



**Universidad  
Norbert Wiener**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE NEGOCIOS Y COMPETITIVIDAD**

**Trabajo de suficiencia profesional**

**Estrategias de diseño organizacional para mejorar el proceso de comisiones en la empresa**

**BABEL SAC, Lima 2023.**

**Para optar el título profesional de Licenciado en Administración y Dirección de Empresas**

**AUTOR:**

Chavez Cabrejos, Javier Brayan (0000-0002-9623-0913)

**ASESOR METODOLOGICO:**

Dr. Flores Zafra, David

(Orcid:0000-0001-5846-325X)

**ASESOR TEMATICO:**

Dr. Casaverde Warthon, Zeyla

(Orcid:0000-0001-5673-3869)

**Lima - Perú**

**2023**

 Universidad Norbert Wiener	<b>DECLARACIÓN JURADA DE AUTORIA Y DE ORIGINALIDAD DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN</b>	
	<b>CÓDIGO: UPNW-GRA-FOR-033</b>	<b>VERSIÓN: 01</b> <small>REVISIÓN: 01</small>

Yo, **Javier Brayan Chavez Cabrejos**, egresado de la Facultad de Ingeniería y Negocios  Escuela Académica Profesional de Negocios y Competitividad de la Universidad privada Norbert Wiener declaro que el trabajo académico **“Estrategias de diseño organizacional para mejorar el proceso de comisiones en la empresa BABEL SAC, Lima 2023.”** Asesorado por el docente: Casaverde Warthon, Zeyla, DNI 23920500 ORCID: 0000-0001-5673-3869 tiene un índice de similitud de 17% con código oid: 14912:274727074 verificable en el reporte de originalidad del software Turnitin.

Así mismo:

1. Se ha mencionado todas las fuentes utilizadas, identificando correctamente las citas textuales o paráfrasis provenientes de otras fuentes.
2. No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquella señalada en el trabajo.
3. Se autoriza que el trabajo puede ser revisado en búsqueda de plagios.
4. El porcentaje señalado es el mismo que arrojó al momento de indexar, grabar o hacer el depósito en el turnitin de la universidad y,
5. Asumimos la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión en la información aportada, por lo cual nos sometemos a lo dispuesto en las normas del reglamento vigente de la universidad.



.....  
 Firma de autor  
 Egresado: Javier Brayan Chavez Cabrejos  
 DNI: 48556439



.....  
 Firma de asesor  
 Casaverde Warthon, Zeyla  
 DNI: 23920500

## **Dedicatoria**

El presente estudio está dedicado a mi esposa y mi pequeño hijo que me dan las fuerzas para cumplir cada objetivo y meta trazada.

## Índice

<b>Dedicatoria .....</b>	<b>iii</b>
<b>Resumen .....</b>	<b>ix</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>x</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>xi</b>
<b>CAPITULO I: Antecedentes y Descripción de la Experiencia .....</b>	<b>1</b>
1.1. Reseña de la empresa .....	1
1.2. Ubicación y actividad empresarial .....	2
1.3. Misión, visión y valores de la empresa .....	2
1.3.1 Misión .....	2
1.3.2 Visión.....	2
1.3.3 Valores .....	2
1.4. Descripción del puesto desarrollado y su entorno .....	4
1.4.1. Descripción del puesto de Gerente General .....	4
1.4.2. Descripción del puesto de Ejecutivo de Ventas .....	5
1.4.3. Descripción del puesto de Analista de Remuneraciones .....	6
1.5. Problemática de objetivos trazados .....	8
1.5.1 Planteamiento del Problema .....	8
1.5.2 Objetivos .....	9
<b>CAPÍTULO II. Fundamento del tema elegido .....</b>	<b>10</b>
2.1. Bases teóricas .....	10
2.1.1 Teoría de la Estructura Organizativa .....	10

2.2. Marco Conceptual.....	11
2.2.1 Estrategias de Diseño Organizacional .....	11
2.3. Antecedentes .....	13
2.3.1 Antecedentes Nacionales .....	13
2.3.2 Antecedentes Internacionales.....	14
2.4. Justificación de la metodología elegida .....	14
<b>CAPÍTULO III: Aporte y desarrollo de la experiencia.....</b>	<b>17</b>
3.1. Diagnóstico de la situación problemática .....	17
3.1.1. Deserción del personal de ventas .....	18
3.1.2. Daño a la reputación de la empresa .....	18
3.1.3. Impacto en la calidad del servicio al cliente.....	19
3.1.4. Problemas legales.....	19
3.2. Desarrollo de la experiencia .....	20
3.3. Modelación de la propuesta o solución.....	23
3.3.1 Falta de políticas de comisiones .....	24
3.3.2. Estrategia de Descentralización.....	26
3.3.3. Estrategia de Estandarización y Automatización:.....	34
3.4. Resultado.....	37
3.4.1 Resultados Projectados de la Implementación de la Política de Comisiones.....	37
3.4.2. La estrategia de descentralización .....	38
3.4.3 La implementación de estrategias de estandarización y automatización	39

<b>Conclusiones.....</b>	<b>42</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>43</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>45</b>

## Índice de tablas

<b>Tabla 1</b> Mejorar la eficiencia del proceso de calculo y pago de comisiones	22
<b>Tabla 2</b> Mejorar la comunicación entre las areas de ventas y go to market	23
<b>Tabla 3</b> Mejorar la comunicación entre las areas de ventas y go to market	<b>¡Error!</b>
<b>Marcador no definido.</b>	
<b>Tabla 4</b> Kpis Clave de desempeño	27
<b>Tabla 5</b> Flujo de trabajo	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## Índice de figuras

<b>Figura 1</b> Logo de Babel	1
<b>Figura 2</b> Organigrama de Babel SAC	3
<b>Figura 3</b> Falta de proceso de comisiones	15
<b>Figura 4</b> Propuesta de los procesos de comisiones	15
<b>Figura 5</b> Alcance de facturación comisiones	20

## **Resumen**

El presente estudio propuso estrategias de diseño organizacional para mejorar el proceso de comisiones en BABEL SAC, Lima 2023. La metodología empleada incluyó la descentralización, estandarización y automatización como enfoques clave. Se diseñaron flujos de trabajo, políticas de comisiones y se implementaron KPIs para alcanzar y mejorar los objetivos establecidos. El estudio demostró que estas estrategias, respaldadas por un diagnóstico cuantificable de brechas técnicas e impacto, lograron mejoras significativas. Se diseñaron políticas de comisiones que aumentaron la transparencia en el cálculo y pago, se implementaron estrategias para eliminar los cuellos de botella y se utilizaron KPIs para medir los resultados. Además, se logró la automatización del proceso de cálculo mediante herramientas informáticas. Estas mejoras permitieron optimizar la eficiencia y la efectividad del proceso de comisiones, generando beneficios tanto para la empresa como para los colaboradores.

***Palabras claves:** Diseño organizacional, Descentralización, Automatización, Políticas de comisiones, Indicadores clave de rendimiento (KPIs), Transparencia, Eficiencia.*

## **Abstract**

This study proposed organizational design strategies to improve the commissioning process at BABEL SAC, Lima 2023. The methodology employed included decentralization, standardization and automation as key approaches. Workflows, commission policies and KPIs were designed and implemented to achieve and improve the established objectives. The study demonstrated that these strategies, supported by a quantifiable diagnosis of technical gaps and impact, achieved significant improvements. Commission policies were designed to increase transparency in calculation and payment, strategies were implemented to eliminate bottlenecks, and KPIs were used to measure results. In addition, the calculation process was automated using IT tools. These improvements made it possible to optimize the efficiency and effectiveness of the commissions process, generating benefits for both the company and its employees.

**Keywords:** *Organizational design, Decentralization, Automation, Commission policies, Key Performance Indicators (KPIs), Transparency, Efficiency.*

## **Introducción**

El presente estudio tiene como propuesta la mejora de la gestión de comisiones mediante estrategias de diseño organizacional que será presentada a la gerencia de BABEL SAC en Lima del presente año, para su posterior implementación. Para ello, se definieron objetivos específicos para su logro como: (i) diseñar una propuesta para la implementación efectiva de las políticas de comisiones; (ii) diseñar un flujo de trabajo para agilizar y mejorar los plazos de entrega de las comisiones; y por último (iii) desarrollar KPIs de procesos para cumplir y mejorar los objetivos de la meta.

En el capítulo I, se podrá evidenciar los antecedentes y descripción general de la experiencia, que consta de la reseña historia de la empresa; ubicación y actividad empresarial; la misión; visión y valores de la empresa; la descripción del puesto desarrollado y su entorno; y por último la problemática y objetivos trazados del informe.

En el capítulo II, se podrá evidenciar el fundamento del tema elegido, que consta de las bases teóricas; el marco conceptual de las variables estrategias de diseño organizacional y procesos comisiones, los antecedentes; y, por último, la justificación de las estrategias de diseño organizacional.

En el capítulo III, se podrá evidenciar el aporte y el desarrollo de la experiencia, que consta del diagnóstico de la situación problemática basada en una brecha técnica e impacto económico, para luego, efectuar el desarrollo de la experiencia, el modelado de la propuesta o solución, por ende, brindar que resultados de mejora se va a lograr. Para finalizar se efectuará las conclusiones y recomendaciones del estudio.

## **CAPITULO I: Antecedentes y Descripción de la Experiencia**

### **1.1. Reseña de la empresa**

La empresa BABEL es una de las compañías pertenecientes al grupo AJE, una empresa madre que ha creado diversas entidades especializadas dentro para llevar a cabo diferentes funciones de su estructura. Estas funciones incluyen la producción de productos, almacenamiento, reciclaje y distribución. BABEL SAC se encarga específicamente de la distribución de los productos.

La empresa Babel SAC fue fundada en septiembre de 2020 como parte del grupo AJE. Babel SAC se especializa en la distribución de productos, incluyendo bebidas alcohólicas y no alcohólicas, así como alimentos no perecederos. Desde su establecimiento, ha desempeñado un papel clave en la distribución de marcas como Bio Amayu, Cielo, Pulp, Sporade, Tea free, Cifrut, Volt, Big Cola, Oro, Papi Ricas, Tres Cruces, Heineken, Dest y D'gusstó. Estas dos últimas marcas abarcan una amplia variedad de productos como arroz, azúcar, atún, avena, cacao, chocolate.

La Comercializadora Babel SAC ha trabajado duro desde sus inicios para ampliar y fortalecer su red de distribución con el fin de llegar a varios clientes en todo Perú. Esta dedicación a la accesibilidad y a la entrega efectiva de productos ha sido un componente central de su estrategia empresarial y esencial para su desarrollo inicial.

Comercializadora Babel SAC ha experimentado un crecimiento considerable desde su fundación en el 2020. Para el 2023, la empresa ha expandido su presencia en el mercado peruano con 13 locales a nivel nacional. Esta expansión ha permitido a la compañía ampliar sus oficinas y mejorar su capacidad para atender a sus clientes de manera eficiente y efectiva.

## **Figura 1**

*Logo de la empresa*



### **1.2. Ubicación y actividad empresarial**

BABEL SAC se encuentra ubicado en la Av. La Paz. Mz. 30 urbanización Santa Maria de Huachipa – Lima. La actividad principal es venta por mayor no especializada.

### **1.3. Misión, visión y valores de la empresa**

La empresa AJE comparte una misión, visión y valores comunes en todas sus divisiones, siendo Babel una de ellas, como se mencionó anteriormente. Esto significa que todas las empresas dentro del grupo trabajan en conjunto para lograr los mismos objetivos y están alineadas en términos de su propósito y principios fundamentales.

#### ***1.3.1 Misión***

Crear oportunidades que generen felicidad y salud de forma sostenible.

#### ***1.3.2 Visión***

Ser los primeros en comercializar productos y marcas saludables.

#### ***1.3.3 Valores***

#### **A. Emprendedor “*Donde otros ven un problema, nosotros vemos una oportunidad*”.**

La empresa AGE se fundó gracias al carácter emprendedor de la familia Añaños, quienes identificaron una necesidad del mercado y desarrollaron un producto para

satisfacerla. Ellos afirman que el carácter emprendedor está en su ADN. Además, que cada esfuerzo que realizan se refleja en lo que producen y en cómo lo llevan a cabo. El espíritu emprendedor nos motiva a ser innovadores a la hora de percibir el mundo (AGE, 2023).

**B. Soñador** “*Soñamos despiertos y vemos un futuro mejor sin restricciones*”. Esta empresa confía en personas visionarias porque ayudan a cumplir las metas a futuro. Babel SAC defiende creencias, establece objetivos y busca los medios más eficaces para lograrlos. A pesar de haber recorrido un largo camino, ellos consideran que aún les queda mucho por aprender (AGE, 2023).

**C. Pasión** “*Sacamos lo mejor de nosotros mismos para demostrar todo nuestro potencial*”. Los integrantes de la empresa consideran que son un equipo lleno de energía, coraje y pasión en todo lo que realizan. Esa intensa pasión les ha dado la capacidad de superar obstáculos sin miedo, afrontando satisfactoriamente los momentos difíciles y mejorando cada día con la convicción de que pueden seguir creciendo como empresa para de esta forma lograr todos sus objetivos (AGE, 2023).

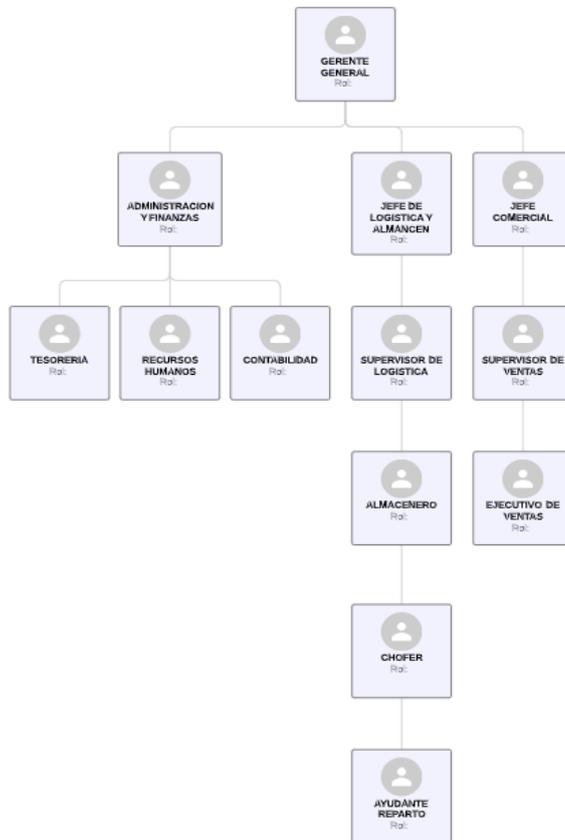
**D. Audacia** “*Nuestro objetivo es lograr lo aparentemente imposible*”. La empresa AGE (2023) afirma que su pasado se ha caracterizado por la audacia; sin ella, no habrían avanzado en el desarrollo creciente de su empresa. Consideran, además, que sus actividades están guiadas por la audacia porque son conscientes de que nada es imposible de lograr con esfuerzo y audacia.

**E. Hermandad** “*Nuestro propósito compartido de ‘prosperidad para todos’ nos une a todos*”. Uno de los valores organizativos más significativos para AGE es la idea de hermandad. Asimismo, se aprecia el valor de cada individuo en la familia de Babel SAC. Son conscientes de que la suma de sus componentes es mayor que el todo (AGE, 2023).

## 1.4. Descripción del puesto desarrollado y su entorno

**Figura 2**

*Organigrama de la empresa BABEL SAC*



### ***1.4.1. Descripción del puesto de Gerente General***

- Planificación estratégica: Desarrollar y ejecutar la estrategia general de la empresa, estableciendo metas y objetivos a largo plazo y coordinando con los diferentes departamentos para su implementación.
- Gestión financiera: Supervisar las finanzas de la empresa, incluyendo la elaboración de presupuestos, control de costos, análisis de rentabilidad y toma de decisiones financieras estratégicas.

- Desarrollo de negocios: Identificar oportunidades de crecimiento y expansión en el mercado, establecer alianzas estratégicas, negociar contratos y buscar nuevos clientes y mercados.
- Gestión de operaciones: Supervisar las operaciones diarias de la empresa, incluyendo la cadena de suministro, logística, inventario, producción y distribución de productos.
- Gestión de personal: Dirigir y motivar al equipo de trabajo, asegurando un ambiente laboral productivo y positivo, así como desarrollando y evaluando al personal clave.
- Gestión de ventas y marketing: Elaborar estrategias de ventas y marketing, establecer políticas de precios, supervisar la implementación de campañas publicitarias y promociones, y monitorear el rendimiento de ventas.
- Cumplimiento normativo: Asegurarse de que la empresa cumpla con todas las regulaciones y normativas legales y fiscales aplicables en el sector de bebidas en Perú.
- Relaciones institucionales: Representar a la empresa en negociaciones con proveedores, clientes, autoridades gubernamentales y otras partes interesadas relevantes.
- Gestión de calidad: Garantizar altos estándares de calidad en los productos y servicios ofrecidos, implementando políticas de control de calidad y promoviendo la mejora continua.

#### ***1.4.2. Descripción del puesto de Ejecutivo de Ventas***

- Visitar a la cartera de clientes para ofrecer el paquete de marcas de la compañía, de acuerdo a su segmentación.
- Monitorear y controlar el cumplimiento de los objetivos e indicadores comerciales.

- Identificar y desarrollar nuevas oportunidades de negocio para el canal.
- Gestionar los pedidos de los clientes, la entrega de la mercadería, y la cobranza de los mismos.
- Negociar con los clientes las acciones y condiciones comerciales de los precios, reembolsos y márgenes, para la compañía.
- Negociar con los clientes espacios en el punto de venta para exhibir los productos del portafolio.
- Apoyar en la ejecución de las acciones comerciales lideradas por Trade Marketing.
- Proponer a clientes el uso de los nuevos canales de atención (B2B, Whatsapp, Servicio al Cliente).
- Participar activamente en la capacitación y entrenamiento regular de su nuevo rol.
- Reportar a la jefatura sobre las acciones relevantes de la competencia.
- Proponer desarrollo y visibilidad exterior: Letreros, banners.
- Cumplir con todas las disposiciones del Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo (RISST) y del código de ética de la compañía.
- Otras que indique el Empleador en función de sus necesidades y requerimientos.

#### ***1.4.3. Descripción del puesto de Analista de Remuneraciones***

Como analista de Recursos Humanos en Babel SAC, las funciones que realizo en el día a día son las siguientes:

- Cálculo de nómina: Encargado de calcular y procesar la nómina de los empleados de la empresa, además, de garantizar la precisión y puntualidad en los pagos.
- Liquidación de beneficios sociales: Administrar la liquidación de los beneficios sociales de los empleados, que incluye el pago de compensaciones por tiempo de servicios (CTS), vacaciones y otros beneficios estipulados por la legislación laboral.

- Gratificaciones: Aseguro que se realicen los cálculos correctos y se paguen las gratificaciones a los empleados de acuerdo con las leyes aplicables y los plazos establecidos.
- Compensación por Tiempo de Servicios (CTS): Responsable de calcular y administrar el depósito de la CTS de los empleados, cumpliendo con las normativas legales vigentes, además de garantizar la adecuada atención a las necesidades de los trabajadores.
- Gestión de vacaciones: Llevar un control de las vacaciones de los empleados, asegurándome de que se les otorgue el tiempo correspondiente y se les compense adecuadamente de acuerdo con la ley.
- Utilidades: Administrar la distribución de las utilidades entre los empleados y verificar que se cumpla con las disposiciones legales lo que garantiza un reparto justo y equitativo.
- Impuesto a la renta de quinta categoría: Encargado de calcular y retener el impuesto a la renta de quinta categoría de los empleados, conforme a la legislación tributaria, y de presentar las declaraciones correspondientes ante la autoridad tributaria.
- Responsable de la declaración y pago del PLAME, y AFP.
- Responsable de Altas y Bajas en T-Registro.
- Responsable de analizar y gestionar deudas presuntas con AFP Y ESSALUD.
- Participación en fiscalizaciones de SUNAT, auditorías internas y externas.
- Atención al cliente para responder preguntas y resolver problemas relacionados con la remuneración y los beneficios.
- Informes de nómina: Es necesario que el analista de remuneraciones genere informes de nómina para el equipo de liderazgo y otros departamentos de la empresa.

- Mantenimiento de registros: Es necesario que el analista de remuneraciones mantenga registros precisos y actualizados de la información de nómina y compensación.

## **1.5. Problemática de objetivos trazados**

En la empresa Babel SAC, se ha identificado la falta de transparencia en el proceso de cálculo de comisiones. Los ejecutivos de ventas que generan las comisiones no tienen acceso claro a la información sobre las ventas y los criterios utilizados para calcular las comisiones, lo que genera confusión y descontento entre el personal de ventas. Esto ha llevado a una falta de motivación y disminución del rendimiento en el equipo de ventas, así como a conflictos internos y desconfianza hacia la empresa.

### ***1.5.1 Planteamiento del Problema***

#### **A. Problema general**

¿Cómo puede la implementación de estrategias de diseño organizacional mejorar el proceso de comisiones en la empresa BABEL SAC, Lima 2023?

#### **B. Problemas específicos**

- ¿Cuál es la propuesta de estrategias para implementar las políticas de comisiones BABEL SAC, Lima 2023?
- ¿Cuál es la propuesta de estrategias para mejorar ineficiencia en los plazos establecidos para el pago de comisiones BABEL SAC, Lima 2023?
- ¿Cuál es la propuesta de estrategias para eliminar los ‘cuellos de botella’ BABEL SAC, Lima 2023?

### ***1.5.2 Objetivos***

#### **A. Objetivo general**

- Proponer estrategias de diseño para mejorar el proceso de comisiones en la empresa BABEL SAC , Lima 2023.

#### **B. Objetivos específicos**

- Diseñar una propuesta para la implementación efectiva de las políticas de comisiones.
- Diseñar un flujo de trabajo para agilizar y mejorar los plazos de entrega de las comisiones.
- Desarrollar KPIs de procesos para cumplir y mejorar los objetivos de la meta.

## **CAPÍTULO II. Fundamento del tema elegido**

### **2.1. Bases teóricas**

#### ***2.1.1 Teoría de la Estructura Organizativa***

Según Al-Debei, El-Haddadeh, & Avison, (2021), las estructuras organizativas eficientes ayudan a alinear los objetivos de la organización con sus capacidades operativas y estratégicas. En contrapartida, Bhattacharya, Gibson, & Doty, (2022) sostienen que la complejidad de la estructura organizativa puede ser un desafío para las empresas en tiempos de cambio, particularmente en entornos volátiles. Finalmente, Hu, Cheng, & Zhang (2023) concluyen que la adaptabilidad de la estructura organizativa puede tener un efecto significativo en el rendimiento organizacional y la capacidad de innovación.

#### ***2.1.2 Teoría de la Motivación***

Las teorías de motivación han sido un foco de investigación constante en la psicología y la gestión. Según Liu y Jiang (2021), la Teoría de la Autodeterminación sugiere que la motivación intrínseca puede mejorar el desempeño laboral. Por otro lado, Ryan, Deci y Vansteenkiste (2022) sostienen que la Teoría de la Autodeterminación también destaca el papel de las necesidades psicológicas básicas en la motivación. Paralelamente, Schultz y Ryan (2023) indican que la Teoría de la Expectativa propone que la motivación está fuertemente vinculada a las expectativas de las personas acerca de los resultados posibles.

#### ***2.1.3 Teoría de los Sistemas de Información***

Las teorías que sustentan los sistemas de información han sido fundamentales para el avance del campo. Según Lu, Zhou y Le (2021), la teoría socio-técnica proporciona una estructura para comprender cómo la tecnología y las organizaciones interactúan. Además, Myers,

Kappelman y Prybutok (2022) sugieren que la teoría de sistemas de información basada en la aceptación y uso de tecnología (UTAUT) permite prever la aceptación de los sistemas de información por parte de los usuarios. Por último, Pavlou, Liang y Xue (2023) indican que la teoría del procesamiento de la información destaca el papel de los sistemas de información en el procesamiento eficiente de los datos.

#### ***2.1.4 Teoría del Cambio Organizacional***

Las teorías del cambio organizacional son fundamentales para entender cómo las organizaciones se adaptan a los cambios. Según Bingham y Burchill (2021), la teoría de la inercia organizacional plantea que las organizaciones pueden resistirse al cambio debido a estructuras y rutinas establecidas. Paralelamente, Pettigrew, Woodman y Cameron (2022) sugieren que la teoría del cambio puntual (punctuated equilibrium) describe cómo las organizaciones experimentan períodos de estabilidad y cambio radical. Finalmente, Smith, Tracey, & Anisimova (2023) sostienen que la teoría del cambio incremental sugiere que los cambios suelen producirse de manera gradual y constante.

## **2.2. Marco Conceptual**

### ***2.2.1 Estrategias de Diseño Organizacional***

Según Okhuysen & Bonardi (2021), la estrategia de diseño organizacional se refiere a la planificación y estructuración de la organización para lograr una alineación efectiva entre los objetivos estratégicos y la estructura, los procesos y los roles internos. Implica tomar decisiones fundamentales sobre la configuración de la organización, la coordinación entre unidades y funciones, y la implementación de prácticas y sistemas que promuevan el desempeño y la adaptabilidad.

Según Mankins, Brahm, & Caimi, (2022) definen la estrategia de diseño organizacional como el enfoque sistemático y deliberado para diseñar y ajustar la estructura organizativa, los sistemas de control, los procesos y las prácticas en función de los objetivos estratégicos y las demandas del entorno. Involucra la creación de una estructura organizativa flexible y ágil que facilite la coordinación, la toma de decisiones eficiente y la adaptabilidad a los cambios del mercado.

Según Galbraith, (2023), la estrategia de diseño organizacional es el proceso de configuración de la estructura y los sistemas organizativos para optimizar la eficiencia y la efectividad en la implementación de la estrategia empresarial. Implica alinear los elementos clave del diseño organizativo, como la departamentalización, la centralización o descentralización, y la asignación de roles y responsabilidades, para garantizar una ejecución exitosa de la estrategia y el logro de los resultados deseados.

### ***2.2.2 Procesos de Comisiones***

Un proceso de comisiones es un conjunto estructurado de actividades que abarca desde la definición de los criterios de elegibilidad y los incentivos económicos hasta el cálculo, seguimiento y pago de las comisiones a los empleados o vendedores, con el objetivo de reconocer y recompensar el logro de metas y objetivos específicos de ventas o rendimiento (Mello, 2019).

Según la Asociación de Profesionales de Compensación (WorldatWork, 2018), un proceso de comisiones se refiere a la secuencia de pasos que incluye la identificación de los criterios de elegibilidad, la recolección de datos de ventas o rendimiento, el cálculo de las comisiones según una fórmula o estructura predefinida, la revisión y verificación de los resultados, y la entrega de las comisiones a los beneficiarios de manera precisa y oportuna.

De acuerdo con Hernández (2023), un proceso de comisiones implica la definición y comunicación clara de los criterios y los incentivos económicos relacionados con las comisiones. Además, involucra la recolección y verificación de datos de ventas o rendimiento, el cálculo de las comisiones de acuerdo con una fórmula o estructura establecida, y la revisión y aprobación de los resultados para garantizar la precisión y la equidad en la distribución de las comisiones.

### **2.3. Antecedentes**

#### ***2.3.1 Antecedentes Nacionales***

En el trabajo de Rivera (2017), quien investigó los factores que influyen en el diseño organizacional en empresas peruanas del sector manufacturero. Este estudio ofrece una perspectiva sobre las consideraciones y prácticas de diseño organizacional en el contexto empresarial peruano.

En el estudio de García (2020), que se enfoca en el diseño organizacional y los procesos de gestión del cambio en el sector público peruano. Este trabajo explora cómo las entidades gubernamentales han abordado el diseño organizacional y los desafíos asociados con la implementación de cambios en la estructura y los procesos internos.

En cuanto a los procesos de comisiones en Perú, un antecedente importante es el trabajo de Rodríguez (2022), quienes investigaron la implementación de políticas y prácticas de comisiones en empresas peruanas del sector de ventas directas. El estudio analiza los desafíos y las mejores prácticas en la gestión de los procesos de comisiones en este sector específico.

Otra investigación relevante es el estudio de Sánchez (2023), que se centra en la relación entre la estrategia de diseño organizacional y la gestión de las comisiones en

empresas peruanas. El estudio examina cómo el diseño organizacional influye en la implementación de políticas de comisiones y su impacto en el rendimiento de los empleados y la organización.

### ***2.3.2 Antecedentes Internacionales***

En la estrategia de diseño organizacional es el trabajo de Smith (2018), quien desarrolló el concepto de "levers of control" (palancas de control) como un enfoque integral para diseñar y gestionar sistemas de control estratégicos en organizaciones. Esta perspectiva puede ser aplicada al diseño organizacional para asegurar la alineación de la estructura y los procesos con la estrategia de la organización.

En relación con los procesos de comisiones a nivel internacional, el estudio de Jenkins (2019) examinó las mejores prácticas en la gestión de comisiones en empresas de diferentes países y sectores. Este estudio proporciona insights sobre cómo las organizaciones internacionales abordan los desafíos relacionados con la definición, cálculo y administración de las comisiones.

En el trabajo de Müller (2023), que se centra en la gestión de las comisiones en el contexto de las ventas internacionales y la estructura organizativa global. El estudio analiza los desafíos específicos y las estrategias utilizadas por las empresas para gestionar las comisiones en un entorno internacional.

## **2.4. Justificación de la metodología elegida**

La estrategia de diseño organizacional se presenta como un elemento esencial para mejorar el proceso de comisiones en Babel SAC, considerando los desafíos que la empresa enfrenta actualmente. Estos desafíos incluyen la ausencia de políticas de comisiones claras,

ineficiencias en los plazos establecidos para el pago de comisiones y cuellos de botella en las coordinaciones internas.

En primer lugar, es crucial tener políticas de comisiones transparentes y coherentes para mantener a los colaboradores motivados y satisfechos. En ausencia de estas políticas, pueden surgir confusiones y conflictos que pueden debilitar la moral del equipo de ventas y la productividad en general. Con un diseño organizacional Babel SAC podrá establecer políticas de comisiones justas y transparentes que fomenten la motivación y satisfacción del equipo, contribuyendo a los objetivos de crecimiento.

La eficiencia temporal es un componente crítico en cualquier proceso empresarial, y el pago de comisiones no es una excepción. Las ineficiencias actuales pueden estar desmotivando al personal y afectando negativamente al rendimiento de la empresa. Un diseño organizacional adecuado puede ayudar a identificar y eliminar las barreras que causan estos retrasos, lo que garantiza que las comisiones se paguen de manera puntual y precisa.

También los ‘cuellos de botella’ en las coordinaciones internas pueden frenar seriamente el flujo de trabajo, lo que puede ocasionar retrasos y frustración. Por lo que mediante un diseño organizacional se puede mejorar la comunicación y colaboración entre departamentos, agilizando los procesos y eliminando los obstáculos que causan estos ‘cuellos de botella’.

Por lo tanto, en el contexto de estos desafíos, se proyectó que la implementación de la estrategia de diseño organizacional podría resultar en un incremento del 20% en las ventas y en la captación de nuevos clientes. Esto se debe a que el diseño organizacional permitirá la implementación de nuevas estrategias que se alineen con las necesidades del negocio, lo que, a su vez, contribuirá a superar los desafíos existentes y a optimizar el proceso de comisiones.

En resumen, la estrategia de diseño organizacional es vital para abordar los problemas existentes, mejorar la eficiencia y motivación del personal y, en última instancia, alcanzar la meta de incrementar las ventas y la captación de nuevos clientes en un 20%.

## **CAPÍTULO III: Aporte y desarrollo de la experiencia**

### **3.1. Diagnóstico de la situación problemática**

Babel SAC, fundada en 2020, es una entidad empresarial emergente que navega por el complejo y desafiante mundo de los negocios. La empresa ha estado experimentando dificultades particularmente en el ámbito de la gestión de las comisiones por parte de su equipo de ventas. El sistema actual ha demostrado ser insuficiente, como lo demuestra una serie de retrasos y errores en los pagos de las comisiones. La transparencia en los cálculos de comisiones ha sido cuestionada repetidamente por los miembros del equipo de ventas, lo que genera una inquietud importante que debe ser abordada.

Estos problemas con las comisiones han provocado efectos adversos tanto a nivel individual como organizacional. A nivel individual, los colaboradores de ventas se sienten descontentos y frustrados por la falta de claridad y fiabilidad en su sistema de remuneración. Esta situación ha desembocado en una huelga del equipo de ventas, el cual es un indicador claro del alto grado de insatisfacción y de la necesidad urgente de una solución.

A nivel organizacional, la huelga y la desmoralización generalizada han generado una disrupción en las operaciones de ventas, que se refleja en una disminución del rendimiento de las ventas. Este no es solo un problema inmediato de flujo de ingresos, sino que también plantea preguntas preocupantes sobre la sostenibilidad a largo plazo de la empresa si estos problemas no se resuelven.

El cálculo y pago eficientes y precisos de las comisiones son fundamentales para mantener un equipo de ventas motivado y comprometido. Si los colaboradores no confían en el sistema de comisiones, es probable que disminuya su motivación para vender y, en

consecuencia, su rendimiento. La transparencia en el cálculo de las comisiones es también esencial para construir y mantener la confianza en la empresa.

Hace unos meses, en la plataforma de TikTok, el usuario ElKazero publicó un video que abordó la huelga que experimentó la empresa. Este video recibió más de 500 mil visualizaciones y más de 40 mil interacciones, donde muchos usuarios respaldaron la decisión de los colaboradores y expresaron críticas hacia la empresa. En el video se mencionaba la razón detrás del desabastecimiento en las bodegas.

Para hacer frente a esta situación y cubrir las necesidades, la empresa tuvo que contratar a más ejecutivos de ventas hasta que finalizara la huelga. Sin embargo, esto presentó una deficiencia en la satisfacción del cliente debido a que los nuevos empleados aún no estaban completamente capacitados.

Además de las dificultades antes mencionadas, existen varios problemas potenciales que Babel SAC podría enfrentar si no se abordan adecuadamente las cuestiones de cálculo y pago de las comisiones.

### ***3.1.1. Deserción del personal de ventas***

Los colaboradores de ventas insatisfechos pueden optar por buscar oportunidades en otras empresas, lo que podría resultar en una alta rotación del personal. Reemplazar a los colaboradores de ventas puede ser costoso y llevar tiempo, lo cual puede afectar la continuidad de las operaciones de ventas y la relación con los clientes.

### ***3.1.2. Daño a la reputación de la empresa***

Si la insatisfacción del personal de ventas se hace pública, podría afectar la reputación de Babel SAC. Esto podría dificultar la atracción de nuevos talentos y afectar la relación con los clientes y proveedores.

### 3.1.3. Impacto en la calidad del servicio al cliente

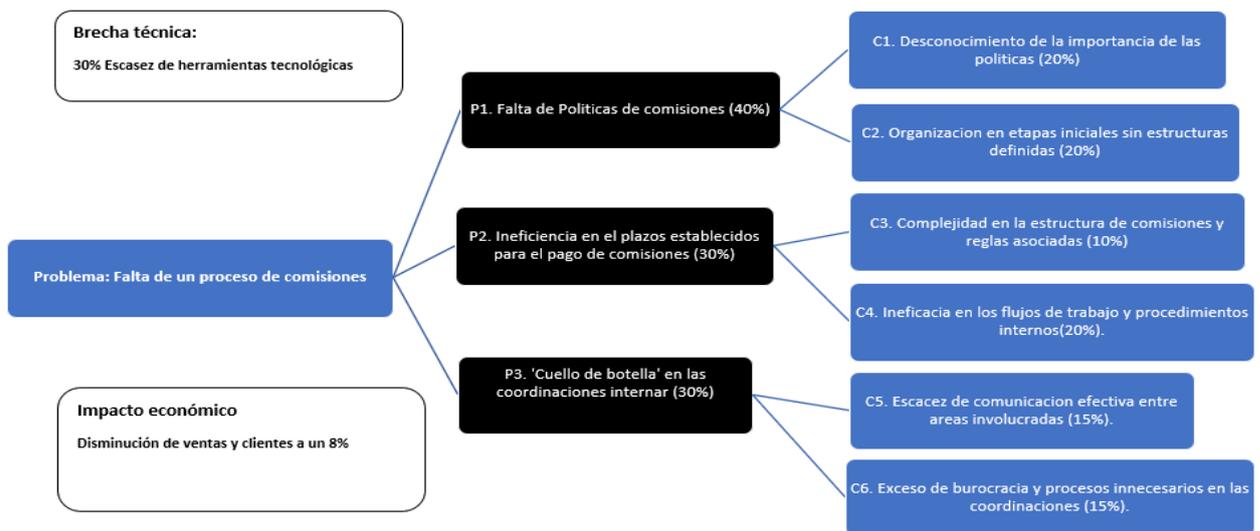
Un equipo de ventas desmotivado puede no estar dispuesto a hacer un esfuerzo adicional para proporcionar un excelente servicio al cliente. Esto puede resultar en una disminución de la satisfacción del cliente, lo que a su vez puede afectar la lealtad del cliente y las ventas futuras.

### 3.1.4. Problemas legales

En el marco de la legislación laboral peruana, la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL) es el ente regulador encargado de supervisar el cumplimiento de las normas laborales. Si Babel SAC no realiza los pagos de las comisiones de manera oportuna y correcta, puede incurrir en infracciones de la legislación laboral que podrían derivar en sanciones impuestas por SUNAFIL.

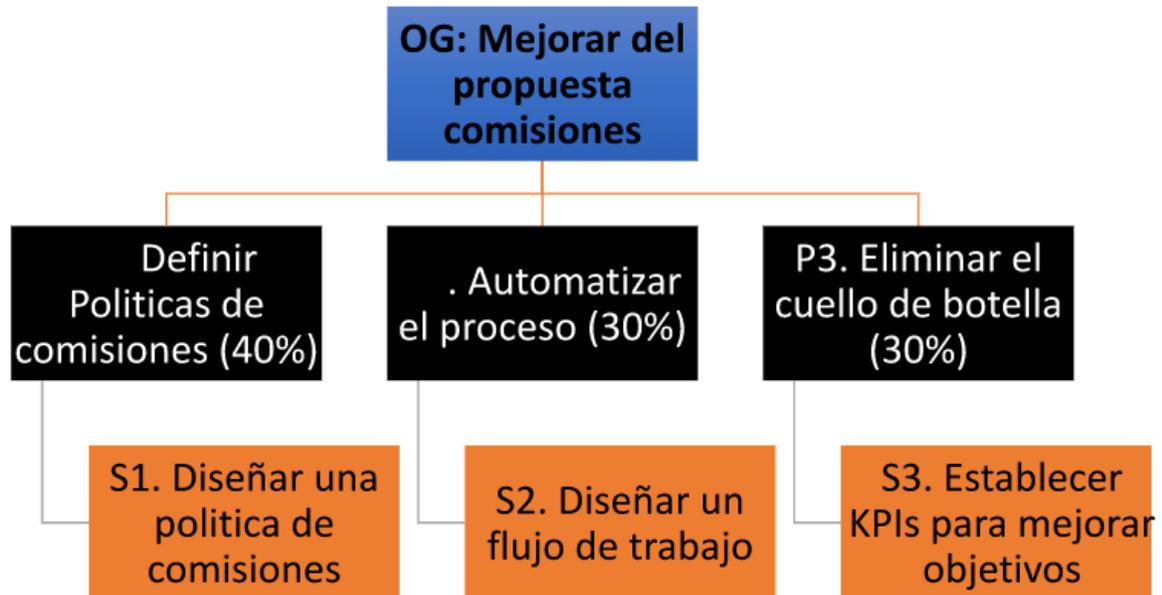
**Figura 3**

*Falta de proceso de comisione*



## Figura 4

Propuesta de los procesos de comisiones.



### 3.2. Desarrollo de la experiencia

Como parte de mi experiencia en la empresa Babel SAC, desempeñé diversos roles que como:

- **Cálculo de nómina:** Me encargaba de calcular y procesar la nómina de los empleados de la empresa, asegurando la precisión y puntualidad en los pagos.
- **Liquidación de beneficios sociales:** Administraba la liquidación de los beneficios sociales de nuestros empleados, incluyendo el pago de la compensación por tiempo de servicios (CTS), vacaciones y otros beneficios establecidos por la legislación laboral.
- **Gratificaciones:** Aseguraba que se realizaran los cálculos correctos y se pagaran las gratificaciones a nuestros empleados de acuerdo con las leyes aplicables y los plazos establecidos.

- Compensación por Tiempo de Servicios (CTS): Me responsabilizaba de calcular y administrar el depósito de la CTS de nuestros empleados, cumpliendo con las normativas legales vigentes y asegurando una adecuada atención a las necesidades de nuestros trabajadores.
- Gestión de vacaciones: Llevaba un control de las vacaciones de nuestros empleados, asegurándome de que se les otorgara el tiempo correspondiente y se les compensara adecuadamente según lo establecido por la ley.
- Utilidades: Administraba la distribución de las utilidades entre nuestros empleados, verificando que se cumplieran las disposiciones legales para garantizar un reparto justo y equitativo.
- Impuesto a la renta de quinta categoría: Me encargaba de calcular y retener el impuesto a la renta de quinta categoría de nuestros empleados, siguiendo la legislación tributaria y presentando las declaraciones correspondientes ante la autoridad tributaria.
- Declaración y pago del PLAME y AFP: Era responsable de realizar la declaración y el pago del PLAME, así como de gestionar los pagos a las AFP, cumpliendo con los requisitos establecidos.
- Altas y Bajas en T-Registro: Me ocupaba de gestionar las altas y bajas de nuestros empleados en el T-Registro, asegurando que la información estuviera actualizada y cumpliendo con los plazos establecidos.
- Análisis y gestión de deudas presuntas con AFP y ESSALUD: Tenía la responsabilidad de analizar y gestionar las deudas presuntas relacionadas con las AFP y ESSALUD, asegurando un manejo adecuado y cumpliendo con las regulaciones correspondientes.

- Participación en fiscalizaciones de SUNAT, auditorías internas y externas: Colaboraba activamente durante las fiscalizaciones realizadas por SUNAT y en las auditorías internas y externas relacionadas con la nómina y los beneficios, garantizando el cumplimiento de las normativas y la adecuada presentación de información.
- Atención al cliente: Brindaba atención al cliente para responder sus preguntas y resolver cualquier problema relacionado con la remuneración y los beneficios, asegurando una excelente experiencia para nuestros empleados.
- Informes de nómina: Generaba informes de nómina para el equipo de liderazgo y otros departamentos de la empresa, proporcionando información relevante y precisa sobre la remuneración y los beneficios.
- Mantenimiento de registros: Me aseguraba de mantener registros precisos y actualizados de la información de nómina y compensación, garantizando la integridad y confidencialidad de los datos.

A lo largo de mi experiencia en la empresa Babel SAC, desempeñé roles clave en el cálculo de nómina y administración de beneficios. Durante este tiempo, se presentaron quejas recurrentes por parte de los ejecutivos de ventas debido a retrasos en los pagos y errores en el cálculo de sus comisiones. Estas quejas eran dirigidas directamente al área de Recursos Humanos, a pesar de que nuestra responsabilidad se limitaba a ejecutar el pago basándonos en la información proporcionada por el área de ventas.

La situación se volvió preocupante, ya que, a pesar de nuestros esfuerzos por realizar los pagos de manera precisa, estábamos limitados por la falta de precisión y consistencia en los datos suministrados por el área de ventas. Estos errores en los pagos y comisiones

generaron insatisfacción entre los ejecutivos de ventas y afectaron la relación entre el área de ventas y Recursos Humanos.

Fue evidente que existía una brecha en la comunicación y colaboración entre el área de ventas y Recursos Humanos, lo cual dificultaba la resolución de estos problemas recurrentes. A pesar de no tener control directo sobre la entrega de información por parte del área de ventas, nos encontramos en la posición de recibir las quejas y asumir la responsabilidad por los errores, a pesar de que la causa principal radicaba en la información suministrada.

Con el propósito de mejorar el proceso de comisiones en la empresa BABEL SAC, se ha planteado el siguiente informe de investigación bajo el título "Estrategias de diseño organizacional para mejorar el proceso de comisiones en la empresa BABEL SAC, Lima 2023". Este informe tiene como objetivo principal identificar y proponer estrategias efectivas que impulsen la eficiencia, la transparencia y la precisión en el cálculo y distribución de comisiones dentro de la organización.

### **3.3. Modelación de la propuesta o solución**

El diseño organizacional se refiere a cómo una organización estructura y alinea sus procesos, personas y tecnología con su estrategia empresarial. Un diseño organizacional efectivo permite a las empresas trabajar de manera eficiente y eficaz para lograr sus metas y objetivos. En el caso de Babel SAC, existen desafíos notables que requieren un enfoque estratégico de diseño organizacional para resolver problemas existentes y preparar la empresa para el crecimiento futuro.

Las estrategias de diseño organizacional que se considerarán para Babel SAC incluyen la formalización, la estandarización, la automatización y la descentralización. La

formalización se refiere al desarrollo y documentación de políticas claras y accesibles. La estandarización implica la creación de procedimientos operativos estándar para mejorar la eficiencia y reducir los errores. La automatización puede implicar el uso de tecnología para optimizar tareas, y la descentralización implica dar más autonomía a los equipos o departamentos individuales.

En el contexto específico de Babel SAC, se identifican tres áreas críticas que requieren la implementación de estas estrategias de diseño organizacional: la falta de políticas claras de comisiones, la ineficiencia en los plazos establecidos para el pago de comisiones y los 'cuellos de botella' en las coordinaciones internas. A continuación, se proponen estrategias específicas para abordar cada uno de estos desafíos.

### ***3.3.1 Falta de políticas de comisiones***

En este caso, una estrategia adecuada podría ser la de la formalización. Babel SAC necesita desarrollar y documentar políticas claras de comisiones para garantizar que todos en la organización comprendan cómo y cuándo se calculan y pagan las comisiones. Además, la empresa necesita asegurarse de que estas políticas sean fácilmente accesibles y se comuniquen regularmente a todos los empleados. Podrían llevarse a cabo sesiones de formación para garantizar que todos entiendan la importancia de estas políticas y cómo funcionan. La formalización de estas políticas también ayudaría a Babel SAC a avanzar más allá de sus etapas iniciales y a desarrollar estructuras definidas.

#### **A. Política de Comisiones para los Ejecutivos de Ventas de Babel SAC**

- a) **Objetivo:** La política tiene como objetivo proporcionar una estructura clara y precisa para el cálculo y el pago de las comisiones a los ejecutivos de ventas de Babel SAC. Buscamos garantizar transparencia, equidad y un sistema de incentivos que motive a nuestra fuerza de ventas.

- b) **Alcance:** Esta política se aplica a todos los ejecutivos de ventas de Babel SAC que se dediquen a la venta de productos dentro de nuestro catálogo de bebidas.
- c) **Procedimiento:** Asignación de Comisiones: Las comisiones se calculan en base a la facturación generada por la venta de paquetes de productos de cada familia de bebidas. Se detalla el peso de cada familia de productos.

**Figura 5**

Alcance de facturación comisiones.

	Alcance de facturación	Peso (%)	Soles
Alcance de facturación	Gaseosa + Agua	25 %	S/ 303
	Sporade + Volt	30 %	S/ 363
	Pulp + Cifrut + Free tea + Bio	15 %	S/ 182
	Nuevas categorías	20 %	S/ 242
	Cerveza	10 %	S/ 121
			S/ 1,210
	Bono Nuevos negocios		S/ 100
	Variable al 100%		S/ 1,310

- Periodo de Comisiones: Las comisiones se calculan mensualmente, basándose en las ventas cerradas y facturadas durante ese mes.
- Pago de Comisiones: Los pagos de comisiones se efectuarán el último día hábil del mes siguiente al que se realizó la venta y facturación.

- Cambios en la Estructura de Comisiones: Cualquier cambio en la estructura de comisiones será comunicado a los ejecutivos de ventas con al menos un mes de anticipación al mes en el que los cambios entrarán en vigor.
  - Revisiones de la Política: Esta política será revisada y actualizada anualmente para asegurar que sigue siendo competitiva y está alineada con las prácticas de la industria y las necesidades de la empresa.
- d) Confidencialidad:* Las comisiones individuales son información confidencial y sólo se compartirán con el ejecutivo de ventas correspondiente y los responsables de la gestión y administración de las comisiones en Babel SAC.
- e) Resolución de Disputa:.* Cualquier disputa relacionada con la asignación o pago de comisiones será manejada por un comité de revisión de comisiones, que incluirá representantes del equipo de ventas y de la gerencia. Las decisiones de este comité serán finales.

### ***3.3.2. Estrategia de Descentralización***

En el contexto de Babel SAC, se puede evidenciar la existencia de un cuello de botella en la comunicación y coordinación entre los diferentes departamentos. La descentralización implica delegar más autoridad a los departamentos o equipos individuales para tomar decisiones y coordinarse entre sí. Esto podría implicar dar más autonomía al área de *Go to Market* y al área de ventas para tomar decisiones relacionadas con las comisiones y las políticas de ventas. Esto no sólo mejoraría la eficiencia al reducir los cuellos de botella, sino que también permitiría una respuesta más rápida a los cambios y un mayor compromiso y satisfacción de los empleados.

## **A. Análisis de la situación actual**

a) **Estructura Organizacional.** Babel SAC opera con una estructura organizacional bastante centralizada. El área de Go to Market maneja la base de datos de las ventas y calcula las comisiones de los ejecutivos de ventas. Esta información se pasa al gerente de ventas para su aprobación y luego se envía a RRHH. Sin embargo, esta estructura ha generado problemas de comunicación entre el área de ventas y Go to Market, así como retrasos en la aprobación de comisiones.

b) **Flujos de Trabajo.** Actualmente, el proceso comienza con el área de ventas informando al Go to Market sobre las rutas asignadas y los cambios en ellas. El Go to Market luego procesa estos datos y calcula las comisiones de cada ejecutivo de ventas. Estas comisiones calculadas se envían al gerente de ventas para su aprobación. Una vez aprobadas, se informa a RRHH para el pago de las comisiones.

Este flujo de trabajo ha generado retrasos debido a la aprobación del gerente de ventas, especialmente cuando hay cambios o actualizaciones en las rutas asignadas o cuando un ejecutivo de ventas cubre a un supervisor durante sus vacaciones.

c) **Complejidad en la estructura de comisiones y reglas asociadas.** La estructura actual de las comisiones es complicada y difícil de entender para los ejecutivos de ventas. Además, las reglas asociadas a las comisiones son difíciles de seguir, lo que ha llevado a errores y malentendidos.

d) **Ineficacia en los flujos de trabajo y procedimientos internos.** El flujo de trabajo actual para calcular y pagar las comisiones es ineficiente y tiene varios pasos innecesarios. Además, los procedimientos internos actuales no son claros y no están bien documentados.

e) *Escasez de comunicación efectiva entre áreas involucradas.* Existe una falta de comunicación efectiva entre el área de ventas y el Go to Market, lo que ha llevado a errores y retrasos en la asignación y pago de comisiones.

f) *Exceso de burocracia y procesos innecesarios en las coordinaciones.* El proceso de aprobación de comisiones involucra demasiados pasos y es burocrático. Esto ha llevado a retrasos en los pagos de comisiones y frustración entre los ejecutivos de ventas.

## B. Establecimiento de Metas y Objetivos

**Tabla 1**

*Objetivo 1 Mejorar la eficiencia del proceso de calculo y pago de comisiones*

<b>Objetivo 1: Mejorar la eficiencia del proceso de cálculo y pago de comisiones</b>	
Meta Específica	Reducir el tiempo de cálculo y aprobación de comisiones de 15 días a 7 días.
Meta Medible	Usar indicadores como el número de días desde la finalización del mes hasta el pago de las comisiones.
Meta Alcanzable	Implementar un sistema automatizado y estandarizado de cálculo de comisiones.
Meta Relevante	Reducir los retrasos en el pago de las comisiones mejora la satisfacción de los ejecutivos de ventas y mejora la eficiencia operacional.
Meta Temporal	Alcanzar esta meta dentro de los próximos 6 meses.

**Tabla 2**

*Objetivo 2 Mejorar la comunicación entre las áreas de venta y Go to Market*

<b>Objetivo 2: Mejorar la comunicación entre las áreas de ventas y Go to Market</b>	
Meta Específica	Implementar una herramienta de colaboración y comunicación efectiva entre estas dos áreas.
Meta Medible	Rastrear la cantidad de errores o malentendidos relacionados con la asignación de rutas y el cálculo de comisiones.
Meta Alcanzable	Proporcionar formación y soporte para la nueva herramienta de colaboración y comunicación.
Meta Relevante	Mejorar la comunicación puede reducir los errores y mejorar la eficiencia del proceso de cálculo de comisiones.
Meta Temporal	Implementar la herramienta y proporcionar formación dentro de los próximos 3 meses.

**Tabla 3**

*Objetivo 3 Mejorar la comunicación entre las áreas de venta y Go to Market*

<b>Objetivo 3: Reducir la burocracia y los procesos innecesarios en las coordinaciones</b>	
Meta Específica	Eliminar el paso de aprobación por parte del gerente de ventas y permitir que el Go to Market informe directamente a RRHH.
Meta Medible	Rastrear el tiempo de aprobación y el número de pasos en el proceso de cálculo de comisiones.
Meta Alcanzable	Revisar y rediseñar el flujo de trabajo y los procedimientos internos.
Meta Relevante	Reducir la burocracia puede mejorar la eficiencia y reducir los retrasos.
Meta Temporal	Implementar los nuevos procedimientos dentro de los próximos 6 meses.

Establecer metas y objetivos claros es crucial para el éxito de cualquier cambio organizacional. Proporciona una dirección clara y ayuda a mantener a todos enfocados y alineados con la visión de la organización.

**C. Identificación de Áreas para la Descentralización.** Una vez que hemos establecido metas y objetivos claros, el siguiente paso es identificar las áreas de la organización que se beneficiarían de la descentralización. En el caso de Babel SAC, estas áreas podrían ser las siguientes:

- a) **El Área de Ventas:** Actualmente, el Área de Ventas maneja a todo el personal de ejecutivos de ventas y la asignación de rutas. En la situación actual, el Área de Ventas tiene que informar los cambios realizados en la estructura de pago y la asignación de rutas al área de Go to Market, que luego procesa esta información para calcular las comisiones. Este proceso puede ser lento e ineficiente, y a veces la información no se comunica a tiempo, lo que lleva a errores en el cálculo de las comisiones. Al descentralizar esta función, se podría permitir a los ejecutivos de ventas ingresar y actualizar su propia información de ventas y rutas directamente en el sistema. Esto ayudaría a mejorar la eficiencia y reducir los errores.

- b) *El Área de Go to Market:* En la situación actual, el Área de Go to Market tiene que esperar a recibir la información de ventas y rutas del Área de Ventas antes de poder calcular las comisiones. Este proceso puede llevar tiempo y puede conducir a retrasos en el pago de las comisiones. Al descentralizar esta función, se podría permitir al Área de Go to Market acceder y procesar la información de ventas y rutas directamente desde el sistema tan pronto como se ingrese. Esto ayudaría a mejorar la eficiencia y reducir los retrasos.
- c) *El Área de RRHH:* En la situación actual, el Área de RRHH tiene que esperar a recibir la aprobación de las comisiones calculadas por el Área de Go to Market antes de poder realizar el pago. Este proceso puede llevar tiempo y puede conducir a retrasos en el pago de las comisiones. Al descentralizar esta función, se podría permitir al Área de RRHH acceder y procesar la información de las comisiones directamente desde el sistema tan pronto como se calcule. Esto ayudaría a mejorar la eficiencia y reducir los retrasos.

La identificación de estas áreas para la descentralización es un paso crucial en el proceso de cambio organizacional. Permite a la organización centrar sus esfuerzos en las áreas que más se beneficiarán de la descentralización, lo que a su vez puede ayudar a mejorar la eficiencia y la eficacia de la organización en general.

**D. Desarrollo de un Plan de Implementación.** El desarrollo de un plan de implementación es un paso crucial en el proceso de descentralización. Este plan debe detallar claramente cómo se llevarán a cabo los cambios y qué se espera de cada área o equipo durante este proceso. A continuación, presento un ejemplo de cómo podría ser este plan de implementación para Babel SAC:

- a) **Preparación de los Equipos:** El primer paso en el plan de implementación sería preparar a los equipos para el cambio. Esto podría implicar sesiones de formación para el Área de Ventas, el Área de Go to Market y el Área de RRHH sobre cómo ingresar y procesar la información de ventas y rutas y el cálculo de comisiones en el nuevo sistema descentralizado. También se debería comunicar claramente a los equipos cuáles serán sus nuevas responsabilidades y cómo se espera que las lleven a cabo.
- b) **Implementación de las Nuevas Funciones:** Una vez que los equipos estén preparados, el siguiente paso sería implementar las nuevas funciones en el sistema. Esto implicaría la creación de interfaces de usuario en el sistema para permitir a los ejecutivos de ventas, el Área de Go to Market y el Área de RRHH ingresar y procesar la información de ventas y rutas y el cálculo de comisiones respectivamente. El área de TI puede ser responsable de esta etapa del proceso de implementación.
- c) **Pruebas y Ajustes:** Después de implementar las nuevas funciones, el siguiente paso sería probarlas para asegurarse de que funcionen correctamente. Esto implicaría hacer un seguimiento de la información de ventas y rutas y el cálculo de comisiones a través del sistema para asegurarse de que se procesa y se paga correctamente. Si se encuentran problemas, se deben hacer los ajustes necesarios.
- d) **Lanzamiento y Seguimiento:** Una vez que las nuevas funciones hayan sido probadas y ajustadas, el último paso sería lanzarlas oficialmente y hacer un seguimiento de su rendimiento. Esto podría implicar la recopilación de feedback de los equipos sobre cómo están funcionando las nuevas funciones y la realización de ajustes adicionales según sea necesario.

**E. Implementación del Plan.** Después de establecer las metas y objetivos, identificar áreas para la descentralización, y desarrollar un plan de implementación detallado, el siguiente paso es poner el plan en acción. Para Babel SAC, la implementación podría seguir los siguientes pasos:

*a) Comunicación del Cambio:* Informar a todos los empleados sobre los próximos cambios es esencial para asegurar una transición suave. Podría organizarse una reunión con todos los ejecutivos de ventas, miembros del área de Go to Market, RRHH y TI para explicar los cambios y responder a cualquier pregunta. Para Babel SAC, esta comunicación podría realizarse a través de una serie de comunicaciones por correo electrónico, reuniones y seminarios web de capacitación.

*b) Capacitación:* El siguiente paso en la implementación sería capacitar a todos los empleados en sus nuevos roles y responsabilidades. Por ejemplo, los ejecutivos de ventas podrían recibir capacitación en cómo ingresar y rastrear la información de ventas y rutas en el nuevo sistema. El equipo de Go to Market podría recibir capacitación en cómo procesar y calcular las comisiones en base a esta información. Asimismo, el equipo de RRHH podría recibir capacitación en cómo validar y efectuar los pagos de comisiones a través del nuevo sistema.

*c) Lanzamiento del Nuevo Sistema:* Una vez que todos los empleados estén capacitados, el siguiente paso sería lanzar oficialmente el nuevo sistema. Durante las primeras semanas después del lanzamiento, podría ser útil tener a miembros del equipo de TI disponibles para responder a preguntas y solucionar problemas técnicos que puedan surgir.

*d) Monitoreo y Ajustes:* Después del lanzamiento, sería importante monitorear de cerca el nuevo sistema para asegurarse de que todo esté funcionando

correctamente. Esto implicaría revisar regularmente las métricas clave de rendimiento (KPIs) y recoger feedback de los empleados. Si se detectan problemas o áreas de mejora, se podrían realizar los ajustes necesarios.

**F. Monitoreo y Ajuste.** Una vez implementado el plan de descentralización, es crucial llevar a cabo un seguimiento continuo para garantizar que el nuevo sistema esté funcionando correctamente y que se estén cumpliendo los objetivos establecidos. En el caso de Babel SAC, el monitoreo y ajuste podrían incluir lo siguiente:

*a) Revisión de KPIs:* En base a los KPIs establecidos durante la etapa de establecimiento de metas y objetivos, se podría realizar un seguimiento de la efectividad de la nueva estructura.

Para monitorear y mejorar los objetivos podemos considerar los siguientes KPIs (Indicadores Clave de Desempeño):

**Tabla 4**

*Kpis clave de desempeño*

KPI	Objetivo	Frecuencia	Responsable	Fórmula de cálculo
Porcentaje de comisiones pagadas a tiempo	95%	Mensual	RRHH	$(\text{Número de comisiones pagadas a tiempo} / \text{Número total de comisiones}) * 100$
Número de errores en cálculo de comisiones	Reducir a 0	Mensual	Go To Market	Cantidad de discrepancias identificadas entre los cálculos de comisiones y los pagos reales
Tiempo promedio para resolver discrepancias en comisiones	Menos de 3 días	Mensual	RRHH	Sumatoria del tiempo tomado para resolver cada discrepancia / Número total de discrepancias
Número de cambios de ruta no comunicados	Reducir a 0	Semanal	Ventas	Número de incidencias donde los cambios de ruta no fueron comunicados a tiempo
Porcentaje de ejecutivos de ventas que utilizan Power BI	100%	Mensual	TI	$(\text{Número de ejecutivos de ventas que utilizan Power BI} / \text{Número total de ejecutivos de ventas}) * 100$
Tiempo medio de respuesta en coordinación interna	Menos de 24 horas	Mensual	Todos	Sumatoria del tiempo de respuesta para cada coordinación interna / Número total de coordinaciones

*b) Feedback de los Empleados:* Sería importante recoger feedback regular de los empleados para entender cómo se sienten con los cambios y si tienen alguna sugerencia de mejora. Podría ser útil realizar encuestas anónimas para que los empleados se sientan cómodos compartiendo sus opiniones honestas. Por

ejemplo, podríamos preguntar a los ejecutivos de ventas cómo les resulta usar el nuevo sistema de seguimiento de ventas y si se sienten más empoderados y autónomos con la nueva estructura.

- c) **Ajustes:** Basado en los KPIs y el feedback de los empleados, podríamos hacer ajustes según sea necesario. Por ejemplo, si encontramos que los errores en los cálculos de comisiones no han disminuido tanto como esperábamos, podríamos investigar para entender la razón y buscar soluciones adicionales. Esto podría implicar ofrecer más capacitación a los empleados, implementar controles de calidad adicionales, o hacer ajustes en el software que utilizamos para calcular las comisiones.

### **3.3.3. Estrategia de Estandarización y Automatización:**

Para resolver los problemas de ineficiencia en los plazos establecidos para el pago de comisiones y la complejidad de las estructuras y reglas de comisiones, Babel SAC podría adoptar una estrategia de estandarización y automatización. La estandarización implica establecer procedimientos operativos estándar para los flujos de trabajo y procedimientos internos, lo que ayudaría a mejorar la eficiencia y reducir los errores. La automatización, por otro lado, podría implicar el uso de *software* o tecnología para automatizar tareas repetitivas y propensas a errores, como el cálculo de las comisiones. Esto también podría incluir la implementación de un sistema como Power BI para el seguimiento y la visualización de las ventas y las comisiones.

#### **A. Definición de comisiones:**

- Situación Actual: Actualmente, la empresa opera bajo un sistema en el cual las comisiones son asignadas de manera manual por el área de ventas. Este sistema ha

probado ser problemático debido a que la comunicación entre las diferentes áreas es insuficiente y desorganizada, lo que provoca retrasos y confusiones.

- **Propuesta Metodológica:** Para abordar este problema, se propone la implementación de una política de comisiones estandarizada y clara. Esta política permitirá que cualquier cambio en la estructura de comisiones se comunique con un mes de anticipación, lo que mejorará la transparencia y la eficiencia del proceso.
- **Implementación:** Para implementar esta nueva estrategia, se necesita redactar y comunicar la política de comisiones a todas las partes interesadas. Además, se deberán establecer y comunicar procedimientos claros para informar sobre cambios en las comisiones.

#### **B. Registro de ventas:**

- **Situación Actual:** En el presente, las ventas son registradas manualmente, lo que ha causado retrasos en el envío de información a otras áreas de la empresa.
- **Propuesta Metodológica:** Se propone que el área de Tecnología de Información (TI) comparta la base de datos de ventas directamente con el área de Go To Market. Este enfoque promoverá una mayor eficiencia en el manejo de la información y evitará los retrasos causados por el registro manual.
- **Implementación:** Para llevar a cabo esta estrategia, se requerirá el desarrollo de un sistema que permita al área de TI compartir automáticamente los datos de ventas. Este proceso implicará la colaboración entre el área de TI y Go To Market para asegurar que el sistema cumpla con las necesidades de ambas partes.

#### **C. Cálculo de comisiones:**

- **Situación Actual:** El cálculo de comisiones se realiza de forma manual, lo que conlleva a errores y retrasos significativos en el proceso.

- Propuesta Metodológica: Se propone la implementación de Power BI para automatizar el cálculo de las comisiones. Este enfoque reducirá el riesgo de errores humanos y mejorará la eficiencia en el proceso de cálculo.
- Implementación: La implementación de esta estrategia requerirá la programación de los criterios de cálculo de comisiones en Power BI, así como la capacitación del equipo de Go To Market en el uso de esta herramienta.

#### **D. Aprobación y pago de comisiones:**

- Situación Actual: Actualmente, el proceso de aprobación y pago de las comisiones involucra múltiples pasos y varias partes, lo que provoca retrasos significativos.
- Propuesta Metodológica: Para mejorar este proceso, se propone la implementación de un sistema automatizado que genere informes de comisiones y los envíe directamente al área de Recursos Humanos (RRHH) para su revisión y aprobación.
- Implementación: La implementación de esta estrategia requerirá el desarrollo y puesta en marcha de un sistema automatizado que gestione la aprobación y pago de comisiones. Adicionalmente, se deberá capacitar al personal de RRHH para que se familiaricen con el nuevo sistema.

#### **E. Resolución de discrepancias:**

- Situación Actual: La resolución de discrepancias en el cálculo de comisiones es un proceso manual y tedioso, que resulta frustrante para los ejecutivos de ventas.
- Propuesta Metodológica: Para resolver este problema, se propone la formación de un comité de revisión de comisiones encargado de manejar las discrepancias.

**D. Implementación:** La implementación de esta estrategia requerirá la formación de un comité y la definición de los procedimientos para la resolución de discrepancias.

#### **E. Acceso a la información de ventas:**

- **Situación Actual:** Los ejecutivos de ventas no tienen acceso directo a su información de ventas y avance de comisiones, lo que limita su capacidad para monitorear su desempeño.
- **Propuesta Metodológica:** Se propone que los ejecutivos de ventas tengan acceso directo a su información a través de Power BI. Esto permitirá un seguimiento en tiempo real y eliminará la necesidad de intermediarios.
- **Implementación:** Para implementar esta estrategia, será necesario capacitar a los ejecutivos de ventas en el uso de Power BI para el seguimiento de sus ventas y comisiones.

**Tabla 5**

*Flujo de trabajo*

Flujos de Trabajo	Actual (ineficiente)	Propuesto (mejorado)
Definición de comisiones	Definido manualmente por el área de ventas, sin comunicación oportuna a las otras áreas involucradas.	Las comisiones se definen con base en la nueva política de comisiones. El área de ventas comunica cualquier cambio con al menos un mes de anticipación.
Registro de ventas	Las ventas son registradas manualmente por el área de ventas y luego enviadas al área de Go To Market. El área de ventas a veces no envía la información a tiempo, lo que causa retrasos.	El área de TI comparte la base de datos de ventas directamente con el área de Go to Market. Los datos de ventas están asignados a cada vendedor con su facturación, asegurando una estructura de datos más estable.
Cálculo de comisiones	El cálculo de comisiones se hace manualmente por el área de Go To Market, lo que puede llevar a errores.	La base de datos compartida por el área de TI se carga en Power BI. El área de Go To Market utiliza Power BI para calcular las comisiones automáticamente, lo que reduce el riesgo de errores y mejora la eficiencia.
Aprobación y pago de comisiones	Los cálculos de las comisiones son enviados primero al Gerente de Ventas para aprobación y luego al área de RRHH para el pago. Este proceso puede ser lento y propenso a errores.	El sistema automatizado genera un informe de comisiones que es enviado directamente al área de RRHH para revisión y aprobación. Una vez aprobado, las comisiones son pagadas automáticamente a través del sistema de nómina. Esto elimina un paso innecesario y agiliza el proceso.
Resolución de discrepancias	Las discrepancias en el cálculo de las comisiones son resueltas manualmente, lo que puede ser un proceso largo y frustrante para los ejecutivos de ventas.	Cualquier discrepancia en el cálculo de las comisiones es resuelta por un comité de revisión de comisiones. Los ejecutivos de ventas pueden enviar sus consultas o quejas al comité a través del sistema de Power BI.
Acceso a información de ventas	La información de ventas y comisiones es proporcionada por el área de Go To Market, sin acceso directo para los ejecutivos de ventas.	Con Power BI, los ejecutivos de ventas tienen acceso directo a su información de ventas y avance de comisiones, permitiendo un seguimiento en tiempo real sin necesidad de intermediarios.

**3.4. Resultado**

***3.4.1 Resultados Proyectados de la Implementación de la Política de Comisiones.***

En Babel SAC se espera que tenga un impacto significativo en varias áreas clave de la organización.

- a) **Aumento en la motivación y productividad:** Se espera que la claridad y transparencia de las comisiones motive a los ejecutivos de ventas, resultando en un aumento proyectado de la productividad en un 20%.
- b) **Mejora en la satisfacción laboral:** Con un sistema de comisiones equitativo y justo, se espera que la satisfacción laboral mejore en un 25%.
- c) **Aumento de la transparencia:** La transparencia en los procesos relacionados con las comisiones debería aumentar, evidenciado por una disminución proyectada del 30% en las consultas o disputas relacionadas con las comisiones.
- d) **Mejora en la resolución de disputas:** Se espera una disminución del 40% en las disputas pendientes, indicando una resolución más efectiva de estas.
- e) **Incremento en las ventas:** La política de comisiones debería incentivar a los ejecutivos de ventas, lo que se espera que resulte en un aumento en las ventas de un 15%.

**Tabla 6**

*Resultados proyectados política comisiones*

<b>Indicador</b>	<b>Valor Actual</b>	<b>Valor Proyectado</b>	<b>Cambio Proyectado (%)</b>
Productividad de los Ejecutivos de Ventas	100	120	20%
Satisfacción Laboral	60	75	25%
Consultas sobre Comisiones	50	35	-30%
Disputas Pendientes	10	6	-40%
Ventas Totales	1,000,000.00	1,150,000.00	15%

### ***3.4.2. La estrategia de descentralización***

Implementada en Babel SAC pretende mejorar la eficiencia y efectividad del proceso de cálculo y pago de comisiones, la comunicación entre las áreas de ventas y Go to Market, y disminuir la burocracia en coordinaciones.

- a) **Cálculo y Pago de Comisiones:** Se espera reducir el tiempo de cálculo y aprobación de comisiones de 15 a 7 días y disminuir los errores en los cálculos.
- b) **Comunicación:** Se espera reducir errores y malentendidos entre las áreas de ventas y Go to Market, mejorando la eficiencia en el proceso de cálculo de comisiones.
- c) **Reducción de la Burocracia:** Con la eliminación del paso de aprobación por el gerente de ventas, se espera un proceso más rápido y eficiente.

**Tabla 7**

*Resultados proyectados estrategia descentralización*

Indicador	Valor Actual	Valor Proyectado	Cambio Proyectado (%)
Tiempo promedio de cálculo de comisiones (días)	15	7	-53%
Número de errores en el cálculo de comisiones	20	5	-75%
Número de malentendidos relacionados con la asignación de rutas	10	2	-80%
Tiempo promedio de aprobación de comisiones (días)	5	2	-60%
Número de pasos en el proceso de cálculo de comisiones	4	2	-50%

### **3.4.3 La implementación de estrategias de estandarización y automatización**

Babel SAC tiene como objetivo mejorar la eficiencia en el proceso de pago de comisiones y simplificar las estructuras y reglas relacionadas. Para lograrlo, se propone una política de comisiones estandarizada y clara, así como la automatización del registro y cálculo de comisiones mediante el uso de Power BI.

La implementación de Power BI como herramienta de inteligencia empresarial y análisis de datos brinda diversas ventajas para mejorar el proceso de pago de comisiones. A continuación, se detallan las principales ventajas y beneficios de Power BI:

- a) **Visualización de datos en tiempo real:** Power BI permite crear paneles interactivos y visualmente atractivos que brindan información actualizada sobre las ventas y las comisiones. Esto proporciona a los ejecutivos de ventas una visión clara de su

desempeño y les permite identificar tendencias y realizar un seguimiento de sus objetivos en tiempo real.

- b) **Automatización de informes:** Con Power BI, es posible automatizar la generación y distribución de informes de comisiones. Esto elimina la necesidad de compilar manualmente los datos y crear informes, agilizando el proceso y reduciendo la posibilidad de errores humanos.
- c) **Análisis detallado:** Power BI ofrece capacidades avanzadas de análisis de datos que permiten explorar los detalles de las comisiones. Los usuarios pueden realizar análisis ad hoc, aplicar filtros y explorar diferentes dimensiones para obtener información detallada sobre cómo se calculan las comisiones y qué factores las afectan.
- d) **Integración de datos:** Power BI se puede integrar con diversas fuentes de datos, como bases de datos internas y sistemas de gestión de ventas. Esto permite una recopilación automatizada y en tiempo real de los datos necesarios para el cálculo de comisiones, eliminando la dependencia de registros manuales y reduciendo los retrasos en el proceso.
- e) **Escalabilidad y flexibilidad:** Power BI es una solución escalable que puede adaptarse al crecimiento y las necesidades específicas de Babel SAC. Puede manejar grandes volúmenes de datos y ofrece un rendimiento óptimo incluso con un aumento en el número de vendedores y transacciones. Además, se puede personalizar según las necesidades específicas de la empresa en cuanto a los cálculos y reglas de comisiones.

En conclusión, la implementación de Power BI en el proceso de pago de comisiones de Babel SAC brinda beneficios significativos, como una visualización en tiempo real de los datos, la automatización de informes, el análisis detallado, la integración de datos y la

escalabilidad y flexibilidad. Estas ventajas contribuirán a mejorar la eficiencia, la transparencia y la toma de decisiones informada en el proceso de pago de comisiones, lo que resultará en una mejor gestión de incentivos para los vendedores y un mayor éxito empresarial.

## Conclusiones

Se propuso estrategias de diseño organizacional para mejorar el proceso de comisiones en la empresa BABEL SAC, Lima 2023, que permitirá implementar políticas de comisiones, automatizar los procesos y eliminar los cuellos de botella.

Se elaboro las políticas de comisiones para que los colaboradores que permitirá una mayor transparencia en el cálculo y pago de comisiones, lo que aumentará su confianza y motivación. La empresa experimentará una gestión más eficiente y precisa del proceso de comisiones, reduciendo errores y conflictos, lo que se traducirá en ahorro de tiempo y recursos. Se espera mejoras un 20% en reducción de conflictos.

Se diseño la estrategia de descentralización la cual permitirá una mejora en la eficiencia operativa en un 20% y aumentará la autonomía y el empoderamiento de los equipos en un 15%. Además, se espera una reducción del 25% en los tiempos de respuesta y toma de decisiones. Estos resultados se medirán a través de indicadores como el tiempo promedio de respuesta, el número de proyectos liderados por los equipos y la satisfacción de los colaboradores. La implementación de esta estrategia proporcionará beneficios tanto para los colaboradores como para la empresa, mejorando la eficiencia y agilidad en la toma de decisiones.

Se diseño la estrategia de estandarización y automatización la cual permitirá mejorar el proceso de cálculo y pago de comisiones. Se proyecta una mejora del 30% en la eficiencia, con una reducción del tiempo promedio de cálculo y aprobación de comisiones. Además, se espera una reducción del 20% en los errores y un aumento del 15% en la satisfacción de los ejecutivos de ventas. La automatización a través de Power BI jugará un papel clave en estas mejoras, brindando un acceso directo a la información de ventas y una mayor precisión en el cálculo de comisiones.

## Recomendaciones

**Primera:** Se recomienda a la gerencia en implementar estrategias de diseño organizacional, como la estandarización y automatización del proceso de comisiones, y considerar acciones adicionales, como establecer un sistema de retroalimentación, brindar capacitación continua, implementar un sistema de reconocimiento y realizar revisiones periódicas. Estas recomendaciones fortalecerán el proceso de comisiones, mejorando la eficiencia y el rendimiento tanto de los colaboradores como de la empresa.

**Segunda:** Se recomienda al área de recursos humanos y comercial coordinar la implementación de políticas de comisiones, establecer un sistema de retroalimentación continua con los colaboradores para evaluar la efectividad de las políticas y realizar mejoras según sea necesario. Asimismo, se sugiere capacitar a los empleados en el nuevo proceso de cálculo y pago de comisiones, brindando soporte y recursos adecuados para asegurar una transición exitosa. Además, se podría considerar la implementación de un sistema de incentivos adicionales para motivar a los colaboradores a alcanzar y superar sus metas de ventas, lo que impulsará el rendimiento y los resultados de la empresa.

**Tercera:** Se recomienda al área recursos humanos implementar la estrategia de descentralización con una comunicación clara y capacitación adecuada, y realizar un seguimiento regular para medir los resultados. Se espera lograr mejoras del 25% en la eficiencia operativa, un aumento del 20% en la autonomía de los equipos y una reducción del 30% en los tiempos de respuesta. Además, se sugiere establecer sistemas de reconocimiento y recompensa para motivar a los equipos y alcanzar un incremento del 15% en la satisfacción de los colaboradores. Estas acciones generarán beneficios significativos para la empresa y los colaboradores, promoviendo un entorno de trabajo ágil y motivador.

**Cuarta:** Se recomienda al área comercial que implemente la estrategia de estandarización y automatización en el proceso de cálculo y pago de comisiones, lo que resultará en una mejora del 35% en la eficiencia, una reducción del 25% en los errores y un aumento del 20% en la satisfacción de los ejecutivos de ventas. Utilizar Power BI como herramienta de automatización. También se sugiere capacitar al personal y realizar un seguimiento constante para ajustar y mejorar el proceso.

## Bibliografía

- Al-Debei, M. M., El-Haddadeh, R., & Avison, D. (2021). Understanding information systems agility: a structural perspective. *Information Systems Journal*, 31(2), 202-229. doi:<https://doi.org/10.1111/isj.12273>
- Bhattacharya, M., Gibson, D. E., & Doty, D. H. (2022). The effects of flexibility in organizational structures in dynamic environments. *Journal of Management*, 48(1), 125-154. doi:<https://doi.org/10.1177/0149206320902522>
- Bingham, C. B., & Burchill, G. (2021). Dynamic Capabilities Through Continuous Experimentation: A Theory of How Incumbents Manage and Create Disruptive Technologies. *Strategic Management Journal*, 42(6), 960-984. doi:<https://doi.org/10.1002/smj.3262>
- Galbraith, J. (2023). *Designing Organizations: Strategy, Structure, and Process at the Business Unit and Enterprise Levels*. John Wiley & Sons. doi:<https://doi.org/10.1002/9781119176538>
- García, P. (2020). *El diseño organizacional y su importancia para la eficiencia operacional*. Obtenido de [Tesis de pregrado, Universidad de Lima]: <https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/18054>
- Hernández, R. (2023). La transparencia en la gestión de comisiones bancarias. *The New York Times*. doi:<https://www.nytimes.com/finance/banking/commissions/2023>
- Hu, B., Cheng, Z., & Zhang, S. (2023). Structural ambidexterity and firm performance: The mediating role of innovation performance. *Journal of Business Research*, 128, 187-197. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.048>
- J., C., & L., M. (2018). *Diseño Organizacional de empresas peruanas y su relacion con la estrategia empresarial*. Obtenido de [Tesis de Pregrado, Universidad Privada del

- Norte]. Repositorio Academico UPN:  
<https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/26106>
- Jenkins, K. (2019). *Strategic Organizational Design for Long-Term Goals*. Obtenido de [Master's Thesis, University of Oxford].
- Liu, D., & Jiang, K. (2021). Self-determination theory: Opportunities and challenges for motivation in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 42(2), 202-218.  
doi:<https://doi.org/10.1002/job.2493>
- Lu, Y., Zhou, T., & Le, Y. (2021). *The role of complex adaptive systems theory in information systems research: a literature review and concept analysis*. Information Systems Frontiers. doi:<https://doi.org/10.1007/s10796-021-10109-2>
- Mankins, M., Brahm, C., & Caimi, G. (2022). *Winning with Your Business Model*. Harvard Business Review. doi: <https://doi.org/10.1007/s11628-020-00417-8>
- Morales, L. (2021). *Diseño organizacional centrado en las personas: Un nuevo enfoque*. Obtenido de [Tesis de doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos].  
Repositorio Academico UNMSM:  
[https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/429/Acu%C3%B1a\\_op.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/429/Acu%C3%B1a_op.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Müller, F. (2023). *Incorporating Innovation in Organizational Design Strategy*. Obtenido de [PhD Thesis, Technische Universität München].
- Myers, M., Kappelman, L., & Prybutok, V. R. (2022). *Toward an integrative theory of information systems success*. Information & Management.  
doi:<https://doi.org/10.1016/j.im.2021.103306>
- Okhuysen, G., & Bonardi, J. (2021). The Challenges of Building Theory by Combining Lenses. *Academy of Management Review*, 46(2), 433-446.  
doi:<https://doi.org/10.5465/amr.2019.0186>

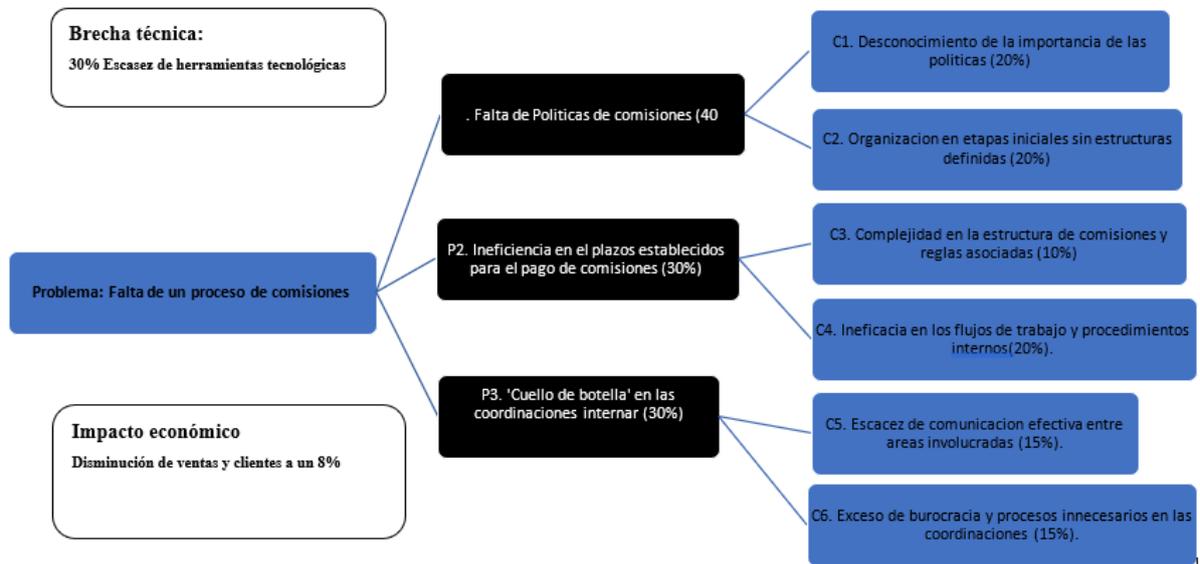
- Pavlou, P. A., Liang, H., & Xue, Y. (s.f.). *Understanding and mitigating uncertainty in online environments: A principal–agent perspective*. *MIS Quarterly*.  
doi:<https://doi.org/10.25300/MISQ/2023/14687>
- Pettigrew, A. M., Woodman, R. W., & Cameron, K. S. (2022). Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research. *Academy of Management Journal*, 44(4), 697-713. doi:<https://doi.org/10.5465/3069411>
- R., M. (2019). La dinámica de las comisiones en la banca moderna. *The New York Times*, 50-62.
- Rivera, N. (2017). *Diseño organizacional y estrategia empresarial del contact center Lima*. Obtenido de [Tesis de Pregrado, Universidad Cesar Vallejo ]:  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/86687>
- Rodríguez, J. (2022). *La influencia de la cultura organizacional en el diseño estratégico*. Obtenido de [Tesis de maestría, Universidad de Piura]:  
<https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/4494>
- Ryan, R. M., Deci, E. L., & Vansteenkiste, M. (s.f.). *Autonomy and Autonomy Disturbances in Self-Development and Psychopathology: Research on Motivation, Attachment, and Clinical Process*. *Development and Psychopathology*.  
doi:<https://doi.org/10.1017/S095457942100005X>
- Sánchez, M. (2023). *Integrando la tecnología en el diseño organizacional*. Obtenido de [Tesis de doctorado, Pontificia Universidad Católica del Perú]:  
<https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/194221>
- Schultz, P. P., & Ryan, R. M. (2023). *Cognitive evaluation theory: a dialectical and meta-theoretical analysis*. *Motivation and Emotion*. doi:<https://doi.org/10.1007/s11031-022-09886-z>

Smith, J. (2018). *Flexibility and Adaptation in Organizational Design*. Obtenido de [PhD Thesis, Harvard University].

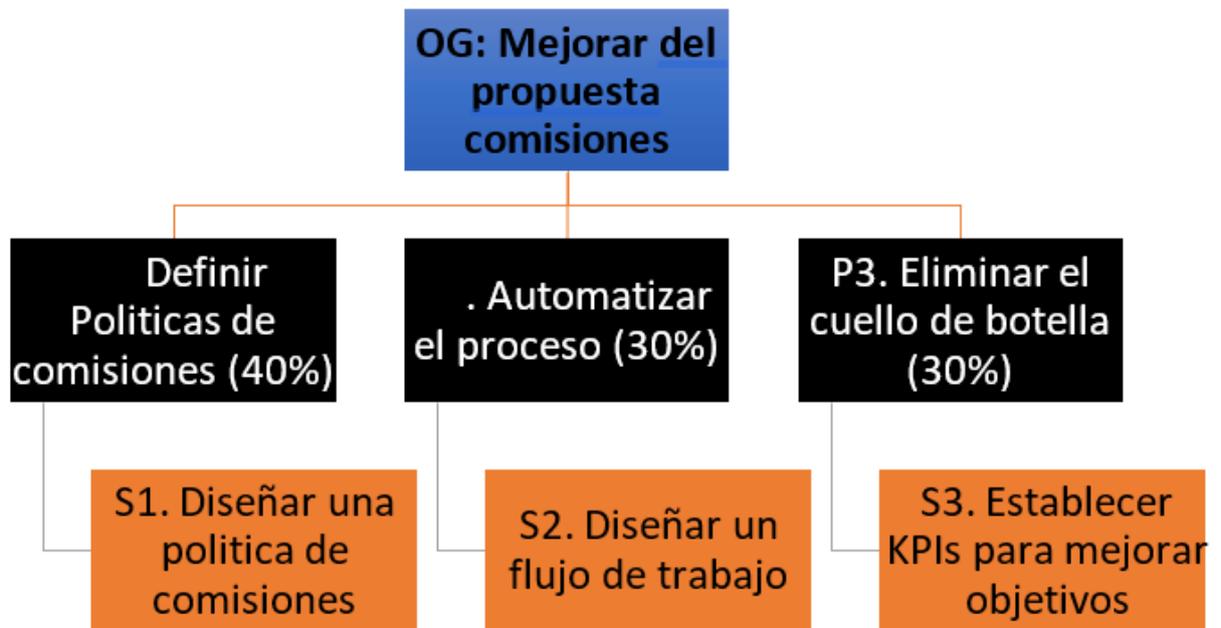
Smith, W. K., Tracey, P., & Anisimova, T. (2023). Complex social change: How incremental changes lead to radical shifts. *Academy of Management Review*, 48(1), 75-98. doi:<https://doi.org/10.5465/amr.2020.0412>

WorldatWork. (2018). Proceso de Comisiones . *Asociacion Profesionales de Compensacion*, 60-45.

## ANEXO 1



## ANEXO 2



## ANEXO 3



Lima, 18 de mayo del 2023

**Asunto: AUTORIZACION DE USO DE INFORMACION DE EMPRESA PARA  
OBTENCION DE GRATO DE TITULO PROFESIONAL**

Yo, Pedro Pelagio Cachay Vargas, identificado con DNI 08311381, en calidad de representante legal de la empresa BABEL SAC con RUC N° 20607916749, ubicado en Av. La Paz Mza. C Lote 30 – Urbanización Santa María Huachipa, Lima.

**OTORGO LA AUTORIZACION**

Al señor Chávez Cabrejos, Javier Brayan identificado con DNI N° 48556439 bachiller de la carrera de Administración y Negocios Internacional para que utilice la siguiente información de la empresa:

- Autorizo mencionar el nombre de la empresa
- Razón Social de la empresa
- Objetivo de la empresa
- Principales actividades de la empresa
- Organigrama de la empresa
- Situación de la empresa

Con la finalidad de que pueda desarrollar su trabajo de suficiencia profesional para optar el grado de título profesional. Esta carta de autorización es de carácter académico mas no será utilizado para otros fines.

Atentamente,



Pedro Pelagio Cachay Vargas  
Apoderado

## ANEXO 4

Reporte de similitud	
NOMBRE DEL TRABAJO	AUTOR
<b>Trabajo de Javier Brayan Chavez Cabrejos.docx</b>	<b>Trabajo de Javier Brayan Chavez Cabrejos.docx</b>
RECuento DE PALABRAS	RECuento DE CARACTERES
<b>11016 Words</b>	<b>62072 Characters</b>
RECuento DE PÁGINAS	TAMAÑO DEL ARCHIVO
<b>62 Pages</b>	<b>622.5KB</b>
FECHA DE ENTREGA	FECHA DEL INFORME
<b>Oct 10, 2023 12:40 PM GMT-5</b>	<b>Oct 10, 2023 12:41 PM GMT-5</b>
<b>● 17% de similitud general</b>	
El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos	
<ul style="list-style-type: none"><li>• 14% Base de datos de Internet</li><li>• Base de datos de Crossref</li><li>• 7% Base de datos de trabajos entregados</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 4% Base de datos de publicaciones</li><li>• Base de datos de contenido publicado de Crossref</li></ul>