

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ECEE

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y EVALUACIÓN DE
PROYECTOS, INCORPORADA A LA SECRETARÍA DE
EDUCACIÓN PÚBLICA RVO. 2004387

“CONSEGUIR LA CONFIANZA DE LOS CLIENTES
CORPORATIVOS EN UN BANCO GLOBAL A TRAVÉS DE
LA INCORPORACIÓN DE DIVERSOS PRODUCTOS DE
CASH MANAGEMENT EN LOS PROCESOS DE
COBRANZA, PAGOS Y CONCILIACIONES DENTRO DE
LAS TESORERÍAS, APLICANDO EL CICLO DEMING Y EL
CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO”

TESIS:

QUE PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRÍA EN EVALUACIÓN Y ADMINISTRACIÓN
DE PROYECTOS

P R E S E N T A N :

MARIANA MENDOZA BECERRA
MARTHA A. ROBERT CASTILLEJOS

DIRECTOR DE LA TESIS:
MTRO. RENÉ GUIGUI GÁMEZ

MÉXICO, D.F.

2013

Dedicatorias y Agradecimientos

Primero a Dios porque sin él nada sería posible.

Después a mis ángeles... mis padres, Luis y Martha por su amor, paciencia y sobre todo por enseñarme que hay que luchar por lo que se quiere pero siempre con principios y bases sólidas.

A mis compadritos Alex y Lili por confiarme a sus más grandes tesoros (sus hijas) y con esto alentarme a ser mejor.

A mis sobrinas Ale, Sofí, Ingrid, Val y a los hijos que algún día tendré por ser mi motivación para ser su ejemplo y más tarde su guía.

A mis hermanos Jorge Luis, Luis Mario, Mónica y al resto de mi familia por ser parte de mi vida y de lo que soy.

A todos mis amigos (no quiero omitir a alguno) por ser mi soporte en los momentos difíciles.

A los excelentes profesores que he tenido en mi vida. En especial a René y Mathew por su apoyo en este proyecto.

Martha.

Dedicatorias y Agradecimientos

Quiero agradecer a Dios por haberme permitido terminar esta meta, por ser mi luz y mi camino, por darme la fortaleza y esperanza necesaria de salir adelante en aquellos momentos de angustia, enfermedad y debilidad.

A mi marido Alejandro que sin su apoyo, amor y comprensión jamás lo hubiera logrado. Gracias amor por todos tus consejos, por aguantarme en mis tiempos difíciles y más que nada por siempre estar a mi lado, para ti ésta tesis.

Le doy gracias a mi Mamá por ser un ejemplo de vida, por los valores inculcados y los consejos dados, por el soporte, pero sobre todo por promover mi desarrollo profesional.

A mis suegros queridos, gracias por sus oraciones y su cariño.

A mi amiga y hermana Adriana, por sus exhortaciones y alientos, por haber estado en las buenas y en las malas.

Gracias a Marthis por haber sido amiga, compañera de maestría y tesis, por motivarme a seguir adelante y por haberme esperado tanto tiempo.

A mi amiga Angy gracias por estar ahí, por escucharme y aconsejarme.

A Javier Valadez agradezco toda su ayuda y por estar en mis momentos críticos, tanto de salud como académicos.

Agradezco la confianza, el apoyo, consejos y dedicación de tiempo a mi maestro René Guigui Gámez, y a Mathew Whitehouse por su asesoramiento y valiosa guía.

Mariana.

ÍNDICE

I. INTRODUCCION	Páginas
a. Antecedentes _____	1
b. Objetivo de la Investigación _____	3
c. Integración de la Investigación _____	3
d. Forma de Elaborar la Investigación de Campo _____	5
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
a. Antecedentes sobre el tema _____	6
b. Necesidades a resolver _____	12
c. Objetivo General _____	15
d. Objetivos Particulares _____	16
e. Preguntas de investigación _____	16
i. Preguntas de Investigación Principal _____	16
ii. Preguntas de Investigación Secundaria _____	16
f. Hipótesis Fundamental _____	17
g. Justificación de la Investigación _____	17
h. La aportación _____	18
III. MARCO TEÓRICO	
a. Principios Deming _____	19
b. Ciclo de Vida del Producto _____	28
c. Fases de un producto y Matriz BCG (Boston Consulting Group) _____	30
d. Ciclo Deming _____	33
e. Ciclo de Vida del Producto _____	35
f. Teorías _____	37
g. ¿Cómo se aplica el Ciclo Deming? _____	38
h. Proceso De Decisión del Cliente _____	40
IV. MARCO DE REFERENCIA	
a. Definición de Banco Global _____	48

b.	Área de Payments and Cash Management _____	48
c.	¿Qué necesidades cubre? _____	49
d.	Tabla de necesidades _____	51
e.	Soluciones Cash Management que podrán ofrecerse a los Clientes Corporativos _____	52
f.	Participación en el mercado de un Banco Global a nivel Bancos en México _____	53
g.	FODA de un Banco Global _____	55
h.	Soluciones Integrales de Cobranza y Cash Management _____	56
i.	Necesidades de Cobranza y Cash Management _____	57
ii.	Cuadro de tipos de necesidades _____	58
iii.	Solución y beneficios a obtener _____	59
iv.	Productos de Cobranza y Liquidity _____	60
v.	Cobranza Referenciada _____	60
vi.	Cobranza con Cargo Automático. Domiciliación _____	61
vii.	Traslado de Valores _____	65
viii.	Cobranza con Cheques. Digitalización de Cheques _____	67
i.	Captación y Liquidez _____	70
j.	Ciclo de cada producto _____	71
k.	Instrumentos complementarios _____	73
i.	Factoraje _____	73
ii.	SWIFT (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication) _____	77

V. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

a.	Tema de Investigación _____	80
b.	Tipo de investigación _____	80
c.	Diseño de Investigación _____	81
d.	Diagrama de Flujo de información _____	82
e.	Metodología _____	82
f.	Recopilación de Datos _____	83
g.	Proceso de Datos _____	84
h.	Análisis y Conclusiones de la problemática detectada _____	85

VI. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

a. Desarrollo _____	102
b. Teorías de apoyo y su aplicación _____	103
c. Análisis de los resultados _____	115
d. Prueba de Hipótesis _____	115
e. Valuación de Propuesta _____	116

VII. CONCLUSIONES

a. Referentes a la Investigación _____	122
---	-----

GLOSARIO _____	126
-----------------------	------------

ANEXOS _____	129
---------------------	------------

BIBLIOGRAFÍA _____	140
---------------------------	------------

WEBGRAFÍA _____	142
------------------------	------------

I. INTRODUCCIÓN

I. INTRODUCCIÓN

a. Antecedentes

Se realizó la investigación sobre los productos y servicios que ofrece un Banco Global a los Clientes Corporativos para optimizar la estructura de sus procesos de Tesorería (Cobranza, Pagos y Conciliaciones) a través del uso de los beneficios que Payments and Cash Management (-PCM- Productos de Banca en línea) brinda a sus clientes a fin de validar si contribuyen a conseguir la confianza a la institución logrando su incorporación a estas plataformas globales.

Se revisaron las propuestas que ayudan a las Tesorerías de los Clientes Corporativos a mejorar sus procesos de Cobranza, Conciliación y Pagos, ya que actualmente solo manejan el esquema de Cobranza referenciada bajo un solo algoritmo (módulo de validación de referencias) y realizan Conciliaciones individuales; así mismo realizan operaciones manuales que retrasan el tiempo de ingreso de los recursos al Banco, por tal motivo se realizó una investigación detallada para ofrecer una solución integral que permita llevar a cabo inversiones más eficientes y con ello conseguir la confianza de los clientes.

Con este análisis se validó cuál es la percepción de los clientes sobre los productos y servicios que un Banco Global ofrece, incluso comparadas con los de otros Bancos a fin de determinar cómo son considerados por aquellos que han utilizado al menos un Producto, se busca comprobar las hipótesis en las que básicamente se indica que es posible obtener la confianza de los clientes cuando la calidad de los productos y servicios es buena.

Dentro de la estrategia, se desea incorporar varios de los productos de Cash Management (Administración y Manejo de Recursos) para ofrecer una solución integral al cliente, así mismo se incluirá el servicio de Pagos, Canales, Liquidez y

Factoraje a fin de cerrar el ciclo para permitir a los clientes realizar inversiones eficientes, con lo cual se podrá obtener la confianza de los Clientes Corporativos logrando que el Banco Global también tenga beneficios económicos en sus resultados financieros.

Se indicará la aplicación propuesta de algunos de los principios de Deming, así mismo, se tomará como base su ciclo para ofrecer soluciones con calidad, porque consideramos que tomando en cuenta un Ciclo de Calidad Total será posible obtener la confianza de los clientes.

Utilizaremos el Ciclo de Vida del Producto para ver de que forma se puede permanecer en el mercado y lograr la confianza de los Clientes Corporativos, se realizó un análisis de los productos de Cash Management que este Banco Global tiene identificando en qué etapa del ciclo se encuentran.

A lo largo de cada capítulo se dará una introducción sobre qué comprende el área de Payments and Cash Management que en adelante abreviaremos como PCM, qué productos ofrece, cómo puede examinarse una oferta completa de Cash Management para los Clientes Corporativos.

Posteriormente se hablará de la aplicación detallada de la información documental existente sobre los principios y Ciclo Deming, el Ciclo de Vida del Producto, su aplicación práctica, la forma en que consideramos puede desarrollarse para que los Clientes Corporativos mejoren el manejo de su Cobranza, Pagos y Conciliaciones, y comprobar si esto realmente ayudará a que el cliente tenga mayor confianza en un Banco Global.

Adicionalmente se describirá cada uno de los productos que podrían aplicarse al esquema de Cash Management de los Clientes Corporativos, la situación actual, la situación propuesta si se incorporan los productos, así como el beneficio a obtener.

Las soluciones y productos que un Banco Global ofrece son los siguientes:

Una extensa gama de soluciones para diferentes segmentos de mercado, para efectos de esta tesis se hablarán de los relativos a Cobranza, Conciliaciones y Pagos principalmente, esto abarca desde una simple Cobranza referenciada para identificar al depositante (Cobranza Referenciada), hasta temas tan sofisticados como contar con una digitalizadora de cheques en sus oficinas (Digitalización de Cheques), pasando por el esquema de cargo automático a cuentas (Domiciliación) y servicio de Traslado de Valores, finalmente, se cerrará el ciclo ofreciendo el servicio de concentración de fondos en una cuenta principal (Liquidity) con lo cual se podrán realizar inversiones más eficientes y prácticamente en línea o bien Pagos oportunos a proveedores.

Por último se validarán los resultados obtenidos de una encuesta cualitativa a fin de demostrar si las hipótesis son aceptadas o no.

b. Objetivo de la Investigación

El objetivo de esta investigación es conocer los antecedentes que existen en México sobre Cash Management y la forma en que logrando Productos y Servicios de calidad en este rubro se puede contribuir a obtener la confianza de los Clientes Corporativos en un Banco Global y con esto colaborar a la mejora en ingresos del Banco.

c. Integración de la Investigación

La presente tesis se compone de 7 capítulos que a continuación detallaremos:

I. Introducción

En este capítulo hablamos sobre los antecedentes, objetivo y toda la estructura que comprende esta investigación.

II. Planteamiento del problema

Aquí se tocan los antecedentes específicos sobre Cash Management, qué necesidades buscamos resolver, los objetivos planteados, preguntas de investigación e hipótesis, así como la aportación.

III. Marco Teórico

En esta sección encontramos la mayor cantidad de información bibliográfica y que en general comprende las definiciones, teorías, enfoques, leyes sobre los Principios Deming, Ciclo de Vida del Producto, Proceso de Decisión de compra y Teorías de apoyo para esta tesis, con la finalidad de poder revisar, aprender y aplicar su utilidad.

IV. Marco de Referencia

Acotamos sobre qué tratará la tesis, básicamente es sobre el área de Payments and Cash Management (Productos de Banca en línea) de un Banco Global con las soluciones que ofrece a fin de validar si aplicando el Marco Teórico es posible obtener la confianza de los Clientes Corporativos.

V. Metodología de la Investigación

En este capítulo aclaramos el tema de la investigación, precisando el tipo de investigación que realizaremos, iniciándola como descriptiva terminando en forma correlacional. Así mismo detallamos el proceso de recopilación de datos, el análisis y las conclusiones.

VI. Desarrollo de la Propuesta

En el Desarrollo de la Propuesta, planteamos un esquema para mejorar la confianza de los Clientes Corporativos a un Banco Global, esto por medio de la

aplicación del ciclo de Calidad y Principios Deming, así como, el Ciclo de Vida del Producto.

VII. Conclusiones

Es la parte final de la presente investigación, se desprende una serie de conclusiones relevantes tanto teóricas como de campo.

d. Forma de Elaborar la Investigación de Campo

La Investigación de Campo se hizo tomando como referencia las opiniones de 50 Clientes Corporativos, que alguna vez han utilizado al menos alguno de los Productos de Banca Electrónica (Cash Management) en la parte de Cobranza, las estimaciones fueron recabadas por medio de una encuesta vía telefónica con 10 preguntas cerradas y finalmente una abierta para obtener comentarios al respecto.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

a. Antecedentes sobre el tema

La actividad bancaria en México ha transitado en los últimos quince años por transformaciones significativas que constituyen, por sí mismas, un ejemplo de la dinámica en que se encuentra inmersa esta actividad a nivel mundial.

Los nuevos Bancos se han caracterizado por poseer una escala de operaciones mínima. La mayoría tiene menos de diez oficinas de atención al público y únicamente pocos rebasan este número. La plantilla de personal promedio es de 128 personas, excluyendo a los Bancos que poseen más de diez sucursales¹.

El desarrollo de Cash Management que involucra la Banca Electrónica está constituyendo un hito en la prestación de servicios «on line». La transición desde el Banco tradicional, que apenas ha cambiado desde hace varios siglos, hacia el nuevo concepto parece un proceso imparable aunque requiera un periodo de adaptación. Hoy en día, casi todas las entidades bancarias con actividad en México permiten operar a las empresas a través a Internet, además de facilitar información de carácter financiero que puede ser relevante para las empresas. En el apartado reservado para empresas (acceso a empresas dentro de sus portales de internet), nos encontramos con los productos y servicios que ofertan.

Mediante el uso de nuevas aplicaciones electrónicas de banca, las pequeñas y medianas empresas pueden mejorar su eficacia y rentabilidad gracias al desarrollo de nuevos servicios y operaciones destinadas a facilitar ese trabajo relacionado con la gestión de cobros y nóminas, operaciones internacionales o gestión de excedentes de Tesorería, por citar algunos ejemplos.

¹www.abm.org.mx/banca_mexico/historia.htm Documento recuperado el 04 junio del 2011.

La Banca Electrónica por una parte, ha abaratado los costos de su gestión interna, al ser más rápido y barato mover información, y por otra parte ha ahorrado horas de trabajo de sus empleados al existir ahora gran cantidad de trámites que los clientes realizan por Internet. Por tanto, Internet genera unos beneficios adicionales al sistema bancario porque incrementa su productividad y baja sus costos de gestión.

En la tesis "Propuesta De Estructura Del Área De Cash Management En Una Institución Financiera", de Nancy Guerrero Maldonado 2010, nos presenta una estructura del Cash Management (Banca Electrónica) en la que detectó las necesidades que deben ser satisfechas por las Instituciones Financieras quienes deben crear instrumentos que faciliten las gestiones de las empresas, desarrollando productos y servicios más novedosos y complejos. Para ello el Banco debe contar con una herramienta tecnológica que brinde esta solución y sobre todo debe contar con una estructura compuesta por un equipo de personas especializadas en el desarrollo y venta de los productos de Cash Management así como en el servicio a los clientes.

El Cash Management, dice Nancy Guerrero en su tesis, es una herramienta electrónica que brinda a las empresas una solución personalizada, económica, adaptable y fácil de implementar. El objetivo es facilitar el trabajo del cliente quien puede administrarla directamente y en línea, bajo medidas de seguridad y validaciones requeridas. Una estructura adecuada del área de Cash Management permitirá fortalecer y consolidar las relaciones entre El Banco y sus Clientes Empresas y Corporativos, al mismo tiempo que asegura al Banco retornos económicos muy atractivos.

La diferencia que tenemos con la tesis de Nancy Guerrero, es que no menciona la parte de confianza por parte de los Clientes Corporativos, que es en lo que nosotras estamos enfocadas. Nos refuerza sobre la estructura del Cash Management, mas no el cómo obtener la confianza de los Clientes Corporativos para su incorporación mayor en los diversos productos de Cash Management en

los procesos de Cobranza, Pagos y Conciliaciones dentro de las Tesorerías aplicando el Ciclo de Calidad Deming y el Ciclo de Vida del Producto.

Otro antecedente que tenemos, es el ensayo de Andrés Reyes Povedam "Manual Canales Electrónicos", 2009, donde establecer las definiciones básicas respecto a los productos de Cash Management de un Banco, los servicios que ofrecen cada uno de ellos y la importancia tanto desde la perspectiva de la Organización como los beneficios para clientes actuales y futuros. El sector Bancario actual está inmerso en una economía globalizada y un entorno de alta competitividad, con un dinamismo tal que enfrenta a las entidades a constantes desafíos, no sólo en el aspecto comercial de su negocio, sino también en relación a la innovación operativa de su gestión interna, que le permita sustentar el crecimiento eficiente de su negocio, así como retener, y aumentar el valor de sus clientes. Las crisis que ha sufrido dicho sector tanto en América como en las diversas regiones del mundo, han obligado a las entidades financieras a buscar factores de diferenciación que le permitan aumentar el valor del negocio.

De igual manera, en el ensayo de Andrés Reyes se habla de diferenciación entre Bancos lo cual complementa nuestra investigación, ya que él habla del entorno en el que esta emergido el Sector Bancario y propone sus Canales Electrónicos, sin embargo no plantea mecanismos que ayuden a las Tesorerías de los Clientes Corporativos a mejorar sus procesos de Cobranza, Liquidez, Pagos, Conciliación aplicando el Ciclo de Calidad Deming y el Ciclo de Vida del Producto para así poder obtener la confianza de los Clientes Corporativos que es como nosotras exponemos en esta tesis.

Algunas investigaciones sobre Cash Management

En Septiembre de 2011 la Consultoría McKinsey publicó una investigación sobre los Mitos y Realidades del Cash Management; así mismo a través de una encuesta a diversos clientes, descubrió datos muy interesantes tales como:

MITOS:

1.- La reciente baja en el rendimiento del medio ambiente provocó una fuerte contracción en efectivo.- Actualmente ya no son los ejecutivos de gestión de Tesorería los únicos que aprecian los beneficios del Cash Management. Hoy en día, los gerentes de relaciones y muchos otros profesionales de la banca reconocen el valor de este negocio.

2.- La mayor parte de crecimiento de ingresos en efectivo vendrá de la expansión geográfica y nuevos productos.- Muy pocos Bancos planean expandirse más allá de sus regiones de origen, aunque la encuesta hizo resaltar la importancia de las redes de banca de transacciones, la mayoría son muy conscientes de que la ampliación de su ámbito geográfico es parte del crecimiento general de su institución.

3. Para compensar la disminución de ingresos y gestión de efectivo los ejecutivos se concentran en la reducción de costos.- Son relativamente pocos los Bancos que están haciendo reducción de costos de alta prioridad. De hecho, la mayoría de los de los encuestados dijeron que su corto plazo estará enfocado en el crecimiento.

4.- La mayoría de los Bancos han segmentado sus bases de clientes específicamente para apoyar sus estrategias de transacciones bancarias.- A pesar de la importancia de las transacciones en la banca como un producto de

venta cruzada, la mayoría de los Bancos aún tienen que desarrollar la segmentación dedicada a estrategias para ello.

5. Tener una organización mundial con estructura para transacciones bancarias asegura el éxito.- A muchos de los encuestados se les preguntó sobre la estructura óptima de organización para la transacción bancaria y basándonos en la experiencia, la mayoría de los Bancos regionales globales cuentan con la infraestructura sin embargo no se garantiza el éxito.

REALIDADES

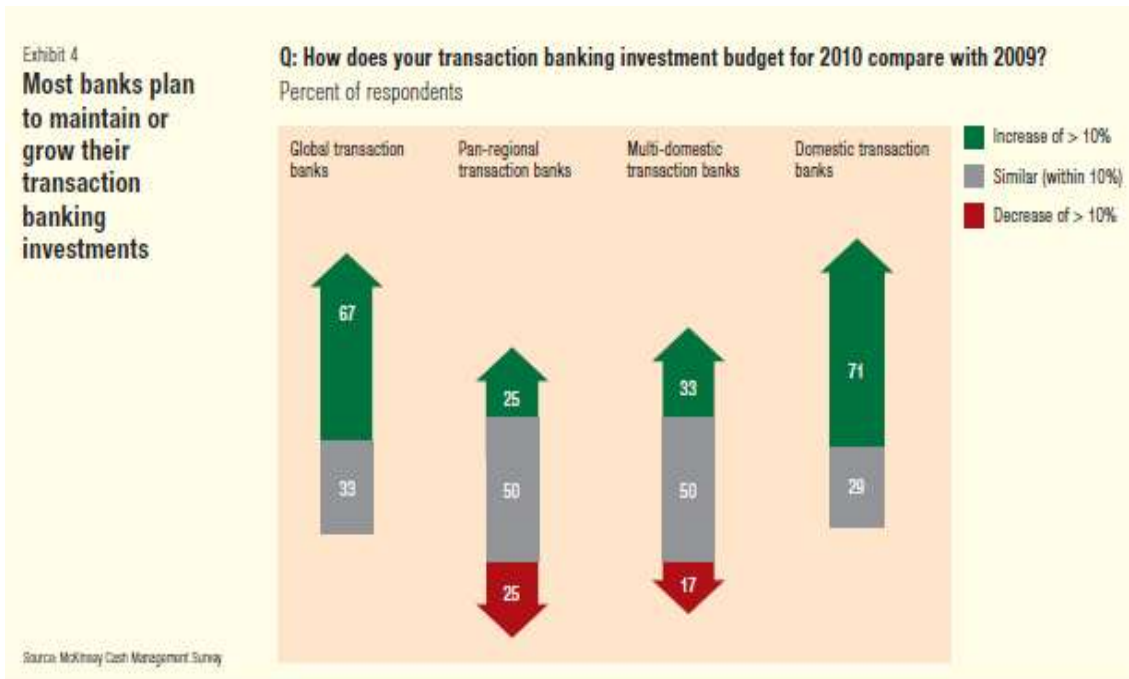
1.- Muchos Bancos están considerando la intensificación por su inversión en tecnología en las transacciones bancarias.- A pesar de la continua presión sobre los ingresos, la mayoría de los Bancos planean mantener o aumentar sus inversiones en tecnología en las transacciones bancarias. Mientras que los niveles de esas inversiones varían significativamente, se correlacionan estrechamente con la transacción de banca modelo utilizado.

2. Dada la considerable inversión que la gestión del efectivo requiere, muchos Bancos están explorando oportunidades en asociación. La inversión requerida para establecer una red sin ayuda a través de múltiples geografías está causando a muchos Bancos a reconsiderar el uso de corresponsales bancarios tales como Telecomm u Oxxo.

Algunas gráficas sobre la tendencia.

Gráfica 1.

Comparativo de transacciones Bancarias 2010 VS 2009.



Gráfica 2.

Cambios en el Cash Management.

PREDICTED CHANGE IN NUMBER OF CASH MANAGEMENT RELATIONSHIPS IN THE NEXT TWO YEARS

Annual Sales	Percentage Change in Relationships
\$100 - \$249 million	+2%
\$250 - \$499 million	-8
\$500 - \$999 million	-2
\$1 - \$2.49 billion	-9
\$2.5 billion or more	-9

Fuente: By MoneyMorning.com, 2008

b. Necesidades a resolver

Actualmente los Clientes Corporativos manejan esquemas de Cobranza aislados, es decir, por una parte realizan cobros en sus propias sucursales, en Bancos, sin embargo, no se lleva un control eficiente de los recursos ya que estas actividades son coordinadas por diversas áreas, esto es básicamente debido a que no se tiene confianza en las Instituciones Financieras, por lo cual, prefieren manejar su Tesorería de forma independiente y de acuerdo a sus propias percepciones, es decir, no aceptando la ayuda de los Bancos.

Los Clientes Corporativos en promedio tardan 3 días en ingresar los recursos al Banco después de recibir los Pagos en sus sucursales, con el esquema propuesto, el ingreso de los recursos será el mismo día, con lo cual, estarían obteniendo rendimientos de 2 días adicionales, así mismo, podrían negociar mejores tasas por los horarios del cierre de la negociación financiera.

En los Clientes Corporativos existe una desorganización en los esquemas de Cobranza, Liquidez, Pagos, Conciliación, por tal motivo, se manejan productos en forma ineficiente, lo que genera que sus recursos no puedan invertirse en tiempo, y conlleva a la no generación de rendimientos en forma efectiva, así mismo, al recibir dinero en efectivo en sus sucursales se produce un alto costo por el manejo del mismo. El riesgo operativo que pudiera disminuirse al utilizar los servicios de una institución financiera.

El proceso deficiente de administración y control de los recursos de Cobranza se traduce de la siguiente manera:

- a) Una mala planeación de actividades y prioridades.
- b) Retraso en la inversión de recursos.
- c) Control de valores (efectivo y documentos) de forma deficiente.
- d) Sobrecarga de trabajo.
- e) Retraso en la realización de Conciliaciones sobre el total de Cobranza captada.

Por lo anterior podemos deducir que la problemática indicada, se resume como una desconfianza en las Instituciones Financieras como lo es para este Banco Global lo que produce ineficiencia en el control administrativo de las Tesorerías en los Clientes Corporativos; sin embargo consideramos necesario investigar otros factores que no permiten a las empresas incorporarse a los productos de Cash Management (Banca Electrónica).

Con esta tesis se busca demostrar que aplicando la Teoría de Calidad Total (Principios y Ciclo Deming), así como el Ciclo de Vida del Producto se podrá obtener la confianza de los Clientes Corporativos a un Banco Global y por tanto contribuir a la mejora de los procesos de Tesorería.

Se pretende investigar si los apoyos que brinda un Banco Global a los Clientes Corporativos para optimizar la estructura de su Cobranza a través del uso de los productos que Payments and Cash Management (PCM) ofrece a sus clientes por medio de la subdirección de Cobranza, Pagos y Conciliaciones facilitando conseguir la confianza a la institución.

Con la finalidad de resolver la desconfianza en las Instituciones Financieras pretendemos mostrar cómo es posible obtener la confianza de los Clientes Corporativos a través de ayudarles a hacer más eficientes sus esquemas de Cobranza, Pagos y Conciliaciones con lo que podrán contar con los recursos en tiempo y así podrán realizar inversiones eficientes, para poder crear una estrategia de Cobranza y Pagos en general lo que favorecerá a crear un arraigo a este Banco Global logrando a su vez beneficios para ambas partes.

Con la presente tesis pretendemos mostrar que una forma de obtener la confianza y la fidelización de los clientes es a través de ofrecer soluciones integrales y no productos aislados, ya que un producto por si mismo no ofrece las mismas ventajas que los productos en su conjunto, así mismo, la calidad en los productos y servicios es el diferenciador principal para que un cliente tenga mayor confianza en una institución que en otra.

Los Clientes Corporativos pueden recibir Pagos a través de Cobranza referenciada (Cobranza Referenciada) en la que con una clave de 4 dígitos pueden dar a conocer a sus clientes la cuenta de su empresa sin poner en riesgo sus recursos, ya que es una cuenta “simplificada” y no la real, así mismo, podrán generarse referencias para identificar los Pagos; posteriormente proponemos que

los documentos (cheques) que reciban en sus sucursales sean enviados al Banco en forma electrónica a través del Producto de Digitalización de Cheques, con lo cual, eficientan los tiempos de acreditación; para el dinero en efectivo consideramos conveniente ofrecer a la empresa el servicio de Traslado de Valores y Acreditación Automática, por lo tanto, los fondos quedan disponibles el mismo día, finalmente, en el esquema de liquidez se ofrecería el servicio de Liquidity, con lo cual, todos los recursos serían concentrados en una cuenta principal a la que se le pueden ofrecer rendimientos o bien realizar Pagos a través de Transferencias Electrónicas mismo Banco o para otro Banco.

c. Objetivo General

- A través de una Metodología para la aplicación de las teorías de Calidad Total de Deming (Principios y Ciclo), así como del Ciclo de Vida del Producto para el Cash Management se podrá obtener la confianza de los Clientes Corporativos en un Banco Global.
- Confirmar que se obtiene la confianza de los Clientes Corporativos a un Banco Global en los productos de Cash Management por medio de la aplicación las teorías de Calidad Total de Deming (Principios y Ciclo) así como del Ciclo de Vida del Producto para el Cash Management.
- Proponer un procedimiento que nos permita obtener a través el Ciclo de Vida del Producto y las teorías de Calidad Total de Deming (Principios y Ciclo) la confianza en los Clientes Corporativos en un Banco Global por medio de los productos de Cash Management.

d. Objetivos Particulares

1. Desarrollar un Marco Teórico que nos permita revisar los modelos de calidad (Deming) a fin de demostrar que con su aplicación en los procesos de Cash Management, es posible obtener la confianza de los Clientes Corporativos en un Banco Global.
2. Aplicar los modelos de calidad, mejora continua y Ciclo de Vida de los Productos en Cash Management para lograr la confianza de los Clientes Corporativos en un Banco Global.

e. Preguntas de investigación

i. Preguntas de Investigación Principal

1.- ¿Obteniendo la confianza de los clientes a un Banco Global se podrán incorporar a los Clientes Corporativos en el uso de la Banca Electrónica y Procesos de Cash Management?

ii. Preguntas de Investigación Secundaria

1.- ¿Una mejor calidad en los productos de Cash Management (Cobranza, Pagos y Conciliaciones) permitirá a los Bancos ofrecer sus productos en forma global?

2.- ¿Ofreciendo productos globales y de calidad a los Clientes Corporativos se podrá obtener su confianza en un Banco Global?

f. Hipótesis Fundamental

H1. La confianza en un Banco Global tiene una relación directa con la eficiencia de la Banca Electrónica y la calidad de los Productos y Servicios de Cash Management.

g. Justificación de la Investigación

Esta tesis queda justificada plenamente desde el punto de vista de que los Clientes Corporativos son un mercado potencial para un Banco Global, por lo que es posible ofrecerles productos y servicios que contribuyan a optimizar el manejo de los recursos a través del uso eficiente de los productos de Cash Management (Cobranza, Pagos y Conciliación); por tanto obtener su confianza podría contribuir a su incorporación cada vez mayor al Banco.

En los siguientes capítulos se realizará una propuesta para hacer más efectivo el manejo de los recursos captados por los esquemas de Cobranza, Pagos y Conciliaciones que los Clientes Corporativos tienen.

Nuestra intención es mostrar cómo es posible obtener la confianza de los Clientes Corporativos a través de ayudarles a hacer más eficientes sus esquemas de Cobranza, Pagos y Conciliaciones a fin de contar con los recursos en tiempo y así poder realizar inversiones eficientes para crear una estrategia de Cash Management en general.

En el cuerpo de esta tesis se definirá de forma detallada cada uno de los productos y la forma en que pueden ayudar a los Clientes Corporativos en esta actividad, creando una estrategia adecuada para cada tipo.

h. La aportación

Al realizar esta investigación pretendemos demostrar que aplicando el Ciclo de Vida del Producto y el Ciclo de Calidad Deming se puede lograr obtener una mayor confianza de los Clientes Corporativos en un Banco Global, lo que a su vez, ayudará a que se incorporen a los Productos y Servicios de Cash Management (Cobranza, Pagos y Conciliación) lo que favorecerá a hacer más eficientes sus procesos de Tesorería.

Y al hacer los procesos de Tesorería más eficientes, permitirá fortalecer y consolidar las relaciones entre el Banco Global y sus Clientes Corporativos al mismo tiempo que asegurará retornos económicos muy atractivos obteniendo la satisfacción total de sus clientes con una confianza mayor en la Institución financiera.

De las posibles configuraciones o situaciones que se presenten en este trabajo, solo se va demostrar que aplicando el Ciclo de Vida del Producto y el Ciclo de Calidad de Deming se puede lograr una mayor confianza en los Clientes Corporativos.

III. MARCO TEÓRICO

III. MARCO TEÓRICO

En este trabajo se pretende establecer una estrecha relación de los principios administrativos con la corriente de calidad expuesta por Edgard Deming a fin de identificar los procesos de mejora continua que permitan optimizar los servicios de Cobranza en los Clientes Corporativos.

Por lo que ahora nos referiremos al proceso de Deming que consiste en 14 principios.

a. Principios Deming

El Dr. W. Edwards Deming mencionó en unos de sus famosos seminarios de 4 días que: "Tienen que saber poner en el mercado y tiene que saber cómo venderlo. Mantengan la compañía en el negocio, proporcionen más y más empleos. También toco el tema del desempleo y decía que el desempleo no es inevitable, es creado por el hombre, por la gerencia. En Japón cuando algún negocio decrece, la gerencia evita el recorte del personal²".

"Constancia de propósito". En este punto se debe mantener el negocio, hacer cuanto sea necesario para lograrlo. Cuando todo el mundo es un hombre de negocios individual y el estilo de gerencia americano lo crea, no puede haber un trabajo en equipo.

La reacción en cadena la aprendió la alta gerencia del Japón en julio de 1950. Se puede hablar de calidad; pero si no se sabe que hacer al respecto, es una palabra vacía. Gran parte de lo que aprendieron en el seminario tenía que ver con que está mal en lo que al parecer son estupendas ideas, pero que producen el efecto totalmente opuesto al que se pretendía lograr.

²<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/metgerdeminguch.htm> Documento recuperado el 15 de marzo de 2011.

Para que se mejore la calidad se tiene que analizar los materiales que entran y que son los materiales que entran en todo aquello con los que se trabajan. También es elemental mejorar los materiales y nunca dejar de mejorarlos, esto quiere decir que se tiene que trabajar con los proveedores. Se tenía que exigir calidad ya que si no se hace no se tendrán los resultados deseados. Calidad tiene significado solo en la función del cliente, de sus necesidades, del fin para el cual han de usarse. Con este diagrama el Dr. Deming dice que todos los materiales entran los diferentes puntos de la línea de producción. Es necesario mejorar continuamente lo que entra.

La introducción a los catorce puntos, constituyen una receta comprensiva para el cambio. Elaborar su propia adaptación, que sea adecuada para su cultura corporativa. El Dr. Deming dice que lo que la gerencia puede lograr aplicando los catorce puntos "es descomunal en comparación con lo que se obtiene con otro modo".

Deming ofreció estos catorce principios fundamentales excepcionales para la gestión y transformación de la eficacia empresarial, con el objetivo de ser competitivo, mantenerse en el negocio y dar empleo. Aquí tenemos los 14 puntos:

1.- Constancia en el propósito de mejorar productos y servicios:

"El Dr. Deming sugiere una nueva y radical definición de la función de una empresa: Más que hacer dinero, es mantenerse en el negocio y brindar empleo por medio de la innovación, la investigación, la mejora constante y el mantenimiento".*

Este primer principio es válido y seguirá siendo válido de por vida, pues la mejora en productos y servicios nunca acabará. Leímos en una revista española que hoy día la I&D (Investigar, Desarrollar) debía convertirse en I&D&I (Investigar, Desarrollar, Innovar) permanentemente. Algunos todavía aplicamos el título de ese

artículo: "Que inventen ellos", refiriéndose al logro de los alemanes y otros países en época de Franco.

2.- Adoptar la nueva filosofía:

"Hoy día se tolera demasiado la mano de obra deficiente y el servicio antipático. Necesitamos una nueva religión en la cual los errores y el negativismo sean inaceptables".*

Para lograr la constancia en el propósito de mejorar continuamente, debe aceptarse como una filosofía propia, y adoptarla a todas las labores de la empresa. De suerte uno de los principios de ISO 9000 los establece: "La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta". Lamentablemente muchas empresas pasan de una a otra filosofía, buscan afanosamente afuera, teniendo a lo interior de la empresa mucho que descubrir.

3.- No depender más de la inspección masiva:

"Las empresas típicamente inspeccionan un producto cuando éste sale de la línea de producción o en etapas importantes del camino, y los productos defectuosos se desechan o se reelaboran. Una y otra práctica es innecesariamente costosa. En realidad la empresa les está pagando a los trabajadores para que hagan defectos y luego los corrijan. La calidad NO proviene de la inspección sino de la mejora del proceso".*

Este principio fue mal comprendido. Recordamos una empresa que aplicando el principio al pie de la letra, redujo de 20 a 4 sus inspectores de calidad con el consiguiente problema en el deterioro de la calidad de sus productos. La inspección NUNCA se elimina, se hace innecesaria, lo cual se logra por el crecimiento de su personal, por el control de sus procesos. Si una empresa tiene problemas de calidad, no solo debería inspeccionar al 100%, sino no hasta el 400% para asegurarse de que no lleguen productos defectuosos al mercado. El

mismo Deming nos lo recomendaba. Una vez recibida en la empresa una visita de un conocido japonés, líder en Calidad Total. Cuando se le preguntó qué ¿cuántas empresas estaban en Calidad Total?, respondió que ninguna, pues de todas las que había visto, no encontró una sola gráfica de control, razón por la cual consideró que no había control de sus procesos y por lo tanto seguían con la inspección masiva de sus productos.

4.- Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio:

"Los departamentos de compra suelen funcionar siguiendo la orden de buscar al proveedor de menor precio. Esto frecuentemente conduce a provisiones de mala calidad. En lugar de ello, los compradores deben buscar la mejor calidad en una relación de largo plazo con un solo proveedor para determinado artículo".

Como gerentes de materiales en varias empresas multinacionales aprendimos varias lecciones de lo que es cambiar de proveedor, concluyendo que el costo de un producto no es el precio de compra sino el precio de uso. Una materia prima que se adquiere de un proveedor nuevo, por más que se encuentre en la lista de proveedores aprobados, famosa hoy día, causará grandes pérdidas hasta que el proceso es ajustado y el resto de insumos se acoplan a la nueva materia prima. Si es difícil obtener la misma calidad en dos lotes diferentes de un mismo proveedor, con mucho más razón en dos proveedores distintos.

Algunas empresas se soportaron en este principio para desarrollar el concepto de "Proveedor Único", creyendo que ahora iban a tener un solo proveedor para todos sus productos. Lo que promovió el Dr. Deming fue una "fuente única para cada producto".

5.- Mejorar continuamente y por siempre los sistemas de producción y servicio:

"La mejora no es un esfuerzo de una sola vez. La administración está obligada a buscar constantemente maneras de reducir el desperdicio y mejorar la calidad".

Además de la mejora continua de los productos deben mejorarse los sistemas, pues difícilmente alcanzaremos nuevas metas con los mismos métodos. El estudio de la capacidad de procesos, el ir estrechando los niveles de tolerancias hasta llegar al 6 sigma (3.4 defectos por millón), hace que las empresas puedan realmente destacarse en este mercado globalizado. Este aspecto es reforzado concretamente en la cláusula 8.5.1 de ISO 9001, establece: "La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, objetivos de la calidad, resultados de las auditorías, análisis de datos, acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección".

Muy pocas empresas utilizan o comprenden el concepto del Cpk (Índice de capacidad de proceso) y su relación con la variabilidad del proceso mismo medido por medio de la varianza.

6.- Instituir la capacitación en el trabajo:

"Con mucha frecuencia, a los trabajadores les enseñan su trabajo otros trabajadores que nunca recibieron una buena capacitación. Están obligados a seguir instrucciones ininteligibles. No pueden cumplir bien su trabajo porque nadie les dice cómo hacerlo".

Capacitar permanente a trabajadores y supervisores en su propios procesos, de manera que ese aprendizaje ayude a mejorarlos tanto incremental como radicalmente. Primero tener conocimiento de lo que se hace, más allá de seguir el procedimiento, el mecánico que sepa de mecánica, el soldador de soldadura, etc. ISO 9000 lo confirma en 6.2 cuando establece que "el personal que realice

trabajos que afecten la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas".

"La organización debe:

- a) determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan la calidad del producto;
- b) proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades;
- c) evaluar la eficacia de las acciones tomadas;
- d) asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad".

Hoy día la capacitación va de generación en generación. Cada persona que se entrena se degenera el conocimiento.

7.- Instituir el liderazgo:

"La tarea del supervisor no es decirle a la gente qué hacer, ni es castigarla, sino dirigirla. Dirigir consiste en ayudarle al personal a hacer un mejor trabajo y en aprender por métodos objetivos quién necesita ayuda individual".*

Es mucho lo que se ha escrito sobre el tema, y hay coincidencia en la necesidad del involucramiento del líder para que las cosas cambien, por eso no es necesario profundizar. En un análisis de relación causa efecto que se hizo en un grupo de trabajo con respecto a los 8 principios de ISO 9000:2000, concluimos que el disparador de todo el esfuerzo es el liderazgo. Desarrollar líderes a todos los niveles es obligación del líder superior, quitar el temor de que si son mejores entonces termina botándolo a él.

"Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización".

8.- Desterrar el temor:

"Muchos empleados temen hacer preguntas o asumir una posición, aun cuando no comprendan cuál es su trabajo, ni qué está saliendo bien o mal. Seguirán haciendo las cosas mal o sencillamente no las harán. Las pérdidas económicas a causa del temor son terribles. Para garantizar mejor calidad y más productividad es necesario que la gente se sienta segura"*

Se ha dicho que no hay temor al cambio sino a la incertidumbre de lo que pasará con el cambio. Además de explicar en qué consiste el cambio, son pocos los gerentes que dan muestra de haber desterrado el temor de su estilo gerencial, presionando sobre metas inalcanzables, culpando a subordinados de la falta de capacidad de los procesos que son de responsabilidad gerencial. Nos decía Ishikawa que el 85% de los problemas son responsabilidad de la Gerencia, pocos entienden lo que esto significa. Desterrar el temor a equivocarse. Como lamentamos en las capacitaciones al interno de la empresa, como en presencia del superior, nadie se atreve a hablar, preguntar o menos cuestionar, eso si causa pena. Apenas este sale del salón las preguntas y cuestionamientos afloran por miles.

9.- Derribar las barreras que hay entre áreas de staff:

"Muchas veces los departamentos o las unidades de la empresa compiten entre sí o tienen metas que chocan. No laboran como equipo para resolver o prever los problemas, y peor todavía, las metas de un departamento pueden causar problemas a otro."*

Aunque Hammer y Champy lo utilizaron como caballo de batalla en su famosa reingeniería, ésta se concentró en los despidos de personal, perdiéndose la gran oportunidad para derribar barreras entre departamentos que se olvidan que la batalla no es interna sino contra una competencia que no da tregua y unos clientes que no están dispuestos a exigir menos que lo mejor. Existe un gran desgaste entre departamentos que hace difícil llegar a soluciones correctas. Hoy día el

enfoque basado en procesos y el enfoque de sistemas tímidamente proponen identificar los procesos y gestionar sus interacciones, pero se debe tener cuidado de mencionar que el problema es de "organigrama", es de poder, guste o no.

10.- Eliminar los lemas, las exhortaciones y las metas de producción para la fuerza laboral:

"Estas cosas nunca le ayudaron a nadie a desempeñar bien su trabajo. Es mejor dejar que los trabajadores formulen sus propios lemas".*

Anuncios en periódicos, carteles por toda la empresa, murales con las huellas del personal, contribuyen al ambiente de calidad, pero no mejoran la calidad. Si el dinero que se gasta en esas campañas se invirtiera en hacer estudios profundos de los procesos, en conocer las necesidades reales de los clientes, otra sería la situación. Algunas empresas certificadas bajo ISO 9000, abusan de la palabra ISO, como si esto fuera lo realmente importante, olvidándose del mejoramiento continuo de la calidad y el servicio. ¿Por qué cuando se habla de los logros alcanzados en las últimas tendencias gerenciales, muy poco se dice de la calidad y de la competitividad de las empresas?

11.- Eliminas las cuotas numéricas:

"Las cuotas solamente tienen en cuenta los números, no la calidad ni los métodos. Generalmente son una garantía de ineficiencia y alto costo. La persona, por conservar el empleo, cumple la cuota a cualquier costo, sin tener en cuenta el perjuicio para su empresa"*

Si se aceptara como una máxima de todo proceso la variabilidad implícita en todos ellos y si todo el esfuerzo se concentrará en reducirla, las metas se alcanzarían solas. Que se gana con estar revisando la meta de la semana o del mes con sus altibajos, si éstos varían debido a causas normales. Se alcanzan las metas y nadie analiza porqué; no se alcanzan y tampoco se analiza, se amonesta, en el siguiente

mes se alcanzan para luego caer de nuevo. Una nueva meta sin un nuevo método no cambia el proceso. Los premios y castigos no mejoran procesos.

12.- Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho.

"La gente desea hacer un buen trabajo y le mortifica no poder hacerlo. Con mucha frecuencia, los supervisores mal orientados, los equipos defectuosos y los materiales imperfectos obstaculizan un buen desempeño. Es preciso remover esas barreras"*

Ningún empleado que ingresa nuevo a una empresa entra desmotivado, pero en muy poco tiempo nos encargamos de desmotivarlo. Las personas no cometen errores a propósito, actúan dentro de lo que el sistema les permite, la falla está en el sistema, no en las personas. Fallas en la selección, en la inducción, en el entrenamiento, en el reconocer los logros, en estudiar las causas de falla, en la ausencia de procesos de mejora continua. Algunas personas con la sana intención de democratizar las empresas quieren involucrar a los empleados en la definición de la Misión y Visión de la empresa, pero no están dispuestos a escuchar sugerencias en la mejora de sus propios procesos. La participación es la forma de hacer valioso a una persona.

13.- Establecer un vigoroso programa de educación y entrenamiento:

"Tanto la administración como la fuerza laboral tendrán que instruirse en los nuevos métodos, entre ellos el trabajo en equipo y las técnicas estadísticas".*

Este principio es complemento del número 6 sobre la capacitación. Este es más referido a lo que se conoce como "Formación y Desarrollo de Competencias", lo cual depende de la visión de la empresa, de los objetivos para alcanzarla, de las nuevas formas de poder competir, de los nuevos procesos a desarrollar, de los nuevos comportamientos del personal a todos los niveles, en síntesis del cambio cultural que la empresa requiere.

14.- Tomar medidas para lograr la transformación:

"Para llevar a cabo la misión de la calidad, se necesitará un grupo especial de la alta administración con un plan de acción. Los trabajadores no pueden hacerlo solos, y los administradores tampoco. La empresa debe contar con una masa crítica de personas que entiendan los Catorce puntos".*

La transformación no llega sola, la alta dirección debe tomar la decisión de querer hacerlo y aplicar el principio de instituir el liderazgo. Para lograr la transformación debe ser algo más que llamar al consultor, nombrar al "representante de la gerencia", significa comprometerse y ser ejemplo, capacitándose de primero, cumpliendo su tarea. Aquellas empresas que hoy día nos dejan satisfacción en nuestra labor como consultores, son aquellas en donde el Gerente General fue el pilar del cambio, establecía buenos lineamientos, motivada a su gente, se comprometía. El mejor consultor no sustituye un mal gerente.³

Como base del trabajo queremos hacer mención del Ciclo de Vida del Producto para más adelante especificar en qué etapa se encuentran los productos que en un Banco Global se ofrecen dentro del área de PCM.

b. Ciclo de Vida del Producto (PLC Product Life Cycle)

El **Ciclo de Vida del Producto** es un concepto de gran importancia en el proceso de comercialización del producto, por cuanto el comportamiento del mercado, la situación del entorno y la competencia cambian a lo largo del tiempo en el que el producto se comercializa. Estos cambios condicionan el diseño y afectan al desarrollo de la estrategia de marketing.⁴

Todo producto tiene una evolución biológica que se concreta en una serie de etapas secuenciales. El Ciclo de Vida del Producto es el proceso cronológico que

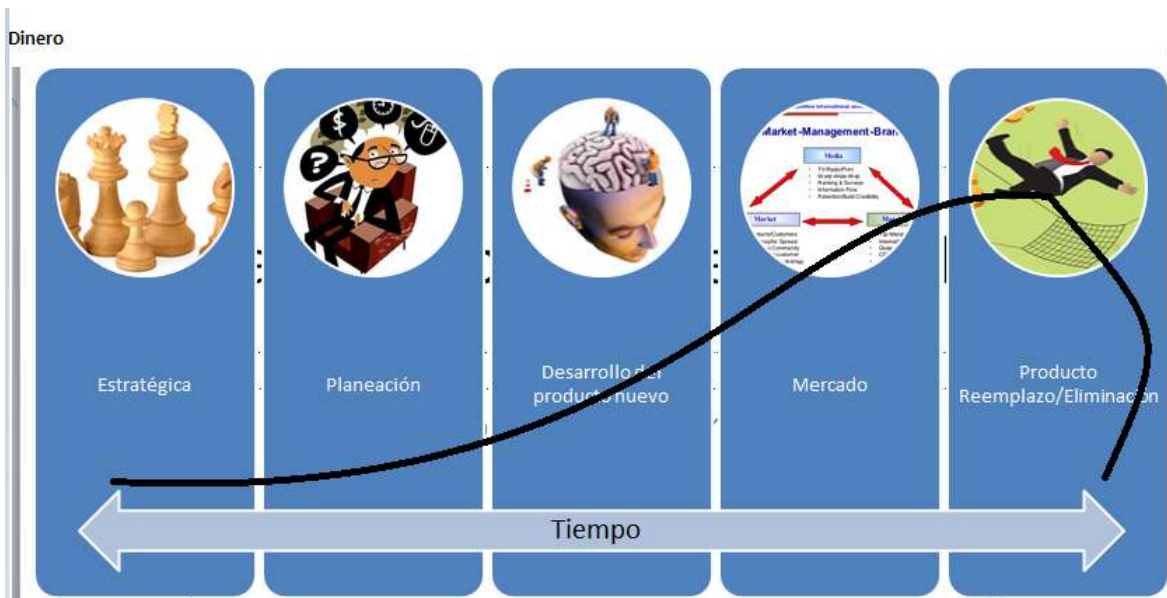
³<http://www.wikipedia.com/trabajos14/principios-deming/principios-deming.shtm>. Documento recuperado el 28 de junio de 2010.

⁴<http://www.elergonomista.com/marketing/vida.html> Documento recuperado el 10 de octubre de 2010.

transcurre desde el nacimiento o lanzamiento del producto al mercado hasta su muerte o desaparición. Es importante señalar que antes de las etapas “formales” del Ciclo de Vida del Producto podemos, antes de su origen, encontrar **etapas previas**, donde se desarrolla la identificación de necesidades, lluvia de ideas para ofrecer soluciones, concepción del producto, desarrollo de la idea, generación del producto o servicio, investigaciones anteriores a su producción masiva y lanzamiento, plan de negocios, etc.

En el siguiente esquema podemos identificar estas **etapas previas** a la introducción del producto y como se relacionan con las fases comúnmente conocidas del Ciclo de Vida del Producto (CVP)

Tabla 1.
Etapas Previas a la Introducción del Producto.



Fuente: Elaboración Propia.

Las etapas formales del CVP (Ciclo de Vida del Producto) se clasifican de la siguiente manera:

- **Introducción.** El mercado no conoce el producto y por tanto hay que hacer un esfuerzo en darlo a conocer y captar los primeros clientes.
- **Desarrollo.** Cuando el producto empieza a ser aceptado en el mercado las ventas empiezan a crecer y los beneficios también empiezan a crecer.
- **Madurez.** Los recursos generados por el producto son altos y la empresa empieza a recoger sus frutos no reinvertiendo el total de fondos generados
- **Declive.** El producto se encuentra en decadencia y está por salir del mercado.

c. Fases de un producto (Matriz Boston Consulting Group –BCG-)

La Matriz de crecimiento - participación, conocida como **Matriz BCG**, es un método gráfico de análisis de cartera de negocios desarrollado por The Boston Consulting Group (BCG) en la década de 1970. Su finalidad es ayudar a priorizar recursos entre distintas áreas de negocios o Unidades Estratégicas de Análisis (UEA), es decir, en qué negocios debo invertir, desinvertir o incluso abandonar. Se trata de una sencilla matriz con cuatro cuadrantes, cada uno de los cuales propone una estrategia diferente para una unidad de negocio. Cada cuadrante viene representado entre por una figura o icono⁵.

El eje vertical de la matriz define el crecimiento en el mercado, y el horizontal la cuota de mercado. La evolución de la Matriz del Boston Consulting Group (BCG) vino a ser la Matriz de McKinsey, algo más compleja. En general, la segunda se utiliza para carteras mucho más diversificadas o para análisis más completos.

⁵http://es.wikipedia.org/wiki/Matriz_BCG, Documento recuperado en diciembre de 2011

Conviene destacar que la "**Matriz de Crecimiento - Participación**" más comúnmente llamada "**Matriz BCG (Boston Consult Group)**" se trata de un análisis de tipo interno (analiza la cartera de negocios).

Productos "Gancho" o "Interrogación"

Cuando se da simultáneamente una posición competitiva baja y un mercado de crecimiento elevado -p.e. al introducir un nuevo producto- no se conoce el posible éxito del producto. Se dice que es un producto "incógnita" y no queda más remedio que aportar recursos para mejorar la posición frente a la competencia.

Productos "Estrella"

Si se ha alcanzado una buena posición competitiva y el mercado está en crecimiento, el producto se llama "estrella" -de aquí lo de "producto estrella de la empresa"-, normalmente proveniente de un producto incógnita. Sin embargo no necesariamente el producto estrella aporte recursos netos a la empresa pues, tal vez se requieran mayores esfuerzos en mantener la posición frente a la competencia. El objetivo suele ser convertir el producto en un producto "vaca".

Productos "Vaca"

Si el crecimiento del mercado se vuelve más lento la empresa pueden empezar a recoger recursos de su producto si ha conseguido mantener una buena posición competitiva. Como el mercado no requiere una elevada inversión para su desarrollo y el producto es aceptado, la empresa puede recoger sus frutos (o dicho de otra forma "ordeñar su vaca").

Productos "Perro"

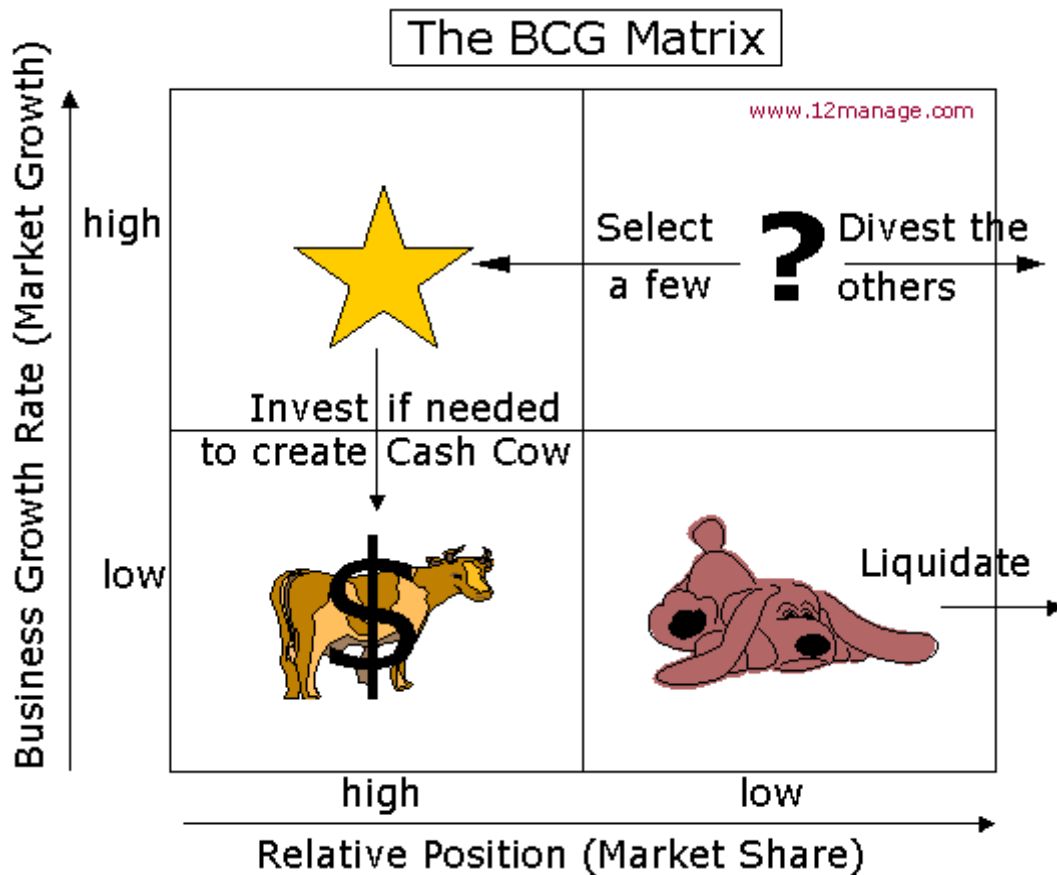
Si en un mercado de lento crecimiento la empresa pierde su posición frente a la competencia tendrá lo que se llama un producto "perro". Dadas las pocas ventas obtenidas y el lento crecimiento del mercado el producto no hace otra cosa que

consumir recursos que⁶podrían dedicarse a otras labores. Es un buen momento para plantearse si seguir con el producto o eliminarlo de la cartera.

Resulta, por tanto, evidente la necesidad de conocer en qué situación se encuentran los productos ofrecidos y tratar de determinar qué evolución posible pueden sufrir, bien por el desarrollo propio del mercado, bien por la intervención que realice la misma empresa siguiendo una determinada estrategia.

Tabla 2.

The BCG. Matrix.



7

⁶ Deming W Edwards, (1989) "Calidad, productividad y competitividad". (p. 8) La salida de la crisis, versión española por Jesús Nocolauu Medina. (Madrid, España, Editorial Diaz de Santos)

⁷ Internet. http://www.12manage.com/images/picture_bcg_matrix.gif

Una de las principales herramientas para la mejora continua en las empresas es el ya conocido por todos y poco aplicado **Ciclo Deming** o también nombrado ciclo **PHVA** (planear, hacer, verificar y actuar). En realidad el ciclo fue desarrollado por Walter Shewhart, el cual dio origen al concepto. Sin embargo los japoneses fueron los encargados de darlo a conocer al mundo, nombrándolo así en honor al Dr. William Edwards Deming.

El Ciclo Deming permite identificar los pasos para que la calidad continua sea un éxito en los procesos⁸. El Ciclo Deming es utilizado entre otras cosas para la mejora continua de la calidad dentro de una empresa. El ciclo consiste de una secuencia lógica de cuatro pasos repetidos que se deben de llevar a cabo consecutivamente. Estos pasos son:

d. Ciclo Deming

Gráfica 3.
Ciclo Deming.



Deming, Edwards, "Calidad, Productividad y Competitividad, p. 4

⁸ Deming W Edwards. (1989) "Calidad, productividad y competitividad". (p. 3,67) La salida de la crisis, versión española por Jesús Nocolauu Medina, (Madrid, España, Editorial Diaz de Santos)

El Ciclo Deming consiste en:

1. Planificar

2. Hacer

3. Verificar

4. Actuar ⁹

El mejoramiento continuo es una incesante búsqueda de problemas y sus soluciones. Por lo cual debemos de considerar el concepto fundamental del ciclo que es que nunca termina.

Para poder utilizarlo en realidad no se necesitan muchos requisitos. Muchas veces el mismo Dr. Deming usaba una servilleta y una pluma para poder explicárselo a sus alumnos. Si bien podemos caer en la tentación de decir “que la herramienta no presenta un grado de dificultad alto”, no por eso significa que la herramienta no sea poderosa¹⁰.

También hablaremos de Product Life Cycle (Ciclo de Vida del Producto) ya que es la metodología que se utiliza en un Banco Global para el desarrollo de los productos.

El siguiente esquema define en qué consiste dicho ciclo y cómo afecta a los productos¹¹:

⁹ Gutiérrez Pulido, Humberto. (1999) “Calidad y Productividad” (p.63) México. Editorial Mc Graw Hill.

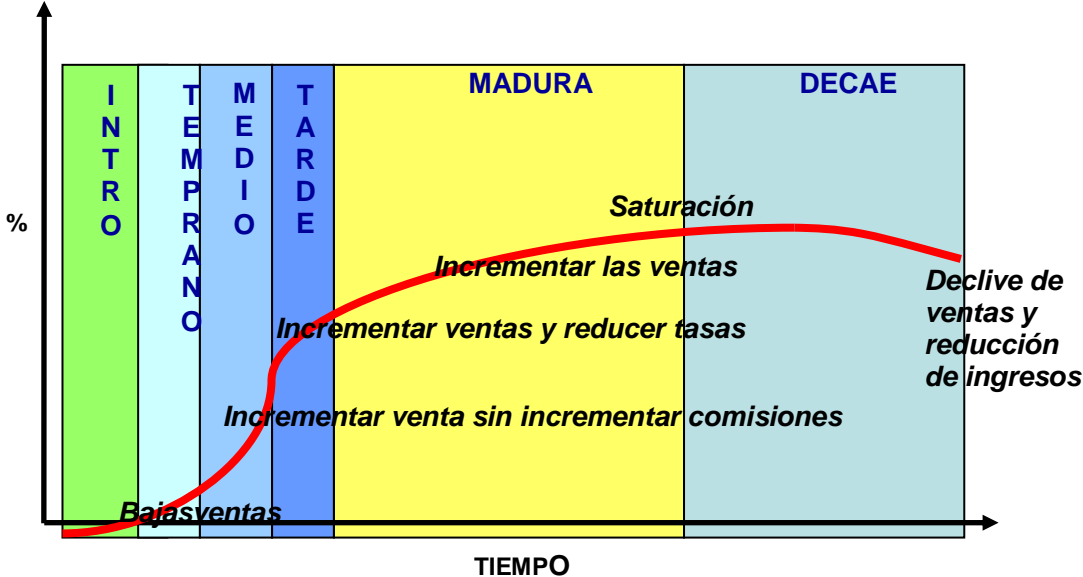
¹⁰<http://www.herramientasparapymes.com/herramienta-para-la-mejora-continua-ciclo-deming> Documento recuperado 10 de marzo de 2010.

¹¹ García De León, Miguel Angel. (2009) “Metodología Product Life Cycle”, México. Guías HSBC.

En el siguiente esquema queremos mostrar cuál es nuestra percepción sobre el comportamiento del mercado en cada una de las etapas del Ciclo de Vida del Producto.

e. Ciclo de Vida del Producto.

Gráfica 4.



Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente queremos hacer referencia a los perfiles de las empresas con problemas de calidad.

Es común que las organizaciones presenten algún tipo de problema relacionado con la calidad, en el caso de las Instituciones Financieras es igual, esto conlleva a que las grandes organizaciones no tengan lealtad o confianza en los Bancos; es común que los esquemas de Cobranza los manejen con varias instituciones, sin embargo, consideramos que deberían contar con un Banco Global principal.

Es importante identificar cuáles son los problemas que pueden afectar la calidad en las empresas, en este caso, instituciones bancarias, por lo cual, describiremos algunos:

1. Los productos o servicios que salen al mercado presentan, por lo general, desviaciones de los requisitos publicados.
2. La compañía posee una extensa red de servicio postventa o red de distribuidores, cuyos miembros están capacitados para rectificar productos y prestar servicios correctivos a fin de mantener satisfechos a los clientes.
3. Los directivos no establecen estándares claros de realización, ni siquiera una definición de calidad; por lo que los empleados desarrollan sus propios criterios al respecto.
4. La dirección desconoce el precio del incumplimiento.
5. La dirección niega ser la causa del problema.¹²

Es importante destacar que para que se pueda obtener la confianza de los Clientes Corporativos a en un Banco Global se deberán tomar en cuenta los modelos de Calidad Total de Deming con la finalidad de que sean aplicados para satisfacer al cliente y por tanto conseguir el objetivo.

Los valores constituyen el núcleo de toda cultura empresarial, ya que aportan un sentido de dirección común a todas las personas que componen la empresa y unas líneas directrices a su labor diaria. Los valores en los que se participa

¹² Crosby, Phillip. (1999) "Calidad Sin Lágrimas", El Arte de Administrar sin Problemas. . (p.15-19) México. Editorial CECSA.

definen el carácter fundamental de la organización y crean un sentido de identidad en ella.¹³

f. Teorías

Una teoría describe los factores o las relaciones que influyen la conducta o el ambiente, y sirve de guía para modificar estos últimos. Las teorías se formalizan por medio de un proceso de comprobación cuidadosa. Los resultados de esta comprobación deben ser repetibles en varios ambientes diferentes y generalizables a varias comunidades¹⁴.

Tanto las teorías formales como las informales (o implícitas) comienzan con observaciones sobre personas o fenómenos. Por lo general las teorías informales (aquellas ideadas por proveedores de servicios) no se comprueban formalmente. Sin embargo, estas creencias intuitivas sobre por qué las personas hacen lo que hacen son muy útiles y muchas veces son similares a los conceptos de las teorías formales ideadas por académicos.

Las teorías pueden ayudar a enmarcar las intervenciones y a diseñar evaluaciones. Al diseñar o escoger una intervención, la teoría puede dar una idea de los factores que se deben tomar en cuenta y en qué aspectos se debe enfocar.

Las teorías pueden ayudar a definir el resultado que se espera de la intervención para fines de evaluación. También, basar el programa en una teoría comprobada le da apoyo científico, especialmente si el programa no ha sido evaluado.

Las teorías en las que nos apoyaremos son el Ciclo Deming y Ciclo de Vida del Producto.

¹³ Gómez, Rafael. (1999) "Ética Empresarial" Teoría y casos, prólogo de Tomás Calleja (p.56) Madrid, España. Ediciones Rialp.

¹⁴<http://caps.ucsf.edu/factsheets/theory/teoria/> Documento recuperado el 15 de mayo de 2011.

g. ¿Cómo se aplica el Ciclo Deming?

Lo que hemos expuesto del Ciclo de Deming, el cual se resume en cuatro pasos a fin de que las personas y las empresas puedan comprender y aplicar la filosofía de la calidad, los pasos están claramente definidos sin embargo su aplicación requiere un extraordinario compromiso, el cual muchas compañías no quieren asumir, el cambio implica un esfuerzo continuo.

Como hemos comentado, el Ciclo de Deming, comprende cuatro pasos o etapas y son: **planificar, hacer, verificar y actuar**; cuando nos detenemos a pensar detalladamente en realizar en forma adecuada esas cuatro etapas observamos que no es una tarea sencilla, enseguida detallaremos algunas consideraciones importantes para que el ciclo de Deming pueda ser altamente efectivo¹⁵.

Respecto a la planificación debemos plantearnos lo siguiente:

- ¿Hacia dónde queremos ir?: Esta pregunta está relacionada con la visión del Banco Global, lo común cuando se realizan los diagnósticos es observar las condiciones actuales y a partir de ahí formular una visión, desde un punto de vista racional eso es correcto, pero si en verdad deseamos recompensar debemos romper esquemas entonces podemos plantearse una visión retadora.
- Organizar en forma detallada todas las áreas del Banco Global: La organización es fundamental para lograr una buena planificación, las empresas totalmente exitosas tienen control hasta de los más pequeños detalles, en ese sentido es importante que haga muchísimas preguntas a fin de tener una alternativa de respuesta si se presentan ciertas condiciones.

¹⁵http://www.articulo.org/articulo/26950/efectiva_aplicacion_del_ciclo_de_deming.html Documento recuperado el 10 de abril de 2011.

- Planificar con tiempo: Al inicio toda planificación consume tiempo por eso es necesario prestar toda la atención a fin de efectuar planes totalmente coherentes y ejecutables.

Respecto a las acciones debemos hacer lo siguiente:

- Pasar del discurso a la acción: Sin duda que un plan bien elaborado es un gran instrumento de gestión, pero no sirve de nada si no se ejecuta como es una costumbre en muchas instituciones, esto trae frustración para los empleados, cuando se hace un plan es importante asegurarse que existen las condiciones para su ejecución, aunque en el primer punto se mencionó el hecho de una visión sin límites esto siempre implica actividades puntuales que si debe desarrollarse.
- No rendirse ante los obstáculos: Cuando existe un fuerte compromiso las personas no se rinden ante nada y siempre buscan la forma de cumplir con las tareas, jamás aceptemos el “no se pudo” movernos de mil maneras hasta lograrlo, quizás no lo logremos el tiempo estipulado pero forzosamente tendrá que hacerlo si nos metemos en esa idea con una determinación extraordinaria.

Respecto a las verificaciones debemos concebir lo siguiente:

- Evaluar en forma objetiva: Muchas compañías tienen temores a las evaluaciones simplemente porque internamente saben que no han realizado el mejor de los esfuerzos, la evaluación debe servirnos como una guía inequívoca de lo que estamos haciendo, realmente los resultado son los que hablan, esta es una realidad a la que nadie puede huir, por eso se trata de los esfuerzos al máximo para que su evaluación arroje buenos resultados.

Respecto a la nueva actuación debemos crear:

- Compromiso de mejorar: Sin duda que los cambios se van efectuando de manera paulatina, muchas veces tendremos que aprender con base a errores pero lo más importante es tener el sólido compromiso con nuestros objetivos y metas, en ese sentido entonces estaremos dispuestos a hacer un mejor esfuerzo cada día, entregar para lograrlo.

Se pueden hablar de miles de aspectos que implícitamente abarcan el ciclo de Deming, sin embargo lo más importante es el verdadero compromiso de cambio de las organizaciones es que conozcan técnicas y procesos que nos ayudarán a manifestar cualquier deseo.

h. Proceso De Decisión del Cliente.

Toma de decisiones

La toma de decisiones es un proceso de definición de problemas, recopilación de datos, generación de alternativas y selección de un curso de acción.¹⁶

El comportamiento de compra de los clientes potenciales viene determinado por el tipo de compra que se realice: la **recompra directa**, la **recompra modificada** y la **compra nueva**.

La recompra directa.

Esta es una compra rutinaria, la organización compra al mismo proveedor y bajo las mismas circunstancias de compra, por lo que la incertidumbre es mínima. La

¹⁶Rosell Liliانا. (2009) Principales Factores de Influencia. España.

necesidad de información en estos casos es nula y la toma de decisión se realiza casi de forma automática.

La recompra modificada.

Este tipo de situaciones se produce cuando hay un cambio en las condiciones de compra con el fin de obtener más beneficios, es decir cuando hay un cambio en el precio, en la calidad o incluso cuando se produce un cambio de proveedor.

En este tipo de compra se pueden utilizar los mismos criterios de elección que en la recompra directa, pero en este caso la incertidumbre es mayor por lo que se necesitará mayor cantidad de información. Este tipo de compra supone un peligro para los proveedores que pueden perder a sus clientes o verse obligado a aceptar condiciones de venta que no le son beneficiosas. Supone también una oportunidad para el resto de los vendedores.

La compra nueva.

Este tipo de situaciones se produce cuando los clientes potenciales compran por primera vez un producto. Ahora habrá que tomar decisiones sobre las especificaciones del producto, la calidad, el precio, las condiciones de pago, los proveedores.

Cuanto mayor sea el grado de importancia del producto a comprar, mayor será la necesidad de información y mayor cantidad de personas se necesitarán para tomar la decisión.

Factores que influncian la toma de decisiones

Factores ambientales.

Existen numerosos factores que escapan al control de la organización y que afectan al proceso de compra, tales como los factores económicos, los políticos, los tecnológicos, las restricciones legales, etc.

En este caso hay que prestar una especial atención a la coyuntura económica, a los niveles de demanda, y a la escasez de materiales básico. Habitualmente una etapa de auge económico propicia la producción, y por lo tanto, las compras. La escasez de materiales básicos aumenta las compras porque las empresas desean mantener su abastecimiento.

También es importante, dentro del entorno, la influencia que ejercen las acciones de marketing de los proveedores.¹⁷

Factores organizacionales.

Este es uno de los factores que diferencian a la compra organizacional de la compra de consumidores. La organización posee una estructura, una política, unos objetivos, que sin duda afectan a la toma de decisión de compra.

Los objetivos de la alta dirección afectan a toda la organización, por ejemplo un objetivo de alta calidad, implica que el centro de compra no adquiera ningún producto que no supere dicha calidad.

La estructura de la organización también limita la estructura del centro de compras. Hay que estudiar también la evolución que ha seguido el centro de compra dentro de la organización:

Mayor importancia del centro de compra: la acción combinada de inflación y escasez de materiales.

¹⁷Rossel, Liliana. (2009) Principales Factores de Influencia. España.

Las compras se centralizan para conseguir ahorros para la organización. Realización de contratos a largo plazo. Los compradores organizacionales están interesados en conseguir contratos a largo plazo con sus proveedores.

Evaluación del rendimiento de compra. Conscientes de la repercusión que las compras tienen en los costos de la organización, la alta dirección de algunas empresas está implantando sistemas de incentivos para recompensar a los responsables de compra por un rendimiento excepcional.

Factores interpersonales.

El centro de compra está formado por personas de distintos departamentos la interacción entre dichos miembros puede originar conflictos.

Factores individuales.

Cada persona que se integra en el centro de compra posee una personalidad distinta, una formación, características, motivaciones distintas, por lo que su comportamiento condiciona al centro de compras.

Una vez que se conoce y comprende el comportamiento del comprador organizacional, es posible plantear el diseño de las estrategias de marketing más adecuadas para cada situación.

Etapas del proceso de Decisión de Compra.

El comprador pasa por distintas fases:

1) Reconocimiento del problema

El proceso de compra comienza cuando el comprador reconoce un problema o necesidad. El comprador percibe una diferencia entre su estado real y un estado deseado. La necesidad puede activarse por estímulos internos o externos. En el

primer caso, una de las necesidades normales de la persona o empresa alcanza un nivel de umbral y se convierte en un impulso. A partir de la experiencia previa, la persona ha aprendido cómo enfrentarse con este estímulo, y está motivada hacia una clase de objetos que sabe darán satisfacción a su impulso.

En el caso de una compra nueva la oportunidad de marketing depende de la anticipación en el reconocimiento del problema que tiene el cliente potencial, para facilitarle la información pertinente lo más rápido posible.

Pero esta tarea no es fácil, por lo que los responsables de marketing han de tratar de influenciar sobre el comprador con publicidad, para informarles de los productos que pueden satisfacer sus necesidades.

En el caso de recompra directa el proveedor habitual ha de mantener una estrecha relación con el usuarios del producto, y garantizarle un nivel adecuado de calidad, y procurar que no exista ningún factor que pueda llevar a la recompra modificada.

Los proveedores potenciales han de identificar si existe algún factor que pueda derivar en recompra modificada, el proveedor potencial ha de tratar de convencer al cliente potencial de la oportunidad de una consideración de las alternativas posibles.

Para las empresas Corporativas no existe diferencia, existen necesidades propias de ese tipo de clientes, entre las que se destacan la de Cobranza y Liquidez a fin de agilizar los procesos de Tesorería y poder dedicar sus esfuerzos a las actividades propias de su Negocio.

2) *Búsqueda de Información y determinación de soluciones.*

La oportunidad de marketing se centra en esta fase en facilitar información, asistencia técnica y sugerir posibles alternativas.

Un consumidor excitado puede o no buscar más información. Si el impulso del consumidor es fuerte y hay un objeto de gratificación bien definido a su alcance, es probable que el consumidor lo compre entonces. Si no, el consumidor sencillamente almacenará la necesidad en la memoria. Pueda que el consumidor no emprenda ninguna investigación más, que investigue sólo un poco más, o que busque activamente la información que se relacione con esa necesidad.

Para el caso de Productos Bancarios son de gran interés las principales fuentes de información a las que el Tesorero de la empresa Corporativa recurrirá y la influencia relativa que cada uno tendrá sobre la decisión de compra.

Las fuentes básicas de información para el consumidor caen dentro de cuatro grupos.

- Fuentes personales: familia, amigos, vecinos, conocidos.
- Fuentes comerciales: publicidad, vendedores, distribuidores, empaques, exhibidores.
- Fuentes públicas: medios de comunicación masiva, organizaciones de clasificación de consumidores.
- Fuentes de experiencia: manejo, examen, uso del producto.

Para el caso de los Productos Bancarios la principales fuentes serían la experiencia en el uso de los servicios, así como las comerciales, por lo que, los Bancos cuentan con un equipo especializado en Ventas para cubrir estos servicios.

3) *Evaluación de Alternativas con base en la especificación del producto.*

Aquí la preocupación está en la determinación de las especificaciones técnicas del producto, los responsables de marketing tienen en esta fase una gran oportunidad

de influir en la determinación de las especificaciones que favorezca a los productos de sus organizaciones.

En estas tres primeras fases es muy importante que se identifique a las personas que adoptan las decisiones, para concentrar sobre ellos todos los esfuerzos de marketing.

Se ha visto la forma como el consumidor usa la información para llegar a un conjunto final de elecciones finales de marca. Ahora la pregunta es esta ¿cómo escoge el consumidor entre las marcas alternativas en el conjunto de elección?

Es de gran importancia saber cómo procesa la información el consumidor para llegar a elecciones de marca. Por desgracia no hay un proceso de evaluación único y sencillo que usen todos los consumidores, ni siquiera un mismo consumidor en todas las decisiones de compra. Existen varios procesos de evaluación de la decisión.

Los principales Bancos que ofrecen productos para las Tesorerías de las Empresas Corporativas son: Bancomer, Banamex, Santander y HSBC; generalmente los clientes al ser empresas Nacionales y Multinacionales trabajan con más de un Banco, ya que, requieren tener una amplia cobertura para la recepción y dispersión de Pagos con sus clientes y proveedores, sin embargo, es cierto, que la mayor cantidad de sus recursos los concentran en un “Banco Principal”, de ahí surge la necesidad de que en esta evaluación de alternativas éste Banco Global sea la selección final del cliente

4) Búsqueda de proveedores, análisis de propuestas y decisión de compra.

En los casos de compra nueva y recompra modificada los proveedores han de tratar de demostrar a los clientes potenciales su capacidad técnica, su rapidez de

servicio. En los casos de recompra directa, los proveedores habituales deben orientar sus esfuerzos a mantener la calidad de sus servicios.

En los casos de compra nueva han de comprender las necesidades de los clientes y hacer las propuestas a tiempo, cosa que también ha de hacerse en el caso de recompra modificada.

En el caso de recompra directa han de hacer propuestas oportunas que respondan a las exigencias de sus clientes, evitando que se derive a una situación de recompra modificada.

En la etapa de evaluación, el consumidor clasifica las marcas en el conjunto de elecciones y se forma intención de compra. Normalmente el consumidor comprará la marca o empresa más preferida, pero dos factores pueden interponerse entre la intención de compra y la decisión de compra. Estos factores son: actitudes de otros y factores situacionales no previstos.

El primero se refiere a las actitudes de otras personas y el segundo cuando el consumidor se forma una decisión de compra con base en factores, tales como los ingresos esperados de la compra.

5) *Conducta posterior a la compra*

Después de comprar el producto, el consumidor experimentará cierto nivel de satisfacción o de insatisfacción. Para el negocio Bancario es indispensable trabajar en las conductas posteriores a la compra, ya que, ello permitirá obtener la confianza de los clientes y arraigarlos en la adquisición de nuevos servicios.

IV. MARCO DE REFERENCIA

IV. MARCO DE REFERENCIA

El Marco de Referencia de la presente Tesis es un Banco Global real que ofrece Productos y Servicios de Cobranza, Pagos y Conciliación (Cash Management); no se utilizará su nombre para guardar su confidencialidad; así mismo a fin de entender más claramente a qué nos referimos detallaremos hacia dónde va encaminada la investigación.

a. Definición de Banco Global.

Banco Global, es un Banco de negocios en todo el mundo y está activo en los mercados internacionales, teniendo presencia en varios continentes¹⁸.

b. Área de Payments and Cash Management (PCM)

Con la finalidad de entender más claramente a qué se refiere la solución integral de Cobranza que sería importante ofrecer a los Clientes Corporativos a continuación se maneja como preguntas en que consiste el área de Payments and Cash Management (PCM) así como su participación y FODA.

¿Qué es PCM?

Payments and Cash Management (PCM) es el área del Banco que se encarga de ofrecer a las empresas y gobiernos soluciones de Cobranza, Reportería (Banca Electrónica) y Pagos, así como la administración de su liquidez que permitan eficientar el uso de sus recursos financieros y con ello el manejo de la tesorería.

¹⁸ www.qfincence.com, Documento recuperado el 17 de marzo de 2011

c. ¿Qué necesidades cubre?

Los productos y canales electrónicos que ofrece un Banco Global están acorde a las necesidades de Tesorería de los clientes. A continuación mostramos a grandes rasgos como las empresas manejan el flujo de su efectivo y las soluciones que se tienen para ellos.

El Cash Management, es un término de marketing para ciertos servicios ofrecidos principalmente a los clientes de negocios más grandes¹⁹. Puede ser utilizado para describir todas las cuentas bancarias (como cuentas de cheques) prestados a las empresas de cierto tamaño, pero es más frecuentemente usado para describir servicios específicos, tales como la concentración de dinero en efectivo, lo que representa el equilibrio cero, y las instalaciones automáticas de intercambio de información.

El equipo que integra el manejo de Cash Management, es específicamente responsable de:

- El control de la posición de liquidez del Grupo, sus subsidiarias y eficientar los flujos de efectivo para incrementar los ingresos financieros;
- Centralizar la gestión de Tesorería: por un lado, el equilibrio de las cuentas de las empresas asociadas en el Grupo, evitar los costos financieros debido a las imperfecciones del mercado y, por otro, favoreciendo el acceso del grupo a los mercados financieros;
- Calcular y controlar los indicadores y ratios de la deuda, solvencia, capital de trabajo, liberando el flujo de caja, etc²⁰
- Incluir por la parte de Pagos el concepto de pago a proveedores tanto locales como internacionales

¹⁹http://webs.ono.com/martinpascual/pt6061_cashm.pdf. Documento recuperado el 14 de abril de 2011.

²⁰Altrad Group. (2010) Chapter 7, Cash Management. U.S.A

El manejo de efectivo no puede limitarse a la mera gestión técnica, especializada en la mejor organización posible de los flujos monetarios y financieros para el Grupo. También actúa como el punto de convergencia para todos los flujos:

- Haciendo que todos los jefes y altos funcionarios en el Grupo den conciencia de la "caja" efecto inducido por inversiones o tomar decisiones de gestión,
- A través de la mejora continua de los procedimientos para circulantes información sobre contabilidad y finanzas,
- Asesorando a la dirección del Grupo, o incluso informando sobre las opciones estratégicas con importantes implicaciones financieras.

En consecuencia, el manejo de efectivo también es responsable de ayudar a definir e implementar la estrategia del Grupo, en particular:

- La elaboración de sus estrategias financieras a través de propuestas en el corto, mediano y largo plazo para captar capital, optimización de carteras, etc.

En el Cash Management también es necesario tener en cuenta los flujos financieros en diversas monedas para:

- Previsión de las salidas de efectivo y entradas para las empresas del Grupo;
- La gestión de estos flujos y activos líquidos, incluidas las deudas de las exportaciones;
- La organización de los servicios extranjeros de divisas en efectivo y los organismos especializados, de ser necesario: la coordinación, flujo en efectivo o un sistema de red-ting (que permiten la compensación bilateral o multilateral entre las cuentas por cobrar y cuentas por pagar en la misma moneda) ²¹.

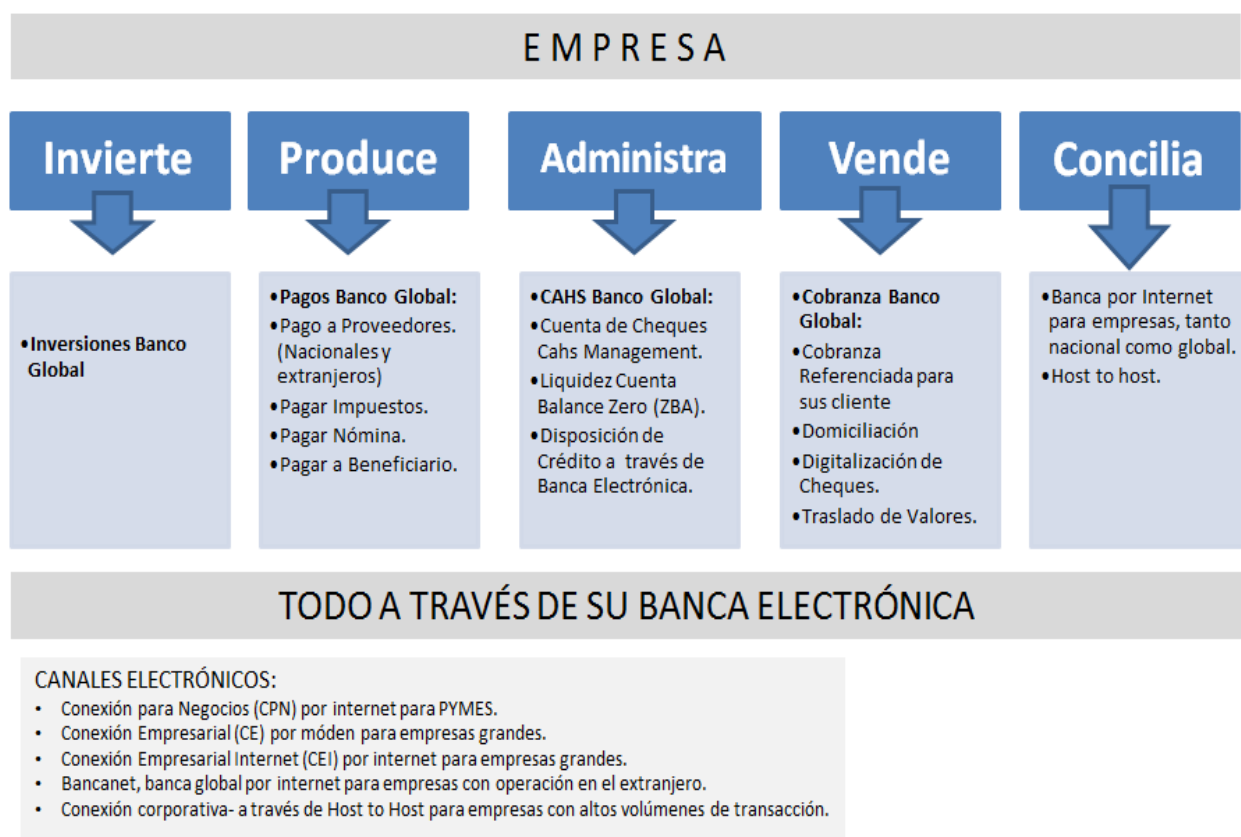
²¹ Altrad Group. (2010) Chapter 7, Cash Management. U.S.A

Como hemos visto, Cash Management se encarga de una amplia gama de misiones, ha respondido con varias medidas concretas y recomendaciones en cinco áreas principales: las necesidades de capital de trabajo, las inversiones, la previsión de efectivo, la gestión de Tesorería centralizada, y la protección de los activos.

d. Tabla de Necesidades

Tabla 3.

Necesidades.



Fuente: Elaboración propia.

e. Soluciones Cash Management que podrán ofrecerse a los Clientes Corporativos

Es por esto que Payments and Cash Management ofrece las siguientes soluciones a sus clientes.

Tabla 4.

Soluciones de Cash Management.

Soluciones de Pago y Liquidez

- Transferencias Electrónicas en línea y programadas (SPEI y TEF)
- Solución Integral de Pago (SIP)
- Soluciones de Liquidez y Captación
- Cuentas Balance Cero (ZBA)
- Cuenta Cash Management

Soluciones de Cash Management

- Cobranza Referenciada
- Cobranza con Cargo Automático (Domiciliación)
- Traslado de Valores
- Digitalización de Cheques

Canales Electrónicos

- Banca por internet para empresas grandes²²

²² Página Web, HSBC. México.

¿Cuál es el mercado objetivo para soluciones de PCM?

La diversidad de los productos, canales y empaquetamientos de PCM permiten que el mercado objetivo sea amplio:

- Personas Morales
- Gobiernos Estatales, Municipales y Federal
- Públicas y Privadas
- Pequeñas, Medianas, Grandes y Corporativos
- Nacionales y Extranjeras
- De todos los giros

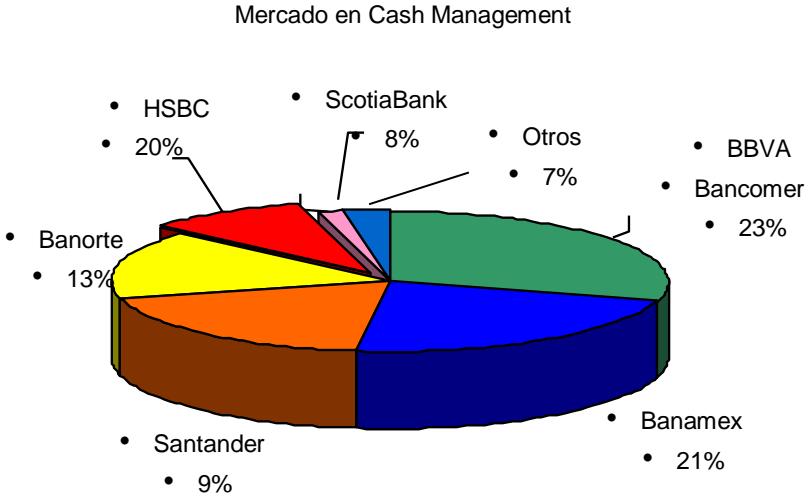
Con base a eso es como se está proponiendo optimizar el esquema de Cobranza, Pagos, Conciliaciones y Liquidez en los Clientes Corporativos.

El siguiente esquema muestra la participación en el mercado de un Banco Global en México.

f. Participación en el mercado de un Banco Global a nivel Bancos en México

A continuación veremos una gráfica de la participación que tenemos en el mercado actual.

Gráfica 5.
Participación en el Mercado.



► HSBC tiene 20% ocupando la 3er posición., Banamex ocupa el 21% por lo que ocupa la 2ª posición y en la 1er posición tenemos a BBVA Bancomer

Página Web de Internet de los Bancos principales. (www.banamex.com.mx, www.Bancomer.com.mx, www.hsbc.com.mx)

g. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (FODA) de este Banco Global

Tabla 5.

FODA

<u>Fortalezas</u>	<u>Debilidades</u>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Marca Reconocida. ➤ Presencia a nivel nacional e internacional. ➤ Red de cajeros 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Servicio en sucursales. ➤ Implantación en fases, lo que puede generar una mala impresión del servicio para el cliente.
<u>Amenazas</u>	<u>Oportunidades</u>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Oferta agresiva efectuada por otros Bancos. ➤ Marco normativo para cambiar la nómina fácilmente de Banco. ➤ El mercado ofrece dispersión cero. PCM para permanecer en el mercado tiene el riesgo de perder el ingreso por dispersión de Nómina. ➤ Cambios regulatorios. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tendencia por centralizar las Tesorerías. ➤ Integración en paquetes para empresas. ➤ Base amplia de Clientes Corporativos y de personas físicas.

Fuente: Elaboración propia.

Al realizar el análisis de todos los productos y servicios que ofrece Payments and Cash Management (PCM), podemos determinar la mejor forma de ofrecer una solución integral a los Clientes Corporativos, por lo que, a continuación describiremos las necesidades de Cobranza que serán cubiertas. Con base a lo anterior se puede identificar una manera de que dentro de la mejora continua y el Ciclo de Vida del Producto se pueda ofrecer a los Clientes Corporativos soluciones integrales de Cobranza y Liquidez.

h. Soluciones Integrales de Cobranza

La solución integral consistirá en ofrecer a los clientes un esquema de **Cobranza Referenciada (CobRef)** a través de la cual con una clave de servicio (número que sustituirá el número de cuenta real para hacer una Cobranza segura) y una referencia que genera la empresa y que le permite identificar quien realizo el depósito (clave de proveedor, matrícula de alumno, clave de contribuyente, etc.) con lo cual se podrá identificar de forma fácil cuándo se realizó el depósito, por qué monto, en qué canal de pago (sucursal, Internet, etc.) y la forma de liquidación (esto permite para verificar si el depósito es sujeto al de IDE -Impuesto sobre Depósitos en Efectivo-) o no (Transferencias, Cheque, etc.); el **Cargo Automático (Domiciliación)** a cuentas o tarjetas de débito de este Banco Global o cualquier otra del sistema financiero en México para realizar el cobro del servicio o producto prestado pago mínimo o total de la Tarjeta de Crédito y **Cobranza de Cheques (Digitalización de Cheques)** en la cual sin necesidad de acudir al Banco podrán liquidarse los documentos (cheques) que se reciban en las instalaciones de empresa con liquidación de los cheques en el mismo día (para cheques del mismo banco) y en t+1 para cheques de otros bancos en la fecha de presentación; finalmente, se ofrecerá el esquema de liquidez **Cuentas Balance Cero (Liquidity)** en la cual se podrán concentrar por horarios los fondos que tenga la empresa en diferentes cuentas a solo en una cuenta principal, a la cual podría tener , se le dará una tasa de rendimiento preferencial con capacidad de uso inmediata o bien,

en la posibilidad de poder invertir los recursos en algún esquema de fondos de inversión, inversiones a plazo o mercado de dinero.

i. Necesidades de Cobranza y Cash Management

Las Tesorerías en México y principalmente la de los Clientes Corporativos tienen distintas necesidades para el manejo de sus empresas, sus necesidades van desde la Cobranza a sus clientes hasta el pago a sus proveedores, pasando por inversiones, etc., más adelante se expondrán las necesidades principales.

ii Cuadro de tipos de necesidades

Tabla 6.
Necesidades del Banco Global.

Necesidades de Cobranza	Productos Banco Global	Canal	Mercado Objetivo
Cobranza Referenciada	Cobranza Referenciada Cobranza Personalizada	Banca Electrónica	Clientes Corporativos.
Cobranza con Cargo Automático	Domiciliación (DOMI)	Banca Electrónica o Host to Host (Conexión Directa con la Empresa)	Clientes Corporativos.
Cobranza Cheques con	Digitalización de cheques	Banca Electrónica	Clientes Corporativos.
Cobranza Especial de Clientes Corporativos	Reporteo en línea	Banca Electrónica o Host to Host (Conexión Directa con la Empresa)	Clientes Corporativos.
Traslado de Valores	ETV's (Empresas de Traslado de Valores)	N/A	Clientes Corporativos.

Fuente: Elaboración propia.

iii. Solución y beneficios a obtener.

Tabla 7.
Productos del Banco Global.

Situación Actual	Propuesta	Producto	Beneficio
<ul style="list-style-type: none"> ➤ No identificación adecuada de los depósitos recibidos, esperan a que se entregue comprobante de pago para acreditar el mismo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Contar con el servicio de Pagos referenciados para identificar, fecha y cliente que realiza pago. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cobranza Referenciada 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ofrecer más y diversos puntos de pago a los clientes que permitan incrementar la cobranza y realizar la conciliación automática a través de reportes que el banco le envía para eficientar su conciliación
<ul style="list-style-type: none"> ➤ No es posible realizar Pagos periódicos y automáticos sin necesidad de que los clientes acudan a la tienda departamental o Banco y cuenta con cuentas de cheques en diversos bancos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Poder ofrecer a sus clientes un esquema de pago periódico en forma automática, ya sea por el monto total de la tarjeta de crédito, monto mínimo o cantidad exacta. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Domiciliación 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ofrecer a los clientes bancarizados un esquema de cobro directo a sus cuentas y permitiendo generar cobros parciales o totales.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los cheques recibidos en sus instalaciones son resguardados por lo menos un día, los cuales se envían a depositar al Banco teniendo que esperar a ser atendidos. Los cheques del mismo Banco se acreditan al día 1 de haberlos recibido, para el caso de cheques de otros Bancos, el abono se realiza en dos días. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Permitir que el cliente cuente con una digitalizadora de documentos que le ayude operar sus cheques el mismo día, con lo cual, los cheques del mismo Banco se abonan ese día y los de otros Bancos al día siguiente. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Digitalización de Cheques 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Agilidad en la disponibilidad de los recursos, con lo cual se pueden realizar inversiones anticipadas y obtener mejores rendimientos y disminuir los gastos y riesgos por traslado de valores.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ El efectivo y documentos recibidos por la empresa en sus instalaciones son resguardados durante todo el día en el mejor de los casos y al siguiente, son enviados a través de una empresa de traslado que cobra comisiones por el servicio e importe trasladado y posteriormente ingresados al Banco, durante todo el trayecto la responsabilidad de los valores es del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Acudir a los Clientes Corporativos en horarios preestablecidos a fin de recolectar los valores (dinero y documentos), la responsabilidad de los recursos es del Banco a partir de que la empresa deposita los mismos en un rotary (especie de bóveda), así mismo, el traslado al Banco se hace en un máximo de 1 hora posterior a su recolección. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Traslado de Valores 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Seguridad en el traslado de valores, agilidad en la disponibilidad de los recursos.

Fuente: Elaboración propia.

iv. Productos de Liquidity

Se trata de productos que permiten realizar inversiones en tiempo real ya que los fondos se concentran en una cuenta principal a fin de poder obtener rendimientos atractivos y de forma semiautomática, ya que, no se requiere que una persona realice las transferencias, sino que éstas se programan en los distintos horarios que el Banco ofrece.

v. Cobranza Referenciada

Este Banco Global pone a disposición de las Empresas y Entidades Gubernamentales todos sus canales para recibir la Cobranza por las ventas de sus productos y/o servicios a través de la Cobranza Referenciada.

Por medio de la Cobranza Referenciada podrá identificar cada uno de los Pagos recibidos por medio de una Referencia creada por el cliente las cuales podrán ser recibidas por los diversos medios de acceso con los que cuenta este Banco.

**Tabla 8.
Cobranza Referenciada.**

- Internet: Conexión por Internet Personas físicas, CPN y CeI Personas Morales
- ATM: Cajeros
- Banca Telefónica
- CMD: Depositadores
- Corresponsales: TELECOMM
- Red de Sucursales



Fuente: Elaboración Propia.

También le brinda a nuestros clientes, como parte fundamental del proceso de Cobranza, la posibilidad de contar con la conciliación de sus movimientos en línea de forma segura y sencilla por medio de su Banca Electrónica (CPN, CE, CEI y CC).²³

vi. Cobranza con Cargo Automático. Domiciliación (DOMI)

Es la solución ideal para empresas que cobran a sus clientes en forma periódica, tales como:

- Aseguradoras
- Hipotecarias
- Escuelas y Universidades
- Telefónicas
- Empresas que venden a plazos (autos, ventas por catálogo, etc.)

²³Seminario PCM (2010), Página Web de Intranet HSBC. México.

- Proveedores de luz
- TV por cable
- Seguridad y alarmas, entre otras.

El siguiente esquema muestra el funcionamiento del sistema.

Tabla 9.
Cobranza con Cargo Automático.



24

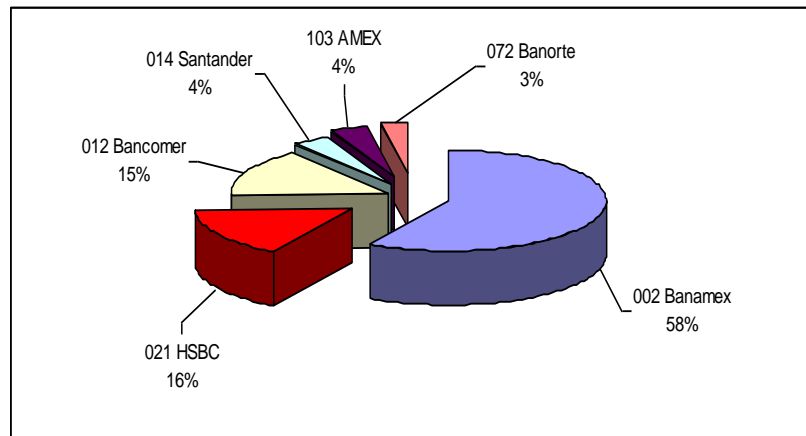
Este es el segundo Banco en participación de mercado en cargo interbancario para este producto según datos publicados mensualmente por CECOBAN:

²⁴ Elaboración propia

Tabla 10.
Participación de los Bancos.

Banco	Total
002 Banamex	10,001,537
021 HSBC	2,737,061
012 Bancomer	2,549,807
014 Santander	697,712
103 AMEX	663,559
072 Banorte	466,920
062 Afirme	177,500
044 Scotiabank Inverlat	113,903
036 Inbursa	32,450
106 Eofa	31,683
032 IXE	10,510
030 Bajío	6,616
058 Banregio	700

Gráfico 6.
Participación de los Bancos.



Idem

Entre otras ventajas competitivas se encuentra:

vii. Traslado de Valores

Es el servicio que algunos Bancos ofrecen a través del cual los clientes reciben los recursos (Cobranza) en sus instalaciones propias y en ciertos cortes son recolectados por una ETV (Empresa de Traslado de Valores) y acreditados en las cuentas de los clientes.

Para este Banco Global el abono puede realizarse directamente en su cuenta de cheques o bien en la cuenta concentradora de recursos de Cobranza (Cobranza Referenciada)

En el siguiente esquema se ejemplifica la forma en que se realiza este proceso en el Banco Global de Referencia.

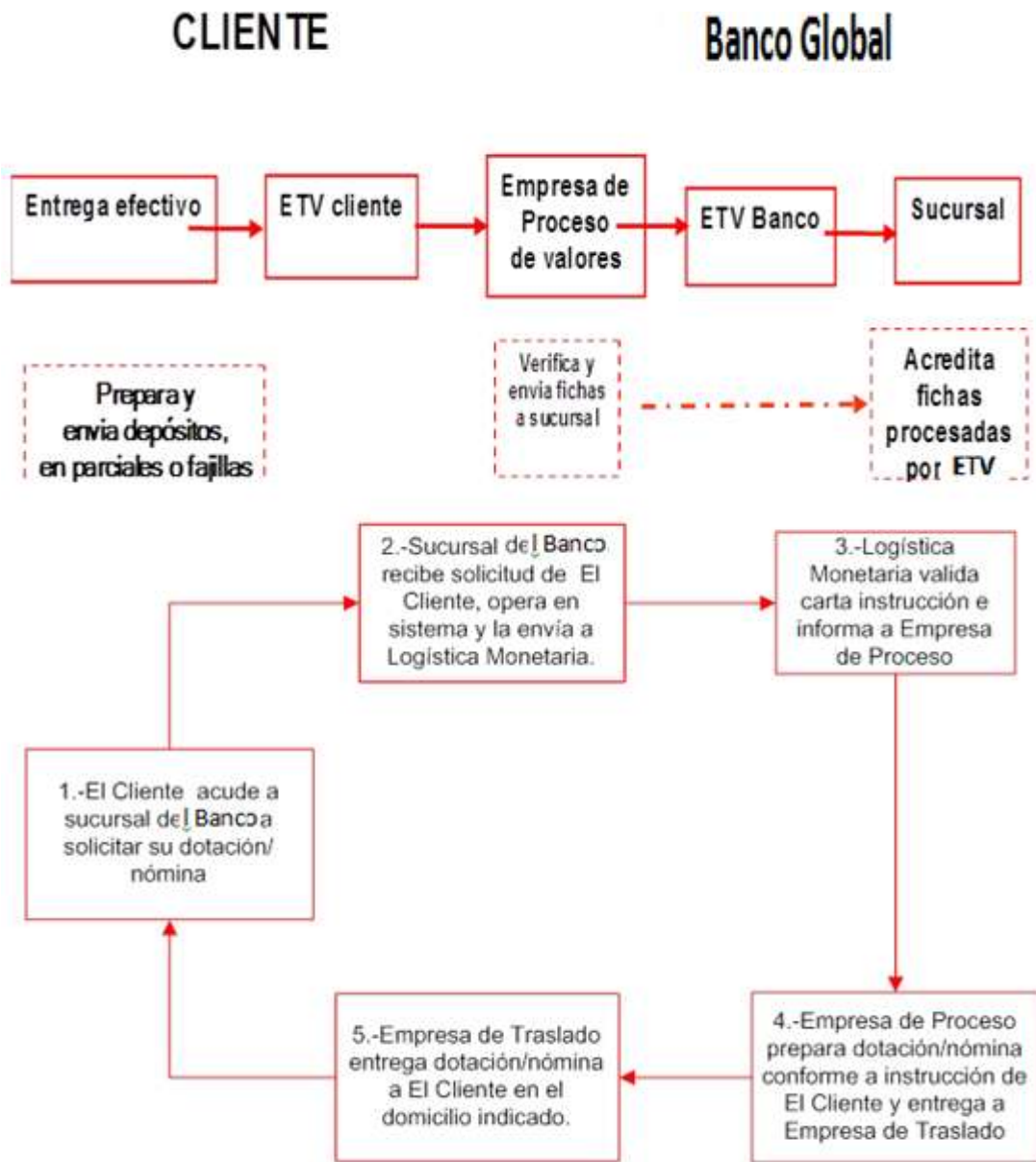
**Tabla 11.
Comparativo VS Competencia.**

Comparativo con la Competencia	
Este Banco Global <ul style="list-style-type: none">- Cobertura nacional.- 70 cajas generales.- Son uno de los principales Bancos que ofrecen este servicio.	OTROS BANCOS <ul style="list-style-type: none">- Cobertura regional.- Menor número de cajas generales.- Banamex y Bancomer son los principales competidores.

25

²⁵ Revista Expresión HSBC.(Mayo 2010, p.10)

Tabla 12.
Proceso en Banco Global.



26

²⁶Elaboración propia

viii. Cobranza con Cheques. Digitalización de Cheques.

Es un servicio con el que las empresas pueden recibir y liquidar cheques desde sus oficinas sin acudir a una sucursal.

Pueden recibir cualquier tipo de cheques (Banco Global y Otros Bancos) quedando abonados previa presentación física.

Los cheques son digitalizados y enviados al Banco para su validación y depósito.

Posteriormente, los cheques son enviados por mensajería para ser incorporados al proceso actual de Cheques.

¿Por qué se consideró a los Clientes Corporativos?

Dado a que el producto tiene el siguiente mercado objetivo y a que los Clientes Corporativos cumplen con esos requisitos.

**Tabla 13.
Objetivos.**

Cliente Objetivo:
Clientes con recepción de Pagos en Sus oficinas.
Empresas con alta transaccionalidad en depósito de cheques.
Financieras con depósitos de cheques de alta denominación.
Empresas con altos costos operativos por manejo de cheques por ETV's.

Fuente: Elaboración propia

En comparación con la competencia encontramos lo siguiente:

Tabla 14.
Comparativo Competencia.

Comparativo con la Competencia	
Banco Global <ul style="list-style-type: none">– Varios esquemas de pago, referencia-cheque, cheques-referencia, referencias-cheques.– Sin cortes, horarios continuos y tiempo de respuesta máximo 30 minutos.– Recolección semanal de cheques sin importar volumen.	Otros Bancos <ul style="list-style-type: none">– Solo una opción de pago; referencia-cheque.– Cortes cada 30 minutos.– La recolección de cheques es dependiendo del volumen.

27

Mercado Actual

Actualmente sólo cuatro Bancos cuentan con esta funcionalidad, Bancomer fue el primero en salir al mercado hace aproximadamente 4 años, meses después salió Banamex, el año pasado HSBC y Santander.





Una de las desventajas que tiene este Banco Global es que salió tarde al mercado, por lo que su participación actual es mínima, sin embargo, dado que su funcionalidad es mayor, tiene una perspectiva de crecimiento anual del 10%, actualmente se encuentra funcionando en más de 5 plazas alrededor de la

²⁷ Idem

República Mexicana, con lo que, se empieza a obtener participación en el mercado.

El siguiente Benchmarking (herramienta administrativa que permite compararse con la competencia) muestra las principales características del producto cara a la competencia:

Tabla 15.
Benchmarking Digitalización de Cheques.

Banco	Nombre Comercial	Cuota de Mercado	Características Principales
 Banamex	Depósito Electrónico Banamex DEB	60% 4,500 Equipos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Depósitos en Efectivo. ➤ Operación las 24 hrs. ➤ Cheques Banamex en 90 minutos ➤ Cheques de Otros Bancos antes de las 12.00 (T+1)
 Bancomer	Tesorería Integral Bancomer – TIB	35% 3,000 Equipos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Depósitos en Efectivo. ➤ Operación las 24 hrs. ➤ Cheques Bancomer en 30 minutos ➤ Cheques de Otros Bancos antes de las 12.00 (T+1)
 Santander	Online Check # 21	0% Aun en Desarrollo.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Abono en 25 Minutos con 50 Cheques Santander. ➤ Captura opcional de importe a los cheques. ➤ Depósito hasta con 2 referencias ➤ Depósitos con Cheques de los E.U.A.
 HSBC	Digicheck	10%	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Producto nuevo ➤ Abono en 2 horas ya sean cheques de HSBC o cheques de otros Bancos ➤ Deposito referenciado ➤

Elaboración Propia con información de las páginas de Banamex, Bancomer y Santander, HSBC (www.banamex.com.mx, www.Bancomer.com.mx, www.santander.com.mx, www.hsbc.com.mx)

Beneficios

- Menor costo y riesgo operativo.
- Sin adecuaciones en su operación actual de Cobranza.
- Inversión de los recursos al recibir la liquidación en línea.
- Integración a su conciliación actual de Cobranza con este Banco Global.
- Horario extendido de operación (9.30 PM)
- Integración a su Banca Electrónica.²⁸

A pesar de que el objetivo principal de la tesis es hablar de la optimización de la Cobranza se considera que una manera de cerrar el ciclo es a través de la inversión de los recursos recibidos, para lo cual se debe ofrecer el servicio de Captación y Liquidez.

i. Captación y Liquidez (Liquidity)

A pesar de no ser un proceso de Cobranza, es la parte integral y que proporciona una solución eficiente para los Clientes Corporativos, ya que los recursos pueden ser invertidos en forma casi inmediata, se realiza el “barrido” a una cuenta “madre” y de esta forma se puede realizar inversiones desde un mismo punto de concentración.

- Las cuentas de cheques además de cubrir la necesidad principal de los clientes permiten “Contar con un producto que le permita depositar, custodiar y disponer de sus recursos monetarios”.
- Es un producto que permite generar ingresos a este Banco Global a través de manejar la captación de los clientes.

²⁸CD Ventas PCM. (2009) HSBC.

- En promedio el 64% de los ingresos del segmento (Banca Empresarial, Banca Corporativa) son derivados de la captación, por el rubro conocido como NII (Net Interest Income).
- El NII se genera por la intermediación que genera el Banco entre las tasas activas y las tasas pasivas.²⁹

Al cliente le ayuda también a obtener atractivos rendimientos al realizar inversiones en cuanto recibe los ingresos y así disminuir los gastos administrativos ya que el sistema realiza los movimientos automáticamente.

j. Ciclo de cada Producto

El siguiente esquema muestra en qué etapa se encuentra cada uno de los productos de Cobranza de un Banco Global según el Ciclo de Vida del Producto.

²⁹Revista mensual HSBC. (Enero, 2010)

Tabla 16.

Clasificación de los productos de Cobranza de este Banco Global.

		Participación Mercado	
		Alta	Baja
Ventas o Crecimiento del Mercado	Alta	ESTRELLA *DOMICILIACION  *TRASLADO DE VALORES 	GANCHO O INTERROGACION *DIGITALIZACION DE CHEQUES 
	Baja	Vaca *COBRANZA REFERENCIADA 	PERRO *ESQUEMAS MANUALES EN SUCURSAL 

Fuente: Elaboración propia

A continuación se indica el significado de cada uno de los tipos de productos

Estrella.- Son los productos a los que más impulso se les daría a fin de que los Clientes Corporativos elijan los mismos.

Vaca.- Es el producto que la mayoría de los clientes que usan algún producto de Cobranza tiene contratado.

Gancho o Interrogación.- Es un producto diferenciado de la competencia, el que permite atraer clientes sin embargo no se sabe que ocurrirá con él.

Perro.- Son los esquemas que están por dejarse de ofrecer a los clientes.

k. Instrumentos Complementarios

i. Factoraje

Factoraje (descuento de facturas) – riesgo de importación.

El factoraje se ofrece como producto suplementario a la gama existente de productos de financiamiento a la exportación que ofrece el Banco Global y ha sido diseñado para cubrir las necesidades de los clientes que venden a cuenta abierta. El factoraje puede ser con o sin recurso contra el cliente³⁰.

El factoraje comprende tres servicios básicos:

- Administración del libro mayor de ventas, con la que el Banco Global asiste al cliente en el proceso de recolección de sus cuentas por cobrar;
- Protección crediticia, con la que el Banco Global asume el riesgo de insolvencia del comprador para el cliente;
- Financiamiento de las cuentas por cobrar desde la entrega hasta la recepción del pago del comprador a fin de mejorar el flujo de caja del cliente.

El Grupo ofrece a los clientes tres tipos de servicio de factoraje – factoraje nacional, factoraje internacional y descuento de facturas.

Las pautas sobre los servicios de factoraje de un Banco Global se pueden solicitar al área de Factoring Services en prácticamente cualquier parte del mundo.

La ventaja de contar con este servicio es que tendrá asignado un agente de factoraje de importación quien suministra una cobertura de crédito a vendedores

³⁰Información obtenida de las páginas de cada uno de los Bancos al 17 de octubre de 2011.

del exterior (mediante el agente de factoraje de exportación en el país del vendedor) para las compañías compradoras con domicilio en el país del agente de factoraje de importación, es decir, suministra una garantía de pago hasta un monto determinado. El agente de factoraje de importación –bajo el código internacional de factoraje– está obligado a abonar bajo garantía al agente de factoraje del vendedor (el agente de factoraje de exportación) cuando el comprador es insolvente o si la deuda venció hace más de 90 días, cuando no se generen disputas en torno a la deuda. En caso de existir una disputa válida, el agente de factoraje de importación no asume el riesgo. El agente de factoraje de Importación también es responsable del cobro de los Pagos del comprador y de la transferencia de fondos liberados al agente de factoraje de exportación.

Esto sería una oferta complementaria al proceso de automatización de Tesorería ya que en caso de que las empresas locales y multinacionales requieran el servicio se puede ofrecer el mismo dentro de un paquete diseñado acorde a sus necesidades. ³¹

Principales Bancos que ofrecen el Servicio de Factoraje

Bancomer.- Hoy en día la mayoría de las empresas mantienen relaciones de intercambio comercial y financiero con distintos países alrededor del mundo.

Pensando en ello, Bancomer brinda la oportunidad de consolidar las operaciones de comercio exterior a través del financiamiento de las exportaciones, con opciones que cubren necesidades de capital de trabajo, compra de materias primas o financiamiento de sus procesos de producción.

³¹Información obtenida de las páginas de cada uno de los Bancos al 17 de octubre de 2011.

Sus medios de pago y garantías buscan dar la seguridad que necesitan los Clientes Corporativos en sus operaciones con proveedores y compradores nacionales y extranjeros a través de una gran variedad de mecanismos que operan bajo usos y prácticas internacionales.

Banamex.- Los beneficios que Banamex ofrece en el tema de factoraje son:

- Fortalece el capital de trabajo.
- Es un excelente nivelador del flujo de efectivo.
- Una alternativa de financiamiento, sin contratar nuevos pasivos.
- Disminuye las cargas administrativas por gestiones de Cobranza.
- Tasas de interés competitivas.
- No requiere una línea de crédito.

Santander.- Contrato mediante el cual se adquiere los derechos de crédito derivados de la proveeduría de bienes y/o servicios.

Características:

Los tipos de Factoraje son:

- Factoraje al emisor, de apoyo a proveedores.
- Factoraje Internacional.
- Refactoraje.

Las modalidades de factoraje financiero son:

- Factoraje con recurso.
- Factoraje sin recurso.

El tipo de Cobranza puede ser:

- Directa.
- Delegada.

Beneficios:

- Resolver problemas de liquidez inmediata.
- Obtener recursos inmediatos, sin tener que esperar al vencimiento de los documentos.
- Incrementar el flujo de efectivo, sin carga de pasivos adicionales.

HSBC.- El Factoring es un financiamiento a corto plazo, que convierte en efectivo las cuentas por cobrar vigentes a través de la cesión* a este Banco Global. Mediante éste, los clientes obtienen liquidez e impulsan el crecimiento de su Empresa.

*Cesión: implica la transferencia en propiedad de los derechos de crédito derivados de las ventas a crédito, a menos que exista una prohibición expresa en el contrato de proveeduría o servicio firmado entre las partes o en el documento a ceder o implícita en la Ley para su operación.

El Ciclo Productivo de una Empresa, en general, comienza con la compra de Materias Primas, momento en el que requiere liquidez para continuar con su producción, este Banco Global le proporciona financiamiento sobre las cuentas por pagar, que tiene vigentes con sus Proveedores.

En esta etapa este Banco Global cuenta con dos productos que pueden apoyar a los Clientes Corporativos:

- Descuento Electrónico
- Cadenas Productivas

Una vez que cuenta con el Producto terminado, es momento de venderlo por lo que es necesario asegurar que obtendrá el pago y podrá continuar trabajando. Este Banco Global proporciona el financiamiento sobre las cuentas por cobrar que tiene vigentes con sus Clientes. Contamos con dos productos que pueden apoyarlo:

- Factoraje sin Recurso Doméstico
- Factoraje con Recurso Doméstico

ii. SWIFT (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication)

SWIFT es una red mundial donde principalmente se intercambian mensajes que contienen el reporte de los movimientos (estado de cuenta) o transacciones en las cuentas que un cliente mantiene en una institución financiera, estos tienen un formato estándar a nivel mundial, lo que facilita la conciliación de su Tesorería.³²

Beneficios

- Seguridad ya que los mensajes se envían a través de la red de SWIFT la cual es un medio seguro.
- Posibilidad de enviar los estados de cuenta a cualquiera de los 7,800 Bancos afiliados a SWIFT alrededor del mundo.
- Envío diario del estado de cuenta.

³²www.swift.com.

- Formato estándar a nivel mundial, por lo que se facilita la conciliación de la información.
- Posibilidad de elegir entre 3 formatos diferentes, a fin de que se seleccione el más adecuado a las necesidades de la empresa o Institución Financiera.

Bancos Globales que ofrecen el servicio de Reporte SWIFT en México

Bancomer.- Una manera de realizar la conciliación global de su Tesorería es a través del reporte de movimientos por medio de la comunidad SWIFT, Bancomer ofrece este servicio con el que recibirá reportes en formatos MT940 (día anterior) o MT942 (intradía).

Banamex.- Ofrece un servicio para la conciliación global de la Tesorería a través de la comunidad SWIFT o de su plataforma global denominada CITIDIRECT.

Los formatos disponibles para el reporte de movimientos son:

- MT940, MT950 (movimientos día anterior)
- MT942 (movimientos en línea mismo día)

HSBC.- Ofrece el servicio de reporte a través de la comunidad SWIFT con el que a través del mismo el cliente Corporativo podrá conocer el saldo y los movimientos en sus cuentas en cualquier parte del mundo.

Los principales formatos que maneja este Banco Global para Estados de Cuenta son: MT940, MT950 (contiene la información de los movimientos del día hábil anterior) y MT942 (estado de cuenta intradía), los cuales son unos de los más utilizados y que se tienen disponibles en este Banco Global.³³

³³ Información obtenida de las páginas de cada uno de los Bancos al 17 de octubre de 2011.

Horarios de envío de los Estados de Cuenta:

Se realiza únicamente en días laborables (lunes a viernes), los días festivos o fines de semana, no se generan estados de cuenta SWIFT.

a) El MT940 se envía aprox. a las 8 am

b) En el caso del formato MT942 la información es del día en curso sin mostrar el saldo inicial o final y se envía acorde al horario u horarios elegidos por el cliente:

- 11:30 hrs.
- 15:30 hrs.
- 17:30 hrs.
- 21:30 hrs.

Este servicio permitirá a las Empresas Corporativas Locales y Multinacionales concentrar a nivel mundial su Tesorería y recursos.

Además con su nueva plataforma global de net, diseñada para cubrir las necesidades globales de las empresas ya sean mexicanas o extranjeras se podrá integrar la consulta de sus movimientos y la realización de Pagos mundiales.

V. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

V. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

a. Tema de Investigación

El tema de nuestra investigación es “Conseguir la confianza de los Clientes Corporativos en un Banco Global a través de la incorporación de diversos productos de Cash Management en los procesos de Cobranza, Pagos y Conciliaciones dentro de las Tesorerías, aplicando el Ciclo Deming y el Ciclo de Vida del Producto”

b. Tipo de Investigación

Nuestra investigación inicia como descriptiva terminando en forma correlacional. La investigación descriptiva busca especificar las propiedades importantes, de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe, 1986). Miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Por su parte la investigación correlacional, tiene como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables (en un contexto en particular). Ver si están o no relacionadas con los mismo sujetos y después se analiza la correlación.³⁴

Debido a los objetivos de nuestro estudio y una vez expuestos los significados de ambas investigaciones que escogimos para nuestra tesis, iniciaremos de forma descriptiva nuestra investigación porque los Clientes Corporativos de un Banco Global se van a evaluar y medir. Por su parte la investigación correlacional nos contestará preguntas de la relación que existe entre nuestras dos o más variables,

³⁴Hernández Sampieri . (1999) Metodología de la Investigación. (p.245). México. McGraw –Hill.

que serían en este caso: y (dependiente) y= Confianza x (independiente) x1.= Calidad. X2= Productos Cash Management (Banca Electrónica).

El enfoque de esta tesis es mixto, ya que se emplea lo teórico, donde se ocupan estudios de autores sobre el Ciclo Deming y el Ciclo de Vida del Producto, de igual manera, requiere de una investigación de campo, efectuada a distintos Clientes Corporativos para poder contrastar la teoría con la práctica.

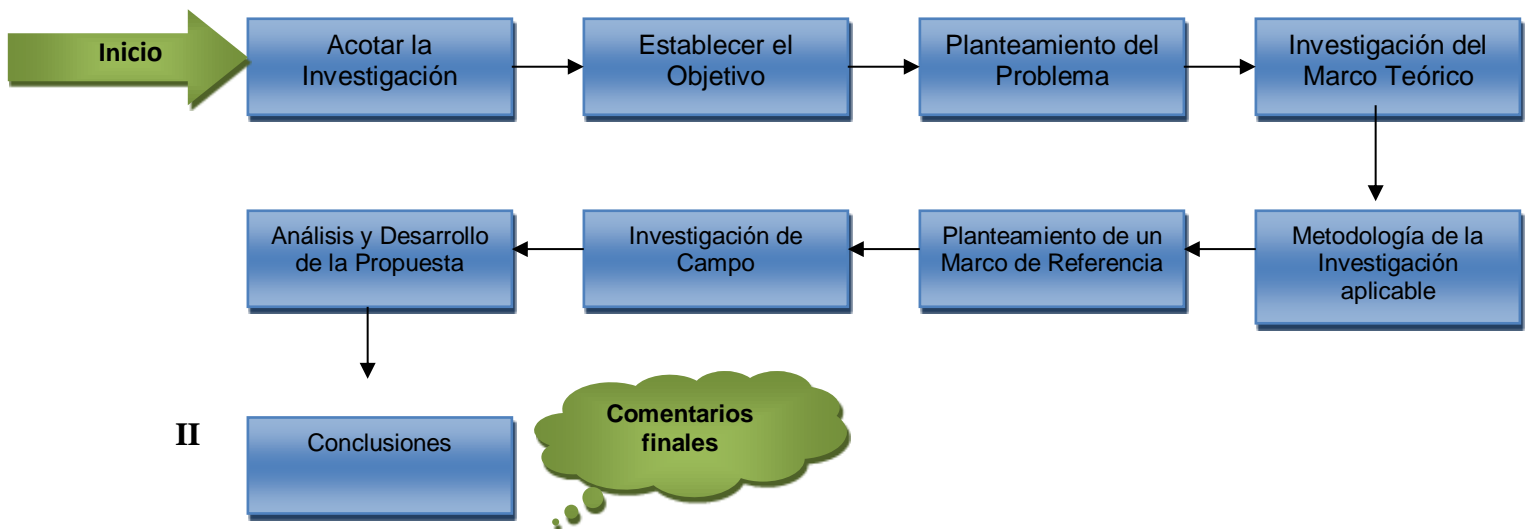
c. Diseño de la Investigación

La investigación a realizar será **no experimental**, porque es más natural y cercana a la realidad cotidiana. Se lleva a cabo sin manipular deliberadamente variables, es decir, es una investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. La investigación no experimental nos permite, observar los fenómenos como se dan en su contexto natural, para después poder analizarlos.³⁵

Aquí no vamos a construir ninguna situación respecto a conseguir la confianza de los Clientes Corporativos en un Banco Global, sino que observaremos situaciones ya existentes y no la provocaremos, es decir, en esta investigación no experimental no habrá manipulación intencional de variables.

³⁵Hernández Sampieri . (1999) Metodología de la Investigación. (p.245). México. McGraw –Hill.

d. Diagrama de Flujo de Información



Fuente: Elaboración Propia.

e. Metodología

La metodología para la elaboración de este trabajo se llevará a cabo conforme a los pasos que dicta la lógica operativa de los procesos de desarrollo para la investigación:

- Recopilación y análisis de información bibliográfica. Con la búsqueda que se obtenga de documentos bibliográficos sobre estudios de Payments and Cash Management, Ciclo de Vida del Producto, Ciclo Deming, así como bases de datos de acuerdo a los objetivos del presente trabajo.
- Elaboración y aplicación de encuestas, y sus análisis estadísticos. Tomaremos muestras de conveniencia para poder elaborar y aplicar cuestionarios de preguntas de opciones múltiples, que se aplicarán a los Clientes Corporativos y que mediante el análisis estadístico obtendremos

una desviación estándar, una media y una confiabilidad para aceptar o rechazar la hipótesis, esto lo veremos más adelante. Los sujetos de estudio en el presente trabajo se identificarán como Clientes Corporativos.

- Se aplicará del Ciclo Deming y Ciclo de Vida del Producto; con base en esto se puede identificar una manera de ofrecer a los Clientes Corporativos soluciones integrales de Cobranza, pago y conciliación.
- Propuestas. Para la solución de la situación planteada como problemática, se realizará el estudio correlacional, que pretende medir el grado de relación y la manera cómo interactúa dos o más variables entre sí.

Y= Confianza

X1= Calidad

X2= Productos y Servicios de Cash Management

Se usará el estilo APA para las citas bibliográficas.

f. Recopilación de Datos

La Recopilación de datos se obtuvo de fuentes primarias a través del contacto directo con el sujeto de investigación, que en este caso fueron 50 Clientes Corporativos mediante la aplicación de un cuestionario, que es un método y/o técnica que utiliza un instrumento o formulario impreso, destinado a obtener respuestas sobre el problema en estudio en donde se obtiene información acerca de las variables que se va a investigar³⁶.

³⁶ Manuel Galán Amador. (2009) Metodología de la Investigación. (p. 60) México.

g. Procesos de Datos

Fue la recolección de los datos primarios de entrada, que fueron evaluados y ordenados, para obtener información útil, que luego se analizó por el usuario final (nosotras), para poder tomar las decisiones o realizar las acciones que se estimen conveniente.

Las etapas para el Procesamiento de Datos que seguimos fueron los siguientes:

1. Entrada:

Los datos que se obtuvieron, fueron llevados a un bloque central para ser procesados. Los datos en este caso, denominados de entrada, fueron clasificados para hacer que el proceso fuera fácil y rápido.

2. Proceso:

Durante el proceso se ejecutaron las operaciones necesarias para convertir los datos en información significativa. Cuando la información estuvo completa se ejecutó la operación de salida, en la que se preparó un informe que sirvió como base para tomar decisiones.

3. Salida:

En todo el procesamiento de datos se plantea como actividad adicional, la administración de los resultados de salida, que se puede definir como los procesos necesarios para que la información útil llegue al usuario. La función de control asegura que los datos estén siendo procesados en forma correcta³⁷.

Mediante el **Proceso Mecánico**, consideramos el uso de computadora con el programa de Excel para poder procesar los datos, realizándose también de una forma manual y para llevar a cabo cada una de las tareas.

³⁷Manuel Galán Amador. (2009) Metodología de la Investigación. (p. 60) México.

h. Análisis y Conclusiones de la Problemática detectada

Encuesta.

Del Universo de clientes que cuentan con alguno de los servicios de Cobranza que este Banco Global ofrece se realizó una encuesta a 50 de los clientes principales ya sea por la importancia de la marca o bien, por los ingresos que representan para el Banco en cuestión de comisiones (Fees) o de recursos captados (NIIIs).

El valor estadístico a utilizar debe ser t debido al tamaño de la muestra.

Encuestados.

- Wal-Mart
- Bimbo
- Gayosso
- Holcim
- Invex
- Coca - Cola
- PBG
- Cetelem
- Liverpool
- Palacio de Hierro
- Cetelem
- Banco JP Morgan
- Ogilvy
- Leaseplan
- Axxa
- Freudenberg
- Pirelli
- AIG
- Infor Global Solution
- John Crane
- IndustriasMichelline
- Kluber
- Nestle
- Danone
- Support Retail
- Nexxo
- Grey México
- Boxito
- CONALEP Guanajuato

- Tiendas Comercial Mexicana
- GNP
- Banco Compartamos
- Actinver
- Qualitas Compañía de Seguros
- Telcel
- Teléfonos de México
- Schering Mexicana
- American Express
- Gamesa
- Crédito Inmobiliario
- AIG Compañía de Seguros
- Comisión Federal de Electricidad
- Sukarne
- ABA Compañía de Seguros
- Multiva Casa de Bolsa
- Crédito Real
- Infonavit
- Gobierno del DF
- Cemex
- Nafinsa

Resultados.

De los resultados obtenidos tuvimos:

Generales:

	Pregunta	Estatus	Promedio
1	¿Cómo considera la calidad de los productos de Cash Management que este Banco le ofrece?	Bien	1.8800
2	¿Cómo considera la calidad en la atención y servicios que este Banco le proporciona?	Regular	2.7800
3	En relación a la competencia, los productos de este Banco son:	Bien	2.3800
4	En relación a la competencia, los servicios que este Banco le ofrece son:	Regular	2.5200
5	Los productos de Cash Management satisfacen sus necesidades de forma	Bien	2.0600
6	¿Qué nivel de confianza tiene en los productos de Cash Management que este Banco le ofrece?	Regular	2.5800
7	¿Considera que un paquete de productos de Cobranza, Pagos, Conciliaciones y Liquidez puede ayudarlo a manejar mejor sus recursos	Bien	1.8400
8	¿Considera que es más importante la calidad en un Servicio o Producto?	Bien	87% SI
9	Si se mejorara la calidad de los Servicios que este Banco Global le ofrece ¿incluiría los producto de Pagos en su Tesorería?	Bien	80% SI pero tomaremos como REAL el 20%
10	Para aquellos que respondieron "Si" en la pregunta anterior. ¿Qué porcentaje de sus pagos incorporaría inicialmente con este Banco Global en estos Productos?	Bien	10.24%

Se observa que los productos que este Banco Global ofrecen son buenos, sin embargo tiene un área de oportunidad en el servicio.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes, más adelante se realizará el gráfico y análisis por pregunta.

Las evaluaciones significan lo siguiente:

1.- Excelente

- 2. Bueno
- 3. Normal
- 4. Regular
- 5. Malo
- 6. Pésimo

Pregunta	1	2	3	4	5	6	suma
¿Cómo considera la calidad de los productos de Cash Management que este Banco le ofrece?	24%	64%	12%	0%	0%	0%	100%
¿Cómo considera la calidad en la atención y servicios que este Banco le proporciona?	4%	54%	12%	22%	6%	2%	100%
En relación a la competencia, los productos de este Banco son:	20%	38%	28%	12%	2%	0%	100%
En relación a la competencia, los servicios que este Banco le ofrece son:	16%	42%	20%	18%	4%	0%	100%
Los productos de Cash Management satisfacen sus necesidades de forma	24%	54%	16%	4%	2%	0%	100%
¿Qué nivel de confianza tiene en los productos de Cash Management que este Banco le ofrece?	24%	30%	22%	16%	2%	6%	100%
¿Considera que un paquete de productos de Cobranza, Pagos, Conciliaciones y Liquidez puede ayudarlo a manejar mejor sus recursos	34%	56%	2%	8%	0%	0%	100%
¿Considera que es mas importante la calidad en un Servicio o Producto?	24%	64%	6%	6%	0%	0%	100%
Si se mejorara la calidad de los Servicios que este Banco Global le ofrece ¿incluiría los producto de Pagos en su Tesorería?	24%	54%	16%	2%	4%	0%	100%
Para aquellos que respondieron "Si" en la pregunta anterior. ¿Qué porcentaje de sus pagos incorporaría inicialmente con este Banco Global en estos Productos?	16%	42%	20%	18%	4%	0%	100%

Gráfica y pregunta 1

¿Cómo considera la calidad de los productos de Cash Management que este Banco le ofrece?

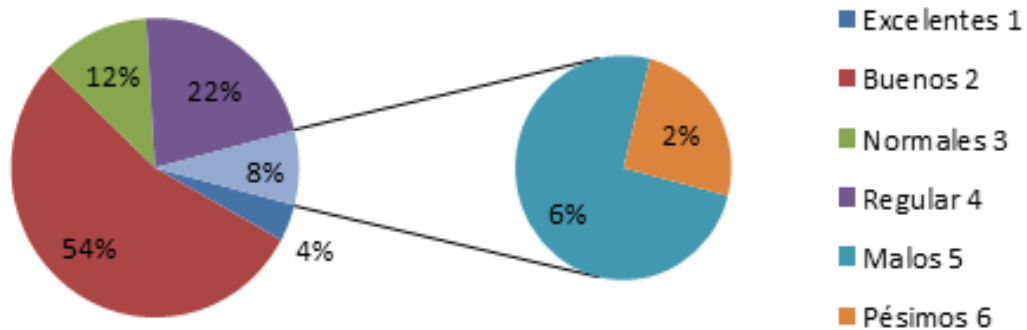


Se observa que el 64% considera que la calidad de los productos de Cash Management es buena, el otro 24% que son excelentes y que sólo el 12% dice que son los productos son normales.

Es importante notar que ningún cliente seleccionó las opciones malas y pésimas 0%.

Gráfica y pregunta 2

¿Cómo considera la calidad en la atención y servicios que este Banco le proporciona?

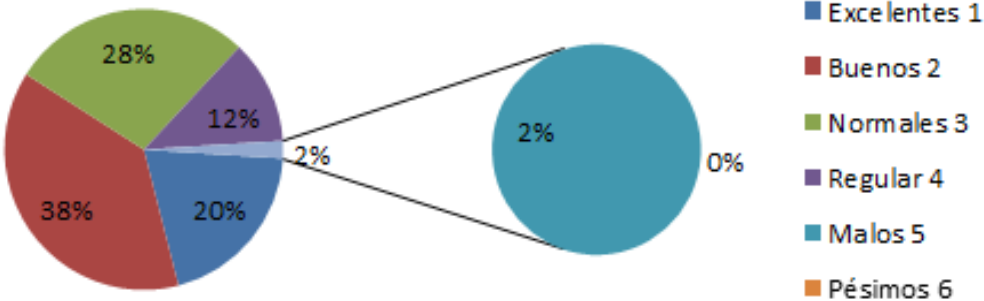


Se observa que el 54% considera que la calidad de los servicios de Cash Management es buena, el otro 22% que es regular y el 12% de los encuestados en general considera que son normales la atención y servicios recibidos.

El 6% considera que el servicio es malo y el 2% considera que es pésimo. Un área de oportunidad para este Banco Global, sería trabajar en el servicio ofrecido a sus clientes, a fin de obtener la confianza de los Clientes Corporativos.

Gráfica y pregunta 3

En relación a la competencia, los productos de este Banco son:

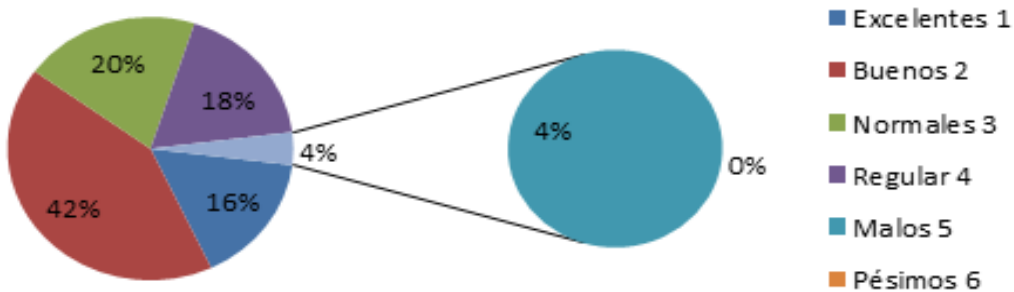


Se observa que el 38% considera que **los productos** de Cash Management de este Banco Global son significativamente buenos en relación a la competencia, el 20% que son mejores, con lo cual se obtiene el 58% de la preferencia.

Por otra parte, el 28% los consideran normales con lo cual no lo ven como un diferenciador y solo el 2% los considera muy deficientes en relación a la competencia.

Gráfica y pregunta 4

En relación a la competencia, los servicios que este Banco le ofrece son:

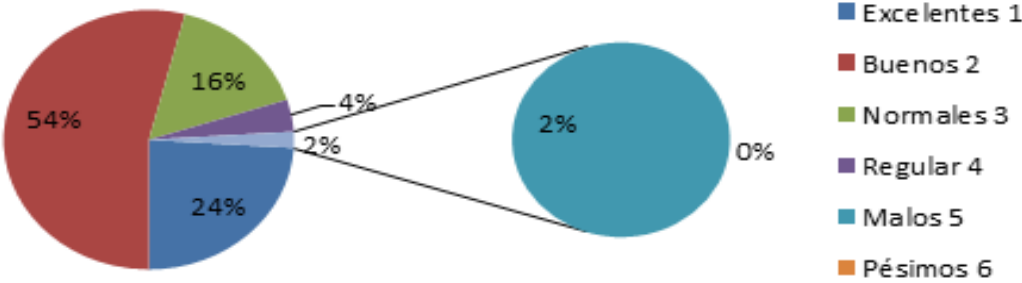


Se observa que el 42% considera que **los servicios** de Payment and Cash Management (PCM) de este Banco Global, son significativamente mejores a la competencia, el 16% que son excelentes, con lo cual se obtiene el 58% de la preferencia.

Por otra parte, solo el 4% los considera muy deficientes en relación a la competencia.

Gráfica y pregunta 5

Los productos de Cash Management satisfacen sus necesidades de forma

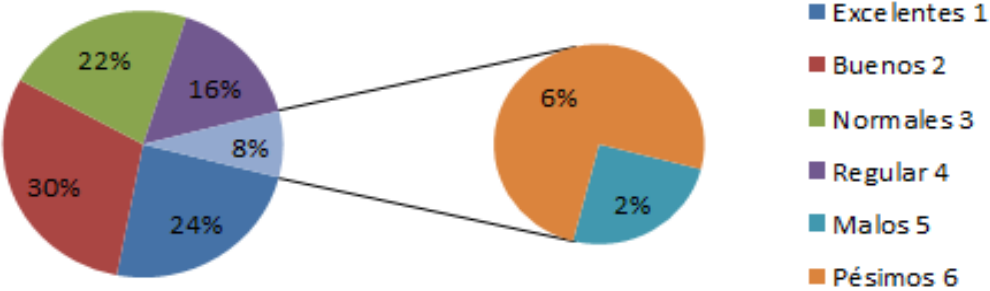


Se observa que el 54% considera que los productos de Cash Management son muy adecuados para cubrir sus necesidades, el 24% los consideran excelente, con lo cual se deduce que el 78% de los productos satisfacen correctamente al cliente.

Sólo el 2% considera que los productos de Cash Management no les satisfacen, y cabe mencionar que ninguno optó por la opción de pésimos.

Gráfica y pregunta 6

¿Qué nivel de confianza tiene en los productos de Cash Management que este Banco le ofrece?

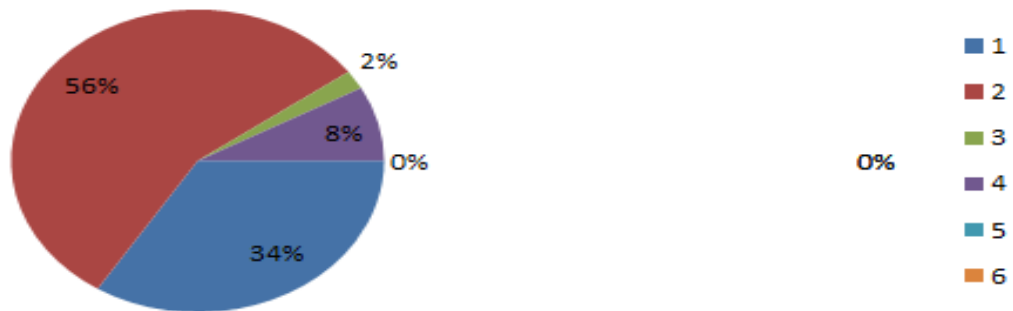


Se observa que el 30% tiene una confianza superior en los productos de Cash Management que este Banco Global le ofrece, el 24% mucha con lo que más del 54% percibe que los productos en este segmento son de confianza, o al menos el que han utilizado.

El 22% considera el nivel de confianza normal y solo el 8% de malo (2%) a pésimo (6%). Dándonos una área de oportunidad para trabajar en la confianza que proporcionan de los productos a los clientes.

Gráfica y pregunta 7

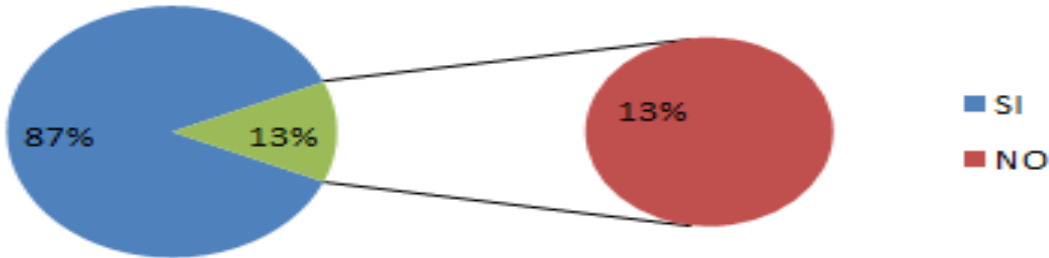
¿Considera que un paquete de productos de Cobranza, Pagos, Conciliaciones y Liquidez puede ayudarlo a manejar mejor sus recursos financieros de forma?



Se observa que el 90% de los encuestados considera que un paquete de productos y servicios Cash Management le ayudará a manejar mejor sus recursos financieros.

Gráfica y pregunta 8

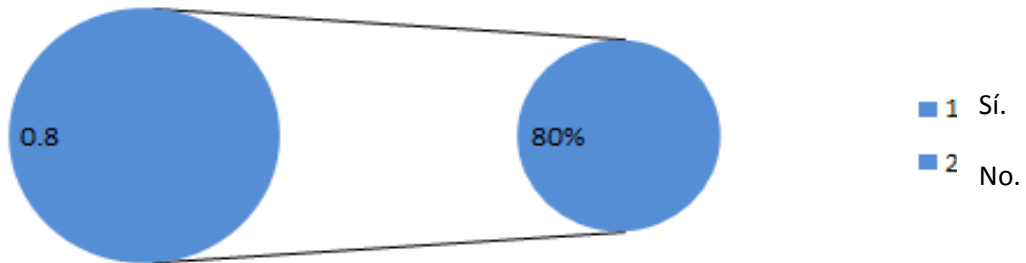
¿Considera que es mas importante la calidad en un Servicio que en un Producto de Cash Management?



Se observa que el 87% de los encuestados considera que es más importante la calidad en el servicio que la calidad de los productos, por lo que, el Banco Global deberá de trabajar en este rubro para obtener la confianza de los Clientes Corporativos

Gráfica y pregunta 9

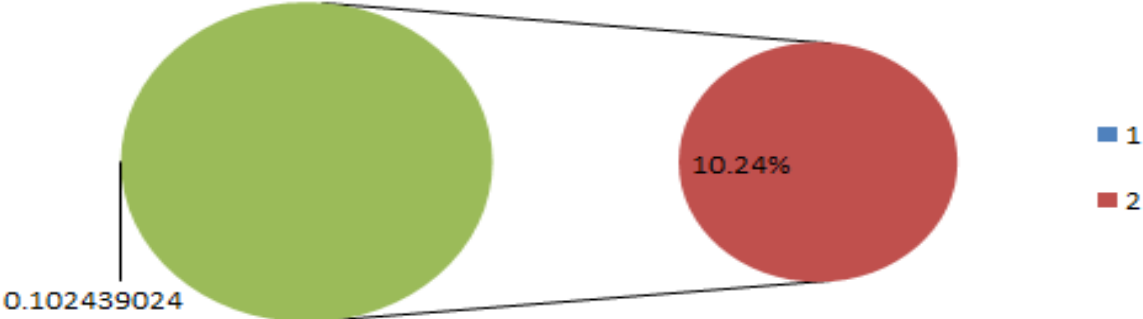
Si se mejorara la calidad de los Servicios que este Banco Global le ofrece ¿incluiría los producto de Pagos en su Tesorería?



El 80% de los encuestados dice si incluiría los productos de Pagos en su Tesorería, siempre y cuando mejorara la calidad de los servicios. Por ende el 20% que no estaría dispuesto a cambiar al Banco Global también es un área de oportunidad para nosotros.

Gráfica y pregunta 10

Para aquellos que respondieron “Si” en la pregunta anterior. ¿Qué porcentaje de sus pagos incorporaría inicialmente con este Banco Global en estos Productos? Bien



Del 80% de los clientes que respondieron afirmativamente a la pregunta anterior observamos que inicialmente incorporarían el 10.24% de sus Pagos totales, por lo que en ese porcentaje trabajaremos.

CONCLUSION FINAL

Con base al análisis de 10 preguntas realizadas a 50 Clientes Corporativos que cuentan con alguno de los Productos que el equipo de Cash Management ofrece y a los comentarios finales de éstos podemos concluir que el Banco tiene un nivel de aceptación general de más del 51% en los Productos y Servicios que ofrece con lo que podemos decir que el Banco Global tiene un nivel de aceptación muy buena (más del 50% en todos los gráficos), sin embargo el resto marcó como pésimo y/o regular, lo que representa clientes insatisfechos, por lo que tenemos un área de oportunidad en dichos clientes, ya que nos encaminaremos en buscar la excelencia en todos aquellos que no están satisfechos al 100%, es decir, los Clientes Corporativos que contestaron que el producto y los servicios están regulares y malos, en ellos nos enfocaremos para lograr que cambien su punto de vista, y que este Banco Global sea para ellos de bueno a excelente.

No obstante a los resultados es importante considerar qué sucede con el 49% (varía según la pregunta) que no considera el Producto o Servicio como excelente o bueno; vemos un área de oportunidad muy grande ya que se trata de Clientes Corporativos que si incorporaran más productos de este Banco Global a su Tesorería representarían ingresos significativos a PCM y a la Institución Financiera.

Al realizar el análisis vemos que de forma general los productos que ofrece este Banco Global son similares a los que ofrece la competencia por lo que un área de oportunidad sería realizar productos diferenciados, paquetes globales, así mismo, vemos que un diferenciador importante es el Servicio, en el cual, de acuerdo a los resultados se encontró que existe una brecha que sería conveniente cubrir, aunque pareciera que puede realizarse de forma fácil.

Como se ha detallado a lo largo de esta tesis, se considera que al manejar una solución integral con un servicio de calidad y no como un producto aislado se

podrá obtener la confianza de los Clientes Corporativos; dentro de la propuesta se analizará que una forma de alcanzar la excelencia es a través de la Calidad Total de la que se habla en las Teorías de Deming y el análisis del Ciclo de Vida del Producto para tomar las acciones necesarias según la etapa en que se encuentre cada producto.

Al enfocarnos en estos resultados del Banco Global, en la búsqueda de la excelencia, y al hablar de la excelencia, es citar a Thomas J. Peters y Robert H. Waterman Jr. en su libro “En Busca de la Excelencia” - que son las experiencias de las empresas mejor manejadas de los Estados Unidos. Desde el planteamiento del Modelo de McKinsey de las siete claves de la Organización en función de [La Estructura ó Los Sistemas o El Estilo o El Personal o Las Habilidades o La Estrategia interrelacionadas o con los Valores Compartidos] hacia la excelencia del Negocio y del Cliente. Debemos destacar también las características que aparecen en empresas excelentes e innovadoras que logran un cambio fundamental en el manejo empresarial siendo estas: La predisposición de actuar, ó El acercamiento al cliente, ofreciéndole Calidad, Servicio y Confiabilidad. Ó el Desarrollo de la Autonomía y Espíritu Empresarial. Ó búsqueda y logro en el manejo de la Productividad por el Personal con que se cuenta. Ó el establecimiento de una filosofía de acción empresarial alrededor de un Valor Clave. Ó el Desarrollo y el manejo de Innovaciones del conocimiento real de lo que se Produce y de lo que se ofrece al cliente, fijándose y estando consciente de la suma importancia de ello. Ó el Modelamiento y La Estructuración Organizativa eficaz y productiva, apta para resolver problemas y asumir riesgos. Y por último, que estas organizaciones se adecuen rápidamente y sean flexibles a cambios e innovaciones dentro del desarrollo de alternativas, para darle al cliente mayor calidad y confiabilidad de la empresa.

Para llevar a cabo esta acción de excelencia empresarial en el Banco Global, radica principalmente en tener líderes comprometidos al cambio y a los colaboradores a participar en ella. Se podrá decir mucho de la excelencia

empresarial pero sin un líder y colaboradores no se llegará a tal éxito. Consideramos que entre estas bases planteadas el compromiso personal debe estar unido al compromiso empresarial; el resultado que se busca es el ideal de la Calidad, del Personal, de los Procesos, del Producto y de tener un mercado también de calidad.

VI. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

VI. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

a. Desarrollo

Se realizó la recopilación de datos por medio de encuestas vía telefónicas a 50 Clientes Corporativos que previamente ya han tenido experiencia con alguno de los Productos de Cash Management que el Banco Global de referencia ofrece, de los resultados podemos concluir que la calidad de los Productos es estándar con el mercado, sin embargo, se encuentra una fuerte área de oportunidad en los servicios que se ofrecen.

Por tal motivo consideramos que implementando los Principios de Calidad de Deming y el Ciclo de Vida del Producto se podrá ofrecer un servicio más eficiente y por ende, mejorar la confianza de los Clientes Corporativos a este Banco Global, con lo cual, será más fácil que incorporen productos adicionales en todos los países en los que cuentan con presencia.

Una manera de mejorar la percepción de los Clientes Corporativos sobre los Productos y Servicios que el área de Cash Management de este Banco Global ofrece es a través de la incorporación de los Principios de Calidad y Ciclo de Deming y el Ciclo de Vida del Producto.

Se propone que se realice capacitación en línea para mejorar el servicio del cliente, ya que el Grupo Global de este Banco pone a disposición de los empleados que así lo quieran herramientas y cursos que contienen guías de actuación y mejora continua del servicio, lo que pretendemos es que no sea un curso “opcional” o sólo de “cumplimiento” sino una herramienta que ayude a obtener la confianza de los clientes.

El Banco no tendría que invertir en actividades adicionales o cursos presenciales, pues ya cuenta con la infraestructura; el beneficio es que puede obtener ingresos

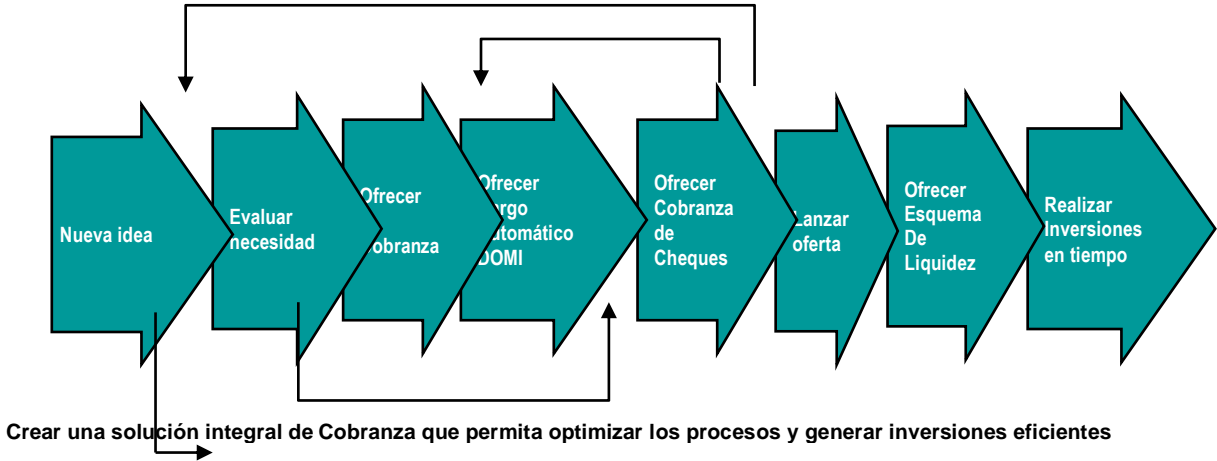
mayores, ya que, como bien sabemos, si se mejoran los servicios, se obtiene la confianza de los clientes y así incorporan más productos, servicios y operación; por ende, se tienen mayores ingresos

b. Teorías de apoyo y su aplicación

Gráfico 6.
Ciclo Deming y PLC (Product Life Cycle)

Aplicación del Ciclo Deming

Aplicación de Ciclo Deming y PLC

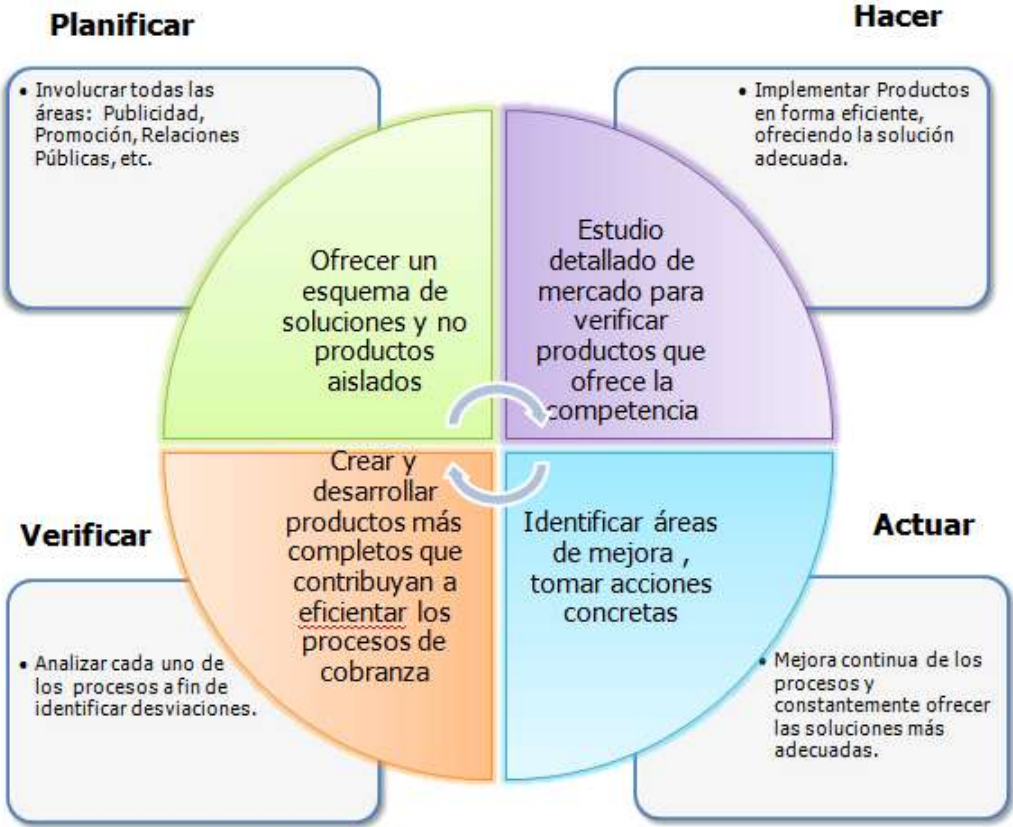


Fuente: Elaboración propia.

En el esquema anterior se explica la forma en que consideramos pueden combinarse tanto los Ciclos, tanto de Deming como el de Vida del Producto para ayudar a los Clientes Corporativos a mejorar sus procesos de Cobranza y por tanto a tener mayor confianza en un Banco Global.

Según lo investigado, a continuación se muestra el detalle del Ciclo Deming:

Tabla 17.
Ciclo Deming.



Fuente: Elaboración Propia

La aplicación propuesta del Ciclo Deming sería de la siguiente forma:

1. **Planificar**.- Se debe involucrar a las áreas y productos correctos a fin de lograr efficientar los procesos.

En este caso debe ofrecerse un esquema de soluciones integrales y no productos aislados, es decir, al identificar correctamente las necesidades de los Clientes Corporativos y compararlas con la percepción del resto de los clientes se podrá brindar el mejor esquema para realizar la Cobranza en la empresa.

2. **Hacer** - Implementar los productos de forma eficiente, recopilar los datos apropiados y ofrecer la solución adecuada.

Es importante realizar un estudio detallado de mercado para verificar cuáles son los productos que ofrece la competencia, como se pueden sustituir o complementar con los que un Banco Global puede otorgar.

3. **Verificar** .- Analizar cada uno de los procesos a fin de identificar desviaciones con el propósito de realizar los ajustes necesarios.

Una vez que se haya validado las encuestas de calidad y servicio de los clientes principales del Banco, se podrán identificar las áreas de mejora que permitan crear y desarrollar productos más completos que contribuyan a validar los procesos de Cash Management.

4. **Actuar** .- Incorporar la mejora continua de los procesos y constantemente ofrecer la solución más adecuada.

Al tener identificadas las áreas de mejora, se deben tomar las acciones que correspondan para hacer sobresalir los productos, se deberá revisar los ciclos de creación de productos, la relación con sistemas, los procesos de implementación, servicio y post-implementación a fin de lograr la satisfacción y lealtad de los clientes.

La aplicación del ciclo del producto sería reinventando los esquemas de Cash Management, actualizando los productos acorde a las nuevas necesidades de los Clientes Corporativos, realizando ofertas integrales y no de productos aislados a fin de evitar la etapa 4 del Ciclo de Vida del Producto, a continuación se describe la propuesta:

Aplicación de los Principios Deming.

1.- Constancia en el propósito de mejorar productos y servicios:

La mejora continua debe ser la base para obtener la confianza de los Clientes Corporativos, ya que, si el cliente observa que los Productos y Servicios se mejoran continuamente, se aplican los cambios que día a día requieren el mercado, fácilmente podrá incorporar a esta Banco Global en los servicios Bancarios que requiere.

Una forma de mejorar los Productos y Servicios es al hacer una especie de Paquete Integral de Cash Management en los que se puedan ofrecer mejores precios y con esto también obtener la lealtad y confianza de los Clientes Corporativos.

2.- Adoptar la nueva filosofía:

Especialmente al ser una empresa de servicios es importante que se elimine el servicio mediocre, ya que, como se ha observado, el servicio es el diferenciador esencial en este tipo de productos.

3.- No depender más de la inspección masiva:

No se trata de realizar inspecciones sobre los Productos y Servicios que el Banco Global ofrece, más bien, se trata de incorporar Manuales, Instructivos y

estandarización de procesos para ofrecer un servicio homogéneo en los Productos de Cash Management.

4.- Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio:

El tema del presupuesto siempre es un punto importante y con mayor razón considerando los servicios de Cash Management en los que de entrada las empresas comunes pudieran suponer “un gasto” al incorporar algunos servicios a su Tesorería.

Específicamente para Cash Management la forma de incorporar este principio sería a través de la búsqueda constante de mejora en la calidad de los proveedores de sistemas que son básicamente quienes crean las aplicaciones sin el aumento de precios, buscando la automatización de los procesos y con ello una reducción de costos al mediano plazo para el cliente y por ende beneficios para el Banco Global.

En este punto pondremos especial énfasis ya que una forma de obtener la confianza de los Clientes Corporativos es al proporcionar Productos y Servicios de Calidad, aunque también se realizará una mejora en los precios este último rubro no será el más importante.

5.- Mejorar continuamente y por siempre los sistemas de producción y servicio:

En el caso de los servicios habitualmente no se tiene una segunda oportunidad, para lo cual, es necesario que se incorpore mayor compromiso en las personas que diseñan e implementan los productos y servicios de Cash Management a fin de que sean mejorados continuamente.

6.- Instituir la capacitación en el trabajo:

De todos los Principios de Deming podríamos decir que este es de los más importantes y para este análisis consideramos que así es; esto debido a que estando correctamente capacitado se puede realizar el trabajo de una manera eficiente y con cero defectos, es decir, con Calidad Total.

En nuestra propuesta indicamos que la manera de instituir una capacitación “efectiva” en el trabajo sería por medio de programas no estandarizados dependiendo del área y funciones específicas; es decir, para el caso de Cash Management deben existir cursos especializados en esta materia, tales como la creación, desarrollo e implementación de productos así como, temas de servicio al cliente lo que podrá generar un diferenciador en las empresas Corporativas.

Una forma de obtener la confianza de los Clientes Corporativos es a través de mejorar el servicio y pretendemos hacerlo a través de capacitar mejor al personal, para el Banco no representa una inversión económica ya que puede incorporar la infraestructura actual y las aplicaciones de Capacitación en línea con la que actualmente se cuenta.

7.- Instituir el liderazgo:

En todo equipo debe existir un líder a pesar de que no se tenga la formalidad de un jefe, este líder deberá ser guía del equipo para el logro de objetivos y alcanzar la excelencia.

8.- Desterrar el temor:

Se deberá crear un ambiente de confianza y cooperación entre los distintos equipos de Cash Management ya que de esta forma se podrán crear ideas útiles que permitan alcanzar la excelencia.

9.- Derribar las barreras que hay entre áreas de staff:

Los distintos equipos que intervienen en los procesos de Cash Management (Subdirecciones de cada Producto o Canal, Subdirecciones de Servicio al Cliente e Implementación, Subdirecciones de Sistemas, etc.) deberán entender que trabajando en equipo se podrán alcanzar los objetivos comunes de este Banco Global; entre estos objetivos encontramos el lograr un servicio de excelencia en la percepción de los clientes y ser el primer Banco en este tipo de servicios.

10.- Eliminar los lemas, las exhortaciones y las metas de producción para la fuerza laboral:

Lógicamente el implementar lemas o exhortaciones puede ser útil, pero solo si vienen acompañadas del compromiso de la Dirección de ser un Banco con excelente servicio y calidad, de forma contraria los lemas quedarían en el olvido.

11.- Eliminas las cuotas numéricas:

Alcanzar metas numéricas se hace necesario para el seguimiento y permanencia del negocio, sin embargo, tomar en cuenta este principio nos hace reflexionar en que no es solo llegar sino mantenerse, es decir, no se trata de colocar cierto número de productos a un Cliente Corporativo, sino, en realidad obtener su confianza con lo cual las cuotas numéricas se irían alcanzando solas.

Como se ha tocado a lo largo de esta tesis, una forma de obtener la confianza será a través de la mejora de la calidad de los productos y servicios que este Banco Global ofrece para el tema de Cash Management.

12.- Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho:

Se deberá tener a la persona adecuada en el puesto adecuado, esto es, desde el proceso de selección contar con los colaboradores que por sus características, conocimientos y/o experiencia más puedan aportar al equipo de Cash Management, así mismo, se debe motivar a los empleados de distintas formas, tales como dar incentivos, que, como sabemos por temas de presupuesto no podrán ser económicos pero si con tal vez un día de descanso al mejor empleado, diplomas de reconocimiento, etc.

13.- Establecer un vigoroso programa de educación y entrenamiento:

Como se tocó anteriormente cada vez se hace más necesario que el personal se encuentre correctamente capacitado sobre su trabajo, esto con la finalidad de poder crear productos y servicios mejores.

14.- Tomar medidas para lograr la transformación:

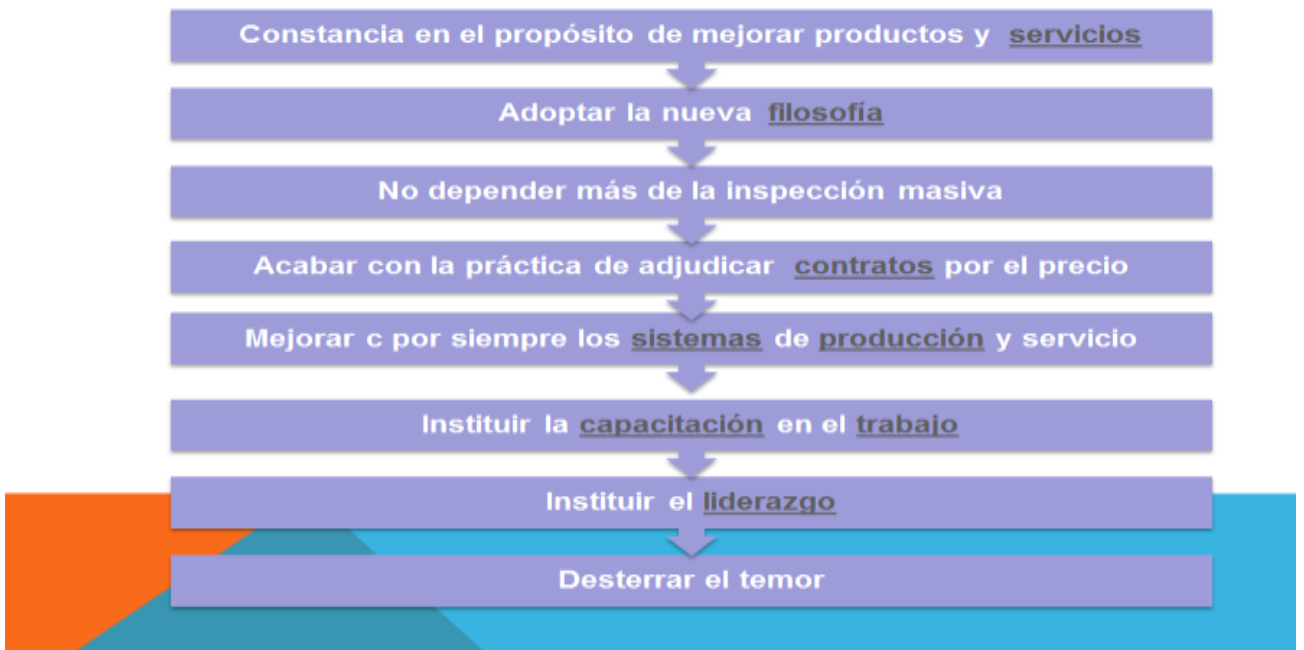
Las medidas que deben tomarse para alcanzar la transformación son Mejorar la capacitación de los colaboradores, generar un liderazgo mayor en el equipo y fomentar el compromiso.

En resumen:

Tabla 18.

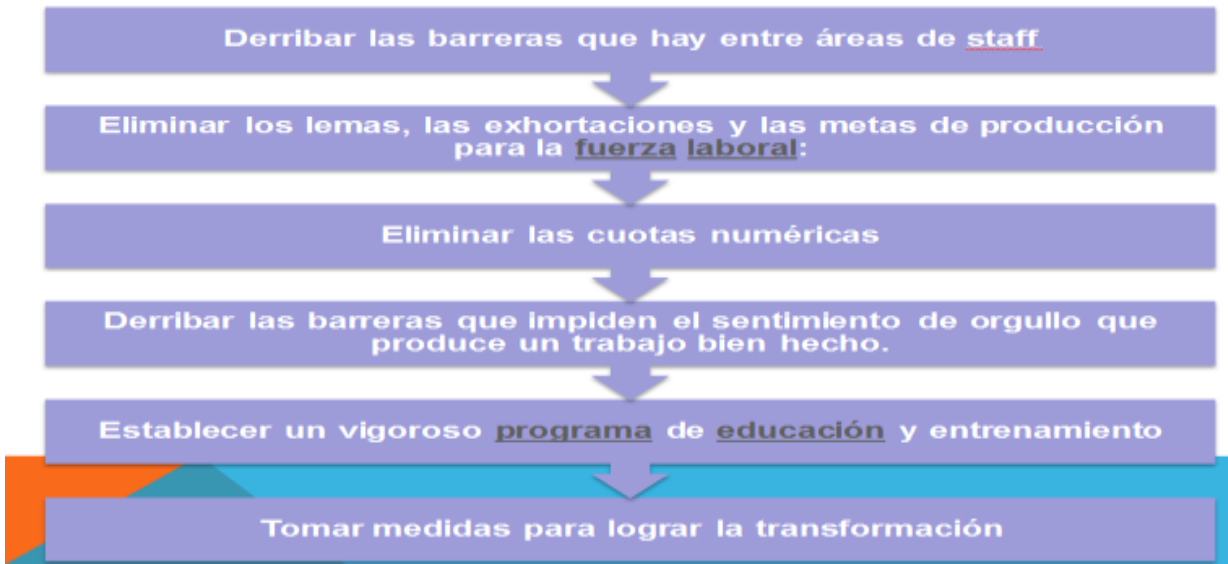
Aplicación de los Principios Deming.

APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DEMING



Continuación de tabla 18.

Aplicación de los Principios Deming



Fuente: Elaboración Propia.

Aplicación del Ciclo de Vida del Producto

Introducción.- Generar productos a la vanguardia, diferenciadores de la competencia, ya sea con un producto nuevo, con nuevas y mejores funcionalidades, o bien, con una oferta de precios competitiva.

Desarrollo.- Buscar la consolidación de los productos de Cash Management a través de ofrecer productos de calidad, en tiempo, forma y con un excelente servicio que puede ser el diferenciador principal.

Madurez.- Aprovechar que el producto es conocido, expandir su mercado y generarle detalles que lo hagan mejor a fin de conservarlo en esta etapa y no permitir que decaiga.

Declive.- Monitorear constantemente el mercado, para que en los casos en que los productos no cubran adecuadamente las necesidades se busque crear mejoras o bien productos “sustitutos” con lo que se logre permanecer en el mercado.

Realizando lo propuesto, se logrará la satisfacción de los Clientes Corporativos a través de ofrecer esquemas que los apoyen a optimizar los procesos de Tesorería, a hacer más eficiente la forma de recuperar los recursos de sus clientes deudores a fin de obtener mayores beneficios al realizar inversiones en tiempo con lo cual no tendrán que absorber costos de oportunidad al no negociar mejores tasas de inversión por el horario del cierre de la operación; con todo esto, los Clientes Corporativos no considerarán a un Banco Global como un Banco más, si no que darán su confianza a la institución, ya que, se darán cuenta que con la calidad recibida se observa una diferencia.

Básicamente la propuesta es que los Clientes Corporativos puedan obtener los recursos de Cobranza lo antes posible, a través de ofrecer a sus clientes facilidades para realizar Pagos por medio de los diversos productos de un Banco Global, así mismo, utilizando los mismos será más ágil el ingreso de los recursos al Banco.

Tabla 19.
Ciclo de Vida del Producto.

CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO EN UN BANCO GLOBAL



Fuente: Elaboración Propia.

c. Análisis de Resultados

Con base en el trabajo de campo que consistió en aplicar una encuesta vía telefónica a 50 Clientes Corporativos que habían utilizado previamente alguno de los productos de Cobranza dentro de Cash Management del Banco Global de referencia, podemos indicar que los productos ofrecidos son de calidad aceptable y similar al de los Bancos competidores, sin embargo, encontramos una fuerte área de oportunidad en el servicio que se ofrece, por lo cual, podemos indicar que aplicando el Ciclo de Vida del Producto y el Ciclo de Calidad y Principios Deming se podrá mejorar la calidad del servicio y con ello, obtener la confianza de los Clientes Corporativos para que puedan incorporar a sus Tesorerías productos adicionales tales como los de pagos lo que logrará un beneficio para los clientes al obtener mejores comisiones que representarán ahorros, como para el Banco quien al tener más clientes mejorará sus utilidades.

d. Prueba de Hipótesis

Y= Confianza

X1= Calidad

X2= Productos y Servicios de Cash Management

De acuerdo a la investigación anterior se puede observar que existe una relación directa entre la calidad de los Productos y Servicios de Cash Management con la satisfacción y confianza del cliente, en este caso, Clientes Corporativos, esto se pudo comprobar al realizar 50 encuestas a los clientes que ya habían utilizado algún producto de Cobranza Cash Management.

De acuerdo a lo anterior se corrobora que este modelo nos funcionará para mejorar la calidad de los productos y servicios, es decir, que implementando los principios de calidad de Deming (para el servicio) y Ciclo de Vida de los Productos

se podrá aumentar la confianza de los Clientes Corporativos y por ende generar beneficios para ambos participantes (Banco y Cliente).

e. Valuación de la Propuesta

PARA EL CLIENTE CORPORATIVO.

Con el objetivo de sustentar la propuesta con el siguiente análisis se observará un beneficio primeramente para los Clientes Corporativos, ya que, financieramente se realizó el comparativo sobre lo que tendrían que pagar en comisiones bajo un esquema normal de Cash Management (considerando los precios estándar que la Banca ofrece –incluido este Banco Global) si tuvieran todos los Productos relacionados bajo las comisiones actuales y al compararlo con comisiones “preferenciales” por contratar digamos, un Paquete Integral de Productos de Cash Management en el que se considera que el Banco únicamente les cobraría un 15% adicional –en lugar del 73% promedio- sobre los costos planteados lo que significa un precio menor al normal ofrecido. Esta diferenciación la podemos observar marcada en color “verde” dentro de los Flujos realizados a 5 años (Sin Propuesta Cliente y Con Propuesta Cliente. Véase anexo 3 y 4).

Por último se llevó a cabo un comparativo entre los gastos promedio en los que incurriría un Cliente Corporativo por tener los Productos de Referencia en Cash Management bajo las comisiones estándar y con las comisiones preferenciales por ser más cercanos al Banco a través de tener lo que hemos llamado “Paquete Integral de Productos de Cash Management”.

Tabla 20
Comparativo Cliente

COMPARATIVO CLIENTES							
		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SIN PROPUESTA	PAGO DE COMISIONES	4,319,360	4,319,360	4,362,554	4,408,797	4,458,334	4,511,434
CON PROPUESTA	PAGO DE COMISIONES	3,870,418	3,870,418	3,909,122	3,950,559	3,994,947	4,042,528
DIFERENCIA		\$ 448,942.20	\$ 448,942.20	\$ 453,431.62	\$ 458,238.00	\$ 463,386.76	\$ 468,905.77
PORCENTAJE		11.60%					

Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo al análisis cuantitativo se ACEPTA el proyecto ya que al Cliente Corporativo le representa una reducción de costos directos por comisiones de Cash Management del **11.60%** por el cobro bajo un esquema de contratación normal y no como Paquete Integral, con esto, también será más fácil obtener su confianza y lealtad a este Banco Global, aunque bien sabemos que seguirá trabajando con otros Bancos, lo que si podemos suponer es que cada vez incorporará al Banco Global más Productos y Servicios. (Véase anexos 5).

PARA EL BANCO GLOBAL.

Viéndolo cara al Banco Global y con la finalidad de fundamentar más claramente la propuesta que estamos realizando en la que indicamos que implementando la teoría de Ciclo de Vida del Producto y las Teorías de Calidad de Deming, podrá obtenerse la confianza de los Clientes Corporativos y tomando como base las encuestas realizadas, se llevaron al cabo los Flujos de efectivo: Sin Propuesta y Con Propuesta, proyectados a 5 años. (Véase anexos 7 y 8).

Se realizó la investigación con el área de Payments and Cash Management (PCM) de este Banco Global a fin de determinar lo siguiente:

- ❖ Número de Clientes Corporativos (148) y la tabla donde nos muestra la participación (%) de cada producto por cliente.

Tabla 21

Porcentaje Participación de cada Producto con estos clientes.

<i>Productos</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Cobranza Referenciada</i>	<i>83%</i>
<i>Digitalización de Cheques</i>	<i>2%</i>
<i>Domiciliación de Pagos</i>	<i>22%</i>

Fuente: Elaboración propia.

A través de los estadísticos de este Banco Global se obtuvo el número de transacciones mensuales que estos clientes operan en promedio, así como la comisión promedio que se les cobra por las mismas y el costo que representa para el Banco el desarrollar del flujo en el año 0 y 1.

Posteriormente se realizó la proyección de ingresos y costos en 5 años considerando un crecimiento en el mercado del 6%, este porcentaje se obtuvo de acuerdo al desarrollo del mercado en los últimos 5 años. No se consideró inversión en el año cero ya que el proyecto es cualitativo, se pretende obtener la confianza de los Clientes Corporativos al mejorar el servicio solo implementando las Teorías de Calidad de Deming y Ciclo de Vida del Producto.

Todo este análisis se realizó tomando en cuenta las condiciones o situación actual (comisiones promedio que el mercado financiero cobra a los Clientes Corporativos por los Productos/Servicios de referencia); posteriormente se replicó el ejercicio denominando el cambio “Con Propuesta”.

En la propuesta se incluyó la sección de Pagos, considerando que la respuesta a la pregunta 9 de la encuesta arrojó que el 80% de los clientes entrevistados estaría dispuesto a incluir a su Tesorería este tipo de Productos en caso de que el servicio fuera mejor; así mismo, con la finalidad de incrementar la confianza y con base en el principio de Deming número 4 que dice **“Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio”**, se consideró modificar los precios únicamente cobrando al Cliente Corporativo un 15% adicional –en lugar del 73% promedio- al costo que para este Banco representa, lo que significa una disminución en los precios finales mismos que podemos observar en color “verde” tanto en los flujos presentados anteriormente (Cliente) como en los Flujos del Banco, en los que como se comentó en la sección del cliente le representan a éste un ahorro en costos directos por comisiones de Cash Management y sin embargo siguen dando ingresos al Banco Global (Véase anexo 6) .

Siendo conservadores y evaluando que las condiciones pueden cambiar, se tomó que sólo el 20% del 80% que respondió afirmativo en la pregunta 9, es decir el 16 % de los Clientes Corporativos pueden incorporar a este Banco Global como otra alternativa de Pago para sus Proveedores; por lo que se consideró que de un universo de 148 clientes se discurrirá que 24 utilizarán los productos de Pagos.

Tomando como referencia la pregunta 10 de la encuesta, se obtuvo un promedio de la cantidad de Pagos que estos clientes destinarían a este Banco Global al inicio es del 10.24%. Lo que pudiera llegar a ser hasta de un 60%, sin embargo, con la idea de seguir siendo conservadores en el análisis financiero tomaremos únicamente el 10% de incremento en los 3 productos de pagos más importantes, SPEI (Pago Interbancario Mismo día –Sistema de Pagos Electrónicos Interbancarios-, TEF (Transferencia Electrónica de Fondos –Pago Interbancario día siguiente- y Transferencia a Terceros –Pagos entre cuentas del mismo Banco- al incorporarlos a la especie de Paquete Integral del que ya hablamos.

A través de los estadísticos de este Banco Global se obtuvo el número de transacciones mensuales que este tipo de clientes opera en promedio con este y con otros Bancos, así como la comisión promedio que se les cobra a clientes similares y el costo que representa para el Banco para desarrollar el flujo propuesto en el año 0 y 1, tomando como referencia el flujo “Sin Propuesta” y agregando el rubro de Pago.

Posteriormente se realizó la proyección de ingresos y costos en 5 años considerando un crecimiento en el mercado del 6% al igual que en el flujo “Sin Propuesta” y las comisiones “preferenciales” de las que hablamos en los párrafos anteriores.

Finalmente se realizó un comparativo de las utilidades del flujo “Sin Propuesta” y “Con Propuesta”, es decir, revisando los ingresos actuales con un crecimiento estimado en el mercado del 14.62% (de acuerdo a los 3 últimos años) y con la incorporación de Productos adicionales de Pagos; podemos ver que desde el primer año existe una diferencia de casi 3 millones de pesos.

Tabla 22.

Comparativo del Flujo Con y Sin Propuesta para el Banco.

COMPARATIVO BANCO							
		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CON PROPUESTA	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	20,356,118	20,356,118	21,577,485	22,949,813	24,496,997	26,247,576
SIN PROPUESTA	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	17,380,221	17,380,221	18,423,034	19,594,739	20,915,738	22,410,396
DIFERENCIA		\$ 2,975,897.04	\$ 2,975,897.04	\$ 3,154,450.86	\$ 3,355,073.94	\$ 3,581,259.60	\$3,837,179.85
PORCENTAJE		14.62%	de aumento en ingresos sin considerar inversión				

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al análisis cualitativo se **ACEPTA** el proyecto ya que se obtienen utilidades mayores de alrededor del **14.62%** sin realizar una inversión económica adicional, lo que suena muy atractivo considerando los montos que se maneja y se tomó que sólo se incorporarían el 10% de los Pagos de estos Clientes Corporativos, cuando bien podemos suponer que si se crean alianzas estratégicas gracias a la confianza el ingreso será mayor.

Los dos análisis presentados en las secciones anteriores son meramente numéricos o cuantitativos, sin embargo, como bien podemos ver, esta tesis tiene más un enfoque “**cualitativo**” en el que también indicamos que la Propuesta se **ACEPTA** ya que crea beneficios para las partes involucradas (Banco Global-Cliente) y crea relaciones más fuertes entre éstas.

VII. CONCLUSIONES

VII. CONCLUSIONES

a. Referentes a la Investigación

Dado los resultados obtenidos podemos concluir que en la percepción de los clientes actuales la calidad de los productos de Cash Management que este Banco Global ofrece es buena, ya que satisface de forma adecuada las necesidades individuales de las compañías, sin embargo en el servicio ofrecido se encuentra una gran área de oportunidad por lo que adicional a trabajar en soluciones integrales sería conveniente dar seguimiento a los requerimientos de las compañías.

De acuerdo a la percepción de los clientes, un Paquete Integral de productos de Cash Management (Cobranza, Pagos, Liquidez, Canales Electrónicos y Reporteo) coadyuvará a un manejo más eficiente de los recursos, por lo que al cobrar en tiempo, y al tener el ingreso en forma oportuna con el Banco, se logra que puedan realizarse inversiones a un mejor plazo y tasa, así como obtener mejores condiciones sobre los productos, ya que este Banco Global puede ofrecer comisiones más competitivas y atractivas al cliente. En muchos casos los Clientes Corporativos podrían negociar con el Banco Global mejores comisiones a cambio de dejar por cierto período saldos en sus cuentas, lo que se vuelve en una relación Ganar-Ganar.

Dado que son 50 observaciones el valor estadístico a utilizar es la t (valor estadístico de una muestra menor), en el que se acepta que la mejora en los procesos de Cobranza contribuye a conservar la lealtad de los clientes (enfocado en la pregunta 6).

En la pregunta abierta a los clientes, donde nos daban sus comentarios obtenemos que solamente 19 encuestados dejaron comentarios, los cuales 12%

fueron buenos hacia los productos y servicios del Banco, y el 7% comentó que necesita mejorarlos. (Véase anexo 2b).

De acuerdo a la encuesta se concluye que en la percepción promedio de los 50 clientes encuestados es que los productos de Cash Management son buenos, el servicio es regular, en relación a la competencia, los productos son superiores, pero el servicio es regular, así mismo, las necesidades son cubiertas en forma correcta, lo que provoca que los clientes tengan confianza en los productos de este Banco, con lo cual se puede **aceptar** la hipótesis.

Un Paquete Integral que ofrezca productos de Cash Management como una solución completa a los Clientes Corporativos podrá ser percibida como mejor calidad, por lo que se podría apoyar del Ciclo de Calidad Total de Deming y Ciclo de Vida del Producto para obtener la confianza de los Clientes Corporativos y así incorporar nuevos productos en sus Tesorerías.

Con los datos obtenidos es posible concluir que cuando los productos y servicios son de calidad se logra la confianza de los clientes.

Una manera de proporcionar calidad a los Clientes Corporativos es al proveer soluciones integrales que contribuyan a mejorar sus esquemas de Cash Management, logrando beneficios para la empresa a través de la realización eficiente de inversiones.

Con un Paquete Integral de productos de Cash Management será posible lograr una relación de largo plazo entre los Clientes Corporativos y el Banco Global, basados en buenos productos y un excelente servicio; así mismo será necesario dar seguimiento de las mejoras que en el Ciclo de Vida del Producto se detectaron, con el fin de que la relación se fortalezca, se entienda en tiempo y forma los requerimientos específicos del cliente, para que las mejoras en la

implementación de nuevas tecnologías o funcionalidades a la empresa se reflejen clara y oportunamente.

La Calidad Total permite satisfacer en forma eficiente las necesidades de los clientes, con lo cual, se puede mejorar la percepción de los mismos a fin de lograr la lealtad sobre los productos de Cash Management que este Banco Global les ofrece.

Así mismo la Calidad Total busca mejorar los productos y servicios que se ofrecen a los clientes, reducir costos a fin de brindar productos competitivos en precios, logrando de esta forma incrementar la productividad y lealtad de los clientes.

El Ciclo de Vida del Producto (Product Life Cycle) nos ayuda a identificar las áreas de mejora continua de los productos y servicios, con lo cual, se logra una administración eficiente de los mismo, teniendo la finalidad de desarrollar los cambios necesarios para que sean adecuados a las necesidades de los clientes.

De igual manera para poder asegurar la confianza de los Clientes Corporativos al Banco, consideramos que es necesario que las áreas trabajen en conjunto a fin de asegurar que todo el Ciclo de Vida del Producto se cumpla en forma satisfactoria, igualmente, que cada área sea un eslabón que coadyuve al cumplimiento de los objetivos institucionales, entre el que se encuentra “ser la mejor institución financiera en la percepción de los clientes”³⁸

Es claro que no existen fórmulas mágicas, pero si existen elementos que ayudan a que las instituciones sean reconocidas como empresas con calidad en sus productos y servicios, sobretodo, es importante ser percibidos como una institución que ofrece soluciones y no solo productos aislados.

³⁸Página Web Intranet HSBC. México.

De acuerdo a las encuestas realizadas se puede concluir que una forma en la que se logra la confianza y lealtad de los clientes es a través de los productos que satisfagan correctamente sus necesidades, sin dejar de lado el servicio ofrecido durante y después de los procesos de implementación.

Toda mejora, cuando una compañía se compromete de verdad con el proceso para el progreso de la calidad, la disminución de molestias y sobretodo el servicio se ve traducido en una mayor confianza a la institución.

Los procesos automatizados generan eficiencia en los procedimientos de los Clientes Corporativos y una reducción de costos importante como pudimos observar en la sección financiera; al generar una sinergia con el Banco se pueden fortalecer estos puntos a fin de que las nuevas soluciones estén alineadas a un desarrollo tecnológico de la empresa para aprovechar y actualizar en conjunto las mejoras en infraestructura o desarrollos.

Como cierre de esta Tesis, podemos concluir que aplicando las Teorías de Deming (Ciclo de Calidad y Principios) así como el Ciclo de Vida del Producto es posible obtener la confianza de los Clientes Corporativos, lo que permitirá generar Paquetes Integrales de Cash Management en los que para el Cliente Corporativo representará ahorros por comisiones –mejora en precios-, para el Banco Global la idea de innovar para crear mejores Productos y Servicios lo que los llevará a generar nuevos clientes en ciertos Productos y por ende mejores utilidades; se fortalecerán las relaciones, se formarán alianzas estratégicas que poco a poco irán provocando situaciones de Ganar-Ganar; bajo este concepto vemos que la aplicación de las Teorías de Calidad siempre estarán vigentes aunque pasen los años y no sólo será un tema de “moda”.

GLOSARIO

GLOSARIO

Algoritmo de validación.- Reglas que permiten realizar el cálculo del último dígito en una referencia a fin de confirmar que la misma es correcta.

Banco Global.- Es un Banco con negocios en todo el mundo y está activo en los mercados internacionales teniendo presencia en varios continentes.

Benchmarking.- Proviene de las palabras Bench (banquillo, mesa) y Mark (marca, señal). En la acepción original del inglés la palabra compuesta, sin embargo podría traducirse como medida de calidad. Es una valiosa herramienta de administración debido a que proporciona un enfoque lógico para comprender y evaluar de manera objetiva las fortalezas y debilidades de una compañía, en comparación con lo mejor de lo mejor.

Cash Management.- Es un término de marketing para ciertos servicios ofrecidos principalmente a los clientes de negocios más grande. Puede ser utilizado para describir todas las cuentas bancarias (como cuentas de cheques) prestados a las empresas de cierto tamaño, pero es más frecuentemente usado para describir servicios específicos, tales como la concentración de dinero en efectivo, lo que representa el equilibrio cero, y las instalaciones automáticas de intercambio de información.

Collections.- Área de este Banco Global que se encarga de desarrollar productos de Cobranza para las empresas.

Digicheck.- Servicio que permite al cliente realizar depósito con cheques desde sus oficinas.

Domiciliación.- Servicio en el que las empresas realizan cargos automáticos y periódicos a cuentas o tarjetas especificadas por sus clientes.

Factoraje.- Se ofrece como producto suplementario a la gama existente de productos de financiamiento a la exportación que ofrece el Grupo y ha sido diseñado para cubrir las necesidades de los clientes que venden a cuenta abierta. El factoraje puede ser con o sin recurso contra el cliente.

Liquidity.- Producto que ofrece al cliente un esquema de liquidez, es decir, le ofrece una solución para mantener sus recursos en una sola cuenta.

Pago a Terceros.- Transferencias mismo Banco.

PCM.- Payments and Cash Management, área de este Banco Global encargada de desarrollar y promocionar productos empresariales que ayudan a las empresas a manejar su Tesorería a través de esquemas de Pagos, Cobranza y canales electrónicos.

Productos de Cobranza.- Soluciones que se ofrecen a las empresas para realizar sus procesos de cobro a clientes y usuarios de sus productos o servicios.

Productos de Pagos.- Soluciones que se ofrecen a las empresas para realizar sus procesos de pago a proveedores y terceros.

SPEI.- Sistema de Pagos Electrónicos Interbancarios.Mismo día.

SWIFT.- Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication. Es una red mundial donde principalmente se intercambian mensajes que contienen el reporte de los movimientos (estado de cuenta) o transacciones en las cuentas que un cliente mantiene en una institución financiera, estos tienen un formato estándar a nivel mundial, lo que facilita la conciliación de su Tesorería.

Referencia.- Serie de dígitos alfanuméricos que permiten identificar un depósito.

TEF.- Transferencia Electrónica de Pagos –Pago Interbancario-Día siguiente.

Traslado de Valores.- Servicio que se ofrece a las empresas para enviar sus recursos (dinero en efectivo o documentos) al Banco.

Valor Estadístico T (t).- En estadística, un estadístico mastral, es una medida cuantitativa, derivada de un conjunto de muestras con el objetivo de estimar o inferir características de una población o modelo estadístico. Más formalmente un estadístico es una función medible T que, dada una muestra estadística de valores (X_1, X_2, \dots, X_n) , les asigna un número $T(X_1, X_2, \dots, X_n)$, que sirve para estimar determinado parámetro de la distribución de la que procede la muestra.

ANEXOS

Anexo 1

Encuesta.

En un esfuerzo por mantener la calidad de nuestro servicio, le solicitamos que se tome unos minutos y comparta con nosotros su opinión sobre su experiencia en la utilización de los servicios de Cash Management que el Banco Global le ofrece.

Le solicitamos responda a una serie de preguntas de opción múltiple, este cuestionario no le tomará más de 5 minutos en responderlo.

1. ¿Cómo considera la calidad de los productos de Cash Management que este Banco le ofrece? .

Excelentes	Buenos	Normales	Regular	Malos	Pésimos
1	2	3	4	5	6

2. ¿Cómo considera la calidad en la atención y servicios que este Banco le proporciona?

Excelentes	Buenos	Normales	Regular	Malos	Pésimos
1	2	3	4	5	6

3. En relación a la competencia, los productos de este Banco son:

Excelentes	Buenos	Normales	Regular	Malos	Pésimos
1	2	3	4	5	6

4. En relación a la competencia, el servicio que este Banco le ofrece es:

Excelentes	Buenos	Normales	Regular	Malos	Pésimos
1	2	3	4	5	6

5. Los productos de Cash Management satisfacen sus necesidades de forma .

Excelentes	Buenos	Normales	Regular	Malos	Pésimos
1	2	3	4	5	6

6. ¿Qué nivel de confianza tiene en los productos de Cash Management que este Banco le ofrece?

Excelentes	Buenos	Normales	Regular	Malos	Pésimos
1	2	3	4	5	6

7. ¿Considera que un paquete de productos de Cobranza, Pagos, Conciliaciones y Liquidez puede ayudarlo a manejar mejor sus recursos financieros?

Excelentes	Buenos	Normales	Regular	Malos	Pésimos
1	2	3	4	5	6

8. ¿Considera que es más importante la calidad en un Servicio o Producto?

Si	No
1	2

9. Si se mejorara la calidad de los Servicios que este Banco Global le ofrece ¿incluiría los productos de Pagos en su Tesorería?

Si	No
1	2

10. Para aquellos que respondieron "Si" en la pregunta anterior. ¿Qué porcentaje de sus Pagos incorporaría inicialmente con este Banco Global en estos Productos (TEF, SPEI, Pago a Terceros)?

Porcentaje

Le _____ gustaría _____ agregar _____ un comentario: _____

¡Gracias por su apoyo!

Anexo 2
Tabulación de las encuestas.

Preguntas	CLIENTE	Promedio																											
		Wat-Mart	Blimbo	Gayesso	Holtim	Inves	Coca-Cola	P&G	Cetolem	Liverpool	Palacio de Hierro	Cetolem	Banco JP Morgan	Ogilvy	Leaseplan	Axxa	Freudenberg	Pirelli	AIG	Infer Global Soluten	John Crane	Industria Michelin	Klüber	Nestlé	Danone	Support Retail	Nesse	Grey México	
1	¿Cómo considera la calidad de los productos?	5.0000	2	3	1	5	2	1	2	1	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	¿Cómo considera la competencia de sus productos de su negocio?	2.7100	5	4	1	3	3	3	3	4	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
3	¿Qué nivel de confianza tiene en los productos de Cash?	2.3800	5	5	1	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	¿Qué nivel de confianza tiene en los productos de Cash?	2.5200	4	5	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	¿Considera que es más importante la calidad de los servicios que para quienes responden "SI" en la pregunta?	2.8800	5	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
6	¿Considera que es más importante la calidad de los servicios que para quienes responden "SI" en la pregunta?	2.5800	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
7	¿Considera que es más importante la calidad de los servicios que para quienes responden "SI" en la pregunta?	1.9400	5	5	1	2	2	1	2	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
8	¿Considera que es más importante la calidad de los servicios que para quienes responden "SI" en la pregunta?	0.7% SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
9	¿Considera que es más importante la calidad de los servicios que para quienes responden "SI" en la pregunta?	30% SI pero tomaremos como REAL el 20%	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI
10	¿Considera que es más importante la calidad de los servicios que para quienes responden "SI" en la pregunta?	10.24%	10%	7%	4%	8A	5%	25%	10%	5%	8%	8A	8A	10%	12%	5%	2%	1%	25%	20%	8A	5%	8A	20%	5%	4%	10%	7%	10%

Anexo 2^a

Tabulación de las encuestas.

Preguntas	CLIENTE			Boxito	CONALEP Guanajuato	Tiendas Comercial Mexicana	GNP	Banco Compartamos	Actinver	Qualitas Compañía de Seguros	Telcel	Teléfonos de México	Schering Mexicana	American Express	Gamesa	Crédito Inmobiliario	AIG Compañía de Seguros	Comisión Federal de Electricidad	Sukarne	ABA Compañía de Seguros	Multiva Casa de Bolsa	Crédito Real	Infonavit	Gobierno del DF	Cemex	Nafinsa
			Promedio																							
1	¿Como considera la calidad de los productos?	Bien	1.9130	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	¿Como considera la calidad en la atención?	Regular	2.4783	4	3	2	2	4	2	2	4	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	4	2	2	2
3	En relación a la competencia, ¿cómo considera los productos de la competencia?	Bien	2.3043	5	2	3	2	3	2	4	2	2	2	2	2	1	2	2	3	4	2	2	2	2	1	1
4	En relación a la competencia, ¿cómo considera los servicios de los productos de Cash?	Regular	2.4783	1	4	2	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	4	1	2	3	2	2
5	¿Que nivel de confianza tiene en los productos de Cash?	Bien	1.9566	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2
6	¿Considera que un paquete de productos de Cash es importante?	Regular	2.6087	1	4	2	2	3	3	2	4	2	2	5	2	2	2	2	3	3	2	2	2	5	3	2
7	¿Considera que es importante la calidad de los servicios que ofrecemos?	FALSO	2.0870	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2
8	Si se mejorara la calidad de los servicios que ofrecemos ¿respondieron "Si" en la pregunta?	Bien	87% SI	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	SI	SI
9	Si se mejorara la calidad de los servicios que ofrecemos ¿respondieron "Si" en la pregunta?	Bien	80% SI pero tomaremos como REAL el 20%	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	NO	SI
10		Bien	10.00%	18%	N/A	15%	N/A	10%	9%	5%	7%	9%	20%	4%	22%	18%	9%	3%	8%	2%	4%	5%	N/A	12%	N/A	10%

Anexo 2b

Comentarios.

	Wal-Mart	Bimbo	Gayoso	Coca-Cola	Cetelam	Liverpool	Leaseplan	Freudenberg	Infer Global Solution	Industrias Michellino	Nestle	Support Retail	CONALEP Guanajuato	Actinver
Comentarios	El servicio que el Banco Global ofrece no es bueno, tenemos que seguir	Excelente apoyo para mi	Los productos son igual a la competencia pero su servicio es malo	Los productos no están diferenciados y no existe calidad en el servicio	Excelente el servicio y los productos	Siempre he recibido apoyo	Bajar el costo del servicio. Tener más canales de distribución	Excelentes los productos y servicios de este banco	El servicio es malo	No se tiene apoyo de los ejecutivos	Sus productos y servicios son estándar como en todos los bancos	Son mejores otros bancos	Estoy aquí porque se ganó la licitación pero son mejores otros bancos	Mejorar el sistema, se ve limitado y no muy amigable

	Quiltes Compañías de Seguros	Ganex	Crédito Inmobiliario	AIG Compañía de Seguros	Nafinsa
Comentarios	Existen bancos con mejores productos y servicios	Atención en tiempo y forma	Los productos de Banca Electrónica mejoran las tesorcerías	Las comisiones son muy altas, más que nada el problema es que solamente tenemos abiertas dos cuentas de cheques y el trato y manejo de las cuentas se ha dificultado por problemas en las sucursales. Sobre todo lo referente a las firmas de cheques	Por cuestiones internas no podemos aumentar, pero el servicio es muy bueno.

Anexo 3

Cliente sin propuesta.

INGRESO \$	%de Clientes	No. De Clientes actuales	Txs promedio Mes	Txs promedio Año	Precio Txn	Comisión Anual x cliente	Ingreso anual
					[MXP]	[MXP]	[MXP]
Cobranza							
Cobranza Referenciada	83%	1	4,000	48,000	\$ 12.00	\$ 576,000.00	\$ 478,080.00
Digitalización de Cheques	2%	0	550	6,600	\$ 2.00	\$ 13,200.00	\$ 264.00
Domiciliación de Pagos	22%	0	30	360	\$ 2.50	\$ 900.00	\$ 198.00
Total Cobranza	1.07	1.07	4580	54960	\$ 16.50	\$ 590,100.00	\$ 478,542.00
Liquidez							
Cuenta Balance Cero	28%	0	-	-	-	\$ 10,105	\$ 2,829
Total Liquidez	28%	0.28	-	-	-	10,105	2,829
Reporteria							
Swift	74%	1	1	12	\$ 1,000.00	\$ 12,000	\$ 8,880
Banca Electrónica (Host to)	95%	95	1	12	\$ 5,000.00	\$ 60,000	\$ 5,700,000
Total Reporteria	169%	95.74	2	24	\$ 6,000.00	\$ 72,000.00	\$ 5,708,880.00
COSTOS							
COSTO \$	%de Clientes	No. De Clientes actuales	Txs promedio Mes	Txs promedio Año	Costo Txn	Costo Anual x cliente	Costo Anual
					[MXP]	[MXP]	[MXP]
Cobranza							
Cobranza Referenciada	83%	1	4,000	48,000	\$ 10.00	\$ 480,000.00	\$ 398,400.00
Digitalización de Cheques	2%	0	550	6,600	\$ 0.50	\$ 3,300.00	\$ 66.00
Domiciliación de Pagos	22%	0	30	360	\$ 1.00	\$ 360.00	\$ 79.20
Total Cobranza	1.07	1.07	4580	54960	\$ 11.50	\$ 483,660.00	\$ 398,545.20
Liquidez							
Cuenta Balance Cero	28%	0	-	-	-	\$ 6,011	\$ 1,683
Total Liquidez	28%	0.28	-	0	-	6,011	1,683
Reporteria							
Swift	74%	1	1	12	\$ 250.00	\$ 3,000	\$ 2,220
Banca Electrónica (Host to)	95%	1	1	12	\$ 0.25	\$ 3	\$ 3
Total Reporteria	169%	1.69	2	24	\$ 250.25	\$ 3,003.00	\$ 2,222.85

Anexo 4

Con Propuesta para Cliente.

INGRESOS	No. De Clientes actuales	Tx s promedio Mes	Tx s promedio Año	Precio Tx n	Comisión Anual x cliente	Ingreso a anual
				[MXP]	[MXP]	[MXP]
Cobranza						
Cobranza Referenciada	1	4,000	48,000	\$ 11.50	\$ 552,000.00	\$ 552,000.00
Digitalización de Cheques	1	550	6,600	\$ 0.58	\$ 3,795.00	\$ 3,795.00
Domiciliación de Pagos	1	30	360	\$ 1.15	\$ 414.00	\$ 414.00
Total Cobranza	1	4580	54960	\$ 13.23	\$ 556,209.00	\$ 556,209.00
Liquidez						
Cuenta Balance Cero	1	-	-	-	\$ 10,105	\$ 10,105
Total Liquidez	1	-	-	-	10,105	10,105
Reportería						
Swift	1	1	12	\$ 1,000.00	\$ 12,000	\$ 12,000
Banca Electrónica (Host to Bank)	1	1	12	\$ 5,000.00	\$ 60,000	\$ 60,000
Total Reportería	1	2	24	\$ 6,000.00	\$ 72,000.00	\$ 72,000.00
COSTOS						
COSTOS	No. De Clientes actuales	Tx s promedio Mes	Tx s promedio Año	Costo Tx n	Costo Anual x cliente	Costo Anual
				[MXP]	[MXP]	[MXP]
Cobranza						
Cobranza Referenciada	1	4,000	48,000	\$ 10.00	\$ 480,000.00	\$ 480,000.00
Digitalización de Cheques	1	550	6,600	\$ 0.50	\$ 3,300.00	\$ 3,300.00
Domiciliación de Pagos	1	30	360	\$ 1.00	\$ 360.00	\$ 360.00
Total Cobranza	1	4580	54960	\$ 11.50	\$ 483,660.00	\$ 483,660.00
Liquidez						
Cuenta Balance Cero	1	-	-	-	\$ 6,011	\$ 6,011
Total Liquidez	1	-	0	-	6,011	6,011
Reportería						
Swift	1	1	12	\$ 250.00	\$ 3,000	\$ 3,000
Banca Electrónica (Host to Bank)	1	1	12	\$ 0.25	\$ 3	\$ 3
Total Reportería	1	2	24	\$ 250.25	\$ 3,003.00	\$ 3,003.00

Anexo 5

Ingresos & Costo Cliente.

AGREGANDO PAGOS

INGRESOS	No. De Clientes	Txs promedio Mes	%para este Banco Global	Txs promedio Mes para este Banco Global	Txs promedio Año	Precio Txn	Comisión Anual x cliente	Ingreso anual
						(MXP)	(MXP)	(MXP)
Pa gos								
Pago Interbancario (TEF)	1	3,400	4%	136	1,632	\$ 1.15	\$ 1,877	\$ 3,062,937.60
SPEI	1	50	4%	2	24	\$ 4.03	\$ 97	\$ 2,318.40
Traspos a Terceros	1	1,500	2%	30	360	\$ 1.38	\$ 497	\$ 178,848.00
Total Pagos	1	4950	10%		2016	\$ 6.56	\$ 2,470.20	\$ 3,244,104.00
COSTOS								
COSTOS	No. De Clientes	Txs promedio Mes	%para este Banco Global	Txs promedio Mes para este Banco Global	Txs promedio Año	Costo Txn	Costo Anual x cliente	Costo Anual
						(MXP)	(MXP)	(MXP)
Pa gos								
Pago Interbancario (TEF)	1	3400	4%	136	1,632	\$ 1.00	\$ 1,632	\$ 2,663,424.00
SPEI	1	50	4%	2	24	\$ 3.50	\$ 84	\$ 2,016.00
Traspos a Terceros	1	1500	2%	30	360	\$ 1.20	\$ 432	\$ 155,520.00
Total Pagos	1	4950	10%	495	2016	\$ 5.70	\$ 2,148.00	\$ 2,820,960.00

Anexo 6

Flujo Banco.

Incremento en ventas promedio últimos años (aprox 1%)						El promedio de incremento anual ha sido de 6%
	0%	6%	6.360%	6.742%	7.148%	

	0	1	2	3	4	5
INVERSION	0					
INGRESO						
Cobranza						
Cobranza Referenciada	70,766,840	70,766,840	75,001,190	79,771,268	86,149,128	91,233,964
Digitalización de Cheques	39,072	39,072	41,416	44,050	47,020	50,380
Domiciliación de Pagos	29,304	29,304	31,082	33,038	35,266	37,788
Total Cobranza	70,824,216.00	70,824,216.00	75,073,668.96	79,848,354.31	85,231,410.96	91,322,129.41
Liquidez						
Cuenta Balance Cero	418,751	418,751.20	443,876	472,107	503,934	539,948
Total Liquidez	418,751.20	418,751.20	443,876.27	472,106.80	503,934.6	539,945.99
Reportaría						
Swift	1,314,240	1,314,240	1,393,094	1,481,695	1,581,585	1,694,607
Banca Electrónica	5,700,000	5,700,000	6,042,000	6,428,271	6,859,505	7,349,691
Total Reportaría	5,700,000.00	5,700,000.00	6,042,000.00	6,426,271.20	6,859,504.70	7,349,691.49
TOTAL VENTAS	76,942,967	76,942,967	81,559,545	86,746,732	92,594,850	99,211,767
COSTO DE VENTAS						
Cobranza						
Cobranza Referenciada	58,963,200	58,963,200	62,500,992	66,478,055	70,957,605	76,028,303
Digitalización de Cheques	9,768	9,768	10,354	11,013	11,755	12,598
Domiciliación de Pagos	11,723	11,723	12,435	13,215	14,108	15,114
Total Cobranza	58,984,690	58,984,690	62,523,771	66,500,283	70,983,466	76,056,012
Liquidez						
Cuenta Balance Cero	249,075.12	249,075.12	264,019.63	280,811.28	299,742.45	321,162.33
Total Liquidez	249,075.12	249,075.12	264,019.63	280,811.28	299,742.45	321,162.33
Reportaría						
Swift	328,560	328,560	348,273.60	370,423.80	395,398.29	423,651.69
Banca Electrónica	422	422	447.11	475.54	507.80	543.88
Total Reportaría	328,982	328,982	348,721	370,899	395,904	424,196
TOTAL COSTO DE VENTAS	59,562,747	59,562,747	63,136,511	67,151,993	71,679,112	76,801,370
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	17,380,221	17,380,221	18,423,034	19,594,739	20,915,738	22,410,396

Anexo 7

Flujo Propuesta Cliente

Diminución en comisiones por alianza con el Banco 1%	0%	1%	1.060%	1.124%	1.191%	El promedio de incremento anual ha sido de 6%
INVERSION						
0						
COMISIONES POR SERVICIO SBAJO ESQUEMA NORMAL						
Cobranza						
Cobranza Referenciada	552,000	552,000	557,500	563,430	569,760	576,346
Digitalización de Cheques	3,796	3,796	3,800	3,874	3,917	3,964
Domiciliación de Pagos	414	414	418	423	427	432
Total Cobranza	556,209.00	556,209.00	561,718.09	567,725.86	574,104.33	580,742.51
Liquidez						
Cuenta Balance Cero	10,105	10,105.00	10,206	10,314	10,430	10,554
Total Liquidez	10,105.00	10,105.00	10,206.05	10,314.23	10,430.12	10,554.35
Repoitería						
Swift	12,000	12,000	12,120	12,248	12,386	12,534
Banca Electrónica	60,000	60,000	60,600	61,243	61,930	62,668
Total Repoitería	60,000.00	60,000.00	60,600.00	61,242.36	61,930.48	62,668.08
Pagos						
Pago Interbancario (IEF)	3,062,938	3,062,938	3,093,567	3,126,359	3,161,487	3,199,140
SPEI	2,318	2,318	2,342	2,366	2,393	2,421
Traspasos a Terceros	178,848	178,848	180,636	182,551	184,602	186,801
Total Pagos	3,244,104.00	3,244,104.00	3,276,545.04	3,311,276.42	3,348,481.92	3,388,362.87
TOTAL VENTAS	3,870,418	3,870,418	3,909,122	3,950,559	3,994,947	4,042,528

Anexo 8

Flujo Sin Propuesta Cliente.

Diminución en comisiones por alianza con el Banco 1%	0%	1%	1.060%	1.124%	1.191%	*El promedio de incremento anual ha sido de 6%
INVERSION						
0						
COMISIONES POR SERVICIOS BAJO ESQUEMA NORMAL						
Cobranza						
Cobranza Referenciada	576,000	576,000	581,760	587,927	594,533	601,614
Digitalización de Cheques	13,200	13,200	13,332	13,473	13,625	13,787
Domiciliación de Pagos	900	900	909	919	929	940
Total Cobranza	590,100.00	590,100.00	596,001.00	602,318.67	609,086.26	616,340.58
Liquidez						
Cuenta Balance Zero	10,105	10,105.00	10,206	10,314	10,430	10,554
Total Liquidez	10,105.00	10,105.00	10,206.05	10,314.23	10,430.12	10,554.35
Reporteria						
Swift	12,000	12,000	12,120	12,248	12,386	12,534
Banca Electrónica	60,000	60,000	60,600	61,243	61,930	62,668
Total Reporteria	60,000.00	60,000.00	60,600.00	61,242.36	61,930.48	62,668.08
Pagos						
Pago Interbancario (TEF)	3,462,451	3,462,451	3,497,076	3,534,145	3,573,854	3,616,420
SPEI	2,304	2,304	2,327	2,352	2,378	2,406
Traspaso a Terceros	194,400	194,400	196,344	198,425	200,655	203,045
Total Pagos	3,659,155.20	3,659,155.20	3,695,746.75	3,734,921.67	3,776,887.25	3,821,870.58
TOTAL VENTAS	4,319,360	4,319,360	4,362,554	4,408,797	4,459,334	4,511,434

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- Altrad Group (2010), Chapter 7, Cash Management. U.S.A
- Braidor, Nestor P. (2002) "Nuevo Marketing Total", México, Editorial Mc Graw Hill.
- Crosby, Phillip, "Calidad Sin Lágrimas" El Arte de Administrar sin problemas, 1999, CECSA
- Czinkota, Michael R. Y Kotabe.Masaak. (2005). "Administración de Mercadotecnia" 2da. Edición. México, Editorial Thomson Paraninfo.
- Deming W Edwards. (1989). "Calidad, productividad y competitividad", La salida de la crisis, versión española por Jesús Nicolau Medina, Madrid, España, Editorial Diaz Santos.
- De Sandhusen, Richard. (1989) "Mercadotecnia", México, CECSA.
- Galán Amador, Manuel. (2009) "Metodología de la Investigación", Columbia.
- García De León, Miguel Angel. (2009) "Metodología Product Life Cycle", México. Guías HSBC.
- Gómez, Rafael. (2008) "Ética Empresarial" Teoría y casos, prólogo de Tomás Calleja, México.
- Gutiérrez Pulido, Humberto. (1999) "Calidad y Productividad". México Editorial Mc Graw Hill.
- Guerrero Maldonado, Nacy. (2010) Tesis: "Propuesta De Estructura Del Área De Cash Management En Una Institución Financiera". México.
- Hampton David. (1993) "Administración", México. Editorial Mc Graw Hill.
- Hernández Roberto. (1999) "Metodología de la investigación" México, Editorial Manual Moderno.
- López Toro, Alberto Antonio. (2009) "Implantación de la Calidad en la Empresa". México. Editorial Lex Nova, S.A, 1era Edición.
- Reyes Ponce Agustín. (1992) "Administración Moderna", México. Editorial Limusa.

- Reyes Povedam Andrés. (2009) Ensayo: “Manual Canales Electrónicos”, México.
- Revista Expresión HSBC. Mayo. 2010, p.10.
- Revista mensual HSBC. Enero. 2010 p.15.
- Rico, Ruben Robert. (1998) “Calidad Estratégica Total”, Buenos Aires, Argentina, Editorial Macchi.
- Rossell, Lilitana. (2009) “Principales Factores de Influencia” España.
- Stanton, William. (2007) “Fundamentos de Marketing”, México, Editorial Mc GrawHill, Edición 14.
- Thomas J. Peters y Robert H. Waterman Jr.(2004)“En Busca de la Excelencia”, U.S.A., Editorial, ProfileBooks.

WEBGRAFÍA

WEBGRAFÍA

- http://mx-apps-08.mx.hsbc/manuales/bael.nsf/Content/spei_desc
- Material del Seminario PCM
- www.swift.com
- www.bymoney.com
- www.abm.org.mx/banca_mexico/historia.htm
- <http://www.wikipedia.com/trabajos14/principios-deming/principios-deming.shtm>.
- www.qfincence.com
- www.abm.org.mx/banca_mexico/historia.htm
- http://webs.ono.com/martinpascual/pt6061_cashm.pdf
- www.monografias.com/trabajos61/matriz-crecimiento-participacion/matriz-crecimiento-participacion2.shtml
- http://es.wikipedia.org/wiki/Matriz_BCG.
- www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/metgerdeminguch.htm
- <http://caps.ucsf.edu/factsheets/theory/teoria/>
- Banamex.- www.banamex.com.mx
- Bancomer.- www.Bancomer.com.mx
- Banxico.- www.banxico.org.mx
- HSBC.- www.hsbc.com.mx
- Santander.- www.santander.com.mx