

**UNIVERSIDAD POPULAR AUTONOMA DEL ESTADO DE  
PUEBLA**

**CENTRO INTERDISCIPLINARIO DE POSGRADOS INVESTIGACIÓN Y  
CONSULTORÍA**

**FACULTAD ECONOMICO ADMINISTRATIVO**

**MAESTRÍA EN AUDITORIA.**

**ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA APLICACIÓN DEL SISTEMA  
“PRONOSTICADOR DE EFECTIVO EN UNA INSTITUCIÓN BANCARIA (CASO  
BANCO AMIGO TAPACHULA)**

**PRESENTA:**  
**MA. CYNTHIA NEBLINA RAMOS**  
**ASESOR**  
**MTRO. ALFREDO TOXQUI MONTIEL**

**OCTUBRE, 2008**



**UPAEP – Secretaría General**

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyła**

**Tesis Digitales Restricciones de uso:**

**DERECHOS RESERVADOS ©**

**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## Índice

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	i
Introducción	ii
Objetivo General	iii
Objetivos Específicos	iii
Metodología	iii
<b>CAPITULO I</b>	
<b>MARCO REFERENCIAL</b>	
1.1 Sistema “Pronosticador de Efectivo” Descripción del Proceso	10
1.2 Implicaciones	13
<b>CAPITULO II</b>	
<b>ANALISIS FODA</b>	
2.1 Presentación	17
2.1.1 Definición de los componentes FODA	17
2.1.2 ¿Como se identifican los elementos del análisis?	18
2.2 La Matriz FODA	22
2.2.1 Estrategias	23
2.2.2 La dimensión del tiempo y la Matriz FODA	25
<b>CAPITULO III</b>	
<b>RECOMENDACIONES FINALES</b>	26
<b>CONCLUSIÓN</b>	27
<b>GLOSARIO</b>	28
Bibliografía	29

## ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla I.1	Seguimiento Panel del Control, Servicios Bancarios	9
Tabla I.2	Servicios facturados antes de la implantación del Pronosticador de Efectivo	13
Tabla I.3	Servicios facturados con la implantación del Pronosticador de Efectivo	14
Tabla I.4	Servicios facturados por cada sucursal de Tapachula	14
Figura I.1	Material Capacitación Cajas generales, Servicios Bancarios	10
Figura II. 1	Lista de factores FODA	20
Figura II. 2	Matriz FODA	23

Puebla, Pue., a 11 de Septiembre de 2008.

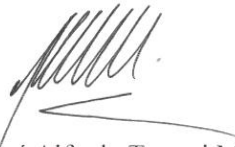
Centro Interdisciplinario de  
Posgrados

En atención:  
Mtra. Mónica Hajar Luevano

Por medio de la presente hago constar que la alumna CP. **Cinthia Neblina Ramos** (Mat. 14300046) de la Maestría en Auditoría, terminó la tesis denominada "*Diagnostico del proceso de administración de efectivo de una institución bancaria, mediante el análisis FODA*", de acuerdo a los requerimientos metodológicos y técnicos.

Por lo anterior queda liberado el proyecto antes denominado para proceder a su titulación.

Atentamente



CP y MA José Alfredo Toxqui Montiel  
Coordinador Académico del Sistema  
UPAEP On line

## **Análisis Cualitativo de la Aplicación del Sistema “PRONOSTICADOR DE EFECTIVO en una Institución Bancaria (Caso Banco Amigo Tapachula)**

### Resumen Ejecutivo.

El presente análisis cuantitativo ha tenido como propósito identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas dentro del proceso de administración de efectivo en una Institución Bancaria con el objetivo de buscar la optimización de costos generados por saldos improductivos y traslado de valores originados por las sucursales de Tapachula Chiapas, para ello se realiza un análisis comparativo del estatus antes y después de la implementación del pronosticador de efectivo en el cual se demuestra la mejora en el flujo o movilización de efectivo y al mismo tiempo la participación y simplificación de actividades en sucursales permitiéndoles pronosticar las necesidades de efectivo que cubran las necesidades de los clientes y así comprobar la eficiencia del sistema implantado por la institución.

La implantación de pronosticador de efectivo se llevó a cabo buscando satisfacer la necesidad de tener un control en el proceso de administración de efectivo concentrando a caja general y sucursales de los beneficios de este sistema con el fin de mantener al mínimo los saldos improductivo innecesarios en bóvedas conforme a los lineamientos establecidos por la institución de tal forma que se reduce el riesgo en caso de robo, se incrementa el margen de utilidad financiera y se alcanza niveles óptimos estables, costos controlados fluidez y movilización de efectivo, resultando en clientes satisfechos y altos mandos concientes de la mejora alcanzada con el sistema.

## Introducción:

El estudio realizado por la institución bancaria en diciembre del 2005 sobre el índice de robos a sucursales en ese periodo demostró que la mayoría de las sucursales mantenían en sus bóvedas saldos improductivos innecesarios originando altos riesgos y gastos relativos en la institución por inmovilización del efectivo, lo que originó la elaboración e implementación de una herramienta denominada “pronosticador de efectivo” en enero del 2006 el cual como su nombre lo indica, nos ayudara a pronosticar o determinar los montos óptimos que deberán tener las sucursales para su operación diaria como base a saldos históricos y reales para optimizar sus costos generados por saldos improductivos y traslado de valores.

Hasta ahora no se ha hecho una evaluación de la eficiencia real de este sistema y si realmente se alcanzan los objetivos al instalarlo, es así que surge la necesidad de realizar un análisis antes y después del sistema “pronosticador de efectivo y comprobar su eficiencia o deficiencia en cada una de las sucursales basándonos en el comportamiento de su flujo de efectivo y así tener la certeza que lo que indica el sistema es lo aplicable para toma de decisiones.

Antes estas variantes se han decidido basar el análisis en la prueba FODA que ayudara a identificar las FORTALEZAS Y DEBILIDADES del sistema así como OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.

## OBJETIVOS.

### Objetivo General:

Elaborar un análisis comparativo a priori y a posteriori de la implantación del Sistema "Pronosticador de efectivo" para evaluar su eficiencia en la administración del efectivo y reducir costos.

### Objetivos Particulares:

#### FODA

Conocer la realidad situacional para tener un panorama de la aplicación del Pronosticador de Efectivo en todos sus ángulos para determinar la eficiencia de dicho sistema.

Verificar el óptimo manejo de los flujos de efectivo en sucursales de Chiapas a partir de la implantación del sistema.

Demostrar la disminución de costos por traslado e inmovilización de efectivo a partir de la implantación del sistema.

## METODOLOGÍA

En los tiempos empresariales pasados, el FODA no era un método tan revelante, de ahí incluso su escaso marco teórico, pero ahora ante este mundo empresarial “Darviniano” de “vive y mata antes de que te maten” (empresarialmente hablando) el FODA es un método de obligada aplicación ya que ayuda a analizar situaciones reales o previsibles en función de hechos concretos actuales o esperados dentro de un análisis objetivo.

Hoy se afirma que lo único que no cambia es el cambio, de que la única constante es el cambio constante, cualquier análisis depende de las circunstancias competitivas de la empresa, de su dominio de mercado, de sus condiciones ante políticas de expansión, de variaciones en los precios o de mejora continua.

El análisis que se propone a través del FODA, se realizara evaluando las fortalezas y debilidades (ambiente interno) del antiguo proceso y comparar con las que presenta el nuevo proceso aplicado en el sistema pronosticador de efectivo y analizar las amenazas y áreas de oportunidad (ambiente externo) con el fin de minimizarlas o volverlas fortalezas, ayudándonos tener un panorama del proceso de efectivo y conocer la realidad situacional referente a gastos por costos de traslado e inmovilización en un periodo y otro.

## CAP I MARCO REFERENCIAL

Banorte en busca de optimizar sus costos y simplificar las labores de sucursal ha identificado la siguiente acción:

- ❖ Reducción de Inmovilización y costos de traslados de valores de efectivo incrementando el margen financiero a través de la implantación de pronosticamos de efectivo que mantendrá los niveles óptimos e incrementara el margen financiero.
- ❖ Disminución de riesgo en sucursal originando por ende seguridad.

Con ello se busca optimizar costos inherentes al proceso de traslado de valores, incrementar el control y seguimiento del flujo de efectivo conforme a los lineamientos establecidos por la Institución y Autoridades Externas como Banco de México [...] “Todas las instituciones de crédito, realizan sus operaciones de caja en base a la circular 2026/96 emitida por Banco de México, el la cual se exponen las disposiciones para el manejo del billete de acuerdo a la clasificación:

### **ABANICO DE SELECCIÓN**

- ❖ Billetes aptos para circular
- ❖ Billetes no aptos para circular
  - Billetes deteriorados
  - Billetes parchados
  - Fracciones de billetes con valor.

### **BILLETES SIN VALOR**

- ❖ Fracción de billete sin valor
  - ❖ Billetes marcados con mensajes
  - ❖ Billetes marcados para deteriorarlos
  - ❖ Billetes alterados
  - ❖ Billetes presuntamente falsos
1. Billetes injertos “

("http://www.banxico.org" www.banxico.org, circular 2026/96, julio 2005)

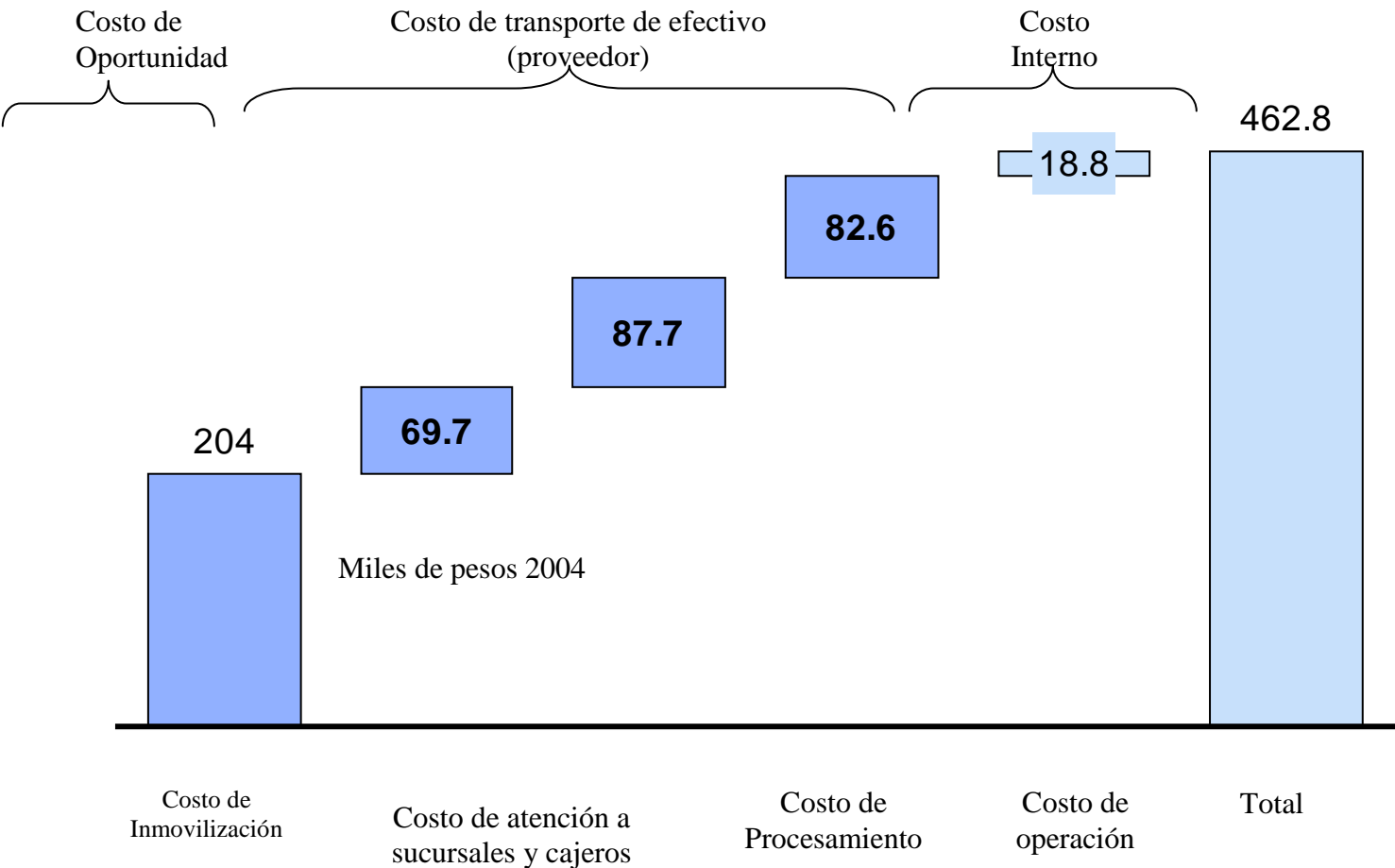
### **Sistema “Pronosticador De Efectivo” Descripción Del Proceso.**

El Sistema Pronosticador de Efectivo se dio a conocer el 22 de marzo del 2006 como herramienta de apoyo a sucursales que nos ayudara a determinar los montos para pronosticar la cantidad de efectivo óptima a solicitar o enviar a caja general, basados en saldos históricos. (Ver tabla 1)

CR	SUCURSAL	DIRECCION REGIONAL		SUCURSAL	ATM'S	TOTAL	TIPO DE SERVICIO
xxxx	Sucursal 1	TAPACHULA	CHIAPAS	\$ 680,000.00	\$ -	\$680,000.00	Dotación
xxxx	Sucursal 2	TAPACHULA	CHIAPAS	-\$ 628,000.00	\$500,000.00	-\$628,000.00	Concentración
xxxx	Sucursal 3	TAPACHULA	CHIAPAS	\$ 128,000.00	\$1,530,000.00	\$1,658,000.00	Dotación
xxxx	Sucursal 4	TAPACHULA	CHIAPAS	\$ 587,000.00	\$1,090,000.00	\$1,677,000.00	Dotación
xxxx	Sucursal 5	TAPACHULA	CHIAPAS	\$ 987,000.00	\$1,060,000.00	\$2,047,000.00	Dotación
xxxx	Sucursal 6	TAPACHULA	CHIAPAS	\$ 130,000.00	\$1,410,000.00	\$1,540,000.00	Dotación
xxxx	Sucursal 7	TAPACHULA	CHIAPAS	\$2,256,000.00	\$1,090,000.00	\$3,346,000.00	Dotación
xxxx	Sucursal 8	TAPACHULA	CHIAPAS	\$1,249,000.00	\$500,000.00	\$1,749,000.00	Dotación
xxxx	Sucursal 9	TAPACHULA	CHIAPAS	\$ 840,000.00	\$1,010,000.00	\$1,850,000.00	Dotación
xxxx	Sucursal 10	TAPACHULA	CHIAPAS	-\$1,699,000.00	\$ -	-\$1,699,000.00	Concentración

(Tabla 1, Seguimiento Panel del Control, Servicios Bancarios, Julio 2006)

Las cantidades sugeridas por la herramienta, pueden ser modificadas en base a eventos que en cada sucursal se conocen como; pago de nuevas nominas, utilidades, pensionados, etc., de tal manera que el cajero no se quede sin efectivo pero, que tampoco se ingrese efectivo innecesario originando costo por inmovilización de efectivo y traslados posteriores ya que estos dos conceptos representan más de 95% del costo total (ver tabla 2)



(Figura 1, Material Capacitación Cajas General, Servicios Bancarios, julio 2005)

Es esta grafica se demuestran los costos generados por sucursales por cada servicio solicitado en donde se concluye que tratar de reducir el costo de inmovilización el costo de traslado generalmente aumenta [cursivas añadidas] ya que están ligados entre sí al depender de ellos tres factores:

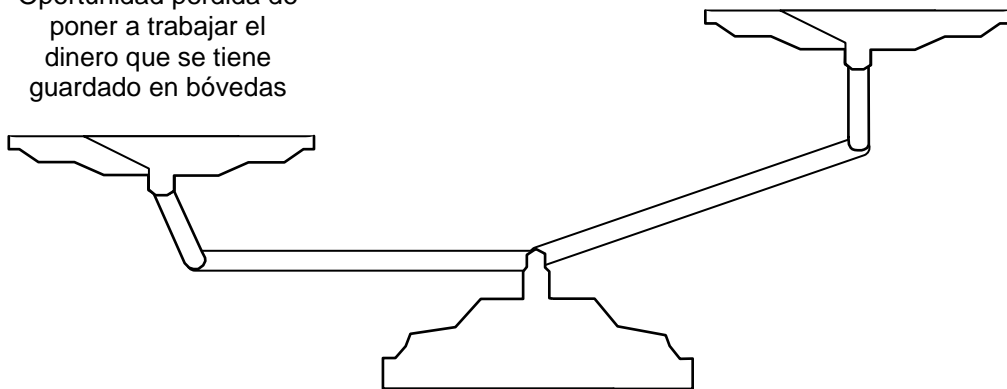
1. Saldo de efectivo en sucursales
2. Número de Traslados
3. Montos trasladados

### •Inmovilización

Oportunidad perdida de poner a trabajar el dinero que se tiene guardado en bóvedas

### •Transporte

Pago que se realiza al proveedor para mover el dinero de la caja general a las sucursales y el Banco de México



Para lograr una reducción efectiva de los costos es necesario encontrar un balance entre ambos [cursivas añadidas].

Para lograr un equilibrio en los costos de traslado de inmovilización se emplea una el pronosticador de efectivo, en el cual considera el comportamiento de la sucursal, el saldo mínimo y máximo, y el costo de traslado en donde los pronósticos emitidos por dicho programa buscan el equilibrio entre los costos de traslado y de inmovilización.

Límites operacionales sucursal Tapachula

Tipo	Moneda	Número	Límite (□)	% Permitido	Cantidad (□)
Otro	Dollar	1	1.00	100.00%	1.00
Otro	Peso	1	100,000.00	100.00%	100,000.00

Totales

Moneda	Mínimo	Máximo	Uso neto del colchón seguridad calculado
Peso	100,000.00	500,000.00	0.00
Dollar	1,000.00	1,000.00	0.00

Implicaciones.

El pronóstico de efectivo tiene algunas implicaciones en cuanto a:

### **1. Saldos**

1.1.1. Los saldos tendrán variaciones mayores, subiendo y bajando según la demanda pronosticada para cada día

1.1.2. Al mismo tiempo el saldo promedio se reducirá pero dejando siempre suficiente dinero para la operación.

### **2. Traslados**

2.1. El número de traslados será mayor, ya que las sucursales necesitarán concentrar efectivo cuando tengan en exceso y hacer pedidos o dotaciones más frecuentes para reducir su saldo

2.2. En ocasiones será necesario pedir traslados extraordinarios si la sucursal tiene un flujo mayor al pronosticado.

Operación Caja General-Sucursales

#### ***a. Concentración de Efectivo a Caja General***

#### ***b. Solicitudes de Dotación de Efectivo***

Por razones de costos, el monto mínimo para solicitar y concentrar efectivo es de \$ 500,000.00

### **3. Situaciones extraordinarias**

3.1. Ningún pronóstico es 100% preciso, por lo que es necesaria la experiencia del cajero principal que debe validar el monto a concentrar o dotar

El pronóstico está basado en datos históricos, por lo que algún cambio repentino en la situación de la sucursal (algún cliente grande cierra) los pronósticos necesitarán un tiempo de ajuste.

Para ello se puede distinguir entre aquellas cosas que están consideradas en el pronóstico y las que no como:

3.2.1 Eventos considerados: Eventos recurrentes o ligados al calendario de alguna forma y operación cotidiana de la sucursal, por ejemplo:

Quincenas, fin de mes, días festivos, días de pago regulares o pago y depósito de cantidades grandes de efectivo incluso de clientes de otras sucursales [cursivas añadidas].

3.2.2 Eventos no considerados: Cambios en los clientes grandes de las sucursales, apertura o cierre de sucursales y eventos imprevistos, por ejemplo:

Algún cliente grande abre o cierra, una nueva sucursal cercana puede reducir el número de clientes o un huracán puede afectar el número de clientes o el horario de servicio [cursivas añadidas]

Antes de la creación e implantación, no se tenía control sobre saldos mínimos autorizados, las sucursales podían tener “n” números de servicios al mes originando mayor gato por traslado de efectivo, mantenían efectivo improductivo por denominaciones que no utilizaban originando saldos o cantidades estratosféricos reflejados al mes dentro de la facturación. (Ver tabla 3)

Tabla 2 Servicios facturados antes de la aplicación del Pronosticador de Efectivo

<b>Mes</b>	<b>Importe Facturado</b>	<b>No. Servicios Dotación</b>	<b>No. Servicios Concentración</b>
Jun-05	83,289.08	108	22
Jul-05	95,005.14	126	30
Ago-05	90,374.74	119	27

Hoy con el sistema las sucursales consultan y analizan el efectivo que deberán solicitar por medio de la herramienta “Pronosticados de Efectivo” para evitar impactos en el gasto por traslado e inmovilización disminuyendo los servicios al mes sin perder liquidez y descuidar el servicio a los clientes. (Ver tabla 4)

Tabla 3 Servicios facturados con la implantación del Pronosticador de Efectivo

Mes	Importe Facturado	No. Servicios Dotación	No. Servicios Concentración
Jun-06	64,593.88	63	14
Jul-06	68,445.93	61	13
Ago-06	55,473.24	63	15
Jun-07	57,796.89	51	16
Jul-07	58,605.97	55	12
Ago-07	61,080.51	52	11

Por tal motivo podemos confirmar que el “pronosticador de efectivo” cumple con el objetivo de reducir de costos por traslado e inmovilización de efectivo generados por sucursales en comparación del ejercicio antes de su implementación (Ver Tabla 5)

Tabla 4 Servicios facturados por cada sucursal de Tapachula

Mes	Sucursales Sucursal 1	Sucursal 2	Sucursal 3	Sucursal 4	Sucursal 5
Jun-05	6	10	11	16	9
Jul-05	8	15	16	29	12
Ago-05	10	14	12	18	10
Jun-06	5	4	6	6	8
Jul-06	8	6	7	4	5
Ago-06	4	14	7	7	4
Ene-07	5	6	4	8	6
Feb-07	5	5	5	8	8
Mar-07	3	7	4	5	7

<b>Mes</b>	<b>Sucursal 6</b>	<b>Sucursal 7</b>	<b>Sucursal 8</b>	<b>Sucursal 9</b>	<b>Sucursal 10</b>
Jun-05	13	21	21	16	7
Jul-05	12	18	20	15	11
Ago-05	13	22	21	18	8
Jun-06	10	14	8	8	8
Jul-06	8	12	8	8	8
Ago-06	8	7	9	9	9
Ene-07	5	7	7	10	9
Feb-07	6	9	8	5	8
Mar-07	5	8	9	7	8

## CAP.2 ANALISIS FODA

### PRESENTACION

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora. (...) material

### Definición de los componentes del FODA

- ❖ Fortalezas. Son características propias de la empresa, que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos organizacionales.
- ❖ Oportunidades. Son aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos organizacionales.
- ❖ Debilidades. Son aquellas características propias de la empresa, que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos organizacionales.
- ❖ Amenazas. Son aquellas situaciones que se presentan en el medio ambiente de las empresas y que podrían afectar negativamente, las posibilidades de logros de los objetivos organizacionales.

Si reagrupamos esos conceptos desde la óptica de la empresa dos componentes son de naturaleza interna: “fortalezas y debilidades” mientras que los otros dos componentes son de naturaleza externa a la empresa “oportunidades y amenazas”. (...) libro

En el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, Análisis FODA, se consideran los factores económicos, políticos, ambientales y sociales que representan las influencias del ámbito externo a la institución bancaria, que inciden sobre su quehacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de los objetivos. La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo de la administración de efectivo.

Las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno de la institución, y dentro del proceso administración de efectivo se debe realizar el análisis de cuales son las fortalezas con las que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Entre algunas características de este tipo de análisis se encuentran las siguientes ventajas:

- ❖ Facilitan el análisis del quehacer cada una de las sucursales que por atribución debe cumplir la institución bancaria en apego a su manual “pronosticar de efectivo”.
- ❖ Facilitan la realización de un diagnóstico para determinar la concentración o dotación que permita reorientar el manejo de recursos al identificar la posición actual y la capacidad de respuesta de los clientes, para evitar así, saldos improductivos o de inmovilización.
- ❖ Permite tener un control sobre saldos mínimos autorizados para cada sucursal y número de servicios realizados al mes que se verá reflejados en el gasto asignado por el área comercial para cada unas de las sucursales del territorio sur. (cursivas añadidas)

¿Como se identifican los elementos del análisis?

Como paso previo a la identificación de las FODA, se ha realizado un ejercicio de análisis del flujo de efectivo a priori y a posteriori de la implantación del pronosticador de efectivo de las sucursales de Tapachula, donde sirvió de prueba piloto para evaluar la eficiencia en la administración de sus recursos sin descuidar la atención de los clientes.

Este análisis nos permite delinear el alcance de la institución y soportar bajo un panel de control el accionar del programador, así como, evaluar a cada una de las sucursales las actividades que se vayan generando en ellas modificando sus necesidades de efectivo que demandan el su actividad diaria.

Hay que acotar que el análisis de cada sucursal es situacional, es decir, para decidir si nos beneficia o nos perjudica, se debe tener en cuenta que poseemos una normatividad y ciertos objetivos que debemos cubrir y que en el momento del análisis se debe de dar ese sentido de temporalidad, es decir, no siempre una amenaza será amenaza ni una oportunidad permanecerá siempre aprovechable.

El Medio Ambiente Externo. Oportunidades y Amenazas. En el análisis del medio ambiente externo, se deben considerar muchos factores. Las amenazas podrían incluir fallas en redes internas que afecten la operación de las sucursales, toma de decisión erróneas por parte del cajero principal que origine desbaste de efectivo en sucursales, reducción de cartera de clientes, algún cliente abre o cierra cuenta, depósitos masivos en el día, algún evento ambiental afectar el horario de servicio, movimientos políticos o culturales que orillen a cerrar operaciones al público. En general tanto las amenazas como las oportunidades podrían quedar agrupadas en las siguientes categorías: factores económicos, sociales o políticos, factores tecnológicos, factores de mercado y competencia.

Oportunidades para el pronosticador de efectivo. Las oportunidades como se han explicado se general en un ambiente externo, donde la institución bancaria no tiene control directo de las variables, sin embargo son eventos que por su relación directa o indirecta pueden afectar de manera positiva el desempeño de la labor de las sucursales. Estas se podrían presentar cuando se obtiene mayor rentabilidad en el flujo de efectivo, prestigio en el margen financiero por manejo optimo de recursos, atención eficiente a clientes especiales, margen financiero excelente en sucursales en comparación con otras instituciones bancarias, dando mayor credibilidad en el mercado. La importancia de revisar la oportunidades, es de vital trascendencia, ya que en función de la seriedad del análisis se tendrá una ventana clara de lo que el exterior nos puede proporcionar con una adecuada selección de estrategias para su aprovechamiento.

Amenazas sobre el pronosticador de efectivo. Al igual que las oportunidades, las amenazas se encuentran en el entorno de la institución bancaria y de manera directa o indirecta afectan negativamente el quehacer, indicando que se debe tomar las previsiones necesarias para que las amenazas no interrumpen su función. El que una amenaza sea la más importante para una sucursal, no quiere decir que no sea para la caja general, todo debe evaluarse en función de lo que la institución bancaria quiere lograr en el futuro. Por ejemplo, asalto a sucursales, desastres naturales, cancelación de cuentas originando pagos extraordinarios, insuficiente existencia en cajas por pagos no preavisados, otros. Las amenazas no dan la indicación de una situación que aunque posiblemente es este momento no afectan a la institución pero que en un futuro cercano pueden ser el elemento que lleve a una crisis con base al aumento de gastos por los costos de inmovilización y traslado.

El Medio Ambiente Interno. Las fortalezas y debilidades internas varían considerablemente para diferentes sucursales; sin embargo, pueden ser categorizadas en:

1. Sucursales captadoras y pagadoras.
2. Con apego o Desapego a lo que indica el pronosticador de efectivo
3. Resistencia al cambio.
4. Toma de decisión errónea en cuanto al análisis del flujo de efectivo ya sea para solicitar o concentrar a caja general por miedo al desabasto.

Fortalezas del pronosticador de efectivo. Las fortalezas se definen como la parte positiva de la institución bancaria de carácter interno, es decir, se identifican básicamente a través de la evaluación de los resultados logrando mayor eficiencia del flujo de efectivo y de diagnósticos que permitan el control de gastos por traslado de valores y saldos improductivos, evaluar los avances o retrocesos de cada sucursal esto a través de un panel de control.

Debilidades del pronosticador de efectivo. Es el contrario de las fortalezas, porque la principal característica de las debilidades es el afectar en forma negativa y directa el desempeño de la institución, derivándose principalmente de la resistencia al cambio. Una debilidad puede ser disminuida mediante acciones correctivas, mientras que una amenaza puede ser reducida, solo se puede realizar con acciones preventivas. Así las debilidades se podrían atacar con acciones de corto plazo a efecto de eliminarlas y transformarlas en fortalezas; por ejemplo: falta de programación de pagos en sucursales, originando escasez (debilidad) y solicitudes extraordinarias (amenaza), falta de comunicación entre cajero principal y promotor de servicios (debilidad) para toma de decisiones en cuanto al análisis de solicitud o envío de efectivo (amenaza). Como se puede apreciar hay que determinar claramente cuál es la interrelación que existe entre cada uno de los factores FODA y realizar acciones estratégicas que permitan que se corrijan dos o más debilidades o se amortigüen dos o más amenazas.

Del análisis del pronosticador de efectivo se diseñó una lista con las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que influyen sobre la herramienta en el entorno de la institución bancaria. Ver figura 1

### **FORTALEZAS**

#### **F1. Administración aprobada**

Control de gastos por traslado de valores y saldos improductivos

#### **F2. Acceso a economía de escala**

Mayor eficiencia del flujo de efectivo

#### **F3. Recursos Financieros Adecuados**

Disminución de riesgos en sucursales

#### **F4. Habilidad de innovación del efectivo**

Reducción de Inmovilización

#### **F5. Ventajas en Costo**

Reducción de traslado de valores por optimización

### **OPORTUNIDADES**

#### **O1. Integración vertical**

Mayor rentabilidad en el flujo de efectivo

#### **O2. Entrada en nuevos mercados**

Prestigio en el margen financiero por manejo

óptimo de recursos

#### **O3. Mayor Utilidad**

Atención eficiente a clientes Especiales

#### **O4. Capacidad para pasar a un mejor grupo estratégico**

Margen Financiero óptimo en sucursales y caja

general en comparación con otras Instituciones

Bancarias, dando mayor credibilidad

#### **O5. Crecimiento rápido del mercado**

Movilización de efectivo a Banco de México y otras instituciones bancarias

## **DEBILIDADES**

---

### **D1. Rentabilidad por debajo de la media debido a**

Resistencia al cambio

### **D2. Posición competitiva en deterioro**

Desapego total e incertidumbre de no contar con efectivo por parte de sucursales

### **D3. Orientación estratégica como clara**

Falta de programación de pagos en sucursales originando escasez y solicitudes extraordinarias

### **D4. Problemas operativos internos**

Falta de comunicación cajero y promotor de servicios para toma de decisiones en cuanto al análisis de solicitud de efectivo

### **D5. Débil imagen el mercado**

Falta de comunicación con los clientes en base a pagos y depósitos

### **Figura 1 lista de factores FODA.**

## **AMENAZAS**

---

### **A1. Asalto a sucursales**

**A2.** Falla en Redes internas que afecten la operación del Sistema

### **A3. Crecimiento más lento del mercado**

Insuficiente existencia en cajas por datos no previstos por en pronosticador que desorganizan los saldos mínimos establecidos en sucursales como son:

**A4.** \*Pago de Nominas o programas de Gobierno

**A5.** \*Desastes naturales  
\*Días Festivos

La Matriz FODA.

Al tener ya determinado cuales son las FODA en un primer plano, nos permite determinar los principales elementos de fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades donde se determine, si la aplicación del pronosticador de efectivo es una herramienta necesaria y optima para el control de saldos y reducción de costos por inmovilización y traslado a efecto de quedarnos con los que revisten mayor importancia para la institución y el logro de sus objetivos.

Estrategias.

La matriz FODA (ver **Figura 2**), nos indica cuatro estrategias alternativas conceptuales distintas. En la práctica, algunas de las estrategias pueden ser llevadas a cabo de manera concurrente y de manera concreta.

1. **La Estrategia DA (Mini-Mini)** en general, el objetivo de la estrategia DA (debilidades vs. amenazas), es el minimizar tanto las debilidades como las amenazas. Si se tuviera que enfrentar sólo con amenazas externas y con debilidades internas, pudiera encontrarse en una situación totalmente precaria, donde también se le conoce como punto crítico, de hecho tendría que luchar por su supervivencia o llegar a rechazar la herramienta y buscar otra alternativa para el control del gasto reflejado por sucursales. En este caso la alternativa es que con el pronosticador de efectivo se buscó reducir sus servicios a dos en la semana orillando a sucursales administrar y analizar los recursos que manejan al día y aumentar solicitudes en día de quincena, con esto estamos sobreponiendo una debilidad que es comunicación con clientes con apoyo de cajero y promotor para esperar tiempos mejores reflejados en las utilidades.
2. **La Estrategia DO (Mini-Maxi)**. La segunda estrategia, DO (debilidades vs. oportunidades), intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Aquí se podría identificar oportunidades en el medio ambiente externo pero tener debilidades organizacionales que le eviten aprovechar las ventajas del mercado. Por ejemplo si las sucursales tienen resistencia al cambio de analizar por falta de tiempo o por simple comodidad, estarían de cierta forma rechazando el pronosticador de efectivo dejando sus bóvedas con saldos inmovilizados originando costo que impactarían en el margen financiero o también una mala decisión a la hora de solicitar efectivo insuficiente con base a los pagos originando escasez originando clientes insatisfechos que orillen a cerrar cuentas y así dejar pasar la oportunidad de liquidez y que la aproveche la competencia.

3. **La Estrategia FA (Maxi-Mini).** Está estrategia FA (fortalezas vs. amenazas), se basa en las fortalezas de la institución que pueden copar con las amenazas del medio ambiente externo. Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas. Esto, sin embargo, no significa necesariamente que se tenga que buscar amenazas en el medio ambiente externo para enfrentarlas. Por lo contrario, las fortalezas deben se usadas con mucho cuidado y darles el seguimiento oportuno para que no se conviertan de debilidades.
  
4. **La Estrategia FO (Maxi-Maxi)** Considerado como punto optimo, el cual agradecería estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades, es decir aplicar siempre la estrategia FO. En este caso la institución bancaria detecto debilidades en años pasados y con el fin de obtener mayor rentabilidad en el flujo de efectivo diseño el pronosticado de efectivo analizando las amenazas con las que se veía involucrado, logrando sobreponerlas y convertirlas en fortalezas a través de oportunidades. Es por ello que la llegada de la herramienta ayudo a que las debilidades de las sucursales con base al análisis del flujo de efectivo y comunicación operativa llevaran a mejoras continuas en años posteriores.

		Factores Internos		Fortalezas		Debilidades	
		F1	F4	D1	D4		
Factores Externos		F2	F5	D2	D5		
		F3		D3			
		FO (Maxi-Max)		DO (Mini-Max)			
O1	O4	F1, O1	F2, O5	D1, O2	D3, O3		
O2	O5	F3, O2	F4, O4	D2, O1	D4, O4		
O3		F5, O3		D5, O5			
Amenazas		FA (Maxi-Mini)		DA (Mini-Mini)			
		F5, A3	F3, A5	D1, A1	D3, A3		
		F4, A2	F1, A4	D2, A2	D5, A4		
		F2, A1		D4, A5			

**Figura 2 Matriz FODA**

La dimensión del tiempo y la Matriz FODA.

Hasta ahora, los factores que se incorporan en la Matriz FODA corresponden al análisis en un punto particular del tiempo. Pero tanto el medio ambiente externo como interno, son dinámicos; algunos factores cambian fuertemente con el tiempo, otros cambian muy poco, en este caso se comprobó un cambio considerable para el logro de los objetivos de la institución bancaria y debido al objetivo de este proyecto de analizar el a priori y a posteriori se analizó la Matriz FODA del pasado para comprobar que la herramienta pronosticador fue una decisión que favoreció a la rentabilidad y liquidez de la institución bancaria.

### CAP. 3 Recomendaciones Finales

Para que el “Pronosticador de Efectivo” siga teniendo los resultados que se han comprobado en este análisis, es importante que la institución Bancaria le de seguimiento a través de un panel de control en los cual se valoren la reducción por inmovilización de efectivo, así como reducción en costos de traslados de valores y así encontrar el equilibrio que se busca en ambos conceptos.

Para alcanzar los niveles óptimos es necesario implementar prácticas con mayor eficiencia, para lo cual se están instrumentando las siguientes acciones:

- ❖ Liderazgo en la comunicación con sucursales para garantizar que tienen un entendimiento claro del nuevo proceso.
- ❖ Preparar al personal de apoyo para su participación, como son cajeros y promotores de servicio.
- ❖ Entender la herramienta de seguimiento considerando las debilidades y amenazas para no incurrir en incumplimiento del pronosticador
- ❖ Observar que las sucursales se sigan apegando al pronóstico y mantener la comunicación para detectar sus necesidades y así tomar decisiones correctas que ayuden a mejorar las Fortalezas y Oportunidades de la administración e inmovilización de recursos, con base a su calendario establecido para solicitar servicio al proveedor
- ❖ Reportar los resultados, las desviaciones y problemas detectados en cada una de las sucursales para solucionarlo en su momento según corresponda a sucursales.

Cabe hacer mención que la herramienta “pronosticador de efectivo “, como su nombre lo indica, es una herramienta de apoyo que nos ayudará a determinar los montos que se deben solicitar.

## Conclusión

Los resultados de este análisis permiten comprobar que los objetivos establecidos por la institución Bancaria, en cuanto saldo y gastos de traslado comparados antes y después de la implantación de “pronosticador de efectivo” pueden ser alcanzados en su totalidad con respecto a los años anteriores con ayuda de dicha herramienta y mientras tanto se tenga un control en la inmovilización y traslado de cada una de las sucursales los componentes de FODA no se verán afectados directamente.

## GLOSARIO

Concentración: Se define al proceso de enviar efectivo de Sucursales a Caja General

Depósitos Banxico: Se define al proceso de envío de efectivo de la Caja General a las Instalaciones de Banco de México.

Dotación: Se define al proceso de envío de efectivo de la Caja General a Sucursales

Retiro Banxico: Se define al proceso de solicitud de efectivo por parte de Caja General a Banco de México

Servicios: Solicitud de movilización de efectivo de las sucursales a caja general de dotación de efectivo o concentración de éste a través del proveedor o movilización de efectivo a Banco de México por retiro o deposito de efectivo.

Inmovilización: Se define a la oportunidad perdida de poner a trabajar el dinero que tienen guardado en bóveda.

Traslados: Es el pago que se realiza al proveedor para mover el dinero de la caja general a las sucursales y viceversa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ackoff, Planificación de la Empresa del Futuro, Limusa, México, 1990.
- Bosch García, Carlos, La tesis profesional, editorial Pormaca, México, 1996
- Certo S., Administración Moderna, Interamericana, México, 1987.
- Donnelly y otros, Fundamentos de dirección, Uthea, México, 1984.
- Harrinton H., james, Mejoramiento de los Procesos de la empresa, MC Graw-Hil, Bogotá, 1992.
- Hernandez y Rodriguez, Sergio, Administración Pensamiento, Proceso, Estrategia y Vanguardia, MC Graw-Hill, México, 2005
- Instituto A. Hamilton, Planificación Estratégica para la Empresa de Éxito, USA, 1989.
- Instituto Politécnico Nacional, Metodología para el Análisis FODA, Dirección de Planeación y Organización, 2002
- Johannsson, Henry et al., Reingeniería de Procesos de negocios, Limusa, México, 1994.
- Mintzberg H., El Proceso Estratégico, Prentice Hall, México, 1993.
- Morris, Daniel y Joel Brandon, reingeniería: Como aplicarla con éxito en los negocios, McGraw-Hill Interamericana, Bogotá, 1994.
- Münch, Lourdes, Métodos y Técnicas de Investigación, Trillas, México, Sétima reimpresión 1998.
- Quigley, J. Visión: cómo la desarrollan los líderes, la comparten y la sustentan. Editorial Mc Graw Hill, Colombia, 1996.
- Rocha C., Estrategia Competitiva para Empresas, Trillas, 1990.
- Rodriguez Valencia, Joaquín, Cómo Aplicar la Planeación Estratégica en la pequeña y Mediana Empresa, México, 2001.
- Síntesis del manual de estilo de publicaciones de la APA.



