



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**  
**ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y**  
**ADMINISTRACIÓN**  
**UNIDAD SANTO TOMÁS**

---

---

**PROPUESTA DE PROCESO DE ADQUISICIONES  
BASADO EN MEJORA CONTINUA COMO FACTOR PARA  
LA INNOVACIÓN EN GRUPO FINANCIERO BX+.**

**TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRIA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN DE  
NEGOCIOS**

**P R E S E N T A**

**EDUARDO ENRIQUE HERNÁNDEZ OROPEZA**

**DIRECTORES DE TESIS**

**M.C. LETICIA CHAVARRÍA LÓPEZ**

**DR. JOSÉ LUIS FLORES GALAVIZ**



**CIUDAD DE MÉXICO**

**MAYO 2017**





# INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

## ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de México siendo las 10:30 horas del día 20 del mes de ENERO del 2017 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de la Tesis, designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de LA ESCA para examinar la tesis titulada:  
**"PROPUESTA DE PROCESO DE ADQUISICIONES BASADO EN MEJORA CONTINUA COMO FACTOR PARA LA INNOVACIÓN EN GRUPO FINANCIERO BX+"**

Presentada por el alumno:

**HERNÁNDEZ**

**OROPEZA**

**EDUARDO ENRIQUE**

Apellido paterno

Apellido materno

Nombre(s)

Con registro: 

A	1	5	1	0	3	9
---	---	---	---	---	---	---


aspirante de: **MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

Después de intercambiar opiniones los miembros de la Comisión manifestaron **APROBAR LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.


### LA COMISIÓN REVISORA

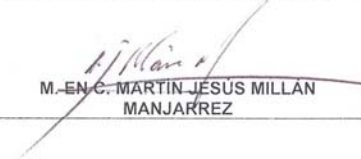
Directores de tesis

  
DR. JOSÉ LUIS FLORES GALAVIZ

  
M. EN C. LETICIA REFUGIO CHAVARRÍA LÓPEZ

  
DR. ZACARÍAS TORRES HERNÁNDEZ

  
DR. J. JESÚS CEJA PIZANO

  
M. EN C. MARTÍN JESÚS MILLAN MANJARREZ

  
DIRECTOR  
  
INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL  
C.P. MANELICO MAGANDA DE LOS SANTOS  
DIRECTOR



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**  
**ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y**  
**ADMINISTRACIÓN**  
**UNIDAD SANTO TOMÁS**

En la Ciudad de México, el día 02 del mes Mayo del año 2017, el (la) que suscribe Eduardo Enrique Hernández Oropeza alumno(a) del Programa de Maestría en Ciencias en Administración de Negocios, con número de registro A151039, adscrito a la Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás. Manifiesto que es el autor intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección de: **MC. Leticia Chavarría López y el Dr. José Luis Flores Galaviz** y cede los derechos del trabajo titulado: **“Propuesta de proceso de adquisiciones basado en la mejora continua como factor para la innovación en Grupo Financiero BX+”**, al Instituto Politécnico Nacional para su difusión con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o directores del trabajo. Este puede ser obtenido mediante la siguiente dirección de correo: [edhernan100@yahoo.com.mx](mailto:edhernan100@yahoo.com.mx). Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

---

**Eduardo Enrique Hernández Oropeza**  
**Nombre y Firma del alumno**

# ÍNDICE

<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>7</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>8</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>10</b>
<b>CAPÍTULO 1. CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS</b>	<b>13</b>
1.1. Orígenes y antecedentes del problema.....	13
1.2. Formulación de la problemática .....	15
1.3. Delimitación espacial y temporal del problema .....	16
1.4. Planteamiento del problema .....	17
1.5. Preguntas de la investigación.....	17
1.6. Objetivos de la investigación .....	18
1.6.1. General .....	18
1.6.2. Específicos .....	18
1.7. Hipótesis .....	19
1.8. Matriz de congruencia .....	20
1.9. Justificación de la investigación.....	21
1.9.1. Viabilidad de la investigación .....	23
1.10. Limitaciones de la investigación .....	23
1.11. Tipo de estudio.....	24
1.12. Técnicas e instrumentos.....	24
1.13. Población y muestra .....	24
1.14. El diseño.....	25
1.15. El enfoque y niveles de medición.....	25
1.16. El alcance .....	25
1.17. Método utilizado .....	26
1.18. Técnicas estadísticas. ....	26
1.19. Escalas de medición .....	26
<b>CAPÍTULO 2. MARCO CONTEXTUAL.....</b>	<b>27</b>
2.1. Situación actual de los Grupos Financieros en el mundo .....	27
2.2. Situación de los Grupos Financieros en México .....	32
2.3. Situación de Grupo Financiero BX+.....	33
<b>CAPÍTULO 3. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>34</b>
3.1. Maestros de la calidad y sus aportes.....	35
3.2. Marco teórico referencial.....	60
3.3. Antecedentes y estado del arte .....	70
3.4. Marco Normativo .....	84

<b>CAPÍTULO 4. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL .....</b>	<b>85</b>
4.1. Análisis de resultado de la encuesta aplicada .....	85
4.2. Encuesta de satisfacción y sus resultados promedio .....	87
<b>CAPÍTULO 5. PROPUESTA DE PROCESO DE ADQUISICIONES .....</b>	<b>89</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>153</b>
<b>UTILIZACIÓN PARA ESTUDIOS FUTUROS .....</b>	<b>155</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>156</b>

## AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer infinitamente a mi esposa Alejandra Gutiérrez e hijos Iker e Iñaki, por el apoyo incondicional para poder realizar este trabajo que no fue sencillo, pero rendirá grandes frutos en el futuro.

A mis padres por los valores y enseñanzas a lo largo de mi vida que me han permitido ser perseverante para cumplir con mis responsabilidades y objetivos cabalmente en cualquier momento.

A mis directores de tesis por compartirme su valioso tiempo, sabiduría y experiencia para poder plasmar en este trabajo lo aprendido a lo largo de la maestría.

A Claudia Patricia Arriola Figueroa por toda la flexibilidad y la confianza otorgada para poder realizar esta propuesta para el Grupo Financiero BX+.

A la ESCA, en especial sus directores de posgrado, profesores, control escolar y equipo de apoyo por facilitarnos el poder tener siempre instalaciones necesarias y en el mejor estado posible, a pesar de la situación tan complicada por la que ha pasado el Instituto Politécnico Nacional.

Y por último a los miembros del jurado que se tomaron el tiempo para leer mi trabajo realizado, y han complementado para perfeccionarlo y entregar una propuesta de calidad para un uso futuro en cualquier organización.

## RESUMEN

En este trabajo de Tesis se propondrá un proceso de adquisiciones basado en la mejora continua como factor para la innovación en el Grupo Financiero BX+ (Ve Por Más), el cuál no cuenta con procesos establecidos para realizar adquisiciones, segmentar proveedores y uno de los factores más importantes contar con una mejora continua basada en la innovación, de los cuáles los Grupos Financieros mundialmente reconocidos invierten, para poder seguir con su crecimiento constante.

Con respecto a la metodología, el tipo de estudio será para la generación del conocimiento que se pretende desarrollar en esta investigación, es correlacional, no experimental, transversal y descriptivo, es decir, que no se manipularán las variables y se dejarán en su estado natural a lo largo del tiempo del estudio de acuerdo con Hernández Sampieri et. al. (2007).

Por otra parte, como marco contextual revisaremos quiénes son los mejores Grupos Financieros en el mundo, para pasar a México y delimitar dónde está situado Grupo Financiero en dicho país.

En el marco teórico nos basaremos en los padres de la calidad más importantes que son: Edward Demming, Joseph Juran y Philip Crosby, los cuáles basan sus filosofías en la mejora continua y la innovación los cuáles son nuestras variables primordiales para que nuestra propuesta de proceso de adquisiciones sea exitosa.



Finalmente revisaremos los resultados de la encuesta realizada para la evaluación del proceso de adquisiciones y la propuesta aceptada para el manejo del mismo.

# INTRODUCCIÓN

En esta Tesis se propondrá un proceso de adquisiciones para el Grupo Financiero Ve por Más basado en la mejora continua para generar innovación en la manera de ejecutarlo. La tesis está dividida en 5 capítulos los cuales se presentan de la siguiente manera:

## **Capítulo 1. Consideraciones Metodológicas.**

En este capítulo se detalla el sustento de la metodología a utilizar para comprobar los resultados y que el estudio a realizar compruebe que sus variables están relacionadas y soportarán la propuesta del proceso de adquisiciones.

También hablaremos de los antecedentes del problema y la necesidad que tienes el Grupo Financiero Ve Por Más para reinventarse y mejorar continuamente sus procesos mediante la innovación.

## **Capítulo 2. Marco Contextual.**

En este capítulo hablaremos de cómo se encuentran los Grupos Financieros en el mundo, después pasaremos por América y por último México que es donde nos enfocaremos para conocer el contexto, para saber dónde está posicionado el Grupo Financiero BX+.

A lo largo de este capítulo también revisaremos la situación actual en el mundo los Grupos Financieros en donde destaca China como uno de los principales participantes y actores, ocupando los

primeros lugares superando ya en medida considerable a Estados Unidos antiguo líder, uno de los principales factores de éxito de los Grupos financieros mencionados es la forma de operar sus procesos, un pequeño aporte para el Grupo Financiero Ve por Más llegue a esos niveles, es entregarle una propuesta de proceso de adquisiciones basado en la mejora continua basado en la innovación para operarlo, posteriormente pasaremos al capítulo 3.

### **Capítulo 3. Marco Teórico**

A lo largo de este capítulo hablaremos primordialmente de la calidad y sus maestros principalmente de Edward Demming, Joseph Juran y Philip Crosby, los cuáles basan sus filosofías en la mejora continua y la innovación los cuáles son nuestras variables primordiales para que nuestra propuesta de proceso de adquisiciones sea exitoso.

Posteriormente en este capítulo nos enfocaremos directamente a nuestras variables Mejora Continua e Innovación y su repercusión en el proceso. Por otro lado, tocaremos el cambio en las organizaciones que también es base fundamental para el Grupo Financiero Ve Por Más adopte la propuesta de proceso.

Después dentro del mismo capítulo observaremos el estado del arte de nuestras variables y del Grupo Financiero Ve Por Más para mostrar cómo se encuentran actualmente y proponer el cambio ya mencionado.

## **Capítulo 4. Diagnóstico Situacional**

En este capítulo hablaremos sobre los resultados de las encuestas aplicadas para medir las variables y comprobar que nuestra propuesta de proceso de adquisiciones cumple en gran medida con los estándares de calidad relacionados con la mejora continua y la innovación para pasar al capítulo final.

## **Capítulo 5. Propuesta de proceso de adquisiciones**

En este capítulo detallaremos cómo es el que el Grupo Financiero Ve por Más deberá operar su proceso de adquisiciones basado en la Mejora Continua y la innovación, para lograr sus objetivos de crecimiento planteados y se pueda replicar para cualquier institución financiera en el mundo.

# CAPÍTULO 1. CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS

## 1.1. Orígenes y antecedentes del problema

Actualmente el Grupo Financiero Ve por Más (GFBX+) como será nombrado en lo consiguiente, tiene la meta es ofrecer los productos y servicios financieros que requieren sus clientes para seguir haciendo crecer su patrimonio, con las mejores condiciones y bajo un concepto de atención Impecable.

Esto estará basado en su formar de accionar y principalmente en sus procesos operativos de los actuales actualmente la mayoría son nulos e inoperantes, y esto ha ocasionado pérdidas considerables en el GFBX+ como re-trabajos, pérdidas de clientes y en especial un proceso de adquisiciones ineficiente que no genera ahorros, además de no contar con las herramientas necesarias para soportar algún tipo de auditoría, no contar con una mejora continua y la más importante no poder hacer frente a sus competidores para superarlos.

Debido a lo mencionado el GFBX+ comenta que las mayores fortalezas del GFBX+ provienen de sus accionistas, su Consejo de Administración y la gente que hoy conforma el GFBX+, están convencidos de que tiene la mejor gente, las mejores mentes y las personas más capaces para ser los protagonistas de su transformación.

Asimismo, se ha planteado el crear y desarrollar una generación de talento que transmita la pasión por el Ser, Hacer y Trascender, que se traduzca en una manera de innovar la forma de hacer banca. En

todas sus áreas de negocio comentan que están revolucionando estratégicamente su servicio para mantener la excelencia, cercanía y calidad que nos caracteriza.

La meta que se han trazado es precisa: triplicar el tamaño del grupo en los próximos 4 años y se tienen los fundamentos necesarios para lograrlo. Por ello, se está invirtiendo en infraestructura tecnológica, en fuerza de ventas, en una banca electrónica de primer mundo y en una oferta multicanal, aunado al proceso de expansión en puntos de venta y al crecimiento de la red de sucursales.

En GFBX+ se tiene clara la ruta y lo más importante es que se tiene la absoluta certeza de que el cliente es el objetivo más importante de todos los esfuerzos, porque es y será siempre el centro de todas las decisiones.

La institución se debe a los clientes, el grupo comenta que: "han sido muy afortunados en mantener e ir incrementando este número ya que son un apoyo importante para el futuro de GFBX+ y están convencidos de poder ofrecer el mejor servicio con más y mejores productos, lo que reforzará su relación con ellos".

De acuerdo a la estrategia de crecimiento del Grupo su director general comenta: "Hoy como hace 12 años en GFBX+ mantiene el más férreo compromiso con el desarrollo de México y se tiene puesta la mirada en el largo plazo, aun cuando sabemos que las coyunturas forman parte de este panorama".

Pero esto solo es posible gracias a sus colaboradores, clientes y accionistas que son la parte fundamental del éxito.

Actualmente el GFBX+ no cuenta con procesos en áreas clave que perjudica su accionar para generar ahorros y atraer a los mejores proveedores con las mejores condiciones con un proceso de selección transparente, documentado, auditable y entendible para cualquier colaborador que requiera realizar algún proceso de adquisiciones; en esta investigación se trata de entregar una propuesta de proceso de adquisiciones, que buscará incrementar la calidad de los procesos de compra en el GFBX+, además de probar que están directamente relacionadas con la mejora continua y la innovación en los procesos de adquisiciones que se realicen.

En este contenido se destaca la definición del problema que se determina mediante una guía de observación sobre la innovación y mejora continua dentro del GFBX+, como factores que están generando al interior de las diferentes áreas que dan como resultado la alteración de la calidad de los servicios prestados por el área de compras.

## **1.2. Formulación de la problemática**

Propuesta de proceso de adquisiciones basado en mejora continua como factor para la innovación en los procesos de adquisiciones en el GFBX+.

### 1.3 Delimitación espacial y temporal del problema

GFBX+ está situado en la delegación Cuauhtémoc del D.F., en la Colonia Cuauhtémoc el cual cuenta con grandes desarrollos financieros y con un crecimiento constante en los últimos 12 años.

EL GFBX+ está dividido en: Banco, Casa de Bolsa y Arrendadora, los cuáles están conformados de la siguiente manera:

**Banco:**

Una institución financiera que desde hace 12 años ha buscado ser el mejor socio estratégico de sus clientes, colaboradores y accionistas. El negocio está enfocado en crear valor, tomando al cliente como eje de nuestras decisiones, ofreciendo soluciones simples, personalizadas con un servicio impecable que nos permita vincularlos para construir así, relaciones de largo plazo teniendo como resultado clientes satisfechos. La oferta de Bx+ se basa en productos de inversión, crédito, arrendamiento, factoraje, fiduciario y estrategia bursátil atendiendo a familias, empresas y al sector agropecuario.

**Casa de Bolsa:**

Casa de Bolsa Ve por Más S.A. de C.V. ofrece servicios de intermediación en el mercado bursátil, así como productos financieros en el mercado nacional y en mercados extranjeros. Fue fundada en 1977 y hasta 2011 se conoció como Casa de Bolsa Arka, fecha en la cual pasó a ser parte del Grupo Financiero Ve por Más.



Arrendadora:

El 30 de enero de 1964 un grupo de inversionistas constituyeron ARRENDADORA SOFIMEX, S.A. la primera arrendadora financiera en México. El 2 de diciembre de 2003 Banco Ve por Más, S. A., Institución de Banca Múltiple, adquiere el 100 % de las acciones de la arrendadora y en julio de 2004 cambió su razón social por Arrendadora Ve por Más, S.A. Organización Auxiliar del Crédito. En septiembre de 2011, adquirió y fusionó a Ing Arrendadora.

Temporalidad.

El estudio iniciará a partir del mes de octubre del 2015 para terminar en diciembre de 2016. A través de la recolección y medición de datos, la cuál será de manera longitudinal, dentro del personal de dirección del Grupo.

#### **1.4. Planteamiento del problema**

Conforme a la estrategia de la financiera se presenta una propuesta de proceso de adquisiciones basado en la mejora continua, tomando como factor la innovación y así poder alcanzar las metas y objetivos ya planteados.

#### **1.5. Preguntas de la investigación.**

¿En qué medida el proceso de adquisiciones basado en la mejora continua impacta a la innovación?

¿Cuál será el grado de innovación relacionado a la mejora continua para los procesos de adquisiciones del GFBX+?

¿Cómo será la forma para evaluar, para la mejora continua en los procesos de adquisiciones del GFBX+?

¿Cuál será la propuesta de innovación para la mejora continua en los procesos de adquisiciones de GFBX+?

## **1.6. Objetivos de la investigación**

### **1.6.1. General**

Analizar en qué medida la mejora continua y la innovación afectan a los procesos de compras y con base en los elementos de juicio determinar la situación actual de la empresa para la mejora.

### **1.6.2. Específicos**

Identificar cómo el impacto de la innovación afecta la mejora continua a los procesos de compras y la calidad en el servicio para las adquisiciones.

Analizar el grado de mejora continua necesario en la calidad de los procesos de adquisiciones estableciendo planes de innovación.

Evaluar el grado de mejora continua en los procesos de adquisiciones y su efecto en la innovación para los resultados.

Proponer un proceso de adquisiciones basado en la mejora continua el cuál genere innovación en los procesos para las compras del GFBX+

## 1.7. Hipótesis

La evolución del proceso de adquisiciones del GFBX+ se incrementará si este está basado en la mejora continua y por consecuente generará innovación constante al proceso con el que se cuente.

## 1.8. Matriz de congruencia

Tabla 1

GENERAL			OPERACIONALIZACIÓN	
INTERROGANTES	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES
¿Es factible analizar en qué medida la innovación y la mejora continua afectan a los procesos de adquisición?	Identificar y comprender como la innovación y la mejora continua afectan a los procesos de adquisiciones	La evolución del proceso de adquisiciones del GFBX+ se incrementará si tenemos un esquema de mejora continua y una innovación constante al proceso con el que se cuenta actualmente.	Mejora continua  Innovación	Grado de mejora en los procesos  Cambio de procedimientos adecuados
ESPECÍFICOS			OPERACIONALIZACIÓN	
¿Cuál será el grado de innovación en los procesos de adquisiciones del Grupo Financiero BX+?	Identificar el grado de innovación en los procesos de adquisiciones	La evolución de los procesos está ligado al grado de innovación que se alcance	Innovación	Grado de innovación
¿Cómo será la forma de evaluación, para la mejora en los procesos de adquisiciones del GFBX+?	Identificar la manera de evaluar el proceso de adquisiciones	Se aplican los modelos de evaluación adecuados para medir la evolución de los procesos de adquisiciones	Conocimiento de los resultados de la evaluación	Grado de evolución del proceso de adquisiciones

Tabla1. Matriz de congruencia

## 1.9. Justificación de la investigación.

### **CONVENIENCIA.**

Las condiciones de calidad en toda organización son de vital importancia ya que, en función de ello, la empresa logra el cumplimiento de la misión, visión y el logro de los objetivos. Por lo que se considera que se requiere contar un proceso de adquisiciones basado en la mejora continua, el cual aumentará el grado innovación en la operación del mismo.

### **IMPLICACIONES PRÁCTICAS.**

Las guías de observación sobre calidad del proceso de compras, nos deja ver que es necesario tener una mejora continua e innovación, esto con el fin de alcanzar los niveles de calidad necesarios.

### **UTILIDAD METODOLÓGICA.**

La información se ha seleccionado a través de entrevistas en profundidad. Éstas pretenden aclarar la percepción del participante o usuario acerca del proceso de adquisiciones conforme a las variables (innovación y mejora continua) y se caracterizan por su máxima flexibilidad. Se utilizan preguntas abiertas para que los participantes proporcionen una respuesta amplia, cuenten sus experiencias de manera narrativa, conversacional e interactiva. Así se conoce lo que es más importante para la persona sobre el fenómeno, en lugar de guiarse en base a las ideas que el investigador tiene sobre el tema. Se inician con una pregunta muy

general y abierta y las preguntas subsiguientes son más concretas y se basan en las respuestas a las preguntas abiertas. Es importante que el investigador conduzca la entrevista, no la dirija, que transmita una actitud de confianza, interés y aceptación hacia el entrevistado, que muestre una actitud receptiva y que no juzgue. (Arantzmendi Solabarrieta, Garcia Vivar, & Lopez de Dicastillo Sainz de Murieta, 2012) (Perez, 2008)

## **SOCIAL**

Al ser un Grupo Financiero Mexicano se tendrán en avances de infraestructura y mejores opciones bancarias para México.

## **ECONÓMICA**

Al tener mayor cartera financiera se apoyará con mejores opciones bancarias y apoyará al crecimiento de la economía mexicana con más y mejores instrumentos financieros

## **LABORAL**

Se espera generar oportunidades de empleo ya que el GFBX+ espera tener un crecimiento del 300% en colaboradores en tan solo 3 años en México.

### **1.9.1. Viabilidad de la investigación**

El estudio es viable, en virtud de que el investigador cuenta con la posibilidad de tener acceso a la información, así como de las variables consideradas en éste estudio; y la posibilidad de aplicar los instrumentos para la recolección de datos, entre los sujetos de estudio o unidades de análisis. Por lo que respecta a índices de calidad, previa estimación al respecto, se ha determinado que se cuenta con lo necesario.

### **1.10. Limitaciones de la investigación**

La fidelidad y veracidad de los datos, por tratarse de un trabajo con un componente subjetivo muy importante, y esta será aleatoria, dirigida e intencionada.

El diseño a aplicarse, que no es experimental, ya que no se manipularán las variables de estudio.

La limitada empatía que pueda existir al entrevistar a este grupo, así como la falta de interés de ellos.

La investigación implica una inversión económica, para lo cual se cuenta con el recurso.

### **1.11. Tipo de estudio**

El tipo de estudio para la generación del conocimiento que se pretende desarrollar en esta investigación, es correlacional, no experimental, transversal y descriptivo, es decir, que no se manipularán las variables y se dejarán en su estado natural a lo largo del tiempo del estudio de acuerdo con Hernández Sampieri et. al. (2007).

### **1.12. Técnicas e instrumentos**

Para las ciencias sociales, la técnica predominante de investigación son las entrevistas y cuestionarios; con este argumento, se determinó que de esta técnica de investigación es la encuesta, y se utilizará un cuestionario dirigido tipo Likert, el cual se aplicará de forma aleatoria. (Blanchet, 1989)

Como instrumentos de recolección y medición de datos para este estudio, se tiene considerado construir una guía de encuesta para los directivos y gerentes, mediante el diseño de reactivos que permitan medir los indicadores resultantes de la operacionalización de las variables contenidas.

### **1.13. Población y muestra**

La población objeto de estudio será selectiva e intencional, conformada principalmente por los directivos y mandos medios del GFBX+.



#### **1.14. El diseño**

De conformidad con lo propuesto por Hernández Sampieri et. al. (2007), es no experimental ya que no se manipularán las variables y se mantendrán en su estado natural y de esa manera serán medidas y analizadas, en este sentido el corte para la recolección de datos será de manera transversal para cada etapa del proceso actual.

#### **1.15. El enfoque y niveles de medición**

El enfoque cualitativo, esto se determina en función del nivel y escala de medición con los cuales se procesarán los datos. Las unidades de análisis para esta investigación se conformarán con directores claves, subdirectores y gerentes de áreas; de tal manera que se medirá a través de encuestas, analizando la actitud o percepción hacia la mejora continua que, de manera natural, implica la utilización de niveles y escalas del tipo cualitativo.

#### **1.16. El alcance**

En concordancia con el objetivo general de este trabajo de investigación, el alcance se determina de naturaleza correlacional, ya que se tiene planeado medir el grado de intensidad con el que se vinculan (correlación de Spearman), las variables entre sí y posteriormente, hacer la prueba de análisis de regresión lineal, para determinar la significancia que los diferentes indicadores contenidos en las variables tienen mayor impacto en la mejora continua e innovación para cumplir los niveles de calidad establecidos.

### **1.17. Método utilizado**

El presente estudio de investigación se realizará desde una perspectiva y un enfoque metodológico de tipo cualitativo. Este estudio se lleva a cabo según el paradigma fenomenológico, el cual se preocupa por las experiencias vividas. Según Taylor y Bodgan la fenomenología quiere entender los fenómenos sociales desde la propia perspectiva del actor. Examina el modo en que experimenta el mundo. La realidad que importa es lo que las personas perciben como importante. La conducta humana, lo que la gente dice o hace, es producto del modo que define su mundo. (Salamanca Castro & Crespo Blanco, 2007).

### **1.18. Técnicas estadísticas.**

Para procesar estadísticamente la información, se utilizará el paquete estadístico SPSS (Statistical Package for Social Sciences) versión 19.0; para obtener el coeficiente respectivo, la correlación de Spearman (para variables cualitativas) y el análisis de regresión lineal para determinar la significancia de los indicadores contenidos en las variables.

### **1.19. Escalas de medición**

Se tiene considerado aplicar categorías de respuesta de escala tipo Likert, para obtener indicadores de las variables propuestas.

## CAPÍTULO 2. MARCO CONTEXTUAL

### 2.1 Situación actual de los Grupos Financieros en el mundo

Actualmente vivimos en una época de grandes crisis en dónde se habla mucho de la economía, el petróleo y las instituciones financieras, estos 3 mencionados son los encargados de la estabilidad de los países y su crecimiento. Según la revista Forbes nos indica en su artículo (FORBES, 2013) "Las 15 empresas financieras más importantes del mundo", el autor nos comenta:

Las finanzas y el petróleo son los ejes de la economía mundial. Dentro de las instituciones financieras, el grupo del G8 domina la lista; Australia logro colarse en el lugar número 15. Por vez primera, China ocupa el lugar número uno del ranking de las 1,000 empresas globales (y financieras). Si bien las empresas estadounidenses han dejado escapar los primeros lugares, aún conservan la hegemonía en cuanto a volumen de empresas.

Los parámetros utilizados para calificar a las empresas fueron las puntuaciones más altas en ventas y valor de mercado. Presentamos las 15 empresas financieras más importantes del mundo:

#### **1. Banco Industrial y Comercial de China (ICBC)/China**

Es el banco más grande de China y fue fundado en 1984. El ICBC fue galardonado como el Mejor Banco Corporativo en China por el Global Finance en 2012.

Ventas: 134,800 millones de dólares (mdd)

Valor de mercado: 237,300 millones de dólares (mdd)

## **2. China Construction Bank/China**

Junto con el ICBC, el China Construction Bank forma parte de los cuatro bancos más importantes de China. Es miembro de la Global ATM Alliance.

Ventas: 113,000 mdd

Valor de mercado: 202,000 mdd

## **3. JP Morgan Chase/EU**

El JP Morgan nace en 2000 de la fusión del Chase Manhattan Corporation y la J.P. Morgan & Co. Es una de las instituciones financieras más antiguas del mundo.

Ventas: 108,200 mdd

Valor de mercado: 191,400 mdd

## **4. HSBC Holdings/Reino Unido**

HSBC nació en 1865 para financiar el creciente comercio entre Europa, India y China. Es la unión del Hong Kong y Shanghai Banking Corporation Limite.

Ventas: 104,900 mdd

Valor de mercado: 201,300 mdd

### **5. Agricultural Bank of China/China**

En 1951, Farmers Bank of China y el Banco de Cooperación, se fusionaron para formar el Agricultural. Pertenece a los cuatro grandes bancos de ese país.

Ventas: 103,000 mdd

Valor de mercado: 150,800 mdd

### **6. Berkshire Hathaway/EU**

El Berkshire Fine Spinning Associates se fusionó con Hathaway Manufacturing Company en 1955 para formar Berkshire Hathaway.

Ventas: 162,500 mdd

Valor de mercado: 252,8 mdd

### **7. Bank of China/China**

El Bank of China también pertenece a los cuatro bancos más importantes de ese país. Se estableció formalmente en 1912.

Ventas: 98,100 mdd

Valor de mercado: 252,800 mdd

### **8. Wells Fargo/EU**

Resultado de la adquisición de California Wells Fargo & Co por parte de Minneapolis Norwest Corporation, nace en 1998 Wells Fargo.

Ventas: 91, 250 mdd

Valor de mercado: 201,300 mdd

### **9. Citigroup/EU**

Citigroup nace en 1812 con el nombre de City Bank of New York. En 1977 Citigroup implemento la actividad bancaria las 24 horas, los siete días de la semana, con el primer cajero automático.

Ventas: 90,700 mdd

Valor de mercado: 143,600 mdd

### **10. BNP Paribas/Francia**

BNP Paribas fue creado en el año 2000 de la fusión de la Banque Nationale de Paris (BNP) y Paribas. Forma parte del Cotation Assistée en Continu (CAC 40).

Ventas: 126,200 mdd

Valor de Mercado: 71,300 mdd

### **11. Allianz/Alemania**

Grupo Allianz fue fundado en Alemania en 1890. Entró al mercado mexicano en 1987 a través de una participación en Aseguradora Cuauhtémoc y en 1995 se formó Allianz México.

Ventas: 140,300 mdd

Valor de Mercado: 66,400 mdd

### **12. Mitsubishi UFJ Financial/Japón**

El Mitsubishi UFJ Financial se fundó el 02 de abril 2001. Es la fusión de Bank of Tokyo-Mitsubishi, Mitsubishi Trust Bank y Nippon Trust Bank.

Ventas: 59,000 mdd

Valor de Mercado: 85,700 mdd

### **13. Bank of America/EU**

El actual Bank of America es resultado de la adquisición de Merrill Lynch en septiembre de 2008. Antes de esta unión, Bank of America y Nations se fusionaron en 1998.

Ventas: 100,100 mdd

Valor de Mercado: 135,500 mdd

### **14. AXA Group/Francia**

El Grupo AXA se creó mediante la fusión de varias compañías de seguros en 1817. En 1985 AXA se convirtió en el nuevo nombre corporativo del Grupo.

Ventas: 147,500 mdd

Valor de Mercado: 45,300 mdd

### **15. Commonwealth Bank/ Australia**

El Commonwealth Bank fue fundado bajo la Ley del Banco de la Commonwealth en 1911 e inició sus operaciones en 1912.

Ventas: 47,800 mdd

Valor de Mercado: 117,500 mdd

## 2.2. Situación de los Grupos Financieros en México

En México el ranking se encuentra de la siguiente manera:

Tabla 2

Ranking	Banco	Activos
1	BBVA Bancomer	1.696.133
2	Banco Santander	1.184.135
3	Banamex	1.151.295
4	Banorte/Ixe	917.610
5	HSBC México	560.421
6	Scotiabank México	342.150
7	Inbursa	327.600
8	Bancomext	286.300*
9	Interacciones	182.147
10	Banco del Bajío	154.619
11	Afirme	144.200*
12	Barclays Bank México	130.700*
13	Banco Azteca	121.600*
14	BanRegio	96.300*
15	Bank of America	87.700*
16	Multiva	72.400*
17	Monex	64.900*
Datos del 31 de Diciembre de 2015 en millones de pesos. *Datos del 30 de Septiembre de 2015.		

Tabla 2. (ENCICOMEDIA, 2015)



### 2.3. Situación de Grupo Financiero BX+

Con base en lo ya mencionado Grupo Financiero Ve Por Más se ubica muy lejos de los ya mencionados, pero proviene de un grupo llamado Kaluz, la cual tiene como uno de los objetivos principales: mejorar la vida de las personas a través de la implementación de programas de alto impacto económico y social en las comunidades donde opera el Grupo Financiero Ve Por Más.

Uno de sus objetivos primordiales es brindar las herramientas necesarias para implementar proyectos propios y ofrecer apoyo a otras instituciones, para generar sinergias multiplicadoras.

- Motivar el desarrollo de las personas por medio de los valores humanos
- Promover iniciativas voluntarias
- Impulsar la cultura de la responsabilidad compartida y la participación comunitaria

Es por lo ya mencionado que GFBX+ debe adaptarse a las tendencias mundiales de los grupos financieros ya mencionados para poder llegar a las metas esperadas y sobresalir sobre sus competidores en México.

Y ¿cómo podrá lograr eso? En el siguiente capítulo hablaremos sobre las bases que debe asentar su forma de realizar sus procesos y que está basada nuestra propuesta en cuestión.

## CAPÍTULO 3. MARCO TEÓRICO

En concordancia con nuestro objetivo de establecer una propuesta de proceso basada en la mejora continua y que genere innovación será necesario hablar sobre la calidad y sus precursores.

Definiremos como calidad como: "el conjunto de características de un elemento, producto o servicio, que le confieren la aptitud de satisfacer una necesidad implícita y explícita. Esto significa que la calidad de un producto o servicio, es equivalente al nivel de satisfacción que le ofrece a su consumidor, y está determinado por las características específicas del producto o servicio". (SECRETARÍA DE ECONOMÍA, 2017).

Con base a lo ya mencionado hablaremos de los 3 principales maestros de la calidad que nos dan apoyo para reforzar nuestro proceso de adquisiciones basado en la mejora continua.

### 3.1. Maestros de la calidad y sus aportes

#### *Edward Deming (1922)*

Uno de sus aportes fundamentales es el de la Mejora Continua que va relacionado con la propuesta de proceso de adquisiciones para GFBX+.

La filosofía Deming se basa en los catorce principios gerenciales, que constituyen el pilar para el desarrollo de la calidad.

Ser constantes en el propósito de mejorar el producto y el servicio con la finalidad de ser más competitivos, mantener la empresa y crear puestos de trabajo.

Adoptar la nueva filosofía para afrontar el desafío de una nueva economía y liderar el cambio.

**Eliminar la dependencia en la inspección para conseguir calidad.**

Acabar con la práctica de comprar en base solamente al precio. Minimizar el coste total en el largo plazo y reducir a un proveedor por elemento estableciendo una relación de lealtad y confianza.

Mejorar constantemente y siempre el sistema. Esto mejorará la calidad y reducirá los costes.

### **Instituir el entrenamiento de habilidades.**

Adoptar e instituir el liderazgo para la dirección de personas, reconociendo sus diferencias, habilidades, capacidades y aspiraciones. El propósito del liderazgo es ayudar al equipo a mejorar su trabajo.

### **Eliminar el miedo, de forma que todos puedan trabajar con eficacia.**

Eliminar las barreras entre departamentos asegurando una cooperación ganar – ganar. Las personas de todos los departamentos deben trabajar como un equipo y compartir información para anticipar problemas que pudieran afectar al uso del producto o servicio.

Eliminar los eslóganes y exhortaciones a la calidad. Esto solo puede dañar las relaciones ya que la mayoría de las causas de baja calidad son del sistema y los empleados poco pueden hacer.

### **Eliminar los objetivos numéricos, las cuotas y la dirección por objetivos. Sustituyen el liderazgo.**

Eliminar las causas que impiden al personal sentirse orgullosos de su trabajo. Esto es eliminar la revisión anual de méritos o cualquier tipo de clasificación que solo creará competitividad y conflicto.

**Instituir un vigoroso programa de educación y auto mejora.**

Poner a todo el mundo a conseguir la transformación ya que ésta es el trabajo de todos.

### **BASES DE LA FILOSOFÍA DE DEMING**

- Descubrir mejoras: Productos / Servicios.
- Reducir incertidumbre y variabilidad en los procesos.
- Para poder evitar variaciones propone un CICLO.
- A mayor CALIDAD mayor PRODUCTIVIDAD.
- La administración es la responsable de la mejora de la CALIDAD.

### **EL CICLO DE DEMING**

Otro de los aportes significativos de Deming es el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), que es de gran utilidad para estructurar y ejecutar planes de mejora de calidad a cualquier nivel ejecutivo u operativo.

Es una estrategia de mejora continua en cuatro pasos, basados en un concepto ideado por Walter A. Shewhart. El ciclo que es también conocido como: "el ciclo de calidad" y también como "Espiral de mejora continua" aunque en 1980 los japoneses le cambiaron el nombre a CICLO DE DEMING:

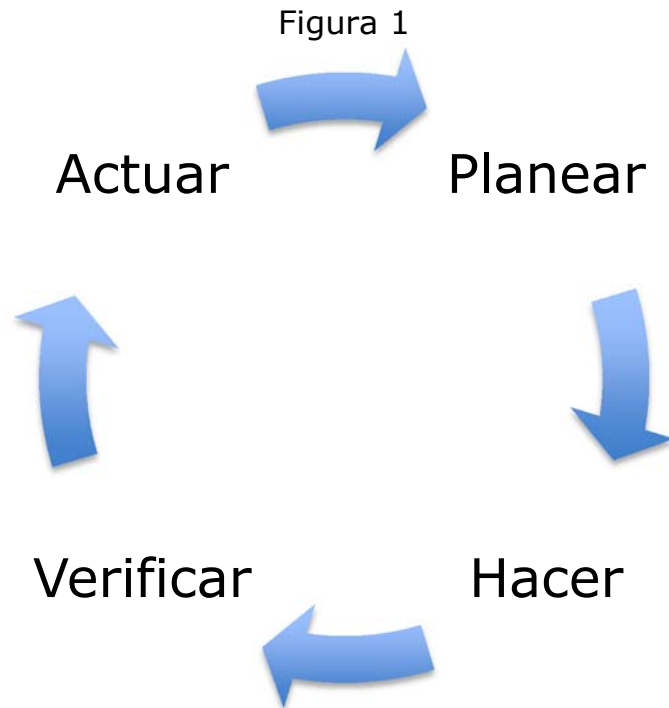


Figura 1. CICLO DE DEMING

**PLANEAR:** Se desarrolla de manera objetiva y profunda un plan. ¿Qué hacer? ¿Cómo hacerlo?

**HACER:** Se comprueba en pequeña escala o sobre la base de ensayo tal como ha sido planeado. "Hacer lo planeado".

**VERIFICAR:** Se supervisa si se obtuvieron los efectos esperados y la magnitud de los mismos. Las cosas pasaron según se planificaron.

**ACTUAR:** De acuerdo a lo anterior, se actúa en consecuencia, ya sea generalizando el plan si dio resultados y tomando medidas preventivas para que la mejora no sea reversible, o reestructurando el plan debido a que los resultados no fueron satisfactorios, con lo que se vuelve a iniciar el ciclo. ¿Cómo mejorar la próxima vez?

## **LAS SIETE ENFERMEDADES MORTALES DE LA GERENCIA**

De los fallos que ocurren en las empresas a raíz de la lista de los 14 puntos que nos presenta Deming, se desglosan entonces lo que Deming denominó las siete enfermedades mortales que se oponen a la búsqueda de la calidad y que son los vicios que existen en el modelo tradicional de gerencia:

### **1. Falta de compromiso con la calidad y el mejoramiento continuo.**

La gerencia cambia de dirección constantemente. No se nota la constancia en el propósito de mejorar constantemente los procesos y los productos.

### **2. Énfasis en las utilidades de corto plazo.**

Estar tan preocupado por el hoy y las pérdidas mensuales o trimestrales, sin visión a largo plazo, acaba con la calidad y la productividad.

### **3. Estimular el desempeño del personal mediante su evaluación.**

La costumbre de pasarle la culpa al nivel inferior da los malos resultados, hace que la evaluación del desempeño no se dé.

Los trabajadores son únicamente responsables del 15% de los errores, mientras la gestión llevada a cabo por la gerencia es la responsable del 85% de los errores o irregularidades.

#### **4. Inestabilidad y rotación de la alta administración.**

Cuando en las compañías cambian los gerentes porque buscan buenos resultados a corto plazo, nunca acabarán de entender la compañía que dirigen en profundidad, por lo tanto, no serán capaces de introducir cambios a largo plazo necesarios para una adecuada gestión.

#### **5. Administrar el negocio solamente con base en indicadores visibles.**

Las cifras visibles que nos muestra la contabilidad financiera no reflejan lo que vale una empresa. Cuando un gerente administra solo con estas cifras, se queda sin cifras, y sin empresa que administrar.

#### **6. Incremento en los Costos de seguridad social y ausentismo.**

El cambio en sustitución al seguro social, al concepto de médico de empresa, evita que los empleados salgan de las instalaciones.

#### **7. Costos excesivos por reclamaciones de garantía**

Constituyen el precio directo de la no calidad. Los clientes insatisfechos deben ser resarcidos ante la imposibilidad de conseguir un producto o servicio que se ajuste a los requisitos marcados por el cliente.



Deming con su filosofía aportó mucho, por ello se le considera el padre de la "tercera revolución industrial" o "la revolución de la calidad".

### ***Philip Crosby (1926)***

Para Crosby la calidad es gratis, definiéndola como:

"Conformidad con los requerimientos" e indicando que el 100% de la conformidad es igual a cero defectos.

"Hacerlo bien a la primera vez"

"Hacer que la gente haga mejor todas las cosas importantes que de cualquier forma tiene que hacer"

"Promover un constante y consciente deseo de hacer el trabajo bien a la primera vez"

En Martin- Marietta surgió un movimiento muy importante por la calidad, conocido como CERO DEFECTOS, que se enfocaba a elevar las expectativas de la administración y a motivar y concientizar a los trabajadores por la calidad. Este enfoque de la calidad fue continuado y perfeccionado por Crosby.

Algunas de sus aportaciones más relevantes fueron los 14 pasos, en los que explica paso a paso la manera en que una organización podía iniciar y continuar su movimiento por la calidad. En estos 14 pasos iban generando mayores expectativas por la calidad y motivando a los empleados para que participaran.

Su Filosofía cero defectos, se enfoca a elevar las expectativas de la administración y motivar y concientizar a los trabajadores por la calidad.

Las empresas despilfarran recursos realizando incorrectamente procesos y repitiéndolos.

**Para conseguir trabajar sin defectos es preciso:**

- Una decisión fuerte de implantación.
- Cambio de cultura o del entorno de trabajo.
- Actitud de apoyo de la dirección.

**La calidad lo resume en cuatro principios absolutos:**

- Calidad es cumplir con los requisitos del cliente.
- El sistema de calidad es la prevención.
- El estándar de desempeño es cero defectos.
- La medición de la calidad es el precio del incumplimiento.

**Crosby** propuso **catorce pasos** basados en cuatro principios absolutos que son:

1. Compromiso de la gerencia
2. Equipo de mejora de la calidad
3. Medición de la calidad
4. Costo de la evaluación de la calidad
5. Concientización de la calidad
6. Acciones correctivas
7. Establecer un comité específico ad hoc para el programa de cero defectos
8. Capacitación a los supervisores
9. Día de cero defectos
10. Fijar metas
11. Estableciendo de la causa de errores
12. Reconocimiento
13. Consejos de calidad
14. Hacerlo todo de nuevo

## **Joseph Juran (1904)**

Para Juran la calidad es lo:

"Adecuado para el uso", también la expresa como "la satisfacción del cliente externo e interno".

### **SU FILOSOFÍA**

Los administradores superiores deben involucrarse para dirigir el sistema de calidad.

Los objetivos de la calidad deben ser parte del plan de negocio.

### **TRILOGÍA DE LA CALIDAD**

Unos de los aportes clave es lo que se conoce como la trilogía de la calidad, que es un esquema de administración funcional cruzada, que se compone de tres procesos administrativos: Planear, controlar y mejorar.

## LOS TRES PROCESOS UNIVERSALES DE LA GESTIÓN PARA LA CALIDAD

Son la planificación de la calidad, el control de la calidad, y la mejora de la calidad, que vemos representado en este esquema:

Figura 2.

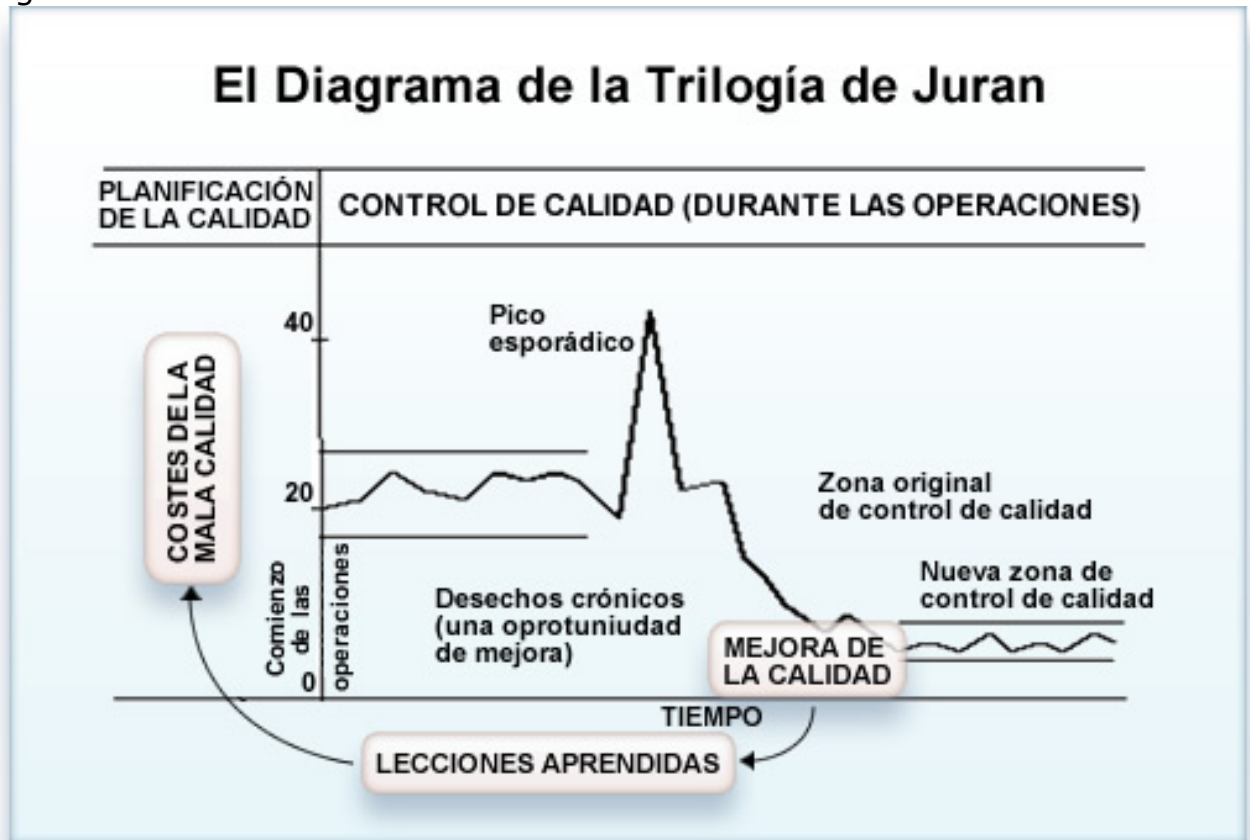


Figura2. Trilogía de Juran.

Cada Proceso incluye una serie de actividades:

Tabla 3

Planificación de la calidad	El control de la calidad	La mejora de la calidad
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Determinar quiénes son los clientes.</li> <li>▪ Determinar las necesidades de los clientes.</li> <li>▪ Traducir las necesidades al lenguaje de la compañía</li> <li>▪ Desarrollar un producto que responda a esas necesidades.</li> <li>▪ Desarrollar el proceso capaz de producir productos con las características requeridas.</li> <li>▪ Transferir los planes resultantes a las fuerzas operativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evaluar el desempeño actual del proceso.</li> <li>▪ Comparar el desempeño actual con las metas de calidad (real frente a estándar)</li> <li>▪ Actuar sobre la diferencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La calidad llega a formar parte del plan de toda alta dirección.</li> <li>▪ Las metas de calidad se incorporan al plan empresarial.</li> <li>▪ Las metas ampliadas derivan del benchmarking: el énfasis está puesto en el consumidor y en la competencia; existen metas para el mejoramiento anual de la calidad.</li> <li>▪ Las metas se despliegan a los niveles de acción.</li> <li>▪ La capacitación se lleva a cabo a todos los niveles.</li> <li>▪ La medición se efectúa en cada área.</li> <li>▪ Los directivos analizan regularmente los progresos con respecto de las metas.</li> <li>▪ Se reconoce la performance superior.</li> <li>▪ Se replantea el sistema de recompensas</li> </ul>

Tabla 3. Proceso de la Trilogía de Juran

Con los gurús mencionados podemos inferir los siguientes los siguientes aspectos de un producto o servicio que más influyen en su calidad. Sin duda, los principales criterios para alcanzar la calidad son:

- Satisfacción de las expectativas de los clientes.
- Cumplimiento permanente de las normas.

### **Sistema de calidad**

Se entiende por sistema de calidad el conjunto de directrices, políticas y requisitos que se deben satisfacer en una empresa con el fin de dar cumplimiento a los estándares de calidad definidos o acordados con el cliente para un producto o proceso.

Los sistemas de calidad se diseñan para establecer y facilitar las tareas productivas de la empresa, mediante métodos relacionados con la actividad; que permiten controlar, evaluar y resolver de manera permanente el proceso operativo y los problemas inherentes, tomando en cuenta los aspectos directos e indirectos respecto de la calidad.

### **Aseguramiento de la calidad**

El aseguramiento de la calidad es el conjunto de acciones planificadas y sistemáticas que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio satisface los requisitos dados para la calidad, los cuales deben estar sustentados en la satisfacción de las expectativas de los clientes.

El aseguramiento de calidad dentro de la empresa es básicamente un sistema documental de trabajo, en el cual se establecen reglas claras, fijas y objetivas, sobre todos los aspectos ligados al proceso operativo, es decir, desde el diseño, planeación, producción, presentación, distribución, servicio posventa y las técnicas estadísticas de control del proceso y, desde luego, la capacitación del personal.

Ello significa, vigilar que a lo largo de todo el proceso operativo se cumplan las instrucciones de trabajo, se respeten las especificaciones técnicas del servicio.

Un sistema de aseguramiento de calidad se complementa con otros métodos y filosofías de calidad; en virtud de que los factores que abarca, permiten establecer un soporte documental para evaluar el desempeño de la empresa a partir de registros de calidad, mismos que sirven para obtener datos confiables y objetivos para mantener un control real y efectivo sobre el proceso operativo.

El aseguramiento de la calidad es una metodología que está siendo aceptada por innumerables empresas y que ha mostrado sus bondades en las diferentes ramas industriales y de servicios.



## **Sistema documental**

La filosofía del sistema de calidad supone que, si las actividades son planeadas, programadas y documentadas, es más fácil repetir una y otra vez los procesos operativos que logran los estándares de calidad deseados.

La importancia de este sistema documental radica principalmente en que se pasa de una cultura oral a una cultura escrita; en que se especifican con claridad los procedimientos de trabajo, las responsabilidades de cada área, los compromisos de calidad, las especificaciones técnicas que deben cubrir los productos o servicios, los métodos de verificación y prueba, así como los registros de atención y servicio que se brinda al cliente.

De cada uno de estos factores se obtienen datos estadísticos que sirven para evaluar y controlar el sistema de calidad, por lo que este sistema conduce a un proceso de mejora continua; que evoluciona permanentemente desde adentro de la empresa hacia afuera, trayendo por consecuencia un círculo virtuoso en el que cada vez se encadenan más empresas y mejoran la calidad de sus productos o servicios.

## **Sistema de aseguramiento de calidad**

El método más aceptado por las empresas alrededor del mundo hoy en día, es el sistema de aseguramiento de calidad.

El sistema de aseguramiento de calidad, permite manejar un mismo lenguaje metodológico y es aplicable a cualquier tipo de empresa,

con el único requisito de adecuarlo a los conceptos y terminología propios de cada actividad.

### **Elementos de un sistema de aseguramiento de calidad: relación cliente proveedor.**

- Revisión del contrato.
- Manejo de especificaciones técnicas del proceso y servicio.
- Control de insumos, productos o servicios proporcionados por el cliente.
- Evaluación de la capacitación y experiencia técnica del proveedor.
- Inspección y prueba del proceso o servicio.
- Sistema documental.

### **Revisión del contrato**

Al establecerse una relación cliente-proveedor, el punto de partida y cierre de los acuerdos lo constituye el contrato. En él se concretan los intereses de ambas partes por establecer una relación de negocios y se establecen, en firme, los compromisos bilaterales.

Según esta perspectiva, el contrato se convierte en el principal instrumento de negociación para ambas partes; manifiesta las necesidades ofertas, aptitudes, capacidades y experiencia de los contratantes, y detalla las expectativas implícitas y explícitas de cada una de las partes.

## **Registro de las especificaciones**

La entrega de especificaciones técnicas de los procesos o servicios son el modo en que el cliente indica al proveedor qué tipo de servicios o procesos necesita, definiendo tolerancias, y demás especificaciones que servirán de guía para el proveedor. Al llevar un registro y control adecuado de estos requerimientos, se puede revisar en todo momento que se está produciendo con exactitud lo que requiere el cliente.

Además, estos registros serán la base para aclarar cualquier duda o controversia que surja con el cliente respecto a los requisitos acordados para el proceso de elaboración.

## **Control de insumos, productos o servicios proporcionados por el cliente**

Este requisito tiene el propósito de asegurar que los bienes o servicios que son propiedad del cliente o que son suministrados por él para incorporarse a los servicios o procesos, se manejen con base en un acuerdo previo de las condiciones de recepción, manipulación y aprovechamiento óptimo. De esa manera se garantiza para ambas partes que no habrá desorden, desperdicio, pérdidas innecesarias, negligencia o desinformación respecto del manejo de los bienes o servicios que se están entregando al proveedor.

## **Capacitación de los proveedores**

Aunque cada empresa es libre de definir sus propios programas y requisitos de capacitación para sus empleados, es un hecho que el grado de capacitación y experiencia que tenga el personal del proveedor asegura al cliente la confiabilidad de los procesos requeridos.

Esta situación es especialmente importante cuando se subcontratan procesos especiales cuyos resultados no pueden verificarse por inspecciones y pruebas, sin que se sustenten en la seguridad de que el personal que realizará esos procesos está capacitado para hacerlo con eficacia y eficiencia.

La evaluación de la capacitación y experiencia del proveedor no debe considerarse una intromisión; sino una actividad indispensable para asegurar la calidad de un producto o servicio, así como el primer paso en el establecimiento de programas de colaboración mutua.

## **Inspección y prueba del proceso o servicio**

La inspección y prueba tienen como fin verificar que los servicios o procesos realizados cumplen con los requisitos especificados por los clientes, por lo que su beneficio más claro es garantizar para ambas partes que la prestación del servicio está cumpliendo con los requerimientos acordados, pero además de ello el proveedor puede obtener información valiosa sobre la eficiencia de su operación.

## **Pruebas**

En primer lugar, debe establecerse en el contrato las mediciones a realizar, los métodos que se seguirán, y el equipo y parámetros que se utilizarán.

En segundo término, debe tenerse especial cuidado en el mantenimiento y calibración contra patrones de unidad de medida certificados de los equipos de inspección, medición y pruebas. Por último, es indispensable establecer un sistema para identificar el estado de inspección y prueba de todos los productos o procesos, así como usar técnicas estadísticas para planear, controlar y hacer seguimiento de la calidad.

### **¿Qué debe hacerse para mejorar la calidad de un proceso o producto?**

Aunque existen muchas escuelas distintas de administración empresarial centradas en la calidad, los puntos comunes más importantes para lograr el mejoramiento de un proceso o servicio son:

- En todo momento debe pensarse primero en la satisfacción de los requerimientos de los clientes.
- El mejoramiento de la calidad es logrado mediante la eliminación de las causas de los problemas del sistema. Esto conduce a mejorar la productividad.
- La persona encargada de un trabajo es quien tiene mayor conocimiento acerca de él.
- Toda persona desea ser involucrada en la organización y hacer bien su trabajo.

- Toda persona quiere sentirse como un contribuyente importante de la organización.
- Para mejorar un sistema es mejor trabajar en equipo que individualmente.
- Un proceso estructurado para la solución de problemas con la ayuda de técnicas gráficas conduce a mejores resultados que uno no estructurado.

### **¿Cómo puedo mejorar mi oferta en términos de calidad?**

Mediante un sistema de aseguramiento de calidad es posible mejorar la oferta de productos o servicios para los clientes, cumpliendo una parte o la totalidad de los requisitos que establece la metodología. Para poder estar en condiciones de competir respecto a otros proveedores, es necesario darles mayores garantías a nuestros clientes potenciales, tanto en términos de costos, como en tiempos de entrega y servicio posventa, por lo que contar con los elementos del sistema de calidad, es un indicador de que nos encontramos en camino a la calidad.

### **¿Cómo puedo mejorar mi demanda en términos de calidad?**

Quien está interesado en desprenderse de una parte de sus procesos operativos, ya sea que le resulte más rentable o le ofrezca alguna ventaja en particular, debe buscar un proveedor confiable con quien establecer una relación de negocios de largo plazo, asegurando los niveles de calidad requeridos.

### **¿Qué son los programas de desarrollo de proveedores?**

Dentro del proceso de aseguramiento de calidad, muchas empresas tienen programas de desarrollo de proveedores, mediante los cuales se aporta tecnología, conocimientos e información para que éstos se vuelvan cada vez más competitivos y sean capaces de ofrecer los insumos, productos o servicios que las grandes empresas demandan.

Esto se realiza a partir de dos mecanismos, por una parte, una revisión permanente de los productos o servicios que el proveedor

entrega al cliente y, por otra, un programa de auditorías que el cliente realiza al proveedor en sus propias instalaciones.

Las auditorías son una revisión al sistema de calidad y no tan sólo al producto o servicio, por lo que pasar las evaluaciones de los clientes, significa un gran éxito para la empresa auditada, toda vez que los grandes clientes pueden tener la seguridad de contar con un proveedor confiable.

No todas las empresas proveedoras pueden decir que tienen sistemas de calidad debidamente implantados, por lo que sólo aquellas que cuentan con el reconocimiento expreso del cliente, son las que tienen mayores oportunidades de hacer negocios.

Por ejemplo, en la industria automotriz solamente aquellos proveedores de refacciones o partes que han pasado con éxito por una serie de pruebas de calidad pueden ser galardonados con el reconocimiento Q-1, que es el máximo nivel de calidad en su sector y que los coloca como proveedores confiables.

### **¿Para qué sirven los manuales de calidad?**

- Decir lo que se hace.
- Hacer lo que se dice.
- Demostrar la efectividad de las acciones para alcanzar la calidad.
- Hacer los cambios que sean necesarios para lograr la eficacia.
- Evitar cambios en los procedimientos y los documentos sin autorización de los responsables.



- Informar a los empleados sobre sus actividades y responsabilidades.
- Informar a los clientes los propósitos de la empresa y el compromiso que se tiene hacia la calidad.
- Ayudar a los auditores para hacer sus evaluaciones sobre la eficacia del sistema, para alcanzar los requisitos de calidad establecidos.

### **¿Cómo se implanta un sistema de aseguramiento de calidad?**

Para implantar un sistema de aseguramiento de calidad, se deben llevar a cabo una serie de actividades que involucran a la organización y que van desde la definición de la política de la empresa, hasta la aplicación de los controles de calidad que exige el sistema. A continuación, se presentan los aspectos más relevantes que se deben considerar para la implantación:

#### **1. Definición de una política de calidad.**

En cada empresa la alta dirección debe establecer con claridad sus objetivos y hacerlos del conocimiento de todo su personal, y las directrices generales para alcanzarlos. Esto le obliga, a promover y desarrollar en todos los niveles la conciencia de lo que es la calidad e indicar constantemente la importancia que para la empresa tienen sus clientes. Es indispensable que se informe al personal que los productos o servicios proporcionados o fabricados con mala calidad, redundan en altos costos económicos y de imagen empresarial.

## **2. Ejercer la calidad.**

La alta dirección debe establecer las funciones de mando y de gestión que correspondan, con el fin de que, en cada nivel de la empresa, los trabajadores apliquen la política de calidad que ha sido determinada.

## **3. Diseñar el modelo de aseguramiento de calidad para la empresa.**

Aunque existen modelos o esquemas generales, que señalan secuencias de trabajo, responsabilidades y procedimientos, es importante cuidar que la selección de éstos considere desde la alta dirección hasta el último de los trabajadores.

## **4. Certificación.**

Una vez que se han cubierto los requisitos anteriores, la empresa deberá buscar la certificación de algún órgano acreditado para ello; esto le permitirá dar muestra a sus clientes, que sus productos o servicios reúnen las condiciones de confiabilidad que cualquier consumidor necesita.

Para realizar los objetivos antes descritos, es importante que el empresario considere:

- En primer lugar, debe haber un compromiso definitivo por parte de la dirección con el fin de impulsar las prácticas de calidad en toda organización. Nace la política de calidad.
- Definir la misión de la empresa, decidir qué es lo que se pretende alcanzar en términos cuantitativos y cualitativos. Mantener una visión de corto, mediano y largo plazo, con el fin de encauzar las energías y potencialidades de la organización hacia sus objetivos particulares.

- Hacer un balance de las fortalezas y debilidades de la organización en términos de sus recursos, para aprovechar al máximo las potencialidades de la empresa.
- Consultar asesores expertos que los orienten para planear, desarrollar, implantar, mantener y mejorar un sistema de aseguramiento de calidad, y de un proceso de mejora continua.
- **Involucrar a todos los miembros de la organización** con la política de calidad y fomentar la integración de grupos de trabajo, **que se responsabilicen de documentar el sistema de aseguramiento de calidad.**
- Designar a un responsable de la dirección general, que tenga las facultades y toma de decisión en todo lo referente a la implantación y desarrollo del sistema de calidad y que sea el responsable operativo del mantenimiento del sistema.
- **Informar a los clientes los propósitos de la empresa y el compromiso que se tiene hacia la calidad.**
- **Mantener una evaluación permanente** de los aspectos relacionados con la calidad, **y determinar las acciones correctivas y preventivas necesarias.**

### 3.2. Marco teórico referencial

Con base en lo mencionado por los gurús de la calidad, ahora nos enfocaremos en las teorías para implementar el cambio en las organizaciones, ya que la innovación y la mejora continua se basan precisamente en el cambio.

Cambiar no es sólo introducir nueva tecnología, realizar cambios en la estructura o desarrollar nuevas estrategias comerciales. Cambiar implica romper tradiciones, hábitos y costumbres, rutinas incorporadas a la forma de ver y operar la realidad en el GFBX+. Los procesos de cambio implican modificar centros de poder, intereses personales y grupales, arriesgar, vencer temores y resistencias.

Es por esto que el cambio no es sólo organizativo, tecnológico o de gestión sino también, y fundamentalmente, cultural y de comportamiento. Para hablar del cambio organizacional, es pertinente retomar algunas definiciones representativas en su estudio:

(De Faria Mello, 1997) Lo define como la modificación de un estado, condición o situación. Así, el cambio es una transformación de características, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos.

Por su parte, (Pina e Cunha, 2004) utiliza el concepto de que el cambio es una alteración en el diseño o estrategia de la organización o cualquier otra tentativa para influenciar en los miembros de la organización a adoptar comportamientos diferentes.

La reorganización demanda una acción coordinada y un criterio unitario para que, en forma armónica, todas las instancias que conforman su estructura orgánica contribuyan a elevar los niveles de eficiencia en su conjunto.

En este sentido, un enfoque global de esta tarea invita a la reflexión, al análisis, pero, sobre todo, a replantear puntualmente el quehacer en términos de un crecimiento sostenido basado en una decisión de cambio y en una actitud de apertura, de aceptación y de trabajo. Esto es, un cambio de mentalidad para la transición, la cual está cifrada en los factores de dirección, liderazgo y cultura organizacional, que son finalmente el producto de una filosofía gerencial para el cambio.

Dicho lo anterior nos enfocaremos al Modelo del Campo de Fuerzas de Lewin, el cual refiere: El Modelo de Lewin (1951), refiere que, las organizaciones se ven acosadas por muchas fuerzas que exigen cambios, por lo tanto es importante admitir que también existen otros factores que actúan para mantenerla en un estado de equilibrio. Las fuerzas que se oponen al cambio son las que apoyan la estabilidad o el estatus quo. Para entenderlo mejor, tomaremos en consideración el modelo de proceso de cambio de Kurt Lewin, el cual se presenta en la siguiente figura:

Figura 3

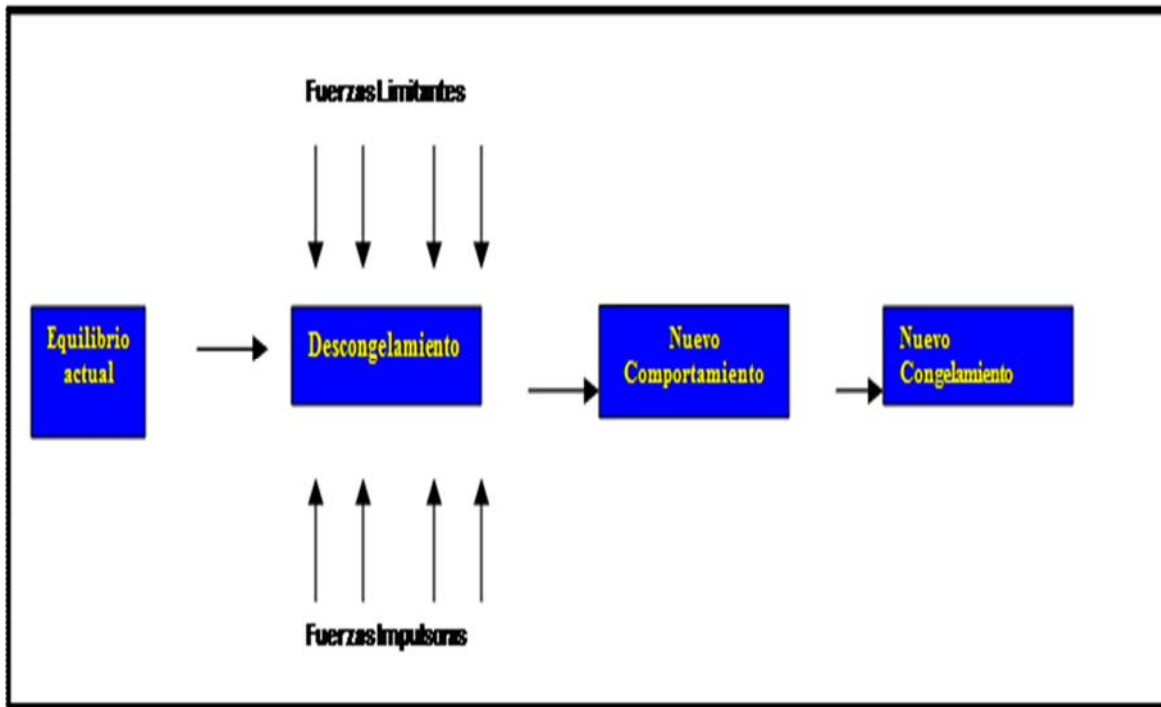


FIGURA 3. "Modelo del Campo de Fuerzas (Lewin, 1951)"

Básicamente, la idea es de descongelar la antigua conducta o situación, moverla a un nuevo nivel de conducta y volver a congelar la conducta en el nuevo nivel. Se podría considerar este modelo como la base del cambio organizacional planificado (Burke, 1994).

Este modelo de Lewin (1951), consta entonces de tres etapas principales: La primera es el descongelamiento, en la que se identifican los problemas y las fuerzas que interfieren para que se produzca el cambio, siendo el comienzo para intentar mover a la empresa desde el estatus quo. Luego el movimiento, en el que se lleva a cabo el proceso de cambio propiamente, en este se modifican los procesos y prácticas en pro de alcanzar el estado deseado. Finalmente, el re-congelamiento que se produce cuando las nuevas prácticas pasan a ser parte de la cultura organizacional.

Conforme a la teoría del “campo de fuerza” propuesta por Kurt Lewin, todo comportamiento es resultado de un equilibrio entre las fuerzas de impulso y las de restricción. Las primeras ejercen presión en una dirección y las segundas en una dirección opuesta. El resultado es una conciliación de ambos grupos de fuerzas antagónicas. Un incremento en las fuerzas impulsoras podría aumentar el desempeño, pero también podría intensificar las fuerzas de restricción.

El modelo tiene su foco en la primera etapa, en ella para un correcto análisis de las fuerzas y un buen desarrollo del resto del proceso propone 5 pasos: describir el problema, definir el objetivo, identificar las fuerzas involucradas, priorizar estas fuerzas según su impacto al futuro proceso y definir una estrategia de cambio.

### **¿Qué cambiar?**

Cuando hablamos de cambio debemos inicialmente hacer notar su definición: “La acción y efecto de cambiar se conoce como cambio (del latín *cambium*). En muchos casos, se utiliza como sinónimo de reemplazo, permuta o sustitución. El verbo cambiar, por su parte, hace referencia a dejar una cosa o situación para tomar otra”.

He ahí dónde enfocaremos nuestra propuesta de innovación y mejora continua en dónde después haber realizado el estudio y las entrevistas para tomar el rumbo hacia dónde cambiar.

## ¿Hacia dónde cambiar?

Antes de decir hacia dónde cambiar debemos hacer esta distinción: Innovar no es lo mismo que cambiar como se muestra en el siguiente artículo:

“Alguien apuntó que la "innovación se refiere a conceptos de ruptura", mientras que la mejora "supone sólo pequeños avances". No es una buena aproximación: existen, efectivamente, innovaciones de ruptura (el vehículo eléctrico, los semiconductores, los barcos de vapor en su momento...), pero también existen innovaciones no disruptivas (el lanzamiento de un nuevo modelo de microprocesador para Intel, por ejemplo -destinado a las mismas aplicaciones, para la misma base de clientes-) e incluso innovaciones incrementales (el método de producción de Toyota, el Kaizen japonés se basa en las mismas).

La diferencia entre "innovar" y "mejorar" no está en el grado de ruptura respecto a lo preexistente. Tampoco necesariamente la innovación se basa en "cosas que no existían antes". El iPod es un ejemplo de producto ganador basado en componentes preexistentes: memorias flash y formatos de compresión MP3 (un gran ejemplo de innovación abierta, por cierto).

La diferencia fundamental entre "innovar" y "mejorar" está en el RIESGO que asumimos. Mejorar, por definición, *no incorpora riesgo*. Innovar es un concepto que, de forma inherente, *está asociado al riesgo*. *Un proyecto de innovación siempre es un proyecto arriesgado*. Un proyecto de mejora, jamás.



En el mundo empresarial (como en el personal) existe una correlación lógica entre el grado de riesgo que asumimos, y las ventajas competitivas que potencialmente podemos alcanzar. Si optamos por destinar nuestros recursos a proyectos de riesgo nulo (simple mejora) o de bajo riesgo, deberemos tener en cuenta que *nuestros competidores seguirán la misma lógica*. Por tanto, el grado de diferenciación final será bajo o ininteligible. A mayor riesgo-proyecto, sin embargo, mayor potencial de ventajas competitivas exclusivas (porque los competidores tenderán a no hacerlo).

Imaginemos que, siendo un joven de 18 años, decidido estudiar en la universidad de al lado de mi casa. Máximo confort, mínimo riesgo. A la salida, me perderé en una masa indiferenciada de jóvenes con idéntica titulación. Sin embargo, si decido irme a Harvard, sé que será difícil entrar, y más difícil aún salir. Me costará un grandísimo esfuerzo personal y económico. Es un proyecto incierto, veremos si soy capaz de conseguirlo... Pero si triunfo, cuando vuelva, tendré ventajas competitivas imbatibles para mis homólogos.

Existen proyectos, supuestamente de innovación, que son simple mejora, aunque incorporen alta tecnología. Por ejemplo, una planta de automoción que decida automatizar una de sus líneas. Aunque el coste de la automatización suponga, pongamos, una inversión de 10 MUSD, y adquiramos tecnología robótica de última generación, el proyecto está exento de riesgo. El verdadero riesgo *está en no abordarlo*, porque probablemente todos los competidores lo van a hacer. Es la dinámica de la industria. Y, si ese proyecto es un

fracaso, será porque tengo una mala capacidad de ingeniería o de gestión, puesto que la tecnología está probada y es accesible en el mercado. Es un proyecto imprescindible para la empresa (un proyecto "higiénico" necesario, pero insuficiente-), un proyecto de seguimiento del cambio tecnológico, no de liderazgo. Un proyecto de estructura, no de estrategia. Un proyecto de mejora, no de innovación". (Ferrás Hernández, 2012)

De esto podemos tener 2 lecciones hacia dónde cambiar:

- La innovación incorpora riesgo (tecnológico, financiero, de mercado...). La mejora, no.
- Innovar es arriesgado. No innovar es letal (Henry Chesbrough).
- La decisión de GFBX+ dependerá del grado de riesgo que se requiera tomar.

Como consecuencia de los puntos mencionados deberemos responder las siguientes preguntas:

### **¿Cómo implementar el cambio?**

El mejoramiento continuo es una filosofía de dirección que considera que el reto de la mejora de productos y procesos es un procedimiento sin fin de pequeños logros, de manera específica, busca mejorar continuamente la maquinaria, materiales, utilización de personal y métodos de trabajo, a través de la aplicación de sugerencias e ideas de integrantes de equipos de trabajo.

Proponga la revisión permanente de las operaciones y procesos en un ciclo definido que comienza con el análisis sistemático de las operaciones actuales y termina con la implementación de mejoras propuestas por los mismos operadores de las tareas.

Las dos teorías se relacionan con el tema de investigación, con respecto a la Teoría de la mejora continua propuesta por Edward Deming, trata de 14 puntos que se deben seguir para que los agentes relacionados con la administración de procesos y calidad funcionen mejor con un enfoque sistemático orientado al proceso actual de adquisiciones.

Por otro lado, la Teoría Kaizen (mejora continua) que es un sistema enfocado en la mejora continua de toda la empresa y sus componentes, de manera armónica y proactiva, nos ayudará a potenciar las habilidades que se tienen para cumplir con la calidad establecida.

### **Mejora continua: ¿qué es?**

El propio concepto lo deja claro. Se trata de la mejora de los productos, servicios y procesos con el fin de subsanar errores, reforzar aciertos y mejorar, en definitiva, el rendimiento operativo.

La mejora continua tiene su origen en Japón, en la filosofía de trabajo Kaizen antes ya mencionada, que se basa en el precepto de que *"Hoy mejor que ayer, y mañana mejor que hoy"*. Aunque ya se había utilizado antes el concepto de la mejora continua, fue la

marca japonesa Toyota quien popularizó el término y terminó por convertirlo en toda una filosofía de empresa.

Para los procesos de mejora generalmente se elige a un equipo formado por trabajadores de diferentes áreas de la empresa y con distinto rango jerárquico, para tener diferentes puntos de vista. Este grupo de trabajo se encarga de analizar procesos o productos dentro de la empresa, e identificar fortalezas y debilidades. Una vez hecho esto, se proponen las soluciones y se llevan a cabo las acciones necesarias para implantarlas.

Existen numerosos modelos organizacionales y metodologías de trabajo asociadas al proceso de mejora continua. Algunas de ellas son:

- Kaizen: Se basa en el propio concepto de la mejora continua. Su traducción sería "cambio beneficioso":
- Ciclo PHVA: Se basa en cuatro apartados: Planear, Hacer, verificar y Actuar.
- Kanban: Regula el flujo informativo y de trabajo en la empresa a través de tarjetas de identificación.
- Just in Time: Metodología de trabajo que hace énfasis en la entrega del trabajo a tiempo.
- Poka-Yoke: Técnica que se emplea en las áreas de calidad y que busca evitar errores en la producción.

## **¿Por qué es tan importante la mejora continua?**

La mejora continua debe ser uno de los pilares básicos de una empresa, una obligación y un objetivo. La búsqueda y el afán por seguir mejorando es la única manera de conseguir alcanzar la máxima calidad y la excelencia.

La mejora continua debe ser algo que se apoye en todos los agentes de la organización. Desde la tecnología hasta el capital humano, pasando por todos los procesos y procedimientos que tienen lugar en el sistema. De esta forma, la mejora continua involucra a toda la empresa en la búsqueda de la calidad total, permitiendo incluso que los trabajadores se involucren personalmente en esta mejora.

También es cierto que hay que tener en cuenta que se debe formar y preparar a los empleados para poder adaptarse a los cambios que propone la mejora continua, además de disponer de los instrumentos, herramientas y tecnologías indicadas para llevarla a cabo. En cualquier caso, la mejora continua siempre busca un eficiente retorno de la inversión, y estar a la vanguardia en cuanto a calidad siempre merece la pena.

### 3.3. Antecedentes y estado del arte

#### Situación actual del GFBX+

Para GFBX+ en todo momento se cuentan con retos y enormes oportunidades, actualmente el grupo cumple 12 años comprometido con México y con el crecimiento de las familias y las empresas mexicanas.

Actualmente cuentan con una alianza con Banco Popular Español, se está llevando a cabo un ambicioso plan de Transformación de GFBX+ que esperan expandir tres veces su tamaño a través de la apertura de nuevas sucursales, potenciar el incremento en el flujo de transacciones y la incorporación del crédito al consumo a su oferta de valor.

Se pretende seguir las condiciones que marcan el artículo que van ligadas a la mejora continua y la innovación en los procesos, (Review, Harvard Deusto Business, 2014). Asimismo, la Teoría de Kaizen se tomarán las condiciones que marcan el artículo, (Atehortua Tapias & Restrepo Correa, 2010).

Y el modelo de campo de fuerzas de Lewin para realizar los cambios en la organización.

#### Sistema Financiero Mexicano

De acuerdo a lo establecido en su tesis Eduardo Reyes Fuentes, nos detalla cómo funciona el Sistema Financiero Mexicano:

“El sistema financiero desempeña un papel central en el funcionamiento y desarrollo de la economía. Está integrado principalmente por diferentes intermediarios y mercados financieros, a través de los cuales una variedad de instrumentos movilizan el ahorro hacia sus usos más productivos. Los bancos son quizá los intermediarios financieros más conocidos, puesto que ofrecen directamente sus servicios al público y forman parte medular del sistema de pagos. Sin embargo, en el sistema financiero participan muchos otros intermediarios y organizaciones que ofrecen servicios de gran utilidad para la sociedad.

Un sistema financiero estable, eficiente, competitivo e innovador contribuye a elevar el crecimiento económico sostenido y el bienestar de la población. Para lograr dichos objetivos, es indispensable contar con un marco institucional sólido y una regulación y supervisión financieras que salvaguarden la integridad del mismo sistema y protejan los intereses del público.

La principal función de un sistema financiero es intermediar entre quienes tienen y quienes necesitan dinero. Quienes tienen dinero y no lo requieren en el corto plazo para pagar deudas o efectuar consumos desean obtener un premio a cambio de sacrificar el beneficio inmediato que obtendrían disponiendo de esos recursos. Ese premio es la tasa de interés. Quienes requieren en el corto plazo más dinero del que poseen, ya sea para generar un valor agregado mediante un proyecto productivo (crear riqueza adicional) o para cubrir una obligación de pago, están dispuestos a pagar, en un determinado periodo y mediante un plan de pagos previamente

pactado, un costo adicional por obtener de inmediato el dinero. Ese costo es la tasa de interés.

Empatar las necesidades y deseos de unos, los ahorradores, con las necesidades de otros, los deudores, es la principal tarea del sistema financiero y en dicha labor las tasas de interés juegan un papel central.

### Intermediación financiera e intermediarios

Un sistema financiero está integrado por distintos intermediarios financieros, siendo los más conocidos y destacados, los bancos. Otros más son las aseguradoras, afianzadoras, arrendadoras, casas de bolsa y las administradoras de fondos de inversión.

Como intermediarios financieros, los bancos son indispensables para la existencia y el buen funcionamiento de cualquier sistema financiero.

El financiamiento otorgado por un banco constituye la mayor parte de sus activos ya que financiar empresas o personas físicas es su función primordial. El financiamiento puede exceder varias veces el monto de recursos en efectivo o susceptibles de convertirse en efectivo de inmediato. Estos recursos le han sido confiados al banco por ahorradores e inversionistas. Dichos recursos constituyen la mayor parte de los pasivos de un banco.

La intermediación bancaria tiene dos caras principales: cuando se otorgan créditos y cuando se obtienen recursos. Cuando los bancos



otorgan créditos cobran una tasa de interés que se conoce como tasa de interés activa. A su vez, los bancos pagan a quienes les han confiado sus recursos una tasa de interés conocida como tasa de interés pasiva. Esta dualidad hace que la intermediación bancaria implique diversos riesgos.

Entre ellos destacan los riesgos de crédito y los riesgos de liquidez. Los primeros derivan de la posibilidad de que quienes recibieron crédito de los bancos incumplan con su obligación de pagarlos. Los segundos son consecuencia directa de que los bancos típicamente otorgan créditos a plazo, mientras que la mayoría de los recursos que captan se encuentra a la vista. Por ello, si en un momento en particular ocurre un retiro inesperadamente elevado de recursos el banco puede enfrentar un problema de liquidez.

Las instituciones financieras controlan los riesgos de crédito y de liquidez evaluando la capacidad y disposición de pago de los posibles usuarios de financiamiento creando reservas para enfrentar contingencias, incrementando constantemente el número de depositantes, y compaginando los montos y plazos de los créditos a otorgar con la disponibilidad de recursos.

Existen acuerdos internacionales, como los de Basilea, que establecen lineamientos para la regulación, la integración de indicadores de solvencia, solidez y liquidez de los bancos y los límites máximos de financiamiento que pueden otorgar. Muchos de los límites establecidos por la regulación se fijan con base en el capital invertido por los accionistas de un determinado banco.

Por su parte, los bancos centrales y otras autoridades financieras establecen regulaciones y adoptan medidas preventivas para reducir los riesgos que podrían amenazar la operación del sistema financiero. Además, vigilan que los intermediarios financieros cumplan con el marco legal y la regulación emitida, y que funcionen adecuadamente para proteger los intereses del público.

Finalmente, las autoridades facilitan la transparencia mediante el registro, la transmisión y divulgación de información asociada a las transacciones financieras.

### Regulación del Sistema Financiero en México

Para que el dinero circule de manera segura y eficiente, existen autoridades que regulan y supervisan el sistema financiero mexicano. En nuestro país, estas son las instituciones que se encargan de vigilar el buen desempeño del sistema financiero mexicano.

- La Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)
- El Banco de México (BANXICO)
- La Comisión Nacional Bancada y de Valores (CNBV)
- El Instituto para la Protección al Ahorro Bancario (IPAB)
- La Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF)
- La Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (Consar)
- La Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (Condusef).

La SHCP es responsable de planear, coordinar, evaluar y vigilar el sistema bancario de nuestro país. El Banco de México, por su parte, tiene la finalidad de promover el sano desarrollo del sistema financiero.

El IPAB es responsable de garantizar los depósitos que los ahorradores hayan realizado en los bancos y otorgar apoyos financieros a los bancos que tengan problemas de solvencia. Por su parte, las comisiones del sistema financiero, es decir, la CNBV, la Consar y la CNSF, están encargadas de vigilar y regular a las instituciones que conforman el sistema financiero en el ámbito de sus respectivas competencias. La Consar se encarga de vigilar y regular a las empresas administradoras de fondos para el retiro y la CNSF vigila y regula a las instituciones de seguros y de fianzas. Por su parte, la Condusef se encarga, entre otras funciones, de resolver las controversias que surjan entre las personas usuarias de los servicios financieros y las empresas que ofrecen estos servicios.

#### Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público es una entidad que forma parte del Gobierno Federal. Esta Secretaría regula todo lo relativo a los ingresos del Gobierno. El más importante de estos ingresos son los "impuestos" que las personas y las empresas tienen que pagarle al Gobierno para que éste cuente con los recursos suficientes para cumplir con sus funciones. Cada año, el Congreso de la Unión aprueba la Ley de Ingresos, la cual establece todos los ingresos que la SHCP podrá recabar en el año, ya sea a través de impuestos, contribuciones, derechos, aprovechamientos y

productos. Otra función importante de la SHCP es establecer el nivel de endeudamiento del Gobierno Federal, es decir, establecer el límite de deuda que el Gobierno puede asumir. La SHCP también tiene como responsabilidad establecer los gastos (egresos) que el Gobierno va a realizar en un determinado periodo.

Antes de poder realizar dichos gastos, la SHCP le envía a la Cámara de Diputados del Congreso de la Unión un documento que se conoce como Presupuesto de Egresos, para que la Cámara apruebe los gastos que el Gobierno Federal espera realizar en un determinado año calendario. En materia financiera y bancaria, la SHCP es la encargada de planear, coordinar, evaluar y vigilar el sistema bancario del país. Entre sus facultades está emitir normas para regular a las oficinas de representación y las filiales de entidades financieras del exterior y expedir los reglamentos orgánicos de los bancos de desarrollo.

#### Banco de México (Banxico)

El Banco de México es el banco central de la República Mexicana y es una entidad independiente (autónoma) del Gobierno Federal, Su finalidad es proveer a la economía del país de moneda nacional y su objetivo prioritario es procurar la estabilidad de precios, es decir, mantener la inflación baja, para así preservar el poder adquisitivo de la moneda nacional. Adicionalmente le corresponde promover el sano desarrollo del sistema financiero y el buen funcionamiento de los sistemas de pago.

En materia financiera, el Banco de México puede emitir regulación para fomentar el sano desarrollo del sistema financiero. Una buena parte de las normas emitidas por el banco central tiene como propósito regular las operaciones de crédito, de depósito y los servicios que ofrecen los bancos y las casas de bolsa.

Recientemente, el Congreso de la Unión le otorgó facultades al Banco de México para que emita regulación sobre comisiones y tasas de interés, así como cualquier otro concepto de cobro por las operaciones o servicios que las entidades financieras lleven a cabo con los clientes.

#### Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV)

La Comisión Nacional Bancaria y de Valores es un organismo que forma parte del Gobierno Federal y que tiene como funciones vigilar (supervisar) y regular a las entidades que forman parte del sistema financiero mexicano para lograr su estabilidad, buen funcionamiento y sano desarrollo. Asimismo, es la autoridad encargada de autorizar a los intermediarios que deseen ingresar al mercado financiero. Las entidades que regula la CNBV y que forman parte del sistema financiero son los bancos (instituciones de crédito), las casas de bolsa, las sociedades de inversión, las sociedades financieras de objeto limitado (sofoles), las sociedades financieras de objeto múltiple (sofomes), las arrendadoras financieras, las empresas de factoraje financiero, las sociedades financieras populares (sofipos) y las sociedades cooperativas de ahorro y préstamo. La CNBV tiene la facultad de emitir regulación prudencial cuyo propósito es limitar los incentivos a tomar riesgos. Es decir, esta regulación prudencial

busca limitar la toma excesiva de riesgos por parte de los intermediarios para evitar que realicen operaciones que puedan provocar su falta de liquidez o solvencia.

#### Instituto para la Protección al Ahorro Bancario (IPAB)

El objeto del Instituto para la Protección al Ahorro Bancario es garantizar los depósitos que los ahorradores han realizado en los bancos. En caso de que un banco quiebre, el IPAB tiene la obligación de pagar los depósitos de dinero que las personas hayan realizado en ese banco, hasta por un monto equivalente a 400,000 UDIs por persona y por institución bancaria. En este sentido, la función del IPAB es muy importante ya que da confianza y seguridad en el sistema bancario de México, al asegurar a los clientes que su dinero estará seguro si se deposita en los bancos, ya que el IPAB garantiza a las personas el poder recuperar su dinero en cualquier momento. Como función adicional, El IPAB otorga apoyo financiero a los bancos con problemas de solvencia para que tengan los recursos necesarios para cumplir con el nivel de capitalización que establece la regulación. De igual manera establece los mecanismos para liquidar a los bancos en estado de quiebra y procura actuar de forma oportuna para entregar los recursos del banco quebrado a sus acreedores.

#### Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (Condusef)

La Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros es la entidad encargada de informar,

orientar y promover la educación financiera entre la población, así como atender y resolver las quejas y reclamaciones de los clientes en contra de cualquier banco.

#### Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF)

La Comisión Nacional de Seguros y Fianzas es un organismo del Gobierno Federal cuya función es vigilar (supervisar) que las empresas de seguros y fianzas cumplan con el marco normativo que las regula, para que estas empresas mantengan su solvencia y estabilidad. Como objetivo adicional le corresponde promover el sano desarrollo de este sector en beneficio del público usuario.

#### Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (Consar)

La labor de la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro es regular al Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR). El SAR engloba todas las aportaciones que hacen los trabajadores y las empresas, durante la vida laboral de los trabajadores, a una cuenta de ahorro cuyo dueño (titular) es cada uno de los trabajadores (cuentas individuales). Dichas cuentas individuales sirven para que los trabajadores, una vez que alcancen su edad de retiro (como jubilados o pensionados), tengan los recursos suficientes para poder cubrir sus gastos y como previsión social. La Consar establece las reglas para que el SAR funcione adecuadamente. La Consar también regula a las empresas administradoras de fondos para el retiro (afores), que son las empresas que administran estas cuentas individuales de los trabajadores.

## Intermediarios financieros de fomento

Los intermediarios financieros, principalmente los bancos privados, facilitan la transferencia de dinero de los ahorradores (que por lo general tienen sus cuentas a plazos cortos) a los usuarios de crédito (que por lo general lo requieren a plazos mayores). Los intermediarios financieros no siempre están dispuestos a prestar dichos recursos a plazos largos o lo hacen a tasas de interés muy altas.

Lo anterior se presenta, por ejemplo, cuando la persona o empresa que solicita el préstamo no posee un historial crediticio, tiene ingresos limitados, no cuenta con una garantía o realiza una actividad en la que los ingresos pueden ser muy variables y, por lo tanto, es más probable que tenga dificultades para pagar oportunamente el préstamo.

Los intermediarios financieros pueden no otorgar crédito para realizar proyectos de inversión si los consideran demasiado riesgosos o de larga maduración, es decir, si los ingresos que dichos proyectos generan ocurren en el mediano y largo plazos, o si requieren una inversión inicial cuantiosa.

La dificultad para obtener un crédito es más común para empresas pequeñas o que realizan actividades relacionadas con los sectores agropecuario, rural o pesquero. Por citar un caso, quien realiza una actividad agrícola (por ejemplo, un productor de maíz) se encuentra sujeto a fenómenos climatológicos (inundaciones, sequías, heladas,



entre otros) que pueden provocarle pérdidas de ingresos y disminuir su capacidad de pago.

Para atender a personas y empresas que requieren crédito, pero que no pueden acceder a los préstamos otorgados por los bancos u otros intermediarios financieros privados, el Gobierno Federal creó instituciones dedicadas a apoyar a individuos y a sus negocios clasificadas como "intermediarios financieros de fomento".

Además de inducir a los intermediarios financieros privados a facilitar el crédito a personas y empresas en mejores condiciones, los intermediarios financieros de fomento tienen como objetivo canalizar el crédito hacia actividades y sectores prioritarios para el Gobierno Federal, que tienen un efecto favorable sobre la población, en particular la de menores ingresos. Tal es el caso del sector agropecuario, del sector de la vivienda de interés social y del sector de desarrollo de infraestructura.

A diferencia de los bancos y otros intermediarios financieros privados, los intermediarios financieros de fomento no sólo buscan obtener un beneficio económico, sino social. Aun así, el objetivo de recuperación de créditos es fundamental para el sostenimiento financiero de estas instituciones.

## Banca de primer y segundo piso

Los intermediarios financieros de fomento pueden otorgar créditos directamente a personas o empresas, en cuyo caso se denominan operaciones de "primer piso", o a través de otros intermediarios financieros privados y públicos, denominadas operaciones de "segundo piso".

El Banco de México ha sido un importante promotor de los intermediarios financieros de fomento. Ha sido fiduciario de fideicomisos relacionados con el turismo, vivienda, equipamiento industrial y comercio exterior.

Fideicomiso. Es un acuerdo mediante el cual una persona o institución, llamada fideicomitente, entrega recursos (bienes, dinero, derechos, entre otros) a otra persona o institución bancaria, llamada fiduciario, para que ésta lo administre con o para un fin determinado.

Hoy en día, por mandato de sus respectivas leyes orgánicas, el Banco de México participa activamente como miembro de los órganos de gobierno de los fideicomisos públicos de fomento, la Banca de Desarrollo y la Financiera Rural.

Dentro de los principales fideicomisos públicos de fomento destacan los agrupados en los Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura, mejor conocidos como FIRA ([www.fira.gob.mx](http://www.fira.gob.mx)), cuyo objetivo es otorgar diversos apoyos (crédito, garantías, capacitación, asistencia técnica y transferencia de tecnología) a los

sectores agropecuario, rural y pesquero del país. Además de participar en los órganos de gobierno de FIRA, el Banco de México es su fiduciario y, como tal, es el encargado de cuidar de su patrimonio.

Existen otras instituciones de fomento en las que participa el Banco de México: el Fondo de Capitalización e Inversión del Sector Rural (Focir, [www.focir.gob.mx](http://www.focir.gob.mx)), el Fondo Nacional de Fomento al Turismo (Fonatur, [www.fonatur.gob.mx](http://www.fonatur.gob.mx)), el Fondo de las Habitaciones Populares (Fonhapo, [www.fonhapo.gob.mx](http://www.fonhapo.gob.mx)) y el Fondo de Operación y Financiamiento Bancario a la Vivienda (Fovi, [ww.fovi.gob.mx](http://ww.fovi.gob.mx)), administrado por la Sociedad Hipotecaria Federal.

La banca de desarrollo, por su parte, está conformada por:

- I. Nacional Financiera (Nafin, [www.nafin.com](http://www.nafin.com)).
- II. Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos (Banobras, [www.banobras.gob.mx](http://www.banobras.gob.mx)).
- III. Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext, [www.bancomext.com](http://www.bancomext.com)).
- IV. Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros (Bansefi, [www.bansefi.gob.mx](http://www.bansefi.gob.mx)).
- V. Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada (Banjército, [www.banjercito.com.mx](http://www.banjercito.com.mx)).
- VI. Sociedad Hipotecaria Federal (SHF, [www.shf.gob.mx](http://www.shf.gob.mx)).
- VII. Financiera Rural ([ww.fmancierarural.gob.mx](http://ww.fmancierarural.gob.mx)).” (REYES FUENTES, 2015)

### 3.4. Marco Normativo

- i. Ley de adquisiciones, arrendamientos y servicios del sector público. (LEY DE ADQUISICIONES, 2014)
- ii. Ley General de Sociedades Mercantiles.
- iii. Ley de Instituciones de Crédito.
- iv. Ley Federal de Protección de datos personales en posesión de los particulares.
- v. Ley del Impuesto Sobre la Renta.
- vi. Ley de Impuesto al Valor Agregado.
- vii. Código de Comercio.
- viii. Código Fiscal de la Federación.
- ix. Disposiciones de carácter general aplicables a las instituciones de crédito (Circular Única de Bancos).
- x. Disposiciones de carácter general aplicables a las Casas de Bolsa (Circular Única de Bolsa)
- xi. Ley del Impuesto Especial sobre Producción y Servicios
- xii. Ley Federal del Impuesto sobre Automóviles Nuevos

## CAPÍTULO 4. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

### 4.1. Análisis de resultado de la encuesta aplicada

Conforme a los resultados aplicados de la encuesta (Anexo A) se obtuvieron los siguientes resultados de las micro variables esperadas para la innovación en el proceso de adquisiciones:

#### A) Fiabilidad Del Proceso

De acuerdo a los resultados obtenidos se observa que en general GFBX+ están de acuerdo con que el proceso actual es Fiable, pero es necesario aplicar la innovación de acuerdo a la propuesta de proceso, propuesta en el Anexo B, lo cual dará una mayor fiabilidad y sabrán en cada momento el status de su adquisición.

#### B) Capacidad De Respuesta Del Proceso

Se observa que el proceso es capaz que los usuarios están conformes con el mismo y si se tienen muy bien documentado podrán tener una herramienta para medir dicha capacidad y aumentar la mejora continua en cada momento que se innove.

#### C) Seguridad.

Los usuarios encuentran el procedimiento de adquisiciones medianamente seguro, con la propuesta que se entrega en el ANEXO B, los usuarios cómo actuar en cada momento y la seguridad del mismo se incrementará y mejorará conforme la evolución del GFBX+.

D) Empatía.

De acuerdo a las escalas observamos que existe una empatía de media a baja, lo cual nos deja ver que los usuarios actualmente no tienen empatía con la forma de proceder del equipo de compras y con la propuesta de proceso se podrá tener una mayor empatía y el conocimiento de cómo proceder en todo momento.

E) Aspectos Tangibles.

De acuerdo a la escala observamos que los usuarios observan que el equipo de compras no cuenta con los materiales suficientes para llevar a cabo su trabajo, no se tiene un sistema tecnológico para operar el proceso de adquisiciones y no se disponen con los medios y servicios adecuados para operar el proceso.

F) Expectativas Del Servicio y Superación de expectativas.

De acuerdo a la escala nos damos cuenta que las expectativas del servicio van de medias a altas y los usuarios tiene la percepción que el equipo de adquisiciones conoce los intereses y necesidades del GFBX+, que da una respuesta rápida a las necesidades, que el equipo de adquisiciones es adaptable a las necesidades de GFBX+, la opinión de los usuarios por lo general es buena y conocen los alcances y posibilidades del equipo de adquisiciones para con su unidad de negocio entregando las mejores soluciones.

## 4.2. Encuesta de satisfacción y sus resultados promedio

Tabla 4

Medición	Pregunta	Promedio
<b>A) Fiabilidad Del Proceso</b>		
1	El equipo de adquisiciones realiza la labor esperada con seguridad y correctamente	3
<b>B) Capacidad De Respuesta Del Proceso</b>		
2	El personal se muestra dispuesto a ayudar a los usuarios del GFBX+	4
3	El trato del personal de compras con los usuarios es considerado y amable	4
<b>C) Seguridad.</b>		
4	El personal está calificado para las tareas que tiene que realizar y muestra adaptabilidad a las nuevas tecnologías	5
5	Cuando acude al Servicio, sé que encontraré las mejores soluciones	3
6	El personal da imagen de honestidad y confianza	3
<b>D) Empatía.</b>		
7	Cuando acudo al equipo de compras, no tiene problema alguno en contactar con la persona que pueda responder a mis demandas	2
8	Considera suficiente el horario establecido de atención al cliente	3
9	Se informa de una manera clara y comprensible a los usuarios acerca del proceso	2

10	El equipo de compras recoge de forma adecuada las quejas y sugerencias del GFBX+	3
<b>E) Aspectos Tangibles.</b>		
11	El personal cuenta con recursos materiales suficientes para llevar a cabo su trabajo	2
12	El personal dispone de tecnología adecuada para realizar su trabajo (equipos informáticos y de otro tipo)	2
13	El personal dispone de los medios adecuados de comunicación con otros servicios para facilitar su labor	3
<b>F) Expectativas Del Servicio.</b>		
14	Se conocen los intereses y necesidades del GFBX+	4
15	El equipo de adquisiciones da respuesta rápida a las necesidades y problemas del GFBX+	3
16	El equipo de adquisiciones se adapta perfectamente a mis necesidades del GFBX+	4
17	Se ha solucionado satisfactoriamente sus demandas en ocasiones pasadas	3
18	La opinión de otros usuarios sobre el servicio es buena	3
19	Como usuario, conoce las posibilidades que le ofrece el equipo de adquisiciones	4
20	Cuando acudo al equipo de adquisiciones sé que encuentro las mejores soluciones	3
<b>G) Superación De Expectativas.</b>		
21	Ha observado mejoras en el funcionamiento general de la utilización del proceso	4

Tabla 4. Resultados promedio de la encuesta de satisfacción



## **CAPÍTULO 5. PROPUESTA DE PROCESO DE ADQUISICIONES**

## **Objetivo**

Establecer lineamientos para todo el Grupo Financiero BX+, buscando la transparencia y eficacia en el proceso de adquisiciones de productos y servicios que satisfagan las necesidades de la organización en congruencia con las políticas y metas establecidas, promoviendo en todo momento la optimización de recursos.

## **Alcance**

Lo dispuesto en el presente manual es aplicable a todas las áreas involucradas con los procesos de adquisición de bienes y/o servicios, así como los siguientes departamentos y/o áreas que integran al Grupo Financiero BX+.

## **Áreas de Negocio**

- i. Área usuaria
- ii. Área de Adquisiciones
- iii. Área de Jurídico
- iv. Área de Finanzas
- v. Área de Procesos
- vi. Proveedores

## Marco Legal

### Normatividad Externa Aplicable

- xiii. Ley General de Sociedades Mercantiles.
- xiv. Ley de Instituciones de Crédito.
- xv. Ley Federal de Protección de datos personales en posesión de los particulares.
- xvi. Ley del Impuesto Sobre la Renta.
- xvii. Ley de Impuesto al Valor Agregado.
- xviii. Código de Comercio.
- xix. Código Fiscal de la Federación.
- xx. Disposiciones de carácter general aplicables a las instituciones de crédito (Circular Única de Bancos).
- xxi. Disposiciones de carácter general aplicables a las Casas de Bolsa (Circular Única de Bolsa)
- xxii. Ley del Impuesto Especial sobre Producción y Servicios
- xxiii. Ley Federal del Impuesto sobre Automóviles Nuevos

### Normatividad Interna Aplicable

- i. Manual de Políticas y Procedimientos para el Marco de la Organización.
- ii. Manual de Políticas y Procedimientos para la Formulación de Documentación "MAP".
- iii. Manual de Políticas y Procedimientos de Principios Éticos y Código de Conducta.
- iv. Manual de Políticas y Procedimientos para la Prevención de Lavado de Dinero y Financiamiento al Terrorismo.
- v. Manual de Políticas y Procedimientos para la Administración Integral de Riesgos.
- vi. Todos aquellos involucrados en su ámbito de acción.

Tabla 5. Definiciones

<b>CONCEPTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Área de "Adquisiciones"	Dirección de Control y Gestión de Aprovisionamiento, parte de la Dirección de Capital Humano, Compras, Inmuebles y Servicios Generales.
CAPEX	En inglés "Capital Expenditure" (Inversiones de Capital). Compras destinadas a ser capitalizadas como una Inversión a Largo Plazo, la cual se depreciará o amortizará durante su vida útil estipulada en las políticas contables, su referencia es el Presupuesto de CAPEX o Inversión.
Carta de Intención	Documento que describe un acuerdo de Compra de Bienes o Servicios con el proveedor, que contiene compromisos que más tarde pueden formalizarse mediante un contrato. El concepto es similar a las así llamadas "Bases de Acuerdo. Dicho acuerdo puede contener disposiciones que son exigibles, tales como acuerdos de confidencialidad, un pacto de que se negocia de buena fe, o cláusulas "stand-still" o "no-shop" que establecen derechos exclusivos durante la negociación.
Carta de Servicios	Documento mediante el cual se formaliza la contratación de servicios en el que se estipulan los derechos y obligaciones, así como las medidas de compensación que ofrece la organización en caso de incumplimiento o cambio
Contrato	Acuerdo de voluntades de dos o más partes para crear y transmitir derechos y obligaciones, que puede derivar de un RFP o un RFQ.
Convenio de Precios	Es un acuerdo de mutua voluntad entre alguna de las empresas que integran al Grupo Financiero BX+ en su carácter de cliente y el proveedor, en el cual se establecen precios de bienes y/o servicios por un tiempo determinado.

<p>Convenio de Confidencialidad o NDA</p>	<p>En inglés "Non-Disclosure Agreement" o NDA, es un contrato legal entre al menos dos entidades para compartir material confidencial o conocimiento para ciertos propósitos, pero restringiendo su uso público. Un NDA crea una relación confidencial entre los participantes para proteger cualquier secreto comercial, procesos internos o información sensible, no pública. Es factible que Personas Físicas firmen un convenio de confidencialidad dependiendo de los Servicios que desempeñarán.</p>
<p>Compra Crítica</p>	<p>Es aquella adquisición de bienes y/o servicios, de los cuales el área de Jurídico será la responsable, previamente a su contratación, de dar aviso y/o solicitar la autorización a la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (en lo consiguiente CNBV).</p>
<p>Compra Estratégica</p>	<p>Es aquella compra que en una sola transacción es igual o mayor a \$500,000 MXN o su equivalente en USD, que requieren la autorización de algún comité u órgano interno facultado.</p>
<p>Compras Tácticas</p>	<p>Son aquellas compras menores a \$500,000 MXN o su equivalente en USD en donde la asignación de la compra obedece al precio.</p>
<p>Custodia</p>	<p>Responsabilidad que implica, por parte de la Institución archivística, (entendiéndose como tal al encargado de archivar y almacenar la información correspondiente), la adecuada conservación y administración de los documentos, cualquiera que sea la titularidad de los mismos.</p>
<p>Documento</p>	<p>Testimonio material de un hecho o acto realizado en el ejercicio de sus funciones por instituciones o personas físicas, jurídicas, públicas o privadas, registrado en una unidad de información en cualquier tipo de soporte (papel, cintas, discos magnéticos, fotografías, etc.) en lengua natural o convencional. Es el testimonio de una actividad humana fijada en un soporte, dando lugar a una fuente archivística, arqueológica, audiovisual.</p>

Documentos de compra	Documentos generados por el área de adquisiciones para formalizar la compra de un bien y/o servicio, los cuales pueden ser: orden de compra, convenio de precios, carta de servicio y/o contrato.
Expediente	Pieza documental constituida por un conjunto de documentos, cuyas unidades se acumulan naturalmente a lo largo de la tramitación de un asunto.
Factura	Documento legal que cumple con ciertos requisitos fiscales con el que el vendedor exige el pago por los servicios y/o bienes detallados en el mismo, para el emisor de dicho documento representará un ingreso acumulable y para el receptor una deducción.
Grupo Financiero BX+	Se refiere al Grupo Financiero Ve por Más y/o a cualquiera de sus empresas Filiales, expresamente Banco BX+, Casa de Bolsa BX+, Arrendadora BX+ u Operadora de Fondos BX+.
Grupos de Gastos	Son agrupaciones de varios conceptos o cuentas contables de gastos, de acuerdo a la categoría de gastos y presentación histórica
Licitación o Concurso	Es un procedimiento administrativo, formal y competitivo de adquisiciones, que consiste en una invitación a Potenciales Proveedores, mediante el cual se solicitan, reciben y evalúan ofertas para la adquisición de bienes, obras o servicios, de acuerdo a bases previamente establecidas (RFP), con la finalidad de obtener la oferta más competitiva para el Grupo Financiero BX+, adjudicando el documento de compra correspondiente.
Orden de compra	Es un documento legal generado por adquisiciones que recibe el proveedor con el compromiso de entregar al Grupo Financiero Ve por Más los bienes y/o servicios que se detallan en la misma, alineados a las condiciones contractuales o pactadas en la cotización del proveedor
OPEX	En inglés "Operating Expenditure" (Gasto Operativo), compras destinadas a la Operación, se ven reflejadas en el ejercicio en curso como Gasto, su referencia es el Presupuesto de Gasto Corriente.

Proveedor	Persona Física o Moral encargada de suministrar bienes o prestar servicios al Grupo Financiero BX+, bajo la formalización de un Documento de Compra.
Proveedor Crítico	Aquel proveedor asociado a una compra crítica, que por la naturaleza de la compra y/o servicio, requiere que se dé aviso a la CNBV respecto de su contratación, o bien, se solicite la aprobación para llevar a cabo la misma a dicha autoridad, no importando el monto de la adquisición.
Proveedor Relevante	Proveedor ligado a Compras Estratégicas o el acumulado de compras en el año iguale o exceda los \$500,000 MXN o su equivalente en USD
Proveedor Operativo	Proveedores que no exceden pagos acumulados en el ejercicio a los \$500,000 MXN o su equivalente en USD, ligados a compras tácticas
Proveedor de Única Ocasión	Proveedores con los cuales no se establece relación comercial con Grupo Financiero BX+, se adquieren bienes o servicios debido a ciertas circunstancias especiales o extraordinarias, por lo tanto no son recurrentes.
Usuario o área usuaria	Se refiere al colaborador o área de Grupo Financiero BX+ que tiene necesidad de adquirir un bien y/o servicio, el cual debe comprarse de acuerdo a lo establecido en Políticas de Adquisición de Bienes y Servicios

Tabla 5.

Tabla 6. Abreviaturas

<b>CONCEPTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
AGG	Administrador de Grupo de Gastos, los cuáles están conformados por: <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Dir. Gral. de Grupo Financiero BX+ - DGGF</li> <li>2 DGA de Finanzas , Operaciones y Sistemas - DGAFOS</li> <li>3 Dir. de Capital Humano, Comp., Inm. y Serv. Gen. - DHCISG</li> <li>4 DGA de Desarrollo Comercial - DGADC</li> <li>5 Dir. de Tesorería y Mercados - DTM</li> </ol>
CGACC	Comité General de Administración de Compras Críticas, integrado por las siguientes áreas: <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Auditoría</li> <li>2 Riesgos</li> <li>3 Sistemas</li> <li>4 Seguridad de la información</li> <li>5 Usuario (s)</li> <li>6 Procesos y Proyectos</li> <li>7 Cumplimiento</li> <li>8 Adquisiciones</li> </ol>
GEK	Grupo Empresaria Kaluz
GTA	Grupo de Trabajo de Adquisiciones
MXN	Referencia de la Moneda Nacional, pesos mexicanos
NDA	En inglés "Non-Disclosure Agreement", Convenio de Confidencialidad.
RFP	Por sus siglas en inglés "Request for Proposal" haciendo referencia al formato para la solicitud formal de requerimiento de contratación. Este formato se elabora por el usuario para el área de Adquisiciones por medio del cual se establecen los criterios mínimos (tales como: precio, nivel de servicio, valor agregado, experiencia del proveedor en el medio, etc.) para identificar y evaluar a los proveedores, para la adquisición de bienes y/o servicios.



RFQ	Por sus siglas en inglés "Request for Quote" Formato para solicitud formal de una cotización. Este formato lo elabora el usuario para el área de Adquisiciones por medio del cual se establecen los criterios mínimos para identificar y evaluar precios de proveedores para la adquisición de bienes y/o servicios.
USD	Referencia de la divisa "United States Dollar", dólares americanos".

Tabla 6.

## Adquisición de Bienes y Servicios

### Políticas Generales

- i. Todos los contratos deben contar con la aprobación y rúbrica tanto del área de Jurídico como de Adquisiciones y estar firmados por parte del prestador de servicios, por su titular o apoderado legal.
- ii. Para cada proveedor debe integrarse un expediente. Los contratos originales deben conservarse en lugar seguro con acceso restringido, siendo responsabilidad del área de Administración de la Información su guarda y custodia.
- iii. Los proveedores deben ser personas morales o personas físicas debidamente registradas ante las autoridades locales y federales.
- iv. El área de Adquisiciones deberá contar con un padrón de proveedores que contenga:
  - a) El tipo y características de cada uno de los servicios y operaciones que tenga contratadas.
  - b) Clasificación del tipo de proveedor. (Crítico, relevante, operativo o de única vez)
  - c) Los datos generales (nombre o razón social, nombre del contacto, correo electrónico, teléfono, RFC y cuenta bancaria), distinguiendo aquellos que cuentan con residencia en el territorio nacional o en el extranjero.
  - d) Para la gestión de gastos, se deberá designar el AGG

responsable, de acuerdo a la siguiente tabla de gastos:

Tabla 7. Grupo de gastos

<b>Grupo de Gastos</b>	<b>No.</b>	<b>AGG</b>
Gastos de Personal	1	DCHCISG
Honorarios	2	DCHCISG
Rentas	3	DCHCISG
Publicidad	4	DGADC
Impuestos y Derechos	5	DGAFOS
Tecnología, Software y Licencias	6	DGAFOS
Cuotas de Inspección	7	DGAFOS
Comunicación	8	DGAFOS
Energía Eléctrica y Agua Potable	9	DCHCISG
Información Financiera	10	DTM
Brokers	11	DTM
Buró de Crédito	12	DGAFOS
Gastos de Viaje	13	DCHCISG
Mensajería y Paquetería	14	DCHCISG
Seguros	15	DCHCISG
Gastos de Vigilancia	16	DCHCISG
Cuotas al IPAB	17	DGAFOS
Cuotas y Suscripciones	18	DCHCISG
Depreciaciones y Amortizaciones	19	DGAFOS
Oportunidades de Negocio	20	DGGF
Gasto de Mantenimiento	21	DCHCISG
Gastos de Aseo	22	DCHCISG
Papelería y Útiles de Escritorio	23	DCHCISG
Otros Gastos	24	DCHCISG
Servicios Administrativos	25	DGAFOS
Publicaciones Obligatorias	26	DCHCISG
Traslado y Almacén de Bienes y Documentación	27	DGAFOS
Activos no Capitalizables	28	DGAFOS
No Deducibles	29	DGAFOS
Gastos Extraordinarios No recurrentes	30	DGAFOS
Asociados con el Otorgamiento de Crédito	31	DGAFOS
Varios, no es gasto corriente	32	DGAFOS

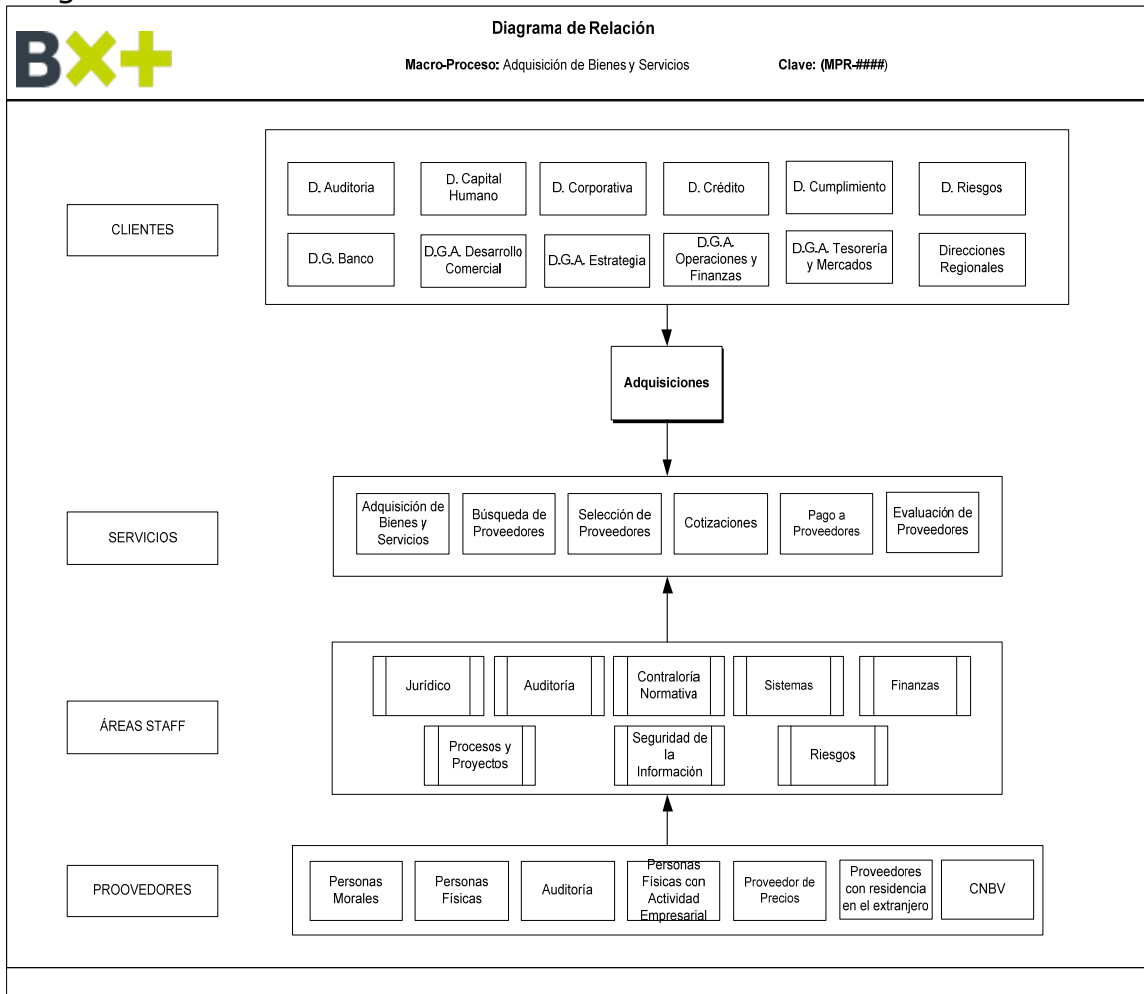
Tabla 7.

- v. Los Administradores de Grupos de Gasto serán responsables de las siguientes actividades:
- a) Elaboración del presupuesto de gastos anual por cuenta contable, mes y centro de costos por sus grupos de gastos asignados.
  - b) Ajustar el Presupuesto de acuerdo a lo autorizado por el Consejo de Administración
  - c) Cambios al presupuesto de gasto, cambios en la asignación de presupuesto entre áreas.
  - d) Generar o coordinar iniciativas de reducción de costos / gastos.
  - e) Responsables de monitorear mensualmente el registro contable de sus grupos de gastos y reportar a la Dirección General el motivo de las desviaciones.
  - f) En caso de requerir derramas o prorrates de gastos entre las áreas, los AGG son responsables de proponer, gestionar la aprobación y solicitar al área de Finanzas su aplicación.
  - g) Reportar mensualmente las provisiones de gastos al área de Finanzas en caso de no contar con facturas; pero conocer la erogación que se realizará.
  - h) Designar a responsables suplentes para la aprobación del gasto, hasta por un monto de 500,000 MXN o su equivalente en USD.
  - i) Responsables de la aprobación de solicitudes de compra y facturas de acuerdo al siguiente nivel de facultades.
    - 1 Mayor a 500,000 MXN o su equivalente en USD el AGG titular
    - 2 Menor a 500,000 MXN o su equivalente en USD el suplente asignado por el AGG
  - j) Vigilar que los gastos son erogados y aprovechados eficientemente para cumplir los objetivos estratégicos de la operación. así como su cumplimiento con los requisitos fiscales para su correcta deducción.

- k) Vigilar que el gasto sea aplicado correctamente; al centro de costos y a la cuenta contable adecuada con la colaboración de la Dirección de Finanzas
- vi. El Consejo de Administración revisará el presente manual al menos una vez al año y en su caso aprobará las modificaciones propuestas.
  - vii. En casos de que no se cumplan las políticas descritas en el presente manual, se notificara al Comité de Ética para la revisión del caso y este tome las medidas necesarias.

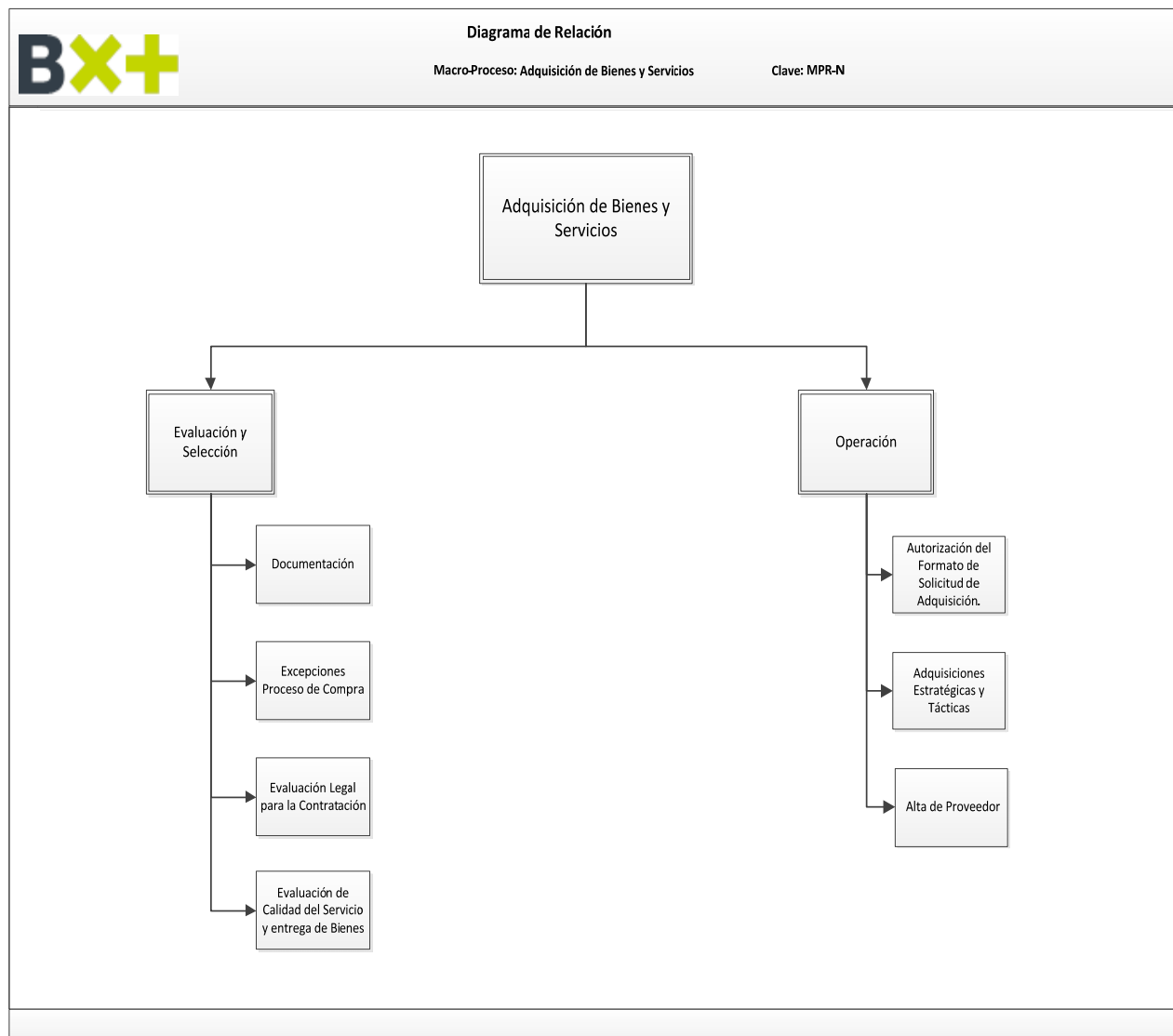
# Diagramas de Relación de Procesos

Diagrama 1



## Diagrama de Jerarquización de Procesos

Diagrama 2.



## Evaluación y Selección de Proveedores

### Políticas Generales

- i. Grupo Financiero BX+ controlará a través del área de Adquisiciones a los Proveedores, de tal forma que mantendrá un Padrón de Proveedores calificados para todo el Grupo, que permita hacer más eficiente el proceso de adquisición, aprovechando las economías de escala por volumen de compra y disminuir el riesgo operacional
- ii. Para ser Proveedor del Grupo Financiero BX+ se requiere que la empresa y sus socios principales, muestren en forma consistente un comportamiento ético y legal intachable, capacidad para entregar los productos y servicios en las condiciones requeridas, cumplir con los acuerdos de calidad de servicio pactados, mantener una moralidad comercial y una situación financiera adecuada, con cabal cumplimiento de sus obligaciones con bancos, proveedores, legales, impositivas y con el personal.
- iii. Grupo Financiero BX+ valora especialmente aquellos Proveedores comprometidos activamente con los principios de Responsabilidad Social Empresarial, y se reserva el derecho de comprobar los estándares de seguridad.
- iv. Grupo Financiero BX+ aprecia en sus Proveedores, su contribución proactiva en la generación de modelos de compra más eficientes.
- v. En la contratación de los proveedores: la institución busca garantizar niveles de desempeño, confiabilidad y seguridad, a través de una evaluación de la experiencia, capacidad técnica y recursos humanos, así como los efectos que pudieran producirse en una o más operaciones por dicha adquisición, para realizar esto la Institución contempla las siguientes medidas:
  - a) Evaluar la experiencia: El área de Adquisiciones solicitará al tercero a contratar, el soporte documental de su experiencia en el sector o experiencia en proyectos similares o la capacidad de respuesta o referencias con sus clientes.



- b) Capacidad técnica: Es responsabilidad del usuario elaborar el RFP, el cual deberá especificar la solicitud al tercero presentar las certificaciones, autorizaciones, permisos, figura jurídica y capacidades legales, técnicas o especialidades requeridas para realizar las actividades objeto de contratación.
- c) Capacidad del recurso humano del tercero con quien se contrata para prestar el servicio con niveles adecuados de desempeño confiabilidad y seguridad.
- d) El área de Adquisiciones deberá solicitar documentación soporte de su formación académica, experiencia, capacidades técnicas, referencias personales, civiles y/o legales.
- e) Evaluación Financiera: El área de adquisiciones es responsable de entregar el análisis financiero y riesgos del proveedor, así como de las conclusiones a partir de dicho análisis sobre la sustentabilidad del proveedor a contratar.
- f) Evaluación Operacional y de Control Interno, el área de Adquisiciones en conjunto con el usuario son responsables de: presentar al menos 3 opciones de compra, y en caso de que el producto / servicio a adquirir sea muy especializado se deberá de dejar evidencia de ello.
- g) El área de Jurídico deberá incluir en los contratos con los proveedores, (cuando el objeto del contrato lo amerite), las cláusulas referentes a Seguridad de la Información, mismas que señalen que el proveedor se apegará a las políticas de Seguridad de la Institución, a las Disposiciones aplicables, asimismo, que podrá ser sujeto a revisiones efectuadas por la Institución y/o algún tercero contratado.
- h) El usuario en coordinación el área de Adquisiciones, serán las responsables de definir y evaluar los niveles de calidad, servicio y oportunidad de las actividades objeto del contrato con el proveedor, para lo cual deberán establecer el tipo de información y/o documentación que debe ser entregada por el proveedor para demostrar que dichos niveles de

calidad en el servicio se mantienen de acuerdo a lo contratado.

**Adicionalmente para los proveedores críticos se realizarán las siguientes actividades:**

- a) Evaluación Tecnológica. En su caso las que apliquen de la política AN\_017
- b) Seguridad de la Información: En su caso las que apliquen de la política AN\_017
- c) Auditoría Interna analizará y evaluará el desempeño del tercero contratado
- d) El área de Procesos y Proyectos en conjunto con el área de Sistemas y usuario, evaluarán la capacidad del tercero para implementar medidas que permitan mantener la continuidad del servicio con niveles adecuados de desempeño, confiabilidad, capacidad y seguridad, esto, a través de la presentación de un Plan de Continuidad de Negocio (BCP por sus siglas en inglés) o un Plan de Recuperación de Desastres (DRP por sus siglas en inglés) o Acuerdos de Niveles de Servicios (SLA por sus siglas en inglés) en este último caso para tareas operativas como de administración de bases de datos.
- e) El área de Seguridad de la Información, tendrá la facultad de verificar que el tercero a contratar cumpla con las medidas necesarias que aseguren la integridad, confidencialidad, resguardo, y disponibilidad en el manejo de la información generada y/o transmitida con motivo de la prestación de los servicios o comisiones, a fin de que sólo puedan tener acceso a la información las personas autorizadas. Asimismo podrá efectuar en todo momento, revisiones a los controles de seguridad del proveedor a contratar, asegurará que el tercero cuente con controles que aseguren la integridad, confidencialidad, resguardo y disponibilidad de la información, asimismo, cumplir en todo momento con los lineamientos de seguridad establecidos por la institución.

**vi.** Para los siguientes casos el área de Adquisiciones no participará en el proceso de contratación:

a) Proveedores que apoyan en las actividades de Supervisión Técnica, se deberá sancionar el procedimiento de contratación en una comisión para estos fines; las responsabilidades de Adquisiciones serán la custodia del expediente y el alta del proveedor en el sistema vigente, informando del número asignado.

b) Proveedores que ofrezcan servicios de:

1. Promoción de negocios, productos o servicios financieros
2. Entrega de documentación
3. Dispersión de recursos (entregan directamente los recursos a los acreditados)
4. Apoyo en la dispersión de recursos (da instrucción; pero no entrega directamente los recursos)
5. Operadores
6. Retenedores

Este tipo de proveedores serán sancionados y analizados a fondo en el Comité de Crédito. La autorización del PACK es suficiente y los expedientes de estos proveedores serán resguardados en el sistema MILAGRO, Jurídico elaborará los contratos con el Visto Bueno del PACK. Adquisiciones dará de alta en el sistema vigente e informará el número asignado.

c) La contratación de personal externo, para apoyar en actividades diarias y operativas en nuestras instalaciones, deberá de solicitarse a la Gerencia de Atracción de Talento y Organización, integrante de la Dirección de Capital Humano, Jurídico hará el contrato y Adquisiciones dará de alta en el sistema vigente e informará el número asignado

**Documentación requerida al proveedor para conformar expediente:**

- i. El área de adquisiciones solicitará de acuerdo al tipo de compra, como mínimo los siguientes documentos: para conformar el expediente, y dar de alta al proveedor en el sistema vigente.

Tabla 8.

	Tipo de Compra		
	Crítica	Estratégica	Táctica
Identificación Oficial (Persona Física) <sup>1</sup>	✓	✓	✓
Acta Constitutiva (Persona Moral)	✓	✓	
Constancia actualizada de Inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes (R.F.C.)	✓	✓	✓
Opinión de cumplimiento expedido por el SAT <sup>2</sup>	✓	✓	
Comprobante de Domicilio, con antigüedad no mayor a 3 meses <sup>3</sup>	✓	✓	✓
Estado de Cuenta Bancario que presenta Cuenta CLABE, con antigüedad no mayor a 3 meses	✓	✓	✓
Carta de Autorización de Depósito en Cuenta Bancaria para el pago	✓	✓	✓
Aviso de Privacidad de Datos firmado	✓	✓	✓
Convenio de confidencialidad <sup>4</sup>	✓	✓	
Estados Financieros (Personas Morales)	✓	✓	
Evaluación Financiera y Legal (Personas Morales) <sup>5</sup>	✓	✓	
Aprobación del Comité de Adquisiciones	✓	✓	
Aprobación de la CNBV	✓	✓	

Tabla 8.

<sup>1</sup> Credencial de elector, Pasaporte vigente, Licencia de Manejo vigente, Cédula Profesional con antigüedad no mayor a 10 años o Cartilla de Servicio Nacional Militar.

<sup>2</sup> La opinión de cumplimiento expedido por el SAT deberá integrarse al expediente del proveedor cuando se firme un Convenio de precios, Carta de servicio o Contrato

<sup>3</sup> Se consideran Comprobantes de Domicilio: Recibos de Agua, Luz, Teléfono o Predial

<sup>4</sup> El convenio de confidencialidad será requerido en algunos de los siguientes casos:

- a) Proveedores Potenciales que hayan sido invitados a participar en un RFP o RFQ que tengan visibilidad de datos sensibles del Grupo Financiero BX+
- b) Proveedores a los que para la ejecución de sus servicios, el Grupo Financiero les haya compartido información no pública del Grupo Financiero BX+

<sup>5</sup> La evaluación Financiera y Legal podrá ser elaborada por un tercero contratado para tales fines.

- ii. En caso de que la relación comercial se formalice a través de un Contrato o Convenio, se requerirá para su revisión por parte del área de Jurídico:
  - a) Acta Constitutiva
  - b) Acta de Notarial de Poderes (En caso de no estar en el Acta Constitutiva o haber sufrido modificaciones)
  - c) Identificación(es) Oficial(es) de Apoderado(s).
  
- iii. Es indispensable para dar de alta en el sistema vigente al Proveedor o Acreedor contar con todos los documentos indicados, de lo contrario no procederá el alta, sin excepción alguna
  
- iv. Los documentos de compra que formalizan las adquisiciones de acuerdo al tipo de compra podrán ser los siguientes:

Tabla 9.

	Tipo de Compra		
	Crítica	Estratégica	Táctica
Orden de Compra <sup>6</sup>		✓	✓
Convenio de precios		✓	✓
Carta de Servicio <sup>7</sup>		✓	✓
Contrato	✓	✓	✓

Tabla 9.

<sup>6</sup> La orden de compra podrá formalizar una compra cuando esta obedezca a la asignación por el mejor precio, compras eventuales, urgentes; sólo para bienes puntuales estandarizados de libre oferta en el mercado, con características técnicas específicas, para esta última aún y cuando se rebasen los \$500,000 MXN o su equivalente en USD.

Quando la adquisición sea menor a \$100,000 MXN o su equivalente en USD y que no sean clasificadas como críticas, el usuario tendrá la posibilidad de realizar el proceso de cotización con por lo menos 3 proveedores y enviarlas a Adquisiciones para que proceda con la elaboración de la Orden de Compra”

<sup>7</sup> La carta de servicios será utilizada para asegurar servicios de Honorarios con Personas Físicas

## Requisitos Cuando Se Trata De Proveedor Con Residencia En El Extranjero

- a) Consulta con FISCAL de las implicaciones
- b) Contrato
- c) Constancia de residencia actualizada o última declaración de impuestos

## Excepciones en el Proceso de Compra

- i. Entre las adquisiciones o pagos que se realizan en Grupo Financiero BX+ las siguientes quedan exceptuadas de los procesos de compra indicados en este manual:
  - a) Contratos de Arrendamiento de Inmuebles
  - b) Servicios Profesionales de Promoción (Colocación y/o Captación), Gestión Legal, Avalúos y aquellos autorizados por el Comité de Crédito.
  - c) Regulatorios: por disposición legal o por mandato de las autoridades, en cuyos casos sólo exista un único proveedor que proporcione los bienes y/o servicios.
  - d) Compras y negociaciones centralizadas por Grupo Empresarial KALUZ (GEK), por ejemplo Seguros.
  - e) Operaciones Intercompañías de cualquier índole
  - f) Contribuciones, Impuestos y Derechos a gobiernos estatales y federales
  - g) Estrategias Fiscales
  - h) Erogaciones derivadas del desarrollo de Negocios
  - i) Adquisiciones instruidas por la Presidencia del Grupo Financiero BX+
  - j) Reembolsos de Gastos a Empleados
  - k) Gastos de Viaje del Personal
  - l) Los convenios para ofrecer prestaciones especiales a empleados (descuentos a empleados)
  - m) Gastos de Capacitación
  - n) Contratación de Personal Externo
- ii. El área de Adquisiciones será la responsable de dar de alta a los Proveedores de este tipo, en el sistema vigente, por lo que el área que haya gestionado la contratación deberá solicitar y en caso de no existir una instancia específica para el almacenamiento de dichos expedientes, se enviará al correo electrónico [adquisicions@vepormas.com](mailto:adquisicions@vepormas.com), para que Adquisiciones resguarde dicha documentación.

## Evaluación Legal para la Contratación

- i. El área de Jurídico se asegurará de lo siguiente:
  - a) Establecer bajo contrato, la restricción de que el proveedor, tercero o comisionista subcontrate, a su vez, el objeto principal de cualquiera de las obligaciones a su cargo relacionadas con la prestación del servicio y en su caso, señalar que solamente podrá efectuarse dicha subcontratación, si Grupo Financiero otorga su consentimiento expreso para tal fin.
  - b) Establecer bajo contrato, que el Proveedor debe Informar a la Institución con por lo menos treinta días naturales de anticipación, respecto de cualquier reforma a su objeto social y en su organización interna que pudiera afectar la prestación del servicio objeto de la contratación.
  - c) En su caso, establecer bajo contrato, cláusulas de confidencialidad respecto de la información relativa a las operaciones activas, pasivas y de servicios que los comisionistas celebren con los clientes bancarios, así como la relativa a estos últimos.
  - d) El área aprobada por el consejo para realizar las Auditorías evaluará el cumplimiento al contrato correspondiente, o bien, la adecuada prestación de los servicios o comisiones a través de la realización de auditorías internas o externas, ya sea de forma interna o externa, y acorde a los programas de revisión que al efecto se establezcan por el área de Auditoría con el fin de validar que los servicios se prestan con apego al contrato de servicios.

Aunado a lo anterior, tratándose de Contratos Críticos, el Área Jurídica se asegurará de lo siguiente:

- e) Tratándose de Contratos Críticos, el Área Jurídica se asegurará de lo siguiente:
  - 1 Establecer, la posibilidad de realizar al Proveedor visitas domiciliarias por parte del Auditor Externo o Auditoría Interna de la Institución, de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores o de los terceros que la propia Comisión

designe en términos de lo dispuesto por la normatividad aplicable, a efecto de llevar a cabo la supervisión correspondiente, con el exclusivo propósito de obtener información para constatar que los servicios o comisiones contratados por la Institución, le permiten a esta última cumplir con las disposiciones que le resultan aplicables. Para que se realicen las visitas referidas, las Instituciones podrán designar un representante.

- 2 Establecer, la aceptación de la realización de auditorías por parte de la Institución, en relación con los servicios o comisiones objeto de dicho contrato, a fin de verificar la observancia de las disposiciones aplicables a las Instituciones.
- 3 Establecer la entrega a solicitud de Grupo BX+ al auditor externo de la propia Institución y a la Comisión Nacional Bancaria y de Valores o al tercero que ésta designe, libros, sistemas, registros, manuales y documentos en general, relacionados con la prestación del servicio de que se trate. Asimismo, permitirá que se tenga acceso al personal responsable y a sus oficinas e instalaciones en general, relacionados con la prestación del servicio en cuestión.

### **Para la Contratación**

- i. El área de Jurídico analizará los términos y condiciones del contrato, realizando en su caso los ajustes que considere pertinentes en protección a los intereses de las Empresas integrantes del Grupo Financiero BX+.

### **Evaluación de la Calidad de los Servicios Prestados y/o Entrega de Bienes**

El procedimiento para calificar la calidad del servicio y entrega de bienes se realizará como en los siguientes puntos:

- i. El área de Adquisiciones determinará la muestra de Proveedores considerando que sean relevantes, recurrentes y cuenten con contrato, los cuales serán evaluados anualmente por el usuario, con respecto a la calidad del servicio prestado y/o entrega de bienes con el formato AN\_018 Evaluación de proveedor, este formato podrá sufrir modificaciones por parte del Área de



Adquisiciones, cuando así lo crea conveniente; no se someterán a dicha evaluación los arrendatarios de inmuebles y servicios de auditoría externa.

- ii. Anualmente las áreas Internas se reunirán con el proveedor para revisar los resultados y cumplimiento de los niveles de servicio establecidos en el contrato.
- iii. El área de Riesgos será responsable de identificar, medir, vigilar, limitar, controlar, informar y revelar los riesgos que puedan derivarse de la prestación de los servicios o comisiones a que se refiere esta sección incluyendo la afectación de los Niveles de Tolerancia en apego lo establecido en el Manual de Políticas y Procedimientos para la Administración Integral de Riesgos.
- iv. El área usuaria requerirá llenar el formato (AN\_018 evaluación proveedor) para realizar la evaluación está programada y emita la calificación llenado anual.

## **Políticas y lineamientos para Adquisiciones**

### Políticas Generales

- i. Todas las compras que involucren infraestructura o servicios tecnológicos y servicios recurrentes, deberán presentar el documento RFP con las características especificadas en el anexo AN\_002
- ii. Las compras que no caigan en el caso del párrafo anterior, el área usuaria presentará solicitud de adquisiciones y la enviará a la ventanilla única ubicada en el área de Adquisiciones.
- iii. El AGG verificará que el usuario cuente con el presupuesto suficiente para realizar la compra solicitada.
- iv. La selección de proveedores de bienes y servicios de Grupo Financiero Ve por Más se realizarán de la siguiente forma:
  - a) Para compras tácticas , se deberá seleccionar al proveedor que cumpla con las mejores características en cuanto a:

1. Precio
  2. Tiempos de entrega
  3. Condiciones de pago
- b) Para compras estratégicas , se deberá seleccionar al proveedor que cumpla con las mejores características en cuanto a:
1. Precio.
  2. Tiempos de entrega.
  3. Condiciones de pago.
  4. Garantía.
  5. Servicios adicionales de valor agregado.
- c) Para compras críticas, se deberá seleccionar al proveedor que cumpla con las siguientes características en cuanto a:
1. Precio.
  2. Tiempos de entrega.
  3. Condiciones de pago.
  4. Garantía.
  5. Servicios adicionales de valor agregado.
- v. Se contará con 2 días hábiles para colocar el pedido de compra, contando a partir de la fecha del acuse de recibid o de la "solicitud de compra" y a las reglas emitidas para ese efecto por la CNBV.
- vi. El GTA deberá debe estar compuesto por un integrante de las siguientes áreas:
- a) Adquisiciones
  - b) Auditoria
  - c) Sistemas
  - d) Procesos

- e) Riesgos
  - f) Seguridad de la Información
  - g) Jurídico
  - h) Finanzas
- vii. El área de Procesos y Proyectos participara y desde el inicio del proyecto donde se identificara la adquisición critica para que el área de Adquisiciones procederá a realizar el proceso de adquisición del bien o servicio.

#### **5.4.6.1. Responsabilidades**

##### **Del Usuario**

- i. Es responsabilidad de cualquier área de Grupo Financiero, solicitar las compras mediante el llenado de la "Solicitud de Compra" (Ver anexo AN\_001), en el caso de equipos y productos, con todas las características detalladas y mediante RFP en el caso de contratación de servicios.
- ii. Llenar y entregar el formato "Solicitud de Compra" en la ventanilla única de Adquisiciones.
- iii. Asegurarse que la solicitud de Adquisiciones describa detalladamente los artículos, equipos, servicios, etc. solicitados.
- iv. Entregar al proveedor la Carta de Aceptación de Bienes y Servicios debidamente llenada como Vo.Bo. de la entrega de los mismos.
- v. Monitorear el vencimiento de los contratos y gestionar acciones previas correspondientes notificando al área de adquisiciones de la acción a realizar.

##### **Del Área de Adquisiciones**

- i. Recibir y dar atención a todas las solicitudes de compra que estén debidamente elaboradas y que contengan firmas por personal facultado.
- ii. Obtener el mejor precio y justificar el procedimiento de adquisición observando:

- a) Que el precio pagado por la adquisición y/o contratación de algún servicio represente el mayor valor posible para la Institución bajo las siguientes observaciones:
  - b) Mismo producto o servicio al mejor costo
  - c) Ventaja competitiva por tecnología, que permita ser más eficiente o eficaz
  - d) Generar alianzas estratégicas con proveedores líderes en su sector
- iii. En caso de no contar con un proveedor que brinde algún bien o servicio solicitado, es responsabilidad del área de Adquisiciones realizar la búsqueda y selección del mismo.
- iv. Entregar y verificar que se firme el contrato de confidencialidad con cualquier proveedor antes de proporcionarle cualquier tipo de información o documentación.
- v. Realizar la cotización del bien o servicio con por lo menos 3 proveedores.
- vi. Informar al usuario sobre el proveedor seleccionado para que en caso de cualquier inconveniente se revise antes de firmar el contrato o formalizar la orden de compra.
- vii. Solicitar y dar el seguimiento de acuerdo al tipo de compras solicitada.
- viii. Evaluar la viabilidad de las compras estratégicas.
- ix. Sólo el área de Adquisiciones está facultada para pedir alta de proveedores.
- x. Integrar un expediente de todos aquellos proveedores con los que se vaya a realizar un pedido de compra y entregar una copia del expediente a Administración de la Información para resguardo, con la información mencionada en el apartado (5.4.2)
  - a) En su caso, acta de aprobación del órgano correspondiente.
  - b) Para la contratación del auditor externo, se deberá dar cumplimiento a los requisitos a los que se refiere la "Circular de Políticas y

Procedimientos para la Integración de Expedientes de Personas que desempeñan Empleos, Cargos o Comisiones en Entidades Financieras”.

- xi. Solicitar a Jurídico la elaboración de contrato del proveedor.
- xii. Recabar las firmas de los proveedores en los contratos y entregarlos al área de Administración de la Información con copia al área de Finanzas.
- xiii. Recibir copia de los contratos de prestación de servicios elaborados y firmados por el área de Jurídico y enviarlos a Seguridad de la Información para que se ingresen al sistema ON BASE en formato electrónico
- xiv. Sólo el área de Adquisiciones está facultada para solicitar a Jurídico la firma de contratos con Proveedores
- xv. Dar de alta al proveedor seleccionado en sistema SAP, siempre y cuando se cuente con la documentación mínima solicitada en el punto (5.4.2)
- xvi. El área de Contrataciones dentro de la Dirección de Capital Humano, es la única área facultada para solicitud de contratos de personal bajo esquema de pago de honorario.
- xvii. La recepción en la ventanilla única de la Carta de Aceptación de Bienes y Servicios por parte del proveedor debidamente llenada junto con factura para la tramitación del pago.

**Del Grupo de Trabajo de Adquisiciones (GTA)**

- i. Realizar la evaluación para seleccionar al proveedor adecuado para las adquisiciones críticas.

## **Del Área de Jurídico**

- i. Es responsabilidad del área de Jurídico elaborar, revisar, modificar y a solicitud del Área Usuaría, rescindir y terminar una relación contractual, así como recabar las firmas de los apoderados legales de la Empresa integrante del Grupo Financiero BX+ de que se trate.
- ii. Con apoyo de las Áreas usuarias, preparar la documentación necesaria para presentarla ante la autoridad regulatoria.

## Procedimiento para la Adquisición de Bienes y Servicios

### Diagrama del Sub-proceso para la Autorización de Solicitud de Adquisición.

Diagrama 3.



Narrativa

<b>Proceso</b> :	Autorización de Solicitud de Adquisición.	<b>No. Proceso:</b>	MPR_####_PR_##_SPR_##
<b>No. actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Descripción</b>	<b>Tiempo promedio (hrs:min)</b>
1	Usuario	Descarga el formato de solicitud de Adquisición (AN_01) en el documentador On base	
2		Procede a llenar el formato de acuerdo a lo especificado en el formato	
		¿Se requiere una Orden de Compra o se formalizará un contrato? Orden de Compra 3 Contrato 4	
3		Captura los datos descritos sólo en el formato Solicitud de Adquisición (AN_01)	
4		Captura datos en los formatos Solicitud de Adquisición y Solicitud de Contrato(AN_01)	
5		Imprime formato(s) (AN_01) llenado(s) correctamente en 2 juegos para la firma del Director de su área, quién se cerciorará de que existe presupuesto para la adquisición.	
6	Administrador de Grupo de Gastos (AGG)	Envía el(los) formato(s) al AGG para su autorización.	
7		Recibe Formato(s) y valida el presupuesto asignado al área o proyecto	
		¿Cumple con lo requerido? <b>Sí</b> , pasa a la actividad 7 <b>No</b> , pasa a la actividad 8	00:05
8	Administrador de Grupo de	Solicita que el usuario realice	00:05



<b>Proceso</b> :	Autorización de Solicitud de Adquisición.	<b>No.</b> <b>Proceso:</b>	<b>MPR_####_PR_##_SPR_##</b>
	Gastos (AGG)	el cambio de cuerdo al presupuesto asignado.	
9	Usuario	Recibe la petición del AGG y realiza los cambios correspondientes o tramita la autorización extraordinaria de Presupuesto por parte del Comité de Dirección.	00:10
10	AGG	Firma el(los) formato(s) de solicitud de adquisición (AN_01) y entrega al usuario	
11	Usuario	Recibe Solicitud(es) firmada(s) y entrega al responsable de adquisiciones	00:05
12	Adquisidores	Recibe formato y firma en señal de como acuse de recibido la copia del (los) formato(s)	00:20
		<b>Fin de Procedimiento</b>	

### Sub-proceso de Compra Única, Estratégica y Táctica

Proceso:	Adquisiciones Estratégicas y Tácticas	No. Proceso	MPR_####_PR_##_S PR_##
No. actividad	Responsable	Descripción	Tiempo promedio (hrs:min)
1	Usuario	Verifica que cuente con Presupuesto que le fue asignado	
2		¿Cuenta con presupuesto? Sí, pasa a la actividad 5 No, pasa a la actividad 3	
3	AGG	Solicita al Comité de Dirección la autorización de una partida presupuestal para dicha adquisición.	
4	Comité de Dirección	¿Autoriza Partida de Presupuesto? Sí, pasa a la actividad 5 No, (FIN)	
5	Usuario	¿La compra es menor a \$100 mil MXN o su equivalente en USD? Sí, pasa a la actividad 6 No, pasa a la actividad 8	
6		Realiza el proceso de cotización mínimo con 3 Proveedores	
		¿Cuenta con las cotizaciones para la compra? Sí, pasa a la actividad 7 No, Fin del proceso.	
7		Envía Cotizaciones y Solicitud de Adquisiciones (AN_01) al área de Adquisiciones para que elabore Orden de Compra y pasa a la actividad 24	
8	Adquisiciones	Elabora RFP (AN_02) o RFQ (AN_03) con la información del formato de Solicitud de Adquisición(AN_01)	
9		¿Se trata de un RFP o RFQ? RFP, pasa a la actividad 10	

		RFQ, pasa a la actividad 52	
10		Programa una reunión con el área solicitante para validar la información.	
11	Adquisiciones y Usuario	Revisa los datos y complementa el formato de RFP (AN_02) y se envía al usuario.	
12	Usuario	¿Es correcta la información? Sí, pasa a la actividad 13 No, pasa a la actividad 10	
13	Adquisiciones	¿Se cuenta con cartera de Proveedores de acuerdo a lo solicitado? Sí, pasa a la actividad 16 No, pasa a la actividad 14	
14		Realiza investigación de Mercado para conseguir potenciales proveedores	
15		Elabora carta invitación al proceso de licitación y la envía conjuntamente con RFP (AN_02) a los proveedores para solicitarles propuestas y cotizaciones. De ser necesario se firma NDA con los Proveedores Potenciales que acepten participar.	
16	Proveedores potenciales	Elabora propuestas y cotizaciones.	
17	Adquisiciones	Recibe propuestas y cotizaciones del Potencial Proveedor	
18		Elabora cuadro comparativo de ofertas (AN_06) y analiza las propuestas.	
19	Adquisiciones y Usuario	Evalúa las propuestas comerciales, considerando entre otros el precio, condiciones y calidad, para seleccionar al Proveedor que mejor satisfaga las necesidades.	
		¿Se requiere visita a las instalaciones del proveedor? Sí, pasa al Proceso Visita a instalaciones del Proveedor y/o entrega de muestras	

		No, pasa a la actividad 21	
		¿Se requieren muestras por parte del proveedor? Sí, pasa al Proceso Visita a instalaciones del Proveedor y/o entrega de muestras No, pasa a la actividad 20	
20		¿Se trata de una Compra Estratégica o Táctica? Estratégica, pasa a la actividad 21 Táctica, pasa a la actividad 24	
21	Adquisiciones y Usuario	Envía a Comité de Adquisiciones para aprobación de AGG's	
22	Comité de Adquisiciones	¿Es aprobada la adquisición? Sí, Entrega Acta de Comité Firmada a adquisiciones No (FIN)	
23		Informa a los proveedores participantes del fallo.	
24	Adquisiciones	Selecciona y genera documento de compra: - Orden de compra, pasa a la actividad 25 - Convenio de Precios, pasa a la actividad 32 - Carta de Servicios, pasa a la actividad 36 - Contrato, pasa a la actividad 40	
25		<b>Por documento de compra: Orden de Compra</b> Elabora Orden de Compra (AN_07) en dos tantos y entrega a usuario	
26		Obtiene firmas en la Orden de Compra (AN_07) del Usuario, Director de Área y AGG o su representante.	
27	Usuario	¿Autoriza la Orden de Compra? Sí, Pasa el punto 28 No, (FIN)	
28		Envía al área de Adquisiciones	

29	Adquisiciones	¿Existe una relación comercial con el Proveedor seleccionado? Sí, pasa a la actividad 30 No, realizar Proceso de Alta de Proveedor y pasa a la actividad 30	
30		Envía orden de compra al proveedor para que inicie el servicio y/o entrega de bienes	
31		Resguarda la orden de compra (FIN)	
<b>Por documento de compra: Convenio de Precios</b>			
32	Adquisiciones	Elabora convenio de precios mediante su formato y envía a el área de Jurídico para su revisión	
33	Jurídico	Verifica el convenio de precios y emite sus comentarios	
		a) ¿Existen modificaciones? b) Sí; pasa a la actividad 32 c) No: pasa a la actividad 34	
34	Adquisiciones	Recaba las firmas correspondientes (Apoderados Legales) en tres tantos.	
35		Envía convenio de precios a proveedor para que inicie el servicio y/o entrega de bienes (resguarda convenio de precios) (FIN)	
<b>Por documento de compra: Carta de Servicios</b>			
36	Usuario	Elabora la Carta de Servicios en caso de incumplimiento y/o cambio obtiene firmas en dos tantos y envía a adquisiciones	
37	Adquisiciones	¿Existe una relación comercial con el Proveedor seleccionado? Si pasa a actividad 38 No: pasa al proceso de Alta de	

		Proveedor y pasa a la actividad 38.	
38		Entrega un tanto a legal y uno al proveedor, resguardando una copia digital	
39	Adquisiciones	Solicita al área de jurídico la elaboración de un contrato con base en los lineamientos definidos en el RFQ o RFP cuando es un contrato (FIN)	
<b>Por documento de compra: Contrato</b>			
40	Jurídico	Elabora contrato y lo envía a adquisiciones	
41	Adquisiciones	Revisa el contrato y lo envía a usuario	
42	Usuario	¿Aprueba el contrato? Sí, pasa a actividad 43 No, regresa a actividad 40	
43	Adquisiciones	Envía contrato a proveedor para revisión	
44	Proveedor	¿Aprueba contrato? Sí, Pasa actividad 47 No, Pasa actividad 4 5	
45	Proveedor,	Realiza una reunión y aclaran los puntos de discusión del contrato	
46	Adquisiciones, Jurídico	¿Se aprueba el contrato? Sí, pasa actividad 47 No, pasa actividad 46	
47	Jurídico	Recaba las firmas de contrato para los apoderados de la Empresa del Grupo Financiero Ve por más, de que se trate.	
48		Recaba las firmas de contrato para los apoderados del proveedor	
49	Adquisiciones	Recibe el contrato firmado, lo almacena en digital en la base de datos de contratos	
50		Entrega el contrato en original firmado a jurídico	

51	Jurídico	Resguarda y entrega el contrato a Administración y Seguridad de la Información. (FIN)	
52	Adquisiciones	¿Cuenta con cartera de Proveedores de acuerdo a lo solicitado? Sí, pasa a la actividad 54 No, pasa a la actividad 53	
53		Realiza investigación de Mercado para conseguir potenciales proveedores	
54		Elabora carta invitación al proceso de licitación y la envía conjuntamente con RFQ (AN_03) a los potenciales proveedores para solicitarles cotizaciones	
55	Proveedores potenciales	Elabora cotizaciones.	
56	Adquisiciones	Recibe propuestas y cotizaciones de los potenciales proveedores	
57		Elabora cuadro comparativo de ofertas (AN_06)	
		¿Requiere visita a las instalaciones del proveedor? Sí, pasa al Proceso de Visita a instalaciones del Proveedor y/o entrega de muestras No, pasa a la actividad 58	
57	¿Requieren muestras por parte del proveedor? Sí, pasa al Proceso Visita a instalaciones del Proveedor y/o entrega de muestras No, pasa a la actividad 58		
	58	Adquisiciones y Usuario	¿Procederá la Compra y se seleccionó un Proveedor? Sí, pasa a la actividad 23 No (FIN)

## Sub-proceso de Visita a instalaciones del Proveedor y/o entrega de muestras

Diagrama 4.



## Narrativa

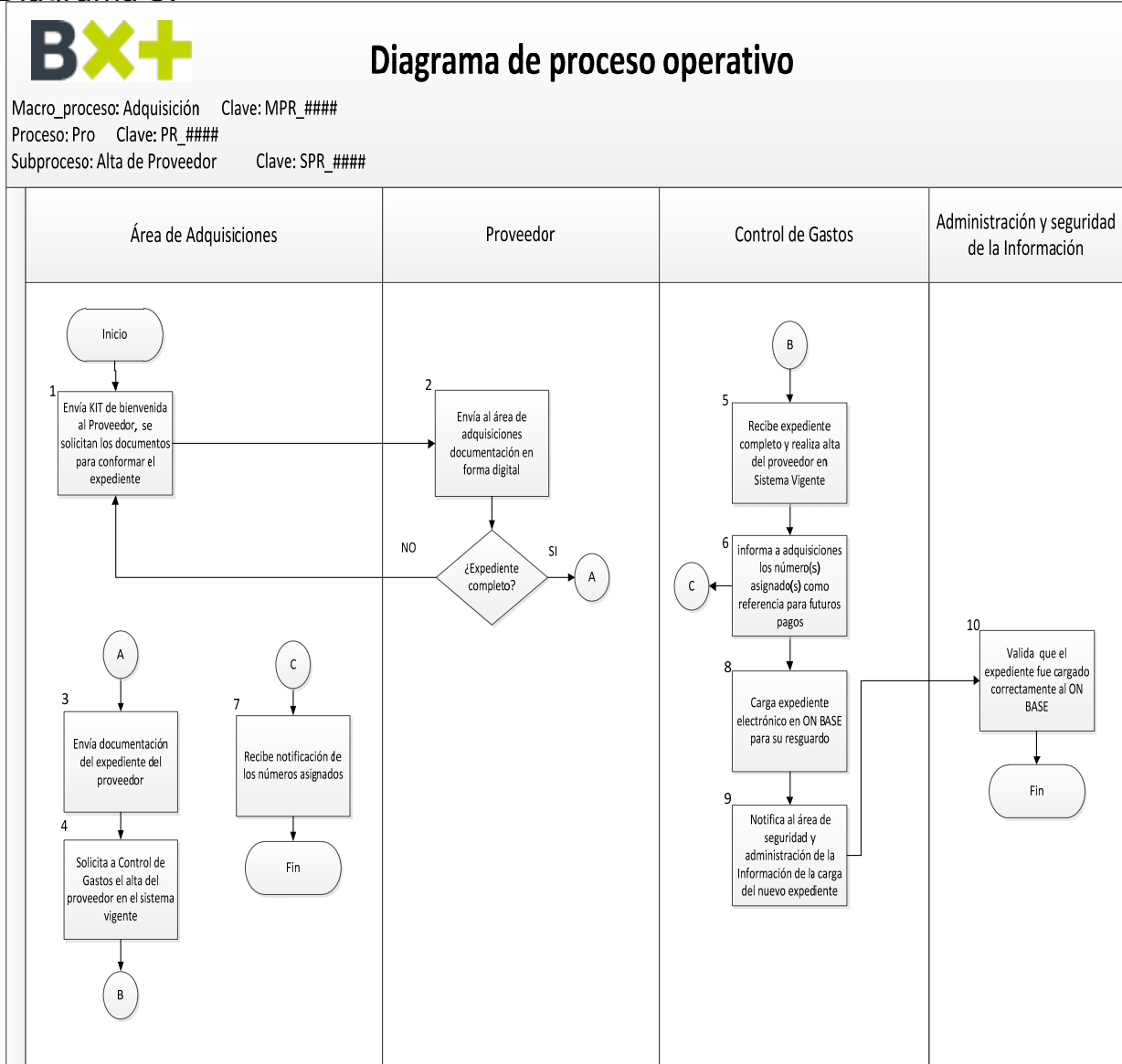


Proceso:	Visita a instalaciones del Proveedor y/o entrega de muestras	No. Proceso	
No Actividad	Responsable	Descripción	Tiempo promedio (hrs:min)
1	Adquisiciones	Convoca al Usuario y áreas involucradas en el proceso de compra para visitar las instalaciones de los Proveedores	
2	Adquisiciones, Usuario y áreas involucradas	Realizan visita a las instalaciones del proveedor verificando los puntos previstos en RFP o RFQ y se toman muestras que den constancia de la visita, las cuales pueden ser: Fotografías, lista de asistencia, documentos compartidos por el proveedor, etcétera. RFP pasa a la actividad 21 del proceso de Adquisiciones Estratégicas y Tácticas RFQ pasa a la actividad 59 del proceso de Adquisiciones Estratégicas y Tácticas	
3	Adquisiciones	Convoca al proveedor (es) para entrega de muestras de acuerdo a las especificaciones del RFP o RFQ	
4	Adquisiciones, Usuario y áreas involucradas	Reciben muestras y las comparan, verificando cumplan con lo estipulado en el <b>Sub-proceso Adquisición de Compra Única, Estratégica y Táctica</b> RFP pasa a la actividad 21 del proceso de Adquisiciones Estratégicas y Tácticas RFQ pasa a la actividad 59 del	

		proceso de Adquisiciones Estratégicas y Tácticas	
--	--	---	--

# Diagrama del Sub-proceso para Alta de Proveedor

Diagrama 5.



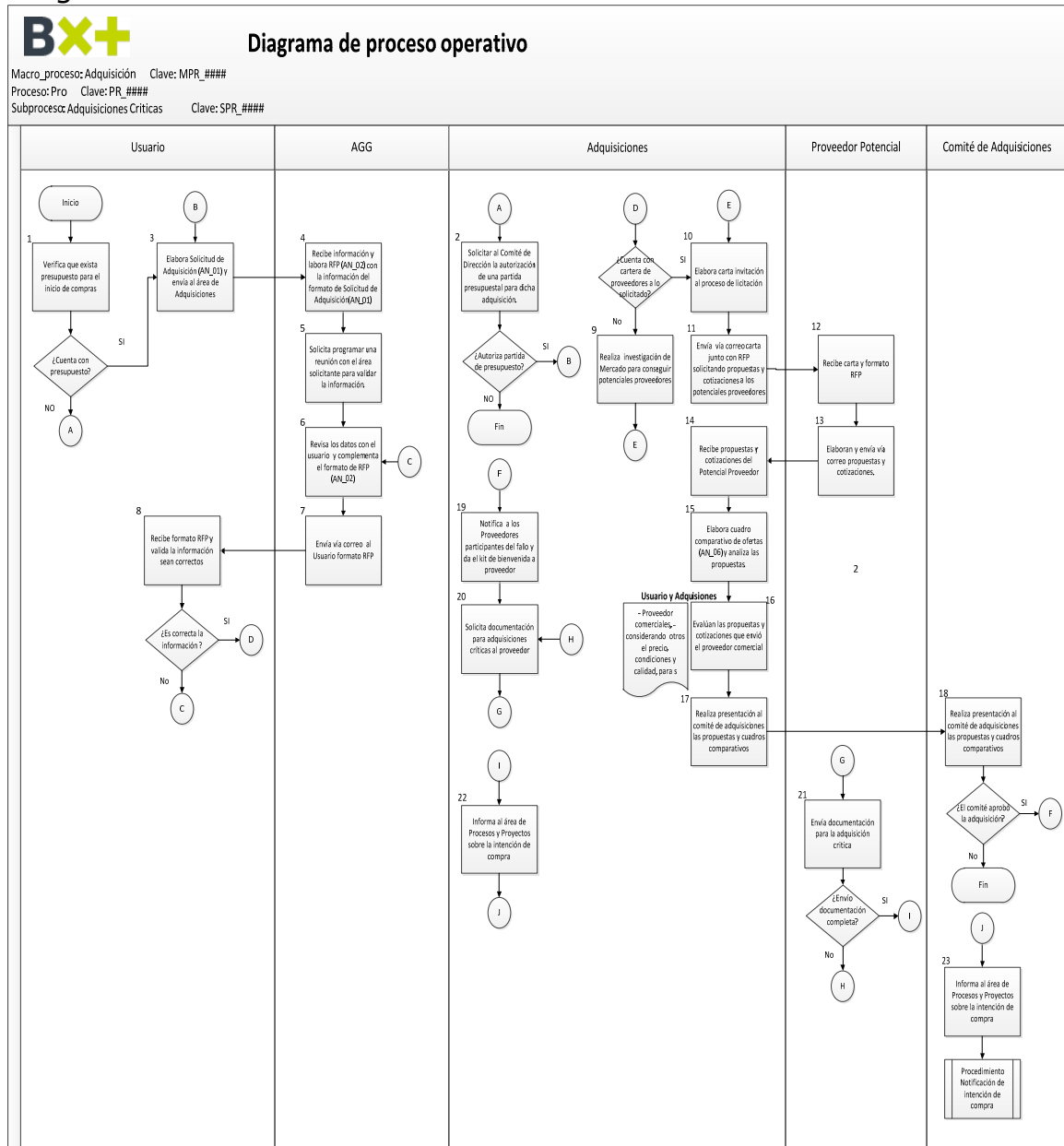
## Narrativa

<b>Proceso :</b>	Alta de Proveedor.	<b>No. Proceso:</b>	MPR_####_PR_##_SPR_##
<b>No. Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Descripción</b>	<b>Tiempo promedio (hrs:min)</b>
1	Área de Adquisiciones o Área que elaboró contratación	Envía KIT de Bienvenida al Proveedor, en donde se solicitan los documentos necesarios para conformar el expediente dependiendo del tipo de Compra	
2	Proveedor	Envía al área de adquisiciones documentación en forma digital	
		¿Expediente Completo? Sí, pasa a la actividad 4 No, pasa a la actividad 1	
3		Envía documentación del expediente del proveedor	
4	Área de Adquisiciones o Área que elaboró contratación	Solicita a Control de Gastos el alta del proveedor en el sistema vigente, indicando en que compañía se dará de alta, la clasificación del tipo de Proveedor, datos de contacto del Proveedor y contacto interno de Grupo Financiero BX+	
5		Recibe expediente completo y realiza alta del proveedor en Sistema Vigente	
6	Control de Gastos	Informa a adquisiciones del o los número(s) asignado(s) en cada compañía como referencia para futuros pagos, Actualiza Padrón de Proveedores, incluyendo la clasificación del Proveedor, grupo de gastos y los contactos tanto internos	

<b>Proceso :</b>	Alta de Proveedor.	<b>No. Proceso:</b>	MPR_####_PR_##_SPR_##
		como externos.	
7	Área de Adquisiciones	Recibe notificación el o los número(s) asignados por Compañía	
8	Control de Gastos	Carga expediente electrónico en ON BASE para su resguardo,	
9	Control de Gastos	Informa a Administración y Seguridad de la Información de la carga del nuevo expediente.	
10	Administración y Seguridad de la Información	Valida que el expediente fue cargado correctamente al ON BASE	

# Diagrama del Sub-proceso para Adquisición Crítica

## Diagrama 6



Narrativa

<b>Proceso :</b> Adquisición Crítica		<b>No. Proceso:</b>	<b>MPR_####_PR_##_SPR_##</b>
<b>No. Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Descripción</b>	<b>Tiempo promedio (hrs:min)</b>
1	Usuario	Verifica que exista presupuesto para la compra	
		¿Cuenta con presupuesto? Sí, pasa a la actividad 3 No, pasa a la actividad 2	
2	Adquisiciones	Solicitar al Comité de Dirección la autorización de una partida presupuestal para dicha adquisición.	
		¿Autoriza partida de presupuesto? Sí, pasa a la actividad 3 No, pasa a la actividad Fin	
3	Usuario	Elabora Solicitud de Adquisición (AN_001) y envía al área de Adquisiciones	
4	AGG	Recibe información y labora RFP (AN_002) con la información del formato de Solicitud de Adquisición(AN_001)	
5		Solicita programar una reunión con el área solicitante para validar la información.	
6		Revisa los datos con el usuario y complementa el formato de RFP (AN_002)	
7		Envía vía correo al Usuario formato RFP	
8	Usuario	Recibe formato RFP y válida la información sean correctos	
		¿Autoriza partida de presupuesto? Sí, pasa a la actividad, decisión No, pasa a la actividad 6	

<b>Proceso :</b>	<b>Adquisición Crítica</b>	<b>No. Proceso:</b>	<b>MPR_####_PR_##_SPR_##</b>
		¿Cuenta con cartera de proveedores a lo solicitado? Sí, pasa a la actividad, 10 No, pasa a la actividad 9	
9	Adquisiciones	Realiza investigación de Mercado para conseguir potenciales proveedores	
10		Elabora carta invitación al proceso de licitación	
11		Envía vía correo carta junto con RFP solicitando propuestas y cotizaciones a los potenciales proveedores	
12	Proveedor potencial	Recibe carta y formato RFP	
13		Elaboran y envía vía correo propuestas y cotizaciones.	
14	Adquisiciones	Recibe propuestas y cotizaciones del Potencial Proveedor	
15		Elabora cuadro comparativo de ofertas (AN_006) y analiza las propuestas.	
16		Evalúan las propuestas y cotizaciones que envió el proveedor comercial - Proveedor comerciales, - considerando otros el precio, - condiciones y calidad,	
17		Realiza presentación al comité de adquisiciones las propuestas y cuadros comparativos	
18	Comité de Adquisiciones	Realiza presentación al comité de adquisiciones las propuestas y cuadros comparativos	
		¿El comité aprobó la adquisición? Sí, pasa a la actividad, 19 No, pasa a la actividad Fin	
19	Adquisiciones	Notifica a los Proveedores participantes del fallo y da el kit	



Proceso :	Adquisición Crítica	No. Proceso:	MPR_####_PR_##_SPR_##
		de bienvenida a proveedor	
20		Solicita documentación para adquisiciones críticas al proveedor	
21	Proveedor Potencial	Envía documentación para la adquisición crítica	
		¿Envío documentación completa? Sí, pasa a la actividad, 22 No, pasa a la actividad 20	
22	Adquisiciones	Notifica al área de Procesos y Proyectos para dar seguimiento al proyecto existente , coordinar y apoyar a recabar información que será entrega a la CNBV	
		Procedimiento Notificación de Contrato a la CNBV <b>Nota: descrita en la tabla Narrativa 5.5.5.</b>	

### Políticas Específicas

- i. Del área de Adquisiciones notifica al usuario del proveedor seleccionado, por medio de correo electrónico en el cuál se indicarán los siguientes puntos:
  - a) Proveedor ganador
  - b) Costo
  - c) Términos y condiciones generales
  - d) Cotización ganadora
  - e) Cuadro comparativo y cualitativo AN\_006
- ii. Para los proveedores críticos no se harán órdenes de compra será exclusivamente contratos.

## Procedimiento para la Notificación de Contrato a la CNBV

Narrativa

Proceso :	Adquisidores Críticos	No. Proceso:	MPR_####_PR_##_SPR_##	
No. Actividad	Responsable	Descripción		Tiempo promedio (hrs:min)
1	Project Manager	Solicita al usuario llenar el formato de Aviso de Contratación a CNBV (AN_12)		
2	Usuario	Envía formato (AN_12) con el detalle de los servicios y entrega a CGACC.		
3	CGACC	Recibe, analiza y envía el formato (AN_12) al área de adquisiciones y usuario		
	Usuario y Adquisiciones	¿Cumple con lo requerido el formato AN_12? Sí, pasa a la actividad 4 No, pasa a la actividad 3		
4	Project Manager	Convoca reunión al usuario, área de Adquisiciones, Seguridad de la Información, Auditoría y Cumplimiento y Proveedor para validar formato Anexo II (AN_14)		
5		Llenan el formato (AN_14) en presencia del proveedor, verificando el cumplimiento de todos los puntos.		
		¿Está completa y en forma la información del formato (AN_14)? Sí, Pasa a la actividad 6 No, Pasa a la actividad 5		
6	Project Manager	Elabora y envía el formato F-SA (AN_15) para definición de sistemas a utilizar.		
7	Usuario y Sistemas	Valida las aplicaciones que utilizarán y lo describirán en el formato AN_15.		

<b>Proceso :</b>	<b>Adquisidores Críticos</b>	<b>No. Proceso:</b>	<b>MPR_####_PR_##_SPR_##</b>
8	Usuario	Envía el formato (AN_15) al Project Manager	
	Project Manager	¿El formato (AN_15) está completo? Si, pasar a la actividad 9 No, pasar a la actividad 7	
9		Elabora y envía el formato Anexo I (AN_13) al usuario para que detalle los servicios a recibir en cada rubro.	
10	Usuario	Revisa y complementa el formato (AN_13)	
	Project Manager	¿El formato (AN_13) está completo? Si, pasa actividad 11 No, pasa a la actividad 9	
11	Project Manager	Una vez completados los formatos AN_12, AN_14 y AN_15, verificará con cada área que la información esté completa con la matriz de requerimientos para la contratación de proveedores críticos AN_16	
		¿Está completa la matriz AN_16? Sí, Pasa a la actividad 12 No, Pasa a la actividad 11	
12		Envía matriz (AN_16) a CGACC para firma de cada integrante	
	CGACC	¿Firma la matriz (AN_16)? Sí, pasa la actividad 13 No, pasa a la actividad 11	
13	Jurídico	Elabora contrato y lo envía a adquisiciones	
14	Adquisiciones	Revisa el contrato y lo envía a usuario	
	Usuario	¿Aprueba el contrato? Sí, pasa a actividad 15 No, regresa a actividad 13	
15	Adquisiciones	Envía contrato a proveedor para	

Proceso :	Adquisidores Críticos	No. Proceso:	MPR_####_PR_##_SPR_##
		revisión	
	Proveedor	¿Aprueba contrato? Sí, Pasa actividad 16 No, Pasa actividad 14	
16	Proveedor, Adquisiciones, Jurídico	Realizan una reunión y aclaran los puntos de discusión del contrato y realiza últimos ajustes	
17	Área Usuaría	Envía formato (AN_13) para firma de comité de dirección para dar aviso a la C	
18	Adquisiciones	Elabora el acta de aprobación de proveedores críticos con los formatos AN_11, AN_12, AN_13, AN_14, AN_15 y AN_16 validados y enviados por el Project manager, y envía a Comité de Dirección.	
	Comité de Dirección	¿Firma el formato (AN_13)? Sí, Pasa a la actividad 19 No, pasa a la actividad	
19	Jurídico	Envía aviso a la CNBV	
20	CNBV	Notifica la aprobación de contratación en 20 días hábiles, en caso de no tener respuesta después de ese lapso se dará por aprobado al proveedor.	
21	Jurídico	Notificará al CGACC para cubrir con los requerimientos de la CNBV y una vez que la CGACC haya entregado a Jurídico los elementos que dan respuesta al requerimiento, los mismos se enviarán a la CNBV	
22		Elabora contrato final y obtiene firma de apoderados de la empresa de Grupo Financiero BX+ de que se trate en 3 tantos.	
23	Adquisiciones	Recibe el contrato firmado y consigue las firmas de los	

Proceso :	Adquisidores Críticos	No. Proceso:	MPR_####_PR_##_SPR_##
		apoderados legales del proveedor	
24		Notifica al usuario y actualiza el padrón de proveedores AN_10 y vigencia de contrato.	
25		Entrega un tanto de contrato a jurídico y 1 tanto al proveedor.	
26		Envía a Control de Gastos documentación del expediente del Proveedor, indicando de que se trata de un Proveedor Crítico, solicita el Alta de Proveedor en sistema vigente <b>Fin del Procedimiento</b>	

## Anexos (\*)

<b>Clave</b>	<b>Nombre del Anexos</b>	<b>Última Modificación</b>
AN_01	Solicitud de Adquisición	
AN_02	RFP	
AN_03	Solicitud de cotización	
AN_04	Proveedor ganador	
AN_05	Proveedor no ganador	
AN_06	Cuadro comparativo de ofertas	
AN_07	Orden de compra	
AN_08	Aviso de privacidad de proveedores	
AN_09	Convenio de confidencialidad	
AN_10	Bitácora de proveedores	
AN_11	Acta de comité de Adquisiciones	
AN_12	Informe de especificación de procesos operativos o de administración para CNBV	
AN_13	Aviso de contratación a CNBV	
AN_14	Especificación de la forma en que se dará cumplimiento a los lineamientos mínimos de operación y seguridad para dar aviso a la CNBV	
AN_15	Formato de información de sistemas aplicativos (F-SA) para aviso a la CNBV	
AN_16	Matriz de requerimientos para la contratación para dar aviso a la CNBV	
AN_17	Requisitos del aviso a CNBV de Contratación de Proveedores Críticos	
AN_18	Evaluación de Proveedor	

AN\_01

**REQUERIMIENTO DE COMPRA**

**AN\_01**

Empresa	BANCO BX+	Fecha de elaboración	03-nov-2015
---------	-----------	----------------------	-------------

	<b>Asignación del Gasto</b>
Área solicitante	
Director que Autoriza	
Nombre de la Dirección	
Número de empleado	
Tipo de compra	Contrato
Nombre del responsable del bien y/o servicio	
Puesto del Responsable	
Definir requerimiento (Descripción de Cuenta Contable)	GASTOS ADMINISTRATIVOS OUTSOURSING
Número de cuenta contable	
Grupo de Gastos	No Aplica
AGG	
	0.00%
Descripción del tipo del bien o servicio requerido	
Cantidad	
Tipo / Modelo	
Condiciones de entrega	
Tiempo de entrega	
Periodo de servicio o fecha de entrega	

	<b>ACUSE DE RECIBIDO COMPRAS</b>

<b>Solicitante</b>	<b>Autorización</b>	<b>AGG</b>

AN\_02

# Título

Área: Adquisiciones  
Versión: 1.0

## Historial de Versiones

<b>Fecha</b>	<b>Versión</b>	<b>Descripción</b>	<b>Autor</b>
	1.0	Documento Original	

Resumen Ejecutivo



## Calendarización de actividades

Actividad	Tiempo límite
Emisión del RFP	
Preguntas y respuestas (vía correo electrónico)	
Entrega de propuestas	
Elección de agencia	

## Introducción

## Antecedentes

### Propuesta y lineamientos

#### 1. Discrecionalidad

Grupo Financiero BX+ se reserva el derecho de compartir la información de las propuestas con consultores que puedan asistirlo en la evaluación de las mismas.

Por ningún motivo Grupo Financiero BX+ compartirá el contenido de las propuestas entre los proveedores participantes.

#### 2. Confidencialidad

El proveedor que Grupo Financiero BX+ elija y todas aquellas personas que participen en la elaboración de las propuestas, se comprometen a mantener estricta confidencialidad de la información escrita o verbal a la que se tenga acceso durante y después del proceso de licitación, desde el momento de la aceptación de la presente propuesta. Es necesario que el Proveedor nos haga llegar junto con su propuesta, firmado el aviso de privacidad que junto con esta propuesta le hacemos llegar, donde damos a conocer el tratamiento de sus datos personales acorde a la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares.

#### 3. Penalizaciones

## **Puntos de evaluación**



AN\_04

## Estimado proveedor:

El Grupo Financiero BX+ se complace en notificarle que es su deseo otorgarle la oportunidad de colaborar con nosotros, y aceptar la propuesta de bienes y servicios que nos compartió.

En breve el equipo de Adquisiciones se pondrá en contacto con usted para afinar los detalles de la contratación.

Atentamente

Grupo Financiero BX+.

AN\_05

## Estimado proveedor:

El Grupo Financiero BX+ agradece su participación en proceso de selección de proveedores, en el cual no fue seleccionada su propuesta para contratación.

Atentamente

Grupo Financiero BX+.

CUADRO COMPARATIVO DE OFERTAS

ÁREA SOLICITANTE: \_\_\_\_\_

SOLICITANTE / RESPONSABLE DEL PROYECTO: \_\_\_\_\_

NO. DE PROYECTO: \_\_\_\_\_

NO.	DESCRIPCIÓN DEL BIEN	CANTIDAD	Best Buy	Apple store	Comu dabo
1					
2					
3					





AN\_08 en adelante son elementos confidenciales que no podrán ser mostrados en este documento y es de uso exclusivo de GFBX+.



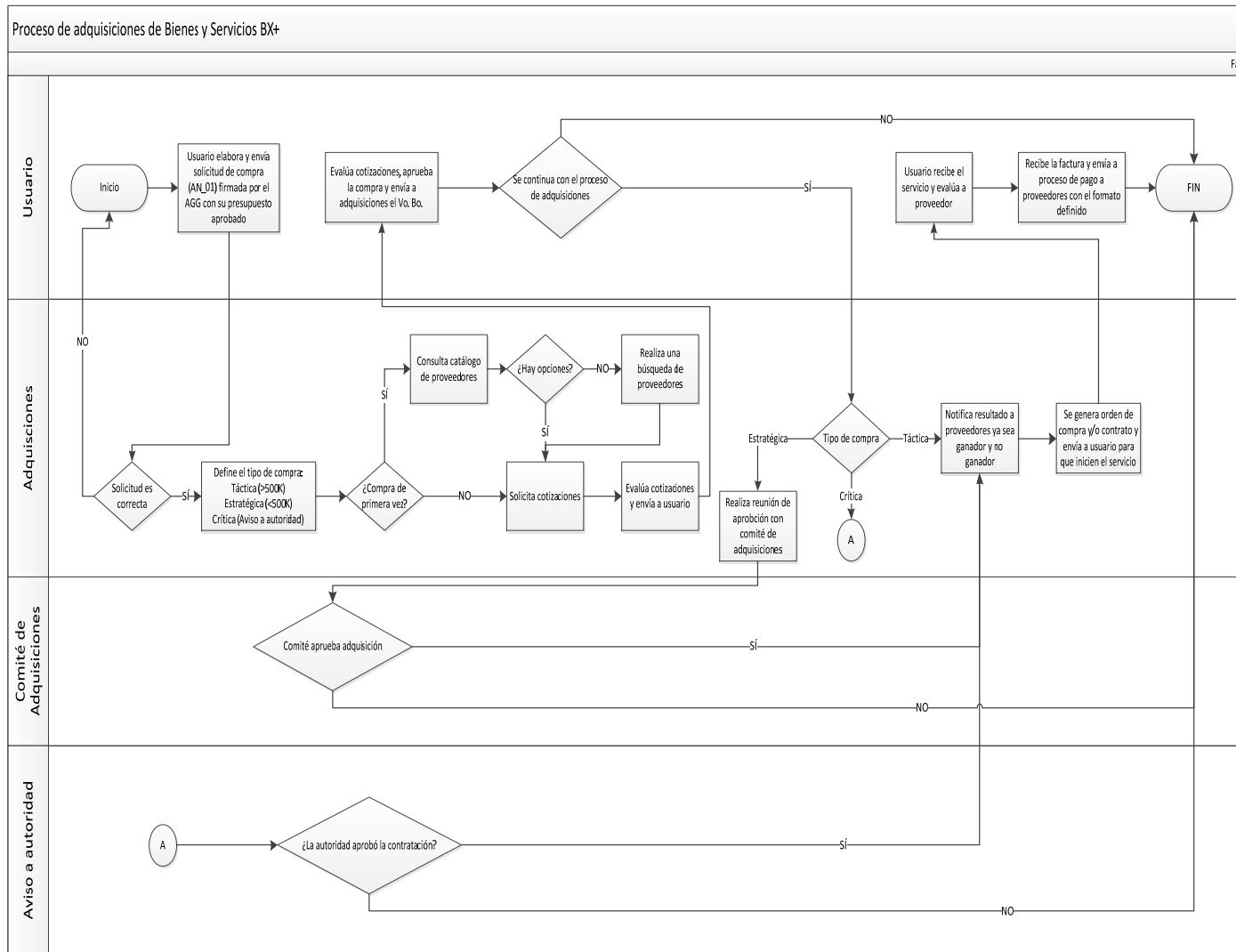
## CONCLUSIONES

De acuerdo a lo revisado y a los resultados se espera que el proceso de adquisiciones mejore continuamente de acuerdo a la división que se hizo para el tipo de adquisición y así poder irse acoplando e innovando en la manera de realizar las contrataciones.

Por otra parte el grado de innovación en la mejora continua para los procesos de adquisiciones del GFBX+ es muy grande, ya que inicialmente no se tenía un proceso definido, y con la propuesta ya se tiene un grado de innovación para el manejo de las adquisiciones, así como la segmentación y separación de las mismas.

La forma para evaluar, para la mejora continua en los procesos de adquisiciones del GFBX+ será como marca el proceso se harán revisiones de auditorías anuales a los procesos críticos, así como se tendrá la documentación necesaria para cada proveedor y su tratamiento de acuerdo al tipo de adquisición.

Por último, se anexa la propuesta resumida del proceso el cual podrán entender a nivel alta dirección de cómo se debe manejar el proceso y saber en todo momento en dónde se encuentra las peticiones y requisiciones de los usuarios.



## **UTILIZACIÓN PARA ESTUDIOS FUTUROS**

Este proceso de adquisiciones podrá ser replicado por cualquier empresa, compañía o institución que espera realizar cambios de raíz en su organización basándose en la mejora continua como factor de cambio para realizar innovación.

Esto puede también puede ser utilizado para organizaciones que quieren entender como poder realizar un proceso de adquisiciones simple y acoplarlo a sus necesidades.

Por la parte del estudio apoyará a los investigadores para conocer cómo se encuentra el sistema financiero mexicano y una forma simple para realizar un proceso de adquisiciones basado en la mejora continua generando innovación.

## REFERENCIAS

- Arantzmendi Solabarrieta, M., Garcia Vivar, C., & Lopez de Dicastillo Sainz de Murieta, O. (2012). *Investigación cualitativa : manual para principiantes*. Eunate
- Blanchet, A. (1989). *Técnicas de investigación en ciencias sociales: datos, observación, entrevista, cuestionario*. Narcea.
- Burke, W. (1994). *Desarrollo Organizacional*. Addison-Wesley Iberoamericana. México.
- De Faria Mello, F. A. (1997). *Desarrollo organizacional, enfoque integral* (15 ed.). México.
- Perez, S. (2008). *Investigación cualitativa. Retos e interrogantes* (5ª ed.). La Muralla.
- Pina e Cunha, M. (2004). *Gestión de los recursos humanos*. DEADE.
- REYES FUENTES, E. (2015). Propuesta de estrategia de financiamiento bursátil para las medianas empresas del sector servicios que desean incursionar en la Bolsa Mexicana de Valores. En E. REYES FUENTES, *Propuesta de estrategia de financiamiento bursátil para las medianas empresas del sector servicios que desean incursionar en la Bolsa Mexicana de Valores* (págs. 13 - 18). México.
- Salamanca Castro, A. B., & Crespo Blanco, C. M. (Febrero de 2007). El Diseño de la Investigación Cualitativa. *NURE, Investigación*, 7.

### Electrónicas

- LEY DE ADQUISICIONES, A. Y. (10 de 11 de 2014). *CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN*. Recuperado el 07 de 11 de 2015, de Diario Oficial de la Federación:  
[http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/14\\_101114.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/14_101114.pdf).
- Atehortua Tapias, Y. A., & Restrepo Correa, J. H. (Agosto de 2010). *Sistema de Información Científica Redalyc Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*. Obtenido de Redalyc:  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84917249011>

Enciclomedia. (Septiembre de 2015). *Los mejores bancos de México*.  
<http://economipedia.com/ranking/bancos-mas-grandes-de-mexico.html>

Ferras Hernandez, X. (7 de Febrero de 2012). *Innovacion 6.0*.  
Obtenido de ¿Innovas o solo mejoras?:  
<http://xavierferras.blogspot.mx/2012/02/innovas-o-solo-mejoras.html>

FORBES. (2013 de Julio de 2013). *Las 15 empresas financieras más importantes del mundo*. Recuperado el 28 de Febrero de 2017, de FORBES: <http://www.forbes.com.mx/las-15-empresas-financieras-mas-importantes-del-mundo/#gs.hDaodiY>

Marycelio. (1 de Septiembre de 2012). *Los Grandes maestros de la Calidad*. Recuperado el 28 de Febrero de 2017, de Blogspot:  
<http://maestrosdelacalidadmc105611.blogspot.mx/p/maestros-y-sus-aportes.html>

Review, Harvard Deusto Business. (04 de Octubre de 2014). *Las claves de la innovación de procesos*. Obtenido de Harvard Business: <http://retos-directivos.eae.es/las-claves-de-la-innovación-de-procesos/>

SECRETARÍA DE ECONOMÍA. (27 de Febrero de 2017). *Guías empresariales*. Recuperado el 1 de Marzo de 2017, de Instituto Nacional Del Emprendedor:  
<http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=9&g=7>