

UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
Departamento de INGENIERÍA INDUSTRIAL

Gestión estratégica de abastecimiento del Banco de Nicaragua, S.A.

Tesis para optar al grado de Magíster en Gestión y Dirección de Empresas
Por:

Regis José Ramírez Matute

Profesor guía: Gaston L'Huillier Troncoso

Santiago de Chile – Abril 2008

Tesis con restricción de acceso en línea, según petición de su autor.

Miembros de la Comisión: Gastón Held Barrandeguy y Manuel Vergara Trincado

Resumen . .	4
Texto con restricción . .	5

Resumen

El Banco de Nicaragua, S.A. (BANISA), es una institución bancaria privada constituida en Managua, Nicaragua. En los últimos años el indicador de eficiencia operativa, que relaciona los gastos operativos al total promedio de los activos, está tendiendo a su deterioro, lo cual indica que la institución no está usando eficientemente sus recursos para generar la rentabilidad deseada a sus accionistas. De continuar esta tendencia en el largo plazo, su clasificación de riesgo dentro del sistema bancario nacional despertará desconfianza e inseguridad en sus clientes.

En este contexto, la Gerencia de Servicios Generales decidió a principios de este año, analizar sus actuales procesos de negocios, con el propósito de mejorarlos y de ésta forma contribuir a la creación de valor para la institución. Consideró pertinente, debido a los innumerables problemas que ha tenido, iniciar el replanteamiento de su sistema de abastecimiento para alinearlos a los objetivos estratégicos de la empresa.

El objetivo del presente estudio de caso es diseñar una estrategia para el modelo de negocio de abastecimiento realizado por la Gerencia de Servicios Generales del BANISA, para el mejoramiento de la eficiencia operativa de la institución bancaria. Para este fin se planteó conocer las características generales del sistema de abastecimiento y, realizar un análisis interno y externo de la organización.

El análisis estratégico del modelo de abastecimiento permitió identificar que existe un fuerte enfoque funcional burocrático y uso excesivo de los recursos humanos; aspectos que alargan los procesos y producen insatisfacción en el cliente interno. Por ejemplo, el tiempo medio de operación (TMO) para el proceso de compra es de 5 horas aproximadamente, en el cual es necesaria la intervención del Gerente General para autorizar las ordenes de compras, razón por la cual casi el 55% de los clientes internos considera que el tiempo de trámite de compras es muy lento y amenaza la operatividad de las áreas del banco.

Para solucionar esta problemática, el estudio de caso propone un modelo electrónico de abastecimiento que consistirá en la implantación de aplicaciones que contemplen solicitudes electrónicas de presupuestos (RFQ) para los procesos de negociación y módulos para gestionar las relaciones de negocios con los proveedores (eSRM); así como el uso de catálogos, órdenes de compras y medios de pagos electrónicos para las actividades de adquisición.

Al automatizar e integrar sus procesos de negocios, la Gerencia de Servicios Generales reducirá los TMO y desarrollará relaciones de colaboración con los actuales y potenciales proveedores, que aseguren el abastecimiento de los bienes y productos que requieren las áreas funcionales del BANISA para la ejecución de sus operaciones en beneficio de sus clientes finales. Sin embargo, para ello también es necesario orientar la organización hacia una estructura burocrática mecanizada, rediseñar adecuadamente sus procesos de negocios y, promover la participación activa los stakeholder que tienen alto poder de decisión e interés en esta estrategia.

Texto con restricción

Tesis con restricción de acceso en línea, según petición de su autor.