



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**TESIS DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA
COMERCIAL**

**PROPUESTA DE MEJORA DE LOS SERVICIOS DE CASH MANAGEMENT A LA
CARTERA DE CLIENTES DE UNA INSTITUCION FINANCIERA DE QUITO A PARTIR
DEL 2014.**

Autora: Natalia Elizabeth Guevara Mejía

Director: Ing. Christian Dávila Lara MsbC.

Quito, Diciembre 2016

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Ingeniero Christian Dávila, tutor designado por la Universidad Internacional del Ecuador UIDE para revisar el Proyecto de Investigación Científica con el tema: **PROPUESTA DE MEJORA DE LOS SERVICIOS DE CASH MANAGEMENT A LA CARTERA DE CLIENTES DE UNA INSTITUCION FINANCIERA DE QUITO A PARTIR DEL 2014**, del estudiante **Natalia Elizabeth Guevara Mejía**, alumna de Ingeniería Comercial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos de fondo y los méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del Comité Examinador designado por la Universidad.

Quito, Diciembre del 2016

EL TUTOR

A handwritten signature in blue ink that reads "Christian Dávila". The signature is written in a cursive style and is positioned above a horizontal line.

Ing. Christian Dávila

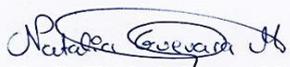
CI 1712159274

AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACION

Yo, Natalia Elizabeth Guevara Mejía, declaro que el trabajo de investigación denominado: PROPUESTA DE MEJORA DE LOS SERVICIOS DE CASH MANAGEMENT A LA CARTERA DE CLIENTES DE UNA INSTITUCION FINANCIERA DE QUITO A PARTIR DEL 2014, es original, de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica, habiéndose citado las fuentes correspondientes y en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, sin restricción de ningún género o especial.

Quito, Diciembre del 2016



Natalia Elizabeth Guevara Mejia
C.I 063452004

DEDICATORIA

A mis padres quienes con su ejemplo me han formado, siempre han confiado y me han apoyado en todo. A mi esposo y a mi hijas ya que gracias al apoyo y comprensión de ellos, pude cumplir un reto más en mi vida.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por permitirme alcanzar un sueño y meta muy importante en mi vida, que es otra bendición más de su infinito amor.

A mi esposo Christian y a mis adoradas hijas Dominique y Micaela por ser el principal pilar en mi vida. Este triunfo es de ustedes y para ustedes mis amores.

A mis padres por estar siempre junto a mí y por haberme inculcado ese ejemplo de lucha y constancia, gracias por toda su confianza, sacrificios y amor.

A mis profesores, y tutor Ing. Christian Dávila, quienes han contribuido con sus conocimientos y experiencia para poder cumplir esta meta tan esperada.

INDICE

APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	xi
ABSTARCT	xii
CAPÍTULO I	1
1. EL PROBLEMA	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	2
1.3. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS	2
1.3.1. Objetivo General.....	2
1.3.2. Objetivos Específicos	2
1.4. JUSTIFICACIÓN	3
1.5. HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER	3
1.6. VARIABLES	4
1.6.1. Variable Independiente.....	4
1.6.2. Variable Dependiente	4
1.7. INDICADORES	4
1.8. INSTRUMENTACIÓN	4
CAPÍTULO II.....	5
2. MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL Y REFERENCIAL	5
2.1. MARCO TEÓRICO	5
2.1.1. Filosofía de gestión.....	5
2.1.2. Gestión de la calidad.....	5
2.1.3. Planificación estratégica	6
2.1.4. Eficiencia	6
2.1.5. Eficacia	7
2.1.6. Diagnóstico situacional.....	7
2.1.7. Canales de distribución.....	8
2.1.8. Estrategia organizacional.....	8

2.1.9. Economía Digital	9
2.1.10. Conceptos del Cash Management.....	10
2.1.1. Facturación de Combustible	18
2.1.2. Características y Beneficios de los nuevos productos de Cash Management que ofrecen las instituciones que utilizan las mejores prácticas	19
2.2. MARCO CONCEPTUAL	21
2.3. MARCO REFERENCIAL.....	24
CAPÍTULO III	27
3. METODOLOGÍA UTILIZADA EN EL ANÁLISIS SECTOR DE LA PROPUESTA	27
3.1 TIPOS DE INVESTIGACIÓN	27
3.1.1 Descriptiva.....	27
3.1.2 Cuantitativa.....	27
3.1.3 Cualitativo.....	27
3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	27
3.2.1 Inductiva	27
3.2.2 Experimental.....	28
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA	28
3.3.1 Fórmula.....	28
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	29
3.4.1 Encuesta.....	29
3.4.2 Técnicas para el procesamiento de datos y análisis de los resultados obtenidos..	29
3.4.3 Descripción y Análisis de los resultados	30
3.4.4 Recuperación de Datos	30
3.5 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER	41
3.6 PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN	42
3.7 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS	43
3.8 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS.	43
3.9 FODA	44
3.10 CRUCE FODA	45
CAPÍTULO IV	46
4. PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN.....	46
4.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA A IMPLEMENTARSE.....	46

4.2 DATOS INFORMATIVOS DE LA INSTITUCIÓN	46
4.3 OBJETIVOS	48
4.3.1 Objetivo general de la propuesta	48
4.3.2 Objetivos específicos de la propuesta	48
4.4 TARGET	48
4.5 CADENA DE VALOR	48
4.6 PLAN DE ACCIÓN	49
4.7 FACTORES DE COMPETITIVIDAD	50
4.8 DESCRIPCIÓN DE LOS NUEVOS SERVICIOS	52
4.8.1 Depósito electrónico de cheques	53
4.9.2. Recaudación en línea	56
4.9 EVALUACIÓN Y MONITOREO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS SERVICIOS	64
4.13.1. Depósito de cheques electrónicos	64
4.13.2. Flujodiagramación de depósito de cheques electrónicos	67
4.13.3. Recaudaciones en línea	68
CONCLUSIONES	70
RECOMENDACIONES	71
BIBLIOGRAFÍA	73
ANEXOS	75

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Evolución Económica	10
Cuadro 2. Respuesta de la Pregunta No. 1	31
Cuadro 3. Respuesta de la Pregunta No. 2	32
Cuadro 4. Respuesta de la Pregunta No. 3	33
Cuadro 5. Respuesta de la Pregunta No. 4	34
Cuadro 6. Respuesta de la Pregunta No. 5	35
Cuadro 7. Respuesta de la Pregunta No. 6	36
Cuadro 8. Respuesta de la Pregunta No. 7	37
Cuadro 9. Respuesta de la Pregunta No. 8	38
Cuadro 10. Respuesta de la Pregunta No. 8	38
Cuadro 11. Respuesta de la Pregunta No. 9	39
Cuadro 12. Respuesta de la Pregunta No. 10	40
Cuadro 13. Matriz EFE.....	43
Cuadro 14. Matriz EFI.....	44
Cuadro 15. Matriz FODA.....	44
Cuadro 16. Cruce FODA	45
Cuadro 17. Plan de acción	50
Cuadro 18. Costo del servicio	63
Cuadro 19. Detalle del servicio de depósitos de cheques electrónicos	65
Cuadro 20. Flujodiagramación depósito de cheques	67
Cuadro 21. Detalle del servicio de recaudaciones en línea	68

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Respuesta Pregunta No. 1	31
Gráfico 2. Respuesta Pregunta No. 2.....	32
Gráfico 3. Respuesta Pregunta No.3.....	33
Gráfico 4. Respuesta Pregunta No.4.....	34
Gráfico 5. Respuesta Pregunta No.5.....	35
Gráfico 6. Respuesta Pregunta No. 6.....	36
Gráfico 7. Respuesta de la Pregunta No. 7	37
Gráfico 8. Respuesta Pregunta No. 8.....	38
Gráfico 9. Respuesta Pregunta No. 8.....	39
Gráfico 10. Respuesta Pregunta No. 9.....	40

Gráfico 11. Respuesta Pregunta No.10.....	41
Gráfico 25. Número de empresas con depósito electrónico de cheques	65
Gráfico 26. Valores de depósitos de las empresas afiliadas	66
Gráfico 27. Número de empresas que poseen el servicio de recaudación en línea	68
Gráfico 28. Valores de recaudaciones en línea.....	69
Gráfico 12. Encendido del Dispositivo.....	76
Gráfico 13. Inicio captura de cheques	77
Gráfico 14. Escaneo de Cheques	77
Gráfico 15. Registro de escaneo de cheque	78
Gráfico 16. Fin de captura de cheques	78
Gráfico 17. Realizar el depósito	79
Gráfico 18. Confirmación del depósito	80
Gráfico 19. Apagando el dispositivo	81
Gráfico 20. Cerrar sesión.....	81
Gráfico 21. Esquema en línea de intercambio de archivos.....	85
Gráfico 22. Papeleta de depósito o pago	86
Gráfico 23. Comprobante de pago.....	86
Gráfico 24. Proceso de actualización de información	87

RESUMEN

Se determinó la necesidad de desarrollar una propuesta de mejora para Cash Management de una institución financiera ecuatoriana con la finalidad de implementar nuevos servicios, mediante los cuales se brinde, una atención oportuna a los clientes y se pueda obtener una mayor participación en el mercado.

Se realizó un estudio de los servicios que actualmente se ofertan a los clientes mediante la aplicación de encuestas a clientes internos y externos para el levantamiento de la información; el mismo que permitió conocer varias fortalezas y debilidades de los servicios que se comercializan, los cuales contribuyeron con la elaboración de los objetivos de la propuesta de mejoramiento; la misma tiene pretende captar una mayor cantidad de clientes hacia la Institución Financiera, simplificar ciertos procesos tanto para los clientes como para el personal interno del banco mediante la implementación de dos servicios, que funcionaran en la plataforma del Cash y con el cual se desea obtener un mayor rédito financiero, la fidelización de los clientes, el ahorro de recursos y liderar en el Mercado.

Palabras Claves:

- Propuesta de Mejora
- Objetivos Estratégicos
- Servicios de Cash Management

ABSTRACT

The need to develop a proposal of improvement for the Cash Management of an Ecuadorian financial institution to implement a new service, whereby a privileged customer care is provided and you can get a greater market share was determined.

Is made a study of them services that currently is provide to the customers through surveys to customers internal and external for the rising of the information; the same that allowed know certain strengths and weaknesses of them services that is marketed and them same contributed with the development of the objectives for the proposed of improvements; through which you want to capture a greater number of customers to the financial institution, to simplify certain processes both customers and internal staff of the Bank through the development and implementation of a service that will run on the platform of the Cash and which you wish to obtain a higher financial revenue, the loyalty of those customers, the saving of resources and lead in the market.

Words key:

- Proposal of improvement
- Objectives strategic
- Services of Cash Management

INTRODUCCIÓN

A inicios del siglo XX, cuando la administración financiera surgió como un campo de estudio independiente; la mayor importancia se otorgaba a los aspectos legales en las fusiones. Esta fue la época en que la industrialización invadía a los Estados Unidos, lo grande era considerado como poderoso; sin embargo durante la era de la Depresión observada en la década de los treinta, un número sin precedentes de fracasos ocasionó que, la importancia en las finanzas se desplazara de la quiebra y la reorganización hacia la liquidez corporativa.

Con el advenimiento de las computadoras el foco de atención empezó a cambiar hacia el punto de vista interno y la importancia de toma de decisiones financieras en la empresa, durante la década de los sesenta surgió un movimiento hacia el análisis teórico relacionadas con la elección de los activos y pasivos necesarios para maximizar el valor de la empresa. El enfoque prioritario sobre la valuación continuó en los ochenta pero el análisis cambió para incluir la inflación y sus efectos; la desregulación de las instituciones financieras y el notorio incremento en el uso de las computadoras tanto para el análisis, como para la transferencia electrónica de la información, el incremento de la importación de los mercados tecnológicos y la innovación de los productos financieros.

Cuando el precio del dinero es alto o atraviesa un período de sucesión como se afrontó en el 2009, se estrechan los márgenes de las empresas, el impacto de los gastos o ingresos financieros en la cuenta de resultados deja de ser despreciable para pasar a tener una contribución importante en el resultado neto de la empresa, por lo que técnicas de Cash Management se aplican cada día en mayor número de empresas.

Las empresas están enfocadas en la gestión de tesorería que abarca la administración y óptimo control de los flujos que ingresan y salen de las cuentas de la empresa, permitiendo una correcta planificación financiera y un eficiente manejo de los procesos financieros dentro de la cadena de valor.

La Institución Financiera estudiada ha venido evolucionando y creciendo, dicho Banco inicia sus actividades el 20 de Diciembre de 1923, siendo este un Banco extranjero en 1941 intenta nacionalizar el Banco, el cual operaba con capital y administradores italianos; el 24

de Septiembre del mismo año se da la compra de todas sus acciones por capitalistas ecuatorianos.

Para 1982 el Banco ha incrementado varias veces su capital pagado; en noviembre de este año asciende aproximadamente a 310 millones de sucres; el 9 de mayo de 1984, un grupo de accionistas adquiere la mayoría de acciones del Banco; desde esta fecha la nueva administración del Banco aplica un enfoque moderno de Banca, adquiere los equipos de computación más sofisticados del mercado.

Aprovechando las recientes reformas a la Ley General de Bancos, el 9 de agosto de 1990 surge una fusión entre el Banco y una Financiera; así se crea el Banco con un capital pagado de 8.200 millones de sucres; empieza así un firme posicionamiento en el mercado Nacional como el primer Multibanco del Ecuador, que ofrece todos los servicios bancarios y financieros a través de una sola organización.

En 1993 el Banco empieza a poner en marcha su programa de planeación estratégica; entre sus objetivos están la mejora continua de su servicio al cliente y el desarrollo como institución líder en el sistema Bancario Nacional, en 1997 el Banco se fusiona con otro Banco y así se convierte en uno de los Bancos más grandes del país en ese año.

En abril del 2006 esta Institución Financiera mejoró su calificación de Riesgo al pasar de AA+ a AAA- siendo la calificación más alta otorgada para los Bancos Privados Nacionales reflejando de esta manera los altos índices de solidez, liquidez y rentabilidad dentro del Mercado Financiero Ecuatoriano.

El Banco Interamericano de Desarrollo BID premió a este Banco como el mayor proyecto de Bancarización de América Latina en el año 2010; un año después obtiene la calificación de Riesgo AAA, la mejor de la Banca Ecuatoriana, esta calificación significa que la Situación de la Institución Financiera es muy fuerte y tiene una sobresaliente trayectoria de rentabilidad.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

Todas las Instituciones Financieras ofrecen servicios de Cash Management con beneficios similares o en algunos de los casos son los mismos, lo cual no permite a las empresas realizar una selección objetiva de los servicios o beneficios; sino más bien toman la decisión por la relación que pueden tener con su institución, o por las necesidades actuales que una Institución Financiera o Banco las pueda solventar.

El problema se centra en establecer un valor agregado a los servicios de Cash Management para que se pueda captar más clientes que utilicen la herramienta de la Institución Financiera a estudiar.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

No todas las empresas actualmente poseen un software adecuado para la gestión de tesorería que facilite el trabajo diario puesto que desconocen de la creación de productos innovadores para las empresas que estén acordes con el desarrollo tecnológico actual.

No todas las Instituciones Financieras cuentan con la capacidad de desarrollar productos y servicios flexibles que se adapten a las necesidades corporativas o personales de sus clientes.

Las Empresas que utilizan los servicios del Cash Management son aquellas que desean mejorar sus procesos de gestión administrativa y gerencial, mediante la automatización del flujo de métodos operativos que vayan de la mano con el ahorro de recursos.

El Cash Management es una herramienta que permite a las empresas conocer los pagos, cobros, conciliaciones bancarias, conciliaciones de cheques, movimientos, saldos de la cuenta mediante procesos electrónicos de seguridad y validación de los mismos.

Dicha herramienta permite centralizar el proceso de tesorería de la empresa mediante la optimización de los recursos, también contribuye con la sistematización de los servicios de cobros y pagos.

La gestión de los cobros y pagos de tesorería, ha sido en todos los casos la piedra angular del proceso de tesorería en las empresas. Todos estos cambios han creado una serie de necesidades que han propiciado una evolución en la gestión de la tesorería.

A más de optimizar los servicios y beneficios de Cash Management que realiza el Banco, lo que se pretende es generar un valor agregado y uso en todas las empresas de Quito, y de esta manera llegar a liderar el mercado en los servicios de Cash Management en la ciudad. También se quiere lograr que se minimicen los costos financieros y se maximicen los ingresos financieros de la Institución Financiera.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La Institución Financiera cuenta con la plataforma y servicios de Cash Management al igual que las otras Instituciones Financieras pero lo que no tiene es una propuesta diferenciadora o servicios innovadores que le permitan abarcar mayor cantidad del mercado de clientes objetivos.

1.3. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

1.3.1. Objetivo General

Diseñar un plan de servicios diferenciadores e innovadores a los clientes de la Institución Financiera.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación histórica situacional de los servicios de Cash Management en el Banco Guayaquil
- Identificar la necesidades de los Clientes que actualmente cuenta con los productos de Cash Management
- Desarrollar una propuesta de optimización de los servicios de Cash Management mediante la implementación de un servicio innovador

1.4. JUSTIFICACIÓN

Las instituciones financieras deben crear instrumentos que faciliten las gestiones de Tesorería de las empresas, desarrollando productos y servicios más novedosos y que vayan acorde con el desarrollo tecnológico; que se adapten a las necesidades de las empresas y que hagan posible que la gestión financiera sea ágil, avanzada y segura ya que esto contribuye con la optimización de costos los clientes.

Nancy Russell, Directora Ejecutiva NL Russell Associates señala “Para competir mejor en el área de servicios de cash management, los bancos deben aprovechar sus redes locales y fortalezas de carácter único. También se debe organizar los productos de cash management como una línea de negocio estratégica, pudiendo así conseguir ventajas competitivas que conduzcan a relaciones más fuertes”.(Russel, 2007)

En base a lo señalado por Russell se concluye que el área del Cash Management es parte fundamental de un Banco puesto que no solo ayuda a fortalecer las relaciones con los clientes, si no que contribuyen a los ingresos, rentabilidad del banco y fidelización de los clientes.

El cash management contribuye con el ahorro de papel ya que se elimina la impresión de muchos documentos soportes de pagos o cobros, emisión de cheques de la empresa, puesto que con la herramienta se automatizan los procesos de tesorería.

1.5. HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER

El aporte que la investigación dará al problema planteado, es de gran importancia ya que está enfocado en mejorar los beneficios de los servicios de Cash Management y proponer un servicio innovador que permita incrementar los ingresos transaccionales del Banco, brindar una atención ágil y personalizada a las empresas; logrando así mayor fidelidad de los clientes a través del uso de la herramienta.

1.6. VARIABLES

1.6.1. Variable Independiente

En el presente estudio la variable independiente será el desarrollo de un servicio innovador de cash management

1.6.2. Variable Dependiente

La variable dependiente para este estudio es la cartera de clientes de la institución financiera que cuente o no con los servicios de cash management

1.7. INDICADORES

Son las medidas que ayudan a determinar el éxito, fracaso o niveles de satisfacción de un proyecto.

- **Modelos de Gestión.** Es un referente que identifica los procesos que hay que cambiar mediante la ejecución del PDCA (Planear, Do hacer, Check verificar, Actuar)
- **Canales de Venta.** Los canales de venta a usarse son venta en vivo y correo directo
- **Rendimientos.** Se realizarán estadísticas que permitan medir el éxito del proyecto.

1.8. INSTRUMENTACIÓN

- Encuestas
- Medición del uso de la Plataforma

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL Y REFERENCIAL.

2.1. MARCO TEÓRICO

2.1.1. Filosofía de gestión

La filosofía de gestión es un sistema de ideas que permiten conocer el sentido de la organización y la dotación de un sistema que permita constituir con la labor el talento humano, y la generación de propuestas para la toma de decisiones acertadas.

Este contexto considera necesario la integración socio cultural a los procesos de mejoramiento empresarial, donde el desarrollo humano este con la mentalidad de colaboración, no se puede solamente tomar en consideración los aspectos productivos, sino más bien un enfoque en la realización de un sistema oscila que satisfaga de una manera digna a el potencial humano.

La filosofía enfocada en la gestión realiza la misión y propósitos de la organización, crea principios, creencias y valores sociales, establece lineamientos y políticas internas. Basando este proceso no solamente al sentido de eficacia y eficiencia sino más bien abarcando conceptos como equidad, correctivos, justos y responsables.

La diferencia de aquellos que ven a la organización como un recurso solamente de generación monetaria a otros que le dan un enfoque sostenible con valores de justicia y colaboración, estos últimos crean un ambiente adecuado de trabajo y la elaboración de planes de conducción para el crecimiento, producción y optimización de los recursos para el desarrollo empresarial óptimo. (Etkin, 2007, págs. 19-21)

2.1.2. Gestión de la calidad

La gestión de la calidad no se puede describir como un elemento unitario sino más bien como una definición multidimensional, que describe un sistema donde se relacionan varias variables que conducen a la creación de principios que asumen la responsabilidad de guiar la acción organizativa de la empresa, así también actividades que formen parte esencial en

el desenvolvimiento productivo y la generación de técnicas efectivas que servirán para evaluar e inspeccionar la calidad del producto o servicio a ser presentado a los clientes. (Camisón, Cruz, & Gonzáles, 2006)

2.1.3. Planificación estratégica

La idea de la planificación estratégica comienza con un sin número de características que permite a la empresa tener un referente competitivo, donde se establecen características de comunicación interna creando un sistema que permita el desenvolvimiento de los motivos necesarios para conseguir el éxito productivo, verificando información pasada y en el presente determinar las proyecciones para el engrandecimiento y fortalecimiento a futuro. Muy difícilmente se podría tener una buena planificación sino se enlazan patrones como el compromiso organizacional, economía, marketing, finanzas, contabilidad y la manera de gestionar los proyectos.

En fin la planificación necesita vincularse a varias estrategias que harán referencia a factores externos como internos, para lo cual la empresa podrá plantearse preguntas como hacia dónde va la compañía, cuáles eran los objetivos a alcanzar, las proyecciones a corto y largo plazo, como lograr tener efecto sobre sus competidores y el diseño de un plan que necesitara establecimiento y acción inmediata. (Scoot, 2007, págs. 1-4)

2.1.4. Eficiencia

El término eficiencia hace referencia a los mecanismos internos que relativamente implica la racionalización de los recursos sean de tiempo, personal y sobre todo de los costos, teniendo al final un producto o servicio de buena calidad en un lapso corto. (Hodge, William, & Lawrence, 2003, pág. 77)

Es un sistema que permite a los procesos complejos transformarse en niveles que posean características de movimientos ágiles en recursos humanos y no humanos para la producción de objetos y servicios según los costos requeridos. (Ruffier, 1998, pág. 13)

2.1.5. Eficacia

Según (Pardo, 1997, pág. 232), la eficacia de la organización viene ligado a la eficiencia que poseen los recursos utilizados en la producción de servicios o bienes por costes en unidades y el elemento técnico o recursos necesarios para la obtención en unidades, medidos por ratios.

Sin embargo, (Castro & López, 1996, pág. 32), menciona que no se podría hablar solamente de eficacia si se requiere el óptimo desempeño empresarial, entra como factor importante la eficiencia, no solamente se podría establecer la metas organizacionales como el cumplimiento fijo de las mismas, sino además, se debe evaluar constantemente los recursos necesarios para el óptimo rendimiento. La diferencia entre estos dos término recae en que la eficacia se guía por la consecución de una meta u objetivo sin el mejor uso de los recursos pero que se cumpla con lo propuesto, a diferencia de la eficiencia que vela por el control y uso óptimo de los recursos.

2.1.6. Diagnóstico situacional

Con la información que se genere en el desarrollo de las actividades o servicios que una empresa realiza como oferta a sus consumidores o clientes, la recopilación de datos acerca de los competidores, el estudio de la imagen corporativa, la distribución administrativa y legal, son importantes para conocer el estado o situación actual en la que la institución se encuentra produciendo, y sin duda proporcionar un diagnóstico que permita enfocarse a puntos críticos o falencias en los procesos y proceder a la toma de decisiones o correctivas, para ello se utiliza una herramienta llamada DAFO la cual se describe a continuación. (Capriotti, 2009, pág. 201)

2.1.6.1. Análisis DAFO

El análisis DAFO, es una herramienta que permite resumir el análisis situacional o diagnóstico de una empresa, enfrentando aspectos como fortalezas y debilidades de la empresa, con los factores externos oportunidades y amenazas, para posteriormente obtener posibles estrategias que den lugar a una mayor producción o desenvolvimiento

empresarial, inmiscuyéndose directamente con la generación de la planificación estratégica. (Capriotti, 2009, pág. 202)

2.1.6.2. Cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta que permite la división de actividades o procesos mediante ciertas áreas en las que se realiza, permitiendo obtener ventajas competitivas y alternativas estratégicas que se enmarca en el buen desarrollo de los procesos productivos. Existen varias formas de interpretación las cuales dependerán de las exigencias y usos que en la empresa mejor se adapte, por necesidades o adaptaciones que se requiera. (Garralda, 2013)

2.1.7. Canales de distribución

A lo largo del tiempo los productos y servicios vienen sufriendo varios cambios, en cuanto a su fabricación y distribución, gracias a que existe actualmente un alto grado de rapidez de intercambio de información y el aumento de la tecnología, un bien elaborado no tarda en que una empresa pueda suplantarlos en minutos e incluso mejorarlo, el mercado cada vez tiene más opciones y marcas, por lo que resulta esencial no solamente elaborar productos o servicios, sino distribuirlos de una manera más eficiente y rápido, enfocarse a una variedad y sin duda la fabricación a gran escala, los canales de distribución por tanto ayudaran a llegar en menor tiempo al cliente, sea cual sea el bien que se lo que se quiera ofertar y es imprescindible que cuente con las siguientes características.

- El flujo de información debe estar en niveles de entrada y salida.
- Crear una logística adecuada con la finalidad de que el producto y servicio llegue en óptimas condiciones al cliente.
- Promover que los productos y servicios tengan un valor agregado con relación a la competencia. (Wheeller & Hirsh, 2005, págs. 1-14)

2.1.8. Estrategia organizacional

Desde el principio de los tiempos han realizado varias formas de estrategias sea para ganar batallas, como también para mejorar las oportunidades de las empresas hoy en día, dentro

de la evolución que ha sufrido la estrategia organizacional según (Castellanos & Cruz, 2014, págs. 28-32) se resumen en cuatro etapas, siendo la primera basada solamente al presupuesto necesario para las adquisiciones de algunas áreas de trabajo, a continuación se describe que el enfoque viene siendo a proyecciones de largo plazo, la tercera empieza con un proceso de articulación y participación de los integrantes de las personas con sus ideas, promoviendo un trabajo en conjunto. Finalmente el pensamiento estratégico hace referencia al aprendizaje organizacional y entorno externo de negocios, promoviendo herramientas como el Foda, ubicando planes estratégicos y velando por el cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa.

2.1.9. Economía Digital

La economía digital es un proceso que se encuentra en auge, la información y el crecimiento de la era industrial, supone un adelanto y aumento económico a nivel mundial, para comprender este término (Cortada, 2001, pág. xix) indica que con el alto índice monetario que manejan las grandes industrias o agencias gubernamentales, conllevó que para salvaguardar, vigilar y controlar más eficazmente su movimiento económico, se crearon nuevos mecanismos de información, representados por el crecimiento exponencial que las telecomunicaciones, PCs y sobre todo el internet han tenido, convirtiéndose así estos mecanismos en la nueva oportunidad económica de la nueva era.

Sin duda el manejo de bienes, servicios, ventas o aprovisionamiento vienen desarrollándose bajo la dependencia de las tecnologías. Siendo un fenómeno que se relaciona con los sectores de la microeconomía, macroeconomía, organización y administración. En la actualidad el análisis del mismo responde a una necesidad que se enfoca al avance y miras hacia donde está enfocado el concepto de evolución, según (Aguila, Padilla, Serarols, & Veciana, 2001) el análisis de este concepto en las próximas décadas explicará el crecimiento de la economía mundial.

El mundo está cambiando de una forma muy acelerada, mientras una persona está pensando en que va hacer, otra ya lo está haciendo, es por eso que la evolución del mundo y sobre todo la economía han sufrido modificaciones en el tiempo como se muestra en el siguiente cuadro.

Características	Economía Agrícola	Economía Industrial	Economía Digital
Período	1700	1700-1990	> 1990
Activos	Tierras y Animales	Infraestructura Recursos Naturales	Información
Productos Transables	Agrícolas	Industriales	Conocimientos
Intercambio comercial basado	Trueque	Monedas Billetes, Cheques	Medios de pago electrónicos, Tarjetas de crédito
Difusión Información	Verbal	Radio, Televisión, Prensa Escrita	Internet, Televisión abierta y cable
Medios de comunicación	Mensajeros	Correo, Telégrafo, Teléfono, Fax	Mensajería Instantánea (SMS, chat), Telefonía Móvil, PDA's, email
Sector más representativos	Agricultura, Comercio	Grandes factorías (acero, automotriz, manufactura) Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC's)	Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC's), Biotecnología
Alcance (área de influencia)	Local	Regional	Mundial (global)

Cuadro 1. Evolución Económica

Fuente (Barros, 2010)

Elaborado por Natalia Guevara

2.1.10. Conceptos del Cash Management

Debido a la consolidación del sector bancario, producto de las crisis por las que ha atravesado América Latina, la mezcla de bancos locales e internacionales en países de toda la región ha cambiado en forma dramática.

2.1.10.1. Enfoque en el Cash Management

Debido a la consolidación del sector bancario, producto de las crisis por las que ha atravesado América Latina, la mezcla de bancos locales e internacionales en países de toda la región ha cambiado en forma dramática.

Según Nancy L. Russell, Directora Ejecutiva, NL Russell Associates, indica que, globalmente los bancos pueden dividirse generalmente en tres grupos:

- Bancos que tienen la capacidad de ofrecer productos corporativos globalmente,
- Bancos que pueden ofrecer productos corporativos en varios países o en una o más regiones, y;
- Bancos cuyos productos corporativos están orientados principalmente al mercado doméstico o local del país.

Las empresas sobretodo multinacionales tienen preferencia por el trabajo con bancos internacionales debido a que éstos pueden ofrecer servicios de Cash management tanto nacionales como internacionales (Russel, 2007). La actual organización ayuda a explicar el modelo de compra de las empresas cuando se trata de servicios de cash management.

Por otro lado la importancia de tener presencia en un mercado local radica en los servicios de recaudación, puesto que si un banco internacional no tiene presencia en un mercado local o carece de una red de agencias adecuadas para brindar servicios nacionales de cash management, las empresas multinacionales dirigen sus miradas a los bancos locales.

Generalmente las empresas grandes y medianas con operaciones principalmente nacionales, fijan su preferencia para trabajar con bancos locales pues éstos pueden satisfacer necesidades domésticas de cash management y al mismo tiempo dar algunos servicios corporativos internacionales básicos como comercio exterior o transferencias internacionales. De la misma manera se ofrece paquete de servicios básicos de cash management de los bancos locales hacia las pequeñas empresas.

Con lo mencionado anteriormente se deduce que: a fin de mejorar las operaciones de tesorería para que sean más eficientes y automatizadas en las multinacionales y grandes empresas locales se produce un desafío constante hacia los bancos para promover nuevos servicios o mejorados a los que ya existen.

Respuestas innovadoras a las necesidades de los clientes y alternativas a la medida de sus expectativas, soluciones que se adaptan.

Debido a la creciente competencia los bancos deben ofrecer respuestas innovadoras a las necesidades de los clientes con una gama de alternativas para llenar sus expectativas y como recompensa del negocio el banco recibe un servicio de cash management adicional.

Por ello los bancos necesitan es un plan estratégico para fortalecer la relación con los clientes y fidelizarlos a través del mejoramiento e innovación de los productos ofertados, de esta manera dar un plus a sus servicios y permitir a sus clientes sentirse respaldados y atendidos por la Institución Financiera.

Con la finalidad de mejorar los servicios de Cash Management que ofrece la Institución Financiera se realizará una investigación a los clientes para determinar sus necesidades, expectativas e inconvenientes que tienen respecto a los servicios.

“En varios estudios realizados en América Latina y EEUU indican que algunos bancos se dieron cuenta que podían obtener mayor rentabilidad con los servicios de Cash Management ya que utilizan un capital mínimo y ofrecen retornos muy atractivos” para el banco, tienen el mejor margen de contribución, por encima aproximadamente del 80% y se facturan de contado.

Los servicios que proporciona esta herramienta bajo una línea de negocios y no solamente como un mero servicio genera mayor fidelidad en los clientes, y se convierte además en un multiplicador de marketing que lo hacen directamente de una persona a otra. El cash management es muy adaptable y permite el desarrollo de nuevas transacciones, agilizando los procesos pagos y cobros a través de la automatización y la garantía de confidencialidad de la información manejada por la institución.

Existen algunas facilidades generadas por el proceso del cash Management como una fuente de ingresos predecibles y recurrentes para el banco, los servicios de cobranzas constituyen una fuente de depósitos corporativos que contribuyen a realizar los pagos desde dicha Institución Financiera; con ello la institución puede elaborar y planear el presupuesto para la implementación de nuevos servicios, además los clientes sean éstos corporativos, empresariales o personas naturales gozan de facilidades para sus transacciones, esto vuelve más atractivo al banco, con ello se fortalecen y consolidan las relaciones y se crea una diferenciación delineada de sus competidores.

La gestión de fondos a través de Cash Management permiten atender a Personas Naturales y Jurídicas, ya que es una herramienta muy versátil y permite adaptarse a las necesidades de cada cliente, sin embargo es mayor el beneficio o su presencia es más notoria cuando se

trata de una empresa jurídica debido a que sus procesos de tesorería son más grandes y por ende mucho más costosas.

Para facilitar a los clientes el manejo de sus cuentas por cobrar y por pagar, el banco presta un servicio más eficiente a través de un software desarrollado por un proveedor externo especializado que permite al Banco incorporar servicios y productos mediante las órdenes e instrucciones que desde la misma empresa a través de una conexión electrónica de computador a computador, se emitan utilizando un ISP Internet Service Provider (proveedor de servicio de internet) o una red privada.

Las instituciones financieras de la actualidad deben presentar esquemas que tengan la capacidad de desarrollar dentro de sus líneas de acción producto y servicios flexibles, adaptables a cualquier tipo de empresas y que lleven procesos de gestión ágiles, modernos y seguros.

2.1.10.2. Características y beneficios de los productos de Cash Management que ofrece el banco

(Russel, 2007) Menciona que en los últimos años, la economía y el sector bancario de América Latina ha ido recuperándose, a diferencia del Ecuador donde la banca busca reducir los costos operacionales, evitar el riesgo crediticio y diversificando fuentes de ingresos y ganancias a través de procesos sustentables.

La gestión de tesorería mediante la utilización del Cash Management permite que los procesos o tareas de procesamiento de información sean más eficientes, con menos actividades a realizar y se conviertan en un sistema automatizado.

Los productos y servicios que el cash management ofrece como entidad bancaria permite a clientes sean corporativos, empresariales o del sector de las pequeñas y medianas industrias poseer una herramienta que agilite los procesos y de soluciones para el desenvolvimiento interno, externo y potencializar la fidelidad, confiabilidad de ingresos y la rentabilidad necesaria.

Las características de los servicios de Cash Management se describen como:

- Es fácilmente configurable
- La entrega de información esa manera electrónica
- Entrega inmediata de facturas, comprobantes de pago, etc.
- Confidencialidad en la información.
- Poseer un registro en línea
- Ofrecer dos modalidad de ingreso de archivos, la primera se realiza un archivo que contiene la información a pagar o cobrar de manera masiva y la segunda es ingresando la información de manera detallada en cada uno de los casilleros necesarios que se despliegan al momento de realizar el pago.
- Generar bases de datos históricos de los valores cobrados y pagados, por consiguiente obtener estadísticas necesarias para la realización de informes presupuestales.
- Permitir la creación de usuarios que se necesite en la plataforma de la empresa definiendo los perfiles o atribuciones requeridas, sean estos operadores o aprobadores.
- Evaluación oportuna de la información de la empresa puesto que almacena los servicios, contratos, negociaciones de costos, niveles de aprobación, condiciones operativas, canales de pagos, notificaciones.

Para conocer los servicios de Cash Management, a estudiar en la Institución Financiera se debe especificar cada uno de los productos, los mismos que se clasifican en tres grandes categorías:

- Servicios de Pagos
- Servicios de Recaudación
- Servicios Especiales

Las características y beneficios de cada uno de ellos se describen como

- **Servicios de Pagos**

Hace referencia a los servicios que ofrece la entidad bancaria para realizar pagos, de esta manera cumplir con las obligaciones de sus clientes sean personas jurídicas y naturales

mediante un sistema de red o por medio del internet, reduciendo el tiempo en los trámites tanto para la entidad que realiza el pago como la que recibe. Este proceso evitará cubrir los montos de deuda mensuales en ventanillas o entrega a cada destinatario en su lugar de trabajo, se obtendrá un además, un importante avance en la seguridad y resguardo del dinero. Los servicios que el Banco actualmente oferta son

- Pago de Nómina
- Pago a Terceros

- **Pago de Nómina**

Servicio destinado a aportar con la realización del proceso administrativo para el pago de nómina o sueldos al personal de la empresa, así también existen otros beneficios para los colaboradores con servicios o productos tales como créditos con condiciones especiales, la apertura de seguros con cobertura tanto al titular como a su familia, acceso canales electrónicos, virtuales para realizar pagos de servicios básicos, transferencias interbancarias, pagos de tarjetas de crédito, etc. Además, de contar con la cobertura más grande del país en red de servicios.

Oferta de Productos de Pago de Nómina

- Cuenta Corriente o Cuenta de Ahorros: El pago de las remuneraciones puede realizarse mediante crédito en una cuenta de ahorros o corriente de la misma Institución Financiera o de otra Entidad a nivel Nacional.
- Cuenta Virtual: Consiste en la creación de un casillero electrónico (cuenta en la que todas las transacciones se realizan mediante cajero automático) que servirá para que el colaborador reciba su remuneración mensual.
- Tarjetas de Crédito: Puede acceder a cualquiera de las tres marcas de tarjeta que maneja la Institución, cuyo cupo mensual será asignado en base a los ingresos que recibe mensualmente el colaborador.

Características del Servicio de Nómina

- Servicio realizado a través de internet
 - Reportes que facilitan al área de Tesorería, Financiera o de Nómina en el control y conciliación de los pagos realizados.
 - Seguridad en el acceso y transacción
 - Cobertura de oficinas, cajeros automáticos a nivel nacional y corresponsales no Bancarios
 - Confidencialidad en la información cargada en la plataforma.
 - Emisión de certificados solicitados por las entidades de Control de Personal
 - Accesos o permisos de uso de la plataforma en base a los requerimientos de la empresa
 - Las aprobaciones de los pagos se las configura en el sistema según las condiciones que desee manejar la empresa.
- **Pago a Terceros**

El Pago de terceros consiste en el servicio destinado para que las empresas realicen pagos a sus beneficiarios por varios conceptos, sea por pago de facturas, reembolsos de caja chica, pagos de servicios, honorarios, etc.; este servicio cuenta con varios canales de pago para que los proveedores o terceras personas puedan acceder a su cobro.

Características del Servicio

- Tipos de Desembolso: proveedores, préstamos, servicios, honorarios, servicios recurrentes, dividendos, utilidades, caja chica.
- Formas de Pago: Crédito a cuenta corriente o de ahorros en la misma institución, emisión de Cheque, pago en efectivo en Ventanilla, transferencias interbancarias y transferencias al Exterior
- Descentralización: Los pagos se realizarán en cada plaza donde el Banco tenga una sucursal

- **Servicios de Recaudación**

Este tipo de servicios de cobro de facturas o planillas en las empresas de una manera ágil, eficiente y segura por medio de los diferentes canales transaccionales que el banco pone disposición.

Los principales servicios de recaudación que ofrece el banco son:

- Recaudación de Servicios Básicos (agua, luz, teléfono)
- Recaudación de Impuestos (prediales, IESS, SRI)
- Recaudaciones de Centros Educativos (pensiones, matrículas)

Características de los Servicios de Recaudación

- **Canales de atención:** los lugares son representados por las ventanillas del banco, y banca virtual, este sistema de pago es una herramienta en línea manejado desde el internet realizando transacciones de débito automático, cajeros automáticos, banca telefónica y banca celular.
- **Formas de pago permitidas:** se pueden realizar las transacciones mediante el pago o cobro en efectivo, cheque propio del banco, cheques certificados de otras instituciones financieras, débitos a cuentas corrientes o de ahorros del banco, pagos con tarjetas de crédito Americana Express, Visa y Mastercard emitidas por la entidad bancaria.
- **Horarios de atención:** para las ventanillas, de lunes a viernes de 08h30 a 17h00, que son los horarios autorizados por la Superintendencia de Bancos.
- En el resto de canales durante los Siete (7) días de la semana, las 24 horas del día
- **Alternativas de Pago:** el sistema de cobro pueda ser más efectivo y adaptable a cada una de las necesidades de los clientes, la cobranza se puede realizar de manera total o parcial
- **Pago Total:** Se recauda el valor total de la cuota determinada por la empresa
- **Parcial:** Se permiten abonos o pagos adicionales a los establecidos por la empresa.

- **Servicios Especiales**

Son todos aquellos servicios ofertados para empresas específicas quienes por su actividad y giro de negocio necesitan que la institución financiera otorga a sus clientes ciertos beneficios como:

2.1.1. Facturación de Combustible

Para la mejora de los servicios de comercialización de los derivados del petróleo en el país, a partir del año 1995 la empresa Petrocomercial implantó un sistema de facturación de derivados mediante el uso de la banca privada. Es así que la entidad bancaria se constituye en el intermediario entre Petrocomercial como abastecedor del combustible, las comercializadoras y sus distribuidores.

El procedimiento del servicio, determina que el banco realiza la facturación a los distribuidores sean estaciones de servicio o gasolineras e industrias, por cuenta de la comercializadora a la cual representa. Una vez que la factura ha vencido, el banco efectúa la cobranza a los distribuidores y realiza el crédito correspondiente a la comercializadora. Posteriormente, una vez que vence el plazo otorgado a la comercializadora, el banco debita el valor total de las facturas de sus distribuidores y realiza el pago a Petrocomercial como abastecedora del servicio.

Beneficios del Servicio

- Obtención de los principales terminales de despacho: Libertad, Beaterio. Pascuales, Santo Domingo, Ambato y Cuenca.
- Horario de atención en los terminales: De 7H00 a 15H00 y Oficinas de 9H00 a 17H00
- Servicio de internet para el acceso de información por parte del distribuidor y la comercializador.
- El servicio de transportación de valores contará con una tarifa diferenciada.
- La escala de tarifa es modificable según el número de facturas emitidas en el mes por la comercializadora. (Guerrero, 2010)

2.1.2. Características y Beneficios de los nuevos productos de Cash Management que ofrecen las instituciones que utilizan las mejores prácticas

Gracias a los servicios denominados cash management los ingresos por comisiones y ganancias se han constituido una fuente significativa de ganancias para los grandes bancos internacionales. Bancos reconocidos como Bank of America, Citibank y JP Morgan Chase los indicadores obtenidos son del 7% al 10% del total de su utilidad neta, proveniente de servicios transaccionales que brindan a sus clientes corporativos, siendo la herramienta descrita la de mayor incidencia.

La importancia de los servicios de cash management, inicia en el año de 1988 donde los 50 bancos más importantes de Estados Unidos poseían un total de ingresos que llegaba cerca de los \$ 4.800 millones en comisiones por la prestación de servicios domésticos de cash management, según el documento redactado por (Guerrero, 2010), describe las cifras anuales más recientes y disponibles de las comisiones por servicios de cash management en los 50 bancos descritos anteriormente, donde se totaliza una suma de alrededor de \$ 14.000 millones. Los datos incluyendo todas las comisiones de productos auxiliares de cash management y el valor de los depósitos corporativos, las entidades bancarias del Norte han generado alrededor de \$ 27.500 millones en ganancias por el uso de esta herramienta tecnológica.

2.1.10.3. Funcionalidad de la herramienta tecnológica de Cash Management

Definir el proceso de funcionamiento del Cash Management es comprender que es el beneficio otorgado por un sistema que ha sido desarrollado por un proveedor externo especializado, proporcionando al banco una herramienta que brinda a sus clientes un servicio de manejo eficiente a la hora de realizar las transacciones desde la cuenta por cobrar o pagar, haciendo que estos procesos puedan ser manejados desde la misma empresa por medio de una conexión electrónica comprendida de ordenador a ordenador, utilizando un ISP o una red privada.

Características

- Transmisión electrónica de instrucciones: El Cash Management otorga la posibilidad de transmitir información del banco a la empresa de datos como cobranzas, recaudaciones, pagos procesados en la web, a través de internet o una red privada.
- Emisión de documentos: Realiza la entrega de liquidaciones, facturas o comprobantes que comprueben los pagos, cobranzas y recaudaciones.
- Fácilmente configurable: es adaptable a cualquier variación de transacciones que la empresa necesite o si el negocio necesita el aumento de condiciones.
- Confidencialidad: El sistema presenta garantía de seguridad al banco en todo momento, dando las debidas instrucciones a las órdenes sean de transacciones como facturación, cobranzas, recaudaciones y pagos enviados por sus clientes corporativos.

Otra de las características importantes del Cash Management es que las empresas puedan efectuar sus trámites desde sus oficinas tales como

- Mantenimiento de información de órdenes de Pago y Cobro
- Consultar y recibir en línea los resultados de las órdenes de cobranzas, recaudaciones y pagos realizados
- Subir información de pago o cobro mediante archivo o por teclado.
- Almacenamiento de la información histórica de los valores pagados y cobrados para la creación de estadísticas o elaboración inmediata de informes.

Para poder optimizar los Servicios de Cash Management los que se requiere es proporcionar estrategias de gestión que permitan mejorar los rendimientos de los canales de ventas y de esta manera obtener mayores ingresos para el banco, mediante la medición de estadísticas mensuales otorgadas por la plataforma de servicios.

Conocer las necesidades que tienen los clientes actuales del Cash Management de la institución financiera y los problemas o inconvenientes que pueden tener con la plataforma electrónica es fundamental para conocer las posibles falencias de la herramienta y proponer estrategias de mejora.

La frecuencia de uso sobre la herramienta por parte de los clientes es importante llevar un análisis o registro de satisfacción con la finalidad de conocer el nivel de satisfacción e interacción que la plataforma entrega para realizar procesos de pagos, cobros y gestión de tesorería en general.

2.2. MARCO CONCEPTUAL

AAA: Esta denominación se refiere a la situación de la institución financiera cuando esta es muy fuerte y con una trayectoria sobresaliente de rentabilidad, por lo cual posee unareputación de excelencia dentro del medio, y el acceso inmediato a mercados naturales de dinero y claras perspectivas de estabilidad. Si existe debilidad o vulnerabilidad en algún aspecto de las actividades de la institución, se mitiga inmediatamente con las fortalezas que posee la organización.

Los principios básicos para una supervisión bancaria eficaz, según (Banco de pagos internacionales, 2012) explica que hacen referencia las normas mínimas requeridas tal es el caso que la labora de un buen gobierno corporativo es la base principal para una gestión eficaz y de confianza para el público. Existen dos principios a considerar a la hora de evaluar como es el de divulgación y transparencia pública y a la mejora de la divulgación de información financiera y auditoria externa

AA: Es una institución financieramente sólida, contando con buenos antecedentes de desempeño y con una presencia baja de aspectos débiles. Su perfil general de riesgo, es favorable aunque en un nivel más bajo con referencia a las instituciones que se encuentran en la categoría más alta de calificación.

A: institución fuerte, que posee un récord financiero recibida con agrado dentro de los mercados naturales de dinero. Se pueden presentar algunos aspectos débiles, pero es de esperarse que cualquier desviación con respecto a los niveles históricos de desempeño de la entidad sea limitada y que se superará rápidamente. Los problemas significativos tiene una probabilidad muy baja de presentarse, aunque de todos modos es ligeramente más alta que en el caso de las instituciones con mayor calificación.

BANCO: Empresa financiera que se encarga de captar recursos en la forma de depósitos y prestar dinero, así como la prestación de servicios financieros.

BENEFICIO ECONÓMICO: Está considerado como una recompensa de las empresas por la producción de mercaderías o servicios. Aquellas ingresan por sus ventas.

CARTERA: Cartera o Portafolio de clientes es el conjunto de clientes que los vendedores de una empresa tienen dentro de un área de ventas y con los que interesa mantener contacto.

CASH MANAGEMENT: “Es un proceso que abarca la administración y óptimo control de los flujos de efectivo que ingresan y salen de las cuentas de las Empresas, permitiendo una correcta planificación financiera y un eficiente manejo de todos los procesos dentro de la cadena de valor de su organización.”

CHEQUE: Es un documento literal que contiene una orden incondicional de pago, dada por una persona llamada librador a una institución de crédito llamada librado, de pagar a la vista a un tercero llamado beneficiario o al portador, una cantidad de dinero.

CLAVES: término que hace referencia al conjunto de letras, números o signos resumidos en lo que se conoce como contraseña y que funciona para ingresar a sistemas, dispositivos o programas y de esta manera proteger información importante para el usuario.

CLIENTE: Es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera u otro medio de pago.

COSTES DE LAS TRANSACCIONES: La compraventa de servicios financieros exige la utilización de recursos. Estos costes se conocen como costes de las transacciones.

DEPOSITO: es un contrato de nivel personal, real y voluntario donde una persona entrega una cosa a otra la cual deberá guardarla y custodiarla con obligación de devolución o retorno dependiendo del acuerdo.

EMPRESA: Es una organización, institución o industria dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales, para satisfacer las necesidades de bienes y/o servicios de los demandantes, a la par de asegurar la continuidad de la estructura productivo-comercial así como sus necesarias inversiones.

INGRESOS: La cantidad de dinero que recibe el Banco por la venta de sus productos o servicios, conocida también como ingresos por ventas.

INGRESO TRANSACCIONAL: Todo ingreso generado al cumplir una orden de cobro o pago de un cliente o usuario.

PAGOS: Dar a alguien dinero a cambio de mercancías, del trabajo realizado o por servicios recibidos.

PRESUPUESTO: El Banco está preocupado por su rentabilidad, por la relación a largo plazo entre sus ingresos y sus gastos y por los recursos generados que es la diferencia entre los ingresos y gastos en cualquier momento del tiempo.

RECAUDACIÓN: Acto de recaudar, cobrar, es la cantidad recibida que procede del pago de diversos conceptos, por ejemplo impuestos prediales, servicios básicos.

SERVICIOS BANCARIOS: Los servicios bancarios son actividades productivas no incluidas en la industria. Los servicios no dan lugar a un producto duradero intangible.

TARIFA: precios vigentes que cobra el Banco por los productos o servicios prestados a sus clientes.

UTILIDAD: Son los beneficios obtenidos por el Banco por la prestación de productos y servicios financieros.

OPTIMIZACIÓN: Es la acción y efecto de optimizar. Este verbo hace referencia a buscar la mejor manera de realizar una actividad, también se conoce como mejorar el rendimiento de algo.

RENDIMIENTO: Producto o utilidad que da una persona o cosa.

VENTA: Es la acción y efecto de traspasar la propiedad de algo a otra persona tras el pago de un precio convenido.

MODELO: Representación que se sigue como pauta en la realización de algo.

SISTEMA FINANCIERO: Conjunto de instituciones, mercados y medios de un país determinado cuyo objetivo y finalidad principal es la de canalizar el ahorro que generan los prestamistas hacia los prestatarios.

SERVICIOS: Conjunto de actividades que buscan responder a una o más necesidades de un cliente.

MERCADO FINANCIERO: Institución en la que se compran y venden bienes y servicios financieros. No requiere una localización geográfica especial.

REVOCATORIA: Anular, suprimir el efecto, la validez o la vigencia de algo; dejarlo sin valor o neutralizarlo. Funcionalidad de los productos de cash management ofrecidos por el Banco a sus clientes.

USUARIOS: Es la persona que tiene ciertos derechos de uso de cosas o sistemas con ciertas limitaciones.

WEB SERVICES: término utilizado para describir un servicio ofertado mediante la realización de una aplicación que expone datos a través de una plataforma utilizando una interfaz que puede ser fácilmente accesible a través de la red de Internet.

2.3. MARCO REFERENCIAL

En un mercado tan competitivo como el de la banca, los servicios deben tener un alto grado de eficiencia y competitividad, los mecanismos que en la actualidad manejan gran información es la era tecnológica, que sin duda es un adelanto que beneficia enormemente la tarea de las instituciones privadas y estatales de cualquier parte del mundo.

Sin duda, crear mecanismo como el depósito electrónico de cheques es uno de los beneficios que brinda la entidad financiera Banamex (Banco Nacional de México), mecanismo usado para que las cobranzas de los cheques se las pueda realizar desde la comodidad de las instalaciones del cliente que lo requiera, los procesos además se vuelven más confiables, menora los riesgos, aumentando el control y disminuyendo los gastos operativos.

Los cobros inmediatos y la acreditación de los montos a la cuenta en el transcurso de segundos, es sin duda un mecanismo de gran ayuda empresarial.

Beneficios.

- Seguridad en todo momento y ahorro de recurso humano y tiempo, al no trasladarse el físico a la entidad bancaria y la digitalización de la misma oficina.
- Eficiencia en la gestión de cobros, y la devolución de cheques sin fondos, que se quedan en el poder del emisor.
- Flexibilidad en los cortes que se realizan durante todo el día mediante horarios establecidos de más de doce horas.
- Control de los trámites realizados mediante Banca Electrónica.
- Confiabilidad y protección a todos los documentos con estándares internacionales de seguridad y la navegación de información mediante el modo de encriptado.

Características

- Dentro de las características de Bancomex está su software
- Abonos el mismo día de la transacción.
- Avisos permanentes de confirmación de los depósitos
- Una hora de tiempo estimado para que se tenga acceso a los datos otorgados por el cheque.
- Los cheques de otras entidades bancarias se hacen efectivos en tan solo un día hábil laboral.
- Devolución parcial inmediata de cobranza, por poseer el cheque en físico.

- La recolección de los cheques físicos se los realiza en las propias instalaciones empresariales.(Banamex, 2016)

Otra de las grandes modalidades que facilitan el desarrollo de la gestión empresarial tanto pública como privada viene siendo las recaudaciones que se realizan en línea.

Este mecanismo es cada vez más común dentro del Ecuador, los municipios, universidades y empresas, deben de cobrar ciertos servicios ofertados a la comunidad, por lo que resulta una herramienta importante para la organización, ahorro de recursos humanos y de tiempo el realizar las recaudaciones mediante el sitio web.

Los beneficios de este servicio es contar con una nómina ordenada de contribuyentes y más que nada saber que una entidad financiera se hará cargo de los pagos necesarios para el desarrollo de cualquier actividad sea académica, laboral o personal.

En el Ecuador los servicios mencionados están en auge, aunque el depósito electrónico de cheques lo viene realizando como una idea de innovación dentro del país, el Banco de Guayaquil.

Los servicios de recaudación en línea en cambio, lo utilizan varias empresas como la Universidad Técnica Particular de Loja, el Municipio de Loja, Servicio de Rentas Internas, el IEES y dentro de las entidades financieras que ofertan esta herramienta son Banco de Guayaquil, Banco del Austro entre otros, gracias a la banca las personas naturales o jurídicas pueden realizar sus pagos de una manera ágil y sencilla como el dar un click.

Lo que el desarrollo del proyecto pretende, es el mejoramiento de la eficiencia y la eficiencia de la gestión empresarial mediante la implementación de una propuesta que promueve la incorporación de dos herramientas importantes ya descritas como son los depósitos electrónicos de cheques y las recaudaciones en línea.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA UTILIZADA EN EL ANÁLISIS SECTOR DE LA PROPUESTA

3.1 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

El tipo de Investigación que se utilizará para el presente estudio es de tipo descriptiva, cuantitativa y cualitativo.

3.1.1 Descriptiva

La investigación descriptiva, también conocida como la investigación estadística, describen los datos y este debe tener un impacto en las vidas de la gente que le rodea. El objetivo de la Investigación Descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

3.1.2 Cuantitativa

Es aquella que permite examinar los datos de manera más específica con datos numéricos y estadísticos.

3.1.3 Cualitativo

Investigación que trabaja con la transcripción de encuestas en la cual buscan una comprensión de una situación, experiencia o proceso a lo largo del tiempo de manera cualitativa (calidad).

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1 Inductiva

Es una investigación inductiva por hacer uso del método más usual con el que se puede observar, clasificar, estudiar los hechos para llegar a la generalización y contracción.

3.2.2 Experimental

Constituye un diseño experimental, debido a que tiene incidencia a través del tiempo, pasado, presente y futuro; con una tendencia ascendente por cuanto se analizarán los servicios actuales y beneficios de los mismos para poder establecer una ventaja competitiva.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

La investigación se realizó mediante el sistema de muestreo aleatorio simple, para estimar una proporción en poblaciones finitas, conforme a la información del libro sobre Metodología de la Investigación para Administración y Economía, de Cesar Augusto Bernal que señala, “el muestreo aleatoria simple es cuando todas las muestras tiene la misma probabilidad de ser seleccionadas y en el que las unidades obtenidas a lo largo del muestreo se devuelven a la población”

Para fijar la población y muestra de las encuestas se tomará como base la población del número de empresas que tiene la Institución Financiera hasta el 2013 en la ciudad de Quito y para esto se aplicará la siguiente fórmula:

3.3.1 Fórmula

$$n = \frac{N * Za^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Za^2 * p * q}$$

N= Total de Población

Za= 1.96 (si la seguridad es del 95%)

p= proporción esperada

q= 1-p

d= precisión (en la investigación 5%)

La población está compuesta por 1.500 empresas clientes del Banco estudiado, quienes al momento utilizan la plataforma del Cash Management en la ciudad de Quito

Se aplica la fórmula establecida para poblaciones finitas, para conocer el número de empresas a encuestar

Datos

Población de 1.500 empresas $N = 1.500$

Seguridad = 95% entonces $Z_{\alpha} = 1,96$

Proporción esperada = $p = 0,5$ (50%) que maximiza el tamaño de la muestra

$q = 1-p$ en este caso = 0,5

$d =$ precisión (5%)

Aplicando la fórmula tendremos que el tamaño de la muestra será de:

$$n = 375$$

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para el proceso de Investigación se utilizó una técnica que le permitió al investigador obtener la información y datos requeridos para el desarrollo de la propuesta de diseño de productos y servicios de Cash Management; la técnica a implementar para este estudio es la Encuesta.

3.4.1 Encuesta

Es el estudio que busca recopilar datos mediante un cuestionario previamente diseñado por el investigador.

Se aplicarán encuestas a las empresas que actualmente cuentan con los Servicios de Cash Management de la Institución Financiera estudiada para determinar el grado de satisfacción de los servicios mediante diez preguntas que serán aplicadas a 375 usuarios de la plataforma. Encuesta (Véase Anexo 1)

3.4.2 Técnicas para el procesamiento de datos y análisis de los resultados obtenidos

Para la Tabulación de los datos se utilizó la Estadística Descriptiva que es la herramienta fundamental para el análisis de la información del presente trabajo. El tratamiento

estadístico tiene un enfoque cuantitativo y cualitativo, que da la escala de medición de las variables, de las hipótesis y de los objetivos.

3.4.3 Descripción y Análisis de los resultados

Una vez recopilada y tabulada la información, se ha logrado obtener los resultados en base al instrumento aplicado.

Tomando en consideración que los productos y servicios del Cash Management están dirigidos a sus clientes corporativos, para el presente trabajo de investigación se realizará la siguiente encuesta para determinar el nivel de satisfacción de los clientes que utilizan la herramienta de Cash Management y conocer las necesidades propias de cada uno de ellos

3.4.4 Recuperación de Datos

Con la información obtenida se realiza un análisis cuantitativo de la información puesto que según (RWalker) “Cuando diseñamos un estudio tenemos que tomar en cuenta, el formato de presentación tomando en consideración al público al cual va dirigido, que medio utilizaremos y cuales formas de presentación son las más adecuadas. Hay que ir cortando los estudios que vamos realizando para poder presentarlo, extrayendo los resultados que sean más fácil para entender con el fin que sea más sintetizado el planteamiento, es decir que tenga coherencia y fluidez para poder tener mejores resultados.”

Y en base a esta investigación se pudieron determinar los siguientes datos

1.¿Conoce usted los servicios del Cash Management?

Conoce usted los servicios del Cash Management?		
Alternativa	Cantidad	Porcentaje
SI	356,25	95 %
NO	18,75	5 %
Total	375	100%

Cuadro 2. Respuesta de la Pregunta No. 1

Fuente: Encuestas usuario de la plataforma

Elaborado por: Natalia Guevara

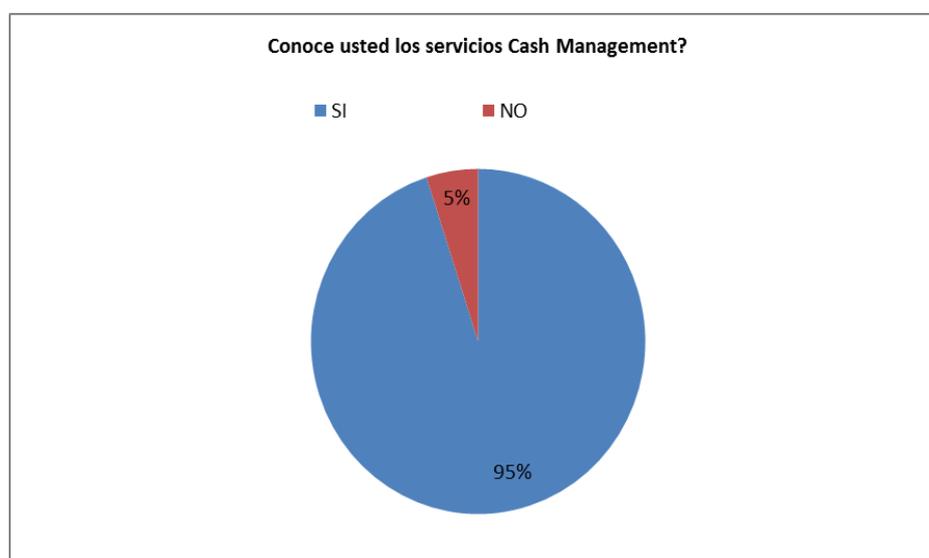


Gráfico 1. Respuesta Pregunta No. 1

Elaborado por: Natalia Guevara

Análisis e Interpretación: El 95 % de la población encuestada sí tienen conocimiento sobre los servicios del Cash Management, lo que es bueno para la Institución Financiera, puesto que indica, que sí existe el interés por parte del cliente en el manejo de la plataforma electrónica.

2. ¿Utiliza los servicios de Cash Management para su empresa?

¿Utiliza los servicios de Cash Management para su empresa?		
Alternativa	Cantidad	Porcentaje
SI	356,25	95 %
NO	18,75	5 %
Total	375	100%

Cuadro 3. Respuesta de la Pregunta No. 2

Fuente: Encuestas usuario de la plataforma

Elaborado por: Natalia Guevara

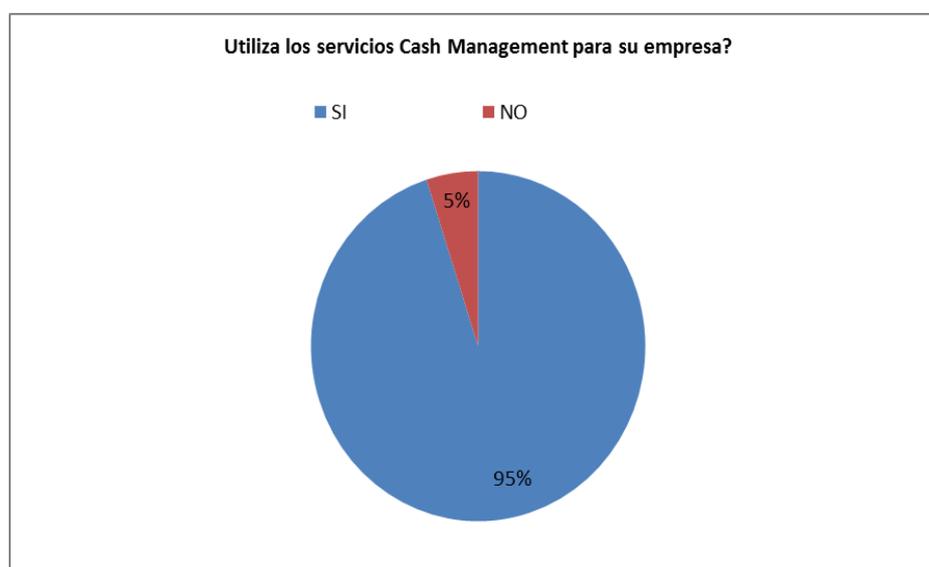


Gráfico 2. Respuesta Pregunta No. 2

Elaborado por: Natalia Guevara

Análisis e Interpretación: El 95% de los clientes a los que se les consultó indican que sí utilizan algún servicio de Cash Management, siendo esta, una oportunidad para el Banco de promocionar otros productos en la plataforma o para incentivar el crecimiento o permanencia en los pagos o cobros realizados mediante la misma, ya que el cliente se encuentra familiarizado con esta.

3.¿De qué factor depende la toma de decisión al momento de adquirir el Cash Management?

¿De qué factor depende la toma de decisión al momento de adquirir el Cash Management?		
ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Relación Comercial	112,50	30%
Calificación y Posicionamiento de la Institución Financiera	75	20%
Servicio	150	40%
Costos	37,50	10%
TOTAL	375	100%

Cuadro 4. Respuesta de la Pregunta No. 3

Fuente: Encuestas usuario de la plataforma

Elaborado por: Natalia Guevara

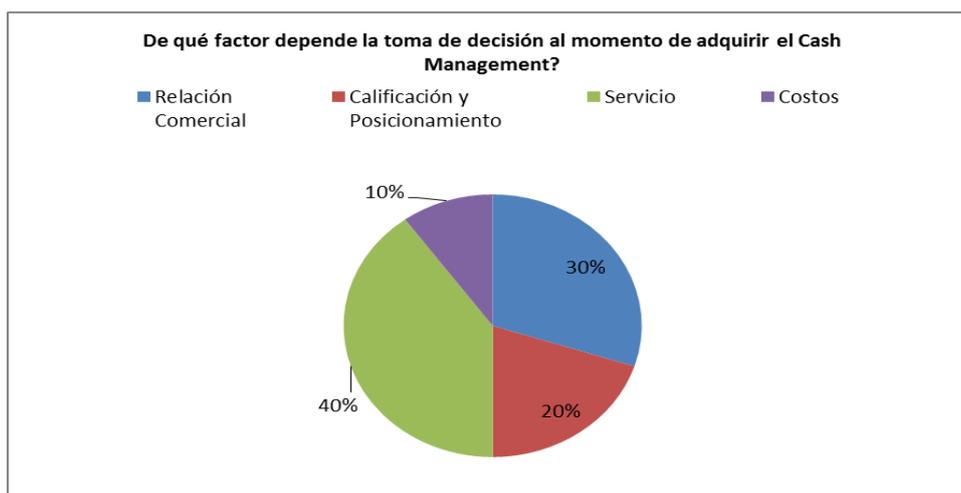


Gráfico 3. Respuesta Pregunta No.3

Elaborado por: Natalia Guevara

Análisis e Interpretación: Los datos tabulados indican que, al adquirir un servicio o producto en la plataforma del Cash Management la población consultada piensa que el factor más importante es el servicio, la relación comercial que se pueda mantener con un cliente es también otro factor importante al decidir por el apoyo que se pueda brindar a un cliente en un determinado tiempo o situación; la Calificación y Posicionamiento de la Institución Financiera es importante porque es una manera de medir el Respaldo con el que cuentan por parte del Banco, ya que para medir la calificación se miden muchos factores importantes sobre la actividad diaria de la IFI.

4.¿En base a su experiencia de uso evalúe el servicio actual de Cash Management en las Instituciones Financieras?

¿En base a su experiencia de uso evalúe el servicio actual de Cash Management en las Instituciones Financieras?		
ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
EXCELENTE	11,25	3%
BUENO	356,25	95%
REGULAR	7,50	2%
MALO	0	0%
TOTAL	375	100%

Cuadro 5. Respuesta de la Pregunta No. 4

Fuente: Encuestas usuario de la plataforma

Elaborado por: Natalia Guevara

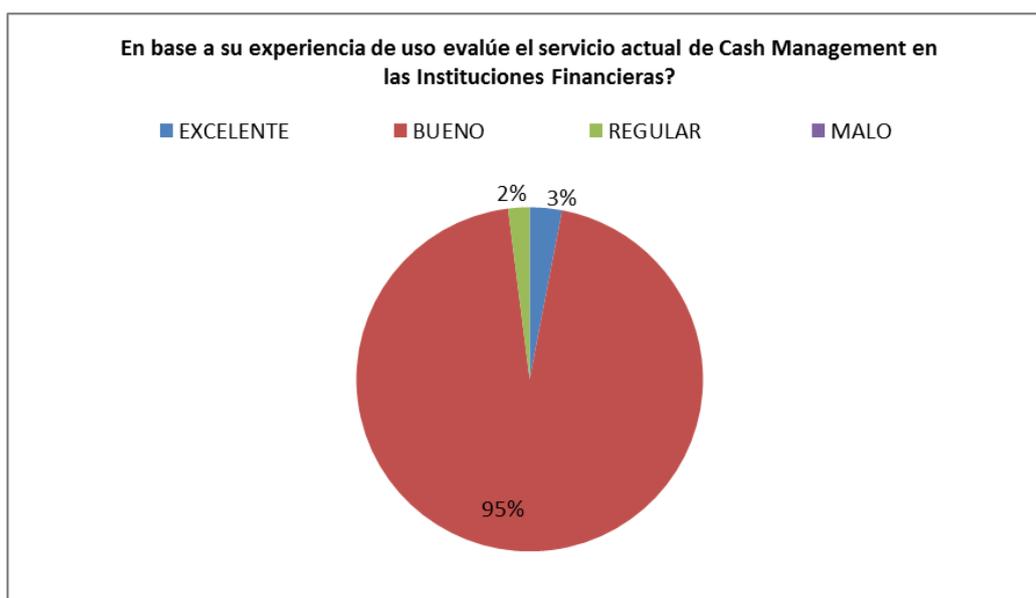


Gráfico 4. Respuesta Pregunta No.4

Elaborado por: Natalia Guevara

Análisis e Interpretación: El 95% de la población encuestada indica que el servicio de Cash Management con el que cuentan las Instituciones Financieras es Bueno lo que nos da una pauta de que se debe mejorar para alcanzar la excelencia puesto que los actuales usuarios de la herramienta no se encuentran completamente satisfechos con la misma y esa es una oportunidad de obtener una mayor participación en el mercado.

5. ¿En qué aspecto debería mejorar el Cash Management?

En qué aspecto debería mejorar el Cash Management?		
ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
TIEMPO	18,75	5%
TECNOLOGIA	318,75	85%
BENEFICIOS	37,50	10%
TOTAL	375	100%

Cuadro 6. Respuesta de la Pregunta No. 5

Fuente: Encuestas usuario de la plataforma

Elaborado por: Natalia Guevara

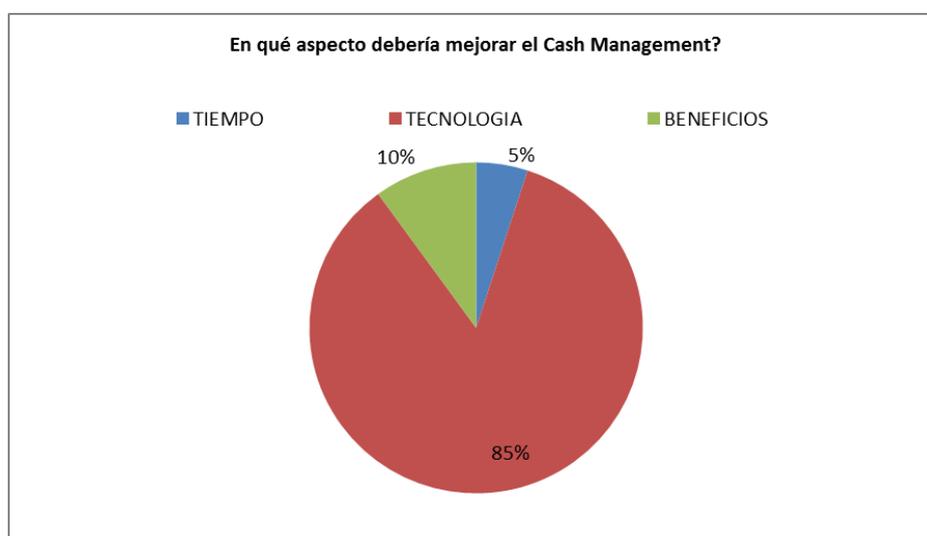


Gráfico 5. Respuesta Pregunta No.5

Elaborado por: Natalia Guevara

Análisis e Interpretación: De los clientes encuestados el 85% de ellos indica que la plataforma debería mejorar en tecnología, por lo que la Institución Financiera debería innovar sus productos y servicios que permitan mantener a sus clientes satisfechos y de esta manera fidelizarlos y a su vez obtener más clientes.

Otro factor que se debe mejorar son los beneficios puesto que las empresas indican que este es otro indicativo que se debe corregir por lo que se debe renovar o mejorar los mismos brindando un nuevo plus de los servicios del Cash Management.

6.¿En qué medida piensa que los servicios de Cash Management facilitan sus procesos financieros?

¿En qué medida piensa que los servicios de Cash Management facilitan sus procesos financieros?		
ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
EXCELENTE	262,50	70%
BUENO	112,50	30%
REGULAR	0	0%
MALO	0	0%
TOTAL	375	100%

Cuadro 7. Respuesta de la Pregunta No. 6

Fuente: Encuestas usuario de la plataforma

Elaborado por: Natalia Guevara

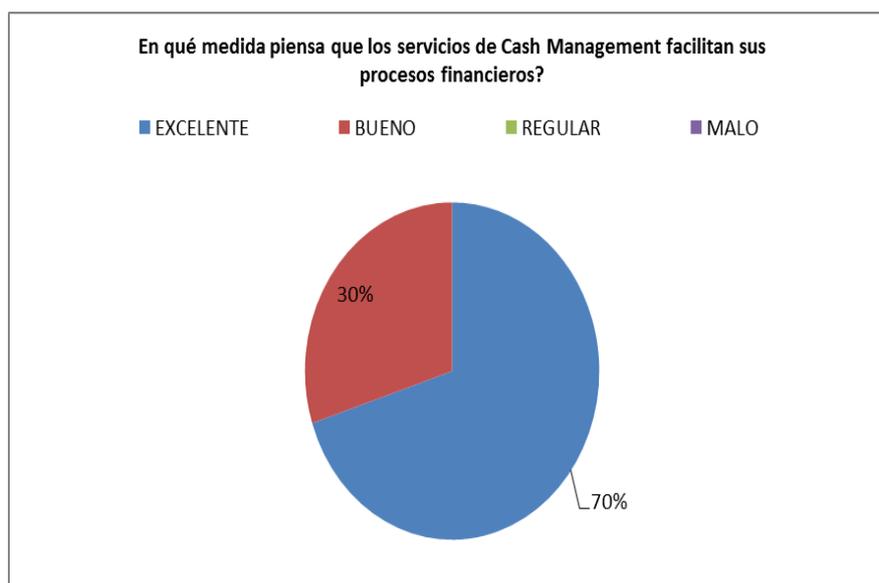


Gráfico 6. Respuesta Pregunta No. 6

Elaborado por: Natalia Guevara

Análisis e Interpretación: El 70% de la muestra encuestada reconoce el beneficio fundamental de la herramienta, que es facilitar los procesos financieros ventaja que se debe aprovechar para mantener la relación con el cliente y convertirnos en su aliado estratégico de negocio.

7.¿Cómo calificaría a la plataforma de Cash Management que usted utiliza?

¿Cómo calificaría a la plataforma de Cash Management que usted utiliza?		
ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
MUY AMIGABLE	150	40%
AMIGABLE	225	60%
POCO AMIGABLE	0	0%
NADA AMIGABLE	0	0%
TOTAL	375	100%

Cuadro 8. Respuesta de la Pregunta No. 7

Fuente: Encuestas usuario de la plataforma

Elaborado por: Natalia Guevara

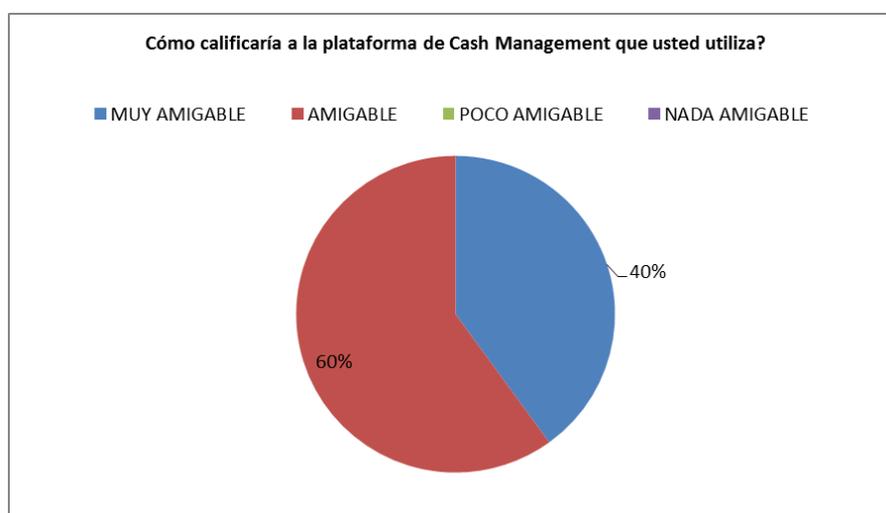


Gráfico 7. Respuesta de la Pregunta No. 7

Elaborado por: Natalia Guevara

Análisis e Interpretación: En esta consulta se determina un factor importante de uso de la herramienta puesto que el 60% de los clientes indica que la plataforma es amigable lo que indica que la herramienta es fácil de utilizar; y nos da la pauta de que se debe trabajar con la diferencia de clientes que no la encuentran amigable para que puedan utilizarla de una mejor manera.

8. ¿Cree usted que se deba incorporar servicios de Cash Management innovadores y con tecnología de punta?

¿Cree usted que se deba incorporar servicios de Cash Management innovadores y con tecnología de punta?		
ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	262,50	70%
NO	112,50	30%
Total	375	100%

Cuadro 9. Respuesta de la Pregunta No. 8

Fuente: Encuestas usuario de la plataforma

Elaborado por: Natalia Guevara

Servicios cómo		
ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
DEPOSITO ELECTRONICO DE CHEQUES	243,75	65%
RECUADACION IDENTIFICADA EN LINEA	131,25	35%
Total	375	100%

Cuadro 10. Respuesta de la Pregunta No. 8

Fuente: Encuestas usuario de la plataforma

Elaborado por: Natalia Guevara

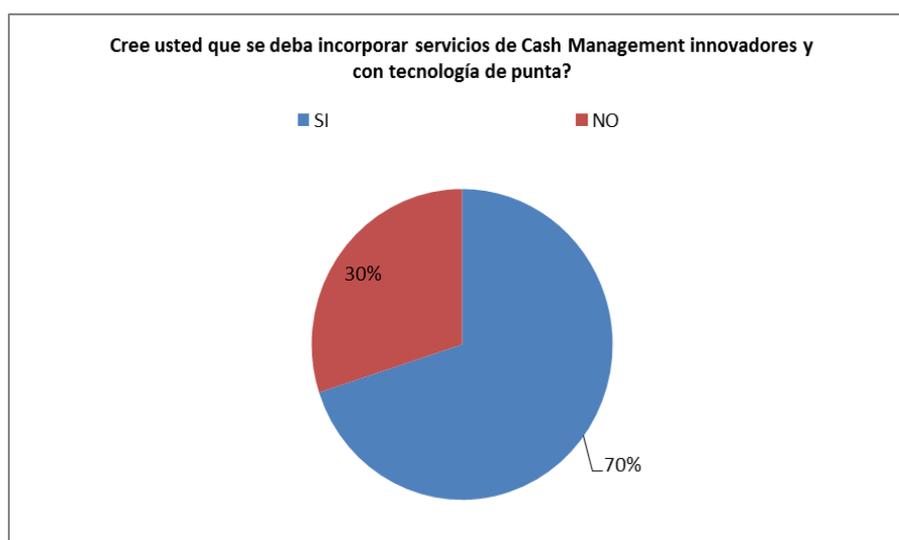


Gráfico 8. Respuesta Pregunta No. 8

Elaborado por: Natalia Guevara

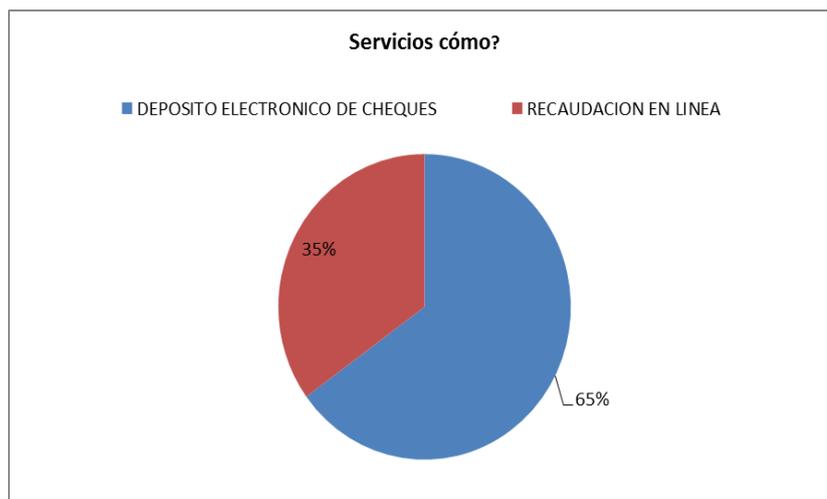


Gráfico 9. Respuesta Pregunta No. 8

Elaborado por: Natalia Guevara

Análisis e Interpretación: En esta pregunta se propuso dos productos que abarcan los dos factores de consulta y en base a las necesidades de cada una de las empresas se encontró que el Servicio de Depósito Electrónico de Cheques es uno de los servicios que puede beneficiar en varios aspectos a las empresas.

9. ¿Estaría Usted de acuerdo con el cobro de comisión de una tarifa mínima para el servicio que requiere?

Tabla No. 10 Respuesta de la Pregunta No. 9

¿Estaría Usted de acuerdo con el cobro de comisión de una tarifa mínima para el servicio que requiere?		
Alternativa	Cantidad	Porcentaje
SI	18,75	5%
NO	356,25	95%
Total	375	100%

Cuadro 11. Respuesta de la Pregunta No. 9

Fuente: Encuestas usuario de la plataforma

Elaborado por: Natalia Guevara

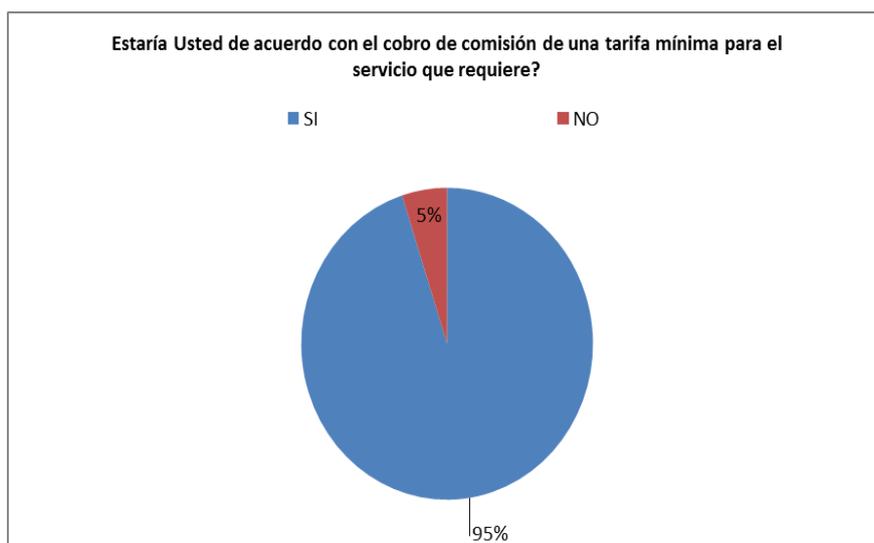


Gráfico 10. Respuesta Pregunta No. 9

Elaborado por: Natalia Guevara

Análisis e Interpretación: De la población consultada se pudo observar que el 95% de los clientes no está de acuerdo con el cobro de una tarifa mínima puesto que lo que se optimiza en ahorro de tiempo y recursos se pierde al momento del cobro de esta tarifa ya que el cliente se siente obligado a tener un número mínimo de transacciones para el uso de la herramienta.

10. ¿En qué medida de utilización de los servicios Usted considera beneficioso para Usted la innovación de nuevos servicios?

¿En qué medida de utilización de los servicios Usted considera beneficioso para Usted la innovación de nuevos servicios?		
ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
MUY FRECUENTE	56,25	5%
FRECUENTE	262,50	70%
POCO FRECUENTE	56,25	15%
NADA FRECUENTE	0	0%
TOTAL	375	100%

Cuadro 12. Respuesta de la Pregunta No. 10

Fuente: Encuestas usuario de la plataforma

Elaborado por: Natalia Guevara

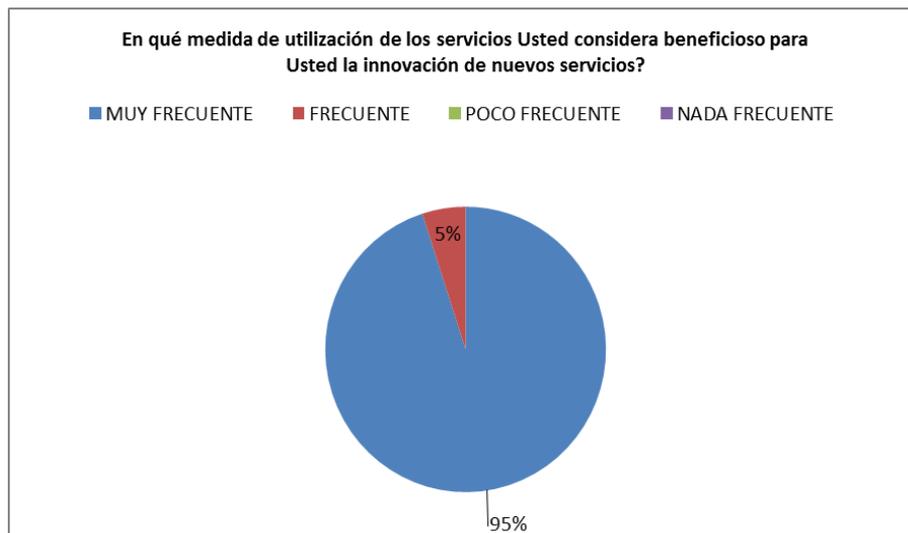


Gráfico 11. Respuesta Pregunta No.10

Elaborado por: Natalia Guevara

Análisis e Interpretación: Al estar en un siglo de constante cambio y evolución para los clientes es muy importante la innovación o creación de los servicios puesto que todos quieren estar al ritmo del cambio de la tecnología lo que obliga a la Institución Financiera a estar actualizando sus servicios de manera Frecuente ya que esto es lo que desea el 70% de los clientes consultados.

3.5 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER

En base a los resultados obtenidos se puede llegar a establecer que si se cumple con la idea a defender y se fundamente en lo siguiente:

- Una vez realizado la encuesta se puede ver que si existen un volumen importante de clientes que no se siente satisfecho con los servicios de Cash Management actuales
- Los clientes desean tener un servicio innovador que simplifique parte de la gestión de Tesorería para optimizar su tiempo
- Se puede llegar a una fidelización de los clientes puesto que al momento ya confían en la Institución Financiera y ya trabajan con el mismo por lo que si se les ofrece algún Plus no solo que se quedarían con el Banco si no que podrían llegar a recomendarnos con otros clientes.

Con todos estos aspectos primordiales es necesario implementar un servicio innovador que facilita las actividades Financieras y agregar un plus a los servicios de Cash Management ya existentes para poder fidelizar a los clientes que ya utilizan la plataforma y a su vez captar un mayor número de empresas que puedan trabajar con el Banco.

3.6 PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN

El conocimiento acerca del tema del Cash Management por parte de los usuarios cada vez, va en aumento y su acogida tiene mucho agrado, actualmente existen más clientes inmiscuidos dentro de los servicios mencionados que ofertan las instituciones financieras, teniendo un aporte fundamental en pagos y cobros.

El servicio del Cash Management para su óptimo desarrollo tiene que ser ágil, veraz y de fácil uso, con el respaldo de una fuerte relación comercial entre la entidad y el cliente, sin olvidar las nuevas tendencias de cambio o estar a la vanguardia, haciendo uso de las nuevas tecnologías que facilitan la llegada de información y el uso de cualquier herramienta.

Los beneficios que se ofertan para mejorar los servicios son muy importantes para los clientes, siendo siempre una herramienta muy amigable y el aumento de estrategias es vital para que el Cash management para seguir siendo la mejor alternativa en los procesos financieros de las empresas afiliadas, por lo que resulta una idea apreciable el contar con depósitos electrónicos de cheques, así como también la implementación de un sistema de recaudaciones en línea, servicios por los cuales no se incluyan nuevas tarifas.

3.7 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS

La matriz de los factores externos se encuentra representada por aquellos factores que influyen directamente con el desempeño de la empresa a un nivel externo, los cuales serán mediado de acuerdo a factores de impacto de nivel Alto (5), Medio (3) y Bajo (1).

Factor	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	5	3	1
Servicios automatizados en el mercado tienen mayor acogida	X						X		
Cambio social determinado por las tecnologías de la información y comunicación TICS	X						X		
Las empresas requieren un ahorro en tiempo y recurso humano	X						X		
El mercado requiere de servicios automatizados para su óptimo desarrollo	X						X		
Competencia agresiva de las entidades bancarias				X			X		
Desequilibrio en los mecanismo jurídicos, económicos y políticos				X			X		
Cierre de empresas y negocios					X			X	
Aumento de impuestos					X			X	

Cuadro 13. Matriz EFE

Fuente: Análisis factores externos

Elaborado por: Natalia Guevara

3.8 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS.

Los factores internos han sido elaborados mediante información recopilada, por la experiencia laboral en la entidad bancaria por parte de la autora de la investigación, clasificándolos y evaluándolos de acuerdo a los parámetros de calificación de Alto (5), Medio (3) y Bajo (1).

Factor	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	5	3	1
Conocimiento por parte del personal en el manejo del Cash Management	X						X		
Productos y servicios ofertados de Cash Management en constante actualización		X						X	
Servicio de venta de productos o servicios de CM eficiente	X						X		

Trabajo en equipo		X					X	
Delimitación de áreas de desarrollo y automatización de los servicios			X			X		
Área técnica posee limitaciones				X			X	
Tiempos de respuesta inmediata				X			X	
Procesos de transferencia no automatizados				X			X	
Capacitaciones de Cash Management ciclo no constante			X			X		

Cuadro 14. Matriz EFI

Fuente: Análisis factores internos

Elaborado por: Natalia Guevara

3.9 FODA

Gracias a la evaluación de los factores tanto internos como externos se propone la siguiente matriz FODA

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
1	Conocimiento por parte del personal en el manejo del Cash Management	1	Área técnica posee limitaciones
2	Productos y servicios ofertados de Cash Management en constante actualización	2	Tiempos de respuesta inmediata
3	Servicio de venta de productos o servicios de CM eficiente	3	Procesos de transferencia no automatizados
4	Trabajo en equipo	4	Capacitaciones de Cash Management ciclo no constante
5	Delimitación de áreas de desarrollo y automatización de los servicios		
OPORTUNIDAD		AMENAZA	
1	Servicios automatizados en el mercado tienen mayor acogida	1	Competencia agresiva de las entidades bancarias
2	Cambio social determinado por las tecnologías de la información y comunicación TICS	2	Desequilibrio en los mecanismos jurídicos, económicos y políticos
3	Las empresas requieren un ahorro en tiempo y recurso humano	3	Cierre de empresas y negocios
4	El mercado requiere de servicios automatizados para su óptimo desarrollo	4	Aumento de impuestos

Cuadro 15. Matriz FODA

Fuente: EFE y EFI

Elaborado por: Natalia Guevara

3.10CRUCE FODA

La función de la matriz FODA es la de generar ciertas estrategias que aporten al desarrollo de la empresa para lo cual después del análisis de la misma se realiza un cruce de sus componentes delimitados de la siguiente manera.

Estrategias FO/Ofensiva	Estrategias DO/reorientación
Incremento en servidores que realicen el proceso de Cash Management F1-F4-O1-F5	Capacitación constante en los servicios de Cash Management. D1-D2-D4-O2-O3
Aumentar la cartera de clientes a través de nuevos servicios como línea. F2-F3-O2-O3-O4	Verificar constantemente la actualización del software de la entidad para mejorar los servicios y mantener a los clientes satisfechos D3-O1-O4
Estrategia FA/Defensiva	Estrategia DA/ supervivencia
Productos y servicios renovados a la vanguardia F2-F3-A1	Convenios con empresas reconocidas de manejo de software para Cash Management D1-D2-D3-O3
Actualizar los procesos de seguimiento y control de los servicios ofertados de Cash Management F1-F4-F5-O3	Alianza estratégicas con entidades bancarias afines para el posicionamiento del Cash Management masivo O1-O2-D4

Cuadro 16. Cruce FODA

Fuente: Matriz FODA

Elaborado por: Natalia Guevara

CAPÍTULO IV

4. PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA A IMPLEMENTARSE

Una vez que se ha identificado el problema, se ha revisado el marco teórico y se ha efectuado el análisis de campo se plantea la propuesta denominada. “PROPUESTA DE MEJORA DE LOS SERVICIOS DE CASH MANAGEMENT A LA CARTERA DE CLIENTES DE UNA INSTITUCION FINANCIERA DE QUITO A PARTIR DEL 2014.”

4.2 DATOS INFORMATIVOS DE LA INSTITUCIÓN

Institución: Institución Financiera

Tipo de Institución:Entidad Privada

Actividad Económica: Bancaria

Presentar una propuesta diferenciadora en los servicios de Cash Management ayuda a incrementar las ventas e ingresos transaccionales del banco, y a su vez se brindará un servicio ágil y personalizado para lograr una mayor fidelidad en los clientes corporativos.

El mejoramiento de la Institución Financiera contribuye a implementar procesos de cobro y pago de los principales rubros de la Empresa en la Administración Financiera, así como la nómina de los colaboradores, pago a proveedores, pagos de servicios en línea, poniendo énfasis también en las principales recaudaciones que realizan los clientes tales como, empresas de seguros que recaudan de manera mensual los valores de primas de sus clientes, cobranzas de empresas de consumo masivo, pagos de afiliaciones, pagos de pensiones y matrículas en Instituciones Educativas, etc.

La Globalización económica consiste en la creación de un mercado mundial siendo la etapa de culminación del proceso histórico de expansión del capitalismo, con dos objetivos: la libre movilidad del capital y la creación de un solo mercado mundial. Los principales impulsores de la globalización son las empresas multinacionales y los bancos, que son el apoyo financiero de las empresas nacionales y multinacionales; algunas de las ventajas de la globalización son las siguientes:

- Implementar mejoras tecnológicas
- Disminuir costos de producción para ofrecer productos a menor precio
- Accesibilidad a bienes que antes no se podían obtener
- Aumento de competitividad entre las organizaciones incorporadas a este servicio

Para poder aprovechar los beneficios o ir a la par de los cambios de la Globalización la Institución Financiera pensando en brindar facilidades a sus clientes corporativos desarrolla permanentemente nuevos servicios que contribuyan a los procesos o actividades de las mismas, con el fin de que a través de su sistema favorezca el alcanzar niveles de eficiencia y eficacia financiera.

Uno de los principales factores diferenciadores tomados en cuenta es la Innovación Tecnológica, puesto que con el avance indudable de estos procesos, hoy en día las personas y las organizaciones necesitan más tiempo, por ello el banco diseña una herramienta que permita optimizar tiempo para alcanzar una mayor productividad en sus actividades diarias, pensando en esta nueva era tecnológica financiera, la Institución Financiera necesita diseñar nuevos servicios que permitan optimizar recursos y brindar un mejor servicio a sus clientes y de esta manera ellos alcancen el crecimiento deseado, con la ayuda del Banco quien será el encargado de diseñar e implementar servicios para las Empresas siendo el banco un soporte que les presta para sus actividades diarias por ejemplo la Empresa pueda contar con el Servicio de Depósito Electrónico de Cheques que es como contar con una ventanilla del Banco en sus instalaciones y de esta manera agilizar el proceso de depósito de Cheques; servicio con el cual optimizamos el proceso de efectivización de los Cheques y a su vez se ahorra tiempo, donde la persona acudía al Banco para realizar el depósito; con ello los depósitos se los realiza desde la propia Empresa y como los fondos los obtienen más rápido se podrá contar con liquidez de manera más eficiente.

Otro factor diferenciador es la Recaudación en Línea, es decir, simplifica el proceso de Cobranzas de la Empresa con la ayuda de la institución financiera y de esta manera poder facilitar el pago de los valores pendientes de cobro por su facturación no necesariamente en las oficinas de la Empresa si no que lo puedan realizar en cualquiera de las Agencias de la Institución Financiera a nivel nacional ampliando de esta manera la cobertura de puntos de pago para la Empresa, y para los clientes de la misma.

Para poder apalancar estos servicios se cuenta con tecnología avanzada y segura en la plataforma de Multicash puesto que se ha realizado un desarrollo en la misma para poder brindar toda la información y soporte de los pagos y cobros realizados mediante los servicios descritos. También el Banco cuenta con un almacenamiento especial y externo de los servidores, puesto que se encuentran almacenados en las instalaciones de una empresa especialista en almacenamiento de software para de esta manera evitar que cualquier inconveniente ajeno al día a día pueda dañar los equipos que guardan toda la información y que además permiten realizar este tipo de conexión para que se pueda brindar estos servicios con seguridad, eficiencia, rapidez y aportar a la optimización de procesos y recursos.

4.3 OBJETIVOS

4.3.1 Objetivo general de la propuesta

Mejorar los servicios de Cash Management mediante el diseño de una propuesta con nuevos servicios.

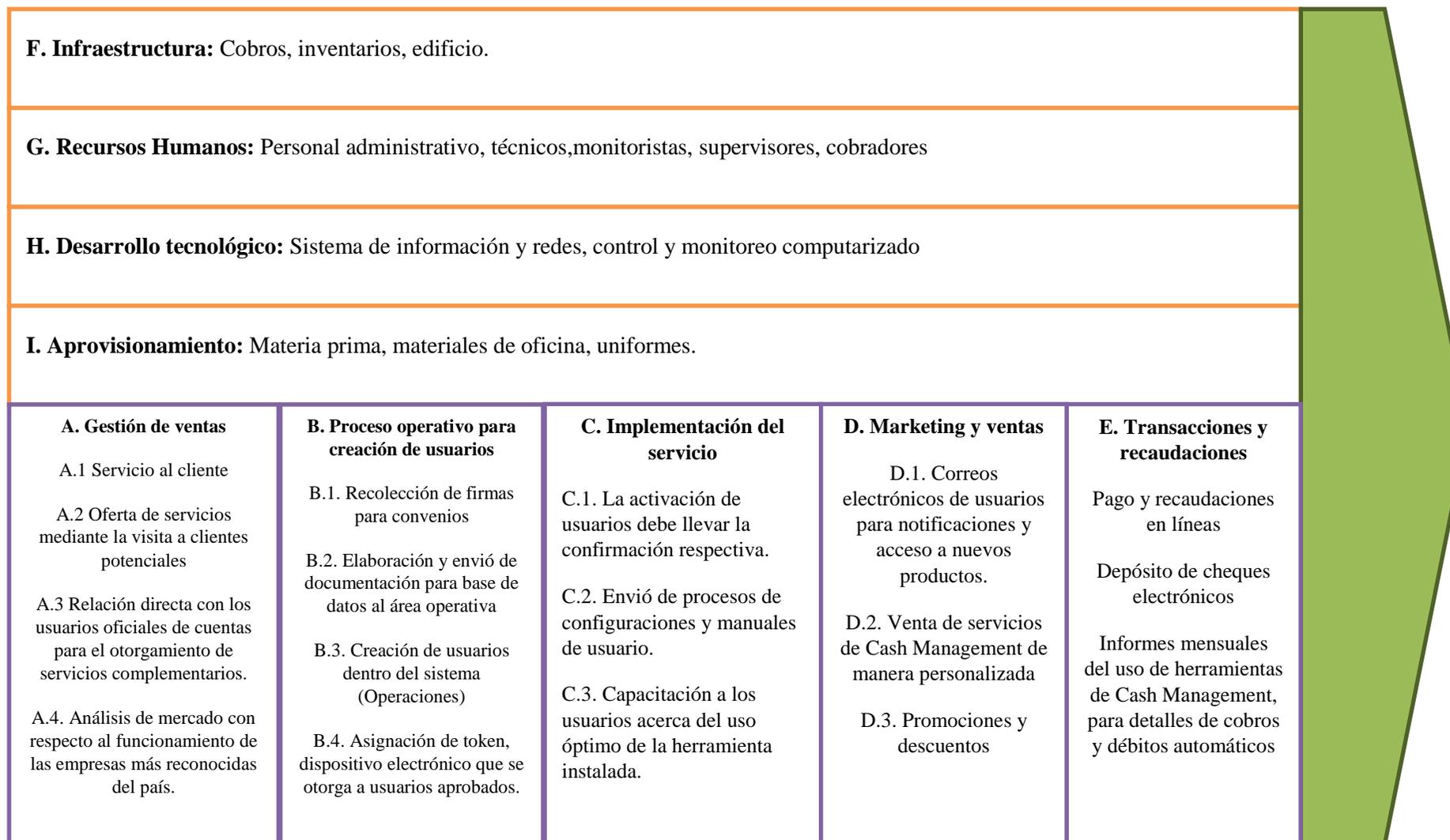
4.3.2 Objetivos específicos de la propuesta

- Evaluar los factores internos y externos que se relacionan directamente con el desarrollo de la propuesta.
- Describir los nuevos servicios a ofertar.
- Controlar y monitorear el impacto conseguido con la implementación de los servicios.

4.4 TARGET

El target se encuentra diferenciado por un mercado netamente empresarial sean grandes, pequeñas o medianas (PYME) y los sectores corporativos.

4.5 CADENA DE VALOR



La cadena de valor descrita anteriormente, está representada de acuerdo a los procesos que se deben llevar a cabo en el servicio interno de Cash Management, describiendo las actividades primarias como aquellas que están directamente relacionadas con la consecución del producto, enumeradas en los numerales que va desde la A hasta la E. Así también se describen las actividades de apoyo que están propuestas en las opciones de la F a la I.

4.6 PLAN DE ACCIÓN

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS	INDICADORES	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	
				Realiza	Control
Incremento de colaboradores que realicen el proceso de Cash Management	Evaluar factores internos del Cash Management	Aumenta de un 10% en la satisfacción en los clientes por servicio oportuno y personalizado	Estudio de servicios y personal	Recursos humanos	Gerente
Capacitación constante en los servicios de Cash Management		(Número de productos devueltos/Productos adquiridos) *100	Programa de capacitaciones anuales	Recursos humanos	Gerente
Alianzas estratégicas con entidades bancarias afines para el posicionamiento del Cash Management masivo		Servicio con mayor cobertura a nivel nacional alianzas con Bancos como Pacífico y Pichincha	Revisión de la red de Cash Management del País	Colaborador área de Cash Management	Gerente área de Cash Management
Aumentar la cartera de clientes a través de nuevos servicios de Cash Management	Describir nuevos servicios	Aumento de clientes en un 25%	Aprobación de los servicios de depósitos de cheque electrónicos y recaudaciones en línea	Gerente área de Cash Management	Vp Cash Management

Productos y servicios innovados a la vanguardia				Gerente área de Cash Management	Vp Cash Management
Convenios con empresas reconocidas de manejo de software para Cash Management		Aumento de satisfacción del cliente en la entrega de los servicios con una Eficiencia en tiempo del 75%	Evaluaciones periódicas, mediante controles de calidad de los servicios de Cash Management	Gerente de Cash Management	Sistemas
Verificar constantemente e la actualización del software de la entidad para mejorar los servicios y mantener a los clientes satisfechos				Gerente de Cash Management	Sistemas
Actualizar los procesos de seguimiento y control de los servicios ofertados de Cash Management	Controlar y monitorear el impacto de los nuevos servicios	Con la obtención de tecnologías para Cash Management, el 100% de los operadores para control de transacciones		Colaborador de Cash Management	Gerente de Cash Management

Cuadro 17. Plan de acción

Fuente: Matriz FODA

Elaborado por: Natalia Guevara

4.7 FACTORES DE COMPETITIVIDAD

La rapidez en la efectivización de los Cheques es uno de los factores que marcan la diferencia con otras Instituciones Financieras puesto que al tener un cámara de compensación en línea se permite otorgar una respuesta más ágil a la Empresa que deposita los cheques; también es importante tomar en cuenta que se ahorra el tiempo del Recurso

Humano que realizaba los depósitos en la Agencia Bancaria puesto que ya no necesita acudir al Banco para poder realizar el depósito.

Al contar con un horario ampliado de la Cámara de Compensación se permite a la empresa tener la información de los cheques de manera inmediata y también puede realizar el depósito hasta las 9 de la noche, lo que normalmente sería hasta las 17:00 horas a más tardar ya que es la hora en la que una agencia Bancaria trabaja. También otro beneficio que se tendría la empresa con este horario es para los procesos de Cobranzas puesto que se pueden incluir los cheques de los cobros o pagos de los clientes y depositarlos el mismo día para ayudar con el cumplimiento de presupuestos y cierre de mes; y al tener un archivo de conciliación inmediato permite que se pueda realizar un cuadro con los depósitos realizados por factura, por ruta, por vendedor o supervisor, etc., todo depende de cómo se desee conciliar la información.

Otro factor es el facilitar el proceso de Cobranzas de la empresa mediante la Recaudación en Línea que oferta el Banco para poder ayudar tanto a los clientes como a la Empresa y de esta manera optimizar tiempo y recursos ya que no se necesitará realizar esos cobros en la empresa y con esto se ahorrará en el Servicio de Transportación de Valores economizando de esta manera este rubro, para que la empresa lo pueda utilizar en lo que necesite.

Al contar con servicios innovadores que contribuyen a las actividades de la empresa, se ayuda al problema de estudio puesto que es un factor de diferenciación con las otras Instituciones Financieras puesto que al ser la primera Institución Financiera que brinda un servicio nuevo y con muchas ventajas para la empresa, este podría ser un factor de decisión al momento de escoger entre los Bancos.

El ofrecer nuevos servicios o productos también demuestra el interés que tiene este Banco para cada vez ofrecer mayores ventajas a sus clientes para facilitar el proceso de tesorería de la Empresa y de esta manera convertirse en un aliado estratégico para su negocio diario y de esta manera afianzar la relación con la empresa.

La entidad pertenece al sector privado por lo que el análisis de los servicios se realizó con los clientes que ya cuentan con los productos del Cash Management, pero algunos de ellos

tienen contratado el servicio pero no lo utilizan o a su vez utilizan los de otros Bancos con mayor frecuencia que el de esta Institución Financiera.

4.8 DESCRIPCIÓN DE LOS NUEVOS SERVICIOS

En base a las encuestas realizadas se determinó la creación de dos nuevos servicios:

- Depósito Electrónico de Cheques
- Recaudación Empresarial en Línea

Para la creación de nuevos servicios se necesita contar con Tecnología de punta que permita el desarrollo de estos productos para brindar todas las seguridades que necesita la Empresa, y pueda utilizar la plataforma con la seguridad, agilidad y rapidez que requiere el cliente.

Al requerir mejor tecnología la Institución Financiera invirtió en mejores equipos para almacenar la información que se transmite y también para que se pueda enviar los cobros y pagos de manera ágil, segura y evitar los posibles errores o demoras en el envío de la información ya que es muy importante cumplir con los tiempos que requiere cada Empresa puesto que al realizar sus pagos por medio de esta plataforma es primordial cumplir con los plazos establecidos.

Para que se pueda brindar un buen servicio a las empresas que contraten los servicios se debe contar con personal capacitado de manera continua sobre las nuevas opciones que se ofrecerá a los clientes, de esta forma se podrá ofrecer a las empresas un mejor servicio de manera personalizada y con personal que pueda solventar las inquietudes de los clientes en cualquier momento.

Al requerir personal capacitado se debe realizar capacitaciones continuas para que se pueda instruir al personal comercial del Banco para que conozcan tanto la parte operativa, tecnológica como las ventajas de la herramienta para poder dar a conocer a los clientes.

Se debe revisar los canales de Difusión que se utilizarán para poder comercializar los nuevos servicios y poder comercializarlos de manera efectiva; para esto se ha pensado

utilizar el mailing que es enviar un correo electrónico a las direcciones que se tienen registradas en el sistema de las empresas que son clientes de la Institución Financiera.

Otra forma de difundir el servicio es realizando una visita directa a la Empresa para poder realizar una exposición del servicio indicando los beneficios, operativa y costos del producto.

4.8.1 Depósito electrónico de cheques

Este servicio ayuda y agiliza el proceso de efectivización de los cheques que la empresa tiene resultado de su cobranza o venta de sus productos o servicios que brinda como actividad diaria a sus clientes o distribuidores, ya que es un medio de depósito sencillo, rápido y seguro.

El servicio consiste en la instalación de un dispositivo, en el área de tesorería o en el área que la empresa decida para que lea y escanee los cheques en su anverso y reverso, y los transfiere en línea a la Institución Financiera donde se realiza el proceso de transmisión al Banco girado, a través de la cámara de compensación (proceso en el que se enlaza con el Banco Central del Ecuador para enviar los cheques que tiene depositado cada Banco de otra Institución Financiera y de esta manera conocer si tienen fondos o si la cuenta de la que se gira el Cheque existe o no, o si el fondo o forma está correcto).

Este servicio también permite confirmar cheque por cheque el valor de cada uno de ellos para luego de esto confirmar un primer detalle del total de cheques y el valor total de depósito; una vez confirmada esta información se procede a realizar el depósito de los cheques en línea con la Institución Financiera que brinda esta facilidad a la empresa permitiéndole que pueda tener una ventanilla de depósito de cheques en sus instalaciones.

Además el servicio brinda un horario ampliado de atención ya que al tener la cámara de compensación virtual se pueden escanear los cheques hasta las 21:00 pm para que los mismos sean compensados el mismo día y si lo hacen luego de este horario el depósito se registrará con fecha valor del siguiente día, pero el beneficio para la empresa es que se puede utilizar el dispositivo las 24 horas del día sin ningún inconveniente.

La empresa endosará los cheques tal como lo realiza en la actualidad; también puede matricular una cuenta por cada dispositivo lo que le permite que pueda tener una contabilidad por cada ciudad o por cada punto de venta y recibir notificaciones a los usuarios que la empresa decida sobre los cheques devueltos o las diferencias que se puedan presentar en los depósitos al final del día.

4.9.1.1. Beneficios del servicio

El servicio cuenta con varios beneficios para la empresa que contrate el mismo, dentro de los cuales los principales son:

- Atención del servicio las 24 horas del día
- Disminución del tiempo de efectivización de los cheques
- Agilita el proceso de cobranza o cambio de los cheques devueltos
- Dinamiza las transacciones comerciales
- Respaldo de cada uno de los cheques mediante el soporte de imágenes
- Notificación mediante correo electrónico de los cheques devueltos
- Reducción de tiempo de depósito y ahorro de recurso que realice el mismo
- Contar con liquidez de manera más rápida
- Reporte de los cheques pagados o devueltos en la plataforma tecnológica
- Imagen de los cheques pagados o devueltos
- Reduce los costos de transportación de valores

Al contar con este servicio se logrará que los clientes de la Institución Financiera puedan beneficiarse con la agilidad en los procesos diarios que realizan y a su vez puedan centralizar sus fondos de cheques en un Banco y del mismo puedan realizar los pagos por medio de la plataforma del Cash Management.

4.9.1.2. Cobertura del servicio

Los depósitos se realizan en línea en la cuenta de la empresa y se efectivizan de acuerdo al proceso de cámara de compensación:

- Cheques del Banco Guayaquil: el mismo día
- Cheques de Otros banco Locales: 24 horas
- Cheques del Exterior: Máximo hasta 11 días hábiles

Se atenderá con este servicio de Lunes a Domingo las 24 horas del día, con horario de corte 21h00.

Los cheques depositados a partir de las 21h00, fines de semana y feriados serán procesados con fecha valor al día siguiente hábil.

El servicio no tiene ningún costo para la empresa.

4.9.1.3. Consideraciones generales

Previo al inicio de sesión en el aplicativo, el usuario recibirá vía correo electrónico los campos “Usuario” y “Contraseña”. Con esta información debe realizar el proceso de autenticación; este es un proceso único y, una vez realizado, el usuario podrá iniciar sesión en el aplicativo de Depósito Electrónico de Cheques.

Al momento de receptor los cheques, la empresa deberá realizar las siguientes validaciones antes de digitalizar los cheques para depositarlos:

- Debe tener Lugar y Fecha de giro
- Debe contener Beneficiario
- El beneficiario deber ser el mismo decuenta depositante
- Se permite endoso hasta \$500.00
- Debe contener la fórmula de endoso escrita (nombre de la empresa, número de cuenta y firma de cancelación)
- Debe tener firma del girador
- Confirmar que el cheque no este caducado (mayor a 13 meses)
- Detectar alteraciones visibles o remarcaciones
- Que no esté mutilado
- Que coincidan los valores registrados en letras y números
- Que no tenga cintas adhesivas y corrugados

4.9.1.4. Manual de uso del aplicativo (Véase Anexo 2).

4.9.1.5. Requisitos para obtener el servicio

Los requisitos son básicos para la implementación del servicio, y son los siguientes:

- Tener una cuenta activa en la Institución Financiera
- Mantener un volumen considerable de cheques
- Contar con acceso a internet
- Firmar convenio del servicio
- Proporcionar la información de los usuarios para creación de las claves

Para poder sustentar este convenio se revisó con el departamento Legal un convenio para la suscripción del Servicio para respaldo de la Empresa y de la Institución Financiera, cuyo borrador se detalla a continuación:

4.9.1.6. Convenio de depósito electrónico de cheques (Véase Anexo 3)

4.9.2. Recaudación en línea

Es un servicio que facilita a la Institución el cobro de planillas o facturas de manera ágil, eficiente y segura a través de los diferentes canales de cobro que la Institución Financiera pueda poner a disposición de la empresa.

El servicio contribuye al proceso de cobranzas de las empresas que tienen un volumen alto de transacciones por concepto de cobro a sus clientes por pago de servicios o productos que la empresa comercializa o distribuye a sus clientes.

Este servicio le permite a la empresa ampliar los puntos de pago de sus facturas ya que va a contar con todas las agencias que tenga la Institución Financiera para poder cobrar los valores pendientes que tengan los clientes y como el servicio se encuentra en línea al

momento de pagar la factura se va a afectar directamente en el sistema de la empresa lo que permite tener un ahorro en el tiempo de conciliación de los pagos.

Al contar con una conexión en línea la Institución Financiera y la Empresa se encuentran comunicadas todo el tiempo lo que garantiza que la información que se despliega sea la correcta y se sujeta a menos errores puesto que se está buscando la información directamente de la base de datos de la Empresa y luego de realizar el proceso de recaudación dicha información se refrescará automáticamente en la información de la Empresa, este es un beneficio tanto para la Empresa como para los clientes de la misma ya que al contar con un mayor número de puntos de pagos se brinda una mayor facilidad al cliente y la información se actualiza al momento.

Para tener este tipo de conexión se la realiza mediante un enlace dedicado entre la Empresa y la Institución Financiera para garantizar el viaje de la información de lado a lado además no se permitirá al Banco a modificar la información únicamente se le permitirá incluir la información del pago, detallando forma de pago, lugar y hora de pago; esta información se enviará a la Empresa mediante un archivo electrónico para que con estos datos se pueda realizar la conciliación de los pagos y afectar a los pagos de facturas o planillas.

La información de los pagos diarios realizados en la Institución Financiera se guardarán en la plataforma de Multicash para consulta por el lapso de tres meses tiempo en el que la Empresa puede validar uno a uno los pagos realizados por sus clientes, siendo este un respaldo por cualquier inconveniente que pueda tener con el cliente; esta información se la puede trasladar a un archivo en Excel o a un archivo de texto dependiendo de cuál de los dos formatos es más útil para la Empresa.

En el caso de existir problemas en el enlace de comunicación podrían existir errores en los pagos, los mismos que en un período de 48 horas deben ser reversados ya sean por parte de la Institución Financiera o por parte de la Empresa para lo cual se acordaría realizar una nota de débito o crédito dependiendo del caso.

Para realizar el cobro de los valores la Institución Financiera acuerda con la Empresa sobre cuál sería el código identificador para realizarel proceso de cobranza y mediante este

código se facilite tanto el pago al cliente como la afectación de las planillas o facturas a la Empresa.

4.9.2.1. Beneficios del Servicio

Al contar con una Recaudación en línea permite a la empresa que contrate el servicio de tener una Ventanilla del Banco para que efectúe los cobros a sus clientes en las instalaciones de la Institución Financiera pero afectando directamente en el sistema de la empresa como si el pago se lo hubiera realizado en la empresa y se registrara la compra o pago de factura del cliente.

Mediante este servicio se brinda mayor facilidad de pago a los usuarios ya que utilizarían todas las ventanillas, canales electrónicos del banco que deseen tener habilitado para la recaudación; además se pueden brindar distintas formas de pago y además se cuenta con una actualización inmediata del Pago en el sistema de la Empresa.

Mejora la conciliación de los pagos puesto que se afecta directamente en el flujo de pago que maneje la Empresa teniendo una información real en segundos.

4.9.2.2. Tipos de Cobros a Establecer

En este servicio se pueden establecer varios tipos de cobros dentro de los cuales tenemos los siguientes

- Total: el usuario debe pagar el valor total facturado
- Parcial: el usuario podrá pagar un valor inferior al total facturado
- Parcial con mínimo: el usuario podrá pagar un valor inferior al total factura pero no menor a un tope mínimo definido
- Abono: el usuario podrá hacer pagos que superen el valor total facturado
- Aporte: el usuario podrá pagar el valor que él desee , no hay control sobre el valor

De esta manera la empresa tiene la libertad de elegir como quiere que sus usuarios le paguen en base a su proceso de conciliación para que se pueda adaptar al modelo más óptimo.

La conexión de este proceso se realiza mediante web services para de esta manera los dos sistemas de las dos empresas estén enlazados y al ejecutarse en el uno se afecte en los dos, es decir al realizar el pago en el Banco se registrará automáticamente en la empresa para que se puedan dar de baja en la contabilidad o cobranza de dicha factura y de esta manera el cliente tiene el servicio o producto en línea.

4.9.2.3. Manual del Servicio (Véase Anexo 4)

4.9.2.4. Requisitos para obtener el servicio

Los requisitos son básicos para la implementación del servicio, y son los siguientes

- Tener una cuenta activa en la Institución Financiera
- Mantener un volumen considerable de recaudaciones
- Firmar convenio del servicio
- Proporcionar la información de los usuarios para creación de las claves

4.9.2.5. Contrato de prestación del servicio de recaudaciones en línea.

Conste por el presente documento el contrato de prestación de servicio de recaudación que celebran las partes libre y voluntariamente al tenor de las siguientes cláusulas y condiciones:

CLAÚSULA PRIMERA: COMPARECIENTES.

Comparecen a la celebración del presente contrato:

1. Por una parte XXXXXXXXXXXX, representado por XXXXXXXXXXXX en calidad de Apoderado Especial del Banco, parte a la que para los efectos del presente contrato se la podrá denominar simplemente como **EL BANCO**.

2. Por otra parte la **XXXXX NOMBRE INSTITUCIÓN XXXXXX**, representada por (el/la) **XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX XXXXXX** en su calidad de Representante Legal, parte a la que para los efectos del presente contrato se le podrá denominar simplemente como **LA INSTITUCIÓN**.

CLAÚSULA SEGUNDA: ANTECEDENTES.

1. EL BANCO es una Institución Financiera debidamente autorizada por la Superintendencia de Bancos, para realizar todas las operaciones contempladas en el Art. 51 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.
2. EL BANCO ha ofrecido a **LA INSTITUCIÓN**, la prestación del servicio de recaudación a través de susdiversos canales a nivel nacional.La propuesta de BANCO ha sido expresamente aceptada por **LA INSTITUCIÓN**.

CLAÚSULA TERCERA: OBJETO DEL CONTRATO.

El BANCO se compromete prestar a **LA INSTITUCIÓN** el servicio de recaudación de los valores que serán depositados por el concepto de **XXXXXXXXXX**.Los términos y condiciones en los que se efectuarán dichas recaudaciones se establecerán en las cláusulas del presente contrato.

EL BANCO brindará los servicios de recaudación contratados a través de los siguientes canales transaccionales:

- Ventanillas.

Para efectos de la recaudación, **LA INSTITUCIÓN** abrirá y mantendrá una cuenta de ahorros o corriente en El BANCO mientras se encuentre vigente este contrato, con la finalidad de que se puedan acreditar automáticamente en ella los valores recaudados bajo los canales transaccionales que EL BANCO disponga.

CLAÚSULA CUARTA: LUGARES Y HORARIOS DE RECAUDACIÓN.

La recaudación de los valores a los que se refiere este contrato será efectuada por El Banco de la siguiente manera:

- Ventanilla.Los pagos podrán efectuarse en cualquiera de las agencias bancarias a nivel nacional desde las 08h30 hasta las 17h00, o en el horario de atención de la agencia.Sábados y domingos de acuerdo al horario de cada oficina.

CLAÚSULA QUINTA: PROCEDIMIENTO.

Para una mejor ejecución de las obligaciones que correspondan a cada parte, se establece a continuación el procedimiento a seguir para la prestación del servicio de recaudación:

1. LA INSTITUCIÓN y EL BANCO usaran un esquema de Recaudación en línea.
2. La conexión entre ambas instituciones será dedicada y permitirá la actualización de los datos del cliente de LA INSTITUCIÓN sea inmediata. Los costos de esta conexión serán asumidos por LA INSTITUCIÓN.
3. Los pagos los efectuara el usuario de LA INSTITUCIÓN dadas las características de la recaudación y del respectivo canal.
4. EL BANCO no podrá manipular o efectuar modificación alguna sobre la información suministrada por LA INSTITUCIÓN.
5. EL BANCO entregara un archivo electrónico con la información de lo recaudado para el proceso de conciliación diario.
6. De igual forma, se procederá a efectuar la correspondiente nota de crédito por lo recaudado, en la cuenta *Corriente* número **XXXXXXXXXX** cuyo titular es LA INSTITUCIÓN.
7. El recibo que emita EL BANCO a través de cualquier canal transaccional, será plenamente válido y deberá tener la información necesaria que identifique como pago de la factura de LA INSTITUCIÓN.
8. Si luego de emitido el archivo electrónico y efectuada la conciliación diaria hubiese alguna inconsistencia de los valores recaudados el Banco notificará dicha inconsistencia a la INSTITUCIÓN, o viceversa, y debitará de la cuenta de la INSTITUCIÓN o acreditará en la cuenta de la INSTITUCIÓN en máximo 72 horas posterior a la fecha de recaudación, el valor correspondiente al ajuste realizado.

CLAÚSULA SEXTA: PRECISIONES GENERALES.

EL BANCO es solamente recaudador de los valores que cancelan los clientes de LA INSTITUCIÓN y no está obligado a realizar cálculos por intereses o mora.

EL BANCO no está obligado, ni facultado a atender consultas o reclamaciones de los clientes de LA INSTITUCIÓN. Se limitará exclusivamente a recibir los valores que deseen cancelar sus clientes de cuya recaudación se ha acordado, en todo caso, LA INSTITUCIÓN asume todo tipo de reclamo al respecto y exime al BANCO de toda responsabilidad.

EL BANCO reconoce que toda la información que reciba en la ejecución de este contrato es secreto comercial e información no divulgada de propiedad de LA INSTITUCIÓN y, en consecuencia, se obliga a no divulgar ni en todo ni en parte tal información ni a usarla en su propio beneficio pues reconoce que tal información será puesta a su disposición únicamente para los efectos de este contrato. El incumplimiento de esta obligación será causa suficiente para que LA INSTITUCIÓN dé por terminado en forma unilateral este contrato, sin perjuicio de las acciones legales respectivas.

El BANCO y LA INSTITUCIÓN coordinarán una campaña informativa para conocimiento de sus clientes sobre este servicio.

CLAÚSULA SÉPTIMA: CLAVES E INSTRUCCIONES.

LA INSTITUCIÓN podrá efectuar consultas de los pagos a través de la página web del BANCO. Este mecanismo brinda todas las seguridades de acceso y transaccionalidad, usando las claves y perfiles solicitadas por la INSTITUCIÓN al personal autorizado y asignadas por el BANCO.

LA INSTITUCIÓN acepta irrevocablemente y declara que todas las instrucciones impartidas a través de medios magnéticos, telefax, correo electrónico, claves, seguridades, códigos o aceptaciones a través del sistema del Banco bajo su identificación y clave proporcionada por el banco, y otros medios, son emitidas por él; y que estas instrucciones tienen la calidad de firmas electrónicas.

LA INSTITUCIÓN hace esta declaración, aunque los medios magnéticos, fascimil, correo electrónico, claves, seguridades, códigos o aceptaciones a través del sistema del Banco bajo su identificación y clave proporcionada por el banco, no guarden relación con la firma autógrafa de LA INSTITUCIÓN o la registrada en el banco.

LA INSTITUCIÓN acepta, que las instrucciones impartidas por él, utilizando los medios mencionados en el párrafo anterior, conllevan implícitamente, su voluntad y en consecuencia son válidas, íntegras, correctas e irrevocables, de tal forma, que LA INSTITUCIÓN autoriza al banco que proceda según dichas instrucciones, sin que sea necesario por parte del banco confirmación o requisito adicional alguno.

LA INSTITUCIÓN podrá solicitar al Banco por escrito, que le proporcione otras claves, códigos o seguridades bajo su autorización a otros funcionarios, dependientes o empleados de LA INSTITUCIÓN, para que estos puedan realizar distintas transacciones que afecten la (s) cuenta (s) o inversiones de LA INSTITUCIÓN en el Banco. LA INSTITUCIÓN

acepta que dichas claves, códigos o seguridades están sometidos al tratamiento que constan en los párrafos anteriores de la presente cláusula.

Asimismo, el Banco registrará como vigentes dichas claves, códigos o seguridades, mientras LA INSTITUCIÓN no instruya expresamente por escrito al Banco en revocar, una o más claves, códigos o firmas.

CLAÚSULA OCTAVA: COSTO DEL SERVICIO.

La tarifa de este servicio por canal será:

Canal	# Transacciones	Valor	Asume el costo
Ventanillas Banco	Cada transacción	0.75	INSTITUCIÓN/CLIENTE

Cuadro 18. Costo del servicio

EL BANCO, debitará el costo correspondiente por el servicio otorgado el último día hábil de cada mes de la cuenta *Corriente* número **XXXXXXXXXX** que LA INSTITUCIÓN mantiene en el Banco de Guayaquil. El cálculo de dicho valor será realizado al cierre del mes y es el equivalente al número de transacciones efectuadas a través de la vía de recaudación que el BANCO dispone para el servicio, por el costo de cada transacción.

El cobro de la tarifa que es asumido por el Usuario será cobrado inmediatamente después del pago.

En caso de producirse algún cambio en los valores de las tarifas establecidas EL BANCO enviará una comunicación escrita o por correo electrónico, en la que se comunica dicho cambio, y si en 20 días no se pronuncia LA INSTITUCIÓN al respecto, dichas tarifas entrarán en plena vigencia.

CLAÚSULA NOVENA: PLAZO.

Las partes acuerdan que el plazo de duración del presente contrato sea indefinido a partir de la fecha de suscripción del mismo.

La relación contractual podrá darse por terminada por requerimiento de cualquiera de las partes, bastando para ello una comunicación escrita en tal sentido, enviada con sesenta (60) días de anticipación.

CLAÚSULA DÉCIMA: NATURALEZA DE LA RELACION.

La relación entre **LA INSTITUCIÓN** y **ELBANCO**, conforme a los términos de este Contrato, será exclusivamente comercial y nada de lo contemplado en este Contrato podrá interpretarse como constituyendo a las partes, en socios o asociados, ni tampoco como constituyendo a **LA INSTITUCIÓN** en representante legal, agente o mandatario del **BANCO**. Queda expresamente entendido que ninguno de los directores, funcionarios, trabajadores, contratistas o proveedores de **LA INSTITUCIÓN** serán considerados como trabajadores del **BANCO**, ni viceversa.

CLAÚSULA UNDÉCIMA: DOMICILIO, JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA.

Las partes someten cualquier diferencia sobre la interpretación o ejecución de las cláusulas de este acuerdo al arbitraje administrado del centro de arbitraje de la Cámara de Comercio de Guayaquil, y al procedimiento establecido en la Ley de Arbitraje y Mediación, publicada en el Registro Oficial No.145 del 4 de septiembre de 1997, todas las controversias que pueden surgir de la aplicación e interpretación del presente acuerdo, en consecuencia, las partes se someten al Tribunal de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Guayaquil, el mismo que estará conformado por 3 Árbitros registrados en dicha Cámara, expertos en el área comercial y bancaria, quienes deberán fallar en derecho según las normas establecidas en la Ley de Arbitraje y Mediación.

Para constancia de lo anteriormente expuesto, las partes firman el presente contrato en la ciudad de Guayaquil, a los **XX** del mes de **XXXXXX** del año **2011**, en un ejemplar de igual tenor y valor.

Sra. Sandra Carolina Oleas Pérez
p. BANCO DE GUAYAQUIL S.A.
RUC 0990049459001

XXXXXXXXXX XXXXXXXX
p.LA INSTITUCION
RUC XXXXXXXXXXX

4.9 EVALUACIÓN Y MONITOREO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS SERVICIOS

4.13.1. Depósito de cheques electrónicos

AÑO	# EMPRESAS	VALOR EN DEPOSITOS
------------	-------------------	---------------------------

2014	10	20.000
2015	70	300.000
2016	150	700.000

Cuadro 19. Detalle del servicio de depósitos de cheques electrónicos

Fuente: Entidad Bancaria

Elaborado por Natalia Guevara

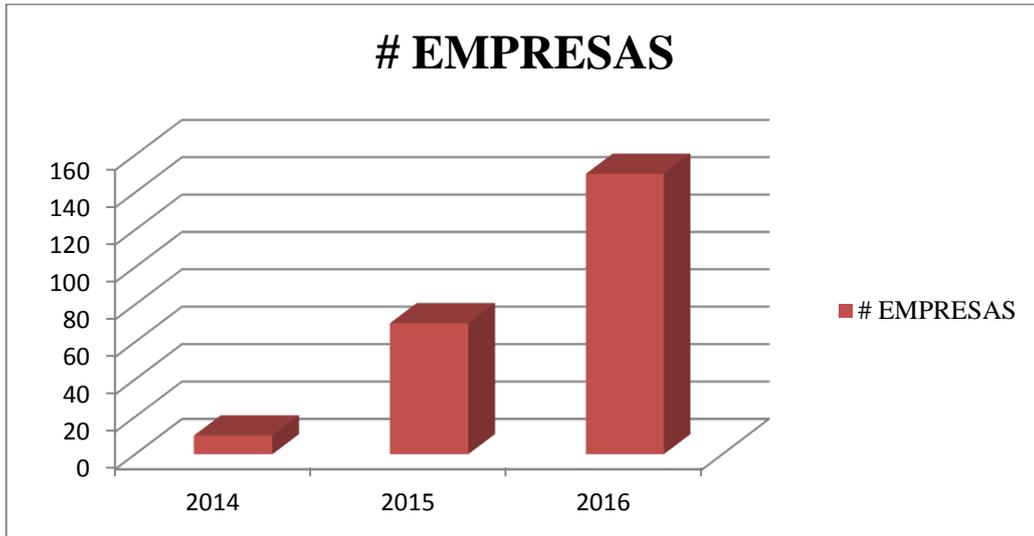


Gráfico 12. Número de empresas con depósito electrónico de cheques

Fuente: Entidad Bancaria

Elaborado por Natalia Guevara

El gráfico representa el incremento de empresas en contratar el servicio de Cash Management (Depósito de Cheque Electrónicos) la acogida ha ido en constante crecimiento.



Gráfico 13. Valores de depósitos de las empresas afiliadas

Fuente: Entidad Bancaria

Elaborado por Natalia Guevara

Si el incremento de las empresas ha ido paulatinamente en crecimiento es directamente proporcional a la cantidad monetaria representada por los depósitos que como se observa el aumento es considerable.

4.13.2. Flujodiagramación de depósito de cheques electrónicos

No	Nombre	Depósito electrónico de cheques						Observaciones
	Responsable	Jefe de área Cash Management						
	Ingresos	Endose de cheques	Tiempo total	5802	Eficiencia en tiempo (%)	74,92		
	Resultado	Proceso de depósito de cheques	Costo total	5224	Eficiencia en costo (%)	98,09		
	Actividades	Responsables		Tiempo (min)		Costo (\$)		
Usuario		Entidad	Antes	Después	Antes	Después		
1	Endose de cheques			15	5	5124	100	El tiempo anterior era un proceso personal realizando fila se realizaba el depósito por ventanilla así también existe un o una cajera (sueldo anual)
2	Colocación de clave en el dispositivo			1	1	-	-	El anterior proceso hacer referencia a la entrega de cheques y papeletas al cajero
3	Escaneo de cheques			3	3	-	-	En el proceso anterior el cajero revisa y procede al depósito
4	Se verifica error			2	2	-	-	En este procesos antes el cajero revisa el error y sugiere la corrección del mismo, con la tecnología la empresa revisa bajo su sistema la información
5	Transacción procesada			2	2	-	-	Actualmente el sistema arroja el dato correcto
6	Validación cheque cámara digital			4	2	-	-	Existe un paso adicional en los procesos anterior, antes de la validación el depósito se lo procesa en el sistema del Banco.
7	Procede al crédito			4320	1440	-	-	
		SUBTOTALES		4347	1455	5124	100	
		TOTALES		5802		5224		

Cuadro 20. Flujodiagramación depósito de cheques

Elaborado por Natalia Guevara

La matriz de flujodiagramación resume la eficiencia obtenida tanto en tiempo de consecución de los depósitos de cheques, así como también, el costo ahorrado que se obtiene con la utilización de este servicio. Por lo que sin duda esta herramienta representa un importante adelanto tecnológico representado por un amplio beneficio para los clientes.

4.13.3. Recaudaciones en línea

AÑO	# EMPRESAS	RECAUDACION EN LINEA
2014	2	100.000
2015	5	180.000
2016	8	350.000

Cuadro 21. Detalle del servicio de recaudaciones en línea

Fuente: Entidad Bancaria

Elaborado por Natalia Guevara

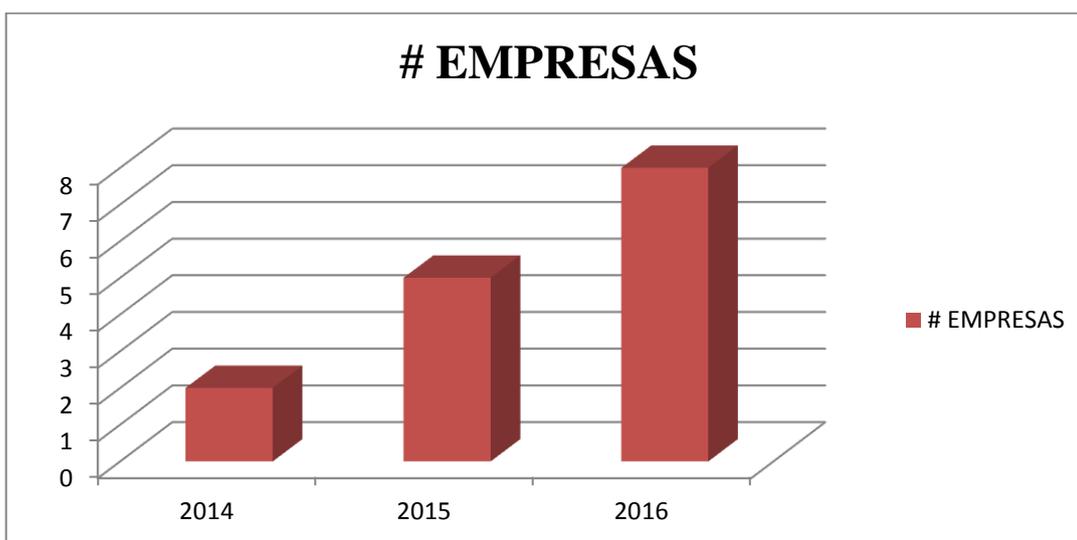


Gráfico 14. Número de empresas que poseen el servicio de recaudación en línea

Fuente: Entidad Bancaria

Elaborado por Natalia Guevara

El número de empresas que requieren del servicio de recaudaciones en línea hasta el año 2016 tiene un crecimiento constante, indicador importante que representa la acogida sobre el servicio.



Gráfico 15. Valores de recaudaciones en línea

Fuente: Entidad Bancaria

Elaborado por Natalia Guevara

Las recaudaciones para el 2016 incrementaron, lo que representa que el servicio representa un gran aporte para las instituciones beneficiarias y la confianza de continuar con el uso del mismo.

CONCLUSIONES

- Las entidades bancarias mediante el proceso de implementación del Cash Management han tenido un impacto a nivel mundial dentro de sus servicios, brindando alternativas que se ofertan a las instituciones, permitiéndoles poseer un mecanismo que realice procesos de cobros y pagos de una manera más rápida, fácil e innovadora mediante el uso de las tecnologías, si los bancos utilizan esta herramienta, resulta necesario la creación de estrategias diferenciadores entre las entidades, el valor agregado dentro de un mercado competitivo como el de la banca es la propuesta que posee el Banco de Guayaquil que mediante la optimización de los servicios de Cash Management incrementará sus niveles de venta y distribución a nivel nacional, puesto que será la Institución Financiera que contribuya con la calidad y será un aporte para las empresas en los procesos de cobros y pagos.
- Para que el proceso de implementación y mejoras en los servicios del Cash Management tenga la efectividad adecuada se especifican ciertos criterios, como la creación de un diagnóstico que permita conocer la situación anual de la empresa, importante en la toma de decisiones y la mejora de los procesos que permitan la fidelización de los Clientes y la automatización de las actividades de tesorería, disminución de la carga operativa y la eficiencia en costos y tiempos.
- La aplicación de la encuesta determinó el perfil del cliente que describe los gustos y preferencias que el usuario posee con respecto a la entrega de servicios del Cash Management, el grado de conocimiento y aceptación del mismo, y la importancia que hoy en día le dan a esta herramienta que sigue revolucionando la manera de llevar a cabo las labores de tesorería, sin dejar de lado innovación que el cliente necesita. Se conoció las necesidades de las empresas con la finalidad de proponer un plan de mejoramiento en la entrega de los servicios de depósitos electrónicos de cheques y recaudaciones empresariales en línea.
- La propuesta explica detalladamente los beneficios que tiene el depósito electrónico de cheques de gran acogida según la aplicación de la encuesta lo mismo ocurre con el servicio de las recaudaciones en línea brindando transacciones que mejoren el desempeño del área

contable de las instituciones mediante los especialistas de Cash Management. Además, de convertirse en una entidad que promueva la evolución de sus procesos y tener un espacio más unificado dentro del mercado de la banca del Ecuador, han permitido un importante ahorro en recursos tanto en tiempo con una eficiencia del 74,92% como de forma económica en un 98,09% de ahorro para la entidad bancaria y sin duda el cliente tendrá un importante beneficio para realizar sus transacciones y organización interna.

RECOMENDACIONES

- La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de la Norma Internacional.

- Los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad a los que se ha hecho referencia anteriormente deberían incluir actividades de gestión, la provisión de recursos, la realización del producto/servicio, y las mediciones. Por lo tanto, la organización debe:
 - Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización.

 - Determinar la secuencia o interacción de estos procesos.

 - Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces.

 - Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.

 - Realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos

 - Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

- Capacitar al personal de la Institución Financiera sobre los nuevos servicios para que conozcan los beneficios, y funcionamientos de los productos.

- Implementar un call center que sirva como soporte para los clientes que luego de la capacitación brindada por el Oficial pueda absolver cualquier duda o inquietud que tenga el cliente.

- Los gustos y preferencias del cliente siempre están en constante cambio, la tecnología es una herramienta que ha generado un desplazamiento evolutivo muy grande, las entidades bancarias deberán conocer de las nuevas tendencias en las que se basa la economía actual y por lo cual se recomienda eventualmente realizar un muestreo, para determinar lo que realmente quiere y necesitan los clientes, para de esta manera mejorar los servicios que se ofertan y tomar de decisiones acertadas para la formulación de nuevas estrategias.

- El beneficio ofertado en el depósito de cheques y las recaudaciones en línea vienen tomando una gran acogida, el sistema es importante para las empresas, por lo que la socialización de los mismos debe ser a través de una explicación ágil, sencilla y de fácil uso.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguila, A., Padilla, A., Serarols, C., & Veciana, J. (2001). La economía digital y su impacto en la empresa: bases teóricas y situación en España. *Revista ICE*. Recuperado el 15 de Febrero de 2016, de http://www.revistasice.com/CachePDF/BICE_2705_07-24_0540D1E3A161DBFDD6A4B2982CC756BD.pdf
- Banamex. (2016). *Eficiencia y seguridad para el depósito de tus cheques*. Recuperado el 10 de Junio de 2016, de <https://www.banamex.com/es/empresasygobierno/cash-management/cobranza/deposito-electronico.htm>
- Banco de pagos internacionales. (Septiembre de 2012). Recuperado el 15 de Enero de 2016, de http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos_financieros/Normativa%20Internacional/NI10.pdf
- Barros, A. (9 de Julio de 2010). *Los desafíos de la Economía Digital*. Recuperado el 15 de Marzo de 2016, de http://www.alejandrobarrros.com/media/users/1/50369/files/4363/Economia_Digital_Revista_Mensaje_.pdf
- Camisón, C., Cruz, S., & Gonzáles, T. (2006). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson Education, S. A.
- Capriotti, P. (2009). *BRANDING CORPORATIVO*. Chile: EBS Consulting Group.
- Castellanos, J., & Cruz, M. (2014). Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia Organizacional. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo, 1*.
- Castro, J. D., & López, C. R. (1996). *Administración de empresas*. Madrid, España: Pirámide.
- Cortada, J. (2001). *Managment del nuevo siglo* (Primera ed.). Buenos Aires, Argentina: Prentice Hall.
- Etkin, J. (2007). *Capital Social y Valores* (Vigésima ed.). Buenos Aires: Granica.
- Garralda, J. (2013). *La Cadena de Valor*. Madrid: IE Business Publishing.
- Guerrero, N. (2010). *PROPUESTA DE ESTRUCTURA DEL ÁREA DE CASH MANAGEMENT EN UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA*. Recuperado el 22 de Enero de 2016, de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/2226/1/T0862-MBA-Guerrero-Propuesta%20de%20Estructura.pdf>

- Hodge, B., William, A., & Lawrence, G. (2003). *Teoría de la organización: un enfoque estratégico* (Quinta ed.). Madrid, España: Prentice Hall.
- Pardo, I. D. (1997). *Organizar. Acción y efecto*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Ruffier, J. (1998). *La eficiencia productiva* (Primera ed., Vol. II). Montevideo, Uruguay: Cinterfor.
- Russel, N. (2007). *Mantenerse Competitivos*. Recuperado el 24 de Noviembre de 2015, de http://www.nlrussellassociates.com/pdfs/Mantenerse_Competitivos.pdf
- Scout, A. (2007). *Planificación estratégica* (Primera ed.). Gran Bretaña: Edinburgh.
- Wheeller, S., & Hirsh, E. (2005). *Los canales de distribución* (Decimo Novena ed.). Bogotá: Norma.

ANEXOS

ANEXO 1. Diseño de la Encuesta

- 1.- ¿Conoce usted de los servicios del Cash Management del Banco?
SI _____ NO _____
- 2.- ¿Utiliza los servicios de Cash Management en favor de su empresa?
SI _____ NO _____
- 3.- ¿De qué factor depende la toma de decisión al momento de contratar el Cash Management?
Relación Comercial _____ Calificación y Posicionamiento de la Institución Financiera _____ Servicio _____ Costos _____
- 4.- ¿En base a su experiencia de uso evalúe el servicio actual de Cash Management en su Institución Financiera?
Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____
- 5.- ¿En qué aspecto debería mejorar el servicio de Cash Management?
Tiempo _____ Tecnología _____ Beneficios _____
- 6.- ¿En qué medida piensa que los servicios de Cash Management facilitan sus procesos financieros?
Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____
- 7.- ¿Cómo calificaría a la plataforma de Cash Management que usted utiliza?
Muy Amigable _____ Poco Amigable _____ Nada Amigable _____
- 8.- ¿Cree usted que se deba incorporar servicios de Cash Management innovadores y con tecnología de punta?
Sí _____ No _____
Cómo Depósito Electrónico de Cheques _____
Cómo Recaudación Identificada en Línea _____
- 9.- ¿Estaría Usted de acuerdo con el cobro de comisión de una tarifa mínima para el servicio que requiere?
SI _____ NO _____
- 10.- ¿En qué medida de utilización de los servicios Usted considera beneficiosa la innovación de nuevos servicios?
Muy Frecuente _____ Poco Frecuente _____ Nada Frecuente _____

ANEXO 2. Manual aplicativo de depósito electrónico de cheques

- 1) Ingresar al aplicativo con el nombre de usuario y contraseña previamente otorgado por la Institución Financiera y asociado por ella al terminal o dispositivo, caso contrario no podrá iniciar la sesión.
- 2) En el recuadro de Cuenta Depósito se debe seleccionar el número de la cuenta al que se desea realizar el depósito, en cuyo campo únicamente se mostrarán las cuentas que autoriza la empresa para este servicio.
- 3) Encender el Dispositivo: seleccione la opción de Encender Dispositivo para activar el mismo

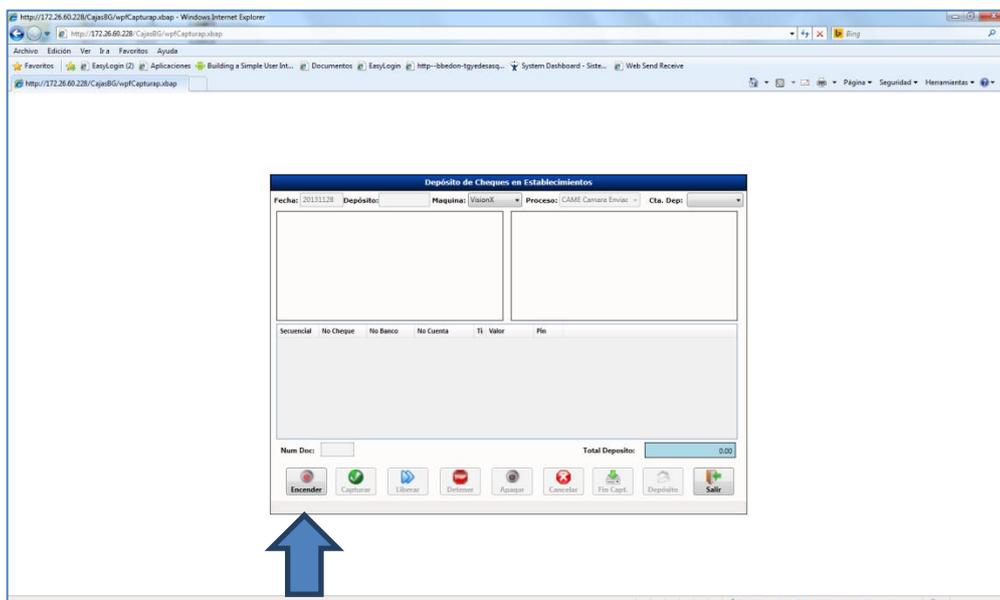


Gráfico 16. Encendido del Dispositivo

- 4) Inicia captura de Cheques

Seleccione la opción Capturar previo al ingreso de los cheques en el Dispositivo

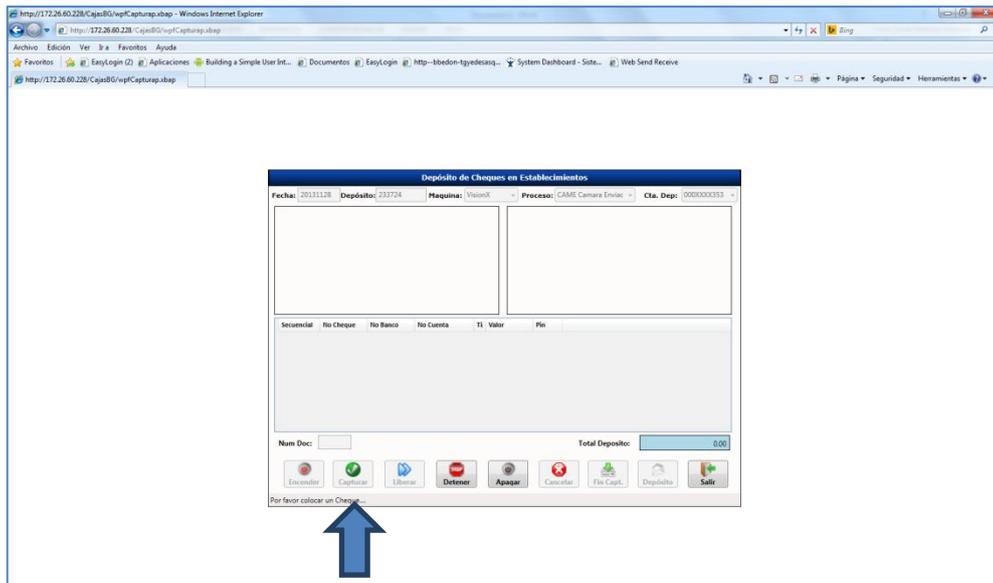


Gráfico 17. Inicio captura de cheques

5) Escanear lote de Cheques

Ingresar los cheques 1 a 1 como se muestra en la figura y bajo los siguientes parámetros:



Gráfico 18. Escaneo de Cheques

- Se permite el escaneo de un lote máximo de 50 cheques por cada depósito
- Cada escaneo exitoso genera un registro en la pantalla del aplicativo
- Se genera un único registro por cada cheque ingresado, es decir, si el usuario intenta pasar un mismo cheque más de una vez, no generará registro alguno en el aplicativo.

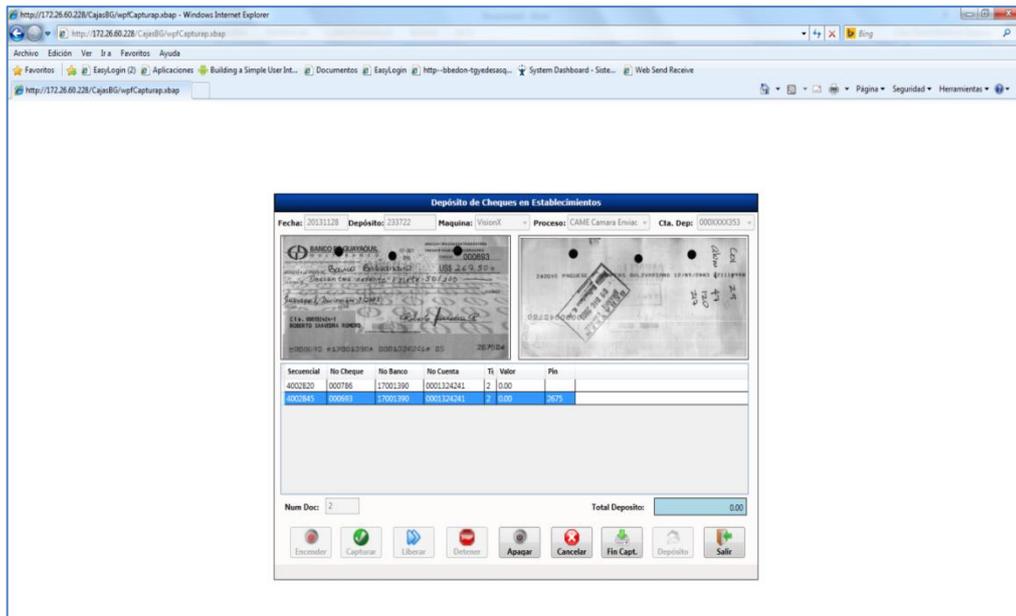


Gráfico 19. Registro de escaneo de cheque

6) Finalizar Captura de Cheques

Una vez que se ha concluido con la digitalización del lote de los Cheques, el usuario debe seleccionar la opción “Fin Captura”

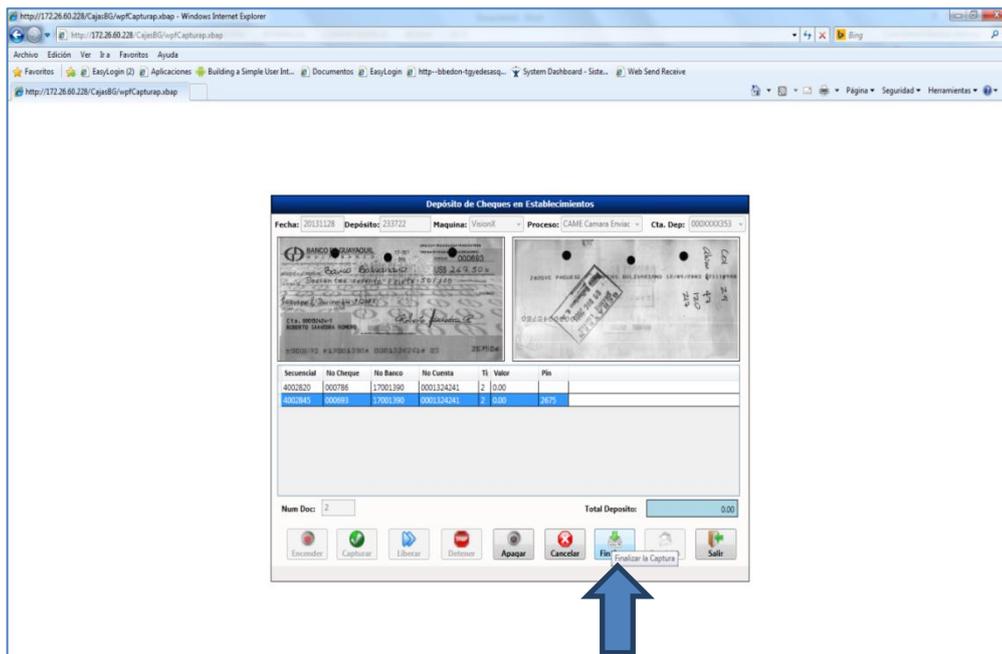


Gráfico 20. Fin de captura de cheques

Al finalizar la captura, las imágenes son enviadas al software de reconocimiento de imágenes quien devolverá automáticamente los valores de los cheques para su confirmación.

7) Confirmar Monto de los Cheques

Confirmar el valor de los cheques reconocido automáticamente por el aplicativo. El usuario podrá visualizar la imagen del cheque correspondiente a cada registro.

Se pueden presentar los siguientes escenarios:

- Valor OK: el usuario visualiza la imagen, únicamente debe confirmar el valor y continúa con el proceso presionando Enter
- Valor Incorrecto: si no coincide el valor reconocido con el de la imagen del cheque, debe realizar la corrección manual y confirmar presionando Enter.
- Valor no Reconocido: El usuario visualiza la imagen, ingresa manualmente el valor del cheque y confirma presionando Enter.

Para el ingreso y la confirmación de los valores se debe considerar los 2 últimos dígitos como número decimales. Una vez confirmado el valor, el usuario no tendrá opción a modificarlo.

8) Realizar el Depósito

Ahora que se ha concluido con el proceso de confirmación de valores, el usuario debe realizar el depósito seleccionando la opción Depósito.

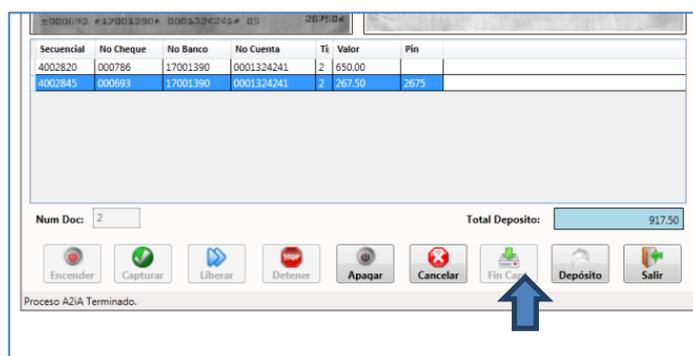


Gráfico 21. Realizar el depósito

9) Confirmar Depósito

Se mostrará un pantalla que detalla la cantidad de cheques depositados y los desglosa por cheques de la Institución Financiera, cheques de Bancos Locales y Cheques de Bancos del Exterior, el usuario debe digitar una referencia del depósito y presiona Continuar; hasta esta etapa del proceso el usuario puede cancelar la transacción, seleccionando la opción Cancelar.

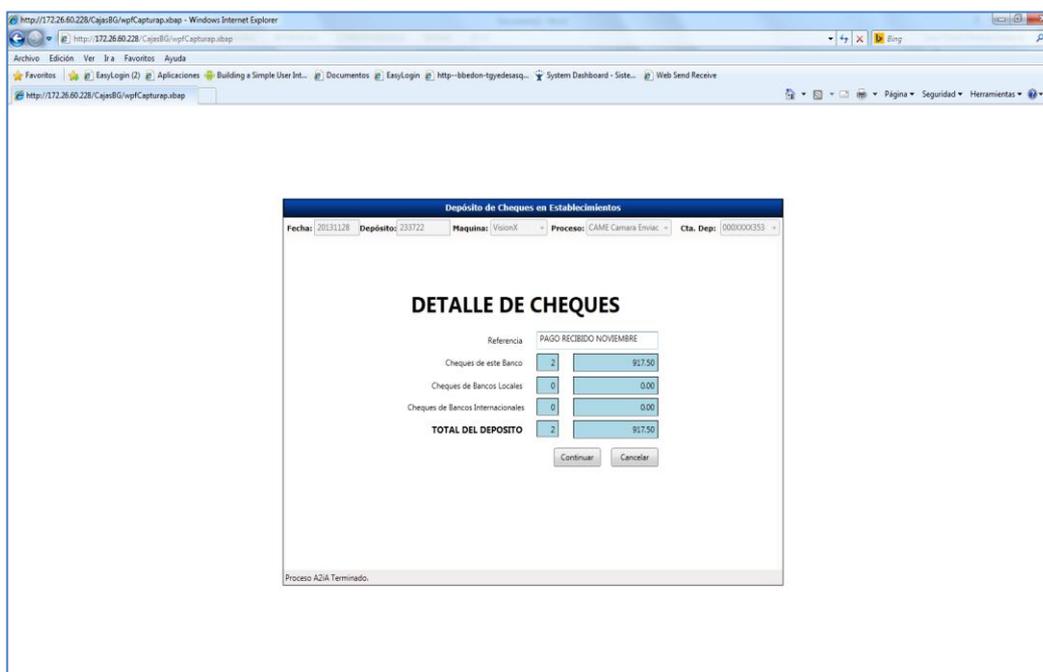


Gráfico 22. Confirmación del depósito

Si el usuario continúa el proceso, al seleccionar la opción Continuar se pueden presentar los siguientes escenarios:

- Depósito OK: Continúa el proceso y el aplicativo muestra la papeleta de depósito que confirma el registro de la transacción en el sistema.
- Depósito en cuenta inexistente: Presentará error por no seleccionar la cuenta correcta
- Depósito en cuenta con novedad: Puede ser porque la cuenta no esté activa o bloqueada, etc.

10) Imprimir papeleta de depósito

Es opcional para el usuario realizar la impresión de la papeleta de depósito, este a su vez servirá como Comprobante de Depósito.

11) Apagar el dispositivo

Para apagar el dispositivo, el usuario debe seleccionar la opción “Apagar”

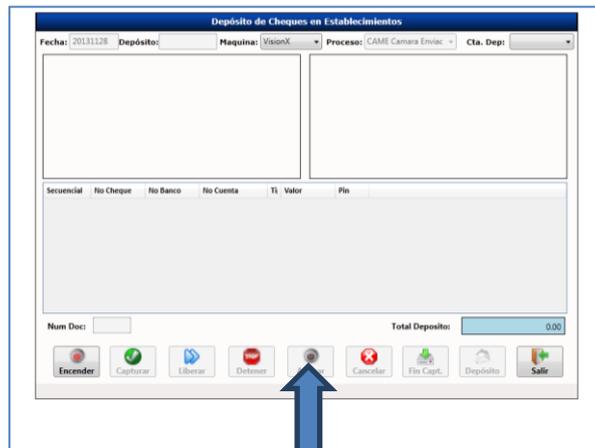


Gráfico 23. Apagando el dispositivo

12) Cerrar Sesión de usuario

El aplicativo no posee un tiempo de vencimiento de sesión, por esta razón el usuario debe escoger la opción “Salir” para cerrar su sesión.

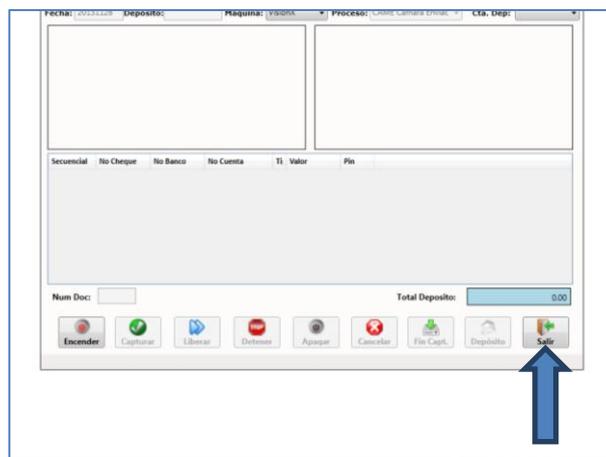


Gráfico 24. Cerrar sesión

ANEXO 3. Convenio de depósito electrónico de cheques

1. PARTES: Son partes de este Contrato

1.1 XXXXLA INSTITUCIÓN FINANCIERA XXX representado en este acto por quien suscribe el presente CONTRATO, parte a la que, en adelante; podrá aludirse simplemente como el “BANCO”; y 1.2 El cliente identificado al final de este instrumento y que para efectos de este CONTRATO se lo podrá aludir simplemente como el “ESTABLECIMIENTO”

2. ANTECEDENTES: El Banco cuenta con una nueva modalidad de depósito de cheques, que permite a sus clientes transmitir en línea al BANCO, la imagen de los cheques que necesita depositar en su cuenta o cuentas, a través de la instalación en sus propios locales de unos dispositivos electrónicos que los lee y escanea. Para efectos de este CONTRATO, al servicio de depósito electrónico de cheques, se lo aludirá simplemente como el “SERVICIO”

3. OBJETO: El Establecimiento, libre y voluntariamente contrata con el BANCO el SERVICIO, bajo los términos y condiciones que se estipulan en este CONTRATO, lo que incluye sus anexos y/o adendas, y los demás que aceptaren las PARTES.

4. CONDICIONES DE APLICACIÓN: 4.1. Para acceder y usar este SERVICIO, las PARTES deberán cumplir con las siguientes condiciones:

4.1.1 EL ESTABLECIMIENTO deberá contar con una cuenta abierta y activa en el BANCO, para el depósito de los cheques. En atención a las instrucciones impartidas por el BANCO, el ESTABLECIMIENTO, matriculará en el sistema del BANCO, las cuentas que desea que aparezcan como beneficiarias del SERVICIO.

4.1.2 La lectura y envío de datos del cheque a depositarse se realizará según el procedimiento previsto en la cláusula siguiente. EL SERVICIO aplicará tanto para cheques de bancos nacionales como del exterior, cuya acreditación en todo caso, estará sujeta a los horarios y procedimientos del BANCO y de la Cámara de Compensación en los casos que esta última aplicare.

4.1.3 Los DISPOSITIVOS deberán mantenerse instalados dentro de los locales, en los lugares fijados por el BANCO y siguiendo las recomendaciones técnica impartidas por el BANCO para su funcionamiento, conservación y manipulación. Para la transmisión de

datos, el ESTABLECIMIENTO deberá contar con servicio de internet en cada uno de los locales en los que se quiera instalar los DISPOSITIVOS, con una capacidad de al menos un megabyte por DISPOSITIVO.

5. DESCRIPCION DEL PROCESO: El ESTABLECIMIENTO procederá a escanear el anverso y reverso de los cheques que se desean depositar, a fin de que el DISPOSITIVO lea y transmita en línea su imagen al BANCO. Por cada transmisión se aceptara hasta un máximo de 50 cheques, a fin de evitar congestionar las líneas y sistemas del BANCO. El BANCO una vez que reciba las imágenes de los cheques y demás datos de los depósitos solicitados por el ESTABLECIMIENTO, realizará las verificaciones que de acuerdo con la normativa aplicable le corresponden y, en atención a su horario interno para el procesamiento de transacciones, procederá a su retransmisión al banco girado a través de la Cámara de Compensación o a su acreditación directa, según fuera el caso. Por ende, la acreditación en la cuenta del ESTABLECIMIENTO de los valores girados dependerá de los tiempos y procedimientos del BANCO o de la Cámara de Compensación, según corresponda en atención a la plaza del Banco Girado.

6. OBLIGACIONES DE LAS PARTES: En virtud de la suscripción de este CONTRATO, las PARTES se comprometen al cumplimiento de las siguientes obligaciones. 6.1 Obligaciones del Establecimiento

6.1.1 Verificar que los cheques que se depositan por esta vía, estén girados correctamente, que tengan firmas originales (esto es, no firmas digitales o escaneadas), y sin señales que hagan presumir su alteración o falsificación. Así también, le corresponderá registrar que en el reverso de los cheques, consten las firmas y demás información que de acuerdo con la normativa aplicable debe figurar para efectos de su depósito y correcta acreditación.

6.1.2 Una vez depositado el cheque bajo esta modalidad no presentarlo para el cobro por otros canales ni circularlo a terceras personas. El ESTABLECIMIENTO será responsable civil y penalmente, sin perjuicio de las sanciones administrativas a las que hubiere lugar por el mal uso de este servicio y/o de los cheques depositados.

6.1.3 EL ESTABLECIMIENTO se obliga a informar a sus factores y dependientes acerca del proceso, requisitos y manuales operativos para la correcta manipulación de los DISPOSITIVOS y el depósito de los cheques a través de ellos; cualquier error u omisión de los procedimientos de seguridad y control en el depósito de los cheques será de exclusiva responsabilidad del ESTABLECIMIENTO. De igual forma el

ESTABLECIMIENTO será responsable por la información ingresada al DISPOSITIVO dentro del proceso de depósito.

6.1.4 Capacitar al ESTABLECIMIENTO en el procedimiento a seguir para el depósito de cheques por este medio y operación de los DISPOSITIVOS; y 6.1.5 Proporcionar al ESTABLECIMIENTO los manuales o instructivos necesarios para el uso y funcionamiento de los DISPOSITIVOS.

7. TARIFAS: El SERVICIO inicialmente no tendrá costo para el ESTABLECIMIENTO, no obstante, el BANCO se reserva el derecho de cobrar en lo posterior las tarifas que se encontraren autorizadas por los órganos competentes, previa notificación por escrito al ESTABLECIMIENTO remitida por cualquiera de los medios previstos en este CONTRATO.

8. PLAZO: El plazo de este CONTRATO es indefinido, no obstante, cualquiera de las PARTES podrán darlo por terminado en cualquier momento, notificando a la otra por escrito su decisión.

9. LICITUD DE FONDOS: El ESTABLECIMIENTO declara y reconoce que todas las transacciones que realice en virtud de este contrato tendrán un origen y un destino lícitos, y no tendrán vinculación con actividades prohibidas o tipificadas como delitos en el ordenamiento jurídico ecuatoriano. En dicho sentido todos los cheques que el ESTABLECIMIENTO depositará tendrán como precedente una operación lícita por lo que, libera al BANCO de cualquier responsabilidad que pudiera tener por esta causa y lo autoriza, desde ya, a efectuar los análisis que fueren pertinentes a requerir la información que requieran las autoridades competentes, cuando detectare transacciones o movimientos inusuales o injustificados bajo los parámetros previstos en la regulaciones bancarias.

Para constancia de lo convenido las PARTES suscriben este CONTRATO, en un ejemplar de igual tenor y valor en XXXX a los XXXX días de XXX de 2014.

BANCO

ESTABLECIMIENTO

RUC:

RUC:

ANEXO 4. Manual de uso de las recaudaciones en línea

La conexión del web services se realiza mediante un enlace dedicado, el mismo que se lo realiza con un proveedor de la Empresa que debe ser una empresa de tecnología encargada de realizar este tipo de conexiones.

A continuación se presenta un esquema del intercambio de información.



Gráfico 25. Esquema en línea de intercambio de archivos

El cliente de la empresa se acerca a la ventanilla del banco a realizar el pago, y no es necesario que sea cliente de la entidad, debe llenar una papeleta de depósito como por ejemplo:

Ejemplo del pago en Ventanilla.

Institución PRIVILEGIOS

Nombre Cliente

Nombre Empresa

Código Cliente

PAPELETA DE DEPOSITO O PAGO

Cuenta Corriente
 Nacional Internacional
 Libreta Ahorros
 Disponible Acumulativo Meta
 Pago a Tarjeta: Visa Privilegios
 American Express
 Otros Pagos

Nombre del Titular: **ALVAREZ PEREZ FRANK AUGUSTO**
 Cuenta o Tarjeta No.: **PRIVILEGIOS 00156481**

Fecha: **2006/04/25**
 Son: **Cien dólares 00/100**

	No.	Valor
Efectivo		\$ 40.00
Cheques de este banco		\$ 60.00
Cheques de bancos locales		_____
Cheques de otras plazas		_____
Cheques de otras plazas internacionales		_____
TOTAL		\$ 100.00

Solamente para AHORRO ACUMULATIVO. Me comprometo a no retirar los fondos del AHORRO ACUMULATIVO por un periodo de _____ días por lo que autorizo expresamente al Banco de Guayaquil S.A. para que los retenga por dicho periodo y, una vez vencido el mismo, los fondos se restituyan al segmento AHORRO DISPONIBLE.

Declaro bajo juramento que las operaciones que he efectuado y que efectuare con el Banco, no provienen ni provendrán de fondos obtenidos en forma ilegítima o vinculados con negocios de lavado de dinero producto de narcotráfico de sustancias ilegales, en consecuencia eximo al Banco de Guayaquil de toda responsabilidad, aún ante terceros, si la presente declaración es falsa y errónea. Así mismo autorizo expresamente al Banco a realizar el análisis que considere pertinente e informar a las autoridades competentes si fuera el caso.

Firma del Titular: **Frank A. Alvarez P.**
 C.C.: **0917646117**

Firma: _____
 C.C.: **0917646117**

Detalle los cheques y efectivo al reverso

Gráfico 26. Papeleta de depósito o pago

El cajero con la información de la Papeleta de Depósito, revisa en el sistema del Banco que se enlaza automáticamente a la Empresa y si los datos coinciden procede con el pago, caso contrario se indicará al cliente de la novedad o diferencia encontrada.

Ejemplo de un pago en Ventanilla.

Comprobante de pago

COMPROBANTE DE TRANSACCION

Nombre Empresa : PRIVILEGIOS
 Nombre Cliente : ALVAREZ PEREZ FRANK AUGUSTO
 Obligación/Código : 00156481

Periodo/Referencia	Valor a pagar
-200603 0917646117	100.00
Comisión: 00.00	A pagar: 100.00
Efectivo:	40.00
Cheque:	60.00
T. Pagado: 100.00	Pendiente: 00.00

LEO 011A 20060605 SECH. 170401 -SEC. 19000001505

Gráfico 27. Comprobante de pago

Después de realizado el pago se procede con la actualización de la información.

Actualización información



Gráfico 28. Proceso de actualización de información