análisis de ponderación cualitativa de factores o QFR por sus siglas en inglés. Asimismo, se compara la ubicación actual del centro financiero en el distrito de Santa Anita con una opción de oficina independiente en la Carretera Central, dentro del mismo distrito. En la Tabla 9, se hace el análisis QFR, usando los siguientes factores relevantes: (a) acceso con transporte público, (b) parqueo, (c) seguridad, (d) costo de instalación de la oficina, (e) imagen de la institución, (f) comodidad para los clientes, y (g) costo de arrendamiento del local. A cada factor se le asignó un peso, que al sumarse totalizan 1.00 y luego, se han dado valores a cada elemento entre 0 y 10. Los resultados son claros e indican que es mejor la ubicación actual versus una oficina independientemente. Uno de los factores que ayuda es que no existen costos de instalación porque no habría mudanza.

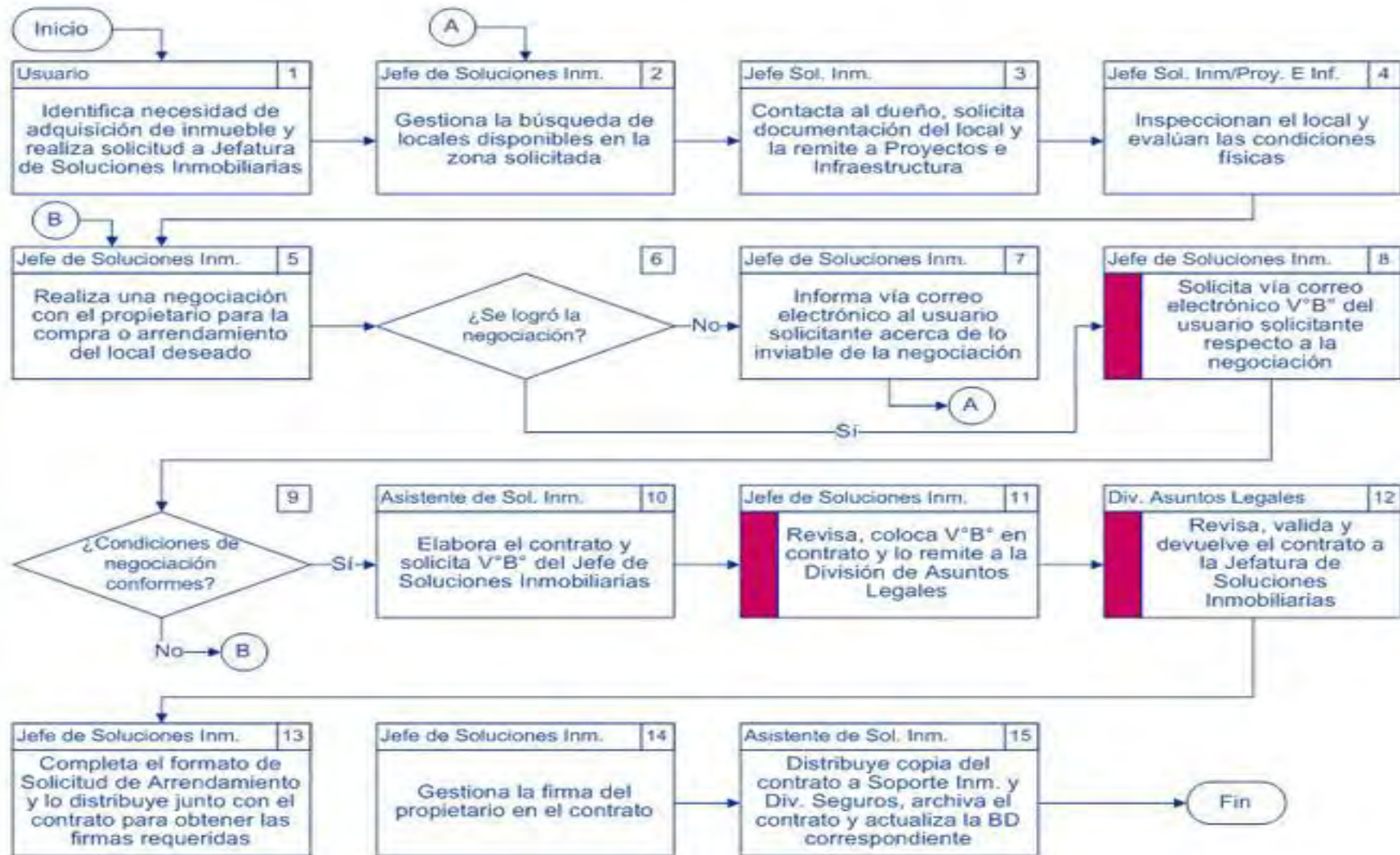


Figura 13. Proceso de búsqueda y contratación de inmueble para uso como tienda o sede. Tomado de *Planificación anual de mantenimiento* (p. 21), por Interbank, 2010a, Lima, Perú: Autor.

Tabla 9

Ponderación Cualitativa de Factores para Analizar la Ubicación Actual en el Centro Financiero de Santa Anita

Factor	Peso	Centro financiero Santa Anita		Oficina independiente en Santa Anita	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Acceso con transporte público	0.11	10	1.10	9	0.99
2 Parqueo	0.12	9	1.08	5	0.60
3 Seguridad	0.20	10	2.00	6	1.20
4 Costo de instalación de la oficina	0.10	10	1.00	6	0.60
5 Imagen de la institución	0.18	10	1.80	7	1.26
6 Comodidad para los clientes	0.13	9	1.17	6	0.78
7 Costo de arrendamiento del local	0.16	4	0.64	7	1.12
Total	1.00		8.79		6.55

3.3 Propuesta de Mejora

La principal mejora que se propone es contar con una infraestructura flexible, que permita el incremento de la capacidad instalada sin necesidad de invertir en nuevas sedes. Esto se puede lograr con mejoras tecnológicas o con el incremento en la cantidad de colaboradores. Pero siempre en línea con la demanda y sus variaciones anuales.

Puntualmente, se trata de utilizar la plataforma virtual para la venta de productos, lo que traería crecimiento sin aumento en costos fijos de operación. Con este fin, se tiene que incurrir en costos de tecnología por aproximadamente S/ 2'000,000 para actualizar la plataforma actual, ampliando sus funciones. Adicionalmente, se ampliará el uso de la aplicación para teléfonos celulares, lo que costará S/ 600,000 (ver Tabla 10). Ahora bien, estos costos se compensarán con ingresos por generación de nuevos productos junto con

ahorros por disminución de atenciones en las tiendas u oficinas. Estos costos y beneficios se han cuantificado a partir de información brindada por personal de Interbank.

Tabla 10

Costos y Beneficios de la Venta de Servicios Financieros por la Plataforma Electrónica

Mejora		Resultados	
Idea	Costo (S/)	Idea	Beneficio (S/)
Ampliación de la plataforma tecnológica actual	2'000,000	Ahorro por atenciones en tienda	270 tiendas, ocho visitas menos por día, 20 minutos por visita, S/ 7.53 costo promedio de la hora del personal de la tienda
Ampliación de la aplicación para teléfonos celulares	600,000		1'550,578
Promoción	Sin costo porque se hace canje con empresas del Grupo Interbank (Cineplanet)	Ingresos por ventas	25,000 productos adicionales vendidos por año a S/ 40 de comisiones para la tienda 1'000,000
Total	2'600,000		2'550,578

3.4 Conclusiones

Se ha encontrado que Interbank está en un constante crecimiento, lo que requiere la expansión de su capacidad instalada. La misma está dada en cantidad de créditos y de captaciones, datos que en estos momentos no están disponibles. No obstante, a través del monto total de créditos y de captaciones del público se ve claramente la tendencia incremental anual que ha tenido el banco. La expansión de la capacidad instalada se puede dar a través de los siguientes aspectos: (a) mayor cantidad de agencias bancarias o agentes, (b) infraestructura tecnológica, y/o (c) recurso humano. Para una institución financiera como es Interbank, la capacidad está definida por el conjunto de estas tres variables.

La propuesta de mejora se centra en el desarrollo de ventas de servicios financieros a través de la plataforma electrónica. Esta acción tiene un costo estimado de S/ 2'600,000, pero generaría ingresos de S/ 5'000,000 solamente en un año. Por consiguientes, es conveniente ampliar la capacidad de la herramienta tecnológica y que sirva como canal de ventas, y no solamente para la realización de operaciones, como es actualmente.



Capítulo IV: Planeamiento y Diseño de los Productos

4.1 Secuencia del Planeamiento y Aspectos a considerar

Con respecto al diseño y desarrollo de productos en Interbank, quienes los diseñan o proponen son los analistas que dependen de las tres gerencias que se encuentran dentro de la Vice Presidencia Negocios Retail: (a) gerencia central de tarjetas de crédito, (b) Gerencia Central de Productos Retail, y (c) segmentos y CRM. Estos analistas, que están ubicados en los distintos departamentos, se encargan de recopilar la información del mercado y de los canales de distribución sobre las necesidades de los clientes actuales, así como de los potenciales clientes. Esto se da de acuerdo con el mercado meta o *target* que Interbank posee, con la finalidad de encontrar productos y servicios que fidelicen y aseguren un crecimiento sostenible. En la Figura 14, se presenta esta secuencia para desarrollar productos.

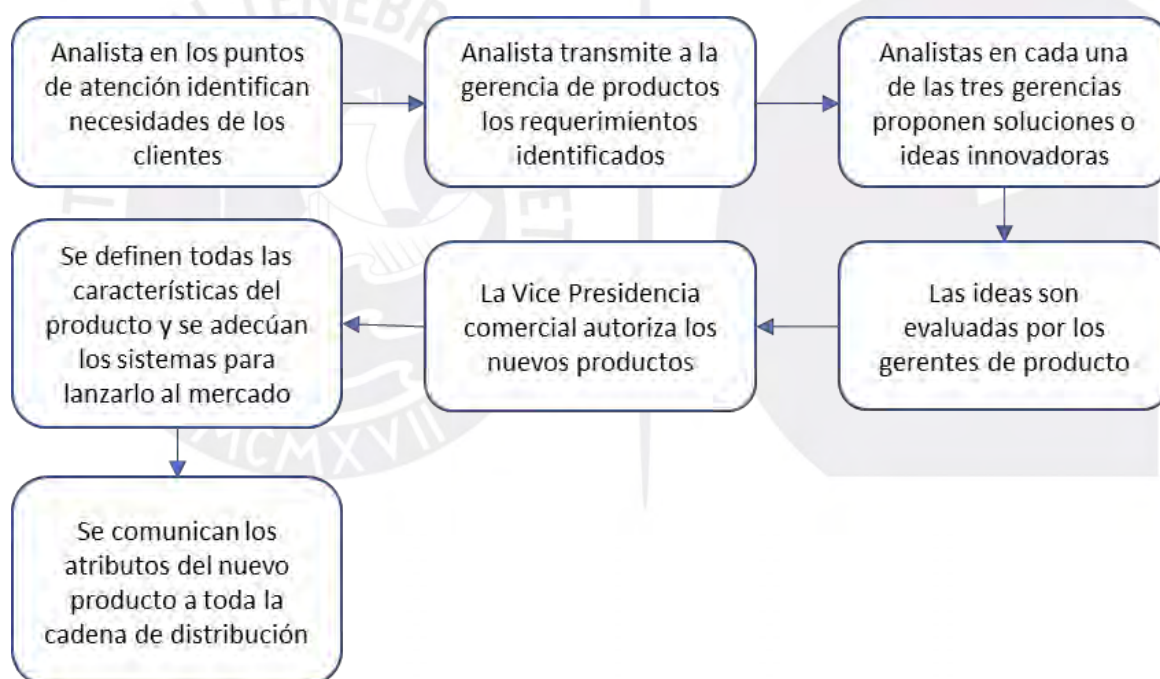


Figura 14. Proceso de diseño y desarrollo de productos en Interbank.

El canal de distribución más importante que tiene Interbank es su red de tiendas, tanto de la división Lima como las de la división provincias. El personal de estas tiendas, o agencias, es medido a través de diversos indicadores, entre los que destaca la productividad de todos los productos desarrollados por la Vice Presidencia de Negocios Retail. Es el

personal de las tiendas el que diariamente trabaja por alcanzar los objetivos, utilizando los distintos productos que la institución ofrece a sus clientes. Por ejemplo, durante el año 2016, como objetivo general esta Vice Presidencia tuvo sobrepasar al Banco de Créditos del Perú en saldos de tarjeta de crédito, convirtiéndose en el líder del mercado. Por lo tanto, la estrategia fue colocarle mayor peso dentro de los paneles de tienda a los productos de colocaciones y adquisición de tarjeta de crédito.

De acuerdo con Interbank (2010), el diseño de los productos se hace a partir de investigaciones de mercado, las cuales son gestionadas por la División de Marketing e Imagen, o por la División de Calidad y Servicio al Cliente, en función de los siguientes criterios:

- Estudios de productos existentes y nuevos productos, bancarización, niveles socioeconómicos, estudios base de usos y hábitos por categoría, imagen y posicionamiento de marca, publicidad y medios, evaluación de promociones, segmentación de mercados y comportamiento del consumidor en general serán atendidos por la División de Marketing e Imagen.
- Estudio de evaluación de productos/conceptos: Para analizar y evaluar cualquier nuevo producto o concepto que se cree antes de que sea lanzado al mercado, además se compara a los productos actuales que el banco ofrece en relación con los de la competencia, con el objetivo de identificar o generar mejoras. Además, se utilizan estos estudios para identificar errores o defectos en los productos, antes de su lanzamiento al mercado, conociendo la percepción del cliente.
- Estudios de segmentación de mercados: Investigación que se desarrolla para identificar a un grupo de clientes, los cuales poseen un mismo perfil de actitudes, de hábitos o de uso, en relación con cierto producto o grupo de productos. Con este estudio, también se logra conocer el tamaño de cada segmento.

- Estudios de exploración de base: Se usa cuando no hay referencia del producto o de la categoría; suelen ser de poca profundidad.

4.2 Aseguramiento de la Calidad del Diseño

Con los estudios de evaluación de productos, Interbank minimiza los riesgos de lanzar al mercado productos defectuosos. Pero previo al lanzamiento se realizan pruebas pilotos para confirmar que los sistemas permiten la apertura de una nueva cuenta o el registro de un nuevo préstamo, bajo las condiciones nuevas. Luego, se brinda capacitación a todos los ejecutivos y agentes, para que estén en capacidad de dar la información al cliente y atender sus consultas. Luego de estos entrenamientos, se conducen evaluaciones para certificar que el personal conoce el producto nuevo. Con ello, se asegura la calidad.

4.3 Propuesta de Mejora

Es indispensable que Interbank establezca procesos estandarizados para el diseño de los productos financieros que ofrece al mercado, así como para su posterior prueba. Lo que se propone es que se utilice el canal electrónico para recopilar información de los clientes, ideas que sirvan de base para el desarrollo de nuevos productos. También, se puede entrenar a los *mobile leaders* y a los *lobby leaders* para que recopilen estas ideas de los consumidores de forma presencial. Los *mobile leaders* son jóvenes ubicados en solo cuatro agencias de la ciudad de Lima, que buscan promover el uso de las herramientas tecnológicas en lugar de que las personas acudan a las oficinas. En cambio, los *lobby leaders* dan asistencia sobre los servicios de la agencia y también direccionan a los clientes hacia los cajeros cuando sea posible, descongestionando las cajas y la plataforma.

De esta forma, el diseño de productos partiría siempre de las ideas de los clientes, y, por ende, se ajustarían a sus requerimientos y expectativas. En la Tabla 11 se muestran los costos asociados con estas dos ideas, creando una opción en la plataforma para recopilar

ideas y, al mismo tiempo, un proceso para que las ideas recolectadas en la oficina se registren de forma estandarizada.

Tabla 11

Costos y Beneficios de los Nuevos Sistemas para el Diseño de Servicios

Idea	Mejora	Costo (S/)	Idea	Resultados	Beneficio (S/)
	Sistema de recopilación de ideas en la agencia (<i>lobby leaders</i> o <i>mobile leaders</i>)	100,000			25,000 productos adicionales vendidos por año a S/ 40 de comisiones para la tienda
	Ampliación de la plataforma electrónica para recolectar ideas de clientes	200,000	Ingresos por ventas de nuevos servicios		1'000,000
Promoción		Sin costo porque se hace canje con empresas del Grupo Interbank (Cineplanet)			
Total		300,000			1'000,000

4.4 Conclusiones

Interbank es una institución financiera innovadora, tanto en productos como en servicios y en la forma de entregar estos. Es un reto continuar destacándose de esta forma en el mercado peruano, para lo cual se requiere que la innovación sea un proceso continuo (ver Apéndice B). Por lo tanto, necesita diseñar e implementar procesos para el desarrollo de estos productos, incorporando las ideas de los colaboradores de toda la institución. Se han propuesto dos mejoras, ambas con el fin de recopilar datos de los clientes, que servirán de fuente para crear los nuevos servicios financieros. Estas dos opciones son las que siguen: (a) sistema de recopilación de ideas en la agencia, a través del *lobby leader* o del *mobile leader*, y (b) ampliación de la plataforma electrónica para recopilar nuevas ideas. Todo esto tendrá un costo de S/ 300,000; sin embargo, se generarán ingresos por más de S/ 3.5 millones.

Capítulo V: Planeamiento y Diseño del Proceso

5.1 Mapeo de los Procesos

Se han solicitado los procesos que se desarrollan en la institución, como parte de sus operaciones diarias, pero a la fecha no se han recibido. Es así como con base en la observación, los investigadores han establecido los siguientes procedimientos:

- Apertura de cuenta de ahorros.
- Apertura de cuenta corriente.
- Apertura de depósito a plazo.
- Revisión de antecedentes o historial de los clientes, así como de los datos que ha proporcionado.
- Análisis de crédito (distintas variedades).
- Revisión y certificación de las prendas, inmuebles o garantías que el cliente otorga.
- Cobranza, desde los avisos hasta cuándo se ha pasado la fecha de pago.
- Comunicaciones regulares con los clientes (estados de cuenta, correos, promociones, entre otros).

5.2 Diagrama de Actividades de los Procesos Operativos (DAP)

En este punto se presenta el DAP del proceso de atención en la tienda (*counter*). Asimismo, se aprecia en la Figura 15 el proceso asociado con la atención en las cajas o *counters*. Este contiene un total de siete pasos o actividades, donde se incluyen operaciones, retrasos, transporte y al final, una inspección. Al analizar el tiempo, se tiene que demora un total de 22 minutos, de los cuales siete son de espera, o al menos esa es la meta que ha establecido Interbank.

Luego, en la Figura 16, se muestra el DAP para el otorgamiento de créditos, que está asociado con la atención en plataforma. Se aprecia que el cliente debe acudir dos veces a la

tienda, la primera vez a entregar sus documentos y la segunda a la firma del contrato, en caso de que haya sido aprobado. Cabe resaltar que no se está considerando la posibilidad que, en lugar de dos, el cliente puede acudir más veces para requerir información o en el caso de que tuviese los documentos incompletos. En total, el proceso de venta de créditos tiene un tiempo de 3,061 minutos de los que 2,894 se dan en esperas y, por ende, no agregan valor. En cambio, el mayor valor se genera solamente en 53 minutos, que es cuando se tiene contacto directo con los clientes.

Descripción	Operación	Transporte	Inspección	Retraso	Almacenaje	Tiempo en minutos	Distancia en metros	Tipo de actividad
Ingreso del cliente a la tienda	○	➔	□	⊖	▽	5	15	No agrega valor
Atención en el Wally con asistencia del Lobby Leader	○	➔	□	⊖	▽	3		Agrega valor
Espera	○	➔	□	⊖	▽	7		No agrega valor
Atención en counter	○	➔	□	⊖	▽	5		Agrega valor
Intercambio a través de bloggies	○	➔	□	⊖	▽	1		Agrega valor
Evaluación de la atención	○	➔	□	⊖	▽	1		Agrega valor
Resumen						22		
Cantidad	3	1	1	1	0			
Tiempo total	9	5	1	7	0			
Tiempo que agrega valor	9	0	1	0	0			
Tiempo que no agrega valor	0	5	0	7	0			

Figura 15. DAP del proceso de atención en el *counter* de la tienda.

Descripción	Operación	Transporte	Inspección	Retraso	Almacenaje	Tiempo en minutos	Distancia en metros	Tipo de actividad
Ingreso del cliente a la tienda	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5	15	No agrega valor
Atención en el Wally con asistencia del Lobby Leader	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3		Agrega valor
Espera	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7		No agrega valor
Atención en plataforma	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	15		Agrega valor
Revisión de documentos del cliente	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	60		No agrega valor
Espera de plazo para otorgamiento de crédito	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2880		No agrega valor
Respuesta a cliente por teléfono o correo	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5		Agrega valor
El cliente regresa a la tienda	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5	15	No agrega valor
Atención en el Wally con asistencia del Lobby Leader	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3		Agrega valor
Espera	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7		No agrega valor
Atención en plataforma	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10		Agrega valor
Revisión de documentos con el cliente	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10		Agrega valor
Firma de documentos	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2		Agrega valor
Entrega de cheque o dinero	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5		Agrega valor
Resumen						3061		
Cantidad	7	2	2	3	0			
Tiempo total	43	10	70	2894				
Tiempo que agrega valor	43	0	10	0				
Tiempo que no agrega valor	0	10	60	2894				

Figura 16. DAP del proceso de atención en la plataforma de la tienda.

5.3 Herramientas para mejorar los Procesos

Para mejorar los procesos es necesario crear indicadores que vayan midiendo la gestión. Mediante la medición constante de estos indicadores se podrán reconocer los cuellos de botella o las ineficiencias a lo largo del proceso. Así, la empresa estará en capacidad de introducir mejoras, de forma continua, elevando la productividad. Se tiene que usar la estadística para hacer selecciones aleatorias de los momentos o unidades a medir y se tienen que registrar todas las mediciones para contar con data objetiva. Sin embargo, la mayor mejora vendrá por todas aquellas herramientas que optimicen los tiempos de atención, ya que como se vio en el punto anterior, la mayor parte del tiempo del proceso de venta de créditos no agrega valor para los clientes. Estas herramientas deben incluir el análisis de documentos escaneados y no necesariamente en físico o el contar permanentemente con abogados y analistas de riesgo para acelerar los análisis.

5.4 Descripción de los Problemas Detectados en los Procesos

Con estos diagramas que se han presentado, no se logra identificar cuáles están agrupados bajo la responsabilidad de una misma área. Esto evita que se identifiquen los grupos o clústeres de los procesos, en torno a las agencias, por ejemplo, o al área de marketing o de mantenimiento. Al no contar con esa visión global, es difícil establecer prioridades, así como comprender cuáles son los elementos que determinan el inicio de cada procedimiento. Tampoco se tiene claro el plazo en que se debe ejecutar cada proceso, ya que hay algunos anuales como el mantenimiento preventivo y otros diarios como la apertura de cuentas.

Por otra parte, se encontró que hay actividades que no agregan valor, como por ejemplo, las consultas a las herramientas de seguimiento comercial, a las cuales los asesores o ejecutivos deben dedicar varias horas revisando la evolución de las operaciones solicitadas (ver Apéndice C). Los reclamos tampoco generan valor, más allá de permitir una nueva

oportunidad de contacto con el cliente; el enfoque del personal de tienda tendría que estar en ventas y asesoría, lo cual sí genera valor (ver Apéndice D), por ello los procesos deben ejecutarse de manera apropiada desde la primera vez. Hay que atacar las necesidades de los clientes y generar nuevos productos en base a la indagación, eso sí generaría valor (ver Apéndice E).

5.5 Propuesta de Mejora

Para mejorar el diseño de procesos se propone enviar los contratos o condiciones contractuales de cualquier servicio por correo electrónico. Estos serán validados de dos maneras: (a) si el cliente fue atendido en el *counter* entonces pondrá su huella y con esto quedará validada la recepción de estos documentos, y (b) si el cliente es atendido en plataforma se verificará con él la dirección de correo electrónico que el banco tiene registrada y la verificación de lectura será en el momento en que el cliente abra su correo, aun cuando no llegue a descargar el archivo. El costo de estas dos opciones es mínimo, excepto porque se necesita ampliar la herramienta tecnológica actual para que haga los registros de lectura de correos, con fecha y hora o de la huella a través del biométrico (ver Tabla 12). El costo se estimó consultando con personal del Área de Informática y Comunicaciones del mismo Interbank, indicando un costo promedio del mercado.

A su vez, la propuesta ofrece beneficios por ahorro de papel, de impresión y sobre todo de almacenaje. En la Tabla 13 se muestra el detalle de los beneficios, considerando que la institución tiene 270 tiendas y en cada una de ellas se podrán realizar un promedio de tres operaciones diarias usando el nuevo procedimiento de revisión de condiciones y firma electrónica de contratos. Estos son los montos que se han incluido en la Tabla 12 y que sobrepasan los costos, ya que los beneficios totalizan S/ 381,537 mientras que los costos ascienden a S/ 200,000.

Tabla 12

Costos y Beneficios de Manejar Contratos y/o Condiciones Contractuales de Forma Electrónica

Mejora		Resultados	
Idea	Costo (S/)	Idea	Beneficio (S/)
		Ahorro por papel e impresión	46,332
Ampliación de la plataforma para registrar biométrico o lectura de correos	200,000	Ahorro por almacenaje de contratos	115,830
		Ahorro de tiempo en atención	219,375
Total	200,000		381,537

Tabla 13

Cálculo de los Beneficios al Manejar los Contratos de Forma Electrónica

Beneficios	Detalle	Reducción de operaciones (en número)	Costo unitario estimado (S/)	Beneficio (S/)
Ahorro por papel e impresión	270 tiendas x 3 contratos diarios x 5.5 días x 52 semanas	231,660	0.20	46,332
Ahorro por almacenaje de contratos	270 tiendas x 3 contratos diarios x 5.5 días x 52 semanas	231,660	0.50	115,830
Ahorro de tiempo en atención	270 tiendas x 3 contratos diarios x 5.5 días x 52 semanas. El costo se ha calculado considerando 10 minutos por operación y un salario promedio de S/ 1,000	231,660	0.95	219,375

5.6 Conclusiones

Se han presentado procesos relacionados con el área de mantenimiento, preventivo y ante inconvenientes, así como de investigación y análisis de mercado. Si bien, estos procesos sí agregan valor a Interbank, no constituyen el corazón del negocio financiero. Por lo tanto, hay que completar estos procesos con otros como la apertura de cuenta o el análisis de solicitudes de crédito. Una vez que se tengan todos los procesos habrá que proponer como mejora el desarrollo de un macro mapa de procesos para ver la relación entre ellos e identificar el plazo en que cada uno se tiene que implementar.



Capítulo VI: Planeamiento y Diseño de Planta

6.1 Distribución de Planta

La distribución de las tiendas tiene un efecto directo en la atención al cliente, ya que define la eficacia y eficiencia de dicha atención. Asimismo, determina los recorridos que deben hacer los trabajadores en su jornada de trabajo. En la Figura 17, se aprecia que esta distribución de planta no favorece el acercamiento del personal de la tienda con los clientes, ya que el personal se ubica detrás del *counter* de cajas (ubicado a la izquierda en el plano), o detrás de escritorios (ubicados a la derecha del plano).



Figura 17. Distribución antigua de las tiendas de Interbank. Tomado de *Plano de tiendas* (p. 1), por Interbank, 2013a, Lima, Perú: Autor.

Es por lo anterior que, en lo relacionado con la atención al cliente, Interbank ha desarrollado un nuevo modelo de atención llamado Imagine. Implementado en la tienda modelo Interbank Explora ubicada en el Centro Cívico inicialmente (ver Figura 18).

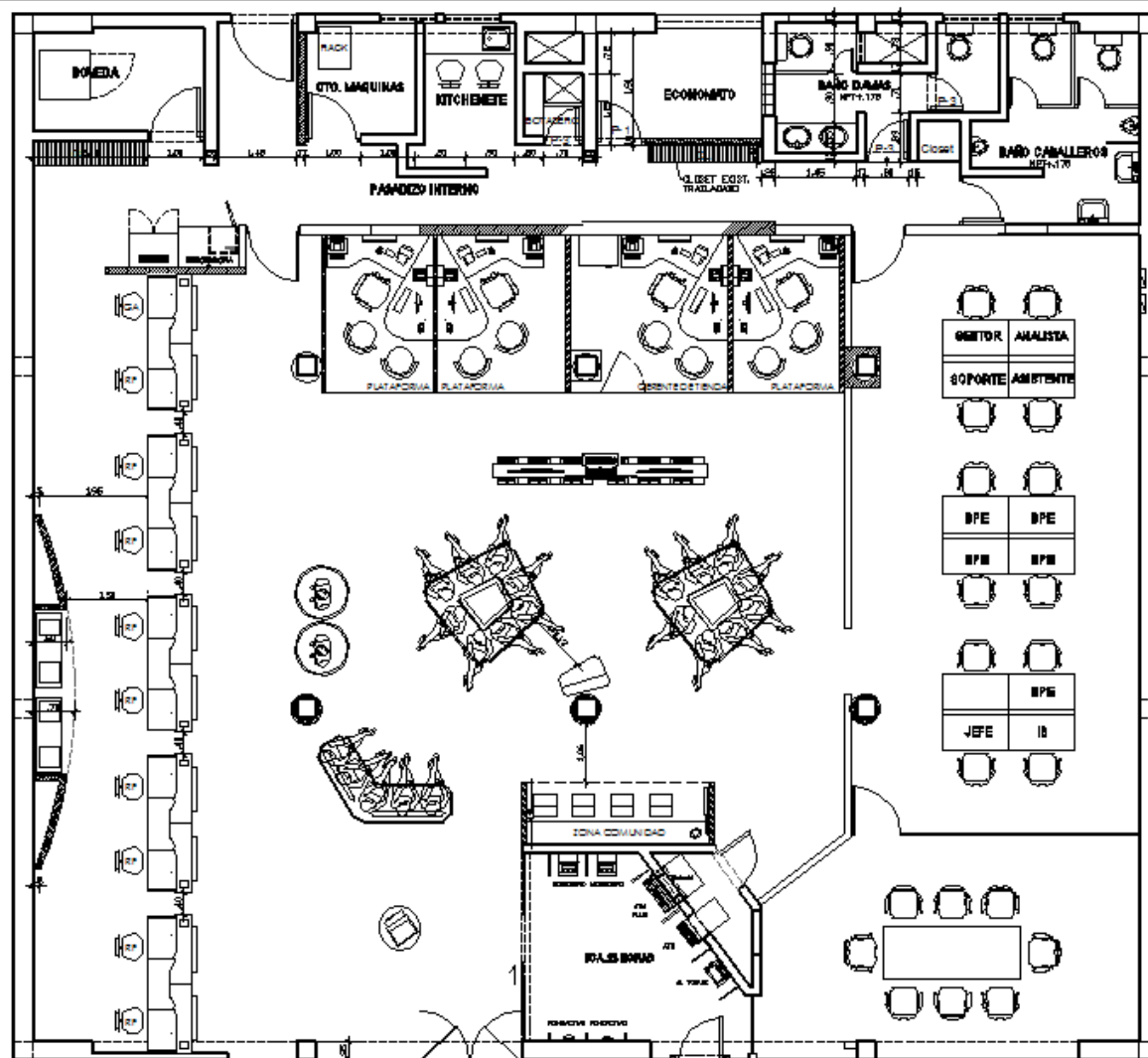


Figura 18. Distribución de planta luego de proyecto Imagine. Tomado de *Plano nuevo formato Imagine* (p. 1), por el Interbank, 2013b, Lima, Perú: Autor.

Este innovador formato, único en el mundo, desarrollado por Interbank junto con una consultora internacional, propone seis cambios radicales en la forma de atender y prestar servicios financieros (Interbank, 2010b). Estos son los siguientes

1. Registrarse vía *smartphone* para acceder a recordatorios mediante mensajes SMS indicando la proximidad del turno de atención.

2. Cero colas.
3. No se tienen las barreras físicas con *counters* abiertos para facilitar la interacción.
4. Se fomenta activamente el uso de la banca electrónica y digital.
5. Se crean espacios de aprendizaje para compartir con el cliente cómo obtener el máximo beneficio de los productos del banco.
6. Ofrecer espacios sociales para hacer más placentera la visita.

En la Figura 19, se presenta el diagrama de relaciones entre las actividades. En este se aprecia que la distancia entre la mayoría de actividades, en función de la cercanía, es ordinario o importante y, en algunos casos, absolutamente necesario o especialmente importante. Con las nomenclaturas que se presentan en la Tabla 14 y en la Tabla 15 es que se ha armado la figura mencionada.

Tabla 14

Calificación de Cercanía

Valor	Cercanía
A	Absolutamente necesario
E	Especialmente importante
I	Importante
O	Ordinario
U	No importante
X	Indeseable

Nota. Tomado de *Administración de las operaciones productivas. Un enfoque en procesos para la gerencia* (p. 181), por F. A. D'Alessio, 2012, México D. F., México: Pearson.

Tabla 15

Razones de Cercanía

Código	Razón
1	Uso de registros comunes
2	Compartir personal
3	Compartir espacio
4	Grado de contacto personal
5	Grado de contacto documentario
6	Secuencia del flujo de trabajo
7	Ejecutar trabajo similar
8	Uso del mismo equipo
9	Posibles situaciones desagradables

Nota. Tomado de *Administración de las operaciones productivas. Un enfoque en procesos para la gerencia* (p. 181), por F. A. D'Alessio, 2012, México D. F., México: Pearson.

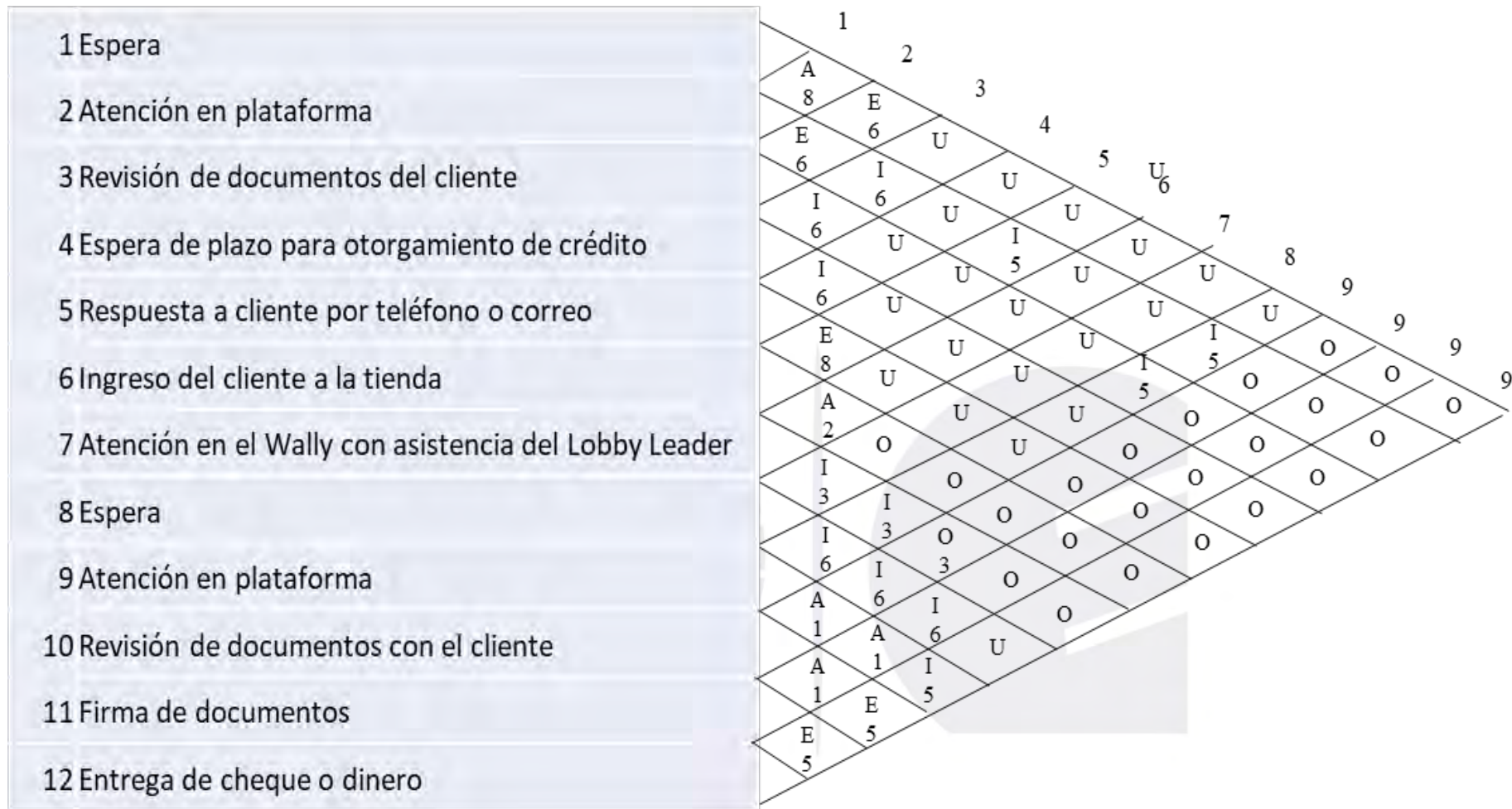


Figura 19. Diagrama de relaciones entre actividades para el otorgamiento de créditos en tienda. Adaptado de *Administración de las operaciones productivas. Un enfoque en procesos para la gerencia* (p. 180), por F. A. D'Alessio, 2012, México D. F., México: Pearson.

6.2 Análisis de la Distribución de Planta

Dentro de los cambios que Imagine ha implementado, en la Figura 18, se pudo observar el contacto más directo con los ejecutivos que ya no se ubican detrás de un escritorio, sino cerca del cliente (parte superior del plano). Además, las cajas que están a mano izquierda no tienen altura que separe a los clientes de los cajeros, sino que se colocan al mismo nivel, y están en grupos de dos y no en una larga línea. Este nuevo diseño contribuye a la imagen general que Interbank quiere proyectar, de estar cerca a sus clientes, ampliando su base y penetración en el mercado. Sin embargo, esta nueva distribución todavía no se ha implementado en todas las agencias del país, por lo que no hay estandarización en la proyección al mercado.

Según la teoría explicada por D'Alessio (2012), esta distribución obedece a una organización por procesos, con dos grupos: (a) la atención en caja y (b) la atención por ejecutivos. La diferencia entre los dos posibles puntos de atención está en la operación que va a realizar el cliente. Es una distribución donde los equipos y las personas se agrupan en torno a funciones. No se trata de una organización por producto, ya que en cada punto de atención los clientes pueden desarrollar distintos tipos de actividades. Por ejemplo, en la caja, un cliente puede cobrar un cheque, hacer un depósito o pagar un crédito, entre diversas operaciones.

En cuanto a la distancia que recorren los empleados, también es esencial considerar la distancia que deben recorrer los clientes dentro de la tienda. A continuación, en la Figura 20, se muestra el movimiento de clientes dentro de la tienda, donde se puede apreciar una secuencia de pasos que debe seguir un cliente que pasa a la caja y luego requiere información de algún producto. Se ven cuatro puntos de parada: (a) máquina para registrarse, (b) sala de espera, (c) caja y (d) oficina de ejecutivo.

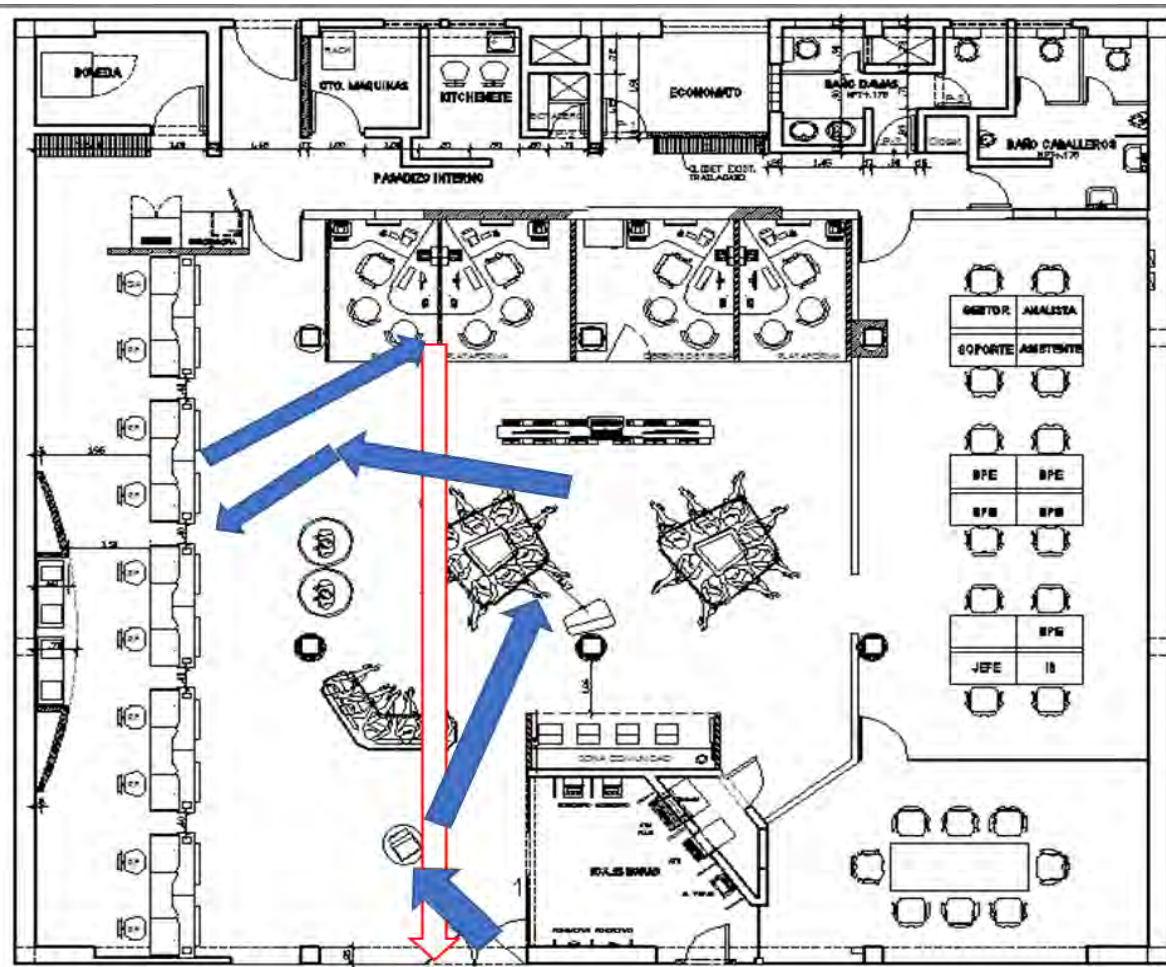


Figura 20. Movimiento de clientes dentro de la tienda. Adaptado de *Plano nuevo formato Imagine* (p. 1), por Interbank, 2013b, Lima, Perú: Autor.

6.3 Propuesta de Mejora

En la actualidad, los trabajadores están encerrados en pequeñas áreas, lo cual limita el desarrollo de distintas funciones, encajonándolos en un solo tipo de tarea. Esto resta productividad e incluso incrementa el tiempo de atención a los clientes, en el caso de que en una sola visita a la tienda tengan que acudir a la ventanilla y también con un ejecutivo. Entonces, la mejora que se propone es que una misma persona, un representante financiero, pueda brindar cualquier servicio dentro de la tienda (ver Tabla 16). Es decir, se espera que un cajero pueda abrir una cuenta de ahorros, reunir la documentación para un crédito o atender consultas; lo cual llevará a incrementar las ventas en 80 unidades por tienda con un beneficio promedio de S/ 20 por cada una.

Tabla 16

<i>Costos y Beneficios de Tener un Punto Único de Atención</i>		Resultados	
<i>Atención</i>	Mejora	Idea	Beneficio (S/)
Idea	Costo (S/)		
Capacitar a los representantes financieros para que en un contacto único con los clientes se puedan realizar todas las operaciones y ventas	100 capacitaciones a S/ 3,000 cada una 300,000		270 tiendas por 80 ventas adicionales por semana, 52 semanas por año y un ingreso de S/ 20 promedio por producto financiero
Adecuar los accesos al sistema para que los Representantes Financieros puedan hacer cualquier operación	80,000	Incremento en ventas de productos financieros	
Aumento en comisiones a los representantes financieros	3.5% del incremento en ventas de productos financieros que se presenta como beneficio 786,240		22*464,000
Total	1*166,240		2*464,0002

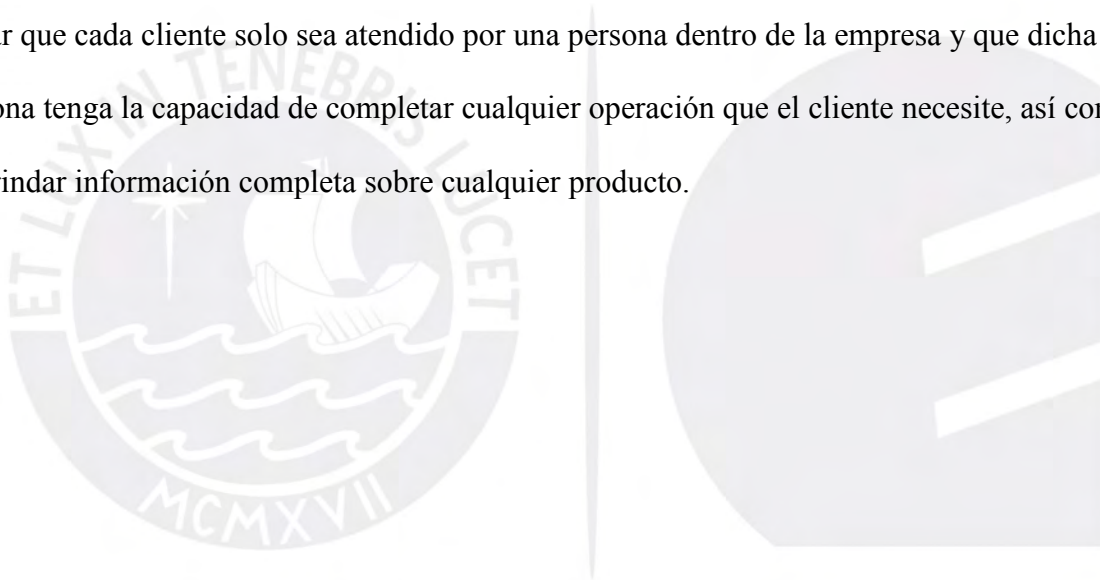
En función de los siguientes principios, señalados por D'Alessio (2012), se estructura la propuesta de mejora:

- Principio de la integración total: Los equipos y mobiliario de la tienda, junto con la persona y los accesos a las bases de datos se tienen que manejar como uno solo. Es por ello por lo que cada empleado de la tienda debe tener acceso a la información de los clientes, así como también de cualquier producto que Interbank comercialice.
- Principio de la mínima distancia: Reducir la distancia que cada cliente debe recorrer dentro de la agencia, diseñando los procesos para que una sola persona sea capaz de brindar servicios integrales. Este principio también se aplica al ampliar los servicios que se brindan por la banca electrónica. En consecuencia, el cliente no debe ni siquiera desplazarse desde su domicilio u oficina.

- Principio de la satisfacción y la seguridad: Se considera que en la medida en que cada empleado pueda completar la atención a los clientes, su nivel de satisfacción se elevará, al ver los resultados del servicio que brinda; llegando incluso a completar ventas.

6.4 Conclusiones

Interbank está en un proceso de cambio en la distribución de sus tiendas, proyecto que se ha denominado Imagine y que tiene como objetivo fomentar el acercamiento entre los clientes y la institución. Esto obedece a su planeamiento estratégico, con el que se persigue incrementar la penetración. Sin embargo, mediante el estudio de los movimientos que debe hacer un cliente se establece que aún hay mejoras por realizar. Estas se tienen que enfocar en lograr que cada cliente solo sea atendido por una persona dentro de la empresa y que dicha persona tenga la capacidad de completar cualquier operación que el cliente necesite, así como de brindar información completa sobre cualquier producto.



Capítulo VII: Planeamiento y Diseño del Trabajo

7.1 Planeamiento del Trabajo

De acuerdo con D'Alessio (2012), “el diseño del trabajo es la síntesis de tareas o actividades individuales que se asignan a un trabajador, o a un grupo de trabajadores, en el que se especifican las tareas que deben realizarse, cómo deben realizarse, quien debe realizarlas, cuándo y dónde” (p. 199). Así, en Interbank el diseño del trabajo se ha hecho con un enfoque en el objetivo. De manera que lo que se debe hacer está claramente detallado con procedimientos escritos y formularios que se deben completar en cada paso. Estas características se presentan en la Tabla 17.

Tabla 17

Características del Diseño del Trabajo en Interbank

Diseño del Trabajo	Orientada al objetivo
Énfasis	Deben completarse las operaciones o solicitudes presentadas por los clientes.
Descripción del trabajo	Cada descripción de cargo detalla las funciones del puesto. Además, hay un proceso que se tiene que seguir.
Asignación del trabajo	Cada empleado del banco tiene un cargo específico con funciones que cumplir.
Capacitación en el trabajo	Entrenamiento enfocado en las tareas de cada puesto.
Métodos de trabajo	Se pone a disposición de los trabajadores herramientas tecnológicas para completar sus tareas.
Eficiencia	Se mide el tiempo de demora en la atención a cada cliente.

7.2 Diseño del Trabajo

En Interbank, se cuenta con el Manual de Operaciones y Funciones (MOF), que presenta información por área, en base al organigrama mostrado en el Capítulo I. De esta forma, el análisis se centra en la Vicepresidencia de Negocios Retail, cuya estructura puede observarse en la Figura 21. Esta organización muestra las gerencias y divisiones, pero no un detalle de los cargos. En el Apéndice A se presenta el MOF de esta vicepresidencia.

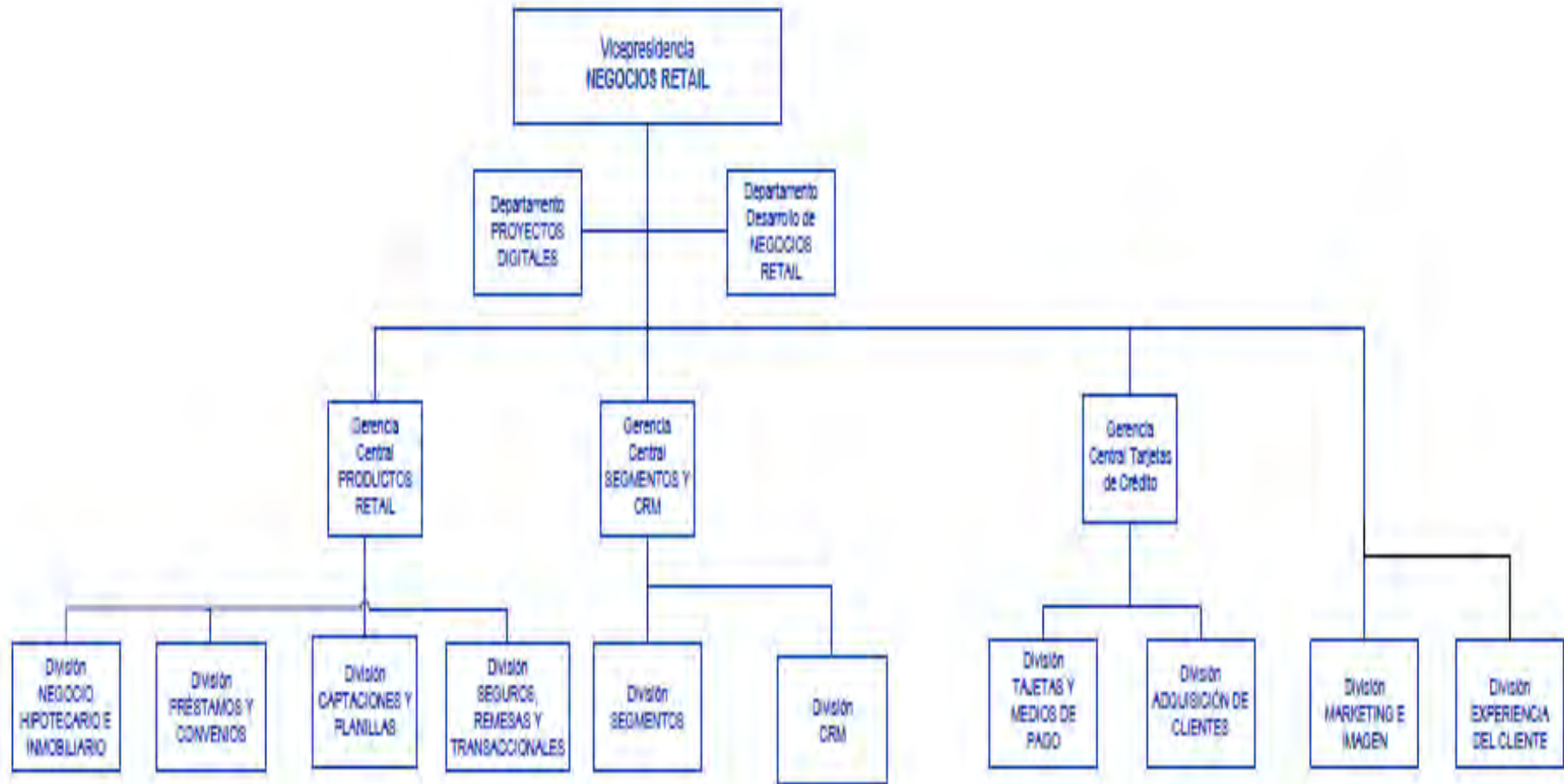


Figura 21. Organigrama de la Vicepresidencia de Negocios Retail.

En el MOF, se coloca un listado de las funciones por área, pero no se indican las competencias que la persona requiere; esto es, se identifica claramente qué se debe hacer en cada puesto de trabajo, pero no se indica quién debe hacerlo ni cómo. Tampoco se señala cuándo se hará cada función. Hay algunas debilidades en la distribución de tareas, y por verificación hay procesos donde se involucran muchas personas, siendo todas responsables. Es común que se concentren en la fase y no en el resultado, que por ejemplo, si se trata de un crédito sería el desembolso. Esto muestra que la atención o enfoque no está realmente en el cliente, como debería ser sino en el interior de la organización (ver Apéndice F).

Tabla 18

Descripción del Cargo

Ítem	Detalle del cargo
Puesto	Subgerente de Gestión y Seguimiento de Riesgos
Descripción	<p>Funciones principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Velar por la detección temprana del deterioro crediticio y la corrección de las estrategias que aseguren la minimización del riesgo. - Realizar el control, análisis y seguimiento de los riesgos asociados a la cartera de clientes de la banca comercial, evaluando y asegurando el cumplimiento de las recomendaciones que establece el Comité FEVE (Firmas en Vigilancia Especial) y el Comité Ejecutivo de Seguimiento FEVE. <p>Requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Experiencia mínima de ocho años en evaluación de riesgo crediticio y funciones de admisión y/o seguimiento de cartera y/o negocios. - Conocimiento de productos y servicios financieros. - Computación: Aplicativos de riesgos.
Detalle	Postula aquí
Fecha	10/07/2017
Vigencia	17/07/2017
N° Solicitud	Proceso 1206
Vicepresidencia	Vicepresidencia de Riesgos
División	Seguimiento de Riesgos y Recuperaciones

No obstante, cuando se trata del reclutamiento interno, se publica la descripción del cargo, se lista el nombre del puesto, sus funciones y los requisitos, entre otros datos generales (ver Tabla 18). El reclutamiento interno sigue un conjunto de políticas que buscan priorizar el desarrollo profesional de los empleados del banco, mostrándoles las oportunidades existentes dentro de la organización. Dichas oportunidades se comunican dando la misma opción de participar a todos los empleados que reúnen los requisitos, quienes registrarán su interés de participar en el proceso. Ahora bien, cada colaborador solo puede postular cada año a un máximo de tres posiciones vacantes y debe tener una buena calificación en la evaluación de desempeño.

7.3 Propuesta de Mejora

Por lo demás, se propone la ampliación del trabajo en la medida en que cada empleado de las tiendas (especialmente, representantes financieros) pueda completar cualquier operación que soliciten los clientes. De acuerdo con D'Alessio (2012), la ampliación del trabajo se refiere a agrupar tareas que demandan un nivel similar de habilidades o destrezas. Esto contribuye a un mayor nivel de satisfacción en el personal, al lograr completar más procesos y en consecuencia cooperar directamente a la satisfacción de los clientes. Adicionalmente, es indispensable crear un MOF completo, donde se detallen las funciones de cada cargo, pero también las competencias requeridas, ya que estas son la base para poder reclutar, seleccionar y contratar al personal idóneo.

Los costos y beneficios asociados a la ampliación en las funciones de los representantes financieros fueron descritos en el capítulo anterior. Por lo tanto, en este punto se presenta la cuantificación de contratar un *mobile leader* por cada tienda de la institución. Un *mobile leader* es una persona que enseña a los clientes a utilizar las plataformas tecnológicas, particularmente el banco por Internet y el aplicativo para el teléfono celular. De esta manera, se reducen las visitas a las tiendas, consecuentemente disminuyen los costos

fijos y hasta se da lugar al incremento de las ventas sin elevar estos costos. En la Tabla 19, se muestran estos costos y beneficios para las 270 tiendas de Interbank.

Tabla 19

Costos y Beneficios de la Contratación de Mobile Leaders para Todas las Tiendas

Idea	Mejora		Resultados	
		Costo (S/)	Idea	Beneficio (S/)
Contratar <i>mobile leaders</i> para todas las tiendas		Se considera el sueldo mensual de S/ 1,800 por 270 tiendas y 15 meses por año	Incremento en volumen de transacciones y comisiones por servicios	270 tiendas por 40 operaciones adicionales diarias y S/ 3 promedio de comisiones por seis días y 52 semanas
		7*290,000		10*108,800
Ampliar la plataforma tecnológica de la institución para manejar el crecimiento en volumen de operaciones		Incluido en otras propuestas	Reducción de costos fijos	270 tiendas, un empleado menos por ahorro de tiempo en atención por 15 meses y sueldo de S/ 1,200
Ampliar la aplicación para teléfonos celulares y poder manejar el incremento en volumen de operaciones		Incluido en otras propuestas		4*860,000
Total		7*290,000		14*968,800

7.4 Conclusiones

En Interbank, los trabajos se han diseñado con enfoque en los objetivos de la organización, ya que lo principal es lograr la satisfacción de los clientes. Por lo tanto, la división del trabajo y la capacitación están acordes con tareas agrupadas por productos. Sin embargo, no se cuenta con todas las herramientas completas, porque no hay perfiles de cargo que muestren claramente las habilidades o competencias que se necesitan para cada puesto. Definitivamente, esto limita la capacidad de contratar a las personas idóneas.

Capítulo VIII: Planeamiento Agregado

8.1 Estrategias Utilizadas en el Planeamiento Agregado

De acuerdo con el Capítulo IV, Interbank cuenta con un sistema para identificar las necesidades del mercado e inicia con los analistas en los puntos de atención a los clientes. En base a esta información, se innova y se crean nuevos productos. Por lo tanto, la determinación de la demanda no se trata simplemente de seguir una tendencia, sino que se analiza el impacto de los nuevos productos, junto con las acciones que la competencia toma. En base a la definición de estrategias de planeamiento agregado propuestas por Monks (1994), y que fueron presentadas en el Capítulo II, se encontró que en Interbank las estrategias puras que se utilizan son las siguientes:

- Cambios en la fuerza de trabajo: Se contrata personal de ventas o ejecutivos a medida que la demanda aumenta.
- Subcontratación para incrementar la capacidad: Se ha recurrido a subcontratar áreas que no se consideran como el *core business*, siendo la cobranza el mejor ejemplo.

8.2 Análisis del Planeamiento Agregado

El planeamiento agregado se hace considerando dos familias de productos: colocaciones y captaciones. Por su parte, Tesorería viene a ser el ente responsable de buscar un equilibrio entre estas dos. El horizonte de tiempo utilizado en Interbank es de 12 meses, con una revisión mensual, donde se analiza el cumplimiento de metas y el *forecast* o proyecciones para el resto del año. A través de este proceso, se logra la comunicación entre el área de operaciones y el resto de las áreas funcionales, porque una vez que se establecen las metas estas se transmiten a cada oficina y de allí a cada ejecutivo, con objetivos cuantitativos mensuales muy claros. El proceso de planeamiento agregado que se sigue se presenta, a continuación, en la Figura 22.

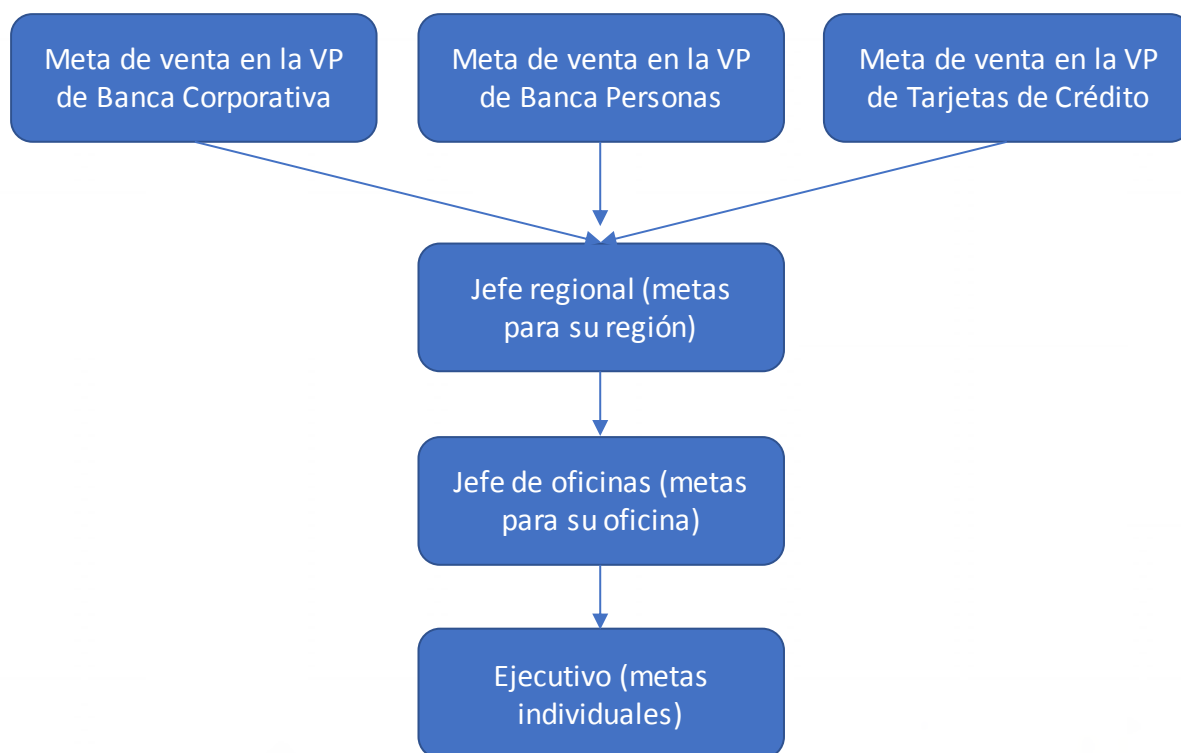


Figura 22. Proceso de planeamiento agregado en Interbank.

8.3 Pronósticos y Modelación de la Demanda

La proyección de la demanda o las metas se establecen a nivel de cada tienda y luego a nivel de cada representante financiero o de los ejecutivos que atienden en la plataforma. Por ejemplo, en la Tabla 20 se presentan las metas de cinco tiendas ubicadas en Lima y se ve el detalle por servicio financiero. Además, se incluyen los distintos tipos de préstamos, así como seguros e ingresos por consultas.

8.4 Planeamiento de Recursos (Programa Maestro)

En función de la demanda esperada, se calcula la cantidad de recursos necesarios y se define la persona responsable de proveer cada uno de ellos. Estos recursos son los que se detallan a continuación:

- Personal: Este es el más importante y se estima en función de las ventas esperadas por agencia, utilizando estándares de rendimiento ya establecidos. Los requerimientos se pasan al área de recursos humanos, que es responsable de reclutar, seleccionar y contratar el personal requerido.

Tabla 20

Proyecciones de Ventas por Tienda y por Servicio Financiero

Tienda	Ingresos transacciones	Ingresos, pedidos y reclamos	Ingresos consultas	Ingresos operaciones en los ATM	Ing. servicios	Hipotecario	Tarjetas de crédito	Extracash
Tienda 1	25.6	3.9	6.6	24.9	60.9	0.0	8.2	9.6
Tienda 2	16.9	1.9	4.3	4.3	27.3	0.0	1.2	8.1
Tienda 3	22.2	2.8	5.3	20.3	50.6	0.0	9.6	12.4
Tienda 4	25.9	2.9	6.7	25.0	60.6	0.0	10.2	13.8
Tienda 5	21.6	2.1	5.2	16.6	45.4	5.7	5.9	9.4
	Préstamo fácil	Convenios	Crédito vehicular	Apertura de cuentas	Fondos mutuos	Seguros	Ing. ventas	
Tienda 1	2.2	0.5	2.6	0.9	0.6	36.5	61.1	
Tienda 2	0.6	0.0	0.0	0.6	0.1	8.2	18.7	
Tienda 3	7.1	0.0	2.2	0.9	0.2	8.2	40.7	
Tienda 4	2.3	0.9	0.0	1.7	0.9	22.6	52.5	
Tienda 5	4.4	1.2	0.0	1.0	0.1	6.3	33.9	

- **Infraestructura:** En función de la expansión esperada, habrá regiones donde sea necesario abrir una nueva oficina. En ese caso, se plantea el proyecto al área de logística, que es la encargada de identificar la ubicación y se procede a contratar quién hará los diseños y la construcción o el respectivo alquiler y/o remodelación.
- **Formularios:** Los trámites en las oficinas se hacen utilizando diferentes formularios adecuados para los productos que se ofrecen. Es esencial contar con estas formas para atender a los clientes.
- **Banca electrónica:** Usualmente, se requiere de ajustes para poder hacer operaciones a través de este canal con los nuevos productos. En caso de no haber cambios en el portafolio, entonces solamente se revisa si el sistema tiene la capacidad para manejar la cantidad de usuarios nuevos que el banco tendrá.

8.5 Propuesta de Mejoras

En Interbank, el planeamiento se hace de manera apropiada, ya que partiendo de una demanda estimada se calculan los costos y gastos, estableciendo un presupuesto que permita alcanzar las metas que se proponen. Entonces, la mejora que se plantea es hacer que las oficinas participen en el proceso de planeamiento agregado y que no sea un proceso de una sola vía, donde se reciben las metas anuales y mes a mes. Esto hará que exista un mayor compromiso, mientras que a nivel de cada oficina todos los ejecutivos pueden participar, llegando incluso a identificar nuevos nichos o desarrollar nuevas estrategias de ventas, que a la larga beneficiarán a toda la organización. Esta es una propuesta de mejora que no tiene costos ni beneficios directos asociados.

8.6 Conclusiones

Se concluye que efectivamente Interbank desarrolla un proceso de planeamiento agregado, partiendo de la demanda estimada para el año siguiente. Este proceso se hace considerando dos familias de productos: activos y pasivos. Lo que se busca es un equilibrio

entre estos. Por otro lado, a partir de la demanda esperada, se determinan los recursos que se necesitarán y que principalmente son (a) personas, (b) infraestructura, (c) papelería y (d) recursos electrónicos. En la actualidad, las estrategias que se utilizan son la subcontratación y la contratación de más personal para poder aumentar la capacidad instalada, lo cual se continuará haciendo. En tanto, la diferencia o mejora propuesta consiste en desarrollar el proceso de planeamiento agregado en conjunto con las oficinas para que haya más compromiso con los objetivos de ventas y al mismo tiempo se canalicen las innovaciones en procesos.



Capítulo IX: Programación de Operaciones Productivas

9.1 Optimización del Proceso Productivo

Los procesos productivos han sido optimizados mediante el uso de la tecnología, que permite acceder a los datos de los clientes de una manera rápida, reduciendo el tiempo de atención por persona. Asimismo, la incorporación de canales, como la banca electrónica, también ha traído optimización en la atención, contribuyendo a disminuir la cantidad de visitas a las oficinas del banco.

9.2 Programación

En la industria bancaria, las tecnologías se escogen de forma conservadora, pues lo principal es resguardar la seguridad de los clientes y de los datos. Además, hay que dar servicios de forma estable y por un largo plazo. Cada año surgen nuevas tecnologías y también se incorporan mejoras a las tecnologías ya existentes, por lo que los programadores enfrentan nuevos retos. Por ello, se debe buscar un equilibrio entre la adaptación a tecnologías más rápidas y la preservación de la seguridad. Interbank hace uso de un lenguaje de programación para sus *softwares*, considerándose que esta área es parte central del negocio, ya que cada año es más utilizada por los clientes y además permite el manejo de la información en tiempo real en todas las oficinas y agentes autorizados.

9.3 Gestión de la Información

Dentro de la labor de gestión de la información, el principal factor es el otorgamiento de accesos, pues estos definen a cuál información puede acceder cada persona, dependiendo de su cargo y del área en que labora. En la Figura 23, se muestra el proceso que lleva a cabo para la concesión de un acceso. Este inicia con la solicitud de información del personal. Esta información debe ser validada y cada caso debe evaluarse individualmente antes de registrar a la persona y otorgarle los accesos correspondientes. Además, estos accesos tienen plazos de vencimiento, por lo que deben ser renovados eventualmente (ver Figura 24).

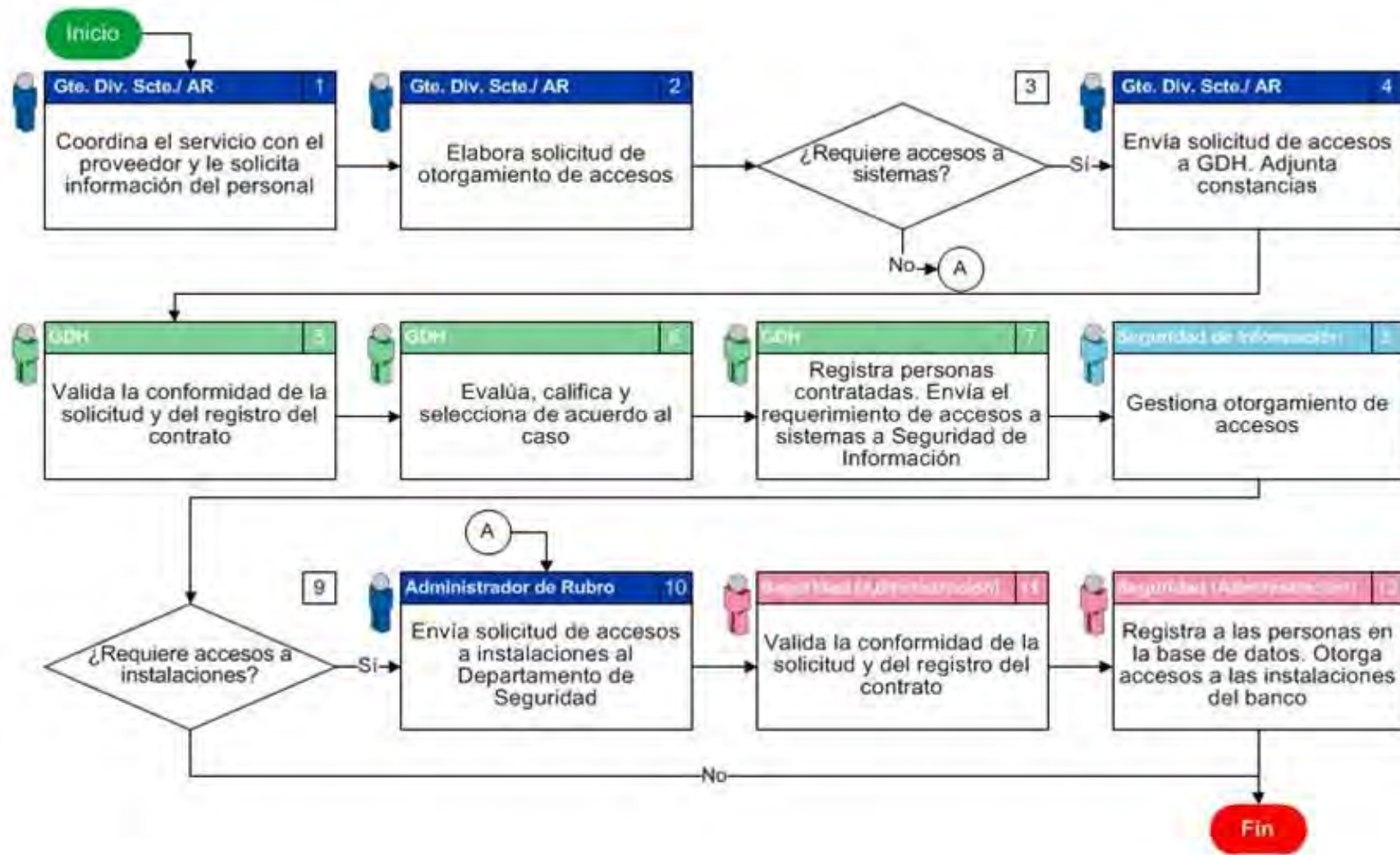


Figura 23. Proceso de otorgamiento de accesos. Tomado de *Manual de procesos* (p. 2), por Interbank, 2016a, Lima, Perú: Autor.

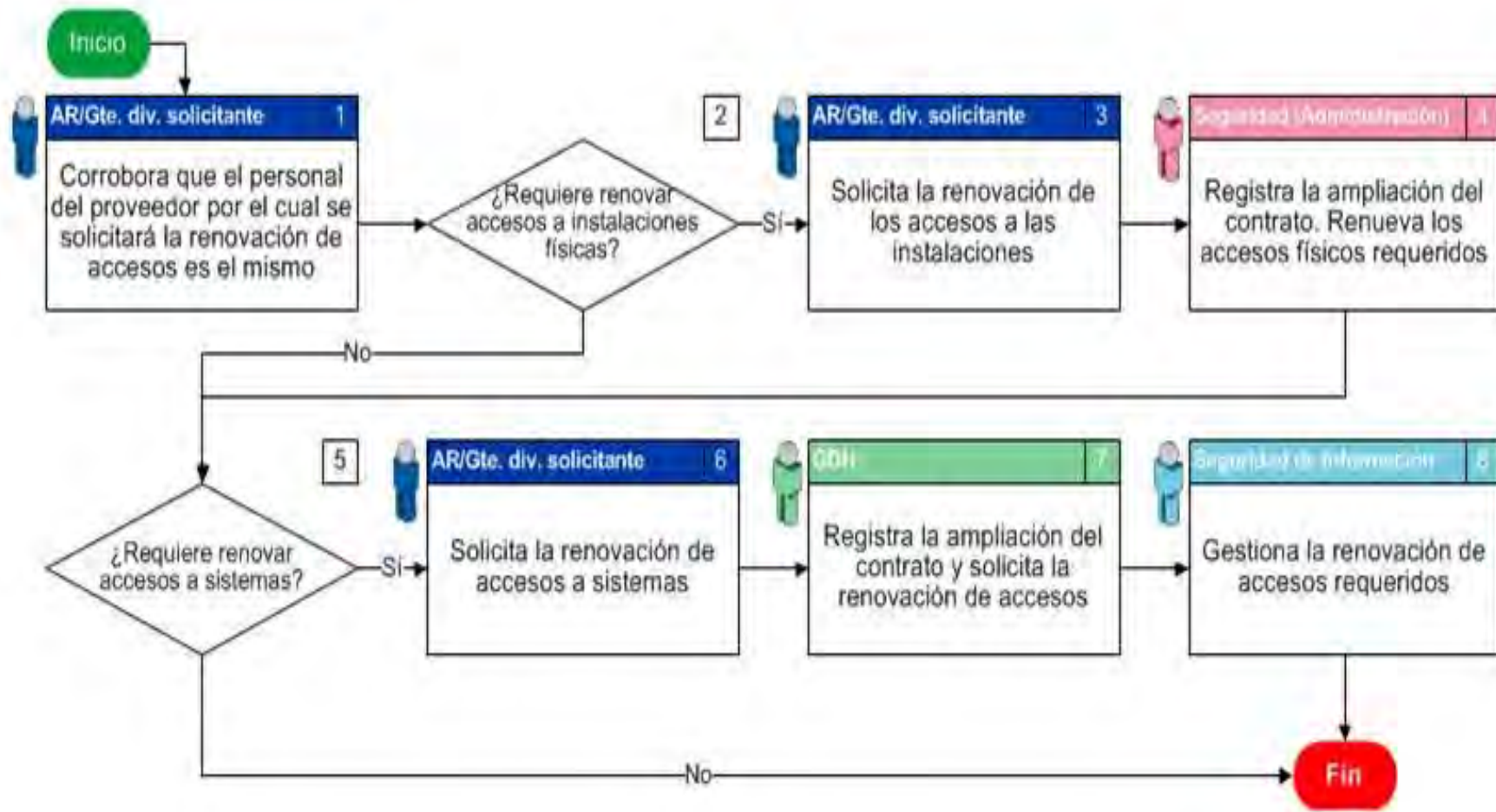


Figura 24. Proceso de renovación de accesos a instalaciones y sistemas. Tomado de *Manual de procesos* (p. 3), por Interbank, 2016a, Lima, Perú: Autor.

9.4 Propuesta de Mejoras

Se necesita un sistema de información que no solo implique el manejo de bases de datos de los clientes o de los servicios que se ofrecen, también se debe contar con un sistema que promueva la comunicación entre el personal con alertas y notificaciones. Interbank ha sobresalido por innovar en los procesos de atención al cliente, incluso destaca características individuales de su personal de atención al público. Así que esto debe ser un punto de partida para crear equipos o grupos dentro de la organización que fomenten lazos de confraternidad y trabajo en equipo entre todas las áreas. En la Tabla 21 se presentan los costos y beneficios asociados a esta propuesta, que se reflejarán en un mayor nivel de satisfacción a los clientes, devengando en mayores ventas al futuro al fidelizar a los consumidores.

Tabla 21

Costos y Beneficios de Mejorar el Sistema de Comunicación Interna

Mejora		Resultados		
Idea	Costo (S/)	Idea	Beneficio	
Adquirir o desarrollar sistema de comunicación interna que complemente el correo electrónico con funciones de anuncios y avisos	500,000	Fidelización de clientes, al mejorar el servicio al cliente	Nivel de satisfacción superior al 95%	

9.5 Conclusiones

Los procesos se han optimizado a través del uso de la tecnología. Así, se reducen los costos para la organización y se generan beneficios para los clientes, dándoles un mayor acceso con rapidez. No obstante, debe haber un equilibrio entre la introducción de innovaciones a nivel de programación y garantizar la seguridad de la información, que al final significa la seguridad sobre los fondos confiados a la institución. Como mejora, se propone el desarrollo de un sistema de información que también considere el desarrollo de los empleados y la interacción entre ellos, que se puede trabajar como un nuevo módulo que fomente el sentido de pertenencia, la comunicación y el trabajo en equipo.

Capítulo X: Gestión Logística

10.1 Diagnóstico de la Función de Compras y Abastecimiento

Se cuenta con procesos claramente establecidos para el desarrollo y control de la función de compras. Cada compra tiene que estar ajustada a los lineamientos de gastos y de autonomía que el solicitante posee, así como el proveedor debe estar previamente aprobado. Por otro lado, los administradores de las distintas áreas del banco son los encargados de formular un presupuesto que es remitido con antelación a la División de Planeamiento y Control de Gestión. Allí lo evalúan y lo engranan con los presupuestos de las distintas áreas, lo que pasa a la aprobación por parte de la Gerencia General. Tras ser aprobado, el presupuesto es administrado por la División de Planeamiento y Control de Gestión. En tanto, la realización de cada pedido se basa en el procedimiento que se muestra en la Figura 25.

La compra de bienes y/o servicios se realiza de acuerdo con los procesos de compras establecidos en un manual y que se mencionan a continuación. Primero se tiene el control que se divide en previo y posterior, con las diferencias que se muestran en la Tabla 22. Pero es importante destacar que los dos tipos de control presupuestal se tienen que hacer antes de ejecutar la compra. Luego, junto con los controles, los niveles de autonomía son fundamentales en el proceso de compra, ya que establecen rangos para la aprobación de compras de bienes y/o servicios, lo que también incluye la suscripción de contratos. En la Tabla 23, se establecen los niveles de autonomía en función de los montos relacionados con la compra.

Independientemente del nivel de autonomía, los contratos y adendas deben tener la firma de dos colaboradores como mínimo y cada uno debe contar con las facultades o poderes para representar a Interbank, según el esquema que se presenta en la Tabla 24. Para la suscripción de contratos, la autorización debe quedar registrada en los mismos contratos y en las adendas que se generen.

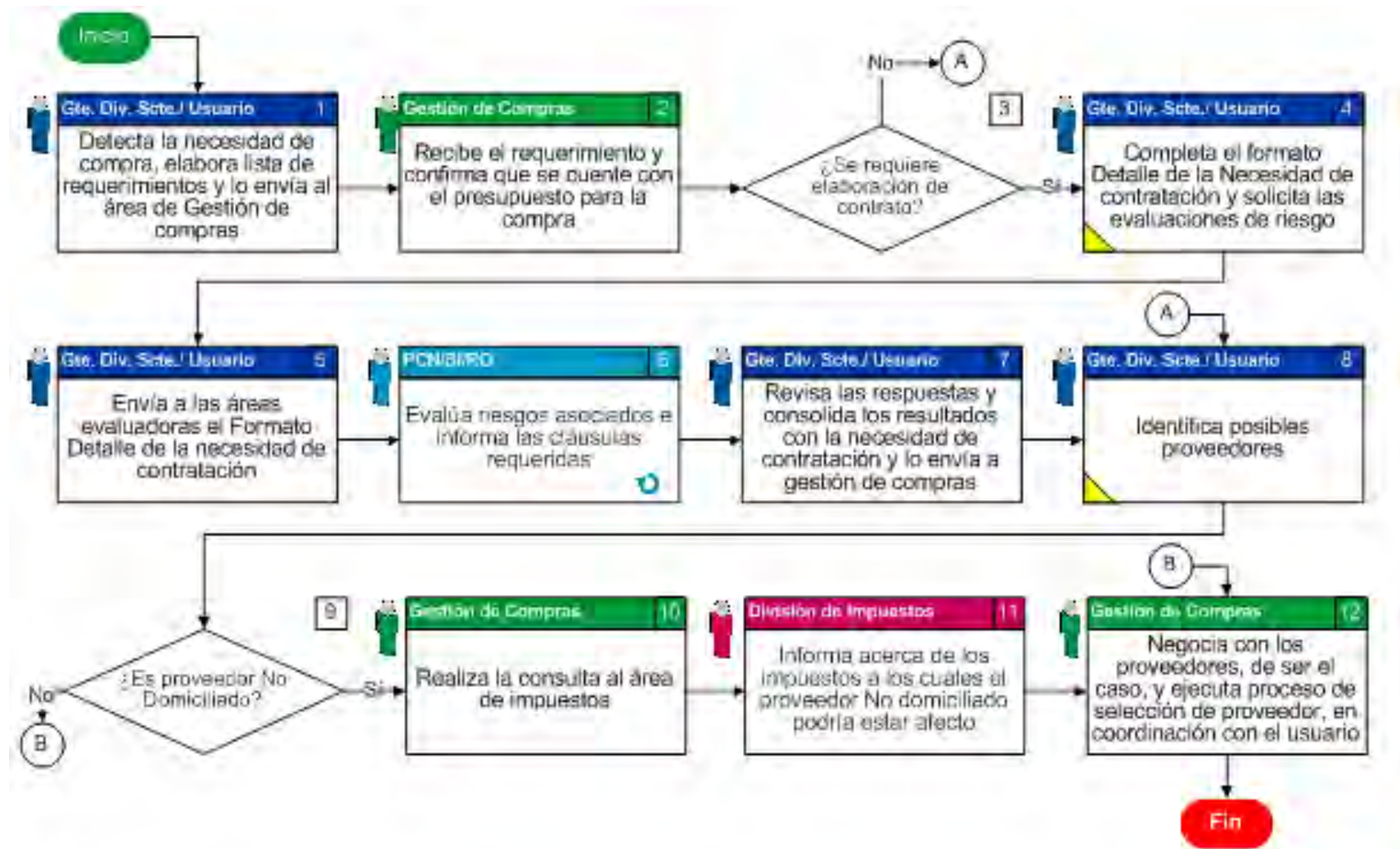


Figura 25. Proceso de identificación de pedido, evaluación de riesgos y negociación. Tomado de *Manual de procesos* (p. 6), por Interbank, 2016a, Lima, Perú: Autor.

Tabla 22

Clases de Control

Control	Descripción
Previo	Evaluar el periodo del gasto y proponer acciones correctivas a fin de cumplir con los objetivos.
Posterior	Opción complementaria puesta a disposición para realizar un seguimiento continuo de las actividades, operaciones, procesos y de los resultados obtenidos.

Tabla 23

Niveles de Autonomía para Compra de Bienes y Servicios o Firma de Contratos

Nivel	Rango
Gerente General (1)	> \$ 100,000
Vicepresidente	> \$ 50,000 y <= \$ 100,000
Gerente Central (2)	> \$ 25,000 y <= \$ 50,000
Gerente de División	> \$ 5,000 y <= \$ 25,000
Subgerente	> \$ 1,000 y <= \$ 5,000
Jefe	<= \$ 1,000

Tabla 24

Esquema de Firmas para la Suscripción de Contratos

Primera firma	Segunda firma
Colaborador con nivel de autonomía de acuerdo con el monto a autorizar en el rubro correspondiente	Colaborador con nivel de autonomía inmediato inferior al de la primera firma. En caso no cuente con las facultades para firmar, es reemplazado por un colaborador con nivel inmediato superior o con el mismo nivel de la primera firma.

El Área de Gestión Administrativa custodia los contratos de proveedores y coordina la renovación de los mismos con los administradores de rubro respectivos. Además, se debe solicitar que en el contrato se especifique el monto total de la compra, el cual debe coincidir con el monto de la factura. Adicionalmente, durante el proceso de negociación, las áreas solicitantes deben contar con el apoyo del Departamento de Impuestos con la finalidad de asegurar la conformidad en las cláusulas del contrato. Asimismo, los niveles de autonomía

que sustenten la aprobación deberán quedar registrados en los formatos de aprobación del gasto y/o inversión respectivos.

Todas las compras se dan en el marco de un plan anual de compras que obedece al presupuesto, como se indicó al inicio de este punto. Este plan anual incluye la planeación y las estrategias que se utilizan para la compra de bienes y servicios, junto con un listado de los activos a adquirir. En esta parte, corresponde al Departamento de Logística definir la lista de los rubros que se incluirán en el plan anual de compras en base a los consumos históricos o nuevas necesidades del banco, tales como economato, materiales de obra, entre otros. Luego, cada compra se realiza mediante la emisión de una orden de compra o una orden de servicio, las cuales se centralizan en el Departamento de Logística y su aprobación se hace en función de la Tabla 25.

Tabla 25

Rangos de Confirmación de Órdenes de Compra

Nivel	Rango
Subgerente de Logística	> \$ 25,000
Jefe de Gestión de Compras	< = \$ 25,000

En cambio, la generación automática de las órdenes de compra solo se realiza por usuarios autorizados, responsables de la información que se procesa en el sistema y de comunicar a sus proveedores el número de orden de compra respectivo. En los casos que correspondan, los usuarios autorizados deberán enviar los comprobantes de pago a la División de Contabilidad de Interbank el mismo día que realizan la carga masiva. Las modalidades de compra que hay son la licitación y la selección, mediante un concurso de proveedores, donde se combinan criterios técnicos, económicos y administrativos, como los que se presentan en la Tabla 26. En cuanto a las licitaciones, estas son aprobadas por un Comité Ejecutivo, integrado por las personas que se indican en la Tabla 27, en función de los montos de compra.

Tabla 26

Criterios de Selección de Proveedores

Tipo de criterio	Descripción
Técnicos	Aseguran que las características de la solución elegida cumplan con las necesidades especificadas en la solicitud
Económicos	Costos que pueden derivarse de la compra de un bien y/o servicio
Administrativos	Respaldan el cumplimiento de requisitos operativos requeridos por el banco

Tabla 27

Participante de Equipo Ejecutivo

Monto de licitación	Participantes
Mayor o igual a US\$ 100,000 y menor a US\$ 250,000	Subgerente de área solicitante Gerente de División de área solicitante Subgerente de Logística Gerente de Administración
Mayor o igual a US\$ 250,000	Gerente de área solicitante Vicepresidente de área solicitante Gerente de Administración Vicepresidente de Operaciones

Seguidamente, se realiza la evaluación del desempeño de los proveedores. En esta parte, se evalúan los criterios que se señalan en la Tabla 28. Esencialmente, interesa el cumplimiento de las condiciones establecidas o acordadas con el proveedor. En caso de que haya una evaluación desfavorable, el proveedor no puede volver a ser contratado, a menos que modifique sus condiciones.

Tabla 28

Criterios de Evaluación de Proveedores

Criterios	Indicadores
Nivel de calidad de bienes o servicios brindados	Productos conformes por recepción
Fiabilidad en la entrega	Pedidos recibidos a tiempo
Aspectos administrativos	Cumplimiento de políticas
Adaptabilidad a los cambios	Grado de resistencia a cambios

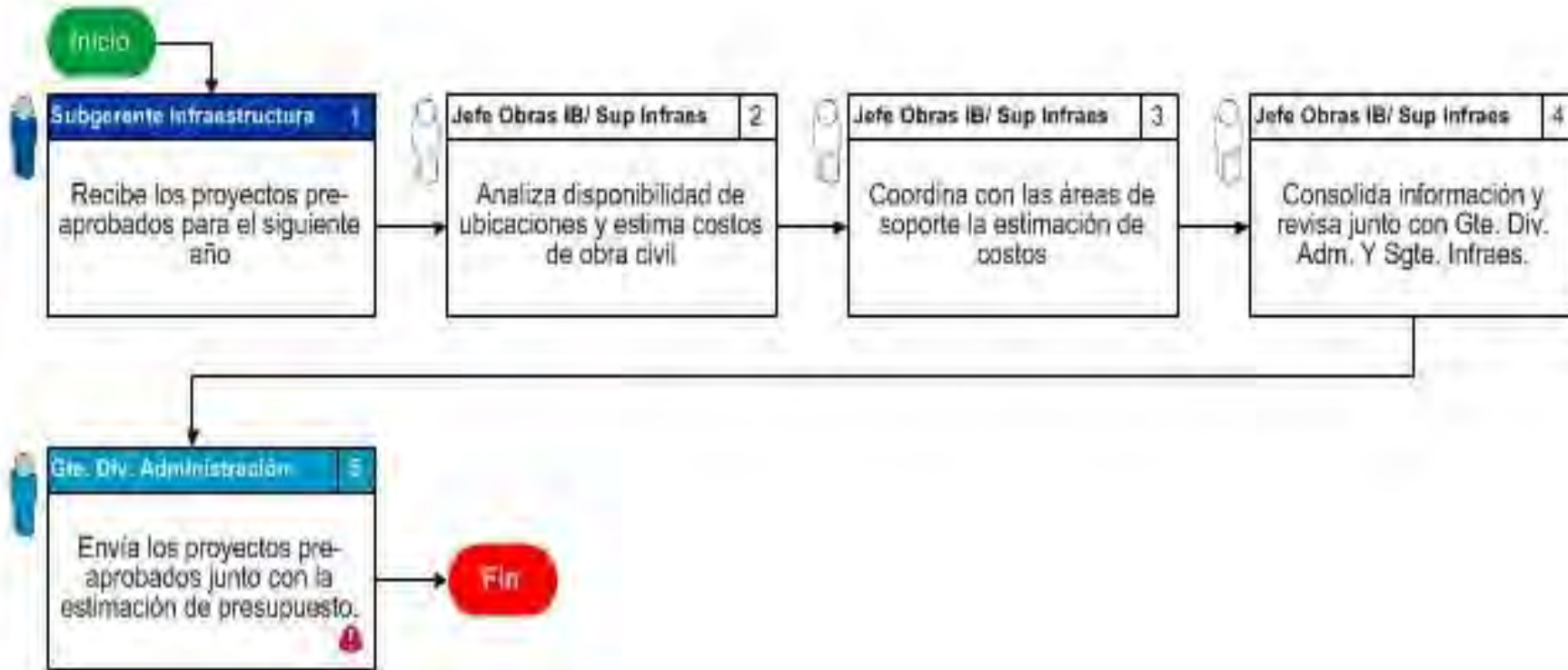


Figura 26. Proceso de planificación anual de obras. Tomado de *Planificación anual de mantenimiento* (p. 12), por Interbank, 2010a, Lima, Perú: Autor.

10.2 La Función de Almacenes

Tal como se ha podido apreciar en la Figura 26, el Área de Infraestructura gestiona todo lo relacionado con el Área de Mantenimiento y Obras, de acuerdo con una planificación anual. Así, la Vicepresidencia de Operaciones entrega a la Subgerencia de Infraestructura un listado de los proyectos aprobados para el año, pero si a lo largo de este periodo se necesitan obras adicionales, entonces deben solicitarse a la Gerencia de División de Administración. En función de las solicitudes, se establece la cantidad de recursos necesarios, en especial la disponibilidad de ubicaciones, para luego coordinar con las otras áreas de soporte el abastecimiento de estos recursos. En tal sentido, las áreas involucradas suelen ser las siguientes: (a) seguridad, (b) tecnología de la información, (c) marketing y (d) canales alternativos. En la Figura 27, se muestra la planificación de proyectos de obras; en la Figura 28, lo concerniente a la realización de obras; y en la Figura 29, lo tocante a la liquidación de obras.

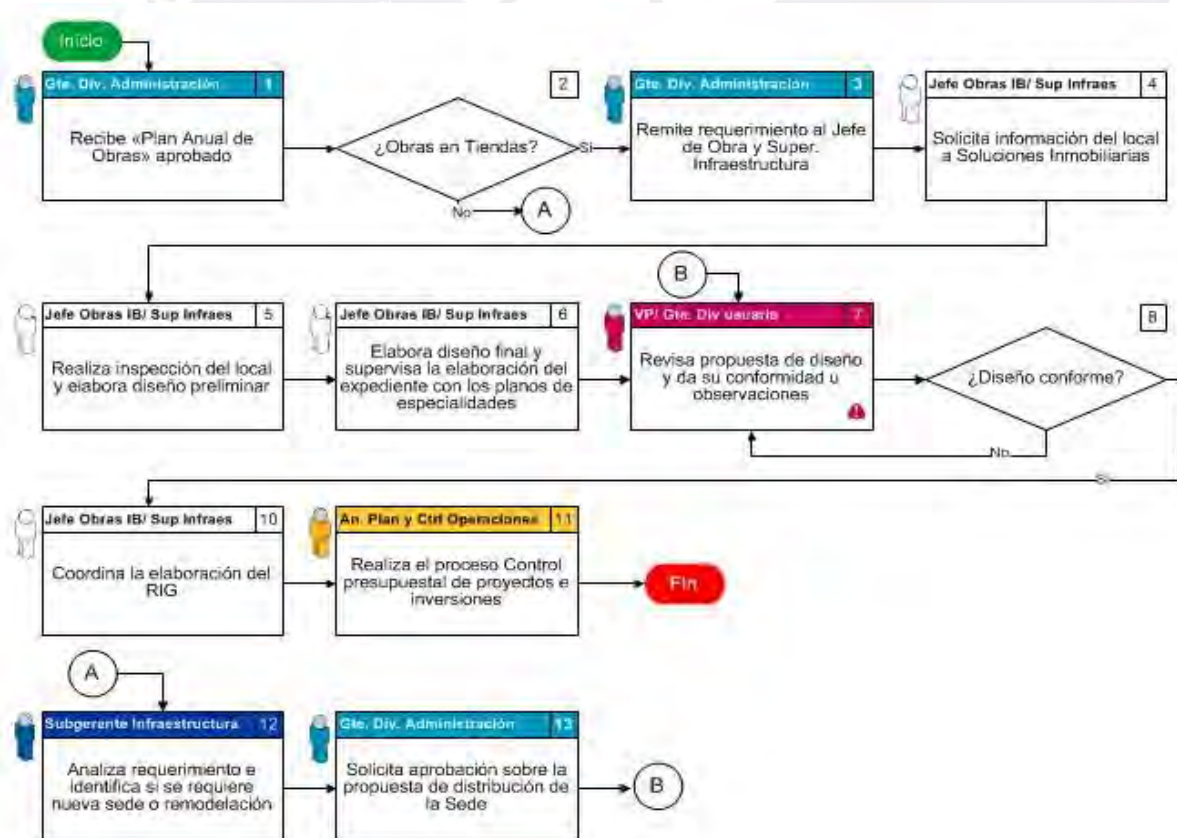


Figura 27. Diseño de proceso de planificación de proyectos de obras. Tomado de *Planificación anual de mantenimiento* (p. 12), por Interbank, 2010a, Lima, Perú: Autor.

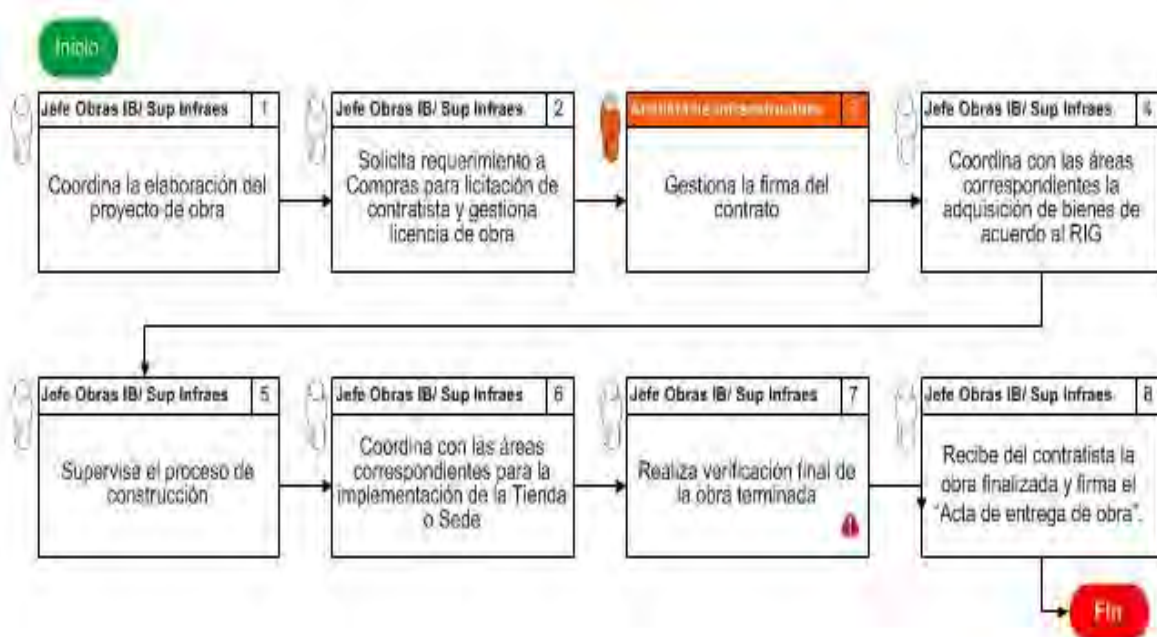


Figura 28. Diseño de proceso de realización de obra. Tomado de *Planificación anual de mantenimiento* (p. 16), por Interbank, 2010a, Lima, Perú: Autor.

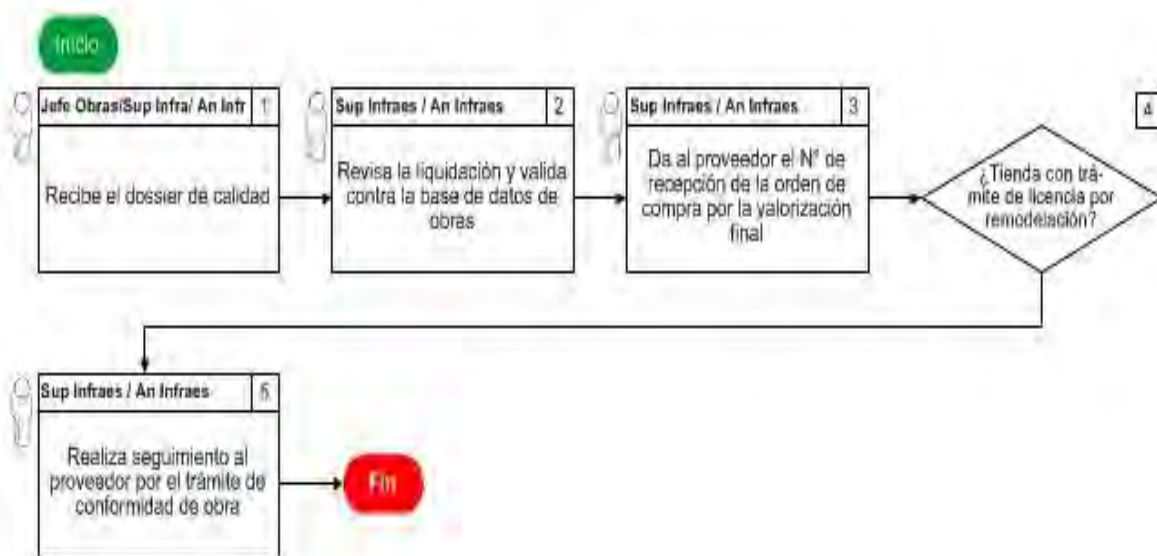


Figura 29. Diseño de proceso de liquidación de obra. Tomado de *Planificación anual de mantenimiento* (p. 19), por Interbank, 2010a, Lima, Perú: Autor.

10.3 Inventarios

El inventario que se maneja en las tiendas de Interbank es solamente de artículos de economato, cuyo requerimiento se presenta en un sistema denominado SUPLACORP (ver Figura 30). En este caso, se refiere a una solicitud para materiales de escritorio, se selecciona

la partida y luego se coloca la cantidad. Esto lo supervisa el gerente de cada tienda, ya que debe adecuarse al presupuesto, como se puede ver en la Tabla 29. En el año 2016, para todas las tiendas se autorizó la cantidad de S/ 1'961,011 y para el año 2017 se ha presupuestado S/ 1'921,205 del cual hasta julio se había ejecutado el 63.65%.

Tabla 29

Gastos 2016 y Presupuesto 2017 de Enseres y Economato

Subrubro	Total 2016 (S/)	Enero a julio 2017 (S/)	Presupuesto 2017 (S/)	Ejecución 2017 (%)
Materiales, enseres y varios	162,307	92,800	170,522	54.42
Economato	1'798,704	1'129,966	1'750,683	64.54
Total	1'961,011	1'222,765	1'921,205	63.65

The screenshot shows the SUPLACORP web application interface. At the top, there is a navigation bar with the SUPLACORP logo and various utility links like 'Cambiar mi Contraseña', 'Descargar Manual de Usuario', and 'Preguntas Frecuentes'. Below the navigation bar, there is a search bar and a 'Categorías' dropdown menu. The 'Categorías' menu is open, showing a list of categories including 'ECONOMATO', 'MARKETING', and 'UTILES DE ESCRITORIO'. The 'UTILES DE ESCRITORIO' category is selected, and a sub-menu is open showing various office supplies like 'Archivador', 'Baterías', 'Block', 'Borradores', 'Chinchos', 'Cinta Adhesiva de Escritorio', 'Cintas de Embalaje', 'Clips', 'Corrector Líquido', and 'Cuadernos Engrapados'. The main content area displays a table of products under the category 'Archivador'. The table has columns for 'Producto', 'Cantidad', 'Unidad', and 'Precio'. Two products are listed: '02.103.00001 Archivador Acordeon Alfabetico' and '02.103.00002 Archivador Plastif. Oficio Lomo Ancho'. The interface also includes a 'Mi carrito' button and a 'Agregar a carrito' button.

Figura 30. Pantalla del aplicativo SUPLACORP para solicitud de economato. Tomado de *Suplaweb* (captura de pantalla), por SUPLACORP, 2016 (<http://www.suplacorp.com.pe/>).

10.4 La Función de Transporte

Con respecto a los servicios financieros, la función de transporte se centra en la gestión de las remesas, que se denomina reparto. Todos los meses el gerente asistente prepara una proyección mensual con niveles mínimos y máximos para mantener en la bóveda. De esta manera, se programan los días en que pasará el servicio de reparto. En la Tabla 30, se aprecia que entre los años 2016 y 2017 se espera un incremento del 4.7%. No obstante, hasta julio ya se había ejecutado el 58.76% del presupuesto del 2017. En relación con la composición del costo, el transporte representó 95.6% del total en el año 2016 y para el 2017 se espera que ascienda a 95.4%.

Tabla 30

Costo de Reparto o Transporte

Subrubro	Total 2016 (S/)	Enero a julio 2017 (S/)	Presupuesto 2017 (S/)	Ejecución 2017 (%)
Otros	359,673	246,463	326,786	75.42
Repartos	1'194,839	749,157	1'350,053	55.49
Transporte	33'300,557	20'455,751	34'829,466	58.73
Total	34'855,069	21'451,371	36'506,305	58.76

10.5 Propuesta de Mejoras

Se propone elevar el límite de transferencias a través de aplicativos, a fin de que las visitas a la agencia se reduzcan, al mismo tiempo que se protegerá la integridad de los clientes, disminuyendo los riesgos de robos por retirar grandes cantidades de efectivo de las tiendas. A nivel interno, el beneficio radica en los ahorros por atención en oficinas. En la Tabla 31, se ven los costos y beneficios asociados con esta propuesta, pero el monto máximo de transacciones se tiene que revisar frecuentemente para ser actualizado.

Tabla 31

Costos y Beneficios de Elevar el Límite de Transferencias por Aplicativos

Mejora		Resultados	
Idea	Costo (S/)	Idea	Beneficio
		Ahorro en cantidad de visitas a la tienda	270 tiendas, 8 visitas menos por día, 20 minutos por visita, S/ 7.53 costo promedio de la hora del personal de la tienda
Aumentar el límite máximo de transacciones por el aplicativo del banco	No tiene costo		1*550,578
		Cobro de comisiones por mayor cantidad de servicios solicitados	1,000 transacciones diarias adicionales por S/ 3,000 por 30 días al mes pro 12 meses y 0.1% de comisiones o servicios en promedio
			1*080,000
Total			2*630,578

10.6 Conclusiones

La gestión de logística en Interbank está compuesta por distintas áreas y la principal constituye la función de transporte, ya que permite contar con el efectivo necesario para atender los requisitos de los clientes; más bien, lo que no permite es tener excesos y operar en el marco de la póliza de seguro que la institución mantiene. Adicionalmente, se cuenta con la función de inventario, asociada a los artículos de economato, básicamente papel y tintas, incluyendo los recibos de cajero y los *tickets* de Wally. Todo esto se encuentra bajo el apoyo de una unidad de sistemas y un centro de infraestructura que, en base a una planeación anual, supervisan la construcción y puesta en marcha de nuevas oficinas, así como el mantenimiento de las edificaciones actuales.

Capítulo XI: Gestión de Costos

11.1 Costeo por Órdenes de Trabajo

Interbank no utiliza el costeo por órdenes de trabajo, debido a la naturaleza de los servicios que provee, donde la producción continua se refleja en la apertura de cuentas, la realización de depósitos y movimientos bancarios, además del otorgamiento de créditos. Para controlar los costos y los gastos, se elabora un control presupuestal de proyectos e inversiones (ver Figura 31). Este control tiene como punto de partida el presupuesto anual, en el que se establecen los lineamientos operativos y responsabilidades para el control presupuestal de proyectos e inversiones vigentes desde el seis de marzo de 2015.



Figura 31. Control presupuestal de proyectos e inversiones.

11.2 Costeo Basado en Actividades

Interbank utiliza el sistema de costeo basado en actividades e inicia con el establecimiento de centros de costo, donde cada oficina constituye un centro. La gestión de proyectos es descentralizada en los gerentes de proyecto y sus respectivos equipos. Por otra parte, la compra de bienes o adquisición de servicios y otras inversiones se desarrollan en función de los procesos de compra presentados en el Capítulo X, que obedecen a un manual.

Así, toda compra de bienes y servicios relacionada a un proyecto comprometerá su presupuesto. También, toda ampliación presupuestal tiene que ser revisada y aprobada por la Subgerencia de Planeamiento y Control de Operaciones, la Vicepresidencia de Operaciones y la Gerencia General, dependiendo del monto implicado y de los niveles de autonomía.

Para abrir o registrar un proyecto se sigue el proceso que se muestra en la Figura 32; pero para cerrar uno, se realiza de acuerdo con lo solicitado por el gerente del proyecto y es preciso contar con la conformidad de la división que lo solicitó. La capitalización se realiza en base a lo informado por el gerente del proyecto. Antes del cierre de cada mes, se envía la relación a capitalizar a la Vicepresidencia de Finanzas, identificando claramente el centro de costo asociado. En general, los activos pueden ser capitalizados parcialmente antes del cierre del proyecto, siempre que estén listos para su funcionamiento. No obstante, si un proyecto se encuentra en cierre definitivo, no se permitirá realizar modificaciones o transacciones sobre el mismo.

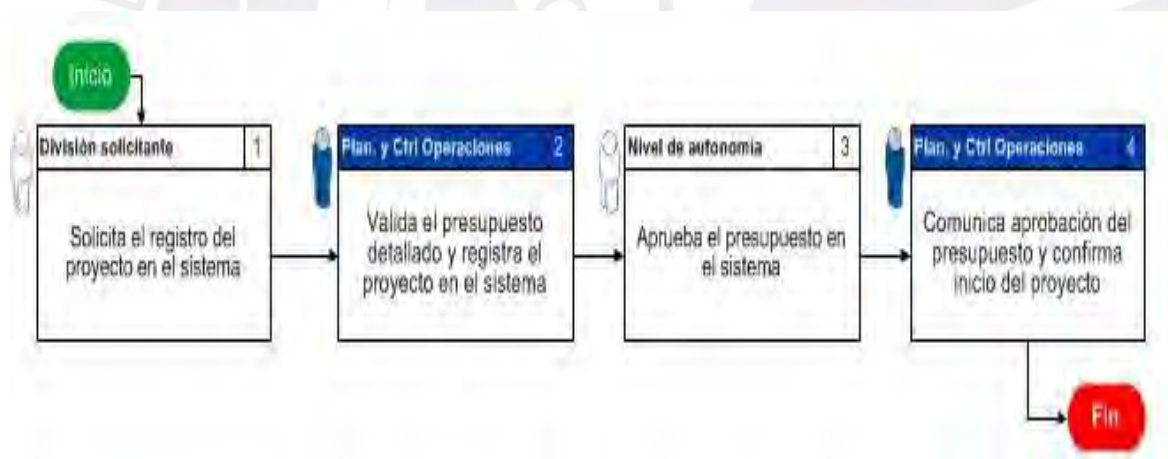


Figura 32. Registro de proyectos. Tomado de *Planificación anual de mantenimiento* (p. 15), por Interbank, 2010a, Lima, Perú: Autor.

Una función fundamental del Área de Planeamiento y Control de Operaciones es el control del presupuesto, en base a lo que la División de Planeamiento y Control de Gestión haya establecido. De esta manera, toda compra o reposición de activos tienen que estar ajustadas al presupuesto y su control se hace en un módulo del sistema.

11.3 El Costeo de Inventarios

En Interbank, se cuenta con el sistema de costeo de inventarios PEPS (primeros en entrar, primeros en salir). Cabe anotar que los inventarios que se realizan no están directamente asociados al servicio que se provee; antes bien, sirven de apoyo en el funcionamiento de las oficinas: (a) papelería y material de oficina, donde se incluyen las formas de apertura de productos; (b) material de limpieza y funcionamiento de los baños, y (c) repuestos y herramientas para el mantenimiento o reparación de equipos de uso diario, como impresoras, escáneres o fotocopiadoras.

11.4 Propuesta de Mejoras

En cuanto al sistema de costeo basado en actividades, este debe ampliarse. Así, se puede llegar a estimar el costo de cada cliente, en función de los productos que adquiere y de las veces que utiliza cada canal de atención. Esto permitirá que la organización identifique los segmentos que generan menores costos y por ende más rentabilidad, enfocando sus estrategias de crecimiento hacia dichos segmentos. En la actualidad, lo que el sistema permite es costear los centros de costo. En efecto, no se busca cambiar a un sistema nuevo, sino la ampliación del ya existente. En la Tabla 32, se presentan los costos y beneficios asociados a la ampliación del sistema. Con todo, refieren a un manejo más eficiente de los costos, que conllevarán al ahorro.

Tabla 32

Costos y Beneficios de la Ampliación del Sistema de Costeo

Mejora		Resultados	
Idea	Costo (S/)	Idea	Beneficio (S/)
Ampliar el sistema actual de costeo, para llegar a tener costo de cada producto, usando como centro de costos a cada tienda	350,000	Ahorros por eficiencia tras análisis en los costos	500,000

11.5 Conclusiones

Claramente, Interbank viene a ser una empresa que brinda servicios. En cuanto a los costos que maneja, la mayoría de estos, salvo las comisiones al personal, son percibidos como costos fijos. Con todo, se ha demostrado la importancia de contar con un sistema de costeo. En la actualidad, se conoce el costo asociado a cada oficina o unidad operativa, y esto incluye gastos e inversiones, que obedecen a un plan anual de compras, que luego es estrictamente controlado por el área de operaciones y los gerentes de cada unidad. Por otro lado, se reconocen los beneficios del sistema empleado actualmente y se propone su ampliación para llegar a calcular el costo de cada cliente, lo cual ayudará al banco a crear estrategias más efectivas por segmentos.



Capítulo XII: Gestión y Control de la Calidad

12.1 Gestión de la Calidad

Con respecto a la gestión de la calidad, Interbank ha determinado que la experiencia del cliente se define por los momentos de contacto. Por ello, se estimula a los colaboradores a cuidar cada uno de estos momentos. En la Figura 33, se muestran los puntos claves para entregar experiencias memorables. Por ejemplo, hacer uso de lo siguiente: (a) videos motivadores y educativos, (b) herramientas para BT que son posibilidades de contacto, (c) maratón de experiencias, que crean competencias entre los colaboradores; (d) protocolos de atención, que parten desde el saludo hasta la despedida, de una manera altamente estandarizada para que el cliente tenga experiencias similares en todas las tiendas; (e) refuerzo de la posventa, a través de técnicas específicas; y (f) reconocimiento EMI.



Figura 33. Pantalla del programa Experiencia del Cliente.

Por lo demás, las llamadas memorables pueden constituir una de las herramientas para BT. Así, se define el lenguaje a utilizar en cada oportunidad de contacto, como se detalla

en la Figura 34. Seguidamente, en la Figura 35, se muestran las herramientas para reforzar el servicio postventa, como la lista de pedidos y reclamos frecuentes.

Contenidos disponibles en esta sección	Canales
Llamadas Memorables	Banca Telefónica
Guía de Atención - Situaciones difíciles	Banca Telefónica
Guía de Asesor BTP	Banca Telefónica Personas
Cartilla de lenguaje BTP	Banca Telefónica Personas
Cartilla de comportamientos BTP	Banca Telefónica Personas
Recovery Contact Center	Banca Telefónica
Guía de Asesor Retención	Banca Telefónica Retención
Cartilla de lenguaje Retención	Banca Telefónica Retención
Cartilla de comportamientos Retención	Banca Telefónica Retención
Guía de Asesor BTC	Banca Telefónica Comercial
Cartilla de lenguaje BTC	Banca Telefónica Comercial
Cartilla de comportamientos BTC	Banca Telefónica Comercial

Figura 34. Herramientas para BT, como fase de la calidad.

Contenidos disponibles en esta sección
Recovery Asesor Banca Personal
Guía de Pedidos y Reclamos frecuentes - Red de Tiendas
Protocolo de Escalamiento / Fórmula de Recuperación - Red de Tiendas
Protocolo de Escalamiento - Red de Tiendas
Fórmula de Recuperación en reclamos por Inadecuada Atención - Red de Tiendas
Gestión de la Atención - Banca Telefónica
Guía de Pedidos y Reclamos frecuentes - Banca Telefónica
Cambio de tipología: Compra de deuda / Extracash / Compra de cuotas
Refuerzo de Políticas de Atención - Cajeros Automáticos (ATMs)

[Escríbenos](#)
 [> Usos del sitio](#)
 [> Mapa del sitio](#)
 [> Manual de usuario](#)

Figura 35. Reforzando la posventa.

12.2 Control de la Calidad

Para el control de la calidad, se desarrollan diversos métodos enfocados al cliente:

- Cliente incógnito: Se contrata a una empresa para visitar las tiendas un mínimo de dos veces por trimestre y se registran distintos factores que componen la atención.
- Encuesta de satisfacción: La realiza una empresa de investigación de mercado, en base a una muestra seleccionada de forma aleatoria.
- Encuesta Pin Pad: El representante financiero realiza una encuesta a cada cliente al término de la atención. Nuevamente, este representante invita a calificar dicha atención al cliente a través de una plantilla, con lo que se registra una evaluación individual para cada representante, que luego se coteja con su meta.
- Tiempo de espera: Esta medición está enfocada en el proceso y es fuente de mejora continua. En la actualidad, la meta o TEO (tiempo de espera operativo) es de siete minutos, a partir de que el cliente se registra en el Wally hasta que es atendido en el *counter* o en la plataforma. El tiempo se calcula a través de la herramienta EQ Portal, que se alimenta directamente del Wally.

12.3 Propuesta de Mejoras

A partir de la revisión de la teoría tocada en el Capítulo II, la propuesta de mejora consiste en instaurar un sistema de gestión integral de calidad que permita establecer indicadores relacionados con el proceso, no solo luego de la atención brindada. Así, se logra implementar correctivos antes de que se dé el momento del servicio. Ejemplo de estos indicadores son la cantidad de veces al mes que un representante financiero cambia el mensaje en su *bloggie* o el portar correctamente el uniforme, que pese a ser una política no se asocia a un indicador. El beneficio será aumentar el nivel de satisfacción a los clientes, que debe redundar en mayores ventas a futuro. Tanto el costo como el beneficio de esta propuesta se muestran en la Tabla 33.

Tabla 33

Costo y Beneficio de un Sistema Integrado de Calidad

Mejora		Resultados	
Idea	Costo (S/)	Idea	Beneficio
Implementar un sistema de calidad que monitoree el proceso, a través de indicadores de procesos	1'000,000	Fidelización de clientes, al mejorar el servicio al cliente	Nivel de satisfacción superior al 95%

12.4 Conclusiones

Se concluye que para Interbank la calidad es sinónimo de satisfacción al cliente, por lo que esta debe medirse y controlarse a través de indicadores de atención, ya sea una calificación que el cliente asigne al representante financiero o a través de una inspección de cliente fantasma. A nivel de los procesos, solamente se está midiendo el tiempo de demora desde que el cliente se registra en el Wally hasta que pasa al *counter* o a la plataforma. El problema con todos estos indicadores es que solo permiten corregir la operación de cara al futuro y no se puede cambiar la percepción de clientes ya atendidos. Por ello, la propuesta de mejora es la implementación de un sistema de calidad que controle el desarrollo de los procesos.

Capítulo XIII: Gestión del Mantenimiento

13.1 Mantenimiento Correctivo

La programación del mantenimiento en las tiendas de Interbank se realiza a través de una herramienta conocida como EDI, cuya pantalla o punto de ingreso se presenta en la Figura 36. Por otra parte, se cuenta con un enfoque en el mantenimiento preventivo que obedece a un plan anual. No obstante, es preciso contar con un servicio de mantenimiento correctivo. Por ello, se ha diseñado un proceso estandarizado que se replica en todas las tiendas.



Figura 36. Portal de ingreso al sistema EDI

Como los mantenimientos correctivos no se han planeado, todo el proceso inicia con el ingreso de un requerimiento, a través de una orden de trabajo (ver Figura 37). A partir de esto, el supervisor de mantenimiento verifica que el servicio esté incluido en el tarifario. De ser afirmativo, se asigna la orden a un proveedor, pero si no se cuenta con una tarifa previa se solicitan cotizaciones y se comparan. El proveedor realiza el servicio de mantenimiento y si

es aprobado con un visto de conformidad por el gerente de la tienda, entonces el supervisor de mantenimiento prepara la orden de servicio y luego del vencimiento del plazo se paga al proveedor.

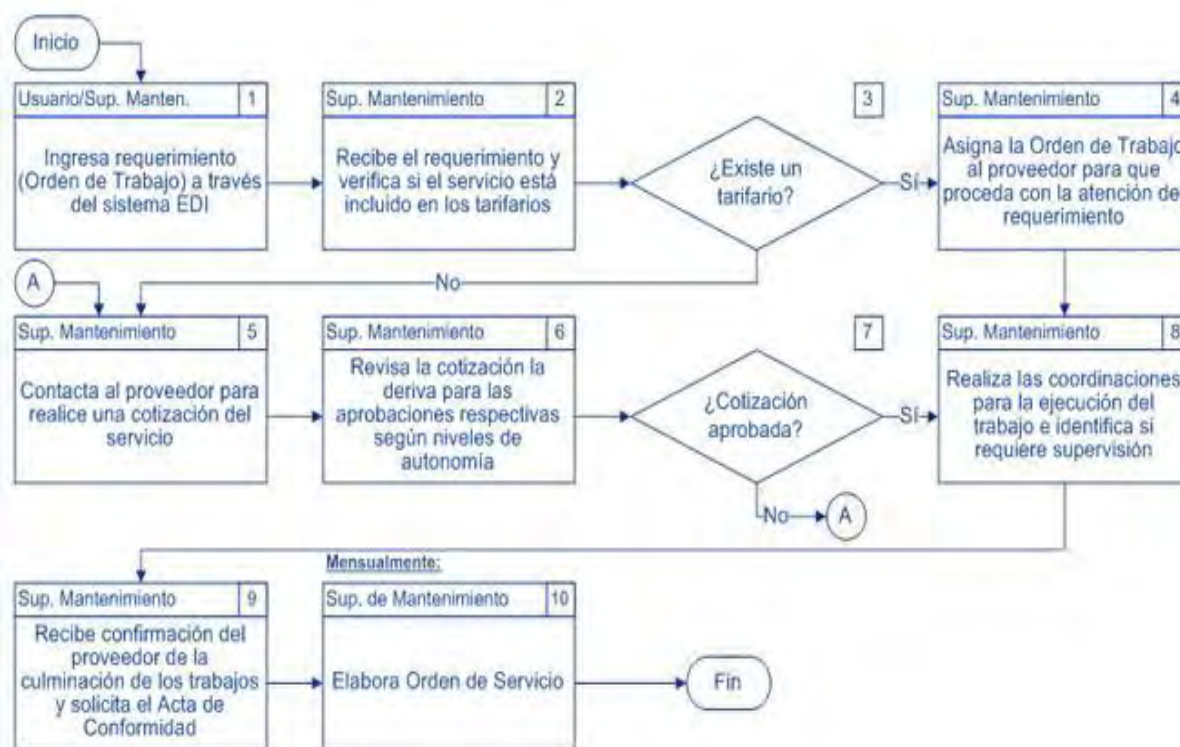


Figura 37. Diseño del proceso de mantenimiento correctivo. Tomado de *Planificación anual de mantenimiento* (p. 5), por Interbank, 2010a, Lima, Perú: Autor.

13.2 Mantenimiento Preventivo

Los mantenimientos preventivos se planifican con antelación. Pasan por un proceso que conlleva a la generación del plan anual (ver Figura 38). Ahora bien, el mantenimiento preventivo, cuyo proceso se presenta en la Figura 39, inicia con la revisión del plan de mantenimiento y se asignan proveedores aprobados por cada rubro. Por su parte, el jefe de mantenimiento elabora un cronograma anual de mantenimiento preventivo para cada rubro de activos. Luego se realizan las gestiones necesarias para la ejecución del plan anual.

Cada vez que se proporciona un servicio, se recibe un acta firmada por los usuarios. Además, se incluye un reporte donde se detallan las fallas encontradas y se dan recomendaciones para el uso eficiente del bien. Es cierto que el mantenimiento preventivo

está estandarizado, pero al entrevistar a un gerente de tienda se conoció que es necesario repotenciar los sistemas y ampliar la frecuencia y cobertura del mantenimiento, en lugar de seguir buscando agregar más funciones, porque la clave es que los sistemas funcionen perfectamente, ya que eso permite atender a los clientes una manera rápida o ágil (ver Apéndice C).

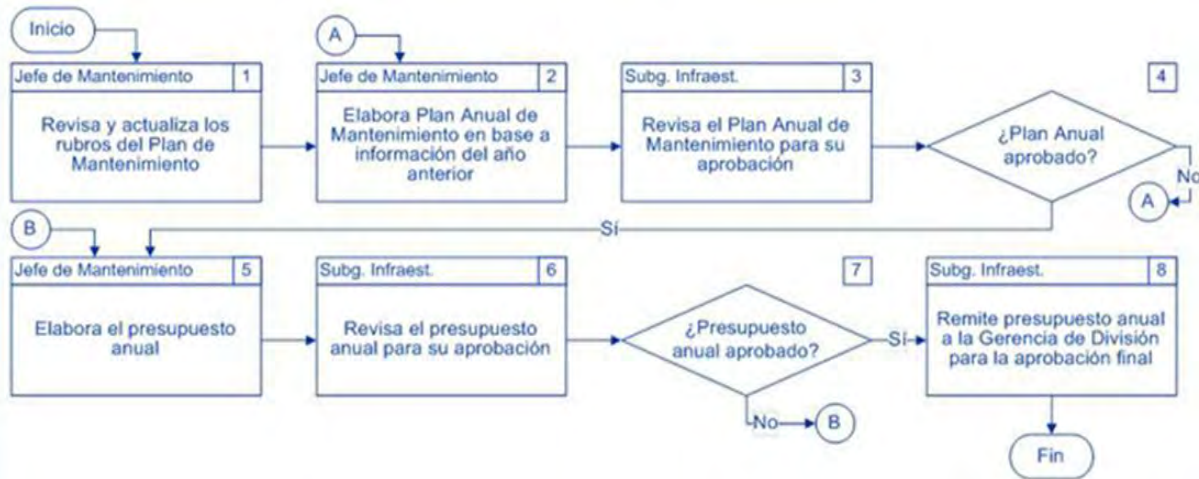


Figura 38. Diseño del proceso de planeamiento del mantenimiento anual de instalaciones, muebles y equipos. Tomado de *Planificación anual de mantenimiento* (p. 2), por Interbank, 2010a, Lima, Perú: Autor.



Figura 39. Diseño del proceso de mantenimiento preventivo. Tomado de *Planificación anual de mantenimiento* (p. 4), por Interbank, 2010a, Lima, Perú: Autor.

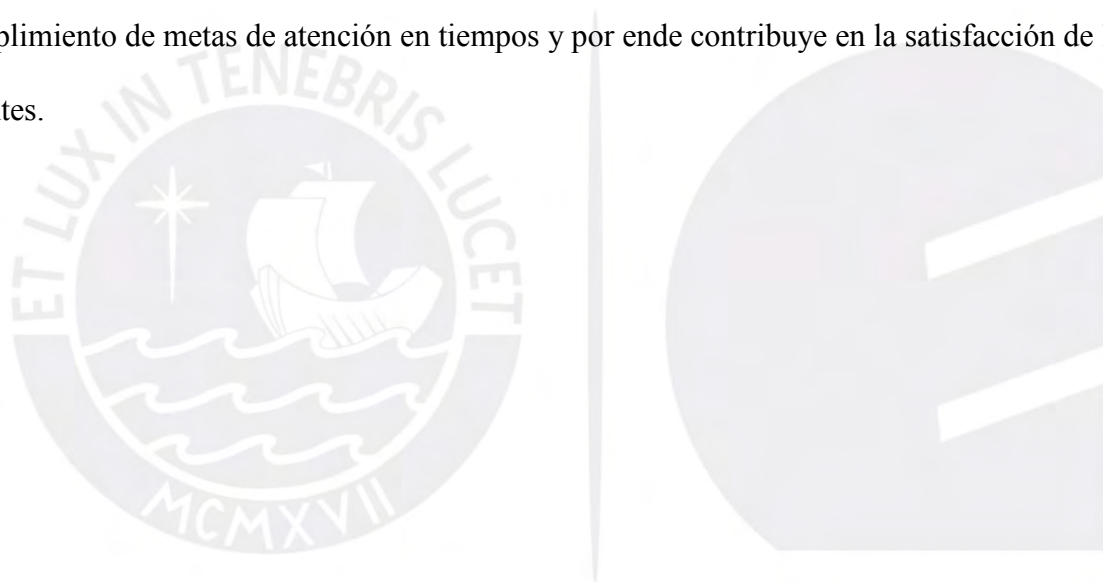
13.3 Propuesta de Mejora

Al revisar detalladamente la forma en que se desarrollan los mantenimientos en Interbank, se ha encontrado que se cubren los puntos señalados por la teoría, es decir que se

da énfasis a la prevención. Se parte de un plan anualizado donde se define el tipo de mantenimiento que se hará a cada rubro de activos. Seguidamente, se asignan los proveedores autorizados, con tarifas ya aprobadas que quedan registradas en un tarifario. Por ello, no se ha encontrado la necesidad de plantear mejoras en esta área, aunque sí se recomienda continuar implementando el plan de mantenimiento preventivo, revisándolo cada año.

13.4 Conclusiones

En cuanto al mantenimiento, se concluye que Interbank tiene un amplio soporte para la operación. Al revisar todos los rubros de activos y definir el momento de examen de cada uno de ellos, se asegura el correcto mantenimiento de los equipos, lo cual permitirá dar una atención continua a los clientes, sin fallas y sin tiempos de espera. Esto apoya el cumplimiento de metas de atención en tiempos y por ende contribuye en la satisfacción de los clientes.



Capítulo XIV: Cadena de Suministro

14.1 Definición del Producto

Interbank trabaja con productos financieros ligados a servicios conexos, los cuales han sido mencionados a lo largo de este documento. De manera que para poder atender oportunamente a los clientes, los insumos directos vienen a ser los recursos financieros o dinero y el recurso humano que se encarga de dar la atención. Además, el servicio se presta en un momento único, por lo que deben confluír los insumos, los procesos y las personas para crear una experiencia satisfactoria en el cliente.

14.2 Descripción de las Empresas que Conforman la Cadena de Abastecimiento

Dado que Interbank es una empresa que brinda servicios, no hay un traspaso de bienes físicos ni de los proveedores a la empresa ni de la empresa a los clientes. Por lo tanto, se ha considerado que las empresas que conforman la cadena de abastecimiento son todos los *stakeholders* que en conjunto permiten lograr la satisfacción del cliente y el bienestar empresarial. Estas organizaciones son las siguientes:

- Global Net: Propietarios de cajeros automáticos o ATM que brindan servicio a los clientes del banco, ya que pueden utilizarlos para realizar sus operaciones.
- Prosegur y Hermes: Dedicados al transporte de valores, siendo esencial porque garantizan que en cada tienda se mantenga el saldo apropiado. Así, debe haber suficiente dinero para atender las operaciones de los clientes, pero dentro del límite que se ha establecido en la póliza de seguros. Con ellos, se mantiene una relación de largo plazo, que fue detallada en el Capítulo X, pues se encargan de la gestión del transporte.
- Cineplanet: Es una empresa de InterGroup con la que ocasionalmente se conducen actividades promocionales para clientes del banco. Asimismo, se pueden usar las pantallas de cine para emitir publicidad.

- Otras empresas de Intergroup: Urbipropiedades, Casa Andina, Oeschle y Supermercados Peruanos. La primera es una inmobiliaria que genera clientes para el banco al momento de vender los departamentos que construye, en tanto que con las otras tres empresas se pueden conducir promociones.
- Centro de Formación de InterGroup: Esencial para la preparación permanente del recurso humano, que es el principal activo de la institución. Así, pues, Interbank mantiene una alianza con este centro de formación a través de programas de desarrollo anualizados para todos los empleados de la organización.
- Empresas especializadas en cobranzas: Se encargan de mantener a un bajo nivel la tasa de morosidad mediante llamadas, ya que cuentan con un *call center*.
- Proveedores de telecomunicaciones: Contribuyen para mantener un contacto permanente tanto con los empleados como con los clientes. Es esencial para el funcionamiento de la banca electrónica, y no solo se trata del servicio de conectividad, sino que tienen que hacerlo de una forma tal que se garantice la seguridad de la información transmitida.
- Proveedores de soluciones de tecnología y de los respectivos equipos: Con estos, se han establecido alianzas para poder mantenerse a la vanguardia. Se trata del sistema interno para el manejo de áreas como compras, metas de ventas o solicitud de soporte. Pero también de la plataforma para que los clientes se conecten y desarrollen sus operaciones, que también se puede utilizar como canal de ventas, tal como se ha indicado previamente.
- Proveedores de plásticos: Esencial para entregar a los clientes las tarjetas de crédito y débito. Se requiere agilidad en el proveedor y tecnología de punta, a fin de que Interbank se pueda mantener a la vanguardia.

- Proveedores de materiales de economato: Esto incluye aseo y papelería, entre otros.

14.3 Nivel de Integración Vertical, Alianzas o Joint Venture

Interbank tiene como objetivo proveer más opciones a lo largo de la cadena de suministro, lo cual se logra al conocer los deseos de los consumidores, de ahí la propuesta de involucrar al cliente en el proceso de creación de valor. Dentro de la gestión de la cadena de suministro, la institución se ha esforzado por estandarizar el proceso de compras, con evaluaciones de proveedores por tipo de insumo y por monto anual de compras. En efecto, estos son aspectos en los que la organización es eficiente y mantiene un sistema interno para gestionar los pedidos de las tiendas y de cada área.

Por otro lado, se cuenta con una integración vertical hacia adelante con Global Net, ya que esta empresa también forma parte de InterGroup. Los beneficios se manifiestan en colaboración para dar servicios de cajeros a los consumidores con costos muy bajos, poniendo al servicio de estos la red más grande de ATM que hay en el Perú. Además, se tiene una integración vertical hacia atrás con el Centro de Formación de InterGroup, con el cual se trabajan planes de capacitación anualizados, con la temática acorde a los objetivos del banco. Esta organización permite formar al recurso humano antes del lanzamiento de nuevos productos para que la información llegue a los clientes de manera apropiada.

Por lo demás, se puede observar que se han constituido alianzas estratégicas con proveedores como (a) Prosegur, (b) proveedores de soluciones de tecnología y (c) proveedores de plásticos. La clave reside en el establecimiento de las relaciones de largo plazo, de las cuales depende el buen servicio que se brinda a los clientes, porque de no tener una tarjeta de débito disponible cuando un cliente abre una cuenta o cuando solicita una reposición, este no podría acceder a su dinero.

14.4 Estrategias del Canal de Distribución

Como parte de la logística externa, que define la forma como se entregan los servicios a los clientes, se han definido los siguientes canales, aunque cabe indicar que un mismo cliente puede hacer uso de todos ellos dependiendo de la ocasión de consumo o del producto que desea tramitar:

- **Tiendas propias:** Estas son las agencias u oficinas que dentro de la institución tienen el nombre de tiendas. Así, cuentan con diferentes formatos e incluso previamente se ha planteado una mejora. En general, se pueden clasificar en tiendas con servicios completos, donde hay *counters* y plataforma, o tiendas dentro de grandes almacenes, como las que se encuentran en los supermercados Plaza Vea y Vivanda, en tales casos manejan horarios extendidos. Estas últimas tienen como ventaja principal el mayor tiempo de atención. Además, permiten que Interbank pueda expandirse como un modelo de tienda de bajo costo.
- **Cajeros automáticos o ATM:** En asociación con Global Net y con los otros bancos que conforman el sistema financiero nacional, permiten realizar operaciones de consultas, retiro, pago de tarjetas de crédito y depósitos. Su ventaja consiste en que usualmente se encuentran cerca de los clientes, siendo fácilmente accesibles.
- **Agentes autorizados:** Pequeñas bodegas, farmacias o negocios similares que están conectados en línea con la institución. Así, los consumidores pueden acercarse a estos establecimientos portando su tarjeta de débito o con el número de cuenta y pueden hacer depósitos y retiros, pero por montos que generalmente no sobrepasan los S/ 200.00
- **Canales electrónicos:** Con el empleo de estos medios, se procura ampliar los usos que actualmente tienen, ya sea que se trate de la página *web* o de la aplicación para celulares. En definitiva, ofrecen amplia comodidad para el cliente, quien

puede realizar sus operaciones sin demoras y sin tiempos de espera, mientras que para la institución representa una reducción de costos de atención en tiendas.

14.5 Mejoras a la Cadena de Suministro

De acuerdo con el análisis realizado, Interbank cuenta con una cadena de suministro que le permite llevar los servicios financieros a sus clientes en el momento que estos lo requieren. La cadena se ha construido a través de un proceso estandarizado de evaluación de proveedores, con el objetivo de entablar relaciones colaborativas de largo plazo. Además, se considera que el sistema establecido funciona adecuadamente, cumpliendo con los tiempos de entrega y permitiendo que Interbank se posicione en el mercado como una institución innovadora, segura y confiable. Por ello, no se proponen mejoras en esta área.

14.6 Conclusiones

Se concluye que Interbank ha establecido una cadena de suministro que cubre todos los insumos que requiere, ya sean productos físicos como las tarjetas o servicios como el transporte de valores. Por otro lado, se busca que haya un perfecto funcionamiento entre los procesos, el recurso humano y la tecnología, a fin de que el servicio que se brinda a los clientes sea continuo, con alta calidad y seguridad. Dentro de la cadena, se ha dado la integración vertical hacia atrás con la escuela de formación y hacia adelante con los cajeros Global Net. Asimismo, existen alianzas estratégicas con Prosegur y con otros proveedores esenciales para el negocio.

Capítulo XV: Conclusiones y Recomendaciones

15.1 Conclusiones

Las conclusiones finales a las que se arriba, luego de realizado el presente diagnóstico operativo empresarial, son las siguientes:

1. Interbank es una organización que se encuentra en constante crecimiento, por lo que su capacidad instalada está en expansión y se mide por el monto de créditos y captaciones, que deben guardar una proporción, según lo establece la Superintendencia de Bancos, Seguros y AFP. La expansión de la capacidad instalada se ha dado históricamente a través de mayor cantidad de tiendas, junto con el desarrollo de infraestructura tecnológica.
2. Interbank es una institución financiera que constantemente innova en sus productos y servicios. Para esta entidad, constituye un reto continuar destacándose de esta forma en el mercado peruano. Por ello, se requiere un diseño de productos estandarizados que parta de las expectativas de los clientes.
3. El tiempo de atención en las tiendas se ha optimizado a través del modelo Imagine, pero aún es susceptible de mayores mejoras en la medida en que existen tiempos de atención que no agregan valor, especialmente en lo que se refiere a la venta de créditos.
4. La organización se ha esforzado por desarrollar relaciones cordiales entre los clientes y el personal de atención, principalmente con los representantes financieros, creando lazos que promueven relaciones de largo plazo. No obstante, ha descuidado el desarrollo de las relaciones internas y falta un sistema de comunicación ágil y dinámico.
5. La gestión de logística en Interbank se compone de distintas áreas, siendo la principal la función de transporte, ya que permite contar con el efectivo necesario

para atender los requisitos de los clientes, mas no permite tener excesos y operar en el marco de la póliza de seguro que la institución mantiene. Adicionalmente, está la función de inventario, asociada a los artículos de economato, principalmente papel y tintas, incluyendo los recibos de cajero y los *tickets* de Wally.

6. Para el desarrollo de infraestructura, específicamente de las tiendas, se cuenta con una unidad especial, donde se desarrolla un plan anual y luego se van seleccionando ubicaciones y se construye cada obra siguiendo los requerimientos de distribución de planta que Interbank tiene.
7. Para Interbank, la satisfacción de sus clientes es un elemento clave, por lo que esta se mide con distintas herramientas. No obstante, es preciso contar con elementos de medición de los procesos, porque sin estos no es posible hacer correcciones antes de la prestación del servicio o del momento de contacto.

15.2 Recomendaciones

Las recomendaciones que se proponen para la correcta implementación del presente diagnóstico operativo empresarial son las siguientes:

1. Ampliar la capacidad de la plataforma electrónica para realizar más operaciones, usándola como canal de ventas y no solamente para la realización de operaciones, como es actualmente.
2. Crear un sistema para capturar las ideas que los clientes tienen sobre nuevos servicios financieros. Esto se tiene que hacer de manera estandarizada, recogiendo las ideas en las agencias o tiendas, a través de los *lobby leader* o *mobile leader*, y también a través de la plataforma electrónica.
3. Adecuar la plataforma electrónica para enviar los contratos o condiciones contractuales de cualquier servicio por correo electrónico. Estos serán validados de dos maneras: (a) si el cliente fue atendido en el *counter*, entonces pondrá su

huella y con esto quedará validada la recepción de estos documentos; y (b) si el cliente es atendido en plataforma, se verificará con él la dirección de correo electrónico que el banco tiene registrada y la verificación de lectura será en el momento en que el cliente abra su correo, aun cuando no llegue a descargar el archivo.

4. Capacitar a los representantes financieros y adecuar los accesos al sistema para que en solo un punto de atención se puedan prestar todos los servicios financieros al cliente. Esto evitará que un mismo cliente tenga que pasar al *counter* y a plataforma cuando visita una agencia.
5. Contratar un *mobile leader* para cada una de las 270 tiendas que la organización posee, lo cual llevará a incrementar el volumen de operaciones por Internet o desde los aplicativos para el celular. Con esto, se reducirán las visitas a las tiendas, al mismo tiempo que aumentará el consumo de servicios financieros ofrecidos.
6. Adquirir o desarrollar un sistema de comunicación interna que complemente el correo electrónico con funciones de anuncios y avisos.
7. Incrementar el monto máximo autorizado de transacciones diarias, a través del aplicativo con miras a reducir las visitas a las tiendas, también aumentar la demanda de servicios y así incrementan las comisiones.
8. Implementar un sistema de calidad que controle el desarrollo de los procesos, a través de indicadores, como por ejemplo cantidad de veces que un operador llena determinado formulario sin errores.

El resumen de las propuestas de mejora se presenta en la Tabla 34, donde se observa un costo total de S/ 13'406,240 con beneficios de S/ 44'495,492. Lo cual indica que se recuperará rápidamente el monto invertido. El detalle en la estimación de estos valores se ha presentado a través de los capítulos previos, según corresponde.

Tabla 34

Resumen de Costos y Beneficios de las Propuestas de Mejora

Área	Idea	Mejora	Costo (S/)	Idea	Resultados	Beneficio (S/)
	Ampliación de la plataforma tecnológica actual		2'000,000	Ahorro por atenciones en tienda		1'550,578
Ubicación y dimensionamiento de planta	Ampliación de la aplicación para teléfonos celulares		600,000	Ingresos por ventas		1'000,000
	Promoción	Sin costo porque se hace canje con empresas del Grupo Interbank (Cineplanet)				
	Sistema de recopilación de ideas en la agencia (<i>lobby leaders</i> o <i>mobile leaders</i>)		100,000	Ingresos por ventas de nuevos servicios		1'000,000
Planeamiento y diseño de los productos	Ampliación de la plataforma electrónica para recolectar ideas de clientes		200,000			
	Promoción	Sin costo porque se hace canje con empresas del Grupo Interbank (Cineplanet)				
Planeamiento y diseño del proceso	Ampliación de la plataforma para registrar biométrico o lectura de correos		200,000	Ahorro por papel e impresión		46,332
				Ahorro por almacenaje de contratos		115,830
				Ahorro de tiempo en atención		219,375
	Capacitar a los representantes financieros para que en un contacto único con los clientes se puedan realizar todas las operaciones y ventas		300,000			
Planeamiento y diseño de planta	Adecuar los accesos al sistema para que los representantes financieros puedan hacer cualquier operación		80,000	Incremento en ventas de productos financieros		22'464,000
	Aumento en comisiones a los representantes financieros		786,240			
	Contratar <i>mobile leaders</i> para todas las tiendas (se considera el sueldo mensual de S/ 1,800 por 270 tiendas)		7'290,000	Incremento en volumen de transacciones y comisiones por servicios		10'108,800
Planeamiento y diseño del trabajo	Ampliar la plataforma tecnológica de la institución para manejar el crecimiento en volumen de operaciones	Incluido en otras propuestas		Reducción de costos fijos		4'860,000
	Ampliar la aplicación para teléfonos celulares y poder manejar el incremento en volumen de operaciones	Incluido en otras propuestas				
Programación de operaciones productivas	Adquirir o desarrollar sistema de comunicación interna, que complemente el correo electrónico con funciones de anuncios y avisos		500,000	Fidelización de clientes, al mejorar el servicio al cliente		Nivel de satisfacción superior al 95%
	Aumentar el límite máximo de transacciones por el aplicativo del banco	No tiene costo		Ahorro en cantidad de visitas a la tienda		1'550,578
Gestión logística				Cobro de comisiones por mayor cantidad de servicios solicitados		1'080,000
Gestión de costos	Ampliar el sistema actual de costeo, para llegar a tener costo de cada producto, usando como centro de costos a cada tienda		350,000	Ahorros por eficiencia tras análisis en los costos		500,000
Gestión de calidad	Implementar un Sistema de Calidad que monitoree el proceso, a través de indicadores de procesos		1'000,000	Fidelización de clientes, al mejorar el servicio al cliente		Nivel de satisfacción superior al 95%
Total			13'406,240			44'495,492

Referencias

- Alvarado, C. (2013). *Propuesta para el diseño ergonómico de los puestos de trabajo en el área de confección de la empresa Textimoda S.A. en la ciudad de San José de Cúcuta* (Tesis de grado). Universidad Francisco de Paula Santander, Cúcuta, Colombia.
- Bowman, J. (1994). At last, an alternative to performance appraisal: Total quality management. *Public Administration Review*, 54(2), 129-136.
- Buffa, E. (1977). *Administración y dirección técnica de la producción* (4ta ed.). México D. F., México: Limusa.
- Cárdenas, D., & Urquiaga, A. (2007). Decisiones estratégicas para la competitividad. *Ingeniería Industrial*, 28(1), 37-41.
- Carro, R., & González, D. (2014). *Administración de las operaciones*. Buenos Aires, Argentina: Nueva Librería.
- Chase, R., Jacobs, F. R., & Aquilano, N. (2009). *Administración de operaciones: Producción y cadena de suministros* (12a ed.). México DF, México: McGraw-Hill.
- D'Alessio, F. A. (2012). *Administración de las operaciones productivas. Un enfoque en procesos para la gerencia*. México D.F., México: Pearson.
- Dean, J., & Bowen, D. (1994). Management theory and total quality: Improving research and practice through theory development. *The Academy Management Review*, 19(3), 392-418.
- Hansen, D., & Mowen, M. (1995). *Administración de costos. Contabilidad y control*. México, D.F., México: International Thomson.
- Heizer, J., & Render, B. (2009). *Principios de administración de operaciones*. México D. F., México: Pearson.
- Hitoshi, K. (2002). *Herramientas estadísticas básicas para el mejoramiento de la calidad*. Bogotá, Colombia: Norma.

- Interbank. (2009). *Funciones, procesos, proyectos y soportes canales*. Lima, Perú: Autor.
- Interbank. (2010a). *Planificación anual de mantenimiento*. Lima, Perú: Autor.
- Interbank. (2010b). *Requerimiento de estudios de mercado y satisfacción de clientes*. Lima, Perú: Autor.
- Interbank. (2013a). *Plano de tiendas*. Lima, Perú: Autor.
- Interbank. (2013b). *Plano nuevo formato Imagine*. Lima, Perú: Autor.
- Interbank. (2015). *Plano nuevo formato Imagine*. Lima, Perú: Autor.
- Interbank. (2016a). *Manual de procesos*. Lima, Perú: Autor.
- Interbank. (2016b). *Memoria anual 2015*. Lima, Perú: Autor.
- Interbank. (2017). *MOF Interbank organigrama*. Lima, Perú: Autor.
- International Organization for Standardization. (2011). *Sistemas de gestión de la calidad. Historia y definición*. Recuperado de <http://www.sistemasycalidadtotal.com/calidad-total/sistemas-de-gestion-de-la-calidad-%E2%94%82-historia-y-definicion/>
- Monks, J. (1994). *Administración de operaciones*. México D. F., México: Mc Graw-Hill.
- Muñoz, D. (2009). *Administración de operaciones. Enfoque de administración de procesos de negocios*. México D.F., México: Cengage.
- Muther, R. (1997). *Distribución en planta*. Barcelona, España: Hispano Europea.
- Normas APA. (2016). *Marco teórico: ¿Qué es y cómo elaborarlo?* Recuperado de <http://normasapa.net/marco-teorico/>
- Niebel, B., & Freivalds, A. (2004). *Ingeniería industrial. Métodos, estándares y diseño del trabajo* (11a ed.). México D. F., México: Alfaomega.
- Normas APA. (2016). *Marco teórico: ¿Qué es y cómo elaborarlo?* Recuperado de <http://normasapa.net/marco-teorico/>
- Polaine, A., Lovlie, L., & Reason, B. (2013). *Service design: From insight to implementation*. Brooklyn, NY: Rosenfeld Media.

- Ruiz, E. (2014, julio-diciembre). Optimización multi-objetivo al problema de distribución de planta usando algoritmos genéticos: Cuestiones previas para una propuesta de solución. *Industrial Data*, 17(2), 120-137.
- Schroeder, R. (2004). *Administración de operaciones: Concepto y casos contemporáneos*. (2a ed.). México D. F., México: McGraw-Hill.
- Simón, I. (2011, 25-27 de mayo). Análisis de la capacidad de planta de una empresa fabricante de productos lácteos aplicando el método Monte Carlo. En *Primer Congreso de Innovación Tecnológica en Electromecánica, Computación y Negocios*. Tulancingo, Hidalgo, México. Recuperado de https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/5678/analisis_de_la_capacidad_de_planta_metodo_monte_carlo.pdf
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2017). *Información estadística de banca múltiple*. Recuperado de https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#
- SUPLACORP. (2016). *Suplaweb*. Recuperado de <http://www.suplacorp.com.pe/>
- Tompkins, J. (2007). *Distribución de las plantas*. México D. F., México: Limusa.
- Urquilla, A. (2016, 23 de enero). Diseño de servicios: Una tendencia que viene con fuerzas. *Estrategias y Negocios*. Recuperado de <http://www.estrategiaynegocios.net/lasclavesdeldia/922494-330/dise%C3%B1o-de-servicios-una-tendencia-que-viene-con-fuerzas>
- Vallhonrat, J., & Corominas, A. (2000). *Localización, distribución en planta y manutención*. Barcelona, España: Marcombo.
- Vilcarromero, R. (2011). *La gestión en la producción*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1321/1321.pdf>

Apéndice A: Manual de Operaciones y Funciones de la Vicepresidencia de Negocios

Retail

Es la encargada de desarrollar y promover los negocios que el banco ofrece al segmento de personas. Se encarga de desarrollar y administrar comercialmente sus productos enfocándolos a lograr plena satisfacción del cliente y vela de manera permanente por que se encuentren acordes con las políticas de riesgo y metas de rentabilidad establecidas.

Responsable de garantizar el cumplimiento de la propuesta de valor del banco a sus clientes, identificando oportunidades de mejora y gestionando la implementación de las mismas, así como del desarrollo de actividades orientadas a la atención, análisis y respuesta de consultas, pedidos y reclamos.

La Vicepresidencia de Negocios Retail es un órgano de línea y reporta a la Gerencia General. Tiene a su cargo la Gerencia Central de Productos Retail, la Gerencia Central de Segmentos y CRM, la Gerencia Central de Tarjetas de Crédito, la División de Marketing e Imagen, la División de Experiencia del Cliente y el departamento de Proyectos Digitales.

Desarrollo de negocios retail. Es responsable del planeamiento financiero de los productos de Banca Persona, del control de gestión de los canales de venta propio, del planeamiento comercial de las metas de venta y del marketing interno con los canales de venta.

Sus funciones son las siguientes:

- Realizar el seguimiento y control de la ejecución de la estrategia: iniciativas Imagine y plan estratégico de la Vicepresidencia de Negocios Retail y unidades.
- Monitorear el BSC y desempeño de toda la Vicepresidencia.
- Realizar el seguimiento a los performances de negocio: presupuesto, seguimiento y control, Vicepresidencia y unidades de negocio.
- Controlar la ejecución del gasto y la eficiencia. Proponer planes de acción para aumentar la eficiencia.

- Controlar los ingresos, proponer planes de acción para aumentar los ingresos.
- Desarrollar casos de negocio para la correcta toma de decisiones de inversión.
- Elaborar las presentaciones de gerencia y directorio.
- Supervisar las metas comerciales de la Vicepresidencia a nivel producto/segmento/canal: elaborar y hacer seguimiento.
- Definir y negociar las metas y esquemas de gestión de la red de tiendas. Priorización del panel, supervisión de la ejecución y elaboración de planes de acción.
- Desarrollar y realizar el seguimiento de los sistemas de remuneración variable, bonos y comisiones
- Gestionar las productividades de los equipos de ventas de la Vicepresidencia de Negocios Retail. Mejorar procesos de contratación y entrenamiento.
- Elaborar reportes de gestión de los equipos de ventas.
- Control y seguimiento de la venta en la red de tiendas y servicios brindados en el Contact Center.
- Capacitar a los distintos canales de venta sobre los productos de la Vicepresidencia de Negocios Retail.
- Desarrollar proyectos transversales de la Vicepresidencia de Negocios Retail: Infraestructura.

Proyectos digitales. Se encarga de asegurar la ejecución de proyectos digitales claves que sean transformadores y estratégicos de la Vicepresidencia de Negocios Retail.

Gerencia Central de Productos Retail

Está conformada por la División de Negocio Hipotecario e Inmobiliario, la División de Préstamos y Convenios, la División de Captaciones y Planillas, y la División de Seguros, Remesas y Transaccionales.

División de negocio hipotecario e inmobiliario. El objetivo de la gerencia es desarrollar y promover los negocios hipotecarios e inmobiliarios, con el objetivo de alcanzar la completa satisfacción del cliente, velando por la cartera, la rentabilidad del producto, eficiencia y productividad en la gestión. Asimismo debe establecer relaciones de largo plazo con proveedores de fondos y mercado de capitales.

Sus funciones son las siguientes:

- Definir, en coordinación con las áreas de apoyo y canales, el *mix* comercial (producto, precio, promoción, plaza y canal) de los productos hipotecarios y los lineamientos de los procesos operativos relacionados con ellos.
- Investigar los productos afines de la competencia, con el apoyo de la División de Marketing e Imagen, con el fin de verificar la competitividad de los productos a cargo, permitiendo el desarrollo de nuevas alternativas que mantengan la mayor competitividad posible.
- Solicitar a la División de Marketing e Imagen o a terceros investigaciones de mercado que permitan determinar las preferencias del público objetivo, con el fin de adecuar la oferta de productos de manera competitiva a la demanda vigente e identificar segmentos potenciales.
- Coordinar con las áreas de apoyo las actividades requeridas para el desarrollo de los productos definidos y sus características funcionales, así como para la implementación correcta y oportuna de las condiciones de precio y modelos de atención a clientes.
- Difundir a las áreas comerciales y de venta las características y condiciones de los productos a cargo, así como la manera más adecuada para la comercialización, asegurando el suficiente entendimiento que permita una adecuada venta del producto hacia el cliente.

- Establecer vínculos con promotores y desarrolladores de proyectos inmobiliarios, con la finalidad de identificar y generar proyectos.
- Mantener contacto con las instituciones relacionadas con los programas de vivienda promovidos por el gobierno.
- Solicitar a la División de Marketing e Imagen el desarrollo de las campañas publicitarias y demás actividades de comunicación a clientes de los productos a cargo dentro de los parámetros definidos por la estrategia del producto y por la estrategia general de comunicación de la organización, verificando que la calidad de los desarrollos se ajuste a dichos parámetros.
- Definir los objetivos y diseñar las estrategias comerciales, elaborando los presupuestos de ingresos y gastos, cuidando que el nivel de gasto periódico sea acorde con los resultados y la rentabilidad del producto.
- Promover con los canales de venta, los productos a su cargo, a través de campañas promocionales, concursos de venta y otras actividades que generen un adecuado ambiente de competitividad entre los colaboradores.
- Acordar con las áreas comerciales y de venta, los objetivos periódicos a alcanzar en los productos a cargo. Efectuar seguimiento del cumplimiento de los resultados.
- Coordinar la realización de programas de capacitación al personal de ventas o de soporte destinados a lograr los niveles de conocimiento del producto o de las herramientas de soporte que ayuden al logro de los objetivos.
- Velar por la eficiencia operativa y calidad de servicio de el/los productos, asegurando la satisfacción del cliente dentro de los estándares establecidos.
- Promover la innovación o creación de nuevos productos y el mejoramiento continuo.

- Asegurar una fluida comunicación con los clientes, manteniéndolos debidamente informados y canalizando sus sugerencias y consultas.
- Gestionar ante la División de Admisión Banca Personal la evaluación de las solicitudes de crédito originadas por los diversos canales y supervisar y controlar el desembolso de los mismos.
- Brindar el servicio de post venta, recibiendo, atendiendo y canalizando los pedidos y reclamos de los clientes.
- Originar y presentar las operaciones de negocio inmobiliario, a través de una propuesta de crédito ante la División de Admisión de Riesgos para su evaluación y aprobación.
- Detectar y formular soluciones ante inconsistencias que se presenten al momento de evaluar el proyecto y que puedan generar niveles de riesgo inaceptables.
- Velar porque la hipoteca se encuentre debidamente constituida a favor del Banco, porque los seguros progresivos de construcción se encuentren endosados a favor del Banco así como que el Banco cuente con los permisos de edificación correspondientes y demás condiciones estipuladas en la propuesta de crédito.
- Vigilar permanentemente el desarrollo de las operaciones de crédito concedidas y realizar el seguimiento de la cartera vencida.
- Realizar seguimiento y control a la utilización de líneas concedidas a las empresas inmobiliarias.
- Supervisar y controlar el cumplimiento y avance del proyecto a través del Informe elaborado por el Supervisor.
- Participar de manera activa en el despliegue del Programa de Continuidad de Negocio del Banco, en caso de ser requerido.

División de préstamos y convenios.

En convenios. Es responsable del planeamiento del producto Créditos por Convenio, proyectando el crecimiento, estableciendo metas, y definiendo estrategias acordes con la estrategia general de la organización y de la administración del producto, velando por la cartera, la rentabilidad y todos los ámbitos del negocio. Define y gestiona las estrategias comerciales en coordinación con Canales de Distribución, Riesgos Banca Personal y todas las áreas involucradas en el otorgamiento del crédito.

Sus funciones son las siguientes:

Comerciales:

- Definir, en coordinación con las áreas de apoyo y canales, el *mix* comercial (producto, precio, promoción, plaza y canal) del producto y los lineamientos de los procesos operativos relacionados.
- Realizar investigaciones de mercado que permitan determinar las preferencias del público objetivo, con el fin de adecuar la oferta de productos, de manera competitiva, a la demanda vigente e identificar segmentos potenciales.
- Definir los objetivos y diseñar las estrategias comerciales para el siguiente año, elaborando los presupuestos de ingresos y gastos, cuidando que el nivel de gasto periódico sea acorde con los resultados y la rentabilidad del producto, coordinando con los diversos canales de distribución y de venta.
- Definir el *mix* comercial (producto, precio, promoción, plaza y canal) de los productos bajo su cargo, velando por la manera más adecuada para la comercialización, asegurando el suficiente entendimiento que permita una adecuada venta del producto hacia el cliente.
- Velar por la eficiencia operativa y calidad de servicio de el/los productos, asegurando la satisfacción del cliente dentro de los estándares establecidos.

- Participar de manera activa en el despliegue del Programa de Continuidad de Negocio del Banco, en caso de ser requerido.
- Cumplir con las demás funciones que le asigne la Vicepresidencia de Banca Retail, dentro del campo de su competencia.

Operativas:

- Concretar la suscripción de nuevos contratos de Convenios con las empresas/ instituciones.
- Ofrecer créditos individuales en las empresas/ instituciones que han firmado un contrato.
- Preparar y enviar información a las empresas para el descuento por planilla de los créditos tomados por los empleados.
- Velar por minimizar el riesgo en las operaciones y mantener una cartera no morosa.
- Realizar seguimiento post-venta para implementación de Convenios firmados, y para atención de los pedidos y reclamos de los clientes convenios.

En préstamos personales y vehiculares. Tiene como objetivo el desarrollo de los negocios de préstamos personales y vehiculares a personas naturales, enfocándose en el crecimiento rentable y sostenido, proyectando y estableciendo metas, definiendo estrategias de producto acordes con la estrategia general de la organización.

Sus funciones son las siguientes:

- Precisar el *mix* comercial (producto, precio, promoción, plaza y canal) de los productos bajo su cargo y plantar las estrategias de negocio.
- Reconocer los productos afines de la competencia con el fin de verificar la competitividad de los productos a cargo, permitiendo el desarrollo de nuevas alternativas que mantengan la mayor competitividad posible.

- Investigar las preferencias del público objetivo, con el fin de adecuar la oferta de productos, de manera competitiva, a la competencia.
- Organizar con las áreas de apoyo las funciones requeridas para el desarrollo de los productos definidos y sus características funcionales, así como para la implementación correcta y oportuna de las condiciones de precio.
- Coordinar la realización de programas de capacitación al personal de ventas o de soporte con el objetivo de difundir las características y condiciones de los productos, así como la manera más adecuada para la comercialización.
- Desplegar y realizar campañas publicitarias y demás actividades de comunicación a los clientes de sus productos, dentro de los parámetros definidos por la estrategia del producto y por la estrategia general de comunicación de la organización.
- Determinar los objetivos comerciales para el siguiente año, con la elaboración de los presupuestos de gastos e ingresos, justificando que el nivel de gasto periódico sea acorde con los resultados y la rentabilidad del producto.
- Promover en las áreas comerciales la venta de los productos a su cargo, a través de campañas promocionales, concursos de venta y otras actividades que generen un adecuado ambiente de competitividad entre los colaboradores.
- Acordar con las áreas comerciales y de venta los objetivos periódicos a alcanzar en los productos y efectuar el seguimiento del cumplimiento de los resultados.
- Proteger la eficiencia operativa y calidad de servicio de nuestros productos, garantizando la satisfacción del cliente dentro de los estándares establecidos.
- Promover la innovación o creación de nuevos productos y el mejoramiento continuo.
- Garantizar una fluida comunicación con los clientes, canalizando sus sugerencias y consultas.

- Gestionar la cartera de clientes a fin de fidelizarlos y rentabilizar sus operaciones.
- Velar por contar con la óptima estructura organizacional requerida para el negocio a fin de cumplir con los objetivos integrales del negocio.
- Coordinar la adecuada ejecución de los sistemas de trabajo que permitan asegurar los estándares de calidad y el nivel de servicio de acuerdo a los lineamientos y políticas establecidas por la división y por el Banco.

División de seguros, remesas y transaccionales. Tiene como objetivo la colocación de seguros a personas naturales, enfocándose en el crecimiento rentable y sostenido, proyectando y estableciendo metas, definiendo estrategias de producto acordes con la estrategia general de la organización. Además, tiene la responsabilidad del desarrollo del negocio de Remesas de dinero, buscando principalmente captar para la institución el mayor volumen de remesas que vienen del extranjero a nuestro país y la responsabilidad de maximizar los ingresos generados por transacciones de los clientes con el banco a través de pagos de servicios, cambios, entre otros.

Para productos de seguros ofrecidos a sus clientes relacionados o no con operaciones de crédito.

- Definir el *mix* comercial (producto, precio, promoción, plaza y canal) de los productos bajo su cargo.
- Investigar los productos afines de la competencia con el fin de verificar la competitividad de los productos a cargo, permitiendo el desarrollo de nuevas alternativas que mantengan la mayor competitividad posible.
- Solicitar a la División de Marketing e Imagen investigaciones de mercado que permitan determinar las preferencias del público objetivo, con el fin de adecuar la oferta de productos de manera competitiva a la demanda vigente e identificar segmentos potenciales.

- Coordinar con las áreas de apoyo las actividades requeridas para el desarrollo de los productos definidos y sus características funcionales, así como para la implantación correcta y oportuna de las condiciones de precio.
- Difundir a las áreas comerciales y de venta, las características y condiciones de los productos a cargo, así como la manera más adecuada para la comercialización, asegurando el suficiente entendimiento que permita una adecuada venta del producto hacia el cliente.
- Solicitar a la División de Marketing e Imagen el desarrollo de las campañas publicitarias y demás actividades de comunicación a clientes de los productos a cargo, dentro de los parámetros definidos por la estrategia del producto y por la estrategia general de comunicación de la organización, verificando que la calidad de los desarrollos se ajuste a dichos parámetros.
- Definir los objetivos y diseñar las estrategias comerciales para el siguiente año, elaborando los presupuestos de ingresos y gastos, cuidando que el nivel de gasto periódico sea acorde con los resultados y la rentabilidad del producto.
- Promover en las áreas comerciales la venta de los productos a su cargo a través de campañas promocionales, concursos de venta y otras actividades que generen un adecuado ambiente de competitividad entre los colaboradores.
- Acordar con las áreas comerciales y de venta los objetivos periódicos a alcanzar en los productos a cargo y efectuar seguimiento del cumplimiento de los resultados.
- Capacitar y coordinar la realización de programas de capacitación al personal de ventas o de soporte destinados a lograr los niveles de conocimiento del producto o de las herramientas de soporte que ayuden al logro de los objetivos.
- Velar por la eficiencia operativa y calidad de servicio de el/los productos, asegurando la satisfacción del cliente dentro de los estándares establecidos.

- Promover la innovación o creación de nuevos productos y el mejoramiento continuo.
- Asegurar una fluida comunicación con los clientes, manteniéndolos debidamente informados y canalizando sus sugerencias y consultas.
- Seleccionar nuestro *broker* de seguros y negociar las mejores condiciones.
- Establecer y mantener relaciones permanentes con todas las aseguradoras.
- Seleccionar las aseguradoras con las cuales trabajaremos y negociar los mejores términos y programas de seguros con ellas.
- Atención en forma personalizada a los clientes (los deudos) por reclamos y/o siniestros de productos de créditos personales y convenios, básicamente seguro de desgravamen.

Para seguros patrimoniales y de empleado.

- Conducir el concurso anual para las renovaciones de las pólizas del grupo.
- Establecer y mantener relaciones permanentes con todas las aseguradoras.
- Seleccionar las aseguradoras con las cuales trabajaremos y negociar los mejores términos y programas de seguros con ellas.
- Seleccionar nuestro *broker* de seguros y negociar las mejores condiciones.

Operativas de seguros.

- Controlar, revisar y autorizar los pagos a las Compañías de Seguros.
- Gestionar y agilizar los reclamos de nuestros clientes cuando sea necesario.
- Cumplir con las demás funciones que le asigne la Vice Presidencia de Negocios Retail, dentro del campo de su competencia.

Remesas.

- Definir el *mix* comercial (producto, precio, promoción, plaza y canal) de los productos bajo su cargo.

- Investigar los productos afines de la competencia, con el apoyo de la División de Marketing e Imagen, con el fin de verificar la competitividad de los productos a cargo, permitiendo el desarrollo de nuevas alternativas que mantengan la mayor competitividad posible.
- Solicitar a la División de Marketing e Imagen investigaciones de mercado que permitan determinar las preferencias del público objetivo, con el fin de adecuar la oferta de productos de manera competitiva a la demanda vigente e identificar segmentos potenciales.
- Coordinar con las áreas de apoyo las actividades requeridas para el desarrollo de los productos definidos y sus características funcionales, así como para la implantación correcta y oportuna de las condiciones de precio.
- Difundir a las áreas comerciales y de venta, las características y condiciones de los productos a cargo, así como la manera más adecuada para la comercialización, asegurando el suficiente entendimiento que permita una adecuada venta del producto hacia el cliente.
- Solicitar a la División de Marketing e Imagen el desarrollo de las campañas publicitarias y demás actividades de comunicación a clientes de los productos a cargo, dentro de los parámetros definidos por la estrategia del producto y por la estrategia general de comunicación de la organización, verificando que la calidad de los desarrollos se ajuste a dichos parámetros.
- Definir los objetivos y diseñar las estrategias comerciales para el siguiente año, elaborando los presupuestos de ingresos y gastos, cuidando que el nivel de gasto periódico sea acorde con los resultados y la rentabilidad del producto.
- Evaluar y contratar empresas remesadoras y bancos del extranjero para los servicios de envío de remesas, que no sean corresponsales de Interbank y

proponer el otorgamiento de líneas para remesadoras que trabajarán por reembolso.

- Fomentar alianzas estratégicas con instituciones financieras en el Perú para lograr una mayor cobertura.
- Coordinar la realización de programas de capacitación al personal de ventas o de soporte destinados a lograr los niveles de conocimiento del producto o de las herramientas de soporte que ayuden al logro de los objetivos.
- Velar por la eficiencia operativa y calidad de servicio de el/los productos, asegurando la satisfacción del cliente dentro de los estándares establecidos.
- Promover la innovación, creación de nuevos productos y el mejoramiento continuo.
- Asegurar una fluida comunicación con los clientes, manteniéndolos debidamente informados y canalizando sus sugerencias y consultas.
- Brindar el servicio de post venta, atendiendo los pedidos y reclamos de los clientes.
- Participar de manera activa en el despliegue del Programa de Continuidad de Negocio del Banco, en caso de ser requerido.

Transaccionales.

- Gestionar la ganancia por spread generada por los cambios de moneda efectuados por personas naturales.
- Definir las metas e incentivos adecuados para impulsar el alcance de la producción necesaria para cumplir el presupuesto.
- Definir el *mix* comercial (producto, precio, promoción, plaza y canal) de los productos bajo su cargo.

- Definir los objetivos y diseñar las estrategias comerciales para el siguiente año, elaborando los presupuestos de ingresos y gastos, cuidando que el nivel de gasto periódico sea acorde con los resultados y la rentabilidad del producto.
- Coordinar con las áreas de apoyo las actividades requeridas para el desarrollo de los productos definidos y sus características funcionales, así como para la implantación correcta y oportuna de las condiciones de precio.
- Difundir a las áreas comerciales y de venta, las características y condiciones de los productos a cargo, así como la manera más adecuada para la comercialización, asegurando el suficiente entendimiento que permita una adecuada venta del producto hacia el cliente.

División de Captaciones y Planillas. Tiene como objetivo las captaciones y las planillas de personas naturales, enfocándose en el crecimiento rentable y sostenido, proyectando y estableciendo metas, definiendo estrategias de producto acordes con la estrategia general de la organización.

Captaciones.

- Definir el *mix* comercial (producto, precio, promoción, plaza y canal) de los productos bajo su cargo.
- Solicitar a la División de Marketing e Imagen investigaciones de mercado que permitan determinar las preferencias del público objetivo, con el fin de adecuar la oferta de productos, de manera competitiva, a la demanda vigente e identificar segmentos potenciales.
- Investigar los productos afines de la competencia, con el apoyo de la División de Marketing e inteligencia comercial, con el fin de verificar la competitividad de los productos a cargo, permitiendo el desarrollo de nuevas alternativas que mantengan la mayor competitividad posible.

- Definir los objetivos y diseñar las estrategias comerciales para el siguiente año, elaborando los presupuestos de ingresos y gastos, cuidando que el nivel de gasto periódico sea acorde con los resultados y la rentabilidad del producto.
- Solicitar a la División de Marketing e Imagen el desarrollo de las campañas publicitarias y demás actividades de comunicación a clientes de los productos a cargo, dentro de los parámetros definidos por la estrategia del producto y por la estrategia general de comunicación de la organización, verificando que la calidad de los desarrollos se ajuste a dichos parámetros.
- Coordinar con las áreas de apoyo las actividades requeridas para el desarrollo de los productos definidos y sus características funcionales, así como para la implantación correcta y oportuna de las condiciones de precio.
- Difundir a las áreas comerciales y de venta, las características y condiciones de los productos a cargo, así como la manera más adecuada para la comercialización, asegurando el suficiente entendimiento que permita una adecuada venta del producto hacia el cliente.
- Promover en las áreas comerciales la venta de los productos a su cargo, a través de campañas promocionales, concursos de venta y otras actividades que generen un adecuado ambiente de competitividad entre los colaboradores.
- Acordar con las áreas comerciales y de venta los objetivos periódicos a alcanzar en los productos a cargo y efectuar seguimiento del cumplimiento de los resultados.
- Asegurar una fluida comunicación con los clientes, manteniéndolos debidamente informados y canalizando sus sugerencias y consultas.
- Coordinar la realización de programas de capacitación al personal de ventas o de soporte destinados a lograr los niveles de conocimiento del producto o de las herramientas de soporte que ayuden al logro de los objetivos.

- Velar por la eficiencia operativa y calidad de servicio de el/los productos, asegurando la satisfacción del cliente dentro de los estándares establecidos.
- Promover la innovación o creación de nuevos productos y el mejoramiento continuo.
- Asegurar una fluida comunicación con los clientes. Manteniéndolos debidamente informados y canalizando sus sugerencias y consultas.
- Cumplir con las demás funciones que le asigne la Vicepresidencia de Banca Retail, dentro del campo de su competencia.
- Participar de manera activa en el despliegue del Programa de Continuidad de Negocio del Banco, en caso de ser requerido.

Planillas.

- Liderar el diseño de las propuestas de valor para los clientes de Planillas considerando una visión integral: productos, modelo de atención y servicio, *pricing*, comunicación, beneficios no financieros, etc. en coordinación con las áreas comercial y de canales.
- Asegurar la correcta implementación y desempeño de la propuesta de valor, definiendo y garantizando la experiencia del cliente en cada uno de los puntos de contacto con el Banco.
- Gestiona el estado de ganancias y pérdidas del segmento Planillas, identificando los elementos más importantes de cada una de sus líneas y accionando lo necesario para mejorar su desempeño.
- Seguimiento permanente de KPI's y generación de alertas para su gestión.
- Definir el modelo de adquisición, vinculación, retención y fidelización más adecuado para el segmento Planillas y asegurar su correcta implementación y

desempeño con una „visión cliente“ en coordinación con las áreas comercial y de canales.

- Participar de manera activa en el despliegue del Programa de Continuidad de Negocio del Banco, en caso de ser requerido.
- Definir un adecuado nivel de servicio al cliente según su segmento.
- Vigilar el cumplimiento de los procedimientos de aperturas de cuentas sueldos a personas naturales.
- Capacitar a los canales de venta respecto a las funcionalidades y condiciones del producto cuenta sueldo.
- Supervisar los procesos operativos relacionados al producto planillas y al servicio de adelanto de sueldo.

Gerencia Central de Segmentos y CRM

División segmentos. Es responsable del planeamiento correspondiente a los segmentos afluentes, independiente, consumo y joven proyectando el crecimiento y estableciendo metas, definiendo estrategias acordes con la estrategia general de la organización y de la administración de los segmentos, velando por la cartera, la rentabilidad y todos los ámbitos del negocio con una visión cliente. Define y gestiona las estrategias comerciales (adquisición, vinculación, retención y fidelización) con una visión de segmentos y en coordinación con los Productos, Canales de Distribución y Riesgos, Banca Personal.

Sus funciones son las siguientes:

- Definir la estrategia y el modelo de negocios de los segmentos a cargo. Garantizar su implementación y correcto funcionamiento.
- Liderar el diseño de las propuestas de valor para los clientes objetivo considerando una visión integral: productos, *pricing*, comunicación, beneficios no financieros,

modelos de adquisición, vinculación, servicio, retención y fidelización, en coordinación con las áreas comerciales y de canales.

- Asegurar la correcta implementación y desempeño de la propuesta de valor, definiendo y garantizando la experiencia del cliente en cada uno de los puntos de contacto con el Banco, teniendo como base la estrategia predominante en cada Segmento.
- Gestiona los P&L de los segmentos a cargo, identificando los elementos más importantes de cada uno de sus líneas y accionando lo necesario para mejorar su desempeño.
- Seguimiento permanente de KPI's y generación de alertas por segmento.
- Definir y actualizar los criterios de segmentación del banco que sirve para darle foco a la implementación de la estrategia con visión cliente.

División CRM. Es responsable de analizar las necesidades de los usuarios y transformarlas en información confiable y oportuna para la toma de decisiones de las diferentes áreas del banco en el menor tiempo posible, optimizando la utilización de los recursos y asegurando la integridad y consistencia de todos los datos.

Sus funciones son las siguientes:

- Participar en la definición de propuestas y soluciones para la generación de información a la Alta Dirección, trabajando conjuntamente con la División de Planeamiento y Control de Gestión en asegurar la integridad y confiabilidad de la información proporcionada para la toma de decisiones.
- Participar en la definición de estrategias de marketing, pilotos y campañas comerciales. Identificar y aprovechar oportunidades de negocio partiendo de la información disponible. Medir los resultados de las acciones de mercado.

- Definir la estrategia tecnológica de las soluciones de Business Intelligence (BI) y Customer Relationship Management (CRM), planificando la operación de las mismas y evaluando e implementando los requerimientos de los usuarios relacionados.
- Definir los modelos de datos y la arquitectura tecnológica de las soluciones de BI y DW; así como, liderar el despliegue sobre las capacidades y usos de la información disponibles en las soluciones de BI y CRM.
- Trabajar con la Gerencia de División de Tecnología de la Información en la evaluación de herramientas para la adecuada explotación de las soluciones BI y CRM. Asegurar la integridad, calidad y oportunidad de la información generada por las soluciones de CRM y BI.
- Gerenciar el proyecto CRM. Hacer seguimiento del nivel de avance y requerimientos, cumplimiento de acuerdos, compromisos y objetivos, y ejercer control de calidad de los diferentes entregables.
- Liderar el proyecto de Big Data del banco a través de un equipo que maximice y haga tangible el valor potencial de la gran información que maneja el banco.
- Elaborar modelos de propensión según la necesidad de los productos y segmentos para priorizar las acciones en los canales proactivos y reactivos
- Apoyar a los usuarios del CRM en la definición de sus necesidades funcionales, contemplando la participación de Gestión y Transformación de Procesos.

Para ello deberá:

- Administrar la Lista Única de Requerimientos priorizada por los usuarios responsables de cada módulo.
- Trabajar con el líder técnico designado por Tecnología de la Información en el desarrollo e implementación de la solución.

- Certificar los pases a producción luego de la validación de usuarios.
- Administrar el aplicativo de CRM en producción y centralizar la definición de parámetros y administración de gestiones.
- Continuar liderando el despliegue de las soluciones de CRM y BI a nivel del grupo, identificando y presentando a las áreas usuarias nuevas soluciones tecnológicas innovadoras.
- Coordinar con las áreas del banco la implementación de las acciones correctivas y preventivas respecto a la Calidad de datos.

Gerencia Central de Tarjetas de Crédito

Está conformada por la División de Adquisición de Clientes y por la División de Tarjetas y Medios de Pagos.

División de adquisición de clientes. Se encarga de la generación de clientes en los distintos segmentos de mercado. Participa de manera activa en el despliegue del Programa de Continuidad de Negocio del Banco, en caso de ser requerido.

Sus funciones son:

Comerciales.

- Definir capacidades de adquisición para lograr las metas en línea con los Productos y Desarrollo de Negocios.
- Vela por los costos de adquisición de los clientes en todos los productos que sean ofrecidos a través de Televentas y Venta Digital.
- Promover la innovación y proponer permanentemente mejoras en las ofertas comerciales para mejorar los ratios de aceptación en la venta.
- Coordinar la realización de programas de capacitación al personal de ventas o de soporte destinados a lograr los niveles de conocimiento del producto o de las herramientas de soporte que ayuden al logro de los objetivos.

- Proponer mejoras a la política de créditos y atención a diversos segmentos de la población.
- Participar activamente en el proyecto de venta digital del Banco.

Administración de la fuerza de ventas.

- Evaluar y diseñar las estrategias comerciales y planes de acción orientados a lograr los resultados de colocación de la Fuerza de Ventas.
- Dar seguimiento a la correcta ejecución de las estrategias y planes de acción implementados por medio de indicadores de gestión, productividad y eficiencia para cada tipo de banca y producto.
- Dar seguimiento al cumplimiento de las metas de generación de clientes en cada programa, manteniendo los estándares de calidad de la afiliación, en cuanto a información al cliente, y minimizando los costos de generación, de acuerdo con los objetivos de rentabilidad del producto.
- Presupuestar, diseñar, aprobar e implementar el sistema de compensación variable, sobre la base de cumplimiento de los objetivos asignados (comerciales, operativos y de servicio).
- Realiza la mejora continua del proceso de captación de clientes a nivel de diversas metodologías como fuerza de ventas directa, tele venta, red de sucursales, socios comerciales.
- Fomentar uso de tecnología, para la toma de decisiones y con ello para mejorar productividad de los procesos de captación de clientes.

División de tarjetas y medios de pago. Se encarga del desarrollo y administración comercial de las diversas marcas de Tarjetas de Crédito que el Banco ofrece a sus clientes. Participa de manera activa en el despliegue del Programa de Continuidad de Negocio del Banco, en caso de ser requerido. Sus funciones son las siguientes:

Comerciales

- Definir el *mix* comercial (producto, precio, promoción, plaza y canal) de los productos bajo su cargo y proponer las estrategias de negocio.
- Investigar los productos afines de la competencia con el fin de verificar la competitividad de los productos a cargo, permitiendo el desarrollo de nuevas alternativas que mantengan la mayor competitividad posible.
- Realizar investigaciones de mercado que permitan determinar las preferencias del público objetivo, con el fin de adecuar la oferta de productos, de manera competitiva, a la demanda vigente.
- Coordinar con las áreas de apoyo las actividades requeridas para el desarrollo de los productos definidos y sus características funcionales, así como para la implantación correcta y oportuna de las condiciones de precio.
- Coordinar la realización de programas de capacitación al personal de ventas o de soporte con el objetivo de difundir las características y condiciones de los productos, así como la manera más adecuada para la comercialización.
- Desarrollar e implementar las campañas publicitarias y demás actividades de comunicación a clientes de sus productos, dentro de los parámetros definidos por la estrategia del producto y por la estrategia general de comunicación de la organización.
- Definir los objetivos comerciales para el siguiente año, elaborando los presupuestos de gastos e ingresos, verificando que el nivel de gasto periódico sea acorde con los resultados y la rentabilidad del producto.
- Promover en las áreas comerciales la venta de los productos a su cargo, a través de campañas promocionales, concursos de venta y otras actividades que generen un adecuado ambiente de competitividad entre los colaboradores.

- Acordar con las áreas comerciales y de venta los objetivos periódicos a alcanzar en los productos y efectuar el seguimiento del cumplimiento de los resultados.
- Velar por la eficiencia operativa y calidad de servicio de los productos, asegurando la satisfacción del cliente dentro de los estándares establecidos.
- Promover la innovación o creación de nuevos productos y el mejoramiento continuo.
- Asegurar una fluida comunicación con los clientes, manteniéndolos debidamente informados y canalizando sus sugerencias y consultas.
- Dirigir y planificar el programa de lealtad de los tarjeta habientes.
- Gestionar la cartera de clientes a fin de fidelizarlos y rentabilizar sus operaciones.
- Promover la innovación o creación de nuevos productos para los programas de tarjeta, así como proponer permanentemente mejoras en los procesos claves del negocio.
- Velar por contar con la óptima estructura organizacional requerida para el negocio a fin de cumplir con los objetivos integrales del negocio.
- Coordinar la adecuada ejecución de los sistemas de trabajo que permitan asegurar los estándares de calidad y el nivel de servicio de acuerdo a los lineamientos y políticas establecidas por la división y por el Banco.
- Gestionar la cartera de clientes a fin de fidelizarlos y rentabilizar sus operaciones.

Relación con las marcas.

- Coordinar con los representantes de las marcas de tarjetas a fin de ejecutar los desarrollos, cambios o mejoras necesarios al producto en la búsqueda de incrementar el negocio en un clima de buenas relaciones.
- Proponer y administrar la relación de las alianzas de los socios con nuestros “*co brandings*”.

Manejo de marcas compartidas.

- Elaborar el Plan Estratégico del producto compatibilizando los objetivos del Banco y del socio comercial, si hubiera, para el desarrollo estratégico del producto.
- Velar por el cumplimiento de los objetivos del negocio de acuerdo al Plan Estratégico que se defina para los productos y/o servicios que ofrezca la División.
- Monitorear los principales indicadores de gestión de los programas de tarjeta administrados, los cuales incluyen metas comerciales, riesgos, cobranzas y calidad de servicio.
- Coordinar con el socio comercial el Plan de Desarrollo del negocio/producto de manera que se definan en conjunto los lineamientos estratégicos del producto y las estrategias a seguir.
- Coordinar internamente en el Banco el desarrollo de las estrategias del producto que involucren definiciones y decisiones para el desarrollo de los productos.
- Evaluar y diseñar estrategias comerciales en función a los lineamientos estratégicos del Banco, del negocio de tarjetas de crédito, y del Plan Estratégico del socio comercial, orientadas a lograr los resultados de ingresos financieros y no financieros de la División.
- Promover los productos y servicios que brinda el Banco y sus empresas subsidiarias relacionadas con el producto central (tarjetas de crédito), con el propósito de generar nuevos clientes y potenciar las ventas del socio comercial activando campañas promocionales, concursos de venta y otras actividades que generen un adecuado ambiente de competitividad entre los colaboradores.
- Evaluar nuevos mercados e identificar nuevas oportunidades para el desarrollo de nuevos productos y/o servicios, liderando los proyectos de implementación con las

diversas áreas de soporte del Banco, coordinando con el socio estratégico el programa de desarrollo del canal y producto.

- Velar por mantener un adecuado nivel de servicio al cliente según los parámetros del socio comercial y los que la división y el Banco definan para este negocio.

División Marketing e Imagen

Es responsable de planear, ejecutar y controlar las actividades de mercadeo, publicidad y promoción de los servicios y productos que ofrece el Banco, así como de velar por su imagen e identidad institucional además de impulsar el Banco hacia una visión digital.

Sus funciones son las siguientes:

- Desarrollar e implementar las campañas publicitarias en medios masivos para fortalecer la imagen del banco.
- Velar permanentemente que la imagen e identidad institucional, se transmitan de manera adecuada en los diferentes esfuerzos realizados por el banco.
- Brindar apoyo a las diferentes áreas de negocio del Banco, incluidas tiendas, en sus esfuerzos promocionales y publicitarios, ello incluye coordinaciones y negociaciones con proveedores, diseñadores y agencias de publicidad. Asimismo, supervisa y aprueba el material publicitario.
- Apoyar a los canales de distribución en el manejo del sistema de *merchandising*.
- Realizar investigaciones acerca de productos, campañas publicitarias y evolución de la imagen del banco.
- Organizar las conferencias de prensa y obtener cobertura en los medios para apoyar a las diferentes áreas de negocio.
- Evaluar los diferentes medios de comunicación, negociar con los mismos y realizar las recomendaciones del caso a las diferentes áreas de negocio.

- Revisar periódicamente el material publicitario de la competencia y realizar estudios y análisis comparativos.
- Revisar anualmente los contratos con medios y agencias de publicidad, a fin de obtener las mejores negociaciones con ellos.
- Velar por la eficiencia operativa y calidad de servicio de el/los productos, asegurando la satisfacción del cliente dentro de los estándares establecidos.
- Promover la innovación o creación de nuevos productos y el mejoramiento continuo.
- Diseñar la política de comunicación corporativa y asegurar su difusión.
- Aportar a la homogenización de las comunicaciones externas emitidas por otras áreas del banco, revisando y aprobando cualquier documento que represente a la institución y asegurando la apropiada proyección de la imagen institucional.
- Generar y actualizar el contenido de carácter institucional de la página web de Interbank, excepto los temas de responsabilidad social corporativa y relaciones con inversionistas.
- Liderar la participación del banco en los concursos de creatividad empresarial así como cualquier otro concurso que el gerente General determine.
- Difusión de buenas prácticas de calidad en atención entre todas las áreas que atienden clientes.
- Investigación/estudios de mercado para entender, en cuanto a calidad de atención, qué valoran los clientes y como nos valoran vs la competencia.
- Liderar los proyectos relacionados a venta digital.
- Participar de manera activa en el despliegue del Programa de Continuidad de Negocio del Banco, en caso de ser requerido.

Apéndice B: Entrevista a Gerente de Zona

1. ¿Considera usted que Interbank puede tener mayor crecimiento tanto en participación, ingresos y rentabilidad? ¿Cómo se lograría esto?

—Interbank sí puede tener mayor crecimiento en ventas, pero sobre todo en participación. La forma de conseguir esto es mejorando sus planes en innovación de sistemas y herramientas, de manera continua, es decir una mejora permanente. Para que permitan a los colaboradores obtener información de primera mano de los clientes e identificar sus necesidades. Con esta información se pueden confeccionar productos adecuados y oportunos para ellos, en el marco de lo electrónico y digital.

2. ¿Actualmente ¿cuáles son las operaciones, y procesos productivos que no agregan valor? ¿Explique cuáles son?

—Considero que las operaciones y procesos que no agregan valor a la cadena son la entrega de documentos contractuales, el llenado de formatos para transferencias al exterior y la consulta de saldos o estados de cuenta de forma presencial. Tampoco son valorados los pagos de servicios y obligaciones de menor cuantía.

—Básicamente, son operaciones que pueden derivarse a canales alternativos, pero que actualmente se siguen atendiendo en las agencias del banco.

Apéndice C: Entrevista a Gerente de Tienda 1

1. ¿Considera usted que Interbank puede tener mayor crecimiento tanto en participación, ingresos y rentabilidad? ¿Cómo se lograría esto?

—Interbank sí puede tener mayor crecimiento en todo lo que mencionas. Se lograría repotenciando sus sistemas y ampliando la cuota de mantenimiento a lo ya existente, en vez de agregar mayores funcionalidades. La clave es que los sistemas funcionen perfectamente, porque eso favorece la atención a los clientes, de una manera rápida o ágil. Tanto a los sistemas internos como a los que están de cara al público. Internamente hay sistemas internos como Siebel, Transactor, ADQ y Workflow; mientras que los externos son cajeros automáticos, la aplicación para teléfonos celulares inteligentes y página web. Esto llevará a reducir tiempos de respuesta ya que las caídas de sistemas no serán tan frecuentes y tanto colaboradores como clientes ejecutarán sus operaciones en menos tiempo obteniendo mayor satisfacción.

2. ¿Actualmente ¿cuáles son las operaciones, y procesos productivos que no agregan valor? ¿Explique cuáles son?

—Las operaciones que no agregan valor a la cadena son las consultas a las herramientas de seguimiento comercial. Estas son muchas y se encuentran en distintos aplicativos y archivos, además existen varias vistas. También se tiene la plataforma en tienda.

Apéndice D: Entrevista a Gerente de Tienda 2

1. ¿Considera usted que Interbank puede tener mayor crecimiento tanto en participación, ingresos y rentabilidad? ¿Cómo se lograría esto?

—Sí se podría tener más crecimiento, pero hay que hacer algunos cambios. Lo primero es adecuar el formato de atención a todos los segmentos que atendemos. Así como también identificando el costo por cliente para desarrollar enfoques y mecanismos que permitan satisfacer las necesidades de los que agreguen mayor valor y obtener mayores ingresos (PXQ).

— Si el banco continúa con la división de trabajo que actualmente tiene, necesitará contratar mayor personal en las áreas de soporte comercial, priorizando por los productos que generen mayor rentabilidad y mayor satisfacción y demanda.

2. Actualmente ¿cuáles son las operaciones, y procesos productivos que no agregan valor? ¿Explique cuáles son?

—Las operaciones que no agregan valor son las transacciones, pedidos y reclamos en plataformas de atención. El enfoque tendría que ser en asesoría y sobre todo en cerrar ventas, y no en estar solucionando reclamos, que en un inicio no deberían de presentarse.

Apéndice E: Entrevista a Representante Financiero

1. ¿Considera usted que Interbank puede tener mayor crecimiento tanto en participación, ingresos y rentabilidad? ¿Cómo se lograría esto?

—Claro que sí se puede obtener mayor crecimiento, copiando y mejorando iniciativas innovadoras digitales de otros bancos, tales como abrir cuentas de ahorros por cajeros, emitir de tarjetas de débito o hasta de crédito por cajeros, o solicitud de productos por la página web, sin necesidad de acercarse al banco en ninguna fase. Tú te imaginas, esto evitaría mayor contratación de personal y al mismo tiempo se podría aumentar la cartera de saldos y clientes, tanto en captaciones como colocaciones.

2. Actualmente ¿cuáles son las operaciones, y procesos productivos que no agregan valor? ¿Explique cuáles son?

—Los formatos de servicio son muy extensos. Deberían de tener menos fases y poder enfocarnos y atacar la necesidad del cliente y la indagación para crear nuevos productos, dentro del marco de calidad y cumpliendo con la propuesta de valor que es agilidad y conveniencia. Esa es la clave.

Apéndice F: Entrevista a Ejecutivo de Crédito Hipotecario

1. ¿Considera usted que Interbank puede tener mayor crecimiento tanto en participación, ingresos y rentabilidad? ¿Cómo se lograría esto?

—Interbank sí puede obtener mayor crecimiento, a través de la reducción de división de trabajo porque se necesita que el personal en las agencias o en los canales de distribución asuman mayor responsabilidad, pero con autonomía o autoridad. Este personal debe tener funciones que les permitan resolver y dar solución inmediata a las necesidades y problemas de sus clientes.

—Esto respondería a un plan de trabajo donde se detallen las funciones actuales y se replanteen buscando optimizar recursos, adecuando plataformas a las nuevas autonomías y funcionalidades otorgadas.

2. Actualmente ¿cuáles son las operaciones, y procesos productivos que no agregan valor? ¿Explique cuáles son?

—Las operaciones y procesos que actualmente no agregan valor son los reprocesos o cuando demasiadas personas se involucran y son responsables de un solo proceso. Es común que se concentren en la fase y no en el resultado, que sería el desembolso. Esto muestra que la atención o enfoque no está realmente en el cliente, como debería ser.