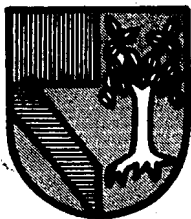


308902



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**ESCUELA DE ADMINISTRACION**

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

14  
2oj-

**SISTEMA INTEGRAL DE CONTROL  
EN UNA CASA DE CAMBIO**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL SEMINARIO  
DE INVESTIGACION PRESENTA COMO TESIS**

**A N A   L A U R A   R O S S O   R I Z O**

**PARA   O P T A R   P O R   E L   T I T U L O   D E :  
L I C E N C I A D O   E N   A D M I N I S T R A C I O N**

Director: Lic. Fernando Cabrera Mir

MEXICO, D. F.

1 9 9 2



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

# SISTEMA INTEGRAL DE CONTROL EN UNA CASA DE CAMBIO.

INTRODUCCION .....	1
I      CONCEPTOS GENERALES .....	5
1.1 Sistema Financiero Mexicano .....	5
1.1.1 Comisión Nacional Bancaria .....	7
1.1.2 Banco de México .....	7
1.1.3 Comisión Nacional de Valores .....	7
1.1.4 Empresas Financieras No Bancarias .....	9
1.2 Antecedentes de las Casas de Cambio .....	10
1.2.1 Estatización de la Banca .....	12
1.2.2 Origen .....	25
1.2.3 Situación en 1982 .....	25
1.2.4 Evolución a partir de 1983 .....	26
1.2.5 Marco Jurídico .....	27
1.3 Las Casas de Cambio en México .....	28
1.4 Organismos Reguladores .....	31
1.4.1 Secretaría de Hacienda y Crédito Público ..	31
1.4.2 Banco de México .....	38
1.4.3 Comisión Nacional Bancaria .....	43
1.5 Definición de Divisas .....	44
1.6 Operaciones que realizan .....	45
1.6.1 Clasificación de Mercados .....	45
1.6.2 Transferencia de Fondos u Ordenes de Pago en el Extranjero .....	46
1.6.3 Compra de Transferencia .....	47
1.6.4 Venta de Giros o Cheques Pagaderos en el Extranjero .....	47
1.6.4.1 Cheques girados sobre chequeras ..	48
1.6.4.2 Giros World-link .....	48
1.6.5 Compra de Remesas .....	49
1.6.6 Compra o Venta de Billete .....	49
1.6.7 Venta de Cheques de Viajero .....	49
1.6.8 Coberturas Cambiarias .....	50
1.7 Posición .....	53
Citas Bibliográficas .....	54

II	ESTRUCTURA Y FUNCIONES DE UNA CASA DE CAMBIO	56
2.1	Organización Tipo. (Organigrama)	56
2.2	Operación. (Sala de Cambios)	57
2.3	Promoción	59
2.4	Tesorería	60
2.5	Contabilidad	61
2.5.1	Catálogo de Cuentas	61
2.5.1.1	Operaciones en Moneda Extranjera	61
2.5.1.2	Activo Disponible	63
2.5.1.3	Cartera de Valores	64
2.5.1.5	Reglas de Agrupación	64
	Citas Bibliográficas	66
III	SISTEMAS DE INFORMACION	67
3.1	El Sistema de Información Administrativo	67
3.2	Diseño de un Sistema	69
3.2.1	Analizar el Sistema de Decisión	69
3.2.2	Analizar los Requerimientos de Información	69
3.2.3	Agrupar las Decisiones	70
3.2.4	Diseñar el Proceso de Información	70
3.2.5	Desarrollar Controles para el Sistema	70
3.3	Cualidades de un Sistema de Control	71
3.3.1	Exactitud	71
3.3.2	Oportunidad	71
3.3.3	Ahorro	72
3.3.4	Flexibilidad	72
3.3.5	Inteligibilidad	72
3.3.6	Criterios Razonables	73
3.3.7	Colocación Estratégica	73
3.3.8	Hincapié en la excepción	74
3.3.9	Criterios Múltiples	74
3.3.10	Sugerir Acciones Correctivas	74
3.4	Factores de Contingencia en el Proceso de Control	75
3.4.1	Tamaño de la Organización	75
3.4.2	Posición y Nivel de la Organización	75
3.4.3	Grado de Descentralización	76
3.4.4	Cultura Organizacional	76
3.4.5	Importancia de la Actividad	77

Citas Bibliográficas	.....	78
<b>IV</b>	<b>SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DE UNA CASA DE CAMBIO</b>	<b>79</b>
4.1	Funciones	79
4.1.1	Sala de Cambios	79
4.1.2	Promoción	81
4.1.3	Tesorería Internacional	83
4.1.4	Contabilidad (Tesorería Nacional)	85
4.1.5	Sistemas	86
4.1.6	Caja	87
4.2	Procedimientos de Operación	88
4.2.1	Sala de Cambios	88
4.2.2	Promoción	89
4.2.3	Capturista	90
4.2.4	Contabilidad	91
4.2.5	Giros	92
4.2.6	Transferencias	93
4.2.6.1	Venta	93
4.2.6.2	Compra	94
4.2.7	Remesas	95
4.2.8	Caja	96
4.3	Informes	97
4.3.1	Directorio de Clientes	97
4.3.2	Operaciones	97
4.3.3	Gráficas de Comportamiento	98
4.3.4	Estado de Resultados	98
4.3.5	Balance General	99
4.3.6	Estado de Origen y Aplicación de Recursos	99
4.3.7	Posición de Divisas	100
4.3.8	Declaraciones Provisionales de ISR	101
4.4	Controles de Operación	102
4.4.1	Sala de Cambios	102
4.4.2	Promoción	103
4.4.3	Tesorería Internacional	103
<b>V</b>	<b>MODELO PROPUESTO</b>	<b>104</b>
5.1	Problemática	104
5.2	Objetivo del Sistema Propuesto	106
5.3	Análisis del Sistema de Decisión	108

5.3.1	Interrelación de Areas	108
5.3.1.1	Sala de Cambios	108
5.3.1.2	Promoción	110
5.3.1.3	Tesorería Internacional	112
5.3.1.4	Contabilidad	114
5.3.1.5	Dirección	116
5.3.1.6	Sistemas	117
5.4	Requerimientos de Información necesarios para la operación	119
5.4.1	Sala de Cambios	119
5.4.2	Promoción	119
5.4.3	Tesorería Internacional	120
5.4.4	Contabilidad	120
5.4.5	Dirección	120
5.4.6	Sistemas	121
5.4.7	Caja	121
5.5	Decisiones que requieren tomar las Areas	122
5.5.1	Sala de Cambios	122
5.5.2	Promoción	122
5.5.3	Tesorería Internacional	122
5.5.4	Contabilidad	123
5.5.5	Dirección	123
5.5.6	Sistemas	123
5.5.7	Caja	124
5.6	Diseño del Sistema Propuesto	125
5.6.1	Propuestas	125
5.6.2	Red Local	128
5.6.3	Departamento de Contraloría	130
5.6.4	Alimentación del Sistema	131
5.6.4.1	Captura de Transacciones del día	131
5.6.4.2	Captura de Catálogo de Cuentas Contables	132
5.6.4.3	Captura de Catálogo de Bancos	132
5.6.4.4	Captura de Posición Inicial de cada Banco	132
5.6.5	Reportes que origina el sistema	133
5.6.5.1	Transacciones del día	133
5.6.5.2	Posición de Divisas y Metales	133
5.6.5.3	Posición Global de la Casa de Cambio	134

5.6.5.4	Estados de Cuenta de la Casa de Cambio .....	134
5.6.5.5	Polizas Registradas .....	134
5.6.5.6	Volumenes de Operación para Banco de Mexico .....	135
5.6.5.7	Elaboración de cheques en moneda nacional .....	135
5.6.5.8	Estados Financieros .....	135
5.6.6	Modelo .....	136
CONCLUSIONES	.....	137
BIBLIOGRAFIA	.....	140

## INTRODUCCION.

A partir de 1991 es imposible pensar en México con un sistema financiero desligado del exterior. La formación de los grupos financieros, la privatización bancaria, la apertura del sector y la negociación del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá, obligan a pensar en unas finanzas globalizadas.

Las implicaciones directas para la economía mexicana serán las de un crédito más abundante y competitivo. En la práctica, a estas alturas ya existen mayores recursos y aun costo mucho menor comparado con el de los últimos años. El saneamiento de las finanzas públicas y el proceso de modernización del país han hecho posible esta nueva realidad.

El cambio de las finanzas y del sistema financiero mexicano ha sido muy rápido en los últimos años. Tan sólo vale la pena señalar que a menos de 10 años de que se estatizó la banca ya está de nuevo en manos privadas.

Ahora se está viviendo una etapa de modernización del sistema financiero nacional, que consiste fundamentalmente en tres aspectos: la privatización bancaria, la formación de los grupos financieros integrales y por último, la apertura financiera.

Los cambios se estan dando a una velocidad impresionante día con día, por lo que hay que entrar a ese entorno de cambio para no quedarse atrás y ser sólo observadores de las transformaciones.



En esta investigación se trata el tema de las Casas de Cambio, empresas financieras no bancarias clasificadas dentro de las Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito; sociedades anónimas autorizadas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, para realizar en forma habitual y profesional operaciones de compraventa y cambio de divisas.

Las Casas de Cambio como parte del sistema financiero se caracterizaron por ser el sector que más creció en el periodo de 1983 - 1988, ya que comprendió la participación de particulares y las pertenecientes a los sectores bancario y bursátil.

Haciendo un análisis de la estructura de capital de las Casas de Cambio, se aprecia que el 95% del total son de menudeo y el restante 5% de mayoreo.

En 1985 cuando se publicó la Ley de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito, se efectuó la regulación de todas aquellas Casas de Cambio que operaban antes de dicha ley.

En octubre de 1987 se creó el "Comité para el Desarrollo de las Actividades Auxiliares del Crédito" integrado por representantes del Banco de México, Comisión Nacional Bancaria (y de Seguros - anteriormente) y de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con el objeto de establecer políticas que regularan y supervisaran a estas sociedades.

En la actualidad, la situación que está enfrentando el sector de las Casas de Cambio es difícil. Después de que en 1987 la afluencia de solicitudes para abrir una, crecía en forma impresionante, hoy se vive una etapa de desaparición de un sin número de instituciones.

El porqué de tal situación tiene parte de la respuesta en los incrementos al capital social que se han establecido continuamente.

El último incremento que se dió a las Casas de Cambio de mayoreo en su capital mínimo pagado a 6,000 millones de pesos, fue una fuerte sacudida para las instituciones. La desaparición constante es algo que también invita a pensar en eficientarlas, en hacerlas más productivas.

Alrededor de dos años atrás, en la sección "Acciones y Reacciones" del periódico "EL FINANCIERO", se hizo una fuerte crítica a las Casas de Cambio, pues se comentaba que habían perdido su razón de ser, pues éstas habían sido creadas para darle transparencia al mercado de cambios y darle un manejo profesional a la compraventa de divisas y "limpiar" el mercado de oportunistas y que en la actualidad las Casas de Cambio se concentraban en las operaciones del mercado interbancario pues era donde obtenían altos rendimientos y que si cerraban el servicio de atención al público y mercado corporativo, de todos modos sobrevivirían.

Pero esta posición que estaban tomando las Casas de Cambio, se veía beneficiada por los diferenciales entre las cotizaciones de

compra y venta del mercado interbancario. Sin embargo con la reducción en el desliz y la diferencia tan pequeña entre cotizaciones de compra y venta, las utilidades se vieron afectadas y esto hizo que entonces pusieran mayor atención en el servicio al público y en especial al "Mercado Corporativo".

El mercado corporativo busca buenas cotizaciones, pero especialmente "SERVICIO", de ahí que las Casas de cambio tengan que dirigir su rumbo a tal aspecto y establecer estrategias.

Aquí la propuesta es establecer acciones que permitan eficientar a las Casas de Cambio en el servicio que prestan y reducir los riesgos en las operaciones, por tal motivo se propone el "SISTEMA INTEGRAL DE CONTROL EN UNA CASA DE CAMBIO".

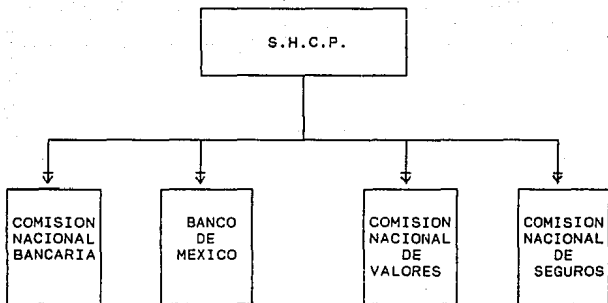
## I CONCEPTOS GENERALES.

### 1.1 SISTEMA FINANCIERO MEXICANO.

"Es el conjunto de instituciones y organismos públicos privados que se encargan de la intermediación en los mercados dinero y capitales con el objeto de concentrar recursos ociosos encausarlos a actividades productivas y de servicios". (1)

El Sistema Financiero Mexicano, ha sido un elemento esencial en la recuperación del ahorro interno y el flujo de capitales. Así es como las Sociedades Nacionales de Crédito, la Banca de Desarrollo y los Intermediarios Financieros No Bancarios, se complementan para satisfacer las necesidades de los ahorradores e inversionistas, a través de generar, captar, administrar y dirigir el ahorro y la inversión, fortaleciendo la postura del Sistema Financiero Nacional frente a opciones externas.

Dicho sistema se encuentra dirigido y controlado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público a través de la Comisión Nacional Bancaria, el Banco de México y la Comisión Nacional de Valores.



#### 1.1.1 COMISION NACIONAL BANCARIA.

Organismo descentralizado que depende de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y el cual se encarga de la inspección y vigilancia de las instituciones de crédito.

Funge como órgano de consulta, además de emitir las disposiciones necesarias que lo lleven a realizar sus funciones de supervisión y vigilancia.

#### 1.1.2 BANCO DE MEXICO.

"Es el Banco Central y base del Sistema Bancario Mexicano que regula la emisión y circulación de la moneda, los créditos y los cambios". (2)

Se encarga del manejo de las reservas del país, las cuales se encuentran en oro, plata y divisas. Asimismo, regula la cámara de compensación.

Presta servicios de tesorería al gobierno federal y funge como agente financiero del mismo en operaciones de crédito interno y externo.

#### 1.1.3 COMISION NACIONAL DE VALORES.

Organismo encargado por parte del gobierno federal de la supervisión y vigilancia de la correcta aplicación de las normas contenidas en la Ley del Mercado de Valores.

Depende de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Dicha comisión será órgano de consulta del gobierno federal y de organismos descentralizados en lo referente a materia de valores y dictará normas para los agentes, bolsas de valores, registro de

operaciones, así como los días en que deben de suspenderse operaciones.

#### 1.1.4 EMPRESAS FINANCIERAS NO BANCARIAS

ORGANIZACIONES Y ACTIVIDADES DEL CREDITO

EMPRESAS DE SEGUROS

INSTITUCIONES DE FIANZAS

MERCADO DE VALORES

PATRONATO DEL AHORRO NACIONAL

UNIONES DE CREDITO

INSTITUCIONES DE SEGUROS

EMISORES DE VALORES

ALMACENES GENERALES DE DEPOSITO

SOCIEDADES MUTUALISTAS DE SEGUROS

INSTITUTO PARA EL DEPOSITO DE VALORES

ARRENDADORAS FINANCIERAS

BOLSAS DE VALORES

CASAS DE CAMBIO

CASAS DE BOLSA

SOCIEDADES DE INVERSION



## 1.2 ANTECEDENTES DE LAS CASAS DE CAMBIO.

En cuanto al origen del mercado de cambios, podemos decir que los movimientos de dinero que se daban a través de las fronteras ocasionados por operaciones comerciales y financieras dieron nacimiento a dicho mercado.

"La coexistencia del carácter internacional que tienen las operaciones comerciales y financiera, con el nacionalismo de la moneda de cada país, provoca la necesidad de que exista un mercado al que pueda acudir para negociar la conversión de una divisa en otra; el día en el que se creara un instrumento de pago aceptado local e internacionalmente, es decir una divisa única y universal desaparecería el mercado de cambios". (3)

En cada país se encuentran normas relativas a la convertibilidad, las cuales varían en cada uno de los mismos. Hay países en los que la posibilidad de cambio de la divisa local por cualquier otra es libre, en cambio en otros es parcial o controlada. Como ejemplo podemos hablar de México donde hasta principios de noviembre de 1991 se manejó el tipo de cambio controlado para operaciones de exportación e importación, y el libre para otro tipo de transacciones financieras.

Refiriéndonos de una manera más concreta a la forma en que se realizan las operaciones de cambio, podemos decir que los intermediarios naturales en dicho mercado son los bancos y en el caso de México las instituciones de crédito eran las que prestaban dichos servicios. Sin embargo un gran cambio se marca en 1982 con la estatización de la banca. Un aspecto importante derivado del cambio en la situación de la banca, fue desvincular a las instituciones de

crédito de los intermediarios financieros no bancarios y las organizaciones auxiliares, con el fin de obtener un mayor equilibrio operativo y estructural del sistema financiero.

### 1.2.1 LA ESTATIZACION DE LA BANCA PRIVADA EN MEXICO.

En la década de los ochentas se intensifican las crisis económicas de la mayoría de los países en vías de desarrollo por una serie de factores adversos que presentaban.

- Crecimiento Demográfico.
- Deficiencias en la Administración Pública.
- Deficiencias en los Sistemas de Crédito.
- Carencia de Estructuras Internas adecuadas para el desarrollo.
- Desequilibrios: Sociales.  
Regionales  
En la Distribución del Ingreso.  
En la Balanza Comercial.

Todo esto como consecuencia nos lleva a fuertes problemas políticos internos.

Asimismo se observa en esos mismos años una gran escasez de recursos financieros a nivel internacional, originada por la enorme demanda pues los países en vías de desarrollo con su problema de falta de autosuficiencia trataban de resolver sus carencias y problemas con crédito externo, lo cual eleva su endeudamiento.

México no estaba al margen de ésta situación. La escasez y fuerte demanda de recursos financieros a nivel internacional, origina la elevación de las tasas; en nuestro país se siente la repercusión de esta situación y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público autoriza la elevación de los rendimientos para los inversionistas a base de sobretasas exentas del impuesto sobre la renta como no se

había visto anteriormente, y esto no solo para lograr una mayor captación si no para retener la ya existente.

Por lo tanto al elevarse el costo financiero de la captación de recursos del público dentro del sistema bancario mexicano (tasas pasivas) también se repercute el costo del crédito (tasas activas), situación que influye notoriamente para incrementar los índices inflacionarios.

En México la crisis económica se agudiza a principios de 1982, pues se observa que la inflación interna alcanza niveles muy superiores a los que presenta el país vecino del Norte; lo que origina que en febrero se produzca una devaluación del peso con respecto al dólar americano que lo lleva de \$27.00 pesos a \$47.50 pesos por dólar.

El 6 de agosto del mismo año, el Gobierno Federal implanta el "Control de Cambios Dual o Parcial" ante la grave escasez de divisas. Con dicho control se establecen dos tipos de cambio:

- Uno preferencial (controlado) que partiendo del ya existente se establece en \$50.00 pesos por dólar;
- y otro sujeto a la oferta y la demanda (libre).

El 13 de agosto se cierra el mercado de cambios; se prohíbe el traslado de dólares al extranjero y se congelan las cuentas en dólares, es decir, los depósitos e inversiones en dólares solo podían ser retirados en pesos mexicanos.

El 19 de agosto debido al descontento general provocado por tales medidas, el Gobierno regresa al control parcial de cambios con el respaldo de nuevos créditos y el apoyo del Fondo Monetario Internacional, pero sin descongelar las cuentas en dólares.

Todo lo anterior nos lleva a concluir la crisis económica y financiera tan grave que presentaba el país con un endeudamiento externo y un nivel inflacionario exorbitante.

Ante esta situación, el Presidente de la República Lic. José López Portillo, durante la lectura de su Sexto Informe de Gobierno (1° de septiembre de 1982) expide dos decretos:

- La Estatización de la Banca Privada
- El Establecimiento de un Control Generalizado de Cambios

"No como una política superviviente del más vale tarde que nunca, sino porque hasta ahora se han dado las condiciones críticas que lo requieren y justifican. Es ahora o nunca. Ya nos saquearon. México no se ha acabado. No nos volveran a saquear." (4)

Dichas medidas el Lic. López Portillo las sustentó en que había identificado los grandes males:

- los externos: Un desorden económico internacional con factores monetarios, financieros, comerciales, tecnológicos, alimentarios y de energéticos.
- los internos: La concepción de la economía por parte de los mexicanos sin obligaciones correlativas y el manejo de una banca concesionada sin solidaridad nacional y altamente especulativa.

Esto significa que en unos años los recursos de la economía generados por el ahorro, por el petróleo, por la deuda pública, etc. salieron del país por conducto de los propios mexicanos y sus bancos para fortalecer y enriquecer las economías externas en lugar de canalizar dichos recursos al país; lo cual debilitó enormemente la

economía nacional.

El Presidente José López Portillo defendió sus medidas diciendo que lo que había que cambiar era el sistema para que a partir de ello, la actitud de todos fuera distinta y no tan poco solidaria como lo había sido.

"Se trata de corregir el gran mal y no del esfuerzo estéril de identificar villanos" (5)

"Tenemos que cambiar. Decisión siempre dura, pero no puede seguir entronizada la posibilidad de llevar recursos cuantiosos al exterior y después pedirle prestado migajas de nuestro propio pan."  
(6)

A continuación se menciona parte de los dos decretos publicados en el Diario Oficial de la Federación; dados a conocer el 1° de septiembre de 1982, durante la lectura del Sexto Informe de Gobierno del Presidente de la República Lic. José López Portillo.

DECRETO DE EXPROPIACION DE LAS INSTITUCIONES DE CREDITO PRIVADAS.

ARTICULO PRIMERO.- Hace referencia a que por causas de utilidad pública se expropián a favor de la Nación las instalaciones, edificios, mobiliario, equipo, activos, cajas, bóvedas, sucursales, agencias, oficinas, inversiones, acciones o participaciones que tengan en otras empresas, valores de su propiedad, derechos y todos los demás muebles e inmuebles, en cuanto sean necesarios, a juicio de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público propiedad de las Instituciones de Crédito Privadas a las que se les haya otorgado concesión para la prestación del servicio público de banca y crédito.

ARTICULO SEGUNDO.- Establece que el ejecutivo Federal, por conducto de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, previa la entrega de acciones y cupones por parte de los socios de las instituciones a que se refiere el Artículo Primero, pagará la indemnización correspondiente en un plazo que no excederá de 10 años.

ARTICULO QUINTO.- No son objeto de expropiación el dinero y valores propiedad de usuarios del servicio público de banca y crédito o cajas de seguridad, ni los fondos o fideicomisos administrados por los bancos, ni en general bienes muebles o inmuebles que no estén bajo la propiedad de las instituciones a que se refiere el Artículo Primero.

Ni tampoco son objeto de expropiación las instituciones nacionales de crédito, las organizaciones auxiliares de crédito, ni la banca mixta, ni el Banco Obrero, ni el Citibank N.A., ni tampoco

las oficinas de representación de entidades financieras del exterior,  
ni las sucursales de bancos extranjeros de primer orden.



DECRETO PARA EL CONTROL GENERALIZADO DE CAMBIOS.

ARTICULO PRIMERO.- La exportación e importación de divisas sólo podrá llevarse a cabo por conducto del Banco de México, o por cuenta y orden del mismo.

ARTICULO SEGUNDO.- Cualquier exportación o importación de divisas que pretenda llevarse a cabo en forma distinta a lo establecido en el artículo anterior, será considerada contrabando sin perjuicio de las sanciones que correspondan a los infractores.

ARTICULO TERCERO.- La moneda extranjera o divisas no tendrán curso legal en los Estados Unidos Mexicanos. Las obligaciones de pago en moneda extranjera o divisas contraídas dentro o fuera de la República, para ser cumplidas en esta, se solventarán entregando el equivalente en moneda nacional al tipo de cambio que rija en el lugar y fecha en que se haga el pago de conformidad con lo que disponga el Banco de México.

ARTICULO QUINTO.- La moneda extranjera o las divisas se canjearán en el Banco de México, o en las instituciones de crédito del país, que actuarán por cuenta y orden de aquél, por moneda del curso legal en la equivalencia que el citado banco indique.

El Banco de México, directamente o a través del sistema nacional crediticio o las entidades a que se refiere este Decreto, comprará o venderá divisas a los tipos de cambio que fija en forma diaria, con los elementos económicos cuya consideración sea pertinente para determinar los referidos tipos de cambio.

Todas las divisas que se capten en el interior por las personas físicas o morales de nacionalidad mexicana o extranjera residentes en México sea cual fuere el acto que haya originado su captación o ingreso, deberán ser canjeados en el Banco de México o en el sistema nacional bancario y de crédito que actuará por cuenta y orden de aquél en los términos de este Decreto al tipo de cambio fijado por el banco citado.

ARTICULO SEPTIMO.- El Banco de México a través de normas de carácter general, determinará dentro de las prioridades a que se refiere el artículo siguiente, en que casos se aplicará un tipo de cambio preferencial y en qué otros un tipo de cambio ordinario, así como los especiales que, en su caso, en forma transitoria o permanente se requieran.

ARTICULO DECIMO PRIMERO.- Los prestadores de servicios turísticos, las empresas o entidades sujetas a la Ley de Vías Generales de Comunicación, "las Casas de Cambio" autorizadas por autoridad competente, las empresas concesionarias o permisionarias que por sus actividades normales realicen operaciones con extranjeros, así como

las empresas que legalmente operen en franjas fronterizas y en perímetros o zonas libres, en su caso, podrán recibir o captar moneda extranjera o divisas al tipo de cambio ordinario que fije el Banco de México, debiendo de inmediato depositarlas en dicha entidad o en las oficinas, sucursales o agencias del sistema nacional crediticio, conforme a las reglas generales que el citado Banco expida.

En ningún caso las personas físicas o morales podrán vender divisas o moneda extranjera.

ARTICULO DECIMO SEGUNDO.- Las sucursales, agencias u oficinas del Banco de México, o en su defecto, las instituciones de crédito que operen en las franjas fronterizas, podrán abrir cuentas especiales en moneda extranjera para las empresas maquiladoras de dichas franjas o zonas que esten registradas en la Secretaría del Patrimonio y Fomento Industrial (actualmente Secretaría de Comercio y Fomento Industrial--SECOFI-- ), para que todos sus ingresos, se depositen en dicha cuenta, contra la cual girarán el pago de sus salarios, gastos y costos, haciendo la conversión a moneda nacional al tipo de cambio ordinario que fije el Banco de México, pudiendo girar en moneda extranjera, el pago en el exterior de la utilidad del inversionista.

Las divisas que se conviertan en moneda nacional para realizar los pagos señalados, deberán depositarse por las instituciones de crédito al momento de la conversión, en el Banco de México.

Las representaciones diplomáticas y consulares acreditadas en el país, así como de los organismos internacionales podrán asimismo tener cuentas especiales en moneda extranjera en el Banco de México.

ARTICULO DECIMO CUARTO.- Las personas que residan en Territorio Nacional y que por cualquier motivo deseen o tengan necesidad de viajar al extranjero podrán comprar el monto máximo de divisas en un año y por persona que se determine a través de reglas generales que determine el Banco de México. En todo caso, la venta de divisas se hará al tipo de cambio ordinario.

Los residentes en el extranjero, que deseen internarse en el país, declararán ante la oficina aduanal las divisas o moneda extranjera que traigan consigo y adquirirán a cambio de ellas moneda de curso legal en Territorio Nacional, expidiéndoseles el certificado correspondiente, mismo que al salir del país, presentarán ante las autoridades aduanales para que se les entregue a cambio de moneda nacional no gastada, las divisas correspondientes. En todo caso, la captación y entrega de divisas se hará al tipo de cambio ordinario que rija en ese momento.

Sin embargo, a partir de 1990 empiezan a darse importantes cambios:

27 DE JUNIO DE 1990.- DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION.

Aparecen las reformas a los artículos 28 y 123 constitucionales, esto originado por el proceso que se iniciaría de privatización de la banca.

18 DE JULIO DE 1990.- DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION.

Aparecen las modificaciones a la Ley de Instituciones de Crédito, pasando el servicio de la banca a la iniciativa privada.

LEY DE INSTITUCIONES DE CREDITO.

Título Segundo.

De las Instituciones de Banca Multiple.

ARTICULO 8º.- Para organizarse y operar como institución de banca múltiple se requiere autorización del Gobierno Federal, que compete otorgar discrecionalmente a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, oyendo la opinión del Banco de México y de la Comisión Nacional Bancaria. Por su naturaleza estas autorizaciones serán intransmisibles.

ARTICULO 9º.- Sólo gozarán de autorización las sociedades anónimas de capital fijo, organizadas de conformidad con lo dispuesto por la Ley General de Sociedades Mercantiles.

DECRETO POR EL QUE SE ABRIGA EL DECRETO DE CONTROL DE CAMBIOS.

Considerando:

Que al haber mejorado la situación y perspectivas de la balanza de pagos, se ha logrado la virtual igualación de los tipos de cambio del mercado controlado y del mercado libre, lo cual ha determinado la constitución de un mercado de cambios prácticamente unificado;

Que, en las circunstancias referidas deja de haber razón para mantener la dualidad de mercados de divisas establecida por el Decreto de Control de Cambios vigente desde el 20 de diciembre de 1982, y

Que el control de cambios, no obstante todo lo que se ha simplificado, sigue implicando costos para los exportadores, las empresas de maquila, algunos usuarios de capital del exterior, los bancos y las autoridades financieras;

ARTICULO 1º.- Se abrogan el Decreto de Control de Cambios, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 13 de diciembre de 1982; las Disposiciones Complementarias de Control de Cambios, publicadas el 11 de mayo de 1987; la resolución que sistematiza y actualiza las resoluciones generales emitidas por el Comité Técnico de Control de Cambios, publicada el 23 de noviembre de 1988; así como la resolución que incorpora los financiamientos otorgados por organismos de cooperación financiera internacional al mercado controlado de

divisas, publicada el 31 de agosto de 1989; quedando derogadas aquellas normas que se opongan al presente Decreto.

### 1.2.2 ORIGEN.

La ley General de Instituciones y Organizaciones Auxiliares de Crédito que venía rigiendo desde el año 1941, establecía un marco jurídico insuficiente para la actividad cambiaria, que operativamente nunca estuvo regulada por autoridad alguna, sino que la compraventa de divisas estaba integrada a las operaciones normales que realizaba la banca múltiple.

Después de la estatización bancaria, se estableció la vigilancia y el control de cambios, surgiendo la necesidad de reglamentar esta actividad con el objeto de evitar especulación con divisas, en especial el dólar americano. De esta manera, se marcó la base para que una Ley reglamentara el ejercicio de compraventa de divisas, apareciendo así las Casas de Cambio.

### 1.2.3 SITUACION EN 1982.

Durante 1982 el país se encontraba con un sistema financiero dolarizado, una fuerte especulación en contra del peso y una importante fuga de capitales.

Al tenerse una libre convertibilidad de la moneda, ocasionó que en la frontera norte principalmente, se desarrollara una actividad cambiaria sin control, ya que se podían comprar dólares americanos en locales como farmacias, vinaterías, tiendas de autoservicio, etc.

Esta situación llevó al gobierno a adoptar diferentes medidas. Se optó por que las fuerzas del mercado definieran la paridad peso-



dólar; se estableció la doble paridad; y finalmente se llegó al control de cambios en la República Mexicana.

Todo esto hizo recapacitar en la necesidad de establecer un control sobre las personas que realizaban la actividad cambiaria, con el fin de proteger al público y evitar especulaciones y la venta de moneda falsa. Es así como en 1984 se presenta al Congreso de la Unión, un paquete que integraría la "Nueva Legislación del Sistema Financiero Mexicano", el cual consideraría la regulación de la actividad de compraventa de divisas.

#### 1.2.4 EVOLUCION A PARTIR DE 1983.

Dentro del Plan Nacional de Desarrollo (PLANADE) se menciona la política cambiaria como instrumento fundamental de fomento a la recuperación del país. Es así como se establecieron una serie de medidas:

- La creación de un marco jurídico adecuado para el control de la actividad cambiaria en el país.
- La regulación de todas las Casas de Cambio que estaban operando antes de 1985, así como la autorización de nuevas sociedades anónimas al sector privado, bancario y bursátil.
- Control de la apertura de sucursales, así como de las operaciones a través del capital mínimo pagado con el que estén constituidas, con el objetivo de asegurar las solvencia económica de éstas y proteger la seguridad del usuario.

- La constitución de un Comité de Casas de Cambio, integrado por representantes del Banco de México, Comisión Nacional Bancaria (y de Seguros -anteriormente-) y de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, para dar solución a la problemática del sector.

#### 1.2.5 MARCO JURIDICO.

Desde la estatización de la banca y hasta fines de 1984, no existieron reformas legales en materia de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito. Fue hasta el 14 de enero de 1985, cuando se promulgó la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito que se otorgó un régimen jurídico a las Casas de Cambio, asignándoles como objeto social la compraventa y cambio de divisas con curso legal en el país de emisión, en forma habitual y profesional.

### 1.3 LAS CASAS DE CAMBIO EN MEXICO.

Las Casas de Cambio se dedican a realizar en forma profesional, operaciones con el publico de compra, venta y cambio de divisas y piezas metálicas acuñadas en oro y plata.

"Se requerira autorización de la S.H.C.P. para realizar en forma habitual y profesional operaciones de compra, venta y cambio de divisas con el publico dentro del territorio nacional..."(14)

"Las sociedades anónimas a quienes se otorgue la autorización a que se refiere el articulo 81 de esta ley, se denominaran Casas de Cambio..." (15)

Para su funcionamiento es necesario que las Casas de Cambio cuenten con un local exclusivo para realizar sus operaciones. Ademas dichas instituciones deben proporcionar a la Secretaría de Hacienda y Crédito Publico o al Banco de México su posición en divisas, lo cual se hace diariamente por vía telefónica y semanalmente por escrito.

La autorización previa que requieren las Casas de Cambio de la S.H.C.P. la obtendran después de que dicha secretaria conozca la opinión del Banco de México respecto a las designaciones de las personas que vayan a fungir como administradores de la institución. Si los administradores llegaran a ser sustituidos deberá de volverse a obtener dicha opinión. Así mismo se requerirá la autorización de la Comisión Nacional Bancaria para el inicio de sus operaciones.

Para efecto de lo anterior se deberá informar con anticipación a la S.H.C.P. acerca del nombre, nacionalidad y antecedentes sobre la capacidad técnica y solvencia moral de los administradores.

Las Casas de Cambio se clasifican en instituciones de menudeo y de mayoreo o corporativas, fijando para las primeras un capital mínimo de 150 millones de pesos y para las corporativas o de mayoreo 6000 millones de pesos, permitiéndoseles sólo a estas últimas la posibilidad de efectuar transferencias de fondos en monedas extranjeras y expedición de giros.

La S.H.C.P. tomando en cuenta la opinión del Banco de México y de la Comisión Nacional Bancaria determinara el capital mínimo pagado que se requiriera para la formación de las Casas de Cambio.

Las casas de cambio deberán sujetarse a las siguientes reglas, según lo establece el artículo 82 de la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito.

1.- Que su objeto social sea exclusivamente la realización de compra, venta y cambio de divisas, billetes y piezas metálicas nacionales o extranjeras, que no tengan curso legal en el país de emisión; piezas de plata conocidas como onzas troy y piezas metálicas conmemorativas acuñadas en forma de moneda; así como otras operaciones afines.....

2.- En los estatutos sociales deberá indicarse que, en la realización de su objeto, la sociedad deberá ajustarse a lo previsto en la presente ley.

3.- Que esten constituidas como sociedades mexicanas con cláusula de exclusión de extranjeros; y

4.- Que cuenten con capital mínimo pagado, que señale periódicamente la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

#### 1.4 ORGANISMOS REGULADORES.

Las Casas de Cambio se encuentran reguladas basicamente por tres organismos:

- a) Secretaría de Hacienda y Crédito Publico.
- b) Banco de México.
- c) Comisión Nacional Bancaria.

##### 1.4.1 SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO.

Esta Secretaría es la encargada de otorgar la autorización para poder realizar en forma habitual y profesional operaciones de compra, venta y cambio de divisas.

La autorización sera otorgada o denegada por dicha secretaria después de oír la opinión del Banco de México y de la Comisión Nacional Bancaria y sera intransmisible.

Asimismo las Casas de Cambio deben de tener la aprobación de la S.H.C.P. para " ... su escritura constitutiva, y cualquier modificación a la misma, la transmisión de acciones, el establecimiento y cambio de ubicación del domicilio, así como el establecimiento, apertura, cambio de ubicación o clausura de

sucursales de atención al público y del local donde se realicen operaciones." (7)

Una vez que la S.H.C.P. apruebe la escritura constitutiva o cualquier modificación a la misma, se deberá de inscribir en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio y proporcionar a dicha Secretaría los datos correspondientes dentro de los treinta días siguientes a la fecha en que se otorgo la aprobación.

La Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito vigente desde el 15 de enero de 1985 establece en lo que se refiere a la regulación de la compra y venta habitual y profesional de divisas, que las sociedades anónimas a las que se les autoriza realizar esa actividad (Casas de Cambio) deberán contar con el capital social mínimo pagado que señale periódicamente la S.H.C.P.

En la promulgación de dicha ley, el capital social mínimo pagado señalado fue de un millón de pesos en moneda nacional. Después de transcurrido el primer año de vigencia, se hizo recomendable elevar el capital social mínimo pagado.

"ACUERDO por el que se establecen los capitales mínimos pagados para constituir sociedades anónimas que operen como casas de cambio y para mantener en operación las que ya están constituidas" (8)

Lunes 10 de febrero de 1986.

ART.

PRIMERO: El capital social mínimo pagado con que deberán de contar las sociedades anónimas autorizadas para operar como Casas de Cambio sera de \$5,000,000.00 (CINCO MILLONES DE PESOS 00/100 MN).

SEGUNDO: Si el capital social  $\leq$  \$50,000,000.00 (CINCIENTA MILLONES DE PESOS 00/100 MN) podran abrir previa autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Publico hasta dos sucursales en territorio nacional siempre que se demuestre que su capital social mínimo pagado se incrementa en cuando menos \$5,000,000.00 (CINCO MILLONES DE PESOS 00/100 MN) por cada sucursal.

TERCERO: Si el capital social  $\geq$  \$50,000,000.00 (CINCIENTA MILLONES DE PESOS 00/100 MN) podran abrir hasta dos sucursales entre las que podra comprenderse una en el extranjero, previa autorización de la S.H.C.P.

\*Nota: Para los siguientes incrementos solo se mencionara el número del artículo del acuerdo y la cantidad correspondiente a cada uno ellas.

Martes 30 de junio de 1987.

PRIMERO: Capital Social = \$10,000,000.00 (DIEZ MILLONES DE PESOS 00/100 MN).



SEGUNDO: Capital Social  $\leq$  \$100,000,000.00 (CIEN MILLONES DE PESOS 00/100 MN).

TERCERO: Capital Social  $\geq$  \$100,000,000.00 (CIEN MILLONES DE PESOS 00/100 MN).

Martes 26 de enero de 1988.

PRIMERO: Capital Social = \$25,000,000.00 (VEINTICINCO MILLONES DE PESOS 00/100 MN).

SEGUNDO: Capital social  $\leq$  \$500,000,000.00 (QUINIENTOS MILLONES DE PESOS 00/100 MN).

TERCERO: Capital Social  $\geq$  \$500,000,000.00 (QUINIENTOS MILLONES DE PESOS 00/100 MN).

Viernes 7 de octubre de 1988.

PRIMERO: Capital Social = \$50,000,000.00 (CINCUENTA MILLONES DE PESOS 00/100 MN).

SEGUNDO: Capital Social  $\leq$  \$1'000,000,000.00 (MIL MILLONES DE PESOS 00/100 MN).

TERCERO: Capital Social  $\geq$  \$1'000,000,000.00 (MIL MILLONES DE PESOS 00/100 MN).

Jueves 15 de junio de 1989.

PRIMERO: Capital Social = \$100,000,000.00 (CIEN MILLONES DE PESOS 00/100 MN).

SEGUNDO: Capital Social <= \$2'500,000,000.00 (DOS MIL QUINIENTOS MILLONES DE PESOS 00/100 MN).

TERCERO: Capital Social >= \$2'500,000,000.00 (DOS MIL QUINIENTOS MILLONES DE PESOS 00/100 MN).

Lunes 19 de febrero de 1990.

PRIMERO: Capital Social = \$150,000,000.00 (CIENTO CINCUENTA MILLONES DE PESOS 00/100 MN).

SEGUNDO: Capital Social <= \$3'000,000,000.00 (TRES MIL MILLONES DE PESOS 00/100 MN).

TERCERO: Capital Social >= \$3'000,000,000.00 (TRES MIL MILLONES DE PESOS 00/100 MN).

Lunes 25 de marzo de 1991.

"ACUERDO por el que se establecen los capitales mínimos pagados con que deberán contar las Organizaciones Auxiliares del Crédito y las Casas de Cambio.

PRIMERO: Las Casas de Cambio autorizadas deberán contar con el capital mínimo pagado conforme a lo que se establece en este Acuerdo.

SEGUNDO: El capital mínimo pagado de las Casas de Cambio será de: \$6,000 MILLONES DE PESOS 00/100 MN.

TERCERO: Las sociedades que durante la vigencia del presente Acuerdo sean autorizadas como Casas de Cambio, deberán adicionar al momento de su constitución, una suma igual al 50% del importe de dicho capital, en consideración a que carecen de reservas de capital y de contingencia, en su caso, para respaldar adecuadamente las obligaciones que asuman.

SEPTIMO: El capital contable de las Casas de Cambio no podrá ser inferior al capital mínimo pagado que les corresponda mantener en los términos del presente Acuerdo.

OCTAVO: Las Casas de Cambio no podrán repartir dividendos mientras tengan faltantes del capital mínimo pagado.

NOVENO: Las Casas de Cambio que cuenten con un capital mínimo pagado de \$6,000 MILLONES DE PESOS 00/100 MN podránprevia aprobación de la

Secretaría de Hacienda y Crédito Público, abrir hasta cinco sucursales, entre las que podrá comprenderse una en el extranjero.

Estas Casas de Cambio podrán llevar a cabo la apertura de un número mayor de sucursales al señalado en el párrafo anterior siempre y cuando acrediten contar con el capital mínimo pagado que se establece, además de \$600 MILLONES DE PESOS 00/100 MN por cada sucursal adicional.

DECIMO: Las Casas de Cambio que a la fecha del Acuerdo cuenten con un capital mínimo pagado de \$150 MILLONES DE PESOS 00/100 MN, podrán seguir operando con dicho capital y bajo ninguna circunstancia podrán llevar a cabo operaciones de las reservadas a las Casas de Cambio que cuenten con un capital de \$6,000 MILLONES DE PESOS 00/100 MN.

#### 1.4.2 BANCO DE MEXICO.

El Banco de México expidió las siguientes reglas con el fin de lograr una mejor organización del mercado de cambios y de esta forma proteger los intereses del público que realiza transacciones con las Casas de Cambio.

PRIMERA: "Las sociedades anónimas que cuenten con la autorización a que se refiere el artículo 81 de la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito, sólo podrán realizar las operaciones siguientes:

- a) Compra y venta de billetes, así como de piezas acuñadas en metales comunes, con curso legal en el país de emisión;
- b) Compra y venta de cheques de viajero;
- c) Compra de giros, ordenes de pago y otros documentos a la vista denominados y pagaderos en moneda extranjera; y
- d) Compra y venta de piezas acuñadas en oro y plata dentro de la República Mexicana." (9).

PRIMERA BIS. Aquí se establece que las Casas de Cambio que cuenten con el capital social pagado señalado en el acuerdo (Capital Social >= \$6'000,00,000.00 (SEIS MIL MILLONES DE PESOS 00/100 MN) y los requisitos de capitalización y ubicación para la apertura de sucursales, podrán realizar además de las operaciones anteriores las siguientes:

a) Venta de divisas al público a través de los documentos a la vista señalados, en el inciso c de la primera regla.

b) Compra y venta de divisas por medio de transferencias de fondos sobre cuentas bancarias.

SEGUNDA: Las operaciones que las Casas de Cambio realizan de compra, venta y cambio de divisas deberán circunscribirse a las comprendidas en el mercado libre de divisas, según se define en el Decreto de Control de Cambios publicado en el Diario Oficial de la Federación el 13 de diciembre de 1982.

TERCERA: Las operaciones de compra y de venta de divisas así como de metales amonedados deberán ser al contado. Las operaciones al contado son aquellas en las que las divisas o los metales amonedados y su contravalor se entregan el mismo día en que se contrata la operación.

En las operaciones donde se reciben documentos salvo buen cobro, se deberá entregar el contravalor a mas tardar el día siguiente a aquél en que la Casa de Cambio realiza el cobro.

Para las Casas de Cambio a que se refiere la regla primera bis, se consideraran también operaciones al contado aquellas en las que las divisas o los metales amonedados y su contravalor se entregan a mas tardar el segundo día hábil siguiente al día en que se contrato la operación.

CUARTA: Las Casas de Cambio deben de informar mediante carteles, pizarrones o tableros, los tipos de cambio y precios a los cuales van a efectuar las operaciones de compra, venta y cambio de divisas y de

piezas acuñadas en oro o plata. Dichos tableros deben de mostrar en forma notoria las cotizaciones, las cuales deben mostrarse en el exterior de los locales de atención al público y junto a las ventanillas o mostradores en que efectuen sus operaciones.

Las operaciones que se realizan a través de las ventanillas deberan realizarse a los tipos de cambio o precios que se anuncian.

Así mismo las Casas de Cambio deberan mantener en los locales a la vista del público copia de la autorización que la S.H.C.P. haya otorgado en los términos del acuerdo de la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito, así como las presentes reglas.

QUINTA: El Banco de México podra establecer los límites de operación a las Casas de Cambio, dependiendo del importe al que ascienda su capital contable.

SEXTA: "Las Casas de Cambio no deberan contraer responsabilidades o pasivos directos o contingentes excepto los derivados de financiamientos recibidos de instituciones de crédito del país o bancos extranjeros, o de proveedores de mobiliario y equipo necesarios a la realización de su objeto social." (10)

Tales pasivos no pueden exceder de dos veces el capital contable de la Casa de Cambio respectiva.

SEPTIMA: "Las Casas de Cambio podran llevar a cabo actividades de las que les son propias a través de oficinas, sucursales o agencias de instituciones de crédito." (11)

OCTAVO: Las Casas de Cambio deberan proporcionar al Banco de México la informacion que dicha institución les solicite respecto de sus operaciones, sin que en tal información se identifique a la clientela. De no hacerlo en los casos en que la información sea inexacta se procedera a los términos de la regla decima primera.

NOVENA: Las Casas de Cambio en cuyo capital participen intermediarios financieros quedaran sujetas a las disposiciones adicionales que establezca el Banco de México.

DECIMA: "Los Administradores de las Casas de Cambio deberan garantizar su manejo mediante fianza a favor de la misma, expedida por institución concesionada, por una cantidad que cuando menos sea equivalente al 15% del capital mínimo pagado establecido para las Casas de Cambio." (12)

En el caso de las Casas de Cambio a que se refiere la regla primera bis, la fianza deberá obtenerse para los administradores, así como para los empleados y apoderados que celebren operaciones con el público.

Las fianzas deberan ser contratadas antes del inicio de las funciones de los administradores, empleados o apoderados de las Casas de Cambio y deben ajustarse a cualquier modificación al capital social.

Se deberá informar de la contratación de las fianzas al Banco de México y a la Comisión Nacional Bancaria, dentro de los 15 días naturales siguientes a la fecha en que iniciaran sus funciones tales personas.



DECIMA PRIMERA: Si una Casa de Cambio desacata lo dispuesto en las presentes reglas el Banco de México podra ordenar la suspensión temporal de todas o algunas de las operaciones con divisas, oro o plata.

También el Banco de México puede ordenar la suspensión temporal de las operaciones de las Casas de Cambio cuando la situación del mercado haga necesaria tal medida.

#### 1.4.3 COMISION NACIONAL BANCARIA.

Las Casas de Cambio estan obligadas a recibir las visitas de inspección de la Comisión Nacional Bancaria y proporcionarle todos los informes en la forma y términos que dicha comisión lo solicite.

Así mismo proporcionarle sus estados de contabilidad, información financiera y toda la que este relacionado con su giro.

Los casos en que la comisión presuma que una persona física o moral realiza operaciones reservadas únicamente para las Casas de Cambio sin contar con la autorización a que se refiere el artículo 31 de la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito podrá nombrar un inspector y los auxiliares necesarios con el fin de comprobar dicha irregularidad. En este caso la Comisión Nacional Bancaria ordenará la intervención administrativa de la empresa o establecimiento hasta que las operaciones ilegales sean liquidadas.

La propia comisión llevara a cabo las clausuras administrativas quedando facultada para remover los signos externos y toda ostentación pública prohibidos.

## 1.5 DEFINICION DE DIVISAS.

"Se entiende por divisas cualesquiera créditos expresados en monedas extranjeras y pagaderos en el extranjero, que pueden consistir en haberes (en moneda extranjera) en bancos extranjeros o en letras de cambio o cheques (también en moneda extranjera) y pagaderos en el extranjero."(13)

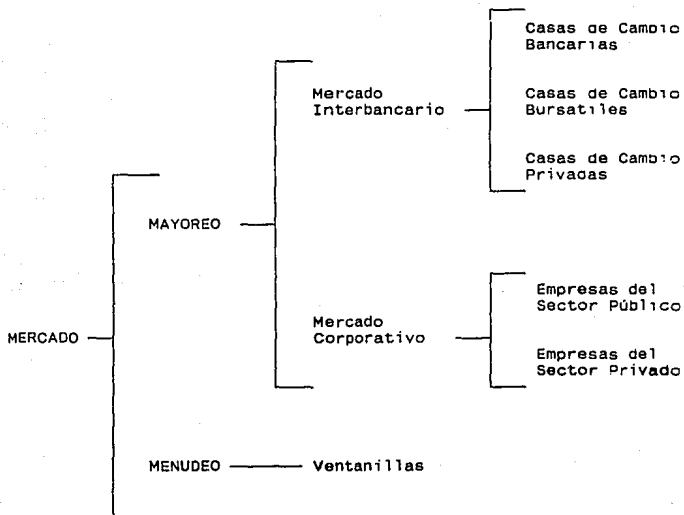
En un sentido estricto los billetes de Bancos Extranjeros no son divisas, aunque se pueden convertir siempre y cuando sea posible ingresarlos sin restricción alguna, en una cuenta ordinaria abierta en el extranjero.

Una moneda se considerará convertible, (ya sea divisa o billete de banco) cuando los medios de pago expresados en dicha moneda puedan ser libremente convertidos por el poseedor en cualquier otra moneda.

## 1.6 OPERACIONES QUE REALIZAN

### 1.6.1 Clasificación de mercados

Primeramente se muestra una clasificación de los mercados a los cuales penetran las casas de cambio:



Las principales operaciones que realizan las Casas de Cambio son:

#### 1.6.2 TRANSFERENCIA DE FONDOS U ORDENES DE PAGO EN EL EXTRANJERO.

Mediante este procedimiento se realizan las operaciones de mayor cuantía en el mercado cambiario, el cual consiste en que el vendedor de la divisa correspondiente ordene al banco extranjero en el que tenga sus recursos, que con cargo a su cuenta los abone a la que el comprador (cliente) de la divisa desee, pudiendo estar la cuenta donde quiere hacer el depósito el comprador en la misma plaza u en otra por distante que se encuentre.

Para hacer la orden de transferencia se puede utilizar el telex, o el teléfono, pero en la actualidad los sistemas electrónicos (Banca Electrónica) se utilizan con mayor frecuencia por ser los medios más rápidos y que mayor seguridad ofrecen, eliminándose errores posibles.

Para el "cierre" (consumación) de esta operación se requiere el previo acuerdo expreso de las partes en lo que se refiere al tipo de cambio, forma de pago que el comprador utilizara para cubrir el precio de la operación en moneda nacional, el lugar y hora de la entrega de los pesos, así como todos los datos relativos al nombre, ubicación, número de identificación (ABA o Routing Number) del banco al cual se hará la transferencia de fondos, el número de cuenta, beneficiario y desde luego el monto de la operación.

Este tipo de operaciones se pueden celebrar: valor mismo día, a plazo de veinticuatro horas o cuarenta y ocho, como máximo.

### 1.6.3 COMPRA DE TRANSFERENCIA.

Este procedimiento es inverso al anterior. En este caso, el cliente es el que pide a su banco que por medio de una transferencia electrónica le traspase fondos de su cuenta a alguno de los bancos donde la Casa de Cambio tiene cuenta.

La Casa de Cambio pagará al cliente los recursos que este transfirió ya sea en moneda nacional o en divisa, hasta verificar el ingreso de los mismos en su cuenta, situación que se conoce a través del sistema de Banca Electrónica.

### 1.6.4 VENTA DE GIROS O CHEQUES PAGADEROS EN EL EXTRANJERO.

Este servicio se presta principalmente a empresas que deben cumplir obligaciones de pago a proveedores o acreedores residentes en el extranjero.

El tipo de cambio para este tipo de operaciones puede ser más manejable que el que corresponde a las transferencias, donde los fondos se entregan en ambos sentidos en la fecha en la que se realiza la operación; mientras que el cobro de los cheques o giros generalmente tarda algunos días, motivo que permite al vendedor percibir durante ese lapso rendimientos sobre los recursos ya cubiertos en moneda nacional desde la fecha en que se cerró la operación.

En lo que respecta a este instrumento podemos distinguir dos tipos:

1.6.4.1 Los cheques girados por las Casas de Cambio sobre sus propias chequeras.

1.6.4.2 Giros (World-Link)

Son títulos de crédito expedidos mediante el sistema electrónico de Citicorp, pagaderos en los principales centros financieros del mundo, dependiendo de la divisa que amparen.

"Al expedirse un Giro World-Link electrónicamente queda registrado en el sistema mundial de Citicorp para asignarle los fondos que ampara el documento en forma inmediata." (16)

Los giros se pueden expedir en diecisiete divisas con cargo a plazas locales, o bien pagarse en efectivo en las oficinas locales de Citibank.

Por medio del sistema se puede saber el estado (status) que guarda un documento, es decir si ya fue cobrado o sigue pendiente de cobro.

Si el documento llega a ser robado o extraviado, se puede ordenar electrónicamente por medio del sistema la suspensión del pago, lo que permite expedir un nuevo documento o en su caso efectuar el reembolso al cliente en forma inmediata.

Las limitantes que tiene este giro son dos:

- No son canjeables a la vista en la mayoría de las instituciones financieras extranjeras debido a sus sistema de cobro.

- Su precio no es competitivo con respecto a los de las remesas que no son respaldadas con recursos.

#### 1.6.5 COMPRA DE REMESAS.

Hay empresas que como consecuencia de sus operaciones comerciales en el extranjero, reciben en pago de bienes o servicios, cheque cobrables en el extranjero en diversas divisas.

Las Casas de Cambios después de valorar el documento y tomando en consideración la solvencia de las firmas que lo suscriben podran ofrecer comprarlo al cliente a un tipo de cambio que sea congruente con el tiempo que estime que tardara en hacerlo efectivo. También reciben remesas sobre el exterior, las cuales se reembolsan hasta que el banco corresponsal realice su cobro (remesa al cobro).

#### 1.6.6 COMPRA O VENTA DE BILLETES.

Las Casas de Cambio de mayoreo para surtirse de billete, necesitan acudir al mercado interbancario. Así las Casas de Cambio compradoras del billete pueden entregar a su proveedor (otra casa de cambio o banco) un cheque o giro cobrable en el extranjero por el equivalente en billete y abonarle una comisión o bien ordenar una transferencia de fondos valor mismo día; otra alternativa es hacer el pago en moneda nacional, pactando un tipo de cambio.

#### 1.6.7 VENTA DE CHEQUES DE VIAJERO.

"Aunque existen diversidad de modalidades bajo las cuales operan las Casas de Cambio que actúan como agentes colocadores de los



emisores de cheques de viajero, es usual que estos se manejen en consignación con el compromiso de reembolsar en plazos determinados el producto de las venta." (17)

Las Casas de Cambio pueden obtener beneficios cambiarios ya que adquieren la divisa correspondiente a un tipo de cambio menor a aquél en el que realizan la venta del cheque de viajero; también pueden lograr algún rendimiento financiero ya que invierten los recursos que obtienen de las ventas durante el lapso entre la fecha en la que estas se realizan y aquella en la que se debe pagar al emisor.

Los cheques de viajero se emiten en diversas divisas: dólares americanos, dólares canadienses, libras esterlinas, marcos alemanes, yenes japoneses, francos franceses, francos suizos, pesetas españolas, todas ellas de libre convertibilidad con el dólar de los Estados Unidos; dichos instrumentos gozan de la posibilidad de ser repuestos en caso de pérdida o robo.

#### 1.6.8 COBERTURAS CAMBIARIAS.

México se abrió al exterior y esta apertura implicaba riesgos por las fluctuaciones que podrían tener las monedas y dado que el principal socio comercial de México es Estados Unidos, lo que urgía era dar una cobertura cambiaria a los importadores y exportadores mexicanos que realizan operaciones internacionales en dólares americanos. Esa respuesta se dió el 28 de noviembre de 1986, originándose las coberturas cambiarias de corto plazo.

En el mercado de coberturas cambiarias se realizan dos tipos de operaciones:

- 1.- La Compra de Cobertura Cambiaria utilizable por los importadores, y
- 2.- La Venta de Cobertura Cambiaria utilizable por los exportadores.

La Compra de Cobertura Cambiaria consiste en pagar en la fecha de contratación a un intermediario autorizado un "precio de cobertura" en pesos, adquiriendo el derecho a recibir de este, si el Peso se deprecia, una cantidad en moneda nacional equivalente a la depreciación en dólares, o la obligación de pagar al intermediario el equivalente a una apreciación del Peso si fuera el caso.

Indudablemente la cobertura cuesta, pero el importador tiene la certeza del precio que va a pagar por los dólares americanos. El plazo máximo al que se puede realizar una cobertura, ya sea de compra o venta es de seis meses, y en el caso de la compra, como en cualquier mercado de futuro, lo que logra es garantizar el precio.

La Venta de Cobertura Cambiaria es una operación complementaria a la anterior. Es una especie de operación en corto, ya que el participante no tiene todavía los dólares. El participante recibe en la fecha de contratación un "Precio de Cobertura", y su ganancia aumenta si el Peso se aprecia, o pierde si el Peso se deprecia. La ventaja principal que se obtiene de dicha operación, es el hecho de

que en el momento de pactar, recibe el precio, está recibiendo liquidez.

En este tipo de operación se le permite a los exportadores garantizar un tipo de cambio y obtener una ganancia sobre un capital que todavía no han recibido. El problema que se puede tener, es en el caso de darse una devaluación brusca.

## 1.7 POSICION.

La posición de divisas es el resultado de restar a las cuentas de activo en moneda extranjera, el pasivo en esa misma especie.

Al cierre de operaciones de cada día, las Casas de Cambio deberán tener su posición de divisas nivelada tanto en conjunto como por cada moneda extranjera. No podrán mantener posiciones conjuntas en divisas y metales, cortas o largas, por un monto que exceda dos veces su capital contable.

CITAS BIBLIOGRAFICAS.

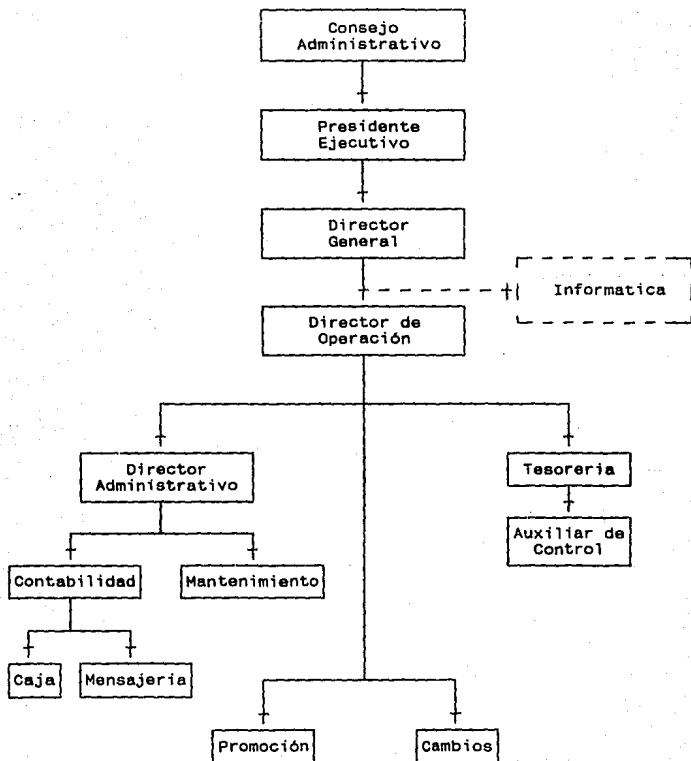
CAPITULO I.

- (1) Padilla Miguel Angel, "INSTITUCIONES FINANCIERAS".
- (2) Moro Barriga Ana Gabriela, "LAS SOCIEDADES DE INVERSION Y SU IMPORTANCIA EN EL SISTEMA FINANCIERO".
- (3) Estrada Sámano Jaime, "CASAS DE CAMBIO Y SU PARTICIPACION EN EL SISTEMA FINANCIERO".
- (4) López Portillo José, "SEXTO INFORME DE GOBIERNO". Sept. 1982.
- (5) Idem.
- (6) Idem.
- (7) "LEY GENERAL DE ORGANIZACIONES Y ACTIVIDADES AUXILIARES DE CREDITO", Art. 84 Fracción IV.
- (8) "DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION", Lunes 26 de Febrero de 1986.
- (9) "DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION", Viernes 25 de Marzo de 1988.
- (10) "DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION", Viernes 25 de Marzo de 1988.
- (11) "DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION", 5 de Junio de 1985.

- (12) "DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION", 25 de Marzo de 1988.
- (13) Swiss Bank Corporation, "EL CAMBIO DE DIVISAS Y OPERACIONES DEL MERCADO MONETARIO". pag. 7
- (14) "LEY GENERAL DE ORGANIZACIONES Y ACTIVIDADES AUXILIARES DE CREDITO", Titulo Quinto, Art. 81, pag. 118
- (15) Ibid; Art. 82 pag. 119
- (16) Impulsora Mexicana de Divisas, Casa de Cambio, S.A. de C.V.,  
CIRCULAR.
- (17) Estrada Sámano Jaime, "CASAS DE CAMBIO Y SU PARTICIPACION EN EL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO".

## II. ESTRUCTURA Y FUNCIONES DE UNA CASA DE CAMBIO.

### 2.1 Organización Tipo (Organigrama)



## 2.2 OPERACION (SALA DE CAMBIOS).

La Sala de Cambios es donde se negocian y consuman las operaciones del mercado interbancario.

Los cambistas adquieren sus conocimientos sobre todo con la práctica; cabe mencionar la importancia que tiene la colaboración de un equipo de cambistas ya que la armonía en el trabajo de equipo sólo se alcanza dejando a un lado el individualismo.

Los integrantes de la Sala de Cambios deben de permanecer alertas y pendientes de las fluctuaciones de los tipos de cambio que hayan en el mercado, por lo que deben estar en constante comunicación con sus proveedores y compradores de divisas para estar en aptitudes de dar las cotizaciones mas adecuadas.

"Este estar en el mercado" es una de las labores que deben cumplirse con especial esmero y cuidado en toda Sala de Cambios."(1)

Todo cambista tiene que tener una extraordinaria agilidad de pensamiento que le permita realizar telefónicamente las transacciones y al mismo tiempo registrar y tener en cuenta las alteraciones del mercado que le señalen sus compañeros.

La misma velocidad con la que se actúa en las Salas de cambio ha desarrollado un lenguaje y terminología al cual los cambistas deben de acostumbrarse a utilizar para evitar el cerrar operaciones desventajosas y al mismo tiempo ellos aclarar con claridad las condiciones y términos de cada operación.

Asimismo los integrantes de la sala de cambios deben estar perfectamente conscientes de que las sociedades que representan son



entidades que en conformidad con la ley deben realizar en forma habitual y profesional labores de intermediación en el mercado cambiario; por lo mismo es necesario que nivelen los volúmenes de sus operaciones de compra y venta de forma que no mantengan posiciones excesivamente largas o demasiado cortas, es decir, deben ser auténticos intermediarios y no especuladores.

El comercio de divisas exige unas instalaciones técnicas perfeccionadas: teléfonos, fax, pantalla electrónica de cotizaciones con actualización inmediata, sistema de banca electrónica etc. Los tipos de cambio al contado y a plazo de las principales monedas se anotan en una pizarra para que los cambistas puedan tener a la vista las distintas cotizaciones de las diferentes sociedades y bancos.

En la actualidad la mayoría de las Casas de Cambio cuentan con instalaciones electrónicas de procesamiento de datos que permiten conocer instantáneamente las posiciones de las divisas, facilitando al mismo tiempo los trámites administrativos de los negocios realizados.

### 2.3 PROMOCION

Esta área es la que se encarga de ofrecer al público, los servicios de la Casa de Cambio. Tendrá a su cargo la planeación, ejecución, vigilancia y mantenimiento de todos los programas y planes para el desarrollo de la promoción institucional.

Es la encargada de que se establezca un catalogo infinito de prospectos que contengan todos los datos necesarios que permitan la facilidad de realizar las diferentes promociones anteriormente decididas y aprobadas.

El Director de Operación (o Director de Promoción) sera el que desarrolle los programas de promoción masiva tanto por correspondencia, por publicidad impresa o publicidad por cualquier medio que se haga para el logro de los negocios. Así mismo sera el responsable de hacer la distribución por zonas para asignar a cada promotor una o varias de ellas para que la promoción sea verdaderamente ordenada y se aproveche el tiempo de cada uno de ellos. También tendrá a su cargo la fijación de metas y objetivos.

Todos los integrantes del área de promoción tendran que conocer ampliamente cada uno de los servicios de la empresa.

Los promotores deben de formular reportes de sus resultados que sirvan de control para el pago de remuneraciones.

Dentro del área también se cuenta con concertadores (Asesores Cambiarios) que son los encargados de cerrar telefónicamente o bien de atender directamente todas las operaciones de los clientes que los promotores han llevado a la organización.

## 2.4 TESORERIA.

Esta área es muy importante dentro de las actividades de las Casas de Cambio, tanto para el manejo de monedas extranjeras, como primordialmente en moneda nacional.

En monedas extranjeras para efectos de reciprocidad a los servicios que reciben de las instituciones de crédito con las que operan en el exterior, y en moneda nacional con los pesos que reciben al realizar sus operaciones. De esta manera la Casa de Cambio al recibir pesos provenientes de ventas de divisas, las cuales reembolsara posteriormente puede invertirlos durante el periodo que tardara en cubrirlas y para no correr riesgos cambiarios puede cubrirse mediante la celebración de operaciones a futuro ya sea a plazos de veinticuatro y cuarenta y ocho horas. Esto explica que en ocasiones se presenten pérdidas cambiarias (debido a la aplicación de las disponibilidades) mismas que se compensan con utilidades derivadas de los rendimientos de las inversiones (productos financieros). Por lo tanto, se puede apreciar una relación muy estrecha entre el mercado de cambios y el mercado de dinero.

Los integrantes de tesorería tendran a su cargo el manejo de los saldos tanto en bancos nacionales como extranjeros, conciliaciones, manejo de las remesas que la Casa de Cambio compra, así como las relaciones con los ejecutivos de cuenta de los diversos bancos.

## 2.5 CONTABILIDAD

### 2.5.1 CATALOGO DE CUENTAS.

De acuerdo a lo previsto en el artículo 52 de la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito, las sociedades autorizadas para operar como Casas de Cambio deberán apegar su contabilidad de acuerdo a un Catálogo de Cuentas, el cual se basa en el establecido para las instituciones de banca múltiple y al cual se le hicieron las adaptaciones, supresiones y adiciones que se consideraron necesarias para adaptarlo a la actividad cambiaria.

Si por la naturaleza especial de las operaciones que se realizan, se considera necesario abrir nuevas cuentas, subcuentas o subsubcuentas deberán pedir autorización a la Comisión Nacional Bancaria, indicando las propuestas y las razones que las fundamentan.

#### 2.5.1.1 OPERACIONES EN MONEDA EXTRANJERA.

Se deberá establecer una separación contable absoluta entre las operaciones en moneda nacional y en divisas extranjeras, utilizando para una y para otras monedas, las mismas cuentas que se establecen en el catálogo, siguiendo además el sistema de compraventa, para el cual se determinan las siguientes cuentas:

- COMPRAVENTA MONEDA EXTRANJERA.
- COMPRAVENTA MONEDA NACIONAL, POR DIVISAS

Estas cuentas tendrán tantas subcuentas, como sean las divisas con que opere cada casa de cambio.

Sin embargo con fines de uniformidad, se llevaran las siguientes subcuentas:

- 01.- Dólar Americano.
- 02.- Dólar Canadiense.
- 03.- Libra Esterlina.
- 04.- Marco Alemán.
- 05.- Franco Suizo.
- 06.- Franco Francés.
- 07.- Franco Belgo.
- 08.- Lira Italiana.
- 09.- Yen Japonés.
- 10.- Peseta Española.
- 11.- Corona Sueca.
- 12.- Corona Danesa.
- 13.- Corona Noruega.
- 14.- Florín Holandés.
- 15.- Shill Austríaco.
- 16.- Otras Divisas.

Para la elaboración de estados de contabilidad mensuales y balances de fin de ejercicio, se deberán de valorizar los saldos en moneda extranjera al tipo de cambio promedio con que hayan operado el último día hábil del mes de que se trate, debiendo llevarse a la cuenta "Por valorización de divisas" la utilidad o pérdida respectiva, que se obtendrá por diferencia entre la valorización del

saldo de la cuenta COMPRAVENTA MONEDA EXTRANJERA y el saldo de la cuenta COMPRAVENTA MONEDA NACIONAL.

Este sistema tiene la ventaja de que la cuenta COMPRAVENTA MONEDA EXTRANJERA muestra la posición "larga" o "corta" en moneda extranjera, según sea la naturaleza del saldo, debiéndose interpretar dicho saldo cuando sea deudor como posición "corta" y cuando sea acreedor, como posición "larga".

#### 2.5.1.2 ACTIVO DISPONIBLE.

Para el registro de las operaciones con oro y plata también se deberá de utilizar el sistema de compraventa, para el cual se establecen las siguientes cuentas:

- COMPRAVENTA ORO
- COMPRAVENTA MONEDA NACIONAL, POR ORO
- COMPRAVENTA PLATA
- COMPRAVENTA MONEDA NACIONAL, POR PLATA

Para la elaboración de los estados financieros, las existencias en oro y plata también deberán valorizarse al tipo promedio de las operaciones del último día hábil del mes de que se trate, de no haber habido operaciones, se tomará el día en que se hayan efectuado operaciones con dicha clase de activos.

La utilidad o pérdida obtenida de la valorización de saldos, deberá llevarse al cuenta "Por valorización de oro", y "Por valorización de plata".

#### 2.5.1.3 CARTERA DE VALORES.

Las disposiciones aplicables, no facultan a las Casas de Cambio a invertir en títulos valores; por lo tanto el Catálogo sólo incluye cuentas para aquéllas inversiones que están relacionadas con su objeto social (acciones de casas de cambio del extranjero) y las que podrían considerarse como inversiones transitorias, en CETES y PETROBONOS, las cuales buscan lograr un adecuado manejo de las tesorerías.

#### 2.5.1.4 CREDITOS.

Las Casas de Cambio no estan autorizadas para conceder créditos, por lo que, los que conceden a sus funcionarios y empleados como prestaciones laborales se agrupan bajo el rublo de DEUDORES DIVERSOS.

#### 2.5.1.5 REGLAS DE AGRUPACION.

Estas reglas se establecen con el objeto de unificar la forma en que se deben publicar los estados mensuales de contabilidad y

balances de fin de ejercicio a que se refiere el artículo 53 de la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito.

Mensualmente se debe de presentar el Estado de Resultados y la posición a la Comisión Nacional Bancaria.



CITAS BIBLIOGRAFICAS.

CAPITULO II.

- (1) Estrada Sámano Jaime, "CASAS DE CAMBIO Y SU PARTICIPACION EN EL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO".

### III SISTEMAS DE INFORMACION.

#### 3.1 EL SISTEMA DE INFORMACION ADMINISTRATIVO. (SIA)

El Sistema de Información Administrativo es el medio para unir los subsistemas primarios de las organizaciones.

"El papel primario del sistema administrativo es el de integrar las actividades a fin de conseguir objetivos explícitos e implícitos." (1)

Es un sistema formal que provee de información para ayudar a la toma de decisiones. No necesita ser un solo sistema, puede ser una serie de sistemas de información, cada uno diseñado para satisfacer las necesidades de las diversas unidades dentro de la organización.

La planeación y el control son actividades de suma importancia y que están implícitas en la integración de cualquier actividad de tipo organizacional que tenga un propósito determinado y tal es el caso de un Sistema de Información Administrativa. El sistema administrativo funciona entre la planeación y el control del esfuerzo a corto, medio y largo plazo hacia el logro del objetivo.

No hay un Sistema de Información Administrativo estandar, es decir, que sea adecuado para todas las organizaciones; cada sistema

debe centrarse en las necesidades de las diversas áreas funcionales que conforman la organización.

Por lo tanto el SIA adecuado debe considerar las necesidades y el nivel dentro de la organización donde va a ser implantado.

## 3.2 DISEÑO DE UN SISTEMA.

Podríamos hablar de ciertos elementos clave al conformar un Sistema de Información Administrativo, ya que no hay algo estrictamente establecido, pues como ya se ha mencionado anteriormente, cada sistema debe diseñarse de acuerdo a las necesidades de cada organización.

### 3.2.1 ANALIZAR EL SISTEMA DE DECISION.

Esta primera etapa es para identificar todas las decisiones que se requieren tomar y para las cuales se requiere de cierta información. Para ello se requiere involucrar a todas las áreas dentro de la organización para poder determinar las decisiones de cada una de ellas.

### 3.2.2 ANALIZAR LOS REQUERIMIENTOS DE INFORMACION.

Una vez que hemos determinado las decisiones a tomar, se requiere conocer toda la información necesaria de manera que dichas decisiones resulten efectivas. Hay que vaciar toda la información con que se cuenta a fin de tomar la necesaria y no manejar datos adicionales.

### 3.2.3 AGRUPAR LAS DECISIONES.

Una vez que se ha identificado cada área funcional y las necesidades de cada una, se deben revisar para identificar aquellas que tienen los mismos o en gran parte traslapados requerimientos de información. A pesar de que las necesidades varían en todos los niveles y áreas de la organización, por lo general hay redundancias. Identificando dichas redundancias se pueden crear sistemas con un mínimo de duplicidad y se pueden agrupar decisiones similares.

### 3.2.4 DISEÑAR EL PROCESO DE INFORMACION.

Esta es la etapa en la que se va a desarrollar el sistema: para coleccionar, almacenar, transmitir y revertir información.

### 3.2.5 DESARROLLAR CONTROLES PARA EL SISTEMA.

La información que genera el SIA necesita evaluarse. Esta etapa final del diseño incluye el desarrollo e instrumentación de controles que identificaran y corregiran cualquier deficiencia que el sistema presente.

### 3.3 CUALIDADES DE UN SISTEMA DE CONTROL.

Se puede afirmar que un SIA es algo primordial para la toma de decisiones y para una planeación efectiva, pero así mismo es de suma importancia para la función de control ya que nos va a permitir tener un conocimiento más exacto de los que sucede en la organización.

Los sistemas efectivos tienden a tener ciertas cualidades en común cuya importancia varía de acuerdo a cada situación.

#### 3.3.1 EXACTITUD.

Cuando un sistema genera información inexacta, la Administración no sabe que medidas tomar cuando un problema existe, pues ni siquiera tiene la seguridad de que dicho problema exista. En cambio un sistema de control exacto, es confiable y produce información válida.

#### 3.3.2 OPORTUNIDAD.

Los controles son los que van a servir para llamar a tiempo la atención sobre las variaciones para prevenir daños serios. "La mejor información tiene poco valor si es caduca." (2)

Por lo tanto un sistema para que sea efectivo debe proveer información oportuna. De ahí la importancia de minimizar el retraso en la investigación.

### 3.3.3 AHORRO.

Un sistema de control tiene que justificar los beneficios que ofrece en relación a los costos en que incurre. Para reducir dichos costos, se debe tratar de imponer el menor control posible para producir los resultados deseados.

### 3.3.4 FLEXIBILIDAD.

Debe haber la suficiente flexibilidad para adecuarse a las oportunidades que se presenten o para ajustarse a las amenazas. No es frecuente encontrar organizaciones tan estables como para no requerirse que los controles sean flexibles.

### 3.3.5 INTELIGIBILIDAD.

Es necesario que los controles puedan entenderse, sino su valor es muy cuestionable. Por lo mismo, es a veces necesario sustituir los controles demasiado complejos por instrumentos más sencillos y que la gente pueda entender fácilmente. Un sistema de control que sea difícil de entender causa errores, empleados frustrados y lleva a que la gente no se interese e ignore los sistemas de control.

### 3.3.6 CRITERIOS RAZONABLES.

Los estándares que se establezcan para el control deben ser suficientemente razonables. Se debe esperar que las personas que deben de cumplirlos los vean como algo alcanzable y se sientan motivados, de lo contrario no existirá motivación. Los controles irrazonables llevan a que la gente tenga salidas no éticas o ilegales, ya que no quieren arriesgarse al rechazo y a ser calificada como incompetente frente a sus superiores.

### 3.3.7 COLOCACION ESTRATEGICA.

Los controles se deben establecer en aquellos factores o áreas estratégicas para el desempeño de la organización. Deben de cubrir las actividades, operaciones y eventos más importantes dentro de la misma. Es decir, se deben centrar en donde es más factible que se den variaciones del estándar o donde hagan mayor daño. Todo esto es ya que se debe de considerar que la administración no puede controlar todo lo que sucede en la organización por lo que debe establecer sistemas que le ayuden a tener información oportuna para la toma de decisiones.



### 3.3.8 HINCAPIE EN LA EXCEPCION.

Como se mencionó anteriormente los administradores de una organización no pueden controlar todo, por lo tanto deben colocar los instrumentos estratégicos de control en donde puedan llamar la atención de manera excepcional. Cuando un sistema es excepcional no sobrecarga a los administradores de información donde las variaciones sean pequeñas, sino que va a proporcionar aquella donde las variaciones se salgan de un rango de tolerancia aceptable.

### 3.3.9 CRITERIOS MULTIPLES.

Deben de existir varios criterios de control, ya que de existir uno la gente se esforzaría en sólo cumplir ese. Los criterios múltiples tienen un efecto positivo ya que evitan el que la gente se centre en cumplir uno y además permiten evaluar de una forma más objetiva ya que no se analiza un indicador sino se hace un análisis de conjunto.

### 3.3.10 SUGERIR ACCIONES CORRECTIVAS.

Un sistema de control efectivo no sólo va a indicar los errores que se presenten en relación al estándar, sino que también va a sugerir acciones correctivas para remediar tal situación. Es decir, debe señalar el problema y especificar alguna solución.

### 3.4 FACTORES DE CONTINGENCIA.

Son factores situacionales que los administradores o los programadores deben de tomar en cuenta al momento de diseñar sistemas de control. La importancia de considerarlos es muy relevante ya que en gran parte dependerá de ellos que el sistema de control sea eficiente y se adapte a las necesidades de la organización.

#### 3.4.1 TAMAÑO DE LA ORGANIZACION.

Los sistemas de control deben variar de una organización a otra, ya que van a reflejar el tamaño de la misma. En organizaciones pequeñas podemos ver que van a predominar los controles personales y más informales, pero conforme la organización va creciendo se van a ver más sistemas de control formales apoyados en la retroalimentación impersonal.

#### 3.4.2 POSICION Y NIVEL DE LA ORGANIZACION.

Conforme una persona se va encontrando en posiciones de mayor jerarquía en la organización, mayor es la necesidad que va teniendo de contar con un conjunto múltiple de criterios de control. Por el contrario los puestos a niveles más bajos tienen tramos de control

más definidos por lo que no requieren de sistemas muy complejos para evaluar los resultados obtenidos.

#### 3.4.3 GRADO DE DESCENTRALIZACION.

Conforme la autoridad está más delegada y hay mayor descentralización en la toma de decisiones, se necesitara una mayor retroalimentación entre los niveles altos, intermedios y bajos que sirva de apoyo al perfeccionamiento de los sistemas.

#### 3.4.4 CULTURA ORGANIZACIONAL.

Los sistemas de control generalmente son el reflejo de la cultura organizacional existente, la cual puede ser de confianza, autonomía y apertura, o de miedo y represión.

En una cultura organizacional de confianza se dan los sistemas de autocontrol informal, en cambio en la segunda los sistemas son impuestos en forma externa y formal dirigidos unicamente a lograr el desempeño establecido en los estándares. Lo que sí se debe considerar como algo primordial es que los controles deben ser consistentes con la cultura organizacional.

#### 3.4.5 IMPORTANCIA DE LA ACTIVIDAD.

"La importancia de una actividad influye en el hecho de que sea controlada y en la forma de control". (3)

Si un error puede ser muy dañino para la organización, es necesario que se implanten controles excesivos aun si el costo es alto.

CITAS BIBLIOGRAFICAS.

CAPITULO III.

(1) Rosenzweig James E., "ADMINISTRACION EN LAS ORGANIZACIONES, UN ENFOQUE DE SISTEMAS". pag. 381

(2) Robbins Stephen P., "ADMINISTRACION, TEORIA Y PRACTICA". pag. 416

(3) Ibid; pag. 422

#### IV SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DE UNA CASA DE CAMBIO.

##### 4.1 FUNCIONES.

##### 4.1.1 SALA DE CAMBIOS.

###### Cierre de Operaciones.

- Realizar todas las operaciones del mercado interbancario.
- Elaborar la factura que ampara cada operación.
- Realizar compra y venta de divisas, con el fin de tener los saldos necesarios en las diferentes cuentas, a la vez de obtener utilidades para la institución.
- Checar constantemente la posición que tiene la Casa de Cambio (corta o larga) para tomarla como base para operaciones posteriores.
- Mantener las relaciones y contactos con Bancos, Casas de Bolsa, Casas de Cambio, Mesas de Dinero, etc.
- Cubrir ciertas operaciones realizadas con divisas de las cuales la institución no tiene cuenta.

###### Autorizaciones.

- Autorizar los tipos de cambio de todas las operaciones que se realicen.

#### **Inversiones y Financiamiento.**

- Buscar la mejor tasa (más alta) para invertir en caso de tener una posición larga en pesos.
- Buscar la mejor tasa (más baja) para obtener recursos en caso de tener una posición corta en pesos.

#### **Reportes.**

- Reportar diariamente a Banco de México vía telefónica a más tardar a las 14 horas, la posición inicial y final de la Casa de Cambio, las ventas, compras, inversiones, fondeos.
- Enviar el primer día hábil de cada semana, el informe analítico de la posición en divisas a la Comisión Nacional Bancaria.

#### 4.1.2 PROMOCION.

##### Cartera de Clientes.

- Conseguir clientes que realicen operaciones de cambios, y ofrecer los servicios.
- Atender a clientes que se presenten en la institución e incorporarlos a la cartera.
- Dar seguimiento a las necesidades de cada cliente con el fin de captar las operaciones.
- Mantener informados a los clientes sobre cambios e innovaciones en las operaciones.
- Llamar a los clientes que así lo soliciten en determinados días.
- Buscar clientes potenciales.

##### Cierre de Operaciones.

- Cotizar al cliente de acuerdo al tipo de operación y a los montos que maneje.
- Elaborar la factura que ampare la operación.
- Solicitar las autorizaciones de tipo de cambio.
- Dar seguimiento a la operación a fin de que llegue lo más pronto posible a caja.

##### Remesas.



- Solicitar al cliente la información determinada para poder tomarle su remesa al cobro.
- Llevar un archivo con la documentación solicitada.
- Verificar si la remesa ya ha sido cobrada para poder pagarsela al cliente.

#### Control de Utilidades.

- Elaborar reportes diarios de las operaciones efectuadas con el fin de contabilizar la utilidad generada mensualmente.

#### 4.1.3 TESORERIA INTERNACIONAL.

##### Transferencias.

- Llevar el registro de las transferencias.
- Controlar el saldo en bancos e informarlo continuamente.
- Verificar las ventas.
- Revisar y liberar las transferencias, previa investigación de su liquidación.
- Verificar el cumplimiento de las mismas (compra y venta) mediante la obtención de reportes.
- Respecto a las compras: supervisar que Contabilidad haya cubierto el pago oportunamente.
- Respecto a las ventas: supervisar que el cliente cubra oportunamente el importe.
- Contactar con los bancos extranjeros para efectuar aclaraciones sobre saldos, movimientos y operaciones.

##### Remesas.

- Recibir de la caja el reporte del envío de remesas facturado al banco en el extranjero.
- Supervisar su depósito, tomando nota de aquellas que ya están disponibles.
- Respecto a las remesas que hayan sido devueltas por algún motivo, dar aviso para notificárselo al cliente y tramitar los costos.

#### Conciliaciones.

- Elaborar las conciliaciones diariamente a fin de tener las menores diferencias tomando en cuenta: créditos no identificados o no reclamados, cargos no identificados, cheques devueltos, etc.

#### Bancos Nacionales y Extranjeros.

- Cuidar que hay a saldos razonables con el fin de preveer cualquier eventualidad: cobro de algún cheque o algún cargo no esperado.

#### Saldos.

- A primera hora conocer la posición inicial, vigilando que sea correcta o se justifique su variación con las operaciones del día anterior.

#### 4.1.4 CONTABILIDAD.

##### Diarias.

- Elaborar cheques en moneda nacional para liquidar operaciones.
- Elaborar las polizas.
- Actualizar el libro Diario.
- Actualizar el libro Mayor.

##### Quincenal.

- Elaborar la nómina.

##### Mensual.

- Elaborar estado de resultados.
- Elaborar balance general.
- Elaborar el estado de origen y aplicación de recursos.
- Elaborar el estado de posición de divisas.
- Elaborar declaraciones provisionales de impuesto sobre la renta.

#### 4.1.5 SISTEMAS.

- Encargarse del soporte técnico de las computadoras.
- Desarrollar los programas de computación para el mejor desarrollo de la operación en la Casa de Cambio.
- Capacitar al personal en el uso de las computadoras , impresoras y programas.
- Elaborar mensualmente reportes de:
  - Operaciones por persona.
  - Gráficas de comportamiento.
- Hacer respaldos de la información mensual de la Casa de Cambio.
- Almacenar los diskettes de información.

#### 4.1.6 CAJA.

##### Operación.

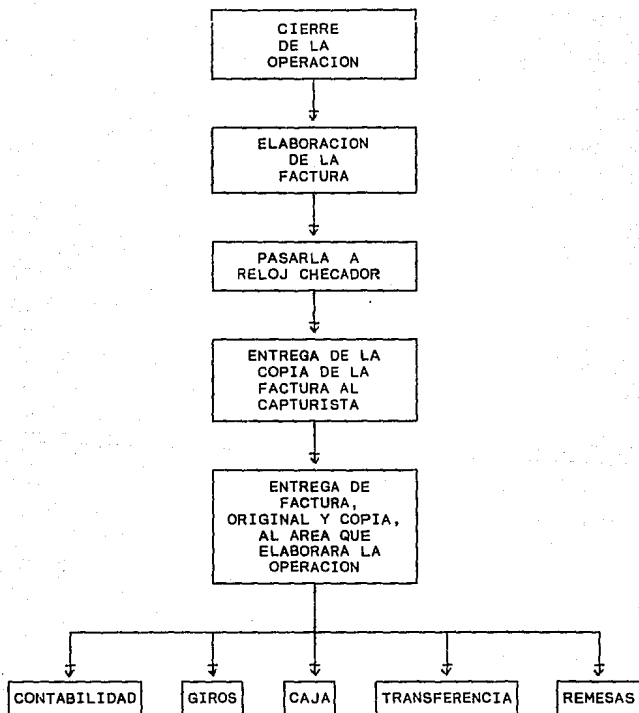
- Realizar la compra y venta de menudeo de:
  - billetes.
  - cheques de viajero.
  - centenarios.
  - onzas troy.
- Cobrar y entregar las operaciones facturadas por los departamentos de promoción y cambios.
- Manejar el efectivo (tanto en moneda nacional como el de los distintos países) que se maneje en la Casa de Cambio.
- Controlar la bondad del billete que se maneja, revisándolo en máquinas especiales que detectan la existencia de billetes falsos.
- Preparar los depósitos de efectivo y cheques.
- Preparar los envíos de remesas para su cobro a los bancos extranjeros.

##### Reportes.

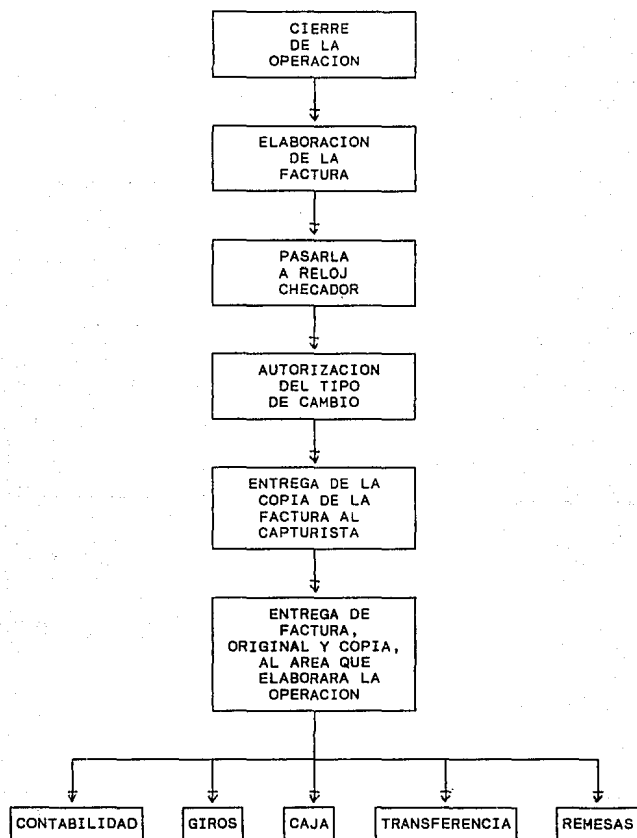
- Diariamente entregar al área de Contabilidad su reporte de operación.
- Llevar un control de las remesas enviadas a bancos extranjeros.

## 4.2 PROCEDIMIENTOS DE OPERACION

### 4.2.1 Cambios



#### 4.2.2 Promoción

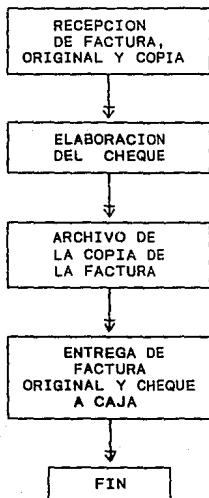




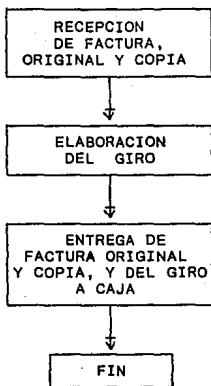
#### 4.2.3 Capturista



#### 4.2.4 Contabilidad

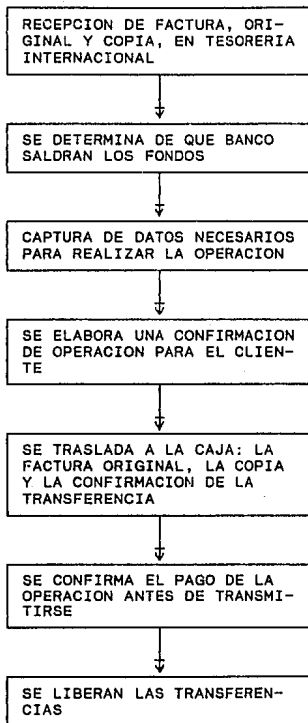


#### 4.2.5 Giros



## 4.2.6 TRANSFERENCIAS

### 4.2.6.1 Venta

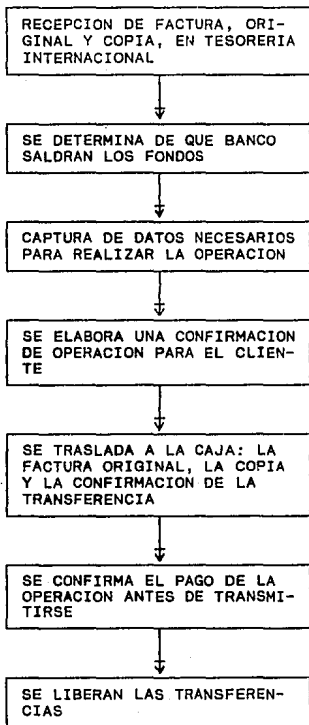


**\* NOTA:**

Antes de cerrar esta operación con el cliente, y elaborar la factura, es necesario que Tesorería Internacional de su autorización para el cierre de la misma. Esto es necesario, pues Tesorería sólo podrá autorizarla si todavía dispone de saldo, alguna de las cuentas de los bancos extranjeros.

#### 4.2.6 TRANSFERENCIAS

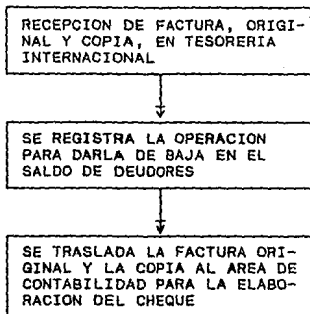
##### 4.2.6.1 Venta



**\* NOTA:**

Antes de cerrar esta operación con el cliente, y elaborar la factura, es necesario que Tesorería Internacional de su autorización para el cierre de la misma. Esto es necesario, pues Tesorería sólo podrá autorizarla si todavía dispone de saldo, alguna de las cuentas de los bancos extranjeros.

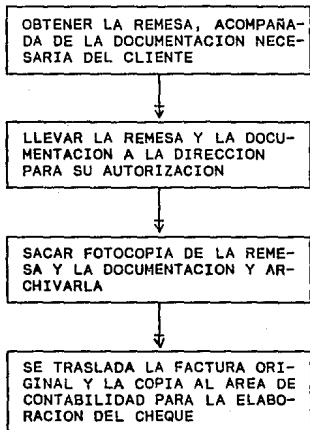
#### 4.2.6.2 Compra



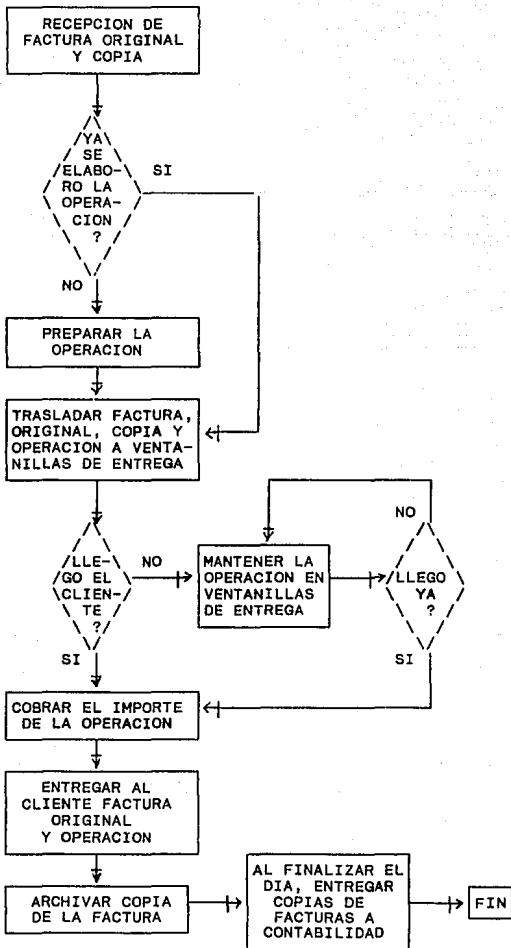
**\* NOTA:**

Antes de cerrar esta operación con el cliente y elaborar la factura, es necesario que Tesorería Internacional revise si la transferencia ya ha sido abonada en alguna de las cuentas en bancos extranjeros de la casa de cambio, de lo contrario, no autorizará el pago.

#### 4.2.7 Remesas



4.2.8 Caja





#### 4.3 INFORMES.

##### 4.3.1 DIRECTORIO DE CLIENTES.

a) Descripción:

Se reportan los principales clientes de la Casa de Cambio a quienes se compra y vende divisas. (Principales en cuanto a monto y frecuencia)

b) Frecuencia: Mensual

c) Responsable de Emisión: Promoción.

d) Usuarios: Promoción y Dirección.

e) Fuente: Estos datos se obtienen de los reportes de operación de cada persona del área de promoción.

##### 4.3.2 OPERACIONES.

a) Descripción:

Se reportan las operaciones mensuales realizadas por cada persona.

Indicándose:

- Tipo de operación.
- Tipo de cambio.
- Monto en moneda extranjera.
- Monto en pesos mexicanos.
- Utilidad de la operación.

- b) Frecuencia: Mensual.
- c) Responsable de Emisión: Sistemas.
- d) Usuarios: Sala de Cambios y Promoción.
- e) Fuente: La información se obtiene de las facturas de compra y venta.

#### 4.3.3 GRAFICAS DE COMPORTAMIENTO.

a) Descripción:

Se obtienen gráficas del comportamiento que se ha dado en la Casa de Cambio.

- b) Frecuencia: Mensual.
- c) Responsable de Emisión: Sistemas.
- d) Usuarios: Dirección.
- e) Fuente: La información se obtiene del balance general y del estado de resultados de la Casa de Cambio.

#### 4.3.4 ESTADO DE RESULTADOS.

- a) Descripción: Se muestran los ingresos, costos, gastos y la utilidad o pérdida resultante en un período.
- b) Frecuencia: Mensual.
  - c) Responsable de Emisión: Contabilidad.
  - d) Usuarios: Contabilidad y Dirección.

e) Fuente: La información se toma del libro mayor.

#### 4.3.5 BALANCE GENERAL.

a) Descripción:

Se muestran los activos, pasivos y el capital contable a una fecha determinada.

b) Frecuencia: Mensual.

c) Responsable de Emisión: Contabilidad.

d) Usuarios: Contabilidad y Dirección.

e) Fuente: La información se toma del libro mayor.

#### 4.3.6 ESTADO DE ORIGEN Y APLICACION DE RECURSOS.

a) Descripción: El origen se representa como un aumento de pasivo, disminución de activo o aumento de capital contable. La aplicación se representa como una disminución de pasivo, aumento de activo o disminución de capital contable.

b) Frecuencia: Mensual.

c) Responsable de Emisión: Contabilidad.

d) Usuarios: Contabilidad y Sistemas.

e) Fuente: La información se obtiene del estado de resultados y del balance general.

#### 4.3.7 ESTADO DE POSICION DE DIVISAS.

a) Descripción:

Reporta la existencia de divisas que mantiene la Casa de Cambio. Se elabora un reporte de posición de divisas, por cada divisa que se tenga en existencia.

b) Frecuencia: Mensual.

c) Responsable de Emisión: Contabilidad.

d) Usuarios: Sala de Cambios, Contabilidad, Tesorería Internacional, Dirección, Comisión Nacional Bancaria.

e) Fuente: La información se obtiene de los auxiliares en moneda extranjera y de la compra y venta de divisas.

#### 4.3.8 DECLARACIONES PROVISIONALES DE ISR.

a) Descripción:

Para las declaraciones provisionales de impuesto sobre la renta, se deben considerar los saldos diarios de las inversiones (o créditos) y de los préstamos (o adeudos) y mediante un procedimiento especial se obtiene el componente inflacionario que servirá para determinar el monto del pago provisional.

b) Frecuencia: Mensual.

c) Responsable de Emisión: Contabilidad.

d) Usuarios: Contabilidad y Dirección.

e) Fuente: La información se obtiene en base a la información contable diaria.

#### 4.4. CONTROLES DE OPERACION.

Anteriormente se habló de los Organismos Reguladores, que son los que establecen los controles para la operación de las Casas de Cambio, sin embargo ahora se mencionaran ciertos controles internos en las instituciones.

##### 4.4.1 SALA DE CAMBIOS.

- Es necesario que nivelen los volúmenes de las operaciones de compra y venta, de forma que no mantengan posiciones superiores a dos veces el capital contable de la Casa de cambio.

- La Dirección establece los Bancos, Casas de Bolsa y Casas de Cambio con que la Sala de Cambios puede operar, así como los montos y operaciones permitidas con cada institución.

- Las Casas de Cambio deberán informar telefónicamente a Banco de México, a más tardar a las 14:00 hrs., su posición inicial y final en divisas libres, así como las compras y ventas totales que hayan realizado durante el día. Asimismo, el primer día hábil de cada semana deberán enviar el informe analítico de sus posiciones en divisas libres a la Comisión Nacional Bancaria.

#### 4.4.2 PROMOCION.

- Al elaborar una factura se requiere la autorización del tipo de cambio por parte del área de cambios.
- La Dirección de la institución marca los montos máximos de operación bajo los cuales Promoción puede operar sin su autorización.
- Para ofrecer un tipo de cambio distinto a los establecidos en las pizarras, promoción deberá pedir autorización a la Sala de Cambios.
- Para tomar una remesa al cobro, comprar "money orders" y cheques de viajero, solicita autorización a la Dirección.

#### 4.4.3 TESORERIA INTERNACIONAL.

- Para liberar mediante el sistema de banca electrónica las transferencias del día, se requiere la autorización de la Dirección.

Asimismo, los estados financieros mensuales y las gráficas de comportamiento, permiten a la Dirección tener ciertos parámetros para medir los resultados que la Institución ha tenido, al mismo tiempo de poder compararlos con meses y años anteriores.

## V MODELO PROPUESTO.

### 5.1 PROBLEMATICA ACTUAL.

Las Casas de Cambio cuentan ya con una vida larga, sin embargo hay ciertos detalles que siguen estando fuera de su control, lo cual la mayoría de las veces las lleva a desmerecer en sus operaciones y en su imagen al público.

A continuación se mencionaran algunos de los problemas que con mayor frecuencia se presentan en ellas:

- Falta de capacitación del personal a su ingreso a las Casas de Cambio.
- Servicio lento al público.
- Cuellos de botella:
  - . Elaboración de cheques y giros.
  - . Preparación de operaciones en caja.
  - . Autorización de remesas.
- Las operaciones requieren de un constante seguimiento por parte de cambistas y personal de promoción (promotores y asesores) a fin de agilizarse.
- Los procedimientos que se siguen para el cierre de operaciones son largos.
- Errores de cambistas, promotores y asesores en los tipos de cambio dados a los clientes, que no se detectan hasta días después.
- Recepción de pagos con cheques falsos, sin fondos, de cuentas canceladas, etc.



- Recepción de remesas robadas, acompañadas de identificaciones falsas.
- Personal con demasiada carga de trabajo, ya que realiza varias funciones.
- Falta de personal en algunas áreas.
- Servicio de mensajería insuficiente.
- Falta de compañerismo en el área de promoción por la cartera de clientes y las utilidades.

Como se puede apreciar, gran parte de los problemas que se presentan, se dan en el servicio, lo cual es una situación bastante riesgosa, pues las Casas de Cambio se allegan y mantienen su clientela a través del servicio que prestan al público. Asimismo se observa una falta de controles que permitan realizar las operaciones sin errores y sin riesgo de fraudes para las instituciones cambiarias.

Por tal motivo es necesario pensar en un nuevo sistema que agilice los trámites y al mismo tiempo tenga controles que eviten los posibles errores en el cierre de operaciones y elaboración de facturas.

Se trata de llegar a un sistema que satisfaga en la prestación del servicio al cliente y que a la vez represente una forma más segura para las Casas de Cambio de llevar a cabo las operaciones.

## 5.2 OBJETIVO DEL SISTEMA PROPUESTO.

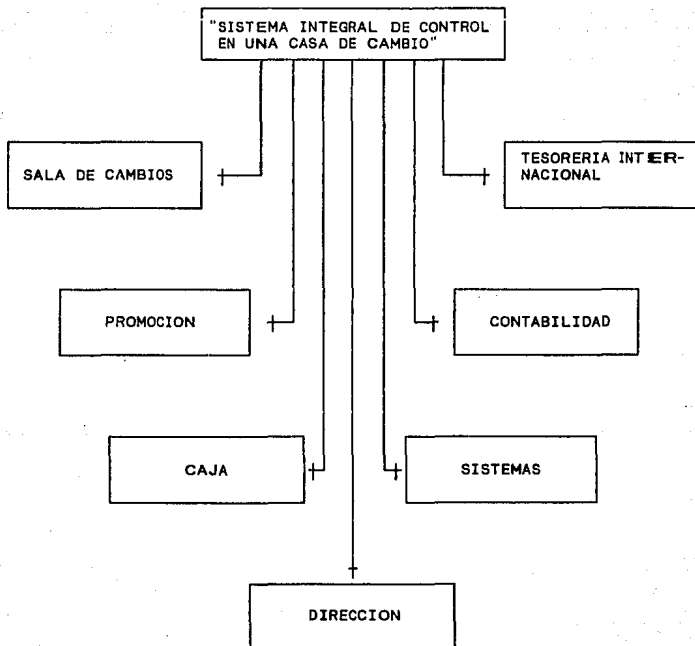
Lograr la integración de las diferentes áreas de las Casas de Cambio (como son Sala de Cambios, Promoción, Tesorería Internacional, Contabilidad, Caja, Sistemas y Dirección) mediante un sistema que permita optimizar el manejo de la información y el control efectivo de la operación diaria y global.

Para poder lograr el objetivo anterior se propone el siguiente proyecto:

"SISTEMA INTEGRAL DE CONTROL EN UNA CASA DE CAMBIO"

en el cual se va a manejar toda la información que corresponde a una Casa de Cambio, para lograr la interacción de las diferentes áreas.

El sistema está diseñado para mejorar el modo de operación cotidiano de una Casa de Cambio y proporcionar un control sobre toda la información generada, tratando de evitar al máximo la redundancia en los datos que requiere la Dirección de dichas empresas.



### 5.3 ANALISIS DEL SISTEMA DE DECISION.

#### 5.3.1 INTERRELACION DE AREAS.

##### 5.3.1.1 RELACION ENTRE SALA DE CAMBIOS Y LAS DIFERENTES AREAS.

###### a) Promoción.

- Le proporciona tipos de cambios especiales.
- Le autoriza los tipos de cambio para el cierre de operaciones.
- Cubre las divisas vendidas por esta área.

###### b) Tesorería Internacional.

- Le solicita continuamente los saldos de las cuentas en bancos extranjeros.
- Le informa las compras y ventas que realiza, para que Tesorería pueda determinar los saldos.

###### c) Contabilidad.

- Le proporciona las facturas de compra y venta par su contabilización.
- Le solicita la elaboración de cheques en moneda nacional.
- Le solicita los servicios de mensajería para entregar facturas o recoger pagos según se requiera en las diferentes instituciones financieras.

d) Dirección.

- Le solicita autorizaciones para operaciones especiales. (Por su monto o por la forma de pago)
- Le informa durante el día la posición que tiene la Casa de Cambio.

e) Sistemas.

- Recibe capacitación para el uso de computadoras, impresoras y programas.
- Recibe los reportes de las operaciones de cada persona del área, donde se determina:
  - montos operados en pesos.
  - montos operados por divisa.
  - utilidad total generada.

### 5.3.1.2 RELACION ENTRE PROMOCION Y LAS DIFERENTES AREAS.

#### a) Sala de Cambios.

- Le solicita autorización de tipos de cambio para el cierre de las operaciones.
- Le solicita cotizaciones especiales o que requieran de extrema exactitud debido a su rápida variabilidad.
- Le solicita la cobertura de divisas vendidas, de las cuales la casa de cambio no tiene cuenta.

#### b) Tesorería Internacional.

- Le solicita autorización para vender transferencias, la cual se otorga si los saldos de las cuentas de la Casa de Cambio lo permiten.
- Le solicita autorización para la compra de transferencias.
- Verifica con Tesorería, el status de las remesas que se dejaron al cobro.
- Le solicita su autorización para la expedición de cheques en Moneda Nacional.
- Le informa las compras y ventas de transferencias para que lleve su registro.

#### c) Contabilidad.

- Le proporciona las facturas de compra y venta para su contabilización.
- Le solicita la elaboración de cheques en moneda nacional.
- Le solicita los servicios de mensajería para entrega de facturas a los clientes.

d) Dirección.

- Le solicita autorizaciones para operaciones especiales. (Por su monto o por la forma de pago)
- Solicita su autorización para la toma de remesas al cobro y la compra de "money orders" y cheques de viajero.

e) Sistemas.

- Recibe capacitación para el uso de computadoras, impresoras y programas.
- Recibe los reportes de las operaciones de cada persona del area, donde se determina:
  - montos operados en pesos.
  - montos operados por divisa.
  - utilidad total generada.

5.3.1.3 RELACION ENTRE TESORERIA INTERNACIONAL Y LAS DIFERENTES AREAS.

a) Sala de Cambios.

- Le proporciona continuamente los saldos de las cuentas en bancos extranjeros.
- Registra las operaciones de compra y venta que le proporciona la Sala de Cambios para actualizar los saldos.

b) Promoción.

- Le otorga autorización para la venta de transferencias si el saldo en bancos extranjeros lo permite.
- Verifica que las transferencias ordenadas por los clientes a las cuentas de la Casa de Cambio, estén registradas para poder autorizar su compra (pago).
- Verifica que las remesas hayan sido abonadas a las cuentas de la Casa de Cambio para poder autorizar su compra (pago).

c) Contabilidad.

- Le informa sobre intereses y comisiones generados por situaciones externas a la operación, para que Contabilidad los registre y ordene su cobro al cliente correspondiente.
- Le informa sobre devoluciones u operaciones imposibilitadas a llevarse a cabo, para que Contabilidad las registre y regrese el importe pagado al cliente.



d) Dirección.

- Le informa sobre saldos, movimientos, contactos, ejecutivos de cuenta, problemas, líneas de crédito, etc. con los diferentes bancos extranjeros.

e) Sistemas.

- Recibe capacitación para el uso de computadoras, impresoras y programas.

#### 5.3.1.4 RELACION ENTRE CONTABILIDAD Y LAS DIFERENTES AREAS.

##### a) Sala de Cambios.

- Recibe las facturas de las compras y ventas realizadas por cambios, para su contabilización.
- Elabora los cheques en moneda nacional solicitados por la misma.
- Determinan el monto a invertir.
- Le proporciona los servicios de mensajería.

##### b) Promoción.

- Recibe las facturas de las compras y ventas realizadas por promoción para su contabilización.
- Elabora los cheques en moneda nacional solicitados por la misma.
- Le proporciona los servicios de mensajería.

##### c) Tesorería Internacional

- Se encarga de realizar cambios o ajustes en los registros de las operaciones cuando Tesorería le informa de los mismos.

##### d) Dirección.

- Le presenta toda la información financiera de la Institución:
  - Balance General.
  - Estado de Resultados.
  - Estado de Origen y Aplicación de Recursos.
  - Estado de Posición de Divisas.
  - Indices Estadísticos.
  - Saldos en Bancos.

- Asimismo le presenta toda la información fiscal.

e) Sistemas.

- Recibe capacitación para el uso de máquinas y programas.

### 5.3.1.5 RELACION ENTRE LA DIRECCION Y LAS DIFERENTES AREAS.

#### a) Sala de Cambios.

- Le da autorización para ciertas operaciones consideradas como "especiales" por sus montos o formas de pago.
- Supervisa continuamente la posición y utilidades que se van generando por las distintas operaciones que realizan los cambistas.

#### b) Promoción.

- Le da autorización para operaciones que por su monto y forma de pago, se salen de los rangos establecidos para la realización de las operaciones del área.

#### c) Tesorería Internacional.

- Supervisa la relación existente con los bancos extranjeros y los saldos con el fin de evitar sobregiros.

#### d) Contabilidad.

- Recibe los reportes de la situación financiera y fiscal de la institución.

#### e) Sistemas.

- Recibe capacitación para el uso de máquinas, impresoras y programas.
- Recibe las gráficas de comportamiento de la Casa de Cambio.

#### 5.3.1.6 RELACION ENTRE SISTEMAS Y LAS DIFERENTES AREAS.

##### a) Sala de Cambios.

- Le proporciona los reportes de las operaciones de cada persona del área.
- Le da capacitación sobre el uso de computadoras, impresoras y programas.

##### b) Promoción.

- Le proporciona los reportes de las operaciones de cada persona del área.
- Le da capacitación sobre el uso de computadoras, impresoras y programas.

##### c) Tesorería Internacional.

- Le da capacitación sobre el uso de computadoras, impresoras y programas.
- Principalmente lo respalda en el manejo del sistema de banca electrónica por medio del cual se manejan las transferencias.

##### d) Contabilidad.

- Le da capacitación sobre el uso de computadoras, impresoras y programas.

##### e) Dirección.

- Le da capacitación sobre el uso de computadores, impresoras y programas.

- Le proporciona las gráficas sobre el comportamiento de la Casa de Cambio.

#### 5.4 REQUERIMIENTOS DE INFORMACION.

##### 5.4.1 SALA DE CAMBIOS.

- Cotizaciones de las divisas en el mercado internacional.
- Cotizaciones del mercado interbancario nacional.
- Límites de operación establecidos con cada institución financiera.
- Saldos de las cuentas de la Casa de Cambio en bancos extranjeros.
- Existencias de dólares en billete al iniciar y finalizar el día.
- Capital contable de la Casa de Cambio.
- Posición que va teniendo la casa de cambio continuamente.
- Conocimiento de los mecanismos de operación.

##### 5.4.2 PROMOCION.

- Cotizaciones del mercado internacional.
- Cotizaciones del mercado libre nacional.
- Comisiones para ciertas operaciones.
- Documentación necesaria para poder tomar una remesa al cobro.
- Status (situación) de las remesas tomadas al cobro.
- Cartera de clientes autorizada.
- Conocimiento de los mecanismos de operación.
- Límites establecidos por la Dirección para los montos de las operaciones.

#### 5.4.3 TESORERIA INTERNACIONAL.

- Operaciones de compra y venta de transferencias de fondos.
- Conocimiento del pago de las mismas.
- Montos de las líneas de crédito con bancos extranjeros.
- Status (estado) de las remesas al cobro.
- Saldo de las cuentas de la Casa de Cambio en bancos extranjeros al iniciar y finalizar el día.
- Depósitos en Bancos Extranjeros.

#### 5.4.4 CONTABILIDAD.

- Copia de las facturas de todas las operaciones del día para elaborar el libro diario y poder actualizar el libro mayor.
- Copia de las facturas en las que se tenga que expedir un cheque.
- Conocimiento de las comisiones e intereses cobrados a los clientes.
- Saldos de las cuentas de la Casa de Cambio en bancos nacionales al iniciar y finalizar el día.

#### 5.4.5 DIRECCION.

- Información actualizada sobre la solvencia moral y económica de las instituciones financieras (Bancos, Casas de Bolsa, Casas de Cambio) con las cuales la Casa de Cambio puede operar, asimismo de los clientes de nuevo ingreso.



- Documentación de los clientes que presenten remesas en camino.
- Resultados de la operación de la Casa de Cambio.
- Problemas o situaciones extraordinarias que se presenten.
- Desarrollo diario de las operaciones.

#### 5.4.6 SISTEMAS.

- Procedimientos de operación de las distintas áreas.
- Actualización de programas y paquetería de computación.

#### 5.4.7 CAJA.

- Cotizaciones del mercado internacional.
- Cotizaciones del mercado libre nacional.

## 5.5 DECISIONES QUE REQUIEREN TOMAR LAS DIFERENTES AREAS.

### 5.5.1 SALA DE CAMBIOS.

- Monto a invertir al finalizar operaciones.
- Monto necesario de financiamiento al finalizar operaciones.
- Operaciones que se pueden realizar sin salirse de los límites permitidos para mantener una posición adecuada.
- Compra o venta necesaria de dólares en billete para mantener los niveles establecidos para la operación.
- Autorización de tipos de cambio para el área de promoción.

### 5.5.2 PROMOCION.

- Posibilidad de tomar remesas al cobro.
- Posibilidad de realizar la operación deseada por el cliente.
- Determinación del tipo de cambio a ofrecer dependiendo del cliente.

### 5.5.3 TESORERIA INTERNACIONAL.

- Autorización o negación para realizar:
  - Compra o venta de transferencias de fondos.
  - Pago de remesas al cobro.
- Saldos a mantener en las cuentas de bancos extranjeros.

#### 5.5.4 CONTABILIDAD.

- Saldos a mantener en las cuentas de bancos nacionales.
- Determinación de los intereses a pagar por cheques devueltos.
- Establecimiento de multas por operaciones no realizadas de acuerdo a lo pactado.
- Determinación de pagos provisionales de ISR.
- Elaboración de la Nómina.

#### 5.5.5 DIRECCION.

- Nuevas instituciones (Bancos, Casas de Bolsa, Casas de Cambio) con las cuales la Sala de Cambios puede operar.
- Inclusión de nuevos prospectos en la cartera de clientes.
- Políticas a seguir en el desarrollo de las operaciones.
- Autorización o Negación para que la Sala de Cambios y el área de Promoción realicen operaciones especiales.
- Establecimiento de estrategias de operación en conjunción con el Director de Operación.
- Autorización para la toma de remesas.

#### 5.5.6 SISTEMAS.

- Implementación de nuevos programas para la operación.

#### 5.5.7 CAJA.

- Compra de centenarios y onzas troy.
- Compra de divisas en billete.

## 5.6 DISEÑO DEL SISTEMA PROPUESTO.

La finalidad de la investigación realizada anteriormente tenía como meta el llegar a este punto, ya que es donde se va a establecer una propuesta a través de un modelo que efficientice la operación de una Casa de Cambio.

Como ya se menciona anteriormente, en una Casa de Cambio se realizan diferentes operaciones siguiendo cada una un procedimiento específico, sin embargo el objetivo principal es establecer esquemas generales que permitan reducir los riesgos en el cierre de las operaciones y agilicen los trámites.

### 5.6.1 PROPUESTAS.

Cabe mencionar que las modificaciones e implantaciones que a continuación se enumeran, están dadas para una Casa de Cambio que esté posibilitada para realizar compra y venta de transferencias de fondos sobre cuentas bancarias y venta de divisas a través de documentos a la vista (giros y órdenes de pago).

Para las Casas de Cambio de menudeo sería algo innecesario y costoso, ya que su misma operación no requiere de dichas medidas.

1.- Implantar una red de computación que permita que las áreas de Cambios, Promoción, Tesorería Internacional, Contabilidad y Sistemas, puedan acceder a la información.

2.- La elaboración de un programa para computadora que permita:

- Que el cambista y el promotor puedan capturar las operaciones; esto eliminaría que elaboraran las facturas para que posteriormente fueran introducidas a un sistema para su archivo por un capturista.
- Que la factura se pueda almacenar en las operaciones del día y se pueda llamar a pantalla cuantas veces se quiera.

3.- La existencia de un departamento de contraloría que se encargue de:

- Revisar que las operaciones cerradas reúnan los requisitos necesarios y carezcan de errores.
- Llevar un archivo de las distintas firmas autorizadas en cada banco para dar validez a los cheques de caja y que le permita corroborar que dichos cheques recibidos son valederos.
- Una vez que revise una operación y ratifique su bondad, autorizarla por sistema.
- Si no autoriza la operación por sistema, no será posible en caso de así requerirlo la operación, la elaboración del cheque en moneda nacional.

4.- Tener una persona que se encargue de dar seguimiento a todas las operaciones que se realizan, de tal forma que los cambistas y promotores no tengan que estar pendientes del desarrollo de las operaciones que cierran y puedan atender mejor a más clientes.

5.- Si la operación es cerrada a un tipo de cambio de ventanilla, no sea necesario que una persona autorize el mismo, si no que la responsabilidad corra a cargo de la persona que cerró dicha operación.

6.- Que el servicio de mensajería sea suficiente para cubrir las necesidades administrativas de la Casa de Cambio, así como para brindar un servicio eficiente a los clientes.

7.- En lo que respecta a la elaboración de cheques en moneda nacional, tener personal para el manejo administrativo de la institución y para el servicio a los clientes, ya que este es uno de los "cuellos de botella" más importantes y retrasa de una manera considerable el desarrollo de las operaciones.

8.- Tener en el área de caja una separación de funciones, es decir que haya gente encargada de preparar y liquidar las operaciones de ventanilla y otra para las solicitadas por vía telefónica a los asesores cambiarios. Esto agilizaría enormemente la operación, ya que es común encontrar una sola persona que controla la caja, lo cual resulta inproductivo pues siempre tiene que estar dando su visto bueno a toda operación y ésto ocasiona una acumulación de trabajo que redunde en la eficiencia del servicio.

9.- Establecer líneas de crédito a las personas que se les autoriza el cambio de cheques en divisas de sus cuentas personales a pesos, ya

que el tener que solicitar a la Dirección la autorización del documento cada vez que acuden a la Casa de Cambio ocasiona enormes pérdidas de tiempo.

10.- Dar entrenamiento y capacitación al personal, para que realmente conozca detalladamente sus funciones y como contribuyen al desarrollo de la operación. La capacitación ayuda al personal a autodescubrirse, a valorar el trabajo y a las personas con las que forma equipo.

#### 5.6.2 RED LOCAL.

Para el funcionamiento del sistema es necesaria la implantación de una Red Local, la cual se conforma por una serie de computadoras personales (PC) interconectadas entre sí con el propósito de compartir recursos: discos, memoria e impresoras.

A cada PC se le llama Estación de Trabajo. La red cuenta con un servidor que es donde está la paquetería y el sistema operativo multiusuario: sistema donde varios usuarios pueden hacer uso de recursos concurrentemente; además es multitareas, ya que ejecuta varias requisiciones hechas por los usuarios a la vez.

El propósito es que en la red implantada en la Casa de Cambio, tengan estaciones de trabajo en:

- Cambios: Mínimo una por cada dos cambistas.
- Promoción: Mínimo una por cada dos asesores cambiarios.



- Contraloría: Una por cada persona que desempeñe funciones de control.
- Contabilidad: Una por cada persona que elabore cheques.
- Tesorería Int.: Una para autorizar transferencias de fondos.
- Caja: Una para poder realizar el corte de caja.

Cambios: A través del sistema los cambistas elaborarán las facturas de las operaciones cerradas, e inmediatamente podrán imprimirlas. Asimismo podrán consultar la posición de la Casa de Cambio. Al capturar las facturas el sistema debe de actualizar la información de la operación global de la institución.

Promoción: De igual forma elaborarán las facturas en el sistema. Podrán consultar el listado de las operaciones cerradas durante el día, pudiendo identificar las de cada asesor cambiario, por su clave.

Contraloría: Tendrá las PC, para poder verificar que los datos que conforman la operación son correctos. Asimismo autorizará por sistema las operaciones, para que se pueda elaborar el cheque en moneda nacional (en caso de requerirlo), o proceder a su liquidación.

Contabilidad: Elaborará los cheques por sistema para que al mismo tiempo se elabore la poliza y quede el movimiento registrado en la contabilidad.

Tesorería Internacional: Requiere de una estación de trabajo para poder autorizar las compras y ventas de transferencias de fondos sobre cuentas bancarias. Es de suma importancia que esta área lleve el control ya que dichas operaciones están en función de las líneas de crédito con que cuenta la Casa de Cambio.

### 5.6.3 DEPARTAMENTO DE CONTRALORIA.

El punto medular de este sistema lo conforma el departamento de contraloría. La importancia que se le está dando a esta área dentro de la operación (cabe aclarar que su existencia no es con fines de auditoría) es por el hecho de contar con un punto específico encargado del control.

Dicho departamento verificará las operaciones cerradas a través de la pantalla (PC), evitando posibles errores en los tipos de cambio. De igual manera verificará la forma de pago de la operación (efectivo, cheque certificado, cheque de caja).

Dará la autorización para la toma de remesas, cheques de viajero y cheques de cuentas personales en divisas.

Es decir el CONTROL de la operativa estará a su cargo.

¿Por qué la creación de un departamento de control? Simplemente porque la misma actividad de las Casas de Cambio implica riesgo y hay que buscar la forma de reducirlo al máximo.

Al estar en operación la Casa de Cambio, el ritmo de trabajo es tan acelerado que se presta a la existencia de errores en el cierre

de las operaciones y la liquidación de operaciones es tan grande que hay que tener cuidado en la recepción de cheques.

El departamento de Contraloría sería esa área de minimización de errores y de riesgo.

#### 5.6.4 ALIMENTACION DEL SISTEMA.

##### 5.6.4.1 CAPTURA DE TRANSACCIONES DEL DIA PARA ELABORACION DE FACTURAS.

- a) Número de Contrato.- Consecutivo de la operación capturada.
- b) Fecha de Operación.- Fecha del día en que se celebra la operación.
- c) Nombre del cliente.- Nombre al cual se va a realizar la factura.
- d) Tipo de Operación.- Se establece si es una Venta o una Compra.
- e) Fecha Valor.- Se operan 3 fechas: valor hoy, 24 horas y 48 horas.
- f) Moneda.- Se especifica la divisa.
- g) Tipo de Cambio.- El que rija el día de la operación.
- h) Monto de la Operación.- La cantidad de compra o venta que se está pactando. Se pone en términos de la divisa operada.
- i) Equivalente en Moneda Nacional.- Se obtiene de multiplicar el tipo de cambio y el monto de compra o venta.
- j) Operación que se realiza. (Transferencia, Cheques de viajero, Giro, etc.)

k) Forma de Pago.- Se especifica si es con cheque de caja, cheque certificado, efectivo, documento.

#### 5.6.4.2 CAPTURA DE CATALOGO DE CUENTAS CONTABLES.

- a) Cuenta Contable.- El identificador de la cuenta contable.
- b) Nombre de la Cuenta.- Descripción de la cuenta contable.
- c) Tipo de Cuenta.- Identificación de la cuenta contable ya sea deudora o acreedora.
- d) Moneda.- Moneda a operar.
- e) Auxiliar 1.- Descripción de la cuenta auxiliar 1.
- f) Auxiliar 2.- Descripción de la cuenta auxiliar 2.

#### 5.6.4.3 CAPTURA DE CATALOGO DE BANCOS.

- a) Clave del Banco.- Se dará de alta a los bancos que operan para la Casa de Cambio tanto nacionales como extranjeros.

#### 5.6.4.4 CAPTURA DE POSICION INICIAL DE CADA BANCO.

- a) Clave del Banco.- Clave correspondiente a cada banco.
- b) Clave de Divisa.- Clave de la divisa.
- c) Tipo de Cambio Posición Inicial.- Tipo de cambio inicial al que se está colocando la posición en banco.

d) Posición Inicial Banco.- Posición Inicial de apertura de colocación.

#### 5.6.5 REPORTE QUE ORIGINA EL SISTEMA.

##### 5.6.5.1 TRANSACCIONES DEL DIA.

a) Tipo.- Se pueden originar 3 diferentes reportes: Transacciones del día, Transacciones 24 horas (vence el siguiente día) y Transacciones 48 horas (spot - futuros).

b) Número de Operación.- Número dado en la captura de la operación.

c) Nombre del cliente.- Nombre del cliente de compra o venta.

d) Tipo de Operación.- Si fue compra o venta.

e) Tipo de Cambio.- Tipo de Cambio de la Moneda Operada.

f) Monto.- Monto pactado en la operación.

##### 5.6.5.2 POSICION DE DIVISAS Y METALES.

a) Posición Inicial.- Cantidad de divisas con la cual abre la Casa de Cambio.

b) Posición Actual.- Cantidad de divisas que se están afectando con la operación.

c) Posición Final.- Cantidad de divisas con la cual cierra su operación una Casa de Cambio.

#### 5.6.5.3 POSICION GLOBAL DE LA CASA DE CAMBIO.

- a) Monto de Compra.- Monto de la compra que esta afectando a la posición actual.
- b) Monto de Venta.- Monto de ventas que se realizó.
- c) Tipo de Cambio Promedio Compra.- Determina el promedio del tipo de cambio al cual se realizaron las compras.
- d) Tipo de Cambio Venta.- Determina el promedio del tipo de cambio al cual se realizaron las ventas.

#### 5.6.5.4 ESTADOS DE CUENTA DE LA CASA DE CAMBIO.

- a) Nombre del Banco.- Descripción del Banco.
  - b) Cargos.- Depósitos que se realizaron a este Banco.
  - c) Abonos.- Retiros que se realizaron a la cuenta de este Banco.
- Estos se calcula de manera inmediata al elaborar cheques.

#### 5.6.5.5 POLIZAS REGISTRADAS.

- a) Número de Cuenta.- Cuenta Contable que se esta afectando.
- b) Fecha de la Póliza.- Fecha en que se realizó.
- c) Descripción de la Poliza.- Descripción poliza.
- d) Número de Auxiliar.
- e) Tipo de Movimiento.- Débito o Crédito.

f) Importe.- Importe de la operación.

#### 5.6.5.6 VOLUMENES DE OPERACION PARA BANCO DE MEXICO.

a) Rubro.- Rubros a reportar a Banco de México. Son los siguientes: Personas Físicas, Instituciones Financieras, Otras Instituciones y Casas de Cambio.

b) Monto de Compra.- Monto que se operó para cada institución.

c) Monto de Venta.- Monto que se operó para cada institución.

d) Monto Total.- Monto Total de la Operación para cada institución.

e) Totales.- De compras, ventas y total reportado.

#### 5.6.5.7 ELABORACION DE CHEQUES EN MONEDA NACIONAL.

a) Cheque para liquidación de operaciones.- Por sistema se podrá elaborar el cheque, esto origina la elaboración de las polizas.

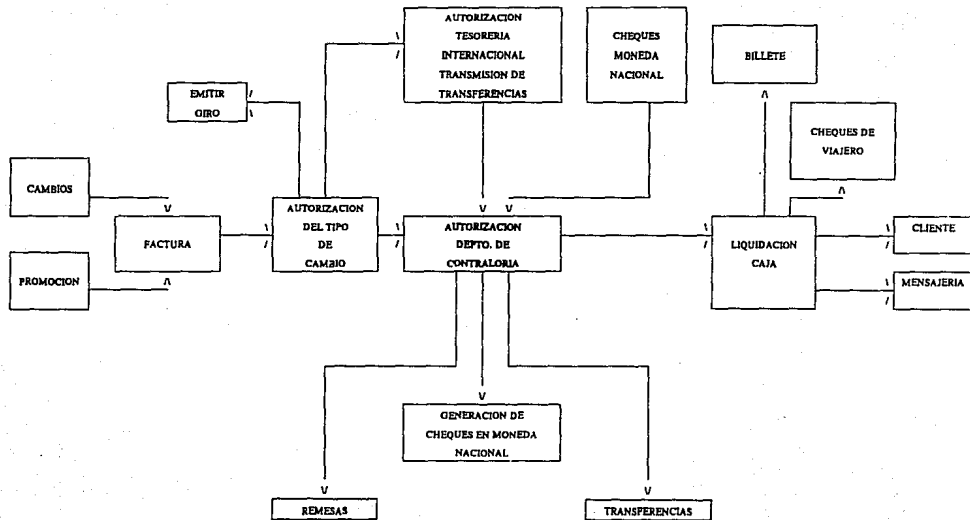
#### 5.6.5.8 ESTADOS FINANCIEROS.

a) Balance General.

b) Estado de Resultados.

c) Estado de Origen y Aplicación de Recursos.

Todos se elaborarían de manera mensual.





## CONCLUSIONES.

¿Por qué buscar que la operación de las Casas de Cambio se efficientice y esto repercute en un mejor servicio?

Sencillyamente porque deben buscar su permanencia dentro del Sistema Financiero Mexicano. La formación de Grupos Financieros está dando una mayor competitividad a los mercados de capitales, de dinero y de cambios.

Se especula mucho su sobrevivencia, incluso hay personas que llegan a asegurar su desaparición en un lapso no mayor a los cinco años. Otros consideran que las Casas de Cambio se convertirán en una ventanilla más de los bancos. Sin embargo hay que estar concientes que la competitividad se fundamenta en una especialización de funciones. Esto no quiere decir que se manejen como órganos totalmente desligados de los Bancos (cabezas de grupo), pues sí deben apoyarse en los sistemas tan avanzados con que cuentan, pero deben buscar alternativas nuevas que les permitan seguir participando y lograr un mercado transparente.

Una opción para las Casas de Cambio es tal vez convertirse de cambistas netos a brokers, es decir, especuladores de divisas: compro hoy para hacer frente a una obligación a futuro. La clave es la innovación; el buscar siempre rutas diferentes, y ésto podría ser una actividad más que complemente las actuales.

La propuesta: "SISTEMA INTEGRAL DE CONTROL EN UNA CASA DE CAMBIO", busca efficientar la operación y dar un mejor servicio al cliente.

Esta propuesta surge de la experiencia vivida en una Casa de Cambio, de la necesidad palpable de eficientar el servicio y de la investigación realizada en otras instituciones donde se percibieron las mismas deficiencia.

Al no dar al cliente un servicio adecuado, el mismo personal queda insatisfecho y al mismo tiempo se generan conflictos entre el personal originados por la misma deficiente operación.

Un factor importante observado fue la carga de trabajo de la mayoría de los empleados en las Casas de Cambio. Esta carga como consecuencia lógica va originando cuellos de botella y el personal aunque no deje de trabajar un minuto, no logra por momentos dar fluidez a las operaciones.

Por tal motivo es de suma importancia considerar que no sólo con implantar un sistema se logra tener la panacea, sino que en ocasiones es necesario hacer modificaciones en la estructura del personal, describir puestos y valorar el trabajo que desempeña cada persona ya que es el punto de partida clave para lograr que la operación se agilice.

Las propuestas que se hacen van encaminadas a modificar los detalles que pueden ayudar a que una Casa de Cambio mejore su servicio.

Con el "SISTEMA INTEGRAL DE CONTROL" se tendrá más exactitud en la información lo cual la hará válida y confiable. Al tener una área de control se podrán prevenir riesgos serios. Proveerá información oportuna pues se estará actualizando instantáneamente al cierre de cada operación.

Si las Casas de Cambio logran eficientarse y especializar sus funciones lograrán consolidarse y ser una parte sólida de los Grupos Financieros.

**BIBLIOGRAFIA.**

**CASA DE CAMBIO EUROMEX, S.A. DE C.V.**  
Investigación.

**COOPER R.N.**

"Financiación Internacional".

Biblioteca Tecnos de Ciencias Económicas.

Tecnos, S.A.

Madrid, 1974.

**ESTRADA SAMANO JAIME.**

"Casas de Cambio y su Participación en el Sistema Financiero Mexicano".

Primer Simposium Financiero IMEF.

Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, 1989.

**GOMEZ CEJA GUILLERMO.**

"Metodología de la Investigación para Areas Sociales".

Editorial Edicol.

México, 1987.

**HERNANDEZ SAMPIERI ROBERTO, ET. AL.**

"Metodología de la Investigación".

Editorial Mc Graw-Hill.

México, 1991.

IMPULSORA MEXICANA DE DIVISAS, CASA DE CAMBIO, S.A. DE C.V.

Investigación.

KAUFMAN GEORGE G.

IESE (Instituto de Estudios Superiores de la Empresa)

"El Dinero, el Sistema Financiero y la Economía."

Ediciones Universidad de Navarra.

KOONTZ HAROLD; WEIHRICH HEINZ.

"Administración".

Mc Graw Hill.

Novena Edición.

LOPEZ PORTILLO JOSE.

"Sexto Informe de Gobierno".

Septiembre de 1982.

MENDEZ A. CARLOS.

"Metodología"

Editorial Mc Graw-Hill.

México 1988.

MORO BARRIGA ANA GABRIELA.

"Las Sociedades de Inversión y su Importancia en el Sistema Financiero Mexicano."

Escuela de Administración.

Universidad Panamericana.

PEQUEÑO LAROUSSE ILUSTRADO.

Editorial Larousse.

México, 1990.

PINEDA ALFREDO.

"El Nuevo Sistema Financiero Mexicano."

Revista "Alto Nivel".

Entorno Económico.

Mayo, 1991.

SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO.

"El Sistema Financiero Mexicano."

Evaluación 1983 - 1988

SOCIEDAD DE BANCA SUIZA.

"El Cambio de Divisas y Operaciones del Mercado Monetario".

Suiza.

STEPHEN P. ROBBINS.

"Administración, Teoría y Práctica".

Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

VALORES FINAMEX S.A. (CASA DE CAMBIO).

Investigación.

ZORRILLA SANTIAGO; TORRES XAMMAR MIGEL.

"Guía para elaborar la Tesis".

Editorial Mc Graw-Hill.

México, 1990.