



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
ACATLÁN

LA BANCA ELECTRÓNICA COMO HERRAMIENTA FUNDAMENTAL EN LA  
ESTRATEGIA DE ADMINISTRACIÓN DE TESORERÍA DE OFFICEMAX

TRABAJO PROFESIONAL  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN ECONOMÍA  
P R E S E N T A :  
JOSÉ ANTONIO ADHEMIR LOZANO GUTIÉRREZ

ASESOR: MTRO. GABRIEL GÓMEZ OCHOA

SEPTIEMBRE, 2010



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## Dedicatorias y Agradecimientos

*A Dios y a mis padres por darme una vida maravillosa y una estupenda formación,  
Por su ternura y todo su amor, particularmente por contagiarme de sus mayores  
fortalezas y ser los mejores amigos con los que pueda contar...*

*Mamá, me enseñaste a tener decisión, temple y coraje para enfrentar la  
adversidad, a levantarme después de cada tropiezo y a tomar como premisas  
fundamentales de vida la puntualidad y la importancia de prestar atención a los  
pequeños grandes detalles que la vida me regala todos los días...*

*Papá, me enseñaste a ser perseverante y paciente,  
a fijar con paso firme mis metas hasta alcanzarlas,  
a hacer frente a los problemas con la cabeza fría y en alto  
y siempre solucionarlos.*

*Me enseñaste a entender que el esfuerzo, la disciplina y dedicación  
Siempre ofrecerán las mejores recompensas.*

*A mis hermanos, Vania, Eder e Higinio, a quienes amo con toda mi alma,  
Por poner a prueba mi paciencia y por darme la oportunidad de  
encontrar en ustedes a los cómplices que en mi vida tanto he necesitado,  
Siempre en las buenas y en las malas.*

*A todos mis maestros y maestras, a esta gran Institución,  
Por contribuir fuertemente en mi educación,  
Por poner a mí alcance un gran número de herramientas  
Para salir adelante y destacar como profesionista.*

*Gracias a mis sinodales:  
Ma. Teresa Fernández Lozano  
Ericka Judith Arias Guzmán  
Antonio Basilio Rodríguez González  
Nemesio Orozco Sánchez*

*Por el compromiso, tiempo y consejos derivados del presente trabajo.*

*Particularmente quiero agradecer a mi guía universitario,  
Gracias por tu esfuerzo,  
Gracias por tu ayuda,  
Gracias por tu tiempo,  
Gracias por los consejos,  
Gracias por tus clases,  
Gracias por tu empeño  
Gracias por tu confianza Gabriel Gómez Ochoa,  
Simplemente no existen palabras que me permitan expresar  
la huella que has dejado en mí.*

*A mí amada Maru:*

*Gracias por despertarme y permitirme  
renacer para alcanzar sueños olvidados,  
Gracias por renovar en mí la fuerza necesaria  
Para alcanzar una de mis metas de vida.*

*Gracias por darme la fuerza necesaria y no dejarme  
envolver por una rutina de vida,  
Gracias por creer en mí y en mi superación personal diaria,  
Gracias por convertirte en el motor de un futuro maravilloso,  
Gracias por tus consejos y las interminables charlas,  
Gracias por ser mi amiga incondicional.*

*"... hoy caí que tu eres causa y yo el efecto..."*

*Hoy hagamos la excepción de romper las reglas,  
Tanta hambre sin satisfacción  
Hoy hagamos la excepción de estirar la cuerda  
Que durar sea mejor que arder  
Ya rompí las reglas...*

*Gustavo Cerati*



**LA BANCA ELECTRÓNICA COMO HERRAMIENTA FUNDAMENTAL EN LA  
ESTRATEGIA DE ADMINISTRACIÓN DE TESORERÍA DE OFFICEMAX  
(CASO PRÁCTICO)**

<b>PRESENTACIÓN .....</b>	<b>4</b>
<b>CAPÍTULO 1 .....</b>	<b>9</b>
<b>EVOLUCIÓN DE LA BANCA ELECTRÓNICA EN MÉXICO .....</b>	<b>9</b>
<b>1.1 ANTECEDENTES .....</b>	<b>9</b>
<b>1.2 INNOVACIÓN Y EVOLUCIÓN DEL SISTEMA DE PAGOS .....</b>	<b>10</b>
1.2.1 Historia y evolución del Banco Nacional de México (Banamex) .....	12
<b>1.3 EVOLUCIÓN DE LAS OPERACIONES FINANCIERAS EN MÉXICO ....</b>	<b>14</b>
<b>1.4 EVOLUCIÓN DE LA BANCA ELECTRÓNICA .....</b>	<b>17</b>
1.4.1 Tecnología y la Banca Electrónica .....	19
1.4.2 Cajeros Automáticos .....	21
1.4.3 Banca por Teléfono .....	22
1.4.4 Telebanco.....	23
1.4.5 La Banca por Internet .....	24
<b>1.5 LA BANCA ELECTRÓNICA Y EL PROCESO FUTURO DE INNOVACIÓN</b>	<b>26</b>
<b>1.6 LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA.....</b>	<b>28</b>
Responsabilidades del Administrador Financiero .....	29
<b>CAPÍTULO 2.....</b>	<b>31</b>
<b>DESARROLLO DEL MODELO DE FLUJOS DE TESORERÍA .....</b>	<b>31</b>
<b>2. 1 ANTECEDENTES .....</b>	<b>31</b>
<b>2. 2 MODELO DE FLUJO DE TESORERÍA .....</b>	<b>32</b>
<b>2.3 SOLUCIONES INTEGRALES E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA PARA</b>	
<b>LA ADMINISTRACIÓN DE LA TESORERÍA .....</b>	<b>33</b>
2.3.1 BancaNet Empresarial (administración local).....	34
2.3.2 CitiDirect Online Banking (Administración regional y global) .....	34
<b>2.4 COBRANZA .....</b>	<b>34</b>
2.4.1 Beneficios.....	35
2.4.2 Cobranza Tradicional .....	35
2.4.2.1 Concentración de Fondos.....	36
2.4.2.2 Servicio Electrónico de Pagos .....	36
2.4.2.3 Servicios de Efectivo .....	36
2.4.2.4 Depósito Electrónico Banamex .....	36
2.4.2.5 BancaNet Directo.....	37
<b>2.5 PAGOS A TERCEROS .....</b>	<b>37</b>
2.5.1 Beneficios.....	37
2.5.2 Transferencias entre cuentas Banamex .....	38
2.5.3 Pago Interbancario .....	38
2.5.4 Órdenes de Pago .....	38
2.5.5 Pago de Servicios .....	38
2.5.6 Obligaciones Gubernamentales .....	38
<b>2.6 NÓMINA BANAMEX.....</b>	<b>39</b>
Beneficios.....	39

<b>2.7 OTROS.....</b>	<b>40</b>
2.7.1 Factura en Línea Banamex .....	40
2.7.2 Pagos a PEMEX .....	40
2.7.3 Tesorería Internacional .....	40
2.7.4 Administración de Liquidez .....	41
 <b>CAPÍTULO 3.....</b>	 <b>42</b>
<b>LA BANCA ELECTRÓNICA DE BANAMEX Y SU IMPORTANCIA EN LA ADMINISTRACIÓN DE FLUJOS DE TESORERÍA.....</b>	<b>42</b>
<b>3.1 DEFINICIÓN.....</b>	<b>42</b>
<b>3.2 PÚBLICO OBJETIVO.....</b>	<b>42</b>
<b>3.3 SEGURIDAD .....</b>	<b>43</b>
3.3.1 Bitácora de Accesos .....	43
3.3.2 Clave Estática o Firma Digital.....	43
3.3.3 Netkey Banamex .....	44
3.3.4 Bloqueo de usuarios .....	44
3.3.5 Operaciones mancomunadas .....	45
3.3.6 Facultades de los usuarios .....	45
<b>3.4 TIPOS DE USUARIOS.....</b>	<b>46</b>
3.4.1 Usuario administrador.....	46
3.4.2 Usuario operativo .....	46
3.4.3 Administración de usuarios .....	47
3.4.4 Lista de usuarios .....	47
3.4.5 Modificar usuarios .....	48
3.4.6 Facultades.....	48
<b>3.5 ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS DESDE LA BANCA ELECTRÓNICA</b>	<b>48</b>
Administración de cuentas propias y de terceros.....	48
<b>3.6 OPERACIONES.....</b>	<b>49</b>
3.6.1 Pagos .....	49
3.6.2 Cobros .....	49
3.6.3 Nómina .....	50
3.6.4 Inversiones .....	50
3.6.5 Operaciones de Crédito .....	51
 <b>CAPÍTULO 4.....</b>	 <b>52</b>
<b>DESARROLLO DEL MODELO DE FLUJOS DE TESORERÍA (Aplicación del caso particular).....</b>	<b>52</b>
<b>4.1. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES.....</b>	<b>52</b>
4.1.1 Objetivo.....	52
4.1.2 Propósito General.....	53
4.1.3 Responsabilidades .....	54
<b>4.2 OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS DE TESORERÍA PARA OFFICEMAX</b>	<b>55</b>
4.2.1 Officemax Información Corporativa.....	55
4.2.2 Servicios al Cliente .....	56
4.2.3 Detección de necesidades.....	57
<b>4.3 ESQUEMA DE NECESIDADES PARA OFFICEMAX .....</b>	<b>61</b>
<b>4.4 OPORTUNIDADES COMERCIALES .....</b>	<b>65</b>
<b>4.5 SITUACIÓN ACTUAL (Operación antes de Banamex).....</b>	<b>66</b>
4.5.1 Cobranza y conciliación Officemax .....	66
4.5.1.1 Operación de Cobranza Officemax antes de Banamex .....	67
4.5.2 Operación de Pagos Officemax antes de Banamex .....	67
4.5.2.1 Pago de Nómina .....	68
4.5.2.2. Pago a Proveedores .....	68
4.5.3 Inversión.....	70

<b>4.6 BENEFICIOS OPERATIVOS PROPUESTOS.....</b>	<b>70</b>
4.6.1 Cobranza – Concentración de Fondos.....	71
4.6.1.1 La banca electrónica y el proceso de automatización de cobranza ..	74
4.6.2 Pagos – Operaciones por Archivo Masivo .....	75
4.6.2.1 Pago de Nómina .....	75
4.6.2.2 Pago a Proveedores .....	76
4.6.2.3 La banca electrónica y el proceso de automatización de pagos .....	78
<b>4.7 DIAGRAMA DE FLUJO OPERATIVO .....</b>	<b>79</b>
4.7.1 Cobranza .....	79
4.7.2 Pagos .....	80
4.7.3 Seguridad en la operación de pagos.....	80
4.7.4 Administración de Flujos de Tesorería desde BancaNet.....	81
4.7.5 Matriz de Seguimiento Post Venta .....	81
4.7.6 Costos y Comisiones .....	82
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>83</b>
<b>FUENTES CONSULTADAS.....</b>	<b>86</b>

# **LA BANCA ELECTRÓNICA COMO HERRAMIENTA FUNDAMENTAL EN LA ESTRATEGIA DE ADMINISTRACIÓN DE TESORERÍA DE OFFICEMAX**

## **PRESENTACIÓN**

La administración de la tesorería de una empresa en la actualidad exige atención en la relación o razones de Liquidez / Rentabilidad, atendiendo particularmente el factor de liquidez.

Esta gestión debe estar apoyada por controles internos que garanticen el cumplimiento definido de los flujos de efectivo de la empresa, así como de asegurar la certeza de su destino final.

Debido a lo anterior en este trabajo, busco destacar la correcta administración de una tesorería como un elemento indispensable dentro de una organización productiva, ya que parte fundamental de su actividad consiste en el cuidado de los dineros y el adecuado registro de los flujos, además de mantener un capital de trabajo que evite complicaciones en el ciclo productivo.

La correcta administración de una tesorería no es producto de la improvisación, debe estar enfocada en que la empresa obtenga beneficios y que la gestión financiera y general de la empresa sea planteada con toda seriedad y responsabilidad.

Dicho lo anterior, la adecuada administración de la tesorería de una empresa permite financiar todo el ciclo productivo, ya que la misma operación activa la circulación continua del capital, que va desde el dinero en efectivo que se dispone en cajas y en bancos hasta los bienes materiales (inventarios, equipos y edificios) y los activos financieros semilíquidos (cuentas por cobrar) los que finalmente terminan convirtiéndose en efectivo.

La actividad de la tesorería se basa en desembolsos a proveedores y a acreedores, que en realidad es consecuencia de la actividad misma de la empresa más la administración de los intereses y dividendos.

La administración de la tesorería puede encontrarse de manera recurrente con problemas importantes que debe resolver en aras de cumplir con su objetivo, algunos de ellos pueden ser:

- a) Falta de liquidez<sup>1</sup>: Que consiste en no contar con suficiente disponibilidad de recursos (tiempo y dinero) para hacer frente a las obligaciones financieras de la empresa, trayendo como consecuencia cuestiones serias como: problemas de crédito, la necesidad de acudir a sistemas poco favorables de financiamiento, etc. Con el riesgo de poder incurrir en quiebra por falta de liquidez.
- b) Falta de capital: Estratégicamente, no contar con un saldo de tesorería que permita a la empresa la adecuada toma de decisiones sobre el corto, mediano y largo plazos, haciendo particular referencia al financiamiento del capital de trabajo operativo a la ampliación de mercados, la necesidad de actualización tecnológica, lo cual es sumamente importante ya que ello ayudará a optimizar procesos administrativos y en la estructura de costos haciendo mucho más eficaz la tesorería de la empresa.

Dicho lo anterior, el factor tecnológico se vuelve fundamental en lo relacionado con la administración de una tesorería debido a que a través de la correcta elección de los servicios de banca electrónica y de una adecuada administración de la misma, el tesorero podrá obtener información relacionada con bancos y operar transacciones financieras, mientras cuenta con una rápida actualización de la información que de su actividad se desprende: La ejecución de movimientos entre cuentas y la disponibilidad de la información sobre los productos financieros.

¿Que banca electrónica debo elegir? actualmente, la mayoría de los tesoreros o directores financieros formulan la pregunta anterior antes de definir su estrategia de operación.

La banca electrónica es considerada parte fundamental de la estrategia de cualquier tesorero por la sencilla razón de que si es plenamente utilizada y no vista como un mero "commodity"<sup>2</sup> puede traer muchas ventajas que ayudarán a reducir sus estructuras de costos y administrativas, al mismo tiempo, incrementan la eficiencia y niveles de seguridad de su operación, al contar con la asesoría de un equipo especializado de Banamex, lo anterior representa una oportunidad para concentrar y dispersar sus flujos de efectivo.

---

<sup>1</sup> El análisis de estados financieros es útil como una forma para anticipar las condiciones futuras y, lo que es más importante, como un punto de partida para la planeación de aquellas operaciones que hayan de influir sobre el curso de operaciones futuras.

<sup>2</sup> Artículo de facto, artículos que suponemos dados y siempre disponibles.

Un tesorero o director de finanzas que busca optimizar el rendimiento de su capital, buscará instrumentos que ayuden a mantener plena visión de su posición de tesorería y saldos en cuentas, para ello, la banca electrónica y los adelantos tecnológicos relacionados le permitirán contar una plataforma vía Internet que le facilite conocer y operar sus flujos de cobranza y pagos los 365 días del año las 24hrs del día.

La mecánica en esencia debe ser sencilla, con resultados favorables en lo relativo a estructura de costos de operación y particularmente a los beneficios que se obtendrán en tiempos de gestión administrativa.

En principio, la meta a perseguir es la automatización de los procesos de conciliación de cobranza y conciliación de pagos, ello permitirá optimizar los flujos de entrada y salida de su tesorería; posteriormente y teniendo clara la posición de la misma, se tendrán los elementos para optimizar los flujos remanentes al invertirlos manteniendo eficientes los recursos disponibles a través de un portafolio de servicios bancarios, con elementos específicos a sus necesidades de operación.

Una comunicación efectiva entre los sistemas contables de la empresa y la banca electrónica permite aligerar la carga administrativa, eliminar las libretas contables y documentos administrativos innecesarios para realizar una transacción, implica un reto ya que en general los operadores no se encuentran habituados a trabajar sin el documento sellado y firmado por la institución bancaria de costumbre, cuestión que no quiere decir que no contarán con el comprobante de las operaciones realizadas<sup>3</sup>.

Desde la perspectiva del banco resulta muy importante identificar las necesidades de operación de los clientes, ¿serán locales e internacionales? o ¿su operación sólo incluye transacciones locales? Lo anterior permitirá de inicio determinar el tipo de plataforma operativa que se requiere según sea el caso particular.

El desarrollo de los servicios locales e internacionales primordialmente debe generarse a través de una misma plataforma, con ello se evitará duplicar las estructuras de operación.

---

<sup>3</sup> La mayoría de los sistemas de banca electrónica son capaces de generar un código de autorización de fácil identificación en el sistema del Banco, mientras brinda a los operadores la posibilidad de imprimir un comprobante de la transacción realizada.

El nivel de inversión en tecnología y capacitación que le permitirá a la empresa trabajar a estos niveles quizá resulte alto al inicio, razón por la cual deberá ser registrada como una inversión, en el mediano plazo permitirá observar beneficios relacionados con la optimización de tiempos y de recursos erogados por comisiones inherentes a saldos positivos.

Los bancos, sin duda alguna, han dedicado altos volúmenes de sus recursos principalmente al rubro de seguridad, es un tema que sin duda no es tomado a la ligera por ningún banco.

¿Cuáles son los principales Retos Directos? En primer lugar, está la agilización de procesos que tienen como efecto disminuir los costos de transacción, con lo cual se optimizan recursos y aumenta en paralelo la eficiencia de la empresa, lo anterior desde la perspectiva del banco puede depender del nivel de penetración del proyecto en la tesorería y en la administración de los flujos derivados de la operación.

La elección de la Banca Electrónica resulta del análisis de las necesidades de operación de la empresa, existen elementos que resulta necesario considerar:

- Control.- Facilidad de asignar facultades a cada usuario de la Banca Electrónica de acuerdo con sus necesidades y perfiles de operación, debe ser susceptible de poder asignar firmas mancomunadas, montos máximos de operación y lectura de una bitácora de actividades de cada uno de los usuarios.
- Comodidad.- La operación no debe ser compleja, la estructura del árbol de decisiones de la plataforma debe ser sencilla y lógica.
- Seguridad.- Tecnología, procesos y políticas que aseguren a los usuarios y administradores el destino de sus flujos de operación.
- Rapidez.- Debe ser factible realizar operaciones en línea, es decir, instrucciones con aplicación inmediata.

Una vez que la Banca Electrónica ha sido posicionada como una herramienta generadora de valor en lo relativo a administración de costos y de gestión administrativa, resulta de gran importancia identificar ciertas características que permitan a la empresa tomar la decisión sobre el banco con el cual operarán.

La empresa no debe perder de vista el vínculo y la posición estratégica que genera con el banco al momento de negociar tasas preferenciales relacionadas con contratos de crédito. Es factible poder negociar la tasa de interés asociada con base en la reciprocidad de negocio que la empresa esté dispuesta a otorgar; lo anterior resulta importante para la empresa debido a que en el momento en que exista una comunicación total entre el sistema contable de la empresa y los servidores del banco se generará una dependencia operativa difícil de romper.

Los servicios que se recomiendan son cuidadosamente evaluados y comparados contra la competencia, es decir, resulta fundamental calcular la eficiencia y los tiempos de respuesta que se ofrecen, pues de ello depende poder generar una relación estrecha entre los usuarios y la información que se procesa ofreciendo como resultado confianza operativa.



# **CAPÍTULO 1**

## ***EVOLUCIÓN DE LA BANCA ELECTRÓNICA EN MÉXICO***

### **1.1 Antecedentes**

El dinero como concepto representa un conjunto de activos de una economía que las personas están regularmente dispuestas a usar como medio de pago para comprar y vender bienes y servicios.

Algunas de las funciones más importantes del dinero dentro de la economía son:

- Medio de cambio: Deber ser aceptado por la sociedad para saldar la compra y venta de bienes y servicios.
- Unidad de cuenta: Permite fijar precios y llevar un control de deuda.
- Depósito de valor: Permite transferir la capacidad de comprar bienes y servicios a lo largo del tiempo.

Actualmente, vivimos un proceso de transición en el que las formas de pago tradicionales abren paso a nuevas alternativas a través de medios electrónicos, el dinero en efectivo continua siendo la forma de pago más utilizada; sin embargo, cada vez es más común realizar o recibir pagos a través de transacciones electrónicas.

Las tarjetas de debito y crédito han facilitado este proceso, ya con ellas es posible realizar el pago de bienes o servicios, comprar en Internet o, simplemente, sacar dinero en efectivo de un cajero automático.

Resulta importante mencionar que la factibilidad de este tipo de transacciones requiere de una infraestructura tecnológica (cableado, redes satelitales, equipo de computo, software, servidores, terminales punto de venta, entre otras) que permitan que la información de múltiples transacciones simultaneas viaje de forma segura a través de redes electrónicas.

En México ha habido importantes avances en esta materia; sin embargo, existen factores determinantes que frenan el desarrollo o crecimiento de los medios de pago en México:

- Usuarios no bancarizados<sup>4</sup>.
- Debido al bajo nivel de ingreso per capita en México todavía no hay una penetración masiva del Internet y las computadoras.
- Comercios no afiliados a bancos para aceptar tarjetas bancarias.
- Falta de información a la población que contemple cómo deben ser usados los instrumentos como tarjetas bancarias y banca a través de Internet, lo anterior genera desconfianza.

El Banco de México como órgano regulador debe propiciar que los sistemas de pago del país funcionen de manera adecuada y segura, deberá promover que los servicios financieros de las instituciones de crédito sean ofrecidos a precios razonables, que las comisiones se establezcan en un marco de transparencia, y que las instituciones bancarias participen en la oferta de tales servicios.

## **1.2 INNOVACIÓN Y EVOLUCIÓN DEL SISTEMA DE PAGOS**

Para entender el curso del sistema de pagos<sup>5</sup> resulta de particular importancia entender y conocer su evolución a lo largo de la historia, partiendo de la base en que cualquier objeto funcione como dinero debe ser universalmente aceptado, es decir, debemos aceptarlo en pago o retribución de bienes o servicios, para ello entendamos que un objeto cualquiera que claramente tenga valor para el mercado es un candidato; una opción histórica han sido los metales preciosos (oro y plata).

---

4 Usuarios que no disponen de cuenta bancaria.

5 De acuerdo a Banco de México los sistemas de pago tradicionalmente se clasifican en dos grupos, alto valor y bajo valor, existe un consenso amplio que busca que los pagos de alto valor se liquiden tan pronto sea posible. Originalmente estos sistemas de pago fueron desarrollados para liquidar los mercados financieros, para liquidar las obligaciones financieras que se generan en otros sistemas de pago y para que los intermediarios financieros liquiden sus obligaciones, por lo que el monto promedio era muy alto. No obstante, los avances tecnológicos y financieros han hecho posible que los intermediarios financieros ofrezcan los servicios de estos sistemas a sus clientes para pagos menores.

Los sistemas de de pago de alto valor en México son:

- a) SPEI. Es el principal medio por el cual los bancos liquidan transacciones entre ellos y sus clientes.
- b) SIDV. Es el sistema de liquidación de valores, donde se liquidan todas las operaciones con títulos del mercado de valores.
- c) SIAC. Opera en las cuentas corrientes que los bancos tienen en el Banco Central. Es mas bien el medio por el cual el Banco de México provee de liquidez a los bancos, pero todavía funciona como un sistema de pagos.

Uno de los principales retos de este medio de pago es la transportación y seguridad del mismo, ya que por sus características físicas resulta voluminoso y pesado, lo anterior se conoce como dinero en forma de bienes.

En su curso evolutivo, el papel moneda como sistema de pagos, se conoce como dinero de curso legal, antes llevaba una garantía que estipula la convertibilidad del mismo por monedas o su equivalente en metales preciosos, ahora es decretado por los gobiernos y de acuerdo con sus leyes debe ser aceptado legalmente como pago de la deuda correspondiente, éste tiene la característica de ser mucho más ligero que las monedas o los metales preciosos, uno de los principales retos de este medio de pago es que debe existir suficiente confianza en las autoridades que lo emiten.

La instrucción que el cliente de un banco gira para transferir dinero de una cuenta mediante el uso de un documento se conoce como cheque, éstos permiten operar grandes cantidades de dinero sin la necesidad de cargar los billetes y monedas de curso legal, la invención del cheque fue una gran innovación que mejoró la eficiencia del sistema de pagos.

El desarrollo de computadoras y la propagación de Internet han hecho que el pago de facturas sea barato, bajo este esquema los bancos facilitan de manera importante el desgaste físico que implicaba a sus clientes el desplazarse hasta la sucursal bancaria y con ello realizar la liquidación de su adeudo.

La tecnología de pagos electrónicos<sup>6</sup> no sólo puede sustituir a los cheques sino también al dinero en efectivo, la primera forma de dinero electrónica que ingresó al mercado fue la tarjeta de crédito, ya que permite a los consumidores pagar sus bienes y servicios transfiriendo electrónicamente los fondos a través de una línea de crédito asignada.

---

<sup>6</sup> El pago electrónico puede ser originado a través de banca electrónica por Internet o a través de tarjetas de crédito o débito y básicamente consiste en realizar la transferencia de dinero entre el comprador y el oferente de bienes o servicios bajo una relación de cargo y abono a las cuentas de cada uno.

En México se estima que solo el 27%<sup>7</sup> de la población tiene cuenta en alguna institución financiera, además todavía no existe conocimiento generalizado entre la población del uso de las herramientas tecnológicas necesarias para manejar estos medios de pago, lo anterior resulta pertinente comentarlo debido a que para utilizar la mayoría de los medios electrónicos se requiere que el usuario disponga de una cuenta en alguna institución financiera.

Las predicciones de una sociedad sin dinero son muchas, desde hace tiempo; sin embargo, conviene comentar que aunque el dinero electrónico pudiera resultar más eficiente que un sistema de pagos basado en papel, son varios los factores que operan en contra, ya que es costoso adquirir las computadoras, lectores de tarjetas, redes de comunicación y quizá la más importante sea que el dinero electrónico da lugar a preocupaciones relacionadas a la seguridad, en este sentido, Banco de México es una de las entidades que más propuestas regulatorias ha avanzado para controlar y mantener los recursos seguros de los depositantes.

### **1.2.1 Historia y evolución del Banco Nacional de México (Banamex)**

Banamex fue un banco con orígenes de capital extranjero, su trascendencia y longevidad en el mercado mexicano, además de brindar los servicios financieros que sus clientes demandan, es un banco que se caracteriza por ocuparse también del financiamiento de obra pública.

Algunos de los puntos más relevantes de su historia y evolución a lo largo de más de 125 años son:

- En 1884, un grupo de inversionistas decide unirse y establecer las bases del sistema bancario mexicano. Así nació el 2 de junio el Banco Nacional de México.
- Para el año 1890, el Banco Nacional de México emite billetes de uno a mil pesos con circulación en todo el territorio nacional.
- De 1890 a 1907, sus créditos permiten el nacimiento de "El Ferrocarril del Pacífico", fueron los recursos que permitió al gobierno generar obra pública de particular relevancia como el Departamento de Saneamiento y Agua Potable de Veracruz.

---

<sup>7</sup> Banco de México estima en 2009 que en los países desarrollados en promedio más del 70% de las personas disponen de por lo menos una cuenta con alguna institución financiera.

- En 1907, ante la caída del precio del henequén, Banamex capitalizó a los dos bancos más importantes de Yucatán y promovió su fusión como Banco Peninsular, su participación fue básica para la creación de la Caja de Préstamos para la Irrigación y el Fomento para la Agricultura.
- En 1927, se convierte en el primer banco latinoamericano en abrir oficinas en los Estados Unidos, con el claro objetivo de fortalecer las relaciones comerciales de México y su principal socio comercial. Ese mismo año crea la primera cuenta de ahorro bancaria, cabe mencionar que sólo un año después se abrieron más de 8,741 cuentas.
- En 1940, mientras el mundo libraba la Segunda Guerra Mundial, Banamex seguía creciendo. Impulsó la inversión extranjera con el desarrollo de importantes empresas, y abrió oficinas en Europa. Sus apoyos permitieron el desarrollo del arte al financiar proyectos de cine y obra de infraestructura al construir caminos y levantar hoteles.
- Para 1947, congruente con los avances tecnológicos, pone en funcionamiento el servicio "Auto-Banco" para realizar operaciones desde los automóviles.
- Entre 1966 y 1968, con el equipo de cómputo GE-415, dio inicio a la era de la automatización bancaria y creó, en el año de las olimpiadas, la primera tarjeta de crédito en México: "Bancomático", iniciando con ello un nuevo sistema de relación económica.
- En 1971, crea Fomento Cultural Banamex, como un órgano filial sin fines de lucro, con el objetivo principal de contribuir a fomentar y difundir cultura.
- En el año 1972, Banamex pone en funcionamiento los primeros cajeros automáticos.
- En 1980, crea California Commerce Bank para atender las necesidades comerciales y económicas de mexicanos con Estados Unidos.
- Entre 1985 y la década de los noventa, a pesar de la nacionalización de la banca, Banamex no detuvo su operación pues inventa el concepto "Banamex en su Casa", lo que ahora se conoce como Audiomático, "Banco en su Empresa", "Línea Banamex", "Cuenta Maestra Banamex", uno de los mayores aciertos comerciales del banco. Al reprivatizarse la banca, se continuó innovando con: Invermático, Pagomático, Banco en el Súper, Mi Cuenta y Cuenta Básica.
- En la década de los noventa se creó el Grupo Financiero Banamex-Accival, que establece empresas como Seguros Banamex y Afore Banamex. Desarrolla BancaNet, que permite a los usuarios realizar operaciones bancarias por Internet.

- En 1992, se crea Fomento Social Banamex, una institución no lucrativa orientada al impulso de obras y proyectos de alto impacto social, principalmente en regiones de alta marginación.
- Para 1996, Funda el Teletón.
- Entrado el año 2000, crea Fomento Ecológico.
- El 6 de agosto del 2001, en lo que se ha definido como la operación corporativa más grande en la historia financiera de México, Banamex se integró a Citigroup, ofreciendo a sus clientes la posibilidad de acceder a nuevas plataformas más competitivas.
- Para el año 2002, se consolida la tradición de vanguardia con innovadores productos y servicios: B-Smart, Perfiles. Inaugura el Centro Banamex, convirtiéndose en una de las principales sedes de exposición y de negocios en México.
- En 2004, Se abre al público el "Domo Digital" y "El Palacio de Cultura Banamex". Se crea Educación Financiera Banamex y Voluntariado Banamex.
- En 2005, se ocupa del lanzamiento de *Saber Cuenta*, el programa pionero de Educación Financiera en México. Comienza la distribución de "netkey" herramienta fundamental para realizar operaciones bancarias a través de Internet, pues incrementa de manera significativa la seguridad de los recursos de los usuarios.
- En 2007, se establecen las primeras sucursales automáticas, en alianza con Soriana y genera el modelo de bancarización con tiendas departamentales.
- En 2008, consigue establecer la red de pantallas digitales en sucursal más grande del mundo.
- En 2009, es pionero en el lanzamiento al mercado de Banca Móvil, servicio que permite a los usuarios realizar operaciones bancarias desde su teléfono celular.

### **1.3 EVOLUCIÓN DE LAS OPERACIONES FINANCIERAS EN MÉXICO**

A principios de los años sesenta del siglo pasado, los empleados bancarios realizaban cientos de operaciones de manera manual, mientras registraban la contabilidad en grandes hojas de papel cuadrículado.

Las operaciones que un empleado bancario realizaba eran complejas ya que sumaba diariamente el dinero de las operaciones de las sucursales con grandes aparatos que ejecutaban la tarea al jalar una palanca metálica de aproximadamente 20 centímetros de longitud, que al mover mecanismos internos sumaba cantidades y transcribía a las hojas de cálculo, las cuales era encuadernadas posteriormente.

Los depósitos en cuentas de ahorro eran las operaciones más comunes en un día de la banca a principios de los años sesenta. El pago de la nómina se realizaba en efectivo. El crédito era escaso y únicamente se otorgaban créditos hipotecarios a determinados segmentos de la naciente clase media, un dato interesante es que entre todos los Bancos no se lograba colocar mil créditos al año.

A principios de los setenta, los clientes bancarios firmaban en pequeñas tarjetas de cartulina, que se resguardaban en las sucursales con el propósito de comparar la firma al momento de presentar un cheque para su cobro. En aquellos tiempos las sucursales manejaban alrededor de 200 cuentas de cheques. Actualmente, cada sucursal en promedio y dependiendo de la zona y de la ciudad atiende a más de dos mil.

A finales de los años sesenta, México era partícipe de un fuerte crecimiento económico. El milagro mexicano<sup>8</sup> mantenía una economía estable y niveles de inflación bajos. Fue entonces cuando los bancos mexicanos dieron los primeros pasos para dejar atrás las máquinas de escribir, calculadoras y sumadoras mecánicas e iniciaron su desarrollo tecnológico con la adquisición de las primeras computadoras. Eran equipos que se consideraban complejos, por que requerían de condiciones de medio ambiente con determinada temperatura y humedad. Además consumían un alto volumen de energía eléctrica y requerían de un gran espacio para su instalación.

---

<sup>8</sup> A partir de 1940, México inició una etapa llamada el milagro mexicano, esta etapa se caracterizó por ser de un crecimiento sostenido y fue el cambio hacia la formación de una nación moderna e industrializada, donde el crecimiento industrial de 1940 a 1970 fue constante, aunque basado en un mercado cautivo que le proporcionaba la política proteccionista diseñada por el Estado.

La empresa *Cresap, McCormick & Paget*<sup>9</sup>; que fungió como asesora de la banca mexicana, ayudó a agilizar y reducir las tareas administrativas propias de los bancos, al sugerir el uso de un avanzado equipo de cómputo denominado *360 modelo 30*, entre cuyas virtudes se encontraba la facilidad de imprimir mil líneas por minuto y generar cintas para archivar información, situación determinante para la administración de las bases de datos bancarias, lo anterior representaba el trabajo de 240 personas por espacio de 8 horas.

Las cuentas de cheques se popularizaron en la década de los años sesenta, anteriormente la economía giraba básicamente en torno al manejo de efectivo. El dinero debía moverse por algún medio y ese lo proporcionaba la banca mexicana.

Los bancos en general no operaban sus bases de datos en red, lo anterior significa que había sucursales prácticamente por todo el país, cada una trabajando de manera independiente, pero al realizar una operación de transferencia, depósitos y consulta de saldos, podían pasar 5 días hábiles y en ocasiones más de una semana sólo para obtener el saldo. El cobro de un cheque foráneo, es decir, de alguna sucursal de un banco ubicado en otro estado de la República Mexicana, era impensable; el sueño de llevar un cheque de un estado a otro y cobrarlo sin problemas fue posible hasta 1993, gracias a las redes de cómputo.

A inicios de los años setenta, la información viajaba por medios muy elementales. La tecnología utilizada para la transmisión de datos estaba poco desarrollada, para enviar dinero se utilizaba el sistema de giro postal, por medio de las oficinas de correo y un sistema de valijas que iban de un lado al otro del país, con grandes paquetes que incluían los comprobantes del depósito, cheques y estados de cuenta, en ocasiones se utilizaba el teléfono, sin embargo resultaba un medio con costos elevados.<sup>10</sup>

---

9 En conjunto con McKinsey & Company y Booz Allen & Hamilton formaba parte de las empresas de consultoría más importantes en Estados Unidos.

10 Banco de México considera que en México ha habido avances importantes relativos a la tecnología y en la medida en la que los procesos tecnológicos se perfeccionen y más personas tengan acceso a medios de pago electrónicos, el proceso se irá completando, ya que además implica por sí mismo la reducción de algunos costos operativos.



La fabricación en serie de las chequeras comenzó en 1971, al mismo tiempo, en las computadoras de esa época se inició el registro de archivos maestros, reemplazando al registro unitario (tablero electrónico y tarjetas perforadas) cuyo objetivo principal era administrar la información de los clientes. Los archivos maestros se almacenaban fundamentalmente en cintas que alimentaban las bases de datos.

La aportación de las computadoras en este punto fue la capacidad de poder manejar grandes volúmenes de información cuestión que resultaba impensable a través de medios manuales.

Hasta la década de los noventa, los empleados de los bancos verificaban las firmas de los cheques a través de microfichas<sup>11</sup>, éstas sustituyeron a las cartulinas.

Esta práctica desapareció paulatinamente a partir de 1988, cuando se inició el uso de un método mucho más efectivo y complejo, con base en claves electrónicas que daban acceso a la firma registrada en una gran base de datos computarizada en línea para todas las sucursales.

El telefax se utilizó para dar avisos desde lugares lejanos y desde el extranjero, que eran enormes aparatos parecidos a una máquina de escribir que mediante una línea telefónica lograban transmitir mensajes que grababan en cintas.

Las cintas de telefax podían ser impresas en otra máquina que permitía leer el mensaje en papel. De cualquier forma, por muy rápido que fuese, un mensaje podía tardar hasta medio día en llegar a su destino.

#### **1.4 EVOLUCIÓN DE LA BANCA ELECTRÓNICA**

La evolución de la banca electrónica en México comienza en la década de los años setenta, con ella inicia una nueva etapa en la actividad bancaria nacional, caracterizada por el creciente uso de computadoras a la red.

---

<sup>11</sup> Se trataba de una diapositiva que se colocaba sobre un proyector con una pantalla que permitía confirmar la autenticidad del autógrafo.

Empieza la utilización de una nueva herramienta de intercomunicación entre computadoras mediante el teléfono, se denominaba audio-respuesta cuyos primeros ensayos se realizaron en la industria militar donde, básicamente, se utilizaba para realizar consultas que podían relacionarse con otras aplicaciones de tipo logístico, como movimiento de tropas y abastecimientos.

Algunas empresas de carácter comercial, sobre todo las compañías de aviación, emplearon después este sistema para el control de sus inventarios. Los bancos también comenzaron a hacer pruebas con él, siendo el Wells Fargo<sup>12</sup> uno de los primeros en adoptarlo en Estados Unidos.

Los avances antes mencionados aplicados a la banca mexicana radicaron en un sistema de transmisión de datos en red que hizo posible la comunicación directa entre las sucursales y una computadora instalada en la oficina central del banco, mediante el uso de líneas telefónicas, las operaciones se hicieron más versátiles y el tiempo requerido disminuyó. Para ese entonces las funciones computarizadas eran en cuentas de ahorro y cheques<sup>13</sup>.

Las operaciones comenzaron de manera manual en los sistemas de consulta, el operador que solicitaba los datos lo hacía directamente por medio del teléfono al centro donde se le daría la información. En el caso del sistema manual, cuando el empleado bancario utilizaba el teléfono, se comunicaba a Prueba-Destino que era un sistema que otra persona debía verificar. En audio-respuesta la comunicación se hace directamente a la computadora la cual a través del equipo especial, contesta la llamada, la estabiliza, es decir, la mantiene abierta y va pasando la información que desde el modem externo teclea la cajera. El modem es un tablero miniatura que no pesa más de 300 gramos y que facilita la comunicación entre los equipos.

---

12 Los orígenes de Wells Fargo datan de 1852 en la Cd. de Nueva York, la fundan Henry Wells y William Fargo, la idea era fundar una compañía de servicios bancarios y de transporte sobre bases de confianza, atención al cliente y la cortesía, en la actualidad Wells Fargo es el resultado de la adquisición de Wells Fargo y Norwest Corporation.

13 El cheque es un medio de pago que, si bien es más reciente que el efectivo, también es un medio de pago tradicional. A través de estos títulos de crédito la persona (titular de la cuenta de cheques o librador) que los da en pago se compromete a ejercitar la obligación literal que en ellos se consigna. Dichos documentos se presumen recibidos bajo la condición de salvo buen cobro. Para el pago de estos documentos la persona que los recibe en pago (librado) puede acudir a la institución de crédito que los emite (ya sea para pago en efectivo o depósito en cuenta del mismo banco) o presentarlos en otra institución de crédito para depósito en cuenta.

Cuando un banco recibe un cheque de otro banco lo presenta para compensación a través de la Cámara de Compensación (Cecoban) que se encarga de concentrar los documentos presentados para compensación y realiza la liquidación de los créditos y débitos finales a través de sistema de Cámaras (SICAM).

En la comunicación institucional se informaba a los clientes: *"audio-respuesta dice adiós a la desagradable espera de los clientes con prisa., elimina trámites de papeleo y responde rápida, precisa, fidedignamente..."*

#### **1.4.1 Tecnología y la Banca Electrónica**

Como parte de un desarrollo paralelo de la Banca Mexicana en relación con Estados Unidos, en 1968, llegaron las tarjetas de crédito<sup>14</sup>, las cuales se apoyaban en los primeros avances de tecnología que, en ese momento, permitían el manejo de la información personal y administrativa de los clientes en archivos secuenciales. La única forma de identificar al usuario era a través del número y con su firma, la banda magnética se incorporó 15 años después con la llegada de los cajeros automáticos.

El Banco de Comercio, actualmente BBVA, el más importante de la época, comunicaba con orgullo que en los primeros dos años (1969 y 1970) se consiguieron sesenta y cinco mil clientes para sus tarjetas de crédito. La banca emitió plásticos con el respaldo de las computadoras, que facilitaban el registro de las operaciones. Los establecimientos debían verificar por teléfono con el banco emisor si la transacción era posible.

En 1970, había alrededor de cuatro mil establecimientos afiliados, en los cuales podían realizarse compras con la tarjeta de crédito. En la actualidad, existen más de ciento cincuenta mil redes de industrias, comercios y servicios.

En 1979, ocurrió un acontecimiento fundamental en materia de automatización, un logro que permitió enlazar a un registro central de todas las operaciones bancarias de las principales ciudades de la república mexicana, esto es, que al momento de hacer la operación se registra en un saldo o estado de cuenta.

---

14 El mercado de las tarjetas de crédito en México comienza a desarrollarse a mediados de la década de los sesenta del siglo pasado. En este medio de pago para la realización de una transacción participan cuatro agentes: El tarjetahabiente que realiza el pago, el banco emisor de la tarjeta, el comercio receptor de la tarjeta y el banco con el que el comerciante tiene establecido un contrato de servicio, denominado adquirente. En términos generales el banco adquirente cobra al comercio afiliado un porcentaje del valor de la transacción y transfiere a su vez la mayor parte de ese porcentaje al banco emisor de la tarjeta debido a que es este último el que incurre en el riesgo de crédito. Para la compensación de estas operaciones intervienen dos cámaras de compensación que incorporan a diferentes grupos de bancos estos son Prosa e E-Global. Es importante señalar que en este medio de pago la liquidación se realiza de manera independiente sin la intervención del Banco de México.

Lo anterior, es consecuencia del desarrollo tecnológico y de las aplicaciones de cómputo que sistematizaban el manejo de grandes bases de datos con una rapidez que en estos días no resultan sorprendentes, pero para la época eran un gran adelanto, que consistía en el manejo de la información y operación en tiempo real en la ventana de servicio a los clientes.

El sistema en línea permitió que al instante de la operación existiera un comprobante de la operación realizada. Los datos ordenados por el cajero quedaban impresos en una pantalla el tiempo que fuera necesario para verificar los saldos y confirmar la validez de la operación. El cliente se beneficiaba al recibir un servicio que permitía conocer su saldo al momento, sin necesidad de esperar 4 o 5 días como ocurría en la década de los sesenta. La implantación de este sistema no fue una labor sencilla, pues los empleados bancarios tuvieron que tomar cursos para adaptarse al nuevo modelo operativo.

Actualmente, se cuenta con sistemas de operación (compra y venta) de inversiones que ofrecen servicios a los clientes bancarios (personas físicas o morales) en línea, que permiten mover enormes cantidades de dinero a través del teléfono o de plataformas electrónicas que además de ser confiables, permiten optimizar tiempo y eficiencia en un mercado tan volátil como el bursátil y el de la tasa de interés.

La tecnología moderna de la computación, ha permitido a los bancos disminuir los costos de transacción haciendo que el cliente sea quien interactúe con un medio de banca electrónica en lugar de hacerlo con un ser humano, el ejemplo claro es el cajero automático, éste permite a los clientes obtener efectivo, hacer depósitos transferir fondos de una cuenta a otra y verificar el saldo de sus cuentas, es cómodo y se encuentra disponible 24 hrs. al día, lo anterior, no solamente arroja transacciones más económicas para el banco, sino que ofrece comodidad, seguridad y disponibilidad al cliente.

Con la disminución en el costo de las telecomunicaciones, los bancos han desarrollado otra innovación financiera, donde resulta factible realizar operaciones financieras desde casa, para ello se utilizan como medios de enlace el teléfono o la computadora personal, el beneficio para los clientes es la comodidad con la que pueden realizar las operaciones, mientras que los bancos consideran con este servicio que el costo por transacción es sustancialmente menor a cuando el cliente visita la sucursal bancaria.

### **1.4.2 Cajeros Automáticos**

En el caso de México, los cajeros automáticos<sup>15</sup> en sus primeras versiones aparecieron a finales de la década de los setenta, había unos cuantos instalados en DF, Guadalajara y Monterrey. Con este avance a la altura de los países más desarrollados, se agilizó el proceso de automatización en la relación entre el cliente y el banco, al ofrecer al mismo tiempo, agilidad y rapidez para disposiciones de efectivo y otras operaciones como pago de servicios.

Los cajeros automáticos son producto de la necesidad de ofrecer servicios bancarios durante las 24hrs del día. La solución es posible mediante la mezcla de tecnología de cómputo, de teleproceso y de bandas magnéticas en las tarjetas. Se trata en realidad de procesadores que cuentan con una pantalla, un teclado numérico y un dispensador de billetes (el procedimiento para suministrar los billetes es electromagnético) y un módulo de memoria que registra las transacciones diarias, su poder radica en su conexión directa a un equipo de cómputo disponible las 24 horas.

Al ingresar la tarjeta correspondiente, el cajero revisa a través de un lector, la cinta magnética y confirma la autenticidad del plástico, posteriormente solicita el número de identificación personal (NIP) o clave personal, el cual debe ser registrado en el teclado numérico. En la actualidad una vez dentro del sistema se pueden realizar operaciones, como consulta de saldo, retiros de efectivo o pagos de servicio como el teléfono, la luz, agua, etc.

En 1986, los bancos se encargan de ofrecer productos que permiten el cobro de nóminas, ello ofrece beneficios tangibles a la empresa y al empleado, pues la seguridad de los recursos se incrementa de manera sustancial al evitar el manejo del efectivo en instalaciones, así como el traslado del mismo al beneficiario.

---

15 En lo relativo a los cajeros automáticos pueden incluso constituir un medio de pago, en tanto que permiten realizar pagos entre diferentes agentes, la infraestructura de los cajeros establecidos por la banca puede hacer accesible las disposiciones de efectivo, principalmente a través de una tarjeta de débito. Los cajeros automáticos permiten a las personas, por un lado, mantener un saldo más alto en sus cuentas bancarias por medio del retiro de montos más pequeños con más frecuencia y, por otro, les permite un fácil acceso al dinero en momentos oportunos.

Los plásticos que hoy conocemos como tarjetas de débito, sirven como una cuenta de ahorro con saldo a favor del cliente, han tenido tanto auge que para el año 2000 había en el país alrededor de 10 millones de estas tarjetas en todo el sistema financiero mexicano. A ellas, podemos sumar otras 5 millones de tarjetas de crédito y 10 mil cajeros automáticos.

Los servicios de pago a través de tarjetas, tanto de crédito como débito, eran muy poco utilizadas, sin embargo el hecho de poder pagar en establecimientos comerciales y poder obtener dinero en cajeros automáticos las 24 horas del día los 365 días del año provocó un rápido aumento en el uso de estos instrumentos bancarios. Tanto, que actualmente el porcentaje de operaciones bancarias que se hace a través de este medio asciende al 45% de las operaciones.

### **1.4.3 Banca por Teléfono**

En 1988, se crea el sistema de Banca por teléfono, su antecedente directo fue el sistema *audio-respuesta*. Las instituciones bancarias ofrecen a partir de este momento un servicio para recibir llamadas de los clientes desde cualquier parte del país.

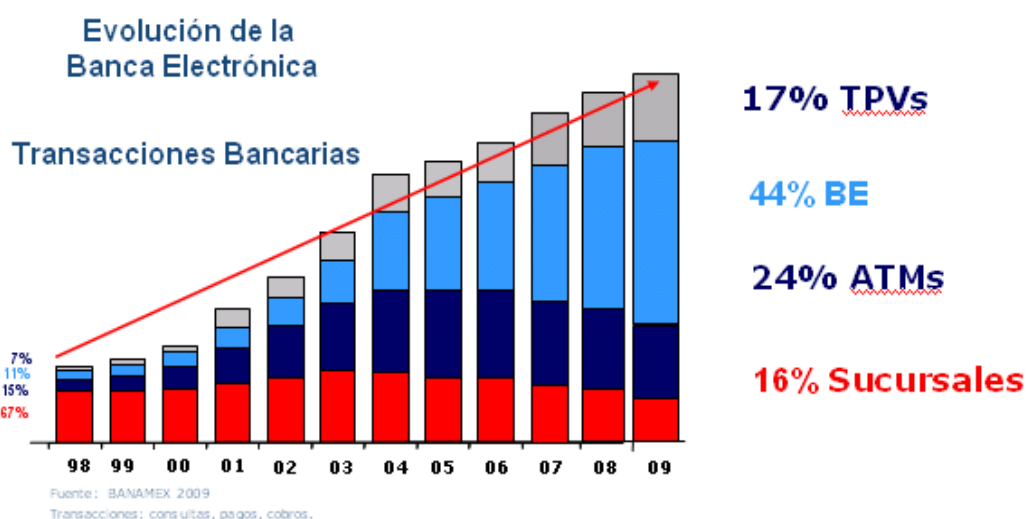
Los primeros servicios se hacían mediante operadoras que respondían a las dudas e instrucciones de los clientes. Desde 1994 la operación se genera a través de un servicio digital que opera por medio de las teclas del teléfono, en la que una grabación acompaña al usuario en la ejecución de múltiples transacciones como consulta de saldos, pago de tarjetas, reporte de tarjetas extraviadas, solicitud de tarjetas de crédito, pago de servicios, transferencias e inversiones. Se requiere de un NIP o clave personal para tener acceso a este servicio. La tecnología que hace posible este servicio (operación de voz y datos), se integra en robots conocidos como IVR's (*Interactive Voice Response*) por sus siglas en inglés.

Al final, esto puede verse como si el robot contestara al cliente y al igual que lo hace una persona, opera el sistema de la misma forma y con la misma secuencia haciendo la traducción simultánea de los datos de voz.

Con los servicios digitalizados apoyados con la fibra óptica, los satélites y las centrales de telefonía celular, la banca por teléfono empezó a registrar una elevada cantidad transacciones en la década de los noventa, constituyendo en la actualidad el 25% de las operaciones totales de los Bancos en México.

#### 1.4.4 Telebanco

Se inicia desde 1990, como un servicio orientado a las grandes empresas, pero su consolidación no llega sino hasta 1997, cuando se ampliaron las opciones para pequeños negocios y profesionistas interesados. Este programa permite el enlace de dos computadoras a través de un modem. Con el desarrollo del Telebanco los clientes pueden realizar operaciones Bancarias como: Control de cheques, evaluación de la cobranza, pagos programados por fecha con altos niveles de seguridad, toda vez que la información viaja encriptada, es decir, nadie puede leer su contenido, aún interceptándola. Se trata de un sistema con un desarrollo tecnológico basado en la interconexión de una red telefónica.



- ✓ Entre 1998 y 2009 las transacciones de Banca Electrónica crecieron más de 10 veces.
- ✓ En 1995, el 67% de las transacciones se realizaban en Sucursales.
- ✓ Hoy en día, el 84% de las transacciones se realizan por medios electrónicos, representando la Banca Electrónica un 44% del mismo.

#### **1.4.5 La Banca por Internet**

A finales de 1999, los principales bancos mexicanos concluyeron las primeras etapas que permitían ofrecer los servicios de Internet a sus clientes. Sin embargo, el problema de la conversión informática del año 2000 retardó los planes y tanto las autoridades financieras de México como los bancos, decidieron esperar hasta el año 2000 para lanzar sus portales. Desde octubre de 1999, se hicieron presentaciones preliminares de éstos creándose una gran expectativa por el desarrollo de nuevos servicios para los clientes.

A finales de la década de los noventa, iniciaron los servicios bancarios por Internet, los clientes pueden entrar a un portal bancario y realizar diferentes operaciones. Al inicio las operaciones eran básicas: consulta de saldos, y pago de algunos servicios como el teléfono, hoy es posible realizar pagos a tarjetas de crédito, hacer transferencias a cuentas de cheques de terceros, así como cubrir el pago de impuestos y múltiples servicios.

Importantes grupos financieros en México, a través de su portal en un lapso de tan solo tres meses lograron acumular 220 mil clientes nuevos. Para éstos mismos, en la década de los años setenta la misma meta les hubiera llevado alrededor de 30 años. En el año 2003 el banco líder en transferencias por Internet hoy cuenta con 6 millones de clientes registrados que realizan alrededor de 18 millones de transacciones bancarias al mes.

Lo anterior, es una muestra de que los servicios electrónicos crecen con gran rapidez y que los usuarios aceptan la propuesta de no acudir a las oficinas bancarias, cuando se tiene la sucursal en la casa u oficina.

La inversión de tecnología necesaria para el desarrollo de este servicio incluye:

- Sitios a prueba de caídas y con niveles de servicio especializados
- Infraestructura de seguridad (sitios militarizados por los niveles de encriptación de datos)
- Desarrollo de plataformas electrónicas que le permitan al usuario de Internet realizar sus transacciones.
- Áreas de soporte telefónico a clientes



Los clientes de la banca mexicana que cuenta con más tecnología y mediante el uso de un número de identificación proporcionado por su banco, pueden realizar las siguientes operaciones:

- Consulta de saldos, estados de cuenta y movimientos del día
- Traspasos entre cuentas propias
- Depósitos a cuentas de cheques
- Depósitos a tarjetas de crédito
- Depósitos a tarjetas de crédito de terceros
- Depósitos a cuentas de cheques de cualquier otro Banco
- Inversiones en fondos y pagarés
- Pago de servicios básicos
- Pagos referenciados a cuentas de cheques
- Pagos interbancarios
- Compra y venta de acciones y sociedades de inversión
- Información general

Existen servicios adicionales que han cobrado particular auge, ya que hay convenios con las compañías de telefonía celular con las que ahora resulta posible acceder al portal bancario desde el teléfono y realizar las siguientes operaciones bancarias:

- Consulta de saldos de cuentas de cheques y de tarjetas de crédito
- Obtener información financiera y bursátil en línea
- Pago de tarjeta de crédito
- Directorio y enlace automático a teléfonos de servicio
- En muy corto plazo, pago de los principales servicios (TV por cable, luz y teléfono)

Existen algunos bancos mexicanos que ya ofrecen tarjetas de crédito virtuales, con validez en todo el mundo virtual, que al manejar sólo el saldo requerido para comprar por Internet, evitan el riesgo de fraude. Se han lanzado al mercado tarjetas de acceso con chip integrado, que incrementan los niveles de seguridad, y mediante la utilización de un adaptador, puede leer los datos del tarjetahabiente en una computadora personal.

## **1.5 LA BANCA ELECTRÓNICA Y EL PROCESO FUTURO DE INNOVACIÓN**

En un futuro no muy lejano contará con más y mejores servicios bancarios mediante avanzadas tecnologías, una de las preguntas obligadas es si este futuro augura el cierre de las sucursales, algunos expertos opinan que el cierre de las sucursales bancarias es poco probable al menos en los próximos 20 años debido a que en México existen zonas de bajo desarrollo, en donde los usuarios podrán acceder a los servicios bancarios a través de sucursales. La tendencia mundial marca una globalización o sistematización de los servicios, sin dejar a un lado las oficinas bancarias.<sup>16</sup>

Lo que si hacen los bancos desde el año 2000, es avanzar en tecnificar con el mayor grado posible sus operaciones. En el año 2003, la Banca mexicana ya realizaba el 20% de sus operaciones por Internet.

El cheque como medio de pago, es el más antiguo en el mundo y difícilmente será posible eliminarlo, en todo caso van a proliferar los cheques virtuales que son simples registros que operan con alguna clave o número, desde una computadora o a través del correo electrónico. Hay empresas en México que realizan el 100% de sus pagos sin utilizar un solo cheque, mediante transferencias masivas a través de medios electrónicos.

Sin duda, las nuevas generaciones presenciarán un importante desarrollo de los servicios bancarios con nuevas tecnologías, en unos años acudir a una sucursal será un acontecimiento poco común y tal vez se encuentren limitadas a recibir sólo a aquellas personas que se encuentran renuentes al cambio o quienes no tienen acceso a la tecnología ya que hoy es posible realizar operaciones financieras desde un teléfono celular.

El uso de la banca electrónica, representa al igual que los medios tradicionales ciertos riesgos, la administración, el cuidado y prevención de los usuarios sobre los productos y servicios resultan fundamentales, considero que son las instituciones financieras en conjunto con los organismos reguladores, los encargados de desarrollar y brindar una cultura de seguridad y prevención a los usuarios.

---

<sup>16</sup> Los avances tecnológicos que posibilitan los sistemas de pago electrónico permiten que las transacciones se hagan de manera rápida sin la necesidad de acudir a las sucursales bancarias. Lo único que se requiere es tener acceso a una red virtual de comunicaciones, por medio de una computadora con conexión a Internet, para acceder a servicios en línea como hacer compras o realizar transferencias.

Evolución BE:		BANCA ELECTRÓNICA		
		80's	90's	Hoy / Futuro
<b>Servicios</b>		<b>Básico:</b> Consultas y Traspasos	<b>Medio:</b> Consultas, Pagos, Nómina, etc	<b>Robusto:</b> Impuestos, Interbancarios, Interfaces, etc
<b>Comunicación</b>		Telefónico: Terminal	Telefónico: Modem	<b>Internet</b>
<b>Tecnología</b>		Tonos	Windows	Windows: Web
<b>OPERACIONES</b>				
<b>Pagos</b>		Efectivo / Cheques	Cheques / Transferencias	Transferencias / Archivos
<b>Cobros</b>		Efectivo / Cheques	Cobranza Referenciada	Domiciliación / Portal

✓Internet ha contribuido de forma sustancial al incremento de uso y aprovechamiento de la banca electrónica.

En resumen, la tecnología tiene un peso estratégico en el desarrollo de la banca, tanto que la inversión anual estimada por Banco de México en este rubro es de cerca de 200 millones de dólares en el sistema financiero mexicano. La tendencia indica que el uso de la tecnología será un elemento con un peso creciente, de la eficiencia en la competitividad de los bancos.

Detrás de una operación bancaria hay miles de empleados, cientos de computadoras personales, grandes servidores, satélites, centrales telefónicas, kilómetros de fibra óptica y complejas redes, que hacen posible el manejo de los volúmenes actuales y de todos los servicios en línea.

La tecnología ha permitido que los costos bancarios bajen en beneficio del cuentahabiente, la relación de costo de operación en sucursal versus medios electrónicos varía en una relación de 3 a 1.

Cada día son más las personas que se suman a los clientes inscritos en portales bancarios, para el 2003 sumaban más de 10 millones, hoy se duplica ese número.

Los Bancos en México estudian e impulsan estrategias que estimulen a sus clientes a utilizar canales alternos que ofrece la Banca Electrónica (teléfono, Telebanco, cajeros automáticos e Internet).

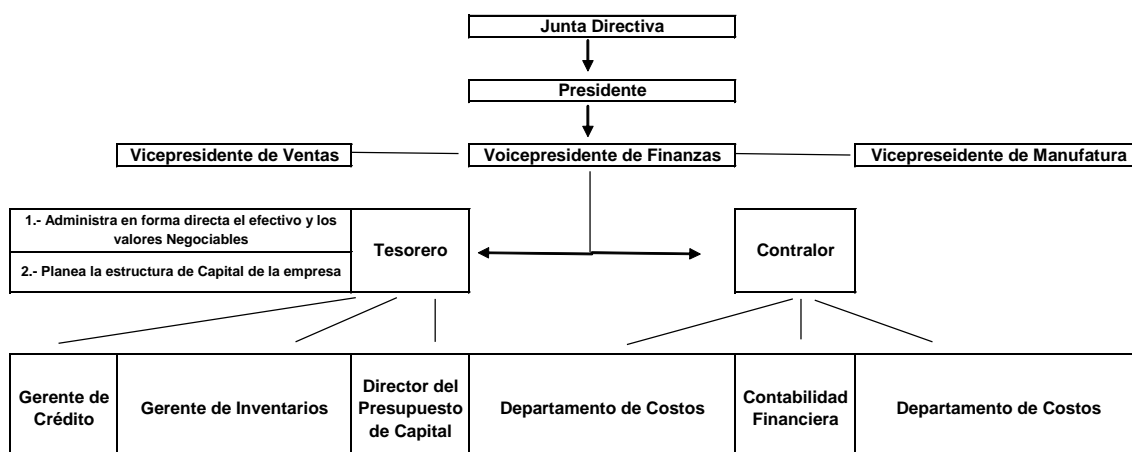
Los clientes pueden manejar sus cuentas a cualquier hora, desde cualquier parte del mundo, con los más elevados niveles de seguridad. Los bancos trabajan y se mantienen al día en ese aspecto.

La Asociación de Banqueros de México (ABM) cuenta con un comité especializado en nuevas tecnologías, en el cual se analizan todos los aspectos relacionados con la implementación de nuevos servicios.

## 1.6 LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

La administración financiera cobra particular importancia en lo relativo a la actividad de toda empresa, pues incluye la actividad bancaria y otras diligencias de carácter financiero.

Los administradores financieros tienen la responsabilidad de gestionar créditos así como los términos sobre los cuales los clientes de la empresa podrán hacer sus compras, lo anterior tiene el objetivo de asegurar el correcto cumplimiento de las obligaciones de pago que la misma empresa derive para con sus proveedores, asegurando con ello el dinamismo correspondiente al flujo productivo de la empresa, así como de garantizar la cantidad de inventarios que la empresa debe mantener, la cantidad de efectivo que se debe tener disponible e incluso si se debe de adquirir o no otras empresas (análisis de fusiones); además del análisis relacionado con el monto de las utilidades de la empresa que deberán de reinvertirse en lugar de pagarse como dividendos.



La visión en la que el administrador financiero limita su responsabilidad a conseguir el dinero necesario para ampliar la planta y compra de equipo a través de créditos bancarios es obsoleta, pues el día de hoy participan de la toma de decisiones de manera mucho más coordinada y actualmente es el administrador financiero quien generalmente tiene una responsabilidad directa en el proceso de control de la empresa.

### **Responsabilidades del Administrador Financiero**

Dicho lo anterior, resulta importante para este análisis mencionar algunas de las responsabilidades más importantes que los administradores financieros tienen en su ejercicio profesional, el objetivo de todo ello es identificar la actividad que ellos realizan y la relevancia que adquieren en la gestión diaria de la empresa y cómo esas decisiones impactan la productividad de la empresa en general.

El presente trabajo busca subrayar como esas decisiones a veces básicas pueden ayudar a beneficiar o a perjudicar la operación diaria de una tesorería y como una correcta identificación de oportunidades puede ayudar a incrementar el beneficio de la empresa mediante la optimización de recursos.

Es parte primordial de la actividad diaria de un administrador financiero regirse por los siguientes puntos:

- a) Preparación de pronósticos y planeación.- El administrador financiero debe interactuar con otros ejecutivos de la empresa para interpretar la situación del mercado y tener la opción de poder actuar de manera óptima y determinar en conjunto los planes que la empresa deberá seguir en el futuro, adaptándose a las condiciones reales del mercado; ello incluye el correcto análisis respecto a los procesos de operación con los que su equipo ha de manejarse, ya que deberá buscar como premisa fundamental la optimización de los recursos existentes, así como la reducción de costos operativos, en donde muchas veces deberá echar mano de los recursos tecnológicos disponibles para mejorar las condiciones actuales.

- b) Decisiones financieras e inversiones.- Una empresa exitosa generalmente observa un crecimiento en ventas después de haber realizado inversiones en planta, equipos e inventarios. El administrador financiero debe ayudar a mantener la tasa óptima de crecimiento de ventas y también debe ayudar a decidir sobre los activos específicos que se deberán adquirir y la mejor forma de financiar esos activos, lo anterior indica que el administrador financiero se encuentra inmerso no sólo en la administración de los flujos de tesorería sino además, en todo el proceso de planeación y programación de inversiones sobre los activos, de ahí la importancia de mantener una operación de flujos de tesorería que permita realizar la gestión correspondiente a la dirección financiera de la empresa.
- c) Coordinación y control.- Como se ha mencionado, el administrador financiero debe interactuar con otros ejecutivos para asegurar la eficiente operación de la empresa, no hay que dejar pasar de largo una realidad tácita, todas las decisiones de negocio tienen implicaciones financieras, lo anterior lleva a evaluar y ejemplificar que todas las decisiones, incluso aquellas que no son en primera instancia financieras como las del área de comercialización de producto de la empresa, impactan y se pueden ver afectadas por factores como la disponibilidad de recursos, las políticas de inventarios y la utilización de capacidad de planta. El ejemplo anterior demuestra la importancia en que la correcta interacción del administrador financiero, con otros administradores de recursos de la empresa en el flujo operativo y cómo las decisiones que se toman en conjunto afectarán la productividad general de la empresa.
- d) Interacción con los mercados financieros.- Muchas veces el administrador financiero debe tratar con los mercados de dinero y de capitales, toda empresa se ve afectada por los mercados financieros generales, de los cuales muchas veces obtienen fondos, se negocian valores y, dependiendo de las operaciones realizadas el mercado, puede recompensar o castigar a los inversionistas.

En conclusión, después de revisar la evolución de la banca electrónica, y mencionar la responsabilidad de la administración financiera, corresponde conocer detalladamente, en el siguiente capítulo, los flujos de fondos de una tesorería.

## **CAPÍTULO 2**

### ***DESARROLLO DEL MODELO DE FLUJOS DE TESORERÍA***

#### **2. 1 ANTECEDENTES**

Desde la perspectiva del banco resulta conveniente entender al máximo la operación de sus clientes, de esta manera podrá ser mucho más eficaz para identificar necesidades reales y ofrecer herramientas que resulten verdaderamente prácticas y eficientes para el objetivo que persigue:

El objetivo de generar una relación de largo plazo que permita desarrollar una dependencia operativa, conlleva a esa lealtad tan importante dadas las condiciones de competencia de mercado.

El tiempo que llevo trabajando en la optimización de flujos de tesorería me ha demostrado que la innovación tecnológica es, definitivamente, una de las llaves fundamentales para el éxito de las empresas, ya que sin duda les ayuda a reducir su estructura de costos y, quizá lo más importante, a reducir los procesos administrativos involucrados en las diferentes operaciones de la tesorería de la empresa.

Las soluciones de banca electrónica que ofrezco se adaptan a las diferentes necesidades funcionales y de infraestructura de cada empresa, buscan identificar aquellas con grandes capacidades de recursos tecnológicos y de recursos humanos y aquéllas que se ven limitadas en esos conceptos; al final y aunque quizá en diferentes medidas, ambas tienen las mismas necesidades operativas: mantener un control eficiente del proceso de pago a proveedores, procesos de conciliación efectivos y sencillos de su cobranza y la necesidad tácita de mantener una visibilidad clara de sus flujos de operación que permitan una administración de liquidez que optimice los recursos.

Para todo ello Banamex cuenta con soluciones vía Internet como conexiones directas "Host to Host"<sup>17</sup>, que buscan ofrecer un esquema más versátil para lograr la automatización de las transacciones financieras que se requieran, tanto a nivel local como regional o global.

Resulta muy importante subrayar que Banamex ha sido uno de los bancos líderes en el tema de seguridad y productos de banca electrónica, dada la tecnología que incorpora a sus servicios en línea, garantizando los más altos estándares en esos rubros.

## **2. 2 MODELO DE FLUJO DE TESORERÍA**

El modelo permite identificar de manera gráfica las necesidades generales que presenta cualquier tesorería de una empresa.

Particularmente sugiero considerarlo una especie de cuadrante operativo<sup>18</sup>, que resulta de gran ayuda para identificar áreas de oportunidad en la operación del cliente y de negocio para el banco durante las entrevistas de evaluación que se puedan coordinar con los responsables de la estrategia financiera de la empresa.

El objetivo es entender las necesidades operativas del cliente, encontrar la estructura que permita simplificar los procesos de cobranza, y al mismo del control de los flujos de salida.

El cuadrante operativo considera 4 ejes fundamentales:

- a) Administración de Flujos
- b) Cobranza
- c) Pagos
- d) Banca Electrónica

---

<sup>17</sup> Generación y recepción de archivos de consulta y operaciones directamente del servidor del cliente al servidor del Banco.

<sup>18</sup> Elaboración propia





## 2.3 SOLUCIONES INTEGRALES E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA TESORERÍA

Los bancos mexicanos, como resultado del entorno de desregulación, crisis, apertura y mayor competencia internacional, han tenido que apresurar el proceso de modernización<sup>19</sup>; el objetivo presumiblemente es hacer más eficiente el servicio en el mostrador de sucursal o en equipos de fácil acceso para los usuarios de la banca.

De manera general la operación y gestión de la banca electrónica debe permitir a sus usuarios la consulta de saldos, traspasos entre cuentas propias, consulta de servicios, pago de nóminas, pago de impuestos, operación de inversiones además de ofrecer información financiera en línea.

El grado de comunicación que la empresa genere con su banco le permitirá aprovechar el conocimiento del medio que su proveedor ofrece, mientras paralelamente automatiza sus procesos de operación de tesorería reduciendo con ello gestión administrativa y tiempos inherentes a la operación de la empresa.

<sup>19</sup> "Cifras de INEGI señalan que durante los últimos años, el gasto informático del sector privado representó cerca del 70% del mercado informático nacional, de este gasto, el 48% correspondió al sector financiero..." Revista Interna, CNBV, No. 4, 1997.

### **2.3.1 BancaNet Empresarial (administración local)**

Es un servicio de Banca Electrónica por Internet, que permite administrar la tesorería de las empresas de manera productiva, fácil y segura.

A través de BancaNet Empresarial todos los usuarios facultados podrán realizar operaciones bancarias desde cualquier parte del mundo, en el momento en que su operación lo requiera.

### **2.3.2 CitiDirect Online Banking (Administración regional y global)**

Es un servicio de Banca Electrónica que opera bajo una plataforma global basada en Internet. Los clientes corporativos podrán disponer de una amplia gama de aplicaciones y servicios financieros que permiten a los estrategas encargados de la administración y finanzas de la empresa operar de manera fácil, rápida, eficiente y segura su tesorería.

Es un servicio enfocado a empresas que, por sus relaciones financieras y de negocios internacionales, requieren administrar su tesorería desde cualquier parte del mundo realizando consultas y operaciones bancarias a través de Internet.

## **2.4 COBRANZA**

Los clientes podrán disponer de soluciones de cobranza que ayuden a facilitar la identificación de los pagos realizados dentro del país en sus cuentas nacionales, agilizando la conciliación de su cobranza, mediante el uso de referencias que la empresa misma puede definir.

Para llevar a cabo lo anterior Banamex, pone a disposición de sus clientes diferentes medios de acceso electrónico y una red de más de 1,400 sucursales en todo el país.

### 2.4.1 Beneficios

Uno de los principales retos a vencer cuando se instalan los servicios de tesorería en línea, es el cambio de los procesos internos y la manera en la cual los usuarios han operado, el resultado de ello pocas veces ofrece un resultado eficiente, la forma en que obtienen esos resultados muchas veces resulta complicado, y el tiempo que invierte el recurso humano es considerable, razón por la cual resulta importante dejar claros los beneficios que obtendrán bajo los esquemas propuestos, debiendo destacar los siguientes conceptos:

- **Eficiencia.**- Optimiza la administración de la cobranza de las empresas, reduciendo significativamente los costos operativos.
- **Liquidez.**- Permite disponer oportunamente de los recursos de sus cuentas, mejorando el flujo de efectivo.
- **Seguridad.**- Elimina el riesgo de manejar efectivo y cheques en las instalaciones de la empresa.
- **Control.**- Permitirá a la empresa contar con la información necesaria para identificar y conciliar los depósitos y pagos recibidos.
- **Acceso.**- Nuestras sucursales y medios de Banca Electrónica se convierten en medios para la recepción de cobranza.
- **Flexibilidad.**- Los esquemas de cobranza pueden adaptarse a las necesidades de operación de la empresa.

### 2.4.2 Cobranza Tradicional

La forma tradicional de llevar la cobranza por parte de la tesorería implica mucho tiempo ya que requiere de la consulta de los estados de cuenta de todas aquellas que se tengan disponibles, muchas veces se dispone incluso de varias cuentas en diferentes bancos en las que se reciben los flujos correspondientes a ventas, el problema radica en la identificación de la entidad que generó el pago y la correspondiente acreditación del mismo, generando con ello retrasos en la liberación de mercancías e incluso de financiamientos otorgados para la erogación de las facturas emitidas. Para solucionar este problema el banco pone a disposición de sus clientes servicios que contribuyen a reducir las tareas derivadas de este proceso, convirtiéndolo en un ciclo más efectivo y menos costoso.

#### **2.4.2.1 Concentración de Fondos**

Los clientes bancarios podrán recibir e identificar pagos realizados en sucursales o a través de transferencias bancarias vía Internet utilizando referencias personalizadas que ellos mismos entregarán a sus clientes, lo anterior permitirá a los encargados del área de crédito y cobranza identificar el pago realizado en cada una de sus cuentas de manera ágil y eficiente, sin distinción del medio de pago, es decir, si se recibe en sucursal efectivo o cheque o a través de una transferencia electrónica, pues en cualquier caso, el depositante deberá presentar la referencia válida, para que el banco admita y procese su pago, lo anterior resulta pertinente por que no considero que los medios de pago tradicionales sean desplazados en su totalidad por medios electrónicos.

#### **2.4.2.2 Servicio Electrónico de Pagos**

Los clientes bancarios podrán identificar cada uno de los depósitos que recibe mediante una "Línea de Captura" incluida en la ficha de depósito, este servicio busca conocer quién, qué, cuándo y cuánto le están pagando. Esta solución incluso permite a las empresas incluir una fecha límite de pago, recargos y descuentos por producto o fecha de pago.

#### **2.4.2.3 Servicios de Efectivo**

El Banco proporciona a sus clientes con procesos de cobranza en billetes y monedas desde sus unidades de negocio el servicio de recepción y dotación de grandes cantidades de efectivo en todo el territorio nacional.

#### **2.4.2.4 Depósito Electrónico Banamex**

Servicio de alta innovación tecnológica que permite a las empresas acercar la ventanilla de la sucursal a las oficinas de las empresas para la compensación de cheques desde su oficina.

Este servicio vuelve más eficiente la administración de la tesorería ya que por medio de un escáner podrán enviar al banco de manera electrónica sus cheques para ser compensados directamente en su cuenta.

En caso de que algún documento fuera devuelto, el cliente podrá agilizar su proceso de cobro, ya que el documento estará en su poder.

#### **2.4.2.5 BancaNet Directo**

Permite a los clientes recibir el pago de productos y servicios a través de la página de Internet de la empresa de forma ágil, rápida y seguro.

### **2.5 PAGOS A TERCEROS**

Solución diseñada para todas las empresas que requieran realizar pagos y/o trasposos de forma electrónica a cuentas Banamex como a otros bancos.

#### **2.5.1 Beneficios**

El proceso de pago a proveedores resulta muchas veces uno de los servicios más complicados de colocar debido a que implica la salida de recursos, razón de ello es que se detallan los beneficios inherentes al proceso electrónico de manera puntual, destacando los siguientes conceptos: seguridad, eficiencia y control.

- Ahorro.- Permitirá automatizar el proceso de pagos.
- Eficiencia.- Los pagos electrónicos son más rápidos y fáciles de operar.
- Seguridad.- Este servicio evitará el riesgo del manejo de efectivo y documentos dentro y fuera de la empresa.
- Comodidad.- Evita que nuestro cliente se desplace a una sucursal para realizar trasposos o pagos.
- Control.- Permitirá el control de todos los pagos a través de diferentes herramientas de monitoreo en Banca Electrónica.
- Disponibilidad.- Amplio horario de aplicación de pagos a través de la Banca Electrónica.

La ejecución de pagos a terceros a través de archivo, de ninguna manera limita los medios de pago tradicionales, en muchas ocasiones por temas operativos la empresa deberá expedir cheques, por convenir así a intereses particulares.

### **2.5.2 Transferencias entre cuentas Banamex**

Esta opción les permite a los clientes realizar traspasos o pagos en pesos y dólares (domiciliados en México) desde su cuenta a otras cuentas en Banamex, de la misma empresa o de terceros.

### **2.5.3 Pago Interbancario**

Esta opción le permitirá a la empresa efectuar traspasos o pagos a cuentas de cualquier otro banco en la República Mexicana.

### **2.5.4 Órdenes de Pago**

Este mecanismo automatizado, seguro y rápido permitirá realizar pagos a beneficiarios por medio de la red de sucursales en todo el país. El cobro de la orden de pago por parte de sus proveedores es muy sencillo ya que el beneficiario deberá presentarse en cualquiera de las sucursales con un número de referencia, una identificación oficial y el dinero le será entregado, cabe mencionar que aunque lo anterior es posible ejecutarlo desde la banca electrónica, no se elimina la posibilidad de realizar operaciones manuales, como es el caso de órdenes de pago condicionadas, que requieren de un ejercicio de validación distinto y muy particular a cada empresa.

### **2.5.5 Pago de Servicios**

Esta opción permite a los clientes bancarios realizar el pago de más de 1,000 diferentes servicios, como tarjetas de crédito, luz, teléfono, agua, telefonía fija y celular desde sus oficinas a través de la Banca Electrónica.

### **2.5.6 Obligaciones Gubernamentales**

La Banca Electrónica de Banamex le permitirá a las empresas cumplir con sus obligaciones con entidades gubernamentales obteniendo un comprobante con validez oficial al momento de realizar sus operaciones de:

- Impuestos Federales (IVA, ISR, etc.).
- Impuestos Aduanales (Ventanilla y Pago Electrónico)
- Infonavit y AFORE

La empresa podrá realizar el pago de diversos impuestos a través de la Banca Electrónica de Banamex con las siguientes modalidades: Pago con Formularios y Pago por Concepto.

Le permite además a la empresa realizar el pago electrónico de sus obligaciones con el IMSS (IDSE / SUA) y de Impuestos Aduanales utilizando un módulo particular.

## **2.6 NÓMINA BANAMEX**

El banco ofrece a su cliente la solución integral para manejar de forma eficiente y segura el pago de nómina y demás prestaciones de sus trabajadores, otorgándoles beneficios exclusivos y servicios adicionales por ser clientes Banamex.

### **Beneficios**

El pago de nómina resulta de gran importancia a las empresas ya que se trata de cuidar y brindar los mayores beneficios a sus empleados mientras que al mismo tiempo se obtienen beneficios adicionales para los encargados de la administración de la misma, para ello Banamex dispone de una plataforma que les permite no sólo encargarse de manera ágil y segura de la dispersión de los recursos, sino además es capaz de administrar el servicio de manera integral al permitir a la empresa solicitar nuevas cuentas de nómina, generar contratos a sus empleados, distinguir la entrega de los plásticos en diferentes unidades de negocio etc.

- Oferta Integral.- De acuerdo al tamaño y necesidades de la empresa que incluye Nómina Banamex, ATM Banamex y Fondo de Ahorro Banamex.
- Manejo eficiente, automático y seguro de la nómina
- Reducción de costos administrativos y de operación, al reducir el tiempo de operación y personal dedicado al pago de nómina
- Crea valor agregado ante los ojos del personal de la empresa, al ofrecerle beneficios exclusivos sólo por ser clientes de nómina Banamex.

## **2.7 OTROS**

Los clientes también podrán cumplir con el pago oportuno de sus obligaciones correspondientes al INFONAVIT Y AFORE.

### **2.7.1 Factura en Línea Banamex**

Le permite a los clientes publicar sus facturas a través de Internet para que sus clientes puedan revisarlas y pagarlas por cualquier medio electrónico o cualquier sucursal Banamex.

Adicionalmente le permite a la empresa controlar la cobranza y estrechar las relaciones con sus clientes de forma ágil y segura.

### **2.7.2 Pagos a PEMEX**

Servicio que permite a las empresas realizar pagos de facturas a PEMEX Gas y a PEMEX Refinación.

### **2.7.3 Tesorería Internacional**

Los servicios internacionales que ofrece el banco facilitan a las empresas a través de una cuenta de cheques en dólares o en cualquier divisa, cubrir todas las necesidades de cobranza y pagos en el extranjero, además de ofrecer soluciones para la administración de liquidez y opciones de inversión.

Estos servicios están dirigidos a todas aquellas empresas importadoras o exportadoras que tengan presencia física o virtual en cualquier país, o clientes y proveedores en otras partes del mundo con los cuales operen con cheque o transferencia electrónica en cualquier divisa.

Facilitará a las empresas el proceso de optimización internacional de su tesorería a través de la Banca Electrónica, con los más altos estándares de seguridad y productos líderes en el mercado.



#### **2.7.4 Administración de Liquidez**

- Consolidación financiera
- Optimización de excedentes

En resumen, el portafolio de servicios que ofrece el banco es muy amplio así como las necesidades operativas de cada empresa, concluyo que de la comunicación que exista entre la empresa y el banco se derivarán las acciones correspondientes así como las modificaciones y contrataciones de servicios correspondientes a cada proceso del flujo operativo de la tesorería de una empresa.

Compartir de manera eficiente la información entre ambas partes y más aún sobre los procesos generales, así como los problemas y retos a los que la empresa se enfrenta en su día a día, permitirá al banco brindar una asesoría personalizada con el claro objetivo de ayudar a la empresa a reducir tiempos de gestión, buscando generar relaciones de negocio de largo plazo que convengan a los intereses particulares de cada una de las partes.

## **CAPÍTULO 3**

### ***LA BANCA ELECTRÓNICA DE BANAMEX Y SU IMPORTANCIA EN LA ADMINISTRACIÓN DE FLUJOS DE TESORERIA***

La Banca Electrónica de Banamex como herramienta generadora de valor en la administración de flujos de tesorería.

#### **3.1 DEFINICIÓN**

BancaNet Empresarial es el servicio de Cash Management y Banca Electrónica con tecnología en Internet que Banamex ha puesto a disposición de sus clientes empresariales para que desde una computadora con acceso a Internet y desde cualquier lugar les permita realizar sus operaciones bancarias de cobranza y pagos de una manera fácil y segura a un bajo costo, proporcionando así el control de su negocio mientras al mismo tiempo optimiza la administración de la tesorería.

#### **3.2 PÚBLICO OBJETIVO**

BancaNet Empresarial está dirigido a empresas de cualquier tamaño o sector, personas físicas con actividad empresarial que requieran realizar sus operaciones bancarias a través de Internet desde cualquier lugar en el que se encuentre.

Toda tesorería requiere de la flexibilidad y dinamismo que ofrece operar y administrar bajo las bondades de Internet, disponibilidad inmediata de la información inherente a cuentas, aplicación de pagos de manera inmediata, módulos de administración de recursos humanos (nómina) desde la misma plataforma, etc. El objetivo de todo lo anterior es optimizar recursos, acelerar los tiempos de respuesta y reducir la estructura de costos.

### **3.3 SEGURIDAD**

BancaNet empresarial cuenta con un avanzado esquema de seguridad, el cual está desarrollado con estándares internacionales basados en la asignación de facultades de operación para cada usuario, mediante la asignación de claves de acceso definidas como claves estáticas o firmas digitales y claves dinámicas, que funcionan alrededor de elaborados algoritmos matemáticos, traduciendo lo anterior en llaves de combinación variable, antes de permitir el acceso del usuario a cada sesión de banca electrónica.

Los elementos que integran este rubro son:

#### **3.3.1 Bitácora de accesos**

Esta función mantiene un registro de las operaciones contables y no contables efectuadas a través de BancaNet mostrando la siguiente información de cada transacción:

- Fecha y hora en la que se realizó la transacción
- Estatus de la operación
- Sucursal y número de cuenta origen
- Sucursal y número de cuenta destino
- Importe de la operación
- Tipo de moneda utilizada
- Número de autorización de la transacción
- Usuario que realizó la operación
- IP de salida que utilizó el usuario

#### **3.3.2 Clave estática o firma digital**

Cada usuario tiene asignada una clave estática o firma digital que consta de 8 dígitos, de los cuales los dos primeros, conocidos como números de clave, corresponden al número de usuario y son proporcionados directamente por el sistema de Banamex. En un contrato de BancaNet puede haber hasta 99 usuarios activos.

### **3.3.3 Netkey Banamex**

Es un dispositivo portátil, de alta tecnología, que genera claves dinámicas por sesión.

Esta clave dinámica en combinación con el número de cliente que Banamex asigna al contrato de servicio y la firma digital (clave estática), ofrece un nivel superior de seguridad en la realización de las transacciones bancarias.

### **3.3.4 Bloqueo de usuarios**

Por seguridad, todos los clientes que utilicen la Banca Electrónica de Banamex podrán ser bloqueados por intentos fallidos o por inactividad.

Se consideran intentos fallidos cuando se digite incorrectamente las claves de acceso: Clave de Acceso o Clave Dinámica la cual se obtiene de la calculadora de acceso dinámico llamado Netkey.

Los intentos fallidos serán acumulables si suceden al momento de acceder a la Banca Electrónica o al momento de realizar una transacción que requiera de certificación a través de las claves de validación.

El usuario podrá ser bloqueado por inactividad como medida de seguridad, lo anterior sucede cuando no realiza ningún acceso a través de los medios de Banca Electrónica por un plazo de un año o más, se bloqueará por inactividad y no podrá acceder al servicio.

### **3.3.5 Operaciones mancomunadas**

Con la clave estática o firma digital los usuarios podrán realizar operaciones de manera individual o mancomunada, lo anterior resulta particularmente útil si se busca elevar el grado de seguridad en las operaciones y transacciones que se realizan desde la plataforma de Banca Electrónica.

Por mencionar un ejemplo de lo anterior:

Para el caso de autorización de transacciones mancomunadas podremos asignar categorías a los usuarios:

- A) Categoría A
- B) Categoría B

La autorización podría ser procesada de acuerdo a las siguientes instrucciones operativas: A+A, A+B, pero nunca B+B.

### **3.3.6 Facultades de los usuarios**

Las facultades son aquellas que permiten a los usuarios realizar cierto tipo de transacciones, las cuales son asignadas con base en las necesidades de operación de cada cliente, para lo cual cada clave podrá contar con una calificación que le permita realizar cierto tipo de operaciones.

- Sólo consultas
- Traspasos entre cuentas de la empresa que se encuentren incorporadas en la Banca Electrónica.
- Traspasos a cuentas del mismo banco
- Traspasos a otros bancos
- Registro y alta de cuentas de terceros
- Pago de nómina
- Pagos masivos a proveedores
- Pago de impuestos
- Pago de servicios
- Acceso al módulo de administración de servicio de nómina
- Liberación de cheques

- Administrador de la banca electrónica
- Todas las anteriores

La definición de la estructura de facultades de cada uno de los usuarios será parte de la estrategia administrativa del responsable de finanzas de la empresa, con el objetivo de mantener el control de los procesos de operación que cada uno de sus usuarios tendrá a su cargo.

### **3.4 TIPOS DE USUARIOS**

Teniendo clara la idea relativa a la asignación de facultades de acuerdo con los requerimientos de cada cliente se definen dos clasificaciones de usuarios:

#### **3.4.1 Usuario administrador**

- Crea nuevos usuarios
- Asigna facultades
- Baja definitiva de usuarios
- Registra cuentas de terceros para abonos posteriores
- Reinicio de claves de usuarios
- Activa nuevos usuarios desde BancaNet Empresarial
- Puede efectuar bloqueos temporales a usuarios para incrementar el control y seguridad de la herramienta
- Tramita reposiciones de llaves de acceso (NetKeys)
- Puede monitorear facultades de operación asignadas a los usuarios

#### **3.4.2 Usuario operativo**

- Sólo podrá disponer de las facultades de operación que el responsable de la estrategia de tesorería disponga para él, donde la facultad mínima puede ser solo consulta de saldos de las cuentas incorporadas o dispersión de recursos de las cuentas incorporadas en BancaNet.

El estratega podrá controlar la operación de los usuarios que tengan facultades de mover los dineros de las cuentas a través de diferentes instrumentos de administración de los recursos.

Conocemos que las operaciones pueden ser individuales o mancomunadas y que con ello se elevan los niveles de control de la actividad de los usuarios, BancaNet además, permite asignar montos máximos de operación a cada operador, entendiendo por ello como la cantidad de dinero que se le asigna de acuerdo al presupuesto definido por la empresa para su operación, con esta acción se pueden establecer límites en montos tanto en forma individual como de forma mancomunada para realizar las transacciones de acuerdo con las facultades de operación designadas por el estratega de la tesorería.

La Banca Electrónica de Banamex, BancaNet, le permitirá además asignar un monto máximo operable que corresponde al presupuesto asignado a un usuario y éste se establece tomando como referencia la suma del monto máximo individual más el monto máximo de una operación mancomunada, o bien, tomando el importe mayor de cualquiera de las opciones (individual / mancomunado).

BancaNet también permitirá asignar o facultar a los usuarios por periodos máximos de operación, haciendo referencia al periodo de tiempo en que el usuario podrá hacer uso del presupuesto asignado en el monto máximo operable, el cual será renovable de acuerdo a una serie de opciones a definir por el administrador de la banca electrónica con base en los siguientes criterios: Diario, semanal, quincenal, mensual, bimestral, trimestral, semestral y anual.

### **3.4.3 Administración de usuarios**

BancaNet dentro del menú de opciones le permitirá al administrador de la banca electrónica tener el control de diversas acciones con el objeto de operar correctamente el servicio, destacando las más importantes en lo relativo a la operación encontrará:

### **3.4.4 Lista de usuarios**

- Número y nombre de usuario
- Estatus del usuario
- Fecha de última modificación
- Permisos y/o facultades de cada uno de los usuarios

### **3.4.5 Modificar usuarios**

Permite realizar la modificación de "estatus y periodo" de cada uno de los usuarios. Cabe aclarar que el usuario que realice estas modificaciones deberá tener las facultades de administración necesarias.

### **3.4.6 Facultades**

Permite dar de alta o baja facultades a cualquier usuario que se encuentre registrado en los sistemas de banca electrónica del contrato de servicio de la Empresa.

## **3.5 ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS DESDE LA BANCA ELECTRÓNICA**

### **Administración de cuentas propias y de terceros**

La opción de "Cuentas" disponible en el menú de navegación de BancaNet le permitirá al administrador de la Banca Electrónica dar mantenimiento a las cuentas incorporadas como propias a su servicio, encontrando las siguientes opciones:

- a) Actualizar: Ésta opción le permitirá realizar la actualización de todas las cuentas incorporadas como propias.
- b) Baja: El usuario administrador podrá dar de baja la(s) cuenta(s) que se encuentren incorporadas como propias.

Lo anterior claramente busca brindar al administrador y a sus operadores la visibilidad necesaria de la estructura de cuentas disponibles que la operación requiera.

El servicio de BancaNet podrá incorporar, operar y administrar cuentas de terceros (razones sociales distintas a la razón social titular del contrato de Banca Electrónica) previa autorización del representante legal titular del servicio y de aquel apoderado de la cuenta, teniendo en mente que desde la plataforma podrá conocer el balance de las cuentas y realizar cargos a dichas cuentas.



## **3.6 OPERACIONES**

En lo relativo a las operaciones generadas desde BancaNet y para seguridad de cada una de ellas, será requerida la clave dinámica que genera el Netkey.

### **3.6.1 Pagos**

A través de esta opción se pueden realizar pagos individuales o masivos a través de archivos con "n" cantidad de registros de pagos a cuentas Banamex, cuentas de otros bancos, así como órdenes de pago con cargo a alguna cuenta propia de la empresa.

Manteniendo la premisa de velar por los intereses de los recursos y del destino de los mismos, cada una de las cuentas de terceros deberá ser registrada y dada de alta previa instrucción de pago por el administrador de la banca electrónica.

BancaNet a través del servicio de operaciones programadas le permitirá al estratega de la tesorería realizar operaciones de pago por archivo masivo de manera mancomunada, sin la necesidad de que ambos autorizadores se encuentren físicamente en el mismo espacio físico y en la misma sesión de banca electrónica, lo anterior tiene beneficios incomparables para aquellos autorizadores que por necesidad se encuentren en espacios físicos distintos, ya sea por viaje, vacaciones o para aquellos casos de tesorerías regionales.

Respecto del pago de impuestos BancaNet permitirá realizar el pago de impuestos federales por concepto: Provisionales, Anuales, Entidades Federativas, Derechos, Productos y Aprovechamientos, ISSTE, podrán imprimir el comprobante individual según sea el caso.

### **3.6.2 Cobros**

BancaNet le permitirá a la empresa disponer de la información de los depósitos que se reciban en las cuentas incorporadas a la banca electrónica con el objetivo de mantener control de los procesos de conciliación correspondientes.

Existen productos especializados que le permitirán al cliente identificar plenamente, a través de referencias, el origen de los depósitos, facilitando así la identificación de los mismos y en un momento dado establecer comunicación directa entre el sistema contable de la empresa y la información de las cuentas automatizando el proceso de conciliación, el resultado de lo anterior conlleva a una reducción de los procesos administrativos y alusivos a la cobranza en general.

### **3.6.3 Nómina**

A través de esta opción la empresa podrá realizar de manera electrónica el pago de sus sueldos, salarios, bienes, aguinaldos, pensiones y otros beneficios a sus trabajadores directamente a: cuentas de cheques, monederos electrónicos, cuentas de cheques de otros bancos y a tarjetas de débito.

BancaNet ofrece un módulo de administración de nómina desde el cual podrán solicitar tarjetas para el personal de nuevo ingreso, elaborar los contratos con la facilidad de poder imprimirlos en sitio, optimizando con ello la gestión de los procesos de recursos humanos y reduciendo considerablemente los tiempos que ello conlleva.

### **3.6.4 Inversiones**

Utilizando esta opción disponible desde BancaNet, la empresa podrá realizar depósitos y retiros, movimientos de instrucciones de inversión que el usuario facultado para tal efecto haya girado, dichas instrucciones estarán ligadas a cualquier cuenta de cheques disponible en la banca electrónica.

La empresa podrá operar:

- a) Inversiones a la vista: Podrán realizar depósitos / compra y retiros / venta de inversiones de cuentas propias con base en una cuenta eje.
- b) Inversiones a plazo: Esta función permite llevar a cabo la apertura, incremento, decremento o cancelación de alguna de las inversiones de la empresa ligadas a algún contrato incorporado al servicio de BancaNet.

Las operaciones de inversión operadas desde BancaNet requieren de una contratación adicional al servicio de banca electrónica.

Una vez que el cliente ha concentrado sus operaciones de tesorería en la Banca Electrónica, seguramente obtendrá como resultado una reducción en la estructura administrativa, mejorando sus tiempos, incrementará los niveles de eficiencia de los flujos de cobranza y pagos, con lo cual podrá mantener una visión eficaz de su posición de tesorería, situación que le permitirá tomar decisiones de alto valor en lo relativo a la administración de su liquidez.

### **3.6.5 Operaciones de crédito**

Actualmente en BancaNet Empresarial, se tienen disponibles las siguientes transacciones correspondientes al Crédito Empresarial:

- Consultar: La empresa podrá consultar las líneas y los folios asignados indicando en el Estado de Cuenta el detalle de los movimientos realizados en cada una de ellas.
- Disposición: Permite realizar la disposición de las líneas de crédito autorizadas, en cuyo caso el importe solicitado será abonado vía transferencia a la cuenta de cheques asociada previamente a la línea de crédito.
- Pagos: Se podrá realizar el pago de los créditos otorgados por BancaNet, el importe a pagar es cargado a la cuenta de cheques asociada a la línea de crédito.
- Renovaciones: Es posible previa autorización y análisis de los estados financieros, la renovación del crédito el día de su vencimiento.

En conclusión, este capítulo nos permite dimensionar el alcance que tiene la correcta administración y definición de facultades de usuarios de la banca electrónica y el impacto que ello genera en la operación diaria de la empresa.

## **CAPÍTULO 4**

### ***DESARROLLO DEL MODELO DE FLUJOS DE TESORERÍA (Aplicación del caso particular)***

#### **4.1. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

Para el caso de estudio particular, considero conveniente realizar una descripción detallada de las funciones de mi puesto con el objetivo de identificar mi labor en la detección de necesidades y de recomendaciones operativas para las mejoras inherentes a la administración de flujo de tesorería de una empresa en particular.

##### **4.1.1 Objetivo**

Como Gerente Divisional de Productos y Servicios de Cash Management, mi objetivo es crear y optimizar estrategias que permitan incrementar los niveles de eficiencia de las empresas, utilizando esquemas teóricos, técnicos y prácticos que repercutan en desarrollo del negocio, solución de problemas y de valor agregado para el banco y para sus clientes.

Mantener como premisa fundamental la calidad del servicio que reciben nuestros clientes al superar sus expectativas, utilizando la experiencia como herramienta para incrementar los niveles de eficiencia de los flujos de tesorería.

El objetivo es generar relaciones de negocio de largo plazo, paralelamente posicionar los productos y servicios que ofrece el banco en la mente de nuestros clientes, al obtener resultados positivos inherentes a la reducción de costos y de procesos de gestión administrativa, consecuencia del ejercicio de consultoría, nos posicionará como socios de negocio.

#### **4.1.2 Propósito general**

Soy responsable de la promoción, venta e implementación de productos y servicios de "*Cash Management y Banca Electrónica*" a clientes del segmento Banca Empresarial.

Una vez que detecto las necesidades y oportunidades de los clientes, derivadas de múltiples entrevistas de negocio, me encargo en una primera etapa de la negociación de los servicios en lo que se refiere a costos y proceso de contratación directamente con los responsables de la empresa, el objetivo es convencerlos del beneficio que obtendrán al utilizar nuestros productos y servicios; una vez realizada la contratación, me encargo de coordinar a las áreas técnicas y de procesos para asegurar la satisfacción y preferencia de los clientes, garantizando con ello el ahorro de tiempos sobre sus procesos administrativos actuales, mientras al mismo tiempo me encargo de la premisa fundamental de toda tesorería de una empresa: reducción de costos.

La organización de una empresa responde a características peculiares y específicas, muchas veces su forma tradicional de hacer las cosas, puede ofrecer resultados no óptimos y los costos de mantener el sistema tradicional pueden ser elevados y muchas veces crecientes, por ello debe ser modificada; es en este momento en donde en conjunto con los directivos de la empresa debemos definir exactamente qué es lo que se persigue y como se conseguirá.

Visto desde una perspectiva más detallada, la productividad crecerá en la medida en que las empresas eleven sus niveles de eficiencia y contribuyan unas áreas con otras al incremento de la productividad en general, un factor determinante es la inversión de tecnología en los procesos productivos y administrativos.

Si analizamos empresas exitosas en la optimización de recursos, se puede observar que el común denominador es muy simple: en un momento dado, hubo una decisión de concentrar todas las fuerzas y recursos de la empresa en torno a un par de objetivos específicos: ahorro y reducción de tiempos de procesos.

Existe un factor de éxito en todas ellas y consiste precisamente en tener la capacidad de articular una infraestructura de organización dedicada a identificar áreas de oportunidad que puedan ser solucionadas con ayuda de tecnología y de procesos disponibles en el mercado, que no necesariamente representen un incremento de los costos de operación, es justo ahí donde comienza el discurso de la banca electrónica como herramienta generadora de valor.

Con base en mi experiencia profesional, busco los beneficios que las empresas podrán obtener, es justo ahí donde investigo detalladamente el proceso operativo actual mientras realizo las comparaciones correspondientes a través de medios automatizados versus los procesos manuales, con todos los inconvenientes que estos últimos generan en el flujo de operación actual y en los costos asociados.

#### **4.1.3 Responsabilidades**

Las responsabilidades del cargo, que deben ser atendidas profesionalmente son:

- Identificar oportunidades de contratación de productos y servicios de Cash Management y Banca Electrónica, asegurando superar las expectativas de los clientes en lo relativo a procesos de implementación, capacitación y puesta en marcha.
- Participar de manera total en los procesos de negociación y contratación de los servicios del portafolio de productos.
- Asesorar de manera profesional a los clientes en cada uno de los cuestionamientos que surjan a lo largo del proceso de negociación, contratación, implementación y operación del servicio.
- Seguimiento de todo el proceso de implementación de productos y servicios, buscando asegurar con ello el cumplimiento de todos los requerimientos y acuerdos generados con el cliente.
- Participar en la continua capacitación de los productos ofrecidos por el banco y sus competidores, dado el dinamismo del mercado y permanecer actualizado.
- Revisar y analizar mensualmente los resultados transaccionales de cada uno de mis clientes, con el objetivo de asegurar una toma de decisiones oportuna que permita mantener e incrementar la relación de negocio existente entre el banco y los clientes.

- Tener la capacidad de solucionar problemas a nuestros clientes de manera ágil y adecuada asegurando la correcta operación diaria de nuestros clientes.
- Generar y presentar propuestas de estrategias a la dirección que permitan incrementar el volumen de negocio para el banco.
- Fomentar la relación de negocio a largo plazo con el cliente manteniendo titularidad de los negocios que se tengan en curso.
- Determinar y presentar el costo beneficio que representan las soluciones propuestas.

## **4.2 OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS DE TESORERÍA PARA OFFICEMAX**

Como he venido comentando, la optimización de recursos de tesorería es resultado de muchas entrevistas de negocio en la que participan no sólo los responsables de la empresa sino todas aquellas personas relacionadas con cada área particular de la tesorería de la empresa. Los principales beneficiados serán las áreas operativas encargadas de las diferentes actividades que componen la administración de flujos.

### **4.2.1 Officemax información corporativa**

Officemax inició operaciones en 1996, año en la que abre su primera tienda en San Jerónimo, Mexico D.F.

Como tienda de autoservicio enfocada a la venta de artículos para oficina, cuenta con un amplio catalogo de más de 5000 productos y más de 80 sucursales distribuidas a lo largo y ancho de la Republica Nacional.

Uno de los puntos más importantes a destacar es el horario extendido que ofrecen de atención a clientes el cual va de 8am a 10pm de lunes a jueves, los viernes de 8am a 9pm y sábados y domingos de 9am a 9pm.

Officemax colabora con el desarrollo de pequeñas y medianas empresas en México, ofrece un concepto de servicio llamado "Soluciones Integrales de Negocio", el cual brinda toda la infraestructura que las pequeñas y medianas empresas en un inicio no tienen con tanta variedad por ser servicios incosteables para tenerlos todos dentro de sus empresas.

Pone al alcance de sus clientes y a un costo relativamente bajo toda la tecnología de punta para impresión, diseño y copiado así como servicios conexos, dicho concepto cubre las necesidades básicas para la operación de una empresa a través del centros de copiado; impresión digital y diseño gráfico dentro de áreas específicas y que incluyen entre otros servicios:

- Copias e impresión digital tamaño estándar y gran formato.
- Encuadernación y enjicado.
- Servicios de Diseño grafico con la mejor tecnología y software.
- Impresión fotográfica tradicional y digital.
- Venta y renta de equipo PC y Mac con Internet.

#### **4.2.2 Servicios al cliente**

Beneficios para su empresa / negocio:

La misión de Officemax es: Ayudar a sus clientes a hacer su trabajo mejor.

- Cobertura en Canadá, Estados Unidos, Australia, Europa y México, con
- Más de 40 años de experiencia en el mercado
- Más de 35,000 empleados
- Más de 5,000 artículos a disposición de sus clientes
- Atiende necesidades desde micro y pequeñas empresas hasta grandes empresas corporativas.

Slogan: *"Cualquier empresa puede presumir de ser líder en el mercado... nosotros conocemos esta distinción por parte de aquellos que son mas importantes para nosotros: Nuestros Clientes".*



Officemax cuenta además con los siguientes beneficios para sus clientes:

- Entrega a domicilio nacional sin costo en las ciudades en las que se cuente con alguna unidad de negocio.
- Flexibilidad en la forma de pago.- Permite a sus clientes realizar sus compras desde la comodidad de su oficina al elegir la forma de pago que más se adapte a sus necesidades.
- Descuentos por volumen.- Atractivos precios de mayoreo

#### **4.2.3 Detección de necesidades**

La detección de necesidades se convierte en el paso fundamental del proceso de la entrevista de negocio, esta actividad me permite identificar oportunamente la manera, productos y servicios con los que el banco podrá ayudar a elevar la eficiencia con la que la empresa se maneja.

Existe una serie de cuestionamientos que permiten identificar la manera, forma y herramientas que la empresa dispone para gestionar y administrar los flujos de la tesorería.

El objetivo que busqué es la automatización de los procesos de conciliación de cobranza y generación de archivos de pagos masivos, ello permitió optimizar los flujos de entrada y salida de la tesorería, los cuestionamientos generales son:

En lo relativo a pagos:

- ¿Cómo lo haces hoy?
- ¿Con que bancos trabajas?
- Identificación de requerimientos de pagos locales e internacionales
- ¿Que tipos de cuentas bancarias dispones?
- ¿Cómo operas los pagos locales?
- ¿Cómo operas los pagos internacionales?
- ¿De que herramientas dispones para comprar tus divisas?
- ¿Cómo realizas las transferencias de esos recursos a las cuentas de tus proveedores en el extranjero?

- ¿Cómo realizas tus pagos a proveedores y de nómina? ¿En efectivo, con cheque, por transferencia electrónica vía banca electrónica? Si es así ¿Cómo generas el archivo que incluye el total de tus registros de pagos a proveedores y de nómina?
- ¿Cómo y quién se encarga de generar los pagos?
- ¿Cuál y cómo funciona tu proceso de control interno de pago a proveedores y de nómina?
- ¿Cuántas transacciones / operaciones al mes realizas por esos conceptos?
- ¿Cuál es el importe de tus pagos a proveedores y de nómina?
- Bajo la estructura actual ¿Puedes realizar operaciones programadas?
- ¿Cuánto tiempo te lleva generar esos pagos de acuerdo con el método actual?
- ¿Cuánto te cuesta?
- ¿Cómo integran en la premisa de pagos el factor de seguridad de la dispersión de pago a proveedores y de nómina?
- ¿Integran en la premisa de pagos el dinamismo de cobro de tu proveedor?

Lo anterior me permite tener una idea general de la operación de pagos de los clientes.

En lo relativo a cobranza:

La cobranza es una de las actividades de tesorería que más trabajo y tiempos requiere a las áreas de crédito y cobranza, la aplicación eficiente de pagos recibidos en sus cuentas tiene un impacto directo en la liberación de mercancías, aplicación de pagos a créditos de operación, que se resumen en eficiencia operativa y que puede representar la diferencia entre comprar aquí o en otro lado, razón de ello, la importancia de contar con las herramientas que permitan simplificar los procesos de identificación de depósitos en sus cuentas de manera efectiva y rápida, lo que obviamente los ubica en un nivel muy distinto de eficiencia.

Con el objetivo de evitar reprocesos y acumulación de tiempos innecesarios, la banca electrónica se vuelve una aliada innegable, les permite disponer de la información de movimientos de sus cuentas de manera inmediata y en línea, busqué evitar horas hombre y aprovechar al máximo el sistema contable de la empresa por el cual además han pagado mucho, la meta era realizar una conciliación automática entre la información de las cuentas por pagar disponibles en el sistema contable y la información de los depósitos de las cuentas que nos ofrece

la banca electrónica, lo anterior se consiguió a través de un proceso de integración entre el sistema contable de la empresa y la información de los movimientos de sus cuentas de cobranza.

Dicho lo anterior resultó muy importante realizar los siguientes cuestionamientos:

- ¿Cuántos clientes activos tienes?
- ¿Cuáles son los métodos y procesos de cobranza disponibles en tu empresa?
- En tus diferentes unidades de negocio ¿cuáles son los medios de pago que disponen tus clientes para realizar un pago por las mercancías y/o servicios que han comprado? ¿Aceptan cheques, efectivo, transferencias electrónicas, tarjetas de débito, crédito, etc.?
- ¿Cuánto tiempo les lleva generar el proceso de conciliación diaria?
- Del total de ventas ¿qué relación guardan las ventas locales versus las ventas internacionales?
- En lo relativo a pago de clientes fuera de México ¿Cómo funciona tu operación de cobranza? ¿Recibes cheques internacionales o tu operación de cobranza internacional se resume a operaciones cien por ciento vía transferencia?
- En el caso de la administración de efectivo ¿cómo lo administras?
- ¿Cómo compensas los cheques recibidos?
- ¿Cómo gestionas la devolución de cheques por cualquiera que fuese la razón de la misma? ¿Cuánto tiempo te lleva realizar esa gestión? Lo anterior me preocupa dada la necesidad de liquidez de todas las empresas.
- ¿Cómo gestionas la cobranza en efectivo que realiza cada unidad de negocio? ¿Cómo identificas el depósito de cada una de ellas en tus cuentas? Lo anterior resulta pertinente mencionarlo por que seguramente cada una de ellas realiza depósitos globales a las cuentas de cobranza, mismas que de manera automática aplican al control de inventario disponible.
- Dada la incipiente demanda de productos bancarios vía Internet del mercado en general ¿cómo realizas la conciliación de la cobranza recibida por transferencia electrónica?
- ¿Utilizas referencias de depósito que te permitan identificar quien realiza cada uno de esos depósitos vía electrónica?

Los cuestionamientos antes mencionados forman parte de las entrevistas de trabajo que tuve con el cliente, el objetivo es entender el funcionamiento de su tesorería y conseguir los argumentos operativos que me permitieron ayudar a simplificar su estructura administrativa y de costos, todo ello alrededor de la herramienta que ha revolucionado en los últimos años la administración de una tesorería, la banca electrónica.

Muchas veces me encuentro con empresas que conciben a la banca electrónica como una herramienta que los bancos ofrecen y que sólo sirve para consultar los saldos de las cuentas, mas adelante detallaré en el caso práctico el valor agregado que podemos obtener de ella.

Las preguntas fueron integradas a la charla de detección de necesidades de una manera dinámica, que llevó a obtener la mayor cantidad de información posible de una manera ágil y emprendedora, lo anterior fue importante dado que en la sesión de recolección de datos se encontraban los estrategas de dirección de la empresa, cuyos objetivos era muy claros:

- ¿Cómo me vas a ayudar?
- ¿Cuánto me va a costar?
- ¿Cuál es el proceso que me llevará a contar con la estructura propuesta?

Para todo ello desarrollé un esquema de detección de necesidades, resultó de gran valor para la organización de ideas y conceptos derivados de las entrevistas de negocio.

ANÁLISIS DE NEGOCIO																																		
<p><b>OPORTUNIDADES:</b></p>  <p><b>CRÉDITO:</b></p>	<p><b>ADMÓN DE LIQUIDEZ:</b></p> <p>A) ¿Cuánto? _____            B) ¿Con quien? _____            C) ¿Cómo? _____</p> <p><b>MEDIOS BANCA ELECTRÓNICA:</b></p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p><b># DE CLIENTE:</b> _____</p>																																	
<p><b>COBRANZA</b></p> <p style="text-align: right;">CLIENTES: _____ VENTAS: _____</p> <p>A {</p> <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <tr> <td style="width: 10%;">LOCALES</td> <td style="width: 10%;">%</td> <td style="width: 10%;">OP'S</td> <td style="width: 10%;">IMPORTE</td> </tr> <tr> <td>INTERNACIONALES</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p>B {</p> <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <tr> <td style="width: 10%;">CHEQUES</td> <td style="width: 10%;">%</td> <td style="width: 10%;">IMPORTE</td> </tr> <tr> <td>TRANSFERENCIAS</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>EFFECTIVO</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	LOCALES	%	OP'S	IMPORTE	INTERNACIONALES				CHEQUES	%	IMPORTE	TRANSFERENCIAS			EFFECTIVO			<p style="text-align: right;"><b>PAGOS</b></p> <p>PROVEEDORES: _____ IMPORTE: _____</p> <p>A {</p> <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <tr> <td style="width: 10%;">LOCALES</td> <td style="width: 10%;">%</td> <td style="width: 10%;">OP'S</td> <td style="width: 10%;">IMPORTE</td> </tr> <tr> <td>INTERNACIONALES</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p>Nómina {</p> <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <tr> <td style="width: 10%;">SEMANAL</td> <td style="width: 10%;">%</td> <td style="width: 10%;">OP'S</td> <td style="width: 10%;">IMPORTE</td> </tr> <tr> <td>QUINCENAL</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p>X-Change</p> <p>¿Cuánto? _____            ¿Con quien? _____            ¿Cómo? _____</p>	LOCALES	%	OP'S	IMPORTE	INTERNACIONALES				SEMANAL	%	OP'S	IMPORTE	QUINCENAL			
LOCALES	%	OP'S	IMPORTE																															
INTERNACIONALES																																		
CHEQUES	%	IMPORTE																																
TRANSFERENCIAS																																		
EFFECTIVO																																		
LOCALES	%	OP'S	IMPORTE																															
INTERNACIONALES																																		
SEMANAL	%	OP'S	IMPORTE																															
QUINCENAL																																		

Utilizando este esquema detallé el cuestionamiento anteriormente expuesto e incluí las particularidades de operación visibles, al mismo tiempo generé un documento que permanece como registro de la actividad que llevé a cabo, en éste se plasma de manera general el proceso operativo de la tesorería de la empresa.

### 4.3 ESQUEMA DE NECESIDADES PARA OFFICEMAX

El esquema de detección de necesidades resultó particularmente útil dado que es la representación abreviada de la situación de la empresa, con el objetivo de simplificar ésta lectura, lo he dividí en tres partes:

La parte "A", que a continuación presento, se enfoca en obtener información de los procesos de administración y operación de:

- Banca Electrónica: Las plataformas por Internet actualmente utilizadas.
- Administración de liquidez: Todo lo relativo a su operación.
- Números de contrato con Banamex.- Me permitió investigar en los sistemas del banco y conocer el estatus actual del servicio.
- Oportunidades.- Espacio de oportunidades de negocio.
- Crédito.- La disposición de créditos con otras entidades bancarias puede generar cierta dependencia operativa en aras de la reciprocidad de negocio.

Los temas antes mencionados los representé en un cuadro diagnóstico que permitió hacer mucho más ágil la entrevista con los responsables del área de tesorería de la empresa.

ANÁLISIS DE NEGOCIO										
<p><b>OPORTUNIDADES:</b></p> <p><u>Pagos:</u> Nómina Banamex, Pago a Proveedores por archivo masivo Módulos Aduanales pago electrónico</p> <p><u>Cobranza:</u> Concentración de Fondos, Servicios de Administración de Efectivo Depósito Electrónico Banamex</p> <p><u>Inversión:</u> Inversión Empresarial desde BancaNet</p> <p><b>CRÉDITO:</b></p> <p>Operadora OMX tiene una línea autorizada por un total de 270 MDP, de los cuales han dispuesto solo 215 MDP a largo plazo, adicional a la línea en moneda nacional, nuestro cliente dispone de una línea de cartas de crédito por 3 MDD.</p>	<p><b>ADMÓN DE LIQUIDEZ:</b></p> <table border="0"> <tr> <td>A)</td> <td>¿Cuánto?</td> <td>150 millones de pesos, liquidez diaria la cual varía dependiendo de la obligación de pagos.</td> </tr> <tr> <td>B)</td> <td>¿Con quien?</td> <td>Banamex y Santander</td> </tr> <tr> <td>C)</td> <td>¿Cómo?</td> <td>Vía telefónica operaciones de tesorería</td> </tr> </table> <p><b>MEDIOS BANCA ELECTRÓNICA:</b></p> <p>BANCANET EMPRESARIAL - BANAMEX</p> <p>BANCA ELECTRÓNICA - SANTANDER</p> <p><b>NÚMERO DE CLIENTE:</b></p> <p>Son 18 en total y corresponden a diferentes razones sociales. Contrato Operativo: 8338662</p>	A)	¿Cuánto?	150 millones de pesos, liquidez diaria la cual varía dependiendo de la obligación de pagos.	B)	¿Con quien?	Banamex y Santander	C)	¿Cómo?	Vía telefónica operaciones de tesorería
A)	¿Cuánto?	150 millones de pesos, liquidez diaria la cual varía dependiendo de la obligación de pagos.								
B)	¿Con quien?	Banamex y Santander								
C)	¿Cómo?	Vía telefónica operaciones de tesorería								

La parte "B", que a continuación presento, se enfoca en obtener información relativa a los procesos de administración y operación de cobranza, particularmente, me enfoqué en:

- Medios y herramientas disponibles al proceso de conciliación.
- Volumen de clientes activos.
- Importe de ventas.
- Medios de pago disponibles a sus clientes.
- En el caso de que nuestro cliente tenga operaciones de exportación resulta muy importante identificar las áreas de oportunidad relativas a los medios de cobranza en el extranjero.

De la misma forma que la parte "A", relativa a procesos de administración y operación general, representé en un cuadro el diagnóstico con la actividad del cliente inherente a sus procesos de cobranza, parte "B", la intención particular es entender como opera, así como conocer cuáles son las herramientas de las cuales dispone.

## COBRANZA

CLIENTES: 1400  
VENTAS: 150 millones de pesos

		%	OP'S	IMPORTE
A	LOCALES	80	7,000	120 MDP
	INTERNACIONALES	20	1400	30 MDP

		%	OP'S	IMPORTE
B	CHEQUES	3	252	4.5 MDP
	TRANSFERENCIAS	14	1176	21 MDP
	TDC / TDD	39	3276	58.5 MDP
	EFFECTIVO	44	3696	66 MDP

**Nota:** Solamente se identifica el 30% de la cobranza, el resto intervienen métodos manuales y de confirmación vía telefónica. Hay problemas relacionados a la devolución de cheques, genera problemas de liquidez y de liberación de mercancía.

Este cuadro me permitió entender de manera particular sus procesos de cobranza local e internacional, así como los volúmenes de operación, mientras al mismo tiempo me permitía conocer los medios de cobranza que el cliente dispone (cheques, transferencias, efectivo, tarjeta de crédito y débito), el resultado de ello es detectar áreas de oportunidad para colocar productos y servicios con beneficios directos para la empresa y el banco.

La parte "C", se enfocó en obtener información de los procesos de administración y operación de pagos en general, dirigidos a proveedores, nómina, impuestos, etc. particularmente, me enfoqué en conocer los siguientes datos:

- Proceso y medios de pago.
- Proceso de control interno para la liberación de cuentas por pagar.
- Base de datos con la lista de proveedores actuales.

- Disponibilidad de un sistema contable capaz de generar un archivo de pago con los registros autorizados por cuentas por pagar, el objetivo de ello era automatizar el proceso de liberación de pagos a través de archivo masivo.
- Necesidad de realizar pagos al extranjero en el caso de que el cliente realice importación de insumos o mercancías.
- Necesidad de realizar pagos multidivisas
- Identificar el proceso de pagos de obligaciones federales y estatales

De la misma forma que la parte "A y B" fueron representadas en un cuadro diagnóstico anexo la parte "C" (pagos), con la intención de entender como opera el cliente su proceso de pagos a proveedores, así como conocer cuáles son las herramientas y medios disponibles.

<b>PAGOS</b>		PROVEEDORES: <u>Más de 10 mil</u>							
		IMPORTE MENSUAL: <u>150 millones de pesos</u>							
Operación Mensual									
A	{	LOCALES	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;">%</th> <th style="width: 40%;">OP'S</th> <th style="width: 40%;">IMPORTE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">60</td> <td style="text-align: center;">1200</td> <td style="text-align: center;">66 MDP</td> </tr> </tbody> </table>	%	OP'S	IMPORTE	60	1200	66 MDP
		%	OP'S	IMPORTE					
60	1200	66 MDP							
INTERNACIONALES	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;">%</th> <th style="width: 40%;">OP'S</th> <th style="width: 40%;">IMPORTE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">40</td> <td style="text-align: center;">800</td> <td style="text-align: center;">44 MDP</td> </tr> </tbody> </table>	%	OP'S	IMPORTE	40	800	44 MDP		
%	OP'S	IMPORTE							
40	800	44 MDP							
<p><b>Nota:</b> Pagan con cheque y operaciones individuales vía Banca Electrónica de Santander ello implica una carga importante en lo relacionado a firmas de cheques y en tiempos de generación de pagos desde la Banca Electrónica.</p>									
Operación Mensual									
Nómina	{	SEMANAL	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;">%</th> <th style="width: 40%;">OP'S</th> <th style="width: 40%;">IMPORTE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">0</td> </tr> </tbody> </table>	%	OP'S	IMPORTE	0	0	0
		%	OP'S	IMPORTE					
0	0	0							
QUINCENAL	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;">%</th> <th style="width: 40%;">OP'S</th> <th style="width: 40%;">IMPORTE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">100</td> <td style="text-align: center;">5,500</td> <td style="text-align: center;">12 MDP</td> </tr> </tbody> </table>	%	OP'S	IMPORTE	100	5,500	12 MDP		
%	OP'S	IMPORTE							
100	5,500	12 MDP							
<p><b>Nota:</b> Hay muchas quejas relacionadas al servicio La elaboración del archivo de pago se realiza a través de medios manuales, grandes inconvenientes de seguridad.</p>									
X-Change (Tipo de Cambio)	¿Cuánto? ¿Con quien? ¿Cómo?	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">Un millón de dólares mensual</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Casa de Cambio</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Carta Instrucción y confirmación telefónica</td> </tr> </table>	Un millón de dólares mensual	Casa de Cambio	Carta Instrucción y confirmación telefónica				
Un millón de dólares mensual									
Casa de Cambio									
Carta Instrucción y confirmación telefónica									



Este cuadro me ayudó a identificar un área de oportunidad enorme, pues gran parte de los pagos a proveedores se realizaba con cheque, ello significa una gran carga administrativa además de que los costos de comisión son más elevados a diferencia de la operación de pagos utilizando la banca electrónica por Internet.

En resumen, las partes A, B y C me permitieron conocer de primera mano la forma en que operaba el cliente, así como conocer los volúmenes de operación no sólo de la cantidad de operaciones recibidas o generadas, sino también a conocer los volúmenes en cantidad de dinero que el cliente opera en general.

Lo anterior me brindó la información suficiente para detectar las áreas de oportunidad que la gestión del cliente dispone y con base en ello elaboré una propuesta de servicio, que posteriormente presenté a la dirección de la misma.

#### **4.4 OPORTUNIDADES COMERCIALES**

De acuerdo con los planteamientos derivados de las entrevistas de negocio en los que pude detectar las oportunidades de mejora sobre los procesos de tesorería y con ayuda del esquema que incluye el resumen de actividades, entregué una serie de ideas en un flujo de oportunidades comerciales a los directores de la empresa en una presentación ejecutiva.

Esta presentación contiene la siguiente información:

- Situación Actual (Operación antes de Banamex)
- Beneficios operativos
- Diagramas de Flujo Operativo
- Matriz de seguimiento post venta
- Costos y Comisiones

Para efectos del presente trabajo, detallaré la situación en la que recibimos a nuestro cliente Officemax, incluyendo las recomendaciones inherentes a las oportunidades de mejora que les permitieron reducir los tiempos administrativos y su estructura de costos de operación.

## **4.5 SITUACIÓN ACTUAL (Operación antes de Banamex)**

El correcto entendimiento de la situación de Officemax, permite delimitar las acciones que tomamos como asesores de servicio, resulta fundamental este ejercicio para la generación de un portafolio específico que vaya de acuerdo con las características operativas de nuestro cliente.

### **4.5.1 Cobranza y conciliación Officemax**

La gestión de cobranza, como hemos puntualizado, representa uno de los procesos más laboriosos de la administración de flujos de tesorería, la razón de ello es que resulta muy complicado identificar en la(s) cuenta(s) de cobranza los pagos que realizan sus clientes, situación que puede complicarse cuando la empresa dispone de diferentes medios de cobranza: efectivo, transferencias, tarjetas (crédito y débito) y documentos (cheques).

La identificación de cada pago resulta muy importante para la contabilidad de la empresa, pues tiene un efecto directo en los libros de la empresa, nuestro objetivo fue identificar esas dificultades y ayudar a Officemax a simplificar el proceso mientras se fortalece la estructura al hacerlo más eficiente y en muchos casos mucho más económico.

El caso de Officemax es una empresa que dispone de todos los medios de pago antes mencionados, situación que complica notablemente el proceso de conciliación de cuentas.

Officemax como tienda de autoservicio tiene operaciones de venta de productos al menudeo y al mayoreo, al menudeo la operación de caja (mostrador) descuenta y acredita vía sistema la operación individual, es decir, la operación es transparente y no genera mayor problema. Observamos un efecto importante para sus ventas al mayoreo o corporativas, ya que el pleno reconocimiento del pago asegura la entrega de la mercancía solicitada, mientras que la cuestión puede complicarse si la operación implica el adelanto de un pago de una venta a crédito, pues el historial del cliente puede verse afectado en caso de no reconocer y acreditar dicho pago.

#### **4.5.1.1 Operación de cobranza Officemax antes de Banamex**

Operan en todo el país con más de 80 unidades de negocio, principalmente enfocadas a la venta al menudeo. Estas unidades también pueden captar el negocio derivado de ventas a empresas pequeñas y medianas a través del novedoso concepto de servicio llamado "Soluciones Integrales de Negocio". Son los pagos de estos clientes los que resultan complicados de identificar, ya que muchos de ellos se realizan directamente por transferencia, cheque, efectivo y tarjeta de crédito y/o débito.

Lo anterior arroja flujos de efectivo que no son fáciles de identificar y que en consecuencia, no tienen a quién acreditar, complicando el proceso de liberación y entrega de mercancía así como la asignación de los pagos relativos a ventas a crédito, el proceso de conciliación les lleva días complicando así los cierres mensuales de ventas, el proceso es completamente manual, además de que implica un esfuerzo inmenso por parte del recurso humano encargado del proceso. Lo anterior tiene como resultado un manejo poco eficiente de los recursos disponibles, ya que además han realizado la inversión de un sistema contable (SAP) mediante el cual podrían propiciar la revisión y optimización de los procesos inherentes al proceso de conciliación aportando agilidad y eficiencia a la gestión sumando nuevas funcionalidades y facilitando así la consolidación de los movimientos de tesorería.

#### **4.5.2 Operación de pagos Officemax antes de Banamex**

El proceso de pago a proveedores para toda empresa representa quizá el tema más importante relacionado con la administración de tesorería, principalmente porque se trata de flujos de salida y liquidaciones a sus proveedores, razón por la cual resultaba de gran importancia garantizar el destino de los flujos mientras se aseguraban robustos procesos de seguridad alrededor de ello.

#### **4.5.2.1 Pago de nómina**

El pago de nómina de los más de 2,800 empleados, se realizaba a través de medios electrónicos a partir de un archivo generado en una relación en Excel que radica en la base de datos del área de recursos humanos; se capturan los números de cuenta e importe correspondientes a mano, situación que incrementa el riesgo de errores por duplicidad de pagos por captura de cuentas e importes a través del proceso manual.

Una vez generado el archivo de pago de nómina quincenal, la validación de cada una de las cuentas e importe correspondiente se volvía un proceso muy complicado y no se revisaba ni validaba al 100%, la validación de los registros que integraban el archivo de pago de nómina era aleatoria cuya suma en estricta teoría debía ser igual al monto autorizado de pago de la quincena "x", la situación anterior los dejaba expuestos a montos incorrectos de pago por cuenta de cada empleado mientras el balance al final cuadrara con el monto de pago autorizado.

El servicio de nómina debe ser un servicio que convenga a los intereses de operación y de costos de la empresa, pero particularmente debe convenir a los intereses de los de los empleados, los cuales eran sujetos a cobros de comisiones por disposición de efectivo y consulta de saldos en cajeros del banco con el que venían operando, además de que disponían de una red de sucursales y cajeros automáticos muy limitados, situación que generaba más comisiones al empleado al hacer uso de las redes de otros bancos para disponer de efectivo.

Considero que el servicio de nómina debe ser sencillo y fácil de operar, antes la solicitud de altas de cuentas y entrega de tarjetas a sus empleados consumía mucho tiempo a su estructura de recursos humanos, pues se encargaban de la solicitud, seguimiento, entrega, recepción de documentos (contratos e identificaciones), validación de firmas, entrega de contratos firmados al banco, etc.

#### **4.5.2.2. Pago a proveedores**

Quizá pudiera ser éste el tema más sensible de todos, ya que la estructura de pago a proveedores generaba mucho trabajo y reproceso a todas las áreas involucradas.

El costo de comisiones inherente al método de pago resultaba inconveniente para una política incipiente de reducción de costos y optimización de recursos.

Identificamos dos medios de pago disponibles en ese momento:

- a) Cheque: Este medio representaba el 90% de los pagos realizados a proveedores, lo cual implica un volumen mensual cercano a las 1,800 operaciones, el costo por comisión de cada cheque emitido es muy elevado, cerca de \$12.00 pesos cada uno, además del trabajo que representa a los responsables de las cuentas firmar ese volumen de documentos, tomemos en cuenta que las firmas pueden variar, el volumen de cheques emitidos es muy elevado y el criterio de evaluación de firma que el cajero que pagará el cheque en la sucursal será muy cerrado dada la capacitación que ha recibido, lo anterior indica que por lo menos el 10% de esos cheques será devuelto por el concepto de "firma no corresponde" a la que se tiene registrada en sistema, generaría más comisiones y consumirá más tiempo a los firmantes de las cuentas de pago, pues tienen que reponer a su proveedor un nuevo cheque, retrasando además el pago al proveedor.
  
- b) Transferencia Electrónica: Solamente se realizaban por este medio el 10% del total de pago a proveedores, lo que representa alrededor de 200 operaciones al mes, éstas, en lugar de ser incluidas en un archivo de pago que contuviera el total de los registros, simplificando así la operación, son realizadas de manera individual, es decir, una por una desde la Banca Electrónica. Esta situación tiene un efecto multiplicador en lo referente a tiempos de autorización de pago, ya que les tomará exactamente el mismo tiempo autorizar 200 pagos que una autorización individual si el proceso de autorización se llevara a cabo a través de archivo que contenga el total de los registros de las cuentas de los proveedores.

Lo anterior únicamente reflejaba lo correspondiente a tiempos de gestión administrativa, no he tomado en cuenta que el costo por comisión de cada uno de los pagos es 3 veces más económico por medio electrónico al costar sólo \$4.00 en lugar de \$12.00 que cuesta la entrega de un cheque con características especiales, lo anterior nos lleva a un ahorro muy importante en comisiones bancarias cuando se toma en cuenta el volumen anual que la empresa genera, mientras que además es factible mantener el control de pagos internos, conservando el esquema de firmas mancomunadas, prevaleciendo así los niveles de autorización de pagos definidos por montos de operación y por categorías de los firmantes que autorizarán los pagos.

#### **4.5.3 Inversión**

El proceso de Inversión derivado de la liquidez diaria de la empresa se llevaba a cabo a través de una carta instrucción que hacían llegar por fax al área de tesorería de los bancos con los que operan, que además debían confirmar vía telefónica, situación que se puede complicar debido a que no siempre encuentran disponibles a los ejecutivos de servicio que se encargarán de tomar y confirmar la inversión, lo que obviamente resultaba inconveniente a la administración ya que consumía tiempos importantes a los operadores de tesorería de la empresa, quienes debían disponer de ese recurso tan importante para gestionar y/o administrar otras actividades, mucho más importante se vuelve cuando los medios de confirmación resultan ineficientes y los recursos que integran la inversión permanecen a la vista en la cuenta de cheques sin producir los dividendos esperados.

#### **4.6 BENEFICIOS OPERATIVOS PROPUESTOS**

En los puntos siguientes se detalla la estrategia con la que se atiende cada una de las áreas de oportunidad que resultaron de nuestro diagnóstico.

#### **4.6.1 Cobranza – Concentración de Fondos**

Las soluciones de cobranza que recomendé le permitió a Officemax recibir de todo el país los pagos de sus clientes por los servicios y productos que ofrecen, facilitando la identificación de cada uno de ellos agilizando la conciliación de su cobranza mediante referencias de depósito personalizadas, es decir, ellos mismos las generan y asignan a cada uno de sus clientes con base al número de cliente que disponen en su base de datos; el sistema valida la referencia usando un algoritmo que calcula el número de sucursal y cuenta más la referencia que el cliente eligió para identificar a cada uno de los depositantes.

La manera en la cual funciona lo anterior es en realidad muy sencilla, pero con beneficios impresionantes en la gestión e identificación de pagos en las cuentas de cobranza de cada razón social.

Lo anterior resulta además muy atractivo dado que les permite, a través de un solo servicio del portafolio de Cobranza Banamex captar e identificar las operaciones de todos sus medios de pago disponibles para sus clientes de la siguiente forma:

- a) Transferencias electrónicas.- Representan el 14% de sus ventas y adquiere una relevancia de suma importancia, pues los pagos recibidos corresponden a ventas al mayoreo relacionados con ventas corporativas o empresariales, las cuales generalmente se pactan a vencimiento futuro y dando la identificación oportuna de los mismos deriva en un flujo operativo y de dotación de productos y servicios oportunos que aseguran el dinamismo de la operación que sus clientes requieren, de tal forma que en el momento en que se asignan las referencias de depósito y éstas son presentadas por sus clientes en la elaboración del formato de pago electrónico, esta referencia viaja al estado de cuenta o detalle de movimientos diario de cada una de las cuentas haciéndolos visibles y fácil de identificar a los operadores de tesorería a través de la banca electrónica, con lo cual la identificación del pago es absoluta.

El servicio de concentración de fondos o cobranza referenciada, además asegura que el cliente presente la referencia valida en el momento de realizar el pago, pues lo obliga a presentarla (capturarla) en el formato de pago de banca electrónica, en caso contrario la operación se rechaza.

- b) Tarjetas de crédito y/o débito.- Representa el 39% de su cobranza y corresponde a ventas realizadas al menudeo y al mayoreo, persigue la misma premisa, sólo que en lugar de identificar al cliente que les paga, podrán identificar a la unidad de negocio de Officemax que realiza el depósito, el sistema de Officemax realiza simultáneamente la conciliación versus el inventario, realizando en automático los balances necesarios, sin embargo, son los recursos que caen en las cuentas los que resultan importantes de identificar, de tal forma que si se designa el número de afiliación que cada terminal punto de venta procesa para cada cuenta de depósito es muy sencillo identificar la sucursal de Officemax que realizó el depósito manteniendo así el control de ventas y de flujo de pago recibido.
- c) Efectivo.- Las ventas en efectivo representan 44% de las ventas de Officemax, la correcta administración de estos recursos debe mantener en línea además de la conciliación administrativa la premisa de seguridad, para ello sumé el servicio de Administración de Efectivo, el cual se encarga de recibir por parte de la empresa de traslado de valores (servicio ajeno a Banamex) las bolsas con los recursos derivados de las ventas del día, el banco se encarga a través de su área especializada de realizar la recepción, recuento y verificación de importe en moneda nacional o extranjera para el posterior abono en cuenta, la unidad de negocio deberá integrar una ficha de depósito que especifique el número de cuenta y la referencia correspondiente a la unidad de negocio que gestionó el envío del dinero, lo anterior resulta muy importante dado el objetivo que se persigue, la identificación de la unidad de negocio que realizó el depósito para una correcta conciliación de pagos recibidos en las cuentas de cobranza, de la misma forma que sucede con un depósito en ventanilla de sucursal, el servicio de concentración de fondos obliga a la presentación de la referencia válida para aceptar el depósito en la cuenta, recordemos que es un servicio que persigue a toda costa garantizar la identificación oportuna de los pagos que caigan en la cuenta concentradora.



d) Cheques.- Este medio de cobranza representa el 3% de las operaciones de ventas, para ello Banamex puso al alcance de Officemax el servicio de Depósito Electrónico Banamex, que consiste básicamente en compensar los cheques recibidos directamente en sus unidades de negocio, actualmente estamos supervisando este servicio en la unidad de negocio que más recepción de documentos tiene, el objetivo del ejercicio es validar la operatividad del servicio mientras se agiliza la compensación, aumentando así el flujo de liquidez de la empresa. La manera en la cual funciona el servicio es muy sencilla, ya que por medio de un escáner pueden enviar al banco la imagen digitalizada de los cheques a compensar y mandar los recursos directamente a la cuenta de abono que se seleccione, resulta por demás atractivo por que en caso de que algún documento resulte devuelto, Officemax podrá agilizar el proceso de cobro puesto que ellos disponen del documento original, el servicio se aplica para cheques en pesos y dólares Banamex, un punto que brinda gran beneficio a la operación es que también podrán operar cheques en moneda nacional de otros bancos, los cuales deberán pasar por el proceso de liberación de la cámara de compensación correspondiente.

Debido a que la Comisión Nacional Bancaria y de Valores estipula que el banco que procese los cheques deberá mantener en resguardo el documento original, hemos programado la visita de un mensajero a sus oficinas para la recolección de documentos exitosamente procesados una vez a la semana, todos los cheques procesados son endosados en automático por el escáner, proceso que los convierte en meros documentos y pierden su valor comercial.

Las soluciones antes comentadas ponen a disposición de Officemax diferentes medios de acceso electrónicos y a una red de más de 1,400 sucursales en el país, lo anterior permite utilizar la infraestructura del banco convirtiendo todos estos puntos en sitios potenciales de cobranza, situación que ayuda a agilizar dicho proceso.

Buscamos optimizar la administración de cobranza de la tesorería de Officemax, reduciendo significativamente los costos operativos, mientras aumentamos el poder de liquidez al disponer oportunamente de los recursos de sus cuentas, mejorando el flujo de efectivo de la empresa.

En lo relacionado a seguridad, buscamos eliminar el riesgo de manejo de efectivo y cheques en sus instalaciones, mientras paralelamente garantizamos el control de la actividad gracias a que dispondrán de la información necesaria para identificar y conciliar los pagos y/o depósitos recibidos en sus cuentas.

#### **4.6.1.1 La banca electrónica y el proceso de automatización de cobranza**

Una vez definido lo anterior y dejando claros los beneficios que obtendrían de los productos y servicios del portafolio de soluciones que ofrecimos, es pertinente mencionar los resultados obtenidos en el momento en que integramos de nueva cuenta a la herramienta generadora de valor a la administración de toda tesorería: La Banca Electrónica, la cual en conjunto con su sistema contable les permitió realizar el proceso de conciliación de cobranza de manera automática.

Una vez que definimos los productos y servicios, entablamos nuevas reuniones con el Departamento de Sistemas de Officemax en aras de definir el lenguaje que permitiría comunicarse y aplicar la información de las cuentas disponibles desde BancaNet, donde a través de la exportación de un archivo de texto pudo éste ser importado al sistema contable de la empresa para ser leído y aplicado en el sistema, evitando así los procesos manuales que incluían la impresión de estados de cuenta y movimientos del día de las cuentas operativas de cobranza para realizar punteos individuales sobre cada uno de los movimientos por parte del equipo de Crédito y Cobranza, la automatización evitó éste proceso, evitó que estas personas destinarán horas a realizar este proceso; a través de esta implementación la conciliación se generaría automáticamente, situación que redundará de manera positiva en los cierres de ventas mensuales.

El elemento que permitió lograrlo requería de un dato ancla que facilitara ligar la información disponible en las cuentas a la información disponible en su base de datos a través del sistema contable, el dato lo proporcionaría el servicio de concentración de fondos, aquel que obligaba a la presentación de una referencia individual asignada a cada uno de los clientes o a cada unidad de negocio antes de aceptar el depósito en cada una de las cuentas, esta referencia que solicitaba el número de cliente asignado en la base de datos de Officemax fue el dato que la empresa utilizó para que el sistema pudiera identificar la procedencia del depósito y acreditarla en el sistema.

Officemax ha conseguido con esta mejora ahorrar una cantidad considerable de horas hombre que antes se encargaban del proceso de conciliación manual, sin duda un éxito operativo para la empresa.

#### **4.6.2 Pagos – Operaciones por archivo masivo**

Resulta fundamental en la operación de pagos contar con una herramienta que permita realizar la dispersión masiva de manera ágil y segura de todos los pagos que la empresa necesita realizar, lo anterior es posible realizarlo a través de archivos con la instrucción de pago que se genera directamente desde el sistema contable del cliente, incrementando así la seguridad de los montos y destinos dado que la instrucción se genera desde el servidor sin la manipulación arbitraria de los mismos, es importante mencionar que el sistema genera un código de identificación que evita generar duplicidad de pagos correspondientes a una misma factura.

##### **4.6.2.1 Pago de nómina**

La administración del servicio de nómina es un tema sensible para toda empresa, la implementación de la nómina no fue un tema sencillo de resolver, pues necesitábamos cubrir la mayoría de los requerimientos de operación que el cliente nos había solicitado, donde la premisa fundamental era ofrecer una solución integral para manejar de forma eficiente y segura el pago de nómina y demás prestaciones a los trabajadores, la banca electrónica se vuelve de nueva cuenta la herramienta que permitió solucionar al cliente su necesidad, fijando el objetivo particularmente en las siguientes cuestiones:

- Pagos automáticos
- Garantía de aplicación de archivos
- Dispersiones masivas
- Operaciones de liberación de archivos mancomunadas
- Administración Integral de tarjetas a través de Módulo único disponible en la Banca Electrónica, el cual permitiría:
  - Registrar o solicitar de manera individual o masiva las tarjetas de nómina
  - Dar seguimiento y consultar todas las aperturas
  - Solicitud de reposiciones

- Impresión de contratos desde la Banca Electrónica.
- Productos de nómina diferenciados de acuerdo al perfil de operación del empleado.

La instrumentación de este servicio obligó al banco a negociar con la franquicia comercial (sucursales) la forma de cumplir en tiempo y forma a nuestro cliente en la entrega de contratos y tarjetas, situación particularmente complicada pues tiene presencia en el 90% de la república mexicana con 80 unidades de negocio y más de 2,800 empleados.

Una vez seguros de haber entregado el 100% de las tarjetas a los empleados me encargué de coordinar con el Departamento de Recursos Humanos de Officemax la validación de los números de cuenta en su sistema de administración de tesorería, resulta importante mencionar que el archivo de dispersión se obtendría directamente del sistema contable que el cliente dispone, evitando así la captura de cuentas e importes de nómina de manera manual, con ello además daríamos la tranquilidad al cliente de no realizar depósitos duplicados a las mismas cuentas, así que el personal de sistemas recibió por nuestra parte las instrucciones que permitirían obtener a partir de su sistema, el archivo de pago que podría leer nuestra banca electrónica y poder procesar con ello los registros de pago que incluyera cada uno de los archivos que el cliente procesará a través de la misma.

Una vez realizado el desarrollo correspondiente generamos una prueba de dispersión, este ejercicio nos permitió validar la estructura del archivo y el proceso de dispersión, paralelamente mantuvimos activo el medio de pago con el otro banco hasta estar completamente seguros de que no existieran rechazos por cuentas inexistentes o inactivas.

#### **4.6.2.2 Pago a proveedores**

Describimos en el apartado de detección de oportunidades los medios de pago disponibles para Officemax y las implicaciones negativas en la estructura administrativa y de costos, desde que presenté la posibilidad de contar con un medio de pago ágil, efectivo y seguro que además permitiría conservar el proceso de control de pagos que venían utilizando, resultó de gran interés a la dirección de la empresa.

Los beneficios operativos propuestos permiten reducir los costos en una relación de 3 a 1, el factor más importante para el cliente lo fue el ahorro de tiempo de proceso de pagos, las personas encargadas de firmar esa cantidad de cheques al mes (más de 1,800) podrían destinar ese tiempo en actividades más productivas.

De nueva cuenta las personas de sistemas, un servidor y un equipo de ingenieros de banca electrónica del banco, definimos el proceso que permitiría generar el archivo directamente desde su sistema aplicado a las cuentas por pagar, para que pudiera ser leído y procesado a través de la banca electrónica, la información que se requiere para conseguirlo se encuentra disponible y residente en su sistema y en sus bases de datos; el objetivo era obtener el archivo directamente de su sistema evitando con ello la manipulación humana de datos de cuentas e importes de pago, con ello garantizaríamos que si la información del sistema estaba correcta el pago también lo estaría.

Los beneficios que el cliente obtuvo del proceso que llevamos a cabo son varios:

- a) En una primera instancia, el cliente registró un ahorro importante por comisiones bancarias
- b) Al mismo tiempo automatizó sus procesos
- c) Incrementó su eficiencia en el ciclo de pago a proveedores, pues éstos son mucho más rápidos y fáciles de operar que los medios convencionales (efectivo o cheque)
- d) Elevaron la seguridad al interior de la empresa y de sus unidades de negocio al evitar el manejo de efectivo y/o cheques en sus oficinas
- e) Ganaron disponibilidad, ya que la administración de este recurso les permite realizar pagos con flexibilidad de horarios.
- f) En el caso de autorizaciones mancomunadas, ganaron la posibilidad de realizar autorizaciones de los archivos de pagos disponibles en la banca electrónica de manera remota, es decir, el "autorizador uno" no necesariamente tiene que estar en el mismo espacio físico en la misma sesión de banca electrónica para que ambos puedan autorizar el pago, ésta es una funcionalidad increíble para aquellos equipos móviles de trabajo.

En lo que concierne al pago que reciben los proveedores existen beneficios inherentes a este proceso automatizado, es decir, no sólo gana quien los genera, sino también obtiene beneficio quien recibe el pago:

- a) El proveedor ya no envía personas a las oficinas de Officemax a recoger cheque de pago.
- b) Incrementa su seguridad al no portar efectivo o cheques
- c) Recepción de pago en firme, lo anterior quiere decir que mejorarán el tiempo de su cobranza, pues la aplicación del mismo se realiza en línea y no tienen que esperar a que su cobrador acuda a la sucursal bancaria y realice el depósito correspondiente.
- d) Los pagos electrónicos viajarán con el número de la factura que se está pagando, de tal forma que cuando el cobrador realice la conciliación de pagos recibidos en sus cuentas podrá conocer quién generó el pago y qué pagó.

#### **4.6.2.3 La banca electrónica y el proceso de automatización de pagos**

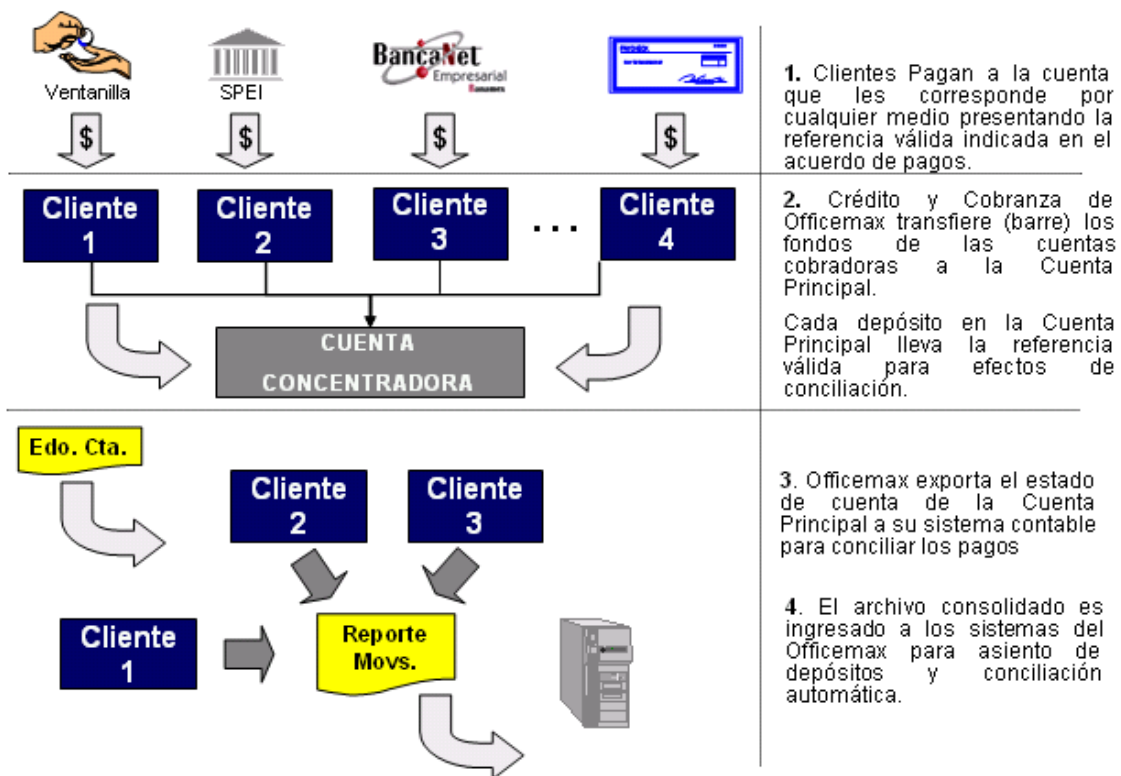
El proceso de automatización no terminó en el momento en que el sistema contable de Officemax generó el archivo y lo transmitió desde la banca electrónica, ese en realidad es el proceso primario, ya que así como en la cobranza necesitábamos de una referencia que nos permitiera realizar una conciliación efectiva en el sistema, de la misma forma lo necesitamos para acreditar el pago realizado, después de analizar concienzudamente las opciones que teníamos disponibles en el archivo de respuesta que nos entregaba la banca electrónica, con el estatus de aplicación y/o rechazo del pago generado, en conjunto resolvimos que la mejor manera de realizar la conciliación era utilizando el código de autorización que arrojaba el sistema del banco, éste nos permitiría garantizar la correcta aplicación del pago y conservar un registro de la autorización del pago electrónico, con lo anterior conseguimos automatizar el proceso de pagos y optimizar la estructura de costos y de administración relacionado a ello.

Resultaba muy importante además contar con un comprobante de pago impreso que fuera incorporado a la factura que amparaba el pago realizado, la banca electrónica permitió resolverlo gracias a la facilidad de realizar impresiones de comprobantes individuales de todos los registros de pago incluidos en el archivo que se procesó por el sistema del banco, manteniendo así la premisa de preservar evidencia física del pago realizado.

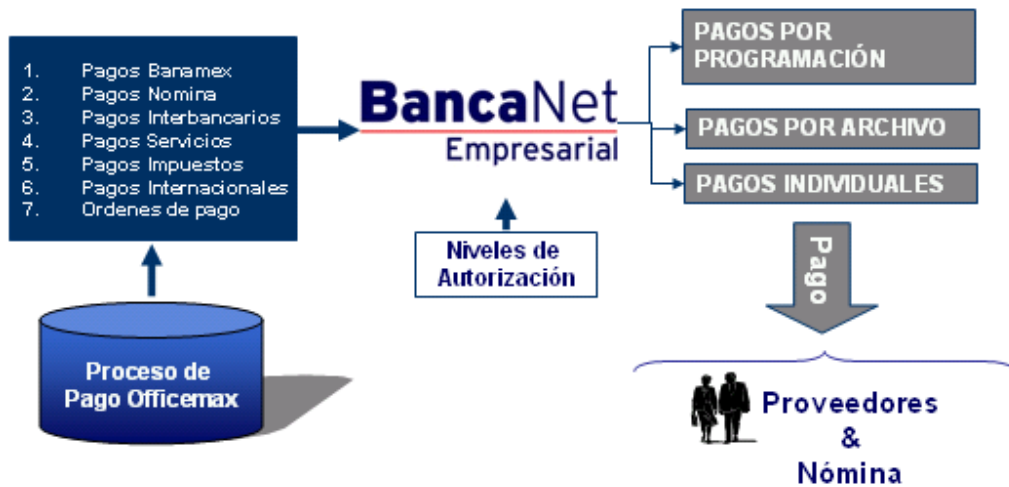
## 4.7 DIAGRAMA DE FLUJO OPERATIVO

Los diagramas de flujo operativo permiten realizar una presentación mucho más efectiva y concreta a los directores y responsables de la empresa, pues de esta forma al utilizar gráficos se comprende de una mejor manera lo que en la propuesta se plasma, además de que se personaliza haciéndolo mucho más sencillo de comprender.

### 4.7.1 Cobranza



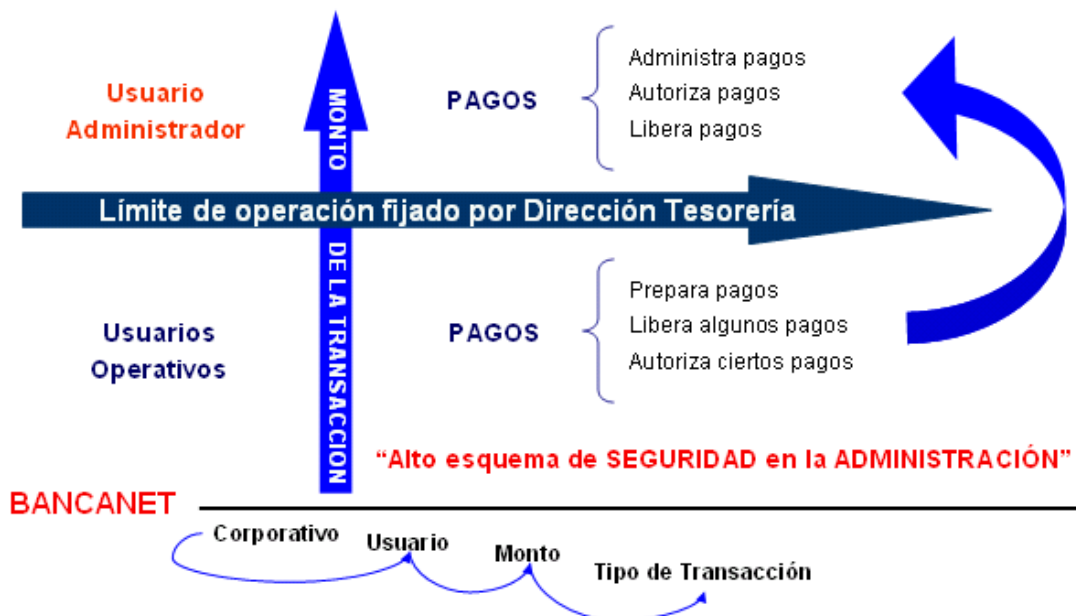
#### 4.7.2 Pagos



- ✓ Plataforma de pagos integral. Haga todos sus pagos en un mismo punto.
- ✓ Pagos interbancarios de bajo costo. Aplicación mismo día y día +1.
- ✓ Diferentes procesos de pagos para su operación. Manual, Por archivo.
- ✓ Permite integración con su sistema de pagos.

#### 4.7.3 Seguridad en la operación de pagos

Tesorería Officemax



“ Toda la administración de seguridad a nivel usuario y facultad se hace desde la BANCA ELECTRÓNICA con permisos del USUARIO ADMINISTRACIÓN”.



#### 4.7.4 Administración de Flujos de Tesorería desde BancaNet



#### 4.7.5 Matriz de Seguimiento Post Venta

<b>NOMBRE</b>	<b>FUNCIÓN</b>
<b>Maribel Espinosa</b>	Ejecutivo de Cuenta
<b>Dolores Arrechea</b>	Directora de Segmento
<b>Adhemir Lozano</b>	Cash Management & Banca Electrónica
<b>Carlos Sánchez</b>	Ejecutivo Nómina
<b>Iris Servin</b>	Ejecutivo de Implementación Nómina

#### 4.7.6 Costos y Comisiones

Una vez realizado el análisis correspondiente, pude entonces realizar la entrega y presentación del documento que incluía la tabla de comisiones esperadas, situación que sumaba de manera positiva a la reducción de tiempos y gestión administrativa.

	TARIFAS ACTUALES	TARIFA PROPUESTA POR TXN	AHORRO PORCENTUAL APROXIMADO	AHORRO MONETARIO APROXIMADO
CONSULTAS BANCA ELECTRONICA	\$1.65	\$1.24	35%	<b>MÁS DE 500MIL PESOS ANUALES</b>
CONCENTRACIÓN DE FONDOS VENTANILLA	\$11.90	\$9.00		
ADMINISTRACIÓN DE EFECTIVO	\$0.43	\$0.43		
PAGO A PROVEEDORES CHEQUE Y PAGO BNMX	\$9.00	\$2.00		
PAGO A PROVEEDORES ELECTRÓNICO OTRO BANCO	\$4.00	\$2.00		
NOMINA	\$3.00	\$1.00		

## CONCLUSIONES

En conclusión, el avance tecnológico ha permitido cambios importantes en las transacciones financieras, las operaciones que antes se realizaban de forma manual el día de hoy son realizadas a través de complejos sistemas en red que permiten a la empresa comunicarse de manera inmediata con el banco, facilitando así los servicios que buscaba y esperaban de ellos, eliminó trámites y papeleos de forma rápida y eficiente.

La tecnología moderna también ha permitido a los bancos disminuir los costos de transacción haciendo que el cliente sea quien interactúe con un medio de banca electrónica, lo anterior arroja transacciones más económicas para el banco mientras al mismo tiempo ofrece seguridad, disponibilidad y eficiencia a los clientes.

Con la disminución en el costo de las telecomunicaciones, los bancos han desarrollado innovaciones financieras que permiten a sus clientes empresariales realizar operaciones bancarias desde sus oficinas utilizando como medios de enlace el teléfono o Internet, el beneficio para los clientes es la comodidad con la que pueden realizar las operaciones.

La evolución de la banca electrónica a lo largo de los últimos 30 años ha sido notable en lo que se refiere a:

- Servicios
- Comunicación
- Tecnología
- Proceso de relativos a la administración de tesorería (Procesos de Cobranza, Pagos y Administración de Liquidez).

Al principio, todos ellos eran muy básicos consultas y trasposos a través de medios telefónicos que complicaban la operación de las empresas y los individuos, el día de hoy los servicios que se ofrecen a través de la banca electrónica son robustos, pues es posible generar pagos interbancarios, generar interfases con los sistemas contables y los sistemas del banco, además de poder cubrir las obligaciones federales de cada una de ellas, es posible generar archivos con instrucciones masivas facilitando así los procesos de cobranza y de pagos de las empresas.

La tecnología y la innovación aplicada a las herramientas del banco son apenas la mitad del camino, pues se requiere de una administración financiera sólida y bien enfocada que permita conseguir el crecimiento esperado.

El espectro administrativo del director de finanzas de cualquier empresa debe contemplar la preparación de pronósticos para planificar la operación, lo anterior permitirá tomar decisiones financieras efectivas mientras al mismo tiempo coordina y controla las acciones inherentes a los objetivos de la empresa.

Para el caso de estudio particular, resulta fundamental entender y comprender la función que desarrollo de manera profesional, ello me permitió delinear las actividades que se llevaron a cabo en lo que respecta a la administración de flujos de tesorería de Officemax.

Dado que la organización de una empresa atiende características peculiares respecto a sus procesos de operación, el análisis detallado de los mismos permitió asegurar beneficios administrativos, siendo muy claros en lo que se persigue y cómo se consiguió.

La productividad de la empresa está estrechamente relacionada con los niveles de eficiencia con los cuales se maneja, mi trabajo buscó precisamente identificar las áreas de oportunidad de la administración de flujos de tesorería para desarrollarlas y hacerlas más eficientes, consiguiendo obtener decrementos importantes en los tiempos que el personal invertía en la elaboración de ciertas actividades, mientras que simultáneamente reducían los costos propios de las comisiones bancarias.

La optimización de recursos de tesorería es resultado de un número considerable de entrevistas de negocio en la que participaron los directores de la empresa así como los operadores de cada área de tesorería y recursos humanos, su participación me permitió hacer directamente a los encargados los cuestionamientos pertinentes para entender sus actividades, fortalezas y debilidades operativas, manteniendo en mente la intención de automatizar los procesos a través de herramientas disponibles, como la banca electrónica y el sistema contable de la empresa.

El desarrollo de un esquema operativo me permitió generar un resumen de la actividad de la empresa, mientras que generaba un documento que me permitía conservar testimonio de las entrevistas que llevé a cabo con las áreas involucradas, el objetivo del ejercicio era desarrollar una descripción operativa que me permitiera generar un diagnóstico de la operación.

Una vez identificadas las áreas de oportunidad y después de haber generado una propuesta particular para Officemax realicé una presentación a la dirección de la empresa que me permitió abordar los siguientes puntos específicos:

- Situación actual de la empresa
- Beneficios operativos
- Matriz de seguimiento
- Costos y comisiones

Todos los servicios y recomendaciones expuestas en este trabajo han sido implementadas y llevadas a cabo, actualmente Banamex se ha convertido en el banco principal de Officemax, el éxito de la asesoría y de los servicios expuestos han abierto la puerta a que nuestro cliente acepte trabajar en nuevos proyectos, actualmente me encuentro trabajando en conjunto con la empresa, en la definición e inserción operativa de nuevos productos, consecuencia de la innovación tecnológica del banco inherentes a la administración de pagos al extranjero y a la administración de flujos de efectivo.

## LA BANCA ELECTRÓNICA COMO HERRAMIENTA FUNDAMENTAL EN LA ESTRATEGIA DE ADMINISTRACIÓN DE TESORERÍA DE OFFICEMAX

### FUENTES CONSULTADAS

- Besley, S.; Brigham, E.; (2007), **Fundamentos de Administración Financiera**, 16ª ed. México, McGrawhill, p. 3-21.
- De Gregorio, J.; (2007), **Macroeconomía, teoría y políticas**, México, Prentice Hall, p. 692.
- Dornbusch, R.; Fischer, S.; (1992), **Macroeconomía**, 5ª ed. México, McGrawhill, p. 201.
- Emery, D.; Finnerty, J.; (2000), **Fundamentos de Administración y Finanzas**, México, Pearson, p. 56-326-548
- Fabozzi, J.F.; Modigliani, F.; (1996), **Mercados e Instituciones Financieras**, México, Prentice Hall, p. 18-60.
- Goldschmith, L.; (1961), **Historia de la Banca**, México, Uteha, p. 35-42
- Haime, L.; (2006), **Planeación Financiera en la empresa moderna**, México, Porrúa, p. 62-85.
- Haime, L.; (1996), **Planeación Financiera**, México, Fiscales ISEF, p. 25-48
- Hampton, D.; (1996), **Administración**, 3ª ed. México, McGrawhill, p. 89
- Heyne, P.; (1998), **Conceptos de Economía**, 8ª ed. España, Pearson, p. 113
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos AC; (1974), **Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados**, Instituto Mexicano de Contadores Públicos AC, 10ª ed. México, Serie A, B y C.

- Keat, P.; Young, P. K.; (2004), ***Economía de Empresa***, 4ª ed. México, Prentice Hall, p. 27-267, 441, 545.
- Larrain, F.; Sachs, J.; (2002), ***Macroeconomía en economía global***, 2ª ed. México, Prentice Hall, p. 692.
- Ludlow, L.; Marichal, C.; (1986), ***La banca y poder en México 1800-1925***, México, Grijalbo, p. 65-98.
- Ludlow, L.; Marichal, C.; (1998), ***La banca en México 1820-1925***, Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, México, p. 83-124.
- Méndez, S.; (1994), ***Economía y la Empresa***, México, Mcgrawhill, p. 45-62.
- Mishkin, F.; (2007), ***Moneda, banca y mercados financieros***, 8ª ed. México, Pearson, p. 435-478.
- Moreno, J.; (2007), ***Las Finanzas en la Empresa***, 2ª ed. México, Editorial Patria, p. 85.
- Mota F.; Pescador, F.; (1996), ***La evolución de la banca en México***, México, Editores de Comunicación, p. 45-67.
- Nelson, R.; Winter, S.; (1982), ***An Evolutionary Theory of Economic Change***, Estados Unidos, Harvard University, p. 67.
- Newbold, P.; (1997), ***Estadística para los negocios y la economía***, 4ª ed. España, Pearson, p. 553.
- Padilla, R.S.; Martín, M.L.; (1999), ***Nuevas teorías de la empresa, aprendizaje tecnológico y la relación de proveedor usuario***, Revista de la Facultad de Economía de la Universidad Nacional Autónoma de México, Num. 228, p. 143-179.
- Parkin, M.; (2009), ***Economía***, 8ª ed. México, Pearson, p. 35, 43, 104 y 158.

- Quirk, J.; (1976), **Microeconomía**, Barcelona, Bosch, p. 144 – 225.
- Ross, S.A.; Westerfield, R.W.; (1996) **Finanzas Corporativas**, 8a ed. México, McGrawhill, p. 225-243.
- Salvatore, D.; (1999), **Economía Internacional**, 6ª ed. México, PrenticeHall, 365
- Sánchez, G.M.; (2006), **Economía Mexicana para desencantados**, México, Fondo de Cultura Económica, p. 278-289.
- Van Horne, J.; (2006), **Administración Financiera**, México, Prentice Hall, p. 60-85.
- Weston, J.F.; (1994), **Fundamentos de Administración Financiera**, 10ª ed. México, McGrawhill, p. 3-16.
- Wilson, R.M.S.; (1978), **Control Financiero**, México, Diana, p. 67.

#### FUENTES CONSULTADAS (Sitios Internet)

- Secretaría de Economía, <http://www.economía.gob.mx/>
- Banco de México, <http://www.banxico.gob.mx/>
- Banco Nacional de México, <http://www.banamex.com/>
- Officemax de México, <http://www.officemax.com.mx/>