

131
29.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

"PROYECTO INSTITUCIONAL DE DOTACION DE PAPELERIA, (SERVIPAP)"

MEMORIA DE DESEMPEÑO PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A

ARMANDO SESMA RODRIGUEZ

ASESOR: L. A. E. FRANCISCO RAMIREZ ORNELAS

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO 1998

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

260679



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
P R E S E N T E .

DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el trabajo de Memoria de Desempeño Profesional: "Proyecto Institucional de Dotación de Papelería (SERVIPAP)

que presenta el pasante: Armando Sesma Rodríguez con número de cuenta: 7575463-5 para obtener el TITULO de: Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"
Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 30 de enero de 1998

PRESIDENTE Ing. José Luis Morales Pruneda

VOCAL LAE. Francisco Ramírez Ornelas

SECRETARIO L.A. Efren Monroy Guerrero

1er. SUPLENTE LAE. Jorge Reyes Torres

2do. SUPLENTE L.C. Francisco Alcántara Salinas

A MIS PADRES :

DON ARMANDO SESMA ALTAMIRANO

DOÑA RAQUEL RODRÍGUEZ ESCOBEDO

Gracias, por todo el esfuerzo y

apoyo que me ofrecieron.

ÍNDICE GENERAL	PÁG.
INTRODUCCIÓN	1
OBJETIVO	3
CAPÍTULO 1	4
MÉTODO DE INVESTIGACIÓN APLICADO	4
1.1.- Problema	4
1.2.- Hipótesis	4
1.3.- Objetivos	4
1.4.- Diseño de la investigación	5
1.4.1.- Universo	5
1.4.2.- Lugar	5
1.4.3.- Tamaño de la muestra	5
1.4.4.- Distribución de la muestra	5
1.4.5.- Herramientas	5
1.5.- Aprobación o no aprobación de hipótesis	5
1.6.- Conclusiones de la investigación	5
1.6.1.- Operación del Sistema actual.	6
1.6.2.- Nivel de satisfacción del usuario.	7
1.7.- Recomendaciones.	7

2.2.2.2.1.- Negociación.	18
2.2.2.2.1.1.- Ficha de actividades.	18
2.2.2.2.1.2.- Normas.	18
2.2.2.2.1.3.- Flujos.	19
2.2.2.2.2.- Operación.	20
2.2.2.2.2.1.- Ficha de actividades.	20
2.2.2.2.2.2.- Normas.	21
2.2.2.2.2.3.- Flujos.	22
2.2.2.2.3.-Revisión y pago.	23
2.2.2.2.3.1.- Ficha de actividades.	23
2.2.2.2.3.2.- Normas.	24
2.2.2.2.3.3.- Flujos.	25
2.2.2.2.4.- Información al Cliente interno.	26
2.2.2.2.1.1.- Ficha de actividades.	26
2.2.2.2.1.2.- Normas.	27
2.2.2.2.1.3.- Flujos.	28
2.2.2.2.5.- Investigación de niveles de satisfacción del Cliente interno.	29
2.2.2.2.1.1.- Ficha de actividades.	29
2.2.2.2.5.2.- Normas.	30
2.2.2.2.5.3.- Flujos.	31
2.2.2.2.6.- Instalación.	32

2.2.2.2.6.1.- Ficha de actividades	32
2.2.2.2.6.2.- Flujos.	33
2.2.2.3.- Políticas.	34
2.2.3.- Implantación.	35
2.2.4.- Evaluación del funcionamiento del sistema.	35
2.2.4.1.- Información al Cliente Interno.	35
2.2.4.2.- Investigación del nivel de satisfacción del Cliente Interno y de la operatividad del sistema.	35
CONCLUSIONES DEL PROYECTO	36
BIBLIOGRAFÍA	37

INTRODUCCIÓN

El entorno, la globalización mundial de las economías y la especialización de los mercados han provocado que las condiciones para hacer negocio cambien radicalmente.

Las empresas acostumbradas a desarrollarse en condiciones estables de economía y mercado, ahora se enfrentan a la competencia internacional de productos y servicios. Esto exige que las empresas se mantengan a la vanguardia en tecnología, eficiencia, calidad y costo.

La fuerza del mercado ya no está en el productor, ahora está en el consumidor o cliente.

El concepto de cliente ha cambiado por "este cliente". Esto significa trato individual o personalizado no colectivo.

Para afrontar con éxito los cambios del entorno, la administración de la empresa actual requiere de estructuras planas, rentables, flexibles, sencillas y fluidas orientadas al cliente.

Los cambios en la orientación de las estructuras en las empresas, requieren necesariamente que la dirección modifique sus estrategias en los métodos de trabajo, plataforma de información y en la cultura de los empleados.

El desarrollo en la tecnología de información ha permitido a la administración implementar programas de Calidad Total, Reingeniería de Procesos, Mejora Continua,

Join Venture, Benchmarking, Outsourcing, Just in Time, etc. con objeto de direccionar integralmente los recursos de la empresa a los procesos de negocio.

La Dirección del Banco Nacional de México (BANAMEX) ante la globalización de los mercados, la entrada de nuevos competidores y la fusión de algunas instituciones de la banca mexicana, ha replanteado su estrategia de administración, descentralizando la operación y centralizando el control.

La administración se regionalizó instalando 52 unidades operativas C.A.S.A. (Centros de Administración y Servicios de Apoyo.) con la siguiente estructura lineal y funcional:

- Divisional.- El Titular de C.A.S.A. reporta funcionalmente a los Corporativos de Administración y linealmente al Director Divisional.
- Regional.- El Titular de C.A.S.A. reporta lineal y funcionalmente al C.A.S.A. Divisional.
- Local.- El Titular de C.A.S.A. reporta lineal y funcionalmente al C.A.S.A. Regional

Los centros de administración operan con las políticas, normas y procedimientos emitidos por las siguientes Direcciones Corporativas pertenecientes a la Dirección Adjunta de Administración y Control:

- Abastecimientos y Servicios Institucionales.
- Recursos Humanos.
- Inmuebles.
- Seguridad y Administración del Riesgo.
- Contabilidad e Información

El proyecto que a continuación se presenta fue elaborado en BANAMEX por la Subdivisión de Proyectos de la Dirección Corporativa de Abastecimientos y Servicios Institucionales.

La Subdivisión de Proyectos integró a un equipo de personas para diseñar y coordinar el proyecto. Para fines prácticos nos referiremos a este grupo de personas como Equipo de Diseño.

El primer capítulo muestra el método de investigación aplicado para la realización de éste trabajo. El segundo capítulo contiene el desarrollo e implantación del proyecto.

La última parte contiene las Conclusiones.

OBJETIVO

Optimizar los recursos de BANAMEX mediante un sistema administrativo viable, operado por un Proveedor Externo apegado a la norma institucional.

CAPÍTULO 1

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN APLICADO

1.1.- Problema:

El Cliente Interno de sucursales se queja por las deficiencias en la oportunidad y calidad del servicio de dotación de papelería, consumibles de cómputo y escritorio, así como, de las cargas de trabajo administrativo que los aparta de su objetivo principal que es la atención al público.

El banco cuenta con una red de almacenes y subalmacenes en toda la república surtidos centralmente por un almacén en la Cd. de México. Esto ocasiona una gran inmovilización de recursos.

1.2.- Hipótesis:

A través de un sistema administrativo para la dotación institucional de papelería, consumibles de cómputo y escritorio, orientado a satisfacer las necesidades del Cliente Interno y dar a Proveedores Externos actividades administrativas y operativas sin valor agregado al negocio, podremos ofrecer un servicio eficiente, oportuno y rentable.

1.3.- Objetivos:

- **Social.-** Promover el desarrollo de la comunidad con la creación de fuentes de trabajo y la generación de impuesto.
- **Servicio.-** Proporcionar atención profesional y personalizada al Cliente Interno.
- **Económico.-** Dotar los recursos racionalmente para propiciar la rentabilidad institucional.

1.4.- Diseño de la investigación:

1.4.1.- Universo:

- 17,000 personas de 700 sucursales.

1.4.2.- Lugar:

- República Mexicana.

1.4.3.- Tamaño de muestra:

- 1552 personas

1.4.4.- Distribución de la muestra:

- 700 Gerentes o subgerentes
- 882 Personal usuario

1.4.5.- Herramientas:

Se diseñaron dos cuestionarios con 10 preguntas, 9 de elección forzosa y 1 de respuesta abierta.

1.5.- Aprobación o no de la hipótesis.

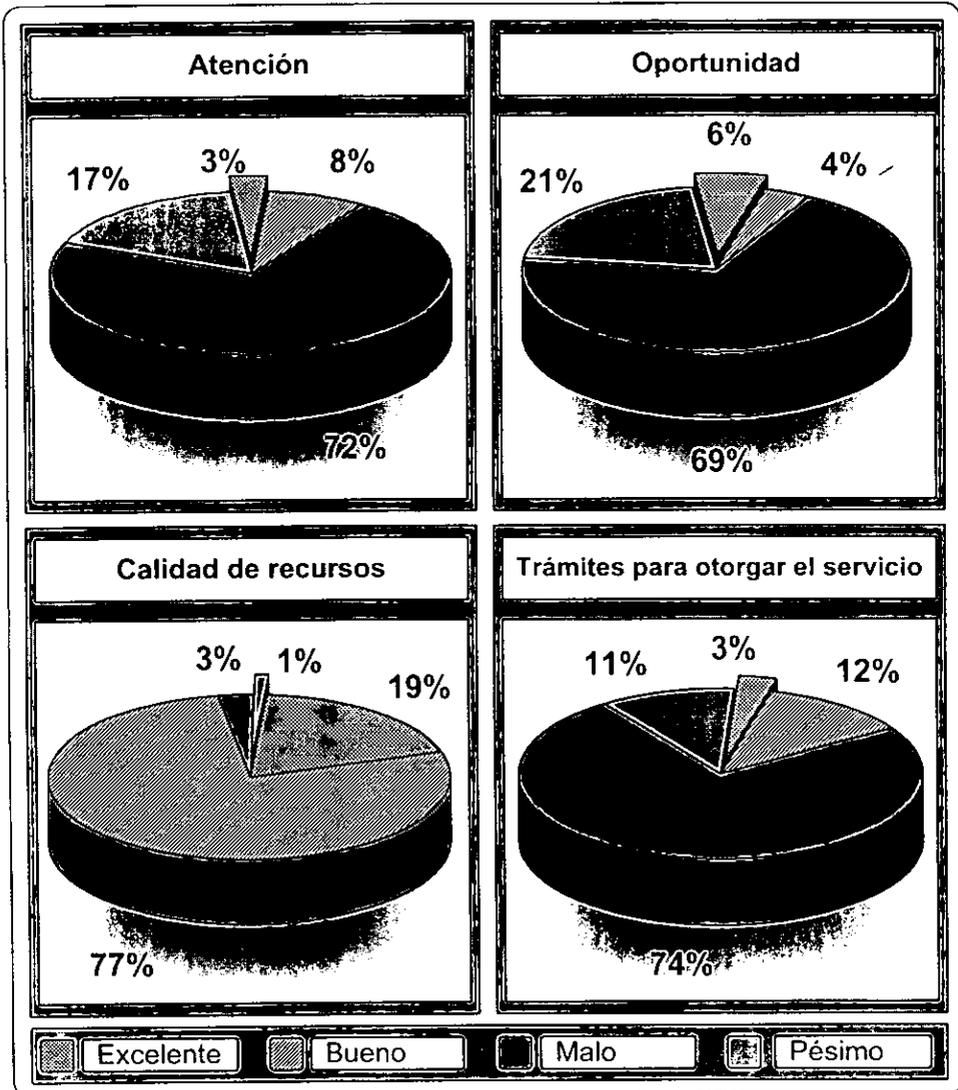
De acuerdo a los resultados obtenidos en la operación del sistema administrativo para dotar papelería, consumibles de cómputo y escritorio según la hipótesis planteada, se aprueba dado los altos niveles de satisfacción del Cliente Interno y el grado de eficiencia alcanzado por el Proveedor Externo.

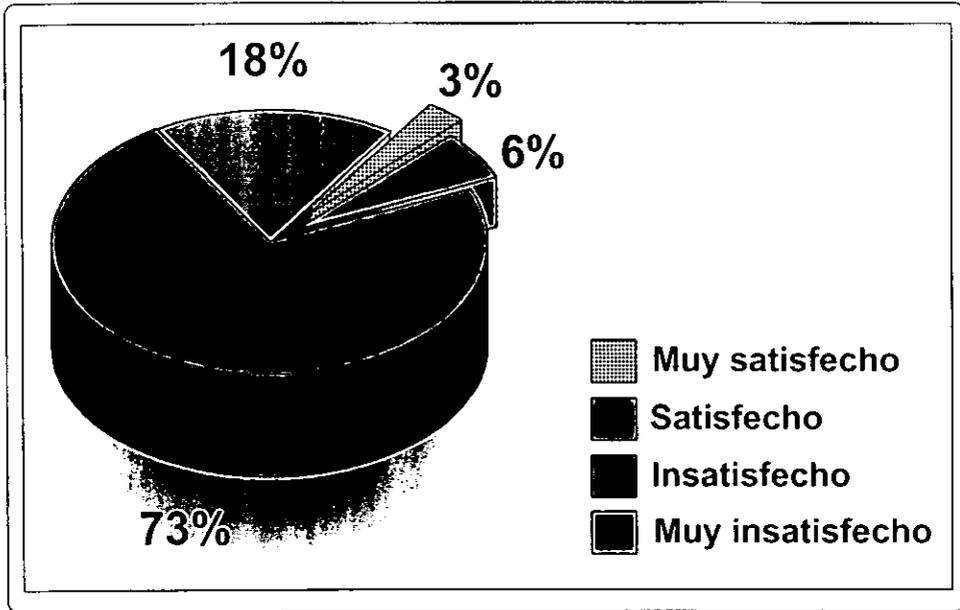
1.6.- Conclusiones de la investigación:

Los resultados obtenidos con el método de investigación aplicado, nos demuestran que el actual sistema administrativo para la dotación de papelería y consumibles de cómputo y escritorio tiene graves deficiencias en la operación del servicio y propicia niveles bajos de satisfacción en el Cliente Interno.

a la operación del sistema actual y sus niveles de satisfacción.

1.6.1.- Operación del Sistema actual





1.7.- Recomendaciones:

Integrar un equipo multidisciplinario para coordinar y diseñar un proceso orientado a satisfacer las necesidades de recursos del Cliente Interno y a minimizar inmovilizaciones, éste equipo debe estar apoyado por los especialistas funcionales de los corporativos involucrados en el proyecto.

CAPÍTULO 2

DESARROLLO DEL PROYECTO

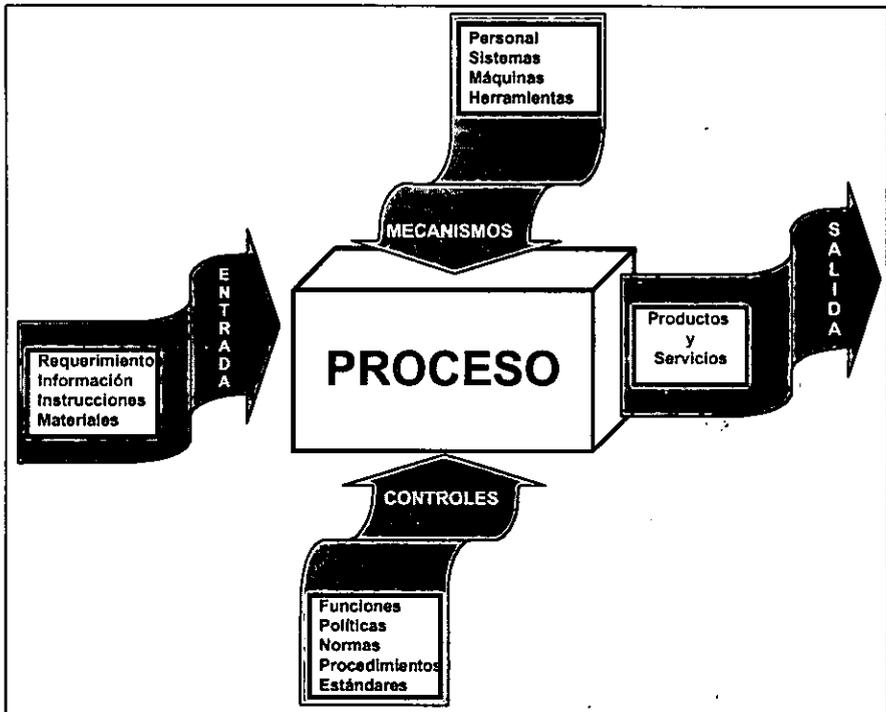
2.1.- Diseño conceptual del sistema:

Es un proceso integral operado por un Proveedor Externo para administrar y dotar papelería, consumibles de cómputo y escritorio a 700 sucursales sin la intervención del usuario en el menor espacio posible.

2.1.1.- Descripción general:

El proyecto atiende requerimientos y necesidades de 700 sucursales en toda la república mexicana. Para ello se establecen una serie de cargas funcionales, políticas y procedimientos para ser operados y observados por un Proveedor Externo especializado. Obteniendo con ello, altos niveles de satisfacción del Cliente Interno y Externo y la minimización de inmovilizaciones de recursos.

2.1.2.- Esquema:



2.1.3.- Análisis costo-beneficio:

Es un comparativo de los costos anuales de operación para dotar papelería, consumibles de cómputo y escritorio a 700 sucursales en la República Mexicana.

2.1.3.1.- Comparativo de costos

COMPARATIVO DE COSTOS			
DE ENERO A DICIEMBRE DE 1994 (Análisis sobre 700 sucursales en toda la República Mexicana)			
SISTEMA ACTUAL			
ENTIDAD	CANTIDAD DE OFICINAS	PERSONAL	COSTOS ANUALES DE OPERACIÓN
CORPORATIVO	1	9	\$2,099,093
CENTROS DE ADMINISTRACIÓN. (C.A.S.A.)	52	24	\$3,479,688
ALMACÉN GENERAL (*)	1	41	\$4,700,543
SUBALMACENES (*)	45	24	\$11,878,953
PAGADURÍA	32	64	\$3,395,693
TOTAL	131	162	\$25,553,970
COSTOS ANUALES DE OPERACIÓN			\$ 25,553,970
COSTO ANUAL DE INMOVILIZACIONES			\$ 12,174,635
TOTAL COSTOS DEL SISTEMA			\$ 37,728,605
COSTO UNITARIO ANUAL POR SUCURSAL			\$ 53,898
PROYECTO			
ENTIDAD	CANTIDAD DE OFICINAS	PERSONAL	COSTOS ANUALES DE OPERACIÓN
CORPORATIVO	1	3	\$669,698
CENTROS DE ADMINISTRACIÓN. (C.A.S.A.)	52	18	\$2,609,751
ALMACÉN GENERAL (*)	1	20	\$1,962,326
SUBALMACENES (*)	18	15	\$4,724,036
PAGADURÍA	1	12	\$636,692
TOTAL	73	68	\$10,602,503
COSTOS DE OPERACIÓN			\$ 10,602,503
COSTO ANUAL DE INMOVILIZACIONES			\$ 3,896,765
COSTOS DEL PROVEEDOR			\$ 4,200,000
TOTAL COSTOS			\$ 18,699,268
COSTO UNITARIO ANUAL POR SUCURSAL			\$ 26,713
Porcentaje de ahorro sistema actual v.s.			50%
(*) Se incluyen costos de distribución			

LOS COSTOS DE OPERACIÓN SE COMPONEN DE:	
COSTO DE PERSONAL	COSTO DE ADMINISTRACIÓN
NÓMINA	RECURSO INMOBILIARIO
PRESTACIONES	MOBILIARIO
	COMUNICACIONES Y SISTEMAS
	VIAJES Y TRANSPORTE
	SEGURIDAD
	HONORARIOS
	VARIOS

2.1.3.2.- Inmovilización de recursos:

Los costos de inmovilización se calcularon con el índice de colocación promedio para 1994.

INMOVILIZACIÓN DE RECURSOS		
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1994		
SISTEMA ACTUAL		
ENTIDAD	INVENTARIO	COSTO ANUAL DE COLOCACIÓN 36%
ALMACÉN GENERAL	\$13,800,000	\$4,968,000
SUBALMACENES	\$8,818,431	\$3,174,635
700 SUCURSALES (*)	\$11,200,000	\$4,032,000
TOTAL	33,818,431	\$12,174,635
PROYECTO		
ENTIDAD	INVENTARIO	COSTO ANUAL DE COLOCACIÓN 36%
ALMACÉN GENERAL	\$5,750,000	\$2,070,000
SUBALMACENES	\$3,674,346	\$1,322,765
700 SUCURSALES (*)	\$1,400,000	\$504,000
TOTAL	10,824,346	\$3,896,765

(*) CANTIDADES PROMEDIO

2.2.- Eventos para la elaboración e implantación del proyecto.

2.2.1.- Diagnóstico.

2.2.1.1.- Levantamiento de información:

El Equipo de Diseño convocó a los especialistas del Corporativo y a los responsables de C.A.S.A Divisional, Regional y Local de Abastecimientos y Servicios Institucionales a una junta nacional con el objetivo principal de recopilar la información necesaria para conocer la situación global y particular del sistema actual de dotación de papelería y consumibles de cómputo y escritorio en las sucursales.

Se solicitó la siguiente información:

- Cantidad de Almacenes y Subalmacenes existentes.
- Inventario de papelería, consumibles de cómputo y escritorio.
- Volumen y periodicidad de compra.
- Inventario de Clientes Internos.
- Forma y herramientas de operación.
- Tiempos de entrega.
- Costos.
- Políticas, Normas y Procedimientos.

2.2.1.2.- Análisis e interpretación.

El Cliente Interno reitera su insatisfacción con el servicio y con los excesivos trámites y actividades administrativas que actualmente realiza para la solicitud, mantenimiento y uso de la papelería, consumibles de cómputo y escritorio.

La información aportada por los operadores del sistema nos demuestra que existen lagunas u obsolescencia en las políticas y procedimientos que ocasionan falta de uniformidad en el servicio, duplicidad de actividades, cuellos de botella, inmovilización de recursos y la falta de aprovechamiento en las compras por volumen.

2.2.1.3.- Detección de Fortalezas, Oportunidades, Amenazas y Debilidades.

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyo de la dirección General Adjunta para la realización del proyecto. • Personal altamente calificado y entrenado para el diseño y desarrollo del proyecto. • Proveedor con capacidad para adaptarse a las necesidades del banco. • Sistema autoauditable. • Garantizar la calidad de los recursos. 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Negociaciones centralizadas para aprovechar las compras por volumen. • Servicio oportuno y rentable al Cliente Interno. • Crear y desarrollar un nuevo mercado. • Fomentar la cultura del uso racional de los recursos.
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dependencia de un solo proveedor. • Incremento inicial en los consumos. • Falta de colaboración del personal. • Fallas en el entrenamiento del personal del proveedor. • Situación política y económica inestable. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compras fuera del sistema por fallas de control en otras divisiones. • Personal sin motivación y con poca actitud de cambio.

2.2.1.4.- Situación Actual:

- Insatisfacción del Cliente Interno por la falta y entrega oportuna de papelería, consumibles de cómputo y escritorio.
- Excesivas cargas administrativas para el Cliente Interno.
- Burocracia en trámites administrativos.
- Consumos fuera de control.
- Grandes espacios en sucursales destinados a almacenar recursos.
- Negociaciones y compras regionalizadas sin programación y control.
- Excesiva cantidad de proveedores.
- Diferente calidad de los productos.
- Varios precios para un mismo producto.
- Estructuras funcionales costosas y excesivas.
- Altos inventarios con baja rotación.
- Costosas inmovilizaciones de recursos y espacios.
- Inventario sin control diseminado en 52 almacenes.

2.2.1.5.- Propuesta.

Dotar de papelería, consumibles de cómputo y escritorio a 700 sucursales con un sistema sencillo, oportuno y rentable; Operado y administrado por un Proveedor Externo apegado a las políticas, normas y procedimientos institucionales.

Elaborar para cada sucursal una "comanda" o lista con los recursos necesarios para 15 días de operación.

Retirar el inventario actual en las sucursales y destinar el espacio necesario para instalar el mueble modular o "dispensador" de recursos.

Platicas de inducción al Cliente Interno para el uso del nuevo servicio.

Capacitación como instructores al personal de C.A.S.A. Divisional para la implantación y operación Divisional, Regional y Local.

Realizar una prueba piloto en 14 sucursales con duración de 12 semanas para entrenar al Proveedor Externo y tener la experiencia necesaria para la implantación nacional.

2.2.2.- Elaboración del manual del sistema.

2.2.2.1.- Funciones:

Función	Descripción	Responsable
• NEGOCIACIÓN	• ESTABLECER ESTANDARES DE TIEMPO, CALIDAD Y COSTO, PARA CONTRATAR PROVEEDORES.	• CORPORATIVO DE ABASTECIMIENTOS Y SERVICIOS INSTITUCIONALES.
• OPERACIÓN	• EJECUTAR PROCEDIMIENTOS APEGADO A LAS POLÍTICAS Y NORMAS INSTITUCIONALES.	• PROVEEDOR EXTERNO.
• REVISIÓN Y PAGO	• ANÁLISIS SELECTIVO DE FACTURAS PARA PAGO CENTRALIZADO.	• PAGADURÍA CENTRAL.
• INFORMACIÓN AL CLIENTE INTERNO.	• REPORTES PERIÓDICOS CUALITATIVOS Y CUANTITATIVOS DEL CONSUMO DE RECURSOS	• PROVEEDOR EXTERNO, CORPORATIVO Y C.A.S.A. ABASTECIMIENTOS
• INVESTIGACIÓN DE OPERATIVIDAD Y NIVELES DE SATISFACCIÓN.	• SUPERVISIÓN DE LA OPERATIVIDAD DEL SISTEMA Y MEDICIÓN DE LOS NIVELES DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO.	• CORPORATIVO Y C.A.S.A. ABASTECIMIENTOS.

2.2.2.2.- Procedimientos:

2.2.2.2.1.- Negociación.

2.2.2.2.1.1.- Ficha de actividades.

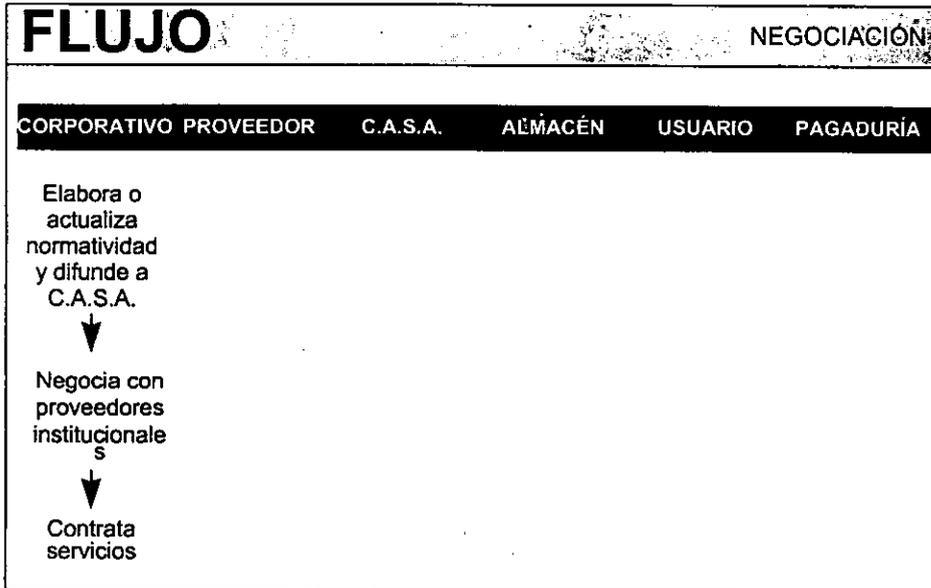
PROYECTO DOTACIÓN DE PAPELERÍA A SUCURSALES (SERVIPAP)	FECHA 3-SEP-97
PROCEDIMIENTO NEGOCIACIÓN	PÁGINA 1
OBJETIVO CONTRATACIÓN DE PROVEEDORES PARA EL SERVICIO	HOJA DE 1 1

RESPONSABLE	ACT. NO.	ACTIVIDAD
Corporativo de C.A.S.A. Abastecimientos	1	Elabora o actualiza normatividad y la difunde a
Servicios Inst.	2	Negocia con proveedores institucionales.
	3	Contrata servicios.

2.2.2.2.1.2.- Normas

NORMAS
<ul style="list-style-type: none">• LA UNICA ENTIDAD FACULTADA PARA NEGOCIAR Y CONTRATAR CON EL PROVEEDOR ES EL CORPORATIVO DE ABASTECIMIENTOS Y SERVICIOS INSTITUCIONALES.

2.2.2.2.1.3.- Flujos:



2.2.2.2.- Operación

2.2.2.2.1.- Ficha de actividades:

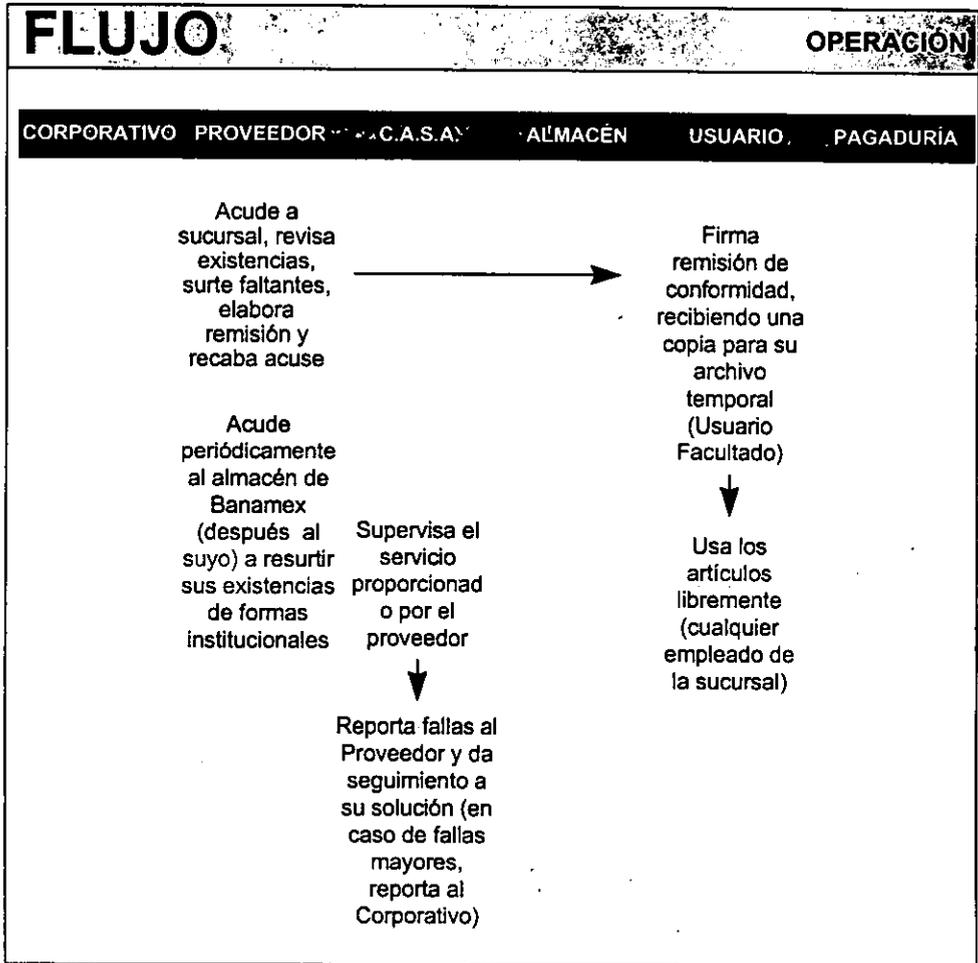
PROYECTO DOTACIÓN DE PAPELERÍA A SUCURSALES (SERVIPAP)		FECHA 3-SEP-97
PROCEDIMIENTO OPERACIÓN		PÁGINA 3
OBJETIVO DOTAR PAPELERÍA A LAS SUCURSALES COTIDIANAMENTE		HOJA DE 1 DE 1

RESPONSABLE	ACT. NO.	ACTIVIDAD
Proveedor	1	Acude a la sucursal, revisa existencias, surte los faltantes, elabora remisión por lo surtido y recaba acuse de funcionario facultado.
Funcionario Facultado	2	Firma remisión de conformidad, recibiendo una copia para su archivo temporal.
Usuario	3	Usa los artículos libremente.
Proveedor	4	Acude periódicamente al almacén del banco (posteriormente al suyo) a resurtir sus existencias de formatos institucionales.
C.A.S.A.	5	Supervisa el servicio proporcionado por el proveedor.
	6	Reporta fallas al Proveedor y da seguimiento a su solución. 6.1 En caso de fallas mayores, reporta al Corporativo de Abastecimientos y Servicios Inst.

NORMAS

- EL SURTIDO Y DISPOSICIÓN DE LOS RECURSOS SE HARÁ SIN QUE EL CLIENTE INTERNO ELABORE REQUISICIONES, VALES, PEDIDO O ESCRITOS DE NINGUNA ESPECIE, Y SIN QUE TENGA QUE HACER INVENTARIO O REGISTRO DE SUS CONSUMOS.
- EL DISPENSADOR DE LA PAPELERÍA NO DEBERÁ ESTAR CERRADO CON LLAVE.
- PARA PERMITIR EL ACCESO AL INTERIOR DE LA SUCURSAL AL PERSONAL DEL PROVEEDOR, ÉSTE DEBERÁ ESTAR UNIFORMADO, IDENTIFICARSE CON EL FUNCIONARIO FACULTADO QUE LO RECIBA, ACUDIR A LA SUCURSAL ÚNICAMENTE EN DÍAS Y HORAS DE ATENCIÓN AL PÚBLICO, Y EN GENERAL CUMPLIR CON TODOS LOS LINEAMIENTOS ESTABLECIDOS EN MATERIA DE SEGURIDAD POR EL BANCO.
- LAS NOTAS DE REMISIÓN QUE PRESENTE EL PROVEEDOR AL SURTIR LOS RECURSOS, DEBERÁN SER FIRMADAS POR PERSONAL DE LA SUCURSAL CON NÚMERO DE FIRMA.
- EL GERENTE DE LA SUCURSAL SERÁ RESPONSABLE DE LA ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE SU PRESUPUESTO.
- EL GERENTE DE LA SUCURSAL O SUBGERENTE DE CONTROL SUPERVISARÁ Y VALIDARÁ LA CALIDAD DEL SERVICIO PROPORCIONADO POR EL PROVEEDOR Y LO INFORMARÁ A C.A.S.A.
- EL GERENTE DE LA SUCURSAL O SUBGERENTE DE CONTROL INFORMARÁ A C.A.S.A. LAS DESVIACIONES O MEJORAS DETECTADAS EN EL SERVICIO, CON EL OBJETO DE REALIZAR LAS ADECUACIONES CORRESPONDIENTES EN FORMA CONJUNTA.

2.2.2.2.2.3.- Flujos:



2.2.2.2.3.- Revisión y Pago:

2.2.2.2.3.1.- Ficha de actividades:

PROYECTO DOTACIÓN DE PAPELERÍA A SUCURSALES (SERVIPAF)		FECHA 3-SEP-97
PROCEDIMIENTO REVISIÓN Y PAGO		PÁGINA 4
OBJETIVO PAGAR AL PROVEEDOR POR LOS SERVICIOS REALIZADOS		HOJA DE 1 1

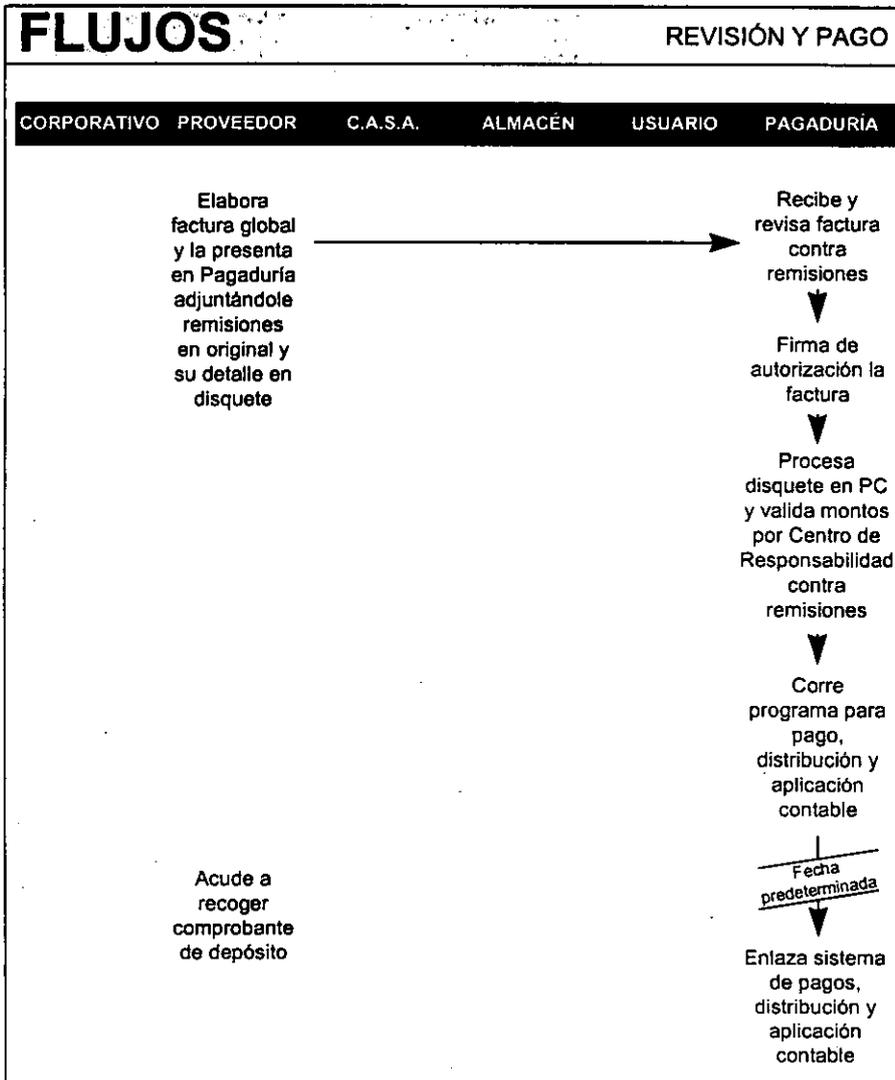
RESPONSABLE	ACT. NO.	ACTIVIDAD
Proveedor	1	Elabora factura global y la presenta en pagaduría en las fechas predefinidas, adjuntándole las remisiones en original y su detalle en un disquete.
Pagaduría	2	Recibe y coteja la factura contra las remisiones.
	3	2.1 En caso de diferencia aclara con el Proveedor.
	4	Firma de autorización la factura.
	4	Procesa disquete en PC y valida montos por Centro de Responsabilidad contra remisiones.
	4.1	En caso de diferencia aclara con el Proveedor.
	5	Corre programa para pago, distribución del gasto y aplicación contable. En fecha predeterminada
	6	Enlaza sistema de pagos, distribución del gasto y aplicación contable.
Proveedor	7	Acude a recoger comprobante de pago.

2.2.2.3.2.- Normas:

NORMAS

- El proveedor se sujetará a las Leyes y disposiciones Federales y Estatales para la prestación del servicio.
- El proveedor presentará en días y horas preestablecidas las facturas y documentos comprobatorios para revisión.
- El proveedor deberá tener una cuenta en BANAMEX para que se deposite el importe de las facturas.
- El proveedor deberá presentar en facturas separadas el importe de los recursos adquiridos y el importe por el servicio.

2.2.2.2.3.3.- Flujos



2.2.2.2.4.- Información al Cliente Interno:

2.2.2.2.4.1.- Ficha de actividades:

PROYECTO DOTACIÓN DE PAPELERÍA A SUCURSALES (SERVIPAP)		FECHA 3-SEP-97	
PROCEDIMIENTO INFORMACIÓN AL CLIENTE INTERNO		PÁGINA 5	
OBJETIVO DAR INFORMACIÓN MENSUAL CUALITATIVA Y CUANTITATIVA DE CONSUMOS		HOJA DE 1 1	

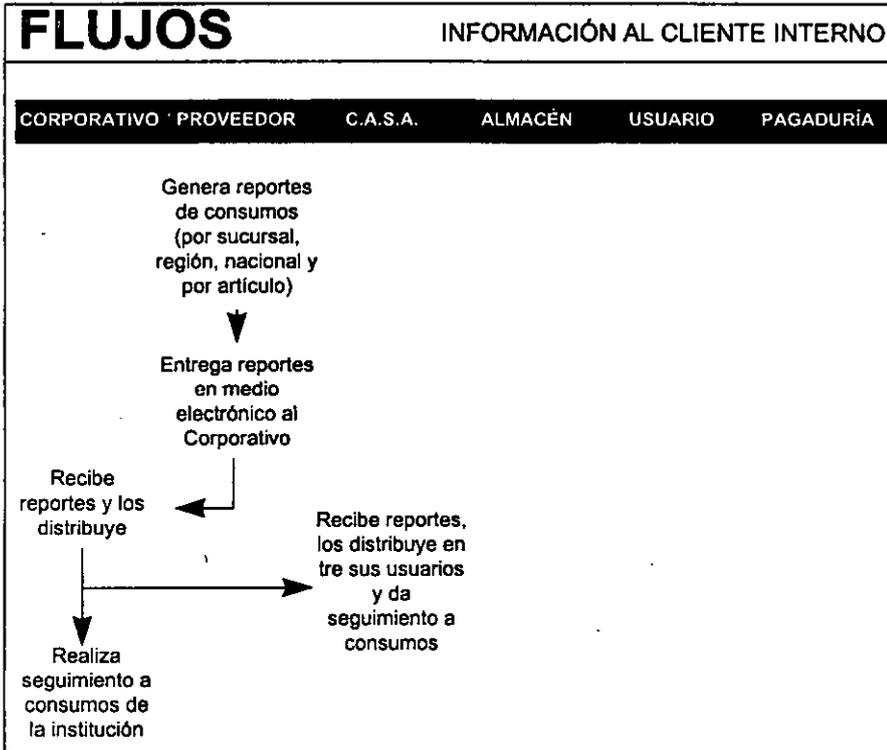
RESPONSABLE	ACT. NO.	ACTIVIDAD
Proveedor	1	Genera reportes de consumos: <ul style="list-style-type: none"> • Por sucursal • Por región • Nacional • Por artículo
	2	Entrega en medio electrónico reportes al Corporativo de Abastecimientos y Servicios Inst.
Corporativo de Abastecimientos y Servicios Inst.	3	Recibe reportes y los distribuye a cada región correspondiente (continua en punto 5).
	4	Realiza seguimiento a los consumos de la institución.
C.A.S.A.	5	Recibe reportes de su región, los distribuye entre sus Usuarios y le da seguimiento a sus consumos.

2.2.2.2.4.2.- Normas:

NORMAS

- El proveedor deberá entregar mensualmente al Corporativo los reportes de operación acordados.
- El Corporativo de Abastecimientos es la única entidad facultada para emitir la información relativa a la operación del Sistema.
- C.A.S.A. entregará al Cliente Interno los reportes emitidos por el Corporativo.
- C.A.S.A. atenderá al Cliente Interno las dudas o quejas en las cantidades y costo de los recursos.

2.2.2.2.4.3.- Flujos



2.2.2.2.5.- Investigación de niveles de satisfacción del Cliente interno.

2.2.2.2.5.1.- Ficha de actividades:

PROYECTO DOTACIÓN DE PAPELERÍA A SUCURSALES (SERVIPAP)	FECHA 3-SEP-97
PROCEDIMIENTO INVESTIGACIÓN DE NIVEL DE SATISFACCIÓN	PÁGINA 6
OBJETIVO MEDIR TRIMESTRALMENTE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO	HOJA DE 1 DE 1

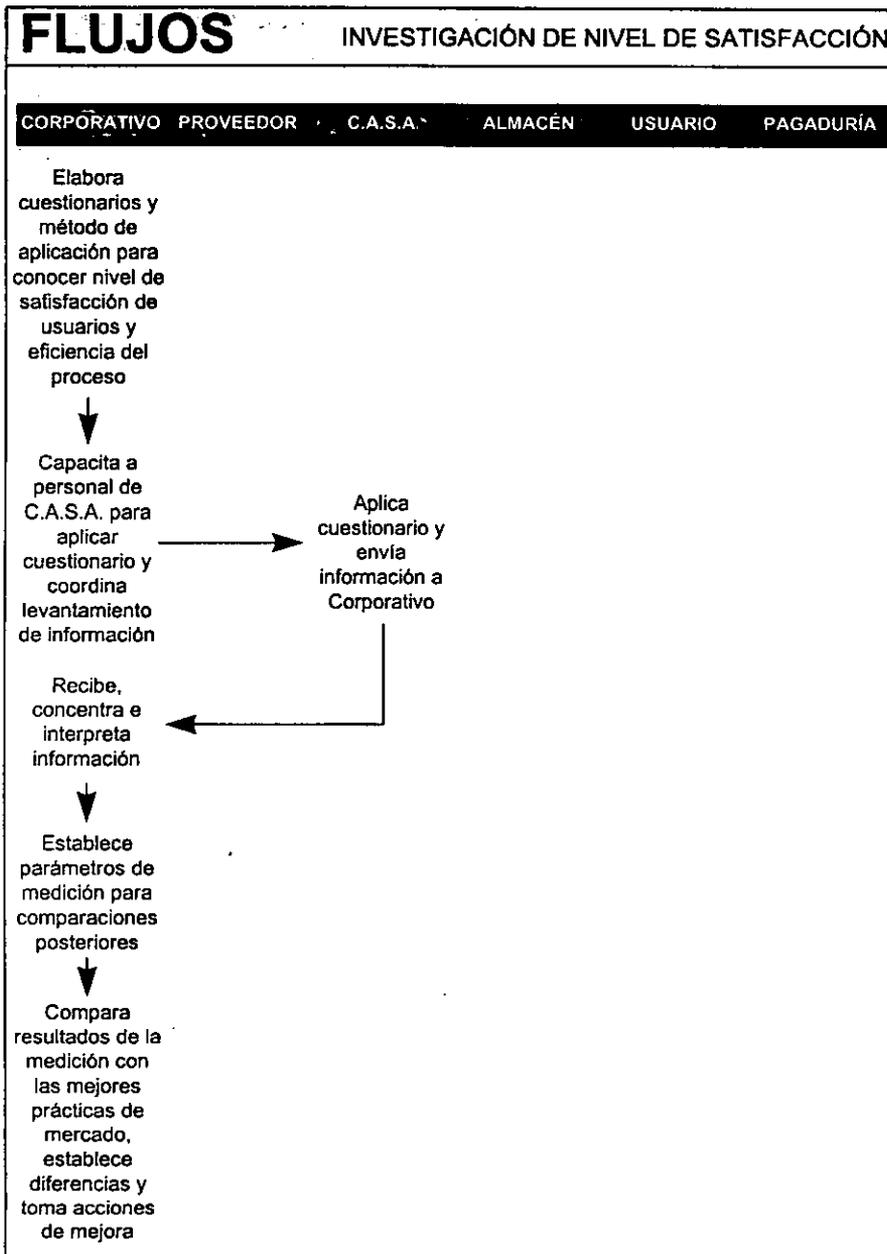
RESPONSABLE	ACT. NO.	ACTIVIDAD
Corporativo de Abastecimientos y Servicios Inst.	1	Elabora cuestionarios y método de aplicación para conocer el nivel de satisfacción de los Usuarios y la eficiencia del proceso.
	2	Capacita a personal de C.A.S.A. para aplicar cuestionarios y coordina el levantamiento de información.
C.A.S.A.	3	Aplica cuestionarios y envía información a Corporativo de Abastecimientos y Servicios Inst.
Corporativo de Abastecimientos y Servicios Inst.	4	Recibe, concentra e interpreta información
	5	Establece parámetros de medición para comparaciones posteriores.
	6	Compara resultados de la medición con las mejores prácticas de mercado, establece diferencias y toma acciones de mejora.

2.2.2.5.2.- Normas:

NORMAS

- El Corporativo de Abastecimientos proporcionará a C.A.S.A. los elementos necesarios para la realización de encuestas con alto nivel de confiabilidad.
- C.A.S.A. supervisará la operación del Sistema y aplicará las herramientas de investigación en el tiempo, lugar, perfil y cantidad establecidos por el Corporativo de Abastecimientos.
- C.A.S.A. reportará al Corporativo Abastecimientos las deficiencias o desviaciones en la operación del Sistema.
- El Corporativo de Abastecimientos es la única entidad facultada para emitir reportes del resultado de las investigaciones.
- El personal de la sucursal informará periódicamente a C.A.S.A. la calidad del servicio proporcionado por el proveedor.

2.2.2.2.5.3.- Flujos:



2.2.2.2.6.- Instalación:

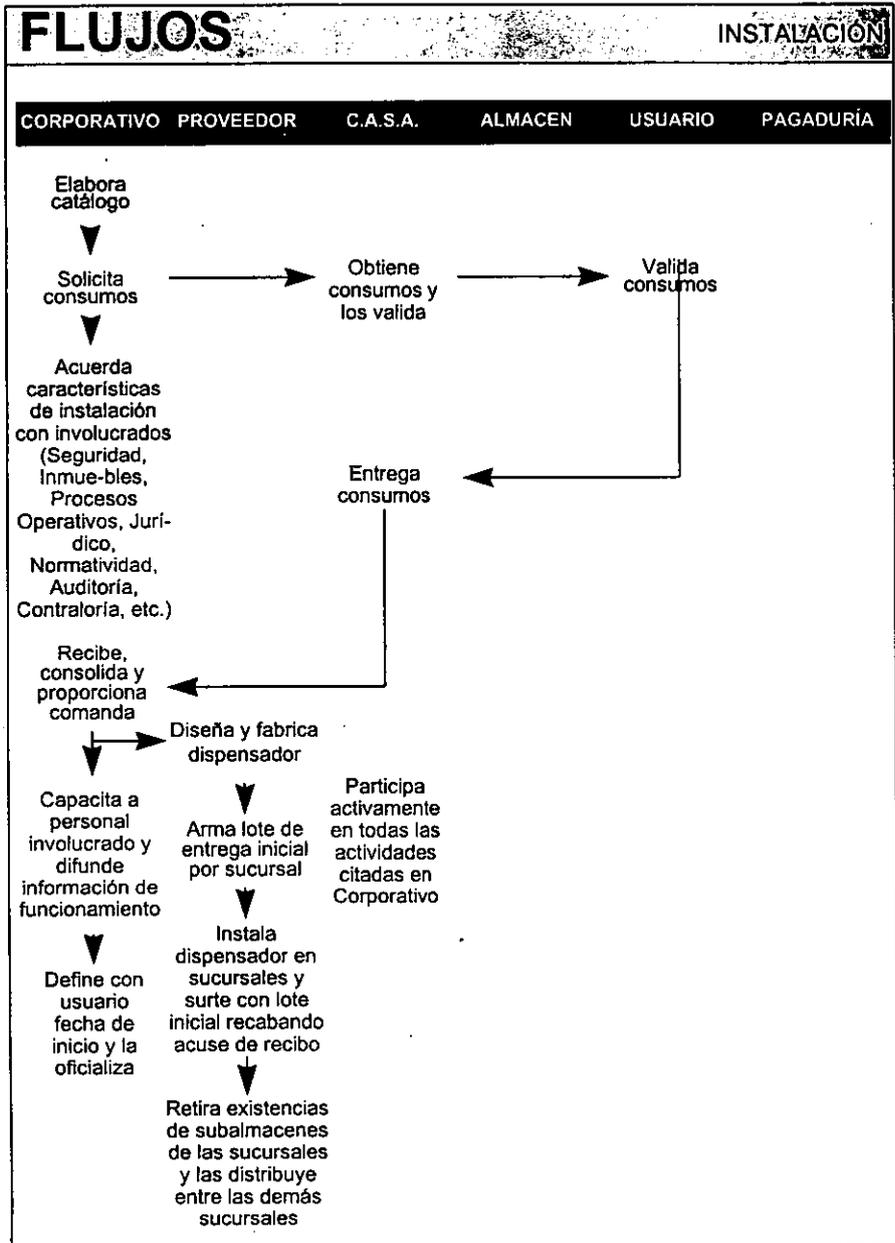
2.2.2.2.6.1.- Ficha de actividades:

PROYECTO DOTACIÓN DE PAPELERÍA A SUCURSALES (SERVIPAP)		FECHA 3-SEP-97
PROCEDIMIENTO INSTALACIÓN		PÁGINA 2
OBJETIVO IMPLANTACIÓN DEL SERVICIO EN SUCURSALES EXISTENTES		HOJA DE 1 1

RESPONSABLE	ACT. NO.	ACTIVIDAD
Corporativo de Abastecimientos Servicios Inst.	1	Elabora catálogo de productos.
	2	Solicita a C.A.S.A. los consumos promedio o estimados por sucursal.
C.A.S.A.	3	Obtiene consumos promedio o estimados por sucursal y los valida con el Usuario.
	4	Entrega a Corporativo los consumos promedio o estimados por sucursal (continúa en punto 6).
Corporativo de Abastecimientos Servicios Inst.	5	Acuerda las características de instalación con las entidades involucradas (Seguridad, Inmuebles, Procesos Operativos, Jurídico, Normatividad, Auditoría, Contraloría, etc.).
	6	Recibe y consolida comandas al Proveedor.
	7	Proporciona comandas consolidadas al Proveedor (continúa en punto 10).
	8	Capacita a personal involucrado (C.A.S.A. y de ser necesario a Usuarios) y difunde la información de funcionamiento del servicio.
	9	Define con el Usuario la fecha de inicio del servicio y lo oficializa.
Proveedor	10	Diseña y fabrica dispensador.
	11	Arma lote de entrega inicial por sucursal.
	12	Instala dispensador en sucursal y lo surte con lote inicial, recabando acuse de recibo del funcionario facultado.
	13	Retira existencias anteriores de los subalmacenes de la sucursal (en caso de tenerlas), y las distribuye entre las demás sucursales.

NOTA: Este procedimiento no forma parte de la normatividad operativa del Sistema. Se diseñó para la instalación del proyecto.

2.2.2.2.6.2.- Flujos:



2.2.2.3.- Políticas:

POLÍTICAS

- SE DOTARÁ A TODAS LAS SUCURSALES DEL BANCO, DE PAPELERÍA, ARTÍCULOS DE ESCRITORIO Y CONSUMIBLES DE CÓMPUTO PARA EL DESEMPEÑO ÓPTIMO DE SUS FUNCIONES, BAJO ESTÁNDARES DE RENTABILIDAD, OPORTUNIDAD Y CALIDAD.
- LA DISTRIBUCIÓN DE LOS RECURSOS SE REALIZARÁ MEDIANTE UN PROVEEDOR EXTERNO QUE DARÁ UN SERVICIO INTEGRAL DE DISTRIBUCIÓN, MANEJO DE EXISTENCIAS, ACOMODO DE RECURSOS, FACTURACIÓN NACIONAL CENTRALIZADA, CLASIFICACIÓN Y ENTREGA DE INFORMACIÓN PARA CONTABILIDAD, Y ENTREGA DE REPORTES DE CONSUMOS DESGLOSADA DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DEL BANCO.
- LOS RECURSOS SE ENTREGARÁN CON LA MÍNIMA INTERVENCIÓN DEL CLIENTE INTERNO.
- LAS EXISTENCIAS PROMEDIO EN EL DISPENSADOR SERÁN PARA CONSUMIRSE DURANTE 15 DÍAS.
- EL PROVEEDOR DEBERÁ TENER EXISTENCIAS EN SUS ALMACENES PARA ABASTECER AL BANCO DURANTE 1 MES.

2.2.3.- Implantación:

Con los resultados y la experiencia de la prueba piloto, se diseñó un plan para la implantación nacional del proyecto.

Se decidió que la implantación se iniciara en la División Metropolitana donde fue la prueba piloto, las siguientes Divisiones en implantar fueron Occidente, Norte, Centro, Golfopeninsular, Suroriente y Noroeste.

En todas las divisiones antes de implantar el proyecto se realizaron los siguientes eventos:

- Se diseñaron instructivos para la instalación y operación del servicio.
- Se impartieron platicas de inducción al Cliente Interno y al personal de C.A.S.A.
- Integrar al proveedor con el personal de cada C.A.S.A. Divisional.

El proyecto se implantó sin interferir la operación de las sucursales, con la supervisión del Corporativo, la coordinación del C.A.S.A. y la operación del Proveedor Externo, en la fecha y duración descritas en el siguiente programa de actividades:

2.2.4.- Evaluación del funcionamiento del sistema:

2.2.4.1.- Información al Cliente Interno:

Reportes periódicos regionalizados de los indicadores de gestión.

2.2.4.2.- Investigación del nivel de satisfacción del Cliente Interno y de la operatividad del sistema.

Los C.A.S.A. aplicarán periódicamente al Cliente Interno de sucursales un cuestionario para conocer la eficiencia en la operatividad del sistema y los niveles de satisfacción del Cliente Interno.

CONCLUSIONES DEL PROYECTO

El proyecto ha tenido una gran aceptación en la institución, el Cliente Interno se siente muy satisfecho con el sistema implantado para la dotación de recursos.

Con la concentración de recursos en las instalaciones del Proveedor Externo y la negociación centralizada y programada de recursos, es posible redimensionar o eliminar los almacenes y subalmacenes.

La Dirección General Adjunta de Administración y Control, nos pidió extender el sistema a los edificios y oficinas BANAMEX y evaluar la posibilidad de instalarlo en las empresas del Grupo BANAMEX-ACCIVAL.

Por lo anteriormente expuesto, podemos afirmar que el proyecto cumplió cabalmente con el objetivo propuesto.

BIBLIOGRAFÍA

- (1) ITESM, CAMPUS ESTADO DE MÉXICO, “ DIPLOMADO DE REINGENIERÍA DE PROCESOS DE NEGOCIOS ”, 1995.**
- (2) KOTLER, PHILIP, MARKETING MANAGMENT: ANALYSIS, PLANNING, IMPLEMENTATION AND CONTROL ”, SEPTIMA EDICIÓN, PRENTICE HALL, NEW JERSEY, U.S.A. , 1991.**
- (3) SPENDOLINI, MICHAEL, “ BENCHMARKING ”, PRIMERA EDICIÓN, GRUPO EDITORIA NORMA, MÉXICO 1994.**
- (4) STONER, J. / WANKEL, C. , “ ADMINISTRACIÓN ” TERCERA EDICIÓN, PRENTICE HALL HISPANOAMERICANA, S.A. , MÉXICO 1989.**
- (5) ARIAS, FERNANDO, “ INTRODUCCIÓN A LA TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN Y DEL COMPORTAMIENTO ”, TERCERA EDICIÓN, EDITORIAL TRILLAS, MÉXICO 1975.**
- (6) HAMMER, MICHAEL AND CHAPY, JAMES, “ REENGINEERING THE CORPORATION ”, HARPER BUSINESS, U.S.A., 1993.**
- (7) HAMMER, MICHAEL & CHAMPY, JAMES, “ REINGENIERÍA: OLVIDE LO QUE USTED SABE SOBRE COMO DEBE FUNCIONAR UNA EMPRESA, ¡ CASI TODO ESTA ERRADO !, EDITORIAL NORMA, COLOMBIA 1994.**