

45



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

## NUEVO PROCESO DE REPOSICION DE TALONARIOS DE CHEQUES PARA LOS CLIENTES DEL BANCO NACIONAL DE MEXICO S.A.

### MEMORIA DE DESEMPEÑO PROFESIONAL

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

LUIS CARLOS GUZMAN SEGUNDO

ASESOR: L.A.E. FRANCISCO RAMIREZ ORNELAS

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO 2000

282211



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.



ESTADOS UNIDOS MEXICANOS  
 REPUBLICA NACIONAL  
 AUTONOMIA DE  
 MEXICO

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

ASUNTO: VOTO APROBATORIO  
 SUPERIORES CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE  
 EXAMENES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
 DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
 PRESENTE

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares  
 Jefe del Departamento de Exámenes  
 Profesionales de la FES Cuautitlán

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 de reposición de  
 talonarios de cheques para los clientes del Banco Nacional de  
 México S. A."

que presenta el pasante: Luis Carlos Guzmán Segundo  
 con número de cuenta: 9107149-9 para obtener el TITULO de:  
Licenciado en Administración

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

ATENTAMENTE,

"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo de Méx., a 3 de julio de 2000.

PRESIDENTE L.A.E. Filemón Mondragón Domínguez

VOCAL C.P. Jorge López Marín

SECRETARIO L.A.E. Francisco Ramírez Ornelas

PRIMER SUPLENTE L.A.E. Jorge Reyes Torres

SEGUNDO SUPLENTE L.A. Yolanda Zamucio García

## **A México y a la U. N. A. M:**

Más que una dedicatoria es un agradecimiento infinito a dos lugares que me han fortalecido como ser humano y como mexicano.

Gracias México, por permitirme honrarte de esta forma tan humilde, pero sé que apreciarás más mi sencillo y sincero homenaje que otras muestras de un nacionalismo distorsionado y manipulado por intereses comerciales.

Espero ser un digno representante de mi patria el día que llegue a estar fuera de esta tierra.

A la Universidad solamente agradecerle la incomparable oportunidad de fortalecer mi espíritu con las cátedras que recibí, la oportunidad de conocer un mundo dentro de otro mundo, la felicidad de trascender en la Universidad más importante de América Latina. Tú eres el sueño que se anhela desde niño. Quizás tengas tus problemas, los reconozco como míos también, pero sin embargo, los que hemos recibido tanto de ti solamente podemos estar en deuda contigo y debes estar segura de que en cada uno de tus hijos tendrás un digno embajador tuyo.

### **A mis queridos padres:**

Padre: eres el ejemplo más importante que tengo de un ser humano digno, honesto, culto y responsable. Gracias a tus consejos y tu guía me encuentro en el lugar que tanto he anhelado, en el momento más importante de mi vida. Solo puedo agradecerte todo lo que has hecho por mí sin ningún interés de por medio. Te admiro mucho, padre.

Madre: tu y yo sabíamos que algún día tus enormes esfuerzos verían sus frutos, gracias por tu apoyo incondicional en todos los momentos de mi vida. Cómo no te voy a querer. Todo el reconocimiento de mi parte para ti, mi admiración y mi cariño.

Gracias también a mis hermanos Diana y Javier que siempre me alientan a seguir adelante.

### **Al Grupo Financiero Banamex Accival:**

Gracias por permitirme pertenecer al Banco más importante de América Latina. Soy afortunado, pertenezco a la mejor Universidad y al mejor Banco de toda la América Latina.

La oportunidad de prestar mis servicios en Banamex S. A. merece todo mi agradecimiento para todas las personas que me han apoyado de distintas maneras. Gracias a todos mis superiores: directores, gerentes, coordinadores, supervisores y a mis compañeros del área de la Dirección de Servicio a Clientes. He aprendido a valorar las enseñanzas que han dejado en mí. Todo lo que he recibido solo se puede pagar con la misma moneda.

Gracias a todos.

**A mi asesor, al profesor Francisco Ramírez Ornelas:**

Gracias profesor por la desinteresada y excelente labor que ha realizado conmigo. Estoy profundamente agradecido con mi profesor, asesor y con mi amigo porque siempre me tendió la mano; porque sus valiosos consejos me han servido y me han fortalecido. Gracias por ese trato tan amable, por sus charlas amenas, por sus invaluable conocimientos, por compartir sin reservas sus experiencias profesionales, porque sin darse cuenta me ha dado mucho más de lo que yo le pedí.

Gracias a mis profesores de la facultad:

Por su tiempo, su paciencia, su trato amable y por estar aquí, en el momento más importante que he vivido. Gracias por sus consejos valiosos. Gracias también a los que no están aquí pero recuerdo de mil maneras. Un sencillo, pero sincero reconocimiento a todos los que nos forjan en las aulas y en los laboratorios. Gracias a todos aquellos que dedican parte de su vida o su vida misma a sembrar el conocimiento.

### **A mis amigos:**

Gracias a Violeta, Gemma, Odilia, Aurora, Juan Carlos, Eduardo, Jesús, Roberto y Angel. Mis verdaderos amigos gracias por su paciencia, por esperar hasta que vieron terminado mi trabajo. Un recuerdo por los días felices que hemos compartido juntos. Por ayudarme siempre que los necesité. Por estar cerca de mí, por la amistad que nos ha hecho más fuertes y más unidos cada vez. Porque aún en la distancia y en la adversidad hemos sabido conservar la amistad que nos une desde que ingresamos a la F.E.S. Cuautitlán.



## **Índice.**

<b>Introducción.....</b>	<b>I</b>
<b>Capítulo 1. Aspectos laborales y académicos.....</b>	<b>1</b>
1. 1. Lugar donde se desarrolla el proyecto.....	2
1. 2. Asignaturas relacionadas con el proyecto.....	5
1. 3. Reseña curricular.....	6
1. 4. Constancias de desempeño profesional.....	9
<b>Capítulo 2. Metodología empleada para el desarrollo del proyecto.....</b>	<b>16</b>
2.1. Planteamiento del problema.....	17
2.2. Hipótesis.....	17
2.3. Objetivos que se persiguen.....	17
a) Objetivo económico.....	17
b) Objetivo de servicio.....	18
c) Objetivo social.....	18
2.4. Materiales y métodos empleados en la elaboración del proyecto.....	18
2.5. Aprobación o desaprobación de la hipótesis.....	25
<b>Capítulo 3. Desarrollo del proyecto.....</b>	<b>26</b>
3.1. Síntesis de la historia y actualidad del Banco Nacional de México S. A.....	27
3.2. Situación actual.....	46
3.3. Presentación de la propuesta.....	46

a) Análisis de costo-beneficio.....	47
b) Requerimientos para el desarrollo del proyecto.....	53
c) Reglas básicas para que un cliente pueda solicitar sus talonarios.....	54
3.4. Presentación del programa de trabajo.....	56
a) Participación del departamento encargado de recibir la solicitud de talonarios de cheques.....	61
b) Participación del departamento encargado de atender la solicitud de talonarios de cheques.....	64
c) Implantación del nuevo proceso de reposición de talonarios de cheques por fases.....	66
3.5. Auditoría del proyecto.....	67
3.6. Conclusiones.....	75
Anexos.	

## Introducción.

Se puede establecer que la palabra servicio es la acción que realiza un individuo o una organización al otorgar todas sus capacidades en beneficio de los intereses y necesidades de sus clientes o consumidores. Por tal razón, cualquier institución financiera debe tener como premisa fundamental otorgar a sus clientes el mejor servicio posible; esto implica, la urgencia de orientar sus procesos a las necesidades de los usuarios, realizar modificaciones en la forma de trabajo que permitan el ahorro de los recursos con los que cuenta, ofrecer mayores y mejores servicios para sus clientes, entre otras mejoras.

En las circunstancias actuales de competencia bancaria que existe en nuestro país no sólo de bancos de capital nacional, sino también de instituciones financieras de capital extranjero, se hace inevitable que los procesos que se manejen se adapten a las necesidades de los clientes, es decir, buscar que se otorguen servicios que le faciliten al cliente el acceso a sus propios recursos.

La finalidad de la propuesta que a continuación se presenta es la de buscar mayores beneficios tanto para los usuarios de cuentas de cheques, como para la institución financiera, en este caso, el Banco Nacional de México S. A., en cuanto al proceso utilizado para la reposición de los talonarios de cheques. La propuesta de trabajo busca mejorar el proceso de reposición de talonarios evitando el desperdicio de recursos y tratando de brindar un servicio de mejor calidad para los clientes adecuando el proceso a sus necesidades.

Durante el primer capítulo del presente trabajo se brinda una semblanza del lugar donde se desarrolló el proyecto, así como las asignaturas que se relacionan con dicho proyecto y una breve reseña curricular.

El segundo capítulo se enfoca a la metodología utilizada durante el desarrollo del proyecto, es decir, el planteamiento del problema, la hipótesis, los objetivos que se persiguen y los materiales y métodos empleados para la elaboración de dicho proyecto.

Posteriormente, en el último capítulo, se ofrece una breve síntesis de la historia y la actualidad de la institución financiera donde se desarrolla el proyecto, así como de los departamentos involucrados. Dentro del mismo capítulo se ofrece un panorama de cómo se ha trabajado hasta antes del lanzamiento de esta propuesta, para después enunciar en qué consiste el nuevo proceso de reposición de talonarios de cheques, así como los beneficios que implica, los riesgos y los requerimientos para su establecimiento como nueva forma de trabajo, se hace también un análisis del costo y el beneficio que tiene para la institución financiera la puesta en marcha del proyecto. A continuación se hace un análisis de cómo opera el nuevo proceso de reposición de talonarios a través de los departamentos encargados de realizar el trámite.

Finalmente, se busca medir en términos cuantitativos los beneficios que arroja la modificación de dicho proceso mediante una auditoría del proyecto, sin embargo, la labor no concluye con la puesta en marcha del proyecto y con la medición de los avances y la elaboración de las conclusiones, por el contrario, busca proponer medidas para optimizarlo.

Es importante mencionar que la administración como tal busca como objetivo primordial el que cualquier organización trabaje en su nivel óptimo y que los recursos con los que cuenta sean utilizados eficaz y eficientemente. Esta premisa ha sido la base para la elaboración y puesta en marcha del presente proyecto.

Luis Carlos Guzmán Segundo.

## Capítulo 1.

### Aspectos laborales y académicos.

1.1.	Lugar donde se desarrolla el proyecto.....	2
1.2.	Asignaturas relacionadas con el proyecto.....	5
1.3.	Reseña curricular.....	6
1.4.	Constancia de desempeño profesional.....	9

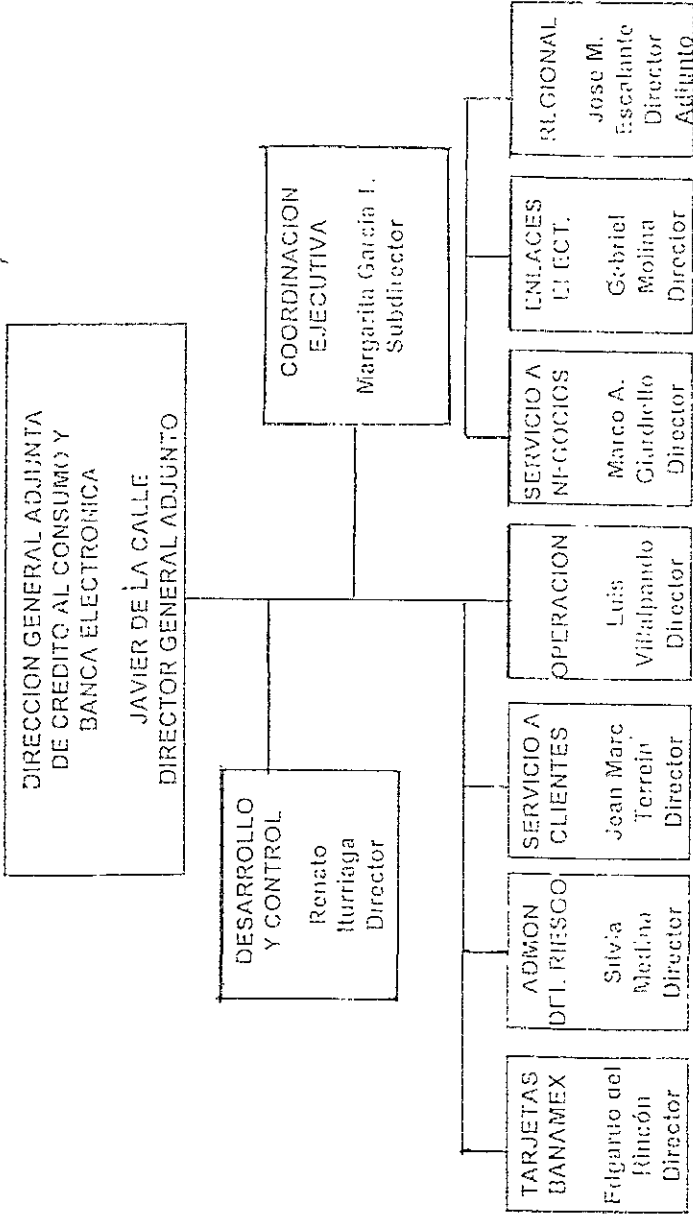
## **Aspectos laborales y académicos.**

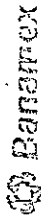
### **1. 1. Lugar donde se desarrolla el proyecto.**

El presente proyecto se desarrolló en la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, tomando en cuenta la información recopilada en el Centro de Atención Telefónica de Servicio a Clientes del Banco Nacional de México S. A.; dicho Centro de Atención se encuentra ubicado en Av. Isabel La Católica no. 165 cuarto piso, edificio "A", colonia Obrera, en México D. F. La principal razón por la que el proyecto de reposición de talonarios de cheques se estableció en este centro se debe a la infraestructura con la que cuenta, la cual le permite realizar diversas operaciones que van desde simples consultas de saldos de cuentas de los clientes, hasta proporcionar asesoría en productos de inversión. El propósito fundamental es el aprovechamiento de los casi 180 ejecutivos con los que cuenta el Centro de Atención telefónica y cuya labor es no se limitaría tan sólo a la recepción de órdenes de chequeras, sino que también persiguen otros fines que serán analizados más adelante.

El Centro de Atención Telefónica dentro de toda la organización del Banco Nacional de México depende de una Dirección de Servicio a Clientes, y ésta a su vez depende de la Dirección General Adjunta de Crédito al Consumo y Banca Electrónica (ver organigrama en la página siguiente).

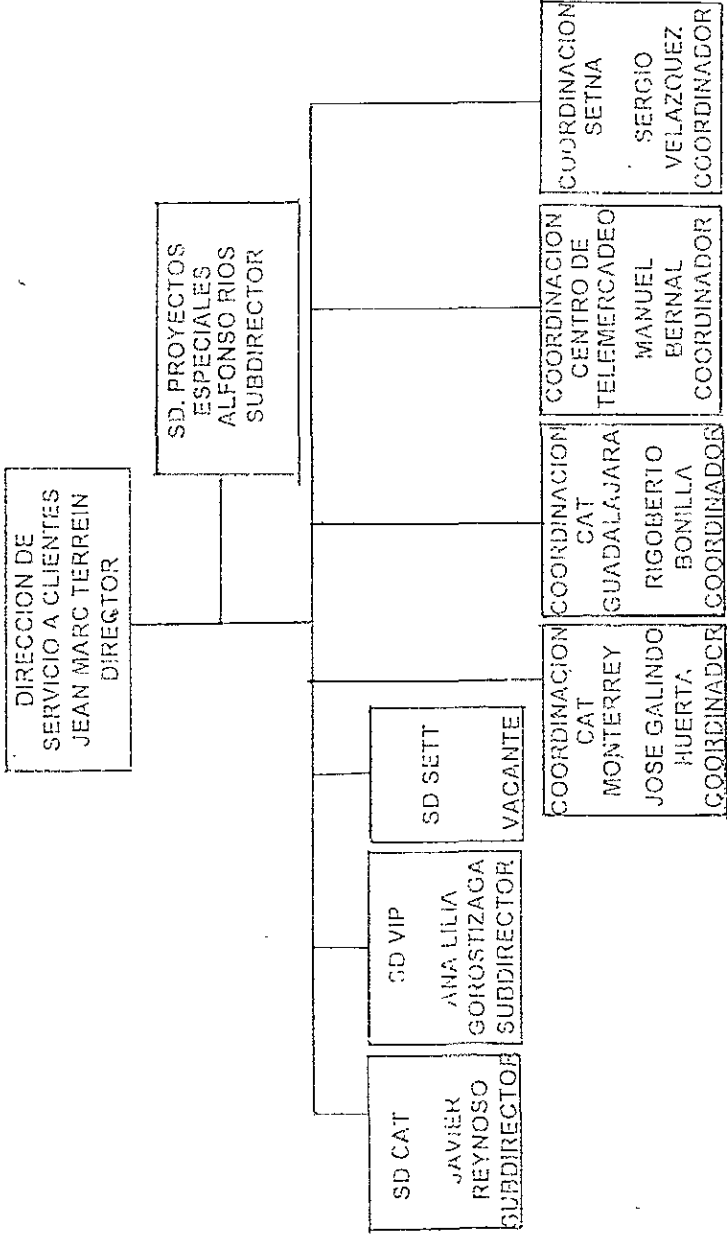
Otra ventaja más de establecer el proyecto en este Centro de Atención es que la capacitación a los ejecutivos puede ser en realidad muy breve, sencilla y fácil de aplicar, ya que su labor diaria es la de atender telefónicamente las demandas de los usuarios y el sistema de cómputo que emplean a diario sus ejecutivos puede ser modificado para recibir las instrucciones de dotación de talonarios de cheques.





Clientes al Consumidor y Finanzas Electrónica

# SERVICIO A CLIENTES





## 1. 2. Asignaturas relacionadas con el proyecto.

El presente proyecto tiene relación con las siguientes asignaturas de la carrera de Licenciado en Administración:

Auditoría administrativa. Porque antes de ser creado el proyecto de reposición de talonarios se realizó una revisión de los costos, los beneficios, las consecuencias que implicaba mantener el proceso anterior y ello llevó como consecuencia la decisión de adecuarlo a las necesidades actuales del banco y de los clientes del mismo.

Relaciones públicas. Debido a que se debe tener un cuidado especial en el tipo de información y los medios por los cuales se hará del conocimiento del cliente el cambio del proceso.

Desarrollo organizacional. Porque se busca a través de la implantación del proyecto mejores perspectivas para acercar a la institución con sus clientes, es decir, no solo buscando beneficios para el banco, sino también para los usuarios. Se busca a través de la implantación del proyecto un mejor desarrollo para la institución.

Recursos Humanos I y II. Porque las máquinas por sí solas no podrían llevar a cabo las tareas que requiere el proyecto para su funcionamiento. El factor humano en ésta y en toda organización es primordial. Es indispensable la colaboración de las áreas involucradas en el proyecto para que tenga éxito.

Sistemas administrativos. Debido a que la implantación de cualquier proyecto en una organización involucra la distribución de tareas entre diferentes departamentos de la institución, las cuales deben estar bien encadenadas para que dicho proyecto funcione adecuadamente.

Metodología de la investigación. Debido a que toda investigación debe estar basada en una metodología para ser aplicable y comprobable.

### **1. 3. Reseña Curricular.**

En las siguientes páginas se presenta una breve reseña curricular que avala la experiencia profesional del egresado, haciendo énfasis en la trayectoria académica, pero sobre todo en la experiencia laboral dentro del área de Servicio a Clientes del Banco Nacional de México S. A.

## Luis Carlos Guzmán Segundo

### Información personal

Estado civil: Soltero

Nacionalidad: Mexicana

Edad: 24 años

Lugar de nacimiento: México D.F.

### Premios y Reconocimientos laborales

Reconocimiento dentro del grupo de los mejores 27 operadores en el mes de noviembre de 1999 en el Centro de Atención Telefónica de servicio a clientes del Banco Nacional de México S A

Bono económico por actuación en el año de 1998

Bono económico por actuación en el año de 1999

Propuestas para laborar en otras áreas de la institución como telemercadeo, atención telefónica empresarial, atención a sucursales, seguros, etc

### Educación

1981 - 1987  
(Certificado)

Escuela Primaria Dr Agustín Rivera México D F

1987 - 1990  
(Certificado)

Escuela Sec No 7 "José Manuel Ramos" México D.F.

1990 - 1993  
(Certificado)

Colegio de Ciencias y Humanidades Naucalpan.

1993 - 1998  
(Certificado)

Licenciatura en Administración en la FES Cuautitlán

### Premios recibidos

Reconocimiento como alumno sobresaliente de la generación '91 del Colegio de Ciencias y Humanidades Naucalpan

**Experiencia  
laboral**

Junio de 1996 – Marzo de 2000 Barco Nacional de México S. A. México D. F.

**Ejecutivo telefónico de Servicio a Clientes.**

**Actividades desarrolladas:**

- Brindar Información de productos y servicios bancarios.**
- Realizar prevención de cheques y talonarios.**
- Realizar la activación de cheques y talonarios.**
- Ofrecer información financiera sobre cotizaciones de diversas divisas y tasas de interés.**
- Recibir las quejas y sugerencias.**
- Atender las solicitudes de cambio de domicilio, de estados de cuenta y comprobantes.**
- Brindar asesoría sobre recepción de órdenes de pago del extranjero y órdenes de pago interbancarias.**
- Realizar la prevención de tarjetas de débito extraviadas.**
- Atender la operación de pago de impuestos y de créditos hipotecarios.**
- Ofrecer asesoría sobre prestaciones económicas y médicas a empleados de Banamex.**
- Brindar información del directorio telefónico del banco.**

**Participación en  
proyectos**

1. Implementación del nuevo proceso de reposición de talonarios de cheques
2. Proyecto de atención integral al cliente CTI.

**Referencias**

- Srta. Josefina Arroyo Supervisora del Centro de Atención Telefónica de Servicio a Clientes de Banamex S. A. Teléfono: 57 20 10 74
- Lic. Graciela Ávalos Ochoa. Supervisora del Centro de Atención telefónica de Servicio a Clientes de Banamex S. A. Teléfono: 57 20 07 95
- Lic. Juan Carlos Gómez Méndez Líder coordinador de proyectos de la Contraloría Interna de la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal Teléfono: 56 25 88 38

**Servicios sociales**

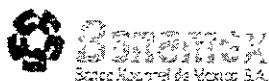
**Lugar de desarrollo:** Contraloría Interna de la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal Av. Fray Servando Teresa de Mier no 32 Noveno Piso Colonia Centro México D. F. Durante el período comprendido entre julio de 1998 y enero de 1999.

**Actividades desempeñadas.** 1 Elaboración de cédulas de auditoría. 2 Captura en disco magnético de la información relevante de la revisión practicada 3 Archivo de la documentación requerida por la Contraloría Interna 4 Práctica de inventarios 5 Revisión de las cotizaciones que presentan los distintos proveedores de servicios a la P. G. J. del D. F.

**Luis Carlos Guzmán Segundo**

#### **1. 4. Constancia de desempeño profesional.**

En las siguientes páginas se encuentran los documentos que avalan el desempeño profesional requerido para registrar una Memoria de desempeño profesional. En primer lugar se encuentra la carta dirigida a la Coordinación de la carrera de Licenciado en Administración por parte de la supervisión de Servicio a Clientes. En segundo término se presenta la lista de actividades detalladas y calendarizadas desarrolladas por el egresado durante su trayectoria laboral en el Banco Nacional de México S. A. Por último se presenta la carta de solicitud de inscripción por parte de la Coordinación de la carrera dirigida a la Jefatura del Departamento de Exámenes Profesionales de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán.



**Lic. Ivonne Cerezo**  
**Coordinadora de la Carrera**  
**Licenciado en Administración de la**  
**Facultad de Estudios Superiores**  
**Cuautitlán.**  
**Presente.**

4 de Mayo del 2000.

Me permito informar a usted que el señor Luis Carlos Guzmán Segundo labora en nuestro Centro de Atención Telefónica de Servicio a Clientes, ubicado en Av. Isabel La Católica número 165, 4º. Piso, Edificio "A", desde el 26 de junio de 1997, ocupando el cargo de ejecutivo de Atención a Clientes. También hago constar que las actividades desarrolladas durante los casi tres años de servicio que ha prestado a la institución entre otras son las siguientes:

- a) Consultas de saldos de cuenta
- b) Consulta de movimientos de cuentas
- c) Prevención, liberación y generación de cheques
- d) Recepción de quejas y sugerencias
- e) Atención de solicitud de cambio de domicilio
- f) Información sobre órdenes de pago del extranjero y nacionales
- g) Información sobre órdenes de pago interbancarias
- h) Prevención de tarjetas de débito
- i) Recepción de aclaraciones
- j) Recepción de pago de impuestos
- k) Operación de inversiones
- l) Información del directorio telefónico Banamex S. A.
- m) Información general sobre tasas de interés, divisas, Cetes y mercado de dinero
- n) Operación de compra y venta de divisas
- o) Recepción de pago de servicios

Además, ha sido invitado a participar en distintos proyectos de la institución y ha recibido la oportunidad de ser promovido a otras áreas del banco como:

- 1) Atención empresarial
- 2) Soporte a la operación
- 3) Seguros Banamex Aegon
- 4) Telemercadeo

En ocasiones en base a su buen desempeño, se le ha pedido que apoye a labores de supervisión.

Sin más por el momento y para los fines que al señor Guzmán le convengan se extiende la presente constancia.

Atentamente **BANCO NACIONAL DE MÉXICO S. C.**

  
**Josefina Arroyo B.**  
Supervisora **SERVICIO A CLIENTES**  
ATENCIÓN TELEFÓNICA 1037



**Lic. Ivonne Cerezo.**  
**Coordinadora de la Carrera**  
**Licenciado en Administración de la**  
**Facultad de Estudios Superiores**  
**Cuautitlán.**  
**Presente.**

Dirijo a usted la descripción detallada y calendarizada de las actividades desarrolladas por el Sr. Luis Carlos Guzmán Segundo desde su ingreso el 26 de junio de 1997, para que sean consideradas por usted en cuanto a los trámites que a él convengan:

**25 de junio de 1997.** Firma de l contrato individual de trabajo por tiempo indeterminado con Banco Nacional de México S. A., bajo el cargo de ejecutivo de atención a clientes.

Del 26 de junio al 10 de julio de 1997. Recibió capacitación de parte del personal del centro de atención telefónica para realizar las labores propias de su puesto.

Del 11 de julio de 1997 al día de hoy. Desempeña las actividades propias de su puesto como ejecutivo de atención a clientes, en un horario de 8 a.m. a 17 p.m. de lunes a viernes. Dichas actividades son las siguientes:

- a) Proporcionar saldos de cuentas de cheques y tarjetas
- b) Realizar consultas de movimientos de cuentas de cheques
- c) Prevenir cheque y talonarios extraviados o robados
- d) Activar talonarios y cheques
- e) Brindar información sobre cotizaciones de divisas y tasas de interés.
- f) Recibir quejas y sugerencias
- g) Atender solicitudes de cambio de domicilio
- h) Incorporar a los clientes a diversos programas de acumulación de puntos.
- i) Asesorar a los clientes sobre órdenes de pago que se reciben del extranjero.





- j) Asesorar a los clientes acerca del envío y recepción de órdenes de pago interbancarias.
- k) Realizar prevenciones de tarjetas de débito extraviadas o robadas.
- l) Realizar la baja de convenios de pagos automáticos
- m) Recibir y transmitir pagos de impuestos federales
- n) Asesorar al personal del banco en cuanto a prestaciones y servicios
- o) Recibir y transmitir pagos de créditos hipotecarios y otros servicios
- p) Asesorar al público en general sobre los productos y servicios de Banamex.
- q) Auxiliar ocasionalmente a la supervisión en la revisión de formatos de pago y de transmisión de operaciones

1 de octubre de 1997. Recibió plática y capacitación sobre la recepción y pago de impuestos federales.

20 de octubre de 1997. Participó en el primer evento de integración organizado por la Dirección de Servicio a Clientes denominado “Macroevento del proceso de Cambio”, con la finalidad de encontrar y resolver problemas del área.

29 de octubre de 1998. Participó en el segundo Macroevento realizado por la Dirección de Servicio a Clientes en la que se detallaron los avances en el proceso de cambio con la finalidad de trabajar mejor.

30 de noviembre de 1998. Recibió capacitación para llevar a cabo la recepción de los donativos de personas físicas para la Fundación Teletón A. C.

11 de diciembre de 1998. Participó como receptor y transmisor de los donativos que realizaron personas físicas a la Fundación Teletón A. C.

12 de marzo de 1999. Recibió plática de capacitación sobre la recepción de emisión de talonarios de cheques tanto para personas físicas como morales. Este cambio en el proceso de reposición de talonarios ha tenido repercusiones muy positivas en Banamex debido a que los clientes solicitan la cantidad de talonarios que requieran por vía telefónica.



16 de marzo al 10 de diciembre de 1999. Recibió y transmitió las órdenes de emisión de talonarios de cheques para personas físicas y morales de cualquier parte de la República Mexicana, así como los pagos de impuestos federales de las personas morales y físicas con actividad empresarial.

15 de noviembre de 1999. Participó en el tercer Macroevento organizado por la Dirección de Servicio a Clientes con la finalidad de establecer compromisos de mejora continua en esta dirección.

13 de diciembre de 1999. Recibió capacitación correspondiente a las medidas de contingencia tomadas por Banamex con la finalidad de prevenir fallas y disminuir riesgos en la operación ante la llegada del año 2000.

14 de diciembre al 28 de febrero del 2000. Ha tenido la oportunidad de recibir diversas propuestas para promoción a otras áreas del banco como: Banca electrónica empresarial, soporte a la operación de sucursales, seguros Banamex, etc., mismas que no se han realizado por problemas de horario.

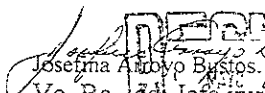
12 de febrero del 2000. Desarrolla su proyecto de investigación sobre los beneficios de la implantación del nuevo proceso de reposición de talonarios para presentarlo como Memoria de Desempeño profesional.

14 de marzo del 2000. Recibió la oportunidad de entrevistarse con el Director del área de Servicio a Clientes con la finalidad de encontrar mejores formas de trabajo y mostrarle la problemática del centro de atención telefónica.

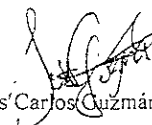
31 de marzo del 2000. Recibió un reconocimiento económico por su labor durante el año de 1999 como ejecutivo de atención a clientes.

Primera quincena del mes de mayo del 2000. Realiza cómputo de las órdenes de emisión de talonarios recibidas para mostrar los avances del nuevo proceso de reposición de talonarios. Además, integra actualmente un pliego de propuestas con el fin de mejorar aún más dicho proceso.

BANCO NACIONAL DE MEXICO, S.A.

  
Josefina Arroyo Bustos  
Vo. Bo. de Jefe inmediato  
Supervisor

**RECIBIDO**  
SERVICIO A CLIENTES  
ATENCION TELEFONICA 1317

  
Luis Carlos Guzmán Segundo.



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
COORDINACION GENERAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES  
COORDINACION DE LA CARRERA DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACION  
OF NO. ICP/050/IV/2000

Q. MA. DEL CARMEN GARCIA MIJARES Y CUETO,  
JEFA DEL DEPTO. DE EXAMENES PROFESIONALES,  
P R E S E N T E .

Por este medio y después de haber verificado los documentos comprobatorios que avalan la experiencia profesional del egresado **LUIS CARLOS GUZMAN SEGUNDO**, con número de cuenta 9107149-9, solicito a usted su registro en la opción de titulación de **Memoria de Desempeño Profesional y Examen Oral**, siendo asesor de esta memoria el L.A.E. Francisco Ramírez Ornelas, para lo cual anexo la siguiente documentación por duplicado:

- Constancia de desempeño profesional ó trayectoria laboral (copia)
- Descripción de actividades (copia)
- Copia fotostática de acta de nacimiento (dos)
- Copia del historial académico (dos)
- Copia de la constancia de servicio social (dos)
- Datos y aceptación del asesor y aceptación del sustentante
- Hoja para control y registro de Exámenes Profesionales (original y copia)

Sin más por el momento, aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

A T E N T A M E N T E

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuatitlán Izcalli, Edo , de México a 04 de Mayo del 2000.

LA COORDINADORA

LIC IVONNE CEREZO PEREZ

c.c p Minutero

## Capítulo 2.

### Metodología empleada en la elaboración del proyecto.

2. 1. Planteamiento del problema.....	17
2. 2. Hipótesis.....	17
2. 3. Objetivos que se persiguen.....	17
a) Objetivo económico.....	17
b) Objetivo de servicio.....	18
c) Objetivo social.	
2. 4. Materiales y métodos empleados para el desarrollo del proyecto.....	18
2.4.1. Glosario de términos utilizados en la elaboración del proyecto.....	20
2.4.2. Exposición de los riesgos y consecuencias negativas que implica utilizar el sistema actual de reposición de talonarios de cheques.....	22
2.4.3. Papel de la Normatividad Institucional en la elaboración del Proyecto.....	23
2.4.4. Diseño del sistema electrónico para llevar a cabo el proyecto.....	23
2.4.5. Diseño de la plática de capacitación para los departamentos involucrados en el proyecto.....	24
2.4.6. Diseño del material de apoyo para los ejecutivos.....	24
2. 5. Aprobación o desaprobación de la hipótesis.....	25

## **2.1. Planteamiento del problema.**

Debido a un deficiente proceso de control para la reposición de los talonarios de cheques de los clientes del Banco Nacional de México S. A., se propicia el desperdicio de recursos y se generan riesgos que se traducen en un deficiente desarrollo de la institución financiera.

## **2. 2. Hipótesis.**

A través de la implantación de un nuevo proceso de reposición de talonarios de cheques que impida su elaboración y distribución automática a las sucursales del Banco Nacional de México S. A., se reducirán, por una parte, el desperdicio de recursos y, por otra, los riesgos ocasionados por el sistema actual, además de proporcionar un servicio más eficiente a los clientes de esta institución financiera.

## **2. 3. Objetivos.**

Los objetivos que se persiguen con la implantación del proyecto son de tres tipos:

### **A) Objetivo económico:**

Optimizar los recursos financieros de la institución, empleando solamente los recursos necesarios para la elaboración, la distribución y el almacenamiento de los talonarios de cheques en las sucursales del Banco Nacional de México S. A.

**B) Objetivo de Servicio:**

Ofrecer a los clientes un servicio más eficiente al reducirles el número de visitas a su sucursal para recoger sus talonarios de cheques.

**C) Objetivo Social:**

Fortalecer la confianza y el ahorro de los clientes y prospectos en la banca mexicana en beneficio de nuestro país.

**2. 4 Materiales y métodos empleados en la elaboración del proyecto.****Materiales.**

Los materiales utilizados en el proyecto para la implementación del nuevo proceso de reposición de talonarios de cheques son los siguientes:

- a) Información hemerográfica, recopilada de diversas publicaciones periódicas como lo son: revistas mensuales y bimestrales editadas por la propia institución bancaria.
- b) Información documental. (Circulares, memorándums, etc.).
- c) Información iconográfica. Página de la institución bancaria en la red de Internet.

## **Método de investigación.**

Para el desarrollo del presente proyecto se utilizará el método descriptivo propuesto por el profesor Hernández Sampieri. Empleando la siguiente secuencia explicativa:

1. Glosario de términos utilizados en la elaboración del proyecto.
2. Exposición de los riesgos y consecuencias negativas que implica utilizar el proceso de reposición de talonarios empleado hasta ahora.
3. Papel de la normatividad institucional en la elaboración del proyecto.
4. Diseño del sistema electrónico para la puesta en marcha del proyecto.
5. Diseño de la plática de capacitación para los departamentos involucrados en el proyecto.
6. Diseño del material de apoyo para los ejecutivos (memorándums, gacetas, papeleta de anotaciones, etc.).

### **2. 4. 1. Glosario de términos utilizados en la elaboración del proyecto.**

**Cuenta Maestra:** Es una cuenta de inversión con disponibilidad inmediata, que ofrece rendimientos e integra diversos productos y servicios complementarios. Dirigida a aquellas personas que buscan formar un patrimonio y manejar sus recursos en una sola cuenta.

**Chequera dotada:** Esta palabra se utiliza en el sistema electrónico de reposición de talonarios y significa que el talonario de cheques solicitado está en proceso de envío a la sucursal promotora de la cuenta para su entrega al cliente.

**Eventual:** Se utiliza este término en el sistema electrónico de reposición de talonarios y significa que se solicitarán chequeras de manera ocasional, bloqueando la generación automática de talonarios. El hecho de solicitar la elaboración de talonarios de manera eventual significa que ya no se emitirán para ese cliente más talonarios de manera automática.

**Liberación de cheques:** Es un servicio que proporciona Banamex a los usuarios de cuentas de cheques y cuenta maestra y consiste en que el talonario de cheques que se entrega al titular de la cuenta puede contar con un sistema de seguridad que impida su cobro antes de que el propietario de la cuenta así lo autorice mediante una llamada telefónica al Centro de atención a Clientes, es un sistema opcional de protección que se promociona en las sucursales.

**Mascarilla:** Es la respuesta que arroja el sistema en la pantalla de la computadora cuando se pulsa una clave. La mascarilla contiene espacios en blanco para que el ejecutivo anote en ellos los datos correspondientes a la cuenta para realizar el trámite de la solicitud de talonarios.



**Normatividad Institucional:** Es el canal oficial de comunicación normativa por parte de la dirección general. En ella se establecen las normas, políticas, procesos y aquella información relativa a los procedimientos de operación de toda la organización. La normatividad es una herramienta de apoyo dirigida a todo el personal para llevar a cabo los procedimientos en materia administrativa y de operación bancaria bajo un esquema normativo consistente.

**Sucursal Promotora:** Es la sucursal que se encarga de abrir la cuenta al cliente, así como de hacerle entrega al cliente de su contrato, sus talonarios de cheques, y de proporcionarle otros servicios complementarios.

**Talonario:** Es el paquete de cheques o chequera que se entrega al cliente para disponer de sus recursos. Se le llama talonario, porque cada cheque es desprendible, pero del lado izquierdo se conserva un pequeño talón para que el usuario lleve un control de las entradas y salidas de dinero cada que gira un documento para su cobro. En la parte final de la chequera se encuentra un volante desprendible para que el cliente solicite su siguiente talonario de cheques.

**Tarjeta de débito:** Es un medio de acceso a los recursos que poseen los clientes en determinadas cuentas de ahorro. Su finalidad es facilitar la disposición de efectivo por medio de retiros en cajeros automáticos y compras en establecimientos autorizados. Se le llama de débito, porque el usuario de este tipo de tarjeta está disponiendo solamente del efectivo que tiene ahorrado en la cuenta, por tanto la compra o la disposición que realiza el cliente se le descuenta de su saldo disponible inmediatamente.

#### **2. 4. 2. Exposición de los riesgos y consecuencias negativas que implica utilizar el sistema actual de reposición de talonarios de cheques.**

El sistema actual de reposición de talonarios que genera de manera automática la impresión de la siguiente chequera provoca riesgos y algunas situaciones negativas que deben ser corregidas por un sistema que funcione adecuadamente y permita un mejor control de las reposiciones. Los puntos negativos a considerar en el esquema actual de reposición de talonarios son los siguientes:

- a) Alto número de talonarios bajo la custodia de la sucursal. Esto implica el uso de una gran cantidad de espacio disponible en las bóvedas de las sucursales promotoras que pudiera ser empleado en otras actividades que propicien el ingreso de mayores recursos como cajas de seguridad.
- b) Riesgo de robo o extravío de los talonarios bajo custodia de la sucursal. El hecho de que las sucursales tengan bajo su custodia una gran cantidad de talonarios pendientes de recoger lleva consigo el riesgo de que se puedan extraviar, traspapelar, e inclusive puedan ser robados.
- c) Deficiente control de las reposiciones de talonarios y falta de previsión. Cuando el cliente acude a su sucursal promotora a recoger su siguiente talonario de cheques la sucursal ya tiene en su poder el consecutivo posterior, pero esto implica que no exista un control sobre cuánto tiempo aproximadamente tardará en recoger otro nuevamente. Tampoco se sabe ni se puede prever si un solo talonario le es suficiente al cliente o requiere de un número mayor, etc.
- d) Inversión elevada de tiempo y dinero para el mantenimiento de los inventarios de chequeras en las sucursales. Las sucursales deben realizar un conteo de las chequeras que tienen en su poder para evitar cualquier anomalía que pudiera surgir, pero esta actividad implica una inversión en tiempo y en recursos económicos y humanos que puede simplificarse y, en algunos casos hasta omitirse

- e) Imagen negativa hacia el cliente, debido a un deficiente sistema de control. Si se conocen mejor las necesidades del cliente se le puede servir mejor; porque si al tener conocimiento de que requiere más de una chequera a la semana o al mes, se le proporciona un sistema por medio del cual pueda tener sus chequeras a la brevedad y en la cantidad que requiere, esto traerá un beneficio tanto para el cliente, como para la misma institución.

#### **2. 4. 3. Papel de la Normatividad Institucional en la elaboración del proyecto.**

La Normatividad institucional es el documento que contiene la forma en la cual deben ser llevados a cabo todos los procedimientos tanto administrativos, como operativos de la institución. En realidad, la normatividad no resulta un impedimento para poder llevar a cabo el cambio de sistema de reposición de talonarios, porque será solamente la parte de cómo efectuar la solicitud de chequeras la que sufra modificación y no así el procedimiento de recepción por parte de la sucursal promotora ni tampoco el procedimiento para su entrega, es decir, no se quebranta ningún proceso establecido por la normatividad, sino por el contrario, se optimiza.

#### **2. 4. 4. Diseño del sistema electrónico para llevar a cabo el proyecto.**

El departamento de sistemas de Banco Nacional de México diseñó el sistema que permite recibir la instrucción que realiza el cliente desde cualquier teléfono para su transmisión y entrega posterior.

El sistema consta de una mascarilla que se ha instalado en las computadoras del centro de atención telefónica donde se capturan los datos del número de sucursal, el número de la cuenta y la cantidad de talonarios que el cliente requiere y un espacio para brindarle al cliente el número de autorización que arroja el sistema como respuesta de que la reposición de talonarios ha sido aceptada. La mascarilla ofrece información adicional de la cuenta como el nombre del cuenta-

habiente, su número de cliente, el tipo de cuenta que tiene y la numeración consecutiva de los talonarios que se le han entregado con la finalidad de saber si la última chequera ya le ha sido entregada o si tiene chequeras pendientes de recoger en la sucursal.

#### **2. 4. 5. Diseño de la plática de capacitación para los departamentos involucrados en el proyecto.**

La plática para los ejecutivos del centro de atención telefónica se realizó la semana anterior a la puesta en marcha del proyecto. Esta plática tuvo dos fines fundamentales que fueron:

1. Informar a los ejecutivos del área sobre el proyecto y crear en ellos una consciencia de la importancia que tendría su labor para que el proyecto tuviera éxito.
2. Capacitar a los ejecutivos en cuanto al uso del sistema para la recepción de las órdenes de emisión de talonarios.

La plática de capacitación tuvo una duración aproximada 45 minutos y se organizaron pequeños grupos de 15 ejecutivos para recibirla.

#### **2. 4. 6. Diseño del material de apoyo para los ejecutivos**

Antes de recibir la plática de capacitación se le entregó a cada ejecutivo un folleto informativo que contenía los siguientes puntos: antecedentes, descripción del proceso, objetivos, procedimiento que llevarían a cabo las sucursales, las normas del procedimiento en sucursal y un resumen del procedimiento que llevarían a cabo los ejecutivos telefónicos.

Además del folleto informativo, se realizó una publicación en la gaceta informativa del centro de atención telefónica notificando la modificación que tendría el proceso de reposición de talonarios a partir del 16 de marzo de 1999.

## **2. 5. Aprobación o desaprobarción de la hipótesis.**

La hipótesis propuesta se ha aprobado debido a que el nuevo proceso de reposición de talonarios permite, por una parte, el ahorro de recursos para la reposición de los mismos talonarios, además de que por otro lado, reduce los riesgos por mantener talonarios de cheques en las bóvedas de las sucursales y permite proporcionar un servicio más eficiente a los clientes del Banco Nacional de México S. A.

Por tanto, al ser aprobada la hipótesis propuesta se procede a determinar un programa de trabajo que permita la implantación del proceso de reposición de talonarios de cheques.

## Capítulo 3.

### Desarrollo del proyecto.

3. 1. Síntesis de la historia y actualidad del Banco Nacional de México.....	27
3. 2. Situación actual.....	46
3. 3. Presentación de la propuesta.....	46
a) Análisis de costo-beneficio. ....	47
b) Requerimientos para llevar a cabo el nuevo proceso de reposición de talonarios.....	53
c) Reglas básicas para que un cliente pueda solicitar su dotación de talonarios.....	54
3. 4. Presentación del programa de trabajo. ....	56
a) Participación del departamento encargado de transmitir la solicitud de talonarios.....	61
a) Participación del departamento encargado de atender la solicitud de talonarios de cheques.....	64
b) Implantación del nuevo proceso de reposición de talonarios de cheques por fases.....	66
3. 5. Auditoría del proyecto.....	67
3. 6. Conclusiones.....	75

### **3. 1. Síntesis de la historia y la actualidad del Banco Nacional de México**

#### **S. A.**

3. 1. 1. Qué es y cómo funciona un banco.....	28
3. 1. 2. El significado de la palabra servicio.....	30
4. 1. 3. Breve historia del Banco Nacional de México S. A.....	31
3. 1. 4. Síntesis de los acontecimientos más trascendentes de la historia del Banco Nacional de México.....	33
3. 1. 5. Cómo era en sus inicios el Centro de Atención Telefónica de Servicio a Clientes.....	35
a) Servicios que se brindaban a los clientes.	
b) División de funciones.	
c) Horarios de atención.	
d) Capacidad instalada	
3. 1. 6. Cómo es actualmente el Centro de Atención Telefónica de Servicio a Clientes.....	37
a) Misión del centro de atención telefónica.	
b) Objetivos del centro de atención telefónica.	
c) Servicios que se proporcionan actualmente.	
d) Horarios de atención al cliente.	
e) Capacidad instalada.	

### **3. 1. Síntesis de la historia y actualidad del Banco Nacional de México S. A.**

#### **3. 1. 1. Qué es y cómo funciona un banco.**

De una manera práctica, breve y sencilla se puede enunciar que un banco es una institución financiera que se caracteriza por una parte en obtener recursos de personas físicas y morales que tienen la capacidad en cierto momento de ahorrar determinada cantidad de dinero por un cierto periodo de tiempo. Por otra parte, los recursos captados mediante los depósitos de los ahorradores el banco los traslada hacia el sector productivo, es decir, los pone a disposición de inversionistas que requieren los recursos para llevar a cabo determinados proyectos, por ejemplo: proyectos en el sector pesquero, agrario, industrial, etc.

La función básica, por tanto, de una institución financiera es la “renta” de los recursos financieros adicionales de las personas físicas y morales y la colocación de estos recursos en proyectos de inversión obteniendo por ello una utilidad.

La utilidad que se genera es el resultado de la diferencia que el banco paga como réditos a los ahorradores (llamada tasa de interés pasiva) y la ganancia que el mismo banco obtiene como resultado de los préstamos que otorga (llamada tasa activa).

De manera muy general se puede decir que un banco tiene cuatro actividades fundamentales que son:

- a) Recibe depósitos de los ahorradores.
- b) Transfiere recursos de una cuenta a otra.
- c) Otorga préstamos.



d) Ofrece servicios complementarios.

Debido a que las sociedades se encuentran en un acelerado proceso de desarrollo, las actividades de un banco tienden a diversificarse de acuerdo a las necesidades de sus clientes, donde los ahorradores buscan mayores rendimientos, mejores instrumentos de inversión y distintos productos para tener un manejo más rentable de sus recursos. Entre las necesidades financieras más frecuentes se encuentran: la búsqueda de mayor liquidez, mayores rendimientos, menor riesgo y menores gastos. De aquí surge la necesidad de los bancos en tener cada vez mayores y mejores servicios.

**La ganancia de los bancos.**

Los ingresos de los bancos se obtienen de dos fuentes principales:

- a) El margen financiero.
- b) El cobro de servicios.

El margen financiero se entiende como la diferencia entre la cantidad de dinero que los bancos cobran por el dinero que prestan y lo que pagan como rendimientos a los ahorradores. Pero, en los últimos años se ha observado la tendencia a reducir el margen financiero y el hecho de que éste se reduzca cada vez más, exige que una parte cada vez mayor de los costos operativos se cubra por medio del cobro de los servicios.

“En Banamex, todavía en 1988, el margen financiero representó el 58% de los ingresos totales, para 1990, sólo fue del 25.5%, y en agosto del mismo año, el 100% del costo operativo fue cubierto con ingresos por el cobro de servicios”. (\*) Revista Imagen Número 5 volumen 9. Julio-Agosto de 1992. De acuerdo a investigaciones realizadas por el propio Grupo Financiero al que pertenece Banamex, para 1977 los egresos mayores del banco se concentraban en el rubro de personal, seguidos por los gastos operativos. En la actualidad del principal egreso lo representan los intereses pagados.

Con respecto a sus utilidades, en 1990 Banamex tuvo ingresos por 13 billones de pesos, de los cuales tuvo que pagar nueve billones de pesos como intereses, entre personal y costos de operación se pagaron dos billones y por concepto de otros gastos pago otro billón de pesos. Es decir, la utilidad fue de un billón de pesos. Sin embargo, para principios de los años noventa se han incrementado los gastos que provienen de rubros distintos al de gastos financieros, por lo que se contemplan recortes en gastos considerados como innecesarios.

Lo anterior, sumado al incremento de la competencia extranjera lleva a pensar en el cuidado que pondrán los bancos en que cada cliente, producto y servicio sea rentable, además de la necesidad de contar con tecnología de punta y ofrecer el mejor servicio posible para incrementar la lealtad de sus clientes.

El negocio del banco se puede resumir en una sola actividad: la intermediación financiera, es decir, la captación y colocación de fondos.

### **3. 1. 2. El significado de la palabra Servicio.**

Se puede establecer el significado de la palabra servicio como la acción que ejerce un individuo o una organización orientada a cuidar los intereses o satisfacer las necesidades del público o de alguna entidad.

En otras palabras se puede decir que servicio es: cuando una persona se encuentra bajo la voluntad, el mandato o los deseos de alguien. El servicio se otorga cuando alguien brinda su trabajo, esfuerzo o capacidades a las órdenes de algo o de alguien.

### **3. 1. 3. Breve historia del Banco Nacional de México S. A.**

En 1884 la economía de México recibió un impulso de parte del gobierno de la República cuando se expidió un nuevo Código de Comercio que buscaba regular y fomentar las inversiones públicas y privadas. Un grupo de mexicanos comprendió la urgente situación que atravesaba el país y decidió sembrar la raíz del sistema bancario nacional. Es de esta manera como surge el 2 de junio de 1884 el Banco Nacional de México a partir de la fusión de Banco Nacional Mexicano y Banco Mercantil Mexicano.

Durante el porfiriato, el Banco Nacional de México sirvió de eje para la generación de grandes obras. Expandió sus sucursales a diversas zonas geográficas del país. Gracias a sus créditos pudieron gestarse la construcción del mercado de Torreón, la Compañía de Hierro y Acero de Monterrey y la introducción del sistema de agua potable en Veracruz.

El Banco Nacional de México se internacionaliza al establecer en 1929 su oficina en Manhattan, con lo cual, desde entonces, fortalece las relaciones comerciales de México. Durante el mismo año, en materia de servicios, Banamex fue el primero en implantar el servicio de cuenta de ahorro en nuestro país.

Durante los años cuarenta se crea un ambiente de estabilidad en México después de tanta inestabilidad política, social y económica. Mientras algunas naciones se enfrentan en la guerra, México impulsa la exportación de sus productos agrícolas y poco a poco fortalece su industria. La participación del Banco Nacional de México durante esta etapa es importante: participa con un importante volumen de acciones en la fundación del Banco Nacional de Comercio Exterior y del

Banco de Industria y Comercio. Impulsó la creación de IEM Westinhouse, Celanese Mexicana, Fábricas de Papel San Rafael y apoyó la modernización de las empresas textiles mexicanas.

Durante los años sesenta inauguró en México un nuevo sistema de relación económica entre los mexicanos: la tarjeta de crédito.

Para los años ochenta el Banco Nacional de México da a conocer al mercado mexicano la Cuenta Maestra. Con ella ofreció al público una nueva forma de resolver las necesidades financieras de personas físicas y morales, llegando a ofrecer también "Fondo Integral Banamex" y siendo los primeros en emitir las tarjetas con las marcas internacionales de Visa y Mastercard. Durante los últimos cinco años, se han lanzado al mercado diversos productos que han revolucionado al medio bancario, un ejemplo es "Espacios" (créditos hipotecarios), "Superservicio Banamex" (atención a clientes en tiendas de autoservicio), se lanzan "Cuenta Básica Banamex" y "Mi Cuenta Banamex", enfocadas al fomento del ahorro entre los niños y los jóvenes, entre otros.

En materia tecnológica comenzó su carrera de automatización en 1966, instalando el primer computador Bull GE-415. Para 1972, iniciaron el servicio las 24 horas del día las primeras cajas permanentes. Para 1977, se incorpora a la Sociedad Mundial de Telecomunicación Financiera (SWIFT). En 1986 se enlaza al sistema de satélites mexicanos "Morelos". En 1987 estableció la red interna a nivel nacional que comunica de forma ágil y directa a todas sus oficinas y sucursales en el país

En nuestros días desarrolla una tecnología que pone al alcance de sus clientes los servicios de la Banca Electrónica, es decir, la posibilidad de que los usuarios de los sistemas de banca electrónica realicen desde su casa u oficina diversas operaciones sin necesidad de acudir a una sucursal y hacer filas.

### **3. 1. 4. Síntesis de los acontecimientos más importantes de la historia del Banco Nacional de México.**

El Grupo Financiero Banamex Accival fue constituido el 18 de septiembre de 1990 con las aportaciones realizadas por más de 5,000 inversionistas de diferentes sectores y regiones del país.

La conformación del Grupo Financiero Banamex Accival está fundamentada en las disposiciones del Diario Oficial del 28 de junio de 1990, en donde se expresan los principios de desincorporación de las instituciones bancarias orientadas a:

- a) Conformar un sistema bancario más eficiente y competitivo.
- b) Garantizar una participación diversificada en el capital.
- c) Asegurar que la banca mexicana sea controlada por mexicanos.
- d) Buscar la descentralización y arraigo de las instituciones bancarias.
- e) Obtener un precio justo por ellas para fortalecer la economía nacional.

Durante los 115 años de historia se han desarrollado los siguientes hechos que han transformado su crecimiento como uno de los bancos más importantes de México y de Latinoamérica:

**1884-1910.** La institución apoya al gobierno mexicano en la reconversión de la deuda nacional, contribuye a la construcción del sistema bancario del país emitiendo billetes al portador y proporcionando servicios de tesorería al gobierno. También inicia la cobertura nacional con la apertura de 57 sucursales en el interior del país.

**1929.** El Banco Nacional de México es el primero en el país en implantar el sistema de cuenta de ahorro.

Banamex da un paso hacia la internacionalización al establecer una agencia de representación en New York.

1949. Banamex pone en marcha el servicio de asesoría en comercio exterior

1958. Banamex inicia el servicio de préstamos personales.

1968. Banamex introduce en el mercado nacional la primera tarjeta de crédito.

1971. Contribuye a la cultura al fundar Fomento Cultural Banamex A. C.

1972. Comienzan a dar servicio las 24 horas del día las primeras cajas permanentes.

1977. Se sientan las bases para la banca múltiple al fusionarse cinco empresas:

- a) Seguros América Banamex
- b) Factoring Banamex
- c) Financiera de ventas Banamex
- d) Hipotecaria Bnamamex
- e) Banco Nacional de México.

1981. Se inicia la emisión de cheque de viajero internacionales Banamex Visa.

1982. La banca se nacionaliza convirtiéndose en Sociedades Nacionales de Crédito.

1984. Se comienza a brindar el servicio de banco en su casa y transferencia electrónica de fondos.

1986. Se lanza al mercado Cuenta Maestra Banamex.

1990. Se decreta el restablecimiento de la banca privada.

1991. Se conforma el Grupo financiero Banamex Accival.

1992. Se lanza al mercado Superservicio Banamex.

1994. Se lanzan los productos dirigidos a los clientes más jóvenes del mercado

1995. El Banco Nacional de México establece una alianza estratégica con Aegon N. V., para crear Seguros Banamex Aegon.

1998. Inicia sus operaciones el portal financiero Banamex, primero en México.

### **3. 1. 5. Cómo era en sus inicios el Centro de Atención Telefónica de Servicio a Clientes.**

El Centro de atención telefónica de servicio a clientes es parte importante del desarrollo de los servicios de banca electrónica de Banamex, asimismo, es parte fundamental del proyecto de reposición de talonarios de cheques porque su función será la de ser el receptor de las requisiciones de talonarios de cheques por parte de los clientes que así lo soliciten. Por tal razón, se busca dar una visión general de la labor cotidiana que realizan los ejecutivos de dicho departamento.

El Centro de Atención Telefónica de Servicio a Clientes fue creado en el año de 1993 con la finalidad de otorgar un servicio oportuno, consistente y de calidad para satisfacer las necesidades operativas y de asesoría de los clientes.

La misión en un principio del centro de atención telefónica fue la de proporcionar atención directa e integral a las solicitudes de asesoría de los clientes y al mismo tiempo apoyar internamente a otras áreas de atención y servicio recibiendo llamadas telefónicas desde cualquier punto de la República Mexicana.

Las tareas asignadas a los ejecutivos telefónicos estaban divididas en dos categorías: servicio a clientes y servicios internos.

#### **Servicio a Clientes**

Información y asesoría

Productos y servicios bancarios.

Campañas y promociones.

Directorio telefónico.

Información general del banco.

Aclaraciones.

Trámite, seguimiento y respuesta de las solicitudes de aclaración.

Solicitud de documentos y comprobantes.

Canalización de quejas y comentarios.

### Servicios internos.

Soporte a la operación.

Apoyo al servicio a clientes en sucursal.

Apoyo a ejecutivos.

Soporte a sucursales en: información y asesoría.

Promoción y venta.

Servicios y productos bancarios.

Apoyo a la prospectación.

Los servicios que proporcionaba el Centro de Atención en sus inicios facilitaban la labor de otras áreas tales como. las propias sucursales y el área de investigación de mercados, entre otras, con el



propósito de lograr una mejora continua, a través de la emisión de reportes mensuales de fallas de sistema y niveles de eficiencia en el servicio.

#### Capacidad Instalada.

Para cumplir con sus funciones de asesoría a los clientes, el Centro de Atención telefónica contaba con una capacidad instalada de 70 ejecutivos que en conjunto brindaban servicio a un promedio diario de 2600 llamadas aproximadamente. (\*) Revista Imagen. Número 6. Volumen 10. Noviembre-Diciembre de 1993.

#### Horario de atención.

El centro de atención telefónica contaba con un horario de 8 a.m. a 18 p.m. de lunes a viernes.

### **3. 1. 6. Cómo es actualmente el Centro de Atención Telefónica de Servicio a Clientes.**

Para el año de 1999, como es de esperarse el Centro de atención ha sufrido muchos cambios que contrastan drásticamente con lo que fue este mismo Centro en sus orígenes. Se observa una cantidad de servicios recientes y poco a poco se adicionan otros a los que en principio se otorgaban y permiten al cliente un mayor número de posibilidades de hacer sus consultas desde el teléfono de su hogar o trabajo e inclusive desde cualquier punto donde se encuentre.

#### La Misión del área de servicio a clientes

Actualmente la misión del Centro de Atención telefónica es:

“Proporcionar la atención telefónica adecuada que garantice la satisfacción de las necesidades y requerimientos de los clientes”. (\*) Manual Operativo del Centro de atención telefónica.

Los objetivos del área de servicio a clientes:

- 1) Proporcionar un acceso al banco a cualquier hora desde cualquier lugar.
- 2) Desarrollar una estrategia de atención.
- 3) Disminuir costos.
- 4) Estandarizar los tiempos de respuesta.
- 5) Mantener el nivel de servicio por arriba del 80%.
- 6) Eliminar la duplicidad de llamadas.

Servicios que se proporcionan actualmente.

Los servicios que se proporcionan en la actualidad son los siguientes:

- a) Consulta de saldos de cuentas de cheques y tarjetas.
- b) Consulta de movimientos de cuentas de cheques.
- c) Prevención de cheques y talonarios.
- d) Activación de cheques y talonarios.
- e) Información sobre cotizaciones de diversas divisas y tasas de interés.
- f) Recepción de quejas y sugerencias.
- g) Solicitud de cambio de domicilio.
- h) Solicitud de cambio de cuenta.
- i) Solicitud de estados de cuenta y comprobantes.
- j) Incorporación a programas de acumulación de puntos.

- k) Asesoría sobre recepción de órdenes de pago del extranjero.
- l) Asesoría sobre ordenes de pago interbancarias.
- m) Prevención de tarjetas de débito.
- n) Baja de pagos automáticos.
- o) Pago de impuestos.
- p) Asesoría en prestaciones económicas y médicas a empleados de Banamex.
- q) Operación de pagos de créditos hipotecarios.
- r) Directorio telefónico del Banco.
- s) Información de productos y servicios bancarios.

A todas ellas se incluye la recepción de solicitudes de talonarios de cheques.

#### Horario de atención.

En la actualidad el Centro de atención telefónica cuenta con horarios que cubren las 24 horas del día, incluyendo días festivos, así como sábados y domingos, es decir, los 365 días del año. Los ejecutivos cubren horarios como sigue:

Jornadas matutinas y vespertinas: horarios de 8 horas (entre 6 a.m. y 18 p.m.).

Jornadas vespertinas: horarios de 7:30 horas (entre 15 p.m. y 23 p.m.).

Jornadas nocturnas: Horarios de 7 horas (entre 23 p.m. y 6 a.m.)

#### Capacidad instalada.

En la actualidad el centro de atención telefónica cuenta con capacidad instalada para 174 ejecutivos con la facilidad de poder ser ampliada periódicamente según las necesidades del mismo centro.

**CAT:**

**Centro de Atención Telefónica:  
Atención a través de Ejecutivos Telefónicos y Audiorespuesta.**

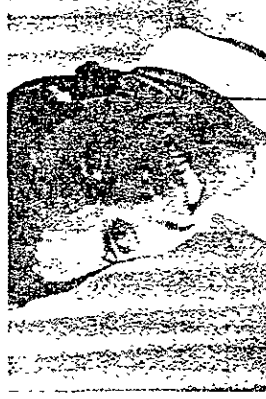
**Información general de los productos del Banco, así como  
Servicios de Banca Electrónica:**

- **Saldos**
- **Transferencias**
- **Inscripción Banamex Premia Cuenta Maestra**
- **Pago a Tarjeta**
- **Inversiones**
- **Aclaraciones**

**Proporcionar la atención telefónica adecuada que garantice la satisfacción de las necesidades y requerimientos de los clientes.**



- ◀ **Proporcionar un acceso al banco a cualquier hora desde cualquier lugar.**
- ◀ **Desarrollar una estrategia de atención**
- ◀ **Disminuir costos**
- ◀ **Estandarizar los tiempos de respuesta**
- ◀ **Mantener el nivel de servicio por arriba del 80%**
- ◀ **Eliminar duplicidad de llamadas**



- ◀ **Proporcionar un acceso al banco a cualquier hora desde cualquier lugar.**
- ◀ **Salvaguardar la integridad de la información que se maneja garantizando las operaciones realizadas.**
- ◀ **Facilitar el enlace banco cliente.**
- ◀ **Detectar y promover actividades que representen valor agregado.**

- ◀ **Desarrollar elementos que nos permitan tener una ventaja competitiva.**
  - ◀ **Garantizar el adecuado seguimiento a las aclaraciones de los clientes.**
  - ◀ **Promover y apoyar la utilización de nuevos servicios.**
-



## Desarrollo del proyecto.

### **3. 2. Situación actual.**

Cuando un cliente (persona física o moral) de cuenta de cheques o cuenta maestra acude a su sucursal promotora a recoger su talonario de cheques, el ejecutivo de la sucursal al modificar en la pantalla de la computadora la situación de la chequera con la palabra “entregada”, el sistema genera de manera automática la instrucción para la impresión de una nueva chequera. Esta situación ocasiona un alto número de talonarios bajo la custodia de la sucursal, inversión de recursos y reducción del espacio disponible en las bóvedas por el mantenimiento de los talonarios en espera de ser entregados a los clientes y el riesgo de robo o extravío de dichos talonarios de cheques por parte de las sucursales.

En ocasiones, de acuerdo a sondeos que se han realizado con los ejecutivos de las sucursales existen clientes que por comodidad y debido a que cuentan con chequera y tarjeta de débito para tener acceso a sus recursos, prefieren utilizar los cajeros automáticos en lugar de girar cheques, por ello se ha detectado que algunos de ellos tienen talonarios pendientes de entrega desde hace seis meses, nueve meses y en casos extremos hasta un año y medio.

### **3. 3. Presentación de la propuesta.**

El nuevo proceso para la reposición de talonarios de cheques consiste en bloquear la generación automática de los talonarios al momento de entregarle al cliente su chequera, por lo que la solicitud de nuevos talonarios la deberá realizar el mismo cliente por teléfono al Centro de Atención

Telefónica de Servicio a Clientes, el cual turnará su petición al área correspondiente para la elaboración de los talonarios y su envío a la sucursal correspondiente.

#### **a) Análisis de Costo-Beneficio.**

Los beneficios que otorga el nuevo proceso de reposición de talonarios son de dos tipos: beneficios para el cliente y beneficios para el Banco.

##### **1) Beneficios para el Cliente:**

1. Le permite una mejor administración de sus talonarios de cheques porque con una sola llamada puede solicitar uno o más talonarios de acuerdo a sus necesidades.
2. Es cómodo, porque puede realizar su solicitud de talonarios con anticipación y desde cualquier teléfono.
3. Le evita el riesgo de tener talonarios pendientes de recoger en su sucursal que pudieran llegar a cancelarse o extraviarse.

##### **2) Beneficios para el Banco:**

1. Las sucursales promotoras evitan el riesgo de mantener talonarios de cheques bajo su custodia durante lapsos de tiempo imprevisibles.

2. El nuevo proceso también le evita a la institución las erogaciones por concepto de generación de talonarios de cheques para los clientes que no requieren de este tipo de medio de acceso a sus recursos o que simplemente no requieren utilizar cheques con mucha frecuencia.
3. Reduce los gastos por operación de los talonarios de cheques, como pueden ser: mantenimiento de inventarios (logrando un mejor aprovechamiento del espacio en las bóvedas de las sucursales, utilizando menor cantidad de personal para la administración y entrega de los talonarios, etc.).

### **Esquema de costos y beneficios.**

#### **Costos para el cliente.**

1. No existe ningún costo para el cliente por la emisión de los talonarios de cheques que requiera, no importando si solicita la impresión de uno, dos o más talonarios.
2. El único costo que tendrá será la llamada que debe efectuar para solicitar sus talonarios.

#### **Costos para el Banco.**

1. Para el banco el desembolso es prácticamente nulo en comparación con los beneficios económicos y de control que se lograrán con la puesta en marcha del proyecto.
2. Se requieren entre diez y doce hojas de control por día para que todos los ejecutivos del centro de atención telefónica puedan registrar las operaciones. Esto significa a la semana unas 80 o 90

hojas de control cuyo formato se puede fotocopiar sin ningún problema y ello representaría unos \$22.50 a la semana, es decir, unos \$90.00 al mes como desembolso de papelcría.

3. El sistema que se requiere instalar en las computadoras de los ejecutivos es muy simple y ha sido diseñado por la propia área de sistemas del banco, por lo tanto, no necesita ningún desembolso en cuanto a tecnología.
4. No se requiere de capacitación externa para los ejecutivos ni tampoco de la contratación de personal adicional para realizar alguna de las labores que implica el proyecto.
5. El nuevo proceso de reposición de talonarios de cheques ha permitido reducir la cantidad de talonarios emitidos en un porcentaje de entre el 20 y 25% respecto del esquema anterior.  
Si tomamos en cuenta la última cifra de talonarios emitidos durante el mes de abril del presente año que es de 215,801, estaríamos hablando de que se dejaron de imprimir alrededor de 53,950 talonarios.

Por otra parte, si consideramos que el costo por impresión de un talonario es de aproximadamente \$20 pesos; los 53,950 talonarios que se dejaron de imprimir redujeron la cantidad de recursos económicos invertidos en \$1,079,000.00

### **Beneficios.**

#### **Beneficios para el cliente.**

Los beneficios del nuevo proceso de reposición de talonarios para el cliente van desde una mejor administración de sus talonarios, hasta la comodidad de poder solicitar y recoger uno o más

talonarios en una sola oportunidad, lo que le reduce considerablemente el tiempo de espera, la cantidad de veces que debe acudir a la sucursal y la cantidad de llamadas que debe realizar al banco.

### **Beneficios para el Banco.**

El nuevo proceso de reposición de talonarios le evita al banco desembolsos por concepto de:

- a) Papelería para realizar inventarios de chequeras en sus sucursales.
- b) Papelería para emitir automáticamente talonarios de cheques sin tener la certeza de saber si son realmente urgentes o cuánto tiempo pasará antes de que la persona agote su actual talonario y solicite el siguiente

Por otra parte, le evita pérdidas en cuanto a:

- a) Tiempo utilizado en realizar inventarios de talonarios de cheques que permanecen en las bóvedas de las sucursales por tiempos imprevisibles.
- b) Le evita el riesgo de mantener talonarios de cheques en las bóvedas de las sucursales que pudieran extraviarse o ser robados.

### **Riesgos que puede presentar el nuevo proceso de reposición y su control.**

En realidad los riesgos que implica la implantación del nuevo proceso de reposición son mínimos, a continuación se detallan algunas posibles situaciones que pudieran evitar que el proceso funcionara adecuadamente y la solución a cada una de ellas.

1. Existe el riesgo de que la persona que solicite el servicio no sea el titular de la cuenta y de alguna forma haya podido proporcionar los datos correctos que faciliten la identificación de la cuenta y la puesta en marcha de la solicitud de chequeras, puesto que la petición de nuevas chequeras es por vía telefónica.

En realidad, esto no complica demasiado el procedimiento, porque lo que se ha modificado es la forma de la solicitud y no el procedimiento de entrega de los talonarios.

Cuando una persona se presenta en la sucursal promotora a recoger los talonarios que previamente solicitó por teléfono se le requiere su identificación oficial con fotografía y firma (como puede ser su credencial de elector, su cédula profesional o bien, su pasaporte vigente), además de un volante anexo que viene al final de su chequera con la leyenda "solicitud de talonarios" donde debe estampar su firma el titular de la cuenta o un tercero en presencia del responsable de la sucursal.

2. El sistema de generación de nuevos talonarios implica que se lleve a cabo una orden interna al departamento que los emite a partir de la solicitud que hace el cliente al Centro de Atención Telefónica. Este proceso interno tiene un tiempo de respuesta de 3 días hábiles para los clientes del área metropolitana y 5 días hábiles para clientes del resto de la República, contados a partir del día siguiente hábil posterior a su llamada de solicitud. Esta situación más que representar un riesgo prevé la posible urgencia del cliente por tener talonarios de cheques disponibles.

Esta situación también fue tomada en cuenta para el lanzamiento del nuevo proceso de reposición, porque a partir de 16 de marzo de 1999 se les entregó a todos los clientes que acudieron a su sucursal a solicitar su última chequera con el proceso tradicional de reposición una carta donde

se les manifestaba la modificación que sufriría este proceso con el fin de que tomaran las medidas pertinentes en lo sucesivo.

La carta que se menciona el párrafo anterior también ilustra los casos en los cuales el cliente pudiera quejarse por el lapso de tiempo transcurrido entre la fecha de su solicitud y la entrega de sus talonarios en la sucursal y el caso en que su solicitud se realice en día festivo o fin de semana.

3. También puede presentarse la situación de que el titular no se encuentre en la ciudad o población donde abrió su cuenta. Para esta situación existe la siguiente alternativa:

El centro de atención telefónica cuenta con un número telefónico sin costo para que el cliente pueda realizar su solicitud desde cualquier parte de la República Mexicana, e inclusive un número telefónico también sin costo desde los Estados Unidos y Canadá. Sin embargo, si el cliente se encuentra en una ciudad distinta a donde abrió su cuenta no será posible que se le entregue su dotación de talonarios debido a lo establecido en la Normatividad Institucional. El banco cuenta con un sistema de mensajería interna entre sucursales y departamentos, sin embargo, no se permite el envío de talonarios en blanco. El cliente deberá esperar hasta retornar a la ciudad donde abrió su cuenta para recoger su dotación de chequeras.

4. En cuanto al control del proceso, se pedirá a los ejecutivos que atiendan las solicitudes de talonarios que al momento de recibir la llamada del cliente para la impresión de talonarios llenen una hoja de control estadístico con los siguientes datos:

- a) Nombre del cliente (persona física o moral).
- b) Número de sucursal.
- c) Número de cuenta.

- d) Hora de la solicitud.
- e) Número de talonarios que solicita.
- f) Número de autorización que arroja el sistema.

Esta hoja de control estadístico se llenará por día y se designará una persona para que diariamente recolecte dichas hojas y las archive por fecha. Las hojas de control permitirán medir los avances del proceso por día, semana, mes, etc. La hoja de control estadístico estará disponible en los escritorios de los supervisores del área.

5. Existe la posibilidad de que un cliente trate de pedir doble dotación de talonarios de cheques durante el mismo día en que realizó una primera petición.

Para este caso se ha implementado un dispositivo en el sistema de solicitud de talonarios que bloquea una nueva petición de talonarios hasta después de que la primera orden no sea entregada por la sucursal.

#### **b) Requerimientos para llevar a cabo el nuevo proceso de reposición de talonarios.**

Los requerimientos para que un cliente pueda solicitar sus talonarios son muy simples:

1. Contar con una línea telefónica no importa la población del país donde la haya contratado.
2. Contar con una cuenta de cheques Banamex de cualquier tipo (cuenta de cheques simple, cuenta de cheques maestra, cuenta de cheques productiva empresarial, etc.). No importa el saldo que maneje. La solicitud de talonarios es sin costo alguno para el cliente, es decir, el



cambio de proceso de reposición de talonarios para el cliente no le representa ningún gasto más que la llamada telefónica que debe realizar.

3. Es recomendable que el cliente cuente con sus claves de banco en su casa (número de cliente y clave confidencial) y si no cuenta aún con ellos los solicite sin costo a cualquier sucursal Banamex. El hecho de que ya cuente con estas claves facilita su identificación y reduce el tiempo de la llamada. De no contar con estas claves de todas formas puede solicitar sus talonarios proporcionando su número de sucursal, el número de su cuenta, su nombre y la dirección que tiene registrada para el envío de su correspondencia.

### **c) Reglas básicas para que un cliente pueda solicitar su dotación de talonarios.**

Para que pueda efectuarse la solicitud de talonarios para un cliente ya sea que se encuentre registrado como persona física o como persona moral se han diseñado los siguientes siete puntos para que pueda llevarse a cabo. Es importante que todos los ejecutivos que atienden la recepción de órdenes de emisión de talonarios las conozcan.

1. La solicitud de nuevos talonarios por parte de los clientes deberá realizarse por vía telefónica a los siguientes números:

De la Ciudad de México y área metropolitana al 57 25 30 00.

Del Interior de la República al 01 800 021 30 00.

Del extranjero (Estados Unidos y Canadá) al 1 800 22 62 639.

2. Para poder atender la solicitud es necesario identificar al cliente con sus claves de banca electrónica, o en caso de no contar con ellas se le identificará con sus datos personales en el caso de existir cuentas de cheques con varias firmas autorizadas.
3. Para poder solicitar una dotación de cheques es necesario que el cliente haya recogido todos aquellos talonarios que solicitó con anterioridad, es decir, que todas las chequeras anteriores al momento de su llamada aparezcan en la pantalla con carácter de “entregada”.
4. El cliente persona física puede solicitar hasta 5 talonarios en una sola llamada, estos talonarios no representarán ningún costo para el cliente, sin embargo, se le hará entrega de dichos talonarios después de tres días hábiles posteriores a la fecha de su solicitud si el cliente radica en el área metropolitana de la Ciudad de México; en el caso de que la persona haya abierto su cuenta en cualquier otra ciudad del país podrá recoger sus talonarios al quinto día hábil de haber efectuado la requisición.
5. El cliente persona moral puede solicitar hasta 9 talonarios en una sola llamada. Para las personas morales también la emisión de los talonarios es sin costo alguno, sin embargo la entrega de los talonarios se realizará al tercer día hábil si la empresa radica en la Ciudad de México o en el área metropolitana y al quinto día hábil después de haber realizado su solicitud por vía telefónica en el caso de cuentas foráneas.
6. Es necesario para poder atender la solicitud que nos llame el titular de la cuenta o de no ser así, alguna de las personas que tengan firma autorizada en dicha cuenta.

7. La petición por parte del cliente se puede generar cualquier día de la semana, incluidos sábados, domingos y días festivos, en los cuales sólo se tomará la orden, pero será transmitida la instrucción de elaboración hasta el siguiente día hábil.

### **3. 4. Presentación del Programa de Trabajo.**

El programa de trabajo incluye tres fases fundamentales que son:

- a) Participación del departamento encargado de recibir la solicitud de talonarios de cheques.
- b) Participación del departamento encargado de atender la solicitud de talonarios de cheques.
- c) Implementación del nuevo proceso de reposición por fases.

Dentro del programa de trabajo se detallan los mecanismos que se proponen, así como su descripción y el período de tiempo calculado para llevar a cabo dichas actividades. Se han propuesto nueve actividades fundamentales para el diseño e implementación del proyecto que incluyen desde el diseño de los materiales de trabajo hasta la elaboración de un reporte de avances.

A continuación se presenta el programa de trabajo propuesto para la implementación del proyecto y posteriormente se detallarán las actividades que cada uno de los departamentos involucrados deben realizar.

**Programa de trabajo para el diseño e implantación del nuevo proceso de reposición de talonarios de cheques para los clientes del Banco Nacional de México S. A.**

No. Progres. Actividad.	Mecanismo	Descripción	Período
1	Diseño del sistema electrónico.	Elaboración del sistema electrónico que permita la recepción de las órdenes de emisión de los talonarios de cheques. Realización de las pruebas que permitan evaluar su utilidad y funcionamiento.	Del 20 de enero al 19 de febrero de 1999.
2	Diseño del material de apoyo para los ejecutivos del Centro de atención telefónica.	Elaboración de un folleto que contenga los antecedentes y la descripción del proceso, sus objetivos, su procedimiento y las normas de dicho procedimiento.	Del 22 al 26 de febrero de 1999.
3	Plática de capacitación para los ejecutivos del Centro de atención telefónica.	Diseño y práctica de la plática de capacitación para los ejecutivos de servicio a clientes, con la finalidad de informarles acerca del cambio de proceso y las funciones que realizarán a partir de la puesta en marcha del nuevo proceso.	Del 8 al 12 de marzo de 1999.
4	Diseño de las hojas de control estadístico.	Elaboración y presentación de las hojas de Control para el registro de las operaciones emisión de talonarios.	Del 8 al 12 de marzo de 1999.

No. Progres. Actividad.	Mecanismo	Descripción	Periodo
5	Plática de capacitación para los empleados del departamento de acabado y distribución de talonarios.	Por medio de una breve plática con empleados del departamento que se encarga de la emisión y distribución de los talonarios se les informa acerca la modificación que sufrirá el proceso y de la nueva forma de trabajo.	Del 11 al 15 de marzo de 1999.
6	Implantación del nuevo proceso de reposición de talonarios por fases.	Fase 1. Se pone en marcha la prueba en las sucursales de la plaza Toluca.  Fase 2. Se introduce el proceso en las sucursales de Tijuana y Puebla.  Fase 3. Se incorporan las sucursales de Cuernavaca.  Fase 4. Se incorporan las sucursales del área Metropolitana de la Cd. de México.	A partir del 16 de marzo de 1999. A partir del 12 de abril de 1999. A partir del 4 de mayo de 1999. A partir del 25 de mayo de 1999.
		Fase 5. Entra en vigor en sucursales del Estado de Veracruz.	A partir del 16 de junio de 1999.

No. Progres. Actividad.	Mecanismo	Descripción	Período
		Fase 6. El nuevo proceso entra en vigor en las sucursales de Guadalajara.	A partir del 18 de junio de 1999.
		Fase 7. Entra en vigor este nuevo Proceso en las sucursales de la Ciudad de Monterrey.	A partir del 22 de junio de 1999.
		Fase 8. Entra en vigor en el resto de la República Mexicana.	A partir del 25 de junio de 1999.
7	Auditoría del proyecto.	Revisión y evaluación de los avances del proyecto.	A partir del 16 de marzo del 2000.
8	Elaboración del informe	Se elabora un informe para detallar la evaluación del proyecto y los posibles mejoras que pudieran darse a futuro.	A partir del 17 de mayo del 2000.

**a) Participación del departamento encargado de transmitir la solicitud del cliente.**

El área encargada de transmitir la orden del cliente para la solicitud de talonarios es el departamento de servicio a clientes a través de su centro de atención telefónica, el cual tiene como función principal atender las diversas peticiones de parte de los usuarios del banco, ya sea en materia de operativa o de asesoría. La misión de este departamento está redactada dentro de la Normatividad Institucional y es la de “proporcionar la atención telefónica que garantice la satisfacción de las necesidades y requerimientos de los clientes”.

El Centro de atención telefónica de servicio a clientes cuenta en la actualidad con un horario de atención que cubre las 24 horas del día, incluyendo sábados, domingos y días festivos. En la actualidad dicho centro cuenta con una capacidad instalada para albergar un total de 121 ejecutivos con facilidad para poder ser ampliada según las necesidades del propio departamento pudiendo contar hasta con 200 ejecutivos de atención. Por las ventajas que ofrece este centro es ideal para realizar la labor de recibir las solicitudes de los clientes para la dotación de talonarios de cheques.

Para los ejecutivos encargados de atender telefónicamente las solicitudes de los clientes se diseñó el siguiente procedimiento:

1. El ejecutivo debe identificar al cliente, ya sea a través de sus claves de banca electrónica, o bien, por medio de sus datos personales.
2. El ejecutivo debe marcar en su computadora la clave para que aparezca en pantalla la mascarilla para solicitar talonarios.



3. Dentro de la mascarilla se deben marcar el número de la sucursal promotora de la cuenta, así como el número de la cuenta del cliente, después se debe oprimir la tecla F12.
4. Inmediatamente el sistema desplegará los datos del cliente (su nombre, tipo de cuenta y la situación de sus últimos diez talonarios). En el corchete de la columna que indica "SITUACION DE CHEQUERA" el ejecutivo debe verificar que la cuenta no presente chequeras pendientes de entrega bajo la leyenda "SUCURSAL".

De presentar en la pantalla del sistema uno o más talonarios con la leyenda "SUCURSAL" significa que el cliente no ha pasado a recogerlas a su sucursal promotora, por lo que no se le puede hacer ninguna solicitud hasta que no acuda a solicitar dichos talonarios. Por tanto la labor del ejecutivo termina en este caso indicándole al cliente que debe pasar a la sucursal a recoger los talonarios que tiene pendientes.

Si en el corchete de la columna "SITUACION DE CHEQUERA" todas las chequeras que aparecen se encuentran en condición de "ENTREGADA" el ejecutivo procede a solicitar la reposición de las chequeras de acuerdo a la cantidad máxima establecida dependiendo del número de talonarios que el cliente nos solicite y de que la cuenta esté a nombre de una persona física o moral.

5. En la pantalla del sistema, el ejecutivo debe marcar dentro del corchete "EVENTUALES" el número de chequeras requeridas por el cliente y oprime la tecla F12.
6. Como respuesta a la instrucción el sistema desplegará la leyenda. "REPOSICIÓN ACEPTADA", así como el número de autorización de la operación ejecutada, siendo éste último el número que el ejecutivo deberá proporcionarle al cliente.

7. Todas las operaciones de petición de chequeras deben ser anotadas por el ejecutivo en una hoja de control (ver anexo 3).
8. El ejecutivo le informa al cliente que su chequera estará disponible al tercer día hábil si su cuenta corresponde a una sucursal del área metropolitana, o bien, al quinto día hábil para los casos en que la cuenta corresponda a una sucursal de otra parte de la República.
9. El ejecutivo informa al cliente que tiene cinco días para recoger su dotación de talonarios de cheques a partir de que éstos se encuentren disponibles en su sucursal o de lo contrario serán cancelados por la sucursal.
10. El ejecutivo despide al cliente y le agradece la llamada.

La información que arroja el sistema se actualiza automáticamente en 24 horas hábiles cuando desplegará el nuevo número consecutivo de los cheques del talonario o talonarios solicitados. Si el sistema indica en la columna de "SITUACION DE CHEQUERA" la palabra "DOTADA", significa que la chequera se encuentra en proceso de elaboración o entrega a la sucursal promotora; pero si el sistema indica la palabra "SUCURSAL" el cliente ya puede pasar a recogerla, esta última leyenda aparece al tercer día hábil de la solicitud del cliente en el caso de que la cuenta se haya abierto en una sucursal de la Ciudad de México o del área Metropolitana y en el caso de que la cuenta se haya abierto en otra ciudad del país tardará en actualizarse cinco días hábiles.

**b) Participación del departamento encargado de atender la solicitud.**

Una vez terminada la fase del proceso donde el cliente solicita sus chequeras al Centro de atención telefónica, la orden viaja vía electrónica hasta el departamento que se encarga de darle valor a la solicitud y proceder a la elaboración de los talonarios solicitados para su posterior envío a la sucursal promotora.

Dicho departamento se denomina “Departamento de acabados y distribución de talonarios” y se ubica en Pico de Verapaz no. 331 primer piso, en la colonia Jardines de la Montaña, México D. F. El departamento de acabados y distribución de talonarios se encarga de suministrar a las sucursales de los talonarios solicitados por los clientes y los envía a todo el país a través de siete puntos de distribución que son los siguientes:

- a) Cuernavaca (zona Centro)
- b) Guadalajara (zona Occidente)
- c) Hermosillo (zona Noroeste)
- d) Monterrey (zona Noreste)
- e) México D. F. (zona Metropolitana)
- f) León (zona Bajío)
- g) Veracruz (zona Sureste).

La razón por la que se determinó que los talonarios de cheques de las zonas distintas al área metropolitana de la Ciudad de México estarían disponibles en un lapso de cinco días hábiles tiene su origen en que el único lugar autorizado para la elaboración de los talonarios se encuentra en la Ciudad de México y de ahí se realiza el envío a cada uno de los centros de distribución para su posterior dotación a las sucursales. Para el caso de las sucursales del área metropolitana su entrega

al cliente solamente demora tres días ya que el centro de distribución puede dotar a las sucursales de esta zona con mayor rapidez y menor distancia.

El proceso para la dotación a las sucursales es simple. Una vez elaborados los talonarios de cheques se “encapsulan” en bolsas de plástico debidamente identificadas y selladas para ser enviadas por medio de la mensajería interna del banco a cada uno de los Centros de distribución, los cuales a su vez las reciben, verifican y distribuyen por vía de la misma mensajería a cada sucursal asignada. La sucursal debe “acusar de recibido” haciéndose responsable de los talonarios que se le han entregado. Finalmente, la sucursal las entrega al cliente previa presentación del último volante de solicitud de talonarios que viene al final de la chequera inmediatamente anterior y su identificación oficial no siendo necesario que se presente de manera forzosa el titular de la cuenta porque el volante de solicitud tiene la facultad de cumplir como carta poder, es decir, cuenta con tres espacios para firmar: uno para el titular de la cuenta, un segundo para que firme la persona que va a recoger los talonarios solicitados en presencia del titular de la cuenta y un tercer espacio para que la persona que recoja las chequeras firme en presencia del ejecutivo de la sucursal.

Normalmente las sucursales cuentan con una ventanilla de talonarios exclusiva para brindar atención al cliente sobre este tipo de operación, pero, en el caso de las sucursales instaladas dentro de los Centros comerciales como Gigante, Comercial Mexicana, Ley, Auchan, Bodega Aurrera, etc., que no cuentan en algunos casos con dicha ventanilla, tendrá que ser el ejecutivo de servicio quien acuse de recibido y a su vez distribuya los talonarios a los clientes que los solicitaron.

Un ejemplo de la tarea que lleva a cabo el departamento de acabados y distribución de talonarios es el siguiente, el cual nos da una idea de la cantidad de talonarios que se elaboran y distribuyen en un solo mes, tomando en cuenta el reporte del mes de abril del 2000.

### **c) implementación del nuevo sistema de reposición de talonarios por fases.**

Como ya se ha mencionado anteriormente, el proceso de reposición de talonarios de cheques se puso en marcha a partir del 16 de marzo de 1999, sin embargo, no se llevo a cabo simultáneamente en todas las sucursales del país, por lo que se estableció una región para introducir el nuevo proceso gradualmente, de manera tal que se pudieran medir los primeros resultados en una zona, para después llevar a cabo su implantación paulatina en todo el país.

Las sucursales que tiene el Banco Nacional de México se encuentran distribuidas por plazas en todo el país. La plaza que fue elegida como prueba piloto para poner en marcha el nuevo proceso de reposición de talonarios fue la que comprende el municipio de Toluca en el Estado de México. Esta plaza tiene asignadas las siguientes sucursales: Almoloya de Juárez, Temoaya, Las Flores, Toluca, Leandro Valle, Paseo Colón, Tollocan, Mctepc, Santiago Tianguistengo, San Mateo Atenco, Cosmovital, San Carlos, Lerma, Nissan Lerma, General Motors, Gran Plaza Toluca, Las Torres Pílares, San Sebastián, Nestlé y Tribunal Toluca.

Las sucursales anteriormente citadas fueron las primeras encargadas en dar a conocer a sus respectivos clientes la modificación al proceso de generación de talonarios en cuanto los usuarios se acercaran a su sucursal para poder recoger sus últimos talonarios pendientes de entrega, es decir, las sucursales entregaron a sus respectivos clientes su último talonario del esquema anterior y al mismo tiempo una carta en la cual se les hacía la invitación para que a partir del 16 de marzo solicitaran previamente sus talonarios de cheques a través de una llamada telefónica. A raíz de la introducción del nuevo proceso en las sucursales de la plaza Toluca, se fueron anexando otras plazas, siendo las siguientes en ser elegidas las de Tijuana, Puebla, Cuernavaca, Ciudad de México, Veracruz, Guadalajara y Monterrey. Finalmente, se dio la instrucción a nivel nacional.

En los anexos que se presentan al final de este trabajo, se detallan algunas de las listas de sucursales que le fueron entregadas a cada ejecutivo telefónico de Servicio a Clientes para que al momento de recibir la llamada de un cliente para solicitarle una dotación de talonarios, el ejecutivo tuviera forma de verificar el número de las sucursales que se estaban incorporando al nuevo sistema de reposición vía telefónica (ver anexo 2). Posteriormente se instaló en cada computadora del Centro de atención telefónica un listado de las sucursales que se han ido anexando al nuevo proceso con la finalidad de que el ejecutivo las identifique con mayor rapidez y el tiempo de espera para el cliente sea lo más corto posible.

### **3. 5. Auditoría del proyecto.**

Como parte de la auditoría del proyecto se elaboró un cuestionario para que fueran los propios ejecutivos del Centro de atención telefónica quienes dieran su opinión acerca del funcionamiento del nuevo proceso para la reposición de los talonarios de cheques. Dichas respuestas son de gran valor para conocer de manera profunda si cada una de las fases del programa de trabajo han cumplido su labor y cuáles son las mejoras que se pueden dar para que el proceso funcione mejor.

Las preguntas que contenía el cuestionario se basaron en cada una de las fases y actividades del programa de trabajo para la implantación del nuevo proceso de reposición de talonarios con la finalidad de conocer hasta que punto se ha cumplido con lo programado, además de dar paso a las propuestas que los ejecutivos puedan plantear al respecto para mejorar la forma de trabajo y lograr que el proceso sea más accesible tanto para el cliente como para el propio ejecutivo de telefónico.

A continuación se presenta el cuestionario que se aplicó a los ejecutivos del centro de atención telefónica que consta de diez preguntas: nueve de las preguntas son de opción múltiple y una de opinión abierta.

### **Cuestionario.**

**Objetivo:** El presente cuestionario ha sido elaborado con la finalidad de conocer tu opinión acerca del proceso de reposición de talonarios de cheques y compararla con la de otros compañeros de la Dirección de Servicio a Clientes del Banco y de esta manera establecer la mejor forma de trabajo y determinar las posibles mejoras que se pudieran establecer.

**Instrucciones:** Se te requiere únicamente que subrayes una de las tres opciones de respuesta en cada pregunta según tu criterio y experiencia.

1. En tu opinión ¿el sistema electrónico con el cual llevas a cabo la solicitud de los talonarios de cheques para los clientes es eficiente?

a) Totalmente de acuerdo      b) De acuerdo      c) En desacuerdo

2. En tu opinión ¿cómo calificarías la plática de capacitación que recibiste sobre el nuevo proceso de reposición de talonarios?

a) Excelente información      b) Buena      c) No obtuve suficiente

3. ¿Los folletos informativos que se te entregaron durante y posteriormente a la plática de capacitación son lo suficientemente completos para poder desempeñar la requisición de talonarios de cheques?

- a) Son completos                      b) Son apenas suficientes    c) Son insuficientes

4. ¿Las hojas de control estadístico diario donde registras las requisiciones de talonarios te parecen adecuadas para el proceso?

- a) Totalmente de acuerdo            b) De acuerdo                      c) En desacuerdo

5. ¿Conoces cuál es la finalidad de llevar un control estadístico diario de las requisiciones de talonarios de cheques?

- a) Sí                                      b) No                                      c) No lo sé

6. ¿En alguna ocasión has tenido duda en cómo aplicar el proceso para la reposición de talonarios de cheques?

- a) Más de una vez                      b) Una vez                              c) Nunca

7. ¿Cómo calificarías el nuevo proceso de reposición de talonarios de cheques?

- a) Me parece muy bueno              b) Me parece bueno                  c) Me parece complicado



8. ¿Conoces el proceso que continúa posterior a la requisición de talonarios que tú le solicitas al cliente?

- a) Si, lo conozco                      b) Lo conozco un poco      c) Lo desconozco

9. ¿Conoces algunos de los beneficios que implica para el banco y para el cliente el nuevo proceso de reposición de talonarios?

- a) Conozco más de tres beneficios   b) Conozco uno ó dos beneficios   c) No conozco ninguno

La última pregunta busca una sugerencia de tu parte para mejorar el proceso.

10. ¿Qué sugerencia propondrías para mejorar el Nuevo Proceso de reposición de talonarios?

---

---

---

---

Te agradecemos mucho tu valiosa colaboración.

## Muestra.

El tamaño de la muestra de ejecutivos telefónicos a los que se les aplicó el cuestionario fue de 30, los cuales fueron seleccionados aleatoriamente de los 174 con los que cuenta actualmente el Centro de Atención telefónica, es decir, cerca de un 20% del total de los ejecutivos que trabajan en dicho Centro contestaron el cuestionario.

## Presentación de resultados.

Los resultados que arrojó la práctica del cuestionario fueron los siguientes:

### Respuestas

No. de Pregunta	Total "a"	Total "b"	Total "c"	Total
1	4	18	8	30
2	2	20	8	30
3	16	9	5	30
4	1	10	19	30
5	16	5	9	30
6	3	8	19	30
7	3	24	3	30
8	12	11	7	30
9	8	19	3	30

Pregunta 10. Propuestas:

Plática de retroalimentación:	14
Eliminación de la Hoja de control estadístico:	9
Conocimiento del proceso de reposición de talonarios completo:	6
Sin propuestas:	1
<b>Total</b>	<b>30</b>

**Análisis de resultados.**

Los resultados que anteriormente se presentaron han permitido las siguientes interpretaciones:

Pregunta 1. Se cuestionó a los ejecutivos acerca de la eficiencia del sistema electrónico para llevar a cabo la solicitud de los talonarios y se obtuvo la aceptación de más de la mitad de los ejecutivos; sin embargo sólo un 13% lo considera excelente. Este resultado hace pensar que el sistema es considerado favorable pero no infalible.

Pregunta 2. Se cuestionó a los ejecutivos telefónicos acerca de la plática de capacitación que recibieron antes de la puesta en marcha del proyecto. Se obtuvo que el 66% de los ejecutivos consideraron que la plática fue completa, pero, solamente 2 ejecutivos la consideraron excelente, es decir, se puede pensar en la existencia de algunos cuestionamientos que se quedaron sin respuesta durante la plática de capacitación, los cuales se deben investigar y abordar buscando llenar las necesidades de información de los ejecutivos.

Pregunta 3. Sobre esta pregunta acerca del material de apoyo se obtuvo que para el 53% de los ejecutivos que llenaron el cuestionario los folletos de apoyo son adecuados y completos, mientras que del resto, el 30% los considera apenas suficientes. Esto hace pensar en investigar aquella información que los ejecutivos requieren con el objeto de ampliarla, imprimirla y distribuirla.

Pregunta 4. Se cuestionó a los ejecutivos acerca del uso de la hoja de control estadístico diario y la respuesta fue desfavorable. La gran mayoría de los ejecutivos (63%) la consideran innecesaria, obsoleta y un medio que les resta tiempo valioso en sus otras labores debido al llenado de los espacios. El problema fundamentalmente radica en que la misma hoja de control es utilizada, por política del centro de atención telefónica, por un promedio de entre 10 y 12 ejecutivos. La solución propuesta es proporcionar una hoja de control personal para cada ejecutivo con la cual no tenga necesidad de esperar hasta que otra persona la desocupe y así evitar la pérdida de tiempo. Otra solución sería adecuar el sistema con un dispositivo automático que recopile los datos del cliente y de su cuenta para poder cubrir los requisitos estadísticos.

Pregunta 5. Sobre la utilidad de la hoja de control estadístico se presenta que cerca de la mitad de los ejecutivos no conocen la finalidad ni los beneficios que tiene el uso de este medio. Es necesario llevar a cabo una plática donde se aborde esta situación para que el ejecutivo conozca las ventajas potenciales que ofrece la recopilación de datos y no la mire solamente como un medio estadístico que resta productividad a sus otras labores.

Pregunta 6. Las respuestas que se obtuvieron a esta pregunta recalcan aún más la necesidad de retroalimentar al personal del centro de atención telefónica. Mientras el Banco y el cliente han sido beneficiados con la implantación del nuevo proceso de reposición de talonarios de cheques en materia económica, de servicio, de tiempo, etc., el 36% de los ejecutivos han presentado por lo menos una duda en la aplicación de dicho proceso desde que se puso en marcha en marzo de 1999.

Pregunta 7. Con esta pregunta se busca conocer el punto de vista de los ejecutivos acerca del nuevo proceso de reposición de talonarios. El 80% de los ejecutivos que llenaron el cuestionario considera que el proceso es favorable para el cliente y para el Banco, sin embargo, solo el 10% lo considera excelente. Esta cifra se puede explicar por aspectos como el de la pregunta anterior.

Pregunta 8 y 9. Las respuestas a estas dos preguntas obligan a pensar en un proceso de retroalimentación. Por una parte para que los ejecutivos conozcan todo el proceso de reposición de talonarios desde que la solicitud que ellos mismos recopilan viaja vía electrónica para su elaboración, distribución y entrega al cliente. Por otra parte, buscando que los ejecutivos conozcan todos los beneficios que se han obtenido con la aplicación del nuevo proceso y los potenciales beneficios que se pueden llegar a obtener posteriormente.

Pregunta 10. Esta pregunta abre un abanico de posibilidades de respuesta. La mayoría de los ejecutivos se inclinan a pensar en una segunda plática que permita una retroalimentación en donde puedan expresar abiertamente sus dudas y necesidades, en segundo término opinaron sobre la desaparición de la hoja de control estadístico o su modificación y en tercer lugar pidieron conocer todo el proceso que se lleva a cabo desde la requisición de los talonarios de cheques hasta su entrega al cliente.

### **3. 6. Conclusiones.**

Se pueden enunciar las conclusiones de la siguiente manera:

#### **Objetivo económico:**

Se puede enunciar que el objetivo económico se ha cumplido con la implantación del nuevo proceso de reposición de talonarios de cheques para los clientes del Banco Nacional de México S. A., debido a que la cantidad de talonarios que se han dejado de imprimir al mes desde su implantación se ha reducido en un 25%. Durante el mes de abril del 2000 se dejaron de elaborar 53,950 talonarios de cheques que hubieran implicado un costo de \$20.00 cada uno, es decir, hubo un ahorro superior a un millón de pesos.

#### **Objetivo de Servicio.**

El objetivo de servicio también se ha cumplido porque los clientes tienen la posibilidad de pedir la impresión de talonarios de acuerdo a sus necesidades particulares; es decir, si un cliente requiere más de un talonario se le ha otorgado la facilidad de solicitar hasta cinco si la cuenta pertenece a una persona física y hasta diez si pertenece a una persona moral. Para los clientes implica la ventaja de solicitar la cantidad de talonarios que ellos requieran sin necesidad de tener que realizar un viaje a la sucursal cada que agotan los cincuenta cheques que contiene un talonario.

#### **Objetivo Social.**

El hecho de contar con un sistema por medio del cual se puedan satisfacer las necesidades de económicas y de servicio de la institución y de sus clientes fortalece la confianza de éstos últimos

en relación con los primeros generándose con ello más ingresos y una mejor imagen de la institución. Los clientes pueden entender entonces que el Banco busca cada vez más innovadoras formas de satisfacer sus necesidades de servicio.

Otro aspecto importante a ser considerado como beneficio del nuevo proceso de reposición de talonarios es la disminución paulatina de los inventarios de chequeras que se realizan en las sucursales debido a que ahora el cliente tiene cinco días para recoger su chequera a partir de la fecha que el ejecutivo telefónico le indique ya que de lo contrario la orden se cancela y los talonarios de cheques se destruyen. La reducción de inventarios de chequeras ha provocado un mejor aprovechamiento de las bóvedas de las sucursales que cuentan con ellas. Para el caso de las sucursales que se encuentran dentro de los supermercados y que no cuentan con una bóveda para el almacenamiento de las chequeras el beneficio se puede considerar aún mayor.

### **Propuestas para mejorar el servicio de reposición de talonarios de cheques.**

Se recomienda a la Dirección de Servicio a Clientes del Banco Nacional de México S. A., con el fin de lograr mejores resultados en la implantación del proyecto tomar en cuenta las siguientes alternativas:

- a) Realizar una plática de retroalimentación con los ejecutivos del área de servicio a clientes para informarles acerca de los avances del proyecto, la finalidad de las hojas de control estadístico y los beneficios que ha brindado la implantación del proyecto tanto para los clientes como para la propia institución. Por medio de esta plática también se puede realizar un reconocimiento a la labor que han realizado los ejecutivos desde la puesta en marcha del proyecto.

- b) Se propone utilizar las hojas de control estadístico como punto de partida de las requisiciones de talonarios. Debido a que se tiene la información del número de sucursal, el número de cuenta, el nombre del cliente, la fecha de solicitud de talonarios y la hora de la llamada (ver anexo 3), se puede utilizar esta información para hacerle la llamada al cliente en lugar de recibirla. Este proceso no solo mejoraría la imagen y el servicio que brinda el Banco sino que facilitaría las labores de venta cruzada de otros productos, ya que en la misma llamada se le pueden ofrecer otros productos y servicios que quizá no conozca o desee conocer.



- b) Se propone utilizar las hojas de control estadístico como punto de partida de las requisiciones de talonarios. Debido a que se tiene la información del número de sucursal, el número de cuenta, el nombre del cliente, la fecha de solicitud de talonarios y la hora de la llamada (ver anexo 3), se puede utilizar esta información para hacerle la llamada al cliente en lugar de recibirla. Este proceso no solo mejoraría la imagen y el servicio que brinda el Banco sino que facilitaría las labores de venta cruzada de otros productos, ya que en la misma llamada se le pueden ofrecer otros productos y servicios que quizá no conozca o desee conocer.

## **Anexos.**

- Anexo 1. Publicación de la Gaceta informativa del Centro de Atención telefónica donde se hace mención acerca del Nuevo Proceso de reposición de talonarios de cheques para los clientes de Banamex S. A. 31 de marzo de 1999..... 79
- Anexo 2. Lista de las sucursales autorizadas para llevar a cabo la reposición de talonarios de cheques por vía telefónica hasta el 16 de junio de 1999..... 81
- Anexo 3. Hoja de control estadístico utilizada desde marzo de 1999 por los ejecutivos de atención telefónica para llevar a cabo el nuevo proceso de reposición de talonarios de cheques..... 83
- Anexo 4. Folleto informativo del nuevo proceso de reposición de talonarios de Cheques que se les hizo llegar a los ejecutivos del Centro de atención telefónica..... 85
- Anexo 5. Resumen de la historia de Banamex S. A. publicada en la página de la institución en Internet el día 14 de marzo del 2000..... 87

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

**Anexo 1. Publicación en la gaceta informativa del Centro de Atención telefónica donde se hace mención acerca del nuevo proceso de reposición de talonarios de cheques para los clientes de Banamex S. A.**

**31 de marzo de 1999.**

### BANCO EN SUS MANOS

- Banco en sus manos
- Nuevo Proceso de Reposición de Chequera
- Operaciones de Pagare a Plazo Fijo y Cedés en UDI's
- Línea Automática Banamex LAB
- Sucursales tomadas por el Barzón
- Chequera Protegida Banamex
- Tarjeta de Crédito Pre-aprobada para clientes de Cuenta Maestra
- Multa de Verificación
- Venta de Cheques de Viaje
- Pagare Membresía
- Expedición de Giros en Moneda Extranjera

- Pago de Cheques de cuenta "Faster Account"
- Seguro Banamex Aegon "Tempest"
- Reportes de Buro de Crédito para clientes Banamex
- Programa de Asistencia Integral
- Programa de Asistencia al Hogar S.O.S.
- Formularios de Impuestos
- Tarifas Avantel
- Bancanet 2000
- Línea Banamex Digtrem 2000 y TEF 2000
- Platino
- Cronas 2000
- Vales de Quincena



Servicio a Clientes Volumen 3, Número 27, 31 Marzo, 1999

"La búsqueda de la excelencia debe ser una forma de actuar diaria de cada persona" F. R.  
 "Puedo aceptar el fracaso, todos fallamos en algo, lo importante es intentarlo siempre" M.J.

### BANCO EN SUS MANOS

Es un servicio dirigido a personas físicas mediante el cual reciben información online, en forma automática a través de un ranalocallizador (3660), sobre sus cuentas en Banamex.

En Cuentas de Cheques, Cuenta Maestra, Cuenta Maestra Opción, proporciona saldos y los últimos 4 movimientos del día en Tarjeta de Débito solo al saldo y en Tarjeta de Crédito el saldo caudal y hasta el día del pago el saldo del último cargo, crédito disponible y fecha límite del pago.

Este servicio aplica para el DF y área metropolitana. Los horarios en que se desatendrán los mensajes son:  
 Matutino: Entre 7 y 9 a.m.  
 Nocturno: Entre 7 y 8 p.m.

El servicio es sin costo hasta nuevo aviso. Para contratar o cancelar este servicio el cliente tiene que comunicarse a los teléfonos 5 225 88 55 de Doble.

La información adicional la proporciona ATE (Atención Telefónica a Empresas a los teléfonos 5 225 88 55 y así sin costo al 01 800 1 1 28 55.



Banco en sus manos

### NUEVO PROCESO DE REPOSICIÓN DE CHEQUERAS

A partir del 16 de Marzo entró en vigor este nuevo procedimiento que consiste en bloquear la generación automática de las chequeras del cliente por lo que ahora las solicitara con nosotros vía telefónica. No se debe olvidar que el servicio lo proporcionaremos con usuario y clave confidencial, si no tiene dichas claves se le deberá identificar plenamente tanto a personas físicas como morales.

La pantalla a utilizar es la QOCTR01 debiendo digitar el número de sucursal y de cuenta del cliente para así conocer el status de los últimos diez telefonos.

Si alguna de las chequeras aparece como "SUCURSAL" significa que ya hay una generada y tiene que pasar por ella a la sucursal promotora.

Si todas tienen el status de "ENTREGADA" entonces en el botarate de "EVENTUALES" marcáremos el número de telefonos que el cliente solicita máximo 9 se envía el mensaje con F12 y el sistema generará un número de autorización. Esto deberá quedar registrado en tu estadística, además de siempre confirmar antes de enviar la operación ya que por el momento no hay

una pantalla para cancelar estas operaciones.

Cabe señalar que la información se actualizará aprox. en 24 hrs. Esto es una prueba piloto y por el momento solo aplica para las sucursales de la plaza de Toluca.

### PAGARE A PLAZO FIJO Y CEDÉS EN UDI'S

Como información adicional, el día de vencimiento de estas inversiones, no es necesario hacer ninguna conversión de PESOS a UDI'S o viceversa para realizar cualquier tipo de operación (Apertura, Incremento, Decremento o Cancelación), ya que así da el sistema nos da la información en PESOS.

Si hacemos la consulta de saldo de la inversión en un día diferente a la fecha de vencimiento el sistema nos proporciona la información en UDI'S.

### LÍNEA AUTOMÁTICA BANAMEX (LAB)

Es un crédito revolving que se otorga a los negocios adheridos a Banamex para apoyar las necesidades de capital de trabajo (renta pagos a proveedores, pago de nómina compra de inventarios, etc.). Es revolving porque al momento que se

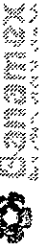
RELACION DE SUCURSALES  
AUTORIZADAS AL 16 DE JUNIO DE 1999  
PARA SOLICITAR VIA TELEFONICA SUS CHEQUERAS.

82

PERIODO	ABRIL			MAYO		JUNIO						VER	GUADALAJARA	MTY	VER	
	TEHUACA	TIJUANA	PUEBLA	CUERNAVACA	METRO	AREA METROPOLITANA										
16	12	27	4	25	4	8	9	10	11	15	16	16	18	22	22	
66	3	49	107	650	227	100	141	65	115	205	208	134	67	117	47	217
69	13	123	339	4266	256	105	148	165	160	234	218	4017	110	186	77	239
92	81	277	481		258	125	185	197	183	236	232		214	265	257	332
31	284	387	694		270	128	194	269	196	241	245		215	300	274	465
85	390	393	710		349	136	190	329	207	266	246		253	392	351	485
20	440	609	773		403	149	209	377	212	268	278		255	558	380	604
37	471	610	997		503	189	224	404	243	283	326		315	621	567	611
88	626	813	4010		506	221	233	414	259	321	347		345	678	624	655
77	711	817	4097		507	260	242	457	322	344	369		389	679	683	801
99	774	826	4113		515	287	244	482	333	378	370		433	795	707	812
149	967	849	4128		516	298	261	508	371	395	491		680	867	762	938
198	968	4127	4395		528	346	384	513	375	504	502		715	931	779	939
199	990	4381			539	419	412	517	379	512	521		787	969	891	940
275	4019	4095			574	509	649	525	458	527	523		921	973	912	
311	4022	4125			592	518	654	534	505	531	573		943	4072	922	
114	4044	4126			617	541	661	538	514	532	586		954	4074	936	
139	4046	4162			892	566	844	572	522	563	627		980	4165	961	
141	4091	4163			918	577	856	615	524	575	638		4036	4236	977	
169	4173	4195			976	613	947	637	536	681	651		4037	4238	987	
199	4174	4260			4006	675	970	660	571	689	662		4137	4269	4002	
335	4175	4012			4084	701	983	739	595	690	698		4191	4307	4038	
	4176	4055			4085	862	4030	750	633	746	755		4226	4324	4042	
	4205	4093			4089	873	4142	825	846	958	946		4227	4328	4138	
	4206	4094			4101	956	4145	855	989	975	948		4229	4329	4230	
	4208	4160			4339	957	4146	994	4007	981	960		4231	4330	4253	
	4333	4161			4347	959	4188	4004	4052	991	978		4435	4467	4291	
	4357	4143			4370	992	4189	4082	4090	4005	986		4436	4468	4292	
	4385	4262			4408	4050	4190	4083	4214	4184	4008		4460	4480	4308	
	4445	4302			4428	4086	4266	4144	4225	4186	4048		4473	4491	4434	
		4303			4440	4087	4299	4183	4271	4187	4088		4476	4511	4471	
		4335			4462	4135	4338	4254	4349	4259	4152		4514		4472	
					4470	4204	4346	4255	4405	4312	4153		4534		4494	
					4501	4222	4406	4274	4420	4340	4154					
					4539	4233	4518	4342	4427	4341	4166					
						4293	4537	4343	4429	4402	4182					
						4337	4538	4409	4430	4403	4203					
						4453	4562	4461	4515	4431	4215					
						4524		4530		4432	4272					
											4344					
											4348					
											4350					
											4407					
											4463					
											4549					

▲ ▲ ▲  
SUSPENDIDO HASTA  
NUEVO AVISO

**Anexo 3. Hoja de control estadístico utilizada desde marzo de 1999 por los ejecutivos de atención telefónica para llevar a cabo el nuevo proceso de reposición de talonarios de cheques.**



BO. N. 250 S. W. 11. N. 1. S. N. A.

CONSECUTIVO DE GENERACION DE CHEQUERAS

FECHA: \_\_\_\_\_

	NOMBRE DEL CLIENTE	SUCURSAL	CUENTA	Nº DE CHEQUAS	HORA	AUTORIZACION	EJECUTIVO
1						/ / / /	
2						/ / / /	
3						/ / / /	
4						/ / / /	
5						/ / / /	
6						/ / / /	
7						/ / / /	
8						/ / / /	
9						/ / / /	
10						/ / / /	
11						/ / / /	
12						/ / / /	
13						/ / / /	
14						/ / / /	
15						/ / / /	
16						/ / / /	
17						/ / / /	
18						/ / / /	
19						/ / / /	
20						/ / / /	
21						/ / / /	
22						/ / / /	
23						/ / / /	
24						/ / / /	
25						/ / / /	

SUPERVISOR \_\_\_\_\_

## Indicaciones:

1.- ¿Que debemos de solicitarle al cliente?

- Número de usuario y clave confidencial (\*).
- Número de sucursal y cuenta.
- Nombre del titular de la cuenta.
- De donde nos esta llamando.

### IMPORTANTE:

El no. de usuario y clave confidencial no son datos obligatorios, si el cliente no cuenta con ellos, no debemos de negar el servicio.

2.- No. máximo de Talonarios:

Para determinar el número de talonarios a solicitar, se debe de considerar el tipo de persona de acuerdo al siguiente cuadro.

No. de Talonarios: <b>MAXIMO DE 5 TALONARIOS</b> No. de Talonarios: <b>MAXIMO DE 9 TALONARIOS</b>	
Física y Física con Actividad Empresarial	5 Talonarios
Mrcal	9 Talonarios

NOTA: Para cuentas de apertura reciente (menos de 3 meses), no se les podrá generar más que un sólo talonario en cada solicitud la antigüedad la podrá ver en la pantalla QOCTRO1 en base a la primera chequea entregada.

3.- Proceso para la Solicitud:

- Solicita la pantalla QOCTRO1 ("Control de Talonarios por Cliente").
- Digitamos no de sucursal y cuenta.

En el campo "SITUACION CHEQUERA" verificamos que el status y procedemos según sea el caso:

### † Status "SUCURSAL"

En este caso le informaremos que debe de pasar a sucursal a recoger la chequea.

### † Status "ENTREGADA"

En base al cuadro y tipo de cliente se determina el no. máximo de chequeras a solicitar.

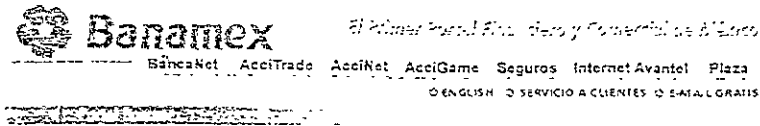
- Teclamos en el corchete "EVENTUALES" el no. solicitado por el cliente (de acuerdo al cuadro).
- Una vez determinado el no. de chequeras a solicitar, se digita en el campo "EVENTUALES" y se oprime la tecla SEND MSG (F12).
- Se le indica al cliente su número de autorización.

4.- Cliente acude a recoger Chequera

Debemos de informar al cliente que podrá pasar a recoger su chequea de acuerdo a la plaza que pertenece en la siguiente tabla:

PLAZA	TIEMPO DE ENTREGA
Arca Metropolitana	30 días hábiles
Resto de las Plazas	50 días hábiles





Banco Nacional de México (Banamex) nació el 2 de junio de 1884, a partir de la fusión de Banco Nacional Mexicano y Banco Mercantil Mexicano, lo que significa que llevamos más de 100 años trabajando en el medio financiero. Considerando relevante saber en donde está navegando, daremos un rápido vistazo a la historia de nuestro Grupo. Así le podemos decir que en materia de Servicios, Banamex, en 1929, fue el primero en implantar el servicio de cuenta de ahorro en nuestro país, y en 1958, no sólo el servicio de préstamos personales, sino también introduciendo en el mercado nacional la primera tarjeta de crédito.

Por su parte, en la década de los ochentas, se inició la emisión de cheques de viajero internacional Banamex Visa, empezamos a prestar los servicios de "Banco en su Casa", "Transferencia Electronica de Fondos" y se brinda el servicio de "Banca Digital" a empresas

Se lanza al mercado "Cuenta Maestra Banamex" marcando nuevas pautas a la forma de hacer banca en México, llegando a ofrecer también "Fondo Integral Banamex" y "Sociedad de Inversión de Renta Fija", fuimos los primeros en emitir las tarjetas duales con las marcas internacionales de Visa y Mastercard. En los últimos cinco años, hemos sacado al mercado diversos productos que han revolucionado al medio bancario, un ejemplo de lo anterior es "Espacios" (créditos hipotecarios), "Superservicio Banamex", se implanta el programa "Tarjetahabiente Cumplido", se lanzan "Cuenta Básica Banamex" y "Mi Cuenta Banamex", entre otros

En lo que respecta a la internacionalización del Banco, iniciamos en 1929 al abrir una agencia de representación en Nueva York, N.Y. Mientras que en 1988 establecemos en el Reino Unido el "Banamex Investment Limited". Actualmente contamos con varias agencias y oficinas de representación que cubren los cinco continentes de nuestro planeta

En materia tecnológica comenzamos nuestra carrera de automatización en 1966, instalando el primer computador Bull GE-415 en el Centro de Proceso México. En 1972, iniciaron el servicio las 24 horas del día las primeras Cajas Permanentes con operador. Para 1977 nos incorporamos a la Sociedad Mundial de Telecomunicación Financiera (SWIFT). En 1986 nos enlazamos al sistema de satélites mexicanos "Morelos" para poder unir nuestros seis centros de cómputo regionales con su centro corporativo. En 1987 establecemos la red interna a nivel nacional que comunica de forma ágil y directa a todas nuestras oficinas. A partir de 1988 se libera la estrategia de redes locales para la automatización de las oficinas con el objeto de optimizar los procesos operativos.

Esta es una breve historia de quiénes somos, por nuestra parte seguimos trabajando día con día para no sólo darle los mejores productos y servicios del mercado bancario bajo la mira de la calidad y eficiencia, sino también buscando día a día las tecnologías de punta que nos ayuden a atenderle mejor