Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América
Facultad de Ciencias Contables
Escuela Profesional de Contabilidad

Análisis del proceso de facturación y su impacto en las utilidades de una entidad bancaria peruana

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de Contadora Pública

AUTOR

Ximena Alexandra MORENO MARTEL

ASESOR

Dr. Alberto Juan Carlos RENGIFO ALEGRÍA

Lima, Perú

2024



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Moreno, X. (2024). *Análisis del proceso de facturación y su impacto en las utilidades de una entidad bancaria peruana.* [Trabajo de suficiencia profesional de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Contables, Escuela Profesional de Contabilidad]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Ximena Alexandra Moreno Martel
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	72378899
URL de ORCID	https://orcid.org/0009-0004-6864-7801
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	Alberto Juan Carlos Rengifo Alegría
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	10000214
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0003-3205-5439
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Yanette Armida Baca Morante
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	08531847
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	Elsa Esther Choy Zevallos
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	06025989
Miembro del jurado 2	
Nombres y apellidos	Santiago Bazán Castillo

Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	07232552
Datos de investigación	
Línea de investigación	D.2.9.3. Sistemas y procesos contables

Grupo de investigación	No aplica.
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento
Ubicación geográfica de la investigación	País: Perú Departamento: Lima Provincia: Lima Distrito: La Molina Latitud: -12.077778 Longitud: -76.911111
Año o rango de años en que se realizó la investigación	2023-2024
URL de disciplinas OCDE	Negocios, Administración https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04 Otras Ciencias Sociales https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.09.00

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

Universidad del Perú. Decana de América
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES
DIRECCIÓN DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD

ACTA N° 012-FCC-D-2024

SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL (TSP) PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADORA PÚBLICA

En la ciudad de Lima, local Auditorio(3er. piso) de la Facultad de Ciencias Contables de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, siendo las 08:00 horas del día veinticinco de julio del año dos mil veinticuatro, en cumplimiento con lo dispuesto en la Resolución Rectoral N° 00744-R-20 de fecha 18 de febrero del 2020 que aprueba la "Directiva general para realizar, presentar y sustentar el trabajo de investigación para la obtención del grado académico de bachiller, la tesis o el **trabajo de suficiencia profesional** para la obtención del título profesional en la UNMSM"; se reunió el Jurado Evaluador designado según Resolución Decanal N° 001369-2024-D-FCC/UNMSM de fecha 25 de julio de 2024, respectivamente, conformado por los siguientes docentes:

PRESIDENTA	:	Dra. Yanette Armida Baca Morante
MIEMBRO	:	Dra. Elsa Esther Choy Zevallos
MIEMBRO - ASESOR	:	Dr. Alberto Juan Carlos Rengifo Alegría

Quienes procedieron a evaluar y calificar la Sustentación del Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP) titulado: ***"ANÁLISIS DEL PROCESO DE FACTURACIÓN Y SU IMPACTO EN LAS UTILIDADES DE UNA ENTIDAD BANCARIA PERUANA"***, presentado por la bachiller Ximena Alexandra Moreno Martel con código de matrícula N° 18110325, para la obtención del Título Profesional de Contadora Pública.

Habiendo concluido con la sustentación y evaluación sobre las asignaturas terminales o concentradoras (capstone) de la especialidad, el Jurado Evaluador deliberó y emitió la calificación siguiente:

APROBADA

Siendo las 11:00 horas se dio por concluido el acto académico y leída el presente Acta, procedieron a firmar los integrantes del Jurado Evaluador en señal de conformidad.

Dra. Yanette Armida Baca Morante
Presidenta

Dra. Elsa Esther Choy Zevallos
Miembro

Dr. Alberto Juan Carlos Rengifo Alegría
Miembro - Asesor

Nota: Mediante Resolución Decanal N°001643-2024-D-FCC/UNMSM (03/09), se rectifica el segundo resolutivo de la Resolución Decanal N°001369-2024-D-FCC/UNMSM (25/07), dice: MIEMBRO ASESOR: Mag. Santiago Bazan Castillo, Código:00742E y debe decir: MIEMBRO ASESOR: Dr. Alberto Juan Carlos Rengifo Alegría, Código:0A7572

Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú, Decana de América

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES
DIRECCIÓN DE ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, Alberto Juan Carlos Rengifo Alegría, en mi condición de docente asesor designado, mediante Dictamen N° 000077-2024-EPCO-FCC/UNMSM, de fecha 24 de julio del 2024, del Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP) titulado: ***"Análisis del proceso de Facturación y su impacto en las utilidades de una entidad bancaria peruana"***, presentado por Moreno Martel Ximena Alexandra, con código de matrícula N° 18110325, bachiller de la Escuela Profesional de Contabilidad, de la Facultad de Ciencias Contables, de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, para optar el Título Profesional de Contadora Pública.

CERTIFICO que se ha cumplido con lo establecido en la Directiva de Originalidad y de Similitud de Trabajos Académicos, de Investigación y Producción Intelectual. Según la revisión, evaluación y análisis mediante la plataforma PIDS para la detección de similitud textual, el documento evaluado cuenta con el 12% de similitud, nivel **PERMITIDO**, para continuar con los trámites correspondientes y para su **publicación** en el repositorio institucional.

Se emite el presente certificado en cumplimiento de lo establecido en las normas vigentes, como uno de los requisitos para la obtención del Título Profesional correspondiente.

DR. ALBERTO JUAN CARLOS RENGIFO ALEGRÍA
ASESOR
DNI N° 10000214

Calle Germán Amézaga N.° 375
Pabellón "F" - Ciencias Contables
Ciudad Universitaria, Lima - Perú

Teléfonos (511) 619-7000 Anexos: 2416,2428
E-mail: epcontabilidad.contables@unmsm.edu.pe

DEDICATORIA

A mis padres con inmensa gratitud y amor, dedico este trabajo a ustedes. Gracias por su inquebrantable apoyo, por sus palabras de aliento en los momentos de duda y por su fe incondicional en mis capacidades. Su ejemplo de esfuerzo y dedicación ha sido mi mayor inspiración. Este logro es tanto mío como suyo.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por guiarme y darme la fortaleza y sabiduría necesarias para afrontar cada desafío en este camino y en mi vida.

A mis padres, por su amor incondicional, su apoyo constante y por ser mi principal fuente de motivación. Su confianza en mí ha sido el motor que me ha llevado a superar cada reto.

A mi hermano, por su presencia que ha sido un pilar fundamental en mi vida.

A mis amigos, por su amistad, paciencia y por los momentos de distracción y alegría que me permitieron mantener el equilibrio durante este arduo proceso.

A mis profesores, quienes me guiaron y dieron las herramientas necesarias para mi formación académica.

A la universidad, por brindarme la oportunidad de crecer profesional y personalmente. Este entorno académico ha sido clave para mi desarrollo.

A mi asesor, el Dr. Alberto Juan Carlos Rengifo Alegría, por su invaluable guía, sus consejos precisos y su apoyo constante a lo largo de esta investigación. Su experiencia y sabiduría fueron las claves para la culminación exitosa de este trabajo.

A todos, mi más profundo agradecimiento.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN 9
I. INFORMACIÓN DEL LUGAR DONDE SE DESARROLLO LA ACTIVIDAD 10
1.1. Institución donde se desarrolló la actividad 10
1.1.1. Reseña histórica 10
1.1.2. Servicios que brinda 11
1.1.3. Organización y estructura empresarial 13
1.2. Periodo de duración de la actividad 14
1.3. Finalidad y objetivos de la entidad 14
1.4. Razón o denominación social 15
1.5. Dirección postal 15
1.6. Correo electrónico y teléfonos del centro laboral 16
II. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD 16
2.1. Organización de la actividad 16
2.2. Finalidad y objetivos de la actividad 17
2.3. Problemática 17
2.3.1. Descripción del problema 17
2.3.2. Formulación del problema 34
2.3.3. Antecedentes de la realidad problemática 34
2.3.4. Conocimientos teóricos, normativos y técnicos utilizados en el desempeño profesional para el tratamiento del problema 43
2.4. Metodología y procedimientos 46
2.4.1. Técnicas e instrumentos 46
2.4.2. Procedimientos utilizados en el tratamiento del problema o caso 47
2.5. Resultados de la actividad 50
2.5.1. Detalles de la aplicación de las técnicas, instrumentos y procedimientos 50
2.5.2. Análisis de las alternativas de solución 52
2.5.3. Discusión de las alternativas de solución 55
2.5.4. Alcance y limitaciones de la alternativa elegida 57
III. CONCLUSIONES 60
IV. RECOMENDACIONES 61
REFERENCIAS 62

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Productos del banco 12

Tabla 2: Comparativa de utilidades netas periodo 2022 vs 2023 54

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: *Organigrama general del Banco* 13

Figura 2: *Organigrama de la División Soluciones de Pago* 14

Figura 3: *Organigrama de la Subgerencia de Gestión Integral SDP II* 16

Figura 4: *Flujograma de los procesos de Reembolsos y Honorarios* 20

Figura 5: *Flujograma del proceso de Anticipos* 23

Figura 6: *Flujograma del proceso de Comisiones* 26

RESUMEN

El presente trabajo de suficiencia profesional describe mi participación en el análisis de los procesos del equipo de Facturación con el fin de evidenciar su impacto en las utilidades de una entidad financiera peruana. Se identificaron problemas en el desarrollo de la gestión de pago a proveedores que prestan servicios al Banco por recupero de carteras asignadas y en el tratamiento manual de información lo cual generaba demoras en la atención y sobrecarga laboral dentro del equipo, lo cual favorecía a la aparición de errores y demoras en la gestión. Este análisis permitió que los propios usuarios del proceso, la División, el Banco y proveedores externos se vieran beneficiados con el resultado de la automatización de procesos implementado. A su vez, en este TSP se proporciona una amplia comprensión del proceso de facturación relacionado a las actividades de entidades del sector bancario, lo que permite alcanzar una mayor profundidad en el mismo. Tras el análisis, se concluye que, si bien el proceso de facturación mejora la eficiencia y la gestión de costos, no es determinante por sí solo debido a la interdependencia de diversas áreas para el éxito en las utilidades del Banco. Por lo tanto, un enfoque colaborativo resulta crucial para maximizar el rendimiento financiero y la competitividad de la institución bancaria.

Palabras clave: Facturación, utilidades, gastos, mejora de procesos y automatización.

ABSTRACT

The present work of professional sufficiency describes my participation in the analysis of the processes of the Invoicing team with the purpose of evidencing its impact on the profits of a Peruvian financial institution. Problems were identified in the development of the management of payment to suppliers that provide services to the Bank for the recovery of assigned portfolios and in the manual treatment of information, which generated delays in the attention and work overload within the team, which favored the appearance of errors and delays in the management. This analysis allowed the users of the process, the Division, the Bank and external suppliers to benefit from the result of the implemented process automation. At the same time, this TSP provides a broad understanding of the invoicing process related to the activities of entities in the banking sector, which allows reaching a greater depth in it. After the analysis, it is concluded that although the billing process improves efficiency and cost management, it is not determinant on its own due to the interdependence of several areas for the success in the Bank's profits. Therefore, a collaborative approach is crucial to maximize the financial performance and competitiveness of the banking institution.

Keywords: Invoicing, profit, expenses, process improvement and automation.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo dar a conocer los resultados del análisis del proceso de facturación y su impacto en las utilidades de una entidad bancaria del Perú mediante las mejoras implementadas durante todo el periodo 2023.

Es en ese periodo que el equipo de Facturación se propone mejorar las provisiones y recupero de deudas asignadas por cartera morosa a consecuencia de la Pandemia y Fenómeno del Niño.

Por tal motivo, la autora cumple un papel esencial en la implementación de las mejoras de procesos para el cumplimiento de objetivos y el logro de resultados beneficiando al Banco.

La estructura de este trabajo consta de 4 capítulos, a continuación, se describe cada uno de ellos:

En el CAPITULO I se detalla información relevante de la entidad bancaria, su historia, los servicios que ofrece, su estructura orgánica, su finalidad y objetivos.

En el CAPITULO II se describe la actividad realizada por la autora dentro de la entidad bancaria peruana, presentando la organización, problemática dentro del análisis del proceso de facturación, su finalidad, objetivos y resultados.

En el CAPITULO III se presentan las conclusiones que resultaron del análisis del proceso de facturación y su impacto en las utilidades del Banco.

En el CAPITULO IV se brindan recomendaciones en función a todo lo expresado en este trabajo de suficiencia profesional.

I. INFORMACIÓN DEL LUGAR DONDE SE DESARROLLO LA ACTIVIDAD

1.1. Institución donde se desarrolló la actividad

1.1.1. Reseña histórica

La historia de la institución se remonta a finales del siglo XIX. Esta entidad financiera se constituyó como sociedad anónima el 3 de abril de 1889 con el nombre de Banco Italiano. Seis días después iniciaron sus operaciones. No obstante, el 21 de enero de 1942 adoptan su actual razón social.

Desde 1995 forma parte de uno de los conglomerados financieros más influyentes de Latinoamérica siendo la franquicia bancaria líder en el país, incluyendo los negocios de banca mayorista y retail. Las acciones de este conglomerado están inscritas en la Bolsa de Valores de Nueva York, lo cual le otorga el acceso con facilidad a los mercados de capitales internacionales. Constantemente están involucrados en el desarrollo del Perú y continúan siendo parte de su historia.

Al cierre de 2023, posee la red de sucursales más grande entre los bancos del Perú, con 308 oficinas bancarias, incluso 2,439 cajeros automáticos, 10,683 agentes, una sucursal en Panamá y una agencia en Miami que brindan servicios de calidad a más de 14 millones de clientes para que transformen sus planes en realidad.

1.1.2. Servicios que brinda

Según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), a la entidad bancaria le corresponde el código 6519 - Otros tipos de intermediación monetaria, como principal actividad económica. Esta entidad financiera ofrece una completa diversidad de productos y servicios los cuales se plasman en la Tabla 1 graficada en la próxima página.

Tabla 1

Productos del Banco

	BANCAS		
	Personal	**PyMES**	**Empresas**
Cuentas	Digital Premio Sueldo Ilimitada Wardadito	Digital Premio Ilimitada Corriente Pyme	Corrientes
Tarjetas	Crédito Débito	Crédito Empresarial Débito	Crédito para Viajes Crédito Visa Corporativa Crédito Visa Empresarial
Préstamos o Financiamientos	Personal Hipotecario Vehicular Adelanto de sueldo	Capital de Trabajo Adelanto de pagos Garantías bancarias	Electrónico Empresarial Dscto. de letras y facturas Carta Fianza
Seguros	Protección de Tarjetas SOAT virtual Vida Ahorro Onco Respaldo	Vida Ley Vida Dev.Plus Auxilio Médico	Vida Ley Inmueble Auto contra accidente Autos financiados
Inversiones	Depósito a Plazo Fijo Fondos Mutuos Inversión en Tyba	-	-
Tipo de cambio	Cambio de moneda	-	Operaciones de cambio
Servicios	Transf. al Exterior Pago de Servicios Recargas Pago sin Contacto	Cobro a clientes Débito automático Recaudación Culqui Niubiz	Pago de Haberes y CTS Pago de detracciones Pago de impuestos SUNAT Pago electrónico Aduanas Pagos de AFP Débito automático Cobranza de letra / facturas Comercio exterior

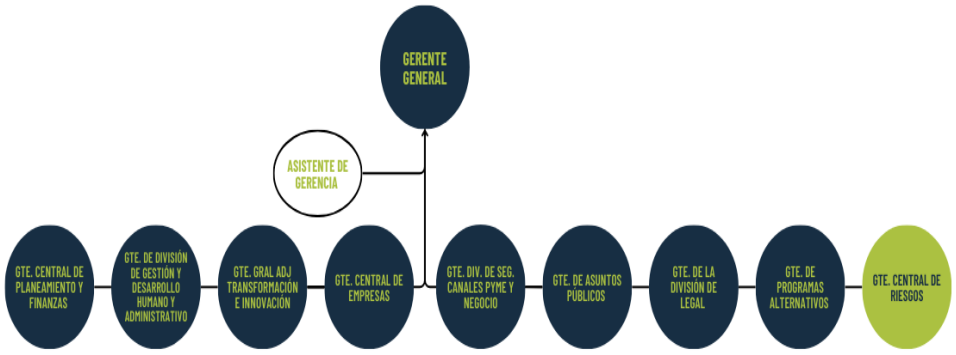
Nota: La información fue extraída de la página web del Banco.

1.1.3. Organización y estructura empresarial

Como podemos observar en la Figura 1, el organigrama general del Banco está conformado la Gerencia General, nueve Gerencias Centrales, y varios departamentos de apoyo que a efectos de la practicidad del trabajo no serán plasmados.

Figura 1

Organigrama general del Banco

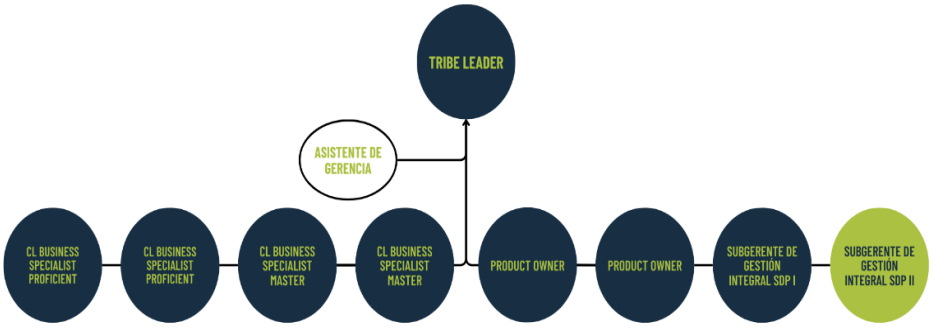


Nota: La información fue extraída de la página web del Banco.

La experiencia profesional de la autora fue desarrollada en la División de Soluciones de Pago (SDP), por tal motivo en la Figura 2 se presenta el organigrama de la mencionada.

Figura 2

Organigrama de la División Soluciones de Pago



Nota: La información fue extraída de la página web del Banco.

1.2. Periodo de duración de la actividad

El periodo laboral de la autora abarca el transcurso de 1 año y 1 mes. Inició en abril de 2024 y actualmente se desempeña como Asistente de Gestión Integral SDP II.

1.3. Finalidad y objetivos de la entidad

El propósito del Banco es ser aliado de los clientes, colaboradores y país para que transformen sus planes en realidad, es su razón de ser. La guía fundamental, es el gran porqué que nos une y moviliza en la dirección correcta.

- Clientes: Proporcionándoles información, consecuencia, bienestar y servicios financieros adecuados a sus necesidades y objetivos.
- Colaboradores: Garantizando la seguridad, la experiencia y el desarrollo durante los momentos en tiempo real de su recorrido dentro del Banco.

- País: Fomentando el progreso de nuestros clientes, colaboradores y ciudadanos, así como impulsando la economía.

Su aspiración es promover su nueva cultura bancaria, que es el cómo aterrizan su Propósito, es cómo hacen las cosas de manera particular en el Banco, la forma de ser que los define como organización. Los casi 18,000 colaboradores que forman parte del Banco le dan vida a esta cultura con cada palabra, acción y decisión que toman.

- Experiencia WOW: ser la empresa peruana que ofrece la experiencia más directa, rápida y cercana al cliente.
- Equipo WOW: ser el lugar de trabajo preferido en Perú, motivando, empoderando e inspirando a los mejores expertos.
- Gestión WOW: afianzar nuestro liderazgo histórico y transformador en la industria financiera peruana, y convertirnos en un referente regional en gestión empresarial.

1.4. Razón o denominación social

Por razones de confidencialidad se referirá a la empresa en dónde se realizó el TSP como “Banco”.

1.5. Dirección postal

La Molina

1.6. Correo electrónico y teléfonos del centro laboral

Por razones de confidencialidad y reserva de identidad no se revelarán estos datos.

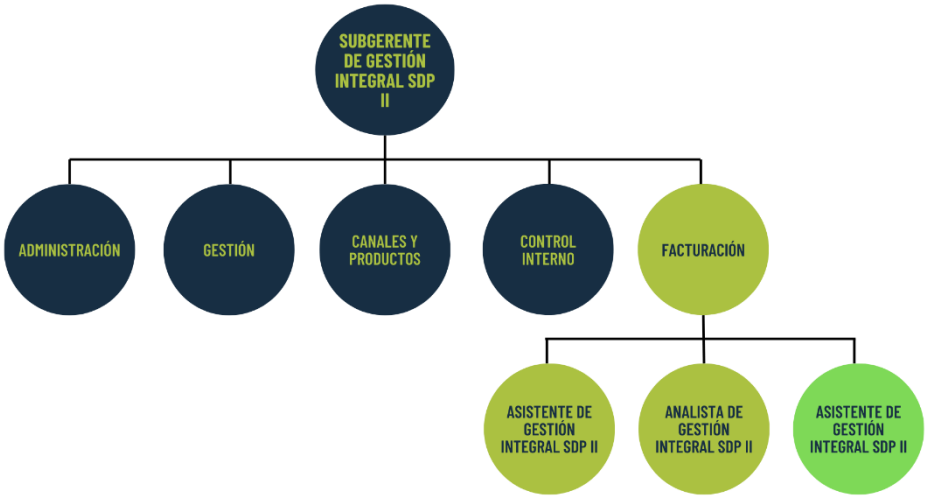
II. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

2.1. Organización de la actividad

El trabajo fue desarrollado dentro de la Subgerencia de Gestión Integral Soluciones de Pago II, específicamente dentro del equipo de Facturación, cuyo organigrama se presenta en la Figura 3.

Figura 3

Organigrama de la Subgerencia de Gestión Integral SDP II



Nota: La información fue extraída de la página web del Banco.

2.2. Finalidad y objetivos de la actividad

La finalidad del Asistente de Gestión Integral SDP II en el equipo abarca el análisis, gestión y mejora de los procesos de Facturación de servicios prestados a la División de Soluciones de Pago por gestión de recupero de deudas asignadas (proceso de comisiones, reembolsos, anticipos y honorarios). A su vez, la atención de solicitudes, consultas y reclamos sobre la gestión de pago a proveedores internos y externos del Banco, junto con el control de provisiones con el objetivo de alcanzar el cumplimiento esperado por el mismo.

2.3.Problemática

2.3.1. Descripción del problema

El equipo de Facturación tiene como principal objetivo gestionar, verificar y analizar el correcto procesamiento y cumplimiento de pago a proveedores relacionados directamente con servicios prestados a la División de Soluciones de Pago.

Los servicios prestados, también denominados prestaciones, contribuyen con la gestión de recupero de productos/cuentas otorgadas a clientes que registran un estado moroso en el sistema del Banco. A su vez, se realiza pago de servicios de atención (Coffe break) para actividades de integración, reuniones de coordinación, presentación de nuevos productos, entre otros, que impulsan un óptimo desempeño de las actividades de la División.

En el Equipo se manejan 4 procesos fundamentales para el cumplimiento de los objetivos clave para los resultados (OKR's) del Banco:

- **Comisiones:** Pagos acordes con la gestión de recupero de los Estudios Jurídicos (cumplimientos, factor de comisión, fecha de asignación en cartera). Son bonificaciones por buen cumplimiento de su gestión.
- **Honorarios:** Pagos por gastos con forma de pago a crédito de servicios legales, notariales, registrales y de diligenciamiento prestados a SDP para la gestión de recupero y relacionados.
- **Reembolsos:** Pagos por gastos con forma de pago al contado de servicios legales, notariales, registrales y de diligenciamiento prestados a SDP para la gestión de recupero y relacionados.
- **Anticipos:** Pagos realizados por adelantado a los Estudios Jurídicos para la gestión de recupero judicial y a notarías por procesos de ligados a confección de legajos para la gestión prejudicial. Posteriormente al abono adelantado, se otorga un plazo para estos proveedores puedan compensar ese abono en su totalidad, con documentos por montos que no impliquen el pago de obligaciones tributarias, como detracciones o retenciones. Es decir, solo serán aceptadas facturas que no

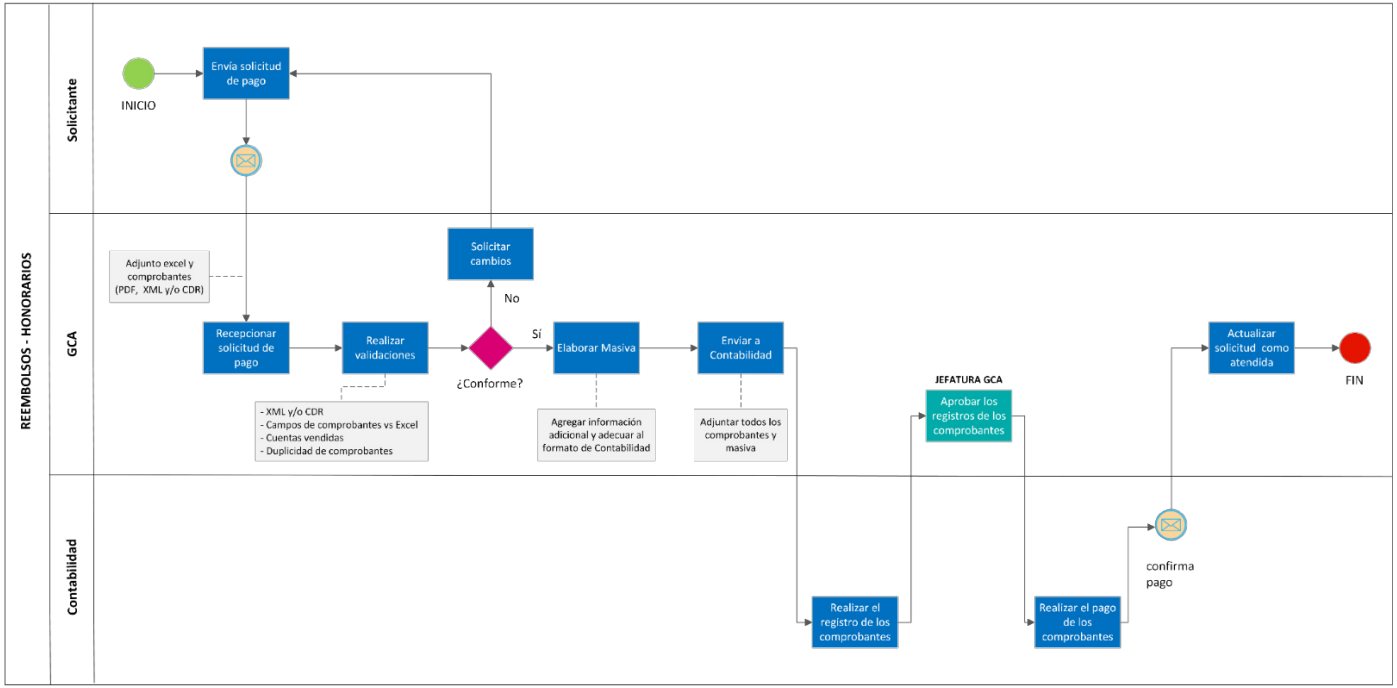
superen los S/ 700.00 y recibos por honorarios que no superen los S/ 1,500.00.

En la actualidad, el flujograma de cada uno de estos procesos está siendo actualizado para beneficio de todos los involucrados y adecuado a la ejecución automatizada de un nuevo proyecto llamado APPFACT, lo que se explica más adelante. Sin embargo, los últimos presentados y utilizados se explican en las figuras 4, 5 y 6. Estos flujogramas se deben desarrollar en un plazo máximo de 15 días hábiles desde la recepción de solicitudes hasta el desembolso final, incluyendo a los equipos de Contabilidad y Pago a Proveedores. Al ser un periodo máximo, el pago de las solicitudes puede realizarse en un plazo menor. Sin embargo, en el desarrollo de este TSP se analiza la realidad del cumplimiento de tiempos, ya que el plazo de atención antes del análisis de este estudió alcanzó los 20 días hábiles como proceso completo y solo el equipo de facturación abarcó 7 días hábiles del total.

Los flujos de los procesos de Reembolsos y Honorarios son idénticos, como se puede observar en la Figura 4. Esto es debido a que la solicitud que se hace por cada uno de ellos solo se diferencia por la forma o condición de pago de los documentos a procesar, como se mencionó anteriormente, en el caso de Reembolsos todos los comprobantes deben tener la forma de pago al contado y por el lado de Honorarios requieren la forma de pago a crédito 30 días.

Figura 4

Flujograma de los procesos de Reembolsos y Honorarios



Nota: La información fue extraída de la página web del Banco.

A continuación, se explica el flujo de Reembolsos y Honorarios segmentado en 6 fases:

Primera fase: Recepción de la información y/o solicitud de pago por parte de proveedores internos (funcionarios, business specialist y gerentes) o externos (Estudios Jurídicos, empresas de gestión de cobranzas, notarías, abogados independientes, entre otros).

Segunda fase: Aquí comienza la función principal del Equipo, se verifica que el solicitante tenga autonomía para realizar este tipo de requerimientos y que el proveedor del servicio esté debidamente registrado en el sistema sin tener deudas o pendientes con el Banco. Además, se valida que hayan enviado correctamente la información y sustentos de los gastos realizados, como adjuntar las facturas y/o recibos por honorario junto con su respectivo archivo XML para constatar su validez mediante SUNAT y una posterior revisión de los datos expresos en los mismos. Adicional a ello, se debe adjuntar un formulario de solicitud correspondiente al tipo de gestión realizada presentado en el Anexo 1, donde se indica datos claves para el registro en los archivos de control, como producto, cliente, tipo de gasto, monto, datos del comprobante y solicitante.

Tercera fase: Una vez verificada la información, se elabora un archivo de carga masiva con datos relevantes para el

registro contable donde se consolidan las solicitudes por los 4 procesos (si es que fuera el caso) para ser enviados al área de Contabilidad de Compras junto con los documentos sustentatorios respectivos.

Cuarta fase: Validados y registrados los documentos, la jefatura de Facturación debe de aprobar estos registros en coordinación con los miembros del equipo dando su conformidad.

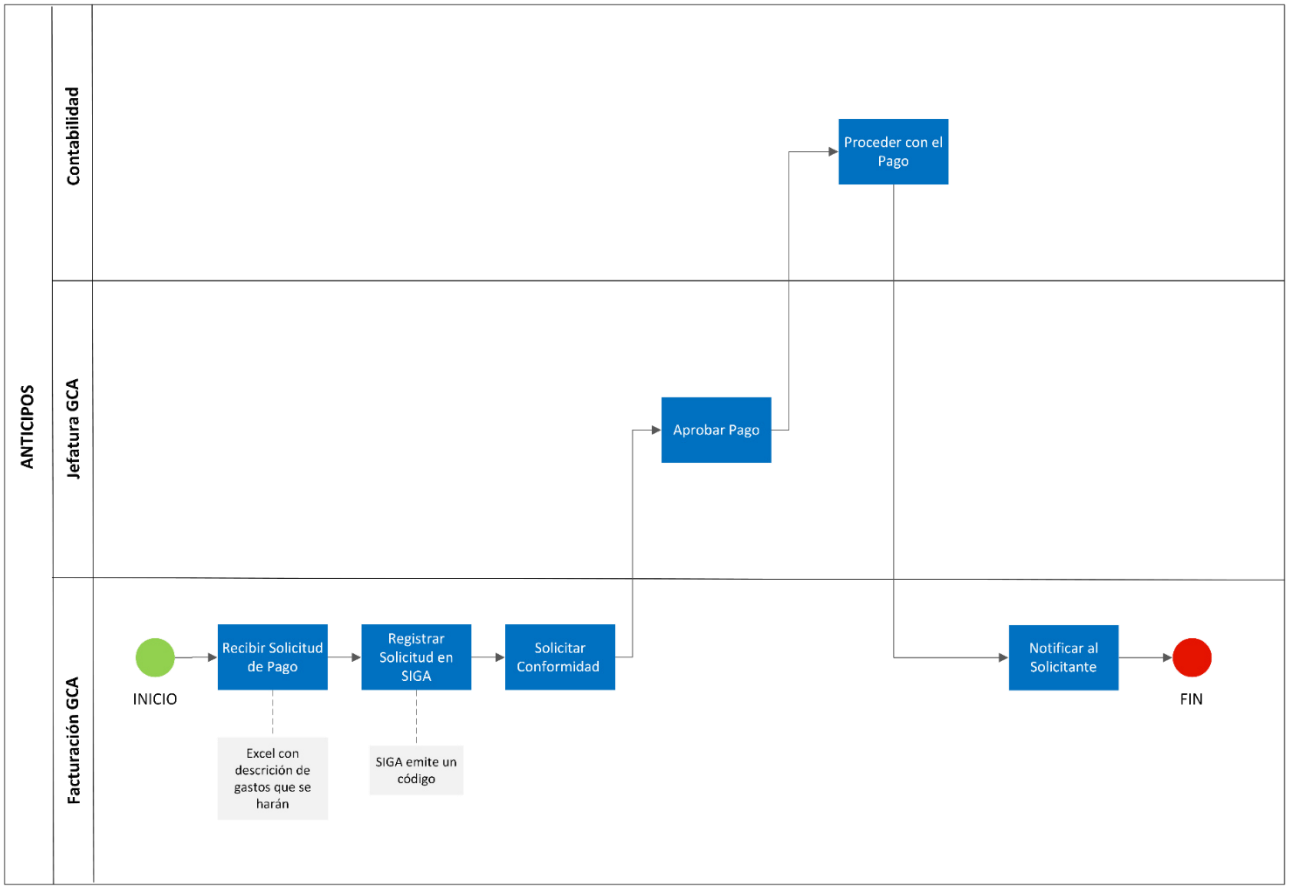
Quinta fase: Los documentos pasan a una próxima revisión por el área de Pagos a Proveedores y su posterior desembolso.

Sexta fase: Nuevamente, aquí entra el equipo de Facturación para validar el correcto cumplimiento de todo este proceso y darle fin al flujo con la comunicación de desempeño al proveedor.

El flujo de Anticipos está expuesto en la Figura 5 desde la recepción de la solicitud hasta la notificación del abono al proveedor.

Figura 5

Flujograma del proceso de Anticipos



Nota: La información fue extraída de la página web del Banco.

Seguidamente, el flujo para el proceso de Anticipos se detallará en 6 fases:

Primera fase: Recepción de solicitud de pago por parte de proveedores internos o externos.

Segunda fase: Aquí comienza la función principal del Equipo, al igual que en Reembolsos y Honorarios, se verifica que el solicitante tenga autonomía para realizar este tipo de requerimientos o en todo caso tenga la conformidad de su Gerencia de área y que el proveedor del servicio esté debidamente registrado en el sistema sin tener deudas o pendientes con el Banco. Además, se valida que hayan llenado correctamente la información en el formato presentado en el Anexo 2.

Tercera fase: Una vez verificada la información, se registra en el sistema contable SAP el anticipo de acuerdo con la solicitud. El sistema nos proporciona un código con el que tendremos que compensar el abono posteriormente.

Cuarta fase: El equipo de Facturación envía un correo a su jefatura solicitando su conformidad para que se pueda aprobar el registro del anticipo.

Quinta fase: Los documentos pasan a una próxima revisión por el área de Pagos a Proveedores y su posterior desembolso.

Sexta fase: Nuevamente, aquí entra el equipo de Facturación para notificar el abono y realizar el seguimiento del envío de los sustentos del anticipo por parte de los proveedores.

La compensación del anticipo se realiza antes de los 22 días hábiles desde que se generó, de no regularizarlo en el tiempo indicado el solicitante del anticipo deberá informar los motivos del retraso y sustentar frente a observaciones futuras de auditoría.

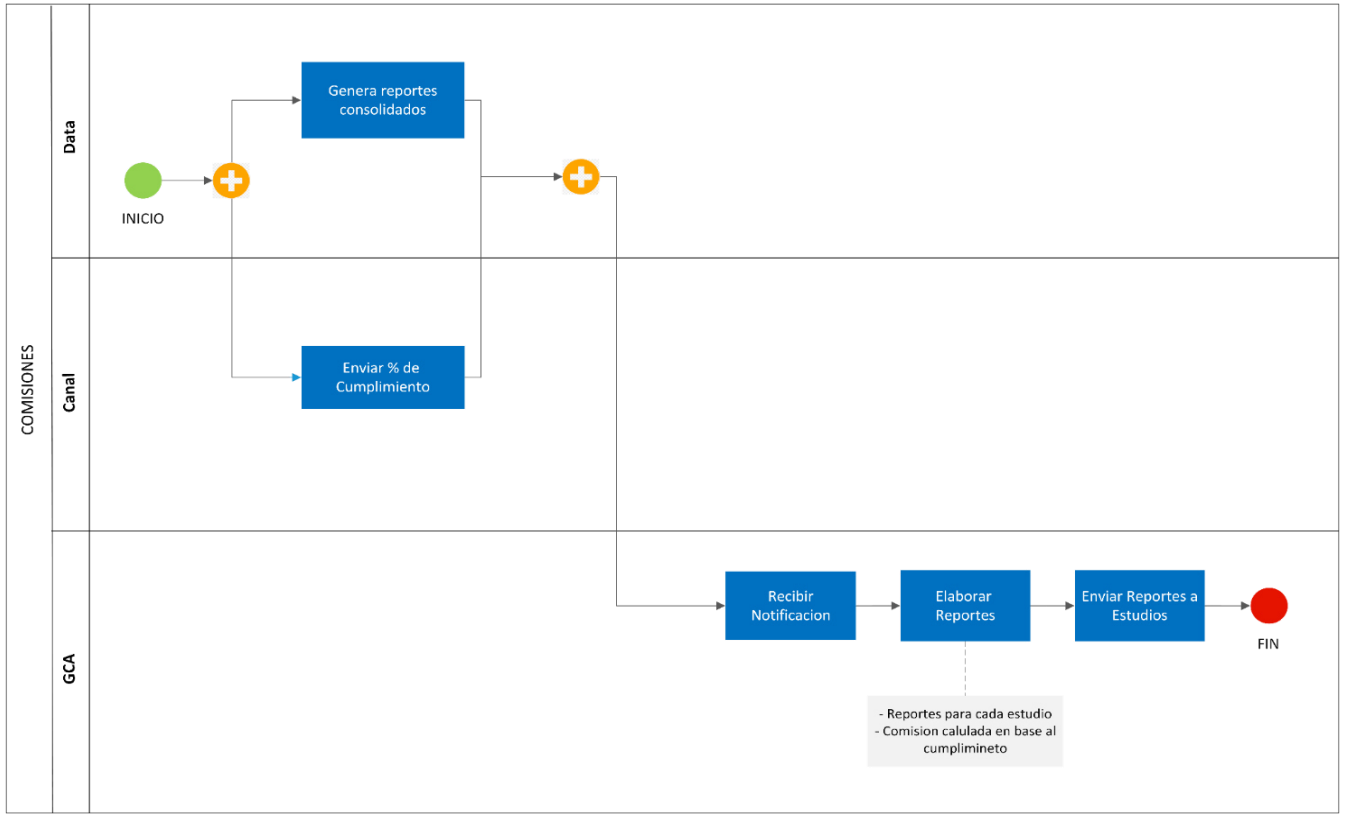
En el caso de que los sustentos se envíen a tiempo, se elabora un archivo de carga masiva con datos relevantes (código proporcionado por SAP) para el registro contable donde se consolidan las solicitudes por los 4 procesos (si es que fuera el caso) para ser enviados al área de Contabilidad de Compras.

Al finalizar la compensación del anticipo se completa el Reporte de Control dando por finalizado el proceso.

Por último, en la Figura 6 se presenta al proceso de Comisiones.

Figura 6

Flujograma del proceso de Comisiones



Nota: La información fue extraída de la página web del Banco.

A continuación, se explica este último flujo de Comisiones segmentado en 3 fases:

Primera fase: El equipo de Data y Canal envían información necesaria para el cálculo de comisiones (reportes de cumplimiento, datos del recupero y comisión por cada Estudio Jurídico, etc.) al buzón de Facturación.

Segunda fase: Teniendo la información necesaria, el equipo de Facturación consolida toda la data y elabora reportes para cada Estudio donde se detalla la comisión a facturar en base a sus cumplimientos establecidos contractualmente.

Tercera fase: Envío de reportes a los Estudios indicando requerimientos internos para una correcta emisión de facturas o recibos por honorarios.

Con estas 3 fases terminaría el proceso de Comisión; sin embargo, una vez que los Estudios envíen sus comprobantes se inicia el flujo de Honorarios de 6 fases adecuado como una continuación al proceso actual, con el fin de procesar y pagar estos documentos.

En caso de que existiera alguna observación en alguna fase de los 4 procesos, se retorna como alerta a la fase anterior para su corrección o anulación, según sea el caso. Si la observación se realiza posterior al pago, se debe generar la alerta inmediata y solo

con las conformidades del proveedor, funcionario y jefatura se podría corregir o subsanar el caso.

Ligado al flujo de estos procesos, existen funciones secundarias como la atención de consultas y reclamos. Las cuales de acuerdo con su complejidad y relevancia se programan de manera prioritaria, se gestionan conformidades de jefaturas, se solicita apoyo a áreas relacionadas o se deriva el requerimiento al equipo correcto para su atención.

Todo lo mencionado anteriormente, se realiza de forma manual, se trabaja en base a archivos Excel que contienen información sobre cuentas, clientes, comprobantes, montos, centro de costos, analíticas, etc. Los cuales se consolidan en otros archivos Excel de control y análisis, lo que implica que el Equipo dedique mucho tiempo a recopilar, registrar y procesar información necesaria para el pago de comprobantes o reporterías a otras áreas, tiempo que podrían utilizar para el análisis de gastos en sus procesos y así tener un mayor porcentaje de cumplimiento de objetivos.

Es importante mencionar que al ser un proceso 100% manual y tener responsabilidad en las instrucciones de pago, la Facturación se rige bajo normativas de control interno del Banco y supervisiones periódicas por auditores internos y externos. Para

tener un contexto más preciso sobre la auditoría de procesos Medina et al. (2020) la definen como:

> El examen sistemático de revisión y control de los procesos para evaluar las evidencias, el cumplimiento de los principios contables, los documentos legales, las normas y procedimientos vigentes que permitan la toma de decisiones con carácter proactivo en la búsqueda de eficiencia y eficacia. (p. 10)

De acuerdo con lo señalado por este autor, el equipo de Facturación se enfoca en cumplir los lineamientos asignados para así lograr la eficiencia y eficacia requeridas. Sin embargo, el equipo tuvo observaciones por parte de Auditoría respecto al tiempo de compensación de anticipos generados, tal como se explicó anteriormente, el sustento de esos abonos depende de varios equipos y del mismo proveedor a quien se le abonó el anticipo; no obstante, Facturación debe de exigir el cumplimiento de los plazos establecidos que son de conocimiento de todos los involucrados. No obstante, el equipo fue afectado por la alta demanda de solicitudes debido a lo cual no ha logrado darle un correcto seguimiento a este proceso.

En el segundo trimestre del 2023, se asumieron nuevas responsabilidades como Asistente de Gestión Integral SDP II con el principal objetivo de analizar las incidencias que presentaba el

equipo y en lo posible encontrar la solución para las mismas. Todo esto, para darle una mejor visibilidad al equipo y contribuir con la estrategia financiera del Banco para el incremento de utilidades.

Considerando el resultado de utilidades netas del año 2022 por un total de S/ 4,484 millones, el Banco planteó superar esa cifra para el año siguiente. Teniendo en cuenta este reto para todas las Divisiones, Gerencias y todos los colaboradores de esta entidad financiera, a inicios del periodo 2023 en la División de Soluciones de Pago (SDP), específicamente en el equipo de Gestión Integral o también llamado Gestión de Control Administrativo (GCA) – Facturación, sugiere una revisión de los puntos de dolor del equipo para así conocer el rumbo que debe seguir para estar alineado con el reto planteado por el Banco.

Respecto al cumplimiento de objetivos, se miden en porcentajes tomando en cuenta factores como: plazos de atención, satisfacción del cliente, cantidad de solicitudes y el tiempo de atención por solicitud. En base a lo mencionado, el equipo considera el 98% como lo mínimo aceptable para tener un desarrollo óptimo del proceso. Sin embargo, el resultado del análisis inicial reflejó un cumplimiento de objetivos de 93%, esto fue a consecuencia de los siguientes puntos de dolor que viene arrastrando de periodos pasados:

- **Alto running (demora) en la atención de consultas y procesamiento de las facturas.**

Plazo máximo establecido era de 3 días hábiles para la atención de solicitudes (facturas, recibos por honorarios y recibos de pago a entidades del Estado) desde la recepción del comprobante, validación, registro, hasta el envío de instrucción de pago al área de Contabilidad de Compra. El equipo realizaba estas funciones en un plazo de 5 – 7 días hábiles inclusive. Lo cual generaba inconvenientes en los cierres contables y declaraciones mensuales del Banco y proveedores. El impacto era mayor en los proveedores, ya que ellos cuentan con los abonos, sobre todo de las comisiones, para el pago de sus planillas.

- **El capacity (suficiencia) del equipo estaba colapsando (horas extras)**

En periodos anteriores, el equipo estaba conformado por 5 personas que se especializaban solo en un proceso interno, lo cual generaba “tiempo muerto” debido a que las solicitudes no tenían tanta carga. Por tal motivo y sumándole la pandemia, la jefatura decidió reducir la cantidad de miembros del equipo a solo 2 personas, es decir desde el 2021. De manera que las 3 personas que salían del equipo de Facturación se enfocaron en los procesos de Reactiva, Castigo y Fallecidos.

Por el periodo que duró la pandemia el equipo de Facturación se abastecía y llevaban un correcto control de los procesos, hasta que se empezó a reactivar la economía y la "vida cotidiana" en el país, ya que muy aparte del apoyo y facilidades que se les otorga a los clientes, el Banco tuvo que reanudar el proceso de recupero, lo que generó que los proveedores volvieran a prestar los servicios habituales para la gestión.

- **Muchos procesos manuales que fácilmente pueden automatizarse**

  Tal y como se comentó anteriormente, se maneja una gran cantidad de documentos con base de datos, en su mayoría archivos Excel que alimentan otros archivos del mismo tipo, ya sean formulados o no, el Equipo procesa y traslada información manualmente de acuerdo con el flujo que sigue cada proceso. Lo cual, conlleva un gran riesgo en la operativa: digitar mal montos a pagar, el tipo de moneda, documentos duplicados, data invalida, demora en reporterías y sobre todo el tiempo dedicado solo y específicamente a este tratamiento de información.

- **Bajo control de las provisiones del equipo y en la relación de recupero vs gasto.**

  Las provisiones del equipo de Facturación se derivan de la probabilidad de que el Banco tenga que pagar por servicios asociados a procesos incompletos o de sucesos anteriores que

fijaron expectativas firmes y dieron lugar a compromisos con los proveedores. La Norma Internacional de Contabilidad (NIC) 37 respalda el concepto de lo mencionado.

Las provisiones del equipo por comisiones, los activos contingentes por recuperación de cartera y los pasivos contingentes por gastos de gestión en la recuperación de cartera se estiman con un rango de fiabilidad bajo debido a la falta de disponibilidad y de tiempo necesarios para el análisis de los gastos; es decir, se realizaron múltiples ajustes debido a un aumento del importe o a una infravaloración previa a su reversión.

Todas estas situaciones en los procesos del equipo se reflejaban en los OKR’s de la División que principalmente se enfoca en la reducción de provisiones mediante el incremento del recupero de las cuentas de los clientes morosos, lo que a su vez genera un impacto en las utilidades del Banco.

El equipo no tenía visibilidad frente a los Gerentes y Tribe Leader, debido a que el alto running y el capacity que manejaban no les permitía mostrar y/o exponer las problemáticas que conllevaban un impacto para toda la División.

Ya que Facturación es un equipo Cross, es decir depende y a su vez, respalda a varias áreas, es pieza clave para un exitoso resultado de las funciones del Banco. Al no tener conocimiento de

esto, los líderes no podían apoyar en la implementación de mejoras del equipo.

2.3.2. Formulación del problema

¿Cuál es el impacto del proceso de Facturación en las utilidades de una entidad bancaria peruana?

2.3.3. Antecedentes de la realidad problemática

Antecedentes nacionales

Arevalo, C. (2023). Cartera de créditos y la rentabilidad en las principales entidades del sistema financiero del Perú, periodo 2020-2022. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Contables, Escuela Profesional de Contabilidad]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Establece la relación entre la rentabilidad y la cartera de créditos en las instituciones primarias del sistema financiero peruano para los años 2020-2022. Se trata de un estudio de investigación fundamental que utiliza una técnica cuantitativa y un diseño correlacional longitudinal no experimental. Los dieciséis estados financieros de las cuatro instituciones primarias del sistema financiero peruano conformaron la muestra no probabilística. A partir de la recolección de datos se aplicó el análisis documental. En consecuencia, se observó que, en las

instituciones primarias del sistema financiero peruano, tanto la Rentabilidad Financiera como la Rentabilidad Económica crecieron globalmente entre los años 2020 y 2022. De igual manera, esta tesis nos proporcionará un amplio conocimiento de la literatura relevante, permitiéndonos profundizar en el tema. Por otro lado, este trabajo podrá identificar la relación entre la cartera de créditos y la rentabilidad en las principales entidades del sistema financiero peruano, lo cual será importante e interesante en otras industrias porque permitirá entender mejor los cambios en estas variables. Se determinó que la cartera de créditos tiene una relación débil con la rentabilidad, que incluye componentes positivos y negativos, a diferencia de la cartera vencida, que tiene una relación inversa con la rentabilidad, y los créditos en cobranza judicial, que tienen una relación directa con la rentabilidad.

Arevalo concluye que existe relación directa entre la cobranza judicial y la rentabilidad, lo cual está ligado a la gestión de recupero de cartera en el proceso de facturación que se ha desarrollado en este TSP.

Leon, V. (2022). Factores que influyen en la rentabilidad del sistema de cajas rurales de ahorro y crédito del Perú periodo 2016-2019. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

El objetivo del presente estudio es examinar las variables gerenciales que tienen un mayor impacto en la rentabilidad del sistema de cooperativas de ahorro y crédito rural (CRAC) en el Perú entre 2016 y 2019. La morosidad, los costos operativos, la productividad de los agentes de crédito y el apalancamiento son algunos de los factores relacionados con la administración interna de las CRAC que se ha sugerido que tienen un impacto sustancial en el resultado financiero de la CRAC, como lo indica el retorno sobre el patrimonio (ROE). El objetivo del presente estudio es examinar las variables gerenciales que tienen un mayor impacto en la rentabilidad del sistema de cooperativas de ahorro y crédito rural (CRAC) en el Perú entre 2016 y 2019. La morosidad, los costos operativos, la productividad de los agentes de crédito y el apalancamiento son algunos de los factores de la administración interna de las CRAC que se ha sugerido que tienen un impacto sustancial en el resultado financiero de la CRAC, como lo indica el retorno sobre el patrimonio (ROE). El estudio adopta un método cuantitativo, utilizando datos mensuales de enero de 2016 a diciembre de 2019 que se recopilaron a partir de información sobre las cuentas financieras de las CRAC que se puso a disposición en el sitio web de la SBS. El formato utilizado para los datos fue el de datos de panel con efectos fijos. La metodología de datos de panel nos permite determinar si existe una relación causal entre las

variables analizadas. En última instancia, los resultados indican que las variables explicativas presentan una fuerte significación tanto a nivel individual como de modelo. Además, las variables de apalancamiento, gastos de explotación y morosidad tienen relaciones inversas con el ROE, lo que significa que afectan negativamente a la rentabilidad. Cabe mencionar que las primeras variables tienen un impacto significativo. Por el contrario, la variable de productividad de los agentes de crédito tiene una relación directa con el ROE, pero un impacto bajo en la rentabilidad.

Leon llega a la conclusión de que la morosidad tiene una relación inversa con la rentabilidad, lo que en el proceso de facturación se quiere evitar con la automatización y mejora de procesos que se explican en el presente TSP.

Castañeda, M. (2021). Diseño e implementación de una solución automática para la asignación de Cartera Morosa a etapa prejudicial en una institución financiera. [Trabajo de suficiencia profesional de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ingeniería de Sistemas e Informática, Escuela Profesional de Ingeniería de Sistemas]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM

Como parte del proceso de judicialización del área de Cobranza de una institución financiera, este informe de experiencia

profesional detalla la adopción de una solución automática para la segmentación de posibles clientes a ser demandados. Se constató que la asignación manual e ineficaz de la cartera era el origen del problema, pues causaba errores y atrasos en la segmentación de la cartera de morosos judiciales, impidiendo el pronto cobro de las deudas. En beneficio del área usuaria de preparación de expedientes, esta implementación fue completada por el equipo de asignación de cartera. Por lo tanto, los objetivos fueron utilizar una herramienta ETL que reduzca los errores de asignación, maximice la recuperación y disminuya las provisiones de cartera de cobranza de la institución financiera peruana, automatizando el proceso de segmentación oportuna de clientes potenciales a ser demandados bajo la metodología ágil.

Castañeda implementó una solución automática para frenar los errores y demoras que dificultaban el recupero oportuno en la misma entidad bancaria de mi labor, en consecuencia, su implementación es un antecedente al proyecto APPFACT que se desarrolla en el presente TSP.

Antecedentes internacionales

Calahorrano Arias, G. A., Chacón Guerrero, F. A. y Tulcanaza-Prieto, A. B. (2021). Indicadores financieros y rentabilidad en bancos grandes y medianos ecuatorianos, periodo 2016-2019. Innova Research Journal, 6(2), 225-239

Resumen: Este estudio analiza cómo los indicadores financieros afectan a la rentabilidad de los bancos privados en Ecuador. Ofrece una metodología útil para determinar los factores internos pertinentes que afectan al rendimiento de una entidad, permitiendo una toma de decisiones más eficaz a corto y largo plazo. La rentabilidad sobre activos (ROA) y la rentabilidad sobre patrimonio (ROE) fueron las variables dependientes de este estudio, que empleó un modelo de regresión lineal multivariable basado en mínimos cuadrados ordinarios para analizar medidas de liquidez, morosidad, calidad de activos y apalancamiento como factores independientes. En el estudio se utilizaron 192 observaciones de los bancos Banco de Guayaquil, Produbanco, Banco Internacional y Banco Bolivariano entre 2016 y 2019. Los hallazgos del estudio muestran que (1) los indicadores de desempeño y morosidad tienen una asociación negativa sustancial, y (2) la calidad de los activos y el apalancamiento tienen un vínculo positivo significativo con el ROA y el ROE. Estos resultados llevan a la conclusión de que los factores independientes influyen en los resultados de los bancos y deben vigilarse de cerca para mantener un control eficaz. Se recomienda que futuros estudios realicen un análisis post-pandémico después de la emergencia sanitaria y comparen dichos resultados para determinar los efectos sobre la rentabilidad bancaria causados por la

pandemia. Este manuscrito complementa la literatura financiera al introducir un análisis estadístico del periodo 2016-2019, entregando una investigación previa a la ocurrencia de la pandemia Covid19.

Los autores concluyen que existe una relación entre la morosidad con el rendimiento, negativa, pero significativa. Lo que se considera como fundamento para analizar el recupero de cartera morosa en el presente trabajo. Además, se toma como antecedente ya que es un análisis previo a la pandemia lo cual beneficia a este TSP para contrastarlo con un análisis posterior a lo ocurrido.

Salazar Tenelanda, M. V., Alvear Haro, P. F., & Sampedro Redrobán, M. C. (2019). La planeación financiera como herramienta de gestión para mejorar la rentabilidad en las instituciones financieras. Ciencia Digital, 3(2), 702-721

El objetivo de este estudio era identificar las tácticas financieras que pueden impulsar la rentabilidad de una institución financiera optimizando la asignación de préstamos a medio y largo plazo y fomentando una gestión eficaz del sector empresarial. Tras la identificación del problema, este estudio realizó un diagnóstico mediante cuestionarios, entrevistas y análisis financiero de los balances del banco. Esto ayudó a definir las estrategias que se pusieron en marcha como instrumentos para aumentar la rentabilidad del banco. Con un ROE del 5,6% y un ROA del

0,49%, los datos muestran que los clientes de la empresa investigada no están satisfechos con las condiciones de crédito vigentes y que la rentabilidad global es escasa. De acuerdo con la corrida financiera y aplicando los indicadores de rentabilidad a los balances proyectados, se obtuvo un ROE de 7,15% y un ROA de 0,67%, lo que indica que es necesario cambiar estrategias y políticas en la colocación y captación de recursos en el banco en estudio para poder sobrevivir en el mercado financiero altamente competitivo. Se concluye que un adecuado diagnóstico financiero es fundamental para la toma de decisiones, al mismo tiempo que se recomienda aplicar las estrategias propuestas.

De acuerdo con los autores, la mejora del rendimiento se basa en estrategias consecuentes a la satisfacción del cliente, lo cual es base para la mejora de procesos aplicados en este trabajo de suficiencia.

Cañas Zapata, I. (2023). Automatización de procesos de facturación. Tecnológico de Antioquia, Institución Universitaria.

Se utilizaron las prácticas de trabajo para llevar a cabo este proyecto de mejora. Se analizó un posible plan estratégico con el fin de resolver una necesidad identificada por la empresa TCC en la UEN de Carga a Granel (Fracor). La principal estrategia desarrollada fue un análisis de la viabilidad de automatizar y mejorar los procesos de facturación en esta unidad de negocio, lo

que optimizaría el tiempo, ahorraría dinero y aumentaría la productividad. A continuación, se investigó todo el entorno organizativo de facturación de la unidad de negocio para encontrar posibles soluciones y formas de mejorar los problemas surgidos. Además, se identificaron varios factores que afectaban a este proceso, incluida la necesidad de reforzar otros procesos organizativos como el cumplimiento y la comunicación entre las áreas de clientes y comercial, así como la necesidad de consolidar el proceso manual utilizado por el personal de facturación. El entorno organizativo también contribuyó con una serie de ideas que aportaron recursos específicos para satisfacer las necesidades actuales. Se determinó que era más que necesario utilizar tecnologías específicas que pudieran aportar beneficios y ventajas en función de los resultados esperados. La integración de los sistemas de la operación con la ayuda de sistemas OCR fue un pilar fundamental en la propuesta para automatizar el proceso y optimizar recursos y tiempo en la empresa.

Gracias a Cañas se tiene un pilar fundamental para este TSP, ya que evidencia que el desarrollo de un proyecto de automatización mejora los procesos de facturación optimizando el tiempo, ahorrando dinero y aumentando la productividad. Además, investigó el entorno organizativo de la facturación, con factores

como el cumplimiento, la comunicación y los procesos manuales que afectan al proceso.

2.3.4. Conocimientos teóricos, normativos y técnicos utilizados en el desempeño profesional para el tratamiento del problema

- **Business Specialist:** Un especialista empresarial es un colaborador flexible que añade valor al Banco ofreciendo conocimientos de varias facetas de la gestión. El análisis de datos, la optimización de procesos, la investigación de mercados, la gestión de proyectos, el análisis financiero, la planificación estratégica, el control de calidad y la gestión de riesgos son algunas de sus tareas. El objetivo de esta función es mejorar la eficiencia, la eficacia y el crecimiento estratégico mediante la colaboración interdepartamental.
- **Capacity:** es la disponibilidad de las horas laborales para realizar las actividades que conlleva cada puesto dentro del Banco.
- **División:** son áreas de la entidad bancaria que se segmentan por tipo de necesidad.
- **Equipo Cross:** es aquel equipo que abastece y se nutre de información con otros equipos relacionados para cumplir con los objetivos del equipo.
- **OKR's:** Objectives Key Results, son todos los objetivos claves para la obtención de resultado del Banco planteados

por División en periodos trimestrales y anuales dependiendo de la necesidad de la entidad.

- **Recupero de cartera:** Guerra & García (2023) señalan lo siguiente:

  La recuperación de cartera se define principalmente como el conjunto de actividades que pretenden evitar el vencimiento de las cuentas por cobrar. Para logar este propósito, las empresas efectúan valoraciones, seguimientos y controles de los pagos pendientes de los deudores a fin de aunar esfuerzos que se traduzcan en un pago pronto y oportuno. (p. 2)

- **Running:** es el indicador de demora u obsolescencia en los procesos que manejan los equipos. Se expresa en porcentajes.

- **Soluciones de Pago (SDP):** La División de Soluciones de Pago (2023) en su Norma 3340.010.01.12 indica que:

  es responsable de brindar soluciones de pago a los clientes en mora y/o al día que presenten dificultades financieras temporales o estructurales a través de sus canales tradicionales (Telefonía, Campo y Negociación), así como de sus canales digitales (BMO, Voicebots, BxI, SMS, entre otros.). Su objetivo es obtener niveles de recupero óptimos que permitan reducir el nivel de provisiones y

hacerlos más predecibles, reducir la exposición al incumplimiento, la pérdida esperada dado el incumplimiento, mantener la cartera deteriorada en niveles aceptables, así como maximizar la recuperación de la cartera castigada. Todo lo anterior basado en un modelo de segmentación cimentado en el perfilamiento del cliente a nivel de riesgo y digitalidad para identificar al o a los canales más adecuados para su gestión y brindar la mejor experiencia. (p. 1)

- **Tribe Leader:** Es un profesional capaz de dirigir y gestionar a los colaboradores y sus funciones con el fin de cumplir los objetivos del Banco. El análisis de datos, la optimización de procesos, la investigación de mercados, la gestión de proyectos, el análisis financiero, la planificación estratégica, el control de calidad y la gestión de riesgos y personas son sus tareas a nivel gerencial. Es un cargo en un nivel superior al Business Specialist.
- **Utilidad:** Gonzales & Patiño (2019) afirman lo siguiente: La utilidad es el valor monetario descontando los costos, gastos e ingresos en un determinado periodo. En otras palabras, vendría hacer lo que realmente obtiene de ganancia la entidad, ya que hay que restarles los gastos a nuestros ingresos, para obtener el valor neto del periodo

> que se está desarrollando. La utilidad es entendida como la ganancia o beneficio obtenido a raíz de un bien o una inversión. (p. 37)

2.4.Metodología y procedimientos

2.4.1. Técnicas e instrumentos

El presente trabajo se basa en la experiencia profesional de la autora y en la revisión de documentos claves que se detallan en el desarrollo de este trabajo. El alcance de esta investigación es explicativo, ya que se centra en el estudio de las causas de la problemática que motiva este TSP. No se han utilizado técnicas e instrumentos específicos para su elaboración.

> Hernandez, Fernandez & Baptista (2014) respaldan lo mencionado indicando que:
>
> Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables. (p. 128)

2.4.2. Procedimientos utilizados en el tratamiento del problema o caso

Para llegar a la conclusión de que el proceso de facturación impacta en las utilidades del "Banco", se deben seguir varios procesos analíticos y de evaluación. A continuación, se detallan los pasos que se siguieron:

1. Análisis de costos y gastos:
    - Evaluar detalladamente los costos asociados al proceso de facturación, como los honorarios legales, comisiones por servicios de gestión de cobranza, gastos administrativos, etc.
    - Comparar estos costos con los ingresos generados por las actividades que soporta el proceso de facturación, como el recupero de cartera, gestión de comisiones, entre otros.
    - Identificar oportunidades de reducción de costos o eficiencias operativas que podrían mejorar las utilidades netas.
2. Análisis de provisiones y riesgos:
    - Revisar las provisiones contables asociadas al proceso de facturación, como las provisiones por cumplimiento de servicios legales, anticipos a proveedores, etc.
    - Evaluar la exactitud de estas provisiones y su impacto potencial en las utilidades, considerando la posibilidad de ajustes o reversión de provisiones no utilizadas.

3. Eficiencia operativa y tiempos de ciclo:
    - Estudiar el tiempo de ciclo del proceso de facturación, explicado en la página 8, desde la recepción de solicitudes hasta el desembolso final.
    - Identificar áreas de mejora en la eficiencia operativa que podrían acelerar el ciclo de ingresos y reducir el tiempo de procesamiento de pagos, mejorando así el flujo de caja y la gestión financiera.
4. Cumplimiento de objetivos estratégicos:
    - Evaluar en qué medida el proceso de facturación contribuye al logro de los objetivos estratégicos del Banco, como la reducción de costos operativos, la optimización de la gestión de cartera morosa, la mejora en la eficiencia administrativa, etc.
    - Conectar directamente estos objetivos estratégicos con los resultados financieros esperados, especialmente las utilidades netas.
5. Reportes y análisis de desempeño:
    - Generar reportes detallados sobre el desempeño del proceso de facturación, incluyendo métricas clave como costos por transacción, tiempos promedio de procesamiento, cumplimiento de plazos, etc.

- Analizar estos reportes para identificar tendencias, áreas de mejora y oportunidades de optimización que puedan tener un impacto positivo en las utilidades.

6. Comunicación y alineación estratégica:
    - Asegurar una comunicación efectiva y continua entre el equipo de facturación y las áreas estratégicas del Banco, como la Dirección Financiera, para alinear los esfuerzos y recursos con los objetivos financieros y estratégicos.
    - Obtener retroalimentación y apoyo de las partes interesadas clave para implementar mejoras y cambios necesarios en el proceso de facturación.
7. Monitoreo y ajustes continuos:
    - Establecer un sistema de monitoreo continuo del desempeño del proceso de facturación, utilizando indicadores clave de rendimiento (KPI) para evaluar el impacto en tiempo real.
    - Realizar ajustes y correcciones según sea necesario para optimizar el proceso y maximizar su contribución a las utilidades netas del Banco.

Al seguir estos procesos analíticos y evaluativos, la conclusión sobre el impacto del proceso de facturación en las utilidades de una entidad bancaria será fundamentada en datos

concretos y análisis, proporcionando una base sólida para la toma de decisiones estratégicas y operativas.

2.5.Resultados de la actividad

2.5.1. Detalles de la aplicación de las técnicas, instrumentos y procedimientos

De acuerdo con el punto 2.4.1. se empleó una revisión y análisis de documentación de normas, archivos históricos de cambios de proceso y requisitos o limitantes para tener los siguientes resultados:

- Reducción del running en la atención de consultas y procesamiento de las facturas.

  Plazo máximo establecido es de 3 días hábiles.

  31.12.2022: el plazo de atención era de 5 – 7 días hábiles inclusive

  31.12.2023: el plazo de atención es de 2 días hábiles

  Sumándole la implementación del 1er dashboard de control de gastos por tipo de proceso de Facturación. Lo cual permitió reducir el running de atención de consultas en un 80% y mejorar el análisis de la gestión de los procesos.

- El capacity del equipo se vio aliviado con el ingreso de personal que logró mejorar la reportería de Facturación frente a otros equipos e incrementar la satisfacción en la atención de los proveedores internos y externos.
- Elaboración de un aplicativo de automatización de facturación. La autora fue la responsable del planteamiento de la idea del proyecto APPFACT: es un aplicativo que automatiza los procesos de Facturación y que son manuales en un 95%. Actualmente, junto al equipo, Data y Arquitectura, se viene desarrollando el cuerpo del proyecto para que el primer entregable sea presentado en el 3er trimestre de este periodo 2024.

  La idea propuesta consiste en automatizar los 4 procesos que maneja el equipo, desde la recepción de la solicitud hasta el pago de esta. Se dará la facilidad y capacitación a los proveedores para que ingresen sus requerimientos por cuenta propia generando un código único y con el cual podrán hacerle seguimiento al estado de su pedido. En el aplicativo se empleará validadores de cuentas, IDC, proveedores y comprobantes. Esto beneficiará significativamente el proceso de Facturación y Pagos, incorporando sistemas de control más rigurosos, como evitar la duplicidad de registros o errores en la digitación,

lo que agilizará el proceso completo y permitirá un mejor análisis y control de gastos.

- Controles contables en las provisiones del equipo en coordinación con el área de pagos, impuestos y contable.
- Las observaciones de auditoría por anticipos disminuyeron de 10 a 1 en un periodo mensual. Gracias al ingreso del nuevo personal al equipo, se redujo el running y se asignaron proveedores equitativamente en cantidad a cada miembro del equipo, ofreciéndoles una atención personalizada. Esto permitió un mejor seguimiento y cumplimiento de los plazos establecidos por todos los involucrados en la compensación de los pagos dentro de este proceso.

Todo lo expuesto contribuye al resultado de este trabajo de suficiencia profesional, el cual se detallará en el siguiente punto, en base al análisis y respaldado por el incremente de utilidades en el periodo 2023, tal y como se lo propuso el Banco a inicios de ese periodo.

2.5.2. Análisis de las alternativas de solución

El proceso de Facturación descrito tiene varios impactos significativos en las utilidades de una entidad bancaria peruana:

Gastos y provisiones:

El equipo de Facturación gestiona el pago de diversos servicios y honorarios legales necesarios para la gestión de recupero de cartera. Esto incluye comisiones por servicios de estudios jurídicos y otros proveedores. Un manejo eficiente de estos pagos puede optimizar los costos operativos y las provisiones contables relacionadas, lo cual directamente afecta las utilidades al reducir los gastos no estratégicos y provisiones excesivas.

Eficiencia operativa:

El proceso actualmente es manual y requiere manejo intensivo de documentos en Excel. En el año 2022 el tiempo de atención del equipo de facturación fue de 7 días hábiles, actualmente con la implementación de las mejoras detalladas en este TSP la atención se realiza en 2 días hábiles. La automatización de estos procesos reducirá errores, tiempos de procesamiento y costos asociados. Mejorar la eficiencia operativa en la Facturación libera recursos y tiempo para análisis más profundos de gastos y para la identificación de oportunidades de mejora en la gestión de cartera, lo cual impactaría positivamente en las utilidades.

Cumplimiento de plazos y control interno:

El equipo enfrenta desafíos con los plazos de atención de solicitudes y la compensación de anticipos, lo cual podría generar

impactos en los cierres contables y en los pagos a proveedores. Mejorar el cumplimiento de plazos puede evitar penalidades y costos adicionales, asegurando un flujo de caja más eficiente y previsible, lo que contribuye a la estabilidad financiera y a la optimización de las utilidades.

Visibilidad y gestión de riesgos:

La falta de visibilidad del equipo de Facturación ante los líderes y Gerentes puede limitar la capacidad de implementar mejoras y ajustes estratégicos necesarios para optimizar las operaciones y los resultados financieros. Mejorar la comunicación y la presentación de informes sobre el desempeño del equipo podría llevar a una mejor gestión de riesgos y una mayor alineación con los objetivos estratégicos del Banco, impactando positivamente en las utilidades a largo plazo.

Todo lo mencionado se respalda en datos reales de las utilidades que arrojaron los EEFF y se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2

Comparativa de utilidades netas periodo 2022 vs 2023

UTILIDADES (S/ millones)	
2022	**2023**
4,484	4,665

Nota: La información fue extraída de la Memoria Integrada 2023 del Banco

Por lo tanto, se puede decir que el impacto del proceso de Facturación en las utilidades de una entidad bancaria peruana radica en su capacidad para optimizar los gastos, mejorar la eficiencia operativa, cumplir con los plazos establecidos, gestionar adecuadamente las provisiones y mejorar la visibilidad y comunicación interna. Estas mejoras contribuyen directamente a la rentabilidad y al cumplimiento de los objetivos financieros del Banco.

2.5.3. Discusión de las alternativas de solución

En base a los resultados de los trabajos de investigación de los autores tomados como referencia para el presente trabajo, podemos discutir lo siguiente:

1. Arevalo, C.: Su conclusión sobre la relación directa entre la cobranza judicial y la rentabilidad refuerza la importancia del proceso de recupero de cartera en la facturación. Esto sugiere que un eficiente manejo de estos procesos puede influir positivamente en las utilidades del Banco, aunque no sea determinante por sí solo.
2. Leon, V.: Al demostrar que la morosidad tiene una relación inversa con la rentabilidad, destaca la necesidad de evitar la morosidad a través de la

automatización en el proceso de facturación. Esto respalda la recomendación de implementar tecnologías que mejoren la eficiencia y precisión en la gestión de pagos y cobranzas.

3. Castañeda, M.: Su implementación exitosa de una solución automática para reducir errores y demoras en el recupero de cartera es un antecedente directo al proyecto planteado. Esto muestra que la automatización puede ser efectiva para mejorar los procesos de facturación y, por ende, contribuir a la rentabilidad del Banco.
4. Calahorrano Arias, G. A., Chacón Guerrero, F. A. y Tulcanaza-Prieto, A. B.: Su conclusión de una relación negativa pero significativa entre la morosidad y el rendimiento proporciona un contexto crucial. Esto refuerza la importancia de analizar y mejorar el recupero de cartera morosa, lo cual puede tener un impacto directo en las utilidades del Banco, aunque dependa de otros factores.
5. Salazar Tenelanda, M. V., Alvear Haro, P. F., & Sampedro Redrobán, M. C.: Destacan que la mejora del rendimiento se basa en estrategias orientadas a la satisfacción del cliente. Esto sugiere que las mejoras en

los procesos de facturación deben considerar no solo la eficiencia interna, sino también cómo impactan en la percepción y experiencia del cliente, lo cual puede influir indirectamente en las utilidades.

6. Cañas Zapata: Su investigación sobre la automatización en el desarrollo de proyectos de facturación subraya los beneficios en términos de optimización del tiempo, ahorro de costos y aumento de la productividad. Esto respalda la recomendación de adoptar tecnologías innovadoras para mejorar la eficiencia y precisión en los procesos de facturación, contribuyendo así a la rentabilidad global del Banco

2.5.4. Alcance y limitaciones de la alternativa elegida

Dentro de la mejora del proceso de facturación de un Banco pueden identificarse varios alcances y limitaciones:

Alcances:

- Registro preciso de gastos por servicios prestados: Mejorar el proceso de registro y validación de comprobantes asegura que los gastos por servicios prestados al banco sean adecuadamente contabilizados. Esto facilita un seguimiento exacto

de los costos operativos y una correcta asignación de recursos financieros.

- Optimización de tiempos y recursos: La eficiencia en el proceso permite una gestión más ágil y efectiva de los pagos a proveedores por servicios prestados. Esto puede reducir los tiempos de ciclo de pago y optimizar la asignación de recursos humanos y financieros dedicados a estas tareas.
- Mejora en la gestión de costos: Un registro mejorado facilita el análisis detallado de los costos asociados a los servicios prestados al banco. Esto proporciona información clave para la toma de decisiones financieras estratégicas orientadas a la optimización de costos y mejora de la rentabilidad.
- Cumplimiento normativo y contable: Un proceso optimizado garantiza el cumplimiento con las normativas contables y regulatorias vigentes. Esto es crucial para evitar sanciones y asegurar la transparencia en la presentación de estados financieros relacionados con los gastos por servicios prestados.

Limitaciones:

- Dependencia de sistemas tecnológicos: La efectividad de las mejoras puede verse limitada por la capacidad de los sistemas informáticos y la disponibilidad de recursos para su implementación y mantenimiento.
- Complejidad de la documentación y validación: La gestión de comprobantes y la validación de la documentación pueden ser procesos complejos y detallados. Esto requiere recursos adecuados y procedimientos claros para garantizar la exactitud y veracidad de la información registrada.
- Resistencia al cambio organizacional: La adopción de nuevos procesos puede enfrentar resistencia por parte del personal acostumbrado a métodos tradicionales, lo que podría ralentizar la implementación.
- Complejidad operativa: En entidades grandes y complejas, la implementación de cambios puede ser complicada debido a la necesidad de coordinación entre múltiples departamentos y funciones.

Abordar estos alcances y limitaciones de manera estratégica y proactiva maximiza los beneficios de la mejora del proceso de facturación y mitiga sus posibles desafíos en el Banco.

III. CONCLUSIONES

Tras analizar detalladamente el impacto del proceso de facturación en los beneficios del Banco, se concluye que, aunque el proceso de facturación tiene un impacto positivo, no es decisivo ni significativo por sí solo. Los beneficios del Banco dependen de una serie de áreas y procesos interrelacionados que influyen colectivamente en los resultados financieros. Si bien el proceso de facturación ha contribuido a mejorar la eficiencia operativa y a gestionar adecuadamente los costes y gastos, su efecto se complementa con otras actividades estratégicas dentro del Banco. En este contexto, mi contribución al equipo de facturación ha desempeñado un papel importante en la aplicación de mejoras de procedimiento y la optimización de la gestión de la información, lo que ha contribuido indirectamente al impacto positivo observado en los beneficios del Banco. Esta conclusión subraya la importancia de un enfoque colaborativo e interfuncional para maximizar el rendimiento financiero y reforzar la competitividad del Banco en el mercado.

IV. RECOMENDACIONES

Basándose en la conclusión de que el proceso de facturación, aunque contribuye positivamente, no es determinante en las utilidades del Banco debido a la interdependencia de otros procesos y áreas, la recomendación ideal a la División de Soluciones de Pago sería fortalecer aún más la integración y la coordinación entre todas las áreas del Banco. Se sugiere enfocarse en mejorar la comunicación y la colaboración entre los equipos de facturación y otras áreas estratégicas como finanzas, contabilidad y TI. Implementar un sistema de gestión integrada que permita una visión holística de los procesos financieros y operativos, siguiendo el curso del proyecto APPFACT planteado por la autora, se podrían consolidar los requerimientos de todas las áreas y actualizar la funcionalidad y valor del proyecto actual y así optimizar aún más el rendimiento global de la entidad. Además, continuar identificando y adoptando tecnologías innovadoras para automatizar tareas repetitivas y mejorar la precisión y eficiencia en la gestión de datos. Finalmente, fomentar una cultura organizacional que valore la mejora continua y el aprendizaje colaborativo entre los equipos, asegurando así que todas las contribuciones individuales, incluida la del equipo de facturación, se alineen efectivamente con los objetivos estratégicos del Banco para maximizar sus resultados financieros y competitivos en el mercado.

REFERENCIAS

Arevalo, C. (2023). Cartera de créditos y la rentabilidad en las principales entidades del sistema financiero del Perú, periodo 2020-2022. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Contables, Escuela Profesional de Contabilidad]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Banco de Crédito del Perú. (2024). *Memoria Integrada 2023.* Lima.

Banco de Crédito del Perú. (2024). *Via BCP*. Obtenido de https://www.viabcp.com/

Calahorrano Arias, G. A., Chacón Guerrero, F. A. y Tulcanaza-Prieto, A. B. (2021). Indicadores financieros y rentabilidad en bancos grandes y medianos ecuatorianos, periodo 2016-2019. Innova Research Journal, 6(2), 225-239. https://doi.org/10.33890/innova.v6.n2.2021.1700

Cañas Zapata, I. (2023). Automatización de procesos de facturación. Tecnológico de Antioquia, Institución Universitaria.

Castañeda, M. (2021). Diseño e implementación de una solución automática para la asignación de Cartera Morosa a etapa prejudicial en una institución financiera. [Trabajo de suficiencia profesional de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ingeniería de Sistemas e Informática, Escuela Profesional de Ingeniería de Sistemas]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM

División de Soluciones de Pago. (2023). *Norma 3340.010.01.12.*

Gonzáles, J., & Patiño, J. (2019). *Los gastos operativos y la utilidad de la empresa de servicios Tannajo S.A.C. del distrito de Carabayllo, año 2015.* Lima: Universidad de Ciencias y Humanidades.

Guerra, J., & García, M. (2023). Análisis de la recuperación de cartera en empresas comercializadoras de motocicletas. *Fundación Universitaria del Área Andina*, 19.

Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación.* México D.F.: Mc Graw Hill Education.

Leon, V. (2022). Factores que influyen en la rentabilidad del sistema de cajas rurales de ahorro y crédito del Perú periodo 2016-2019. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Manual de Organización y Funciones del BCP (2023). Reglamento del Directorio BCP.

Medina, A., Medina, Y., Medina, A., & Nogueira, D. (2020). Fundamentos teórico-conceptuales de la auditoría de procesos. *Retos de la Dirección*, 1-19. Obtenido de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4669041/Texto%20Integrado%20Manual%20Auditoria%20Cumplimiento%20Junio%202023.pdf

Salazar Tenelanda, M. V., Alvear Haro, P. F., & Sampedro Redrobán, M. C. (2019). La planeación financiera como herramienta de gestión para mejorar la rentabilidad en las instituciones financieras. Ciencia Digital, 3(2), 702-721. https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v3i2.487

ANEXOS Y/O ILUSTRACIONES

ANEXO 1 Formulario de Solicitud de Pago Honorarios y Reembolsos

TOTAL ANTICIPO	-

RUC proveedor	Nombre o Razón Social de Estudio	IDC	Apellidos y Nombres de cliente	N° DE CUENTA	Gasto	Descripcion Gastos y/o documento	Total Gastos	Via de Pago	N°. Documento	Responsable

ANEXO 2 Formulario de Solicitud de Pago Anticipos



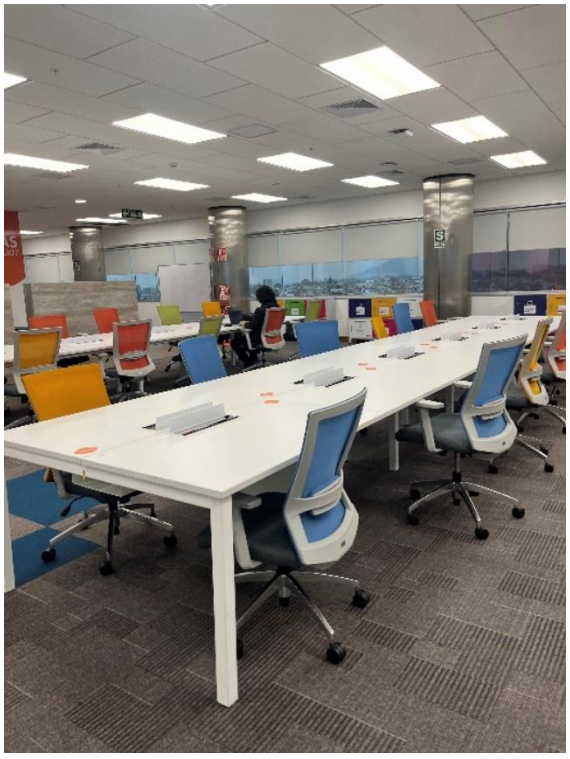
RUC:
RAZÓN SOCIAL:

ORDEN	PRODUCTO	RUC ESTUDIO	RAZON SOCIAL DE ESTUDIO	IDC	NOMBRE COMPLETO DE CLIENTE	N° DE CUENTA	GASTO	DESCRIPCION DEL GASTO	TOTAL GASTO (S/)	FECHA DE RENDICIÓN	RUC EMISOR	FECHA DOCUMENTO	N° DOCUMENTO

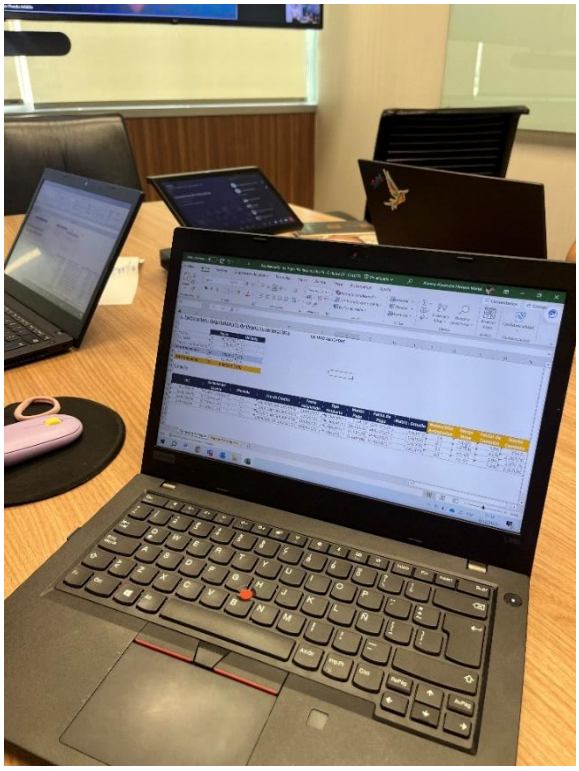
Documentos recepcionados en físico

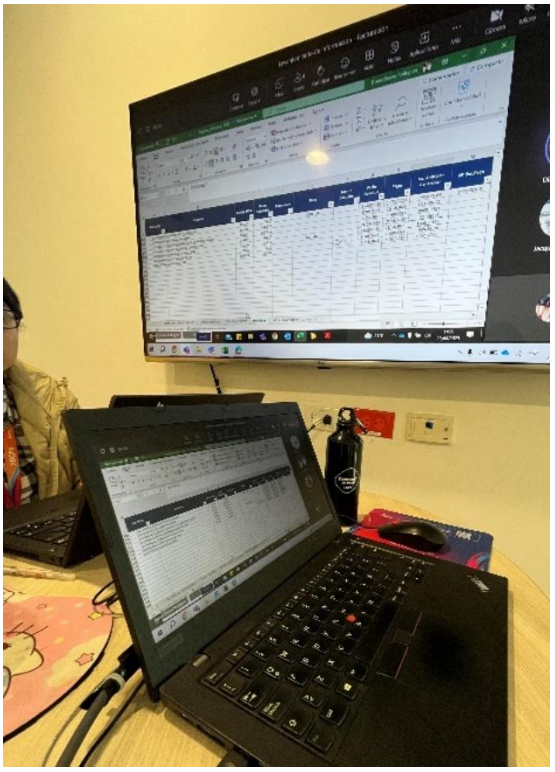


Oficina de Soluciones de Pago



Reuniones para la automatización de procesos





Primer formato del Dashboard de Facturación para el análisis de gastos.

