

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA
LA MOLINA
FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN**



**“IMPLEMENTACIÓN DE NUEVOS PROCEDIMIENTOS DE
RECAUDACIÓN PARA LA MEJORA DE LA EFICIENCIA EN LOS
PROCESOS COMERCIALES Y RIESGOS DE LA EMPRESA RAPSAC,
2016-2019”**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR TÍTULO DE
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

KEVIN ANDERSON AVALOS LEJABO

LIMA – PERÚ

2021

**La UNALM es titular de los derechos patrimoniales de la presente investigación
(Art. 24 - Reglamento de Propiedad Intelectual)**

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA

LA MOLINA

FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN

**“IMPLEMENTACIÓN DE NUEVOS PROCEDIMIENTOS DE
RECAUDACIÓN PARA LA MEJORA DE LA EFICIENCIA EN LOS
PROCESOS COMERCIALES Y RIESGOS DE LA EMPRESA RAPSAC,
2016-2019”**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR TÍTULO DE
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

KEVIN ANDERSON AVALOS LEJABO

SUSTENTADO Y APROBADO ANTE EL SIGUIENTE JURADO

.....
Mto. Econ. Karina Marlen Yachi Del Pino

PRESIDENTE

.....
Dr. Leoncio Hertz Fernández

JeríASESOR

.....
Mg. Sc. Javier Rubén Antonio Vargas

MIEMBRO

.....
Dr. Jimmy Oscar Callohuanca Aceituno

MIEMBRO

LIMA – PERÚ

2021

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico a Dios, por haberme permitido avanzar hasta el logro de esta meta; a mi madre Esther y mi padre Julio, quienes han sido motores importantes en mi formación profesional con sus consejos y apoyo incondicional; a mi hermana Angie por ayudarme a sobrellevar las arduas horas de trabajo, a mi pequeña hija Luciana por ser mi fuente de fortaleza y perseverancia y a mi esposa Fiorela por estar junto a mí en todo momento.

AGRADECIMIENTOS

Deseo expresar mis más sinceros agradecimientos, en primer lugar, a mi querida Alma Mater, la Universidad Nacional Agraria La Molina, por haberme brindado una formación académica de alto nivel y a los docentes de la facultad de Economía y Planificación, por los conocimientos y enseñanzas impartidas durante mi estancia en el campus.

En segundo lugar, al profesor Dr. Leoncio Hertz Fernández Jeri, por su asesoría siempre dispuesta aún en la distancia, por sus ideas y recomendaciones respecto a este informe.

En tercer lugar, al Dr. José Ostolaza Fernandez, Gerente General de la empresa Red de Agencias Populares S.A.C., por las facilidades brindadas para la obtención de la información pertinente para el presente informe, a la Ing. Varena Christen Muñiz, Gerente de Administración y Operaciones de Red de Agencias Populares S.A.C., por haberme orientado con su experiencia en la búsqueda de la solución a la problemática evidenciada.

Finalmente, agradezco a mis padres Sr. Julio Avalos y Sra. Esther Lejabo por su guía.

INDICE GENERAL

INDICE DE TABLAS

INDICE DE FIGURAS

INDICE DE ANEXOS

RESUMEN

SUMMARY

I.	INTRODUCCION	1
I.1.	La Problemática	1
I.1.1.	El Mercado de Telecomunicaciones en el Perú	1
I.1.2.	Datos de la Empresa y su Negocio	3
I.1.3.	Identificación de Problemas Empresariales	6
a)	Evaluación Inicial	6
b)	Problema General	11
c)	Problemas Específicos	11
I.2.	Objetivos	12
I.2.1.	Objetivo General	12
I.2.2.	Objetivos Específicos	12
II.	MARCO TEÓRICO	13
II.1.	Eficiencia	13
a)	Conceptos Generales	13
b)	Eficiencia y Eficacia	14
c)	Eficiencia y Gestión del Cambio	16
d)	Eficiencia y Generación de Valor	17
e)	Eficiencia y la Disminución de Errores	18
II.2.	Proceso	19
a)	Conceptos Generales	19
b)	Mapa de Procesos	20
c)	El Proceso y la Eficiencia	21
d)	Diagramación de Procesos	21
II.3.	Diagrama de Flujo	22
a)	Conceptos Generales	22
b)	Objetivos y Ventajas del Diagrama de Flujo	24
c)	Simbología y Elaboración del Diagrama de Flujo	25

d)	Consideraciones Finales respecto al Flujograma	26
III.	MARCO METODOLOGICO	27
IV.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	29
IV.1.	Consideraciones Relevantes.....	29
a)	Elaboración de Listado de Actividades Diarias Iniciales	32
b)	Planteamiento de Diagrama de Flujo Inicial.....	34
c)	Identificación de Actividades Fundamentales para la mejora de los Procedimientos	36
d)	Listado de Actividades de los Nuevos Procedimientos Implementados	38
e)	Clasificación y ordenamiento de las Actividades.....	43
f)	Análisis de Actividades para otorgarle la Simbología Adecuada	46
g)	Generación del Diagrama de Flujo Final	48
IV.2.	Eficiencia de Gestión Comercial.....	52
IV.3.	Volumen de Impactos Negativos y Exposición de Efectivo	59
IV.4.	Costo Bancario y Utilización de ETV	60
V.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	62
V.1.	Conclusiones	62
V.2.	Recomendaciones.....	63
VI.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	65
VII.	ANEXOS.....	67

INDICE DE TABLAS

Tabla N°1:	Problemas más relevantes del negocio.....	6
Tabla N°2.	Indicadores de gestión comercial (2015).....	7
Tabla N°3.	Histórico de robos por puesto en sede (2013-2015).....	8
Tabla N°4.	Comisiones de operación (2015)	10
Tabla N°5.	Distribución de sedes y cobertura.....	27
Tabla N°6.	Competencias utilizadas en la depuración de procesos	30
Tabla N°7.	Listado de actividades diarias iniciales	34
Tabla N°8.	Listado de actividades fundamentales y eliminadas.....	36-37
Tabla N°9.	Actividades de depósito en APM.....	39-40
Tabla N°10.	Actividades de recaudación en APM.....	41-42
Tabla N°11.	Actividades de depósito y liquidación de ventas.....	43
Tabla N°12.	Clasificación final de actividades.....	44-45
Tabla N°13.	Simbología para actividades del asesor de ventas.....	46
Tabla N°14.	Simbología para actividades del recaudo motorizado.....	47
Tabla N°15.	Simbología para actividades de la sede comercial.....	47
Tabla N°16.	Simbología para actividades del punto de venta.....	48
Tabla N°17.	Simbología para actividades de la APM.....	48
Tabla N°18.	Beneficios identificados de la implementación.....	51
Tabla N°19.	Estado de resultados RAPSAC (2018).....	54
Tabla N°20.	Indicadores de gestión comercial (2018).....	55
Tabla N°21.	Histórico de robos por puesto en sede (2013-2018).....	59
Tabla N°22.	Comisiones de operación (2018).....	61

INDICE DE FIGURAS

Figura N°1:	Evolución del volumen de líneas móviles por operador (2012-2018).....	1
Figura N°2.	Participación de cada operadora móvil (2018).....	2
Figura N°3.	Cantidad de líneas por cada segmento del mercado móvil (2012-2018).....	2
Figura N°4.	Ventas anuales RAPSAC (2013-2015).....	3
Figura N°5.	Utilidades anuales RAPSAC (2013-2015).....	4
Figura N°6.	Estructura organizacional de RAPSAC.....	5
Figura N°7.	Volumen anual de robos RAPSAC (2013-2015).....	9
Figura N°8.	Eficiencia y eficacia en la administración	15
Figura N°9.	Productividad, eficiencia y eficacia.....	15
Figura N°10.	Diferencias entre eficiencia y eficacia.....	16
Figura N°11.	Simbología para diagrama de flujo.....	26
Figura N°12.	Automated payment machine o máquina de pago automatizado (APM).....	28
Figura N°13.	Secuencia de actividades para la solución del problema.....	31
Figura N°14.	Procedimientos empíricos de ventas, recaudación y depósito de efectivo.....	33
Figura N°15.	Diagrama de flujo convencional inicial.....	35
Figura N°16.	Diagrama de flujo final para la implementación de nuevos procedimientos.....	49-50
Figura N°17.	Ventas anuales RAPSAC (2013-2018).....	52
Figura N°18.	Utilidades anuales RAPSAC (2013-2018).....	53
Figura N°19.	Variación de clientes visitados (2018 vs. 2015).....	56
Figura N°20.	Variación de clientes no visitados (2018 vs. 2015).....	57
Figura N°21.	Variación de pérdida de ventas por clientes no visitados (2018 vs. 2015).....	58
Figura N°22.	Volumen anual de robos RAPSAC (2013-2018).....	60

INDICE DE ANEXOS

Anexo N°1:	Matriz comparativa problemas – objetivos.....	67
Anexo N°2.	Informe técnico de las APM.....	68
Anexo N°3.	Contrato de comodato para colocación de APM.....	74

RESUMEN

El presente informe busca evidenciar de qué manera se abordó y brindó solución a la problemática derivada de la actividad económica de Red de Agencias Populares S.A.C. (RAPSAC), la cual consiste en la comercialización de bolsa virtual, comúnmente llamada recarga virtual. Esta actividad moviliza grandes volúmenes de efectivo, lo cual conlleva un alto riesgo de sufrir impactos negativos (robos), además que genera pérdidas de tiempo en los bancos y retraso en las rutas de visita del personal comercial, afectando los ingresos de la empresa. En ese sentido, el objetivo principal fue la implementación de nuevos procedimientos de recaudación, los cuales, en conjunto con los procedimientos ya establecidos, estarían esquematizados en un diagrama de flujo o flujograma y servirían para mejorar la eficiencia de los procesos comerciales, así como el riesgo en el manejo de efectivo y la utilización de servicios de transporte de valores, mediante el uso de las Automated Payment Machine (APM), las cuales son cajas fuertes desarrolladas dentro de la empresa. Con estos nuevos procedimientos se buscaba, como objetivos específicos, que el asesor haga un uso más eficiente de su tiempo de gestión de ventas, además de disminuir el riesgo de sufrir algún impacto negativo y, por último, la disminución del uso de las empresas de transporte de valores. Para ello se generó un conjunto de pasos que configuran la metodología utilizada, la cual inicia con la evaluación de la situación actual de los procesos, para luego proceder a depurar los obsoletos o ineficientes, a la par que se ajustan e implementan los nuevos procedimientos de recaudación, lo cual, por último, servirá para el planteamiento de un flujograma totalmente ordenado y preciso, considerando las actividades fundamentales ya depuradas y las nuevas de recaudación agregadas.

Palabras Clave: Automated Payment Machine, recarga virtual, recaudación, procesos comerciales, flujograma, eficiencia.

SUMMARY

This report seeks to show how the problem derived from the economic activity of Red de Agencias Populares S.A.C. was addressed and provided a solution. (RAPSAC), which consists of the virtual stock market call, mainly virtual recharge. This activity mobilizes large volumes of cash, which carries a high risk of negative impacts (theft), in addition to causing loss of time in banks and delays in visiting routes for commercial personnel, affecting the company's income. In this sense, the main objective was the implementation of new collection procedures, which, together with the procedures already established, would be outlined in a flow chart or flowchart and would serve to improve the efficiency of business processes, as well as the risk in the handling of cash and the use of value transport services, through the use of automatic payment machines (APM), which are safes developed within the company. With these new procedures it was sought, as specific objectives, that the advisor make more efficient use of his sales management time, in addition to reducing the risk of suffering some negative impact and, finally, the decrease in the use of the companies of transport of valuables. For this, a set of steps was generated that configure the methodology used, which begins with the evaluation of the current situation of the processes, and then proceeds to debug the obsolete or inefficient ones, while adjusting and implementing the new procedures of collection, which, finally, will serve for the approach of a totally ordered and precise flow chart, considering the fundamental activities already refined and the new collection activities added.

Keywords: Automated Payment Machine, virtual recharge, collection, business processes, flow chart, efficiency.

I. INTRODUCCION

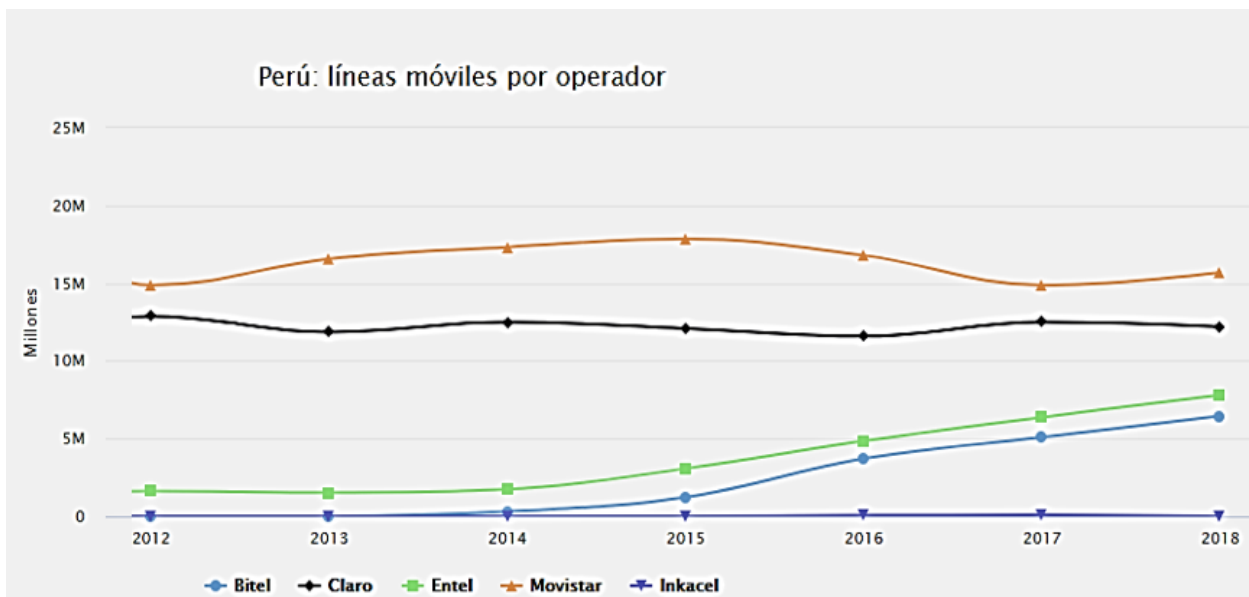
I.1. La Problemática

I.1.1. El Mercado de Telecomunicaciones en el Perú

Por muchos años el mercado de telecomunicaciones peruano se mantuvo fuera de cualquier evolución o movimiento, debido principalmente a que el 95% de éste era controlado solo por dos empresas, Telefónica del Perú S.A.A. (Movistar) y América Móvil Perú S.A.C. (Claro), las cuales determinaban las condiciones de una oferta que los usuarios no tenían más remedio que tomar.

Sin embargo, el 2014 irrumpieron en el país las empresas Entel Perú S.A. (tomando el porcentaje que poseía Nextel) y Viettel Perú S.A.C. (Bitel), quedando registrado el inicio de una intensa guerra, con la cual se dinamizó de gran manera el mercado. La figura N°1 permite apreciar la evolución del volumen de líneas móviles que posee cada operador.

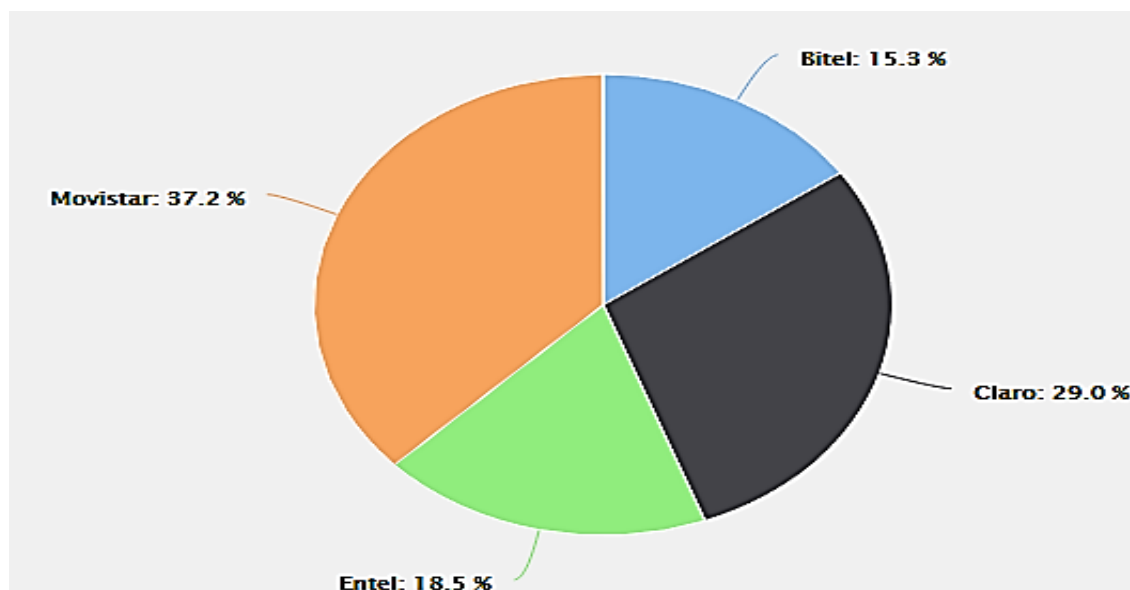
Figura N°1: Evolución del volumen de líneas móviles por operador (2012-2018)



Fuente: Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (Osiptel)

Asimismo, en la figura N°2 se puede observar la participación de cada empresa operadora en el mercado nacional, hacia año 2018:

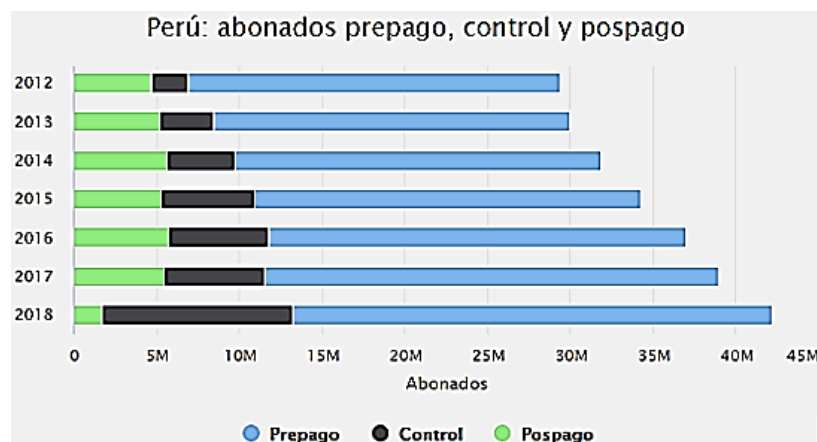
Figura N°2: Participación de cada operadora móvil (2018)



Fuente: Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (Osiptel)

Por último, se puede observar la distribución de líneas telefónicas por tipo de contrato, destacando que para el año 2018 se contabilizaron 42'154,772 líneas activas en todo el país, de las cuales 28'961,632 (69%) pertenecían al tipo prepago, 11'487,324 (27%) al tipo postpago control y 1'705,816 (4%) al tipo postpago libre, según figura N°3:

Figura N°3: Cantidad de líneas por cada segmento del mercado móvil (2012-2018)



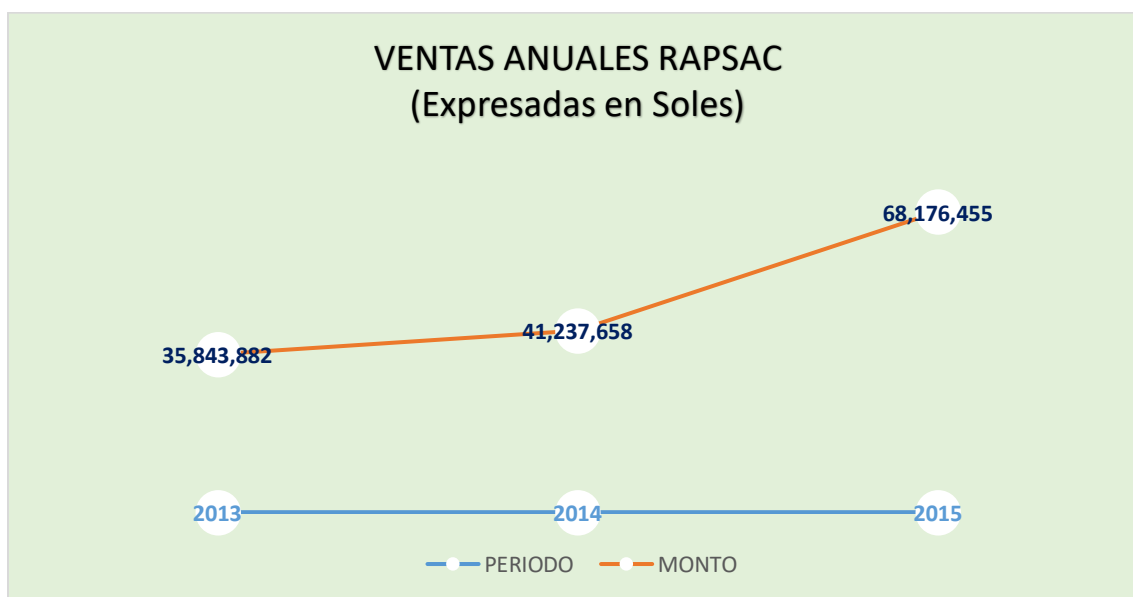
Fuente: Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (Osiptel)

I.1.2. Datos de la Empresa y su Negocio

RAPSAC fue fundada con el fin principal de desarrollar la actividad de distribución, comercialización y recaudación monetaria de productos telefónicos intangibles, más conocidos como bolsa virtual o recargas virtuales.

Durante toda la primera etapa de su actividad, fue socio distribuidor de Telefónica del Perú S.A.A., comercializando de manera exclusiva las recargas virtuales para sus marcas registradas Movistar y Tuenti y trabajando solo con su plataforma de ventas MPAY. En ese escenario, el año 2014 celebró un contrato con Red Digital del Perú S.A.C, empresa integradora de productos digitales tales como recargas virtuales, pago de servicios y transacciones electrónicas, con el objetivo de lograr el acceso a la plataforma RD, desarrollada para el soporte de venta de recargas multioperador. Es así que para el 2015 se amplió la cartera de operadores de los que se comercializaban las recargas, con la inclusión de las empresas Entel Perú S.A. y Viettel Perú S.A.C., lo cual llevo al incremento de las ventas anuales, tal como se puede apreciar en la figura N°4:

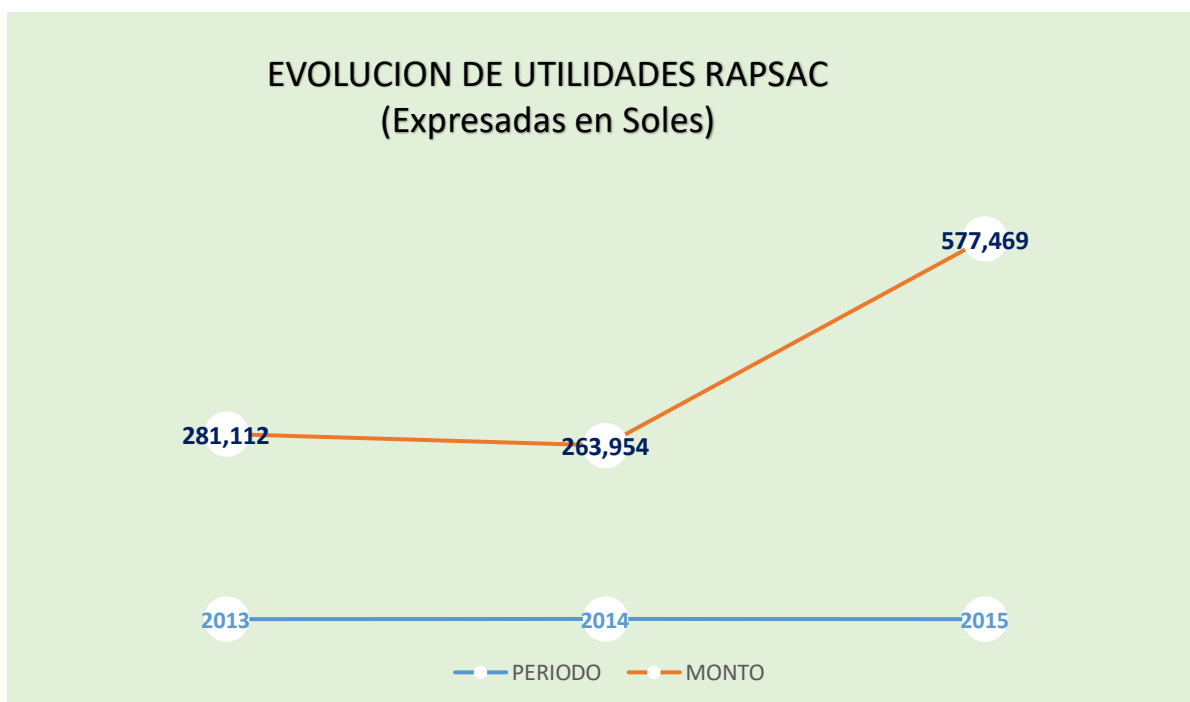
Figura N°4: Ventas anuales RAPSAC (2013-2015)



Fuente: Elaboración propia con datos del Dpto. de Contabilidad y Finanzas de RAPSAC

De la misma manera, así como impacto en las ventas, el poder comercializar las recargas virtuales de los cuatro operadores más grandes del mercado local permitió ampliar la cartera de clientes, lo cual, también se tradujo en el incremento de las utilidades, como se puede apreciar en la figura N°5:

Figura N°5: Utilidades anuales RAPSAC (2013-2015)

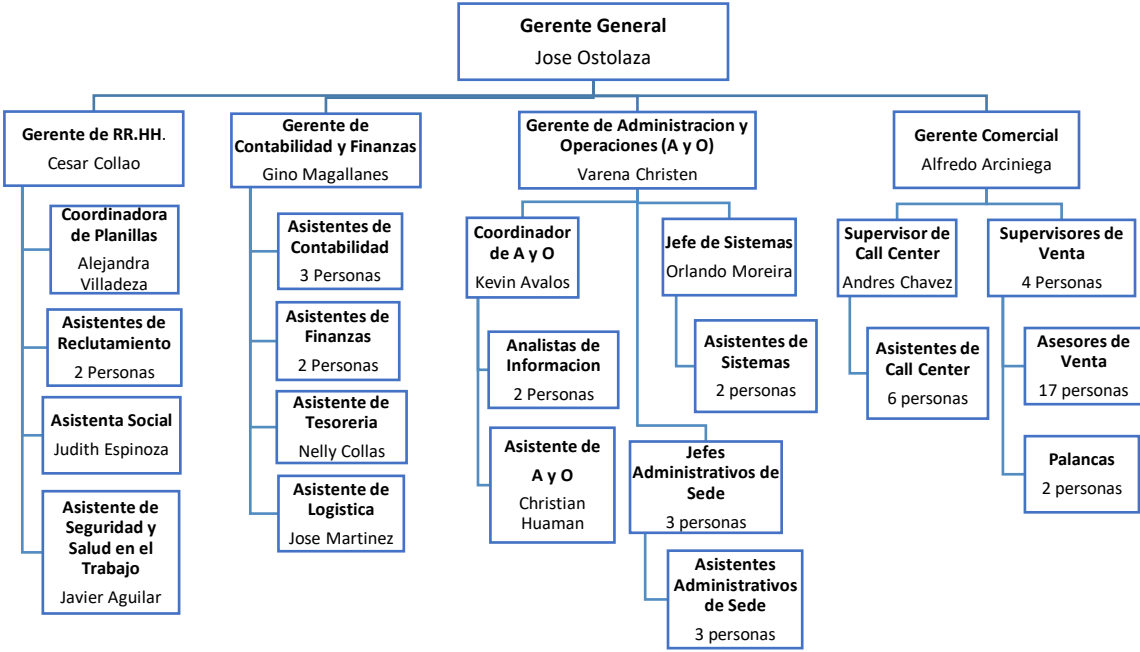


Fuente: Elaboración propia con datos del Dpto. de Contabilidad y Finanzas de RAPSAC

Desde un enfoque organizacional, la empresa considera como pieza fundamental de la actividad que desarrolla y, por lo tanto, de la generación de ingresos, al asesor comercial, el cual debe estar respaldado por una estructura administrativa que le permita desarrollar su trabajo de manera eficiente. Además de la oficina principal, cuenta con tres sedes comerciales en funcionamiento, con las cuales cubre todo el territorio asignado en los distritos de San Juan de Lurigancho, Santa Anita y Callao.

Cabe señalar que la empresa tiene un total de 60 personas trabajando en sus planillas, distribuidas en cargos gerenciales (5) y en los departamentos de RR.HH. (5), Contabilidad y Finanzas (7), Administración y Operaciones (13), Comercial (30), tal como se puede verificar en la figura N°6 que muestra el organigrama resumido de la empresa:

Figura N°6: Estructura organizacional de RAPSAC



Fuente: Elaboración propia con datos del Dpto. de RR.HH. de RAPSAC

I.1.3. Identificación de Problemas Empresariales

a) Evaluación Inicial

En el camino transitado por la empresa siempre han estado latentes diversos problemas que han ido afectando sus actividades diarias e ingresos en menor y mayor medida. Por este motivo, entre los años 2015 y 2016, se buscó por primera vez esquematizar la problemática de la actividad, buscando identificar las dificultades más relevantes, para luego agruparlas en tres grandes bloques, como puede verse en la tabla N°1:

Tabla N°1: Problemas más relevantes del negocio

BLOQUES	DESCRIPCION
Bloque 1: Tiempo	<ul style="list-style-type: none">• Pérdida de tiempo por parte de los asesores comerciales al tener que acercarse a agencias bancarias para realizar los depósitos.• Salida de la ruta para realizar depósitos, no cobertura de la ruta diaria.• Pérdida de tiempo para captación de clientes potenciales.• Demora en recibir el dinero líquido en cuenta bancaria.
Bloque 2: Riesgo	<ul style="list-style-type: none">• Sufrir robos del dinero (impactos) durante la ruta diaria
Bloque 3: Costos	<ul style="list-style-type: none">• Contar con un servicio de empresa de transporte de valores (ETV).• Costo por cada depósito realizado en agencia/agente (comisiones).

Fuente: Elaboración propia con datos del Dpto. de Administración y Operaciones de RAPSAC

Respecto al bloque 1, se puede mencionar que representa la cuestión más importante a resolver para la organización, dado que impacta directamente en la actividad comercial y, por ende, el nivel de ingresos. El hecho de que de que los asesores realicen la función de recaudo del efectivo genera que deban retirarse de sus rutas de venta planificadas, utilizando tiempo de gestión comercial para dirigirse a las entidades financieras, afectando el nivel de

ventas diarias a los clientes ya fidelizados, así como también limitando la captación de nuevos clientes.

En la tabla N°2 se observan datos recogidos mediante las técnicas de observación y análisis de contenido para este bloque de problemas, en términos de clientes no visitados y volumen de ventas no realizadas:

Tabla N°2: Indicadores de gestión comercial (2015)

EFICIENCIA DE GESTION DE VENTA AL 2015										
Sede	Zonificación	Rutas	Cientes Diarios	Cientes Mensuales	Visitados	No Visitados		Peso por Zona	Venta Mensual (S/)	Perdida Promedio (S/)
SAN JUAN DE LURIGANCHO	El Muro	4	25	100	80	20	20%	19%	691,034	138,207
	Huascar	2	20	40	34	6	15%	8%	293,690	44,053
	Sta. Maria	2	18	36	26	10	28%	6%	224,586	62,385
	Wiesse	3	20	60	54	6	10%	13%	466,448	46,645
	Jardines	2	25	50	40	10	20%	10%	345,517	69,103
	Huayrona	3	20	60	39	21	35%	9%	336,879	117,908
	C. de Agua	3	25	75	54	21	28%	13%	466,448	130,605
	Chimu	2	25	50	46	4	8%	11%	397,345	31,788
	Campoy	3	19	57	45	12	21%	11%	388,707	81,833
Total SJL			197	528	418	110	21%	100%	3,610,654	722,527
S. ANITA	Chancas	2	23	46	36	10	22%	32%	407,397	88,565
	Carretera	3	17	51	39	12	24%	35%	441,347	103,846
	Ovalo	2	20	40	38	2	5%	34%	430,030	21,501
Total Sta. Anita			60	137	113	24	17%	100%	1,278,773	213,912
CALLAO	Saenz Peña	3	25	75	72	3	4%	32%	850,042	34,002
	Faucett	2	22	44	38	6	14%	17%	448,633	61,177
	Oquendo	3	18	54	45	9	17%	20%	531,276	88,546
	Miramar	2	20	40	32	8	20%	14%	377,796	75,559
	Parque	2	20	40	36	4	10%	16%	425,021	42,502
Total Callao			105	253	223	30	13%	100%	2,632,768	301,786
Total Sedes			362	918	754	164	18%	100%	7,522,196	1,238,226

Fuente: Elaboración propia con datos de los Dptos. de Administración y Operaciones y Contabilidad y Finanzas de RAPSAC

Como se puede observar, el tiempo ineficiente (perdido en las entidades bancarias) es directamente proporcional a la cantidad de puntos de venta (PDV) que no se pudieron visitar en la gestión diaria, lo cual deriva en que la cobertura de las rutas no se realice en un 18%, trayendo consigo una pérdida en el volumen de ventas realizadas de hasta S/ 1'238,226.00, según los datos recopilados.

Respecto al bloque 2, se puede indicar que el hecho de que el asesor tenga en su poder grandes sumas de dinero por amplios rangos de tiempo, genera que este corra un alto riesgo de sufrir robos o impactos que afecten la recaudación diaria y la misma persona, lo cual ya ha sucedido en varias oportunidades dentro de la actividad de la empresa. En la tabla N°3 podemos ver el histórico de robos sufridos durante la actividad:

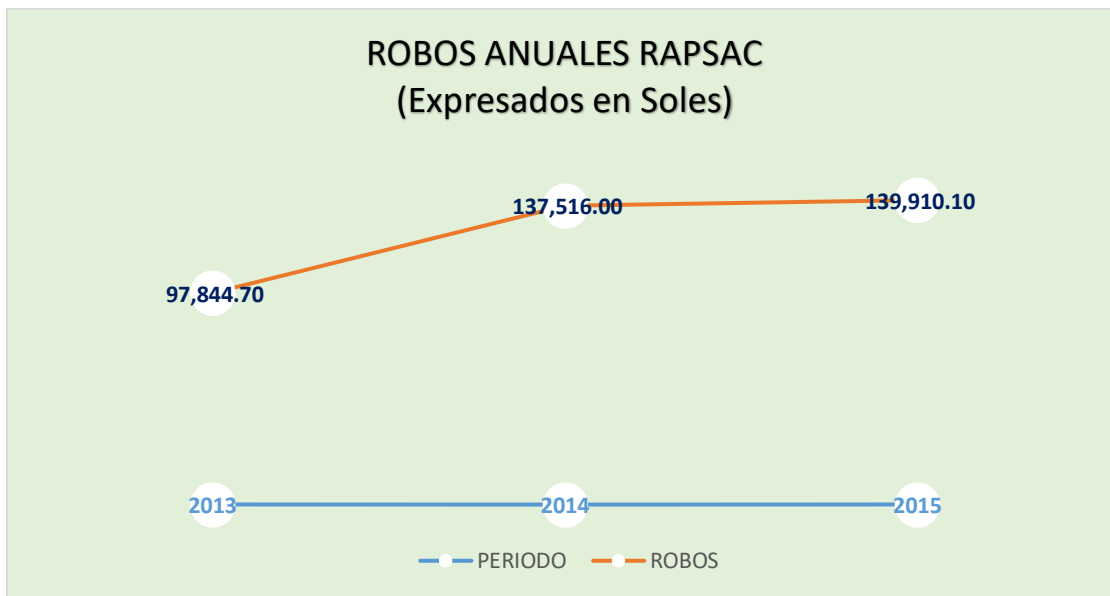
Tabla N°3: Histórico de robos por puesto en sede (2013-2015)

SEDES (Miles de Soles)	2013	2014	2015	Total
CALLAO	24,431.30	48,826.10	52,908.10	126,165.50
Administrativo		6,140.00	6,876.50	13,016.50
Supervisor	1,207.50	3,408.00		4,615.50
Vendedor	23,223.80	37,011.10	42,653.40	102,888.30
Palanca		2,267.00	3,378.20	5,645.20
SANTA ANITA	18,429.70	37,011.10	30,970.80	86,411.60
Administrativo	2,613.90		818.00	3,431.90
Supervisor				-
Vendedor	15,815.80	37,011.10	30,152.80	82,979.70
SJL	54,983.70	51,678.80	56,031.20	162,693.70
Administrativo	21,044.00	2,267.00	3,378.20	26,689.20
Supervisor		2,682.60		2,682.60
Vendedor	33,939.70	44,289.80	52,653.00	130,882.50
Palanca		2,439.40		2,439.40
Total Sedes	97,844.70	137,516.00	139,910.10	375,270.80

Fuente: Dpto. de Administración y Operaciones de RAPSAC

De la misma manera, se presenta el volumen monetario de los impactos negativos sufridos en la figura N°7:

Figura N°7: Volumen anual de robos RAPSAC (2013-2015)



Fuente: Elaboración propia con datos del Dpto. de Administración y Operaciones de RAPSAC

Por último, los problemas del bloque 3 se originan por el hecho de que el asesor no siempre logra depositar el dinero en las entidades bancarias al cierre del día, por lo cual se generan costos de hasta S/ 42,718.00, de acuerdo a lo que se detalla en la tabla N°4:

Tabla N°4: Comisiones de operación (2015)

	Sede SJL		Sede Sta. Anita		Sede Callao	
Ventas Diarias de Bolsa Virtual 2015	S/ 90,902		S/ 32,194		S/ 66,283	
# Depósitos Diarios (Tope: S/ 2,500.00)	36		13		27	
# Depósitos Mensuales (Promedio)	1,091		386		795	
Principales Entidades Bancarias	# Depósitos	Comisiones	# Depósitos	Comisiones	# Depósitos	Comisiones
Banco de Crédito del Perú (S/ 2.50)	690	S/ 1,725	220	S/ 550	450	S/ 1,125
BBVA Continental (S/ 1.50)	249	S/ 374	125	S/ 188	299	S/ 449
Banco Interbank (S/ 3.50)	142	S/ 497	28	S/ 98	41	S/ 144
Banco Scotiabank (S/ 2.50)	10	S/ 25	13	S/ 33	5	S/ 13
Total Comisiones de Recaudación	1,091	S/ 2,621	386	S/ 868	795	S/ 1,730
Efectivo Autorizado en Oficina Diario	6,000		2,500		4,000	
Efectivo Autorizado en Oficina Mensual	180,000		75,000		120,000	
Remesa E.T.V. (Comisión 10%)	18,000		7,500		12,000	
Total Comisiones por Operación	20,621		8,368		13,730	

Fuente: Dpto. de Contabilidad y Finanzas de RAPSAC

A modo de conclusión, se puede mencionar que todo lo analizado hasta el momento nos sitúa en que la problemática está relacionada directamente con el apartado de recaudación, en sus etapas de recaudación (propriadamente dicha) y de depósito en entidades bancarias, por lo cual es imperativo plantear alternativas de solución que impacten principalmente en este segmento de la actividad diaria, buscando la renovación de procesos obsoletos con la implementación de nuevos procedimientos de recaudación, basados en nuevas tecnologías y formas de desarrollar las actividades.

b) Problema General

¿De qué manera la implementación de nuevos procedimientos de recaudación mejorará la eficiencia de los procesos comerciales, así como el manejo de los riesgos inherentes a estos, tales como el volumen de impactos negativos, el costo bancario relacionado a la cantidad de depósitos y la utilización de servicios de transporte de valores en la empresa RAPSAC?

c) Problemas Específicos

- *¿De qué manera el asesor de ventas puede hacer un uso más eficiente de su tiempo respecto de la gestión diaria, centrándose en la actividad comercial, la cobertura de su ruta asignada y la captación de clientes potenciales en la empresa RAPSAC?*
- *¿Qué herramientas tecnológicas se pueden aplicar para disminuir el volumen de impactos negativos sufridos durante las actividades comerciales y el nivel de exposición de dinero que se maneja en la empresa RAPSAC?*
- *¿Cómo se puede reducir la ocurrencia de guardado de dinero producto de las ventas en la oficina al cierre del día, así como la utilización de las empresas de transporte de valores en la empresa RAPSAC?*
- *¿Cómo disminuir el costo bancario relacionado directamente a la cantidad de depósitos realizados durante el día en la empresa RAPSAC?*

I.2. Objetivos

I.2.1. Objetivo General

Implementación de nuevos procedimientos de recaudación para mejorar la eficiencia de los procesos comerciales, así como el manejo de los riesgos inherentes a estos, tales como el volumen de impactos negativos, el costo bancario relacionado a la cantidad de depósitos y la utilización de servicios de transporte de valores en la empresa RAPSAC en el periodo 2016-2019.

I.2.2. Objetivos Específicos

- Determinar la manera en que el asesor de ventas puede hacer un uso más eficiente de su tiempo respecto de la gestión diaria, centrándose en la actividad comercial, la cobertura de su ruta asignada y la captación de clientes potenciales en la empresa RAPSAC, en el periodo 2016-2019.
- Implementar herramientas tecnológicas que contribuyan a la disminución del volumen de impactos negativos sufridos durante las actividades comerciales y el nivel de exposición de dinero que se maneja en la empresa RAPSAC, en el periodo 2016-2019.
- Identificar la forma de reducir la ocurrencia de guardado de dinero producto de las ventas en la oficina al cierre del día, así como la utilización de las empresas de transporte de valores en la empresa RAPSAC, en el periodo 2016-2019.
- Ejecutar procedimientos que contribuyan a la disminución del costo bancario relacionado directamente a la cantidad de depósitos realizados durante el día en la empresa RAPSAC, en el periodo 2016-2019.

II. MARCO TEÓRICO

Tomando en consideración la problemática que se desea solucionar, el enfoque y metodologías planteadas y las herramientas profesionales que se desean utilizar, el marco teórico estará enfocado en desarrollar los conceptos de eficiencia, procesos y flujograma.

II.1. Eficiencia

a) Conceptos Generales

- Aplicada a la Administración:

Robbins y Coulter (2014) en su libro Administración indican que el término eficiencia se refiere a obtener los mejores resultados a partir de la menor cantidad de insumos o recursos. Los gerentes tienen que vérselas con recursos escasos (personas, dinero, tiempo y equipo), así que les interesa utilizarlos eficientemente. Con frecuencia usamos la palabra eficiencia como sinónimo de “hacer bien las cosas”, lo cual implica no desperdiciar los recursos mencionados.

Chiavenato (2004) en su libro Introducción a la Teoría General de la Administración indica que eficiencia significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación $E=P/R$, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados.

Koontz y Weihrich (2004) en su libro Administración una Perspectiva Global definen la eficiencia como el logro de las metas con la menor cantidad de recursos.

Oliveira Da Silva (2002) en su libro Teorías de la Administración menciona que la eficiencia significa operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada.

- Aplicada a la Economía:

Simón (2005) en su libro Diccionario de Economía define la eficiencia como la expresión que se emplea para medir la capacidad o cualidad de actuación de un sistema o sujeto económico, para lograr el cumplimiento de objetivos determinados, minimizando el empleo de recursos.

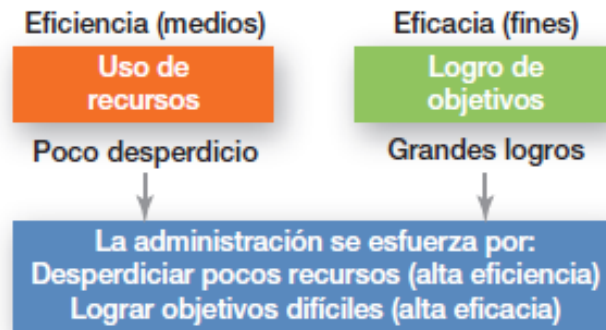
Gregory (2004) en su libro Economía indica que la eficiencia es la propiedad según la cual la sociedad aprovecha de la mejor manera posible sus recursos escasos.

Samuelson y Nordhaus (2002) en su libro Economía definen eficiencia como la utilización de los recursos de la sociedad de la manera más eficaz posible para satisfacer las necesidades y los deseos de los individuos.

b) Eficiencia y Eficacia

Robbins y Coulter (2014) mencionan que casi siempre la alta eficiencia y la alta eficacia van de la mano. La administración deficiente (misma que conduce al mal desempeño) suele involucrar la falta de eficiencia y eficacia o el ser eficaces pero ineficientes, y viceversa. Es por ello que, en la actualidad, ser eficiente no lo es todo. La administración se ocupa también de la eficacia, que suele definirse en términos de “hacer lo correcto” o, en otras palabras, efectuar aquellas actividades laborales que derivarán en el logro de los objetivos de la empresa. Mientras que la eficiencia tiene que ver con los medios para llevar a cabo las cosas, la eficacia está relacionada con los fines o, en otros términos, con el logro de los objetivos organizacionales, según se muestra en la figura N°8:

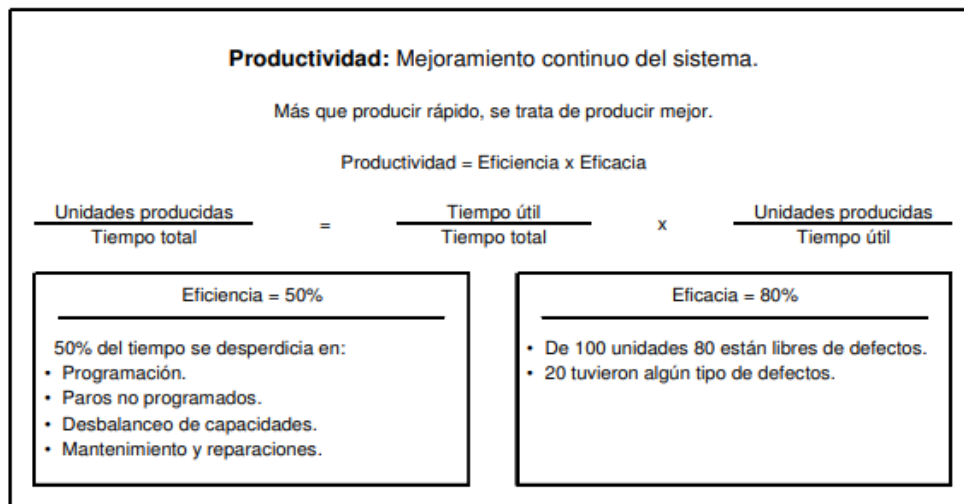
Figura N°8: Eficiencia y eficacia en la administración



Fuente: Robbins, S. y Coulter, M. (2014). p. 08.

Chiavenato (2004) indica que la administración persigue la productividad, lo que implica eficiencia y la eficacia. Estos tres conceptos abarcan criterios de calidad, manejo de recursos, modernización, sistematización y esfuerzo colectivo, en búsqueda de logro de los objetivos de la organización. Así, nos proporcionan un esquema que muestra los componentes de la productividad y ejemplifica la definición de eficiencia y eficacia midiendo los recursos empleados a través del tiempo total, y los resultados mediante la cantidad de unidades producidas en buenas condiciones, según figura N°9:

Figura N°9: Productividad, eficiencia y eficacia



Fuente: Chiavenato, I. ((2004). p. 03.

Koontz y Weihrich (2004) definen la eficiencia como la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado. Es una expresión que mide la capacidad o cualidad de la actuación de un sistema o sujeto económico para lograr el cumplimiento de un objetivo determinado, minimizando el empleo de recursos. Por otro lado, la eficacia representa la capacidad de los objetivos planteados, considerando la eficiencia y factores del entorno que puedan afectarla. Comúnmente estos conceptos son utilizados indistintamente, lo cual es un error pues tienen diferencias claramente definidas, tal como se plantea en la figura N°10:

Figura N°10: Diferencias entre eficiencia y eficacia

EFICIENCIA	EFICACIA
Énfasis en los medios	Énfasis en los resultados
Hacer las cosas de manera correcta	Hacer las cosas correctas
Resolver problemas	Alcanzar objetivos
Salvaguardar los recursos	Optimizar la utilización de los recursos
Cumplir tareas y obligaciones	Obtener resultados
Entrenar a los subordinados	Proporcionar eficacia a los subordinados

Fuente: Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). p. 06.

c) **Eficiencia y Gestión del Cambio**

Hill, Jones y Schilling (2015) en su libro Administración Estratégica: Teoría y Casos mencionan que la gestión del cambio supone diseñar, sostener y modificar productos, mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones, rediseñar la estructura organizacional de una compañía y sus sistemas de control. Además, la gestión del cambio es un facilitador natural de la formulación e implementación estratégica, ya que implica un proceso que involucra factores externos e internos y que debe ser tomado muy en cuenta para el bienestar de la organización y el logro de sus objetivos. Por un lado, la formulación estratégica, que se refiere a la tarea de generar y escoger estrategias, será impulsada para dar respuesta a los procesos de cambio que sufre la organización, mientras que la implementación estratégica, que se refiere a la tarea de poner las estrategias formuladas en práctica, otorgará herramientas tangibles para gestionar dichos procesos.

Robbins y Coulter (2014) indican que hoy en día cualquier organización que aborde el cambio como si se tratara de una perturbación ocasional en un mundo por lo general tranquilo y estable, correrá un gran riesgo. Hay demasiadas cosas modificándose a gran rapidez, así que ni las organizaciones ni sus gerentes pueden darse el lujo de ser complacientes. Los negocios ya no son como antes y los gerentes deben estar listos para manejar con eficiencia y eficacia los cambios que enfrentan sus organizaciones y, más específicamente, sus áreas de responsabilidad.

Chiavenato (2004) indica que la gestión del cambio organizacional se basa en principios básicos que se deben aplicar a diario en una compañía, como lo es: el aprendizaje constante, la innovación y el desarrollo del pensamiento, estos principios deben ir de la mano, con los cambios que se requieren para ejecutar correctamente las tareas de cada puesto de trabajo, de tal manera que se logre la eficiencia en cada uno. El éxito de la gestión del cambio está supeditada a ciertos factores, como es el identificar las características de ese proceso de cambio en particular, realizar un adecuado manejo de la transición, acompañándola con un plan de desarrollo personal, cambios de comportamiento en la organización y en las condiciones de trabajo (actividades de formación laboral, desarrollo de competencias y motivación), y ejecutar el feedback necesario para monitorear el estado del proceso.

d) Eficiencia y Generación de Valor

Hill, Jones y Schilling (2015) nos indican que un concepto importante de ser abordado previamente al de la gestión del cambio es la generación de valor. Tradicionalmente, se puede decir que el valor de una empresa se calcula en términos financieros. Virtualmente, su valor es la capacidad de generar una rentabilidad, la cual se traduce en ganancias como dividendos o incrementos en el precio de las acciones para los accionistas. Sin embargo, el concepto de generación del valor tiene mayor amplitud que solo el valor financiero: las organizaciones generan valor cuando atienden satisfactoriamente a todos sus stakeholders (internos: accionistas, directivos y trabajadores; y externos: clientes, proveedores, el gobierno, las comunidades cercanas y la sociedad en general). El análisis estratégico de la generación del

valor de una organización debe incluir a todas las fuerzas que intervienen en su modelo de negocio, lo cuales puede llevar a tener que redefinir los procesos internos que tenga, de modo tal que se logre mayor eficiencia y eficacia en su desarrollo.

Chiavenato y Sapiro (2011) en su libro *Planeación Estratégica, Fundamentos y Aplicaciones* mencionan que en el entorno económico actual las empresas tienen que competir no solo contra otras empresas, sino también, por la creación de nuevos mercados que han de satisfacer las necesidades de los consumidores. Esto es dentro de su entorno externo. En el entorno interno, tienen que modificar sus operaciones internas para el logro de la eficiencia y eficacia, lo que se traduce en la creación de valor para los clientes mediante productos o servicios que satisfagan sus necesidades, crear una barrera de protección frente a la competencia, recompensar a los trabajadores por sus iniciativas en favor de la empresa, mejorar sus procesos en base al logro de la eficiencia y reducción de costos con lo cual obtendrá una rentabilidad que le permitirá continuar con sus operaciones y generar beneficios económicos para los propietarios. Todo esto indica que la empresa deberá generar valor internamente en sus procesos, analizando su cadena de valor, en concordancia con una adecuada planeación estratégica, para que tenga rentabilidad sostenible en el tiempo.

e) Eficiencia y la Disminución de Errores

Robbins y Coulter (2014) mencionan que el último paso del todo proceso llevado a cabo dentro de la organización tiene que ver con la evaluación del resultado obtenido, con el propósito de determinar si se logró resolver el problema. Si la evaluación pone de manifiesto que persisten algunas dificultades, se tendrá que identificar claramente en que actividad o momento se produjo el error: ¿Se definió correctamente el problema? ¿Hubo errores en la evaluación de las alternativas de solución? ¿La alternativa elegida fue la correcta pero su implementación fue deficiente? Las respuestas a estas interrogantes podrían llevar a ejecutar una vez más algún paso previo o incluso a reiniciar todo el proceso. Sin embargo, a pesar que la situación parezca negativa, los ajustes llevados a cabo acercan más al concepto de eficiencia que se quiere lograr en la organización, lo cual significa operar de la mejor manera

posible, disminuyendo al mínimo los errores y utilizando óptimamente los recursos con los que se cuentan.

Chiavenato (2004) indica que cuando los gerentes analizan las tareas y actividades fundamentales que deben ser realizadas, emplean el estudio de tiempos y movimientos para eliminar las acciones inútiles, y cuando diseñan sistemas de incentivos con base en la producción, utilizan los principios de la Administración Científica. En suma, muchas de las directrices y las técnicas diseñadas por Taylor y Gilbreth para aumentar la eficiencia de la producción siguen siendo utilizadas en las organizaciones actuales, ayudando que logren disminuir al mínimo posible los errores dentro de los procesos que llevan a cabo, resultando en la mejora de la productividad, eficiencia y eficacia.

II.2. Proceso

a) Conceptos Generales

Pérez Fernandez de Velazco (2016) en su libro *Gestión por Procesos* define proceso como conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Una definición más sencilla de proceso sería secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor para un usuario o cliente.

Robbins y Coulter (2014) mencionan que un proceso es un conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado. Se debe estudiar la forma en que estos se diseñan, gestionan y mejoran para apoyar la política y estrategia de la organización y para satisfacer plenamente a los clientes y otros grupos de interés.

Chiavenato y Sapiro (2011) definen proceso como una secuencia ordenada y lógica de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (inputs) en salidas o resultados

programados (ouputs) para un destinatario (dentro o fuera de la empresa que lo ha solicitado y que son los clientes de cada proceso) con un valor agregado. Los procesos, generalmente, cruzan repetidamente las fronteras funcionales, fuerzan a la cooperación y crean una cultura de empresa distinta (más abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios).

Koontz y Weihrich (2004) denominan proceso al conjunto de acciones o actividades sistematizadas que se realizan o tienen lugar con un fin. Si bien es un término que tiende a remitir a escenarios científicos, técnicos y/o sociales planificados o que forman parte de un esquema determinado, también puede tener relación con situaciones que tienen lugar de forma más o menos natural o espontánea.

b) Mapa de Procesos

Pérez Fernandez de Velazco (2016) menciona que no hay una aceptación unánime sobre la clasificación de los procesos ni sobre la forma de graficar la empresa vista como un conjunto de procesos. Por ejemplo, la representación gráfica de la empresa mediante el organigrama facilita la comunicación de la estructura departamental, así como el mostrar las relaciones de dependencia jerárquicas, sin embargo, no refleja los procesos de la empresa ni sus interacciones. En ese sentido, el mapa de procesos permite identificar los procesos que fluyen horizontalmente a través de las áreas o departamentos, los cuales, en suma, determinan la satisfacción del cliente.

Franklin (2009) en su Libro Organización de Empresas menciona que algunos autores utilizan el término trazo de mapas de proceso, mapeo de procesos o simplemente mapeo para referirse a la representación gráfica de procesos, considerada como una herramienta indispensable para el análisis organizacional, en la cual se pueden incluir diferentes fuentes de información estructuradas como módulos o pasos lógicos para llegar a resultados

específicos, permitiendo desagregar en forma paulatina un proceso completo hasta llegar al nivel de detalle necesario para efectuar los cambios requeridos

c) El Proceso y la Eficiencia

Robbins y Coulter (2014) indican que, para ser eficiente, un proceso debe reunir algunas características, tales como enfocarse en aquello que es importante, ser lógico y consistente, tomar en cuenta las consideraciones objetivas, sustentarse exclusivamente en la información y el análisis necesarios para resolver una disyuntiva en particular, fomentar y guiar la obtención de datos relevantes y opiniones bien informadas y ser simple, confiable, flexible y fácil de ejecutar.

Chiavenato y Sapiro (2011) plantean que un mapa de procesos bien planteado por parte de una organización mejora la eficiencia y la productividad en los procesos que desarrolla. Así, un mapa de procesos es un diagrama en el que se muestra de forma sencilla y visual tanto los procesos de negocio, como las relaciones que existen entre ellos y, también, los recursos técnicos, humanos y económicos que necesita cada actividad. En ese sentido, para tener claro tanto el conjunto de recursos necesarios para cada proceso de negocio, así como las relaciones e interrelaciones que se establecerán entre las distintas actividades es necesario un trabajo previo de planificación, el cual deberá estar adaptado a las peculiaridades de la organización. Esto llevara, a su vez, a tener procesos más eficientes y generadores de valor.

d) Diagramación de Procesos

Cruelles Ruiz (2013) en su libro Ingeniería Industrial indica que diagramar es representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos, procesos o fenómenos de todo tipo por medio de símbolos que clarifican la interrelación entre diferentes factores y/o unidades administrativas, así como la relación causa-efecto que prevalece entre ellos. Este recurso constituye un elemento de decisión invaluable tanto para los individuos como para las

organizaciones de trabajo: para aquéllos, porque les permite percibir en forma analítica la secuencia de una acción en forma detallada, lo que contribuye sustancialmente a conformar una sólida estructura de pensamiento que coadyuva a fortalecer su capacidad de decisión. Para las organizaciones, porque les posibilita el seguimiento de sus operaciones más importantes a través de diagramas de flujo, elemento fundamental para descomponer procesos complejos en partes, lo que facilita la comprensión de su dinámica y simplifica su estudio y análisis, de modo tal que pueda ser ajustado de acuerdo a las necesidades organizacionales.

Franklin (2009) menciona que las organizaciones demandan cada vez más recursos técnicos que les permitan precisar de manera analítica los elementos necesarios para llevar a cabo sus funciones en forma eficiente, lógica y consistente, lo cual es posible a través del empleo de diagramas y mapas de procesos. En su calidad de instrumentos administrativos, estos recursos comprenden en forma ordenada y detallada las operaciones que efectúan los órganos de la organización, los formatos utilizados y los métodos e instrumentos de trabajo con que determinan responsabilidades en la ejecución, control y evaluación de las acciones de las partes que intervienen en el desarrollo de los procesos.

II.3. Diagrama de Flujo

a) Conceptos Generales

Bataller Díaz (2016) en su libro *La Gestión de Proyectos* menciona que los diagramas de flujo, también denominados flujogramas, son mapas de actividades que permiten identificar tareas individuales, secuenciales, ordenaciones y responsabilidades.

Flores Ballesteros (2016) en su libro *Administración de Operaciones* indica que los diagramas de flujo son esquemas generales de un proceso específico, representando gráficamente la secuencia de los eventos que lo componen, de manera cronológica y consecutiva, desde su inicio hasta su finalización.

Cruelles Ruiz (2013) menciona que los procesos han de ser representados gráficamente y para ello se utilizaran diagramas de flujo, los cuales son herramientas sencillas y potentes.

Klein (2010) en su libro *Cursogramas*, menciona que un cursograma o flujograma o diagrama de flujo representa gráficamente información y acontecimientos referentes a un procedimiento, los cuales han trascendido en una serie de acciones de una o varias operaciones, realizadas en forma secuencial y sistemática, o repetitiva, con un fin determinado.

Cibertec (2008) en su compendio *Gestión de Procesos* menciona que el diagrama de flujo es la representación gráfica de un proceso. Se utiliza en disciplinas como programación, economía, procesos industriales y psicología cognitiva. Estos diagramas utilizan símbolos con significados definidos que representan los pasos de un proceso, y representan el flujo de ejecución mediante flechas que conectan los puntos de inicio y de fin de proceso.

Gonzales de las Cuevas (2006) en su libro *10 Pasos para Aumentar su Rentabilidad*, menciona el concepto básico de proceso, el cual es una secuencia de pasos, tareas o actividades que conducen a un cierto producto o servicio, el cual es el objetivo de dicho proceso. En ese sentido, considera que es fundamental analizar y optimizar los procesos, por lo cual es necesario registrarlos de la forma que no se cometan omisiones o errores, y además, para que la representación pueda ser entendida por todas las personas para las cuales pueda estar dirigida. El registro se debe realizar clara y concisamente, empleando herramientas como los diagramas de flujo y las técnicas de observación directa, cuando se trata de establecer un nuevo proceso.

b) Objetivos y Ventajas del Diagrama de Flujo

Flores Ballesteros (2016) considera que los diagramas de flujo representan herramientas básicas para el análisis de procesos, ya que mediante esquemas muestran las operaciones para su estudio correspondiente, orientado a buscar la secuencia óptima y la mejora de los métodos de trabajo. El análisis del proceso es clave para la gestión y mejora continua dentro de la empresa.

Cruelles Ruiz (2013) por su lado, indica que el objetivo de elaborar un diagrama de flujo es recoger la secuencia de operaciones que componen un proceso. Además, indica que:

- Permiten visualizar la representación gráfica de un proceso de trabajo, mostrando de forma esquemática todos los pasos a seguir para desarrollar dicho trabajo.
- El objetivo a conseguir con la realización de un diagrama de flujo es obtener una imagen clara de toda la secuencia de tareas o acontecimientos que la componen, así como de sus posibles variantes o rutas a seguir, es decir de

Klein (2010) indica que el objetivo básico de los flujogramas es representar una rutina, buscando una apreciación más sencilla del o los procesos representados, y brindando una síntesis que ubica a cualquier lector directamente en el tema a tratar.

Gonzales de las Cuevas (2006) comenta que el diagrama de flujo se puede aplicar a cualquier tipo y aspecto del proceso, ofreciendo la posibilidad de revelar problemas potenciales, tales como cuellos de botella, actividades ineficientes o innecesarias, duplicaciones de trabajo, etc., así como mostrar las mejoras introducidas.

Cibertec (2008) agrega que los diagramas de flujo, a diferencia de la “descripción literaria clásica”, facilitan el entendimiento de la secuencia e interrelación de las actividades y de cómo estas aportan valor y contribuyen a los resultados, así como de las relaciones entre los diferentes actores que intervienen en la ejecución de todo el proceso representado.

c) **Simbología y Elaboración del Diagrama de Flujo**

Klein (2010) agrega que, para facilitar la lectura de los flujogramas, es necesario utilizar solo la cantidad indispensable y adecuada de símbolos. Su uso indiscriminado puede traer consigo problemas para ubicarse en el proceso, y en el mejor de los casos, implica la necesidad de detenerse con mayor frecuencia para observar el recorrido de las diversas operaciones. Por ello, lo primero que se debe hacer para determinar que figura emplear consiste en confeccionar un detalle de las actividades que se puedan desarrollar en los distintos procesos que se deseen representar. En todos los casos que sea factible se deben agrupar acciones para no caer en la tentación de crear un número elevado de símbolos que solo causaran confusión al momento de la lectura e interpretación.

Se puede deducir fácilmente que los diagramas de flujo se utilizan a los efectos de:




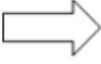





- Confeccionar el recorrido de rutinas
- Preparar las normas de los procesos que se graficarán.
- Analizar periódicamente los procedimientos en curso
- Cotejar los distintos procesos en vigencia para estudiar su interrelación.
- Observar la posibilidad de reemplazar procesos por otros que posean más ventajas.

Gonzales de las Cuevas (2006) por su parte, agrega que es conveniente realizar los flujogramas siguiendo una serie de pasos:

- a. Identificar y establecer el propósito.
- b. Determinar el nivel de detalle.
- c. Definir los límites.
- d. Convenir los símbolos a utilizar.
- e. Verificar su eficiencia y mejorarlo.

Franklin (2009) nos muestra un resumen de los símbolos convencionalmente utilizados para los diagramas de flujo, según figura N°11:

Figura N°11: Simbología para diagrama de flujo

Símbolo	Identificación	Descripción
	Operación	Muestra las actividades del procedimiento, método o tarea.
	Operación e Inspección	Comprende la actividad de controlar y monitorear los procedimientos, métodos o tareas.
	Inspección y medición	Indica las tareas de verificación de las cantidades de los productos e insumos.
	Transportación	Consiste en el traslado de personas o cosas de un lugar a otro.
	Entrada de bienes	Representa el ingreso de un artículo al proceso.
	Almacenamiento	Indica la acumulación y custodia de datos o bienes.
	Demora	Comprende los momentos en que un procedimiento se encuentra detenido o el tiempo de reacción es lento.
	Decisión	Representa un punto donde las actividades pueden tener varias alternativas de caminos.
	Líneas de flujo	Son los conectores entre las distintas actividades e indican la secuencia lógica del procedimiento.

Fuente: Franklin, E. (2009). p. 183

d) Consideraciones Finales respecto al Flujograma

Klein (2010) hace hincapié en que es indudable que las normas y pautas analizadas para la presentación gráfica de los procedimientos empresariales no pueden abarcar todos los casos prácticos posibles, sin embargo, brindan bases suficientes para resolver la mayor parte de estos. Un diagrama de flujo es una herramienta aplicable, es decir, constituye un medio para determinado fin y no es un fin en sí mismo. Es necesario tener siempre en cuenta que debe poseer la claridad suficiente, para que su interpretación resulte fácil.

III. MARCO METODOLOGICO

Como ya se ha indicado, para el 2015 la empresa RAPSAC decidió esquematizar todos los problemas identificados en el desarrollo de sus actividades económicas diarias, por lo cual, en el año 2016, luego del desarrollo y construcción de la tecnología APM como pilar fundamental, inició la adecuación de los nuevos procedimientos de recaudación que se pensaban ejecutar. En ese sentido, el periodo en concreto en el que se desarrolló el trabajo y, por ende, el que sustenta la presente monografía, va desde el año 2016 al año 2019. Se considera ese último año como referencial de continua implementación y retroalimentación, pues luego de este se generó un cambio de planilla en el puesto ostentado.

Las zonas físicas de desarrollo fueron principalmente las provincias de Lima y Callao, tal como se puede verificar en detalle en la tabla N°5:

Tabla N°5: Distribución de sedes y cobertura

ZONAL	ESTATUS	TERRITORIO	TRABAJADORES
San Isidro	Oficina principal	-	Administración: 31 personas
San Juan de Lurigancho	Sede comercial	San Juan de Lurigancho	Administración: 3 personas Ventas: 11 personas
Santa Anita	Sede comercial	Santa Anita	Administración: 1 persona Ventas: 4 personas
Callao	Sede comercial	Callao y San Miguel	Administración: 2 personas Ventas: 1 persona

Fuente: Elaboración propia con datos de los Dptos. de RR.HH. y Comercial de RAPSAC.

Cabe señalar que, para el desarrollo de todo el trabajo realizado y la concreción de las actividades planteadas, se utilizaron principalmente datos estadísticos propios de la empresa, obtenidos de la actividad diaria y evaluaciones en campo, por lo cual la presente monografía es no experimental, además que no se requirió emplear herramientas de muestreo estadístico, o algún modelo estadístico específico. Sin embargo, para desarrollar dichas actividades si se empleó lo aprendido en la carrera como metodología de solución de problemas, llevando a cabo, en primer lugar, una evaluación de la situación inicial de las actividades de recaudación, lo cual permitió plantear algunos preceptos que delimitarán todo el proceso:

- Se requiere del reordenamiento de la actividad empresarial diaria, considerando las operaciones convencionales de la gestión comercial, principalmente las funcionalmente vitales y eficientes, además también de las nuevas a plantear.
- Las APM deben ser utilizadas como un medio y no un fin, por lo cual se necesita formular y desarrollar procedimientos de recaudación específicos para darles el mejor uso posible, además de otros que complementen dichos procedimientos. La figura N°12 muestra imagen del aparato físico:

Figura N°12: Automated payment machine o máquina de pago automatizado (APM)



Fuente: Área de Sistemas de RAPSAC

- Se decide optar por el desarrollo de un diagrama de flujo que esquematice toda esa implementación y adecuación, a la vez que sirva como base fundamental para la depuración de procesos ineficientes.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

IV.1. Consideraciones Relevantes

A modo de contexto, se puede indicar que la línea de carrera en la empresa RAPSAC fue desarrollada de la siguiente manera:

1. Asistente de Logística, del 4 de noviembre del 2014 al 12 de diciembre del 2015.
2. Asistente Administrativo y de Operaciones, del 14 de diciembre del 2015 al 30 de abril del 2016.
3. Coordinador Administrativo y de Operaciones, del 2 de mayo del 2016 al 15 de mayo del 2019.

Es en el puesto de Coordinador Administrativo y de Operaciones en el que se realizó la tarea de llevar a cabo todo el reordenamiento a nivel de operaciones, en el marco de la reformulación de la actividad empresarial, en los apartados de recaudación y depósito final, con la inclusión de la tecnología APM.

En ese sentido, se buscó lograr, en primer lugar, la depuración de los procesos convencionales obsoletos, en segundo lugar, el correcto acoplamiento de los surgidos con la implementación de los nuevos procedimientos de recaudación, y, en tercer lugar, la presentación del nuevo flujo operativo de manera práctica y ordenada, de tal manera que se evidencie claramente los cambios ejecutados y permita realizar evaluaciones concretas del logro de los objetivos.

Para lograr esto se requería de la experiencia y conocimiento obtenida al estar en contacto diario con los procesos de la actividad económica, además de la aplicación de conceptos teóricos obtenidos de la preparación académica, según se puede ver en la tabla N°6:

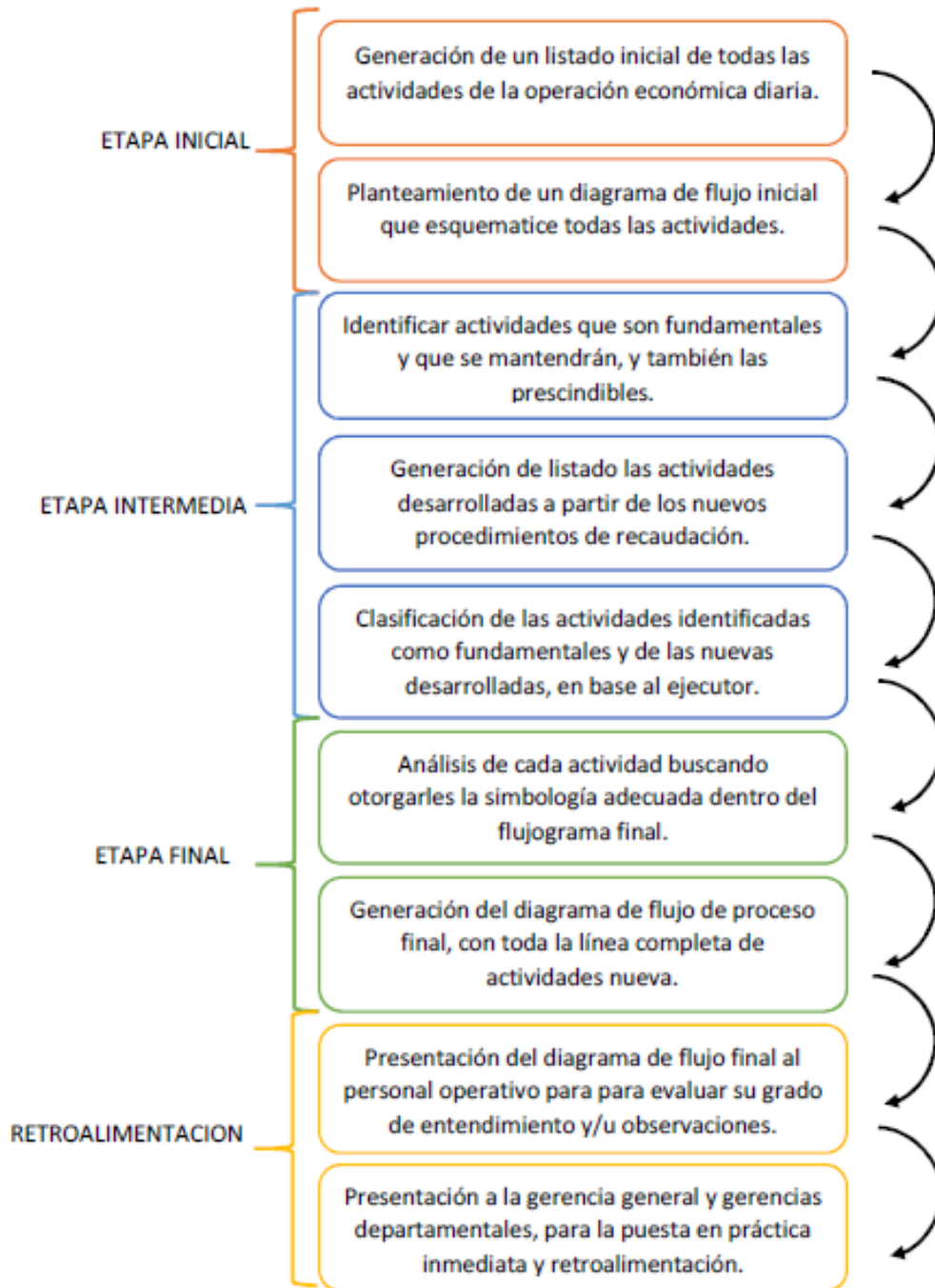
Tabla N°6: Competencias utilizadas en la depuración de procesos

FUNCIÓN	CAMPOS TEMÁTICOS	CURSOS DENTRO DE LA CARRERA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración de listado de procesos Iniciales. 2. Depuración de procesos obsoletos y/o Ineficientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia. • Eficacia. • Gestión del Cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración General. • Administración de Operaciones. • Economía.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración de listado de nuevos procesos. 2. Clasificación y ordenamiento de nuevos procesos y los identificados como fundamentales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos. • Eficacia. • Diagramación de Procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración General. • Administración de Operaciones.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración de diagrama de flujo en base a procesos iniciales. 2. Elaboración de diagrama de flujo en base a nuevos procesos y los identificados como fundamentales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diagrama de Flujo. • Simbología y Elaboración de Flujogramas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración General. • Administración de Operaciones. • Organización y Métodos.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentación de diagrama de flujo final y retroalimentación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de entendimiento del flujograma. • Eficiencia real. • Aceptación Gerencial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organización y Métodos. • Planeamiento y Dirección Estratégica. • Administración de RR.HH.

Fuente: Elaboración Propia

Entonces, siguiendo los lineamientos teóricos y según lo que se requería específicamente para la situación de la empresa, se decidió trabajar bajo el siguiente esquema representado en la figura N°13:

Figura N°13: Secuencia de actividades para la solución del problema



Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se procede a detallar lo realizado en cada actividad planteada:

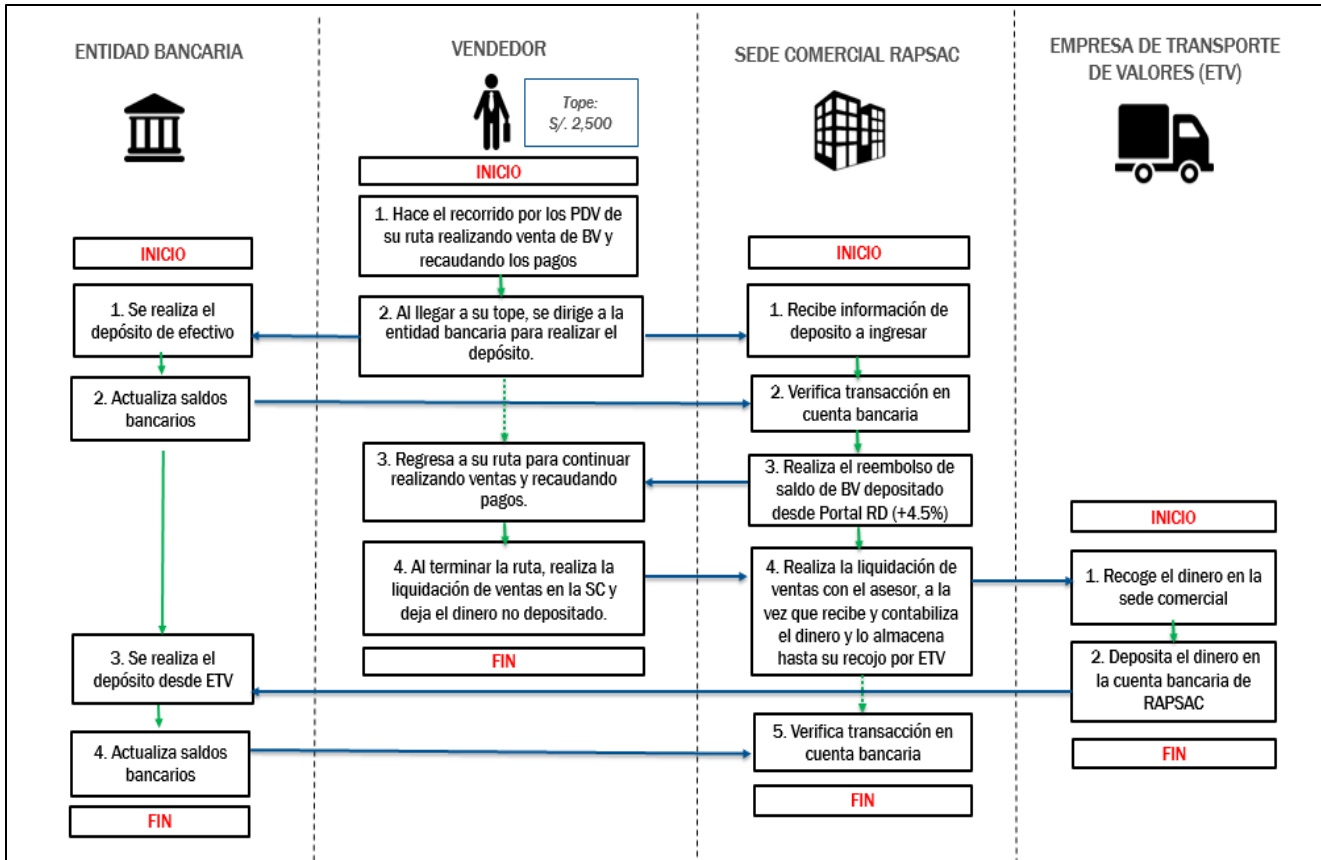
a) Elaboración de Listado de Actividades Diarias Iniciales

Antes de la implementación de los nuevos procedimientos, la empresa RAPSAC no contaba con un esquema de trabajo definido para la realización de sus actividades diarias, y solo se basaba en los conocimientos empíricos ganados con el desarrollo de las mismas.

Para el año 2015, solo se contaba con una presentación a modo de resumen de todos los procesos de venta, recaudación y depósito en cuentas bancarias, el cual presentaba una a una y a modo de texto las actividades diarias de cada participante de los procedimientos, así como la interacción entre estos.

La figura N°14 muestra el esquema inicial desarrollado de manera empírica, principalmente utilizado para capacitación de los nuevos trabajadores que ingresaban como fuerza de ventas y personal administrativo:

Figura N°14: Procedimientos empíricos de ventas, recaudación y depósito de Efectivo



Fuente: Dpto. Comercial de RAPSAC

Este esquema, junto con las consultas realizadas a los implicados directos, es decir, los asesores y administrativos de sede comercial, fueron las bases de la confección del listado de actividades diarias, el cual incluye al PDV como parte del flujo y deja de lado a la entidad bancaria, tal como muestra la tabla N°7:

Tabla N°7: Listado de actividades diarias iniciales

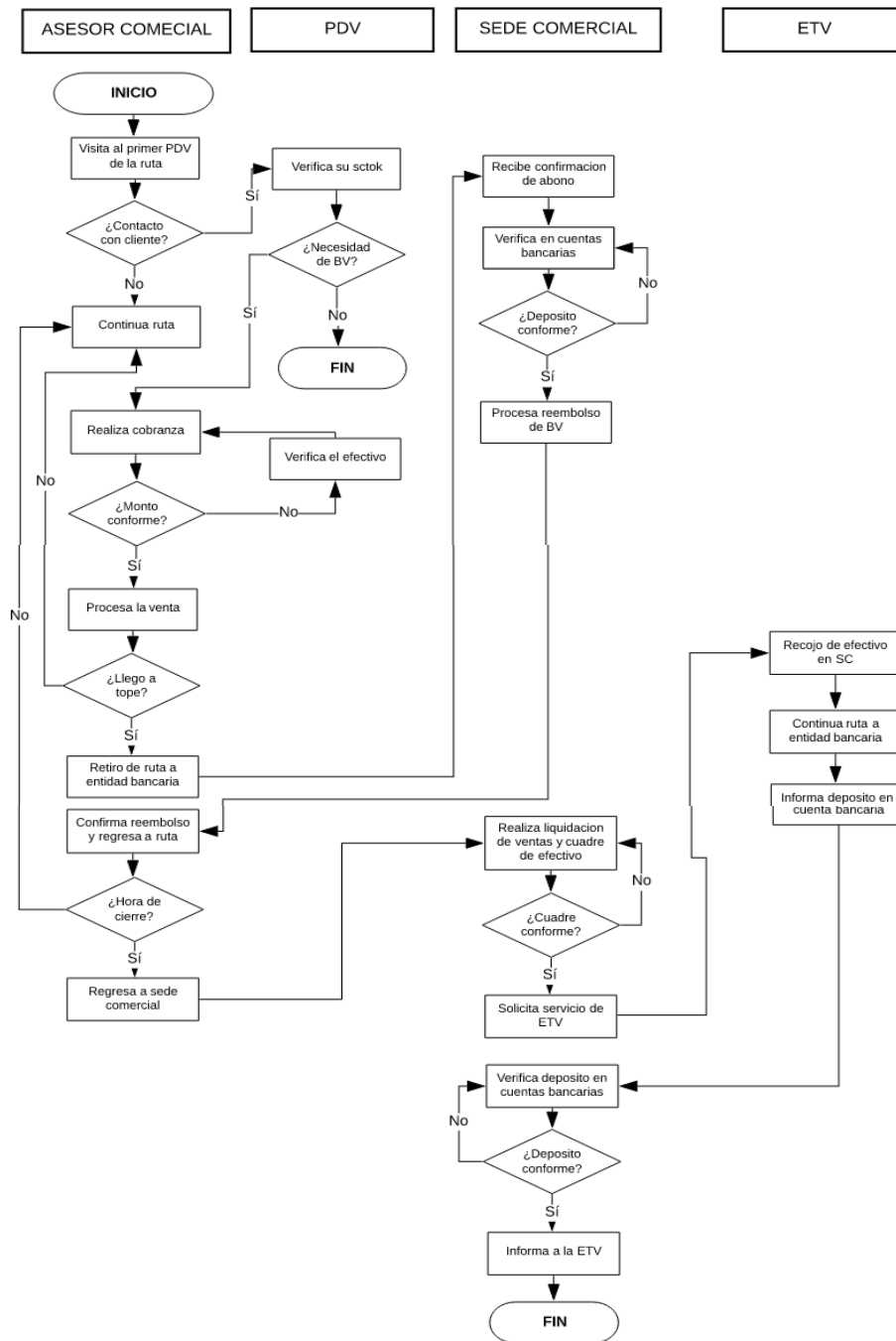
RESPONSABLE	ACTIVIDADES DIARIAS DE VENTA Y RECAUDACION
<p style="text-align: center;">ASESOR COMERCIAL</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inicia su recorrido visitando los PDV de la ruta que corresponde al día. 2. Previa verificación del monto recibido, procesa la venta de BV. 3. Guarda el efectivo de la cobranza. 4. Al llegar a su tope de S/. 2,500.00 o estar cerca de él, debe dirigirse a la entidad bancaria para realizar el depósito. 5. Informa al personal administrativo de la realización del depósito. 6. Verifica reembolso de BV en su teléfono y regresa a ruta 7. Continúa realizando ventas y recaudando el efectivo de la venta, hasta llegar a su tope y depositar en la entidad bancaria (proceso cíclico). 8. Al estar cerca o en la hora de cierre, se dirige a la sede comercial para realizar la liquidación de ventas o cuadro de ventas vs. depósitos. 9. El dinero recaudado que no pudo depositar en la entidad bancaria es entregado al personal administrativo para su custodia.
<p style="text-align: center;">SEDE COMERCIAL RAPSAC</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inicia actividades recibiendo información de depósito entrante del asesor comercial. 2. Verifica transacción en cuenta bancaria (online). 3. Una vez realizada la verificación, procesa desde Portal RD el reembolso de BV e informa al personal de ventas de dicha operación. 4. Espera información de siguientes depósitos, por lo cuales realiza los correspondientes reembolsos de BV, a la vez que monitorea al personal de ventas (proceso cíclico). 5. Al estar cerca o en la hora de cierre, realiza la liquidación de ventas o cuadro de ventas vs. depósitos junto con el asesor comercial. 6. Luego del cuadro de liquidación, recibe y contabiliza el dinero que no llego a ser depositado en la entidad bancaria. 7. Solicita servicio de recojo de efectivo a la ETV. 8. Verifica transacción en cuenta bancaria e informa a la ET 9. V. de que todo está conforme
<p style="text-align: center;">PDV</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Al recibir la visita del asesor, verifica su stock por si tiene necesidad de BV. 2. Procede con el pago correspondiente a la cantidad de BV que necesita. 3. Una vez verificado el pago, recibe saldo de la compra que realizó.
<p style="text-align: center;">ETV</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Por solicitud de la empresa, recoge el dinero en efectivo de la sede comercial. 2. Realiza la gestión de depósito en la entidad bancaria. 3. Informa al responsable de la sede la el depósito en cuenta.

Fuente: Elaboración propia con datos del Dpto. de Administración y Operaciones de RAPSAC

b) Planteamiento de Diagrama de Flujo Inicial

Del listado obtenido, se plantea un diagrama de flujo de las operaciones de comercialización y recaudación de bolsa virtual, con las actividades convencionales que se manejaban hasta ese momento, el cual está presentado en la Figura N°15:

Figura N°15: Diagrama de flujo convencional inicial



Fuente: Elaboración propia con aplicación del software Lucidchart y datos del Dpto. de Administración y Operaciones de RAPSAC

c) Identificación de Actividades Fundamentales para la mejora de los Procedimientos

El diagrama de flujo inicial permitió esquematizar los procedimientos de manera más clara, otorgando una mejor perspectiva de los procesos que son fundamentales, así como aquellos que generan ineficiencia y/o en los que reside la problemática percibida en la compañía, y que impulsaron la implementación de nuevos procedimientos de recaudación.

En ese sentido, la tabla N°8 muestra el listado de actividades diarias consideradas como fundamentales o importantes, así como las actividades eliminadas por ser prescindibles y/o ser innecesarias para los nuevos procedimientos implementados:

Tabla N°8: Listado de actividades fundamentales y eliminadas

RESPONSABLE	ACTIVIDADES FUNDAMENTALES
ASESOR COMERCIAL	<ol style="list-style-type: none">1. Inicia su recorrido visitando los PDV de la ruta que corresponde al día.2. Previa verificación del monto recibido, procesa la venta de BV.3. Guarda el efectivo de la cobranza.4. Al llegar a su tope de o estar cerca de él debe realizar el depósito respectivo.5. Informa al personal administrativo de la realización del depósito.6. Verifica reembolso de BV7. Continúa realizando ventas y recaudando el efectivo de la venta, hasta llegar a su tope y realizar los depósitos (proceso cíclico).8. Al estar cerca o en la hora de cierre, se dirige a la sede comercial para realizar la liquidación de ventas o cuadro de ventas vs. Depósitos.

<p style="text-align: center;">SEDE COMERCIAL</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inicia actividades recibiendo información de depósito. 2. Verifica transacción en cuenta bancaria (online). 3. Una vez realizada la verificación, procesa desde Portal RD el reembolso de BV e informa al personal de ventas de dicha operación. 4. Espera información de siguientes depósitos, por lo cuales realiza los correspondientes reembolsos de BV (proceso cíclico). 5. Al estar cerca o en la hora de cierre, realiza la liquidación de ventas o cuadro de ventas vs. depósitos junto con el asesor comercial.
<p style="text-align: center;">PDV</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Al recibir la visita del asesor, verifica su stock por si tiene necesidad de BV. 2. Procede con el pago correspondiente a la cantidad de BV que necesita. 3. Una vez verificado el pago, recibe saldo de la compra que realizó.

RESPONSABLE	ACTIVIDADES PRESCINDIBLES Y/O FUERA DE LOS NUEVOS PROCEDIMIENTOS
<p style="text-align: center;">ASESOR COMERCIAL</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Debe salir de ruta y dirigirse a la entidad bancaria para realizar el depósito. 2. Espera confirmación de reembolso de BV para regresar a ruta. 3. El dinero recaudado que no pudo depositar en la entidad bancaria es entregado al personal administrativo para su custodia.
<p style="text-align: center;">SEDE COMERCIAL</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibe y contabiliza el dinero que no llego a ser depositado en la entidad bancaria. 2. Solicita servicio de recojo de efectivo a la ETV. 3. Verifica transacción en cuenta bancaria e informa a la ETV. de que todo está conforme

Fuente: Elaboración propia con datos del Dpto. de Administración y Operaciones de RAPSAC

d) Listado de Actividades de los Nuevos Procedimientos Implementados

Para poder implementar los nuevos procedimientos dentro de la operatividad diaria de la empresa, se requirieron establecer correctamente cuales son las actividades que deben ejecutarse para llevar a cabo dichos procedimientos, de modo que permitan el uso eficiente del tiempo en el día de trabajo y sean presentadas de la forma más manejable posible.

Para identificar y reconocer estas nuevas actividades se planteó formular tres grandes bloques que las agrupen, para dar mayor facilidad a la explicación de cada una:

- Actividades de depósito en APM
- Actividades de Recaudación en APM
- Actividades de Depósito y Liquidación de Ventas

Cabe mencionar que, en conjunto con el personal de sistemas, se revisó que actividades debían desarrollar el personal operativo y de administración en relación a la manipulación de las APM, de modo que estas estén claramente definidas en el diagrama de flujo final, a la vez que se buscaba sentar las bases para sesiones de capacitación que necesariamente deberían impartirse.

En la tabla N°9 se desarrollan y describen cada una de las nuevas actividades relacionadas al ámbito comercial y a los procedimientos de depósito en las APM. Para establecerlas se realizaron diversas reuniones y acompañamientos de ruta al personal del área comercial, buscando organizar las actividades en función al desarrollo diario de su trabajo e identificando, además, cuáles serían los puntos de venta idóneos para la colocación física de las APM, principalmente por su ubicación, discreción y montos manejados.

Tabla N°9: Actividades de depósito en APM

N°	NOMBRE	DESCRIPCION
AD-01	Llegada e identificación de depositante en PDV	<p>a. El depositante (asesor comercial) llegará al PDV para realizar un depósito de dinero en efectivo.</p> <p>b. El depósito se realizara mediante el uso del teclado externo y de la caja, manteniendo conexión con la plataforma gracias a los datos móviles del simcard M2M.</p>
AD-02	Validación de usuario y autorización de depósito	<p>a. Se procede a colocar el usuario numérico que posee el trabajador previamente generado y guardado en la base de datos.</p> <p>b. Cuando el usuario es ingresado en pantalla la plataforma debe validar si es un usuario depositante o un usuario de recaudo.</p> <p>c. Sí es un usuario de recaudo debe seguir sus actividades (Procedimiento: AR-02).</p> <p>d. Una vez validado el usuario desde la plataforma, continúa la autorización de depósito, la cual se muestra en pantalla como “usuario válido, ingresar dinero”:</p> <div data-bbox="803 800 1032 978" style="text-align: center; border: 1px solid black; padding: 10px; background-color: #cccccc;"> <p>Usuario válido. Ingresar dinero.</p> </div>
AD-03	Depósito de dinero en APM	<p>a. El efectivo es ingresado y validado por el lector. La pantalla de teclado muestra el monto ingresado, el cual se irá incrementando según se siga realizando depósitos, además de ir descartando el efectivo falso.</p> <p>b. La APM debe actualizar en la pantalla el monto acumulado con el ingreso del efectivo sin ser enviado a plataforma, ya que esta recibirá solo el monto final:</p> <div data-bbox="586 1247 1232 1436" style="text-align: center; border: 1px solid black; padding: 10px;"> </div> <p>c. Una vez finalizado el ingreso de efectivo se coloca “OK” en el teclado para culminar el proceso.</p> <p>d. En ese mismo momento la APM envía a la plataforma el monto total depositado.</p>

AD-04	Actualización de saldo y generación de código de depósito	<p>a. La plataforma recibe el monto depositado en la APM y procede a actualizar el saldo de la misma en el sistema.</p> <p>b. Se genera un código de depósito en plataforma que será enviado de regreso a la pantalla de la APM:</p> <div data-bbox="792 352 1036 541" style="text-align: center; border: 1px solid gray; background-color: #cccccc; padding: 5px;"> <p>Código de depósito</p> <div style="border: 1px solid gray; background-color: #e0e0e0; padding: 2px; display: inline-block; margin-bottom: 5px;">XXXX</div> <input type="button" value="ok"/> </div> <p>c. Cada APM posee un usuario en el sistema con el cual se identifica en la plataforma y sirve para verificar toda la información de cada transacción realizada en esta durante el día.</p> <p>d. Esta información, en conjunto con el código de depósito, servirá para generar una constancia que el depositante deberá guardar consigo para la liquidación final:</p> <div data-bbox="711 814 1140 1087" style="text-align: center; border: 1px solid gray; background-color: #ffffcc; padding: 5px;"> <p>COMPROBANTE DE DEPÓSITO No. 000001</p> <p>Fecha: __/__/__</p> <p>Hora: __: __</p> <p>Código de depósito: _____</p> <p>Monto depositado: _____</p> <p>Código de usuario depositante: _____</p> </div> <p>e. El PDV se quedará con una copia del comprobante para control interno que luego será entregado al recaudo.</p>
-------	--	--

Fuente: Elaboración propia con datos del Área. de Sistemas de RAPSAC

En la tabla N°10 se desarrollan las actividades de recaudación realizadas específicamente en las APM, las cuales serán ejecutadas por el personal de recaudo. En este caso, dado que este personal era nuevo dentro de la actividad, se necesitó visitar a cada punto de venta para que puedan ser conocidos y desarrollen su trabajo sin problemas.

Tabla N°10: Actividades de recaudación en APM

N°	NOMBRE	DESCRPCION
AR-01	Generación de alerta para recojo/ envío de recaudo	<p>a. La plataforma lleva la cuenta de la cantidad de efectivo y del monto de dinero total por cada APM.</p> <p>b. Se debe fijar en el sistema un monto máximo total para que se active la alerta para envío de recojo.</p> <p>c. La plataforma muestra, en el momento en que se active la alerta, un aviso comunicando que se debe enviar un recaudo.</p> <p>d. De esta manera, la sede comercial, que tiene acceso al portal, puede ver la alerta y enviar a un recaudo inmediatamente.</p>
AD-02	Validación de usuario y envío de monto a recaudar	<p>a. El recaudo se dirige al PDV y procede a identificarse.</p> <p>b. Luego de identificarse se dirige personalmente a la caja. El único encargado de aperturar la APM será el recaudo. Nadie más participa en este proceso.</p> <p>c. Cada recaudo deberá contar con un usuario personal numérico, el cual será validado antes de realizar una apertura de APM.</p> <p>d. La plataforma valida si es un usuario depositante o de recaudo.</p> <p>e. Si es un usuario depositante debe seguir sus actividades (Procedimiento: AD-02).</p> <p>f. El recaudo digitará su usuario en la pantalla y colocará enviar:</p> <div data-bbox="841 932 1068 1108" style="border: 1px solid gray; padding: 5px; margin: 10px 0;"> <p style="text-align: center;">Ingrese código</p> <div style="border: 1px solid gray; height: 20px; width: 100%;"></div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 5px;"> Cancelar Enviar </div> </div> <p>g. Este usuario será recibido por la plataforma para su validación con base de datos.</p> <p>h. Si el usuario es válido, se envía el monto a recaudar a pantalla:</p> <div data-bbox="846 1276 1073 1453" style="border: 1px solid gray; padding: 5px; margin: 10px 0;"> <p style="text-align: center;">Monto a recaudar</p> <div style="border: 1px solid gray; padding: 2px; text-align: center; margin: 5px 0;">S/.2,500.00</div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 5px;"> No cuadra Cuadra </div> </div>

<p style="text-align: center;">AD-03</p>	<p style="text-align: center;">Apertura y cierre de APM</p>	<p>a. Una vez que la pantalla muestra el monto de dinero a recoger, el recaudo abre el candado de la APM con su llave y procede a contabilizar el dinero.</p> <p>b. Existen 2 situaciones al contar el dinero:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Cuadra con el monto en pantalla, por lo que se selecciona la opción “cuadra” y luego “enviar”. 2) No cuadra con el monto en pantalla, por lo que se selecciona la opción de “no cuadra”, apareciendo una segunda pantalla donde el recaudo colocará el monto real que había en APM y luego coloca “enviar”: <div data-bbox="846 558 1086 743" style="text-align: center; border: 1px solid gray; padding: 5px; background-color: #cccccc;"> <p>Monto recaudado</p> <p style="border: 1px solid gray; padding: 2px;">S/.2,400.00</p> <p style="border: 1px solid gray; padding: 2px;">Enviar</p> </div> <p>c. En cualquier de las 2 situaciones, luego de colocar “enviar”, deberá aparecer una última pantalla confirmando y finalizando la operación.</p> <div data-bbox="846 877 1086 1056" style="text-align: center; border: 1px solid gray; padding: 5px; background-color: #cccccc;"> <p>Operación finalizada</p> </div> <p>d. El recaudo finaliza la operación cerrando la APM con candado.</p>
<p style="text-align: center;">AD-04</p>	<p style="text-align: center;">Actualización de saldo y envío de reporte de recaudo</p>	<p>a. Luego de que el recaudo confirme el monto recaudado en caja (ya sea que cuadre o que no cuadre), la plataforma actualiza el saldo de APM a cero, para que el contador esté listo para empezar a contar los siguientes depósitos.</p> <p>b. Si hay una incidencia de cuadre entre el monto recaudado y el monto en pantalla la plataforma debe actualizar la información del recaudo y debe además mostrar un aviso de incidencia.</p> <p>c. De esta manera la sede comercial, que tiene el acceso a la plataforma, puede ver que el recaudo ha sido efectuado de manera exitosa.</p>

Fuente: Elaboración propia con datos del Área. de Sistemas de RAPSAC

Por último, en la tabla N°11, se plantean las nuevas actividades a desarrollar para realizar los depósitos en las entidades bancarias y el cuadre final al cierre del día.

Tabla N°11: Actividades de depósito y liquidación de ventas

N°	NOMBRE	DESCRIPCION
AL-01	Depósito en entidad bancaria	<ul style="list-style-type: none"> a. Una vez que el recaudo contabilizó el dinero en efectivo, procesó la finalización de la operación en APM y cerró debidamente con la llave que maneja, con suma precaución procede a dirigirse al banco para realizar el respectivo depósito en las cuentas bancarias de la empresa. b. Informa a la sede comercial los datos del depósito realizado, confirmándolos con el envío de una imagen del voucher vía correo o whatsapp. c. De esta manera la sede comercial, que tiene el acceso a las cuentas bancarias, puede verificar que el recaudo ha depositado el dinero de manera exitosa.
AL-02	Liquidación de ventas y cuadro de depósitos	<ul style="list-style-type: none"> a. Al cierre del día de trabajo, tanto el recaudo como el asesor comercial se dirigen a la sede comercial para realizar la liquidación de ventas, en conjunto con el personal administrativo. b. Primero liquida las ventas del asesor comercial, verificando el monto de bolsa virtual transferido desde su teléfono (desde el portal RD), en comparación con los montos depositados en las APM (en base a las constancias de depósito que poseen). c. En segundo lugar, se liquida a los recaudos, puesto que normalmente estos llegan luego que los asesores. Se verifican los depósitos realizados en cuentas bancarias en comparación con los reportes de recaudo en las APM (según el usuario de cada recaudador). d. El efectivo en oficina es mínimo, por lo que se procede a depositarlo a primera hora al día siguiente de la operación.

Fuente: Elaboración propia con datos del Dpto. de Administración y Operaciones de RAPSAC

e) Clasificación y ordenamiento de las Actividades

Luego de identificar las actividades fundamentales que deben mantenerse para el correcto desarrollo de las operaciones de la empresa y considerar las nuevas necesarias para los procedimientos de recaudación implementados, se realizó el ordenamiento de estas en función de los responsables de ejecutarlas, los cuales se mantendrán en el diagrama de flujo final, tal como muestra la tabla N°12:

Tabla N°12: Clasificación final de actividades

RESPONSABLE	ACTIVIDADES FUNDAMENTALES
ASESOR COMERCIAL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inicia su recorrido visitando los PDV de la ruta que corresponde al día. 2. Previa verificación del monto recibido, procesa la venta de BV. 3. Guarda el efectivo de la cobranza. 4. Al llegar a su tope de S/. 5,000.00 o estar cerca de él debe realizar el depósito en APM 5. Se dirige a PDV con APM dentro de su ruta para realizar un depósito de dinero en efectivo. 6. Procede a colocar su usuario numérico previamente generado en la base de datos. 7. Una vez validado el usuario como depositante, verifica la autorización de depósito, la cual se muestra en pantalla como “usuario válido, ingresar dinero”. 8. Procede con el ingreso del efectivo. Durante el proceso, el lector valida autenticidad de efectivo 9. Una vez finalizado el ingreso de efectivo, coloca “OK” en el teclado para culminar el proceso. 10. Luego de procesado el depósito, recibe un código de depósito en pantalla. 11. Con ese código procede a generar una constancia que el depositante deberá guardar consigo para la liquidación de ventas al cierre del día. 12. Verifica reembolso de BV 13. Continúa realizando ventas y recaudando el efectivo de la venta, hasta llegar a su tope y realizar los depósitos (proceso cíclico). 14. Al estar cerca o en la hora de cierre, se dirige a la sede comercial para realizar la liquidación de ventas o cuadro de ventas vs. Depósitos.
SEDE COMERCIAL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inicia actividades recibiendo información de depósito en APM. 2. Verifica estatus de APM en portal. 3. Una vez confirmado el depósito, procesa desde Portal RD el reembolso de BV e informa al personal de ventas de dicha operación. 4. Espera información de siguientes depósitos, por lo cuales realiza los correspondientes reembolsos de BV (proceso cíclico). 5. Recibe alerta en portal por cada APM que llegue o esté cerca del tope de S/. 10,000.00 u otro programado. 6. Envía al personal de recaudación dando prioridad a las APM con montos mayores. 7. En ese proceso de recaudo, recibe cualquier incidencia que pueda surgir. 8. Al finalizar el recaudo, verifica conformidad de depósito en cuentas bancarias. 9. Guarda información de depósitos para la liquidación de ventas al cierre del día. 10. Al cierre del día de trabajo, tanto el recaudo como el asesor comercial se dirigen a la sede comercial para realizar la liquidación de ventas, en conjunto con el personal administrativo. 11. Si todo está conforme, informa vía correo el cierre de la actividad del día a la oficina principal.
PDV	<ol style="list-style-type: none"> 1. Al recibir la visita del asesor, verifica su stock por si tiene necesidad de BV. 2. Procede con el pago correspondiente a la cantidad de BV que necesita. 3. Una vez verificado el pago, recibe saldo de la compra que realizó. 4. Si en caso no necesita, finaliza la operación en ese PDV.



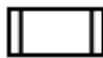

<p style="text-align: center;">APM</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Si identifica un intento de ingreso de código de usuario, procede a validarlo en base de datos. 2. Si valida que es depositante, continúa automáticamente con el procedimiento indicado. 3. Procede a autorizar depósito. 4. El lector incorporado verifica autenticidad de dinero ingresado. 5. El proceso finaliza si el efectivo no tiene validez 6. Luego del depósito, realiza la actualización de saldo de APM en BD. 7. Genera código de depósito. 8. Envía código de depósito para su visualización en pantalla de APM. 9. Al estar en tope o cerca a este, procede a enviar una alerta a la plataforma monitoreada por la sede comercial, de lo contrario queda en espera. 10. Si identifica otro intento de ingreso de código de usuario, procede a validarlo en base de datos. 11. Si valida que es de recaudo, continúa automáticamente con el procedimiento indicado. 12. Envía monto a recaudar, el cual se verifica en pantalla. 13. Reporta cualquier incidencia que surja en el procedimiento. 14. Actualiza saldo de APM a cero una vez finalizado el proceso de recaudación.
<p style="text-align: center;">RECAUDO</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. El recaudo se dirige al PDV y procede a identificarse. 2. Luego de identificarse se dirige personalmente a la caja. El único encargado de aperturar la APM será el recaudo. Nadie más participa en este proceso. 3. Cada recaudo cuenta con un usuario personal numérico, el cual digita en la pantalla y colocará enviar. 4. Recibe monto a recaudar en pantalla 5. Una vez que la pantalla muestra el monto a recoger, el recaudo abre el candado de la APM con su llave y procede a contabilizar el dinero. 6. Existen 2 situaciones al contar el dinero: 7. Cuadra con el monto en pantalla, por lo que se selecciona la opción de “enviar” 8. No cuadra con el monto en pantalla, por lo que se selecciona la opción de “no cuadra”, apareciendo una segunda pantalla donde el recaudo colocará el monto real que había en APM y luego coloca “enviar”: 9. En cualquier de las 2 situaciones, luego de colocar “enviar”, deberá aparecer una última pantalla confirmando y finalizando la operación. 10. Finaliza la operación en APM cerrándola con candado. 11. Con suma precaución procede a dirigirse al banco para realizar el respectivo depósito en las cuentas bancarias de la empresa. 12. Informa a la sede comercial los datos del depósito realizado, confirmándolos con el envío de una imagen del voucher vía correo o whatsapp. 13. Continúa recaudando el efectivo de las APM y depositando en cuentas bancarias (proceso cíclico). 14. Al estar cerca o en la hora de cierre, se dirige a la sede comercial para realizar la liquidación de ventas o cuadro de depósitos.

Fuente: Elaboración propia con datos del Dpto. de Administración y Operaciones de RAPSAC

f) Análisis de Actividades para otorgarle la Simbología Adecuada





Luego de realizar el reordenamiento de las actividades a considerar en el nuevo diagrama de flujo en función a su responsable, se procedió a analizar cada una para otorgarle la simbología que le corresponda tanto a nivel teórico como a nivel de conocimiento práctico que se tiene en relación al negocio de la empresa, tal como muestran las tablas del N°13 al N°17:

Tabla N°13: Simbología para actividades del asesor de ventas

RESPONSABLE: Asesor de Ventas					
N°	Descripcion de Actividades				
1	Inicia con visita a PDV de ruta	●			
2	Contacto con cliente	●	●		
3	Realiza cobranza	●	●		
4	Conformidad de monto	●	●		
5	Procesa venta	●	●		
6	En o cerca a tope monetario	●	●		
7	Visita PDV con APM	●			
8	Digita codigo de ingreso	●			
9	Verifica autorizacion	●			
10	Ingresa efectivo	●			
11	Validez de ingreso	●	●		
12	Pantalla muestra monto ingresado	●	●		
13	Continuar depositando	●	●		
14	"OK" para finalizar proceso	●			
15	Recibe codigo de deposito en pantalla	●			
16	Genera constancia de deposito				●
17	Guarda constancia para liquidacion	●			
18	Confirma reembolso	●			
19	Es o esta proxima la hora de cierre	●	●		
20	Continua su ruta	●	●		
21	Regresa a sede comercial	●			





Fuente: Elaboración propia con datos del Dpto. de Administración y Operaciones de RAPSAC

Tabla N°14: Simbología para actividades del recaudo motorizado

RESPONSABLE: Recaudo Motorizado					
N°	Descripcion de Actividades				
1	Llega al PDV, se identifica y se dirige a APM	●			
2	Digita codigo de ingreso	●			
3	Recibe monto de APM en pantalla	●			
4	Abre APM y cuenta efectivo	●			
5	Verifica coincidencia con monto del sistema	●			
6	Marca "enviar", si coincide	●			
7	Marca "no cuadra", si no coincide	●			
8	Ingresa monto real y marca "enviar"	●			
9	Cierra APM	●			
10	Se retira al banco	●			
11	Realiza deposito en cuenta bancaria	●			
12	Informa de deposito realizado	●			
13	Es o esta proxima la hora de cierre	●			
14	Queda en espera	●			
15	Regresa a sede comercial	●			




Fuente: Elaboración propia con datos del Dpto. de Administración y Operaciones de RAPSAC

Tabla N°15: Simbología para actividades de la sede comercial

RESPONSABLE: Sede Comercial					
N°	Descripcion de Actividades				
1	Recibe confirmacion de deposito	●			
2	Verfiica estatus de APM en portal	●			
3	Conformidad de deposito	●			
4	Procesa reembolso de BV	●			
5	Recibe alerta en portal	●			
6	Envia recaudo al PDV	●			
7	Recibe incidencia	●			
8	Verifica en cuentas bancarias	●			
9	Conformidad de deposito	●			
10	Guarda informacion para liquidacion	●			
11	Realiza liquidacion de ventas	●			
12	Conformidad de cuadre	●			
13	Finaliza con confirmacion de cierre del dia	●			





Fuente: Elaboración propia con datos del Dpto. de Administración y Operaciones de RAPSAC

Tabla N°16: Simbología para actividades del punto de venta

RESPONSABLE: Punto de Venta					
N°	Descripcion de Actividades				
1	Verifica su stock	●			
2	Verfica necesidad de BV		●		
3	Finaliza al no tener necesidad	●			
4	Verificacion de efectivo	●			

Fuente: Elaboración propia con datos del Dpto. de Administración y Operaciones de RAPSAC

Tabla N°17: Simbología para actividades de la APM

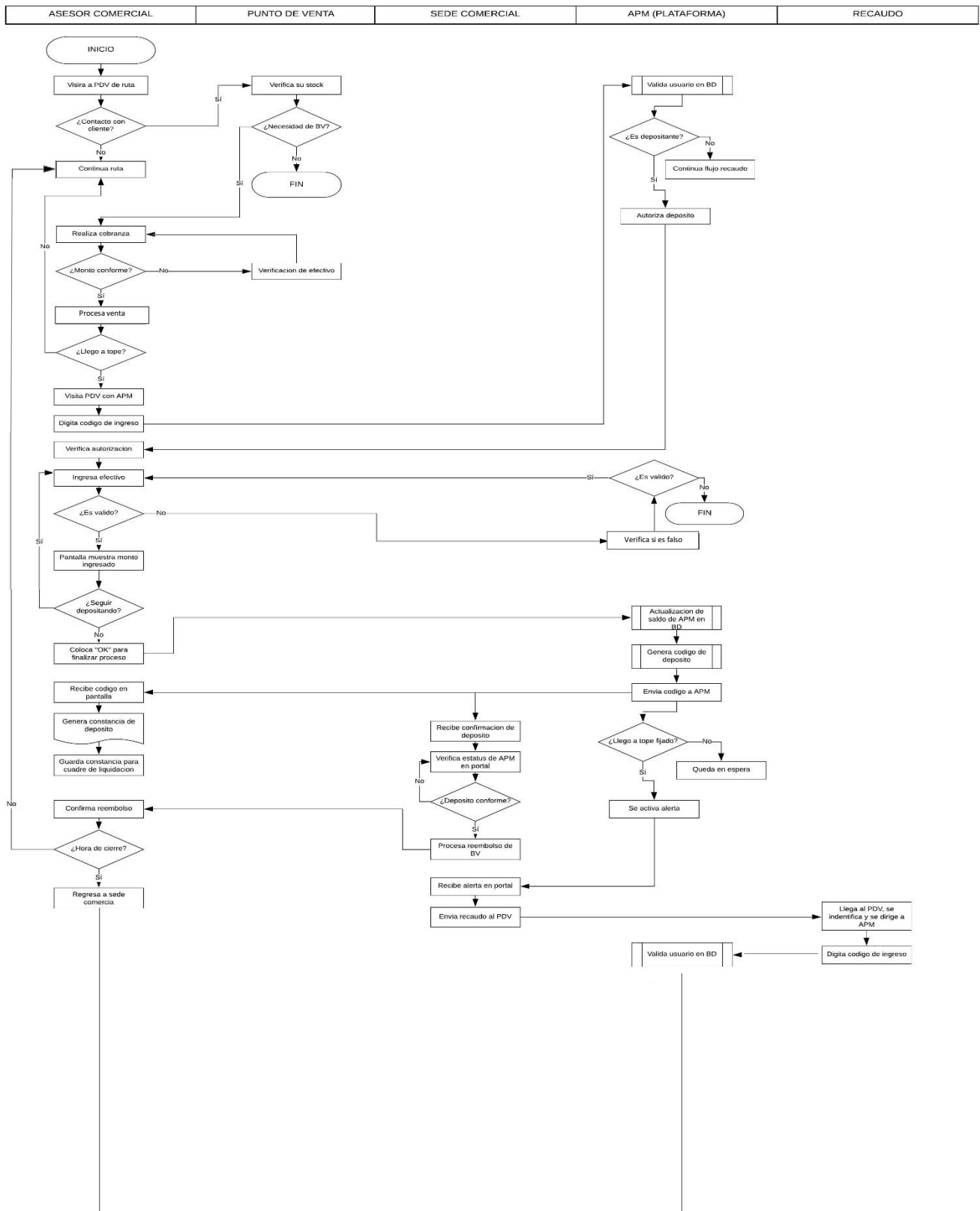
RESPONSABLE: APM (Plataforma)					
N°	Descripcion de Actividades				
1	Valida usuario en BD			●	
2	Valida si es depositante	●	●		
3	Autoriza deposito	●			
4	Revisa si dinero es falso	●			
5	Verifica validez		●		
6	Finaliza al no tener validez	●			
7	Actualizacion de saldo de APM en BD			●	
8	Genera codigo de deposito			●	
9	Envia codigo de APM	●			
10	En o cerca a tope monetario	●	●		
11	Queda en espera	●			
12	Se activa alerta	●			
13	Valida usuario en BD			●	
14	Valida si es depositante	●	●		
15	Reconoce que es usuario recaudador	●			
16	Envia monto a recaudar	●			
17	Reporta incidencia	●			
18	Actualiza saldo de APM a cero			●	

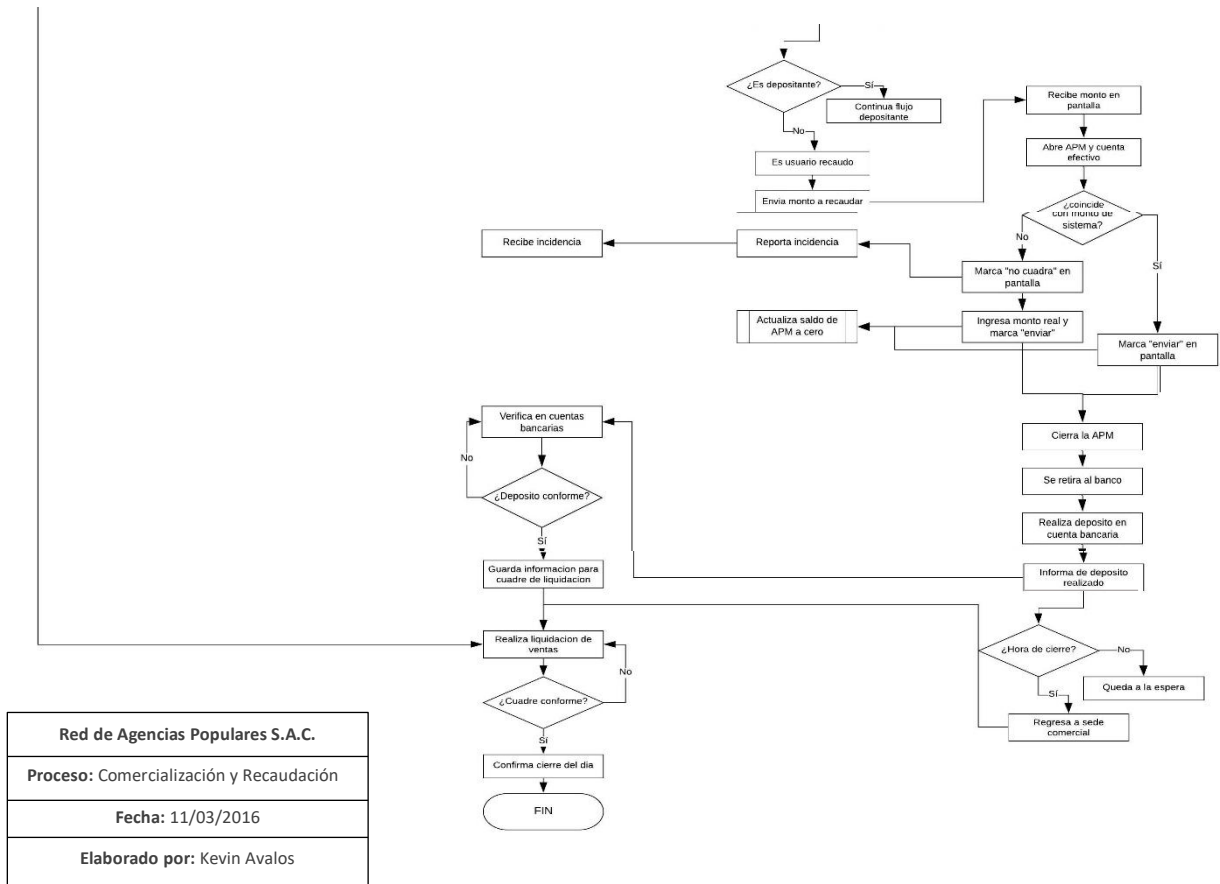
Fuente: Elaboración propia con datos del Dpto. de Administración y Operaciones de RAPSAC

g) Generación del Diagrama de Flujo Final

En la figura N°16 se presenta el flujo final que esquematiza todo lo antes mencionado:

Figura N°16: Diagrama de flujo final para la implementación de nuevos procedimientos





Red de Agencias Populares S.A.C.
Proceso: Comercialización y Recaudación
Fecha: 11/03/2016
Elaborado por: Kevin Avalos

Fuente: Elaboración propia con aplicación del software Lucidchart y datos del Dpto. de Administración y Operaciones de RAPSAC.

Luego del reordenamiento de las actividades diarias de la empresa y la implementación de los nuevos procedimientos de recaudación, expuestos mediante el diagrama de flujo generado, se lograron identificar una serie de beneficios concretos, los cuales se detallan en la tabla N°18:

Tabla N°18: Beneficios identificados de la implementación

BLOQUES	DESCRIPCION
B1: Tiempo	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución del tiempo perdido por los asesores al retirarse de la ruta para realizar los depósitos en las entidades bancarias, con la ubicación estratégica de las APM en los puntos de venta que visitan.
B2: Riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución del volumen de impactos (robos) identificados en operación. • Reducción del riesgo de impactos de dinero en ruta. • Facilidad para realizar depósitos en APM los sábados, domingos y feriados. • Disminución del riesgo de guardar dinero en oficina (montos elevados).
B3: Costos	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución de las comisiones bancarias al realizar menos depósitos en el día. • Mínimo uso de las ETV.
B4: Gestión y Bienestar	<p>PARA LA EMPRESA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contar actualmente con un novedoso sistema tecnológico que permita llevar a cabo de manera más eficiente y segura un proceso tan sensible como lo es la recaudación. • Incremento de rentabilidad debido al aumento de las ventas y la cartera de clientes, y disminución de gastos financieros y servicios de ETV. • Incremento de liquidez por disponibilidad inmediata del dinero de las ventas. • Mejor división de funciones en el desarrollo de la actividad. • Contar con personal especializado en recaudación y tratamiento del dinero. <p>PARA EL ASESOR:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concentración en la actividad fundamental de la empresa, la cual es la venta. • Captación de nuevos clientes con el tiempo recuperado. • Mayor tranquilidad del personal de ventas al no estar expuesto con el dinero en efectivo. <p>PARA EL PDV.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atención más rápida y eficiente de parte del asesor • Los que tienen las APM instaladas reciben una comisión mensual por uso de espacio, exposición y electricidad.

Fuente: Elaboración propia con datos del Dpto. de Administración y Operaciones de RAPSAC

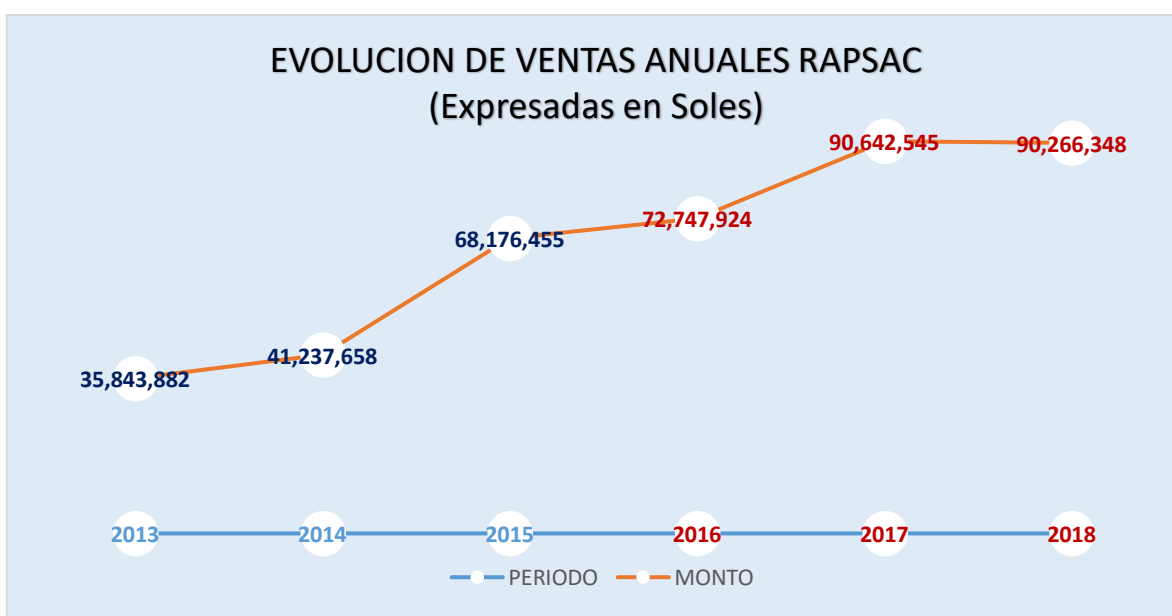
Lo más importante de los beneficios logrados es que conllevan y confirman el cumplimiento de los objetivos planteados inicialmente.

IV.2. Eficiencia de Gestión Comercial

El beneficio más importante que se obtuvo con la implementación de los nuevos procedimientos de recaudación fue que los asesores comerciales no tengan tiempos de gestión comercial no realizada, logrando así una mayor cobertura de ruta, así como también incrementando su cartera de clientes.

Todo ello se traduce en una mejora sustancial en el volumen de ventas, tal como se puede apreciar en la figura N°17:

Figura N°17: Ventas anuales RAPSAC (2013-2018)

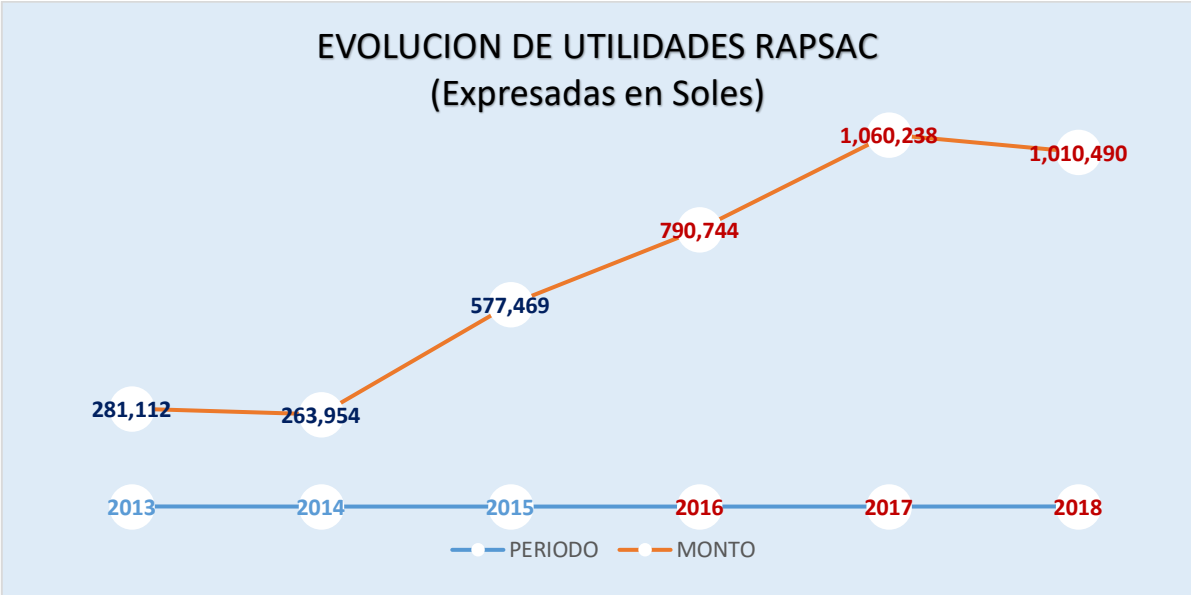


Fuente: Elaboración propia con datos del Dpto. de Contabilidad y Finanzas de RAPSAC

Como se observa, la empresa ha tenido un incremento del 7% y 25% en los años 2016 y 2017, luego de realizada la implementación, y una mínima disminución de 0.4% en 2018, producto principalmente del creciente auge del servicio postpago, el cual se mantiene hasta la actualidad.

De la misma manera, se puede apreciar un crecimiento significativo en el nivel de ganancias o utilidades reportadas por la empresa, según muestra la figura N°18:

Figura N°18: Utilidades anuales RAPSAC (2013-2018)



Fuente: Elaboración propia con datos del Dpto. de Contabilidad y Finanzas de RAPSAC

Como se observa, la empresa ha tenido un incremento del 37% y 34% en los años 2016 y 2017, luego de realizada la implementación, y una disminución de 5% en 2018, producto del ya mencionado auge del servicio postpago.

Ahora, si bien en un primer término se puede adjudicar este incremento de ventas a la implementación de los nuevos procedimientos de recaudación, puesto que realmente presentaron mejoras significativas en la actividad comercial, se considera oportuno ejecutar un análisis más profundo, de modo tal que se pueda confirmar mediante los datos recopilados. Para esto se hará uso de la información contenida en las tablas N°19 y N°20:

Tabla N°19 Estado de resultados RAPSAC (2018)

	<u>Año 2018</u>	<u>%</u>	<u>Año 2017</u>	<u>%</u>	<u>Año 2016</u>	<u>%</u>	<u>Año 2015</u>	<u>%</u>	<u>Año 2014</u>	<u>%</u>	<u>Año 2013</u>	<u>%</u>
Ventas Netas	90,266,348	100.00%	90,642,545	100.00%	72,747,924	100.00%	68,176,455	100.00%	41,237,658	100.00%	35,843,882	100.00%
Total Ingresos	90,266,348	100.00%	90,642,545	100.00%	72,747,924	100.00%	68,176,455	100.00%	41,237,658	100.00%	35,843,882	100.00%
Costo de ventas	(85,099,101)	-94.28%	(85,384,022)	-94.20%	(68,702,332)	-94.44%	(65,061,759)	-95.43%	(39,102,490)	-94.82%	(33,549,275)	-93.60%
Utilidad Bruta	5,167,246	5.72%	5,258,524	5.80%	4,045,592	5.56%	3,114,696	4.57%	2,135,168	5.18%	2,294,607	6.40%
Ingresos (gastos) Operativos												
Gastos administrativos	(1,408,043)	-1.56%	(1,510,505)	-1.67%	(1,147,481)	-1.58%	(926,802)	-1.36%	(611,278)	-1.48%	(538,098)	-1.50%
Gastos de ventas	(2,124,065)	-2.35%	(2,084,779)	-2.30%	(1,658,342)	-2.28%	(1,034,562)	-1.52%	(984,583)	-2.39%	(1,190,699)	-3.32%
Otros Ingresos	92,597	0.10%	95,102	0.10%	98,360	0.14%	56,782	0.08%	29,157	0.07%	3,202	0.01%
Otros gastos	(189,984)	-0.21%	(115,502)	-0.13%	(38,922)	-0.05%	(107,825)	-0.16%	(66,641)	-0.16%	(56,276)	-0.16%
Utilidad de Operación	1,537,751	1.70%	1,642,839	1.81%	1,299,208	1.79%	1,102,289	1.62%	501,822	1.22%	512,736	1.43%
Ingresos financieros	83,667	0.09%	64,902	0.07%	48,375	0.07%	8,644	0.01%	5,214	0.01%	5,890	0.02%
Diferencia de Cambio	15,930	0.02%	12,357	0.01%	9,419	0.01%	(24,841)	-0.04%	8,557	0.02%	(1,841)	-0.01%
Gastos financieros	(193,790)	-0.21%	(205,474)	-0.23%	(227,368)	-0.31%	(261,137)	-0.38%	(138,515)	-0.34%	(115,197)	-0.32%
Utilidad Antes de Impuestos	1,443,558	1.60%	1,514,625	1.67%	1,129,634	1.55%	824,955	1.21%	377,077	0.55%	401,588	0.59%
Impuesto a la renta	(433,067)	-0.48%	(454,388)	-0.50%	(338,890)	-0.47%	(247,487)	-0.36%	(113,123)	-0.27%	(120,476)	-0.34%
Utilidad (pérdida) Neta	1,010,490	1.12%	1,060,238	1.17%	790,744	1.09%	577,469	0.85%	263,954	0.64%	281,112	0.78%

	<u>Año 2018</u>	<u># PDV</u>	<u>Año 2017</u>	<u># PDV</u>	<u>Año 2016</u>	<u># PDV</u>	<u>Año 2015</u>	<u># PDV</u>	<u>Año 2014</u>	<u># PDV</u>	<u>Año 2013</u>	<u># PDV</u>
Ventas Anuales	90,266,348	10752	90,642,545	10704	72,747,924	9408	68,176,455	9048	41,237,658	6864	35,843,882	6156
Sede SJL	43,327,847	6168	43,508,422	6168	34,919,003	5244	32,724,699	5016	19,794,076	3912	17,205,064	3528
Sede Sta. Anita	15,345,279	1644	15,409,233	1620	12,367,147	1416	11,589,997	1356	7,010,402	972	6,093,460	828
Sede Callao	31,593,222	2940	31,724,891	2916	25,461,773	2748	23,861,759	2676	14,433,180	1980	12,545,359	1800
Ventas Mensuales	7,522,196	896	7,553,545	892	6,062,327	784	5,681,371	754	3,436,471	572	2,986,990	513
Sede SJL	3,610,654	514	3,625,702	514	2,909,917	437	2,727,058	418	1,649,506	326	1,433,755	294
Sede Sta. Anita	1,278,773	137	1,284,103	135	1,030,596	118	965,833	113	584,200	81	507,788	69
Sede Callao	2,632,768	245	2,643,741	243	2,121,814	229	1,988,480	223	1,202,765	165	1,045,447	150

Fuente: Dpto. de Contabilidad y Finanzas de RAPSAC

Tabla N°20: Indicadores de gestión comercial (2018)

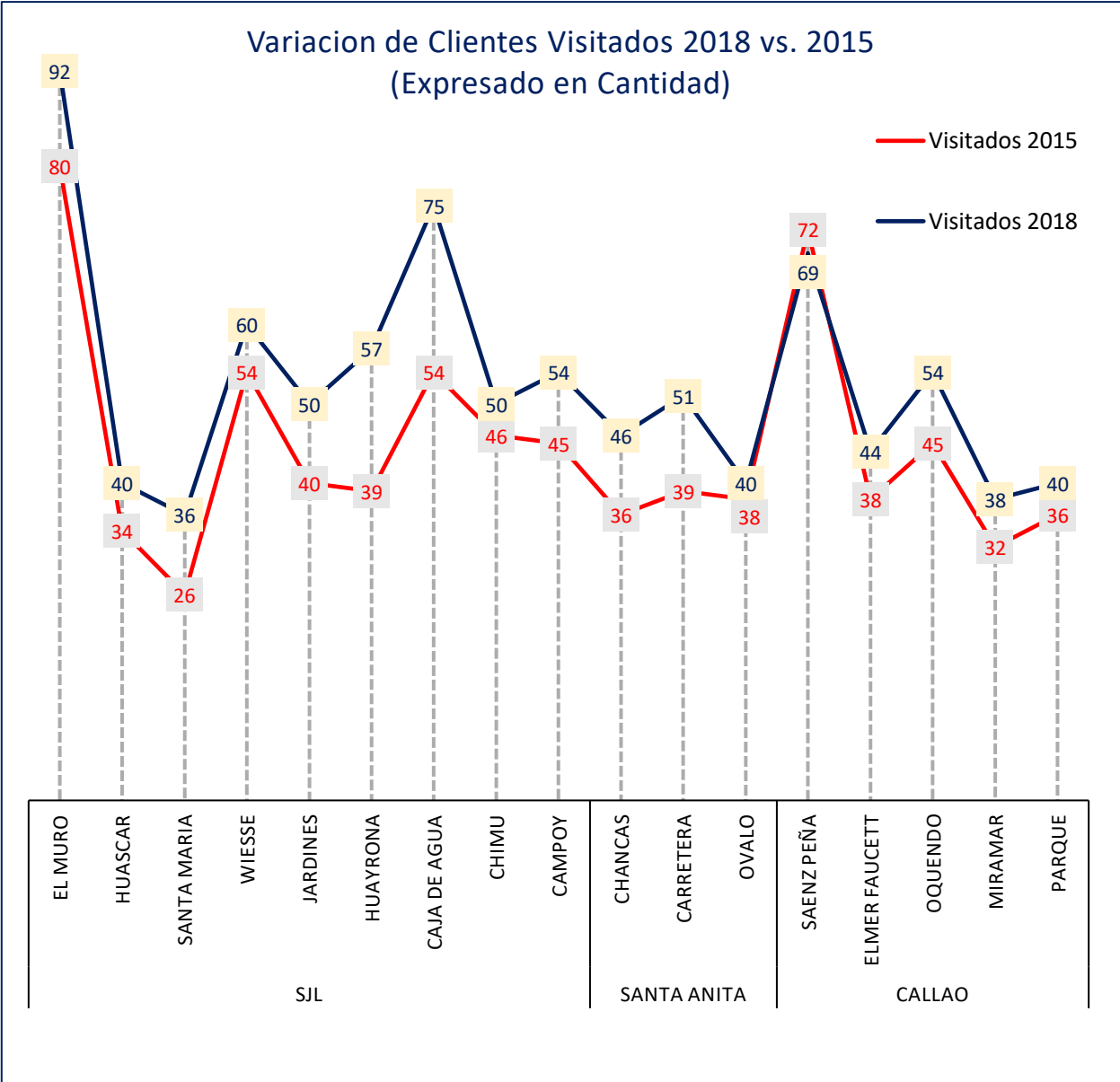
GESTION COMERCIAL AL 2018										
Sede	Zonificación	Rutas	Clientes Diarios	Clientes Mensuales	Visitados	No Visitados		Peso por Zona	Venta Mensual (S/)	Perdida Promedio (S/)
SAN JUAN DE LURIGANCHO	El Muro	4	25	100	92	8	8%	18%	646,265	51,701
	Huascar	2	20	40	40	0	0%	8%	280,985	0
	Sta. Maria	2	18	36	36	0	0%	7%	252,886	0
	Wiesse	3	20	60	60	0	0%	12%	421,477	0
	Jardines	2	25	50	50	0	0%	10%	351,231	0
	Huayrona	3	20	60	57	3	5%	11%	400,403	20,020
	C. de Agua	3	25	75	75	0	0%	15%	526,846	0
	Chimu	2	25	50	50	0	0%	10%	351,231	0
	Campoy	3	19	57	54	3	5%	11%	379,329	19,965
Total SJL			197	528	514	14	2%	100%	3,610,654	91,686
S. ANITA	Chancas	2	23	46	46	0	0%	34%	429,369	0
	Carretera	3	17	51	51	0	0%	37%	476,040	0
	Ovalo	2	20	40	40	0	0%	29%	373,364	0
Total Sta. Anita			60	137	137	0	0%	100%	1,278,773	0
CALLAO	Saenz Peña	3	25	75	69	6	8%	28%	741,474	59,318
	Faucett	2	22	44	44	0	0%	18%	472,824	0
	Oquendo	3	18	54	54	0	0%	22%	580,284	0
	Miramar	2	20	40	38	2	5%	16%	408,348	20,417
	Parque	2	20	40	40	0	0%	16%	429,840	0
Total Callao			105	253	245	8	3%	100%	2,632,768	79,735
Total Sedes			362	918	896	22	2%	100%	7,522,196	171,421

Fuente: Elaboración propia con datos de los Dptos. de Administración y Operaciones y Contabilidad y Finanzas de RAPSAC

Según el análisis, se puede observar en la tabla N°19 que el volumen de ventas mensuales del 2018 respecto al 2015 se incrementó en S/ 1'840,824.00 (de S/ 5'681,371.00 a S/ 7'522,196.00), a la par del aumento en la cobertura de los PDV (de 754 a 896 clientes). A su vez, se verifica en la tabla N°2 (Pag.7) y la tabla N°20 un recupero promedio de S/ 1'066,805.00 en el volumen de ventas (de S/ 1'238,226.00 a S/ S/ 171,421.00) producto de la disminución de los clientes no visitados (de 18% a 2%). En conclusión, se puede afirmar que, en base a los cálculos y la información contable, el 60% (1'066,805.00 de 1'840,824.00)

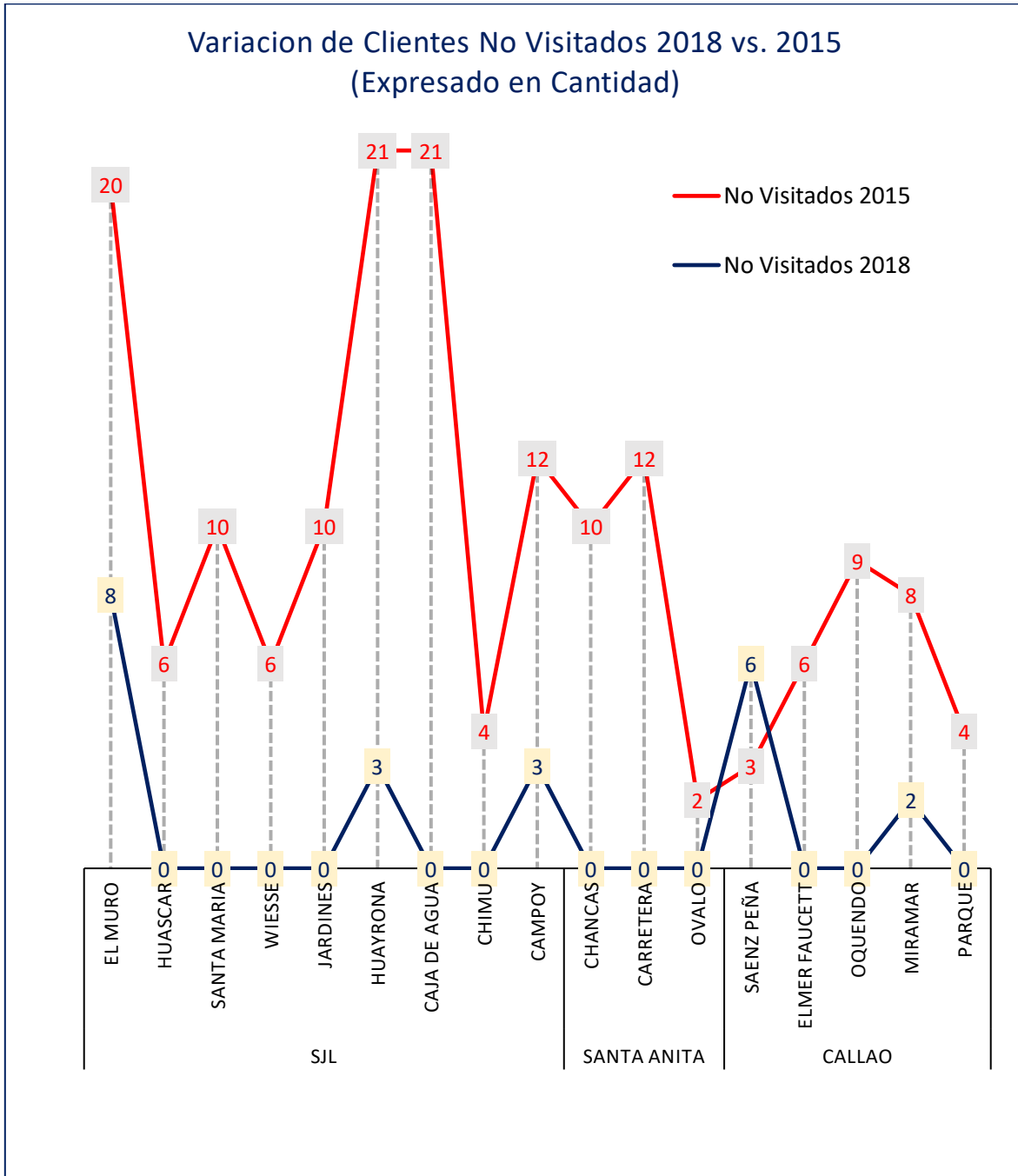
del incremento de las ventas están directamente relacionado a los nuevos procedimientos de recaudación, los cuales les permiten a los asesores comerciales “centrarse en su trabajo”. A continuación, se presentan las figuras N°19, N°20 y N°21 que grafican lo planteado y soportan el análisis realizado:

Figura N°19: Variación de clientes visitados (2018 vs. 2015)



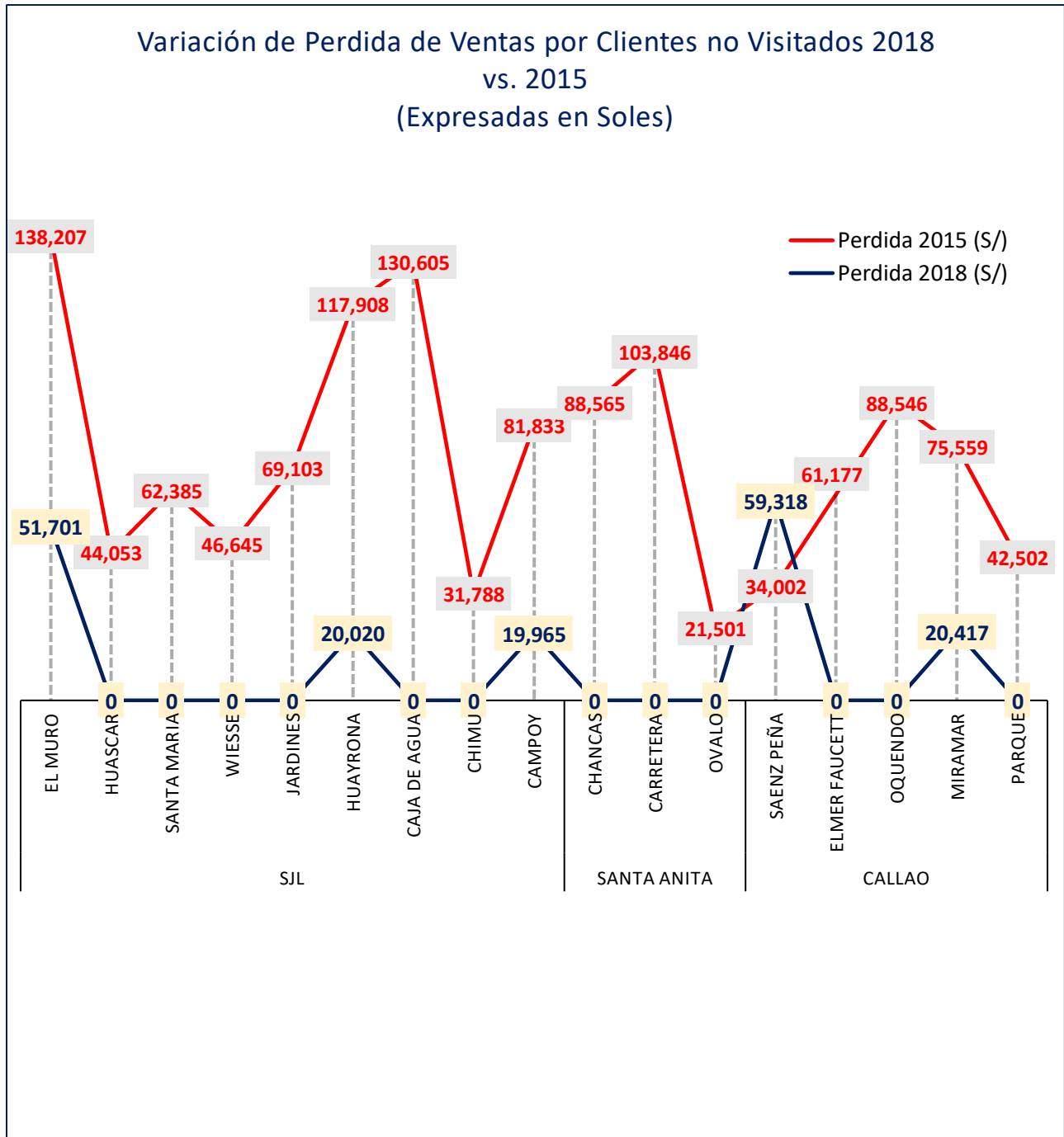
Fuente: Elaboración propia con datos de los Dptos. de Administración y Operaciones y Contabilidad y Finanzas de RAPSAC

Figura N°20: Variación de clientes no visitados (2018 vs. 2015)



Fuente: Elaboración propia con datos de los Dptos. de Administración y Operaciones y Contabilidad y Finanzas de RAPSAC

Figura N°21: Variación de pérdida de ventas por clientes no visitados (2018 vs. 2015)



Fuente: Elaboración propia con datos de los Dptos. de Administración y Operaciones y Contabilidad y Finanzas de RAPSAC

IV.3. Volumen de Impactos Negativos y Exposición de Efectivo

Los beneficios se expresan en dos vertientes principales:

- Por un lado, los recaudos son personal que posee experiencia en el manejo de dinero, lo cual garantiza un mejor control y que el riesgo de sufrir posibles impactos negativos sea prácticamente nulo (aunque siempre existe el mínimo riesgo latente).
- Por otro lado, el asesor comercial, al no tener la responsabilidad de portar el dinero en efectivo de las ventas (a no ser que sea un evento extraordinario), puede desplazarse con mayor tranquilidad y seguridad en la calle.

Ambas vertientes se complementan con las facilidades que otorgan las APM para realizar depósitos los días sábados, domingos y hasta feriados (según disponibilidad del PDV) y la disminución del guardado de dinero en oficina. Todo esto conlleva a una disminución significativa en el histórico de robos sufridos, según se ve en la tabla N°21:

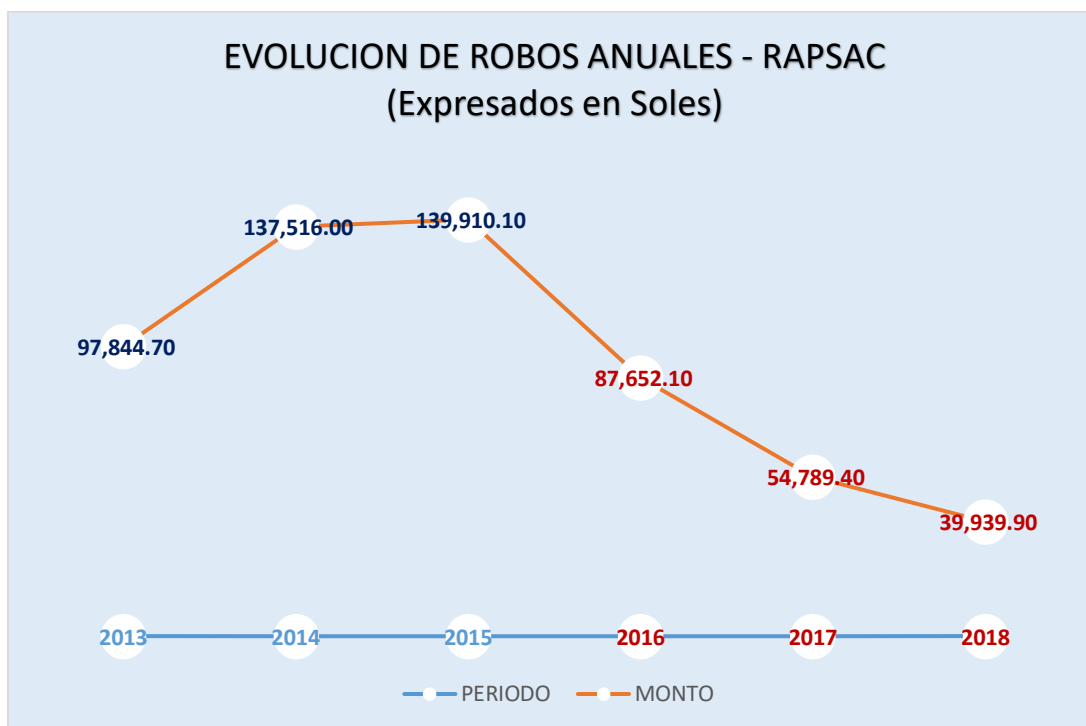
Tabla N°21: Histórico de robos por puesto en sede (2013-2018)

SEDES (Soles)	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Total
CALLAO	24,431.30	48,826.10	52,908.10	32,589.80	18,577.80	18,655.20	195,988.30
Administrativo		6,140.00	6,876.50				13,016.50
Supervisor	1,207.50	3,408.00		5,548.10		8,045.20	18,208.80
Vendedor	23,223.80	37,011.10	42,653.40	8,165.70	8,208.80		119,262.80
Palanca		2,267.00	3,378.20				5,645.20
Recaudo				18,876.00	10,369.00	10,610.00	39,855.00
SANTA ANITA	18,429.70	37,011.10	30,970.80	22,025.50	13,289.60	1,000.00	122,726.70
Administrativo	2,613.90		818.00				3,431.90
Supervisor				7,025.00			7,025.00
Vendedor	15,815.80	37,011.10	30,152.80	15,000.50	5,100.60		103,080.80
Recaudo					8,189.00	1,000.00	9,189.00
SJL	54,983.70	51,678.80	56,031.20	33,036.80	22,922.00	20,284.70	238,937.20
Administrativo	21,044.00	2,267.00	3,378.20			814.70	27,503.90
Supervisor		2,682.60		2,267.00			4,949.60
Vendedor	33,939.70	44,289.80	52,653.00	27,072.90	10,922.00		168,877.40
Palanca		2,439.40					2,439.40
Recaudo				3,696.90	12,000.00	19,470.00	35,166.90
Total Sedes	97,844.70	137,516.00	139,910.10	87,652.10	54,789.40	39,939.90	557,652.20

Fuente: Dpto. de Administración y Operaciones de RAPSAC

Del cuadro anterior, se presenta un gráfico con el volumen monetario de los impactos negativos sufridos en la figura N°22:

Figura N°22: Volumen anual de robos RAPSAC (2013-2018)



Fuente: Elaboración propia con datos del Dpto. de Administración y Operaciones de RAPSAC

Como se observa, la empresa ha tenido una disminución del 37%, 37% y 27% en los años 2016, 2017 y 2018, respecto al año anterior, luego de realizada la implementación.

IV.4. Costo Bancario y Utilización de ETV

El beneficio más resaltante aquí es el casi nulo uso de las ETV para el depósito del dinero guardado en oficina, ya que, al contar con un personal específico para ese fin, todo lo cobrado de las ventas es ingresado a las entidades bancarias durante el día, y si hay un sobrante, este es llevado a oficina y depositado al día siguiente de la operación, ya que al ser montos mínimos no afectan la liquidez de la empresa.

Se verifican, además, disminuciones en las comisiones bancarias de recaudación, ya que la cantidad de depósitos realizados en el día bajo los procedimientos antiguos disminuye considerablemente en comparación con la cantidad realizada por recaudos desde las APM, tal como se observa en la tabla N°22:

Tabla N°22: Comisiones de operación (2018)

	Sede SJL		Sede Sta. Anita		Sede Callao	
Ventas Diarias de Bolsa Virtual 2018	S/ 120,355		S/ 42,626		S/ 87,759	
# Depósitos Diarios (Tope: S/ 10,000.00)	12		4		9	
# Depósitos Mensuales (Promedio)	361		128		263	
Entidades Bancarias	# Depósitos	Comisiones	# Depósitos	Comisiones	# Depósitos	Comisiones
Banco de Crédito del Perú	236	S/ 590	102	S/ 255	189	S/ 473
BBVA Continental	121	S/ 182	26	S/ 39	73	S/ 110
Banco Interbank	1	S/ 4	0	S/ 0	1	S/ 4
Banco Scotiabank	3	S/ 8	0	S/ 0	0	S/ 0
Total Comisiones de Recaudación	361	S/ 783	128	S/ 294	263	S/ 586
Efectivo Autorizado en Oficina Diario	1,500		500		1,000	
Efectivo Autorizado en Oficina Mensual	45,000		15,000		30,000	
Remesa E.T.V. (Comisión 10%)	4,500		1,500		3,000	
Total Comisiones por Operación	5,283		1,794		3,586	

Fuente: Dpto. de Contabilidad y Finanzas de RAPSAC

De acuerdo al cuadro anterior y según lo comentado, se puede ver una disminución considerable del monto mensual de comisiones por operación, pasando de S/ 42,719.00 a solo S/ 10,663.00.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

V.1. Conclusiones

- La situación inicial de la empresa Red de Agencias Populares no era totalmente crítica, sin embargo, la operatividad diaria venía presentando diversas situaciones problemáticas que, en menor o mayor medida, afectaban la actividad comercial de la empresa. Esta problemática estaba definida por tres principales cuestiones: tiempo de la gestión comercial utilizado para realizar los depósitos, sufrimiento de impactos negativos (robos) durante la ruta y sobrecostos por comisiones bancarias y utilización del servicio de ETV. Estas cuestiones están representadas en pérdidas monetarias por los impactos negativos sufridos de S/ 375,270.80 entre 2013 y 2015, así como afectaciones al volumen de ventas por el alto índice de clientes no visitados, con pérdidas aproximadas de S/ 1'238,226.00 mensuales analizados al 2015, y, de igual manera, asumiendo gastos por comisiones de operación ascendientes a S/ 42,719.00 al 2015.
- La implementación de los nuevos procedimientos de recaudación logró hacer más eficiente el desempeño de los asesores comerciales en la gestión diaria, centrándolos en su función principal que es la colocación o venta de bolsa virtual, y desligándolos completamente de la actividad de recaudo y depósito del dinero en efectivo, por lo que se logró un incremento en el volumen de ventas con porcentajes de variación de 7%, y 25% en los años 2016, 2017; y una disminución de 0.4% y 2018 por el incremento de los servicios postpago, asimismo, se evidenció un incremento en la utilidades del 37% y 34% en los años 2016 y 2017, luego de realizada la implementación, y una disminución de 5% en 2018, producto del ya mencionado auge postpago, el cual se mantiene hasta hoy.
- Se consiguió profesionalizar y modernizar la actividad de recaudación y depósito dentro de la empresa con la adopción de la tecnología APM y la contratación de personal especializado para esos fines, dada su sensibilidad e importancia en las operaciones diarias, llevando esto, en primer lugar, a una recuperación del volumen de ventas sustentado principalmente en la disminución de los clientes no visitados (de 18% a 2%), recuperando hasta un valor de 1'066,805.00, el cual representa el 60% de todo el

crecimiento al 2018, que fue 1'840,824.00; en segundo lugar, se logró una disminución progresiva de los impactos negativos sufridos, con porcentajes de variación de 37%, 37% y 27% en los años 2016, 2017 y 2018, respecto, llegando a un valor de tan solo S/ 182,381.40 en los tres años mencionados; y, en tercer lugar, a un ahorro en gastos por comisiones de operación, generadas principalmente por el uso de las ETV y comisiones bancarias por recaudación, pasando a tan solo S/ 10,662.00 al 2018.

- Al iniciar el proceso de implementación de las APM, se pagaban S/ 100 mensuales a cada PDV por uso de espacio y riesgo asumido, luego se redujo a S/ 70, y actualmente la empresa paga S/ 40 mensuales.
- Específicamente, el diagrama de flujo desarrollado permitió esquematizar exitosamente las nuevas actividades a desarrollar para los procedimientos de recaudación implementados, además de depurar y ordenar adecuadamente las que se realizaban convencionalmente en el apartado de venta y liquidación, siendo un medio de comprensión para los asesores comerciales y motorizados recaudos y de presentación respecto a lo que se deseaba lograr y como encajaría la nueva tecnología en la actividad diaria para la gerencia de la empresa.
- En general, la implementación de los nuevos procedimientos de recaudación, expresados en el diagrama de flujo elaborado, significó una mejora sustancial respecto al desarrollo de las operaciones diarias, ya que se logró afinar procesos, mejorar el nivel de ventas, reducir costos, mejorar la atención al cliente y el ambiente laboral brindado a los asesores comerciales.

V.2. Recomendaciones

- Si bien es cierto que del 2015 al 2017 se han generado considerables aumentos de ventas y utilidades, se debe tomar en cuenta que en el 2018 esto no ha sido así, llegando incluso a presentar pequeñas disminuciones, y esto se debe principalmente en el aumento del sector tomado por la oferta postpago. En ese sentido, es recomendable poner el foco en medidas que permitan mejorar esos resultados, tales como recuperar ese 2% de clientes no visitados, dejar completamente sin uso el servicio de las ETV, ampliar la cartera de

clientes, considerar el incremento en la fuerza comercial y las APM dentro de las rutas establecidas. Todo ello en función de apuntalar la disminución presentada y recuperar fuerza en el mercado.

- Analizar el motivo por el cual se ha tenido una disminución de visitas a los clientes en las rutas de Sáenz Peña (Sede Callao), dado que afecta, aunque mínimamente, los resultados obtenidos con la implementación de los nuevos procedimientos.
- Considerar el gran potencial que tienen los procedimientos de recaudación basados en las APM como negocio, pudiendo aplicarse en compañías cuyas actividades estén relacionadas al comercio masivo y/o conlleven alto riesgo, que trabajen con altas sumas de dinero, no posean su propia fuerza de recaudo, o, en todo caso, que deseen automatizar sus propios procesos de recaudación, por lo cual les parezca atractiva la propuesta de valor, tal es el caso de Alicorp S.A., Backus S.A., entre otras.
- Implementar la figura del PDV. sin contrato de comodato, buscando así evitar pagar la comisión por uso de espacio, pero en contraposición otorgarle prioridad en la entrega de material POP, merchandising y otros diversos obsequios.
- Instalar un aparato de grabado (mini cámara) para mayor seguridad en las APM y sus alrededores, y sobre todo cuando se lleve a cabo el proceso de recaudación de dinero, para así evitar eventuales incidencias de monto (actualmente graban con su teléfono).
- Negociar con los PDV más grandes a nivel de espacio y volumen de compras la posibilidad de que puedan ser co-distribuidores de bolsa virtual, es decir, que los PDV más pequeños en su zona se acerquen a su local y le compren bolsa virtual, en cuyo caso el PDV co-distribuidor solo tendrá que depositar el efectivo en la APM que posea, ganando así una comisión del 2% por cada venta realizada, adicional a la comisión del 4.5% que ya tiene como vendedor al usuario final.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CASTRO, L. 2019. Aplicación de los Diagramas de Flujo para Mejorar los Procesos de Entrega de Pedidos en una Empresa Repartidora de Agua. Universidad Técnica de Machala. Ecuador. p. 5-10.
- BATALLER, A. 2016. La Gestión de Proyectos. España. Editorial UOC. p. 35-37
- FLORES, E. 2016. Administración de Operaciones. Perú. Editorial Macro. p. 374-379
- PEREZ FERNANDEZ DE VELAZCO, J. 2016. Gestión por Procesos. 5ta Edición. España. Editorial ESIC. p. 41-43; 69-75.
- CELI, J. 2015. Reingeniería de Procesos de la Empresa Pública de Rastro Catamayo, de la Provincia de Loja. Universidad Nacional de Loja. Ecuador. p. 85-117.
- HILL, CH.; JONES, G. y SCHILLING, M. 2015. Administración estratégica: Teoría y Casos. Un Enfoque Integral. 11va Edición. México. Editorial Cengage Learning. P. 986-987.
- ROBBINS, S. y COULTER, M. 2014. Administración. 12va Edición. México. Editorial Pearson Educación de México. p. 8-18; 25-44; 70-88.
- CRUELLES, J. 2013. Ingeniería Industrial - Métodos de Trabajo, Tiempos y su Aplicación a la Planificación y a la Mejora Continua. 8va Edición. México. Editorial Alfaomega. p. 368; 467-478.
- CHIAVENATO, I. y SAPIRO, A. 2011. Planeación Estratégica, Fundamentos y Aplicaciones. 2da Edición. México. Editorial McGraw-Hill Interamericana. p. 120-126; 232-240
- KLEIN, M. 2010. Cursogramas - Técnicas y Casos. 6ta Edición. Argentina. Editorial Osmar D. Buyatti. p. 20-27; 32; 44-45; 57; 67
- FRANKLIN, E. 2009. Organización de empresas. México. Editorial McGraw-Hill. p. 163-170; 183-220

- CIBERTEC. 2008. Gestión de Procesos - Cuando aparece una Buenas Oportunidad la Decisión es Sencilla. 4ta Edición. Perú. Editorial Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. p. 32-36.
- GONZALES DE LAS CUEVAS, L. 2006. 10 Pasos para Aumentar su Rentabilidad. España. Editorial Díaz Santos. p. 20-28.
- SIMON, A. 2005. Diccionario de Economía, 3ra Edición, Editorial Andrade. p. 253.
- CHIAVENATO, I. 2004. Introducción a la Teoría General de la Administración. 7ma Edición. México. Editorial McGraw-Hill Interamericana. p. 3-12; 24-26; 32-43
- KOONTZ, H. y WEIHRICH, H. 2004. Administración una Perspectiva Global. 12va Edición. México. Editorial McGraw-Hill Interamericana. p. 6-14; 28-38
- GREGORY, M. 2004. Economía. 3ra Edición, España. Editorial McGraw-Hill Interamericana. p. 4.
- OLIVEIRA DA SILVA, R. 2002. Teorías de la Administración. España. International Thomson Editores. p. 20.
- SAMUELSON, P. y NORDHAUS, W. 2002. Economía, 17va Edición. España. Editorial McGraw Hill Interamericana. p. 4.

VII. ANEXOS

Anexo N°1: Matriz comparativa problemas – objetivos

SUB	PROBLEMÁTICA	OBJETIVOS	VARIABLES	TÉCNICAS/ INTRUMENTOS
GENERAL	¿De qué manera la implementación de nuevos procedimientos de recaudación mejorara la eficiencia de los procesos comerciales, así como el manejo de los riesgos inherentes a estos, tales como el volumen de impactos negativos, el costo bancario relacionado a la cantidad de depósitos y la utilización de servicios de transporte de valores en la empresa RAPSAC?	Implementar nuevos procedimientos de recaudación para mejorar la eficiencia de los procesos comerciales, así como el manejo de los riesgos inherentes a estos, tales como el volumen de impactos negativos, el costo bancario relacionado a la cantidad de depósitos y la utilización de servicios de transporte de valores en la empresa la empresa RAPSAC, en el periodo 2016-2019.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nuevos procedimientos de recaudación. 2. Eficiencia de los procesos comerciales. 3. Manejo de riesgos. 	T1: Análisis Documental. I1.1: Flujograma (procesos). I1.2: Datos históricos en registro digital (PC). T2: Observación no estructurada I2.1 Diario de campo.
ESPECÍFICOS	¿De qué manera el asesor de ventas puede hacer un uso más eficiente de su tiempo respecto de la gestión diaria, centrándose en la actividad comercial, la cobertura de su ruta asignada y la captación de clientes potenciales en la empresa RAPSAC?	Determinar la manera en que el asesor de ventas puede hacer un uso más eficiente de su tiempo respecto de la gestión diaria, centrándose en la actividad comercial, la cobertura de su ruta asignada y la captación de clientes potenciales en la empresa RAPSAC, en el periodo 2016-2019.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilización eficiente del tiempo. 2. Gestión comercial diaria. 	T1: Análisis Documental. I1.1: Datos históricos en registro digital (PC). T2: Observación no estructurada. I2.1 Diario de campo.
	¿Qué herramientas tecnológicas se pueden aplicar para disminuir el volumen de impactos negativos sufridos durante las actividades comerciales y el nivel de exposición de dinero que se maneja en la empresa RAPSAC?	Implementar herramientas tecnológicas que contribuyan a disminución del volumen de impactos negativos sufridos durante las actividades comerciales y el nivel de exposición de dinero que se maneja en la empresa RAPSAC, en el periodo 2016-2019.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Herramientas tecnológicas. 2. Impactos negativos. 	T1: Análisis Documental. I1.1: Datos históricos en registro digital (PC)
	¿Cómo se puede reducir la ocurrencia de guardado de dinero producto de las ventas en la oficina al cierre del día, así como la utilización de las empresas de transporte de valores en la empresa RAPSAC??	Identificar la forma de reducir la ocurrencia de guardado de dinero producto de las ventas en la oficina al cierre del día, así como la utilización de las empresas de transporte de valores la empresa RAPSAC, en el periodo 2016-2019.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Guardado de dinero en oficina. 2. Uso de las ETV. 	T1: Análisis Documental. I1.1: Datos históricos en registro digital (PC).
	¿Cómo disminuir el costo bancario relacionado directamente a la cantidad de depósitos realizados durante el día en la empresa RAPSAC?	Ejecutar procedimientos que contribuyan a la disminución del costo bancario relacionado directamente a la cantidad de depósitos realizados durante el día la empresa RAPSAC, en el periodo 2016-2019.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Costo bancario. 2. Deposito realizados en el día. 	T1: Análisis Documental. I1.1: Datos históricos en registro digital (PC).



Automated Payment Machine (APM)



Este modelo de APM es un modelo que puede no coincidir totalmente con el equipo final.

Descripción de producto

- Contenedor electrónico para recibir billetes de los usuarios que deseen realizar depósitos de dinero en puntos estratégicos del territorio nacional.
- Compacto y modular para una rápida y fácil instalación y mantenimiento
- Conexión a red GSM GPRS
- Lector electrónico de billetes.
- Caja contenedora del conjunto con capacidad de hasta 200 billetes.
- Lector/Validador electrónico de billetes.
- Comandado por un terminal de mano conectado vía serie, con display de 2x16 caracteres y teclado de 9 teclas alfanuméricas y 4 teclas de función.
- Reporte a plataforma de gestión de la operación para el depósito de billetes y para el posterior recaudo.
- Reporte al sistema de gestión QP-SETM para gestión remota del terminal.

Datos del equipo

Marca

Infopyme

Modelo

Automated Payment Machine (APM)

Nombre del fabricante

INFOPYME COMUNICACIONES, S.L.U.

Dirección física del fabricante

Polígono Industrial Los Llanos de la Estación,
Calle Marconi 1

Características

Entorno

Generales

Interiores.

Conectividad

GSM GPRS

Quad-Band GSM 850/900/1800/1900 MHz
(Antena externa incluida)

Display del teclado externo

2x16 caracteres monocromo

Teclado

Plástico 9 teclas alfanuméricas + 4 teclas de función

Conexión

Cable serie 180 mm (u otro posible a acordar)

Puerta/Recinto

Mecánicas

Chapa pintada 1,5 mm

Cerradura

De seguridad

Dimensiones

143x292x213 mm (ancho x alto x profundo de la caja).
143x310x260 mm aprox (ancho x alto x profundo, teniendo en cuenta dimensiones saliente billeteo, cables posteriores soporte patas).

Capacidad

200 billetes

Color

Gris oscuro

Conexión a red eléctrica estándar

Alimentación eléctrica

Mediante adaptador 100-240 VAC a 12 VDC 5A, 50-60Hz suministrado con el equipo.

	Medios de pago
Tipo de medio de pago	Billetes
Sistema de billetes	
Descripción lector billetes	El lector de billetes está diseñado para uso en interiores/áreas supervisadas.
Características	<ul style="list-style-type: none"> • Flechas luminosas en entrada de billetes. • Seguridad contra billetes fraudulentos. • Flash loader usando un PC. • Etapa dual óptica anti-cables. • Configuración sencilla. • 12 VDC (+/- 10%) en operación. • Extraíble para facilitar la limpieza. • Auto-calibración - No necesita ser calibrado en campo. • Voltaje: 12 VDC (+/- 10%) estándar. • Intensidad: Inactivo: 50 mA en aceptación: 1.0 en atasco: 2.9 A. • Aceptación Calificación: entorno al 80%, en segunda inserción. • Velocidad de aceptación: Aprox. 20 billetes por minuto. • Billetes aceptados: Hasta 14 billetes en las cuatro direcciones (56 caras).
Especificaciones	
Plataforma	Hardware Electrónico
Datos	<p>System-on-chip ARM</p> <p>GPRS – Comunicación TCP/IP con QPSETM</p> <p>Comunicación con plataforma y sistema de gestión</p> <ul style="list-style-type: none"> • GPRS con Gateway MultiServicios para facilitar acceso a plataformas de recargas IT via TCP/IP con interfaces WebServices, previa integración.

Vista del terminal display-teclado



Vista del conjunto



Servicios

Funcionalidad

Servicio básico:

Su función es recibir billetes de los usuarios que deseen realizar depósitos de dinero en puntos estratégicos del territorio nacional informando a una plataforma de gestión, así como la realización de la recaudación posterior.

Mantenimiento y explotación

Visualización de parámetros, y alarmas en el modo test del ATM.
Pruebas de diagnósticos del estado del equipo

Conexión con sistema de gestión QP-SETM. Programación remota de parámetros y alarmas al sistema de gestión.

Telecarga de software desde el sistema de gestión QP-SETM con sistema de doble banco, garantizando siempre una versión íntegra y completa, incluso en ruptura de proceso de tele-carga. Tele-carga optimizada diferencial. Telecarga Solo en dispositivo electrónica ATM, el display-teclado y billetero permite carga en local del software vía PC.

Rango de temperatura de operación del equipo

Rango de Temperatura de Operación

Condiciones climáticas

0°C a +50 °C.

Hasta 90 % humedad relativa (sin condensación)

Rangos de almacenamiento y transporte

-10° a 60°C

Especificaciones radioeléctricas del módulo GSM/GPRS

Bandas de frecuencias de operación

850/900/1800/1900 MHz

Potencias de transmisión

Class 4 (2 W) for EGSM850
Class 4 (2 W) for EGSM900
Class 1 (1 W) for GSM1800
Class 1 (1 W) for GSM1900

Tipos de estándares

3GPP Release 99
GPRS multi-slot class 10
Compliant to GSM phase 2/2+

(Ver lista completa de estándares y especificaciones del módulo MC55iw GSM/GPRS en el apartado siguiente)

Tipos de modulación

GSM 2G (GMSK)
GPRS 2,5G (GMSK)

(Ver especificaciones completas del módulo MC55iw GSM/GPRS en el apartado siguiente)

Módulo GSM/GPRS

MC55i-W

(Ver tabla de especificaciones completas en el apartado siguiente)

Anexo N°3: Contrato de comodato para colocación de APM

CONTRATO DE COMODATO

Conste por el documento el contrato de comodato que celebran de una parte **RED DE AGENCIAS POPULARES S.A.C.** con RUC No. 20518769546, debidamente representado por su Gerente General Sr. José Francisco Ostolaza Fernández identificado con D.N.I. N° 09382262 con domicilio en Calle Los Laureles No. 399 San Isidro, en adelante **EL COMODANTE**; y de otra parte el Sr. _____, identificado con D.N.I. N° _____, con _____ domicilio _____ en _____ a quien en adelante se le denominará **EL COMODATARIO**; en los términos y estipulaciones siguientes:

PRIMERO

EL COMODANTE es una persona jurídica que actúa como agente comercial para la venta de productos de Telefonía y Recaudo a nivel nacional.

EL COMODATARIO es una persona natural dedicada al comercio de productos al por menor en general.

SEGUNDO

Por el presente documento **EL COMODANTE** acuerda en ceder el uso temporal del bien mueble descrito en el documento que como “Anexo 1” forma parte del presente contrato, a título de comodato, a **EL COMODATARIO**, para dedicarlo a realizar la función de Contenedor Electrónico de dinero en efectivo que le entreguen los trabajadores de **EL COMODANTE** (Vendedores Autorizados) producto de las ventas de recargas de telefonía móvil. **EL COMODATARIO** además deberá permitir el ingreso del trabajador recaudador

(Recaudo) de **EL COMODANTE**, previamente identificado, para realizar la recaudación del dinero del Contenedor electrónico referido en el Anexo 1 del presente contrato.

TERCERO

EL COMODATARIO se compromete expresamente a usar el bien materia del presente comodato, para los fines descritos en la cláusula inmediatamente anterior. En ese sentido, queda terminantemente prohibido para **EL COMODATARIO** dar al bien recibido en comodato, un destino distinto al mencionado anteriormente.

CUARTO

El tiempo de duración del contrato será de treinta días hábiles contados a partir de la firma del presente contrato, finalizado el mismo nace la obligación de **EL COMODATARIO** de devolver el bien dado en Comodato en las mismas condiciones en que le fue entregado.

QUINTO

Es obligación de **EL COMODATARIO** no ceder a un tercero el uso del bien materia del presente contrato. De igual forma, no es procedente la cesión de posición contractual, sin que medie previamente el consentimiento de **EL COMODANTE**.

SEXTO

EL COMODATARIO se obliga a conservar el bien materia del comodato en buen estado de funcionamiento, es decir cuidar que no sufra golpes o manipulaciones forzadas.

SETIMO

EL COMODANTE se obliga a reconocer a favor de **EL COMODATARIO** la suma de S/.100.00 (Cien y 00/100 soles) por concepto de gastos de operación por el bien otorgado en comodato.

OCTAVO

Todo litigio o controversia, derivados o relacionados con este acto jurídico, será resuelto mediante arbitraje, de conformidad con los Reglamentos Arbitrales del Centro de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Lima, a cuyas normas, administración y decisión se someten las partes en forma incondicional, declarando conocerlas y aceptarlas en su integridad.

Las partes firman el presente acto jurídico en señal de conformidad, en la ciudad Lima a días___ del mes de _____ del 2016.

EL COMODANTE

EL COMODATARIO

ANEXO 1

Automated Payment Machine (APM)



Descripción de producto

Contenedor electrónico para recibir billetes de los usuarios que deseen realizar depósitos de dinero en puntos estratégicos del territorio nacional con capacidad de hasta 200 billetes.

Dimensiones: 31cm de alto (incluyendo patas), 14 cm de ancho, 24 cm de profundidad (incluyendo el lector de billetes)

Color: Negro

Contiene:

- Lector/Validador electrónico de efectivo
- Cable de alimentación eléctrica y adaptador de corriente de 220 al 12V a 5A
- Teclado: Terminal de mano conectado via serie, con **display** de 2x16 caracteres y teclado de 9 teclas alfanuméricas y 4 teclas de función.
- Antena externa con cable coaxial de 3metros.
- SIM CARD de Movistar.

EL COMODANTE

EL COMODATARIO

