

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA  
Y ELECTRICA

DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



MODERNIZAR LA TESORERIA DE UNA EMPRESA  
OBTENIENDO UNA DISMINUCION DE COSTOS  
POR SERVICIOS BANCARIOS

POR

ING. GUILLERMO FARIAS LARA

T E S I S

EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN  
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION CON  
ESPECIALIDAD EN FINANZAS

MONTERREY, N. L.

JULIO DE 1999

11  
80  
80  
80

TM  
Z 5 8 5 3

19 19 19

19 19 19

MODERNIZZAR LA TESORERIA  
UNA DISMINUZION DEI COSTOS  
PER I SERVIZI BANCARI

UNA AZIENDA  
COSTRUITA

11  
80  
80  
80

TM  
Z 5 8 5 3

19 19 19

19 19 19



1020146100



# UANL

---

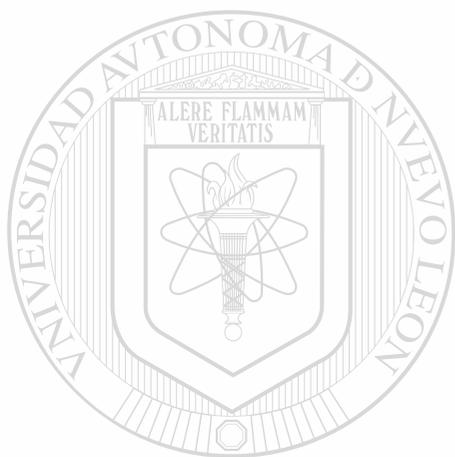
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

0150 - 65260

TM  
Z5853  
•M2  
FINE  
1999  
F3



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

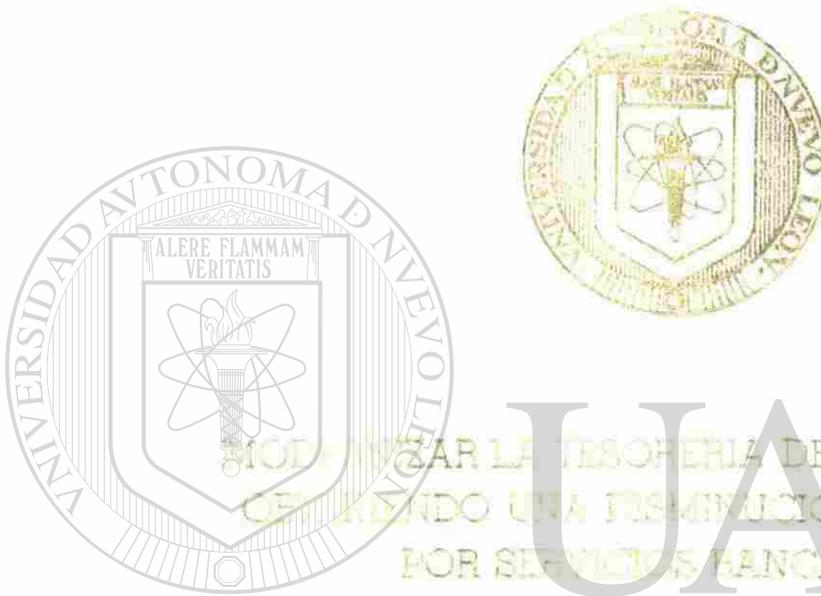


**FONDO  
TESIS**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA  
Y ELECTRICA

DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



MODERNIZAR LA TESORERIA DE UNA EMPRESA  
CENTRANDO UNA FORMACION DE COSTOS  
POR SERVICIOS BANCARIOS

U A N L

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
POR

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

T E S I S

EN OPORTUNIDAD AL GRADO DE MAESTRO EN  
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION CON  
ESPECIALIDAD EN FINANZAS

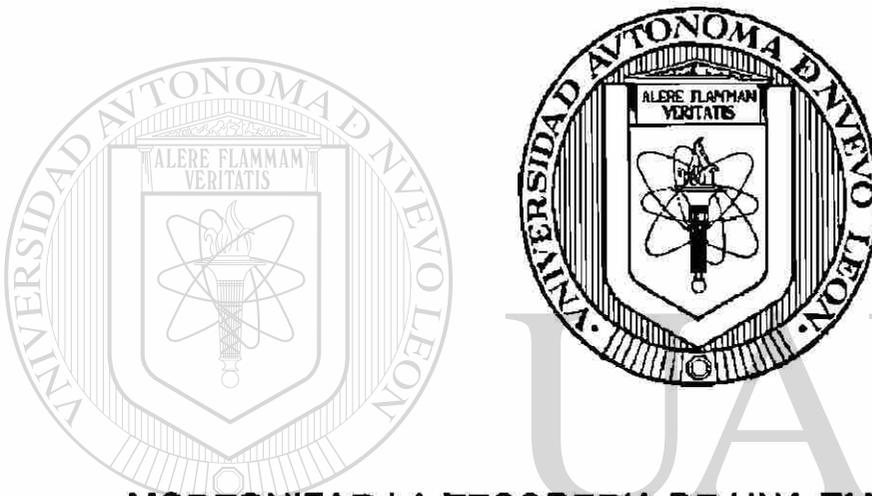
MONTERREY N. L.

JULIO DE 1999

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA

DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



MODERNIZAR LA TESORERIA DE UNA EMPRESA OBTENIENDO  
UNA DISMINUCION DE COSTOS POR SERVICIOS BANCARIOS

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

ING. GUILLERMO FARIAS LARA

TESIS

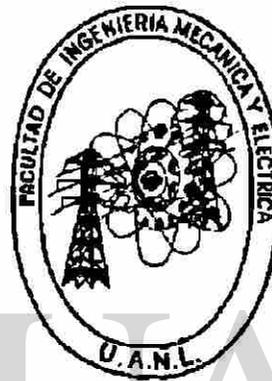
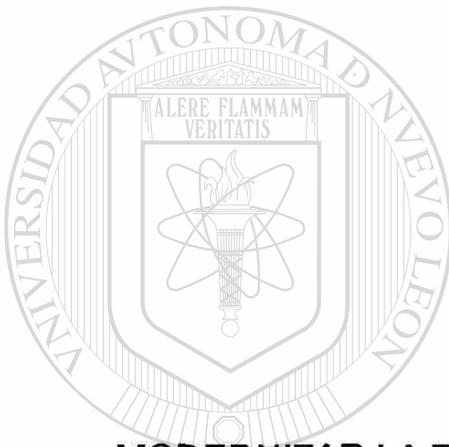
EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA  
ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD EN FINANZAS

MONTERREY, N.L. JULIO DE 1999

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA

DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



**MODERNIZAR LA TESORERIA DE UNA EMPRESA OBTENIENDO  
UNA DISMINUCION DE COSTOS POR SERVICIOS BANCARIOS**

**DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS**

**ING. GUILLERMO FARIAS LARA**

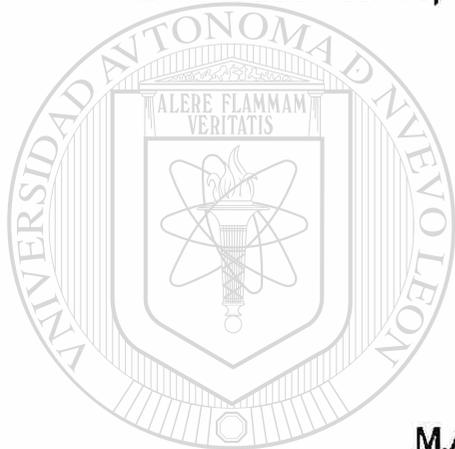
**TESIS**

**EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA  
ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD EN FINANZAS**

**MONTERREY, N.L. JULIO DE 1999**

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA  
DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO

Los miembros del comité de tesis recomendamos que la tesis **“Modernizar la tesorería de una empresa obteniendo una disminución de costos por servicios bancarios”** realizada por el Ing. Guillermo Farías Lara sea aceptada para su defensa como opción al grado de Maestro en Ciencias de la Administración con especialidad en Finanzas.

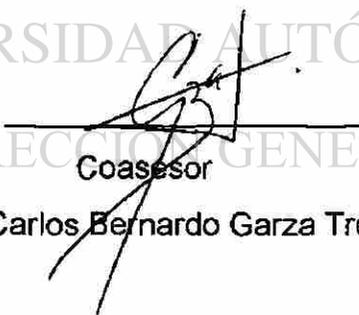


El Comité de Tesis



Asesor

M.A. Marin Jesús González González



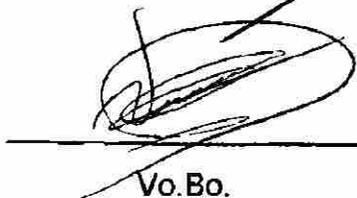
Coasesor

M.C. Carlos Bernardo Garza Treviño



Coasesor

M.A. Liborio Arturo Manjarrez Santos

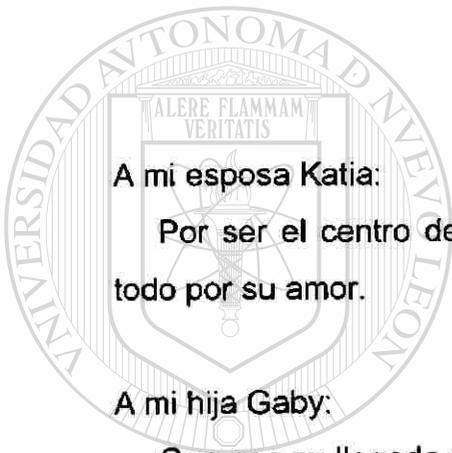


Vo.Bo.

M.C. Roberto Villarreal Garza  
División de Estudios de Post-grado

San Nicolás de los Garza, N.L. a 30 de junio de 1999

# DEDICATORIA



A mi esposa Katia:

Por ser el centro de mi universo, por su espíritu, su fortaleza, pero sobre todo por su amor.

A mi hija Gaby:

Que con su llegada encendió una nueva luz de felicidad en mi vida.

UANL

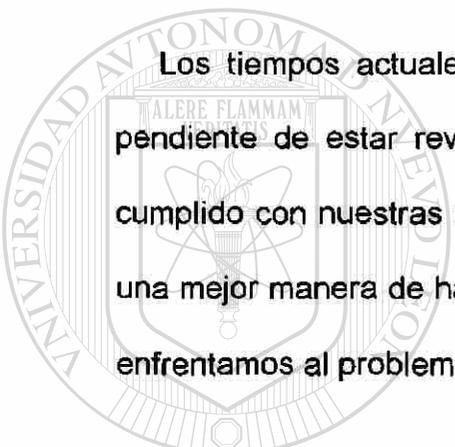
---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



# PROLOGO



Los tiempos actuales requieren que un buen administrador esté siempre pendiente de estar revisando sus áreas de oportunidad y aunque hayamos cumplido con nuestras metas, el ciclo de mejora nos dice que siempre existirá una mejor manera de hacer nuestro trabajo y para llevar a cabo esa mejora no enfrentamos al problema de que metodología utilizar.

---

La presente tesis nos muestra las herramientas básicas y algunas técnicas de la Ruta de la Calidad, enfocadas a un caso práctico para modernizar la tesorería de una empresa.

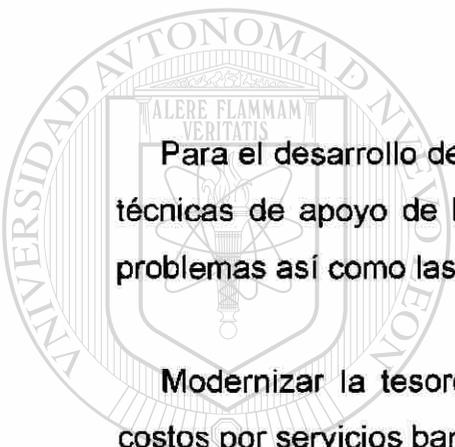
# INDICE

Síntesis.....	4
1 Introducción.....	7
1.1 Objetivos.....	7
1.2 Justificación.....	8
1.3 Planteamiento del problema.....	8
1.4 Límites de estudio.....	8
1.5 Metodología.....	8
1.6 Revisión bibliográfica.....	9
2 Definición del Proyecto.....	10
2.1 Meta.....	10
2.2 Justificación.....	11
3 Descripción de la situación actual.....	12
3.1 Situación Actual.....	12
3.2 Areas de Oportunidad.....	14
4 Analizar hechos y datos.....	18
4.1 Requerimientos analizados.....	18

4.1.1	Nómina.....	19
4.1.2	Tesorería.....	19
4.1.3	Cajeros.....	20
4.1.4	Sucursal.....	21
5	Establecer y ejecutar acciones.....	24
5.1	Matriz de Planeación.....	24
5.2	Programa de Actividades Iniciales.....	25
5.3	Programa de Actividades en Sucursal.....	26
5.4	Programa de Actividades para Tesorería Electrónica.....	27
5.5	Programa de Actividades para Nómina Planta 1..	28
5.6	Programa de Actividades para Nómina Planta 2..	28
5.7	Programa de Actividades para Nómina Planta 3..	29
5.8	Programa de Actividades para traspasos de cuentas de cheques.....	30
5.9	Programa de actividades de caja chica y cobranza de ventas de contado.....	31
5.10	Programa de Actividades para Créditos.....	32
5.11	Programa de Actividades para pago a proveedores vía diskette.....	32
6	Verificar resultados.....	34
6.1	Nómina.....	35
6.2	Instalación de 4 cajeros automáticos sin costo.....	36
6.3	Instalación de sucursal bancaria.....	37
6.4	Beneficios adicionales.....	37
6.5	Apertura de cuentas de cheques.....	38

6.6	Servicio de crédito.....	38
6.7	Actualización de la tesorería electrónica.....	38
6.8	Servicio de nómina.....	39
6.9	Simplificación operativa de la tesorería.....	39
6.10	Pago electrónico de nóminas.....	40
6.11	Pago a proveedores a través de una institución bancaria.....	40
7	Estandarización.....	42
7.1	Procedimiento de reembolso de caja chica.....	42
7.2	Solicitud de gastos a comprobar.....	44
7.3	Depósitos varios.....	44
7.4	Procedimiento de pago de ventas de contado.....	45
7.5	Políticas y procedimientos a empleados y Trabajadores servicio de crédito.....	46
7.6	Procedimiento para pago a proveedores vía Banco.....	48
8	Conclusiones y recomendaciones.....	50
	Bibliografía.....	51
	Listado de Tablas.....	52
	Listado de Figuras.....	53
	Apéndice A: Glosario.....	54
	Resumen autobiográfico.....	56

## SINTESIS



Para el desarrollo de esta tesis, fueron utilizadas las herramientas básicas y técnicas de apoyo de la Ruta de la Calidad; técnica que ayuda a identificar problemas así como las oportunidades de mejora en el área de trabajo.

Modernizar la tesorería de una empresa, obteniendo una disminución de costos por servicios bancarios, es el título de esta tesis y nos apoyamos en un caso práctico para el desarrollo de la misma, en donde se aprecia cómo se puede aprovechar el potencial de un negocio vía reciprocidad, para negociar una disminución de sus costos por servicios bancarios, modernizar las tesorerías electrónicas además de simplificar sus operaciones concentrando todas sus cuentas de cheques e inversiones en una misma institución.

En la descripción de la situación actual se analiza un panorama general de la empresa, en la que se aprecia la forma en que estaba distribuida la concentración y dispersión de fondos, las actividades realizadas en el departamento, tales como la elaboración de cheques para pago a proveedores, elaboración de cheques para el pago de nóminas, especificando su forma de operación, características de los sistemas electrónicos conectados a los bancos, así como la identificación de las áreas de oportunidad encontradas

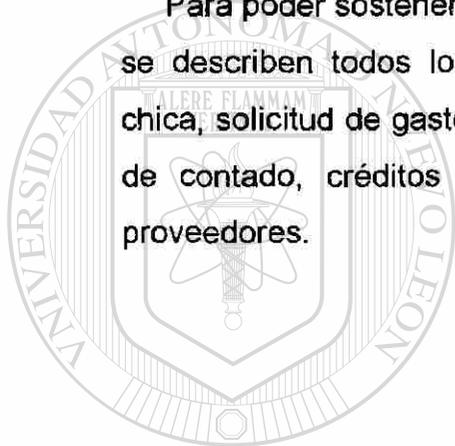
tales como reducción de comisiones bancarias, aprovechamiento de la reciprocidad bancaria, pago electrónico a obreros, pago externo a proveedores, etc.

En el capítulo de analizar hechos y datos se muestran los requerimientos solicitados a los diferentes bancos de la localidad, los cuales fueron divididos en cuatro categorías, tales como nómina, tesorería, cajeros y sucursal, todo esto con el fin de poder determinar cual institución bancaria es la que nos puede proporcionar los servicios que estamos solicitando; además se muestra un análisis comparativo de servicios bancarios y de sus respectivos costos, también se puede apreciar los costos en los que incurre la empresa por concepto de nómina.

En el capítulo de establecer y ejecutar acciones se puede apreciar una matriz de planeación en donde se observan las actividades a realizar, los responsables de las acciones, lugar donde se realizan las actividades, su justificación, así como las herramientas a utilizar para llevarlas a cabo. También en este capítulo se pueden observar a través de diferentes diagramas de Gantt el programa de actividades iniciales necesarias, el programa de actividades para el módulo de sucursal, el programa de actividades para la contratación e instalación de las tesorerías electrónicas, el programa de actividades para la instalación de cajeros automáticos y el pago de nómina para las diferentes plantas, el programa de actividades para el traspaso de cuentas de cheques, el programa de actividades para la redefinición e implementación de los procedimientos de caja chica y cobranza de ventas de contado, el programa de actividades y políticas para la obtención de créditos para los empleados y trabajadores y el programa de actividades para el pago a proveedores vía diskette.

Para tener la seguridad de que las medidas adoptadas funcionaron correctamente en el capítulo de verificar resultados, se pueden apreciar todos los logros alcanzados, en los que se encuentran por ejemplo la eliminación de costos por ensobrar y trasladar la nómina, la instalación de 4 cajeros automáticos sin costo para la empresa, la instalación de una sucursal bancaria dentro de las instalaciones de la misma empresa con todos los productos y servicios bancarios tradicionales, además de obtener algunos beneficios adicionales para los empleados y trabajadores de la empresa entre otros.

Para poder sostener los logros alcanzados en el capítulo de estandarización se describen todos los procedimientos elaborados para el manejo de caja chica, solicitud de gastos por comprobar, depósitos varios, cobranza de ventas de contado, créditos para empleados y trabajadores, y para el pago a proveedores.



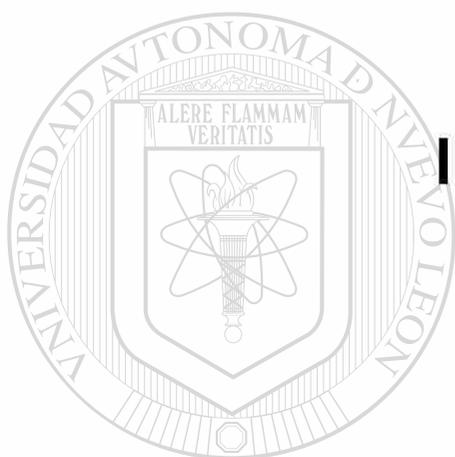
# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

# 1



## INTRODUCCION

# UANL

---

### 1.1 Objetivos

El desarrollo de este proyecto tiene como objetivos, reducir los costos actuales por la utilización de servicios bancarios, obtener algunos servicios adicionales para la empresa, sus obreros y empleados, simplificar la operación de la tesorería mediante la concentración de las operaciones, actualizar los sistemas de tesorería electrónica, así como modernizar la operación de pago de nóminas de obreros mediante el pago electrónico a través de cajeros automáticos, y el pago externo a proveedores.

## 1.2 Justificación

Muchas empresas manejan sus fondos en diversas instituciones bancarias y no toman en cuenta la reciprocidad generada por sus operaciones, la cual puede ser utilizada para negociar una disminución en sus costos por servicios bancarios, así como también para poder obtener algunos beneficios adicionales.

Concentrando todas las operaciones de la empresa en una misma institución bancaria se puede aprovechar el potencial del negocio para disminuir o en su defecto eliminar costos por los servicios requeridos.

## 1.3 Planteamiento del problema

Actualmente las empresas que manejan un alto volumen de servicios bancarios reflejan altos costos por el uso de éstos, por lo que la presente tesis busca disminuirlos, simplificar la operación de la tesorería y modernizar los sistemas bancarios en línea.

## 1.4 Límites de estudio

La presente tesis está enfocada a empresas que manejan altos volúmenes de servicios bancarios, los cuales reflejan costos bastante considerables para la empresa.

## 1.5 Metodología

La metodología utilizada para el desarrollo de la tesis está basada en las herramientas básicas y técnicas de apoyo de la Ruta de la Calidad. Esta

metodología ayuda a identificar los problemas y las oportunidades de mejora presentes en el área de trabajo, hacer un diseño útil de las hojas de datos, representar correctamente la información mediante gráficas, elaborar programas del desarrollo de actividades indicando responsables y fechas compromiso para cada una de ellas, evaluar los resultados obtenidos y estandarizar los procesos para asegurar el sostenimiento de la mejora.

## 1.6 Revisión Bibliográfica

La ruta de la calidad y las siete herramientas básicas, es el título del libro utilizado para la presente tesis. Este libro fue editado por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey en febrero de 1996.

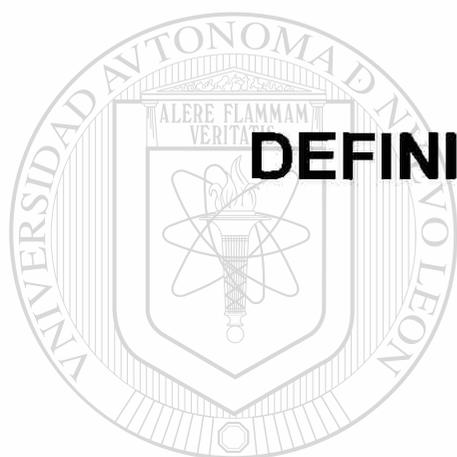
El libro expone una de las metodologías que forman parte de los medios necesarios para implantar la calidad en nuestra empresa, conocida como la ruta de la calidad, además de las herramientas básicas y algunas técnicas útiles.

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## 2



# DEFINICION DEL PROYECTO

# UANL

En este primer paso se busca definir con toda claridad el proyecto especificando la meta que se quiere alcanzar y su justificación.

El nombre del proyecto es Modernizar la tesorería de una empresa obteniendo una disminución de costos por servicios bancarios.

### 2.1 Meta

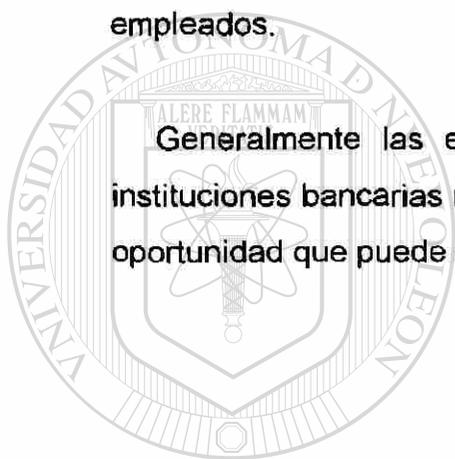
Nuestra meta es disminuir los costos relacionados con los servicios bancarios aprovechando el potencial de negocio de la empresa, simplificar la operación de la tesorería, pago externo a proveedores y modernizar las

tesorerías electrónicas para facilitar la concentración y dispersión de las operaciones bancarias.

## 2.2 Justificación

La empresa " X " maneja en diferentes bancos nacionales y extranjeros sus cuentas de cheques e inversiones, sin aprovechar la reciprocidad generada, que puede ser utilizada para negociar disminución de costos y para poder obtener servicios adicionales sin costo para la empresa, sus obreros y empleados.

Generalmente las empresas tienen su reciprocidad dispersa en varias instituciones bancarias nacionales o extranjeras, por lo que existe una área de oportunidad que puede ser utilizada por las empresas para su beneficio.



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

# 3



## DESCRIPCION DE LA SITUACION

### ACTUAL

UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

#### 3.1 Situación actual

La empresa manufacturera "X" cuenta con 2400 trabajadores y 310 empleados distribuidos en 3 plantas y oficinas generales. Esta empresa exporta el 70% de su producción principalmente a Estados Unidos y Canadá.

La empresa cuenta con una cartera de clientes dispersos en toda la República Mexicana, Estados Unidos y Canadá, por lo que la concentración de

fondos se realiza a través de 4 bancos nacionales que cubren toda la República Mexicana y 1 banco extranjero que cubre Estados Unidos y Canadá, en donde los clientes realizan sus pagos directamente en el banco a través de depósito de cheques directos a nuestras cuentas, speua's o traspasos.

La dispersión de fondos de la empresa se realiza a través de 2 de los bancos nacionales utilizados para su concentración para los proveedores nacionales, y a través del banco extranjero para los proveedores de Estados Unidos y Canadá.

El utilizar 4 bancos nacionales para la concentración de fondos y 2 bancos para su dispersión requiere que diariamente se realicen traspasos a los bancos utilizados para la dispersión de fondos, por lo que dificulta el manejo diario de las operaciones del departamento de Tesorería.

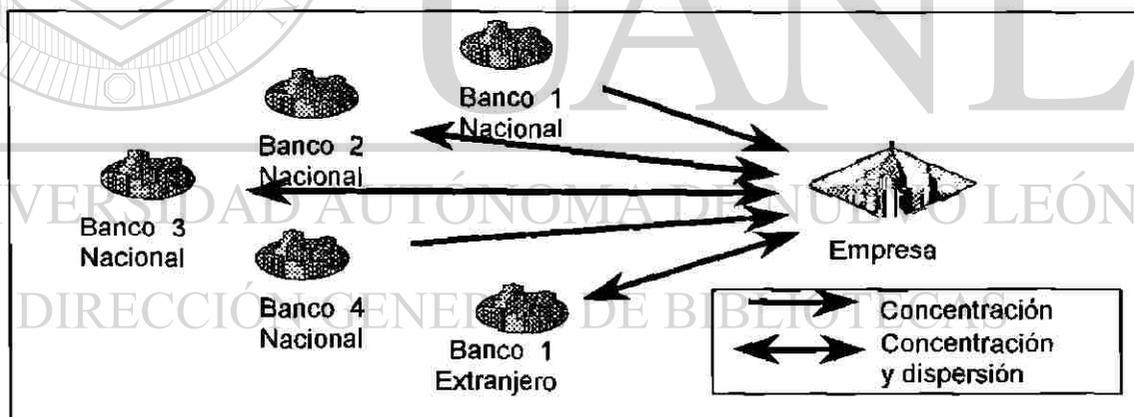


Figura # 1. Concentración y dispersión de fondos actual

La utilización de servicios bancarios se lleva a cabo por diversos bancos, lo que implica pagar comisiones a diferentes instituciones.

En el departamento de Tesorería se elaboran todos los cheques para el pago a proveedores, los cuales solo algunos son depositados en las cuentas del proveedor, pero la mayoría de los cheques son entregados directamente a los proveedores dentro de las instalaciones de la misma empresa, también aquí son realizados los pagos de nóminas, los cuales son enviados a un banco encargado de ensobrar para cada uno de los trabajadores su correspondiente pago, enviándolos posteriormente a la empresa para su entrega, este proceso se realiza semanalmente. Para el pago de sueldos de empleados, es el banco el encargado de acreditar a la cuenta individual de cada empleado quincenalmente.

Se cuenta con un cajero automático dentro de las instalaciones de la empresa que es utilizado por los empleados para disposiciones de efectivo.

El departamento cuenta con sistemas electrónicos conectados a los bancos para consultar saldos y movimientos o para realizar algunas operaciones tales como traspaso entre cuentas, speua's y pago a terceros, realizados éstos bajo una plataforma de D.O.S.

En el departamento se lleva también el control de la caja chica, cobranza de ventas de contado y reposición de gastos de viaje.

### 3.2 Areas de Oportunidad

A través de una lluvia de ideas, se identificaron las siguientes áreas de oportunidad:

- Reducción de comisiones bancarias
- Aprovechamiento de la reciprocidad bancaria
- Pago electrónico de la nomina de obreros
- Instalación de una sucursal bancaria dentro de la misma empresa

- Pago externo a proveedores
- Actualización de la Tesorería Electrónica
- Optimización de las operaciones de la Tesorería

### **Reducción de comisiones bancarias**

La operación diaria de la Tesorería requiere de la utilización de diversos servicios bancarios, mismos que le son proporcionados por las instituciones bancarias nacionales y extranjeras.

La utilización de los servicios mencionados implican un costo para la empresa, representando la eliminación de éstos costos una área de oportunidad.

### **Aprovechamiento de la reciprocidad bancaria**

Como resultado de la operación diaria de la Tesorería, se generan saldos promedios en las cuentas de cheques e inversiones, los cuales son reconocidos por las instituciones bancarias para la eliminación de cargos por concepto de uso de servicios bancarios.

Actualmente la empresa " X " genera una reciprocidad que se encuentra dispersa entre varias instituciones bancarias nacionales y en el extranjero.

### **Pago electrónico de la nómina de obreros**

Eliminar los costos en los que incurre la empresa por concepto de ensobrar, trasladar y seguros para pago de nómina a obreros.

Eliminar los riesgos de asalto y robo a la empresa, mientras mantiene el efectivo de la nómina en sus instalaciones.

### **Instalación de una sucursal bancaria dentro de la misma empresa**

Disponer sin costo adicional, de una sucursal bancaria con todos los servicios bancarios en línea dentro de las instalaciones de la misma empresa.

### **Pago externo a proveedores**

Eficientizar el pago a proveedores nacionales realizándolo a través de una institución bancaria.

### **Actualización de la Tesorería electrónica**

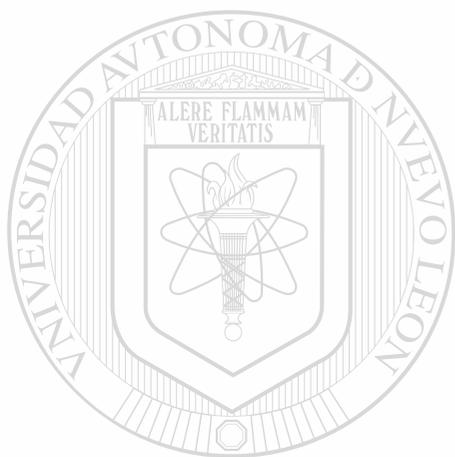
La tesorería electrónica es un sistema de autoservicio, dirigido a la administración de los recursos financieros de las empresas, que ofrece algunos beneficios como son

- Agilidad en las operaciones bancarias.
- Conocer al momento saldos y movimientos de las cuentas de cheques.
- Realizar traspasos entre cuentas propias, speua's a otros bancos, y pagos a terceros.
- Impresión de saldos y movimientos actuales y anteriores.

Actualmente se cuenta con un servicio de tesorería electrónica en versión D.O.S. con algunas restricciones de conectividad y velocidad de operación, el cual no permite la programación de las operaciones a futuro que nos permitan incrementar la seguridad.

## Optimización de las operaciones de la Tesorería

Actualmente en el área de Tesorería se realizan varias funciones, de las cuales podríamos asignar las actividades de operación al banco reservándonos únicamente las de control, tales como la cobranza de ventas de contado y reembolso de gastos de viaje por caja chica.



# UANL

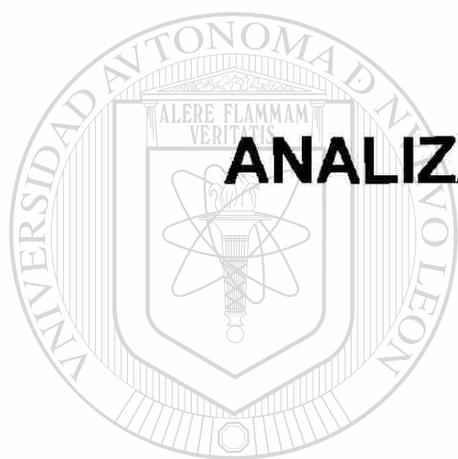
---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

# 4



## ANALIZAR HECHOS Y DATOS

# UANL

---

### 4.1 Requerimientos Analizados

Para seleccionar una institución bancaria que brinde los servicios requeridos y concentrar todas las operaciones de la empresa en un mismo banco, utilizando el potencial de la misma vía reciprocidad, la cual actualmente está dispersa en varias instituciones bancarias se analizaron 4 diferentes bancos nacionales, tomando en cuenta los servicios y los costos de cada uno de ellos, seleccionándose el que cumplió con los requerimientos solicitados.

Los requerimientos se clasificaron en cuatro categorías: nómina, tesorería, cajeros, sucursal.

### 4.1.1 Nómina

Los requerimientos que se solicitaron para esta categoría, fueron aquellos que se relacionaban directamente con la operación de la nómina, desde los costos por la elaboración del plástico, extravío, reposición, disposición de efectivo, montos máximos de disposición, etc.

A continuación se listan los requerimientos solicitados a las diferentes instituciones bancarias que se tomaron en cuenta para nuestro análisis:

- No Comisión por manejo de cuenta
  - Disposición en cajeros de red sin costo
  - Reposición de plástico por extravío sin costo
  - Créditos a empleados y obreros con aval de la empresa
  - Transmisión electrónica de información para pago de nominas
  - Monto máximo de disposición por día en cajero automático
  - Disposición de 4 cajeros automáticos en la planta
  - Saldo mínimo en cuenta
- 
- Cambio de NIP
  - Reposición de plástico por daños sin costo
  - Cuenta de cheques sin costo a empleados
  - Venta de divisas en cajero automático (dólares)

### 4.1.2 Tesorería

Los requerimientos solicitados para la categoría de tesorería, fueron aquellos que se relacionan con la operación diaria de este departamento, tales como el porcentaje de cobertura en plazas con cobranza de la empresa, operación en línea, servicios, tiempos máximos para invertir, tiempos máximos para alcanzar la reciprocidad, etc.

A continuación se muestran los requerimientos que se tomaron en cuenta para la operación de la tesorería:

- % cobertura en plazas con cobranza de la empresa
- Administración y servicio de caja chica
- Concentración electrónica de fondos
- Horario máximo para inversión de excedentes
- Operación en línea en módulo de servicio
- Traspasos entre bancos a través de banca electrónica
- Traspasos entre cuentas a través de banca electrónica
- Cobranza ventas de contado en módulo de servicio
- Depósito / retiro a cuenta de inversión por banca electrónica
- Consulta de movimientos y saldo
- Preparación y programación anticipada de SPEUA's
- Tiempo de gracia para alcanzar reciprocidad

#### 4.1.3 Cajeros

Los requerimientos solicitados para la categoría de cajeros fueron conocer el número mínimo de operaciones por mes y su tiempo de implementación. ®

A continuación se listan los requerimientos solicitados:

- Número mínimo de operaciones por mes
- Tiempo de implementación

#### 4.1.4 Sucursal

En la categoría de sucursal se tomaron en cuenta todas las operaciones que involucran la instalación de la misma, tales como las dimensiones requeridas, tiempo de implementación, horarios de operación, servicios, etc.

Los requerimientos que se tomaron en cuenta para la instalación del módulo de sucursal bancario son:

- Area requerida
- Tiempo de implementación
- Tiempo mínimo de duración del contrato
- Horario de operación en módulo de servicio (sucursal)
- Pago de cheques (hasta \$30,000) en módulo de servicio
- Apertura de cuentas y líneas de crédito en módulo de servicio
- Consulta de saldos y aclaraciones en módulo de servicio
- Depósitos en módulo de servicio
- Envío / Pago de giros bancarios en módulo de servicio
- Inversiones en módulo de servicio
- pago de servicios y tarjetas de crédito en módulo de servicio
- Servicio de reposición de plástico en módulo de servicio

Características y requerimientos	Banorte	Serfin	Bital	Santander
Comisión por manejo de cuenta	No	N/A	No	No
Disposiciones cajero red sin cargo	5	N/A	N/A	5
Comisión por disposición adicional en cajeros red	N/A	N/A	\$ 4.40	\$ 5.00
Costo reposición plasticos por extravio	S/C	S/C	\$ 10.00	\$ 15.00
Crédito a obreros y empleados con aval de la empresa	Si	Si Revisando Operatividad	Si Con Plan Bital	Si
Billetes denominación mínima de \$10.00 en cajero automático	Si	Si	Si	Si
Transmisión electrónica de información para pago de nominas	Si	Si Anticipado 48 Horas	Si	Si
Horario de disponibilidad de sueldo en día de pago	7:00 Hrs	1:00 A.M.	8:00 A.M.	01:00 Hrs
Horario de operación en módulo servicio (sucursal)	9 - 15 Hrs	9 - 17 Hrs	N/A	N/A

Monto máximo de disposición por día en cajero automático	\$ 3,000.00	\$ 4,500.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00
3 cajeros automáticos en planta	Si	Si	Si	Si
Pago de cheques ( Hasta \$30,000.00 ) en módulo servicio (sucursal)	Si	Si	N/A	Si
Saldo mínimo en cuenta	No	N/A	No	No
Apertura de cuentas y líneas de crédito en módulo de servicio (sucursal)	Si	No Solo Trámite	No	No
Cambio de NIP	Si	Si en cajeros automáticos	Si en Suc Bital	Si
Consulta de saldos y aclaraciones en módulo de servicio (sucursal)	Si	Saldos Si Aclaraciones solo trámite	No	No
Costo reposición plásticos por daños	No	N/A	\$ 10.00	N/A
Cuenta de cheques sin costo a empleados	Si	N/A	Si	
Depósitos en módulo de servicio (sucursal)	Si	Si	No	N/A
Envío / Pago giros bancarios en módulo de servicios (sucursal)	No	Pagos Si Emisión solo trámite	No	No
Inversiones en módulo de servicio (sucursal)	Si	Si	No	No
Pago de servicios y tarjetas de crédito en módulo de servicio (sucursal)	Si	Si	No	No
Servicio de reposición de plásticos en módulo de servicio (sucursal)	Si	* Apoyo en trámite	No	No
Venta de divisas en cajero automáticos (DIs)	Si	Si (opcional)	No	No
Generación de cheques pago a proveedores por el banco	Si	Si	No	No
Horarios de entrega de información p/pago a proveedores al banco	Anticipado 48 Horas	Anticipado 48 Horas	No	N/A
Transmisión electrónica de información para pago de proveedores	Si	Modem o disco	No	Si
Horario de pago a proveedores	Sucursal	9:00 - 17:00	Inmediato	
% cobertura en plazas c/cobranza empresa	22%	91%		65%
Administración y servicio de caja chica (Monto máximo \$ 10,000.00)	Si	Si	No	Si
Concentración electrónica de fondos	Si	Si	Si	Si
Horario máximo para inversiones excedentes	N/A	19:30 hrs		17:00 Hrs
Operaciones en línea en módulo servicio (sucursal)	No	Si	No	Si
Trasposos interbancos a través de banca electrónica	Si	Si	Si	Si
Trasposos intercuentas a través de banca electrónica	Si	Si	Si	Si
Cobranza ventas de contado en módulo servicio (sucursal)	Si	Si	No	Si
Depósitos / Retiros a cuenta inversión por banca electrónica	No	Si	Si	Si
Consulta de movimientos y saldos	Si	Si	Si	Si
Preparación anticipada SPEUAS	Si	No	Si	Si
Programación anticipada SPEUAS	No	No	Si	Si
Tiempo de gracia para alcanzar reciprocidad	Si	N/A	No	No

Tabla # 1 Análisis comparativo de servicios bancarios y de costos

Actualmente, el banco que nos presta el servicio de pago de nóminas cobra \$1.70 pesos por semana por ensobrar cada uno de los pagos de los trabajadores semanalmente, mientras que el costo por acreditar a la cuenta de cada uno de los empleados es de \$ 3.45 pesos por quincena.

Además se paga un porcentaje por el traslado de la nómina de los trabajadores a la empresa, así como un seguro anual contra robo de valores.

Por los eventos especiales tales como entrega de P.T.U. y aguinaldos se procede de la misma manera.



# UANL

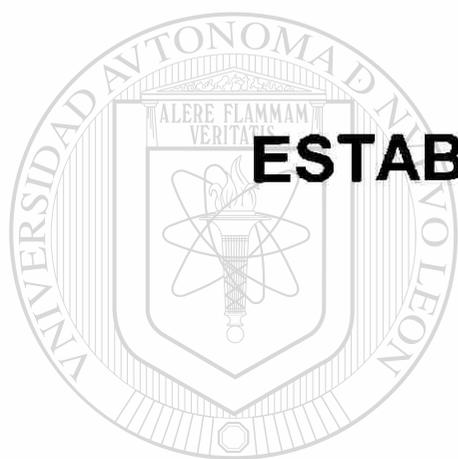
---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



# 5



## **ESTABLECER Y EJECUTAR ACCIONES**

# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

### 5.1 Matriz de Planeación

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Establecer un programa de las operaciones necesarias para llevar a cabo satisfactoriamente este proyecto, determinar quienes son las personas responsables, el lugar definido para probar nuestras acciones, el objetivo que persigue y la manera de lograrlo se realiza a través de una matriz de planeación, en donde se puede observar de una manera general el panorama del proyecto.

Una vez que el plan de acciones se ha conformado, se procede a ponerlo en práctica por el período de tiempo que se ha acordado, preparando el escenario de trabajo para hacerlo.

QUE	QUIEN	DONDE	PORQUE	CUANDO	COMO
Definir el Proyecto	Dir. Finanzas y Gerencia de Tesorería	Oficinas Empresa	Establecer los objetivos del proyecto	1 Semana	Lluvia de ideas
Describir la situación Actual	Dir. Finanzas y Gerencia de Tesorería	Oficinas Empresa y bancarias	Determinar áreas de oportunidad	2 Sesiones	Lluvia de ideas
Analizar Hechos y Datos	Dir. Finanzas y Gerencia de Tesorería	Oficinas Empresa	Reunir información de costo actuales y uso de servicios bancarios disponibles	13 Semanas	Análisis comparativo de servicios bancarios y de costos
Establecer y Ejecutar Acciones	Dir. Finanzas, Gcía de Tesorería, Gcía de Proyectos, Gcía de Sistemas y Gcía de Recursos Humanos	Oficinas Empresa	Planear las acciones necesarias para lograr los objetivos establecidos, realizar las acciones que lleven al logro de los objetivos según el plan	1 año	Diagrama de Gantt
Verificar resultados	Dir. Finanzas y Gerencia de Tesorería	Oficinas Empresa	Cuantificar los beneficios obtenidos contra los logros esperados	2 Semanas	Análisis de ahorros
Estandarizar y documentar	Dir. Finanzas y Gerencia de Tesorería	Oficinas Empresa	Establecer sistemas de medición y documentar los procedimientos necesarios para sostener los logros alcanzados	2 Semanas	Procedimientos Estándar de Operación.

Tabla # 2 Matriz de Planeación

## 5.2 Programa de Actividades Iniciales

El programa de actividades iniciales tiene un período estimado de duración de 13 semanas, en donde se puede apreciar las diferentes actividades y el tiempo estimado para realizarlas.

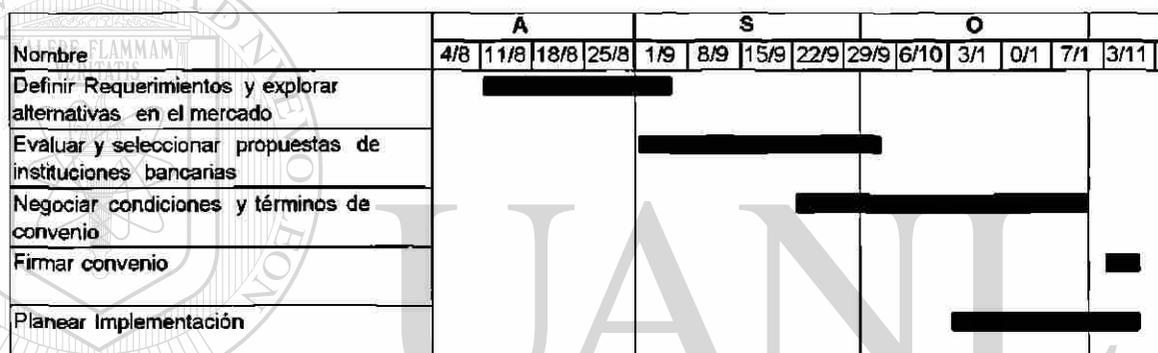
Definir requerimientos y explorar alternativas en el mercado tiene una duración de 4 semanas para elaborar los requerimientos propuestos, así como las instituciones bancarias que pueden ofrecer estos servicios.

Una vez recopilada la información se evalúan las diferentes alternativas propuestas por las instituciones bancarias, seleccionándose la que cumple con

la mayoría de los requerimientos, esta actividad tiene un tiempo estimado de 5 semanas.

Seleccionándose la institución bancaria que nos proporcionará el servicio se procede a la negociación de las condiciones y términos del contrato, esta actividad cuenta con un tiempo estimado de 5 semanas, para revisar el contrato y hacer ajustes.

Mientras se estudian las cláusulas del contrato se planea la implementación, para terminar estas actividades iniciales con la firma del contrato.



Nombre	A				S				O					
	4/8	11/8	18/8	25/8	1/9	8/9	15/9	22/9	29/9	6/10	3/1	0/1	7/1	3/11
Definir Requerimientos y explorar alternativas en el mercado	█													
Evaluar y seleccionar propuestas de instituciones bancarias					█									
Negociar condiciones y términos de convenio								█						
Firmar convenio														█
Planear Implementación											█			

Figura # 2 Programa de actividades iniciales

### 5.3 Programa de Actividades en Sucursal

#### DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Para el acondicionamiento del módulo de la sucursal se estima un período de 4 semanas aproximadamente para hacer las preparaciones de energía eléctrica, aire acondicionado, preparar las líneas de teléfono, instalar el equipo y mobiliario, hacer las pruebas y ajustes necesarios dejando la sucursal lista para operar; inaugurando la sucursal al inicio de la semana 5 y empezar las operaciones.

Nombre	N					1/12
	27/10	3/11	10/11	17/11	24/11	
Instalar servicios de energía eléctrica y aire acondicionado		■				
Instalar comunicaciones voz y datos		■				
Instalar equipo y mobiliario				■		
Pruebas y ajustes en módulo sucursal					■	
Entregar sucursal lista para operar					■	
Inaugurar sucursal						■
Iniciar operaciones en sucursal						■

Figura # 3 Programa de actividades en módulo de sucursal

#### 5.4 Programa de Actividades para Tesorería Electrónica.

La contratación e instalación de las tesorerías electrónicas se estiman en un periodo de 2 semanas para solicitar los contratos correspondientes, definir los usuarios que los van a operar, determinar los requerimientos de los sistemas e instalar las versiones actualizadas.

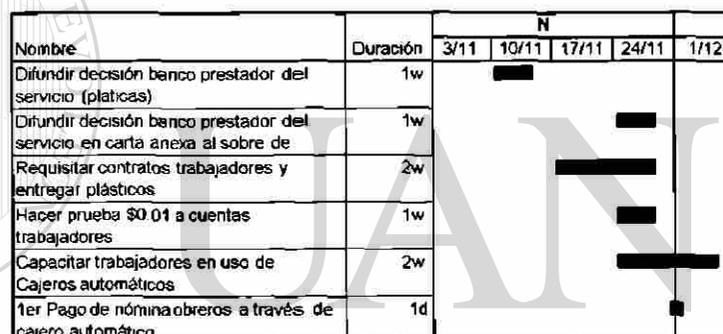
Nombre	N			
	20/10	27/10	3/11	10/11
Requisitar contratos banca electrónica			■	
Definir usuarios del sistema y niveles de responsabilidad			■	
Determinar capacidades de equipo contra requerimientos del sistema			■	
Instalar versión actualizada del sistema Tesorería electrónica				■
Iniciar operaciones				■

Figura # 4 Programación de actividades de tesorería electrónica

## 5.5 Programa de Actividades para Nómina Planta 1

La instalación de los cajeros automáticos y el pago de nómina electrónico se realiza de manera gradual, primero para la planta 1, después para la planta 2 y por último para la planta 3.

Para el pago de nómina de la planta 1, se estiman 3 semanas para programar pláticas de la institución bancaria, entregar los plásticos correspondientes a cada uno de los trabajadores, hacer pruebas y capacitar sobre el uso de los cajeros automáticos, programándose el primer pago de nómina a través de cajeros automáticos.



Nombre	Duración	N				
		3/11	10/11	17/11	24/11	1/12
Difundir decisión banco prestador del servicio (pláticas)	1w		■			
Difundir decisión banco prestador del servicio en carta anexa al sobre de	1w				■	
Requisitar contratos trabajadores y entregar plásticos	2w			■	■	
Hacer prueba \$0.01 a cuentas trabajadores	1w				■	
Capacitar trabajadores en uso de Cajeros automáticos	2w				■	■
1er Pago de nómina obreros a través de cajero automático	1d					■

Figura # 5 Programa de actividades para nómina planta 1

## 5.6 Programa de Actividades para Nómina Planta 2

Las actividades para el pago de la planta 2 involucran un tiempo aproximado de 6 semanas para definir la ubicación del cajero automático, instalar líneas de voz y datos, instalar cajero automático, hacer las pruebas y ajustes correspondientes, programar las pláticas de difusión del banco con los trabajadores sobre la nueva manera de pagar de la empresa, entregar plásticos, capacitar a los trabajadores sobre el uso de cajeros automáticos,

hacer las pruebas de transferencias y programar el primer pago a los obreros de la planta 2.

Nombre	N			D		
	10/11	17/11	24/11	1/12	8/12	15/12
Definir ubicación de cajero automático	■					
Instalar comunicaciones voz y datos		■				
Instalar cajero automático					■	
Hacer pruebas y ajustes cajero automático					■	
Difundir decisión banco prestador del servicio (pláticas)			■			
Requisitar contratos trabajadores y entregar plásticos					■	
Capacitar trabajadores en uso de cajeros automáticos					■	
Hacer prueba \$0.01 a cuenta de trabajadores						■
1er pago de nómina a obreros planta 2 con cajero automático						■

Figura # 6 Programa de actividades para nómina planta 2

### 5.7 Programa de Actividades para Nómina Planta 3

Para la instalación del cajero automático en la planta 3, se necesita realizar algunas adecuaciones físicas, así como instalar líneas de voz y datos, además de programar las pláticas de difusión del banco de la nueva manera de pagar, entrega de plásticos, capacitación del personal sobre el uso de cajeros automáticos y las pruebas de transferencia de fondos a los trabajadores, programándose el primer pago de nómina electrónica para los trabajadores de la planta 3, todo esto en un período de 4 semanas.

Nombre	N					D				
	27/10	3/11	10/11	17/11	24/11	1/12	8/12	15/12	22/12	29/12
Definir ubicación de cajero automático			■							
Realizar adecuaciones de albañilería, carpintería, cancelería									■	■
Instalar comunicaciones voz y datos									■	■
Instalar cajero automático									■	■
Hacer pruebas y ajustes en cajero automático									■	■
Difundir decisión banco prestador del servicio (pláticas)							■	■	■	■
Requisitar contratos trabajadores y entregar plásticos									■	■
Capacitar trabajadores en uso de cajeros automáticos									■	■
Hacer prueba \$0.01 a cuenta de trabajadores									■	■
1er pago de nómina obreros planta 2 con cajero automático									■	■

Figura # 7 Programa de actividades para nómina planta 3

### 5.8 Programa de Actividades para traspaso de cuentas de cheques

Las actividades necesarias para traspasar las operaciones de las chequeras a las nuevas cuentas de cheques tanto en pesos como en dólares involucran contratar líneas de sobregiro, determinar requerimientos de los cheques, imprimir chequeras en dólares para la cuarta semana y una semana después la chequera en pesos, ajustar la impresión de cheques para iniciar la operación con las nuevas chequeras a partir de la sexta semana para las chequeras en dólares y una semana después para las chequeras en moneda nacional.

Nombre	D				J				F		
	15/12	22/12	29/12	5/1	12/1	19/1	26/1	2/2	9/2	16/2	
Obtener líneas de sobregiro en cuentas de cheques											
Determinar requerimientos de cheques											
Imprimir chequeras Pesos											
Imprimir chequeras dolares											
Ajustar impresión cheques banco											
Iniciar operaciones con nuevas chequeras pesos											
Iniciar operaciones con nuevas chequeras dolares											

Figura # 8 Programa de actividades para traspaso de cuentas de cheques

### 5.9 Programa de actividades de caja chica y cobranza de ventas de contado

Todas estas actividades para el traspaso de las chequeras a las nuevas chequeras involucran un período estimado de seis semanas.

Se programan 4 semanas para establecer e implementar el procedimiento de operación de la caja chica y cobranza de ventas de contado.

Nombre	F					
	2/2	9/2	16/2	23/2	2/3	9/3
Redefinir procedimiento de caja chica						
Implementar procedimiento de caja chica						
redefinir procedimiento de cobranza ventas de contado						
Implementar procedimiento cobranza ventas de contado						

Figura # 9 Programa de actividades de caja chica y cobranza de ventas de contado

### 5.10 Programa de Actividades para Créditos

La programación de actividades y políticas para otorgar créditos a empleados y trabajadores requiere la autorización de línea de crédito, hacer pruebas de operación, diseñar una tabla de amortizaciones para análisis socioeconómico, definir las políticas y procedimientos de operación.

Nombre	J			J				
	8/6	15/6	22/6	29/6	6/7	13/7	20/7	27/7
Autorización de línea de crédito		■						
Solicitud de eliminación de comisiones de apertura		■						
Firma de contratos			■					
Prueba de operaciones de créditos						■		
Diseñar tabla de amortización para análisis socioeconómico						■		
Definir políticas y procedimientos de operación						■		
Inicio de operaciones Préstamos						■		

Figura # 10 Programa de actividades para créditos

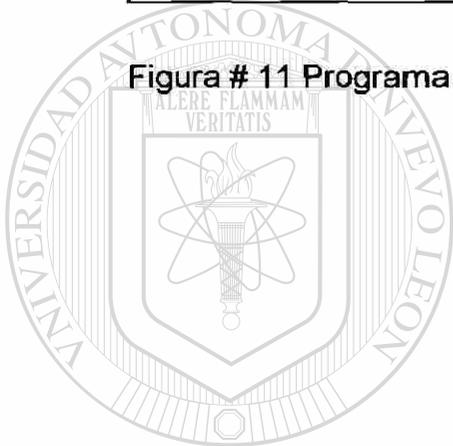
### 5.11 Programa de Actividades para pago a proveedores vía diskette. ®

#### DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Se requiere negociar con la institución bancaria las condiciones para pago externo de proveedores, la manera que se requiere enviar la información vía diskette , adecuar los sistemas contables de la empresa, informar a los proveedores el nuevo proceso para pago, hacer las pruebas necesarias, establecer el proceso de operación, todo esto en un período estimado de 7 semanas.

Nombre	J			A				
	13/7	20/7	27/7	3/8	10/8	17/8	24/8	31/8
Negociar con el banco condiciones para pago externo	██████████							
Solicitar al banco layout para informacion via diskette					█			
Adecuar condiciones del sistema de la empresa para generar proceso de pago					██████████			
Informar a proveedores de cambio en el proceso de pagos					██████████			
Hacer pruebas							██████████	
Establecer procedimiento de operación							██████████	
Inicio de operaciones								█

Figura # 11 Programa de actividades para pago a proveedores vía diskette



# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



## 6



# VERIFICAR RESULTADOS

# UANL

---

En este capítulo se pueden apreciar todos los logros alcanzados. Estos logros se dividen en diferentes categorías para poder apreciarlos mejor, tales como la eliminación de costos por concepto de nómina, la instalación de cajeros automáticos sin costo para la empresa, instalación de una sucursal bancaria dentro de las instalaciones de la misma empresa, beneficios adicionales a empleados y trabajadores, actualización de la tesorería electrónica, simplificación operativa del departamento y pago electrónico de nóminas.

## 6.1 Nómina

El ensobrar la nómina de cada trabajador tenía un costo anual de \$ 212,160.00 pesos, además de \$ 123,204 pesos por el costo de traslado de valores a la empresa, haciendo un total de \$ 335,364.00 pesos.

	MENSUAL	ANUAL
Ensobretado de nomina de trabajadores (2400 * 1.70)	17,680	212,160
Traslado de nomina de trabajadores	10,267	123,204
	<b>27,947</b>	<b>335,364</b>

Tabla # 3 Costo por ensobrado y traslado de nómina de trabajadores

Por los eventos especiales tales como el pago y traslados de aguinaldos y P.T.U., seguros contra robo y prima anual se manejaba un costo anual de \$ 37,750.00 pesos, que aunados a los costos de ensobrado y traslado se obtiene un monto de \$ 373,114.00 pesos anuales, los cuales, son eliminados con la concentración de fondos en un solo banco.

	POR EVENTO	ANUAL
Ensobretado P.T.U. trabajadores (2400*1.70)	4,080	4,080
Traslado de P.T.U. de trabajadores	4,500	4,500
Ensobretado aguinaldo. Trabajadores (2400 * 1.70)	4,080	4,080
Traslado de aguinaldo. De trabajadores	3,375	3,375
Seguro contra robo entrega P.T.U. trabajadores	8,013	8,013
Seguro contra robo entrega aguinaldo trabajadores	6,010	6,010
Prima anual de seguro contra robo de valores	7,692	7,692
	<b>37,750</b>	<b>37,750</b>

Tabla # 4 Costos por eventos especiales

	MENSUAL	ANUAL
Costo por ensobrado y traslado de nómina	27,947	335,364
Costo por eventos especiales	37,750	37,750
<b>Total</b>	<b>65,697</b>	<b>373,114</b>

Tabla # 5 Suma de costos de ensobrar, trasladar y eventos especiales

## 6.2 Instalación de 4 cajeros automáticos sin costo para la empresa

Con la instalación de 4 cajeros automáticos dentro de la empresa, mantener una sucursal bancaria y el uso de servicio de la tesorería electrónica se obtiene un costo de \$345,240.00 pesos anuales, además de los rendimientos de \$80,000.00 pesos anuales obtenidos por la concentración de fondos de la chequera en dólares en el banco, da un costo total de \$ 425,240.00 pesos.

Con la concentración de fondos en un solo banco, y aprovechando la reciprocidad generada por la empresa, el 100% de este monto representa un ahorro para la misma ya que éstos costos corren a cargo del banco prestador del servicio.

	ANUAL
Cajeros automáticos en planta	220,500
Sucursal Bancaria en planta	105,000
Tesorería electrónica	19,740
	<b>345,240</b>
Rendimiento cheques USD	80,000
	<b>80,000</b>
<b>Total</b>	<b>425,240</b>

Tabla # 6 Ahorro en costos por utilización de cajeros automáticos, sucursal bancaria, tesorería electrónica y rendimientos de chequeras en dólares

### 6.3 Instalación de sucursal bancaria dentro de la empresa

Los servicios ofrecidos por el módulo de sucursal son todos los productos y servicios bancarios tradicionales, tales como:

- Apertura de cuentas maestras y tradicionales
- Tramitación y recepción de pagos de tarjetas de crédito
- Compra - venta de divisas
- Compra – venta de cheques de viajero
- Expedición de cheques de caja y cheques certificados
- Expedición de giros bancarios ordenes de pago
- Depósitos y retiros
- Pago de servicios públicos
- Inversiones, pagarés
- Mesa de dinero
- Manejo de caja chica
- Depósitos de ventas de contado
- Terminal punto de venta
- Atención a aclaraciones.

### 6.4 Beneficios adicionales

También se obtienen algunos beneficios adicionales para todos los empleados y trabajadores de la empresa, como son:

- Respaldo de la empresa para la obtención de créditos bancarios para empleados y trabajadores a tasas preferenciales.
- Obtención de cuentas de cheques sin costo para empleados.
- Obtención de seguros básicos para empleados y trabajadores.

## 6.5 Apertura de cuentas de cheques

Una prestación adicional es el manejo de cuentas de cheques sin exigencia de un saldo mínimo y sin cobro de comisiones por manejo y administración.

Las características de estas cuentas son:

- No cobro de comisiones por aperturas, anualidades o aniversarios, manejo de cuenta, saldos promedio, cheques expedidos.
- Rendimiento acorde al saldo promedio
- Liquidación y abono de intereses mensuales.
- Estado de cuenta mensual.

## 6.6 Servicio de Crédito

Son créditos a tasas preferenciales otorgados por el banco a empleados y trabajadores.

Estos créditos son otorgados basándose en un estudio socioeconómico realizado por la empresa a cada persona que lo solicita, y ya autorizado, el banco realiza los trámites correspondientes.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## 6.7 Actualización de la tesorería electrónica.

La actualización de la tesorería electrónica es a través de la instalación del sistema bancario bajo ambiente WINDOWS 95 los cuales permiten:

- Facilidad en el manejo de los sistemas
- Grabar las operaciones y posteriormente realizarlas
- Acceso más eficaz a los sistemas de la tesorería electrónica.
- Incremento en la seguridad de transacciones electrónicas.

## 6.8 Servicio de nómina

Consiste en el pago de nominas a empleados y trabajadores a través de cuentas individuales, y en las cuales se podrá disponer del pago por medio de uso de cajeros automáticos.

Los beneficios en el manejo del servicio de nómina son:

- Disminución de riesgos al no manejar efectivo
- Ahorro en costos al evitar el traslado de valores.
- No pago de comisiones por acreditar a la cuenta individual.
- Eliminación de seguros contra robo de valores
- Eficiente administración y control al pagar la nomina

Para la disponibilidad inmediata de los fondos, fueron instalados 4 cajeros automáticos distribuidos en la empresa estratégicamente.

Además se puede contar con otros beneficios adicionales que se tuvieron como consecuencia de todos los movimientos realizados anteriormente, como son:

## DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

### 6.9 Simplificación operativa de la tesorería

- Mejoramiento de la calidad y velocidad de respuesta a los requerimientos de servicio realizado ante las instituciones bancarias debido al incremento del número y monto de las operaciones.
- Reducción en el riesgo por movimientos de traspaso y speua's.
- Reducción en el riesgo de error de contabilización.
- Reducción en la carga de trabajo por control de cuentas bancarias.

## 6.10 Pago Electrónico de nóminas

- Obtención para el obrero el pago de la nómina con un día de anticipación.
- Reducción en el riesgo de asalto y robo de los trabajadores que reciben en efectivo el pago de la nómina en las oficinas de la empresa.
- Brindar al obrero la facilidad para administrar y ahorrar su dinero al mantenerlo obteniendo rendimientos.

Haciendo una comparación de las comisiones bancarias de una año anterior con el actual, se puede observar una disminución de un 70%. Esta disminución en comisiones se debe principalmente al ahorro por concepto de acreditar la nómina de empleados, costo de speuas's, así como otras comisiones varias cobradas por el banco.

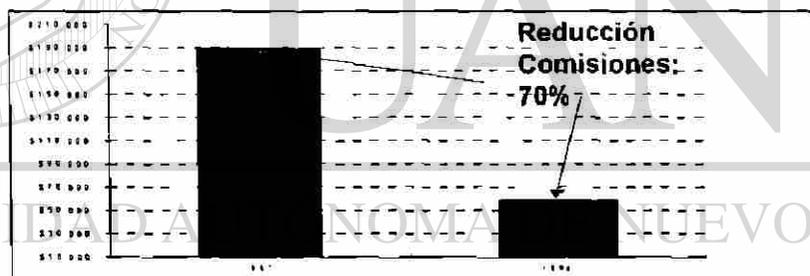


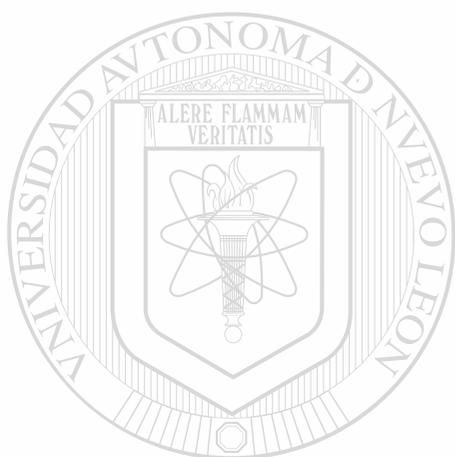
Figura # 12 Comparación de comisiones bancarias

## 6.11 Pago a Proveedores a través de una institución bancaria.

El programa de pago a proveedores por medio de banco, tiene los siguientes beneficios:

- Disminución del trabajo administrativo, debido a que el banco emite cheques de caja y los entrega personalmente a cada proveedor cualquier día de la semana a partir del día de pago programado.
- Facilitación de las conciliaciones bancarias.

- Eliminación de posibles fraudes por falsificación.



# UANL

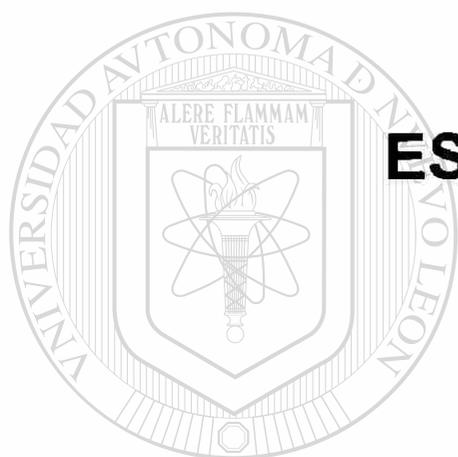
---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

# 7



## ESTANDARIZACION

# UANL

---

Para poder sostener los logros alcanzados es necesario establecer sistemas de medición y documentar los procedimientos necesarios.

Se elaboraron procedimientos para el manejo de la caja chica, cobranza de ventas de contado, créditos para empleados y trabajadores y para el pago de proveedores

### 7.1 Procedimiento de reembolso de caja chica

Los gastos misceláneos no mayores a \$1,000.00 y para los cuales no es utilizada una orden de compra serán reembolsados por la sucursal del banco de la empresa mediante el siguiente procedimiento:

Deberá llenarse correctamente un vale de caja chica, el cual incluirá todos los comprobantes para su reposición.

Los vales estarán a disposición de los empleados en Tesorería, y deberán contener la siguiente información:

- Nombre de la persona que hace la solicitud
- Folio
- Fecha
- Area o departamento
- Centro de costos
- Monto solicitado
- Firmas autorizadas

### Vale de caja chica

Fecha / /	No. Cuenta 999-99999-9
Nombre _____	_____
Area _____	Folio _____
Centro de Costos _____	
Descripción	Monto
_____	_____
_____	_____
_____	_____
Total	_____
_____	_____
Gerente o Director del Area	Firma de Cheques Autorizada

Figura # 13 Vale de caja chica

Estos vales deberán ser llenados en original y copia.

Los vales de caja deberán ser autorizados por:

- Gerente o Director del área
- Una firma de cheques autorizada

La copia y comprobantes deberán ser entregados en Tesorería, y con el original cobrarán en la sucursal del banco de la empresa.

La sucursal del banco de la empresa realizará el pago y efectuará un cargo a la cuenta de cheques de caja chica de la empresa.

Tesorería entregará cada semana los comprobantes al departamento de contabilidad para su contabilización correspondiente.

## 7.2 Solicitud de gastos A comprobar

Todos los gastos a comprobar hasta \$1,000.00 pesos serán solicitados con vales de caja chica y deberán ser comprobados directamente en el área de Contabilidad a través de la entrega de comprobantes originales.

Si existe un sobrante, éste deberá ser depositado en la cuenta de caja chica de la empresa y la referencia de la ficha de depósito será el número de folio del vale.

La ficha de depósito deberá entregarse junto con los comprobantes.

## 7.3 Depósitos varios

Todos los depósitos efectuados por el personal de la empresa correspondientes a devolución de gastos de viaje, pago de saldos de

préstamos, pago de saldos de caja de ahorro, etc. Se realizarán con el siguiente procedimiento:

Deberán presentarse en la sucursal de la empresa para efectuar el depósito. La ficha de depósito deberá ser entregada en Tesorería y a cambio recibirán una nota de ingreso como comprobante de pago. Tesorería entregará cada semana fichas de depósito y copias de notas de ingreso al departamento de Contabilidad, para su contabilización correspondiente.

#### 7.4 Procedimiento de pago de ventas de contado

Todas las ventas de contado serán efectuadas bajo el siguiente procedimiento:

##### Cliente

- El cliente deberá recoger la factura en el área de Facturación. Para efectuar el pago deberá presentarse en la sucursal del banco de la empresa en horarios y días hábiles bancarios (lunes a viernes de 9:00 a.m. – 2:30 p.m.). Al realizar el pago, el cliente deberá llenar ficha de depósito para cada factura con los siguientes datos:

- Fecha
- Referencia: # cliente - # factura
- Nombre Cliente
- Cantidad a pagar

- El cliente recibirá de la sucursal de la empresa factura original y copias selladas de pagado.

- El cliente deberá entregar copias al área de Facturación, a cambio recibirá la ficha de autorización de salida del material.

### **Banco**

- Recibirá el pago.
- Acreditará el depósito a la cuenta de clientes de la empresa.

### **Créditos y Cobranza**

- Recogerá copias de facturas en el área de facturación y cotejará contra depósitos en la línea del banco.
- Efectuará aplicación contable.

## **7.5 Política y procedimiento a empleados y trabajadores**

### **Servicio de crédito**

El servicio de crédito del banco son créditos con tasas preferenciales otorgados por el banco a empleados y trabajadores que manejan el servicio de nómina.

Estos créditos son otorgados basándose en un estudio socioeconómico realizado por la empresa a cada persona que los solicita, y una vez autorizado, el banco realiza los trámites correspondientes.

### **Políticas para prestamos**

Los préstamos serán otorgados a empleados y trabajadores con una antigüedad mayor a un año de trabajo en la empresa.

El monto máximo autorizado son 3 meses de sueldo nominal y un mínimo de 1 mes.

El banco no otorgará un nuevo préstamo si el solicitante no ha liquidado un adeudo anterior.

Los intereses serán calculados a una tasa de TIIE + 6. TIIE a la fecha de pago.

El plazo máximo del crédito es de un año y mínimo de un mes.

Los préstamos correspondientes a un mes de sueldo deberán ser liquidados en un período máximo de 6 meses.

Los préstamos deberán ser autorizados por el Gerente o Director de Recursos Humanos, quien deberá elaborar un análisis socio - económico al solicitante.

### **Procedimiento para préstamos**

El empleado o trabajador deberá presentarse en el departamento de Recursos Humanos a requerir solicitud de crédito.

Recursos Humanos efectuará un análisis socio - económico al solicitante. 24 horas después de hecha la solicitud, el empleado o trabajador deberá recoger ésta debidamente autorizada y presentarse en la sucursal del banco de la empresa a requerir contrato de apertura de crédito y pagaré.

Posteriormente deberán presentarse en el departamento de Recursos Humanos con todos los documentos para la firma de aval.

Deberá entregar en la sucursal de la empresa los documentos y el banco efectuará el depósito a la cuenta de servicio de nómina del solicitante al día siguiente.

## 7.6 Procedimiento para pago a proveedores vía banco

### Programación de pagos

Las fechas programadas para pago son los viernes.

### Preparación de la información

El departamento de tesorería genera una relación de vencimientos por proveedor con un desglose de facturas vencidas, el descuento aplicado y el neto a pagar a una determinada fecha. A este reporte se le anexan todas las facturas para su revisión correspondiente. Este procedimiento es similar al utilizado hasta la fecha, la diferencia se presenta a partir de la generación del cheque.

Esta información se genera también en un disquete, la cual es enviada al banco junto con un listado impreso.

Además se genera un reporte individual de facturas por proveedor, el cual estará uno en poder de la empresa y otro en poder del proveedor, que se le entregará al momento que recibe el cheque.

### Depósito de fondos

Se debe depositar en el banco el monto exacto a pagar a los proveedores según la relación escrita anteriormente a la cuenta de la empresa.

El depósito debe efectuarse por SPEUA's el mismo día de la fecha de pago programada. (4 horas antes del pago).

### **Procedimiento del banco**

El banco efectuará un cargo a la cuenta por el total a pagar previa autorización enviada por la empresa con firmas mancomunadas, y procede a la emisión de cheques de caja.

Para que el banco efectúe el pago, los proveedores deberán presentarse con copias de las facturas selladas por el reloj checador de la empresa. El banco no entregará el cheque si llega a faltar alguna(s) factura(s).

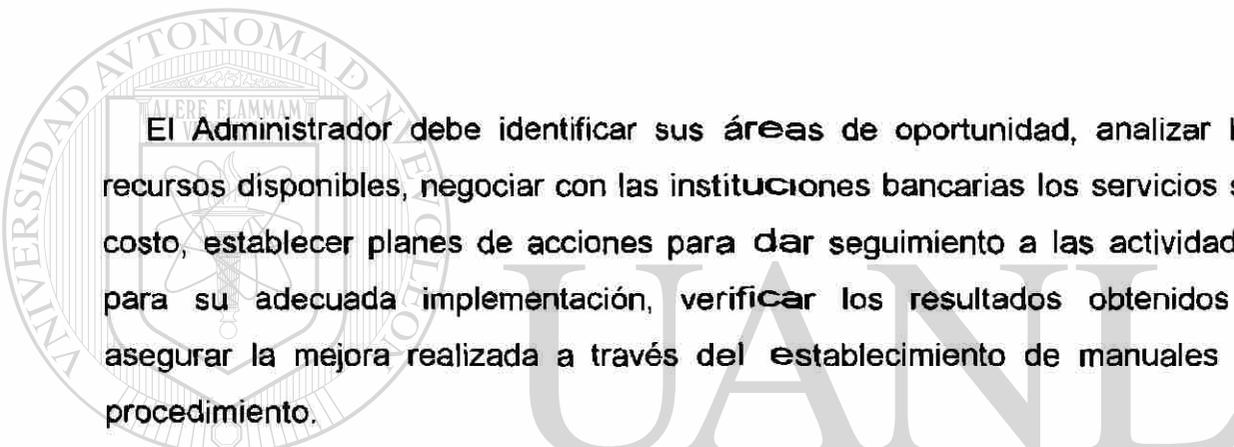
Si por algún motivo llegaran a extraviar la copia de la factura ya sellada por el reloj checador de la empresa, el proveedor deberán presentarse en la empresa para solicitar una copia de la misma, antes de ir al banco a cobrar su cheque.

El proveedor debe de firmar de recibido el talón del cheque, y la relación de las facturas que le estamos pagando.

Posteriormente en banco entrega copia del cheque y talón firmado por el proveedor a la empresa para su archivo. Este proceso se hace cada semana.

El banco nos informará cada semana los proveedores que no han ido a recoger su cheque, para avisarle que se presente por su pago.

## Conclusiones y recomendaciones



El Administrador debe identificar sus áreas de oportunidad, analizar los recursos disponibles, negociar con las instituciones bancarias los servicios sin costo, establecer planes de acciones para dar seguimiento a las actividades para su adecuada implementación, verificar los resultados obtenidos y asegurar la mejora realizada a través del establecimiento de manuales de procedimiento.

---

El realizar el proyecto con el apoyo de las herramientas básicas de la Ruta de la Calidad, nos permite lograr la mejora deseada, y asegurar su mantenimiento a través del establecimiento de procedimientos estándares de operación.

La metodología de solución de problemas es una herramienta aplicable a cualquier área de una empresa y lo importante para obtener resultados es:

- Trabajar en equipo.
- Partir de una lluvia de ideas para identificar áreas de mejora.
- Diseñar un plan de acción.
- Medir resultados (lo que no se mide no se puede mejorar).
- Sostener la mejora.

## Bibliografía



Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey  
La Ruta de la Calidad y las Siete herramientas Básicas  
Edición Limitada febrero de 1996

# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

14610c

## Listado de Tablas

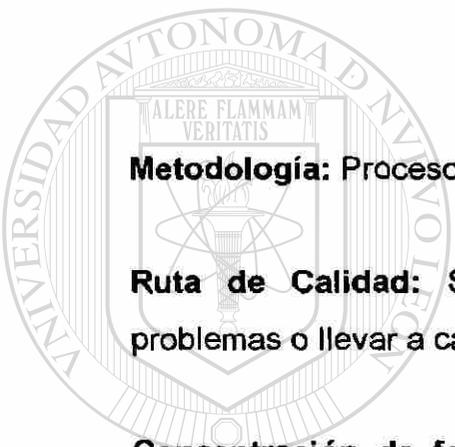
Tabla # 1	Análisis comparativo de servicios bancarios y de costos.....	21
Tabla # 2	Matriz de Planeación.....	25
Tabla # 3	Costo por ensobrar, y traslado de nómina de trabajadores.....	35
Tabla # 4	Costos por eventos especiales.....	35
Tabla # 5	Suma de costos por ensobrar, trasladar y eventos especiales.....	36
Tabla # 6	Ahorro en costos por utilización de cajeros automáticos, sucursal bancaria, tesorería electrónica y rendimientos de chequeras en dólares.....	36

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## Listado de Figuras

Figura # 1	Concentración y dispersión de fondos actual.....	13
Figura # 2	Programa de actividades iniciales.....	26
Figura # 3	Programa de actividades en módulo sucursal.....	27
Figura # 4	Programa de actividades de tesorería electrónica.....	27
Figura # 5	Programa de actividades para nómina de Planta 1.....	28
Figura # 6	Programa de actividades para nómina de Planta 2.....	29
Figura # 7	Programa de actividades para nómina de Planta 3.....	30
Figura # 8	Programa de actividades para traspaso de cuentas de Cheques.....	31
Figura # 9	Programa de actividades de caja chica y cobranza de ventas de contado.....	31
Figura # 10	Programa de actividades para créditos.....	32
Figura # 11	Programa de actividades para pago a proveedores vía diskette.....	33
Figura # 12	Comparación de comisiones bancarias.....	40
Figura # 13	Vale de caja chica.....	43

## Glosario de Términos



**Metodología:** Proceso ordenado para llegar a un fin.

**Ruta de Calidad:** Secuencia de actividades utilizadas para solucionar problemas o llevar a cabo mejoras en cualquier área de trabajo.

**Concentración de fondos:** Reunión del dinero acreditado en las cuentas bancarias.

---

**Dispersión de fondos:** Distribución de fondos de las cuentas bancarias para pagos diversos.

**Reciprocidad:** Son los saldos de cuentas bancarias generados por la operación diaria de las mismas.

**Comisiones bancarias:** Cargos realizados por el banco por algún servicio.

**Speua's:** Sistema de pago electrónico de uso ampliado, operado para realizar transferencias de dinero entre distintas instituciones bancarias, con montos superiores a los \$50,000.00 pesos.

**Lluvia de Ideas:** Es una técnica diseñada para desarrollar la creatividad en las personas y resolver las complicaciones presentes en los procesos de proposición y validación o análisis.

**Pago electrónico:** Acreditación electrónica a las cuentas individuales de los empleados y trabajadores el pago por concepto de sueldos.

**Tesorería Electrónica:** Es un sistema de autoservicio proporcionados por las instituciones bancarias que están enfocados a la administración de los recursos financieros de las empresas.

**Diagrama de Gantt:** Gráfica para programar actividades, fechas compromiso y responsables para cada una de ellas.

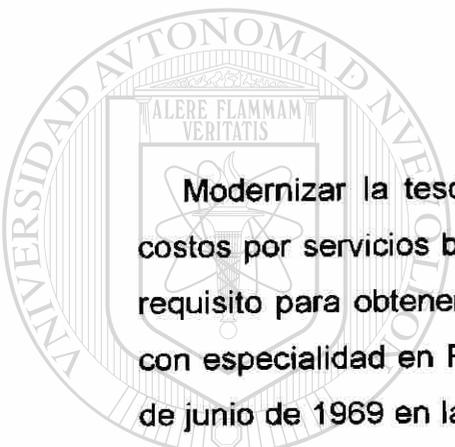
---

**Servicio de crédito:** Servicios proporcionado por la institución bancaria para otorgar créditos a empleados y trabajadores.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

**Caja Chica:** Fondo de dinero que maneja la empresa para gastos mínimos diversos.

## Resumen autobiográfico



Modernizar la tesorería de una empresa obteniendo una disminución de costos por servicios bancarios es el título de esta tesis que se presenta como requisito para obtener el Grado de Maestro en Ciencias de la Administración con especialidad en Finanzas. El autor es Guillermo Farías Lara nacido el 23 de junio de 1969 en la ciudad de Nueva Rosita Coahuila, México, graduado de Ingeniero Administrador de Sistemas en la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica de la Universidad Autónoma de Nuevo León. Sus padres son Mario Farías Cruz y Elena Lara de Farías.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

