

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

308902

2.
201



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Escuela de Administración
con Estudios Incorporados a la
Universidad Nacional Autónoma de México

**EVALUACION ADMINISTRATIVA DEL DEPARTAMENTO
DE CONTRALORIA EN UNA SOCIEDAD
NACIONAL DE CREDITO**

**Trabajo de Investigación Administrativa
Que presenta**

EDUARDO C. PEREZ SANDI GALLARDO

Para optar por el Título de
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

México, D. F.

1965



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A mí esposa e hijos:

Quienes con su paciencia, amor y apoyo me impulsan a superarme día a día, proporcionandome fortaleza en los momentos difíciles.

A mis padres y suegros:

Por el apoyo brindado y la confianza depositada.

A todos aquellos que de una forma u otra me orientaron con su experiencia y consejo.

INDICE.

Pag.

Introducción

Capítulo I.- La Banca Múltiple

1.1.- El papel económico de la Banca 1

1.2.- Los grupos Financieros

2.1.- Antecedentes 5

2.2.- Razones para su formación 7

2.3.- Situación del mercado antes de
su reglamentación 8

2.4.- Requisitos para su formación 9

2.5.- Su implantación en la práctica 10

1.3.- La Banca Múltiple

3.1.- Antecedentes 12

3.2.- Requisitos de Constitución 13

3.3.- Objetivos que perseguía el Esta-
do al autorizar su formación 15

3.4.- Principales características de -
la Banca Múltiple 16

3.5.- Definición de la Banca Múltiple 18

3.6.- Formas de integración 19

3.7.- Ventajas del establecimiento de
la Banca Múltiple 20

3.8.- Sanciones para la Banca Múltiple ... 22

3.9.- La Banca Múltiple en otros ----
países. 24

1.4.- Autoridades que rigen su funcionamien-
to

4.1.- Antecedentes 26

4.2.- La Secretaría de Hacienda y Cré-
dito Público 26

4.2.1.- Principales atribuciones en ma-
teria Bancaria 28

4.3.- El Banco de México 31

4.4.- La Comisión Nacional Bancaria y
de Seguros 33

1.5.- La Estatización de la Banca. 39

**Capítulo II.- Estructura de la Institución de Crédito a -
Analizar.**

2.1.- Generalidades 40

2.2.- Estructura Actual 41

2.3.- Funciones Genéricas 45

Capítulo III.- La Contraloría

3.1.- Introducción 52

3.2.- La Contraloría 52

3.3.- Ubicación en la Institución 55

3.4.- Funciones de la Contraloría 57

3.5.- Responsabilidades de la función de la- Contraloría.	61
3.6.- Importancia	62

Capítulo IV.- Análisis Funcional Actual de la Contraloría

4.1.- La Planeación	63
4.2.- La Organización	68
4.3.- La Dirección	77
4.4.- El Control	79

Capítulo V.- Sistemas Administrativos a Implantar

5.1.- La Planeación	83
5.2.- La Organización	104
5.3.- La Dirección	120
5.4.- El Control	123
Conclusiones	138
Bibliografía	140

INTRODUCCION

Es evidente que la actividad de la banca ha sufrido una transformación profunda en los últimos 50 años, esta se observa tanto en el perfil de la propia actividad, como en su modalidad, en su contenido, en su diversificación y en su crecimiento. Sin embargo, no obstante estos avances, sus funciones básicas siguen siendo las de captación, crédito y finanzas.

En los últimos años, la actividad que desarrolla la banca en nuestro país ha cobrado mayor impulso, debido principalmente a la utilización de los servicios bancarios por parte de nuestra sociedad, los problemas económicos por los que atraviesa el país y a la publicidad masiva, cuyo objeto es el de fomentar el ahorro interno.

Sobre crédito y auditoría de bancos se han realizado varios trabajos, sin embargo, sobre captación y finanzas, áreas claves dentro de una Institución de Crédito, son contadas las investigaciones que se han abocado a su estudio y/o análisis, sobre todo a ésta última, y dentro de ella a la Centraloría. Dentro del medio bancario no existe una concepción clara de su concepto, funciones, alcance e importancia lo que ha ocasionado que se encuentre relegada o suboptimizada en la gran mayoría de los casos, históricamente ha-

ce en las Instituciones de Crédito más como una imitación , que como consecuencia de un estudio.

Su importancia radica en que proporciona la información necesaria a la Dirección para que pueda realizar una adecuada administración. Por otra parte, se encarga de detectar a tiempo todo comportamiento estructuralmente indeseable y finalmente proporciona a los activos la protección necesaria.

Se eligió al departamento de Contabilidad para realizar la siguiente investigación administrativa, en virtud de que el sustentante, laboró en esta área tres años, en diferentes puestos y departamentos, lo que le permitió conocer con detalle sus cualidades y deficiencias administrativas, por lo que debido al conocimiento que de esta se tiene fue lo que favoreció el que se eligiera como tema, así como por la importancia que representa para la Institución bancaria sujeta a estudio.

El objetivo de este estudio, es demostrar la capacidad del licenciado en Administración para diagnosticar deficiencias en el manejo de los recursos y sugerir alternativas de solución a los problemas detectados.

En el capítulo I, se desarrolla un tema introductorio para situar al lector en el medio ambiente bancario en general. En el siguiente, se presentan las características de la Institución sujeta de estudio y en el III se parti

culariza en la función de Contraloría propiamente dicha.

En el capítulo IV, se realiza un diagnóstico administrativo con la sola intención de mostrar la situación y necesidades del área. Por lo tanto, lo ahí escrito es el criterio personal del sustentante, lo cual, obviamente, es tá sujeto a la opinión del lector.

En base a lo anterior, en el capítulo V se presentan algunas propuestas a fin de solucionar las deficiencias más graves que se detectaron en el área analizada.

Es de interés primordial del sustentante de esta investigación administrativa, que la presente sea de utilidad para la institución analizada y que ayude a los interesados en la materia a comprender mejor la importancia de la función de la Contraloría en las Instituciones de Crédito.

Es el presente estudio un esfuerzo, un compromiso, una aportación.

CAPITULO I

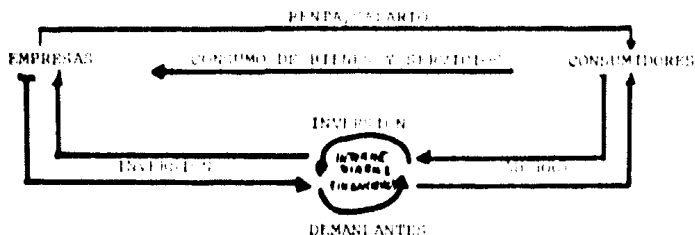
LA BANCA MULTIPLE

- 1.1.- El Papel Económico de la Banca.**
- 1.2.- Los Grupos Financieros.**
- 1.3.- La Banca Múltiple**
- 1.4 - Autoridades que Rigen su Funcionamiento**
- 1.5.- La Estatización de la Banca.**

1.1.- El Papel Económico de la Banca.

1.1.- EL PAPEL ECONOMICO DE LA BANCA.

El sector más importante de las Instituciones financieras de un país lo constituye sin duda alguna el sistema bancario. Su función básica es la intermediación profesional en el mercado del dinero y del crédito; esto es: la actividad consistente en captar del público inversionista recursos monetarios para, con ellos, conceder crédito a los distintos sectores de la actividad económica. De ahí que la estructura y funcionamiento del sistema bancario sea tan importante para la dinámica de la economía. A fin de ejemplificar, cual es la función de la banca dentro del sistema económico, se presenta a continuación el siguiente esquema (1):



Como se puede ver existe una íntima relación entre los diferentes tipos de unidades económicas: empresas, gobierno, consumidores e intermediarios financieros, etc; esta relación es lo que conforma un sistema económico, en el cual hay un intercambio

(1) Financial Intermediaries, Benton E Gulp, 1980 Houghton, Mifflin, New York.

de bienes y servicios a través del dinero. Para ver esto con más claridad, analicemos el siguiente ejemplo:

Las empresas pagan dividendos y también como el Estado, sueldo a sus empleados por \$ 100; esta cantidad es el ingreso total (I.T) en nuestro sistema económico. Los individuos usan sus \$ 100 en la adquisición de bienes y servicios que proporcionan las empresas y el Estado; a esto lo llamaremos consumo (C).

Lo descrito hasta ahora, corresponde a la parte superior del esquema; a este proceso se le conoce como la circulación de fondos; escribiendo esto en forma de ecuación tenemos:

$$I.T. = C$$

$$100 = 100$$

Esto sería lo ideal, pero en realidad no todo se destina a la adquisición de bienes y servicios, sino que parte de este dinero se ahorra. El ahorro (A) es la diferencia entre el ingreso total y el consumo; así, si ahorramos \$ 20 y consumimos \$ 80, la ecuación sería:

$$A = I.T. - C$$

$$20 = 100 - 80$$

El ahorro está reduciendo los fondos que un individuo regresa a las empresas o el Estado vía consumo; sin embargo este dinero ahorrado, regresa al sistema de la siguiente forma:

- 1) Vía inversión directa en las empresas (acciones, obligaciones, etc);

2) A través de un depósito con cualquier intermediario financiero (Bancos, Compañías de Seguros, Sociedades de Inversión, Arrendadoras, etc), los cuales colocarán nuevamente el dinero en el sistema económico vía préstamos.

Y de esta forma nuestra ecuación quedaría así:

$$\text{Ahorro} = \text{Inversión (I)}$$

$$20 = 20$$

$$I = I.T. - C$$

$$20 = 100 - 80$$

El ahorro produce capital. el cual es aprovechado por el sistema económico a través de los intermediarios financieros. los cuales captan el capital de los ahorradores para a su vez canalizarlo hacia actividades más productivas que requiera el sistema. La función del intermediario financiero a través de los préstamos o crédito es distribuir, canalizar y volver más fluido el ahorro.

Es por ello que se requiere un sistema crediticio sano y bien organizado que permita una mayor movilización de la riqueza y le de fluidez a la economía. El buen crédito permite en efecto, que la riqueza pase con mayor facilidad de unas manos a otras, que las empresas puedan ampliar sus instalaciones mientras crecen sus recursos propios y operan en general como un factor complementario del capital.

Debido a ello es que las instituciones financieras. ---
tienen una gran responsabilidad social, ya que si otorgan crédito a personas o empresas insolventes no sólo se perjudican ellos mismos, sino a toda la economía del país. puesto que estos recursos no van a producir los bienes y servicios que se requieren para el desarrollo y crecimiento de nuestra economía.

1.2.- Los grupos financieros

1.2.1.- Antecedentes.

1.2.2.- Razones para su formación.

**1.2.3.- Situación del mercado antes
de su reglamentación.**

1.2.4.- Requisitos para su formación.

1.2.5.- Su implantación en la práctica.

1.2.- LOS GRUPOS FINANCIEROS

1.2.1.- ANTECEDENTES

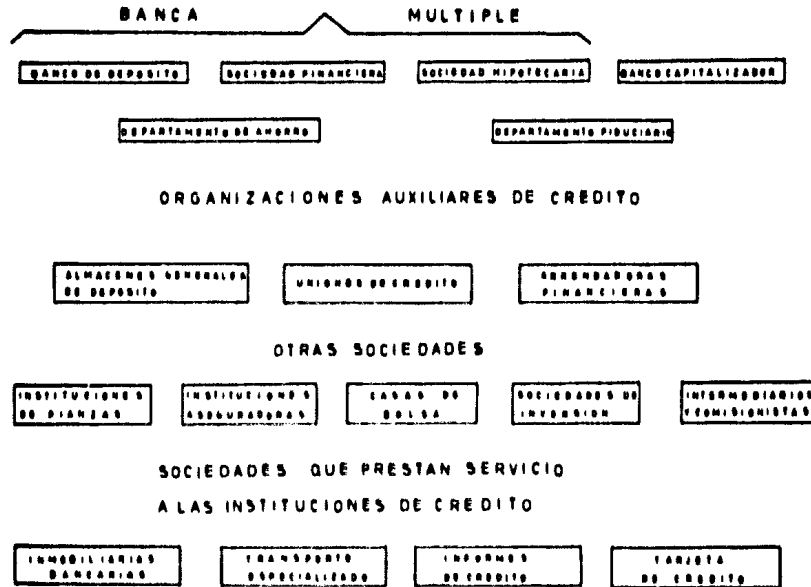
La banca especializada, es decir, la separación de diversos tipos de actividad bancaria, de acuerdo con instrumentos de captación de recursos y plazos también diferentes, que se establecieron a partir de la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares (L.G.I.C.O.A.) de 1925, fué formando lo que se conoció con el nombre de sistema bancario especializado. (cuadro 1)

A partir de esa fecha y como las instituciones operaban diversas áreas, necesitaban la complementación de sus servicios, de tal manera, que fueron estableciendo relaciones -- entre diversos tipos de ellas, y es más, algunas promovieron la organización de otras asimismo especializadas en ramos distintos, las cuales proporcionaron durante varios años ----- (1942 a 1965) un buen servicio, debido a las condiciones de armonía y desarrollo que mostraba la economía nacional e ---- internacional.

Sin embargo, a partir de la segunda mitad de la década de los sesentas, en el medio bancario se comenzó a hablar de nuevos sistemas administrativos para la banca, manejándose -- los conceptos de bancos afiliados y grupos financieros.

Debemos de entender por grupo financiero (conforme lo define el Art. 99 bis de la L.G.I.C.O.A., a la agrupación de

CUADRO 1



instituciones de crédito entre las cuales existen nexos patrimoniales de importancia y que se obliguen a seguir una política financiera coordinada; y por bancos afiliados, a aquellas instituciones entre las cuales existan nexos patrimoniales.

1.2.2.- RAZONES PARA SU FORMACION

Entre las razones que se pueden apuntar para la formación de los grupos financieros, están dos:

- 1) La clientela necesitaba cada vez más servicios, que por su complejidad requerían de la participación de varias instituciones, ya que un solo tipo de banco no estaba facultado para proporcionarle todos ellos.
- 2) Por otra parte, existía una diferencia en la rentabilidad de los diversos tipos de banca, ya que en el proceso de captación de recursos de cada una de ellas, existían apreciables variaciones, lo que ponía en desventaja a una frente a otras. Por ejemplo, la banca de depósito tenía que soportar el peso del aparato administrativo necesario para operar como ventanilla de la financiera y la hipotecaria, sin que participara de los beneficios que aquellas recogían.

1.2.3. SITUACION DEL MERCADO ANTES DE SU REGLAMENTACION.

Poco a poco el sistema de especialización y separación llegó a existir sólo formalmente, pues en la realidad se fueron organizando grandes grupos financieros, que aparentemente actuaban por separado, pero que de hecho, integraban estructuras unitarias, controladas por los mismos accionistas y dirigidas por los mismos administradores, dedicados a cubrir los diferentes renglones de banca y crédito, en menoscabo de los intereses de las pequeñas instituciones especializadas e independientes, que no podían competir con estos grupos financieros de gran dimensión.

El proceso de unificación, en grupos, se fué orientando poco a poco a la formación de personal especializado, de departamentos comunes al grupo, de crear una imagen en la publicidad respecto de la unidad en la prestación de los más variados servicios.

La existencia de estos grupos financieros fué evidente y el fenómeno se fué planteando y acrecentando, comprendiendo no sólo instituciones de crédito, sino también organizaciones auxiliares y otras empresas que realizan actividades conexas o de servicios con la banca (ver cuadro 1).

1.2.4.- REQUISITOS PARA SU FORMACION.

Debido a lo mencionado anteriormente, el Poder Ejecutivo decidió reglamentar la formación de los grupos financieros, para lo cual, emitió un decreto que se publicó en el Diario -- Oficial de la Federación el 29 de Diciembre de 1970, en el -- cual se dieron a conocer las reformas a la L.G.I.C.O.A., ad -- cionándole el artículo 99 bis, por el cual, se daban a conocer los requisitos a los que deberfan ajustarse las instituciones -- de crédito para la formación de los grupos financieros, sobre -- saliendo las siguientes:

- a) Que se obligaran a seguir una política financiera -- coordinada;
- b) Que existiera entre las instituciones nexos patrimo -- niales de importancia;
- c) Que se garantizaran mutuamente la reposición de las -- pérdidas de sus capitales pagados, de acuerdo con -- las bases que señala la L.G.I.C.O.A., mediante un -- contrato de garantía que aprobara la Asamblea Extra -- ordinaria de Accionistas de las mismas y que requie -- ran la aprobación de la S.H.C.F.

En el supuesto de que se obligaran a garantizar ilimita -- damente y recíprocamente la reposición de sus pérdidas de -- capital, dejarfan de constituir el fondo a que se refe -- ría la propia L.G.I.C.O.A., para ese efecto:

d) Se autorizaba a las instituciones que formaran grupos financieros y que cumplieran con los requisitos antes mencionados, a que publicaran en los periódicos de mayor circulación, sus Estados Financieros consolidados, en los cuales, se mencionaría que eran grupos financieros.

1.2.5.- SU IMPLANTACION EN LA PRACTICA

La formación de estos sistemas o agrupaciones de varias Instituciones, entre otras formas, se realizó a través de la suscripción de acciones por parte de una de ellas respecto de otras, dentro del límite de la inversión autorizada ----- (L.G.I.C.O.A. Art. 3 y 4 bis), o a través de convenios que respetando la personalidad jurídica propia de cada institución, permitieran la complementación y la coordinación de las mismas, con relación a aspectos que consideraron convenientes, como eran la estabilidad de las propias instituciones, tanto frente al público como a las autoridades; lo relativo a la périlla de sus capitales y su reposición; los porcentajes para el cómputo de endeje legal de las entidades agrupadas en el sistema y la publicación consolidada de sus balances en los periódicos de mayor circulación.

Sin embargo, se observa que se formaron diversos grupos financieros, que abarcan, no sólo Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, desbordando la previsión legal, sino que también tienen nexos con casas de bolsa, arrendadoras

que también tienen nexos con casas de bolsa, arrendadoras y sociedades de inversión, lo que hace, que se puedan considerar como un verdadero grupo financiero con servicios integrados en todos los aspectos. Y de hecho, la formación de estos se convierte en el paso previo a la integración de grupos controlados o holdings.

En resumen, el reconocimiento de la existencia de estos fué el paso previo que dió lugar a que más adelante se permitiera y reglamentara la formación de la banca múltiple.

1.3.- La Banca Múltiple.

1.3.1.- Antecedentes.

1.3.2.- Requisitos de constitución.

**1.3.3.- Objetivos que persigue el Estado
al autorizar su formación.**

**1.3.4.- Principales características de la
Banca Múltiple.**

1.3.5.- Definición de la Banca Múltiple.

1.3.6.- Formas de integración.

**1.3.7.- Ventajas del establecimiento de
la Banca Múltiple.**

1.3.8.- Sanciones para la Banca Múltiple.

1.3.9.- La Banca Múltiple en otros países.

1.3.- LA BANCA MULTIPLE.

1.3.1.- ANTECEDENTES.

Nuestras autoridades financieras, permanentemente han mostrado preocupación por establecer, mantener y perfeccionar un sistema financiero con equilibrio y adecuación, que contribuya en forma directa y con eficiencia al financiamiento de nuestro desarrollo económico.

Con el propósito de configurar una estructura que comprendiera toda la gama de posibilidades que exigía la práctica de las operaciones de crédito necesarias para los negocios cotidianos y de que se prestara una mayor seguridad, tanto a los bancos como a los acreditados, se reglamentó la formación de los grupos financieros.

Sin embargo, dicha legislación provocó grandes inconvenientes a las instituciones económicamente débiles, ya que su situación competitiva era desfavorable ante la existencia de fuertes grupos financieros y de reducido número, razón por la cual en 1974, el Ejecutivo Federal sometió a la consideración del Poder legislativo, la posibilidad de que varias instituciones, dentro de una misma sociedad pudiesen obtener recursos del público a través de diferentes instrumentos, para destinarlos a su colocación; así como el otorgamiento de crédito y otros apoyos, para el financiamiento a particulares, empresas y el mismo Gobierno.

1.3.2.- REQUISITOS DE CONSTITUCION.

En 1975 se reformó la L.G.I.C.O.A., adicionando el artículo 46 bis, para introducir el sistema de banca múltiple, quedando formalmente establecida por decreto publicado el 2 de enero de ese año en el Diario Oficial de la Federación y cuyas reglas para su establecimiento y operación se publicaron el 18 de marzo de 1976, lo que, conjuntamente con las circulares No. 703 de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros (1), y 509/76 del Banco de México, dieron las bases para la constitución e inicio de operaciones de los bancos múltiples y cuyas características más importantes se mencionan a continuación:

- a) La solicitud para operar como banca múltiple se debería presentar a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2), con copia a la C.N.B.S., y a Banco de México, acompañando:
 - Proyecto de los acuerdos de la asamblea de accionistas, relativos a las fusiones conducentes a la constitución del banco múltiple;
 - Plan de fusión por etapas;
 - Estados Financieros proyectados, así como las políticas de captación y diversificación de las carteras de operaciones activas y pasivas;

(1) Comisión Nacional Bancaria y de Seguros. (C.N.B.S.)

(2) Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (S.H.C.P.)

- Planes de expansión;
 - Informe sobre el nombre y actividades principales del grupo de accionistas propuesto, etc.
- b) La facultad para operar como banca múltiple se otorgaría sólo cuando a criterio de las autoridades no existieran circunstancias que indicaran riesgo anormal para la operación del banco múltiple de que se tratara.
- c) Las instituciones interesadas en fusionarse deberán alcanzar un total de activos no inferior a:

Total de Activos no inferior a <u>(millones de pesos)</u>	No. de Instituciones <u>fusionantes.</u>
2,500	2
2,200	3
1,900	4
1,600	5 o más

Las autoridades podrán revisar cada dos años las cantidades a que se refería esta regla, para ratificarla o modificarla. (Art. 8° L.G.I.C.O.A.)

- d) La facultad para operar un banco múltiple mediante la fusión de instituciones integrantes de un mismo grupo financiero sólo se otorgaría si se incluía a todas las instituciones que formaban parte de ese grupo, excepto los bancos de depósito que operaban en plaza distinta de la correspon-

diente al domicilio social del banco múltiple.

- e) Las autoridades señalarían las relaciones máximas de pasivo exigible a capital pagado y reservas de capital, de aplicación particular a los bancos múltiples y a las instituciones integrantes de sus grupos ---- financieros. (Circ. No. 732 del 150277 de la C.N.B.S).

A través de la banca múltiple, desaparecen las pirámides de capital producidas por los grupos financieros, y -- por otra parte, se ofrecen al público en forma general los apoyos crediticios que requiere.

1.3.3.- OBJETIVOS DEL ESTADO.

Los objetivos que perseguía el Gobierno al permitir - la operación de la banca múltiple, eran los siguientes:

- a) Robustecer el sistema bancario nacional;
- b) Dotar a las instituciones de la estructura y operaciones conducentes al mejor cumplimiento de sus funciones de intermediación financiera;
- c) Desterrar los problemas que tenían numerosos bancos - independientes, para competir eficientemente con los grupos bancarios de gran dimensión;
- d) Contar con instrumentos diversificados de captación - y canalización de recursos por la mayor flexibilidad-

que ello implicaba para adaptarse a las condiciones de los mercados financieros y a la demanda de crédito de la economía;

- e) Responder al desarrollo nacional y al internacional, los cuales habían venido apuntando hacia la integración de instituciones y operaciones bancarias en entidades y mecanismos de tipo múltiple o general.

Así la mayoría de los grupos financieros existentes en el país se fusionaron para constituirse en bancos múltiples.

El 27 de diciembre de 1978, se publicó el decreto de reformas y adiciones a la L.G.I.C.O.A., apareciendo por primera vez la regulación de los bancos múltiples, para lo cual se adicionó el capítulo VII y los artículos 46 bis 1 al 10.

Así mismo, se plasmó que se requería de una nueva concesión de la S.H.C.P., para que se pudieran constituir como bancos múltiples.

1.3.4.- CARACTERISTICAS DE LA BANCA MULTIPLE.

Las principales características del sistema de banca múltiple son las siguientes:

- a) Requerían de la concesión del Gobierno Federal.
- b) Sólo podían integrarse por fusión de sociedades que anteriormente operaran con concesión para banca de-

depósito, financiera o hipotecaria.

- c) Dotar a las Instituciones de dos nuevos instrumentos de captación, al permitir la emisión de bonos bancarios y obligaciones subordinadas (L.G.I.C.O.A. Art. 46 bis 1 fracciones III, III bis; art. 46 bis 2 fracciones IV y IV bis).

La consecuencia de esto es la posibilidad de que -- además de autorizar la fusión, la S.H.C.P., otorgaba a la sociedad de banca múltiple resultante, la concesión para ejercer en el ramo que no poseía antes de la integración de tal manera que el banco múltiple podía operar en departamentos de ahorro, financiero, hipotecario y fiduciario.

Por lo que toca a los nuevos instrumentos de captación, tenemos que, su antecedente más inmediato en el primero de los casos era el bono financiero con garantía específica y en el segundo de los casos, el bono hipotecario y sólo los bancos múltiples cuentan con este instrumento de captación.

La situación económica actual de fluctuación en las tasas de interés ha impedido que el primero de los instrumentos resulte atractivo a los ojos de los inversionistas; por lo que toca al segundo dado que fué muy nuevo en el medio, sólo se realizaron en 1982 tres colocaciones en el extranjero, las cuales fueron hechas, las primeras dos, por Multibanco Comer - mex, S.N.C., y la última por Banca Serffin, S.N.C.

Con la reforma de la banca múltiple, las autoridades consideraron conveniente tomar medidas que estimularán la evolución de grupos financieros y de las Instituciones independientes hacia este tipo de banca, poniendo atención especial a la fusión de sociedades medianas y pequeñas, con el objeto de propiciar la formación de sociedades de magnitud suficiente para operar con eficiencia y frenar las tendencias de concentración que se observaban en el sistema financiero nacional.

1.3.5.- DEFINICION DE BANCA MULTIPLE

Con base en lo anteriormente expuesto, podemos decir que un banco múltiple era, hasta antes del 10. de Septiembre de 1982, una Institución de Crédito que disfrutaba de una concesión del Gobierno Federal, para operar en los ramos de depósito, ahorro, financiero, hipotecario y fiduciario en forma compatible, lo que le permitía tener mayor flexibilidad para adaptarse a las condiciones tan cambiantes de los mercados y a la demanda de crédito de nuestra economía.

1.3.6.- FORMAS DE INTEGRACION

Hasta ahora, se ha generalizado el procedimiento de que una Institución se fusione con otras y que de ella surja el banco múltiple, la Institución que se fusiona

a las demás recibe el nombre de fusionante; las otras el de fusionadas. La primera será la Institución que subsista e iniciará sus actividades como banco múltiple, para lo cual puede conservar su propia denominación o adoptar una distinta, más acorde a su nueva imagen. Las modalidades que pueden presentarse en la institución fusionante son las siguientes:

- a) Que sea un banco de depósito
- b) Que sea una sociedad financiera
- c) Que sea una sociedad hipotecaria

En las tres formas se parte del supuesto que alguna de las instituciones disfrutaba de las concesiones re-relativas a los ramos de ahorro y fiduciario.

En ocasiones, puede ser aconsejable que se deje fuera del banco múltiple a alguna institución filial (banco satélite) que sirva al grupo para el despacho de algunas operaciones que con motivo de dicha integración ya no puedan llevarse a cabo, por conjugarse las personalidades de deudor y acreedor, emisor y adquirente, fiduciario y fideicomisario, principalmente por las consecuencias de tipo legal y económico que trae consigo estos impedimentos.

Enquadrando las diferentes modalidades comentadas, re

presentaría como sigue:

Banco Depósito { Sociedad Financiera
 { Sociedad Hipotecaria

1.1.- Fusionante banco de Depósito.

Sociedad Financiera { Banco de Depósito
 { Sociedad Hipotecaria

1.2. Fusionante Sociedad Financiera.

Sociedad Hipotecaria { Banco de Depósito
 { Sociedad Financiera

1.3.- Fusionante Sociedad Hipotecaria.

Banco Depósito { Sociedad Financiera
 { Sociedad Hipotecaria
 ----- Institución Filial
 ----- Banco Satélite.

1.4.- Fusión con banco satélite e institución filial.

1.3.7.- VENTAJAS DEL ESTABLECIMIENTO DE LA BANCA.-
MULTIPLE.

1.- Ventajas generales de la banca múltiple.

a) Fortalecimiento de la función bancaria, ya que su proyección social se ve fortalecida al contar con nuevos instrumentos.

b) El principio de competencia sana y equilibrada

se ve reafirmada, al permitir que instituciones de menor tamaño, unan sus esfuerzos para formar sociedades más grandes y productivas.

- c) Robustecimiento del desarrollo regional. Al ocurrir fusiones de instituciones pequeñas y medianas, será mayor el número de bancos en el interior del país.
- d) Fomento del ahorro interno, debido a la existencia de una oferta de servicios variados.
- e) Abatimiento de costos, al lograr una economía de escala.
- f) Mejor aprovechamiento y productividad de los recursos humanos y materiales.
- g) Optimización integral de los servicios bancarios.

2.- Ventajas financieras de la banca múltiple.

- a) Mayor flexibilidad en su encaje legal. Al computar sus relaciones de pasivo exigible a capital pagado y reservas de capital, se deducen del primero una parte del mismo, que debe ser mantenido en ciertos activos líquidos, no expuestos a riesgo.
- b) Prerrogativas en el cómputo de su capacidad

de pasivos

Los sobrantes de capital pagado y/o reservas de capital de una institución, podrán ser aplicados a faltantes de otras, dentro de cada grupo financiero.

- c) Mayor capacidad para afrontar responsabilidades de tipo contingente. Se refiere principalmente al caso de redescuentos efectuados con fondos de fomento económico, avales otorgados y créditos comerciales irrevocables entre otros.
- d) Mejor distribución de su costo de captación. Al permitirles tener una variedad más amplia de instrumentos de captación, ya que no sólo operan con ahorro, cuentas de cheques y valores, que son los tradicionales, sino que incorporan las aceptaciones bancarias, obligaciones subordinadas, y los bonos bancarios, así como instrumentos más sofisticados como podrían ser los futuros y reportos.

1.3.8.- SANCIONES PARA LA BANCA MULTIPLE

El ejercicio de la banca, como cualquier otra actividad, se encuentra regulada por el Estado y éste ha fijado di

versas sanciones de carácter correctivo, a fin de garantizar un buen servicio. Estas se pueden dividir en dos grandes grupos:

- a) Prohibiciones de operación. Las encontramos claramente señaladas en el artículo 46-bis 10 de la L.G.I.C.O.A., cuya sanción es administrativa.
- b) Prohibiciones relativas a la concesión para operar como banca múltiple. Las encontramos en el artículo 100, cuya sanción será el retiro de la concesión y cuyos aspectos más importantes son:
 - Constantes violaciones a disposiciones del Banco de México, en relación al cumplimiento del encaje legal.
 - Concentraciones indebidas de los recursos captados de terceros.
 - Diversificación inadecuada de su cartera de créditos.
 - Falta de capacidad operativa.
 - Reiteradas observaciones de parte de las autoridades encargadas de la vigilancia bancaria, sobre aspectos legales, operativos, contables, administrativos-

o de otra índole que no hubieran podido superar.

1.3.9.- LA BANCA MULTIPLE EN OTROS PAISES

Como hemos podido ver, el desarrollo de la banca - en México ha sido en los últimos años vertiginoso, llegando a estar más adelantado el sistema Bancario Mexicano que el de -- los países de Centro y Sudamérica, donde aún la gran mayoría - de los bancos operan como banca especializada.

"Por ello, encontramos en Sudamérica, que en Venezuela y Brasil operan ya bancos múltiples, los cuales tomaron como modelo nuestra legislación y sistemas administrativos --- existentes. En Estados Unidos, encontramos que los bancos para dar los servicios de un banco múltiple, han encontrado la - salida a través de las compañías holdings (tenedoras) de acci- ones de bancos especializados, los cuales a partir de 1976 han- tenido un gran auge y rápido crecimiento. " (2)

Finalmente, como una respuesta a las necesidades - del mercado, en Europa y en los Estados Unidos en los últimos años han proliferado la constitución y fortalecimiento de ban- cos múltiples de diversas nacionalidades que se asocian a fin- de prestar sus servicios a los países que lo soliciten.

El sistema de la banca múltiple fué y es compati -

(2) Havrilesky y Boorman, Current Perspectives in Banking, Operations, Management and Regulation. Pág. 395 a 406.

ble con el de grupos financieros y es conveniente que lo sea - para no desalentar a los grupos que se están originando bajo - el sistema de bancos afiliados y que además están integrados - con Instituciones financieras. En principio los bancos múlti- ples y los grupos financieros tienen mayor soltura y más ampli- os horizontes de operación que las instituciones especializadas independientes, en virtud de que aquellos pueden lograr una ma- yor diversificación de sus operaciones activas y pasivas, así- como una mayor estabilidad de sus utilidades.

Por lo anteriormente expuesto, la creación de ban- cos múltiples constituyó la más importante medida dictada des- de la expedición de la Ley Bancaria, puesto que demostró una - mayor eficiencia en la intermediación del crédito, que es la - función de la banca, propiciándose con esto un desarrollo po- sitivo de nuestro sistema financiero nacional.

1.4 - Autoridades que rigen su funcionamiento

1.4 1.- Antecedentes.

1.4.2. Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

1.4.2.1 - Principales atribuciones en materia bancaria.

1.4 3.- Banco de México.

1.4.4 - Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.

1.4.- AUTORIDADES QUE RIGEN SU FUNCIONAMIENTO

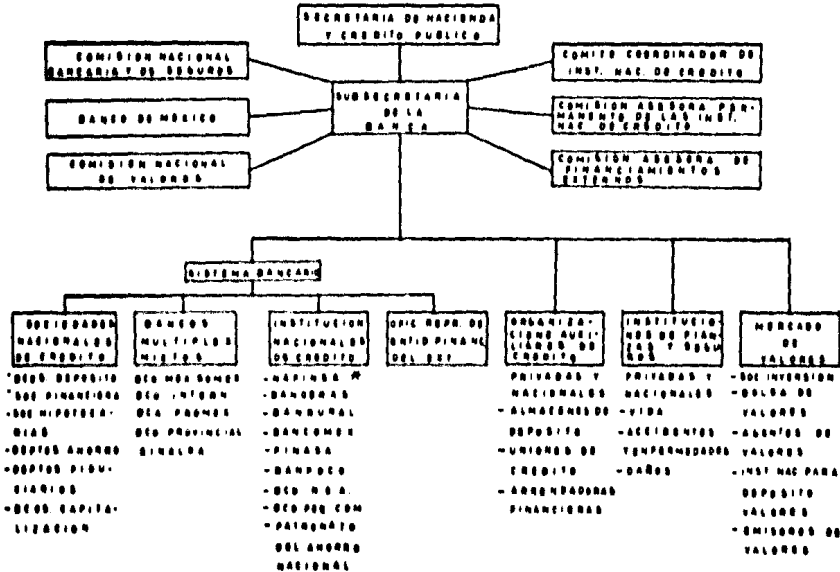
1.4.1.- ANTECEDENTES.

Para vigilar el buen funcionamiento y desarrollo del sistema financiero, así como el cumplimiento de las disposiciones legales expedidas por el Poder Ejecutivo, se ha designado a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público como la responsable de ejercerla.

Con el objeto de tener una visión completa del sistema financiero mexicano, se presenta el cuadro 2, en el cual se muestra a las autoridades que rigen su funcionamiento, a las instituciones de crédito que constituyen a su vez el sistema bancario y a otro grupo de ellas y empresas que realizan actividades, que apoyan o complementan las transacciones de carácter meramente financiero. Asimismo se menciona a continuación en forma breve la participación de cada una de las autoridades que intervienen en el Sistema Bancario Mexicano.

1.4.2.- SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO

A esta le corresponde aplicar, ejecutar e interpretar para efectos administrativos los diferentes ordenamientos legales correspondientes; asimismo, dar orientación de la política financiera y crediticia a todas las instituciones de crédito y organizaciones auxiliares, acorde con los lineamientos



* BANCO DE MEXICO Y NAPINBA MANEJAN LOS FONDOS DE PONENTE ECONOMICO QUE TAMBIEN BRINDAN UN APOYO DE FINANCIAMIENTO.

que en esa materia señale el Ejecutivo Federal.

1.4.2.1.-PRINCIPALES ATRIBUCIONES EN MATERIA BANCARIA

- " 1) Otorgar las concesiones para dedicarse al ejercicio de la banca y el crédito, a que se refieren los art. 2 y 3 de la L.G.I.C.O.A.; asimismo aprobar las modificaciones y en su caso, la revocación de las mismas.
- 2) Aprobar previamente la fusión y liquidación de instituciones de crédito.
- 3) Autorizar:
 - Las reformas y modificaciones a las escrituras constitutivas y estatutos de las instituciones de crédito y organizaciones auxiliares.
 - El establecimiento, cambio de domicilio, clay síra, etc, de las sucursales, agencias, oficinas, etc, de instituciones de crédito y organizaciones auxiliares.
 - La cesión de activos entre instituciones.
 - La inversión en el capital de sociedades inmobiliarias bancarias y otras de servicios conexos.
 - La enajenación de bienes inmuebles adjudicados en pago, fuera de los plazos establecidos en la Ley.

- Establecimiento, traslado y clausura en el -- país de sucursales de instituciones de crédito extranjeras.
- Establecimiento, cambio de domicilio y clausura de oficinas de representación de instituciones de crédito extranjeras en el país.

4) Señalar:

- Las actividades económicas susceptibles de fomento por la banca.
- Los valores en que pueden invertir institucionalmente las instituciones de crédito.
- Las cuotas de inspección que deberán de cubrir.

5) Formula estudios y dictámenes sobre:

- Leyes, reglamentos y demás disposiciones relativas a las instituciones de crédito.
- Proyectos de reformas, interpretación y aplicación administrativa de la Ley Bancaria, monetaria y de las leyes orgánicas de las instituciones nacionales de crédito.

6) Emplazar a las instituciones, respecto de las sanciones que se apliquen con motivo de irregularidades que la C.N.B.S., observa en el ejercicio de sus funciones, a dichas instituciones.

- 7) Fijar la política para la utilización del crédito público y de los recursos provenientes del -- ahorro interno.
- 8) Aprueba y en su caso veta, los acuerdos del Comité Permanente de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.
- 9) Ejercita el derecho de voto que corresponde al -- Gobierno Federal en su carácter de accionista de las Instituciones Nacionales de Crédito, Seguros y Fianzas.
- 10) Interviene ante la junta calificadora de la moneda nacional.
- 11) Lleva a cabo las funciones de inspección y vigilancia que conforme a la Ley para el control, -- por parte del Gobierno Federal, de los organismos descentralizados y empresas de participación estatal le corresponden sobre Instituciones y -- Organizaciones Nacionales de Crédito, Fianzas y Seguros." (3)

(3) Ley Orgánica de la APF. Art. 31 Fracc. VII, XI, XII, XVI.

1.4.3.- BANCO DE MEXICO

Conforme al artículo 28 constitucional, corresponde al Gobierno Federal el monopolio de la emisión de billetes y de la acuñación de moneda, a través del Banco Central.

Desde su creación en 1925, el Banco de México, se ha convertido en el eje del sistema bancario Mexicano, debido a que nuestro sistema es de banca central. De acuerdo con la definición de C.A. Thanos, entendemos por banca central:

" A la institución bancaria que tiene por objeto controlar la cantidad y el uso del dinero, en forma tal que facilite la aplicación de la política monetaria determinada.

Esta política podrá ser elaborada por el mismo banco o, lo que es más frecuente, podrá ser im - puesta al banco por el Estado." (4)

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, podemos resumir que las funciones fundamentales de la banca central son:

- Emisión de billetes de banco y moneda.
- Control del crédito.
- Servir de agente financiero al Gobierno Federal.
- Custodiar las reservas.

(4) Definición de un Banco Central y sus Inferencias Prácticas.

Artículo publicado en suplemento al boletín del CENLA, México marzo de 1959. P. 3

- Servir de cámara de compensación entre las instituciones de crédito.
- Regular y vigilar la aplicación del encaje legal.
- Ser banca de redescuento para las instituciones afiliadas.

En México, las funciones específicas de nuestro banco central son:

- a) Regular la emisión y circulación de la moneda y el crédito así como los cambios sobre el exterior.
- b) Fungir como banco de reserva de las instituciones de crédito y organizaciones auxiliares, a las cuales proporciona además servicios de cámara de compensación.
- c) Actuar como agente financiero del Gobierno Federal en las operaciones de crédito interno y externo, y en la emisión de empréstitos públicos, así como prestarle servicios de tesorería.
- d) Representar al Gobierno Federal en el Fondo Monetario Internacional y en el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento.
- e) Canalizar los recursos que captan las instituciones de crédito hacia el fomento de actividades prioritarias, proporcionando un desarrollo econó

.mico equilibrado,

- f) Actuar como regulador de las operaciones de redescuento, estableciendo topes, toda vez que la tasa de interés siempre es inferior a la del mercado.
- g) Actuar como regulador de las tasas de interés de las operaciones activas y pasivas en las operaciones que celebran los bancos, fijando en su caso, intereses más atractivos para evitar fugas de capitales.
- h) Regular el mercado mediante la compra y venta de valores.
- i) Impedir el pánico financiero, actuando como prestamista de última instancia." (5)

1.4.4.- COMISION NACIONAL BANCARIA Y DE SEGUROS

En el siglo pasado no existen antecedentes precisos de un organismo que desarrollara las funciones que actualmente lleva a cabo este. Sin embargo, antes de 1889 la S.H.C.P., estableció un sistema de interventores de bancos, pero no tenían responsabilidad y poco hacían por vigilar la actividad de estos. Durante la administración de Don Manuel Dublán en la S.H.C.P. (1890), se

(5) Ley Orgánica Banxico.

elaboró un estudio en el cual se proponía que se creara una sección de interventoría, dentro de la misma Secretaría a fin de que ésta centralizara las funciones de intervención y vigilancia de los bancos. En la Ley de Instituciones de Crédito de 1897, en el artículo 113, se establecía que la vigilancia de todas las instituciones de crédito, correspondía a la S.H.C.P., la cual se realizaría por medio de interventores nombrados exclusivamente para cada banco o para casos determinados; sus funciones serían la de los comisarios de las sociedades en los balances de los bancos. No es sino hasta el 29 de septiembre de 1915, que por decreto del Ejecutivo se crea la Comisión Reguladora e Inspectoría de Instituciones de Crédito (antecedente legislativo más inmediato), cuya principal tarea fué la de verificar el estado de las finanzas de tales organismos, así como preparar un plan relativo a la instauración de un banco único de emisión. La depresión económica del país, aunada a la inestabilidad política imperante en esos años impidió la realización de tal tarea. Sin embargo, en 1924 como resultado de la convención bancaria realizada en el mes de febrero, se creó el 29 de diciembre del mismo año, la Comisión Nacional Bancaria, dependencia que tendría como tareas primordiales velar por el cumplimiento de las leyes relativas a instituciones de crédito y proponer las reformas que se consideraran más idóneas para mejorar el funcionamiento

to del sistema bancario.

Conforme al artículo 160 de la L.G.I.C.O.A., la inspección y vigilancia de las instituciones de crédito y de las organizaciones auxiliares queda confiada a la Comisión -- Nacional Bancaria y de Seguros, contando éste organismo con -- las siguientes facultades:

- a) Actuar como cuerpo de consulta de la S.H.C.P., en los casos a que se refieran al régimen bancario y en los demás que la ley determina.
- b) Hacer los estudios que se le encomienden y presentar a la S.H.C.P., las sugerencias que estime adecuadas para perfeccionarlos; así como -- cuantas mociones y ponencias relativas al régimen bancario y de crédito estime procedentes -- elevar a dicha Secretaría o al Banco de México.
- c) Establecer las normas necesarias para la aplicación de esta Ley y de los reglamentos que para ejecución de la misma dicte la S.H.C.P.
- d) Aprobar los créditos hipotecarios que concedan las sociedades de crédito hipotecario o -- los departamentos hipotecarios.
- e) Vetar la designación que hagan las instituciones fiduciarias de sus delegados
- f) Señalar las reglas que deben observar los ban-

cos en microfilmación de documentos.

- g) Reglamentar la forma de como las instituciones --
deben llevar su contabilidad, determinar cuáles--
son los libros y documentos que por integrar su--
contabilidad deben ser conservados y cuáles pue--
den ser destruidos sin necesidad de microfilma --
ción.
- h) Intervenir a las instituciones, cuando se de ----
muestre que se está afectando su estabilidad o --
solvencia y ponga en peligro los intereses del --
público inversionista.
- i) Fijar las reglas máximas para la estimación de --
los activos de las instituciones.
- j) Revisar los balances de fin de ejercicio, en ----
los términos de lo previsto por el art. 95 de la-
L.G.I.C.O.A.
- k) Opinar sobre la interpretación de la ley banca --
ria y demás relativas en caso de duda respecto---
de su aplicación.

Cabe señalar, que las funciones anteriores que rea--
liza en México este organismo, en otras partes, como en Estados --
Unidos son llevadas a cabo por tres diferentes organismos (Sistema
de la Reserva Federal, Contralor del Circulante y la Institución -
Federal de Seguros para Depósito) y en otras como en Inglate -----

rra, no son llevadas a cabo por ninguna Institución. (6)

Finalmente la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, además de las funciones señaladas, y de acuerdo con el artículo 37 del Reglamento de Trabajo de los Empleados de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, corresponde a este Organismo resolver cualquier problema que surja entre una Institución de Crédito y alguno de los miembros de su personal. Señalando asimismo dicho Reglamento que la C.N.B.S., deberá tutelar los derechos laborales de los empleados de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, siendo responsable de vigilar que éstos se respeten. Para lo cual contará con un grupo permanente de inspectores dedicados exclusivamente a velar el cumplimiento de las obligaciones laborales por parte de las Instituciones y Organizaciones.

La Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, lleva a cabo la impartición de justicia laboral a través de un procedimiento administrativo de conciliación, el cual consiste en:

- a) Recibir por parte de los interesados la petición y/o información sobre la violación laboral;
- b) La C.N.B.S., solicitará a la Institución u Organización correspondiente su versión sobre los hechos;
- c) Cuando así lo juzgue conveniente la C.N.B.S., investigará por su parte los hechos.

Una vez concluidos estos pasos la C.N.B.S., analizará los hechos a fin de poder dictar su laudo el cual pondrá fin al procedimiento administrativo de conciliación. En caso de inconformidad de las partes con el laudo dictado, quedan a su

(6) Hempel y Yavitz, Financial Management of Financial Institutions, Prentice Hall, Foundation of Financial Series, pag. 68-69

vo sus derechos para llevar la cuestión ante la Junta federal de conciliación y arbitraje, donde se ventilará en forma ordinaria y mediante el procedimiento relativo en el que deberá oírse a la C.N.B.C., a efecto de que sostenga sus puntos de vista.

1.5.- LA ESTATIZACION DE LA BANCA.

1.5.- LA ESTATIZACION DE LA BANCA.

El 10. de septiembre de 1982, al rendir su - VI y último informe de gobierno, el entonces Presidente de la República Lic. José López Portillo, anunció al -- país el decreto por el cual se retiraba la concesión de que disfrutaba la banca privada para el ejercicio de la misma y el crédito, conforme lo regulaba el artículo -- 2 de la L.G.I.C.O.A.

A raíz de la estatización bancaria y del con- trol de cambios decretado también en esa fecha la opera- ción normal de la banca se ha transformado en los si--- guientes puntos:

- 1) Venta de divisas controladas.
- 2) Establecimiento de diversos programas pa- ra cancelación de pasivos a corto y largo plazo en divisas, tanto del sector públi- co, como de la iniciativa privada.
- 3) Establecimiento de un programa de trans- formación y fusión de las instituciones - estatizadas, a fin de reducir su número - y tener un mejor control de ellas.

CAPITULO II

ESTRUCTURA DE LA INSTITUCION DE CREDITO A ANALIZAR.

2.1.- Generalidades

2.2.- Estructura.

2.3.- Funciones Genéricas.

ESTRUCTURA DE LA INSTITUCION DE CREDITO A ANALIZAR:

2.1.- GENERALIDADES

La Institución objeto de este estudio, es una organización financiera de carácter mixto en la que participa el -- gobierno como accionista al lado de los empresarios privados.

En su origen (década de los 40's) fué una sociedad-financiera, cuyo objetivo era el fomentar y apoyar el desarrollo industrial del país. Desde su inicio comenzó a tener una participación importante en el mercado; fué creciendo y desarrollándose promoviendo industrias, llegando a un número excesivo de empresas para poderlas manejar ordenadamente. Ante esta --- situación, llegó un momento en que los recursos captados del -- público habían sido de tal manera concentrados en un grupo tan crecido de empresas, que era imposible administrarlas adecuadamente. En estas circunstancias, al ver la situación de falta de control en que se encontraba la financiera y del desequilibrio financiera que existía en las empresas industriales, el -- Gobierno intervino participando como accionista, brindando apoyo técnico y concediendo un plazo razonable a fin de lograr --- orden administrativo.

Durante estos años, se desarrolló la imagen pública de que se trataba de una organización que recogía empresas -- en mala situación financiera.

A fin de remediar los problemas que se habían presentado y de cumplir con lo estipulado en el art. 33 fracción -- IX de la L.G.I.C.O.A., se separó toda injerencia de la Institución de Crédito en la administración de las empresas industriales, constituyéndose formalmente un área industrial separada de las actividades de intermediación financiera.

Al separarle el área industrial, perdió fuerza -- económica y considerando que, en el medio bancario estaba iniciándose la fusión de diferentes instituciones de crédito a fin de formar bancos múltiples, el Consejo de Administración acordó convertirla en uno de ellos.

2.2.- ESTRUCTURA.

Esta empresa forma parte de un grupo financiero, -- constituido por dos bancos múltiple, uno de depósito, una casa de bolsa, una sociedad de inversión, una almacenadora y una ---- arrendadora financiera.

Como se puede apreciar esta Institución es de primer nivel, ya que al 31 de diciembre de 1984, contaba con:

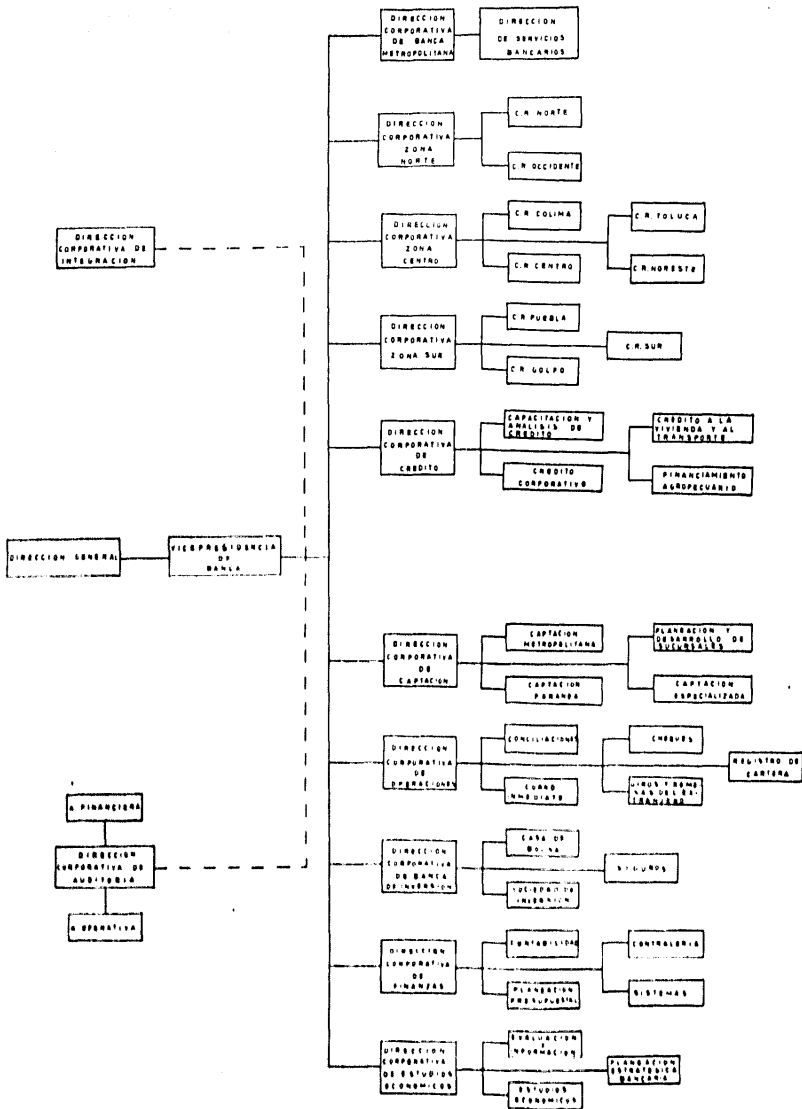
- Activos por 852,814 millones de pesos.
- Por su captación ocupó ese año el quinto lugar, -- con una participación en el mercado del 6.1%.
- El financiamiento que otorgó alcanzó los 615,661 - millones de pesos.

- Promedio de 2'367,941 clientes.
- 305 oficinas: 67 zona metropolitana, 235 en el interior del país y 3 representaciones en el extranjero.
- En su actividad fiduciaria mantuvo el liderazgo -- de operaciones, con 63,247 en ese año.
- Contaba al cierre de ejercicio con 10,750 empleados en la República Mexicana.

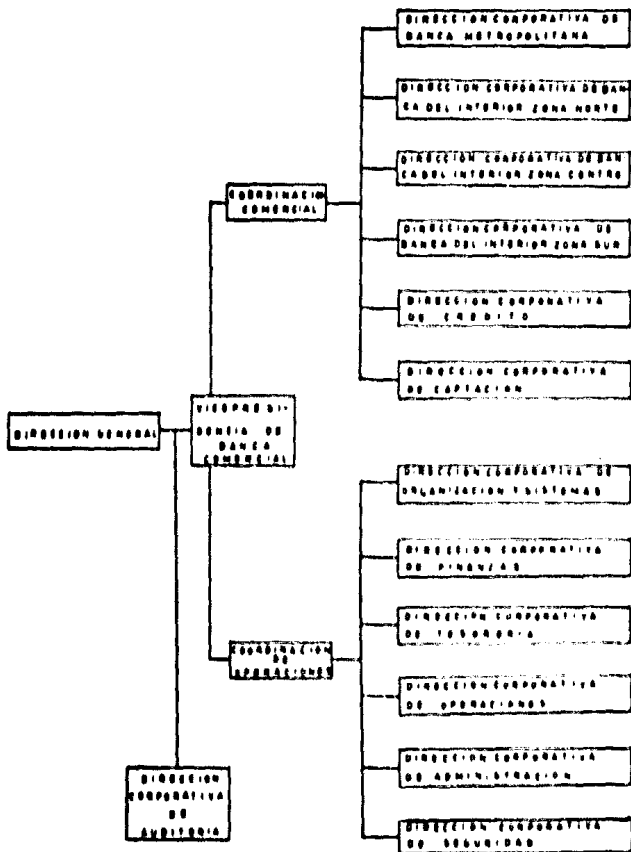
Para el logro de estos resultados, esta Institución se apoyó en la estructura que se muestra en el cuadro 3, la cual fué vigente sólo dos años, ya que a partir de marzo de 1983 cuenta con una nueva, la cual se presenta en el cuadro 4.

Como podemos ver los cambios más notorios en las estructuras fueron los siguientes:

1980-1982	1983
Vicepresidencia Ejecutiva de Banca	Vicepresidencia de Banca Comercial
- Banca de Inversión. (fué trasladada a otra área)	- Coordinación Comercial y Operativa. (nueva creación)
- Estudios Económicos (pasa como staff de la Dirección General)	- Organización y Sistemas
- Integración. (desaparece).	- Tesorería (adquieren mayor jerarquía).
	- Administración y Seguridad. (se incorporan de otras áreas).



CUADRO 4



Los cambios que se dieron en las estructuras se --
deben básicamente a:

- 1) Diferentes enfoques administrativos de la Direc-
ción;
- 2) Para un mejor manejo político de la imágen ----
institucional;
- 3) El contar con un mayor control en las áreas crí-
ticas;
- 4) Como una respuesta a los problemas por los que
atraviesa la Institución, es decir, una adecua-
ción a la realidad actual.

Cabe mencionar, que no obstante que las funciones-
généricas son iguales en todos los bancos, la estructura de -
cada uno de ellos es muy variada, ya que esta generalmente --
tiende a satisfacer las necesidades específicas de las dife-
rentes estrategias señaladas por cada institución.

2.3.- FUNCIONES GENERICAS

A fin de conocer un poco el funcionamiento de la--
estructura que hemos presentado, a continuación se describe -
en forma breve las funciones genéricas que se desarrollan en
el segundo, tercero y cuarto nivel de la Banca Comercial, ---
área que desempeña la función de intermediación financiera.

SEGUNDO NIVEL

Puesto: Vicepresidencia de Banca Comercial

Funciones:

- Fijación de la estrategia, objetivos, metas y políticas para el área bancaria, de acuerdo con los objetivos generales de la Institución.
- Coordinación de las diferentes áreas del Banco a fin de canalizar adecuadamente los esfuerzos de todas las áreas.
- Ampliación de las relaciones, importancia y participación de la Institución en la actividad económica.

TERCER NIVEL

Puesto: Coordinación Comercial

Funciones:

- Supervisión de las áreas de crédito, captación y servicios que son vitales para la Institución, a fin de que exista una respuesta ágil a los cambios del medio ambiente.

Puesto: Coordinación Operaciones

Funciones:

- Supervisión del área administrativa de la Institución con el objeto de optimizar los sistemas, procedimientos y calidad del personal de la Institución a fin de lograr una mayor eficiencia.

CUARTO NIVEL

Puesto: Dirección Corporativa de Banca Metropolitana

Funciones:

- Supervisión del funcionamiento adecuado de las sucursales del área metropolitana, así como de su administración.
- Supervisión del adecuado otorgamiento y control administrativo de la tarjeta de crédito en la zona metropolitana.
- Establecimiento de nuevos y más seguros procedimientos para la prestación de los servicios bancarios.
- Definición de políticas en cuanto a los controles administrativos a utilizar en las sucursales y en tarjeta de crédito.

Puesto: Dirección Corporativa de Zona

Funciones:

- Supervisión del óptimo funcionamiento de los Centros Regionales que se encuentran bajo su responsabilidad.
- Vigilancia del estricto cumplimiento y apego a las políticas particulares de los Centros Regionales de su jurisdicción.
- Establecimiento de sistemas y procedimientos de-

control para vigilar el desempeño de los directivos regionales.

- Establecimiento de normas y políticas para optimizar el funcionamiento de los Centros Regionales.

Puesto: Dirección Corporativa de Crédito

Funciones:

- Establecimiento de normas, sistemas y procedimientos adecuados para el otorgamiento del crédito a nivel institucional.
- Presentación ante el Comité de Crédito de las solicitudes que rebasen los diferentes límites establecidos.
- Vigilancia de la estructura y composición del crédito otorgado cuidando de cumplir con los cañones que señala Banco de México, así como atendiendo a la capacidad existente.
- Fomento del crédito en sus diversas modalidades a través de una mayor difusión de éste entre los gerentes de las sucursales.
- Vigilancia permanente de la cobranza y de los deudores de la cartera vencida.

Puesto: Dirección Corporativa de Captación

Funciones:

- Fomento de la captación de recursos a través de diversas campañas de promoción.
- Establecimiento de normas, políticas y procedimientos a fin de proporcionar al cliente el mejor servicio.
- Vigilancia de la estructura y composición de los recursos captados a fin de mantener la tasa promedio de pago de intereses lo mas bajo posible.

Puesto: Dirección Corporativa de Organización y --
Sistemas.

Funciones:

- Participación en el diseño e implantación de manuales y de los diversos procedimientos administrativos.
- Otorgamiento del servicio de cómputo a las áreas que lo requieran.
- Diseño de la mejor distribución de áreas en los diferentes locales de la Institución.

Puesto: Dirección Corporativa de Finanzas.

Funciones:

- Establecimiento de los sistemas de información - que requiera la Dirección General.
- Vigilancia del manejo de los recursos de la Insti-
tución.

- Preparación del presupuesto anual.
- Fijación de la política financiera que se debe seguir en toda la Institución.
- Resguardo adecuado de los bienes de la Institución.
- Vigilancia de la estructura y composición financiera de la Institución.

Puesto: Dirección Corporativa de Tesorería.

Funciones:

- Obtención de fondos para los programas de la Institución.
- Proporcionar a Banco de México la información que requiere periódicamente.
- Oportuna colocación de los fondos ociosos.
- Preparación del presupuesto anual de requerimiento de fondos.

Puesto: Dirección Corporativa de Operaciones.

Funciones:

- Establecimiento de los sistemas y procedimientos más útiles para un mejor servicio a los clientes.
- Supervisión del funcionamiento adecuado de las áreas operativas en la zona metropolitana.
- Vigilancia del registro contable de las operaciones de cheques, remesas y documentos de cobro ig

mediato.

- Mantenimiento al día de las conciliaciones bancarias y el cobro de servicios por cobranzas.

Puesto: Dirección Corporativa de Administración.

Funciones:

- Proporcionar a las diferentes áreas los recursos materiales y humanos que requieran.
- Capacitar al personal.

Puesto: Dirección Corporativa de Seguridad

Funciones:

- Establecimiento de las medidas de seguridad en toda la Institución en cuanto al resguardo de oficinas, de personal ajeno a la misma y de cualquier acto ilícito.

Puesto: Dirección Corporativa de Auditoría.

Funciones:

- Vigilancia del estricto cumplimiento de los controles establecidos.
- Vigilancia del cumplimiento de las leyes por parte de la Institución.
- Prevención de ineficiencia en los procedimientos existentes.
- Validación de la información financiera expresada en los estados financieros de la Institución.

CAPITULO III

LA FUNCION DE CONTRALORIA EN LA INSTITUCION DE CREDITO ANALIZADA.

- 3.1.- Introducción.**
- 3.2.- La Contraloría.**
- 3.3.- Ubicación en la Institución.**
- 3.4.- Funciones de la Contraloría.**
- 3.5.- Responsabilidades de la Función de Contraloría.**
- 3.6.- Importancia.**

3.1.- INTRODUCCION.

Sin lugar a dudas una de las actividades más importantes en las instituciones de crédito, es la realizada por el área de Finanzas. Su importancia es aún mayor de la que ya tiene en la industria y el comercio, lo cual se debe principalmente a:

- a) La situación económica por la que atraviesa el país.
- b) A la necesidad de una mayor optimización de los recursos.
- c) A la mayor competencia entre las instituciones del sector.
- d) Por la responsabilidad que implica la Dirección de este tipo de Institución en las actuales circunstancias.

3.2.- LA CONTRALORIA.

La contraloría en las instituciones de crédito, no es una actividad nueva, ya que en 1941 el Banco de México, fué la primer Institución del ramo en crear tal puesto; cabe señalar que las actividades que realizaba eran muy diferentes de las que normalmente debe llevar un contralor.

En 1942 Nacional Financiera S.A., fué la segunda --
Institución dentro del sistema bancario en crear tal puesto; --
sin embargo, éste fué implantado con bases más propias; en él --
se coordinaban funciones de tesorería, contabilidad y audito --
ría así como el estudio de futuras operaciones proyectadas --
por el Consejo de Administración (mismo que otorgó este nombra
miento dependiendo el contralor del Director General).

A partir de esta fecha comienza a aparecer este ---
puesto en el organigrama de las diferentes instituciones de ---
crédito; sin embargo, nace más como una imitación, que como ---
el resultado de un estudio serio y sistemático que reconozca --
su necesidad en las Instituciones.

Sobre la Contraloría varios y muy diversos autores--
han expresado una definición; esta generalmente ha sido reali --
zada por contadores públicos, ya que en la gran mayoría de los--
casos estos profesionistas han ocupado este puesto; a conti ---
nuación se presentan algunas de ellas:

Para el C.P. Jorge Pinto Castillo, contraloría es --
"la actividad que se encarga de vigilar el funcionamiento de --
la empresa en su actividad financiera" (7)

(7) C.P. Jorge Pinto Castillo, Contraloría, estudios mono--
gráficos, Ediciones contables y administrativas, Mex.
1979.

El C.P. Pedro Farías García, nos dice "es el área que supervisa el aspecto financiero de las empresas; en una -- Institución de crédito participa en la supervisión de las operaciones diarias, orienta la política de captación e inversión de los recursos; atiende a las necesidades de información tanto internas como externas. " (8)

Como podemos ver en la mayoría de las definiciones se habla de control, así como de la existencia de estándares, con los cuales poder verificar los resultados que se están --- obteniendo; este enfoque ha hecho que se este dejando a un lado otros factores que deben considerarse, principalmente en -- las instituciones de crédito.

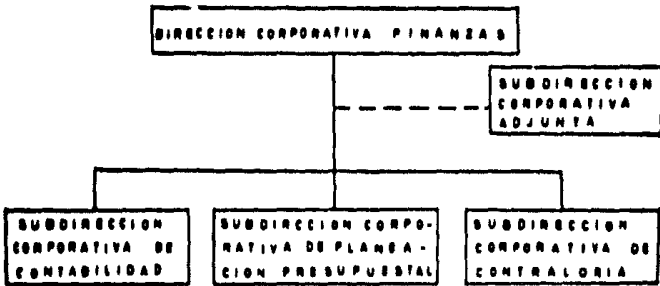
En opinión del sustentante, la Contraloría es un - área clave que ayuda a la Dirección en la planeación, pero --- principalmente a la evaluación en el desarrollo de las estrategias; a través de los informes y la interpretación de los datos significativos.

Por lo que, la diferencia existente con las anteriores definiciones radica en que hablamos no solo de la formulación de información, sino también de su adecuada interpretación y evaluación, convirtiéndose con esto en el navegante - de cualquier empresa.

(8) Pedro Farías García, qué es un banco, Ediciones y - papelería Geminis, Mex. 1981.

3.3.- UBICACION EN LA INSTITUCION

En el capítulo anterior, se señalo la dependencia y principales funciones que debe desempeñar el área de Finanzas. Para el logro de ella cuenta con la siguiente Estructura:



Las principales funciones genéricas son las siguientes:

Subdirección Corporativa de Contabilidad

- Elaborar mensualmente la declaración de impuestos correspondiente.
- Proporcionar los informes contables que requiera la Dirección General.
- Elaborar los estados financieros de la Institución.
- Enviar mensualmente a la C.N.E.S. y al Banco de México la información periódica que solicitan.

Subdirección Corporativa de Planeación Presupuestal

- Elaborar anualmente el presupuesto de la Institución.
- Someter el presupuesto anual a la aprobación de la Dirección de Finanzas, Vicepresidencia de Banca Comercial, a la Secretaría de Programación y Presupuestos y a la Subsecretaría de la Banca.
- Vigilar las variaciones que se presenten a fin de informar de las desviaciones.

Subdirección Corporativa de Contraloría

- Elaborar estados financieros proforma.
- Realizar análisis de variaciones sobre las diversas partidas de los estados de contabilidad.
- Tramitar ante la C.N.B.S. los proyectos de castigo de la cartera de créditos y quebrantos por servicios.
- Atender las quejas presentadas ante la C.N.B.S. por clientes y empleados de la Institución.
- Recopilar estados financieros de las inmobiliarias bancarias.
- Elaborar el inventario sobre mobiliario y equipo así como el de los inmuebles que se rentan o son propiedad de la institución.

Subdirección Corporativa Adjunta a la Dirección de Finanzas

- Realizar cualquier estudio especial que los solici-

te la Dirección de Finanzas.

- Vigilar la recuperación de adeudos de exempleados.

Como podemos ver, por las funciones que se desarrollan en esta área hay una incapacidad estructural y funcional para ayudar a las demás áreas de la Institución para el logro de los objetivos organizacionales, ya que pone más interés y recursos en el registro de la historia y el control contable, pasando por alto la consideración de otras actividades y necesidades que son también importantes y que si se descuidan pueden ocasionar un problema serio para la Institución.

3.4.- FUNCIONES DE LA CONTRALORIA.

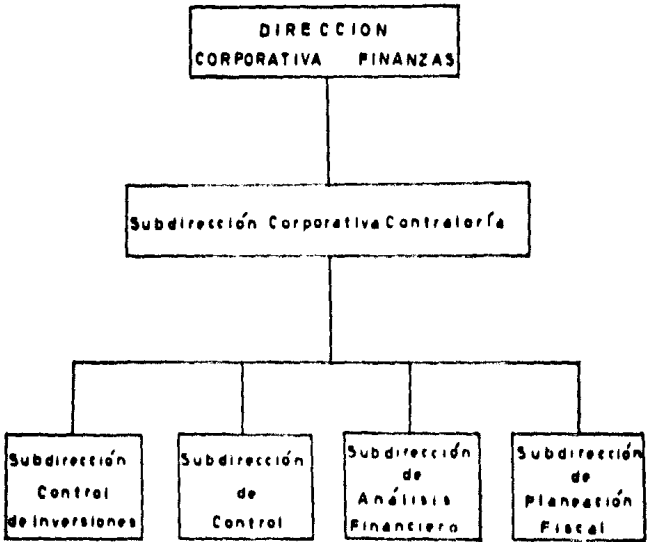
La Contraloría dentro de la Institución objeto de estudio, la encontramos en el área de finanzas al nivel de -- Subdirección Corporativa, la comunicación que emana de ella, - en la gran mayoría de los casos solamente queda al nivel de -- Dirección de Finanzas, no obstante que en ocasiones por la índole de los asuntos sería recomendable (y lo es para la toma de decisiones) que se tratara a primer nivel. A fin de realizar su cometido cuenta con la estructura que se muestra en - el cuadro (5).

Sobre cada una de estas unidades de trabajo en particular, a continuación se describen brevemente sus funciones

Unidad: Subdirección Corporativa de Contraloría

Objetivos:

CUADRO 3



- Concentrar, uniformar, analizar y evaluar la información financiera de la Dirección General.
- Normar criterios fiscales que afectan las operaciones de la Institución
- Controlar la inversión patrimonial.
- Controlar el cumplimiento de obligaciones.
- Controlar la administración de los activos.
- Integrar paquete de información financiera contable.

Unidad: Subdirección Control de Inversiones.

Objetivos:

- Valorar anualmente la cartera accionaria.
- Normar y vigilar el cumplimiento de políticas financieras y administrativas para las inmobiliarias bancarias.
- Vigilar que las inversiones en activos estén debidamente amparadas.
- Mantener la custodia de los títulos de la cartera accionaria.
- Depurar constantemente los documentos custodiados para dar de baja y solicitar su incineración oportuna.
- Mantener el inventario y control de los dividendos decretados a favor de tenedores de títulos emitidos

por la Institución.

Unidad: Subdirección de Control.

Objetivos:

- Promover la inmediata recuperación de adeudos.
- Vigilar que todos los créditos y adeudos diversos estén debidamente amparados para garantizar su recuperación.
- Coordinar con diversas áreas las actividades conducentes al control jurídico, contable y físico de las diferentes operaciones de la Institución.
- Mantener el estricto control de la operativa de banca, de acuerdo a políticas establecidas.
- Controlar y depurar cuentas por pagar o cobrar -- provenientes de la operativa bancaria.

Unidad: Subdirección de Análisis Financiero

Objetivos:

- Integrar el paquete de información financiera básica para la toma de decisiones de Alta Dirección.
- Controlar los resultados de la Institución con base a presupuestos autorizados.
- Controlar inversiones en la Institución, con base a presupuestos autorizados.

Unidad: Subdirección de Planeación Fiscal.

Objetivos:

- Normar las políticas internas de operación, en el aspecto fiscal para la Institución.
- Informar a todos los niveles sobre diversos temas que afectan a la Institución, proponiendo estrategias a seguir.
- Informar y asesorar al personal sobre temas fiscales en forma particular.
- Llevar a efecto los trámites administrativos ante las autoridades que garanticen el cumplimiento de las obligaciones aprovechando el máximo beneficio fiscal.

315.- RESPONSABILIDADES

- Dar respuesta a todas las quejas presentadas a la Institución a través de la C.N.B.S.
- Presentar semanalmente el paquete de información-financiera básica.
- Tener el control de las partidas que se registran en castigos y quebrantos diversos.
- Mantener dentro de la ley las operaciones de las Inmobiliarias bancarias.
- Proporcionar anualmente la valoración de la cartera accionaria.
- Anualmente encargarse del estudio para pensiones-

del personal.

- Mantener el control de los bienes adjudicados e --
informar de la misma a la C.N.B.S.

3.6.- IMPORTANCIA

En cuanto a su importancia, es indiscutible que en la actualidad esta actividad comienza a colocarse dentro de un primer plano de trascendencia, en razón a las presiones de que están siendo objeto las Instituciones de Crédito en la actualidad, así como por el mayor cuidado en la canalización de recursos y a enfatizar, mantener y mejorar constantemente sus controles sobre las operaciones; inclusive, se considera que en el futuro, sólo sobrevivirán y alcanzaran éxito las Instituciones que cuenten con una administración financiera eficiente.

Baste decir finalmente, que sin la existencia de la contraloría a los bancos múltiples les sería muy difícil administrar eficientemente sus recursos y dar cabal cumplimiento a las diversas disposiciones legales y estratégicas, pero sobre todo poder mantenerse en condiciones para una competencia más fuerte y eficiente.

CAPITULO IV

ANALISIS FUNCIONAL ACTUAL DE LA CONTRALORIA.

4.1.- La Planeación.

4.2.- La Organización.

4.3.- La Dirección.

4.4.- El Control.

ANALISIS FUNCIONAL ACTUAL DE LA CONTRALORIA

A fin de poder conocer con mayor detalle las funciones que lleva a cabo el área de Contraloría en la Institución objeto de estudio, a continuación se examinarán sus diferentes tareas a través del proceso administrativo.

Entendemos por "proceso administrativo al esfuerzo directivo total operando en un empeño particular que comprende las etapas de: planeación, organización, dirección y control, así como la motivación del individuo y los grupos para el logro de los objetivos".(9)

Cabe mencionar que las etapas del proceso administrativo se dan en forma conjunta nunca aisladas; además el proceso en sí es dinámico, por lo que ésta es la mejor herramienta para el análisis de las funciones de la Contraloría.

4.1.- LA PLANEACION

En esta época de rápidos cambios, de intensa rivalidad entre instituciones y de escasos recursos (humanos, financieros, materiales y técnicos), las improvisaciones por triillantes que sean no son suficientes como única arma de las empresas para hacerle frente a los efectos del cambio. Para contrarrestar estas se cuenta con la planeación, primera etapa del proceso administrativo, que " permite la identi -----

(9) Profit planning and control and the Management process, Glenn A. Welsch, Prentice-Hall, New York 1980

ficación de oportunidades para el mejoramiento de la organización en base al establecimiento formal de planes y proyectos para aprovechar integralmente los recursos, en la elaboración de cursos alternos de acción, en determinar la misión de la empresa, en definir los objetivos y metas básicas, así como en señalar las políticas y supuestos en que se basará la planeación estratégica".(10).

Corresponde al nivel directivo del Banco la definición de la misión de la empresa, los objetivos, metas, políticas y las premisas básicas de la planeación estratégica, mismas que no están establecidas permanentemente debido a los constantes cambios en niveles ejecutivos de la organización, por lo tanto, al no existir las bases para la planeación estratégica, no se puede desarrollar el plan operativo (táctico).

Ante la ausencia general de los principales elementos para poder establecer un sistema de planeación, el Área de Contraloría tiene objetivos que se van dando entre la marcha, los cuales son actualmente los siguientes:

- Controlar los resultados de la institución con base en los presupuestos autorizados.
- Controlar puntual y eficientemente la inversión patrimonial.

(10) El concepto de estrategia de la empresa; Kenneth N. Andrews. Barcelona España 1977. Pág. 57

- Concentrar, uniformar, analizar y evaluar la información financiera para la alta dirección;
- Normar y vigilar el cumplimiento de las obligaciones de las inmobiliarias bancarias;
- Valorizar anualmente la cartera accionaria;
- Realizar los estudios especiales que le soliciten.

Como se puede ver, más que objetivos son actividades; asimismo, debido a la ausencia de objetivos por áreas, nos encontramos con que esta y otras de la Institución no cuentan con metas, políticas, sistemas, procedimientos, programación de actividades y una asignación óptima de recursos, así como con un sistema adecuado para la toma de decisiones tanto por área como a nivel Institucional.

Por lo que respecta al sistema de presupuestación que se utiliza, su elaboración es muy empírica y parcial.

A continuación se describe brevemente la secuencia que se sigue para su obtención.

- 1) Se analiza el comportamiento histórico del estado de contabilidad y del estado de resultados en base a promedios;
- 2) Se reciben de los centros regionales un presupuesto estimado;
- 3) Se elabora una estimación de los saldos al cierre de ejercicio de los rubros más importantes del es -

tado de resultados y del de contabilidad;

- 4) Por otra parte, se estima una tasa de crecimiento en captación y crédito, conforme el comportamiento que el año anterior han tenido los diferentes centros regionales;
- 5) Finalmente, con base en los saldos promedio históricos, las tasas futuras de crecimiento, las estimaciones de los centros regionales y los saldos esperados, se realiza una combinación de estas cifras y se obtiene el presupuesto anual;

Es responsabilidad del Área de Planeación Presupuestal su elaboración.

Una de las deficiencias de mayor magnitud es que cuando se elabora el presupuesto, no se toma en cuenta el parecer de ninguna de las áreas que conforman la Institución (crédito, captación, servicios, etc), lo que origina un presupuesto netamente unilateral.

Una vez elaborado el presupuesto se envía al Director Corporativo de Finanzas, a fin de que lo presente a la Dirección General para su aprobación; una vez obtenida ésta, se envía a la Secretaría de Programación y Presupuesto para su autorización final; cabe mencionar que esta última fase se lleva a cabo en dos o tres meses aproximadamente, por lo que muchas veces cuando se autoriza, de hecho éste ya se está ejerciendo y han transcu -

rrido por lo menos cuatro meses del ejercicio presupuestal.

Por lo que se refiere al pronóstico de resultados que elabora el Departamento de Contabilidad, se obtiene "ajustando" mensualmente los rubros más importantes del estado de contabilidad y de resultados de acuerdo con el comportamiento del mes anterior, suponiendo que éste se mantenga todo el año.

El objetivo de este pronóstico, es presentar cual sería el impacto financiero que tendría la Institución si las cosas no cambiarán.

Otro informe que produce el Depto. de Contabilidad es el presupuesto de gastos, el cual se obtiene aplicando a los saldos del ejercicio anterior una tasa estimada, según criterio de los ejecutivos del área; lógicamente como es de esperar éste es superado en pocos meses.

Una vez autorizado el presupuesto, el área de Contraloría interviene reportando a la Dirección de Finanzas las variaciones más significativas que se presenten, así como pro-

porcionando una breve explicación sobre las causas que posible-
mente originaron las desviaciones y al mismo tiempo solicitando
a las áreas involucradas una explicación de las variaciones
que han tenido, explicación que rara vez proporcionan.

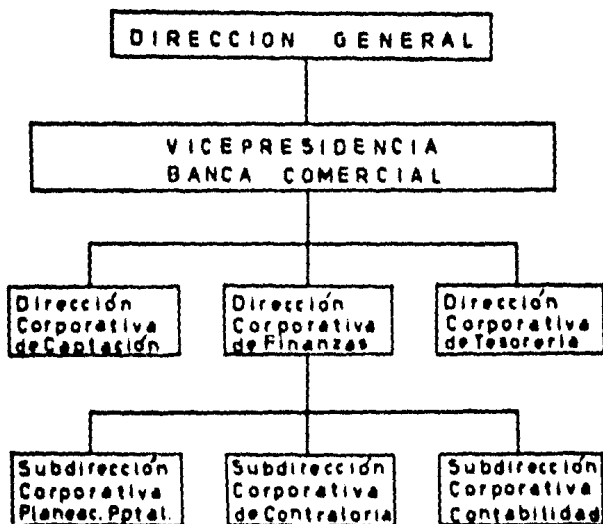
Por lo que toca a el sistema de información que --
debe retroalimentar a la función de planeación, el único que -
existe es la contabilidad financiera tradicional y cuyo único-
reporte son los estados financieros clásicos, mismos que entrg
ga después de los primeros 15 días del mes siguiente, por lo -
que podemos afirmar que realmente no existe un instrumento ade-
cuado para la toma de decisiones.

Finalmente, tampoco existe un sistema que permita-
detectar los cambios que se dan en el medio ambiente y los ca-
nalice a las áreas afectadas a la brevedad posible.

4.2.- LA ORGANIZACIÓN

La segunda etapa del proceso administrativo es la
organización. A través de ella se establecen las bases para -
el desempeño y distribución adecuada del trabajo, así como de-
las características del personal que debe llevarlo a cabo, de-
finiendo claramente sus relaciones de acuerdo con los planes -
establecidos.

El Área de Contraloría, se encuentra ubicada en el
cuarto nivel de la estructura de la Institución, tal como se -
muestra en el siguiente organigrama:



Como se puede observar, el área de Contraloría tiene un nivel de Subdirección Corporativa por lo que se supone debería de implementar políticas, procedimientos y programas a nivel Institucional, por lo que a su área se refiere, así como contar con una clara definición de sus funciones y responsabilidades en las diversas áreas de la Institución, de lo cual, a esta fecha, se carece. Aunado a lo anterior, se tiene que debido a la situación señalada se carece de comunicación con sus similares en las diferentes áreas de la Institución.

Por lo anterior nos encontramos con que algunas ----

actividades se tienen centralizadas y otras descentralizadas, no porque así se encuentre previsto, sino porque las condiciones (costumbre) así se han dado.

FUNCIONES

CENTRALIZADAS

- Normar y vigilar el cumplimiento de políticas financieras.
- Vigilar el cumplimiento de las políticas establecidas en materia crediticia.
- Control y depuración de las cuentas 1505 (Deudores Diversos) y 2311 (Acreedores Diversos), a nivel nacional, provenientes de la operativa bancaria, etc.

DESCENTRALIZADAS

- Inversión en activos fijos
- Vigilar que los activos fijos se encuentren debidamente amparados.
- Que los activos se encuentren racionalmente distribuidos.
- Control y operación de las inmobiliarias bancarias, etc.

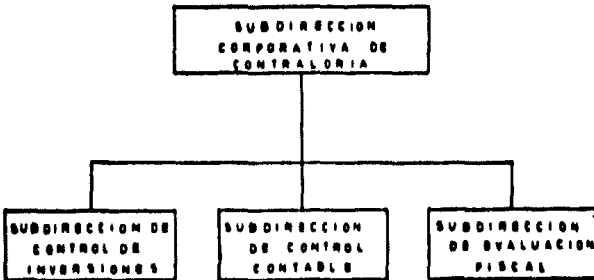
Por otra parte, como una consecuencia de lo anteriormente señalado, encontramos que hay una ausencia de coordinación entre el corporativo y las diferentes áreas operativas, tanto en México, D.F., como en el interior del país.

Referente a la estructura se puede observar que ésta es funcional, es decir se encuentran concentradas en una unidad el conjunto de obligaciones y responsabilidades simi-

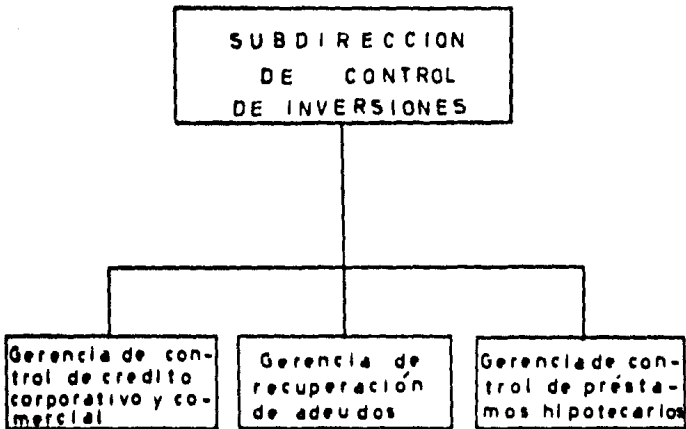
res, lo cual es congruente con el tipo de Institución de que se trata, cuyas principales características son que las tareas son muy rutinarias y que el medio ambiente generalmente es estable.

Por otra parte, encontramos con que no existen manuales de organización, funciones, responsabilidades y procedimientos, así como tampoco un sistema permanente de capacitación y actualización que el responsable de la Contraloría formule o prepare para su área.

Por lo que toca a la organización interna de la Contraloría, esta se puede observar en el siguiente organigrama:



Sus estructuras y principales descripciones son las siguientes:



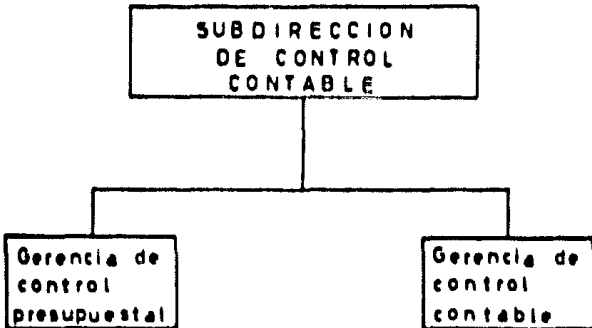
DESCRIPCION GENERICA.

- Vigilar el cumplimiento de las políticas establecidas en materia crediticia.
- Promover la inmediata recuperación de adeudos.
- Vigilar que todos los créditos y adeudos diversos - estén debidamente amparados para garantizar su recuperación.
- Recuperación y depuración de cuentas.

DESCRIPCION ESPECIFICA.

- Vigilar que el otorgamiento de crédito se apege a las políticas establecidas.

- Vigilar la existencia del control físico de los -- contratos o títulos de crédito que amparen el adey do.
- Vigilar que el otorgamiento de los préstamos hipo-otecarios se realice de acuerdo a las políticas es- tablecidas.
- Vigilar la existencia de testimonios que garanti- cen el crédito a favor de la Institución.
- Vigilar la recuperación de préstamos de ejemplo-- dos.
- Depurar y analizar las provisiones para obligacio- nes diversas.



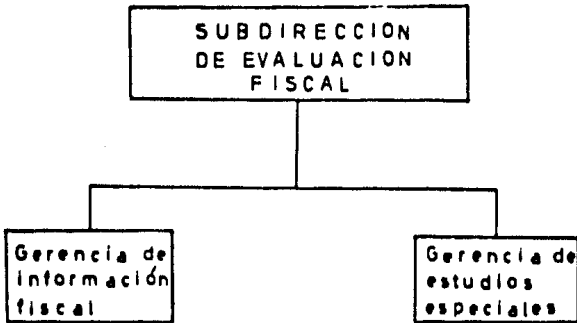
DESCRIPCION GENERICA

- Vigilar el adecuado registro de activos.

- Mantener los saldos administrativos en constante depuración.
- Reportar las variaciones presupuestales.
- Informar del presupuesto contra lo ejercido.

DESCRIPCION ESPECIFICA.

- Vigilar el traspaso a cartera vencida dentro de los plazos que señala el catálogo de cuentas.
- Vigilar periódicamente que se cubran los cajones de inversiones obligatorias y libres en materia crediticia.
- Vigilar la correcta canalización de los recursos obtenidos a través de los Fondos de redescuento.
- Ordenar la depuración permanente de pagos y cobros por aplicar originados por operaciones crediticias.
- Vigilar el registro de partidas en deudores diversos y su depuración.
- Vigilar el pago de honorarios a notarios públicos.
- Elaborar cuadros de variaciones presupuestales.
- Elaborar controles de presupuesto contra lo real.



DESCRIPCION GENERALICA

- Normar las políticas internas de operación en el aspecto fiscal.
- Mantener informados a todos los niveles sobre los diversos temas que afectan a la Institución.
- Vigilar el cumplimiento de las responsabilidades fiscales por parte de la Institución.

DESCRIPCION ESPECIFICA.

- Llevar a efecto los trámites administrativos ante las autoridades que garantizan el cumplimiento de las obligaciones aprovechando el máximo beneficio fiscal.
- Proponer e implementar políticas fiscales.

- Recabar todas las disposiciones gubernamentales -- emitidas en materia fiscal, analizarlas, resumir-- las y difundirlas a las áreas operativas y de apoyo en la Institución.
- Revisar y validar las manifestaciones fiscales corporativas que deban presentar las Areas de Contabilidad y Recursos Humanos.

Como se puede observar, las diferentes unidades de trabajo que conforman la Contraloría, se ubican en el quinto y sexto nivel jerárquico de la estructura organizacional, o sea-- donde se encuentra concentrados el nivel superior de las funciones operativas.

En algunas ocasiones, dependiendo de las funciones, se dificulta un poco la obtención de información necesaria para llevar a cabo lo encomendado, ya que no se les da la importancia práctica que requieren.

Las comunicaciones que tienen que llevar a cabo -- las diferentes Subdirecciones se presentan a continuación:

<u>AREA</u>	<u>INTERNA</u>	<u>EXTERNA</u>
Control de Inversiones.	Crédito Contabilidad Administración Archivo Custodia	
Control Contable	Contabilidad	S.H.C.P.

<u>AREA</u>	<u>INTERNA</u>	<u>EXTERNA</u>
Evaluación Fiscal	Contabilidad Administración	S.H.C.P. C.N.B.S.

Referente a su cadena de mando, podemos observar que esta es un poco larga, y cuando se presenta algún problema que deba resolver el Subdirector Corporativo de Área, debe pasar por tres niveles, lo cual dificulta y burocratiza la toma de decisiones. Por lo que toca a la unidad de mando, también hay problemas, ya que es frecuente que el Subdirector Corporativo solicite información o encomiende trabajos directamente a los analistas o a los Gerentes.

A.3.- LA DIRECCION

Tercer etapa del proceso administrativo que consiste en lograr que todos los miembros de la organización utilizando adecuadamente los recursos alcancen los objetivos señalados, de acuerdo con los planes y programas diseñados.

La dirección es la etapa del proceso administrativo donde se ve más claramente influenciada la organización de la personalidad de sus directivos, por lo que, las observaciones que a continuación se comentan, aunque es un análisis de las funciones administrativas, conlleva gran parte de las características de las personas que ocupan los puestos de dirección en esta Área.

Uno de los principales elementos de la dirección, -

es la capacidad de coordinación existente y realizada. Al respecto, se puede decir que no existe una conciliación entre los intereses personales y los de grupo, lo que ha ocasionado que en casos de conflictos, estos no se hayan resuelto con la prontitud y profundidad necesarias, originando problemas individuales y consecuentemente renunciadas de personal con capacidad y experiencia en el ramo.

Otro punto importante a analizar, es la falta de capacidad para delegar responsabilidades. Al respecto se puede mencionar que existen deficiencias en el conocimiento de qué, cómo, cuándo, cuánto y a quien delegar por parte del nivel superior del área.

Obviamente, ante esta situación los mandos intermedios y el personal inferior rechazan categóricamente las instrucciones, originándose el ejercicio de una autoridad formal basada en la estricta aplicación del Reglamento Interior de Trabajo; consecuentemente, la inconformidad y desmotivación del personal es palpable, redundando en una baja productividad para la Institución.

Los mandos intermedios no se preocupan por conocer las necesidades de información del Subdirector Corporativo y éste a su vez debido a lo limitado de su personal calificado, brinda la que le es posible con falta de oportunidad y seguridad, ocasionando que no se le dé la debida importancia por

parte de los usuarios.

La toma de decisiones no es fluida ya que se carga de un sistema que permita el adecuado flujo de información.

Es notoria la falta de innovación de los mandos intermedios, lo cual dificulta mucho al Subdirector Corporativo para avanzar, ya que aunque éste quiera realizar innovaciones -- no cuenta con el personal necesario para llevarlo a cabo.

Por lo que toca a la supervisión del nivel superior, se puede decir que ésta se limita a la recepción mensual de un informe del avance logrado durante el mes, el cual no se verifica permanentemente, ocasionando que el personal se dedique a tareas que no corresponden al área o sobre las que nunca se les toma en cuenta.

Finalmente, se observa una falta de un programa general de capacitación y desarrollo del personal, ya que las promociones son escasas y muy selectivas y el nivel de conocimiento administrativo es mínimo.

4.4.- EL CONTROL.

Ultima etapa del proceso administrativo que consiste en determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y si es necesario aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se realice de acuerdo con lo planeado . Su importancia radica en que se aplica indistintamente a todas las demás fases administrativas y que se ejerce en cualquier

actividad.

La planeación y el control están estrechamente relacionados, por que el definir un objetivo implica la existencia de un sistema de control tendiente a determinar las desviaciones y sus causas.

Sin embargo, en la Institución objeto de estudio no existe una definición de objetivos, metas y planes a realizar, por lo que el control que se da es del tipo operativo -- siendo este el único sistema aplicado, con la desventaja de -- que las áreas no operativas no cuentan con un sistema de control.

La Contraloría, como su nombre lo indica, tiene -- por objetivo el control, no solo el financiero sino también -- el administrativo; sin embargo, en esta Institución no se -- ejerce ninguno de los dos. Otras de sus principales funciones son el apoyar a la Dirección General y demás áreas en -- las actividades de planeación y toma de decisiones.

Sin embargo, como se vió en la etapa de organización, la Contraloría no cuenta con la estructura apropiada, -- responsabilidades y personal adecuado para cumplir con los -- objetivos generales de su función, lo cual se ve reflejado en los escasos resultados que logra.

El control interno es ejercido por el Departamento de Auditoría Interna en su fase de retroalimentación, la cual-

es realizada sólo parcialmente, además de que no incluye a toda la Institución

Por lo que se refiere a las funciones de planeación e implementación, éstas son desarrolladas por el Area de Organización y Sistemas, la cual se dedica principalmente a la reubicación de áreas, al diseño de formatos y a la mecanización de la operativa de sucursales, ocasionando que se tengan descuidados casi totalmente los estudios e implementación de los sistemas de control.

Las funciones de control interno que realiza la Contraloría, están encomendadas a la Subdirección de Control de Inversiones Patrimoniales, la cual trata dentro de sus posibilidades de cubrir esta función.

Entre sus responsabilidades se encuentra el vigilar el cumplimiento de las disposiciones establecidas en crédito; sin embargo, en este caso existe una duplicidad de funciones, ya que se cuenta con una Subdirección de Vigilancia de Crédito que también tiene esta función y que cuenta con más experiencia y un personal más calificado. También tiene por responsabilidad el verificar que los créditos estén debidamente garantizados. lo cual no realiza por no contar con elementos de apoyo suficientes. Otra de sus obligaciones es la depuración constante de las cuentas de deudores y acreedores diversos, la cual no cumple ya que se limita a enviar memoran-

dums solicitando se aclare el importe que presenta y mensualmente hace un comparativo para ver si hay aumentos o disminuciones, descuidando el seguimiento de las diferencias.

Referente al sistema de información gerencial de toda la Institución se encuentra encomendado a la Subdirección de Control Contable, la cual toma como base los datos -- que le proporciona el Área de Contabilidad. En base a estos emite la misma información, sólo que más condensada, manejando para ello rubros más genéricos y presentando los diariamente en un reporte de 15 hojas, el cual pretende proporcionar la información más sobresaliente. Sin embargo, el reporte está preparado sólo con cifras de carácter histórico ya que es netamente contable con números de diversas fechas, lo que origina que la información no sea oportuna. Ante este panorama, es obvio que la toma de decisiones es totalmente incierta y riesgosa.

CAPITULO V

SISTEMAS ADMINISTRATIVOS A IMPLANTAR

5.1.- La Planeación.

5.2.- La Organización.

5.3.- La Dirección.

5.4.- El Control.

BISTEMAS ADMINISTRATIVOS A IMPLANTAR

Como pudimos ver en el capítulo anterior, el área de Contraloría en la Institución objeto de estudio presenta--diversas anomalías administrativas que impiden su correcto funcionamiento y como consecuencia una inadecuada contribución a la organización.

A fin de corregir estas anomalías se propone el desarrollo de los siguientes sistemas, apoyados en diferentes técnicas administrativas consideradas como las más adecuadas, dadas las características de la institución.

Entendemos por sistemas administrativos a " las --prácticas de planeación, organización, dirección y control que sigue una organización".(11)

3.1.- LA PLANEACION

Entendemos por planeación "el proceso que nos permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización en base a la técnica, así como - el establecimiento formal de planes y/o proyectos para aprovechar integralmente dichas oportunidades".(12)

(11) Administración Contemporánea, David N. Hampton, Ed.--
Mc.Graw Hill pag.536

(12) Idem

Como se pudo ver en el capítulo anterior, la Institución carece de un sistema formal de planeación administrativa, lo que origina que la función de Contraloría no se lleve a cabo; ante esta situación, se considera que un sistema de planeación estratégica podría brindar mejores oportunidades, ya que ésta busca en términos generales dar un apoyo técnico y más racional al empresario, para dar una mejor planeación y por ende un desarrollo controlado, ya que se verá en la necesidad de analizar sus decisiones empresariales bajo la concepción de un sistema, en el que hay interacciones continuas.

La planeación estratégica que se sugiere se basa en el modelo de Hofer y Schendel el cual ofrece alta flexibilidad y cuyo proceso se presenta en los cuadros 6 y 7. Las características más importantes del modelo son las siguientes:

- 1) Hay una separación en el proceso de formulación de las estrategias y de los objetivos.
- 2) Su elaboración se lleva a cabo en dos niveles:
 - 2.1) A nivel sector/corporación.
 - 2.2) A nivel institucional/empresa. (U.E.N.)

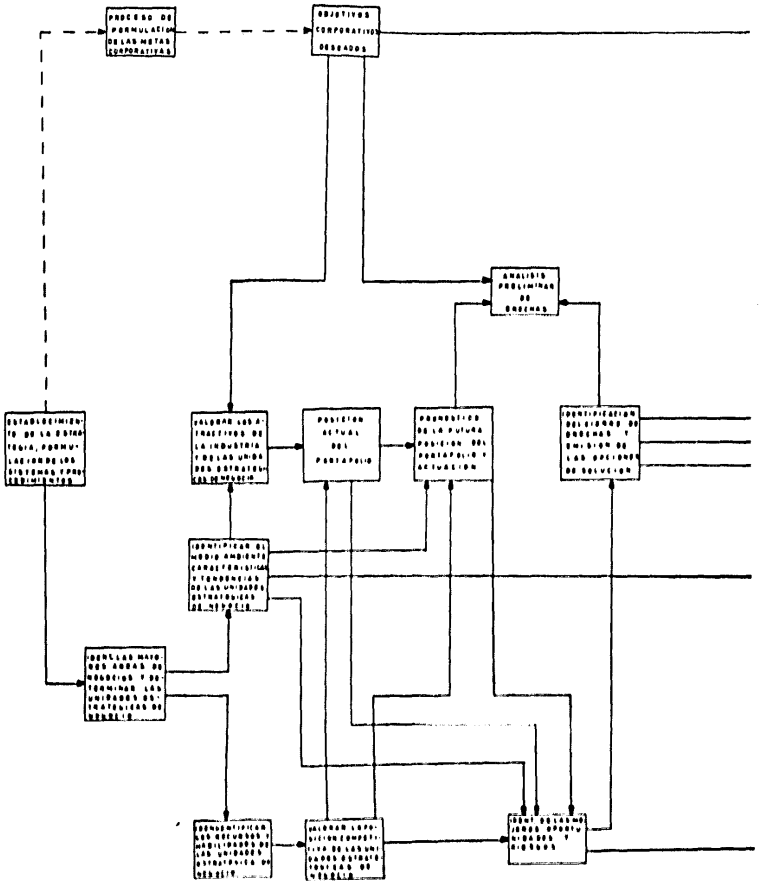
NIVEL	RESPONSABILIDAD
SECTOR O CORPORATIVO	S.H.C.P., S.P.P. oficina matriz en lo referente a presupuestos
INSTITUCIONAL O EMPRESA	Unidades estratégicas de negocios

- 3) Dentro del proceso de formulación de las estrategias se incluyen los aspectos sociales y políticos que podrían afectar a la Institución, en base a -- oportunidades y amenazas y fuerzas y debilidades.
- 4) Se incluye un plan de contingencias tanto a nivel Institucional como unidad estratégica de negocio;
- 5) Finalmente se diferencia con claridad del proceso de formulación de las estrategias, al presupuesto y su implementación ya que son actividades diferentes.

Como podemos observar en el cuadro 6, el proceso es muy complejo pero al mismo tiempo es muy completo; es de esperarse que se presenten problemas para la Institución ya que no cuenta con una experiencia previa sobre un sistema -- formal de planeación.

A fin de que la Institución esté en posibilidades de instrumentar este modelo con mayor facilidad, es importante realizar y tomar en cuenta las siguientes premisas:

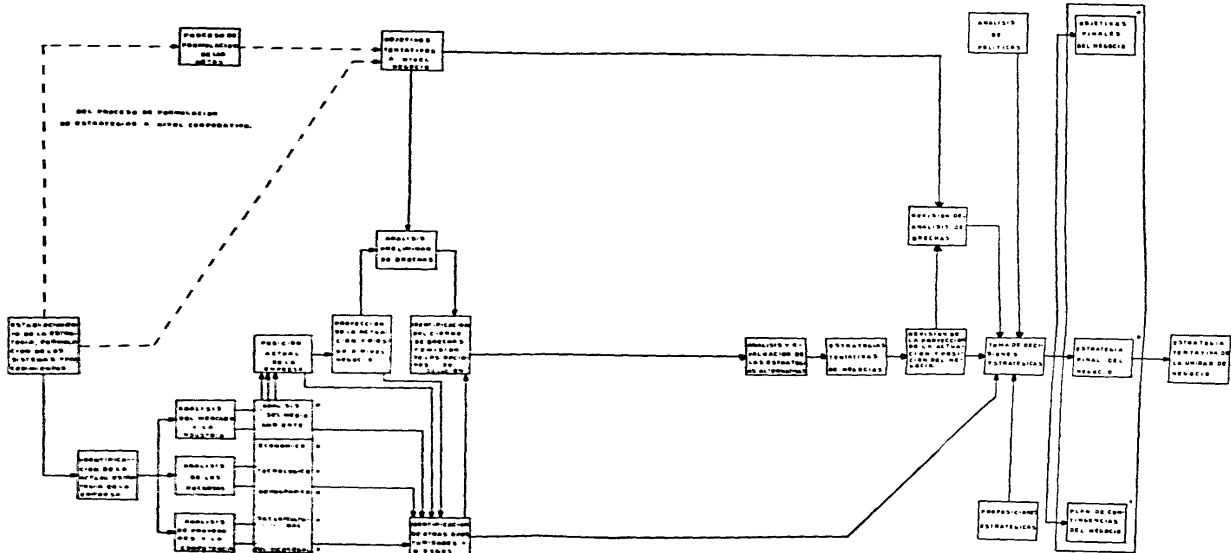
- 1) Concientizar a los directivos de que la planeación estratégica no es una panacea que vaya a solucionar inmediatamente los problemas de la Institución. Al contrario, es un proceso a largo plazo.
- 2) Definir y establecer los sistemas y procedimientos que se utilizarán para la formulación de las estrag



CUADRO 7

PROCESO DE FORMULACION DE
LA ESTRATEGIA A NIVEL NEGOCIO

DISTRIBUCION
DEL NEGOCIO



legias.

- 3) Identificar las unidades estratégicas de negocio.
- 4) Valorar los atractivos de la industria y la posición competitiva que se guarda;
- 5) Realizar por separado los análisis de adquisiciones y desinversión de las unidades estratégicas de negocio;
- 6) Realizar la toma de decisiones en forma conjunta entre las U.E.N. y el nivel corporativo.

Las características más importantes del proceso de formulación de las estrategias a nivel unidad estratégica de negocio son las siguientes:

- 1) Adecuación de las estructuras organizacionales a las necesidades de las estrategias.
- 2) La permanente verificación de los objetivos y alternativas seleccionadas.
- 3) Identificar los riesgos que implican las diferentes alternativas seleccionadas.
- 4) La Institución se ve en la necesidad de obtener un mejor desarrollo de sus recursos y de explotar mejor sus características competitivas en el mercado.

Esta función le corresponde realizarla al Área de Finanzas, siendo esta la responsable también de su correcto ejercicio y control.

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS.

Como se mencionó en el capítulo No. II, la Contraloría depende de la División de Finanzas y por lo tanto, debemos de partir de los objetivos de ésta a fin de poder deducirlos correspondientes a la Contraloría.

OBJETIVOS GENERALES DE LA DIRECCION CORPORATIVA DE FINANZAS.

- Lograr que el sistema de información de la Institución para la toma de decisiones sea el más adecuado y oportuno posible.
- Conseguir para la Institución la situación financiera más apropiada, según los estándares del mercado (ver anexo).
- Optimizar los recursos necesarios para el desarrollo de la Institución, al menor costo posible --- (ver anexo).

Una vez definidos los principales objetivos del -- Area de Finanzas, se mencionarán cuales deberían ser los co -- rrespondientes a la Subdirección de Contraloría:

- 1) Establecer adecuadamente un sistema de información financiera, a fin de que se logren oportunamente -- la integración de los estados financieros de la -- Institución.

2) Optimizar el sistema de presupuestación a fin de

aprovechar totalmente los recursos de la Institución.

Una vez definidos los objetivos del área, se requiere el establecimiento de las metas apropiadas para alcanzar los objetivos en un período de tiempo. "Metas son las diferentes etapas fijadas para alcanzar los objetivos".(13)

Las metas generales que se deberían señalar varían periódicamente en base a la cuantificación que se le da al objetivo, por lo que se debe desarrollar un sistema que permita la vigilancia correcta de sus alcances.

Por lo que respecta a las políticas, se puede decir que "son los lineamientos para la toma de decisiones" (14).

A través de ellas se dirige a empleados y directivos hacia el objetivo en situaciones que requieren albedrío y juicio; por lo tanto, estas las debemos de encontrar por escrito.

Las políticas a seguir no se detallan, ya que como son un instrumento que se apoyan en el criterio de los responsables de área, varían constantemente en la Institución.

Referente a los procedimientos y sistemas a establecer se mencionan en páginas posteriores en la fase de organización.

(13) Ibid, Pág.159

(14) " " 200

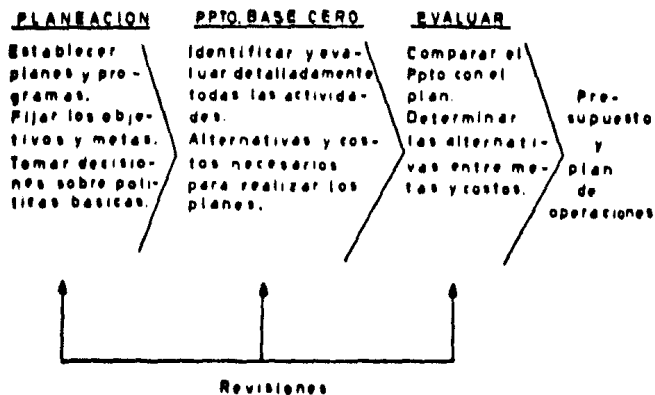
El presupuesto es un plan de acción (expresado financieramente), por un período de tiempo determinado, destinado a controlar y reducir costos y gastos, y a informar en términos de responsabilidad de la eficiencia operacional en las diferentes áreas; es por lo mismo un estándar de comparación cuantitativo entre lo realizado y lo planeado. Es importante que el sistema presupuestal sea flexible, adaptable a los cambios del medio ambiente, controlable, que permita la toma de decisiones y que motive al personal. De estas características el llamado "presupuesto base cero", es el que cuenta con todas y cada una de ellas.

Este sistema es un medio para poder identificar y evaluar eficazmente las actividades y los problemas correspondientes a éstas para que la Dirección pueda tomar decisiones, decidir las medidas necesarias para resolver los problemas y asignar y aprovechar los recursos (Humanos, Técnicos y Financieros) de la Institución en forma eficaz.

Siguiendo el proceso administrativo, se tiene una mejor visión de su impacto en la planeación y en la organización; por ello a continuación se presenta el siguiente esquema (ver cuadro B).

El presupuesto base cero es una filosofía básica-

CUADRO 8



de planeación y presupuestación cuyo conjunto de procedimientos es muy flexible, ya que se puede adaptar a las necesidades específicas del que lo utiliza, debiéndole conceder cierta flexibilidad en su organización para satisfacer las necesidades y resolver los problemas que pueden variar en forma significativa entre cada área.

Debemos de recordar que en la elaboración de -- un presupuesto se analiza en detalle las distintas funciones o actividades que se deben llevar a cabo para implantar o poner en marcha un programa, así como las alternativas que permitan obtener el resultado deseado; además se hace un estudio comparativo de los beneficios que se obtendrían en el caso de alcanzar parcial o totalmente las metas fijadas y los costos correspondientes a cada caso. En este sistema de presupuestación las distintas actividades deben ser sometidas a un análisis anual de costos y resultados; además, se requiere de -- una planeación eficaz, ya que a través del sistema se revela cualquier falla en ella y a su vez es un medio para lograr -- la suboptimización y la optimización total, modificando los objetivos con base en el análisis antes comentado.

El proceso de elaboración del presupuesto de -- se cero consiste en identificar paquetes de decisión y en clasificarlos según su orden de importancia mediante un análisis

de costo/beneficio. Antes de pasar a ver en forma general el proceso que sigue este sistema, se definirá brevemente los dos pasos básicos en su elaboración:

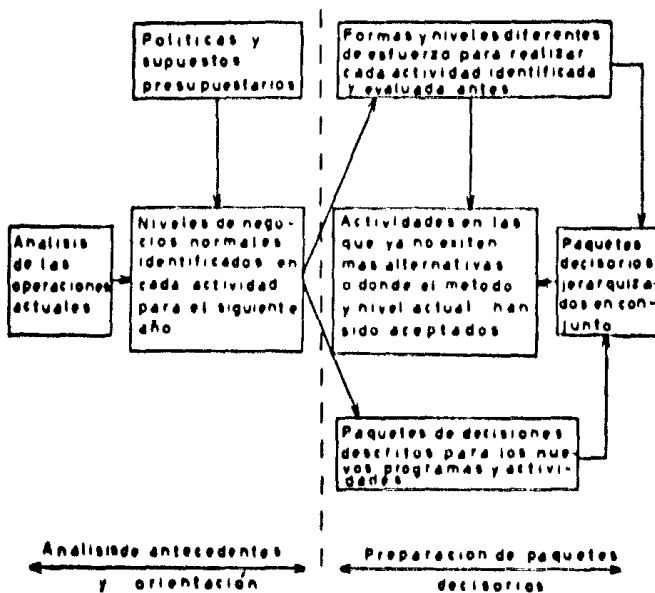
a) Preparación del Paquete de decisión: análisis y descripción de todas las actividades existentes o nuevas a incluir en cada paquete de decisión.

Un paquete de decisión es el documento que identifica y describe una actividad específica, de manera que se pueda evaluar y clasificar de acuerdo con las demás actividades que compiten por obtener los recursos. Entre la información más sobresaliente que proporciona, encontramos las siguientes:

- Objetivos
- Responsables
- Consecuencias que trae el no adoptar la actividad propuesta.
- Medida de rendimiento.
- Otras alternativas de acción.
- Costos y beneficios.
- Distintas formas para llevar a cabo la misma función.

b) Clasificación de los paquetes de decisión: análisis de costo beneficio, a fin de evaluar y clasificar los paquetes según su orden de impor

tancia. Para una mayor claridad a continuación se presenta el siguiente esquema:



Fuente: PRESUPUESTO BASE CERO,

Peter A. Pyhr. Ed. Limusa pag. 19

A continuación se presenta el proceso que sigue la elaboración de un presupuesto base cero en forma resumida:

- 1) Desarrollo de los supuestos: definir la estrategia los objetivos y los lineamientos concernientes a la dirección y a los propósitos de la Organización. Como se vió al principio del capítulo, esta tarea es realizada por el nivel directivo.
- 2) Asignar los centros de decisión: asignar los Centros de responsabilidad presupuestal, tarea que le concierne al departamento de Contraloría, el cual se apoyará en su sistema de información (Contabilidad de Costos).
- 3) Análisis de los Centros de decisión: el responsable de cada Centro analizará su presupuesto partiendo de sus objetivos y metas de Área, cuyo resultado será el de varias listas de alternativas con evidentes mejoras en cuanto a la dirección jerarquizada de esfuerzo, a la disminución o mejor asignación de costos y a la eliminación de gastos inútiles y duplicados. En este paso tiene lugar la preparación de los paquetes decisivos, tarea en la que intervienen conjuntamente el Área de Contraloría, la Dirección de Finanzas y el Comité de Presupuestos.

- 4) Revisión y redistribución de los recursos: cuando se asignan los fondos provenientes de los ingresos se hace a través del Comité de Presupuestos presentando cada responsable sus consideraciones de las prioridades que a su juicio son válidas para que a sus actividades se les asignen los fondos solicitados. Para esto, se forma un cuadro de los centros de responsabilidad y sus prioridades lo cual permite objetivarlos y hacer asignaciones.
- 5) Preparación del presupuesto: los presupuestos se preparan a partir de las decisiones que tomó el Comité, en la forma tradicional conocida.
- 6) Evaluación de la ejecución: el sistema permitirá tres tipos de evaluación:
 - a) la tradicional evaluación financiera;
 - b) El avance o alcance de las cargas de trabajo aceptadas y comprometidas por los responsables de los Centros de decisión y;
 - c) Medir el desempeño y productividad de cada Centro de costo o decisión.

Este sistema ha sido eficaz al enfrentar situaciones de rápidos cambios (como las que se viven ahora) y tiene distintos potenciales inherentes al sistema:

- Los paquetes de decisión se pueden modificar o su-

primir sin causar trastornos en ellos en las clasificaciones.

- En cualquier momento se pueden preparar paquetes de decisión para nuevos programas o actividades y añadirlos en sus posiciones afectadas en la clasificación.
- Las clasificaciones se pueden revisar fácilmente conforme a los cambios de prioridades.
- La Dirección General y los principales ejecutivos pueden revisar los niveles de financiamiento en forma continua, sin que afecten constantemente las entradas del presupuesto de la institución.

Además de estos potenciales inherentes, el sistema puede constituir un poderoso instrumento práctico para que la Dirección General se ajuste en distintas formas a los cambios del medio ambiente:

- 1) Revisión de los supuestos de planeación durante el proceso de planeación y presupuestación. Con algunas excepciones, los paquetes de decisiones y las clasificaciones se pueden revisar para una mayor adaptación.
- 2) Reelaboración de presupuestos durante el año en curso. Los cambios, principalmente en la operación o las reducciones de los gastos, se pueden -

identificar y evaluar rápidamente al preparar los presupuestos y planes de operación revisados.

3) Presupuesto variable. El presupuesto base cero --- constituye una base para establecer técnicas de presupuesto variable y sirve para identificar las ---- acciones específicas de la Dirección, a fin de ajustar las operaciones y mantenerlas dentro de lo esperado.

4) Reorganización. Los presupuestos y planes de operación se pueden revisar para confrontarlos a los cambios ocurridos en la estructura organizacional.

Indiscutiblemente, no sólo la planeación es indispensable para la buena marcha de una Institución; debe de existir una vigilancia oportuna y periódica de los fenómenos que se observen en la realidad y que obliguen a efectuar rectificaciones en los planes originales.

Sin lugar a dudas uno de los instrumentos más idóneos para ello es el control presupuestal. Este presenta dos aspectos:

a) Control en la fase de planeación, que implica la -- utilización correcta de la información histórica -- disponible, juzgar los posibles cursos de acción y seleccionar y definir los planes con los cuales se lograrán los objetivos de la Institución.

b) Control en la fase de ejecución de la operación, -- es decir vigilar que las operaciones reales se ---- adhieren a los planes aprobados, para lo cual se de be trabajar en tres fases:

- 1) De coordinación de recursos.
- 2) Evaluación de logros.
- 3) Retroalimentación.

En el primer punto, el del control en la fase de -- planeación, se tratará de concentrar en los supuestos que sir - vieron para la elaboración de los planes y por ende del presu - puesto final; sin embargo, este trabajo, no debe ser de compe - tencia del área de presupuestos.

Referente al segundo punto, se comentará brevemente las tareas que permitirán llevar a cabo un buen control del pre - supuesto.

- 1) Coordinación de recursos: no solamente implica el - otorgar los recursos necesarios a cada área, sino - el proporcionárselos en el momento adecuado y en la cantidad solicitada; asimismo, constantemente se de be de estar revisando el presupuesto de cada una de ellas, con el objeto de adecuarlo a sus necesidades reales que escaparon a la planeación y al mismo -- tiempo de informar de ello para su futura conside - ración. Por otra parte, se estará en contacto pe -

riódico con los responsables de los Centros de decisión para informarles de los recursos de que han dispuesto de acuerdo con lo programado así como para que expliquen las desviaciones que hallan tenido.

- 2) Evaluación de logros: esta fase normalmente se lleva a cabo mediante la utilización de los métodos de análisis financiero y la determinación por medio de comparaciones entre lo real y lo presupuestado. Se podrá hacer por Divisiones, Direcciones, Subdirecciones, etc, así como por Centros de costo o utilidad, con todo el desglose que se quiera o requiera. Estas variaciones o diferencias identifican las áreas problema, así como las operaciones eficientes. Una vez determinada perfectamente las variaciones y localizadas las causas, se deberán de tomar las medidas correctivas necesarias. Entre los métodos a utilizar, tenemos los siguientes:
- a) Pláticas directas con los responsables y colaboradores del Area involucrada.
 - b) Análisis del paquete de decisión y su clasificación
 - c) Análisis de operaciones
 - d) Auditoría administrativa
- 3) Retroalimentación: en todo sistema esta parte es --

muy importante ya que permite una corrección y consideración de lo que se omitió.

Debe ser tanto a las personas que ejecutan como a los que diseñan la asignación de recursos.

Finalmente tenemos de recordar que el tener un buen sistema de control presupuestal no es más que un auxilio, y que como es una herramienta, requiere de mantenimiento, implementación y actualización periódica, pero sobre todo que se adecue a las necesidades de la Institución en todo momento, para lo cual hay que cuidar su flexibilidad. Mención aparte merece la capacitación permanente que se debe tener con el personal del área.

5.2.- ORGANIZACION

La organización "es un agrupamiento de actividades - necesarias para llevar a cabo los planes y que suministra los medios necesarios para su coordinación, determinando qué es lo que debe hacerse".(15)

Es por ello que la estructura se debe adaptar a la estrategia de la institución, a su medio ambiente y a su tecnología.

Se dice que la organización debe adaptarse a la estrategia, porque en ella se ha fijado el punto al que se quiere

(15) Organización, Ernest Dale, Ed.Técnica Pág. 9

ya llegar, y para ello se requieren los recursos y actividades,

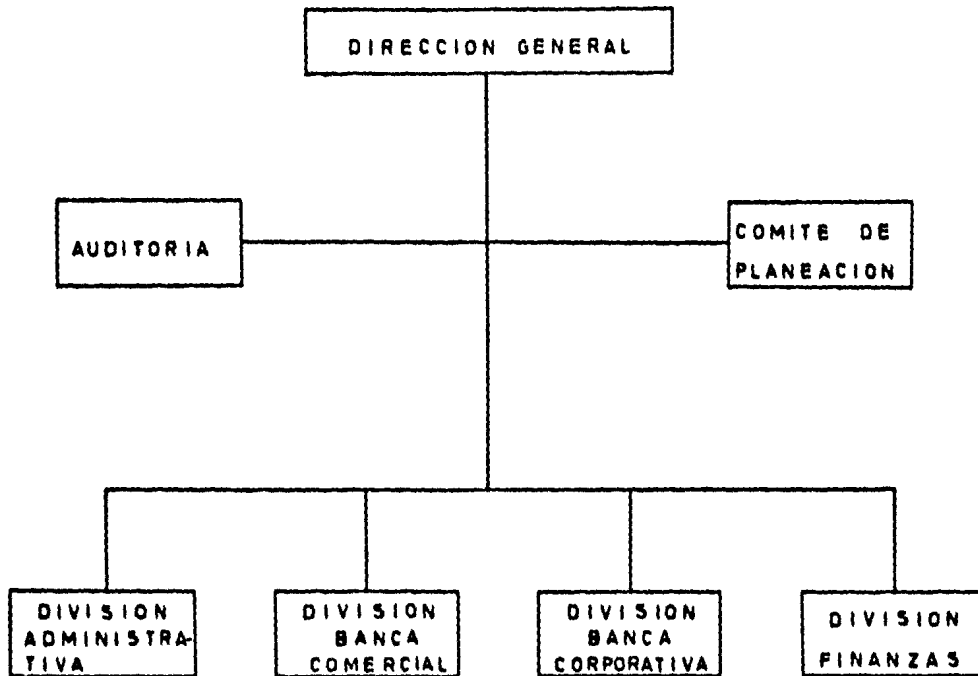
Se habla del medio ambiente, porque este impacta fuertemente a cualquier estructura. En nuestro caso, debido a las condiciones de estabilidad que prevalecían se contaba -- y cuenta actualmente con una estructura rígida; sin embargo -- ante los rápidos cambios legales y de necesidades del mercado, se ha visto que la estructura existente retarda la habilidad de la Institución para hacer frente al medio ambiente cambiante; no hay una integración adecuada de los esfuerzos departamentales y se responde con demasiada lentitud y poca efectividad. Por lo que se concluye que la estructura debe estar -- orientada hacia el exterior de la Institución, es decir hacia el mercado. Finalmente, se habla de la tecnología; al respecto, debe considerarse su importancia en cuanto a su impacto en los sistemas de trabajo, ya que se debe de considerar la organización de talentos (administrativos, técnicos y humanos) especializados y del flujo de trabajo con equipo de cómputo, así como el proceso de integración y su impacto en la Institución.

Por lo que se estima, que ésta debe estar cuidadosamente seleccionada en cuanto a su facilidad de implantación -- sin causar mucho efecto en la moral de los empleados, así como en un apoyo de la estrategia señalada.

Una vez comentados los tres puntos anteriores se -- han fijado ya las bases necesarias para nuestro propósito. Cg

mo se presentó en el capítulo anterior, la Institución cuenta con una estructura gigantesca que dificulta su coordinación y principalmente su control, ya que no responde de ninguna manera a un planteamiento administrativo. Por lo tanto, a continuación se sugiere una nueva estructura (ver cuadro 9), la cual esta basada en las características del mercado (geográficamente y por servicio requerido) y en un agrupamiento más lógico de actividades que faciliten su coordinación y control su cadena y unidad de mando así como el tramo de control son más reducidos. Las funciones genéricas de las Divisiones serían:

- 1) División Administrativa: Prestar los servicios internos que requiera la Institución, tales como de personal, administración, organización, sistemas, jurídico, servicios generales etc.
- 2) División Banca Comercial: Atender a clientes pequeños o medianos que requieran servicios bancarios.
- 3) División Banca Corporativa: Atender a clientes que por la magnitud de recursos que requieran o manejen con la Institución necesitan de una atención especial.
- 4) División Finanzas: Administrar financieramente la Institución, proporcionando a terceros la información relativa a la misma y cumpliendo con las diversas disposiciones administrativas a que haya lugar.



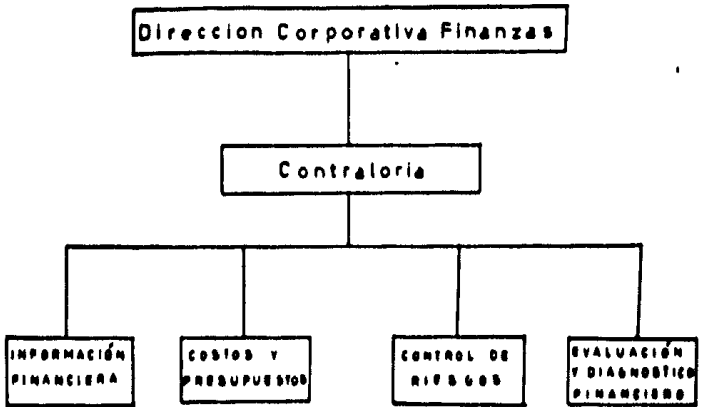
Así mismo, realizar los estudios de viabilidad económica que requiera la Institución y apoyar a las diferentes áreas con información financiera contable.

5) Comité de Planeación: Diseño del plan estratégico; la autorización del presupuesto de la Institución, así como atender problemas operativos concretos que afecten el presupuesto y el control de la Dirección de Mercadotecnia.

6) Auditoría: Revisión de las operaciones de la Institución cuidando que se cumplan todos los objetivos del control interno y vigilando que exista una adecuada protección de los activos.

Como se puede ver, con la nueva estructura se facilita la identificación de los centros de costo, decisión, servicio y utilidad. Además la comunicación se hace más fluida, al existir un lenguaje y objetivos comunes. Asimismo, se observa una descentralización de las funciones que no requieren apoyo, como una centralización de las actividades clave.

Una vez definida la estructura general, se puede proseguir con la concerniente a la Contraloría. La encontramos ubicada en el tercer nivel desde donde puede tener una visión panorámica de la operación de las demás funciones. La organización propuesta es la siguiente



La comunicación no presenta problemas, ya que al -- tener claramente establecidas las funciones, es más difícil -- que se presenten problemas de fluidez de la información.

La cadena de mando se mantiene con sólo dos puestos, a fin de agilizar un poco más la toma de decisiones y la uni - dad de mando se establece nuevamente al existir una definición clara de funciones. Finalmente, el tramo de control, en general se mantiene, a excepción de la Subdirección de Información Financiera, en donde este se hace más amplio, dadas las ----- características del área; sin embargo, como las tareas son muy rutinarias no presentan tantos problemas de dirección. La de - legación y autoridad quedan claramente definidas tanto en los manuales correspondientes como en las funciones que desarrolla cada departamento.

Referente a la organización interna de la Contraloría, ésta se puede ver en los siguientes esquemas, así como --

en la descripción de sus funciones:

CONTRALORIA
DESCRIPCION GENERICA

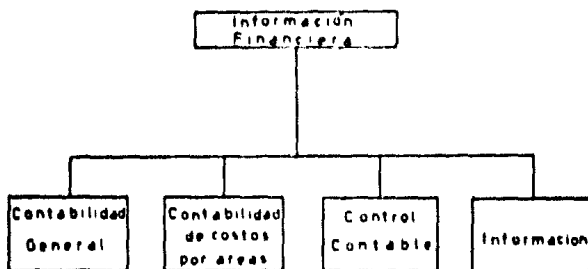
- 1) Establecer, coordinar y mantener el sistema de información financiera de la Institución.
- 2) Desarrollar e implantar el sistema de control presupuestal de la Institución.
- 3) Establecer y mantener un adecuado sistema de control de los activos.
- 4) Evaluar e informar sobre el avance de los planes tácticos y de operación financiera de la Institución.
- 5) Realizar los estudios financieros requeridos para conocer el posicionamiento de la Institución en el mercado.

DESCRIPCION ESPECIFICA.

- 1) Dictar las políticas respecto del sistema de información financiera, presupuestos y medidas de control de activos.
- 2) Determinar las funciones a desarrollar por cada departamento, así como establecer los objetivos y metas correspondientes en coordinación con los responsables de los mismos.
- 3) Establecer el programa de capacitación de su

personal y el de sus promociones.

- 4) Establecer y supervisar la aplicación de los registros contables, así como la preparación de los estados e informes financieros de la Institución.
- 5) Preparar e interpretar todos los registros e informes estadísticos.
- 6) Controlar el presupuesto anual de la Institución.
- 7) Comprobar que los activos de la Institución estén asegurados o protegidos adecuadamente.
- 8) Verificar el cumplimiento de las obligaciones o medidas dictadas por las autoridades en lo que en materia contable financiera se refiere.
- 9) Realizar estudios financieros tendientes a determinar el posicionamiento de la Institución en el mercado.



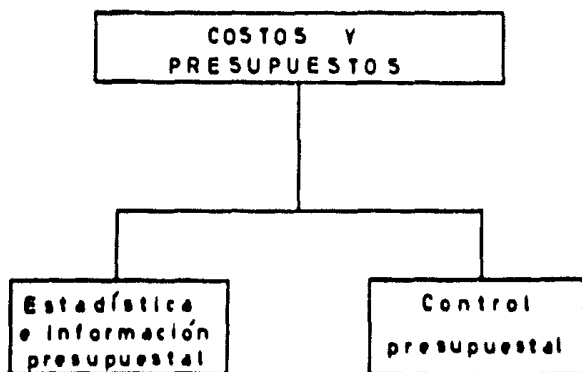
DESCRIPCION GENERICA.

- 1) Integrar el paquete de información financiera -- que requiere la Institución para la toma de de--cisiones y el cumplimiento de su obligación le--gal.
- 2) Realizar el registro de todas las operaciones -- de la Institución.
- 3) Determinar los costos y beneficios que genera -- cada área de la Institución.
- 4) Verificar la adecuada contabilización de las --- operaciones, así como que todas las partidas --- estén reflejadas.

DESCRIPCION ESPECIFICA.

- 1) Registrar oportunamente todas las operaciones.
- 2) Determinar los costos y beneficios detallados--- de toda la Institución, tanto por centro de cos--to, utilidad, decisión, apoyo, como por respon--sable de objetivo.
- 3) Verificar la adecuada contabilización de todas - las operaciones.
- 4) Elaborar todos los informes que mensualmente re--quieren las autoridades.
- 5) Preparar los estados financieros de la Institu--ción.

- 6) Preparación de reportes, informes y declaraciones para efectos del pago y liquidación de impuestos.



DESCRIPCION GENERAL.

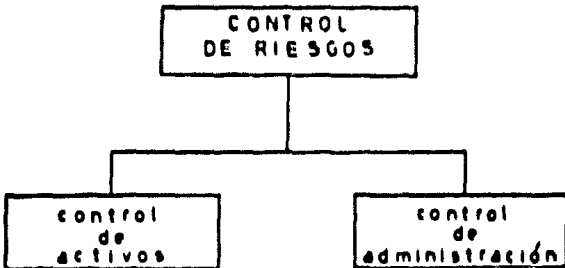
- 1) Conocer las necesidades de la Institución y --- asignar los recursos.
- 2) Llevar los sistemas de control presupuestal, --- así como determinar los costos totales por unidad a fin de conocer la justificación, eficiencia y rentabilidad de las Areas de la Institución.

DESCRIPCION ESPECIFICA.

- 1) Revisión de los supuestos de presupuestación---
- 2) Proponer modificaciones a las políticas presupy

estales.

- 3) Apoyar a la Subdirección de Planeación Financiera en la elaboración del presupuesto anual, con la información que se requiera interna y externa.
- 4) Informar a Tesorería la disponibilidad proyectada no ejercida de recursos.
- 5) Identificar las nuevas o futuras necesidades de la Institución.
- 6) Informar periódicamente del avance del presupuesto a las distintas áreas y autoridades correspondientes.
- 7) Mantener un banco de datos relacionado con el presupuesto interno y condiciones existentes en que se ejerció cada uno.
- 8) Elaborar estudios de costo-beneficio de áreas de responsabilidad y de clientes actuales y potenciales.



DESCRIPCION GENERAL.

- 1) Vigilar el cumplimiento de las diferentes políticas existentes en la Institución relativas a control de riesgos.
- 2) Apoyar a el área de Organización y Sistemas en el diseño e implantación de sistemas de control.

DESCRIPCION ESPECIFICA.

- 1) Establecer las medidas de control necesarias -- para las inversiones en acciones y activos fijos a fin de que estén amparados suficientemente.
- 2) Distribuir en coordinación con la División de Banca Comercial los activos fijos de la Institución.
- 3) Conocer la situación actual y posibilidades de recuperación de los acreditados que se encuentran en cartera vencida.
- 4) Vigilar la situación de los derechos reportados en las siguientes cuentas:

1505-02 Otros adeudos.

1507 Deudores por operaciones en trámite - de regularización o liquidación, y analizar sus

posibilidades de recuperación:

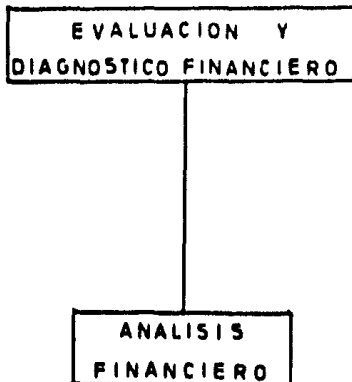
1601.- Bienes Muebles y Valores Adjudica --
dos.

1901.- Pagos anticipados.

5114.- Castigos.

6305.- Créditos Incobrables.

- 5) Investigar y analizar las desviaciones que pre --
senten los diferentes departamentos, por lo que--
toca a las metas que se han comprometido alcanzar.



DESCRIPCION ESPECIFICA.

- 1) Evaluar la utilización de los recursos de la ---
Institución, a fin de conocer la situación finan-
ciera de la misma y compararla con la competen-
cia.

DESCRIPCION GENERAL.

- 1) Realizar el análisis financiero y estadístico de
tendencias, rentabilidad y resultados de la ----
Institución.
- 2) Efectuar el análisis de los estados financieros-
de las empresas en las que se tienen inversiones
a fin de vigilar su operación.
- 3) Realizar el análisis de la situación financiera-
de la competencia y su comparación con la Insti-
tución.
- 4) Analizar y evaluar proyectos de inversión pro --
pios de la Institución.

ORGANIZACION DEL TRABAJO.

El diseño, implantación y mantenimiento de los -
sistemas y procedimientos dentro de la Institución, tiene por-
objeto optimizar la eficiencia del personal, eliminar los des-
perdicios o ineficiencias de los métodos, tener mejores elemep

tos de control y lograr una operación más eficiente. Para recalcar un poco más su importancia, baste decir que su carencia impide y dificulta en mucho el obtener los beneficios que verdaderamente le corresponden a la Institución como resultado de sus actividades.

Para diseñar nuevos sistemas se debe llevar a cabo un estudio conjunto entre la Dirección de Organización y Sistemas y el Departamento de Control Administrativo, el cual comprende los siguientes pasos:

- a) Identificar las principales actividades, riesgos y componentes de la operación. lo que permitirá definir los objetivos de control relacionados con la actividad estudiada.
- b) Deberá describir todos los pasos del proceso estudiado, para lo cual se ayudará de los diagramas de flujo de la operación estudiada para conocer con mayor profundidad todos los componentes que intervienen.
- c) Finalmente, evaluará el sistema teniendo especial atención en las fases que se prestan para que se cometa un error (voluntario o involuntario), así como para eliminar todo paso innecesario que detenga un trámite.

Sin embargo con el tiempo el sistema debe ade --

cuarse a la realidad, ya que de lo contrario se convierte en-
ineficiente. Por lo tanto, se requieren evaluaciones periódicas
que permitan una operación ordinaria fluida e información con-
fiable.

Entre los sistemas y procedimientos contables -
que se requirieron establecer en el área estudiada lo más pronto
posible y que además deben actualizarse continuamente, están-
los siguientes:

- 1) Sistema de contabilidad a través de volantes.
- 2) Sistema de intercambio de remesas en plaza y
fuera de plaza.
- 3) Sistema para documentos de cobro inmediato.
- 4) Procedimientos de Matriz y Sucursales.
- 5) Procedimientos de Operativa de Valores.
- 6) Procedimientos de descuento de documentos.
- 7) Procedimientos de custodia de documentos.
- 8) Procedimientos de otorgamiento de crédito hipotecarios a nivel nacional.

Estos procedimientos deberán incluir lo siguiente:

ter:

Objetivos y políticas del procedimiento; el procedimiento propiamente dicho, estableciendo las responsabilidades por puesto y las formas impresas a utilizar, describiendo su forma de llenado.

MANUALES ADMINISTRATIVOS

El manual es un instrumento administrativo en el cual encontramos la identidad, política y procedimientos que se siguen en una organización, área, departamento, etc; por lo cual un manual se convierte en un instrumento de comunicación para todos los niveles, ya que da a conocer la información básica necesaria acerca de las políticas, procedimientos y métodos que se utilizan comúnmente.

El manual de Organización del Área estudiada de be contener:

Prólogo, objetivos y políticas del Depto., estructura organizacional, funciones de las áreas, descripciones de los principales puestos y directorio.

Así mismo, se deberán elaborar agendas de trabajo por cada puesto y formular el inventario de recursos materiales con que se cuenta.

5.3.- LA DIRECCION

"La dirección es un proceso mediante el cual -- los administradores buscan influir sobre sus subordinados para lograr las metas y esto a través de la comunicación".(16)

Como se comentó en el capítulo anterior, la -- dirección se distingue de otros procesos de la administración-

por su naturaleza impersonal. Uno de los elementos más importantes de la Dirección es la Coordinación.

"La coordinación es la sincronización adecuada de varias actividades en el tiempo y en el espacio, con el objetivo previamente establecido, esto implica la estructuración, combinación y orientación de los medios con que cuenta la Institución para realizar sus fines".(17)

En la Subdirección Corporativa de Contraloría la coordinación será efectiva ya que al contar con objetivos y metas concretas, y con una estructura organizacional en la cual se encuentran claramente definidas las tareas a realizar por cada unidad de trabajo, se permitirá un adecuado flujo de información y un proceso rápido para la toma de decisiones.

"La delegación, es el proceso mediante el cual se asignan tareas, autoridad y responsabilidad para el cumplimiento de las mismas".(18)

En la nueva estructura, la delegación está basada en el tipo de tareas a realizar a fin de tratar de mantener un equilibrio entre sus metas y la autoridad con que cuenta para alcanzarlas. Lo anterior, beneficiaría a la Institución en gran medida, ya que permitiría el que constantemente se tuviera a los medios intermedios en permanente superación

(17) Ibid pag.297

(18) Ibid pag.315

los cuales contarían para su auxilio con las diferentes políticas que se emitieran.

Bajo las nuevas condiciones expuestas la autoridad que poco a poco debe extenderse sobre el área será o deberá ser de preferencia del tipo profesional, es decir los subordinados deben encontrar en sus superiores, la información y habilidad suficiente para contribuir a la efectividad y desarrollo de aquel y del departamento.

Otro elemento importante de la Dirección es la comunicación. Como se mencionó en el capítulo anterior, en el área hay serios problemas de comunicación, lo cual no permite una adecuada coordinación.

A través de la nueva estructura, se facilita un procesamiento efectivo de información dentro y entre las unidades que componen el área. La comunicación se deberá realizar en forma ascendente, no sólo como reportes o sugerencias, si no como un elemento más que nos da a conocer la actitud de la gente; asimismo deberá ser descendente a fin de conocer el nivel de motivación de la gente, proporcionar información técnica a los subordinados y facilitar la coordinación con todos los elementos del área.

Por lo que toca al estilo de liderazgo, es poco lo que se puede comentar, ya que depende de las características de cada persona. Sin embargo, es muy importante que sean

personas de acción, es decir que tomen decisiones en su momento, así como que estén muy motivados a fin de que puedan fomentar la innovación, y motivar a sus propios subordinados.

Finalmente es importante mencionar que en los diferentes niveles debe existir una adecuada supervisión del trabajo ya que es la única forma que hay para que se desarrollen las estrategias y, consecuentemente, se logren los objetivos.

5.4.- EL CONTROL

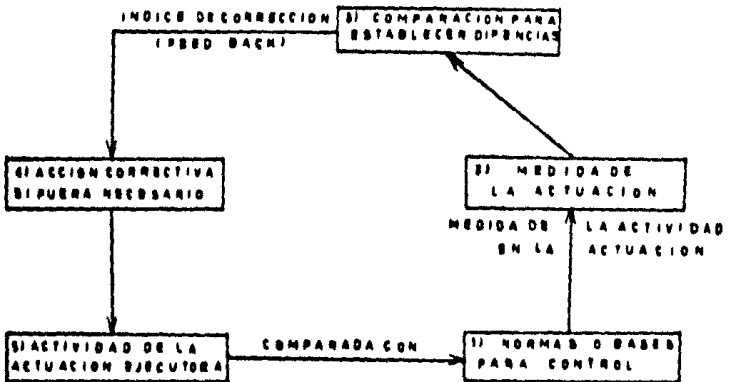
" Control es el proceso de reunir y retroalimentar información acerca del desempeño, de manera que quienes toman decisiones puedan comparar los resultados reales con los planeados y decidir que hacer acerca de cualquier discrepancia con lo planeado".(19)

Planear, controlar y decidir son actividades entrelazadas. La planeación fija las metas y las acciones necesarias para lograr las metas. Proporciona también estándares expresos o implícitos para comparar el desempeño real. El control comienza la estructura de expectativas que proporcionan los estándares. Desde ese punto, el control consiste en una serie de etapas que tienen a ayudar a asegurar que el desempeño real se ajuste al desempeño esperado. La decisión

comienza con la información generada por los sistemas de ---- control.

La planeación comienza a traslaparse con el con - trol cuando las políticas y procedimientos funcionan como re - gias y reglamentos que gobiernan la conducta; pero en su uti - lización administrativa, el control comienza con el proceso -- de medir el desempeño para ver si se ajusta a los estándares - establecidos por el proceso de planeación. El control como -- diferencia de la planeación surge cuando alguien observa si -- se esta cumpliendo la regla.

El control es un proceso formado por varias eta - pas definidas, las cuales se muestran a continuación:

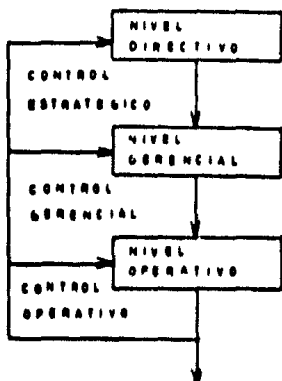


Todo organismo social queda perfilado en tres ca - pas, cada una de las cuales exige decisiones de ciertas ca ---

características condicionadas por el nivel precedente, que muestra el nivel al que pertenece y encuadran el comportamiento -- siguiente:

NIVELES DE DECISION	DECISIONES RELATIVAS A
DIRECTIVO	OBJETIVOS Y POLITICAS
GERENCIAL	PLANES PROGRAMAS Y PRESUPUESTOS
OPERATIVO	ORDENES INSTRUCCIONES Y ACCIONES

Asimismo, se ha establecido que deben controlarse los resultados de las decisiones, y para ello es necesario un sistema de control; éste estará formado:



El control estratégico mide la conveniencia de objetivos y políticas con el contexto y la coherencia de planes y programas.

El control gerencial examina la correspondencia de las decisiones con los planes, programas y las necesidades de variar estos, es decir, reprogramar.

El control operativo definirá la consistencia de las acciones en relación con las órdenes y a la variación de los resultados con lo previsto.

Como se ha visto en los párrafos anteriores, estos conceptos son el objetivo general del Área dentro de la Institución sujeta de estudio, por lo que se le debe ver como un área de apoyo a la gestión y como una permanente fuente sugeladora de alternativas y decisiones.

Para llevar a cabo la oportuna identificación de los puntos que requieren mayor atención y cuidado se requiere -- de una información oportuna y seleccionada que permita a la --- Dirección con una sola mirada ver si las diferentes áreas que conforman la Institución están funcionando correctamente o no.

El instrumento que proporcionará esta visión panorámica es un indicador. "El indicador es una gráfica cronológica que muestra la tendencia y la desviación de una actividad administrativa sujeta a influencias externas e internas con -- respecto a una unidad de medida convencional".(21)

Con este instrumento será suficiente que la Dirección y los principales ejecutivos observen el conjunto de indicadores para que puedan saber dónde está el problema aún más el mismo indicador les señalará el momento de su intervención.

Cabe señalar que el indicador sólo señalará la anomalía y corresponderá a el Departamento de Control Administrativo realizar la investigación correspondiente.

El Departamento de Análisis Financiero tendrá -- por tarea el diseño de los indicadores, así como la elaboración e información periódica a los niveles de decisión de la Institución.

Para el diseño de los indicadores nos apoyaremos - en la división del trabajo ya que de esta manera tendremos - la menor cantidad posible de diferencias en los resultados de la actividad administrativa con respecto a su programación

Los indicadores básicos que se deben elaborar son:

1) Indicadores del medio ambiente - Estos indicadores nos darán a conocer lo que está sucediendo en el exterior y -- que puedan afectar en alguna forma la realización de las actividades de la Institución.

- Desarrollo Tecnológico (Computación, Capacitación, etc).
- Desarrollo Económico (Crecimiento Sector, PIB, -- etc).
- Tendencias Económicas Externas (Tasas, Concentración de Recursos).
- Cambios legislativos.
- Correlación con la competencia (quién progresa más rápidamente)

2) Indicadores de los Servicios - Estos indicadores - muestran las características básicas de los diferentes servicios que se prestan y servirán para conocer si realmente se -- están satisfaciendo las necesidades de los clientes.

- Competencia
- Rentabilidad de los servicios.

- Oportunidad de los servicios.
- Retiro de los clientes.
- Control de calidad de los servicios.

3) Indicadores de la Estructura Financiera.- Estos indicadores nos darán a conocer el equilibrio financiero que guarda la Institución como son:

- De cartera (accionaria y crediticia).
- Del punto de equilibrio (en función del usuario).
- Del encaje legal.
- De independencia financiera.
- De distribución de activos y pasivos.
- De la dependencia bancaria.
- Del grado de autofinanciamiento.
- De rentabilidad de inversiones y servicios.

4) Indicadores de la Fuerza de Trabajo.- La fuerza de trabajo o personal de la Institución es el punto clave para lograr la máxima productividad. El mayor gasto, la mayor cantidad de problemas administrativos y las más delicadas decisiones directivas se encuentran en este factor. Estos indicadores nos mostrarán no sólo la tendencia de la calidad de trabajo y ociosidad, sino el grado de satisfacción que tienen los empleados al desempeñar sus actividades. Esta estadística la -

llevará el Departamento de Personal.

- Indicador de las horas hombre trabajadas.
- Salario medio por área.
- Índice de productividad.
- Índice de ausentismo por área.
- Índice de frecuencia de enfermedades.
- Tipo de salario
- Costo de las prestaciones
- Rotación del personal
- Horas de trabajo por trabajador en cada área
- Ingreso por trabajador.

5) Indicadores del mercado.- Nos permitirán conocer el flujo de ingresos a la Institución.

- Perfil de ingresos por servicio y tendencia.
- Ingresos por área y centros de servicio.
- Influencia de la ubicación.
- Influencia de la publicidad.

6) Indicadores de contabilidad y estadística.- Se medirán la exactitud, oportunidad y costo en que incurre el Departamento estudiado al generar la información.

- Oportunidad de la información.
- Costo del servicio
- Cargas de trabajo.

7) Indicadores para la Dirección General - Estos indi

Indicadores nos permitirán conocer si la actuación de la Dirección es la correcta o no.

- Dirección (liquidez/productividad).
- Velocidad de trabajo (Ingresos/activo circulante)
- Rentabilidad de la Institución.
 - Los servicios.
 - Las aportaciones.
 - La fuerza de trabajo.
 - La participación pública.

A partir de los anteriores indicadores es posible establecer un diagnóstico sobre las diferentes áreas problema y en la medida de lo posible preparar alguna alternativa.

Otra de las herramientas a utilizar para detectar las debilidades de la institución será el análisis financiero.

Este "es un proceso a través del cual se analiza y evalúa la situación financiera pasada y presente, así como sus resultados de operación con el objeto de determinar o predecir según sea el caso la futura situación financiera de una empresa". (21). Para realizar este análisis, la Contraloría se auxilia de los siguientes reportes:

- Análisis comparativo del Balance General y del Estado de Resultados, así como la elaboración de un Estado de Cambios en la Situación Financiera y

(21) Leopold Bernstein, Financial Statement Analysis, Pág. 1

un flujo de fondos.

- Distribución porcentual de los recursos y de la estructura financiera.
- Análisis de: las razones financieras.
 - las inversiones realizadas.
 - la cartera crediticia.
 - los activos improductivos.
 - la captación.
 - la productividad.
- Análisis estadístico de los principales indicadores bancarios.
- Análisis estratégico de la red de sucursales (montos, número de acreditados, calidad de clientes, orden de importancia por localidad, rentabilidad, punto de equilibrio, etc).

Referente a la evaluación del desempeño ésta se llevará a cabo a través de:

- La Contabilidad por áreas de responsabilidad
- Análisis de excepciones
- Manejo de los costos discrecionales

Como se vio anteriormente a través de los reportes que emanan al llevar un sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad se evalúa el desempeño y gestión de las diferentes áreas de la institución. A través de ellos, los en-

cargados de los diferentes departamentos son concientes del uso que están realizando de los recursos que se les confiaron, así como si van por buen camino para alcanzar a lo que se comprometieron en el presupuesto. Por otra parte, a través de esta información se puede obtener un índice de tasas de rendimiento que nos permita juzgar la actuación de cada responsable departamental.

Ahora bien, el análisis de excepciones permitirá que se atienda con mayor facilidad los problemas importantes que se presenten, así como el seguimiento que requieren estas que se presentaran mensualmente y que no siempre son ocasionales por factores externos. Estas se detectarán al comparar con lo estimado en el presupuesto o en los costos estimados.

Finalmente, los costos discrecionales "éstos son costos fijos que provienen de decisiones de asignaciones periódicas que reflejan la política gerencial"(22), deben ser negociados por los diferentes responsables a fin de que se modifiquen lo necesario entre los períodos de presupuestación.

El departamento de evaluación y diagnóstico financiero evaluará periódicamente los gastos relacionados con los diferentes objetivos que persiguen y ayudando en la planea

(22) Contabilidad y Control Administrativo, Charles T. Horngren. Pág. 352

gión del importe total del costo del siguiente período. Es importante señalar que el control directo, se llevará a cabo al verificar el cumplimiento de los objetivos a que cada departamento se comprometió, razón por la cual estos no tienen que integrarse formalmente a los registros contables.

Por último, para evaluar el adecuado manejo de los activos y vigilar el cumplimiento de las diversas disposiciones legales, se deberán de elaborar los siguientes cómputos:

- Responsabilidades fiduciarias (Art. 46 bis 7 en -- relación al Art. 43 Fracc II, inciso b y c de la -- L.G.I.C.O.A).
- Capital Neto (Art. 46 bis 8 L.G.I.C.O.A).
- Capacidad en aceptaciones bancarias (Circ. 1842/79 Banxico).
- Cómputo del conjunto de inversiones con cargo al -- capital pagado y reservas (Art. 46 bis 9 fracc. -- I, III, IV y V. L.G.I.C.O.A).
- Cómputo del capital neto requerido en relación de -- los grupos de activo y operaciones acusantes del -- pasivo contingente (Art. 46 bis 1 L.G.I.C.O.A., -- Circ. 1842/79 Banxico y Circ. 802 de la C.N.B.S.).
- Cómputo del importe máximo de responsabilidades -- directas y contingentes a cargo de una misma parq

na, entidad o grupo de personas

INDICADORES FINANCIEROS.
(PORCENTAJES).

	31 DICIEMBRE 1963.			31 DICIEMBRE 1964.			VARIACION 63/64.		
	S.M.C. ANALIZADA	PROMEDIO DE SU NIVEL	PROMEDIO DEL MERCADO	S.M.C. ANALIZADA	PROMEDIO DE SU NIVEL	PROMEDIO DEL MERCADO	S.M.C. ANALIZADA	PROMEDIO DE SU NIVEL	PROMEDIO DEL MERCADO.
1) ESTRUCTURA DE ACTIVOS.-									
CARTERA DE VALORES/ACTIVO TOTAL	0.37	1.36	1.69	1.94	2.37	0.97	1.57	1.01	(0.72)
CARTERA DE CREDITOS/ACTIVO TOTAL	73.52	59.57	46.49	72.09	61.21	50.57	(1.43)	1.64	4.08
DISPONIBILIDADES/ACTIVO TOTAL	2.18	3.29	3.22	3.64	3.02	2.59	1.46	(0.27)	(0.63)
DEPOSITO BASICO/ACTIVO TOTAL	19.94	29.26	41.34	18.63	28.99	39.02	(1.31)	(0.27)	(2.32)
CARTERA VENCIDA/CARTERA CREDITOS	2.71	5.61	5.08	2.63	3.534	3.032	(0.08)	(2.076)	(2.048)
CARTERA VENCIDA/ACTIVO TOTAL	1.99	3.34	2.36	1.89	2.129	1.479	(0.1)	(1.211)	(0.861)
2) ESTRUCTURA DE PASIVOS.-									
CAPTACIONES/PASIVO TOTAL+REDESCUENTO	32.87	46.36	62.71	35.35	50.63	69.78	2.48	4.27	7.07
POND. BASICOS/P.T + REDSCUENTO	52.24	38.173	22.560	49.96	35.431	18.223	(2.28)	(2.742)	(4.337)
CAPITAL CONSTABLE/P.T + REDSCUENTO	1.26	1.977	2.505	1.29	1.582	2.104	0.03	(0.395)	(0.401)
CAPITAL CONSTABLE/CAPTACIONES	3.83	4.25	3.99	3.66	3.12	3.01	(0.17)	(1.13)	(0.98)
3) UTILIDADES Y GASTOS.-									
EGRESOS TOTALES/INGRESOS TOTALES	99.57	99.351	98.644	99.88	98.023	97.897	0.31	(1.328)	(0.747)
UTILIDAD/INGRESOS TOTALES	0.43	0.649	1.356	0.12	1.977	2.103	(0.31)	1.328	0.747
INTERESES Y COMISIONES COBRADAS POR CREDITOS/C. CREDITOS	34.49	24.199	28.844	35.12	26.361	31.371	0.63	2.162	2.525
GRG.S.ADMN./RECURSOS TOTALES+REDESCUO	2.58	4.060	4.079	2.97	3.997	4.151	0.39	(0.063)	0.072
GRG.S.ADMN./INGRESOS TOTALES	10.78	12.272	10.659	12.03	12.324	11.114	1.25	0.052	0.455
GRG.S.ADMN./CAPTACIONES	7.97	8.902	6.632	8.53	8.372	6.544	0.56	(0.53)	(0.088)
4) RENTABILIDAD.-									
RESULTADOS EJERCICIO/C.CONSTABLE	8.23	14.471	25.871	2.40	37.834	35.314	(5.83)	23.363	9.443
RESULTADOS EJERCICIO/CAPITAL+BYAS.	17.76	28.344	50.034	7.43	128.702	97.396	(10.33)	100.358	47.362
INTERESES, COMISIONES Y DIVIDENDOS/ACTIVOS PRODUCTIVOS	34.34	34.133	39.629	34.31	32.979	38.424	(0.03)	(1.154)	(1.205)

INDICADORES FINANCIEROS.
(PORCENTAJES).

	31 DICIEMBRE 1983.			31 DICIEMBRE 1984.			VARIACION 83/84.		
	S.N.C. ANALIZADA	PROMEDIO DE SU NIVEL	PROMEDIO DEL MERCADO	S.N.C. ANALIZADA	PROMEDIO DE SU NIVEL	PROMEDIO DEL MERCADO	S.N.C. ANALIZADA	PROMEDIO DE SU NIVEL	PROMEDIO DEL MERCADO.
5) LIQUIDEZ BANCARIA. -									
CAPTACION/DISPOSIBILIDADES.	15.96	14.76	19.92	10.08	17.45	27.49	(5.88)	2.69	7.57
VISTA-ORLIG./DEP.BANCIKO	44.05	40.16	28.45	52.53	43.37	29.42	8.48	3.21	(0.97)
CAPTACION/DISPOSIB.+REDESCTO	3.55	4.68	7.43	4.14	5.72	9.50	0.59	1.04	2.07
PASIVO EXIGIBLE/CAPITAL + RYAS.	159.27	143.28	95.09	227.51	149.12	102.90	68.24	5.84	7.81
CAPTACION/CAP. CORTO PLAZO.	4.15	3.62	4.46	4.42	3.87	5.23	0.27	0.25	0.77

CONCLUSIONS.

CONCLUSIONES

1) El área de Contraloría, presenta problemas de tipo administrativo en general, originados por una falta de adecuación de la administración al crecimiento repentino que tuvo la organización en los últimos años. Por lo tanto, se requieren aplicar herramientas administrativas permanentemente que faciliten el desarrollo de las funciones y en consecuencia, la adecuada operación normal del banco.

2) En cualquier empresa, la información financiera es primordial para la adecuada toma de decisiones. Considerando que los recursos financieros que maneja el banco son de tres personas, el establecimiento de un adecuado sistema de información financiera cobra una importancia sin igual dada la obligación social que se tiene.

3) Considerando la situación actual del país, y en específico el de la banca, el aspecto mercado juega un papel estratégico.

Por lo tanto, ya que una gran parte de la atención al cliente depende de la información que emana de la Contraloría, la importancia de esta área es por demás inobjetable y se considera vital el que se desarrollen sistemas de información de mercado oportunos, veraces y permanentes.

4) Es indispensable mencionar que el factor humano juega un papel básico en el logro de los sistemas propuestos, ya que de la mentalidad que se tenga depende el alcance de los objetivos.

En base a la investigación realizada, y a los puntos anteriores, se concluye que el Licenciado en Administración tiene un amplio campo profesional de desarrollo en el diagnóstico de deficiencias administrativas y proponer alternativas de solución.

BIBLIOGRAFIA.

BIBLIOGRAFIA

1) Administración Contemporánea

David R. Hampton

Mc. Graw Hill 2a. Edición México D.F. 1983.

2) Administración de Empresas

Agustín Reyes Ponce

Editorial Limusa 30a. Edición México D.F. 1983.

3) El Concepto de Estrategia de la Empresa

Kenneth R. Andrews

Ediciones Universidad de Navarra, Pamplona, España 1977

4) Organization Theory

Gary Desler

Prentice Hall Inc. New Jersey, E.U. 1980

5) Controllorship

James D. Willson y John B. Campbell

Ronald Press Publication New York, E.U. 1981

6) Contraloría (Estudios Monográficos)

C.P. Jorge Pinto Castillo

Ediciones Contables y Administrativas México D.F. 1979

- 7) **La Contraloría y sus Funciones (Estudios Monográficos)**
C.P. Cesar A. González A.
Ediciones Contables y Administrativas México D.F 1980
- 8) **Sinopsis de Auditoría Administrativa**
Joaquín Rodríguez Valencia
Editorial Trillas México D.F 1981
- 9) **Diagnóstico Industrial**
Agustín Montaña G.
Editorial Trillas México D.F 1980
- 10) **Financiamiento Intermediarios**
Benton E. Gulp
Houghton Mifflin Co. Boston, E.U. 1980
- 11) **Manual del Funcionario Bancario**
Jorge Saldaña Alvarez
Ediciones Jorge Saldaña Alvarez México D.F 1982.
- 12) **Circular 1042/79 de Banco de México y Reformas**
- 13) **Circulares de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.**
- 14) **Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito.**