

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA

NUEVOS TIEMPOS NUEVAS IDEAS

ESCUELA DE POSGRADO

Dr. Luis Claudio Cervantes Liñan



**MAESTRÍA EN EJECUTIVA EN ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS**

TESIS

**OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE EJECUCIÓN DE PAGO A
PROVEEDORES COMO HERRAMIENTA DE MEJORA PARA LA IMAGEN
CORPORATIVA DEL BANCO DE LA NACIÓN**

PRESENTADO POR:

LUIS BERNARDO SOTO ZAVALA

ASESOR: DR. JULIO FIDEL PRÍNCIPE LÓPEZ

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
EJECUTIVA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

LIMA – PERÚ

2017

DEDICATORIAS:

La presente Tesis está dedicada a mis padres Luis y Graciela quienes guiaron mis pasos, a mi querida esposa y mis hijas por sus palabras y su confianza, por su amor y por brindarme su paciencia y tiempo necesario para realizarme profesionalmente, a mis amigos, compañeros, y todas aquellas personas que de una u otra manera ha contribuido para el logro de mis objetivos.

AGRADECIMIENTOS:

Quisiera agradecer primero a Dios porque me dio salud y el don de la perseverancia, para alcanzar las metas. A la Universidad que me abrió sus puertas permitiéndome a través del conocimiento ser mejor persona y un buen profesional. A los catedráticos que con el pasar de los años se convirtieron en nuestro ejemplo a seguir. A nuestros compañeros ya que con ellos vivimos los buenos y malos momentos que solo se viven en la Universidad y con algunos más que compañeros fuimos verdaderamente amigos y a todos los que hicieron posible culminar esta obra.

ÍNDICE

CARÁTULA	1
DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS	2
ÍNDICE	3
RESUMEN	6
ABSTRACT	7
INTRODUCCIÓN	8
Capítulo I: Fundamentos Teóricos	9
1.1 Marco Histórico	9
1.2 Marco Teórico	11
1.3 Marco Legal	46
1.4 Marco Filosófico	47
1.5 Investigaciones	51
1.6 Marco conceptual	57
Capítulo II: El Problema, objetivos, hipótesis y variables	60
2.1. Planteamiento del problema	60
2.1.1 Descripción de la realidad problemática	60
2.1.2 Definición del problema	64
2.1.2.1 Problema General	64
2.1.2.2 Problemas Específicos	64
2.2 Finalidad y Objetivos de la investigación	64
2.2.1 Finalidad	64
2.2.2 Objetivos: General y específicos	65
2.2.2.1 Objetivo General	65

2.2.2.2	Objetivos Específicos	65
2.2.3	Delimitación del estudio	65
2.2.4	Justificación e Importancia del estudio	66
2.3	Hipótesis y variables	67
2.3.1	Supuestos teóricos	67
2.3.2	Hipótesis principal y específicas	67
2.3.2.1	Hipótesis Principal	67
2.3.2.2	Hipótesis Específicas	67
2.3.3	Las variables e indicadores	68
Capítulo III:	Método, técnica e instrumentos	69
3.1	Población y muestra	69
3.1.1	Población	69
3.1.2	Muestra	69
3.2	Tipo, Nivel, Método y Diseño utilizado en el estudio	69
3.3	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	70
3.4	Procesamiento de datos.	70
Capítulo IV:	Presentación y Análisis de los Resultados	72
4.1	Presentación de resultados.	72
4.2	Contrastación de Hipótesis	78
4.3	Discusión de resultados	82
Capítulo V:	Conclusiones y Recomendaciones	89
5.1	Conclusiones	89
5.2	Recomendaciones	90
BIBLIOGRAFÍA		91

ANEXOS	96
Anexo N° 1. - Instrumento de Recolección de Datos	96
Anexo N°2.- Matriz de coherencia interna	99

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo, determinar la relación de la optimización del proceso ejecución de pago a proveedores como herramienta de mejora con la imagen corporativa del Banco de la Nación.

Respecto a los aspectos metodológicos del trabajo, el tipo de investigación fue el descriptivo y el nivel aplicado.

La población objeto de estudio, estará conformada por los 50 trabajadores de la oficina principal sede San Borja del Banco de la Nación, Sección Ejecución y Seguimiento de Contratos – Subgerencia de Administración y Servicios – Gerencia de Logística.

Debido al pequeño tamaño de la población se considerará como muestra a toda la población, es decir 50 trabajadores del Banco de la Nación, a las cuales se les aplicó el instrumento que constó de 8 preguntas, utilizando la escala de Likert con alternativas de respuesta múltiple.

Se procedió a analizar los resultados, luego se realizó la contrastación de hipótesis, utilizando la prueba estadística conocida como coeficiente de correlación de SPEARMAN, debido a que las variables de estudio son cualitativas.

Finalmente, se pudo determinar que la optimización del proceso ejecución de pago a proveedores como herramienta de mejora se relaciona positivamente con la imagen corporativa del Banco de la Nación.

Palabras Claves: Optimización de procesos, Imagen corporativa.

ABSTRACT

The objective of this research was to determine the relationship between the optimization of the payment execution process and suppliers as an improvement tool with the corporate image of Banco de la Nación.

Regarding the methodological aspects of the work, the type of research was the descriptive and applied level.

The population under study will be made up of the 50 employees of the main office of San Borja, Banco de la Nación, Section Execution and Monitoring of Contracts - Management and Services Sub-Management - Logistics Management.

Due to the small size of the population, the entire population will be considered as a sample, that is, 50 workers from the Banco de la Nación, to which the instrument consisting of 8 questions was applied, using the likert scale with response alternatives multiple.

We proceeded to analyze the results, then the hypothesis testing was performed, using the statistical test known as the correlation coefficient of SPEARMAN, because the study variables are qualitative.

Finally, it was possible to determine that the optimization of the payment execution process to suppliers as an improvement tool is positively related to the corporate image of Banco de la Nación.

Keywords: Process optimization, Corporate image.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, el fenómeno de la globalización ha obligado a las organizaciones a ser cada vez más competitivas para poder defenderse de sus competidores, así como adaptarse al constante desarrollo acelerado de la tecnología.

Las empresas y sus individuos se ven impulsados a desarrollar procesos gerenciales cada vez más eficaces y eficientes.

Es por esta razón, que la presente investigación, pretende determinar la relación de la optimización del proceso ejecución de pago a proveedores como herramienta de mejora con la imagen corporativa del Banco de la Nación.

El presente trabajo fue estructurado en una serie secuencial de capítulos, estableciéndose así en el primero de ellos los fundamentos teóricos, donde se incluyen los antecedentes de la investigación, marco teórico, así como el marco conceptual correspondiente.

El segundo capítulo, que se titula el problema de la investigación, abarcó la descripción de la realidad problemática, delimitación de la investigación y planteamiento del problema, así como los objetivos, hipótesis y las variables e indicadores, luego concluyéndose con la justificación e importancia del estudio. En el tercer capítulo se muestra la metodología empleada, comprendiendo la misma el tipo y diseño, población y muestra, así como la técnica e instrumento de recolección de datos y las técnicas de procesamiento y análisis de datos.

En el cuarto capítulo, titulado presentación y análisis de resultados, se consideró la presentación de resultados, discusión de resultados y la contrastación de la hipótesis.

Finalmente, en el quinto y último capítulo, se seleccionaron las conclusiones y recomendaciones que a juicio del investigador son consideradas las más relevantes en el presente trabajo de investigación

CAPÍTULO I

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Marco Histórico

Actualmente, en el artículo 181° plazos para los pagos, del Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado, se ha contemplado que la Entidad deberá pagar las contraprestaciones pactadas a favor del contratista o proveedor en la oportunidad establecida en las bases o en el contrato y para tal efecto el responsable deberá otorgar la conformidad de la recepción del bien, servicio u obra, en un plazo que no deberá exceder de diez (10) días calendario de haberlos recibido, a fin que la Entidad cumpla con la obligación de efectuar el pago dentro de los quince (15) días calendario siguientes, siempre que se verifiquen las demás condiciones establecidas en el documento contractual.

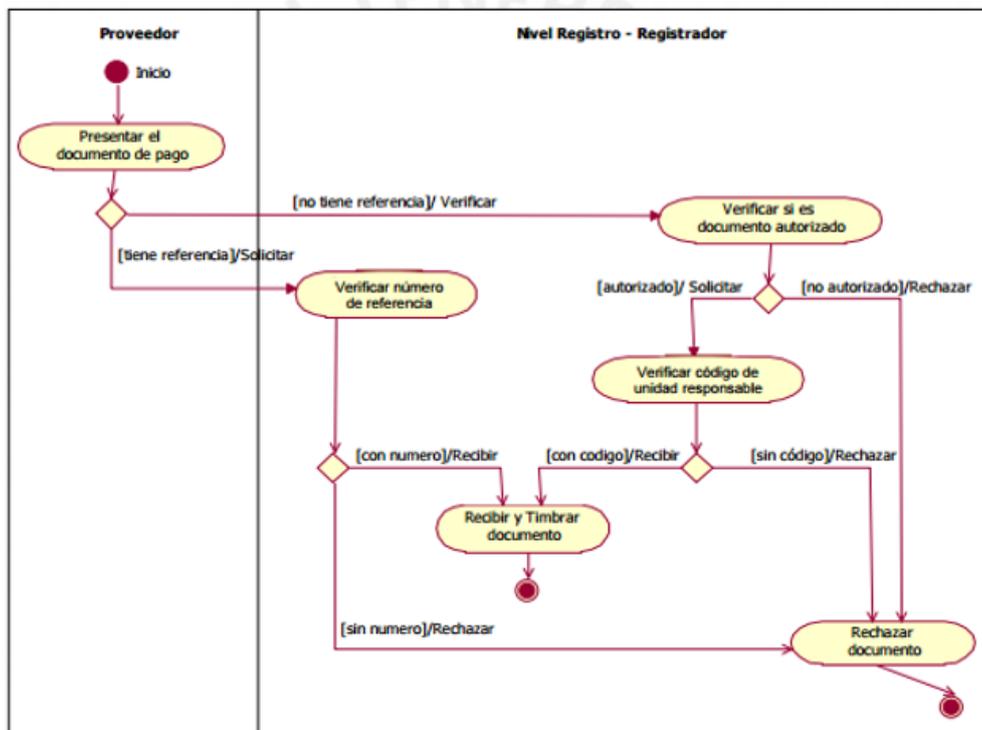
El presente trabajo de investigación tiene como finalidad, identificar el problema existente en la Oficina Central del Banco de la Nación, para implementar una Metodología apropiada que permita optimizar los recursos humanos y materiales como una mejora continua, en resguardo de los intereses de la institución, en cumplimiento a la normativa vigente.

Dentro de los objetivos estratégicos del Banco de la Nación (2013-2017) es la Satisfacción de Cliente, donde la medición de la satisfacción del cliente del proceso, en este caso: el Pago a Proveedores del BN, trae consigo la identificación de las variables que inciden en satisfacción e insatisfacción, a fin de brindar información relevante a las áreas involucradas, para la mejora continua del servicio que contribuyan al incremento de la satisfacción de nuestros clientes.

El Banco de la Nación con su política de bancarización viene creciendo y ganando mercado, lo que origina que tenga que incrementar sus adquisición de bienes, servicios u obras, teniendo cada vez más la necesidad de recurrir a proveedores competitivos que cuenten con buenos productos, motivo por el cual se ve en la necesidad de demostrar seriedad,

responsabilidad y transparencia en sus procesos de adquisición de bienes, servicios u obras, garantizando de esta manera el cumplimiento de sus obligaciones de manera oportuna y de acuerdo a la normativa vigente, a través del Directorio, considera importante orientar la Gestión Estratégica del Banco de la Nación hacia un "Enfoque de Servicios", centrado en la calidad de atención al cliente; es por ello que en el Marco Estratégico Institucional (2013-2017) se incluye una Visión, Misión y Objetivos Estratégicos que encaminan a la Institución a hacer más competitivo dentro del Sistema Bancario Nacional metropolitana, en desventaja: Menores de edad, discapacitados, adultos mayores, mujeres gestantes, de quienes se ve afectado sus derechos en materia laboral. En la Figura N°1 se muestra el diagrama del proceso de pago a proveedores.

Diagrama de actividades de la recepción de documentos de pago a proveedores.



1.2 Marco Teórico

1.2.1 Optimización o mejora de procesos

En la actualidad las organizaciones se encuentran presionadas por la competitividad y la globalización que rige al mercado. Estas empresas tienen que mejorar la forma en la que desarrollan sus productos, el servicio al cliente, los procesos que realizan y, una vez mejorado ello, pueden ser capaces de competir con las demás empresas.

Las organizaciones deben invertir en capacitaciones de sus colaboradores, sistemas que beneficien y optimicen la forma de trabajo de la empresa y velar por el bienestar de toda la compañía.

Definición de Procesos

Es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan las cuales transforman entradas en salidas, para brindar un servicio, generar un producto o completar una tarea.

¿Qué es el mejoramiento de procesos?

El mejoramiento de procesos es una metodología que permite a las empresas identificar los procesos importantes en la cadena de valor, para luego mapearlos e identificar las mejoras estructurales. Las mejoras usualmente tienen que ver con la eliminación de:

- Cuellos de botella
- Reprocesos
- Actividades que no añaden valor
- Esfuerzos perdidos
- División del trabajo innecesaria
- Inconsistencia

El mejoramiento de procesos es una metodología orientada a aumentar la productividad, reducir el tiempo de ciclo de los procesos, incrementar la velocidad en el funcionamiento del proceso y buscar la optimización.

Con base a la experiencia de trabajos realizados con organizaciones, se ha desarrollado el denominado “enfoque metodológico para el mejoramiento de procesos”.

Este enfoque permite a la empresa, recibir una transferencia tecnológica para generar la capacidad interna de poder identificar aquellos procesos vitales que generan valor y mejorar significativamente su eficacia y eficiencia.

Los pasos a seguir para la aplicación de la Metodología para el Mejoramientos de los Procesos son los siguientes:

- Capacitación sobre mapeo de procesos y documentación.
- Identificación de Cadena de Valor de la empresa.
- Formación de Comité Guía y Coordinador del Proyecto.
- Efectuar el mapeo de los procesos.
- Análisis del Procesos e Identificación de Mejoras.
- Realizar las Mejoras de los Procesos.
- Establecer Indicadores de Gestión de Procesos.
- Diseñar Políticas para Auditorias de procesos.

Una de las grandes dudas de una organización, sobre todo cuando está en una etapa de redefinición es: ¿Debemos empezar a diseñar procesos nuevos o mejorar los procesos luego de tener un diagnóstico de ellos? La gran disyuntiva es si se puede rediseñar procesos sin haber verificado nuevamente si los procesos están completamente integrados a la misión de la organización. Una de las tendencias que he encontrado en algunos gerentes de organizaciones es pensar que "los procesos van por un lado y la estrategia va por otro".

En general podemos decir que cuando se trata de aislar los procesos de la estrategia, se fracasa en la propuesta de una gestión integral de toda la organización. Los operadores de los procesos se sienten ajenos a la organización y esperan que los "estrategas" opinen acerca de los cambios necesarios. Por el contrario, pienso que los principales "estrategas" son los

operadores de los procesos y para esto ellos deberían siempre estar informados y tener canales de aporte a las estrategias de negocio.

Superado el impasse de paradigma ("los procesos no tienen nada que ver con la estrategia"), una buena forma de demostrar que se está optando por una gestión integral es apostar por un alineamiento universal de todas las acciones y logros de una organización, tanto las acciones únicas como las acciones permanentes. Esto implica la necesidad de definir indicadores de éxito para los procesos.

Estos indicadores deben tributar aporte a los indicadores de éxito del negocio, tanto como lo hacen los alcances de proyectos.

Por eso, la recomendación en general sería, que las organizaciones no se embarquen en grandes transformaciones de procesos a menos que hayan asegurado (podría ser mediante indicadores de éxito o mediante un BSC) que todos sus procesos están alineados, y que tienen canales de aporte de los operadores de los procesos a las estrategias de negocio.

El Mejoramiento Continuo

El mejoramiento de procesos se basa en los principios de mejoramiento continuo. En vez de proponer una reingeniería radical de los procesos y competencias existentes en la empresa, habitualmente de enorme costo y alto riesgo, se parte de la base que existe un interés genuino de los ingenieros y gerentes por crear procesos maduros, que permitan usar adecuadamente sus talentos y los recursos asignados. Ambos buscan minimizar los problemas evitables y fortalecer la prosperidad común que resulta del éxito de la empresa.

¿En qué consiste la Mejora Continua?

Para que el Sistema de Gestión de la Calidad sea un sistema eficaz, es necesario que exista un ciclo de Mejoramiento Continuo en la Organización.

Una vez que se han diseñado los objetivos, el mapa de procesos y los indicadores necesarios para controlar el buen funcionamiento de la organización, se han de llevar a cabo las mediciones para conocer cuáles son los niveles de eficiencia que se alcanzan, tanto a través de la definición como

de su ejecución.

Para conseguir un mejor rendimiento del sistema implantado la mejora tiene que ir implantada con la satisfacción del cliente y con la gestión por procesos, que son clave para el funcionamiento del sistema de gestión de la calidad.

No basta que una organización se limite a controlar los procesos operativos o los productos defectuosos; si no hay una intención constante de mejorar no se aporta calidad en las actividades.

La mejora continua en la nueva norma

El más importante beneficio del sistema de gestión de la calidad es: dar un servicio consistente con lo esperado y prometido, cumplimiento de las especificaciones y garantía de la prestación del servicio.

El punto 8.5.1 de la norma dice: la organización debe mejorar continuamente la eficacia de sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorias, el análisis de datos, las acciones correctivas o preventivas y la revisión por la dirección.

Cuando se resuelve un problema hay que llegar a determinar y eliminar las causas que lo han provocado, para que no se vuelva a repetir. Es muy importante que en toda la organización haya una actitud pro activa de los empleados para realizar y aplicar propuestas de mejora en las actividades que desarrollan y que la organización de respuesta sobre su tratamiento.

Descubrir el origen de los problemas es más competitivo que solucionar los problemas sin conocer su verdadero origen. Además, cada error que se produce en la organización hay que convertirlo en un nuevo punto de aprendizaje para que no se vuelva a repetir.

Este aprendizaje no debe de ser individual, sino que tiene que ser compartido para que todos puedan aprender de las experiencias de los demás.

El ciclo de la mejora (Ciclo de Deming)

La gestión de la calidad de cualquier organización debe seguir el ciclo de mejora (Ciclo de Deming)

Planificar: Planificar las acciones, una vez recogida y tratada la información necesaria.

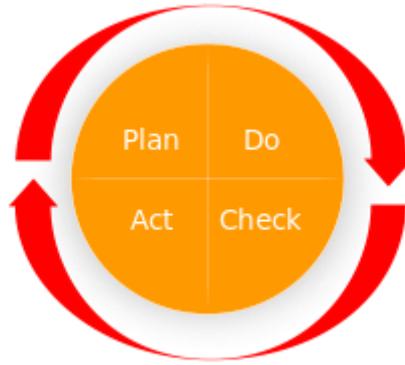
Hacer: Implantar las acciones.

Verificar: realizar el seguimiento de los planes previstos para llevar a cabo las acciones de mejora e información sobre los resultados.

Actuar: En función de los resultados planificar nuevas acciones: para continuar mejorando o corregir desviaciones. El ciclo PDCA es una importante herramienta de gestión aplicable a cualquier actividad, que nos conduce a la mejora continua de la misma.

Es un concepto muy básico en su explicación pero muy amplio en cuanto a su contenido. Ahora que tan de moda están las siglas, os quiero presentar el ciclo PDCA, o ciclo de mejora continua propuesto por Walter Shewhart. Es la abreviatura de las iniciales en inglés de cada una de las 4 fases que lo componen: PLAN – DO – CHECK – ACT, o lo que es lo mismo en castellano: PLANIFICAR – HACER – COMPROBAR – AJUSTAR.

Se trata de un proceso metodológico básico para realizar actividades de mejora y mantener lo que sea mejorado. Aplicando este ciclo de mejora a todas las actividades que se desarrollan en una organización, mejorarán los resultados en poco tiempo.



Ciclo PDCA de mejora continua

Como bien expresa su nombre se trata de un ciclo, lo que implica que una vez iniciado el proceso, debe ser continuado con carácter cíclico pasando por cada una de sus 4 fases consecutivamente. Por otro lado es un ciclo de mejora, es decir, su aplicación encamina a la organización hacia la mejora de las actividades sobre las que se aplique, buscando las oportunidades de mejora existentes, llevándolas a cabo y comprobando su eficacia.

Y por último es un ciclo de mejora continua, es decir, cuando se completa la última fase, se inicia de nuevo el proceso y así sucesivamente, es como una espiral de la que no se consigue salir, porque cada una de las fases desemboca inevitablemente en la siguiente no encontrando el final, porque casi siempre es posible encontrar un nuevo aspecto que mejorar.

Hoy en día, tanto las normas ISO 9001 e ISO 14001, como el estándar OHSAS 18001 basan sus requisitos en este ciclo de mejora, y establecen que los Sistemas de gestión se organicen siguiendo estos 4 pilares. Así, cualquier Sistema de gestión comienza con la fase PLAN (PLANIFICAR) en la que se establecen las labores a llevar a cabo para implantar dicho Sistema indicando sus responsables y los plazos, entre las cuales se encuentran entre otras cosas establecer la Política de gestión y los objetivos.

La siguiente etapa pasa por la fase DO (HACER) donde está el meollo de la cuestión, en esta fase se llevan a cabo las acciones planificadas anteriormente, entre otras cosas, se incluyen la formación, la comunicación, la documentación,

los procesos productivos, el mantenimiento, etc. Esta fase es la que siempre existe en una organización aún incluso sin haber decidido implantar un Sistema de gestión, porque es la actividad productiva de la organización en sí.

Una vez que las actividades planificadas se han puesto en marcha y estamos funcionando, llegamos a la tercera fase del ciclo o al CHECK (COMPROBAR), es decir, nos planteamos la duda de si lo que hemos planificado lo hemos realizado correctamente y si realmente estamos consiguiendo lo que queríamos conseguir con la planificación realizada inicialmente. A esta fase pertenecen entre otras las actividades de seguimiento y medición, los controles establecidos en los procesos, la gestión de No Conformidades, el establecimiento de Acciones Correctivas y Preventivas y las auditorías internas.

Una vez implantado un Sistema de gestión, la realización de una auditoría interna, nos permite conocer los fallos de nuestro Sistema y establecer en la siguiente fase las Acciones Correctivas necesarias para solucionarlos, con lo que ya estamos llevando a cabo la idea de la mejora. allá e ir puliendo nuestro Sistema de gestión realizando actividades de mejo

La última de las fases, la fase ACT (AJUSTAR), es quizás la más importante, porque una vez llegados a este punto, habiendo planificado cosas, habiéndolas llevado a cabo y habiendo comprobado su eficacia, ¿qué hacemos?, ¿nos cruzamos de brazos?, o ¿decidimos que ya está o que podemos ir más ra?

En esta fase se encuentra la Revisión por la Dirección, donde ésta hace una evaluación de todo el proceso revisando desde el comienzo del ciclo, pasando por todas las fases y estableciendo las acciones necesarias para mejorarlo, dando comienzo de nuevo a la fase de PLAN (PLANIFICAR).

Este ciclo de mejora continua es de aplicación universal puesto que puede ser aplicado a cualquier actividad incluso las cotidianas. Cualquier persona lo aplica al día en varias ocasiones sin a veces darse cuenta por total desconocimiento del mismo. Por poner un ejemplo muy simple, “me gusta comer un trozo de pan en cada comida”. Para ello, necesito ir a comprarlo, para lo cual planifico bajar a la panadería, yo escojo a cuál ir y decido el momento

en el que lo hago (PLAN), una vez allí, realizo el proceso de compra de la barra de pan elegida (DO), me la llevo a casa, como el pan y compruebo si me gusta o no lo que he adquirido (CHECK), y si no es así, seguramente la próxima vez no volveré a esa panadería, elegiré otro producto o se lo haré saber al vendedor mediante la pertinente reclamación oral (ACT).

Hemos pasado por todas las fases del ciclo sin apenas advertirlo porque cada fase nos lleva a la siguiente de manera irremediable teniendo que tomar en este caso decisiones muy básicas. Para la implantación de un Sistema de gestión en una organización se trata de lo mismo, pero con un poco más de papeleo y burocracia.

En resumen, el ciclo PDCA es una importante herramienta de gestión para llevar a cabo en cualquier actividad cotidiana o profesional, que nos conduce a la mejora continua de la misma y que implica un concepto muy básico en su explicación pero muy amplio en cuanto a su contenido, porque todas las actividades desarrolladas en una organización pueden localizarse en alguna de sus fases.

Mejora de procesos estratégica

BMP (Business Process Management) es una disciplina que trata los procesos de negocio como un activo de la empresa con el fin de mejorar sus capacidades y actuación frente al mercado. Gartner la describe como “una aproximación estructurada a los procesos que incluye métodos, políticas, métricas y software para optimizar de forma continua las actividades de la empresa.

Un proceso de negocio consiste en una agrupación de actividades y decisiones coordinadas que nos llevan a alcanzar un objetivo. En la empresa, y en la vida, los procesos están presentes en todas las rutinas diarias; representan el ADN de la empresa; y normalmente son multifuncionales y multipersonales, ya que en ellos intervienen diferentes departamentos y responsabilidades, sin los cuales sería imposible conseguir el resultado deseado.

Así pues, el proceso de venta requiere del vendedor, del análisis de disponibilidad de producto, de la preparación de la mercancía, etcétera. De poco serviría controlar exclusivamente una de sus partes para asegurar el buen servicio final percibido por el cliente y, por otra parte, la desincronización de alguno de sus componentes hará que, independientemente de que otra o varias de sus actividades sean eficientes, el resultado final no cumpla con su objetivo.

En el día a día existen cientos de procesos, desde los más simples a los más complejos. Es vital, más en estos tiempos, que se ejecuten orquestada, ágil y eficientemente. Su mejora continua, de la mano de las mejores prácticas en el mercado o de investigación interna, hará a nuestra empresa más competitiva reduciendo costos e ineficacias, y mejorando el resultado final: menos tiempo, más calidad, más y mejores ventas, etcétera.

En los procesos se integran flujos de actividades con la información/documentación (desde otros sistemas o desde el propio proceso), toma de decisiones a través de reglas de negocios y coordinación de personas para conseguir un objetivo. Las necesidades cambiantes del mercado y de los elementos que se combinan en los procesos de negocio, hacen que tengan vida propia y que puedan diseñarse, automatizarse parcialmente y revisarse para su mejora de forma continua ya que el entorno requiere de ajustes periódicos para optimizar nuestra competitividad.

En un entorno de alto crecimiento de mercado, las ineficiencias en la ejecución de los procesos pueden pasar desapercibidas, enmascaradas por los buenos resultados comerciales, pero en épocas de crisis se convierten en la clave para la supervivencia.

Las empresas líderes de cada sector lo son gracias a la calidad de sus procesos de negocio, donde el cliente interno y externo resultan beneficiados en su perfecta ejecución, diferenciándose de la competencia: entregas rápidas, menores costos de producción, etcétera.

En una empresa los expertos en organización y procesos se encargan de inventariar y establecer periodos de revisión y mejora continua de los mismos. Las soluciones BPM, y su capacidad para efectuar una rápida y directa automatización, han hecho que surjan importantes oportunidades para avanzar en el rendimiento de la organización. Por ello, y por el estado de competitividad actual, muchas empresas revisan su forma de trabajar para reducir costos y mejorar su eficiencia.

Estos sistemas que apoyan a esa rápida revisión y mejora se han convertido en prioritarios. Según Gartner, las 10 primeras prioridades en las empresas en 2009, según las necesidades de optimización de recursos sin perder capacidad competitiva, fueron:

1. Mejora de Procesos de Negocio
2. Reducción de costos
3. Mejorar el rendimiento de la organización
4. Atraer y retener a nuevos clientes
5. Incrementar el análisis y uso de la información
6. Crear nuevos productos y servicios
7. Mejora de eficiencia en campañas
8. Manejo eficiente de iniciativas para el cambio
9. Expandir la relación actual con los clientes
10. Expandir a nuevos mercados/geografías

Los trabajos de diseño, documentación y seguimiento continuo de los procesos incluyen un ciclo de vida basado en la identificación del proceso necesario, su documentación y modelización, la ejecución, seguimiento y análisis, y finalmente permitir una optimización y mejora continua.

En la actualidad las empresas más agresivas abordan proyectos de automatización y gestión que apoyan a su ejecución en el día a día, de la mano del equipo tecnológico y de sistemas, así como la automatización parcial o total, que permite sistematizar y asegurar el cumplimiento de un flujo de negocio a través de aplicaciones específicas desarrolladas a tal efecto. Todo ello enmarcado en un entorno dinámico como el de los negocios y competencia, requieren de ajustes continuos (cambio de reglas de negocio, etc.), y se convierten en muchos casos en un dolor de cabeza para TI (Tecnologías de Información) ya que requieren de revisiones constantes para su adaptación a los nuevos requerimientos de mercado o a la estructura cambiante de la empresa.

Cada vez más las necesidades de velocidad y adaptación flexible son la clave para mejorar la competitividad empresarial, y TI y su aproximación a soluciones “personalizadas y de desarrollos especiales” puede tener problemas en facilitar la evolución necesaria y al costo adecuado. Es ahí donde los sistemas BPM de nueva generación pueden ayudar decisivamente a la competitividad, aportando rapidez, flexibilidad y capacidad de respuesta a nuevas necesidades, hasta ahora no disponibles en el mercado.

A nivel estratégico, las empresas deberían animar a la revisión continua de nuevas formas de trabajo y flujos de negocio, a la automatización de las tareas que permitan mejorar su rendimiento, y a la coordinación efectiva de los elementos y personas involucradas en las diferentes tareas que hacen posible su presencia en el mercado.

Esto era complejo sin contar con herramientas apropiadas de diseño, automatización y seguimiento, hasta ahora. ¿Cuántas empresas pueden determinar, en tiempo real, su eficacia en producción, entregas o gestión de pedidos, hace una hora, ayer, hoy? ¿Cuánto tiempo precisa su organización para cambiar un proceso de negocio si han detectado una posible ineficiencia? ¿Cuántos conocen los costos reales/actualizados y tiempo de ejecución real de sus procesos? ¿Cuántos se atreverían a efectuar un cambio en la forma de trabajar frente al cliente de un día para otro?

Las soluciones BPM podrían ofrecer respuestas eficaces a las preguntas anteriores. También servirían para realizar mejoras de forma inmediata, análisis y pruebas casi en tiempo real en los procesos de negocio de la empresa. La primera gran ventaja de las herramientas de BPM es inherente a las funciones de diseño e implantación de los procesos, que ahora recaerán en los responsables directos de los mismos y no en departamentos de TI o de organización.

Estas herramientas permitirían que TI sólo tenga que apoyar a las implantaciones a través de la conectividad con los diferentes sistemas de gestión e información actuales y en preparar la plataforma tecnológica del nuevo sistema BPM, de forma que diseño, implantación, monitorización y mejora continua serán ahora responsabilidad de los propietarios del proceso.

Este muy relevante cambio libera a TI de su involucración directa en la comprensión de las necesidades de los usuarios, en la puesta en marcha y mantenimiento de las soluciones implantadas. El área de organización se convierte en “coach” de los responsables del proceso en cuestión.

Las últimas soluciones BPM manejan un entorno sencillo y enfocado a usuarios no técnicos, pero si expertos en sus necesidades, y soportan todos aquellos aspectos que son precisos para el diseño, documentación, prueba, ejecución y seguimiento de los procesos de negocio. Si cambia una tarea, un responsable o una regla de negocio, solo serán precisos unos minutos para que el nuevo proceso, con los cambios necesarios, funcione a pleno rendimiento.

Los beneficios se centran en la flexibilización del diseño y mantenimiento de los procesos, en la posibilidad de dinamizar los cambios y de permitir las pruebas necesarias para su optimización continua, asegurando la disponibilidad de 100% de elementos (información, reglas de negocio, etc.) en cada toma de decisiones.

También mejora la interacción y diálogo entre los diferentes intervinientes del proceso, control dinámico del rendimiento de nuestra organización y, como consecuencia final, la mejor eficiencia (costo/ingresos) en cada uno de ellos.

Cuando mencionamos Mejora de proceso es importante mencionar un primer lugar que es un proceso y tal como lo resalta César Camisón, Sonia Cruz y Tomás González en su libro titulado Gestión De La Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas calidad total nos habla acerca de los proceso, en una primera aproximación, se puede definir como un conjunto de actividades realizadas por un individuo o Grupo de individuos cuyo objetivo es transformar entradas en salidas que serán útiles para un cliente.

Esta definición señala la transformación necesaria en todo proceso. En esta línea, Oakland (1989) completa el concepto de proceso como la transformación de una serie de entradas o inputs, entre los que se incluyen operaciones, métodos o acciones, en salidas u outputs que satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes en forma de productos, información, servicios o en general, resultados.

Por tanto, antes de seguir avanzando en definir completamente este concepto, tenemos que darnos cuenta de que una organización puede ser definida como un conjunto de procesos, que se realizan simultáneamente y además están interrelacionados, lo cual dará lugar, como veremos en los siguientes apartados, a la posibilidad de la gestión por procesos.

Por otro lado, la inclusión del término cliente nos lleva a la siguiente reflexión: todos los miembros de la organización sirven a los clientes o indirectamente sirven a alguien que está sirviendo a un cliente. Esto nos conduce a la distinción que veremos posteriormente entre clientes internos y clientes externos.

En definitiva, siempre se es proveedor directo de un cliente y, en algunos casos, indirecto de un cliente externo.

Siguiendo con la definición de proceso, podemos añadir que cada grupo de actividades o procesos conforman una cadena de valor mediante la que se pretende satisfacer al cliente a través de la generación de valor añadido en cada actividad.

De manera simplificada, la norma ISO 9000:2000 define que cualquier actividad que recibe entradas y las convierte en salidas puede considerarse como un proceso. Por otra parte, el modelo EFQM añade a esto la «generación del valor para los clientes y otros grupos de interés» y «el apoyo a la política y estrategia». Por tanto, encontramos un nuevo elemento que no podemos obviar: «el valor añadido» que proporcionan los diferentes procesos que tienen lugar en la organización.

Con esta consideración, el Club Excelencia en Gestión proporciona la siguiente definición de proceso: «conjunto de recursos y actividades interrelacionadas que transforman elementos de entrada en elementos de salida, con valor añadido para el cliente».

Entonces podemos afirmar que un proceso es la secuencia de actividades lógica diseñada para generar un output preestablecido para unos clientes identificados a partir de un conjunto de inputs necesarios que van añadiendo valor.

Ahora veamos qué tan útil es el proceso cuando es gestionado de manera eficiente como lo menciona Donna C. S. Summers en su libro *Administración de la calidad*, las organizaciones interesadas en optimizar los procesos de negocios elegirá un enfoque basado en los sistemas, haciendo en el mejoramiento de éstos y de los procesos que le permiten proporcionar productos y servicios a sus clientes.

Los problemas sistémicos, inherentes a la manera en que la empresa realiza sus negocios, obstaculizan la eficiencia organizacional. La gente no va a su empleo para realizar mal sus labores: sus actividades se ven entorpecidas por una pobre comunicación interna, procesos defectuosos y falta de coordinación.

Las fallas del sistema, como incumplir la fecha de entrega de pedido pacta con un cliente o despachar un medicamento incorrecto, no son ocasionadas por personal interesado en cometer errores, sino por los problemas resultantes de

sistemas inapropiados dentro de la organización. Para combatir estos problemas las organizaciones deben adoptar nuevos métodos administrativos.

Estos nuevos métodos establecen un enfoque en el cliente; fomentan la administración por hechos mediante la utilización de mediciones del desempeño y factores clave de éxito; cultivan la administración basada en la gente a través del trabajo en equipo, educación y capacitación, y utilizan la mejora continua mediante la prevención de defectos y la mejora de los procesos.

Las metas y procesos internos de la organización, así como los esfuerzos individuales de su personal, están intrínsecamente relacionados con su eficiencia.

Ahora bien hablemos un poco de los procesos claves los cuales son los procesos de negocios que tienen mayor impacto en las percepciones de valor por parte del cliente acerca del producto o servicio y el mayor impacto en la retención del cliente.

Las organizaciones eficaces concentran los esfuerzos de mejoramiento de sistemas y procesos en los procesos de negocios que incrementen su competitividad.

El reto para las organizaciones actuales es implementar sistemas que reduzcan la frecuencia de errores humanos e idear formas para limitar las consecuencias derivadas de los errores que ocurran.

Las organizaciones eficientes diseñan sistemas para investigar y analizar el desempeño de los procesos con el fin de detectar las causas raíz de los problemas y tomar las acciones correctivas necesarias.

Al manejar sus procesos de negocios de manera eficaz, las organizaciones consiguen mejoras significativas en su desempeño que se reflejan en las utilidades del estado de pérdidas y ganancias.

Entrando en el tema de mejora de procesos estos suponen la implantación de una serie de principios y la utilización de una serie de herramientas y técnicas para conseguir la mejora de los procesos de la organización. Algunas de estas herramientas suponen el uso de técnicas estadísticas y otras, sin embargo, se basan en la creatividad y la imaginación, tales como el ciclo PDCA y la reingeniería de procesos.

Al analizar los procesos de la organización y sus posibilidades de mejora, podemos encontrarnos para la mejora de procesos con diferentes situaciones, y, por tanto, las mejoras a introducir pueden ser de dos tipos: mejoras estructurales o mejoras en el funcionamiento.

Las mejoras estructurales son necesarias, cuando el proceso tiene un nivel de funcionamiento muy deficiente en muchos aspectos y no alcanza sus objetivos o cuando el proceso tiene un funcionamiento muy desestructurado, no se siguen procedimientos homogéneos entre las diferentes personas que lo llevan a cabo y no está en situación estabilizada y de control.

Son problemas principalmente conceptuales, y para su consecución se emplean herramientas y técnicas de tipo creativo o conceptual, como, por ejemplo, las siete Nuevas Herramientas para la Gestión de la Calidad, las encuestas a clientes, la reingeniería y otras.

Por otro lado, las mejoras funcionales son necesarias cuando el proceso tiene un funcionamiento deficiente y no alcanza alguno de sus objetivos de eficacia o eficiencia; por tanto, consisten en que un determinado proceso funcione de manera más eficaz o más eficiente. Para ello, son útiles las siete Herramientas Clásicas para la Gestión de la Calidad los sistemas de sugerencias, el diseño de experimentos y otros basados en datos.

La pregunta es cómo logramos la mejora de procesos, pues podemos decir que Los procesos se mejoran mediante elaboración de mapas de procesos de valor agregado, aislamiento de problemas, análisis de las causas raíz y resolución de problemas.

Muchos procesos se desarrollan con el paso del tiempo, sin preocuparse demasiado por saber si representan la manera más eficiente de ofrecer un producto o servicio. Para permanecer competitivo en el mercado mundial, las empresas deben identificar los procesos que desperdician recursos y mejorarlos.

Los procesos que proporcionan los productos y servicios deben mejorarse con la intención de evitar defectos e incrementar la productividad al reducir el tiempo que toma un ciclo del proceso y eliminar el desperdicio. La clave para refinar procesos es concentrarse en estos desde el punto de vista del cliente e identificar y eliminar las actividades que no agregan valor

Cuando Analizamos la mejora de procesos desde un punto de vista administrativos podemos tomar como referencia a los autores Krajemwski, Lee; Ritzman, Larry; Malhotra, Manor en su obra titulada Administración de Operaciones en donde luego de definir los procesos existe un puente amplio entre los procesos que son la unidad básica de la empresa en estos tiempos hacia la mejora, ya que tiene que pasar por un análisis que implica una estrategia a seguir como sabemos un proceso implica el uso de los recursos de una organización para producir algo de valor.

Ningún servicio puede prestarse y ningún producto puede fabricar sin un proceso, y ningún proceso puede existir sin un servicio o producto por lo menos.

Una cuestión recurrente en la administración de procesos es decidir cómo proporcionar los servicios o fabricar los productos. Se toman muchas decisiones diferentes para seleccionar los recursos humanos, equipo, servicios subcontratados, materiales, flujos de trabajo y métodos que transformarán los insumos en productos.

Otra decisión se refiere a qué procesos se llevarán a cabo internamente y cuales se subcontratarán, es decir, cuáles se realizarán fuera de la empresa y se comprarán como materiales y servicios.

Las decisiones de mejoramiento de los procesos deben tomarse cuando:

- Existe una brecha entre las prioridades competitivas y las capacidades competitivas.
- Se ofrece un producto o servicio nuevo o modificado sustancialmente.
- Es necesario mejorar la calidad.
- Han cambiado las prioridades competitivas.
- Demanda de un servicio o producto está cambiando.
- El desempeño actual es inadecuado.
- Ha cambiado el costo o la disponibilidad de los insumos.
- Los competidores ganan terreno por el uso de un nuevo proceso.
- Se hallan disponibles nuevas tecnologías.
- Alguien tiene una idea mejor.

Hay tres principios relativos a las decisiones sobre los procesos que revisten importancia especial.

1. La clave de las decisiones exitosas sobre los procesos radica en elegir opciones apropiadas para la situación y que funcionan bien en conjunto. Dichas opciones no deben contraponerse, como cuando un proceso se optimiza a costa de los demás. Un proceso más eficaz es aquel cuyas características esenciales concuerdan y tiene un buen ajuste estratégico

2. Los componentes básicos que finalmente crean toda la cadena de valor de la empresa. El efecto acumulado en la satisfacción del cliente y la ventaja competitiva es enorme.

3. Ya sea que los procesos que intervienen en la cadena de valor se ejecuten internamente o por proveedores externos, la gerencia debe prestar especial atención a las relaciones entre los procesos. El tener que lidiar con estas interrelaciones subraya la necesidad de que exista coordinación entre las diferentes funciones.

Las decisiones sobre los procesos afectan directamente al propio proceso e indirectamente a los servicios y productos que produce. Ya sea que se trate de

procesos para oficinas, proveedores de servicios o fabricantes, los gerentes de operaciones deben considerar cuatro decisiones comunes sobre los procesos:

- La estructura del proceso determina cómo se diseñaran los procesos en relación con los tipos de recursos necesarios, cómo se repartirán los recursos entre los procesos y las características fundamentales de éstos. Cuando se trata de servicios, entre los primeros aspectos que deben tomarse en cuenta para tomar estas decisiones están la cantidad y tipo deseados de contacto con los clientes y las prioridades competitivas que el diseño del proceso debe contemplar.

En cuanto a los procesos de manufactura, los primeros aspectos son el nivel de volumen, la cantidad de personalización y una vez más, las prioridades competitivas. Comprender estas conexiones ayuda al gerente a detectar posibles desalineaciones en los procesos, lo que allana el camino para la reingeniería y las mejoras de los procesos.

- La participación del cliente refleja el modo en que los clientes forman parte del proceso y el grado de dicha participación.
- La flexibilidad de los recursos es la facilidad con la que los empleados y el equipo manejan una amplia variedad de productos, niveles de producción, tareas y funciones.
- La intensidad del capital es la mezcla de equipo y habilidades humanas que intervienen en un proceso. Cuanto mayor sea el costo relativo del equipo, tanto mayor será la intensidad del capital.

Estas cuatro decisiones se entienden mejor al nivel del proceso o subproceso que al nivel de la empresa. Las decisiones sobre los procesos actúan como componentes básicos que se usan de diferentes maneras para lograr procesos eficaces.

Una vez revisadas las decisiones a tomar podemos gestionar la mejora de procesos como tal con un estudio sistemático de las actividades y flujos de cada proceso a fin de mejorarlo. Su propósito es "aprender las cifras", entender el proceso y desentrañar los detalles. Una vez que se ha comprendido realmente un proceso, es posible mejorarlo. La Implacable presión por ofrecer una mejor calidad a un menor precio significa que las compañías tienen que revisar continuamente todos los aspectos de sus operaciones. El mejoramiento de los procesos sigue su marcha, independientemente de que un proceso sea sometido o no a la reingeniería.

Se examina cada aspecto del proceso, una persona o todo un equipo examinan el proceso usando las herramientas que se describen en el siguiente capítulo. Debe buscarse la manera de racionalizar las tareas, eliminar por completo procesos enteros, suprimir materiales o servicios costosos, mejorar el entorno o hacer que los puestos de trabajo sean más seguros. Debe encontrarse el modo de reducir los costos y retrasos y de mejorar la satisfacción del cliente.

Para José Antonio Galiano Ibarra, Guillermo Yáñez Sánchez y Emilio Fernández Agüero en su Libro Análisis y Mejora de Procesos en Organizaciones Públicas menciona que el análisis y la simplificación de los procesos es una idea que acompaña a la condición organizativa en la mayoría de los casos. Aplicar el concepto de simplificación y mejora al análisis de los procesos, más que una moda, se convierte en una cuestión de supervivencia. Vemos pues que su opinión es bastante clara al expresar que si una organización pretende estar vigente generando la satisfacción de sus clientes tendrá que mejorar sus procesos, pasando por el exhaustivo filtro del análisis que servirá para que estos procesos cumplan cabalmente su fin.

Los Autores mencionados también destacan, que con el análisis y la simplificación de procesos se dispone de una herramienta eminentemente práctica para afrontar el cambio en las organizaciones. Ello implica el establecimiento de planes de mejora que permiten obtener resultados en el corto plazo según la naturaleza del proyecto acometido.

A diferencia de otras estrategias de cambio más globales que afectan a la totalidad de la organización y que requieren de una planificación a largo plazo, como pueda ser la implantación de un Sistema de Calidad basado en normas internacionales o en modelos de autoevaluación (Malcolm Baldrige, Modelo Europeo de Excelencia Empresarial, Premio Deming o el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión), la puesta en marcha de planes de mejora basados en el análisis y la simplificación de procesos permite alcanzar resultados tangibles en un área concreta y definida, mediante una formación específica a los miembros del grupo de trabajo, buscando el mínimo coste de la solución a desarrollar y, lo que es de suma importancia, obteniendo resultados en el corto plazo

No obstante, la mejora de los procesos y los sistemas de gestión de la calidad no son técnicas incompatibles entre sí. En diferentes ámbitos se están utilizando modelos de gestión de la calidad para realizar un diagnóstico del estado general de la gestión, para identificar las áreas de mejora y los puntos fuertes con los que se cuenta para mejorar, y para evaluar, analizar y planificar la gestión de los procesos.

El análisis y la simplificación de procesos es una de las técnicas de referencia utilizada por el sector privado, incorporadas en primer lugar en empresas industriales y extendidas posteriormente al sector de los servicios. Los círculos de calidad nacidos en Japón introducen el análisis de los procesos como herramienta para la solución de problemas.

Durante la década de los años ochenta, con la complicidad de las nuevas tecnologías de la información, los análisis de procesos contribuyeron a la reconversión del sector bancario. Empresas como Ford, Xerox, IBM y Motorola agregaron la mejora de procesos en su estrategia de innovación.

Un primer paso para la mejora de los procesos es su identificación y el establecimiento de las interrelaciones entre los mismos, de forma que permita proceder a su representación, bien individualmente o generando el mapa de procesos de la organización

La mejora de proceso como tal se desprende de la gestión de proceso, sin embargo es importante resaltar que la mejora de proceso es el corazón de toda la gestión ya que aporta el análisis hacia mejorar el proceso mismo.

Sin embargo para definir teóricamente la mejora de proceso es necesario definir la gestión de proceso y para esto recurrimos algunos autores para crear su definición.

Para satisfacer a sus clientes, una empresa debe contar siempre con procesos y sistemas que funcionen como lo requiere el cliente.

Cualquier empresa, de las industrias de la manufactura o de servicios, tiene procesos clave que debe realizar perfectamente bien para atraer y retener a clientes a quienes pueda venderles sus productos o servicios

El concepto de proceso utilizado por los autores José Antonio Galiano Ibarra, Guillermo Yáñez Sánchez y Emilio Fernández Agüero en su Libro Análisis y Mejora de Procesos en Organizaciones Públicas hace referencia a la serie coordinada de actividades o tareas que proporcionan un resultado útil para un cliente interno o externo de la organización (usuario interno o ciudadano).

Esta serie de actividades ha de ser definible, repetible y medible de modo que permita, de manera estable y predecible, la transformación de elementos de entrada en elementos de salida.

Entre las características anteriormente apuntadas de proceso, debe destacarse que los procesos pueden y deben ser documentados, de modo que se puedan identificar los insumos y los recursos tanto materiales como humanos que se requieren para generar el producto o servicio esperado. Asimismo, el proceso es una serie coordinada de tareas repetibles.

La frecuencia de reiteración depende de su mayor o menor demanda por parte de los beneficiarios del proceso. Por último, los procesos han de ser predecibles, de modo que permitan alcanzar un nivel de estabilidad que

asegure que, si se siguen consistentemente las actividades del proceso, se alcanzarán los resultados deseados.

Dentro del estudio de los procesos debemos resaltar la diferencia entre proceso y proyecto, al tratarse este último de la combinación de recursos (humanos, técnicos y económicos), reunidos temporalmente para conseguir un propósito determinado.

La principal diferencia entre ambos conceptos es que el proyecto hace referencia a un trabajo no repetitivo que se ha de planificar y realizar según especificaciones, recursos y plazos predeterminados.

La creación de una nueva unidad administrativa en una organización se debe enfocar bajo la óptica de los proyectos, mientras que el establecimiento de las actividades a realizar por dicha unidad responde a la gestión de procesos.

Si bien la imagen asociada al concepto de proceso que se acompaña en la literatura viene representada por una secuencia lineal donde el proveedor genera la entrada al proceso y a partir de éste se genera una salida al cliente, bien sea usuario interno o ciudadano, es apropiado completar el esquema con la introducción de sistemas de medición, de modo que permita conocer si el proceso está bajo control.

Una vez analizados y simplificados los procesos, es fundamental el establecimiento de sistemas de información que permitan la paulatina mejora de los procesos a medida que se producen nuevos avances tecnológicos en los recursos utilizados, en la ejecución del proceso o cambios en las necesidades del cliente.

De este modo, se define la gestión por procesos como el modelo de gestión orientado a satisfacer las expectativas de los clientes bien internos o externos. Se considera que este modelo conduce a la máxima rentabilidad de la entidad en la medida en que la gestión implica una mejora continua de los procesos.

Como siguiente etapa a la revisión de los procesos, está la gestión por procesos que implica analizar las organizaciones desde el punto de vista funcional, entendiéndolas como un conjunto de procesos vinculados entre sí que trazan una malla transversal en la organización, superando la imagen departamental que ofrecen los organigramas.

De este modo, las distintas unidades de la organización participan como proveedores y como clientes de los distintos procesos.

Un primer paso para la mejora de los procesos es su identificación y el establecimiento de las interrelaciones entre los mismos, de forma que permita proceder a su representación, bien individualmente o generando el mapa de procesos de la organización.

Debemos recordar que los procesos de las organizaciones atendiendo a una jerarquía por niveles de importancia:

- Procesos estratégicos. Son los procesos responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del entorno y de las necesidades ciudadanas.

El análisis y el conocimiento de los recursos disponibles permiten establecer las referencias y las guías para los procesos de niveles inferiores de manera que se facilite el despliegue de los planes y las políticas de la organización.

Algunos ejemplos de procesos estratégicos son la planificación y el control financiero, la definición de políticas generales de la organización y el desarrollo de la política del equipo humano.

- Procesos clave. Estos procesos componen el saber hacer de la organización y afectan de modo directo a la prestación de los servicios y la satisfacción del usuario externo. Son los procesos que tienen contacto directo con el cliente, es decir, el ciudadano.

La atención ciudadana en oficinas públicas, los sistemas de quejas y sugerencias, así como la prestación de cualquier servicio directo son ejemplos de procesos clave para la organización.

- Procesos de soporte o apoyo. Son los responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios, tanto humanos, técnicos y materiales, a partir de los cuales es posible generar el valor añadido deseado por los usuarios.

La gestión documental, los sistemas de información, la gestión de compras y la gestión del conocimiento son considerados generalmente como procesos de apoyo de las organizaciones.

La gestión por procesos implica entender a la organización como un conjunto de procesos vinculados entre sí para alcanzar resultados. El proceso de la gestión de compras, tratado en este documento, es considerado como un proceso de soporte o apoyo. Su análisis permitirá identificar al mismo tiempo los distintos subprocesos en los que se divide

A la hora de acometer el cambio en las organizaciones desde la óptica de la mejora de procesos se pueden distinguir dos estrategias. La primera de ellas es conocida como kaizen y responde a la idea de mejora continua, donde se consiguen aportaciones incrementales logradas con la participación de todo el personal, con una orientación al proceso, motivado por un reto de superación permanente.

Para su puesta en marcha son utilizados el ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act) y las siete herramientas básicas de la calidad.

La segunda estrategia se apoya en la innovación o el cambio radical, también conocido como kairyo, y hace referencia a aportaciones radicales o grandes cambios realizados esporádicamente por especialistas, generalmente externos.

La reingeniería de procesos es una forma de acometer el cambio a partir de grandes innovaciones que suponen una ruptura con la forma anterior de hacer y la generación de mejoras sustanciales en el desempeño de las organizaciones. Con la reingeniería se persigue:

- La búsqueda de mejoras radicales en los procesos administrativos mediante la explotación de las tecnologías de la información.
- La ruptura con las formas y los procesos anticuados de la burocracia pública para comenzar nuevamente desde cero.
- La revisión de los principales procesos administrativos desde una perspectiva multifuncional.
- El cuestionamiento tanto de la necesidad de los procesos como de lo que se busca con ellos.
- La búsqueda sistemática de cambios que hagan más eficaces y eficientes a los procesos para que agreguen valor al servicio.
- El reemplazo de procesos secuenciales por procesos paralelos, para concentrar la prestación del servicio en un solo punto, reducir el número de transferencias y eliminar los “cuellos de botella” y los “tiempos muertos”.
- La realineación de los procesos para ofrecer a los clientes un único contacto, a través del cual recibirán el servicio requerido.

Acometer un cambio radical en los procesos lleva aparejado el disponer de recursos económicos. Pero la ausencia de estos recursos no debe significar la paralización de los proyectos de cambio.

Según José Ángel Maldonado nos indica que la Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos. Entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.

En otras palabras, un proceso es la manera en la que se hacen las cosas en la empresa. Ejemplos de procesos son el de producción y entrega de bienes y/o servicios, el de gestión comercial, el de desarrollo de la visión estratégica, el de desarrollo de producto. Estos procesos deben estar correctamente gestionados empleando distintas herramientas de la gestión de procesos.

La incorporación de las nuevas tecnologías de la información permite redefinir los procesos alcanzando grados de eficacia y eficiencia inimaginables hace unos años. Las organizaciones que sean capaces de descubrir estas posibilidades e implantarlas correctamente, conseguirán ventajas competitivas debido a la disminución de costes y el aumento de flexibilidad frente a los requerimientos de los clientes.

Entrando en contexto en lo que refiere a Mejora de proceso nos manifiesta Juan Bravo Carrasco en su Libro Gestión de Proceso (Alineados con la Estrategia), la mejora de proceso es parte de la intervención y por lo tanto cuenta con visibilidad y la participación de un equipo de trabajo del área de procesos, además de la atención especial de la dirección. Tiene por objetivo disminuir la brecha identificada en el indicador principal entre la situación actual y la deseada.

1.2.2 Ejecución de pago a proveedores

La unidad de pagos a proveedores involucra diversas tareas de distintas áreas y personas de la empresa como tesorería, contabilidad, las gerencias o jefaturas, los cuales realizan su trabajo de forma adecuada.

Sin embargo, no trabajan armónicamente para el que el producto interno llegue de forma adecuada al siguiente paso del proceso, sino para resaltar la productividad personal en la empresa y se olvida el enfoque de mejora continua.

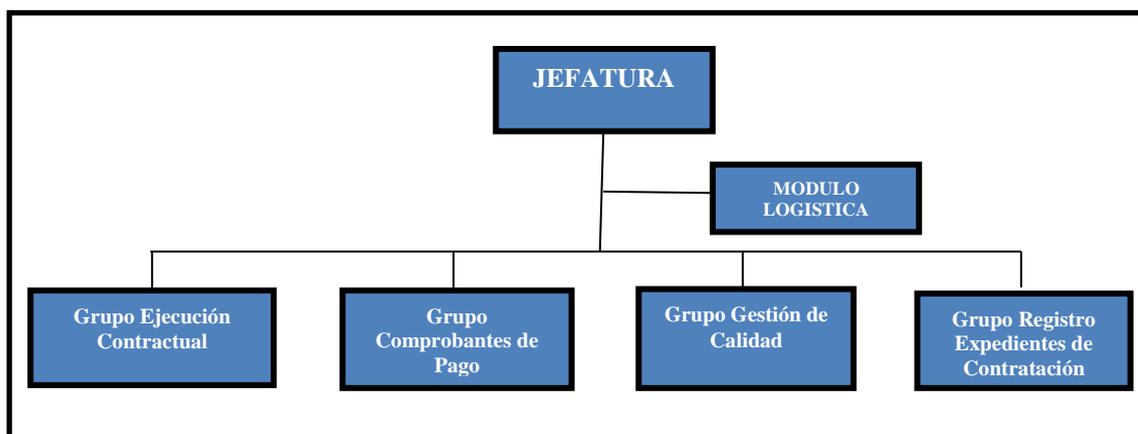
En la Gerencia de Logística – Subgerencia de Administración y Servicios, tenemos a la Sección Ejecución y Seguimiento de Contratos, que tiene como misión “La de garantizar el suministro de bienes y servicios a las dependencias

del Banco de la Nación, en forma oportuna con la calidad y cantidad necesaria, a fin de contribuir al cumplimiento de sus funciones.

Asimismo; administrar los bienes muebles e inmuebles de la Institución y asegurar el eficiente funcionamiento del Sistema de Seguridad Integral del Banco”.

El año 2013, se contaba con procedimientos desfasados, procesos poco eficientes y no se contaba con mecanismos de medición. Es así que, en el año 2014, siguiendo con el lineamiento propuesto por la Subgerencia, la sección Ejecución y Seguimiento de Contratos procedió a efectuar mejoras en el funcionamiento empezando por su organización, así como metodologías de trabajo, optimizando procesos tales como Pago a Proveedores y Contratos de Alquileres y Comodatos. Así como desarrollando plataformas tecnológicas en la gestión de expedientes, y también actualizando normativas y procedimientos tanto en el MOF y el MAPRO respectivamente, para finalmente empezar a medir los resultados mediante el uso y aplicación de Indicadores de Gestión. El cuadro N°1 muestra el nuevo organigrama de la sección de servicios generales.

Cuadro N°1 Organigrama Sección Ejecución y Seguimiento de Contratos



Fuente: Elaborado por la Subgerencia Administración y Servicios – 2016.

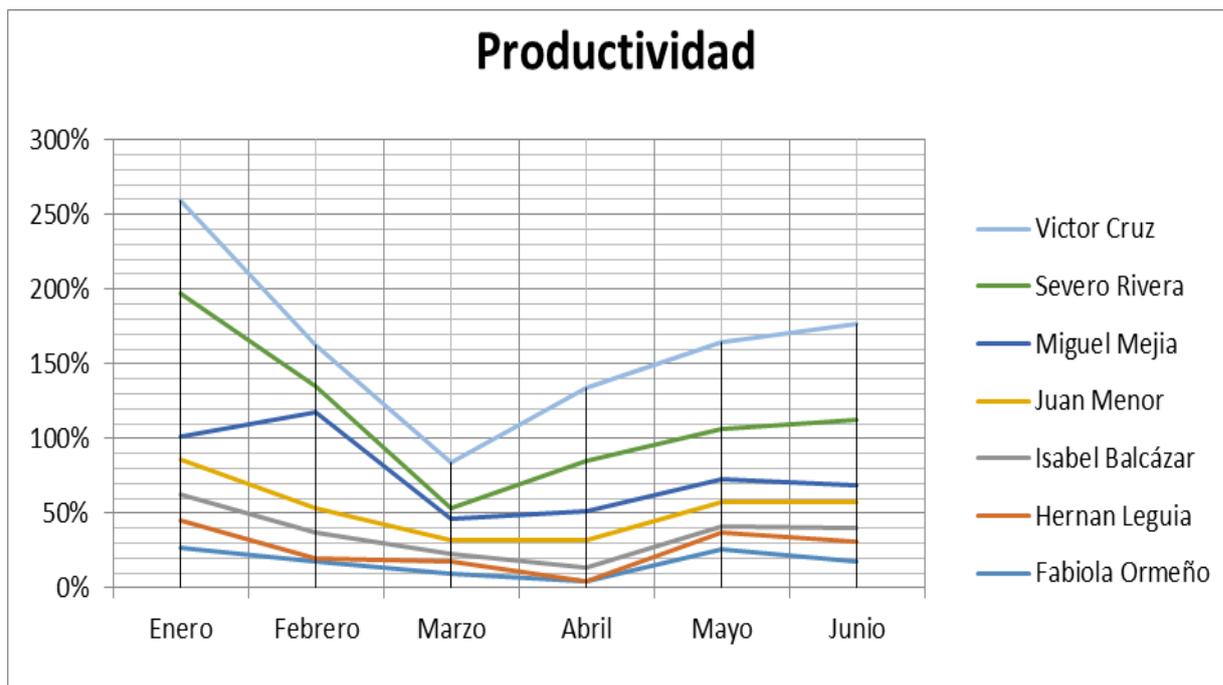
En el año 2013, la Sección Ejecución y Seguimiento de Contratos, no contaba con una asignación adecuada de facturas a los analistas. Tampoco se tenía implementado un soporte tecnológico que optimizara el ciclo de pago de

facturas, generando así, incomodidad entre los clientes externos y con ello una mala imagen del Banco. Así también, el MAPRO no estaba acorde a requerimientos del cliente ya que se trabajaba con procedimientos desfasados.

Durante el año 2014, conforme al plan de trabajo se decide implementar el Soporte tecnológico de Pago de Facturas empleando programas tales como el ACCESS y ORACLE, lo que permitió optimizar el procedimiento. Así mismo, se actualizó el MAPRO y el MOF. A su vez, y conforme a los lineamientos de la Subgerencia, se implementó la medición de resultados a través de Indicadores de Gestión KPI's.

Actualmente, el nuevo Sistema de Pago de Facturas permite llevar un mejor registro y control de facturas; a su vez, cuenta con un MAPRO y MOF actualizados, así como un Indicador de Gestión "Pago a Proveedores" el cual viene optimizando el proceso mediante la productividad generada en función de los tickets cerrados la cual a la fecha viene siendo de 71% en promedio manteniéndose dentro de lo esperado. El cuadro N°2 muestra las tendencias de la productividad en el proceso de pago a proveedores.

Cuadro N°2 Tendencia de Productividad



Fuente: Reporte de Indicadores de Gestión KPI's - 2016.

No obstante, cabe mencionar que la implementación de Gestión por Indicadores en esta sección se viene realizando a partir de esta gestión por lo cual solo se tienen datos desde el año 2015, periodo en el que se vienen implementando medidas correctivas.

En el proceso de pago a proveedores, se establece disposiciones para el trámite de los comprobantes de pago (facturas, boletas, recibos por honorarios, tickets y otros) recibidos de los proveedores del Banco en nuestro Módulo de Logística, por concepto de contratación de adquisición de bienes, servicios en general, servicios de consultoría y de ejecución de obras, así como el desembolso a dichos proveedores, cuyos procesos se efectúan en la Oficina Principal, de acuerdo con las normas legales y administrativas vigentes y a la Nueva ley d Contrataciones del Estado, que ha entrado en vigencia desde el mes de enero del año 2016.

Sistemas de Gestión de Calidad

El Sistema de Gestión de Calidad (SGC) es una forma de trabajar, mediante la cual se controla y dirige una organización cumpliendo la política y objetivos de calidad para satisfacer las necesidades de los clientes.

La SIMAT de México nos menciona la definición de un SGC:

“(...) es una forma de trabajar, mediante la cual una organización asegura la satisfacción de las necesidades de sus clientes. Para lo cual planifica, mantiene y mejora continuamente el desempeño de sus procesos, bajo un esquema de eficiencia y eficacia que le permite lograr ventajas competitivas.” (SIMAT 2011)

Por lo tanto, se puede decir que un Sistema de Calidad ayuda a mejorar el funcionamiento de una organización, mediante el incremento de la eficiencia y eficacia, reducción de costos, etc.

1.2.3 Imagen corporativa del Banco de la Nación

Hoy en día, la gestión de la imagen de la empresa ha adquirido una relevancia enorme para las corporaciones modernas, lo que la convierte en un

instrumento de diferenciación y obtención de ventajas competitivas (Balmer, 2008; Melewar y Karaosmanoglu, 2006).

Las actuales dinámicas del mercado invitan a las empresas a cuidar sobremanera los atributos y características organizacionales y de la marca, por cuanto son más duraderos y resistentes a las presiones competitivas que los atributos propios de servicio / producto, más fáciles de copiar (Bhattacharya y Sen, 2003; Aaker, 2004).

Gracias a que las imágenes dotan de significado y posibilitan el conocimiento y aprendizaje de una realidad (la empresa, la marca), cumplen para el sujeto (por ejemplo, consumidor o inversionista) una función de simplificación de los procesos de obtención de información y búsqueda de oferta, que les facilita sus decisiones de consumo (Poiesz, 1988).

El 02 de agosto 2016, La Asociación de Buenos Empleadores certifica al Banco de la Nación como "Socio Emprendedor".

El Banco de la Nación, como reconocimiento a sus procesos de recursos humanos, ha sido certificado como "Socio Emprendedor" por la Asociación de Buenos Empleadores (ABE). Obtener esta certificación y formar parte de ABE, renueva nuestro compromiso en desarrollar acciones para identificar y potenciar las capacidades de nuestros recursos humanos; así como reafirma que los cambios que viene implementado nuestra institución en este rubro, se fundamentan en buenas prácticas laborales aplicadas por las principales empresas a nivel nacional e internacional.



En el mes de Julio del 2016, Obtuvimos la Certificación Leed Silver Tras cumplir con una serie de requisitos, nuestra nueva sede obtuvo la certificación de edificios ecoamigables y sostenibles desarrollado por el Consejo de la Construcción Verde de Estados Unidos (US Green Building Council).

Beneficios de tener un edificio eco-amigable:

- Ambientes más saludables y seguros.
- Iluminación natural y buena ventilación.
- Menores costos de operación y mantenimiento.
- Ahorro de agua y energía.



Banco de la Nación moderniza su Portal WEB

El esfuerzo, dedicación e innovación de los trabajadores del Banco de la Nación, se ve reflejado en el nuevo portal web que fue lanzado el pasado mes de abril.

Esta renovada página web se caracteriza por ser dinámica, atractiva y de fácil acceso para nuestros clientes y usuarios. Nada de ello sería posible si no hubiera compromiso e identificación con la institución de parte de la Alta Dirección y trabajadores del Banco. Este trabajo fue liderado por el equipo de la División Imagen Corporativa, con la participación de profesionales y técnicos de las áreas de Operaciones, Negocios, Informática, Planeamiento y Desarrollo y otras áreas.

En el nuevo Portal Web del Banco de la Nación los usuarios pueden informarse de los productos y servicios que ofrecemos para los Clientes, Ciudadanos, Municipalidades y Gobierno. El usuario también puede acceder a información sobre recomendaciones de seguridad, canales de atención, noticias, promociones y otros beneficios que obtiene con el uso de su tarjeta Multired Global Débito.

El principal objetivo de modernizar la plataforma virtual del Banco de la Nación, es mantener a nuestros clientes y usuarios con un recurso tecnológico que facilite sus operaciones en línea así como el acceso a la información de nuestros proyectos, avances y logros obtenidos, con el fin de fomentar la transparencia, seguridad y confianza en el banco de todos los peruanos.

Premios obtenidos en certamen Buen Gobierno Corporativo 2010



El Banco de la Nación, por tercera vez, resultó ganador del certamen Buen Gobierno Corporativo 2010, evento organizado por la Escuela de Postgrado de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) y la Asociación de Empresas Promotoras del Mercado de Capitales (Procapitales).

En esta cuarta versión del concurso, la Entidad Bancaria Estatal logró las preseas en las categorías:

Mejor Administración del Riesgo y por tercer año Mejor Gobierno Corporativo en empresas de propiedad del Estado. Octubre 2010.

Por segundo año consecutivo Mejor Gobierno Corporativo.



En el III Concurso Buen Gobierno Corporativo 2008 organizado por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) y el Consorcio Procapitales, el Banco de la Nación fue merecedor por segundo año consecutivo, del galardón Mejor Gobierno Corporativo en Empresas de Propiedad del Estado.

Al igual que en el 2007, esta distinción, nos llena de orgullo y reafirma nuestro compromiso de crear más y mejores servicios, dentro de los objetivos de la bancarización con inclusión social a lo largo de todo el territorio nacional.

Un reconocimiento que nos llena de ORGULLO Premio al Mejor Gobierno Corporativo, en el año 2008.



Nuestra vocación de servir cada vez mejor en cerca de mil puntos de atención, hoy es reconocida por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), IFC y Pro Capitales en su segunda versión del Concurso Buen Gobierno Corporativo, al otorgarnos el Premio Especial “Mejor Gobierno Corporativo en Empresas de Propiedad del Estado”.

Este galardón nos motiva a redoblar esfuerzos para obtener la mayor recompensa: lograr la satisfacción de nuestros clientes en todo el territorio nacional.

En los últimos años, el Banco de la Nación ya no ha sido reconocido, ya que su imagen corporativa se ha visto debilitada, debido en parte a una baja satisfacción de los proveedores, debido a su lento proceso de pagos.

1.3 Marco Legal

A continuación se muestra el marco legal, sobre el que se rige los procesos en el Banco de la Nación:

- ✓ **CONTRATACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS HASTA (*) 8 UIT RED DE OFICINAS A NIVEL NACIONAL Y SUBGERENCIAS MACRO REGIÓN.** Aprobada el 06/05/2013.

- ✓ **DIRECTIVA ELABORACIÓN Y GESTIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO.** Aprobada el 20/12/2013.

- ✓ **MANUAL DE PROCESOS DEL BANCO LA NACIÓN.** Aprobada el 05/02/2014.

- ✓ **MANUAL DE CONTRATACIONES DEL ESTADO PARA EL BANCO DE LA NACIÓN.** Aprobada el 11/11/2014.

- ✓ **Resolución S.B.S. N°2660-2015 de la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradores Privadas de Fondos de**

Pensiones.

El Reglamento es de aplicación, según corresponda, a las empresas señaladas en los artículos 16° y 17° de la Ley General, al Banco Agropecuario, al Banco de la Nación, al Fondo de Garantía para la Pequeña Industria – FOGAPI, a las administradoras privadas de fondos de pensiones, a la Corporación Financiera de Desarrollo S.A. – COFIDE, al Fondo Mi vivienda S.A, a los corredores de seguros y a las cooperativas de ahorro y crédito no autorizadas a operar con recursos del público.

- ✓ **Ley N°30225, Ley de Contrataciones del Estado y su nuevo Reglamento**, aprobado mediante Decreto Supremo N°350-2015-EF, que entra en vigencia a los treinta (30) días calendario contados a partir de su publicación en el Diario Oficial El Peruano.

1.4 Marco Filosófico

Para entender la filosofía de la mejora de procesos, es necesario conocer la mejora de la calidad, conociendo la filosofía de Deming. Ningún individuo ha tenido más influencia en la administración de la calidad. Deming recibió un doctorado en física y tuvo una formación importante en estadística, de modo que gran parte de su filosofía tiene sus raíces en estas ciencias.

Trabajo en Western Electric en los inicios del control de calidad estadístico en las décadas de 1920 y 1930. Deming reconoció la importancia de considerar los procesos administrativos estadísticamente.

Durante la segunda guerra mundial, impartió cursos de control de calidad como parte del esfuerzo de defensa de Estados Unidos, pero se dio cuenta de que enseñar estadística solo a los ingenieros y trabajadores de las fábricas nunca solucionaría los problemas fundamentales de la calidad que era necesario resolver en la manufactura.

A pesar de numerosos esfuerzos, se ignoraron sus intentos por transmitir el mensaje de la calidad a los altos directivos de alto nivel en Estados Unidos.

Poco después de la segunda guerra mundial, Deming recibió una invitación por parte de Japón para que ayudara al país a realizar un censo. Los japoneses habían escuchado sobre sus teorías y la utilidad de las mismas para las empresas estadounidenses durante la guerra.

Como consecuencia, pronto empezó a enseñarles control de calidad estadístico. Sin embargo, su filosofía trascendió la estadística. Deming hablaba sobre la importancia del liderazgo de la alta dirección, las asociaciones entre clientes y proveedores y la mejora continua en los procesos de manufactura y desarrollo de productos. Los directivos japoneses adoptaron estas ideas, el resto, como dicen, es historia. La influencia de Deming en la industria japonesa fue tan importante que la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses estableció el premio Deming Application Prize en 1951, para reconocer a las empresas que mostraban un alto nivel de logro en las prácticas de calidad.

Deming también recibió del emperador el más alto honor en Japón, la Orden Real de Tesoro Sagrado. El ex presidente de NEC Electrónica dijo en una ocasión: "No pasa un día sin que piense en lo que el doctor Deming significo para nosotros." Aunque Deming vivía en Washington, D.C. era prácticamente desconocido en Estados Unidos hasta 1980, cuando la NBC transmitió un programa llamado "Si Japón pudo. ¿Por qué nosotros no?"

El documental destacó las contribuciones de Deming en Japón y su trabajo más reciente con Nashua Corporation. Poco después, su nombre se mencionaba con frecuencia entre los ejecutivos corporativos estadounidenses.

Empresas como Ford, GM Y Procter & Gamble lo invitaron a trabajar con ellas para mejorar la calidad. Para su sorpresa, Deming no diseñó un "programa de mejora de la calidad" para ellas; su meta era cambiar sus perspectivas en la administración, a menudo, en forma radical.

Deming trabajó con pasión hasta su muerte en diciembre de 1993, a la edad de 93 años, sabiendo que tenía poco tiempo para lograr que su país natal fuera diferente.

Cuando se le preguntó cómo le gustaría que lo recordaran, Deming contestó. “Es probable que ni siquiera me recuerden”. Luego, después de una larga pausa, agregó: “Bueno, quizás...como a una persona que pasó su vida tratando de evitar que Estados Unidos cometiera un suicidio”. Fundamentos de la filosofía de Deming. A diferencia de otros consultores y gurús de la administración, Deming nunca definió ni describió la calidad de manera precisa.

En su último libro, afirmó: “Un producto o servicio tiene calidad si ayuda a alguien y goza de un mercado sustentable”.

Desde el punto de vista de Deming, la variación es la principal culpable de la mala calidad. En los ensamblajes mecánicos, por ejemplo, las variaciones en las especificaciones de las dimensiones de las partes dan lugar a un desempeño inconsistente y desgaste y fallas prematuras.

De manera similar, las inconsistencias en el comportamiento humano en los servicios frustran a los clientes y afectan la reputación en las empresas. Para lograr una reducción en la variación, Deming recurrió a un ciclo permanente que consta de: diseño del producto o servicio, manufactura o prestación del servicio, pruebas y ventas, seguido por estudios de mercado y luego rediseño y mejora.

Afirmo que una calidad más alta lleva a una mejor productividad que, a su vez, da lugar a una fuerza competitiva a largo plazo. Deming expuso la reacción en cadena que se describe a continuación:

La filosofía de Deming sufrió muchos cambios, puesto que el mismo siguió aprendiendo. En sus primeros trabajos en Estados Unidos, enseñó sus “14 puntos” los cuales provocaron cierta confusión y malos entendidos entre los empresarios, porque Deming no explicó con claridad sus razones. Sin embargo

casi al final de su vida, resumió las bases subyacentes en lo que llamo “un sistema de profundos conocimientos”.

El entendimiento de los elementos de este “sistema” ofrece las perspectivas críticas necesarias para diseñar prácticas administrativas eficaces y tomar decisiones en el complejo ambiente de negocios de hoy en día. Los 14 puntos de Deming:

1. Crear y dar a conocer a todos los empleados una declaración de los objetivos y propósitos de la empresa. La administración debe demostrar en forma constante su compromiso con esta declaración.
2. Aprender la nueva filosofía, desde los altos ejecutivos hasta las bases de la empresa.
3. Entender el propósito de la inspección, para la mejora de los procesos y reducción de los costos.
4. Terminar con la práctica de premiar los negocios basándose únicamente en el precio.
5. Mejorar el sistema de producción y servicio en forma continua y permanente.
6. Instituir la capacitación y el entrenamiento.
7. Aprender e instituir el liderazgo.
8. Eliminar el temor. Crear confianza. Crear el ambiente adecuado para la innovación.
9. Optimizar los procesos en busca del logro de los objetivos y propósitos de la empresa mediante el esfuerzo de equipos, grupos y áreas de personal. Mejora de la Productividad Captación de mercado

con mayor calidad y menor precio Permanencia en el negocio
Crecimiento de más empleos cada vez

10. Eliminar las exhortaciones (instigaciones) en la fuerza laboral.

11. A) Eliminar las cuotas numéricas para la producción, en cambio, aprende a instituir métodos para mejora. B) Eliminar la administración por objetivos y en vez de ella aprender las capacidades de los procesos y como mejorarlos.

12. Eliminar las barreras que evitan que las personas se sientan orgullosas de su trabajo.

13. Fomentar la educación y la auto-mejora en cada persona.

14. Aprender acciones para lograr la transformación.

1.5 Investigaciones relativas al objeto de estudio

Se efectuó la búsqueda de trabajos de tesis realizados, en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, así como en otras universidades del país y del extranjero. A continuación se detallan algunos trabajos de investigación realizados con sus respectivas conclusiones:

Chávez Falcón, Claudio Franco (2011), en su tesis: Propuesta de Mejora del Proceso de Pago a Proveedores de Inmobiliarias Vinculadas para reducir los costos por ineficiencia y garantizar el pago puntual a los proveedores, para optar el título de ingeniero industrial por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas - UPC, Perú, llegó a las siguientes conclusiones:

- ✓ La mejora de los procesos es vital para que la empresa tenga mayor eficiencia y competitividad con respecto a las demás organizaciones. La aplicación de esta herramienta fue para mejorar el proceso de pago a proveedores y, de esta forma, reducir los costos directos e indirectos que generaba este proceso.

- ✓ La correcta implementación de las herramientas y ejecución de las soluciones propuestas requerirá el continuo seguimiento de la situación de este proceso.

Así también, la capacitación y fidelización de los empleados de la empresa para que tomen conciencia de la importancia de realizar adecuadamente el proceso de pago a proveedores.

De esta forma, con el apoyo de los empleados y la dirección de los altos cargos de la empresa, la empresa disminuirá los costos generados por las ineficiencias de dicho proceso, teniendo como beneficios mayores ingresos y una mejor imagen ante los clientes y proveedores.

- ✓ Es importante el adecuado monitoreo del proceso para implementar controles que permitan la mejora continua de proceso de pago a proveedores. De esta forma, se tienen que realizar comités que revisen constantemente todos los procesos vitales de la empresa para implementar nuevos indicadores y controladores de gestión, así como políticas para dichos procesos.
- ✓ Las soluciones propuestas ayudarán a estandarizar y mejorar la eficiencia del módulo de pago a proveedores, ya que anteriormente este proceso se iniciaba de forma diferente por los distintos usuarios de la compañía, así como la culminación de dicho proceso. Con la ayuda de los indicadores y los controles, las políticas y procedimientos de trabajo, se hará posible la reducción de las ineficiencias del proceso y los costos.
- ✓ La elaboración de las propuestas de solución se realizaron mediante un grupo de trabajo conformado por diferentes colaboradores de la empresa. Con los cuales también se analizaron y reconocieron los

principales problemas que tiene el proceso de pago a proveedores. De esta forma, se encontraron como principales causas del incumplimiento de pago a proveedores, la falta de métodos y procedimientos de trabajo, el alto volumen de carga de trabajo e inadecuados sistemas tecnológicos. Cuyos efectos son el incumplimiento de actividades para la obra, el incumplimiento de actividades para postventa, deterioro de imagen con proveedores, incremento de deuda financiera (intereses y morosidad) y denuncias por parte de los proveedores y clientes externos.

- ✓ Las propuestas planteadas generarán beneficios como ahorro del costo por la ineficiencia del proceso, así como también, beneficios cualitativos, como mejora del clima laboral, ya que los colaboradores que participan en este proceso no tendrán que recurrir a trabajar en horas extras por la alta carga de trabajo, así mismo, las diferentes áreas que tienen la necesidad de recibir los diferentes reportes que se generan en este proceso se verán afectados de forma positiva por la entrega a tiempo de dichos documentos. Por otro lado, la eficiencia de este proceso ayudará a que la imagen de la empresa se vea con mayor solidez en el mercado por parte de los proveedores y la confianza de los clientes al adquirir un producto de la organización. Las propuestas de mejora van a permitir que el proceso de pago a proveedores se encuentre orientado a la mejora continua, ya que permitirán, mediante los indicadores y controles de gestión, ser monitoreados y mejorados periódicamente. De esta forma, se quiere asegurar la calidad que se ofrece a los proveedores y cumplir con las expectativas que el cliente externo espera de los productos que la empresa ofrece en cada uno de sus proyectos. Mediante las soluciones elaboradas en el capítulo 3, se quiere dar a conocer la forma de trabajo de este proceso a todos los colaboradores de la compañía. Es por ello que este proceso se está estandarizando y caracterizando. Así como se elaboraron mecanismos de control, procedimientos de trabajo y políticas, permitiendo que los empleados realicen sus tareas adecuadamente y evitando ineficiencias por desconocimientos de alguna actividad del proceso, lo cual genera un costo a la empresa. La fuerte competencia en el rubro inmobiliario en la actualidad nos dice que la organización tiene que estar en constante mejora, ya sea en la calidad de productos que brinda al cliente externo como en los procesos internos que tiene que ver con entidades dentro y fuera de la organización, stakeholders. De esta forma, si se mejora el proceso de pago a proveedores se generará una fidelización y vínculo con dichas entidades y, estos a su vez, realizarán trabajos adecuados y en los plazos contratados que tendrán como consecuencia la satisfacción del cliente final y ahorro

en los costos. Con las mejoras implementadas, los proveedores sentirán la importancia que la empresa da en el vínculo que se genera por el servicio que brindan a la organización. Así como el pago de forma puntual por parte de la empresa y los trabajos realizados adecuadamente por los diferentes proveedores. Cabe resaltar que los ahorros que generará la implementación de las propuestas de solución desarrolladas en el capítulo 3 tendrán mayor impacto que el gasto incurrido en efectuar dichas propuestas. Esto se debe a la facilidad y practicidad de desarrollar las propuestas y a los beneficios cuantitativos y cualitativos de mejorar el proceso de pago a proveedores.

Froilán Fausto, López Chacón (2005) en su tesis el proceso de mejoramiento continuo de la calidad y su influencia en la normalización de los procesos de la empresa Electrocentro S.A. plantea en su objetivo: Conocer de qué manera el proceso de mejora continua de la calidad coadyuva en la normalización de los procesos en la Empresa de Electrocentro S.A.

Se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- ✓ En términos generales, el promedio de los cumplimientos de calidad de la organización, es del 33,15%, y que según los niveles calificativos de la Auto evaluación del Modelo Excelencia de la Gestión de Calidad (EFQM), el nivel de normalización de los procesos es considerada como: No adecuada.
- ✓ La empresa Electrocentro S.A. no identifica aceptar, satisfacer y superar constantemente las expectativas y necesidades de todos los agentes relacionados con la organización, con respecto a los servicios que esta proporciona, notándose claramente en el Resultados de las Personas y Resultados en la Sociedad, orientando sus esfuerzos a los Resultados con los clientes.

- ✓ Las empresas peruanas inmersas en un proceso de cambio tienen coexistiendo dos sistemas de gestión empresarial; por un lado el proceso de perfeccionamiento empresarial, el cual plantea que: "el perfeccionamiento empresarial es un proceso de mejora continua de la gestión interna de la empresa que permite lograr
- ✓ Y se obtuvieron las siguientes recomendaciones: El análisis del presente tema de investigación es muy amplio y no se pueden abarcar de una vez sólo se han tocado aquellos aspectos esenciales en el tratamiento del mismo sentando los pasos iniciales que debe dar cada entidad en el deseo de implementar el enfoque de proceso como uno de los pilares en que se va a sustentar el Sistema de Gestión de la Calidad.
- ✓ En organizaciones peruanas, como es el caso de Electrocentro S.A., los modelos de gestión de la calidad presentan las siguientes limitaciones en relación con el mejoramiento continuo y el enfoque a procesos, que debe tenerse en cuenta, tales como:
 - No tener identificados los procesos empresariales, básicos (claves-críticos) y de apoyo.
 - No tener documentadas sus interrelaciones externas e internas.
 - Desarrollar el mejoramiento de la calidad de los procesos a través de proyectos para eliminar problemas existentes.

Kleber Silva Caicedo, Rafael Ortiz Zambrano, Cesar Vásquez Valdano (2009) en su tesis Utilización de la Metodología Six Sigma para el Mejoramiento del proceso de Servicios del Taller de un Concesionario de Vehículos, Guayaquil, según sus objetivos: Utilizar la metodología Seis Sigma en una empresa dedicada a la comercialización de vehículos livianos y pesados, y que a su vez presta Servicio de Reparación y Mantenimiento a los mismos, con la finalidad de reducir el tiempo de retraso en la entrega de los vehículos, de manera que podamos incrementar la satisfacción en los clientes, captar una mayor participación en el mercado y la producción en el taller.

En el presente trabajo concluyen que aplicando las técnicas de la metodología Taguchi se ha encontrado evidencia estadística de que el tiempo de ciclo se puede reducir, y en efecto se redujo en el experimento en los casos que se aplicaron los factores seleccionados a un poco más de siete días de tiempo de ciclo en promedio. El valor esperado proporcionado por la metodología Taguchi considerando los efectos de los niveles de los factores bordea los siete días de tiempo de ciclo.

1.6 Marco conceptual

- **Proceso:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Los procesos, actividades o tareas significativos deben ser verificados antes y después de realizarse, así como también deben ser finalmente registrados y clasificados para su revisión posterior.
- **Cadena de valor:** La cadena de valor identifica y establece la secuencia de los procesos, subprocesos y actividades que contribuyen directamente a satisfacer las necesidades y requerimientos del cliente y cumplir con los objetivos estratégicos de la organización.
- **Mapa de procesos:** El mapa de procesos proporciona una perspectiva global-local, obligando a “posicionar” cada proceso respecto a la cadena de valor. Al mismo tiempo, relaciona el propósito de la organización con los procesos que lo gestionan, utilizándose también como herramienta de consenso y aprendizaje.
- **Alcance del proceso:** Indica el ámbito de influencia del proceso; así como cualquier factor limitativo. Es aplicable en las áreas en que se realiza el proceso; considera también a los subprocesos y actividades involucradas. La frontera de un proceso se inicia en el proveedor y culmina en el cliente.

- **Líder del proceso:** Organismo o persona que planifica, ejecuta, verifica y toma las medidas necesarias para optimizar el proceso asignado, asimismo posee la competencia requerida para la mejora de la gestión del proceso y efectúa el seguimiento permanente del mismo.
- **Caracterización del proceso:** La caracterización es la identificación de todos los factores que intervienen en un proceso y deben ser controlados, por lo tanto es la base misma para poder gestionarlo. Estos elementos son: líder del proceso, límites, clientes, productos, subprocesos, entradas, base documental, indicadores, los recursos físicos y/o tecnológicos, productos/salidas/entregables.
- **Contratación:** Es la acción que deben realizar las Entidades para proveerse de bienes, servicios u obras, asumiendo el pago del precio o de la retribución correspondiente con fondos públicos y demás obligaciones derivadas de la condición del contratante.
- **Carta de Aprobación** Documento que emite el Banco para la celebración de la adquisición de bienes o contratación de servicios menores, hasta tres (03) UIT, cuyos términos contenidos en éste son de cumplimiento obligatorio del contratista.
- **Comprobante de Pago:** Es el documento, sea este factura, boleta, recibo por honorarios, ticket y otros que sustenta el pago por la prestación recibida de terceros.
- **Contratista:** Proveedor que celebra una carta de aprobación, una orden de compra o servicio, o un contrato con el Banco, conforme a la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento, a la Circular BNCIR-2600 N° 088-04 Rev1 "Contratación mediante el Fondo Fijo y menores o iguales a 03 UIT"; así como a las contrataciones por servicios financieros.

- **Contrato:** Es el acuerdo para regular, modificar o extinguir una relación jurídica dentro de los alcances de la Ley y su Reglamento. Serán generados por el Banco para la contratación de bienes, servicios, consultorías y obras, dentro de los márgenes que establece la Ley de Presupuesto.
- **Contrato de Locación de servicios** Modalidad de contrato en virtud del cual la prestación de servicios se realiza en forma independiente sin presencia de subordinación o dependencia del contratado y deberá ser prestado.
- **Eficacia:** Nivel de consecución de metas y objetivos. La eficacia hace referencia a nuestra capacidad para lograr lo que nos proponemos.
- **Eficiencia:** Relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. O al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos.
- **Ejecución:** Cumplimiento de las metas y el presupuesto aprobados, poniendo en marcha los planes trazados.
- **Imagen Institucional:** La imagen corporativa y/o imagen institucional aparece como el registro público de los atributos que lo identifican. Equivale a la lectura pública de una institución, la interpretación que la sociedad o cada uno de sus grupos, sectores o colectivos, tiene o construye de modo intencional o espontáneo.

CAPÍTULO II

EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.1. Planteamiento del problema

2.1.1 Descripción de la realidad problemática

El Banco de la Nación con su política de bancarización viene creciendo y ganando mercado, lo que origina que tenga que incrementar sus adquisición de bienes, servicios u obras, teniendo la necesidad de recurrir a proveedores competitivos que cuenten con buenos productos, motivo por el cual se ve en la gran necesidad de demostrar seriedad, responsabilidad y transparencia en sus procesos de adquisición de bienes, servicios u obras, garantizando el cumplimiento de sus obligaciones de manera oportuna y de acuerdo a la normativa vigente, a través de la Directorio, considera importante orientar la Gestión Estratégica del Banco de la Nación hacia un "Enfoque de Servicios"

Frecuentemente se vienen presentando reclamos y denuncias por la demora en el trámite de pago a los proveedores de bienes, servicios u obras, generando gran malestar, incertidumbre e incomodidades, después de haber cumplido satisfactoriamente con la entrega de los bienes, servicios u obras, según los documentos contractuales celebrados con las entidades solicitantes, de conformidad a la Ley de contrataciones del estado y la normativa vigentes.

Es por esta razón que se pretende determinar la relación del proceso ejecución de pago a proveedores como herramienta de mejora con la imagen corporativa del Banco de la Nación.

Revisando los antecedentes se ha visto que en el tiempo esta gestión de pago a proveedores se venía realizando de manera funcional, es decir que todas las áreas involucradas en la gestión del pago a proveedores se tomaban su tiempo, llegando al extremo de efectuar pagos por la adquisición de bienes, servicios u obras de hasta con cuatro (04) meses de atraso, perjudicando económicamente a todas las empresas proveedores y por ende a sus

trabajadores. Sin embargo en una evaluación realizada trimestralmente el año 2014, se obtuvo la calificación, que se describe en el cuadro adjunto:

CALIFICACION TRIMESTRAL AÑO 2014					
ÍTEM	VARIABLE	1ro.	2do.	3ro.	4to.
1	Tiempo de espera antes de ser atendido	3.55	3.65	3.65	3.62
2	Rapidez en la atención	3.62	3.71	3.71	3.74
3	Amabilidad y cortesía del personal	3.66	3.77	3.77	3.85
4	Orientación y apoyo del personal	3.62	3.73	3.73	3.82
5	Presentación del personal (apariencia)	3.66	3.71	3.71	3.82
6	Información sobre el servicio recibido	3.59	3.71	3.71	3.85
7	Contenido de folletos y afiches	3.59	3.67	3.67	3.77
8	Orden y limpieza de la oficina	3.66	3.71	3.71	3.85
9	Seguridad y vigilancia de la oficina	3.59	3.65	3.65	3.82
10	Satisfacción General	3.59	3.73	3.73	3.77

- En la lectura realizada en el índice de satisfacción del cliente (ISC) del proceso Pago a Proveedores del BN para el I Trimestre 2014 es 3.62, encontrándose en el rango de calificación **“Muy Satisfecho”**.
- Las calificaciones de las variables analizadas se encuentran en el rango de calificación **“Muy Satisfecho”**.
- El porcentaje de Efectividad obtenido es del 90.43%; el cual se encuentra en el rango de **“Mucha Satisfacción”**.
- La encuesta se aplicó a los proveedores que vinieron a recoger su cheque de pago a la **Sucursal Oficina Principal**.

Como se puede apreciar la calificación obtenida el año 2014 no refleja los reclamos presentados, motivo por el cual en esta investigación se va a incidir en orientar la encuesta al personal operativo que según su competencia están involucrados en el Proceso del trámite de pago a Proveedores.

Según lo visto en la casuística se ha podido detectar algunas deficiencias en el proceso, que con implementación de mejoras en el Proceso de Pago a Proveedores, se puede obtener resultados positivos que conlleven a mantener y mejorar la imagen institucional.

El proceso de Pago a Proveedores, se viene tratando en la mayoría de las Entidades tanto del estado y particulares; debido a que en el ámbito económico

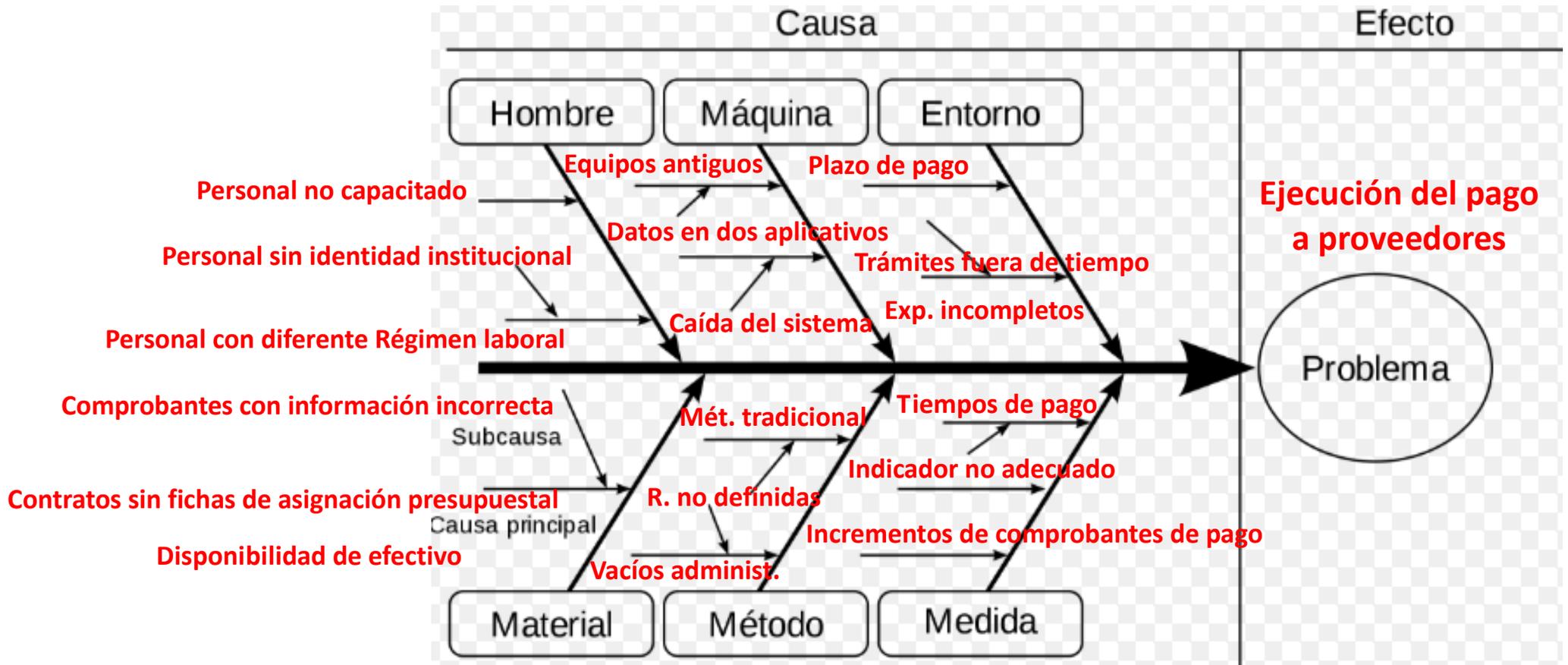
todo es dinámico nada es estático, donde el dinero en el tiempo cambia de valor, de ahí la importancia de mejorar los procedimientos y actividades del proceso de pago a proveedores.

Una de las razones principales, es tomar las medidas preventivas y correctivas que nos lleven a resguardar los intereses así como la imagen institucional del banco de la Nación.

Para esto, se vienen preparando documentos normativos que optimicen el proceso de pago a proveedores, enmarcados en la Ley vigente.

Bajo este contexto, se hace necesario determinar la relación de la optimización del proceso ejecución de pago a proveedores como herramienta de mejora con la imagen corporativa del Banco de la Nación.

A continuación se muestra el diagrama causa-efecto, también llamado diagrama causa-raíz, más conocido como diagrama de Ishikawa:



2.1.2 Definición del Problema Principal y Específicos

2.1.2.1 Problema general

¿Cómo se relaciona la optimización del proceso ejecución de pago a proveedores como herramienta de mejora con la imagen corporativa del Banco de la Nación?

2.1.2.2 Problemas específicos

- a) ¿Cómo se relaciona la optimización del proceso ejecución de pago a proveedores como herramienta de mejora con el nivel de posicionamiento de la marca corporativa del Banco de la Nación?

- b) ¿Cómo se relaciona la optimización del proceso ejecución de pago a proveedores como herramienta de mejora con el nivel de responsabilidad social corporativa del Banco de la Nación?

- c) ¿Cómo se relaciona la optimización del proceso ejecución de pago a proveedores como herramienta de mejora con el nivel de desarrollo de la identidad corporativa del Banco de la Nación?

2.2 Finalidad y objetivos de la investigación

2.2.1 Finalidad

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad determinar la relación de la optimización del proceso ejecución de pago a proveedores como herramienta de mejora con la imagen corporativa del Banco de la Nación. Conociendo la relación de estas variables, medidas a través de sus respectivos indicadores, se procederá a realizar las recomendaciones necesarias para mejorar el proceso de ejecución de pago a proveedores.

2.2.2 Objetivo General y Específicos

2.2.2.1 Objetivo General:

Determinar la relación de la optimización del proceso ejecución de pago a proveedores como herramienta de mejora con la imagen corporativa del Banco de la Nación.

2.2.2.2 Objetivos Específicos

- a) Determinar la relación de la optimización del proceso ejecución de pago a proveedores como herramienta de mejora con el nivel de posicionamiento de la marca corporativa del Banco de la Nación.
- b) Determinar la relación de la optimización del proceso ejecución de pago a proveedores como herramienta de mejora con el nivel de responsabilidad social corporativa del Banco de la Nación.
- c) Determinar la relación de la optimización del proceso ejecución de pago a proveedores como herramienta de mejora con el nivel de desarrollo de la identidad corporativa del Banco de la Nación.

2.2.3 Delimitación de la investigación

La presente investigación con fines metodológicos tiene delimitados los siguientes aspectos:

a. Delimitación Espacial

La investigación se desarrolló en las oficinas que pertenecen a la Sección Ejecución y Seguimiento de Contratos – Subgerencia de Administración y Servicios – Gerencia de Logística del Banco de la Nación.

b. Delimitación Temporal

El periodo que abarcó el presente estudio será de enero a setiembre del 2016.

c. Delimitación Social

Se trabajó a nivel de los trabajadores del Banco de la Nación, que pertenecen a la Sección Ejecución y Seguimiento de Contratos – Subgerencia de Administración y Servicios – Gerencia de Logística.

2.2.4 Justificación e Importancia del estudio

El presente proyecto de investigación, está basado a analizar la problemática del pago a proveedores, donde se tiene que revisar los procedimientos que realizan cada una de las áreas involucradas en el Proceso, como son las áreas de Finanzas y Contabilidad, Logística y las áreas usuarias, donde se tienen que analizar que cada unidad orgánica de responsabilidad ó área usuaria, formule oportunamente su presupuesto para cada ejercicio.

El área encargada de las contrataciones de bienes, servicios u obras de la Entidad, para cada proceso debe contar con la disponibilidad presupuestal y una vez culminado el proceso y otorgado la buena – pro, debe gestionar la asignación de los recursos presupuestales correspondientes, que permitan cumplir con la obligaciones contraídas por la Entidad, en el tiempo oportuno.

Los Recursos Presupuestales, son necesarios para iniciar un proceso de contrataciones, para la adquisición de bienes, servicios u obras, por eso es importante que previo a un trámite de solicitud de contratación, primeramente debe verificar si el requerimiento cuenta con los recursos presupuestales disponibles y si se encuentra en PAC (Plan Anual de Contrataciones).

El Proceso de pagos a proveedores involucra diversas tareas de distintas áreas y personas de la empresa como logística, contabilidad, Finanzas las gerencias o jefaturas, los cuales realizan su trabajo de forma adecuada.

Sin embargo, no trabajan armónicamente para el que el producto interno llegue de forma adecuada al siguiente paso del proceso, sino para resaltar la productividad personal en la empresa y se olvidan el enfoque de mejora continua.

2.3 Hipótesis y Variables

2.3.1 Supuestos teóricos

La mejora de proceso se podrá lograr mejorando la calidad en la organización, implementando la mejora continua.

Para Domínguez (2006: 47) “la calidad es la habilidad que posee un sistema para operar de manera fiable y sostenida en el tiempo, a un determinado nivel de desempeño; en una organización de servicios”.

Para Gonzales y Brea (2011:14) “define la Calidad como todas las formas a través de las cuales la organización satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, sus empleados, las entidades implicadas financieramente y toda la sociedad en general”.

Considerando los mencionados los supuestos, se presenta a continuación las siguientes hipótesis:

2.3.2 Hipótesis Principal y Específicas

2.3.2.1 Hipótesis Principal

La optimización del proceso ejecución de pago a proveedores como herramienta de mejora se relaciona positivamente con la imagen corporativa del Banco de la Nación.

2.3.2.2 Hipótesis Específicas

a) La optimización del proceso ejecución de pago a proveedores como herramienta de mejora se relaciona positivamente con el nivel de posicionamiento de la marca corporativa del Banco de la Nación.

b) La optimización del proceso ejecución de pago a proveedores como herramienta de mejora se relaciona positivamente con el nivel de responsabilidad social corporativa del Banco de la Nación.

c) La optimización del proceso ejecución de pago a proveedores como herramienta de mejora se relaciona positivamente con el nivel de desarrollo de la identidad corporativa del Banco de la Nación.

2.3.3 Variables e Indicadores

2.3.3.1 Clasificación de Variables

- a. Optimización de procesos (variable independiente)
- b. Imagen corporativa (variable dependiente)

2.3.3.2 Definición operacional

A continuación se definen las dimensiones y los indicadores:

Optimización de procesos (variable independiente)	Planear	Nivel de Conocimiento de objetivos
		Nivel de Cumplimiento de objetivos
	Ejecutar	Nivel de ejecución
	Verificar	Nivel de verificación
	Actualizar	Nivel de actualización o medidas correctivas
Imagen Corporativa (variable dependiente)	Posicionamiento de la marca corporativa.	Nivel de posicionamiento de la marca corporativa
	Responsabilidad social corporativa	Nivel de responsabilidad social corporativa
	Desarrollo de la marca corporativa	Nivel de desarrollo de la marca corporativa

CAPÍTULO III

MÉTODO, TÉCNICA E INSTRUMENTOS

3.1 Población y Muestra

Población

La población objeto de estudio, estará conformada por los 50 trabajadores de la oficina principal sede San Borja del Banco de la Nación, Sección Ejecución y Seguimiento de Contratos – Subgerencia de Administración y Servicios – Gerencia de Logística. Se ha considerado al personal que gestiona el presupuesto y tienen a su cargo el proceso de formulación, adquisición y/o ejecución de bienes de capital en el del Banco de la Nación.

Muestra

Debido al pequeño tamaño de la población se considerará como muestra a toda la población, es decir 50 trabajadores del Banco de la Nación.

3.2 Tipo, Nivel, Método y Diseño de Investigación

3.2.1 Tipo

El tipo fue el descriptivo.

3.2.2 Nivel

El nivel fue Aplicado, porque se utilizaron encuestas, para recoger datos e información para la comprobación de la hipótesis.

3.2.3 Método y Diseño

3.2.3.1 Método

En la presente investigación utilizamos el método descriptivo, para determinar la relación de las variables, conforme al desarrollo del presente estudio.

3.2.3.2 Diseño

El diseño fue correlacional.

$$M = O_{x_1} r O_y$$

Donde:

M = Muestra.

O = Observación.

X1 = Optimización de procesos.

y = Imagen corporativa.

r = Índice de relación de las variables.

3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Técnicas

La principal técnica que se utilizó en el presente estudio fue la encuesta.

Instrumentos

Como instrumento de recolección de datos se utilizó el cuestionario que por intermedio de una encuesta de preguntas, en su modalidad cerradas, se tomó a la muestra señalada.

Se elaboró un cuestionario con 8 preguntas cerradas, en los cuales se les solicitó la opinión a las personas seleccionadas al azar, quienes los desarrollan, y hacen aportes y sugerencias que estiman convenientes.

Las preguntas se formularon teniendo en cuenta los indicadores encontrados en el cuadro de la definición operacional de variables.

3.4 Procesamiento de Datos

Para el procesamiento de la información, se utilizó la creación de la base de datos, cuadros y gráficos estadísticos, se utilizó el programa Excel. En cuanto al procesamiento de información se realizó con el programa estadístico IBM SPSS PASW 24.

Para la contrastación de la Hipótesis se utilizó la prueba conocida como CORRELACIÓN DE SPEARMAN.

Instrumento de análisis

Se utilizó un cuestionario estructurado dirigido a los 50 trabajadores de la oficina principal sede San Borja del Banco de la Nación, Sección Ejecución y Seguimiento de Contratos – Subgerencia de Administración y Servicios – Gerencia de Logística.

Confiabilidad del Instrumento

La fiabilidad del instrumento dirigido a los trabajadores de la oficina principal sede San Borja, es considerada como consistencia interna de la prueba, alfa de Cronbach ($\alpha=0,814$) la cual es considerada como buena (según Hernández Sampieri, 2005). Esta confiabilidad se ha determinado en relación a los 8 ítems centrales de la encuesta, lo cual quiere decir que la encuesta realizada ha sido confiable, válida y aplicable. El cuadro N°1 muestra los resultados del coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach.

**Cuadro N°1
Estadístico de Fiabilidad**

Resumen del proceso			
		N	%
Casos	Validados	50	100,0
	Excluidos	0	0
	Total	50	100,0

Resultado Estadístico

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,814	8

CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

A continuación se muestran los resultados de las encuestas aplicadas a los 50 trabajadores de la oficina principal del Banco de la Nación sede San Borja.

Tabla N°1
Conoce objetivos organizacionales

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	6	12.00%
De acuerdo	13	26.00%
Indeciso	12	24.00%
En desacuerdo	5	10.00%
Totalmente en desacuerdo	14	28.00%
	50	100.00%

Fuente: Encuesta realizada a 50 trabajadores de la oficina principal sede San Borja del Banco de la Nación. Enero 2017.

La tabla N°1, indica los resultados de la encuesta realizada a 50 trabajadores de la oficina principal sede San Borja del Banco de la Nación, respecto a si considera que los colaboradores del Banco de la Nación conocen los objetivos organizacionales, 14 encuestados indican que están totalmente en desacuerdo, lo que representa un 28.00%, 13 encuestados indican que están de acuerdo, lo cual representa el 26.00%, 12 encuestados manifiestan que son indiferentes, lo cual representa el 24.00%, 6 encuestados indican que están totalmente de acuerdo, lo cual representa el 12.00% y 5 encuestados manifiestan que están en desacuerdo, lo que representa un 10.00%. Es decir, el 38% de encuestados indican que están de acuerdo que los colaboradores del Banco de la Nación conocen los objetivos organizacionales.

Tabla N°2
Cumplen objetivos organizacionales

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	5	10.00%
De acuerdo	14	28.00%
Indeciso	11	22.00%
En desacuerdo	4	8.00%
Totalmente en desacuerdo	16	32.00%
	50	100.00%

Fuente: Encuesta realizada a 50 trabajadores de la oficina principal sede San Borja del Banco de la Nación. Enero 2017.

La tabla N°2, indica los resultados de la encuesta realizada a 50 trabajadores de la oficina principal sede San Borja del Banco de la Nación, respecto a si considera que los colaboradores del Banco de la Nación cumplen los objetivos organizacionales, 16 encuestados indican que están totalmente en desacuerdo, lo que representa un 32.00%, 14 encuestados indican que están de acuerdo, lo cual representa el 28.00%, 11 encuestados manifiestan que son indiferentes, lo cual representa el 22.00%, 5 encuestados indican que están totalmente de acuerdo, lo cual representa el 10.00% y 4 encuestados manifiestan que están en desacuerdo, lo que representa un 8.00%. Es decir, el 40% de encuestados indican que están en desacuerdo que los colaboradores del Banco de la Nación cumplen los objetivos organizacionales.

Tabla N°3
Procesos son adecuados

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	7	14.00%
De acuerdo	10	20.00%
Indeciso	11	22.00%
En desacuerdo	6	12.00%
Totalmente en desacuerdo	16	32.00%
	50	100.00%

Fuente: Encuesta realizada a 50 trabajadores de la oficina principal sede San Borja del Banco de la Nación. Enero 2017.

La tabla N°3, indica los resultados de la encuesta realizada a 50 trabajadores de la oficina principal sede San Borja del Banco de la Nación, respecto a si considera que el nivel cómo se realizan o llevan a cabo los procesos es adecuado, 16 encuestados indican que están totalmente en desacuerdo, lo que representa un 32.00%%, 11 encuestados indican que están indecisos, lo cual representa el 22.00%, 10 encuestados manifiestan que están de acuerdo, lo cual representa el 20.00%, 7 encuestados manifiestan que están totalmente de acuerdo, lo que representa un 14.00%, 6 encuestados indican que están en desacuerdo, lo cual representa el 12.00%. Es decir, el 44% de encuestados indican que están en desacuerdo que los colaboradores del Banco de la Nación consideran que el nivel cómo se realizan o llevan a cabo los procesos es adecuado.

**Tabla N°4
Nivel de verificación o supervisión son adecuados**

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	8	16.00%
De acuerdo	11	22.00%
Indeciso	12	24.00%
En desacuerdo	5	10.00%
Totalmente en desacuerdo	14	28.00%
	50	100.00%

Fuente: Encuesta realizada a 50 trabajadores de la oficina principal sede San Borja del Banco de la Nación. Enero 2017.

La tabla N°4, indica los resultados de la encuesta realizada a 50 trabajadores de la oficina principal sede San Borja del Banco de la Nación, respecto a si considera que el nivel de verificación o supervisión de los procesos es adecuado, 14 encuestados indican que están totalmente en desacuerdo, lo que representa un 28.00%%, 12 encuestados indican que están indecisos, lo cual representa el 24.00%, 11 encuestados manifiestan que están de acuerdo, lo cual representa el 22.00%, 8 encuestados indican que están totalmente de acuerdo, lo cual representa el 16.00% y 5 encuestados manifiestan que están en totalmente de acuerdo, lo que representa un 10.00%. Es decir, el 38% de encuestados indican que están en desacuerdo que los colaboradores del

Banco de la Nación considera que el nivel de verificación o supervisión de los procesos es adecuado.

Tabla N°5
Nivel de actualización o mejora de procesos

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	9	18.00%
De acuerdo	12	24.00%
Indeciso	13	26.00%
En desacuerdo	2	4.00%
Totalmente en desacuerdo	14	28.00%
	50	100.00%

Fuente: Encuesta realizada a 50 trabajadores de la oficina principal sede San Borja del Banco de la Nación. Enero 2017.

La tabla N°5, indica los resultados de la encuesta realizada a 50 trabajadores de la oficina principal sede San Borja del Banco de la Nación, respecto a si considera que el nivel de actualización o mejora de los procesos mediante acciones correctivas es adecuado, 14 encuestados indican que están totalmente en desacuerdo, lo que representa un 28.00%, 13 encuestados indican que están indecisos, lo cual representa el 26.00%, 12 encuestados manifiestan que están de acuerdo, lo cual representa el 24.00%, 9 encuestados indican que están totalmente de acuerdo, lo cual representa el 18.00% y 2 encuestados manifiestan que están en desacuerdo, lo que representa un 4.00%. Es decir, el 32% de encuestados indican que están en desacuerdo que los colaboradores del Banco de la Nación considera que el nivel de actualización o mejora de los procesos es adecuado.

Tabla N°6
Nivel de cumplimiento de las metas

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	7	14.00%
De acuerdo	11	22.00%
Indeciso	12	24.00%
En desacuerdo	3	6.00%
Totalmente en desacuerdo	17	34.00%
	50	100.00%

Fuente: Encuesta realizada a 50 trabajadores de la oficina principal sede San Borja del Banco de la Nación. Enero 2017.

La tabla N°6, indica los resultados de la encuesta realizada a 50 trabajadores de la oficina principal sede San Borja del Banco de la Nación, respecto a si considera que el nivel de cumplimiento de metas es adecuado, 17 encuestados indican que están totalmente en desacuerdo, lo que representa un 34.00%%, 12 encuestados indican que están indecisos, lo cual representa el 24.00%, 11 encuestados manifiestan que están de acuerdo, lo cual representa el 22.00%, 7 encuestados indican que están totalmente de acuerdo, lo cual representa el 14.00% y 3 encuestados manifiestan que están en desacuerdo, lo que representa un 6.00%. Es decir, el 40% de encuestados indican que están en desacuerdo que los colaboradores del Banco de la Nación considera que el nivel de cumplimiento de metas es adecuado.

Tabla N°7
Nivel de clientes atendidos

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	6	12.00%
De acuerdo	12	24.00%
Indeciso	13	26.00%
En desacuerdo	4	8.00%
Totalmente en desacuerdo	15	30.00%
	50	100.00%

Fuente: Encuesta realizada a 50 trabajadores de la oficina principal sede San Borja del Banco de la Nación. Enero 2017.

La tabla N°7, indica los resultados de la encuesta realizada a 50 trabajadores de la oficina principal sede San Borja del Banco de la Nación, respecto a si considera que el nivel de clientes atendidos dentro del plazo es adecuado, 15 encuestados indican que están totalmente en desacuerdo, lo que representa un 30.00%, 13 encuestados indican que están indecisos, lo cual representa el 26.00%, 12 encuestados manifiestan que están de acuerdo, lo cual representa el 24.00%, 6 encuestados indican que están totalmente de acuerdo, lo cual representa el 12.00% y 4 encuestados manifiestan que están en totalmente de acuerdo, lo que representa un 8.00%. Es decir, el 38% de encuestados indican que están en desacuerdo que los colaboradores del Banco de la Nación considera que el nivel de clientes atendidos dentro del plazo es adecuado.

**Tabla N°8
Tiempo de ejecución de trabajo**

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	4	8.00%
De acuerdo	11	22.00%
Indeciso	14	28.00%
En desacuerdo	3	6.00%
Totalmente en desacuerdo	18	36.00%
	50	100.00%

Fuente: Encuesta realizada a 50 trabajadores de la oficina principal sede San Borja del Banco de la Nación. Enero 2017.

La tabla N°8, indica los resultados de la encuesta realizada a 50 trabajadores de la oficina principal sede San Borja del Banco de la Nación, respecto a si considera que el tiempo de ejecución del trabajo es adecuado, 18 encuestados indican que están totalmente en desacuerdo, lo que representa un 36.00%, 14 encuestados indican que están indecisos, lo cual representa el 28.00%, 11 encuestados manifiestan que están de acuerdo, lo cual representa el 22.00%, 4 encuestados indican que están totalmente de acuerdo, lo cual representa el 8.00% y 3 encuestados manifiestan que están en totalmente desacuerdo, lo que representa un 6.00%. Es decir, el 42% de encuestados indican que están en desacuerdo que los colaboradores del Banco de la Nación considera que el tiempo de ejecución del trabajo es adecuado.

4.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Para realizar la contrastación de la Hipótesis, se utilizó el Coeficiente de correlación de Spearman, ρ (ro) que es una medida de correlación entre dos variables, como lo son las variables materia del presente estudio. Luego, el valor de ρ permitió tomar la decisión estadística correspondiente a cada una de las hipótesis formuladas.

El coeficiente de correlación de Spearman da un rango que permite identificar fácilmente el grado de correlación (la asociación o interdependencia) que tienen dos variables mediante un conjunto de datos de las mismas, de igual forma permite determinar si la correlación es positiva o negativa (si la pendiente de la línea correspondiente es positiva o negativa).

El estadístico ρ viene dado por la expresión:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

Donde D es la diferencia entre los correspondientes estadísticos de orden de $x - y$. N es el número de parejas.

PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

1.- HIPÓTESIS 1:

H_1 : La optimización del proceso ejecución de pago a proveedores como herramienta de mejora se relaciona positivamente con el nivel de posicionamiento de la marca corporativa del Banco de la Nación.

H_0 : La optimización del proceso ejecución de pago a proveedores como herramienta de mejora NO se relaciona positivamente con el nivel de posicionamiento de la marca corporativa del Banco de la Nación.

2.- NIVEL DE CONFIANZA: 99%, NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: 1%

3.- ESTADÍSTICO DE PRUEBA: Coeficiente de correlación de Spearman.

Correlations

		Proceso de ejecución de pago a proveedores	Nivel de posicionamiento de la marca corporativa
Spearman's rho	Proceso de ejecución de pago a proveedores	1,000	,815
	de Correlation Coefficient a Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	50	50
	Nivel de posicionamiento de la marca corporativa	,815	1,000
	de Correlation Coefficient a Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	50	50

4.- DECISIÓN: Dado que $p < 0.05$ se rechaza la H_0

5.- CONCLUSIÓN: Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que la optimización del proceso ejecución de pago a proveedores como herramienta de mejora se relaciona positivamente con el nivel de posicionamiento de la marca corporativa del Banco de la Nación.

1.- HIPÓTESIS 2:

H_2 : La optimización del proceso ejecución de pago a proveedores como herramienta de mejora se relaciona positivamente con el nivel de responsabilidad social corporativa del Banco de la Nación.

H_0 : La optimización del proceso ejecución de pago a proveedores como herramienta de mejora NO se relaciona positivamente con el nivel de responsabilidad social corporativa del Banco de la Nación.

2.- NIVEL DE CONFIANZA: 99%, NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: 1%

3.- ESTADÍSTICO DE PRUEBA: Coeficiente de correlación de Spearman

Correlations

			Proceso de ejecución de pago a proveedores	Nivel de responsabilidad social corporativa
Spearman's rho	Proceso de ejecución de pago a proveedores	Correlation Coefficient	1,000	,819
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	50	50
	Nivel de responsabilidad social corporativa	Correlation Coefficient	,819	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	50	50

4.- DECISIÓN: Dado que $p < 0.05$ se rechaza la H_0

5.- CONCLUSIÓN: Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que existe evidencia significativa que La optimización del proceso ejecución de pago a proveedores como herramienta de mejora se relaciona positivamente con el nivel de responsabilidad social corporativa del Banco de la Nación.

1.- HIPÓTESIS 3:

H_3 : La optimización del proceso ejecución de pago a proveedores como herramienta de mejora se relaciona positivamente con el nivel de desarrollo de la identidad corporativa del Banco de la Nación.

H_0 : La optimización del proceso ejecución de pago a proveedores como herramienta de mejora NO se relaciona positivamente con el nivel de desarrollo de la identidad corporativa del Banco de la Nación.

2.- NIVEL DE CONFIANZA: 99%, NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: 1%

3.- ESTADÍSTICO DE PRUEBA: Coeficiente de correlación de Spearman

Correlations

			Proceso de ejecución de pago a proveedores	Nivel de desarrollo de la identidad corporativa
Spearman's rho	Proceso de ejecución de pago a proveedores	de Correlation Coefficient a Sig. (2-tailed) N	1,000	,827
			.	,000
			50	50
	Nivel de desarrollo de la identidad corporativa	de Correlation Coefficient a Sig. (2-tailed) N	,827	1,000
			,000	.
			50	50

4.- DECISIÓN: Dado que $p < 0.05$ se rechaza la H_0

5.- CONCLUSIÓN: Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que existe evidencia significativa que la optimización del proceso ejecución de pago a proveedores como herramienta de mejora se relaciona positivamente con el nivel de desarrollo de la identidad corporativa del Banco de la Nación.

Luego de haber comprobado las tres hipótesis específicas, se comprobó la hipótesis general:

La optimización del proceso ejecución de pago a proveedores como herramienta de mejora se relaciona positivamente con la imagen corporativa del Banco de la Nación.

4.3 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Luego de analizar las encuestas aplicadas a los 50 trabajadores del Banco de la Nación, se encontraron los siguientes hallazgos:

- 1) El 38% de encuestados indican que están de acuerdo que los colaboradores del Banco de la Nación conocen los objetivos organizacionales.
- 2) El 40% de encuestados indican que están en desacuerdo que los colaboradores del Banco de la Nación cumplen los objetivos organizacionales.
- 3) El 44% de encuestados indican que están en desacuerdo que los colaboradores del Banco de la Nación consideran que el nivel cómo se realizan o llevan a cabo el proceso es adecuado.
- 4) El 38% de encuestados indican que están en desacuerdo que los colaboradores del Banco de la Nación considera que el nivel de verificación o supervisión del proceso es el adecuado.
- 5) El 32% de encuestados indican que están en desacuerdo que los colaboradores del Banco de la Nación considera que el nivel de actualización o mejora del proceso es el adecuado.
- 6) El 40% de encuestados indican que están en desacuerdo que los colaboradores del Banco de la Nación considera que el nivel de cumplimiento de metas es adecuado.
- 7) El 38% de encuestados indican que están en desacuerdo que los colaboradores del Banco de la Nación consideran que el nivel de clientes atendidos dentro del plazo es adecuado.
- 8) El 42% de encuestados indican que están en desacuerdo que los colaboradores del Banco de la Nación considera que el tiempo de ejecución del trabajo es adecuado.

Chávez Falcón, Claudio Franco (2011), en su tesis: Propuesta de Mejora del Proceso de Pago a Proveedores de Inmobiliarias Vinculadas para reducir los costos por ineficiencia y garantizar el pago puntual a los proveedores, para

optar el título de ingeniero industrial por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas - UPC, Perú, llegó a las siguientes conclusiones:

- ✓ La mejora de los procesos es vital para que la empresa tenga mayor eficiencia y competitividad con respecto a las demás organizaciones. La aplicación de esta herramienta fue para mejorar el proceso de pago a proveedores y, de esta forma, reducir los costos directos e indirectos que generaba este proceso.
- ✓ La correcta implementación de las herramientas y ejecución soluciones propuestas requerirá el continuo seguimiento de la situación de este proceso.

Así también, la capacitación y fidelización de los empleados de la empresa para que tomen conciencia de la importancia de realizar adecuadamente el proceso de pago a proveedores.

De esta forma, con el apoyo de los empleados y la dirección de los altos cargos de la empresa, la empresa disminuirá los costos generados por las ineficiencias de dicho proceso, teniendo como beneficios mayores ingresos y una mejor imagen ante los clientes y proveedores.

- ✓ Es importante el adecuado monitoreo del proceso para implementar controles que permitan la mejora continua de proceso de pago a proveedores. De esta forma, se tienen que realizar comités que revisen constantemente todos los procesos vitales de la empresa para implementar nuevos indicadores y controladores de gestión, así como políticas para dichos procesos.
- ✓ Las soluciones propuestas ayudarán a estandarizar y mejorar la eficiencia del módulo de pago a proveedores, ya que anteriormente este proceso se iniciaba de forma diferente por los distintos usuarios

de la compañía, así como la culminación de dicho proceso. Con la ayuda de los indicadores y los controles, las políticas y procedimientos de trabajo, se hará posible la reducción de las ineficiencias del proceso y los costos.

- ✓ La elaboración de las propuestas de solución se realizaron mediante un grupo de trabajo conformado por diferentes colaboradores de la empresa. Con los cuales también se analizaron y reconocieron los principales problemas que tiene el proceso de pago a proveedores. De esta forma, se encontraron como principales causas del incumplimiento de pago a proveedores, la falta de métodos y procedimientos de trabajo, el alto volumen de carga de trabajo e inadecuados sistemas tecnológicos. Cuyos efectos son el incumplimiento de actividades para la obra, el incumplimiento de actividades para postventa, deterioro de imagen con proveedores, incremento de deuda financiera (intereses y morosidad) y denuncias por parte de los proveedores y clientes externos.

- ✓ Las propuestas planteadas generarán beneficios como ahorro del costo por la ineficiencia del proceso, así como también, beneficios cualitativos, como mejora del clima laboral, ya que los colaboradores que participan en este proceso no tendrán que recurrir a trabajar en horas extras por la alta carga de trabajo, así mismo, las diferentes áreas que tienen la necesidad de recibir los diferentes reportes que se generan en este proceso se verán afectados de forma positiva por la entrega a tiempo de dichos documentos. Por otro lado, la eficiencia de este proceso ayudará a que la imagen de la empresa se vea con mayor solidez en el mercado por parte de los proveedores y la confianza de los clientes al adquirir un producto de la organización. Las propuestas de mejora van a permitir que el proceso de pago a proveedores se encuentre orientado a la mejora continua, ya que permitirán, mediante los indicadores y controles de gestión, ser monitoreados y mejorados periódicamente. De esta forma, se quiere asegurar la calidad que se ofrece a los proveedores y cumplir con las expectativas que el cliente externo espera de los productos que la empresa ofrece en cada uno de sus proyectos. Mediante las soluciones elaboradas en el capítulo 3, se quiere dar a conocer la forma de trabajo de este proceso a todos los colaboradores de la compañía. Es por ello que este proceso se está estandarizando y caracterizando. Así como se elaboraron mecanismos de control, procedimientos de trabajo y políticas, permitiendo que los empleados realicen sus tareas adecuadamente y evitando ineficiencias por desconocimientos de alguna actividad del proceso, lo cual genera un costo a la empresa. La fuerte competencia en el rubro inmobiliario en la actualidad nos dice que la organización tiene que estar en constante mejora, ya sea en la calidad de productos que brinda al cliente externo como en los procesos internos que tiene que ver con entidades dentro y fuera de la organización, stakeholders. De esta forma, si se mejora el proceso de pago a proveedores se generará una fidelización y vínculo con dichas entidades y, estos a su vez, realizarán trabajos adecuados y en los plazos contratados que tendrán como consecuencia la satisfacción del cliente final y ahorro

en los costos. Con las mejoras implementadas, los proveedores sentirán la importancia que la empresa da en el vínculo que se genera por el servicio que brindan a la organización. Así como el pago de forma puntual por parte de la empresa y los trabajos realizados adecuadamente por los diferentes proveedores. Cabe resaltar que los ahorros que generará la implementación de las propuestas de solución desarrolladas en el capítulo 3 tendrán mayor impacto que el gasto incurrido en efectuar dichas propuestas. Esto se debe a la facilidad y practicidad de desarrollar las propuestas y a los beneficios cuantitativos y cualitativos de mejorar el proceso de pago a proveedores.

Froilán Fausto, López Chacón (2005) en su tesis el proceso de mejoramiento continuo de la calidad y su influencia en la normalización de los procesos de la empresa Electrocentro S.A. plantea en su objetivo: Conocer de qué manera el proceso de mejora continua de la calidad coadyuva en la normalización de los procesos en la Empresa de Electrocentro S.A.

Se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- ✓ En términos generales, el promedio de los cumplimientos de calidad de la organización, es del 33,15%, y que según los niveles calificativos de la Auto evaluación del Modelo Excelencia de la Gestión de Calidad (EFQM), el nivel de normalización de los procesos es considerada como: No adecuada.
- ✓ La empresa Electrocentro S.A. no identifica aceptar, satisfacer y superar constantemente las expectativas y necesidades de todos los agentes relacionados con la organización, con respecto a los servicios que esta proporciona, notándose claramente en el Resultados de las Personas y Resultados en la Sociedad, orientando sus esfuerzos a los Resultados con los clientes.

- ✓ Las empresas peruanas inmersas en un proceso de cambio tienen coexistiendo dos sistemas de gestión empresarial; por un lado el proceso de perfeccionamiento empresarial, el cual plantea que: "el perfeccionamiento empresarial es un proceso de mejora continua de la gestión interna de la empresa que permite lograr
- ✓ Y se obtuvieron las siguientes recomendaciones: El análisis del presente tema de investigación es muy amplio y no se pueden abarcar de una vez sólo se han tocado aquellos aspectos esenciales en el tratamiento del mismo sentando los pasos iniciales que debe dar cada entidad en el deseo de implementar el enfoque de proceso como uno de los pilares en que se va a sustentar el Sistema de Gestión de la Calidad.
- ✓ En organizaciones peruanas, como es el caso de Electrocentro S.A., los modelos de gestión de la calidad presentan las siguientes limitaciones en relación con el mejoramiento continuo y el enfoque a procesos, que debe tenerse en cuenta, tales como:
 - No tener identificados los procesos empresariales, básicos (claves-críticos) y de apoyo.
 - No tener documentadas sus interrelaciones externas e internas.
 - Desarrollar el mejoramiento de la calidad de los procesos a través de proyectos para eliminar problemas existentes.

Kleber Silva Caicedo, Rafael Ortiz Zambrano, Cesar Vásquez Valdano (2009) en su tesis Utilización de la Metodología Six Sigma para el Mejoramiento del proceso de Servicios del Taller de un Concesionario de Vehículos, Guayaquil, según sus objetivos: Utilizar la metodología Seis Sigma en una empresa dedicada a la comercialización de vehículos livianos y pesados, y que a su vez presta Servicio de Reparación y Mantenimiento a los mismos, con la finalidad de reducir el tiempo de retraso en la entrega de los vehículos, de manera que podamos incrementar la satisfacción en los clientes, captar una mayor participación en el mercado y la producción en el taller.

En el presente trabajo concluyen que aplicando las técnicas de la metodología Taguchi se ha encontrado evidencia estadística de que el tiempo de ciclo se puede reducir, y en efecto se redujo en el experimento en los casos que se aplicaron los factores seleccionados a un poco más de siete días de tiempo de ciclo en promedio. El valor esperado proporcionado por la metodología Taguchi considerando los efectos de los niveles de los factores bordea los siete días de tiempo de ciclo.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- 1) Existe evidencia que la optimización del proceso ejecución de pago a proveedores como herramienta de mejora se relaciona positivamente con el nivel de posicionamiento de la marca corporativa del Banco de la Nación.
- 2) Se determinó que la optimización del proceso ejecución de pago a proveedores como herramienta de mejora se relaciona positivamente con el nivel de responsabilidad social corporativa del Banco de la Nación.
- 3) Se determinó que la optimización del proceso ejecución de pago a proveedores como herramienta de mejora se relaciona positivamente con el nivel de desarrollo de la identidad corporativa del Banco de la Nación.
- 4) Se determinó que la optimización del proceso ejecución de pago a proveedores como herramienta de mejora se relaciona positivamente con la imagen corporativa del Banco de la Nación.

5.2 RECOMENDACIONES

- 1) Implementar estrategias para mejorar el pago a los proveedores, de esta manera posicionar la marca corporativa del Banco de la Nación.
- 2) Mejorar las relaciones con los proveedores, desarrollando adecuadas políticas de responsabilidad social corporativa.
- 3) Implementar programas de concientización para mejorar el posicionamiento de la identidad corporativa del Banco de la Nación.
- 4) Mejorar el proceso de pago a los proveedores para posicionar la marca corporativa del Banco de la Nación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1) Alarcón, Reynaldo (2008). Métodos y Diseños de Investigación del Comportamiento Segunda Edición. Lima. Universidad Ricardo Palma. Editorial Universitaria.
- 2) Aguirre Pérez Iñaki (2007). Universidad de la Rioja, España, en la tesis titulada: Sistema de planificación estocástico de Proyectos-Implicaciones en la gestión de riesgos.
- 3) Arjona Torres, Miguel (1999), Dirección Estratégica: Un Enfoque Práctico, Ediciones Díaz de Santos S.A., Madrid-España.
- 4) Banco la Nación, (aprobada el 25/11/2011). Circular de Certificación de Disponibilidad Presupuestal.
- 5) Banco de la Nación, (aprobada el 24/01/2012). Metodología para el Diseño y la Gestión de Procesos en el Banco de la Nación.
- 6) Banco la Nación, (aprobado el 05/02/2014). Manual de procesos del Banco la Nación.
- 7) Banco de la Nación, (aprobada el 20/02/2014). Directiva de Gestión Presupuestal del Banco de la Nación.
- 8) Camisón, César, Cruz, Sonia y González, Tomás (2006). Gestión De La Calidad: Conceptos, Enfoques, Modelos Y Sistemas Calidad Total. PEARSON EDUCACION S.A.
- 9) Carrasco, Juan Bravo (2011). Gestión de Procesos (Alineados con la Estrategia). Santiago de Chile. Editorial Evolución S.A.
- 10) Carrasco, S. (2005). Metodología de la Investigación Científica (1ra ed.). Lima, Perú: Editorial San Marcos.

- 11) Chang, R. (1996). *Mejora continua de procesos*. Barcelona, Granica. España.
- 12) Congreso de la República (1993). *Constitución Política del Perú*, artículos 77° y 78°.
- 13) Delgado Tuesta Inder Gley (2013). En la tesis titulada: *Avances y Perspectivas en la Implementación del Presupuesto por Resultados en Perú*. Pontificia Universidad Católica, Perú.
- 14) Deming, W. (1986). *Out of the crisis, Cambridge, Mass.: Center for Advanced Engineering Study*. Massachussets: Institute of Technology.
- 15) Dirección General de Presupuesto Público (2011). En la Guía Básica, *El Sistema Nacional de Presupuesto*.
- 16) Feigenbaum, A. V. (1991). *Total Quality Control*. Nueva York: Mc Graw Hill.
- 17) FONAFE, Ley No. 27170 (1999). *Ley del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado*.
- 18) FONAFE (2013). *Directiva de Gestión*.
- 19) Froilán Fausto, López Chacón (2005). *El proceso de mejoramiento continuo de la calidad y su influencia en la normalización de los procesos de la empresa Electrocentro S.A. Lima-Perú*.
- 20) Galiano Ibarra, José Antonio, Yáñez, Guillermo, Sánchez y Fernández Agüero, Emilio (2007). *Análisis y Mejora de Procesos en Organizaciones Públicas*. Proyectos y Producciones Editoriales, S.A.

- 21) Gonzales Menorca Carlos (2015). En la tesis titulada: Desarrollo de una metodología para la gestión interna de proyectos en la Administración pública.
- 22) Gonzales, G. & Brea, I. (2011). *La Nueva ISO 9001:2008*. Madrid: Edit. Fundación Confemental.
- 23) González, H. (2006). *Manual de calidad y los procedimientos requeridos específicamente por la norma ISO 9001*.
- 24) Harrington, H. J. (2000). *Mejora de los procesos en las organizaciones*. México, Mc Graw Hill.
- 25) Hellriegel, D. y Slocum, J. (1974). *Organizational Climate and Job satisfaction: A comparative analysis*. Academy of Management Journal.
- 26) Hernández, Fernández y Baptista, (1991). Lección 25: Diseños no experimentales Ex Post Facto: Exploratorios, Descriptivos, Correlacionales, Retrospectivos y Prospectivos.
- 27) Hernández, R. y otros (1998). *Metodología de la Investigación (2ªed.)*. Bogotá: Editorial MC. Graw Hill.
- 28) Instituto Uruguayo de Normas Técnicas (2000). Familia UNIT-ISO 9000:2000. *Sistemas de gestión de la calidad*. Montevideo. Uruguay.
- 29) Ishikawa, K. (1993). *¿Qué es el control de la calidad?*. Bogotá: Editorial Norma.
- 30) Ishikawa, K. (1994). *Introducción al control de la calidad*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- 31) Juran, J. (1994). *La calidad por el diseño*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.

- 32) Juran, J. (2008). *Juran y la planificación de la calidad*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- 33) Karina (2008). en su blog *Finanza Pública: Gasto Público, Gasto corriente, Gasto de Capital y Gasto Recurrente*.
- 34) Kerlinger, Fred (1983). Lección 25: Diseños no experimentales Ex Post Facto: Exploratorios, Descriptivos, Correlacionales, Retrospectivos y Prospectivos.
- 35) Kleber Silva Caicedo, Rafael Ortiz Zambrano, Cesar Vásquez Valdano (2009). *Utilización de la Metodología Six Sigma para el Mejoramiento del proceso de Servicios del Taller de un Concesionario de Vehículos, Guayaquil. Ecuador*.
- 36) Ley 28112 (publicada el 28/11/2003). *Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público*.
- 37) Ley 28411 (publicada el 08/12/2014). *Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto*.
- 38) López Chacón Froilán Fausto (2005). *El proceso de mejoramiento continuo de la calidad y su influencia en la normalización de los procesos de la empresa Electrocentro S.A. Universidad Técnica de Ambato. Ecuador*.
- 39) Maldonado, José Ángel (2011). *Gestión de procesos (o gestión por procesos)*. España. Editorial B – EUMED.
- 40) Mostajo Guardia, Rossana (2002). *El Sistema Presupuestario en el Perú – Repositorio CEPAL*.
- 41) Plaza Vidaurre, Marco Antonio (2004). *Modelo de Gestión Económica Presupuestal*.

- 42) Quijada Tacuri, Victor Hugo (2006). Monografías.com.sa: El Presupuesto Público (Perú).
- 43) Rodríguez Gonzales Paul, (2007). Pontifica Universidad Javeriana, Bogotá, en la tesis titulada: Herramienta de control de presupuesto y análisis de Proyectos.
- 44) Tanaka Torres Elena Mercedes (2011). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú, en la tesis titulada: Influencia del Presupuesto por resultados en la Gestión Financiera Presupuestal del Ministerio de Salud.
- 45) Silva Caicedo Kleber, Ortiz Zambrano Rafael, Vásquez Valdano Cesar (2009). Utilización de la Metodología Six Sigma para el Mejoramiento del proceso de Servicios del Taller de un Concesionario de Vehículos, Guayaquil. Ecuador.
- 46) Summers, Donna C.S. (2006). Administración de la calidad. PEARSON EDUCACION S.A.

ANEXOS

01: Instrumento de recolección de datos

02: Matriz de coherencia interna

ANEXO Nº 1 CUESTIONARIO

Estimado señor (a) la siguiente encuesta tiene por objeto identificar la relación entre las variables optimización de procesos e imagen corporativa. Sus respuestas serán tratadas en forma confidencial y no serán orientadas para ningún otro propósito.

Instrucciones:

Lea detenidamente cada pregunta luego marque con un aspa (x), las afirmaciones enunciadas, sírvase responder con toda sinceridad, de antemano le agradecemos su ayuda.

Optimización de Procesos

A. Planear

1. ¿Considera que los colaboradores de la Gerencia de Logística del Banco de la Nación conocen los objetivos organizacionales?
 - a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d. En desacuerdo
 - e. Totalmente en desacuerdo

2. ¿Considera que los colaboradores de la Gerencia de Logística del Banco de la Nación cumplen con los objetivos organizacionales?
 - a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d. En desacuerdo
 - e. Totalmente en desacuerdo

B. Ejecutar

3. ¿Considera que el nivel cómo se realiza o lleva a cabo el proceso “Pago a Proveedores del BN” es adecuado?
 - a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d. En desacuerdo
 - e. Totalmente en desacuerdo

C. Verificar

4. ¿Considera que el nivel de verificación o supervisión del proceso “Pago a Proveedores del BN” es el adecuado?
 - a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d. En desacuerdo
 - e. Totalmente en desacuerdo

D. Actualizar

5. ¿Considera que el nivel de actualización o mejora del proceso “Pago a Proveedores del BN” mediante acciones correctivas es adecuado?
 - a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d. En desacuerdo
 - e. Totalmente en desacuerdo

Imagen corporativa

A. Cumplimiento de metas

6. ¿Considera que el nivel de cumplimiento de metas es el adecuado?
- a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d. En desacuerdo
 - e. Totalmente en desacuerdo

B. Clientes atendidos dentro del plazo

7. ¿Considera que el nivel de Comprobantes de Pagos atendidos dentro del plazo es el adecuado?
- a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d. En desacuerdo
 - e. Totalmente en desacuerdo

C. Tiempo de ejecución del trabajo

8. ¿Considera que el tiempo de ejecución para el trámite de cada comprobante de pago es el adecuado?
- a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d. En desacuerdo
 - e. Totalmente en desacuerdo

ANEXO N°2
MATRIZ DE COHERENCIA INTERNA

TÍTULO	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS	CLASIFICACIÓN DE VARIABLES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	METODOLOGÍA	POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO	INSTRUMENTOS
<p>Optimización de Proceso de Ejecución de Pago a proveedores como herramienta de mejora a la imagen corporativa del Banco de la Nación.</p>	<p>PROBLEMA PRINCIPAL: ¿Cómo se relaciona la optimización del proceso de ejecución de pago a proveedores como herramienta de mejora con la imagen corporativa del Banco de la Nación?</p> <p>Problema específico 1 ¿Cómo se relaciona la optimización del proceso de ejecución de pago a proveedores como herramienta de mejora con el nivel de posicionamiento de la marca corporativa del Banco de la Nación?</p> <p>Problema específico 2 ¿Cómo se relaciona la optimización del proceso de ejecución de pago a proveedores como herramienta de mejora con el nivel de responsabilidad social corporativa del Banco de la Nación?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL Determinar la relación de la optimización del proceso de ejecución de pago a proveedores como herramienta de mejora con la imagen corporativa del Banco de la Nación.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS: 1. Determinar la relación de la optimización del proceso de ejecución de pago a proveedores como herramienta de mejora con el nivel de posicionamiento de la marca corporativa del Banco de la Nación.</p>	<p>HIPÓTESIS PRINCIPAL La optimización del Proceso de ejecución de pago a proveedores como herramienta de mejora se relaciona positivamente con la imagen corporativa del Banco de la Nación.</p> <p>HIPÓTESIS ESPECIFICAS 1. La optimización del Proceso de ejecución de pago a proveedores como herramienta de mejora se relaciona positivamente con el nivel de posicionamiento de la marca corporativa del Banco de la Nación. 2. La optimización</p>	<p><u>Variable Independiente</u> Cuantitativa discreta X: Optimización del Proceso de ejecución de pago a proveedores</p> <p><u>Variable Dependiente</u> Cualitativa Y: Imagen corporativa</p>	<p>Indicadores:</p> <p>Variable Cualitativa Independiente</p> <ul style="list-style-type: none"> Nivel de cumplimiento de metas. Nivel de clientes atendidos dentro del plazo. Tiempo ejecución del trabajo. <p>Variable Cualitativa Dependiente</p> <ul style="list-style-type: none"> Nivel de posicionamiento de la marca corporativa. Nivel de responsabilidad social corporativa. Nivel de desarrollo de la identidad corporativa. 	<p>TIPO: Descriptivo</p> <p>NIVEL: Aplicado</p> <p>METODO: Correlacional, para determinar la relación de las variables, conforme al desarrollo del estudio.</p> <p>DISEÑO: M= O_x r O_y</p>	<p>Población: 50 Coordinadores y responsables del proceso de pago a proveedores del Banco de la Nación.</p> <p>Muestra: 50 Coordinadores y responsables del proceso de pago a proveedores del Banco de la Nación.</p> <p>Muestreo: No probabilístico intencionado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Cuestionario Encuestas

	<p>Problema específico 3 ¿Cómo se relaciona la optimización del proceso ejecución de pago a proveedores como herramienta de mejora con el nivel de desarrollo de la identidad corporativa del Banco de la Nación?</p>	<p>2. Determinar la relación de la optimización del proceso ejecución de pago a proveedores como herramienta de mejora con el nivel de responsabilidad social corporativa del Banco de la Nación.</p> <p>3. Determinar la relación de la optimización del proceso ejecución de pago a proveedores como herramienta de mejora con el nivel de desarrollo de la identidad corporativa del Banco de la Nación.</p>	<p>del Proceso de ejecución de pago a proveedores como herramienta de mejora se relaciona positivamente con el nivel de responsabilidad social corporativa del Banco de la Nación.</p> <p>3. La optimización del Proceso de ejecución de pago a proveedores como herramienta de mejora se relaciona positivamente con el nivel de desarrollo de la identidad corporativa del Banco de la Nación.</p>					
--	--	---	--	--	--	--	--	--