



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Análisis de la gestión de los procesos operativos en el Banco de la Nación en el Distrito de Chimbote, 2022

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Licenciado en Administración

AUTORES:

Hurtado Mori, Edith Erika (orcid.org/0000-0006-2323-192C)

Urtecho Gonzales, Deyiannira Maricielo (orcid.org/0000-0002-9227-4302)

ASESOR:

Dr. Espinoza de la Cruz, Manuel Antonio (orcid.org/0000-0001-6290-4484)

Dr. Linares Cazola, José German (orcid.org/0000-0002-7394-362X)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Organizaciones

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

CHIMBOTE – PERÚ
2022

Dedicatoria

La presente Tesis está dedicada a Dios, ya que gracias a él he logrado culminar mi carrera con éxito, a mis padres, porque ellos siempre estuvieron a mi lado brindándome su apoyo incondicional y sus consejos para hacer de mí una mejor persona, a mis hermanos que siempre estuvieron apoyándome moralmente en cada uno de los obstáculos que se interpuso en el trayecto de mi carrera profesional. A mis maestros que siempre me apoyaron en mi formación académica y por último agradecer a mi pareja que siempre estuvo presente en cada logro.

Urtecho Gonzales, Deyiannira

Primeramente, doy gracias a Dios por guiarme y concederme sabiduría necesaria para encaminar mi futuro. A mis padres Antonio y Graciela por brindarme su confianza y apoyo incondicional en todo momento, a mis hermanos que son fuente de mi motivo para poder salir adelante y creciendo profesionalmente.

Hurtado Mori Erika

Agradecimiento

Primeramente, doy gracias a Dios por darme la vida y permitirme tener una formación académica, gracias a mi universidad por permitirme convertirme en ser un profesional en la carrera que tanto me apasiona, gracias a cada maestro que hicieron parte de este proceso integral de formación, que deja como producto terminado y prueba viviente en la historia la presente tesis, que perdurara dentro de los conocimientos y desarrollo de las demás generaciones que están por formarse como profesionales.

Urtecho Gonzales, Deyiannira

Agradezco a Dios por guiarme hasta esta etapa de mi vida, a mis docentes y asesores de la Universidad Cesar Vallejo, quienes me brindaron la enseñanza y me apoyaron para ser una profesional con los conocimientos necesarios, a mis padres por confiar y brindarme la educación hicieron el mejor esfuerzo se los agradezco de corazón, para ser una persona de bien. Sin duda agradezco a mis padres por ser mi motor y aliento para seguir adelante.

Hurtado Mori Erika

Índice de contenidos

Carátula	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de contenidos.....	iv
Índice de tablas.....	v
Índice de gráficos y figuras.....	vi
Resumen.....	vii
Abstract.....	viii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO.....	4
III. METODOLOGÍA.....	10
3.1. Tipo y diseño de Investigación.....	10
3.2. Variables y operacionalización.....	11
3.3. Población, muestra, muestreo, unidad de análisis.....	12
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	13
3.5. Procedimientos.....	14
3.6. Método de análisis de datos.....	14
3.7. Aspectos éticos.....	14
IV. RESULTADOS.....	16
V. DISCUSIÓN.....	22
VI. CONCLUSIONES.....	27
VII. RECOMENDACIONES.....	29
REFERENCIAS.....	30
ANEXOS.....	36

Índice de tablas

Tabla 1. <i>Gestión de los tiempos de operaciones del proceso de atención en el Banco de la Nación</i>	16
Tabla 2. <i>Diagnostico de los tiempos de las operaciones del proceso de atención en el Banco de la Nación</i>	17
Tabla 3. <i>Propuesta de mejora para optimizar los tiempos de las operaciones del proceso de atención en el Banco de la Nación</i>	19
Tabla 4. <i>Tiempos de las operaciones antes y después de la aplicación de la propuesta de mejora del proceso de atención en el Banco de la Nación</i>	20

Índice de gráficos y figuras

Figura 1. <i>Diseño de investigación descriptiva</i>	11
Figura 2. <i>Diagnostico de los tiempos de las operaciones del proceso de atención en el Banco de la Nación</i>	18

Resumen

El trabajo de investigación tuvo como objetivo principal: Analizar la gestión de los procesos operativos del Banco de la Nación en el distrito de Chimbote, 2022. El tipo de investigación fue aplicada, tuvo un diseño no experimental de corte transversal, un enfoque cuantitativo, el nivel de investigación fue descriptivo, la variable cualitativa, se utilizó criterios de inclusión y exclusión para delimitar la población. Se analizó la gestión de los procesos operativos del Banco de la Nación en el distrito de Chimbote. Por lo que se concluye que, los 3 mayores tiempos en procesos de atención al cliente son: Préstamo por convenio 23%, Tarjeta de crédito 20% y Cheques de gerencia 9%, esto muestra que son los procesos que más tiempo tarda en atender y que cuando hay muchos clientes, tiende a saturar las colas del Banco de la Nación. Los demás procesos tienen un tiempo de atención promedio que se respaldan en el análisis documental y observación para verificar y dar credibilidad a la medida de los tiempos de atención por proceso.

Palabras clave: Procesos de atención, Tiempos de atención, Propuesta de mejora

Abstract

The main objective of the research work was: To analyze the management of the operational processes of the Banco de la Nación in the district of Chimbote, 2022. The type of research was applied, had a non-experimental cross-sectional design, a quantitative approach, the level of research was descriptive, the qualitative variable, inclusion and exclusion criteria were used to delimit the population. The management of the operational processes of the Banco de la Nación in the district of Chimbote was analyzed. So, it is concluded that, the 3 longest times in customer service processes are: Loan by agreement 23%, Credit card 20% and Management checks 9%, this shows that they are the processes that take the longest to attend and that when there are many customers, it tends to saturate the queues of the Banco de la Nación. The other processes have an average attention time that is supported by documentary analysis and observation to verify and give credibility to the measurement of attention times per process.

Keywords: Attention processes, Attention times, Improvement proposal

I. INTRODUCCIÓN

La industria financiera hoy en día se enfrenta a un entorno caracterizado por cambios constantes lo cual hace que se enfrente a retos pero también que encuentren nuevas formas y métodos para mejorar los procesos de atención y dar un mejor servicio al cliente; no obstante todavía queda mucho por trabajar más en la actualidad donde la pandemia ha hecho que más personas utilicen las entidades para realizar sus operaciones contractuales, y tienen que cada día evaluar y mejorar los procesos de atención a fin de que estos sean rápidos, eficaces y oportunos.

Sin embargo, para muchas empresas esta situación ha sido muy difícil de controlar y hasta la actualidad siguen teniendo problemas como sucede en España donde se evidencia un escaso manejo de la gestión en el proceso de atención donde el 41% de los españoles indicó que suelen esperar en la colas del Banco entre 15 minutos y una hora para poder realizar sus gestiones bancarias; esta cifra demuestra el grave problema de los bancos españoles ya que lo hace estar entre los países que hacen esperar más tiempo a sus clientes (Finanzas, 2018).

En Chile se vive una situación parecida pero un poco más grave donde hasta el 2018 se encontró a 538,326 reclamos en el banco del estado, entre los reclamos se menciona el de estar esperando más de 1 hora para ser atendidos; mencionan que 1 hora es el tiempo de espera mínimo es decir esta espera puede ser mayor, una incomodidad total para los usuarios sobre todo para los que tienen que ir al banco a cobrar todos los meses, esta situación deja claro la importancia de mejorar la gestión del proceso de atención del Banco (Cooper, 2018).

En el Perú se vive una situación parecida de los 59,217 de reclamos que hay en un año el 45% representan quejas contra los bancos por una mala atención al clientes entre estas causas se encuentra con mayor frecuencia las largas colas espera que tienen usuarios para realizar sus transacciones bancarias, según el último estudio estos suelen demorar como mínimo 45 minutos, otros bancos suelen demorar más de una hora, por lo que se ve necesario realizar mejorar en los procesos de atención de los clientes (Salazar, 2017; Maza, 2021).

De esta forma se llega al Banco de la Nación que es una empresa de derecho público, integrante del Sector Economía y Finanzas de la República del Perú, creada mediante Ley N° 1600 de fecha de 28 de enero de 1966. El crecimiento de las inversiones en el país ha contribuido al incremento de las colocaciones mediante la participación de la banca en el financiamiento y estructuración de las transacciones, sin embargo, se considera que los clientes, comunidad y empleador son el grupo de interés que tenderá mayor impacto en relación a la forma de gestionar. Además, la gestión de procesos juega un papel muy importante en el Banco, ya que estos procesos que se trabaje nos ayudan a evitar la demora en los clientes y trabajar eficientemente en cada transacción que se realiza.

En la actualidad, en casi todos los procesos de las entidades financieras que brindan el servicio de atención al cliente, están involucradas las líneas de espera (colas), por ende el proceso de administración de líneas de espera que a su vez generan día a día muchos inconvenientes en los clientes, esto se debe a que no hay una gestión adecuada en el tiempo de espera de los clientes que van a realizar sus operaciones en el banco, lo cual genera frustración, enojo, gritos y que el tiempo de espera del cliente sea más largo. Sin embargo, estos tiempos de espera de cada cliente debe ser parte de la gestión de procesos de atención al cliente, es por ello que todas las entidades u organizaciones que brindan servicios a través de líneas de espera buscan brindar estos servicios con rapidez y generar menor tiempo de espera posible. Sumado a ello se encuentra que en la provincia del santa para el año 2017 la cifra de personas mayores de 65 años fue de 108,3017, es decir se incrementó en 150% en comparación al año 1981, dichas personas adultas no suelen esperar por mucho tiempo en la cola; porque sería conveniente analizar la gestión del proceso de atención del Banco para diagnosticar los errores y ver que soluciones se pueda dar de lo contrario esta situación puede generar mayor informalidad en el sentido que las persona vuelva a realizar sus operaciones dinerarias de forma tradicional generando caos en la sociedad en este sentido se formula el siguiente problema de investigación ¿ Como es la gestión de los procesos operativos del Banco de la Nación en el distrito de Chimbote, 2022?

Por consiguiente, esta investigación se justificó debido a sus implicancias práctica por que resolvió un problema que le ocurre a muchas entidades financieras al realizar un diagnóstico de los procesos operativos del banco de la nación y proponer alternativas de solución para mejorar la calidad de atención que se brinda al cliente.

Además, se justificó por ser relevante para la sociedad debido a que en este estudio se benefició en primera instancia al Banco de la Nación al realizar el análisis de los procesos operativos para mejorar la calidad de atención que brinda, y en segundo lugar se benefician los usuarios del Banco de la Nación ya que la aplicación de dicha mejora contribuye a una calidad de atención que pueden recibir al realizar sus operaciones bancarias.

También se justificó por su aporte metodológico ya que esta investigación utilizó métodos e instrumentos propios para esta investigación los cuales fueron rigurosos instrumentos científicos para medir con precisión las variables. Finalmente se justificó por su valor teórico porque los resultados y conclusiones encontradas sirven para reforzar la teoría de gestión de procesos y además para que otros investigadores puedan utilizar como antecedente en sus estudios.

De esta forma se encamina a proponer el siguiente objetivo de investigación: Analizar la gestión de los procesos operativos del Banco de la Nación en el distrito de Chimbote, 2022. Como objetivos específicos se plantearon los siguientes: Diagnosticar los procesos operativos del Banco de la Nación en el distrito de Chimbote, 2022. Proponer una mejora de los procesos operativos del Banco de la Nación en el distrito de Chimbote, 2022. Evaluar los posibles resultados del mejoramiento de los procesos operativos del Banco de la Nación en el distrito de Chimbote, 2022. Y formular un proceso para monitorear y controlar el desempeño de los procesos de atención del Banco de la Nación en el distrito de Chimbote, 2022.

Debido a que es una investigación descriptiva no se formula prueba hipótesis, ya que no es un requisito para este tipo de investigaciones según Hernández et al., (2014, p 321).

II. MARCO TEÓRICO

Las investigaciones realizadas a nivel internacional, nacional y local, detallan investigaciones realizadas sobre una mala gestión de los procesos operativos en una entidad financiera puede ocasionar demora en los procesos de atención de los clientes, los cuales acuden a las entidades con la finalidad realizar procesos cortos, que su tiempo de duración no supera los 5 minutos de atención en las ventanillas de los bancos. Es por ello que en la mayoría de las entidades financieras vemos como se generan aglomeración de gente para poder ser atendidos, durante el tiempo de pandemia estas colas se triplicaron debido a los bonos otorgados por el gobierno y a su vez por la ausencia del personal a causa de la crisis sanitaria en el año 2020 y 2021, es por ello que se plantea las siguientes investigaciones.

Ahora se procede a realizar investigaciones en el ámbito internacional Romero (2020) realizó una investigación que tuvo como objetivo proponer la mejora del proceso de atención del Banco Santander, para ello se valió de aplicar una investigación descriptiva de diseño no experimental y de tipo aplica en sentido de solucionar problemas, para ello utilizó la técnica de la observación y como instrumento la guía de observación asimismo implemento la metodología del lean Manufacturan adaptado al sector servicio, de esta forma se llegó a concluir que la mejora del proceso de atención por medio de herramientas de calidad permite reducir los procesos de atención en gran medida en forma general en aproximadamente el 50% de mejora, generando un aumento de la satisfacción del cliente, reducción de colas, el aumento de la autonomía de operaciones y la posibilidad de colaborar con la reducción del impacto ambiental. Estas mejoras, además de generar un mayor desempeño operativo en las sucursales, llevar a una reducción de costos y una mejora de la satisfacción de los empleados, ya que pueden cumplir con sus expectativas y aumentar la transparencia de la organización colaborar en la reducción del impacto ambiental.

Asimismo Casanova (2018) desarrolló una investigación que tuvo como objetivo analizar el proceso de atención de una empresa en Santo Domingo Ecuador, para ello utilizó una investigación aplicada, de diseño no experimental y con un nivel descriptivo, asimismo utilizó como muestra para su estudio el proceso de atención de la empresa,

utilizando como técnica la observación e instrumentos la guía de observación, hoja de procesos y hoja de verificación, de esa forma se pudo concluir que la empresa en su diagnóstico tuvo una satisfacción del cliente de 66%, asimismo la eficiencia de del tiempo de espera fue de 68% y la eficiencia del tiempo de despacho fue de 63%, pero con la aplicación de la mejora del proceso de atención en la empresa se pretende mejorar la satisfacción en un 89%, asimismo la eficiencia del tiempo de espera se mejoraría en un 99% y a atención de despacho en un 96%.

De igual manera en el ámbito internacional se realizaron investigación comenzando con Maestri y Gamio (2018) también realizaron una investigación que tuvo como objetivo proponer la mejora del procesos de atención en las empresas de servicios financieros, por ello se utilizó un investigación de nivel descriptivo, de tipo aplicada y con diseño no experimental; de igual forma se aplicó como técnica la metodología Lean Service y la observación, y como instrumentos la guía de observación aplicada la empresa de servicio financiero, de esta forma se llegó a encontrar como conclusiones que la aplicación de la metodología Lean en Gestión por procesos contribuyó a reducir en 32 minutos los créditos, el tiempo de desembolso en 0 minutos; asimismo se disminuyeron los pasos de los procesos de 8 a 3 pasos para el proceso de ejecutivo de plataforma. Asimismo, el tiempo para la atención se redujo de 15:31 minutos a 6:24 minutos; además el tiempo de espera se redujo de 01:11 minutos a 0:42 minutos; asimismo las consultas en plataforma se redujeron de 187 consultas a 12 consultas.

Arce y Gálvez (2017) en su investigación en donde tuvo como objetivo realizar una propuesta de mejora de los procesos de atención en una entidad Bancaria, además el tipo de estudio fue aplicado, el nivel de investigación descriptivo, como muestra de investigación se tuvo al proceso de atención del banco donde se aplicaron la técnica de observación y como instrumentos la guía de observación, el ciclo Deming, hoja de verificación de procesos y se llegó a concluir que la propuesta de mejora logra reducir los costos y mejora el tiempo de espera de los clientes es por ello que en el año 2015 y 2016 se encontró que el banco estaba superando su tiempo de espera objetivo en 1 minuto 45 segundos sin embargo debido a la mejora del proceso de atención se logró reducir de 8 minutos y 49 segundos a 5 minutos y 4 segundos siendo esta una

reducción del 59%, en referencia a los costos con esta nueva propuesta de mejora se 81% de ahorro estimándose un monto de S/. 361,384 soles.

Jeff (2017) en su investigación que tuvo como objetivo proponer una mejora del proceso de atención en las entidades bancarias y el diseño aplicado fue este caso no experimental, para ello se valió de una investigación de tipo aplicada un nivel descriptivo, de esta manera se utilizó la técnica de la observación, y como instrumento la metodología six sigma, guía de observación, hoja de verificación utilizados para medir el proceso de la entidad financiera. Se concluyó que la mejora de la gestión de los procesos de atención en la entidad financiera logra reducir los reclamos de los usuarios de 7.23 a 3.22 siendo esta una mejora del 55%; asimismo se determinó que la mejora del proceso propuesto se reduce el proceso de atención en 40%.

Las diferencias en los procesos organizacionales es la observación de que los procesos comerciales en las organizaciones son diversos. Allí son procesos que representan el negocio principal de una organización, como el proceso de producción en una organización de fabricación, y los procesos que apoyan las actividades centrales, como los recursos o procesos financieros. Los procesos pueden ser intensivos en máquinas y automatizados (Schmahl, 1996; Spigel, 2017) pero otros procesos también han sido etiquetados como "artísticos" (Hengst et al., 2020) "intensivo en conocimiento" (Sanjari et al., 2017) o "creativo" (Svenningsson et al., 2019). Se han desarrollado teóricamente varios sistemas de clasificación de procesos y empíricamente para poder comparar procesos dentro de las organizaciones (Lovestam et al., 2017). En este sentido dichos sistemas de clasificación son la base para la conceptualización y el progreso de la investigación, ya que ayudan a reducir la complejidad y a reconocer la estructura y la relación fundamentales (Gandini, 2018). La mayoría de los sistemas de clasificación de procesos disponibles diferencian los procesos en unos pocos, categorías de alto nivel basadas en el grado de importancia del proceso. Un ejemplo famoso de la clasificación de procesos es la diferenciación en procesos centrales, de gestión y de soporte (Kim, 2017).

Los procesos centrales contribuyen directamente a la creación de valor de una empresa, mientras los procesos de soporte permiten que los procesos centrales funcionen de manera más eficaz. Por otra parte, Los procesos de gestión son procesos estratégicos que se centran en objetivos, seguimiento y control. Dichos sistemas de clasificación distinguen los procesos en categorías de alto nivel que difieren en el grado de contribución de valor. Sin embargo, dentro de una categoría, todavía hay una gran variedad de procesos que deben ser entendido en detalle para derivar enfoques de gestión apropiados (Aslund y Backstrom, 2017; Arredondo et ál., 2019).

En este sentido se define a la gestión de procesos como la búsqueda de mejorar continuamente los procesos organizacionales a través del análisis de procesos, que es donde se divide un proceso en sus distintos pasos y las entradas y salidas relacionadas de cada paso para ver si algún cambio en los pasos puede conducir a mejoras en el proceso (Pérez y De Velasco, 2010).

La gestión de procesos es un concepto de gestión integral para orientar, organizar y gestionar una empresa. Tiene como objetivo una gestión orientada a objetivos del tiempo, la calidad y los costes para lograr metas tanto estratégicas como operativas (Ramírez y Pumisacho, 2017). Por otro lado, también se define como la disciplina organizacional que proporciona herramientas y recursos para analizar, definir, optimizar, monitorear y controlar los procesos de negocios y para medir e impulsar el desempeño mejorado de los procesos de negocios interdependientes (Ruiz et ál., 2014).

Asimismo, existen técnicas de mejora de los procesos en este sentido se disponen las distintas técnicas para mejorar la gestión de procesos.

El modelo Kaizen: es técnica de mejora continua que tiene como propósito mejorar la calidad de un proceso productivo o de atención, asimismo tienen como fin mejorar la productividad y la eficiencia realizando pequeñas mejorar del trabajo diario, involucrando en la cultura organizacional para que no se sancione los errores o equivocaciones, más bien diseñar un proceso que evite la consecución de errores (Suárez y Morales, 2021).

El modelo de las 5S: Es considerada como parte del método Kaizen sin embargo está presente cinco pasos que contribuyen a mejorar los procesos por medio de ordenar, enderezar, brillar, estandarizar y sostener; este modelo favorece a que los procesos puedan tener coherencia en sus operaciones y tareas, asimismo estandarizar dicha mejorar en los demás procesos de una organización (Marshettiwar & Sangode, 2018).

El modelo PDCA: Este modelo también conocido como el ciclo Demming el tienen como propósito realizar cuatro pasos para mejorar los procesos primero por medio de planificar que según Demming consiste en detectar el problema y planificar las acciones que se realizarán para la solución, para ello es importante realizar un diagnóstico y, el siguiente paso es hacer que consiste en realizar el nuevo proceso o solución al problema encontrado, el tercer paso es verificar que consiste en evaluar los posibles resultados que tendría la aplicación del nuevo proceso y el último es actuar que consiste en la implementación del nuevo proceso o la solución (Rajagopalan, 2020; Yanhui et al., 2019).

La técnica Six Sigma: esta metodología también tiene como propósito fundamental mejorar los procesos por medio de mejorar el rendimiento de los trabajadores para ello da la oportunidad de ascender en los puestos quienes tengan mejores desempeños, en ese sentido se realiza una serie de pasos por medio de definir, medir, analizar, mejorar y controlar (Costa et al., 2017; Montella et al., 2016).

Análisis de causa y efecto: este método consiste en analizar el problema encontrado, pero para ello se comienza analizando las posibles causas de problema por medio de un diagrama, esta metodología propone la idea de que al solucionar las principales causas del problema se terminará reduciendo los efectos de los problemas o acabando en su totalidad (Petersen et al., 2019; Bialy y Ruzbarsky, 2018).

Análisis SIPOC: Es una técnica para mejorar los procesos porque tiene como propósito planificar o definir el proyecto para el mejorar el proceso que tiene problemas, asimismo es dicho proyecto se establecen los elementos y requisitos que deberá contar dicho proceso para que tenga resultados efectivos (Sharma y Gupta, 2018).

El Mapeo de flujo de valor (VSM): Dicha técnica tiene como propósito ser más eficientes en los procesos de la empresa, pues este mapea ayuda a poder entender las percepciones que tiene el cliente sobre un proceso de atención o un proceso comercial, esto favorece a que la empresa identifique el valor del producto que brinda, el valor del servicio o el proceso para realizar el valor que ofrece una organización (Kumar et ál., 2018).

La Gestión de la calidad total (TQM): Esta metodología busca fomentar la calidad en todos los ejes de la organización, fomentando una cultura de calidad en los trabajadores, es muy importante para mejorar los procesos dentro de toda la organización sin embargo su aplicación es a largo plazo, pero con éxito asegurado, asimismo en esta metodología es muy importante la participación de los trabajadores quienes son la pieza fundamental para que desarrolle la calidad a nivel global (Abbas, 2020; Dahlgard et ál., 2018).

La técnica Kanban: es otra herramienta importante que se utiliza para mejorar los procesos dentro de una organización, sin embargo, se caracteriza por evaluar los procesos evaluando el trabajo de los colaboradores, también el desempeño de las unidades de negociación e incluso el liderazgo que existe en dicho (Howard et ál., 2017; Castellano, 2019).

El Mapeo de procesos: es fundamental para mejorar un proceso pues en caso la empresa cuente con un diagrama de procesos está permite ser analizada y en caso no lo cuenta está permite elaborarla para corroborar su funcionamiento con el proceso real que se ejecuta en la organización; asimismo después del análisis permite poder realizar las mejoras al proceso o diseñar desde cero uno nuevo a fin de que el procesos se más eficiente y contribuya a cumplir con los objetivos organizacionales (Antonacci et ál., 2018; Imani et al., 2018).

Después de definir la gestión del proceso se ha considerado como técnica para analizar la gestión del proceso a la metodología Demming el cual consiste de cuatro etapas que se describen a continuación las etapas o dimensiones para realizar un análisis de la gestión del proceso.

La primera etapa es planificar: en esta etapa se realiza un diagnóstico de la situación actual del proceso, para describir el proceso que se quiere mejorar identificando los insumos que se utilizan, las personas que trabajan, las operaciones realizadas, los clientes involucrados. Luego se realiza el análisis del proceso midiendo los resultados del proceso actual, identifica los problemas y sus causas, asimismo proponer las alternativas de solución. En este caso las actividades que se utilizan son definir el proceso: desde el inicio hasta el término, y lo que se hace. Otra actividad es describir el proceso realizan una lista de tareas y la secuencia de pasos que se hacen en el proceso, también el equipo usado, las condiciones ambientales y los métodos de trabajo. Asimismo, se debe de describir a los participantes, además de describir las expectativas de los clientes, determinar los datos históricos que se tienen sobre el desempeño, describir los problemas percibidos y por último identifica las principales causas de los problemas y el impacto que tienen en el desempeño. En base planificar los cambios que se harían y las soluciones para atacar las causas principales de los problemas. Y finalmente seleccionar la solución o soluciones más prometedoras (Ramírez y Pumisacho, 2017).

La otra etapa es hacer, esta consiste en la implementación del nuevo proceso para probar el funcionamiento del nuevo proceso de mejora con el fin de evaluar la solución propuesta. Dentro de las actividades que se pueden hacer entonces sería el diseño del nuevo proceso de mejora (Fontes y Loos, 2017).

La tercera etapa es de estudiar, en esta etapa se evalúa como el plan y el proceso de mejora funciona de forma correcta. Además, las actividades a realizar son examinar los resultados del nuevo proceso de mejora, determinar el desempeño del proceso mejorado e identificar si se requiere un experimento posterior (Fontes y Loos, 2017).

Y la última etapa es de actuar, en esta etapa las mejoras encontradas se estandarizan y el plan final se implementa como una mejor práctica actual y se comunica a toda la organización. Dentro de las actividades a realizar esta selección el mejor cambio o solución, desarrollar un plan de implementación como que se necesita hacer, quienes deben participar y cuando se debe de ejecutar. Luego estandarizar la solución, escribir

los nuevos procedimientos de operacion es estándar y finalmente establece un proceso para monitorear y controlar el desempeño del proceso (Fontes y Loos, 2017).

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

3.1.1. Tipo de investigación: Para este estudio se realizó el tipo de investigación aplicada, porque se utilizó las teorías y conocimientos científicos para desarrollarlos y utilizarlos para el proceso de investigación y resolver la problemática en estudio que está pasando la organización Banco de la Nación en el distrito de Chimbote. Según Dugarte (2017) se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos, a la vez que se adquieren otros, después de implementar y sistematizar la práctica basada en investigación.

3.1.2. Diseño de investigación: De acuerdo con Hernández (2018) la investigación fue de diseño no experimental debido a que no se manipularon ninguna de las variables en estudio, porque se estudió a la gestión de procesos del Banco de la Nación en su estado normal, asimismo los datos se recolectaran en un tiempo determinado por ello fue transversal; y debido a que se describió el proceso para proponer una mejora el nivel fue descriptivo.

FIGURA 1

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA



M = muestra del estudio que es la gestión del proceso de atención

O= observación de la variable en estudio

3.2. Variables y operacionalización

Las variables en estudio en la presente investigación se describen a continuación:

Variable: Análisis de la gestión de procesos operativos

Definición conceptual: Se define como la búsqueda de mejorar continuamente los procesos organizacionales a través del análisis de procesos, que es donde se divide un proceso en sus distintos pasos y las entradas y salidas relacionadas de cada paso para ver si algún cambio en los pasos puede conducir a mejoras en el proceso (Pérez y De Velasco, 2010).

Definición operacional: El análisis de la gestión de procesos de atención es entendido como la evaluación del proceso de atención para detectar los errores y es medido en base a una metodología que es Planificar, hacer, estudiar y actuar.

Indicadores: Los indicadores se expresarán por dimensiones, de esta forma en la dimensión “Planificar” los indicadores a medir son: diagnosticar, análisis de procesos, planificación del nuevo proceso. De la dimensión “Hacer” su indicador es el diseño del nuevo proceso. En la dimensión “Estudiar” su indicador es la Evaluación de los posibles resultados del nuevo proceso de atención y de la dimensión “Actuar” sus indicadores son la Estandarización de la mejora del proceso, Implementación del plan para mejorar el proceso.

Escala de medición: Nominal

3.3. Población, muestra, muestreo, unidad de análisis.

3.3.1. Población: Teniendo en cuenta que el presente estudio buscó analizar la gestión de proceso del banco de la Nación estos se pueden evaluar por medio de documentos de los procesos de la organización o también por medio de la observación, en este sentido la población estuvo conformada por todos los procesos del Banco de la Nación de Chimbote del año 2021.

Como criterio de exclusión fueron los procesos que no correspondan al proceso de atención del Banco de la Nación de Chimbote. Y como proceso de inclusión se tiene al proceso los proceso que incluyan la atención en el Banco de la Nación de Chimbote.

3.3.2. Muestra: Debido a que la empresa tiene múltiples procesos que desarrolla, se tomado como muestra el proceso de atención que es el proceso donde se ha

observado problemas como son los reclamos, por demoras de la atención y mala atención, en este sentido se evaluara el proceso de atención del Banco de la Nación de Chimbote del año 2021

3.3.3. Muestreo: El tipo de muestreo a realizar fue el no probabilístico porque no todos los procesos de la población tendrán las mismas posibilidades de ser escogidas porque no aplicó una fórmula, asimismo fue por conveniencia porque se utilizó el únicamente el proceso de atención para el análisis y estudio de la gestión de procesos.

Como **unidad de análisis** fue el proceso de atención del banco de la Nación.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Dado la naturaleza de la investigación se usó las técnicas de observación y análisis documental. En el caso de la observación esta ayudó a que se obtener información sobre cómo se está cumpliendo el proceso de atención y detectar los posibles problemas, luego el análisis documental fue para realizar un análisis de los documentos que registren el proceso de atención de banco con la finalidad de clasificar los datos necesarios para los resultados de la investigación.

Los instrumentos de recolección de datos que se utilizaron de acuerdo al estudio y las técnicas utilizadas fueron la guía de observación, guía de análisis documental, también la espina de Ishikawa y también el diagrama de análisis de proceso para obtener datos suficientes, exactos que ayuden a poder analizar correctamente la gestión del proceso de atención del banco de la Nación.

Asimismo, no se realizó prueba de Validez y confiabilidad ya que los datos que se recolectó fueron propios de la empresa, asimismo la espina de Ishikawa y el cursograma analítico del proceso son instrumentos probados teóricamente para diagnosticar y mejorar los procesos en las empresas.

3.5. Procedimientos

El procedimiento de recolección de la información comenzó con la solicitud del permiso al representante del Banco de Nación en Chimbote, para poder realizar el estudio y

análisis de la gestión del proceso de atención, y explicarles que tiene como propósito mejorar la calidad de atención del Banco.

Luego que se dio la autorización se realizó un cronograma de actividades para poder recoger la información, estableciendo días que no interrumpan los trabajos regulares de la empresa.

Posteriormente se organizaron los datos obtenidos de acuerdo a los documentos importantes para la investigación, en este sentido se verificó si se están cumpliendo con el proceso de atención que tiene el Banco, asimismo se revisará y analizará el proceso que vienen utilizando para atender a los clientes.

Una vez obtenido toda la información y hecho el análisis se procedió a formular una propuesta para mejorar el proceso de atención del Banco de la Nación, seguidamente evaluó los posibles resultados de esta propuesta y realizar un cronograma para su implementación.

3.6. Método de análisis de datos

Para el análisis de datos debido al estudio que se está realizando, el método a aplicar fue deductivo porque se partió de todo el proceso de atención para llegar a conclusiones particular sobre qué cosas está afectando este proceso y proponer las correcciones necesarias a fin de mejorar dicho proceso de atención del Banco.

También se aplicó el método analítico porque en esta investigación se analizó parte por parte cada etapa el proceso de atención que realiza la empresa, del mismo modo se analizó el proceso de atención propuesto el Banco de la Nación a fin de mejorar dicho proceso para ello se utilizó las herramientas de la espina de Ishikawa y el cursograma analítico del proceso.

3.7. Aspectos éticos

Debido a la importancia de la investigación se describen los principios éticos que guiaron el cumplimiento de esta investigación y que se fundamentan en el código de ética en investigación de la Universidad Cesar Vallejo, aprobada con la RCUN° 0262-2020-UCV , en el artículo 8°- Responsabilidad del Investigador se manifiesta que todo

aquel que participe en el desarrollo de una investigación conforme a lo establecido en el artículo 2° del presente, debe cooperar con la investigación de posibles casos de mala conducta científica. Por consiguiente, estos son en primer lugar consentimiento informado donde el encargado de la empresa del Banco de Nación sabrá de la realización de la investigación, así como también de los objetivos. Por otro lado, también se basó en la confidencialidad debido a que los datos utilizados solo se usaron con fine académicos, y luego la información estuvo en total reserva. Y finalmente el principio de beneficio distribuido donde los hallazgos que se tengan, así como la propuesta de mejora serán alcanzados al encargado del Banco de la Nación y luego serán presentados a la Universidad César Vallejo.

IV. RESULTADOS

Objetivo general: Analizar la gestión de los procesos operativos del Banco de la Nación en el distrito de Chimbote, 2022.

Tabla 1

Gestión de los tiempos de operaciones del proceso de atención en el Banco de la Nación

Procesos de atención	Tiempo de la operación en minutos	%
Transacciones de Sunat	5	2%
Depósitos judiciales y administrativos	4	2%
Telegiro	6	3%
Cuenta de ahorro	10	4%
Depósito a cuenta corriente con efectivo	13	6%
Tarjeta de crédito	45	20%
Cheques de gerencia	20	9%
Transferencias	8	4%
Comisiones	5	2%
Fraccionamiento de pago	4	2%
Cambio	3	1%
Corresponsalía	9	4%
Reposición de tarjeta multired	14	6%
Retiros de ahorros en efectivo mayor a 1500	13	6%
Orden de pago electrónico en efectivo	17	7%
Préstamo por convenio	52	23%
Total	228	100%

Nota. Análisis documental y observación

Como podemos apreciar en la Tabla 1, los 3 mayores tiempos en procesos de atención al cliente son: Préstamo por convenio 23%, Tarjeta de crédito 20% y Cheques de gerencia 9%, esto muestra que son los procesos que más tiempo tarda en atender y que cuando hay muchos clientes, tiende a saturar las colas del Banco de la Nación. Los demás procesos tienen un tiempo de atención promedio que se respaldan en el análisis documental y observación para verificar y dar credibilidad a la medida de los tiempos de atención por proceso.

Objetivo específico N°1: Diagnosticar los procesos del Banco de la Nación en el distrito de Chimbote, 2022.

Tabla 2

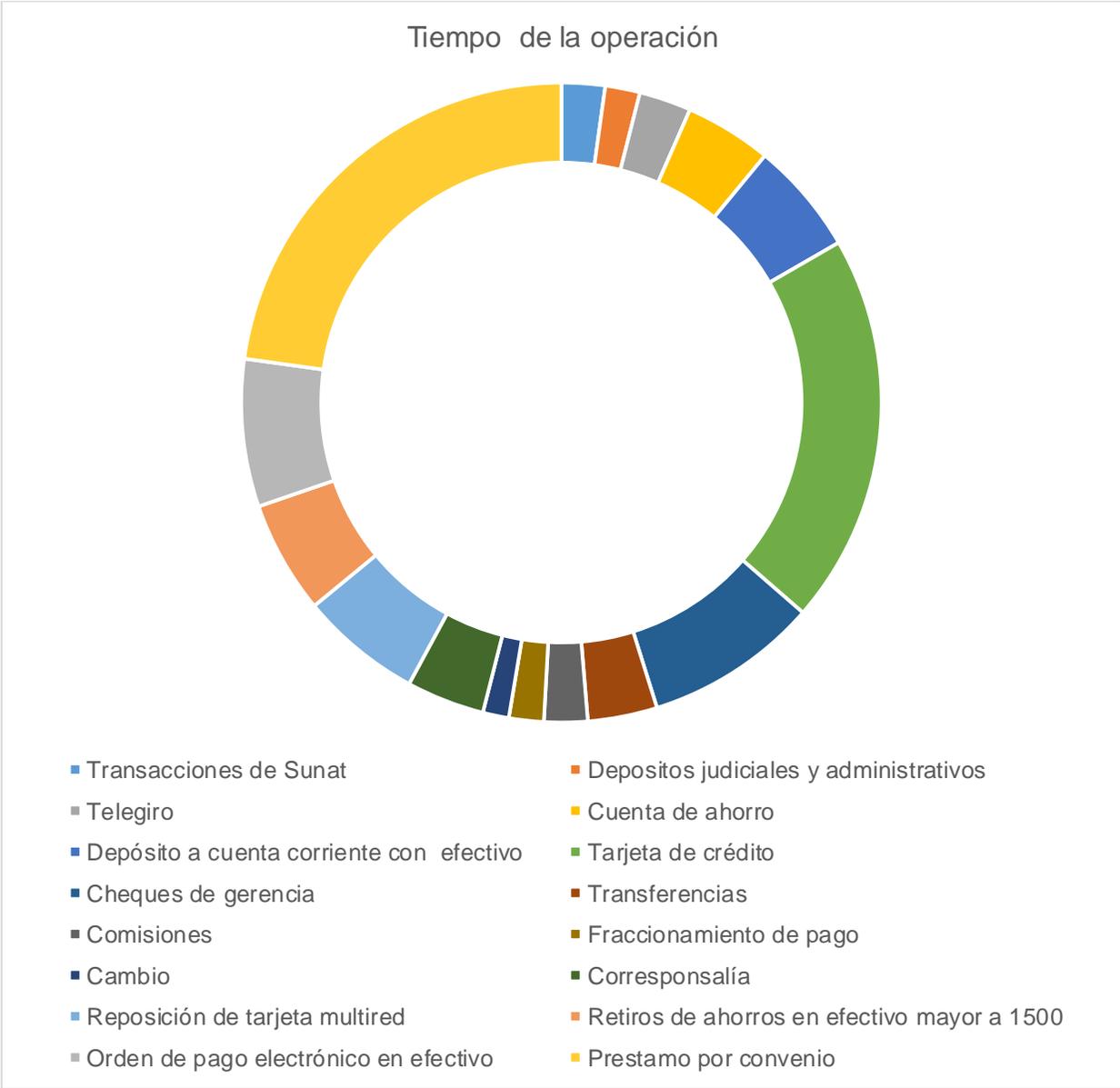
Diagnóstico de los tiempos de las operaciones del proceso de atención en el banco de la nación

Procesos de atención	Tiempo de la operación en minutos	%
Transacciones de Sunat	5	2%
Depósitos judiciales y administrativos	4	2%
Telegiro	6	3%
Cuenta de ahorro	10	4%
Depósito a cuenta corriente con efectivo	13	6%
Tarjeta de crédito	45	20%
Cheques de gerencia	20	9%
Transferencias	8	4%
Comisiones	5	2%
Fraccionamiento de pago	4	2%
Cambio	3	1%
Corresponsalía	9	4%
Reposición de tarjeta multired	14	6%
Retiros de ahorros en efectivo mayor a 1500	13	6%
Orden de pago electrónico en efectivo	17	7%
Préstamo por convenio	52	23%
Total	228	100%

Nota: Análisis documental y observación

Figura 1

Diagnóstico de los tiempos de las operaciones del proceso de atención en el banco de la nación



Nota. En la tabla 1, se observa los tiempos de las operaciones del proceso de atención en el Banco de la Nación donde las operaciones que demandan mayor tiempo son los préstamos por convenio, el otorgamiento de la tarjeta de crédito, los cheques de gerencia, orden de pago electrónico de pago en efectivo, deposito a cuenta corriente.

Objetivo específico N°2: Proponer una mejora de los procesos operativos del Banco de la Nación en el distrito de Chimbote, 2022.

Tabla 3

Propuesta de mejora para optimizar los tiempos de las operaciones del proceso de atención en el Banco de la Nación

Procesos de atención	Tiempo de operación en otros Bancos comerciales (minutos)	Tiempo de operación en Banco de la Nación (minutos)	Diferencia de tiempos (minutos)	Propuesta de mejora
Cheques de gerencia	15	20	-5	Contratar más personal para que labore en horas donde se satura de clientes el Banco, como cuando es el pago de pensiones y además programar la atención suficiente de ventanillas para la atención a la hora de almuerzo donde solo quedan aperturadas 2 o 3 ventanillas.
Transferencias	6	8	-2	
Depósito a cuenta corriente con efectivo	10	13	-3	
Préstamo por convenio	40	52	-12	Capacitar al personal para trabajar por metas diarias en clientes atendidos para mejorar el promedio de tiempo en cada atención prestada.
Retiros de ahorros en efectivo mayor a 1500	10	13	-3	
Orden de pago electrónico en efectivo	14	17	-4	
Telegiro	5	6	-1	
Reposición de tarjeta multired	12	14	-2	
Fraccionamiento de pago	3,5	4	-0.5	
Corresponsalía	8	9	-1	
Tarjeta de crédito	40	45	-5	
Transacciones de Sunat	4,5	5	-0.5	
Cuenta de ahorro	9	10	-1	
Comisiones	4,5	5	-0.5	Contratar a más supervisores para que monitoreen los procesos y agilicen la atención estratégicamente.
Depósitos judiciales y administrativos	4	4	+0	
Cambio	3	3	+0	
Total	201	228		Capacitar al personal para que sigan manteniendo el ritmo de atención en estos procesos e inclusive que se mejore para satisfacción de los usuarios.

Nota. Como vemos en la tabla 3, los procesos se han separado en 3 conjuntos para formular una propuesta de mejora por el nivel de porcentaje de demora en números

negativos en minutos en comparación con el tiempo de operación de los bancos comerciales, el más destacable valor negativo es el de préstamo por convenio donde a diferencia de los bancos comerciales, el Banco de la Nación tarda 12 minutos más como promedio en realizar dicha operación.

Objetivo específico N°3: Evaluar los posibles resultados del mejoramiento de los procesos operativos del Banco de la Nación en el distrito de Chimbote, 2022.

Tabla 4

Tiempos de las operaciones antes y después de la aplicación de la propuesta de mejora del proceso de atención en el Banco de la Nación

Procesos de atención	Tiempo de operación en Banco de la Nación antes de la propuesta (minutos)	Tiempo de operación en otros el Banco de la Nación después de la propuesta (minutos)	Diferencia de tiempos (minutos)
Cheques de gerencia	20	18	+2
Transferencias	8	7	+1
Depósito a cuenta corriente con efectivo	13	11	+2
Préstamo por convenio	52	45	+7
Retiros de ahorros en efectivo mayor a 1500	13	10	+3
Orden de pago electrónico en efectivo	17	15	+2
Telegiro	6	5	+1
Reposición de tarjeta multired	14	12	+2
Fraccionamiento de pago	4	4	+0
Corresponsalía	9	8	+1
Tarjeta de crédito	45	40	+5
Transacciones de Sunat	5	5	+0
Cuenta de ahorro	10	10	+0
Comisiones	5	5	+0
Depósitos judiciales y administrativos	4	4	+0
Cambio	3	3	+0
Total	228	212	

Nota. La contratación de más supervisores ha tenido una solución tardía pero eficiente y los resultados esperados son lentos pero han dado resultados prometedores debido

a que la fluctuación de usuarios es variada y por proceso siempre tiene que haber una demora por razones que surgen en el momento como que el cliente no recuerde ciertos datos o haga su firma no como aparece en la Reniec, pero en resumen si se ve la mejora por la contratación de supervisores que agilizan el ingreso de usuarios desde las colas y en la entrada preguntan que operaciones van a realizar los usuarios, por si algo en el momento no se puede efectuar, puedan recomendarles que vengán en otra ocasión, así reduciendo el aglomeramiento de usuarios. Solo han mejorado los procesos de Transacciones de Sunat, Cuenta de ahorro y Comisiones, que ahora su tiempo por proceso ha mejorado y ya están al nivel de tiempos de atención por operación de los bancos comerciales. En todos los procesos se puede percibir una mejora de eficiencia en los tiempos, lo que demuestra que ha sido efectiva la propuesta de mejora y que el control logra que se mejoren los procesos.

Objetivo específico N°4: establecer un proceso para monitorear y controlar el desempeño de los procesos de atención del Banco de la Nación en el distrito de Chimbote, 2022.

El proceso para monitorear y controlar el desempeño de los procesos de atención del Banco de la Nación es valerse de la contratación de los supervisores para asignarlos que monitoreen la atención a los usuarios y ellos estén consultando a los usuarios que hacen las colas, siendo ellos el primer filtro de atención, al preguntar que operaciones van a realizar, como por ejemplo: si un jubilado viene a cobrar su pensión que se pagará el día 7 del mes para los apellidos que comiencen con A-C, y el usuario su apellido comienza con D, el supervisor debe rápidamente decirle que regrese otro día el día que le toque para la inicial de su apellido, con el objetivo de reducir el aglomeramiento de la cola anticipadamente, porque de lo contrario el usuario llegaría a ventanilla y le darían la misma respuesta.

V. DISCUSIÓN

El objetivo general fue: Analizar la gestión de los procesos operativos del Banco de la Nación en el distrito de Chimbote, 2022. Nuestros resultados fueron según podemos apreciar en la Tabla 1, que los 3 mayores tiempos en procesos de atención al cliente son: Préstamo por convenio 23%, Tarjeta de crédito 20% y Cheques de gerencia 9%, esto muestra que son los procesos que más tiempo tarda en atender y que cuando hay muchos clientes, tiende a saturar las colas del Banco de la Nación. Los demás procesos tienen un tiempo de atención promedio que se respaldan en el análisis documental y observación para verificar y dar credibilidad a la medida de los tiempos de atención por proceso.

Esto coincide con lo hallado por Romero (2020) quien realizó una investigación que tuvo como objetivo proponer la mejora del proceso de atención del Banco Santander, para ello se valió de aplicar una investigación descriptiva de diseño no experimental y de tipo aplicada en sentido de solucionar problemas, para ello utilizó la técnica de la observación y como instrumento la guía de observación asimismo implemento la metodología del lean Manufacturan adaptado al sector servicio, de esta forma llegó a concluir que la mejora del proceso de atención por medio de herramientas de calidad permite reducir los procesos de atención en gran medida en forma general en aproximadamente el 50% de mejora, generando un aumento de la satisfacción del cliente, reducción de colas, el aumento de la autonomía de operaciones y la posibilidad de colaborar con la reducción del impacto ambiental.

Ante ello, nos apoyamos teóricamente en lo que menciona Pérez y De Velasco (2010) pues argumentan que la gestión de procesos se cataloga como la búsqueda de mejorar continuamente los procesos organizacionales a través del análisis de procesos, que es donde se divide un proceso en sus distintos pasos y las entradas y salidas relacionadas de cada paso para ver si algún cambio en los pasos puede conducir a mejoras en el proceso

Nuestro Objetivo específico N°1 fue: Plantear los procesos del Banco de la Nación en el distrito de Chimbote, 2022. En base a nuestros resultados según se registra en la tabla 1, se observa que los tiempos de las operaciones del proceso de atención en el Banco de la Nación, las operaciones que demandan mayor tiempo son los préstamos por convenio, el otorgamiento de la tarjeta de crédito, los cheques de gerencia, orden de pago electrónico de pago en efectivo, deposito a cuenta corriente.

Esto coincide con los hallazgos de Casanova (2018) quien desarrolló una investigación que tuvo como objetivo analizar el proceso de atención de una empresa en Santo Domingo Ecuador, para ello utilizó una investigación aplicada, de diseño no experimental y con un nivel descriptivo, asimismo utilizó como muestra para su estudio el proceso de atención de la empresa, utilizando como técnica la observación e instrumentos la guía de observación, hoja de procesos y hoja de verificación, de esa forma se pudo concluir que la empresa en su diagnóstico tuvo una satisfacción del cliente de 66%, asimismo la eficiencia de del tiempo de espera fue de 68% y la eficiencia del tiempo de despacho fue de 63%, pero con la aplicación de la mejora del proceso de atención en la empresa se pretende mejorar la satisfacción en un 89%, asimismo la eficiencia del tiempo de espera se mejoraría en un 99% y a atención de despacho en un 96%.

Ante ello, nos apoyamos teóricamente en lo que menciona Ramirez y Pumisacho (2017) pues indican que la gestión de procesos es un concepto de gestión integral para orientar, organizar y gestionar una empresa. Tiene como objetivo una gestión orientada a objetivos del tiempo, la calidad y los costes para lograr metas tanto estratégicas como operativas.

El objetivo específico N°2 fue: Recomendar una mejora de los procesos operativos del Banco de la Nación en el distrito de Chimbote, 2022. Como resultados se obtuvo según se puede visualizar en la tabla 3, que los procesos se han separado en 3 conjuntos para formular una propuesta de mejora por el nivel de porcentaje de demora en números negativos en minutos en comparación con el tiempo de operación de los bancos comerciales, el más destacable valor negativo es el de préstamo por convenio

donde a diferencia de los bancos comerciales, el Banco de la Nación tarda 12 minutos más como promedio en realizar dicha operación.

Esto coincide con lo hallado por Maestri y Gamio (2018) quienes también realizaron una investigación que tuvo como objetivo proponer la mejora del procesos de atención en las empresas de servicios financieros, por ello se utilizó un investigación de nivel descriptivo, de tipo aplicada y con diseño no experimental; de igual forma se aplicó como técnica la metodología Lean Service y la observación, y como instrumentos la guía de observación aplicada la empresa de servicio financiero, de esta forma se llegó a encontrar como conclusiones que la aplicación de la metodología Lean en Gestión por procesos contribuyó a reducir en 32 minutos los créditos, el tiempo de desembolso en o minutos; asimismo se disminuyeron los pasos de los procesos de 8 a 3 pasos para el proceso de ejecutivo de plataforma. Asimismo, el tiempo para la atención se redujo de 15:31 minutos a 6:24 minutos; además el tiempo de espera se redujo de 01:11 minutos a 0:42 minutos; asimismo las consultas en plataforma se redujeron de 187 consultas a 12 consultas.

Así es que nos apoyamos teóricamente en lo que mencionan Petersen et ál. (2019) y Bialy y Ruzbarsky (2018) pues argumentan que para analizar procesos se tiene que evaluar a través del análisis de causa y efecto donde este método consiste en analizar el problema encontrado, pero para ello se comienza analizando las posibles causas de problema por medio de un diagrama, esta metodología propone la idea de que al solucionar las principales causas del problema se terminará reduciendo los efectos de los problemas o acabando en su totalidad.

El objetivo específico N°3 fue: Enunciar los posibles resultados del mejoramiento de los procesos operativos del Banco de la Nación en el distrito de Chimbote, 2022. Como resultados tenemos que, la contratación de más supervisores ha tenido una solución tardía pero eficiente y los resultados esperados son lentos pero han dado resultados prometedores debido a que la fluctuación de usuarios es variada y por proceso siempre tiene que haber una demora por razones que surgen en el momento como que el cliente no recuerde ciertos datos o haga su firma no como aparece en la Reniec, pero

en resumen si se ve la mejora por la contratación de supervisores que agilizan el ingreso de usuarios desde las colas y en la entrada preguntan que operaciones van a realizar los usuarios, por si algo en el momento no se puede efectuar, puedan recomendarles que vengan en otra ocasión, así reduciendo el aglomeramiento de usuarios. Solo han mejorado los procesos de Transacciones de Sunat, Cuenta de ahorro y Comisiones, que ahora su tiempo por proceso ha mejorado y ya están al nivel de tiempos de atención por operación de los bancos comerciales. En todos los procesos se puede percibir una mejora de eficiencia en los tiempos, lo que demuestra que ha sido efectiva la propuesta de mejora y que el control logra que se mejoren los procesos.

Por ello, coincidimos con lo hallado por Arce y Gálvez (2017) quienes en su investigación en donde tuvieron como objetivo realizar una propuesta de mejora de los procesos de atención en una entidad Bancaria, en donde su tipo de estudio fue aplicado, el nivel de investigación descriptivo, como muestra de investigación se tuvo al proceso de atención del banco donde se aplicaron la técnica de observación y como instrumentos la guía de observación, el ciclo Deming, hoja de verificación de procesos y se llegó a concluir que la propuesta de mejora logra reducir los costos y mejora el tiempo de espera de los clientes es por ello que en el año 2015 y 2016 se encontró que el banco estaba superando su tiempo de espera objetivo en 1 minuto 45 segundos sin embargo debido a la mejora del proceso de atención se logró reducir de 8 minutos y 49 segundos a 5 minutos y 4 segundos siendo esta una reducción del 59%, en referencia a los costos con esta nueva propuesta de mejora se 81% de ahorro estimándose un monto de S/. 361,384 soles.

Y nos apoyamos teóricamente con lo que mencionan Howard et ál. (2017) y Castellano (2019) quienes hablan acerca de una herramienta importante que se utiliza para mejorar los procesos dentro de una organización, esta es la técnica Kanban, sin embargo, se caracteriza por evaluar los procesos evaluando el trabajo de los colaboradores, también el desempeño de las unidades de negociación e incluso el liderazgo que existe en dicho.

El objetivo específico N°4 fue: Formular un proceso para monitorear y controlar el desempeño de los procesos de atención del Banco de la Nación en el distrito de Chimbote, 2022. Como resultados se estableció un proceso para monitorear y controlar el desempeño de los procesos de atención del Banco de la Nación, se valió de la contratación de los supervisores para asignarlos que monitoreen la atención a los usuarios y ellos estén consultando a los usuarios que hacen las colas, siendo ellos el primer filtro de atención, al preguntar que operaciones van a realizar, como por ejemplo: si un jubilado viene a cobrar su pensión que se pagará el día 7 del mes para los apellidos que comiencen con A-C, y el usuario su apellido comienza con D, el supervisor debe rápidamente decirle que regrese otro día el día que le toque para la inicial de su apellido, con el objetivo de reducir el aglomeramiento de la cola anticipadamente, porque de lo contrario el usuario llegaría a ventanilla y le darían la misma respuesta.

Coincidimos con los hallazgos de Jeff (2017) quien en su investigación tuvo como objetivo proponer una mejora del proceso de atención en las entidades bancarias y el diseño aplicado fue este caso no experimental, para ello se valió de una investigación de tipo aplicada un nivel descriptivo, de esta manera se utilizó la técnica de la observación, y como instrumento la metodología six sigma, guía de observación, hoja de verificación utilizados para medir el proceso de la entidad financiera. Se concluyó que la mejora de la gestión de los procesos de atención en la entidad financiera logra reducir los reclamos de los usuarios de 7.23 a 3.22 siendo esta una mejora del 55%; asimismo se determinó que la mejora del proceso propuesto se reduce el proceso de atención en 40%.

Tras aquello, nos apoyamos teóricamente en lo que menciona Fontes y Loos (2017) pues argumentan que, para desarrollar y ejecutar un nuevo proceso, este se debe implementar como un nuevo proceso para probar el funcionamiento de mejora con el fin de evaluar la solución propuesta. Dentro de las actividades que se pueden hacer entonces sería el diseño del nuevo proceso de mejora.

VI. CONCLUSIONES

1. Se analizó la gestión de los procesos operativos del Banco de la Nación en el distrito de Chimbote. Por lo que se concluye que, los 3 mayores tiempos en procesos de atención al cliente son: Préstamo por convenio 23%, Tarjeta de crédito 20% y Cheques de gerencia 9%, esto muestra que son los procesos que más tiempo tarda en atender y que cuando hay muchos clientes, tiende a saturar las colas del Banco de la Nación. Los demás procesos tienen un tiempo de atención promedio que se respaldan en el análisis documental y observación para verificar y dar credibilidad a la medida de los tiempos de atención por proceso.
2. Se diagnosticaron los procesos del Banco de la Nación en el distrito de Chimbote. Se concluyó que los tiempos de las operaciones del proceso de atención en el Banco de la Nación que demandan mayor tiempo son los préstamos por convenio, el otorgamiento de la tarjeta de crédito, los cheques de gerencia, orden de pago electrónico de pago en efectivo, depósito a cuenta corriente.
3. Se propuso una mejora de los procesos operativos del Banco de la Nación en el distrito de Chimbote, así es que se concluye que los procesos se lograron separar en 3 conjuntos para formular una propuesta de mejora por el nivel de porcentaje de demora en números negativos en minutos en comparación con el tiempo de operación de los bancos comerciales, el más destacable valor negativo es el de préstamo por convenio donde a diferencia de los bancos comerciales, el Banco de la Nación tarda 12 minutos más como promedio en realizar dicha operación.
4. Se evaluaron los posibles resultados del mejoramiento de los procesos operativos del Banco de la Nación en el distrito de Chimbote. Así es que se concluye que, la contratación de más supervisores ha tenido una solución tardía pero eficiente y los resultados esperados son lentos pero han dado resultados prometedores debido a que la fluctuación de usuarios es variada y por proceso siempre tiene que haber una demora por razones que surgen en el momento como que el cliente no recuerde ciertos datos o haga su firma no como aparece en la Reniec, pero en resumen si se ve la mejora por la contratación de supervisores que agilizan el ingreso de usuarios desde las colas y en la entrada preguntan que operaciones van

a realizar los usuarios, por si algo en el momento no se puede efectuar, puedan recomendarles que vengan en otra ocasión, así reduciendo el aglomeramiento de usuarios. Solo han mejorado los procesos de Transacciones de Sunat, Cuenta de ahorro y Comisiones, que ahora su tiempo por proceso ha mejorado y ya están al nivel de tiempos de atención por operación de los bancos comerciales. En todos los procesos se puede percibir una mejora de eficiencia en los tiempos, lo que demuestra que ha sido efectiva la propuesta de mejora y que el control logra que se mejoren los procesos.

5. Se estableció un proceso para monitorear y controlar el desempeño de los procesos de atención del Banco de la Nación en el distrito de Chimbote. Se concluye que el proceso para monitorear y controlar el desempeño de los procesos de atención del Banco de la Nación, se valió de la contratación de los supervisores para asignarlos que monitoreen la atención a los usuarios y ellos estén consultando a los usuarios que hacen las colas, siendo ellos el primer filtro de atención, al preguntar que operaciones van a realizar, como por ejemplo: si un jubilado viene a cobrar su pensión que se pagará el día 7 del mes para los apellidos que comiencen con A-C, y el usuario su apellido comienza con D, el supervisor debe rápidamente decirle que regrese otro día el día que le toque para la inicial de su apellido, con el objetivo de reducir el aglomeramiento de la cola anticipadamente, porque de lo contrario el usuario llegaría a ventanilla y le darían la misma respuesta.

VII. RECOMENDACIONES

1. Se sugiere a la gerencia de la entidad bancaria que continúe monitoreando la gestión de los procesos operativos del Banco de la Nación a través de un estudio cualitativo en base a los resultados ya obtenidos hasta ahora gracias a este estudio.
2. Se sugiere a la gerencia de la entidad bancaria que en base al diagnóstico de los procesos del Banco de la Nación en el distrito de Chimbote que tienen un promedio de demora en comparación al tiempo de ejecución de procesos de los bancos comerciales, se implemente un plan de mejora para que se puedan mejorar y reducir los tiempos de los procesos en valores negativos.
3. Se sugiere a la gerencia de la entidad bancaria que se desarrolle e implemente una propuesta diferente al ya propuesto anteriormente, pero con el mismo propósito, optimizar los tiempos de atención de los procesos operativos del Banco de la Nación en el distrito de Chimbote.
4. Se sugiere a la gerencia de la entidad bancaria que continúe evaluando los posibles resultados del mejoramiento de los procesos operativos del Banco de la Nación en el distrito de Chimbote que ya se ha logrado implementar.

REFERENCIAS

- Abbas, J. (2020). Impact of total quality management on corporate sustainability through the mediating effect of knowledge management. *Journal of Cleaner Production*, 244(20), 1-26. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118806>
- Antonacci, G., Reed, J., y Lennox, L. (2018). The use of process mapping in healthcare quality improvement projects. *Sage Journal*, 31(2), 74-84. Obtenido de <https://doi.org/10.1177%2F0951484818770411>
- Arce, J., y Gálvez, R. (2017). *Optimización del flujo de atención en una entidad bancaria basada en la derivación, reduciendo costos y tiempo de espera*. [Tesis de licenciamiento, Universidad Privada del Norte]. Obtenido de Repositorio institucional Upn: <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/11158/Arce%20Calder%20Jos%c3%a9%20Humberto%3b%20Galvez%20Ruiz%2c%20Brenda%20Magaly.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Arredondo, K., Vasquez, A., Maldonado, A., y García, J. (2019). Impact of human resources on remanufacturing process, internal complexity, perceived quality of core, numerosity, and key process indicators. *Manufacturing*, 168-176. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.rcim.2019.04.004>
- Aslund, A., y Backstrom, I. (2017). Management processes and management's role in customer value creation. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 9(2), 148-164. Obtenido de <https://doi.org/10.1108/IJQSS-11-2015-0074>
- Bialy, W., y Ruzbarsky, J. (2018). Breakdown cause and effect analysis. Case study. *Management Systems in Production Engineering*, 2(26), 83-87. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.1515/mspe-2018-0013>
- Casanova, C. (2018). *Análisis y mejoramiento de la eficiencia del procesos de un empresa en Santo Domingo*. [Tesis de Maestría, Universidad Católica de

Ecuador]. Obtenido de Repositorio institucional puce: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/14878/2.%20Trabajo%20de%20Titulaci%3%b3n%20Final%20C%3%a9sar%20Casanova.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Castellano, L. (2019). Metodología para aumentar la eficiencia de los procesos. *3C Tecnología. Glosas De innovación Aplicadas a La Pyme*, 8(1), 30-41. Obtenido de <http://ojs.3ciencias.com/index.php/3c-tecnologia/article/view/766>

Cooper, J. (31 de octubre de 2018). *Banco de estado, tiempo de espera*. Obtenido de Reclamos: https://www.reclamos.cl/banco_estado/reclamo/2018/oct/banco_estado_tiempo_espera

Costa, T., Silva, F., y Pinto, L. (2017). Improve the extrusion process in tire production using Six Sigma methodology. *Procedia Manufacturing*, 13, 1104-1111. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.09.171>

Dahlgaard, S., Reyes, L., y Chen, C. (2018). The evolution and convergence of total quality management and management theories. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(9), 1108-1128. Obtenido de <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1486556>

Dugarte, A. (2017). Repensaren la investigación educativa de la nueva era. (Ponencia presentada en la III Jornada de Investigación Humanística y Educativa de la Facultad de Ciencias de la Educación). *Revista Ciencias de la Educación*, 1(27), 99-108.

Finanzas. (16 de agosto de 2018). *Los bancos españoles son los que más hacen esperar a sus clientes*. Obtenido de Finanzas.com: https://www.finanzas.com/mercados/los-bancos-espanoles-son-los-que-mas-hacen-esperar-a-sus-clientes_13673807_102.html

Fontes, E., y Loos, M. (2017). Aplicação da metodologia Kaizen: um estudo de caso em uma indústria têxtil do centro oeste do Brasil. *Espacios*, 38(21), 1-12. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a17v38n21/a17v38n21p06.pdf>

- Gandini, A. (2018). Labour process theory and the gig economy. *Human Relations*, 1(1), 1-18. Obtenido de <https://doi.org/10.1177%2F0018726718790002>
- Hengst, I., Jarzabkowski, P., Hoegl, M., y Muethel, M. (2020). Toward a Process Theory of Making Sustainability Strategies Legitimate in Action. *Academy of Management Journal*, 61(1), 1-61. Obtenido de <https://doi.org/10.5465/amj.2016.0960>
- Howard, L., Ganjeizadeh, F., Kumar, P., y Pinar, O. (2017). A statistical analysis of the effects of Scrum and Kanban on software development projects. *Manufacturing*, 43(1), 59-67. doi:<https://doi.org/10.1016/j.rcim.2015.12.001>
- Imani, F., Gaikwad, A., Montazeri, M., Rao, P., Yang, H., y Reutzel, E. (2018). Process Mapping and In-Process Monitoring of Porosity in Laser Powder Bed Fusion Using Layerwise Optical Imaging. *Journal of Manufacturing Science and Engineering*, 140(10), 1-14.
- Jeff, A. (2017). *Metodología de implantacion del modelo de mejora de procesos lean six sigma en las entidades bancarias*. [Tesis de licenciamiento, Universidad de Piura]. Obtenido de https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2762/MAS_DET_019.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Kim, Y. (2017). The effect of process management on different types of innovations: An analytical modeling approach. *European Journal of Operational Research*, 262(2), 771-779. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2017.03.064>
- Kumar, S., Kumar, A., y Singh, B. (2018). Process improvement through Lean-Kaizen using value stream map: a case study in India. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 1(1), 1-13. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/55937464/10.1007_s00170-018-1684-8springer-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1633493200&Signature=LMrr-ggNx8-O5FyNFiGy-HN7k-l4M4LBxhK8MEAYmXFdbuWos7pq4jhuNWHqWaky2UGOyXLLI5qUpu3icN6ttPhso2-4mvlhNb85c97syNgTdb8s8LMKcf~8w

- Lovestam, E., Bostrom, A., y Orrevall, Y. (2017). Nutrition Care Process Implementation: Experiences in Various Dietetics Environments in Sweden. *Journal of the Academy of Nutrition and Dietetics*, 117(11), 1738-1748. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.jand.2017.02.001>
- Maestri, F., y Gamio, M. (2018). *Propuesta de mejora en el proceso de atención al cliente aplicando la metodología Lean Service en una empresa que brinda servicios financieros*. [Tesis de licenciamiento, Universidad Peruana de Ciencias Aplicada]. Obtenido de Repositorio UPC: <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625021/Maestri%20%20FC.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Marshettiwar, M., y Sangode, P. (2018). Implementation of 5S methodology in the banking sector. *International Journal of Research in Humanities*, 6(8), 627-636. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Pallawi-Sangode/publication/341788232_IMPLEMENTATION_OF_5S_METHODODOLOGY_IN_THE_BANKING_SECTOR/links/5ed4c7d1458515294527a3b7/IMPLEMENTATION-OF-5S-METHODOLOGY-IN-THE-BANKING-SECTOR.pdf
- Maza, G. (18 de febrero de 2021). *Piura: ¿Cuánto demora una persona en hacer un trámite en los bancos más importantes de la ciudad?* Obtenido de ifomercado.pe: <https://ifomercado.pe/piura-cuanto-demora-una-persona-en-hacer-un-tramite-en-los-bancos-mas-importantes-de-la-ciudad-gm/>
- Montella, E., Vincenza, M., Ferraro, A., y Centobelli, P. (2016). The application of Lean Six Sigma methodology to reduce the risk of healthcare-associated infections in surgery departments. *Journal of Evaluation in Clinical Practice*, 23(3), 530-539. Obtenido de <https://doi.org/10.1111/jep.12662>
- Pérez, J., y De Velasco, F. (2010). *Gestión por procesos*. ESIC.
- Petersen, E., Hirsch, C., y Elliott, H. (2019). Cause-and-Effect Analysis as a Tool To Improve the Reproducibility of Nanobioassays: Four Case Studies. *Cemical*

Research in Toxicology, 33(5), 1039-1054. Obtenido de <https://pubs.acs.org/doi/abs/10.1021/acs.chemrestox.9b00165>

Rajagopalan, J. (2020). Impact of adopting a PDCA methodology on performance of companies – experience from companies in India. *Measuring Business Excellence*, 25(2), 189-215. Obtenido de <https://doi.org/10.1108/MBE-11-2019-0110>

Ramírez, A., y Pumisacho, V. (2017). Prácticas de mejora continua, con enfoque Kaizen, en empresas del Distrito Metropolitano. *Intangible Capita*, 13(2), 479-497. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/549/54950452008.pdf>

Romero, M. (2020). *Studio sul miglioramento dell'efficienza operativa in una filiale bancaria: Banco Santander*. [Tesis de Magister, Universidad, Politecnico Di Torino]. Obtenido de Repositorio intitucion polito: <https://webthesis.biblio.polito.it/15461/1/tesi.pdf>

Ruiz, D., Almaguer, R., Torres, I., y Hernández, A. (2014). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. *Ciencias Holguín*, 20(1), 1-11. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1815/181529931002.pdf>

Salazar, K. (8 de mayo de 2017). *Indecopi: 45 de cada 100 reclamos son contra entidades financieras*. Obtenido de gestión.pe: <https://gestion.pe/tu-dinero/indecopi-45-100-reclamos-son-entidades-financieras-134556-noticia/>

Sanjari, S., Jahn, S., y Boztug, Y. (2017). Dual-process theory and consumer response to front-of-package nutrition label formats. *Nutrition Reviews*, 75(11), 871-882. Obtenido de <https://doi.org/10.1093/nutrit/nux043>

Schmahl, K. (1996). Variation in success of implementation of a decision support/finite scheduling system. *Production and Inventory Management Journal*, 37(1), 28-35.

Sharma, P., S., M., y Gupta, A. (2018). A DMAIC Six Sigma approach to quality improvement in the anodising stage of the amplifier production process.

International Journal of Quality & Reliability Management, 35(9), 1868-1880.
Obtenido de <https://doi.org/10.1108/IJQRM-08-2017-0155>

Spigel, B. (2017). Toward a process theory of entrepreneurial ecosystems. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(1), 1-34. Obtenido de <https://doi.org/10.1002/sej.1268>

Suárez, M., y Morales, M. (2021). Application of Kaizen-Kata methodology to improve operational problem processes. A case study in a service organization. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 13(1), 29-44. Obtenido de <https://doi.org/10.1108/IJQSS-07-2020-0113>

Svenningsson, I., Petersson, E., Udo, C., Westman, J., C., B., y Wallin, L. (2019). Process evaluation of a cluster randomised intervention in Swedish primary care: using care managers in collaborative care to improve care quality for patients with depression. *BMC Family Practice*, 20(108), 1-8. Obtenido de <https://doi.org/10.1186/s12875-019-0998-4>

Yanhui, L., Ruitao, J., y Mian, W. (2019). Degradation and biocompatibility behaviors of fully covered biodegradable polydioxanone biliary stent for human body. *industria textila*, 70(5), 393-493. Obtenido de http://www.revistaindustriatextila.ro/images/2019/5/Revista_Industria%20Textila%205_2019%20web.pdf#page=56

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de operacionalización de las variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
<p>Variable independiente</p> <p>Análisis de la gestión de los procesos operativos</p>	<p>El análisis de la gestión de procesos es la búsqueda de mejorar continuamente los procesos organizacionales a través del análisis de procesos, quees donde se divide un proceso en sus distintos pasos y las entradas y salidas relacionadas de cada paso para ver si algún cambio en los pasos puede conducir a mejoras en el proceso (Pérez & De Velasco, 2010).</p>	<p>El análisis de la gestión de procesos de atención es entendido como la evaluación del proceso de atención para detectar los errores y es medido en base a una metodología que es desarrollo de productos y servicios, gestión de canales de atención, captaciones, colocaciones, servicios, inversiones, servicio de atención al cliente.</p>	Desarrollo de productos y servicios	Alianzas estratégicas con el estado	Nominal
				Inclusión financiera	
				Eficiencia	
			Gestión de canales de atención	Análisis de mercados	
				Requerimiento de Fondos	
			Captaciones	Recuperación de créditos	
			Colocaciones	Préstamos Multired	
				Tarjetas de Crédito	
				Créditos Hipotecarios	
			Servicios	Apertura de Cuentas	
				Administración de cuentas	
				Cierre de cuentas bancarias	
				Riesgo de Mercado	
Inversiones	Riesgo de liquidez				
	Riesgos Financieros				
	Oficinas del Banco				
Servicios de atención cliente	Agentes				
	Corresponsales				
	Banca por internet				

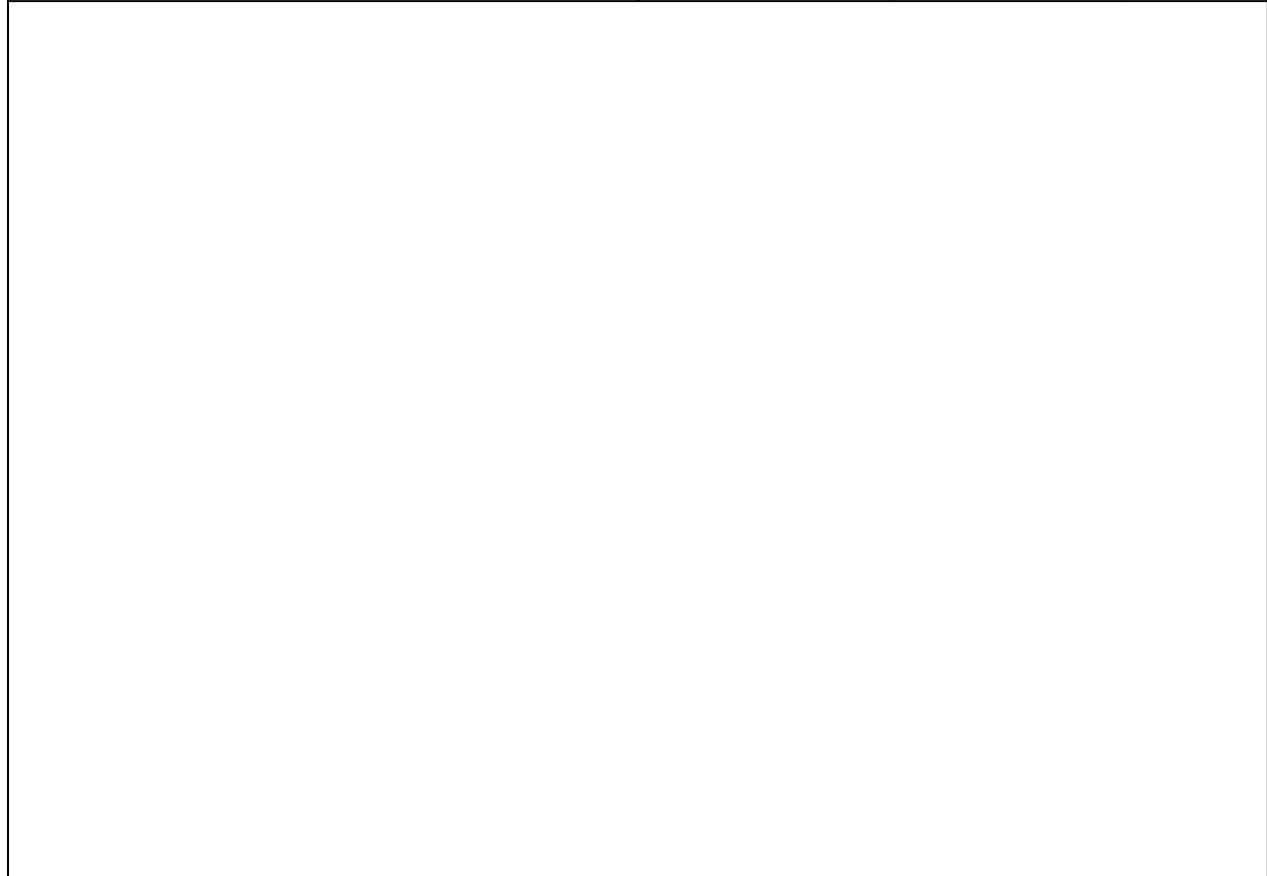
Anexo 2. Instrumentos de recolección de Datos.

Anexo 2.1 Guía de observación del proceso.

GUÍA DE OBSERVACIÓN DE DOCUMENTOS SUTENTATORIOS PARA ANALIZAR LA GESTIÓN DEL PROCESO DE ATENCIÓN				
Datos generales de la observación: Razón Social: Marca: Dirección: Nombres y apellidos del Gerente: Periodo a observar: Investigador: Fecha de observación:				
Ítems	Concepto	Se observa	No se observa	Recomendación o sugerencia
Atributos y características del proceso de atención				
1	Cordialidad y amabilidad			
2	Rapidez			
3	Concentración			
4	Consultas básicas			
5	Tiempo de espera			
6	Conocimiento de productos			
7	Claridad información			
8	Ausencia de errores			
9	Se cumple el proceso de atención del Banco			

Anexo 2.3 Guía de análisis documental

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DEL PROCESO		
Línea:	Parte:	Fecha:
Proceso:	Operario(s):	Hoja Nro. de
Elaborado por:		Método: <input type="checkbox"/> Actual <input type="checkbox"/> Propuesto
Tipo: <input type="checkbox"/> Operario <input type="checkbox"/> Material <input type="checkbox"/> Máquina		



RESUMEN			
Actividad	Cantidad	Tiempo (min.)	Distancia (m.)
○			
□			
→			
▽			
D			
TOTAL			

ANEXO 3: CARTA DE ACEPTACIÓN



Chimbote, 22 de octubre del 2021

CARTA No. 225- 2021-UCV-VA-P01-F04/CCP

Sr. LUIS FRANCISCO SOCOLA SALAZAR
ADMINISTRADOR
BANCO DE LA NACIÓN- CHIMBOTE

Presente.

Es grato dirigirme a usted para saludarlo y a la vez manifestarle que dentro de la programación silábica de la asignatura de Proyecto de Investigación de la Escuela de Administración de la Universidad César Vallejo – Filial Chimbote, se contempla la realización de estudios a instituciones importantes como la que Ud. dirige.

En tal sentido, considerando la relevancia de la institución, solicito su colaboración y autorización para que se sirva brindar a la siguiente estudiante, el acceso a la información de su empresa, el cual será de utilidad para su trabajo de investigación, todo esto con fines netamente académicos.

Los datos de la alumna es el siguiente:

- URTECHO GONZALES DEYIANNIRA MARICIELO DNI: 76132501

Agradeciéndole anticipadamente por vuestro apoyo en favor de la formación Profesional de los estudiantes, hago propicia la oportunidad para expresar las muestras de mi especial consideración.

Muy atentamente,

Dr. Juan Francisco Salazar Llanos
Coordinador de la E.P. de Administración
Universidad Cesar Vallejo - Sede Chimbote



CAMPUS CHIMBOTE
Mz. H LT. 1 urb. Buenos Aires
Av. Central Nuevo Chimbote
Tel.: (043) 483 030 Anx.: 4000

fb/ucv.peru
@ucv_peru
#saliradelante
ucv.edu.pe

ANEXO 4: SEGUNDA CARTA DE ACEPTACIÓN



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Chimbote, 22 de junio del 2022

CARTA No. 167- 2022-UCV-VA-P01-F04/CCP

Sr. LUIS FRANCISCO SOCOLA SALAZAR
ADMINISTRADOR
BANCO DE LA NACIÓN- CHIMBOTE

Presente.

Es grato dirigirme a usted para saludarlo y a la vez manifestarle que dentro de la programación silábica de la asignatura Desarrollo del Proyecto de Investigación de la Escuela de Administración de la Universidad César Vallejo – Filial Chimbote, se contempla la realización de estudios a Instituciones importantes como la que Ud. dirige.

En tal sentido, considerando la relevancia de la institución, solicito su colaboración y autorización para que se sirva brindar a los siguientes estudiantes, el acceso a la información de su empresa, el cual será de utilidad para el desarrollo de su trabajo de investigación: "Análisis de la gestión de los procesos operativos en el Banco de la Nación en el distrito de Chimbote, 2022", todo esto con fines netamente académicos.

Los datos de los alumnos son los siguientes:

- HURTADO MORI EDITH ERIKA DNI: 73375134
- URTECHO GONZALES, DEVIANNIRA MARSCIELO DNI: 76132501

Agradeciéndole anticipadamente por vuestro apoyo en favor de la formación Profesional de los estudiantes, hago propicia la oportunidad para expresar las muestras de mi especial consideración.

Muy atentamente,

Dr. Juan Francisco Salazar Llanos
Coordinador de la E.P. de Administración
Universidad Cesar Vallejo - Sede Chimbote

CAMPUS CHIMBOTE
Mz. H.L.T. 1 urb. Buenos Aires
Av. Central Nuevo Chimbote
Tel.: (043) 483 030 Anx.: 4000



fb/ucv.peru
@ucv_peru
#saltradelante
UCV PERU

ANEXO 5: ÁREA DE PRESTAMOS



ANEXO 6: ATENCIÓN EN VENTANILLAS



ANEXO 7: COLAS DE ESPERA FUERA DEL BANCO



ANEXO 5: ORIGINALIDAD

PROYECTO BANCO DE LA NACIÓN-2021.docx

INFORME DE ORIGINALIDAD

15%

INDICE DE SIMILITUD

13%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

6%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

Submitted to Universidad Cesar Vallejo

Trabajo del estudiante

4%

2

repositorio.ucv.edu.pe

Fuente de Internet

2%

3

elvalladolid.blogspot.com

Fuente de Internet

1%



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

Declaratoria de Autenticidad de los Asesores

Nosotros, ESPINOZA DE LA CRUZ MANUEL ANTONIO, LINARES CAZOLA JOSÉ GERMAN docentes de la FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES de la escuela profesional de ADMINISTRACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - CHIMBOTE, asesores de Tesis titulada: "Análisis de la gestión de los procesos operativos en el Banco de la Nación en el distrito de Chimbote, 2021", cuyos autores son URTECHO GONZALES DEYIANNIRA MARICIELO, HURTADO MORI EDITH ERIKA, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 15.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

Hemos revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumimos la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual nos sometemos a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

CHIMBOTE, 07 de Julio del 2022

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
ESPINOZA DE LA CRUZ MANUEL ANTONIO DNI: 18195946 ORCID: 0000-0001-6290-4484	Firmado electrónicamente por: MANTONIOED el 07-07-2022 20:26:40
LINARES CAZOLA JOSE GERMAN DNI: 31674876 ORCID: 0000-0002-7394-362X	Firmado electrónicamente por: JLINARESCA el 08-07-2022 20:56:40

Código documento Trilce: TRI - 0327025