



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**AUDITORIA ADMINISTRATIVA APLICADA AL  
AREA DE CREDITO DE UNA SOCIEDAD  
NACIONAL DE CREDITO.**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P R E S E N T A :**

**ROBERTO CAMORLINGA**

**DIRECTOR DE SEMINARIO:  
LILIA OLGA VARELA BARRAZA**

**MEXICO, D. F.**

**1983**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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 esta 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.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA APLICADA AL AREA DE CREDITO  
DE UNA SOCIEDAD NACIONAL DE CREDITO

I N D I C E

Pág.

INTRODUCCION

CAPITULO I

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

1.1. Antecedentes de la Auditoria Administrativa.	11
1.2. Definición de la Auditoría Administrativa.	17
1.2.1.- Lic. José Antonio Fernández Arena.	19
1.2.2.- C.P. Y L.A. Víctor M. Rubio Ragozzoni y L.A. Jorge Hernández Fuentes.	23
1.2.3.- Análisis Factorial del Banco de México.	25
1.2.4.- Instituto Americano de la Administración.	29
1.2.5.- Angel Trujillo Negrete.	30
1.2.6.- William P. Leonard.	34
1.2.7.- Manuel de Azaola.	37
1.2.8.- Tabla de Contingencias de la Auditoría Administrativa.	40
1.3.- Metodología Aplicada al Caso.	43
1.4.- Alcance, Limitaciones y Normas de la Auditoría Administrativa.	45
1.4.1.- Alcance de Auditoría Administrativa.	47
1.4.2.- Limitaciones de la Auditoría Adminis trativa.	49
1.4.3.- Normas.	50
1.5.- Procedimiento Metodológico.	52

	3
	Pág.
1.6.- La Ubicación de la Auditoría Administrativa dentro del Proceso Administrativo.	53
1.7.- Características de la Administración.	54
1.8.- Factores del Proceso Administrativo.	56
1.9.- Diferencia entre Auditoría Administrativa con la Auditoría Financiera y Auditoría Operacional.	60
1.9.1.- Cuadro comparativo de diferencias entre Auditoría Administrativa con la Auditoría Financiera y Auditoría Operacional.	63

## CAPITULO II

### AUDITORIA ADMINISTRATIVA APLICADA AL AREA DE CREDITO DE UNA SOCIEDAD NACIONAL DE CREDITO.

II.1.- Entrevista Previa.	68
- Subdirección de Crédito.	69
- Gerencia de Sistemas.	69
- Carta Autorización de la Subdirección de Crédito.	71
- Carta de Autorización de la Gerencia Regional de Implantación y Supervisión de Sistemas.	72
II.2.- Justificación de la Auditoría Administrativa.	73
II.3.- Antecedentes Históricos de la Institución.	75
II.4.- Estructura Actual del Area de Crédito Zona Sur.	79
II.5.- Tema de Seminario y Problema a Resolver o Hipótesis.	81
II.6.- Investigación.	82
II.6.1.- Entrevista con el encargado de Contraloría de Crédito.	83

- Función.
- Actividades.
- Estructura.
- Relaciones Interdepartamentales.
- Problemática en el desarrollo de sus funciones.
- Sugerencias.

II.6.2.- Entrevista con el encargado de Informes de Crédito. 86

- Función.
- Actividades Generales.
- Estructura.
- Relaciones Interdepartamentales.
- Problemática en el desarrollo de sus funciones.
- Sugerencias.

II.6.3.- Entrevista con el encargado de Análisis de Crédito. 89

- Función.
- Actividades Generales.
- Estructura.
- Relaciones Interdepartamentales.
- Problemática en el desarrollo de sus funciones.
- Sugerencias.

II.7.- Reporte de la Auditoría Administrativa. 92

CAPITULO III

RECOMENDACIONES.

	Pág.
III. 1.- Introducción.	97
III. 2.- Estructura Propuesta del Area de Crédito.	100
III. 3.- Organigrama Estructural Propuesto.	103
III. 4.- Documentación Básica para la Integración de Expedientes de Personas Morales.	105
III. 5.- Cuadro de Integración de Expediente de Crédito.	107
III. 6.- Recomendaciones al Procedimiento de las Autorizaciones Especiales de Crédito.	108
III. 6. 1.- Procedimiento de Autorización Especial de Crédito.	109
III. 6. 2.- Factores a evaluar para operar dentro de Facultades.	112
III. 6. 3.- Procedimiento en la Autorización Especial de Crédito.	113
- Diagrama de Flujo de operación de la autorización Especial de Crédito.	141
- Procesamiento de la Información de las Autorizaciones Especiales de Crédito con Facultades del Gerente de sucursal.	122
- Diagrama de Procesamiento de Información de las Autorizaciones Especiales de Crédito con Facultades del Gerente de Sucursal.	125
- Procesamiento de Información de las Autorizaciones Especiales con Facultades de la Subdirección Comercial.	126
- Diagrama y Procesamiento de Información de Autorización Especial de Crédito con Facultades de Gerentes Comerciales.	128

- Diagrama de Procesamiento de Información de Autorizaciones Especiales de Crédito con Facultades de la Subdirección Comercial.	129
- Procesamiento de Información de Autorizaciones Especiales de Crédito con Facultades de la Dirección Comercial.	130
- Procesamiento de Información de las Autorizaciones Especiales de Crédito, Gerencia de Crédito.	131
- Diagrama de Procesamiento de Información de las Autorizaciones Especiales de Crédito.	138
- Trámite en la Recepción de Operación de las Autorizaciones Especiales de Crédito del Departamento de Cartera.	139
III.7.- Recomendaciones al Procedimiento en la Autorización de Líneas de Crédito.	142
III.7.1.- Definición.	143
III.8.- Diagrama del Proceso General de Autorización y Otorgamiento de Líneas de Crédito.	144
III.9.- Procedimiento en la Autorización de Líneas de Crédito.	145
III.9.1.- Gerencia de Oficina.	145
III.9.2.- Diagrama de Flujo de Autorización de Línea de Crédito. (Gerente de Oficina)	148
III.9.3.- Procesamiento en la Autorización de Líneas de Crédito. Subgerencia de Supervisión e Integración de Expedientes de Crédito "SIECRED".	150

III.9.4.- Diagrama de Flujo de Autorizaciones de Línea de Crédito (SIECRED).	154
III.9.5.- Procedimiento en la Autorización de las Líneas de Crédito. (Subgerencia de Informes de Crédito "INCRED").	156
III.9.5.1.- Reporte de la Visita Ocular.	161
III.9.5.2.- Reporte de Informes de Crédito.	162
III.9.6.- Procedimiento en la Autorización de Líneas de Crédito (SIECRED).	175
III.9.7.- Procedimiento en la Autorización de Línea de Crédito (Gerencia de Análisis de Crédito "ANCRED").	176
III.9.7.1.- Sugerencias para el Departamento de Análisis de Crédito.	180
III.9.8.- Procedimiento en la Autorización de Líneas de Crédito. Gerencia de Control y Supervisión de Crédito "CSCRED".	182
III.10.- Características de Financiamiento a Proveedores de Cadenas Comerciales.	183
III.10.1.- Finalidad.	183
III.10.2.- Formas de Operación y Ventajas.	183
III.11.- Apéndice A Glosario de Términos.	186
III.12.- Anexos A Formatos utilizados por la Institución.	204
III.13.- Anexo B Formatos propuestos.	218
BIBLIOGRAFIA.	233

## INTRODUCCION

Las inquietudes que me llevaron a tomar la decisión de enfocar la investigación en Banpaís Institución Nacional - de Crédito, concretamente en el Area de Crédito en la Zona -- Sur, fué que en ella he prestado mis servicios por más de dos años, desempeñando el puesto de Analista de Crédito, a consecuencia del puesto que desempeño he analizado las políticas, - sistemas y procedimientos en el otorgamiento del crédito, al considerar que dichas políticas, han sido elaboradas empíricamente y que no se apegan a las necesidades actuales así como al hecho de que son fácilmente violable por el Area Comer---cial, lo cual se ha convertido en una práctica común, provo--cando la ineficiencia de los controles actuales así como el - desconocimiento de algunas operaciones del Crédito.

Por lo que se refiere a los Sistemas y Procedimien--tos actuales en el trámite de las solicitudes de crédito, no--son consistentes ya que no se aplican por igual a todas las - solicitudes, los cambios en dichos procedimientos se realizan verbalmente, confundiendo por lo regular a todos aquellos de--partamentos involucrados en la función crediticia.

Con la Nacionalización de la Banca Privada (1o de - Septiembre 1982) los proble mas se incrementaron ya que la incertidumbre, de los funcionarios en su estabilidad en la Ins--titución, originó que la mayor parte de los créditos permane--cieran pendientes de solución ya que siempre determinaban al--gún problema en cualquier aspecto de la empresa solicitante, - las exigencias en cuanto a la integración de los Expedientes--de Crédito se tomó cada vez más rígida, sobre este aspecto me he cuestionado lo siguiente: ¿Por qué ahora los ejecutivos se preocupan en llevar órden en sus operaciones? Si ante las noru

mas, políticas y procedimientos pasaban a un segundo término, ¿será que ahora pondrán todo su esfuerzo para que la Institución progrese y sus clientes resulten beneficiados? ó ¿la Dirección actual le estará solicitando eficiencia en los trámites? yo me inclino a creer esto último, más sin embargo, como es posible que los actuales ejecutivos en el área de crédito realicen una reestructuración a las necesidades actuales - si algunos son empíricos, y otros no cuentan con la capacidad técnica así como tampoco tienen experiencia.

Como integrante de la Institución y como profesionalista que deseo ser, considero muy arriesgado dejar que estas personas sigan tratando de encausar satisfactoriamente las operaciones, ya que cada vez que intentan resolver los problemas causan disturbios mayores, concluyendo por llevar las cosas de la misma forma en que anteriormente se encontraban.

La Nacionalización de la Banca Privada y la problemática a la cual se enfrenta los sectores productivos, de comercio y servicio, requieren agilidad en el trámite de las autorizaciones de crédito así como una efectiva asesoría financiera por parte de la Institución, en virtud de mi deseo e interés en participar en la reestructuración de los sistemas y procedimientos en el trámite de los créditos, enfoqué la investigación exclusivamente a dos procedimientos: La autorización Especial de Crédito y la Autorización de Líneas de Crédito, las cuales a mi juicio y a la experiencia que tengo en dicha área pueden ajustarse a todas las demás autorizaciones de crédito que se realizan dentro de la Institución.

También presento un organigrama estructural del Área de Crédito el cual contiene las unidades básicas para desempeñar satisfactoriamente la función crediticia al igual presento el esquema general de las Autorizaciones de Créditos de Calendario.

En la investigación realizada hubiese querido abarcar otros aspectos también importantes, sin embargo, no fué posible realizarlos por las limitaciones de tiempo, recursos e información, no obstante de contar con la autorización por escrito de la Sub-Dirección de Crédito, así como del Departamento de Sistemas.

## I. 1. ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

En la época actual, se han suscitado una serie de cambios y modificaciones dentro del contexto social, tanto a nivel Nacional, como a nivel Internacional: debido a ello, no es posible que dentro de las entidades públicas, como las de la iniciativa privada, se sigan considerando los mismos métodos, sistemas, procedimientos, políticas, funciones, objetivos, presupuestos, etc., incluso la propia Estructura Orgánica tiene que evolucionar de tal manera que pueda adaptarse al sistema, para no tener que sufrir serios problemas dentro de ellas.

Pero no nada más se tienen que considerar los cambios que se presentan en un momento dado, sino que como se vive en un constante cambio, ya que todo es dinámico y no estático, se tiene que tomar en cuenta que, lo que antes se consideraba como un taller, en donde únicamente se contaba con un maestro; un ayudante y un aprendiz, en la época anterior a la Revolución Industrial, ahora son verdaderos monstruos de la Economía.

De ahí que, la especialización en cada una de las ramas o actividades, ha tenido que darse, ya que no es posible que una sola persona realice las actividades de cuatro o más personas.

Por ello, se tienen que determinar exactamente las funciones de cada uno de los integrantes de las diferentes entidades, tanto del sector público como del privado, además de crear nuevas áreas que ayuden al mejor aprovechamiento de sus recursos y al logro de sus objetivos; para ello, se tiene que hacer un estudio parcial o total, si así lo amerita el caso de cada una de las áreas que integran la entidad; dicho estudio tendrá que llevarse a cabo a través de la aplicación de la Auditoría Administrativa.

A continuación se darán a conocer de una manera general los antecedentes de la Auditoría Administrativa.

Como ya sabemos, de acuerdo a lo anteriormente expuesto que el tiempo no transcurre en balde. Las costumbres que se consideraron adecuadas en otras épocas, para el examen de una empresa, se limitaba únicamente al análisis de su situación financiera.

Durante muchos años la Auditoría Administrativa estuvo asociada y considerada como una parte de la Contabilidad.

Su objetivo, consistía en un examen realizado por una firma de auditores externos; para averiguar una situación financiera y también para descubrir errores o fraudes.

A medida que un negocio crece en volumen, la carga administrativa se hace mayor, con más amplia delegación de autoridad para los gerentes ejecutivos; de ahí que el significado de las revisiones internas y del control, tenga mayor importancia. La Gerencia en vista de esto, pensó en la necesidad de cambiar sus métodos administrativos.

Como ya se ha expuesto anteriormente, la Administración de las entidades o empresas modernas, con sus numerosos problemas y complejidades, requiere de una vigilancia más estrecha sobre el funcionamiento y los controles. Además, para cerciorarse de la exactitud y confianza de su control sobre los datos contables. La Administración busca los mejores medios para el control de todos los campos del negocio.

El objetivo es obtener la dirección más eficiente de las operaciones, con un perfeccionamiento continuo de los planes de acción y los procedimientos.

El nuevo enfoque que se ha originado dentro de la Administración, al tener la necesidad de que se revisen y valoricen los métodos administrativos, tendrá que llevarse a cabo por individuos que, no sólo sean capaces básicamente, sino que tengan la educación especializada que se requiere, al igual que la preparación y experiencia para ejecutar las tareas.

La Asociación Nacional de Colegios de Licenciados en Administración nos dice que la Auditoría Administrativa, en su sentido más simple es: "... el examen de la forma en que se administra una entidad con el propósito de descubrir oportunidades para mejorar dicha Administración..." Efectivamente, la Auditoría Administrativa, como se verá en el desarrollo de los siguientes puntos, considerados dentro de este capítulo, examina la forma como se administra una entidad, ya sea que ésta forme parte del sector público o privado logrando de esa manera detectar las fallas o deficiencias que puede padecer en un momento dado, ocasionado con ello serios problemas, para el logro de sus objetivos; es así como el propósito de la Auditoría Administrativa es descubrir las oportunidades que se tienen para el mejor aprovechamiento de dicha Administración.

En ese sentido, la Auditoría Administrativa es tan antigua como la propia Administración, pues cualquier persona que forma parte de una entidad y que aprecia con un sentido crítico alguna de las actividades que realiza puede pensar en una serie de posibilidades para efectuarlas de una manera más eficiente, pero realmente lo que esta persona está practicando es un examen, aunque limitado, de un aspecto administrativo.

Es así como puede decirse que un funcionario o empleado que no está de acuerdo con la forma como desempeña sus actividades, le nacen una serie de inquietudes al respecto y

es cuando piensa en la forma en que puede cambiarlas o modificarlas; en ese momento lo que está realizando es una Auditoría Administrativa.

En cambio, cuando la Auditoría Administrativa, se lleva a cabo a través de un profesionalista o un equipo de especialistas en forma externa o internamente a la entidad o empresa, se está hablando de una actividad profesional de reciente desarrollo.

Ahora bién, los primeros antecedentes escritos en una materia de Auditoría Administrativa parecen provenir del Instituto de Auditores Internos Norteamericanos: una discusión 1954 sobre el alcance de la Auditoría Interna de Operaciones Técnicas, y un artículo de Arthur H. Kent, de la Standard Oil Company of California aparecida en 1948 sobre Auditoría de Operaciones, citados en el conocido libro de Bradford-Cadmus, *Operational Auditing Handbook* de 1964.

En 1959 se publicó un libro editado por Víctor Lazzaro, el cual se titula *Systems and Procedures - A Handbook of Bussiness and Industry*, del cual el capítulo de William P. Leonard se publicó en 1962 bajo el título de *The Management - Audit*; las obras anteriores han sido traducidas al español.

En México se tiene un antecedente en el libro *Guía para Estudios de Economía Industrial*, de Alfred W. Kelin y Nathan Grabinsky, publicado por el Departamento de Investigaciones Industriales del Banco de México, S.A.

Por lo tanto, podemos decir que la Auditoría Administrativa surge cuando los directivos sintieron la necesidad de establecer una constante evaluación de todos los elementos materiales, hymanos y técnicos que intervienen dentro de sus empresas para el logro de sus objetivos.

También se considera, como se verá más adelante, -- una técnica de análisis y estudio del proceso administrativo-- para determinar la eficiencia y productividad de los resultados mediante el examen de los elementos señalados.

Como se mencionó anteriormente, a la Auditoría Administrativa se le había considerado por mucho tiempo como parte de la Auditoría Financiera; tal vez, la razón de esto se debió a la falta de precisar con exactitud cual debería de ser su campo de acción, por lo que hoy en día ya no se le considera de esa manera, sino que ahora se le atribuyen actividades que difieren en gran manera de este tipo de Auditoría, ya que las dos siguen caminos diferentes, aunque la información que proporcionan sirve tanto a una como a la otra, para la toma de decisiones.

Ahora, nos enfocaremos al aspecto de las entidades públicas, ya que es dentro de este sector donde se llevara a cabo la presente Investigación.

En el sector público, a raíz de la Reforma Administrativa, el cuerpo de leyes de la administración federal descentralizada, delega a las dependencias facultades de registro, control y evaluación, antes encomendadas a las Secretarías de Hacienda, Patrimonio y Presidencia, lo cual ha traído como consecuencia una serie de modificaciones, que contribuyen al mejor desempeño de las actividades para el logro de los objetivos que se ha planteado el Gobierno Federal.

La Auditoría, dentro del ámbito del Gobierno, también se concretaba al estudio de los estados financieros de las entidades paraestatales o a estudios especiales de las dependencias, ambos encargados habitualmente a profesionales independientes y a revisiones de la procedencia, efectividad y regularidad del manejo del gasto público del tipo de las que regula la Ley sobre el Servicio de Vigilancia de Fondos y Va-

lores, que realizan la Dirección General correspondiente a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y los cuerpos internos de Auditoría de las distintas dependencias.

Como un antecedente que se tiene dentro de la Auditoría Administrativa en el sector público, aunque no se originó en México, fue el de la General Accounting Office, que es la oficina competente del Gobierno de los Estados Unidos; publicó en junio de 1972, las primeras normas de Auditoría de las organizaciones, programas, actividades y funciones gubernamentales (Standards for Audit of Government Organization, - Programs, Activities and Function).

Es así como la Auditoría Administrativa se ha abierto paso a través del tiempo para constituirse en uno de los elementos más importantes con que se cuenta actualmente para la evaluación tanto interna como externa de los elementos que integran a una entidad, ya sea que ésta pertenezca al sector público o privado.

## I. 2. DEFINICION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Una vez que se han tomado en consideración los antecedentes de la Auditoría Administrativa en el inciso anterior, podemos decir que es de reciente creación; de ahí que los estudiosos de esta materia, nos hayan brindado a través de sus obras, una gama de conocimientos, los cuales nos ayudan a tener una visión de lo que se encierra dentro de ella; tanto en su aspecto teórico, como en su aplicación práctica que tiene en cualquier empresa, ya sea que ésta se encuentre dentro del Sector Público o Privado.

Ahora bien, a medida que van evolucionando las empresas, éstas van requiriendo de la aplicación de nuevos controles, procedimientos, o también, puede darse el caso de que deben de crear nuevas áreas, para el mejor aprovechamiento de sus recursos materiales, humanos y técnicos, así como también para el logro de sus objetivos; para ello, se tendrán que llevar a cabo exámenes en todas sus áreas, incluyendo al personal, para llegar a una evaluación de las mismas, y poder de esa manera, encontrar las mejores alternativas de solución que ayuden a mejorar las deficiencias, de las que puede padecer en un momento dado, ocasionando serios **trastornos** en el funcionamiento de ellas.

Al hablar de la Auditoría Administrativa, no se tiene que pasar por alto su definición, ya que ella nos da la pauta para comprender el enfoque que tiene pero más que nada para determinar la esencia de lo que encierra, con lo cual se evitan las malas interpretaciones, ya que como es de reciente creación, se puede incurrir en una serie de errores por no tener una visión clara de lo que es la Auditoría Administrativa.

Aunque en la actualidad ya se cuenta con bastantes documentos que han editado los estudiosos de la Auditoría Ad-

ministrativa, las definiciones que aportan a veces, no precisan lo que es en sí, o sólo la enfocan hacia una determinada-  
área o aspecto de una empresa o entidad; por lo que a conti-  
nuación se hará un análisis de cada una de las definiciones -  
encontradas en las obras que han sido seleccionadas para la -  
elaboración de esta Investigación.

## I.2.1. LIC. JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA

## Definición:

La auditoría Administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa (I), de la satisfacción de los objetivos-institucionales (II) con base a los niveles jerárquicos de la empresa (III), en cuanto a su estructura (IV), y la participación individual de los integrantes de la institución (V).

I.- Auditar consiste en una revisión basada en el método científico:

- 1.- De carácter objetivo. El alcance de la revisión deber ser universal.
- 2.- Medición precisa de los fenómenos, utilizando los sistemas y procedimientos que resulten más apropiados.
- 3.- Estudio exhaustivo, que cubra todos los ángulos del problema para evitar una falla por omisión.

II.- De la satisfacción de Objetivos Institucionales.- Todas las empresas requieren de la satisfacción de tres tipos de objetivos que a su vez cumplan con los grupos que se enumeran a continuación:

- 1.- Objetivo de Servicio
  - 1.a) Consumidores o Usuarios
- 2.- Objetivo Social
  - 2.a) Colaboradores
  - 2.b) Gobierno
  - 2.c) Comunidad.
- 3.- Objetivo económico
  - 3.a) Inversionistas
  - 3.b) Acreedores

III.- Es una revisión de los niveles jerárquicos de la empresa, los cuales permiten la actuación de la misma.

Se consideran tres niveles sujetos a revisión.

- 1.- Dirección
- 2.- Departamentos
- 3.- Información de los resultados obtenidos por los -- departamentos.

IV.- Los niveles jerárquicos se evalúan en cuanto a su es---  
trutura, cubriendo los aspectos de organización o integración.

La estructuración demanda recursos de tres tipos:

- 1.- Humanos
- 2.- Materiales
- 3.- Técnicos

V.- No basta analizar la estructura se necesita conocer la intensidad de la participación individual en la aplicación del proceso administrativo.

Los departamentos están integrados por individuos que hacen efectiva la administración. Cada uno de ellos -- tiene una tarea específica y debe realizarla teniendo en cuenta:

- 1.- Planear
- 2.- Implementar
- 3.- Controlar.

## METODOLOGIA

1.- Esquema General: Objetivo Social, económico y social e -  
Institucionales.

En la definición considera solamente los objetivos instittuciones y son nueve departamentos los que analiza.

- a) Control de políticas
- b) Producción y Servicios
- c) Comercialización
- d) Relaciones Humanas
- e) Relaciones Públicas
- f) Finanzas
- g) Contabilidad
- h) Auditoria Interna
- i) Servicios Generales

El esquema general comprende el cumplimiento de los objetivos institucionales. El análisis lo hace de arriba hacia abajo y es como parte propia del estudio.

En base a este se llega a un análisis cualitativo y cuantitativo llegando a la escala de apreciación que comprende:

- Apreciación, los puntos y el cumplimiento. (lo cual nos lleva a la subjetividad).
- Cumplimiento: Bueno, malo, excelente, etc. (puntos)
- Porcentajes: Formas de las escalas de apreciación.

## 2o. Programa de Auditoría.

Se debe realizar un programa de auditoría basado en los nueve departamentos, que se mencionaron anteriormente.

## 3o. Recolección de Datos

Su definición es que se basa solamente en cuestionarios, entrevistas y escalas de apreciación.

#### 4o Análisis y evaluación de la información.

- Determinación del grado de eficiencia de la Organización.
- Análisis de las deficiencias y sus causas.
- Planteamiento de alternativas para mejorar la operación.

#### 5o Comunicación y control de los resultados.

- Preparación del informe.
- Presentación y evaluación del borrador del informe
- Presentación y examen del Informe final
- Vigilancia de las recomendaciones.

I.2.2. C.P. y L.A. Víctor M. Rubio Ragazzoni y L.A. Jorge Hernández Fuentes, consideran a la Auditoria Administrativa de la siguiente manera en su "Guía Práctica de Auditoría Administrativa":

"El objetivo de la Auditoria Administrativa consiste en evaluar el fundamento de la administración, mediante la localización de irregularidades o anomalías y el planteamiento de posibles alternativas de solución".

"La finalidad es apoyar a los niveles de supervisión a lograr una administración más efectiva, mediante la presentación de resultados que surjan de la práctica de auditoría".

Para el desarrollo de la Auditoria Administrativa se requieren 4 etapas las cuáles son:

- Planeación
- Examen
- Evaluación
- Presentación

La Planeación comprenderá:

- a) Definición del estudio a desarrollar
- b) Diagnóstico administrativo
- c) Definición del objetivo.
- d) Alcance específico de la auditoría
- e) Determinación del personal necesario
- f) Programación del tiempo estimado
- g) Definición de las técnicas y herramientas a utilizar
- h) Aprobación del programa de auditoría.

Examen

- a) Entrevista con los responsables de cada área a Auditar

Con el objeto de indicarles el seguimiento a la atención - de las áreas de problemática más relevante.

- b) Aplicación de técnicas de Auditoria Administrativa.
- c) Captación de la documentación necesaria (organigramas, manuales instructivos, formatos, etc.)
- d) Revisión, complementación y depuración de la información - captada.
- e) Captación de opiniones y sugerencias.

#### Evaluación

- a) Análisis y evaluación de la información captada.
- b) Jerarquización de observaciones.
- c) Planteamiento de las recomendaciones.
- d) Discusión de las observaciones.

#### Presentación

- a) Elaboración del informe final
- b) **P**resentación del informe final al Director General y Sub-**D**irector de Auditoría.
- c) Presentación del informe final a los responsables de la -- unidad auditada.

### I.2.3. ANALISIS FACTORIAL DEL BANCO DE MEXICO.

"Análisis de potencialidad de la productividad" para incrementar la eficiencia de operación ya sea en una empresa o en una rama industrial".

#### Metodología:

- 1.- Analizar la operación total con el propósito de determinar los factores que en ella intervienen.
- 2.- Definir las funciones de esos factores que operan con relación al resultado esperado de la operación en su conjunto.
- 3.- Determinar el grado en que el desempeño real y objetivo de estas funciones contribuye, con su participación específica y necesaria, al esfuerzo total.
- 4.- Investigar que factor o parámetro ejerce, en condiciones determinadas una influencia decisiva, favorable o adversa, en la operación.

#### Esquema General

- Medio Ambiente
- Política y Dirección
- Productos y Procesos
- Financiamiento
- Medios de Producción
- Fuerza de Trabajo
- Suministros
- Actividad Productora
- Mercadeo
- Contabilidad y Estadística

## PROGRAMA DEL ANALISIS

## Etapa I. Planear la investigación.

- a) Definir la materia objeto de la investigación
- b) Definir el propósito final de la investigación.
- c) Determinar el tiempo disponible para la investigación
- d) Planear las fases y el volumen del trabajo
- e) Determinar los medios de investigación e información y la facilidad para obtenerlos
- f) Obtener la autorización necesaria para la orientación y el programa a que se sujetará la investigación.

## Etapa II. Analizar el tema.

- a) Objeto de la investigación y su operación.
- b) Determinar los factores pertinentes al tema y a su operación
- c) Averiguar las funciones de cada factor.
- d) Determinar la información mínima necesaria
- e) Recopilar la información
- f) Verificarla
- g) Asegurarse de que esté completa

## Etapa III. Examinar cada factor en esta forma:

- a) ¿Hasta qué grado concuerda la operación de los factores -- con las funciones asignadas a éstos.
- b) ¿Qué tendencia se registra en el campo de cada factor?
- c) ¿Qué evolución ocurre en los campos relacionados?

- d) ¿Cuáles elementos del factor están estimulando la operación?
- e) ¿Cuáles elementos del factor ejercen una influencia limitadora?
- f) ¿Qué objetivos debieran lograrse en el campo de cada factor?
- g) ¿De que medios se dispone para alcanzar estos objetivos?

Etapa IV. Combinar los hallazgos para diagnosticar sobre el total de las operaciones.

- a) ¿Cuál parece ser la capacidad óptima de acuerdo con los objetivos de la operación?
- b) ¿Cuál es la ejecución total real?
- c) ¿Cuáles son los factores limitadores?
- d) ¿Qué factores deben estudiarse con mayor detalle?
- e) ¿Qué objetivos pueden alcanzarse con el empleo de los medios disponibles?
- f) Examinar el total de los hallazgos encontrados en cooperación con otros especialistas?

Etapa V. Presentar el diagnóstico.

- a) Preparar documentos para su discusión: diagramas, etc. para su presentación.
- b) Señalar claramente qué hallazgos y diagnósticos están sujetos al juicio de las personas responsables de la ejecución de las operaciones que se investigan.
- c) Exponer el desarrollo de los hallazgos
- d) Obtener el acuerdo de las diferentes opiniones sobre cada-

uno de los pasos antes de avanzar al siguiente:

- e) Estimular las decisiones
- f) No perder de vista el hecho de que la decisión es prerrogativa de las personas responsables de la ejecución o "Dirección".

#### I.2.4. INSTITUTO AMERICANO DE LA ADMINISTRACION

##### Definición:

"Cualquier empresa de cualquier índole, tiene áreas generales sujetas a investigación y que permiten obtener una-evaluación de la administración".

##### Metodología:

Esta organización utiliza una escala con un mínimo de 7,500 puntos y máxima de 10,000. Cada área recibe distinta intensidad y el total valora la empresa. Para lo cual se clasifica a las organizaciones en los siguientes tipos:

Religioso

Educativo

Hospital

Sin Fines de Lucro

Con Fines de Lucro

Para cada uno de estos tipos de organizaciones se analizan sus áreas específicas y se evalúan en términos numéricos de acuerdo a la escala predeterminada.

## I.2.5. ANGEL TRUJILLO NEGRETE

## METODO GENERAL DE AUDITORIA

El presente autor presenta la siguiente metodología basada en cinco etapas para el cumplimiento de la Auditoría - Administrativa.

## 1o Parte:Planeación de la Auditoría Administrativa

- A) Análisis Preliminar.- el cuál se puede hacer de las siguientes formas:
  - A.1) Información Documental
  - A.2) Visita a las Instalaciones.
  
- B) Anteproyecto o carta convenio. Dicho anteproyecto, carta convenio o propuesta, deberá de incluir los siguientes:
  - B.1) Antecedentes (marcando en ello la problemática)
  - B.2) Objetivo (A donde se pretende llegar)
  - B.3) Alcance (dónde se va a hacer, en un área, en un - procedimiento, en un sistema, en un departamento,- etc.)
  - B.4) Metodología (Secuencia lógica de pasos, programación de lo que se va hacer y donde se va a hacer)
  - B.5) Personal Participante (que personas realizan el estudio, principalmente las personas importantes, -- anexando CURRICULUM VITAE, lider del proyecto, analistas programadores, etc.)
  - B.6) Tiempo y costo. (Tiempo que se tardará el estudio y su resolución, así como su costo, que se basará en el alcance o magnitud del problema y del objetivo que se pretenda alcanzar, en razón al personal que se utiliza, los gastos fijos y la utilidad.
  - B.7) Apoyos.- (Acceso a la empresa, a la información al lugar y dibujantes,

## B.8) Contrato

C) Programación detallada de la auditoría y organización - del equipo de trabajo.

C.1) Se realiza el Plan de Trabajo anotando.

- Actividades
- Tiempo estimado y real
- Responsable (s)

D) Determinación de las fuentes de información y diseño de las herramientas.

D.1) Fuentes de Información

D.1.1) Cuestionario

D.1.2) Observación

D.1.3) Encuesta

D.1.4) Gráficas

D.1.5) Entrevista

D.1.6) Tiempos y movimientos

D.1.7) Indices Estadísticos

D.1.8) Estados Financieros

D.1.9) Sociograma

E) Concepto y Determinación del Plan Ideal de comparación.

Lo que se va a comparar de lo que se debe hacer, con lo que se está haciendo se da en los conocimientos técnicos en la práctica, existiendo en ello dos formas:

- La cuantitativa
- La cualitativa.

## 2o Parte: Recopilación de la Información

Primeramente, se debe sensibilizar a la gente que nos - proporcionará la información.

Posteriormente se utilizan las estrategias y tácticas para su mejor recopilación.

### 3o Parte: Procesamiento de Información.

Para su seguimiento se requiere:

- 1.- Revisión y verificación
- 2.- Clasificación
- 3.- Tabulación
- 4.- Organización

### 4o Parte: Análisis y Evaluación de la Información para llevar a cabo el análisis se requiere:

- a) Determinar el grado de concordancia
- b) Determinar las deficiencias y las causas que las provocan
- c) Planteamiento de alternativas de solución.

En dicho planteamiento, hay que conocer los recursos con lo que cuenta la empresa y el problema existente en la misma.

### 5o Parte: Comunicación y control de los resultados de la Auditoría Administrativa.

- a) Tipos de Informe
  - a.1) Parcial
  - a.2) Preliminar o de avance
  - a.3) Final
- b) Característica del informe
  - b.1) Claridad
  - b.2) Concisión
  - b.3) Orden (en método y secuencia)
  - b.4) Atractivo
  - b.5) Redacción correcta
  - b.6) Convincente

- b.7) Constructivo
- b.8) Completo

C) Contenido de un Informe

- c.1) Antecedentes o Introducción
  - c.1.1) Objetivo del Estudio
  - c.1.2) Alcance que tuvo el mismo estudio
  - c.1.3) Metodología que se siguió
  - c.1.4) El personal que intervino
  - c.1.5) El tiempo real y utilizado
- c.2) Puntos sobresalientes
  - c.2.1) Problemática de la empresa
  - c.2.2) Lo que funciona bien
  - c.2.3) Resumen del diagnóstico en general.
- c.3) Diagnóstico.- Análisis detallado de todos los puntos sobresalientes.
  - c.3.1) Situación actual
  - c.3.2) Cambios
  - c.3.3) Propuestas
  - c.3.4) Sugerencias
- c.4) Recomendaciones.- comentar con los afectados
- c.5) Anexos.- apoyos que van a soportar nuestra investigación
- c.6) Presentación
- c.7) Comunicación y control.- vigilancia de las recomen  
daciones persecución.

## I.2.6 WILLIAM P. LEONARD

AUDITORIA ADMINISTRATIVA, EVALUACION DE LOS  
METODOS Y EFICIENCIA ADMINISTRATIVAS.

## Definición de la Auditoría Administrativa:

Es un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales.

## Objetivo:

Descubrir deficiencias o irregularidades en alguna de las partes de la empresa examinadas y apuntar sus probables remedios.

## Finalidad:

Es ayudar a la Dirección a lograr una administración más eficaz.

## Intención:

Examinar y valorar los métodos y desempeño de todas las áreas.

## Alcance:

La auditoría administrativa puede ser de una función específica, un departamento o grupo de departamentos, una división o grupo de divisiones o de la empresa en su totalidad.

## Metodología:

Consiste en los siguientes pasos;  
Examen; Evaluación; Presentación; Vigilancia

### ESQUEMA GENERAL

#### I.- Examen

- 1.- Areas de estudio
  - 1.a) Funciones específicas
  - 1.b) Departamentos
  - 1.c) Divisiones
  - 1.d) La empresa
  
- 2.- Detalles a estudiar
  - 2.a) Planes y objetivos
  - 2.b) La estructura de la empresa.
  - 2.c) Políticas, sistemas y Procedimientos
  - 2.d) Métodos de control
  - 2.e) Recursos humanos y físicos
  - 2.f) Estándares
  - 2.g) Medición de resultados.

#### II.- Evaluación

- 1.- Proceso
  - 1.a) Influencia económica
  - 1.b) Estructura adecuada
  - 1.c) Certeza y adecuación de los controles
  - 1.d) Métodos de protección
  - 1.e) Causas de variación
  - 1.f) Utilización de hombres y equipo
  - 1.h) Métodos adecuados para trabajar
  
- 2.- Análisis e interpretación
  - 2.a) Estudios de los elementos
  - 2.b) Diagnósis detallada

- 2.c) Determinar propósitos y sus interrelaciones
- 2.d) Deficiencias
- 2.e) Balance analítico
- 2.f) Prueba de eficiencia
- 2.g) Búsqueda de los problemas
- 2.h) Soluciones
- 2.i) Alternativas
- 2.j) Métodos simplificados.

### III.- Presentación

- 1.- Fijación de temas finales para trazar el boceto del informe
- 2.- Informe preliminar para la administración de la empresa.
- 3.- Informe final con recomendaciones y conclusiones.

### IV.- Persecución.

- 1.- Revisión de instalaciones
- 2.- Ayuda en establecimiento de formas y procedimientos
- 3.- Tratamiento de los detalles no terminados.
- 4.- Revisión del informe final con la Administración.

### I.2.7 METODO DE LA REVISION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DESARROLLADO POR MANUEL D'AZAOLA.

El autor no precisa una definición de la Auditoria-Administrativa sin embargo, considero que se puede definir de la siguiente manera según Metodología utilizada:

"Es la revisión del Proceso Administrativo a las diversas funciones que se desarrollan en una empresa a través - de la investigación, observación y análisis de los componen--tes de cada función".

#### Metodología

##### 1.- Investigación.

Se lleva a cabo mediante la resolución de cuestionarios previamente formulados para cada función, en los que estén comprendidas todas aquellas cuestiones de interés general para la función y que sean normativas para su desempeño y comparación.

##### 2.- Observación.

En el curso de la revisión y simultáneamente con la investigación se va observando la forma en que es ejecutada - una función. La característica principal en esta fase de la-revisión, es el espíritu de penetración y profundidad que se-aplique al desempeño de una acción.

##### 3.- Análisis

Consiste esta fase en analizar diversa documenta---ción de la empresa y sacar de ellas la información necesaria-que sirva de base para formular recomendaciones.

En esta técnica se analiza tanto documentación como información diversa externa de la empresa, comprendiendo datos sobre el mercado, la competencia, las fuentes de abastecimiento de la materia prima, la fuerza del trabajo, la influencia en el medio que ejerce la empresa o sus dirigentes, los cambios en la política gubernamental que puedan afectar a corto o largo plazo la estabilidad de la empresa, las modificaciones al sistema tributario etc.

La información que se obtuvo en las etapas anteriores de investigación y observación, también es sometida a análisis; se le compara con desempeños normativos a fin de evaluar el grado de eficiencia de la función. En esta parte se examinan qué funciones están actuando como limitadores para la correcta ejecución, o bien cuáles son los estimulantes de cada función y su tendencia.

El autor considera que los componentes de cada función son prácticamente los mismos en cualquier empresa y pueden variar ligeramente de una a otra, más en la forma que en el fondo. Con lo cual expone la clasificación de las funciones a través del siguiente: Esquema General:

- 1.- Dirección. Fijar los objetivos: Proporcionar los medios humanos y materiales para alcanzarlos y organizar ambos, de manera que aquéllos se cumplan económica y eficientemente.
- 2.- Financiamiento. Dotar a la empresa de los recursos económicos suficientes para que desarrolle sus actividades con normalidad.
- 3.- Personal. Contratar el personal idóneo para cada función y adiestrarlo para que cumpla de manera eficiente; proporcionarle las mejores condiciones económicas higiénicas y-

educacionales posibles a fin de elevar la moral del grupo, para que influya este prestigio sobre la conducta de la colectividad.

- 4.- Producción. Diseñar artículos y servicios que satisfagan necesidades humanas y que tengan una demanda real, para que la empresa obtenga un beneficio razonable al realizarlos.

Combinar los elementos humanos y materiales para que del esfuerzo coordinado resulten artículos o servicios de la calidad requerida, en un tiempo razonable y a un precio lo más reducido posible.

- 5.- Ventas y Distribución. Adoptar las medidas convenientes para asegurar la presencia y aceptación de los productos o servicios en el mercado de manera que proporcione beneficios y satisfacción, tanto a la empresa como a los consumidores.

- 6.- Registro. Establecer sistemas adecuados de contabilidad y estadística que proporcionen la información completa, -- veraz y oportuna que permita orientar a la Dirección --- acerca del resultado de sus operaciones.

### I.2.8. TABLA DE CONTINGENCIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Para complementar aún más la información anterior, a continuación se presenta una tabla de contingencia o tabla de doble entrada, la cual tiene como finalidad presentar dicha información de una manera sistemática y objetiva, que nos ayudará a comprender qué debe de entenderse por Auditoría Administrativa, así como también, determinar cuál es el alcance de la misma.

La tabla de contingencia, presenta la siguiente información:

En la primera columna, se encuentran anotados los nombres de cada uno de los autores que han sido consultados, para los efectos de esta Investigación.

En la segunda columna, se presenta la ubicación que cada uno de los autores le da a la Auditoría Administrativa.

En la tercera columna, aparece el enfoque que los autores dan a la misma.

Por último, se presenta la conclusión a la que se llegó después de haber hecho el análisis de las definiciones. No pretendo dar con ello mi propia definición, sino que a través de todo este proceso, dar una más acertada.

Una vez efectuado el análisis anterior, se puede decir que:

La Auditoría Administrativa se define como el examen completo de una empresa. ya sea que ésta forme parte del sector público o del sector privado.

TABLA DE CONTINGENCIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

NOMBRE DEL AUTOR	UBICACION										ENFOQUE													
	EXAMEN	INVESTIGACION	ME-TODO	INGENIERIA	ME-DI-CION	RE-VI-SION	TEC-NI-CA	ES-TU-DIO	PUN-CION	EVA-LUACION	OBJETIVOS	PLA-NES	PO-LI-TICAS	PRO-GRAMAS	PRO-CEDIMIENTOS	EFI-CIENCIA	MEDIDAS DE CONTROL	RECOMENDACIONES	HE-CEDIDOS	REGISTROS	ARE-AS	RE-SULTADOS	RE-COMENDACIONES	
1) WILLIAN P. LEONARD	*															*	*						*	*
2) INSTITUTO AMERICANO DE LA ADMINISTRACION			*						*									*						
3) EDWARD F. NORBECK			*													*								
4) VICTOR LAZZARO	*															*								*
5) ANALISIS FACTORIAL DEL BANCO DE MEXICO				*											*	*								*
6) ALFONSO MEJIA HERNANDEZ					*											*								
7) ROBERTO MACIAS PINEDA	*												*	*										
8) JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA						*				*														*
9) MEMORIA DEL II SIMPOSIUM NAC. S/AUDOTIRIA OPERACIONAL						*			*											*				
10) JORGE ALVAREZ ANGUIANO							*		*								*	*						
11) SRIA. DE EDUCACION PUBLICA								*					*	*										
12) MARIA DEL REFUGIO REYNA C.							*		*						*		*							
13) DANIEL WONG VALDEZ								*	*						*									
14) IZAAC RIBERA A.	*																*							
15) AGUSTIN OROZCO CASTRO	*									*													*	
16) MA. DEL PILAR ORDAZ CASTRO							*							*	*								*	
17) ASOC. NAC. DE COLEGIOS DE LIC EN ADMINISTRACION A. C.	*													*	*		*						*	
18) FABIAN MARTINEZ	*									*													*	

El examen habrá de hacerse, tomando en cuenta toda su estructura interna, así como el medio ambiente que la rodea.

Para lo cual, se debe de tomar en cuenta al proceso administrativo, para evaluar la efectividad de sus procedimientos operativos, sus controles internos, su organización, su integración como un todo, sin olvidar la planeación.

Tomando en cuenta la participación individual de cada uno de los integrantes, así como los elementos materiales, humanos y técnicos.

Lo anterior nos va a servir para detectar errores - o áreas conflictivas, y de esta manera, dar posibles soluciones que ayuden a la toma de decisiones, para el logro de sus objetivos y el mejor aprovechamiento de sus recursos.

### 1.3 METODOLOGIA

Del análisis de los anteriores criterios, concluí - que la metodología a seguir es una combinación de las metodologías antes descritas tomando de cada autor lo que más se -- apegue al problema expuesto y considerando las limitaciones - de información y cooperación.

Dicha metodología la detallo a continuación:

#### 1.- PLANEACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

##### 1.1. Entrevista previa

1.1.1. Subdirector de Crédito Zona Sur

1.1.2. Gerente de Sistemas

##### 1.2. Obtención de las Cartas compromisos

1.2.1. Subdirector de Crédito Zona Sur

1.2.2. Gerente de Sistemas

##### 1.3. Planteamiento de la Hipótesis

##### 1.4. Antecedentes Históricos de la Institución

##### 1.5. Delimitación del área

##### 1.6. Estructura orgánica del área

#### 2.- INVESTIGACION

##### 2.1. Información documental

##### 2.2. Recopilación de información

2.2.1. Entrevistas directas a los responsables de cada puesto

2.2.2. Observación directa

2.2.3. Recorrido físico de las instalaciones

2.2.4. Revisión de la documentación y formatos utilizados.

#### 3.- EVALUACION

##### 3.1. Reporte de la Auditoría Administrativa

#### 4.- RECOMENDACIONES

- 4.1. Estructura orgánica propuesta
- 4.2. Procedimientos propuestos en las autorizaciones especiales de crédito.
- 4.3. Procedimientos propuestos en las autorizaciones de líneas de crédito.
- 4.4. Formatos propuestos
- 4.5. Propuesta en la operación de crédito para cadenas comerciales.

#### 1.4. ALCANCE, LIMITACIONES Y NORMAS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Es importante **señalar** el objetivo que persigue la -- Auditoría Administrativa, antes de mencionar el alcance que -- tiene, las limitaciones que presenta, así como también las -- normas que la rigen.

Los objetivos, en su expresión más simple, son los fines hacia los cuales se dirige la actividad. Representan -- no sólo la finalidad de la planeación, sino también el fin ha -- cia el cual se encamina la organización, la dirección y el -- control.

Por otro lado, representan lo que se espera alcan-- zar en el futuro, como resultado del Proceso Administrativo.-- Son un requisito para la determinación de los cursos de ac--- ción, además de que se expresan en forma general. Aunque tam-- bién hay específicos, los cuales deben definirse con claridad, para que sean comprendidos por todas aquellas personas que, -- de alguna manera les afecte.

El objetivo de la Auditoría Administrativa es dar a conocer las deficiencias e irregularidades existentes en los elementos que integran alguna de las partes sujetas a estudio y determinar las posibles mejoras, con el fin de ayudar a las empresas a obtener una administración eficaz y eficiente en -- sus funciones.

Para poder llevar a cabo su objetivo, se basa en lo siguiente:

- Debe cubrir las áreas que se juzgue necesario examinar.
- Debe de ser lo suficientemente completa y exhaustiva para -- poder llevar a cabo su cometido.

- En cuanto a la precisión, ésta es relativa.
- En cuanto a su uso, es interno, ya que únicamente sirve a la gerencia.

La intención de la Auditoría Administrativa es examinar y valorar los métodos y el desempeño de las actividades en todas las áreas que integran la empresa bajo estudio.

Los factores de la evaluación abarcan el panorama económico, la estructura organizativa, la observancia de políticas y procedimientos, la exactitud y confiabilidad de los controles, los métodos protectores adecuados, las causas de variaciones, la adecuada utilización del personal y equipo y los sistemas de financiamiento satisfactorios.

La Auditoría Administrativa realiza estudios para determinar las deficiencias, las cuales son causantes de dificultades, sean actuales o en potencia: las irregularidades, embotellamientos, descuidos, fallas, errores, etc.

A continuación, se mencionan algunas de las ventajas que presenta la Auditoría Administrativa, las cuales se enfocan a reducir el desperdicio o el tiempo ocioso; aumentar la utilización de la capacidad instalada; simplificar métodos de trabajo, así como las operaciones administrativas; armonizar las políticas de la entidad auditada con sus objetivos; afinar o precisar éstos; definir con claridad, funciones, responsabilidad y relaciones entre los órganos de la entidad; equilibrar cargas de trabajo, al igual que las oportunidades de mejoría que existan en la entidad auditada y abarque el alcance del trabajo encomendado al auditor administrativo.

#### I.4.1 ALCANCE DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

En cuanto al alcance de la Auditoría Administrativa, podemos decir que es aplicable a todo tipo de empresa, ya sea que se trate del sector público o del sector privado, o bien, puede aplicarse a una parte de la misma que así lo requiera.

Pero lo que se quiere es que se tome en cuenta a -- toda la empresa, para evitar con ello el peligro de que no se tenga una idea clara de los problemas y de sus orígenes, ya -- que se pueden confundir los síntomas con las causas.

Por ello, la Asociación Nacional de Colegios de Licenciados en Administración, A.C.? nos da un desglose de lo -- que la Auditoría Administrativa debe examinar:

- a) La actuación de la entidad dentro de su entorno económico, social, jurídico, geográfico y ecológico.
- b) La definición, viabilidad y jerarquización de los objetivos de la entidad y la congruencia de las políticas, planes y programas con sus objetivos.
- c) El desempeño de la alta gerencia y de las funciones de -- producción, comercialización, finanzas y relaciones huma-- nas.
- d) En el caso de entidades públicas, la efectividad y eficiencia con que las respectivas funciones alcanzan los objetivos no económicos de la entidad.
- e) Efectividad de los sistemas y procedimientos, incluyendo -- controles promotores de eficiencia.
- f) La adecuación de los recursos humanos, materiales y financieros de la entidad.

- g) La eficiencia en el aprovechamiento de los recursos materiales.
- h) El ambiente de trabajo; la "moral" o espíritu de equipo.
- i) El sistema integral de información..."

Como puede verse, la Auditoría Administrativa tiene un alcance tan amplio y puede llegar a hacer evaluaciones tan detalladas, que para el auditor administrativo normalmente no es posible culminar su examen con un dictamen sobre la efectividad o eficiencia general de la empresa.

#### I.4.2. LIMITACIONES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Cualquier actividad humana, está sujeta a la evaluación por medio de la comparación (la mayoría de las veces, inconsistentes).

Siempre existen situaciones o imágenes que nos hacen formar un juicio respecto a esa actividad; sin embargo, - en la gran mayoría de los casos, la evaluación se basa en --- apreciaciones de carácter subjetivo.

En la Auditoría Administrativa se debe analizar en forma racional y en lo posible, objetivamente, todas las funciones que se realizan dentro de la empresa.

Para efectuar una evaluación de la eficiencia, lo más apegado a la realidad y con toda oportunidad, forzosamente se tiene que acudir a una serie de ciencias y técnicas tales como estadísticas, investigación de operaciones, análisis factorial, encuestas, entrevistas, cuestionarios, etc.

Como es sabido, dentro de la empresa existen actividades que por su naturaleza no permiten evaluaciones objetivas, por lo que se tiene que recurrir a una serie de técnicas, como las enunciadas anteriormente, que nos permitan reducir - a lo máximo esa subjetividad, lo cual se traduce en un factor limitante.

### I.4.3. NORMAS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La Comisión de Auditoría Administrativa de la Asociación Nacional de Licenciados en Administración, A.C., promulga las siguientes Normas de Auditoría Administrativa:

1.- El Licenciado en Administración es el profesor idóneo para realizar, participar o dirigir el servicio independiente de Auditoría Administrativa de entidades, tanto privadas como públicas, siempre que cuente con la preparación académica y sin ser especialista, la experiencia práctica que requiere el servicio a prestar.

2.- El Licenciado en Administración está obligado a practicar la Auditoría Administrativa dentro de las normas de ética que le impone la Asociación Nacional de Licenciado en Administración, A.C.

3.- La Auditoría Administrativa puede ser parcial o integral, por lo que debe contratarse por escrito y el auditor administrativo debe cuidar de que se defina el alcance de su trabajo y la responsabilidad que asume con toda precisión.

4.- Cuando el auditor administrativo detecte inseguridad en su cliente, con respecto de lo que cree necesitar, o de la naturaleza de la Auditoría Administrativa en general, el Licenciado en Administración debe proponerle que, en primer lugar, se contrate un diagnóstico administrativo, cuyo alcance y responsabilidad deben también quedar claramente definidos por escrito.

5.- Es responsabilidad profesional del auditor administrativo, planear adecuadamente su trabajo, mediante uno o más programas que analicen la metodología a aplicar.

6.- Es responsabilidad profesional del auditor administrativo, realizar su trabajo con el máximo esmero, tanto en lo personal, como en la supervisión de ayudantes, aun en el caso de que dificultades no previstas obliguen a incurrir en costos - que sobrepasen a los honorarios.

7.- La Auditoría Administrativa es un examen de evaluación - de naturaleza crítico-constructiva. Su propósito es localizar las oportunidades para mejoría administrativa de la entidad - auditada y en su caso, proponer las recomendaciones que considere adecuadas el auditor administrativo. La Auditoría Administrativa puede realizarse con base en técnicas objetivas- numéricas y hasta científicas. pero el proceso evaluatorio es siempre objetivo. por lo que el Licenciado en Administración- no emitirá dictámenes sobre la efectividad o eficiencia generales de la administración de sus clientes.

## I.5 PROCEDIMIENTO METODOLOGICO DE LA AUDITORIA

- 1) Reconocimiento de los problemas que comprende.
- 2) Observación de los hechos pertinentes al problema.
- 3) Subdivisión del problema total en problemas individuales.
- 4) Determinación de la evidencia asequible pertinente en cada problema individual.
- 5) Selección de las técnicas de auditoría aplicables y desarrollo de procedimientos apropiados.
- 6) Ejecución de los procedimientos para obtener evidencia.
- 7) Evaluación de la evidencia, la cual puede ser:
  - a) Respecto a la pertinencia y validez.
  - b) Para indicaciones de cualquier problema adicionales.
  - c) Respecto a lo adecuado que sea la formulación del juicio.
- 8) Formulación del juicio:
  - a) En proporciones individuales.
  - b) En el problema integral.

## I.6. LA UBICACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA DENTRO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

El maestro Miguel Torres Xamnar, define a la Administración como: "... Administración es el conjunto de técnicas y conocimientos, que aplicados sobre todo organismo -- social, sea cual fuere su objetivo, permiten el máximo aprovechamiento y rendimiento de sus elementos constitutivos (hu manos, materiales y técnicos)..."

Además, el maestro Agustín Reyes Ponce nos dice --- que la Administración es esencia es: "... la técnica de la -- coordinación...", ya que busca resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran -- cualquier tipo de empresa.

## I.7. CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION

1) Su universalidad.- Se dice que es universal, porque se -- da donde existe un organismo social, ya que dentro de él existe una coordinación sistemática de medios.

Se aplica al Estado, en el Ejército, en la Empresa. en una Sociedad religiosa, etc. Los elementos en todas esas-clases de administración, serán los mismos, aunque existan -- variantes accidentales.

2) Su especificidad.- Aunque la Administración va siempre -- acompañada de otros fenómenos de índole distinta (funciones - económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, etc) el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero pero un pésimo-administrador.

3) Su unidad temporal.- Aunque se distingan etapas, fases y - elementos administrativos, éste es único y en todo momento de la vida de la empresa éstos se llevan a cabo en mayor o menor-grado. Así, al efectuar los planes, no por eso deja de mandar, controlar, organizar, etc.

4) Su unidad jerárquica.- En una empresa forman un solo cuer-po administrativo desde el Gerente General, hasta el último - subordinado, ya que participan éstos en distinto grado y moda lidades.

La Administración lleva a cabo el método inductivo, el cual va de lo particular a lo general: de los efectos a --

las causas. Trata de fijar el conjunto de reglas sistemáticas para lograr la máxima eficiencia en la forma de estructurar y operar un organismo social.

Para ello, como ya hemos visto anteriormente, se tiene que relacionar con otras Ciencias Sociales, para que de esa manera, pueda cumplir con su cometido.

La Administración como Ciencia Social, comprende el conjunto de conocimientos ordenados y sistematizados, de validez universal, obteniendo mediante una minuciosa experimentación, observación y análisis, con pocos principios inmutables, como lo son los de autoridad y responsabilidad; coordinación, centralización y descentralización; la normalización; también podemos decir que es una técnica, ya que utiliza métodos uniformes de desarrollo para la solución de problemas, como en el caso de las pruebas psicotécnicas y el estudio de tiempos y movimientos; además, se puede considerar un arte, ya que el Director aplica sus conocimientos, experiencia, intuición y habilidad para conducir los elementos humanos y disponer de los materiales en forma productiva, para la consecución del objetivo común.

Por lo tanto, la Administración puede ser considerada como una ciencia, una técnica y un arte; ya que tiene algo de cada uno de los aspectos anteriores.

## I.8. FACTORES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Podemos decir que el Proceso Administrativo es la propia Administración en marcha; en vista de lo cual, es necesario determinar los elementos que lo constituyen y que servirán de referencia en la presente Investigación.

Por tal motivo, se ha considerado pertinente tomar en consideración el Cuadro que presenta dentro de su obra el maestro José Antonio Fernández Arena, en el que podrá observarse a los diferentes autores tanto nacionales como extranjeros que se han dedicado al estudio e investigación de la Administración y en el que cada uno de ellos y de acuerdo a la época en que dieron a conocer sus obras, nos dan a conocer -- desde su punto de vista, los factores que debe de contener el Proceso Administrativo; ya que a medida que se fue evolucionando en la materia, los factores fueron cambiando, aunque en esencia indican lo mismo; sin embargo, algunos de ellos complementan o engloban dentro de sus factores lo que otros consideran que podría tener un tratamiento un poco diferente y por ello les daban un lugar aparte, dentro del propio Proceso Administrativo.

Una vez analizados los factores correspondientes a cada uno de los procesos Administrativos presentados en el mencionado Cuadro, se llegó a la conclusión de que el que más se adapta para los efectos de esta Investigación, es el que nos presenta el maestro Agustín Reyes Ponce, ya que nos da -- una visión más amplia y completa de cada uno de los elementos, así como de las etapas que lo integran. Y de esa manera, poder contar con más elementos de apoyo que nos permitan ubicar a la Auditoría Administrativa dentro de él.

FACTORES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

AUTOR	AÑO	FACTORES				
HENRI FAYOL	1886	previsión	organización	comando	coordinación	control
LYNDALL URWICK	1943	previsión planeación	organización	comando	coordinación	control
WILLIAM NEWMAN	1951	planeación	organización	obtención recursos	dirección	control
R.C. DAVIS	1951	planeación	organización			control
KOONTZ Y O'DONELL	1955	planeación	organización	integración	dirección	control
JOHN F. MEE	1956	planeación	organización		motivación	control
GEORGE R. TERRY	1956	planeación	organización		ejecución	control
LOUIS A. ALLEN	1958	planeación	organización		motivación coordinación	control
DALTON Mc. FARLAND	1958	planeación	organización			control
AGUSTIN REYES P.	1960	previsión planeación	organización	integración	dirección	control
ISAAC CUEZMAN V.	1961	planeación	organización	integración	dirección ejecución	control
J. ANTONIO FERNANDEZ A.	1967	planeación	implementación			control

El Proceso Administrativo que nos presenta el maestro Agustín Reyes Ponce, consta de seis elementos, los cuales son:

- Previsión
- Planeación
- Organización
- Integración
- Dirección
- Control.

- Previsión.- Responde a la pregunta ¿Qué puede hacerse?
- Planeación.- Responde a la pregunta ¿Qué se va a hacer?
- Organización.- Responde a la pregunta ¿Cómo se va a hacer?
- Integración.- Responde a la pregunta ¿Con qué se va a hacer?
- Dirección.- Se refiere al problema, ver que se haga
- Control.- Investiga en concreto. ¿Cómo se ha realizado?.

Además, engloba a los elementos anteriores en dos grandes fases, las cuales son:

- . La Fase Mecánica
- . La Fase Dinámica.

Para poder tener una idea más clara y objetiva de todos los aspectos que engloba el Proceso Administrativo; a continuación se presenta un Cuadro, en el que podrán observar se las fases, elementos y etapas que lo integran.

Asimismo, posteriormente se dan a conocer las etapas y los principios que cada uno de los elementos toma en consideración para su estudio y aplicación.

---

FASE	ELEMENTO	ETAPA
1. Mecánica	A. Previsión	Objetivos. Investigaciones. Cursos Alternativos.
	B. Planeación	Políticas. Procedimientos. Programas. Pronósticos. Presupuestos.
	C. Organización	Funciones. Jerarquías. Obligaciones.
2.- Dinámica	D. Integración	Selección. Introducción. Desarrollo. Integración de las cosas.
	E. Dirección	Autoridad. Comunicación. Supervisión.
	F. Control	Su establecimiento. Su operación. Su interpretación.

## I.9 LA DIFERENCIA QUE HAY ENTRE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA- CON LA AUDITORIA FINANCIERA Y LA AUDITORIA OPERACIONAL.

En la actualidad existen tres principales tipos de Auditoría las cuales son:

- La Auditoría Financiera
- La Auditoría Operacional
- La Auditoría Administrativa

Por ello en este inciso nos ocuparemos de las diferencias que existen entre cada una de ellas, ya que anteriormente se consideraba a la Auditoría Administrativa, como parte integrante de la Auditoría Financiera, aunque también se piensa lo mismo en relación a la Auditoría Operacional, e incluso se dice que se trata de una misma Auditoría, ya que frecuentemente se usan como sinónimos Auditoría Operacional o de Operaciones y Auditoría Administrativa, sin embargo, entre la Auditoría Administrativa y la Auditoría Operacional existen dos grandes diferencias, aunque cada una de las tres auditorías anteriormente mencionadas, serán analizadas, efectuando una comparación entre sí.

Las diferencias son:

- De enfoque
  - De alcance
- Diferencia de Enfoque.- La Auditoría Operacional adopta un enfoque horizontal en su seguimiento de la operación audita da en su origen, en su flujo a través de los diversos órganos de la entidad.

Por otro lado la Auditoría Administrativa puede adoptar enfoques verticales, ya sea inductivo, es decir, que-

va de lo particular a lo general, por ejemplo: analizando las políticas y el logro de los objetivos para que a través de ellos se juzguen los sistemas y procedimientos administrativos, o deductivo, por ejemplo: evaluando el proceso administrativo en el nivel directivo más alto y descendiendo a los niveles funcionales para juzgar congruencias de lo general a lo particular.

- Diferencia de alcance.- pues normalmente la Auditoría de una o más operaciones de una entidad, las juzga a la luz de los objetivos, políticas, planes y programas establecidos por la alta dirección, sin evaluar tales objetivos, políticas, planes y programas.

Fundamentalmente la Auditoría Operacional se abstiene de calificar a los elementos humanos de la empresa, además de que no necesariamente evalúa ésta en el contexto del medio ambiente económico, social o jurídico en que opera.

De ahí la necesidad de darles el lugar que les corresponde a cada una de ellas, puesto que se trata de estudios totalmente diferentes.

Sin embargo, tienen varias características en común las cuales son:

- 1.- Toda Auditoría efectúa mediciones referidas a normas predefinidas y aplicables.
- 2.- Las tres tienen carácter deductivo el cual va de lo general a lo particular y por lo tanto son disciplinas en las cuales se requiere juicio.

- 3.- Aunque el proceso de formular juicios se asemeja en metodología al de la ciencia, en Auditoría las conclusiones alcanzadas se basan en muestras más pequeñas.
- 4.- La independencia es imperativa en todas las ramas de la Auditoría y el auditor, aunque posea buenas aptitudes en la actividad que investiga y evalúa, debe llegar a sus conclusiones como si no tuviera más capacidad que la de seguir un programa fijado.

A la Auditoría Financiera, Lindberg Theodore Colm la define como "... Una revisión exploratoria y crítica, realizada por un Contador Público independiente, de los controles subyacentes y los registros de contabilidad en una empresa comercial, cuya conclusión es un dictamen acerca de la corrección de los estados financieros de la empresa...".

A la Auditoría Operacional Juan Carlos Eusástegui la define como "... La revisión y evaluación de controles contables y administrativos y por lo tanto proporciona los datos necesarios para saber como se están realizando las operaciones ; señala las fallas, así como su origen y la forma posible de corrección...".

A continuación se establecen las diferencias entre cada una de las Auditorías.

I.9.1 CUADRO COMPARATIVO DE DIFERENCIAS ENTRE AUDITORIA ADMINISTRATIVA, CON LA AUDITORIA FINANCIERA Y AUDITORIA OPERACIONAL

	AUDITORIA FINANCIERA	AUDITORIA OPERACIONAL	AUDITORIA ADMINISTRATIVA
1. Objetivo	Dar una opinión sobre la razonabilidad de las cifras que representan los estados financieros.	Revisar las operaciones par encontrar deficiencias y la proposición de sugerencias.	Apreciar y mejorar la habilidad administrativa funcional.
2. Enfoque	Se refiere exclusivamente a los aspectos financieros y a la evaluación del control interno.	Se refiere a la revisión misma de la operación independiente de la evaluación de las personas o departamentos involucrados.	Se enfoca al examen tanto interno como externo de todos los elementos que intervienen en la empresa, tomando en cuenta al elemento humano.
3. Su fin Primordial	Dictamen de los estados financieros	Evaluar las operaciones de la empresa.	Evaluar cualquier actividad o función de la empresa.

	AUDITORIA FINANCIERA	AUDITORIA OPERACIONAL	AUDITORIA ADMINISTRATIVA
4. Necesidad	Requerida legalmente.	Opcional; prerrogativa de la gerencia.	Opcional; prerrogativa de la gerencia.
5. Campo de acción.	Empresa pública y privada.	Empresa pública y privada	Empresa pública y privada.
6. Motivo u origen.	Verificar que las decisiones de los empresarios han <u>que</u> <u>dad</u> <u>registradas</u> <u>co</u> <u>rrectamente</u> .	Examen para darse una idea de la eficiencia con que se están efectuando las operaciones	Evaluar cualquier actividad o función de la empresa.
7. Alcance	La situación financiera de la empresa.	Puede efectuarse <u>sec</u> <u>cional</u> o <u>integralmen</u> <u>te</u> en las operaciones, sin tomar en cuenta a las personas ni a los <u>departa</u> <u>mentos</u> .	Puede efectuarse <u>sec</u> <u>cional</u> o <u>integralmen</u> <u>te</u> en cualquier <u>opera</u> <u>ción</u> , persona o <u>depar</u> <u>tamentos</u> , incluyendo los niveles jerárquicos.

	AUDITORIA FINANCIERA	AUDITORIA OPERACIONAL	AUDITORIA ADMINISTRATIVA
8. Medición.	Los principios de - contabilidad gene-- ralmente aceptados.	Los principios de la administración de -- las operaciones.	Los principios de la- administración de las operaciones.
9. Método.	Las normas de audi- toría generalmente- aceptadas.	Las técnicas de la - administración de - las operaciones.	Las técnicas de la <u>ad</u> ministración de las - operaciones.
10. Precisión.	Absoluta.	Relativa	Relativa.
11. Interesados.	Principalmente los- externos: los accio <u>n</u> nistas, el gobierno, el público.	Internos: la geren-- cia.	Internos: la gerencia.
12. Sujeto que ejecuta	Licenciado en Conta <u>d</u> durfa.	Licenciado en Admi-- nistración, Licencia <u>d</u> do en Contadurfa.	Licenciado en Adminis- tración, Licenciado en Contadurfa. Licenciado- en Relaciones Indus-- triales.

---

AUDITORIA  
FINANCIERA

---

AUDITORIA  
OPERACIONAL

AUDITORIA  
ADMINISTRATIVA

---

13. A quien se da la información. Consejo de Administración. Asamblea de Accionistas. Proveedores. Acreedores. Clientes. Público en general. Gerencia General. - Asamblea de Accionistas. Funcionarios responsables, del área sujeta a revisión. - Asamblea de Accionistas. Consejo de Administración.
14. Período a revisar. Se refiere a hechos pasados. Se revisa el pasado, presente y futuro. Se revisa el pasado, presente y futuro.

## C A P I T U L O   I I

### AUDITORIA ADMINISTRATIVA APLICADA AL AREA DE CREDITO DE UNA SOCIEDAD NACIONAL DE CREDITO.

## II.1 ENTREVISTA PREVIA

## ENTREVISTA PREVIA

- Sub-Dirección de Crédito.

Para poder realizar la presente Auditoría fue necesario contar con el apoyo y autorización del Sub-Director de Crédito, lo cual lo obtuve a través de exponerle mis inquietudes y deseos de colaborar en la implementación de sistemas y procedimientos acordes a la situación actual del Banco, ya que tanto el como yo conocíamos varias de las deficiencias dentro del área de crédito, llegando a la conclusión de que las deficiencias comienzan con los gerentes de oficina (sucursal) y se agudizan en el área de crédito.

Las facilidades que me brindaron fueron de Información y tiempo dentro de las horas de labores.

- Departamento de Sistemas.

Fu<sup>é</sup> también necesario entrevistarme con el departamento de sistemas ya que considere necesario su apoyo en cuestiones antecedentes del área.

Lo que obtuve del responsable del departamento fue, una carta de autorización para realizar la investigación ya que me informó que a la fecha no existía ningún manual de organización en su poder del área de crédito así mismo carecían de un organigrama del área, ya que por circunstancias desconocidas por el dicha área ha sido intocable.

A groso modo me explico la estructura del área y su conexión con la Dirección Operativa de la Zona Sur, siendo la siguiente:

DIR. OPERATIVA  
ZONA SUR.

DIR. TECNICA

SUB-DIR. DE  
CREDITO.

De los sistemas y procedimientos de Crédito no pudo informarme nada, ya que carece de esta información.



15 de noviembre de 1982.

A QUIEN CORRESPONDA:

Por medio de la presente me permito informar que el Sr. ROBERTO CAMORLINGA, integrante del Departamento de Análisis de Crédito de la Oficina Central (Manacar), solicitó autorización para llevar a cabo una investigación del Sistema Crediticio en Banpais, con la finalidad de llevar a cabo su Seminario de Investigación de Tesis y colaborar en diseñar Sistemas de Operación adecuados a nuestras necesidades.

La autorización fue otorgada y esperando su valiosa colaboración para el mejor desarrollo de la investigación solicitada.

Atentamente.

C.P. Arturo Elias Caballero.  
Sub-Director de Crédito.

- c.c.p. Ing. Fernando Valdes Medina.- Dirección Técnica.
- C.P. Luciano Rodríguez Ramos.- Sub-Dirección Comercial.
- C.P. Guillermo Eraña Guerra.- Dirección Comercial.
- Sr. Víctor Manuel López Maruri.- Gerente de Recursos Humanos.
- Sr. Gerardo Espinosa Vargas.- Depto. Análisis de Crédito.
- Sr. Joel Balderas Sánchez.- Depto. de Sistemas.

RC/efb'

15 de noviembre de 1982.

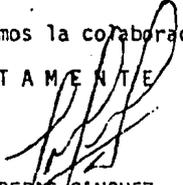
A QUIEN CORRESPONDA:

Con la presente nos permitimos informarles que esta Gerencia no tiene inconveniente que el Sr. ROBERTO CAMORLINGA, empleado de esta Institución en el Departamento de Crédito, realice una investigación del Sistema de Crédito -- que actualmente tenemos en Banpaís.

Lo anterior obedece a que el citado Sr. Camorlinga llevará a cabo su seminario de Investigación de Tesis de la carrera de Lic. en Administración de Empresas.

Agradecemos la colaboración que se sirvan otorgarle.

ATENTAMENTE

  
JOEL BALDERAS SANCHEZ  
GERENCIA REGIONAL DE IMPLANTACION Y  
SUPERVISION DE SISTEMAS.

c.c.p. Ing. F.V.M. - Dirección Técnica,  
C.P. L.R.R. - Sub'Dirección Comercial,  
C.P. G.E.G. - Dirección Comercial,  
C.P. A.E.C. - Sub'Director de Crédito,  
Lic. V.L.M. - Gerente de Recursos Humanos,  
Sr. G.E.V. - Depto. Análisis de Crédito,

## II.2. JUSTIFICACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

En el año de 1982 fueron presentadas al Comité de Crédito de montos menores (Solicitudes inferiores a - - - - \$ 1'000,000.00) de la Institución objeto de la presente investigación, 88 solicitudes de crédito, 47 de ellas pertenecían a personas físicas y 40 a personas morales. el 46.88% fué atendido favorablemente, el 15.03% fué rechazado y el 26.61% no fué atendido en su primera o segunda presentación, por deficiencias principalmente en la integración de los Expedientes.

En el mismo año fueron presentados al Comité de Crédito de montos mayores 269 solicitudes de Crédito, 41 de - - ellas pertenecían a personas físicas y 228 a personas morales. El 53.68% fué atendido favorablemente, el 5.16% fué negado y el 27.92% al igual que las del Comité de Crédito de Menores - quedaron pendientes de solución en su primera o segunda presentación.

El alto porcentaje de Solicitudes pendientes es originado por la mala integración de los Expedientes de Crédito, por la falta de consistencia en las políticas y procedimientos en el proceso crediticio originando un incremento en los gastos de administración por solicitud atendida y no resuelta.

Con la implementación de Sistema y Políticas acordes a las necesidades presente se podría obtener oportunidad y seguridad en el otorgamiento de crédito y en cierta medida reducir los gastos de operación.

Este aspecto actualmente es descuidado sin embargo, es uno de los más importantes para la Institución y dada la - actual situación económica y financiera por la que atraviesa-

el País, originaría la buena colocación de los recursos, captados, aprovechamiento de los fideicomisos de Fomento Económico, y por otra parte se frenarían los incrementos no proporcionales en los gastos de operación, ya que por cada solicitud de crédito que se tramita se invierte, tiempo de los funcionarios, empleados, recursos materiales (Papelería, espacio de archivos, llamadas telefónicas, gastos de investigación — etc.) y económicos.

Por lo anteriormente expuesto, considero que la -- aplicación de la Auditoria Administrativa en esta Institución, y el planteamiento de Sistemas, Procedimientos y políticas, -- congruentes a la actual situación de la Institución será de -- gran beneficio para los integrantes del área de crédito y --- principalmente para sus acreditados y por ende para el País.

### II.3. ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA INSTITUCION.

En el año de 1937, se fundó Financiera del Norte - (FINOSA), la cual fué adquirida posteriormente por uno de los grupos más importantes de Monterrey; debido a la demanda de sus servicios, FINOSA, decidió comprar otras Instituciones, adquiriendo:

- Banco de Nuevo León, S.A. que se transforma en Banpaís, S.A.
- Crédito Financiero de México, S.A., que se convierte en FINANCIERA BANPAIS S.A.
- Banco del País, S.A. que cambia su razón social a Banpaís - S.A.
- Financiera Minera S.A., que cambia a Financiera Banpaís de Occidente S.A.
- Banco Hipotecario Fiduciario y de ahorro S.A. que se transforma en Hipotecaria Banpaís S.A.
- Aseguradora Aztlán S.A., que en 1963, se convierte en Aseguradora Banpaís, S.A.
- Banco Comercial Peninsular, S.A. que en 1979 se incorpora a Banpaís S.A.

En marzo de 1976, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, expidió las reglas para el establecimiento y operación de la Banca Múltiple otorgando de ésta manera una concesión a las Instituciones de Crédito para operar en los ramos de depósito, ahorro, financiero, hipotecario y fiduciarios, en un mismo lugar diversificando de esta manera la captación y canalización de recursos, lo que nos permite una mayor flexibilidad para adaptarse a las condiciones de los mercados y la demanda de crédito en la economía.

El 2 de Marzo de 1978, FINOSA, opta por formar una-Institución de Banca Múltiple para satisfacer las necesidades de sus clientes uniendose a ella; Financiera del País S.A.;- Financiera Banpaís de Occidente, Hipotecaria Banpaís S.A. Fi-nanciera del Bravo S.A, Banco del País, S.A. éste último - Únicamente cede sus instalaciones y oficinas.

Posteriormente, el 10 de Marzo de 1978, crea Casa - de Bolsa, meses después Arrendadora Banpaís S.A. en 1979 se integra el Banco Comercial Peninsular y en 1981 se integra -- UNIBANCO, S.A.

PODER EJECUTIVO SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO  
PUBLICO

DECRETO

ARTICULO PRIMERO.- Por causas de utilidad pública se expro-  
pian a favor de la Nación las instalaciones, edificios, mobili-  
liario, equipo, activos, cajas, bóvedas, sucursales, agencias,  
oficinas, inversiones acciones o participaciones que tengan -  
en otras empresas valores de su propiedad, derechos y todos -  
los demás muebles e inmuebles, en cuanto sean necesarios, a -  
juicio de la Secretaria de Hacienda y Crédito Público propie-  
dad de las Instituciones de Crédito Privadas a las que se les  
haya otorgado concesión para la prestación del servicio públi-  
co de banca y crédito.

ARTICULO SEGUNDO.- El Ejecutivo Federal por conducto de la -  
Secretaría de Hacienda y Crédito Público, previa la entrega -  
de acciones y cupones por parte de los socios de las institu-  
ciones a que se refiere el Artículo Primero, pagará la indem-  
nización correspondiente en un plazo que no excederá de 10 --  
años.

ARTICULO TERCERO.- La Secretaría de Hacienda y Crédito Público y en su caso el Banco de México, con la intervención que - corresponda a las Secretaría de Asentamientos Humanos y - - Obras Pública y de Comercio, tomarán posesión inmediata de - las instituciones crediticias expropiadas y de los bienes que las integran, sustituyendo a los actuales órganos de administración y directivos, así como las representaciones que tengan dichas instituciones ante cualquier asociación o institución y Organos de Administración o Comité Técnico, y realizarán los actos necesarios para que los funcionarios de niveles intermedios y, en general, los empleados bancarios, conserven los derechos que actualmente disfrutaban no sufriendo ninguna - lesión con motivo de la expropiación que se decreta.

ARTICULO CUARTO.- El Ejecutivo Federal garantizará el pago - de todos y cada uno de los créditos que tengan a su cargo las instituciones a que se refiere este decreto.

ARTICULO QUINTO.- No son objeto de expropiación el dinero y valores propiedad de usuarios del servicio público de banca y crédito o cajas de seguridad ni los fondos o fideicomisos administrados por los bancos, ni en general bienes muebles o -- inmuebles que no estén bajo la propiedad o dominio de las Instituciones a que se refiere el artículo primero; ni tampoco - son objeto de expropiación las instituciones nacionales de -- crédito, las organizaciones auxiliares de crédito, ni la banca mixta, ni el Banco Obrero, ni el Citibank N.A., ni tampoco las oficinas del exterior ni las sucursales de bancos extranjeros de primer orden.

ARTICULO SEXTO.- La Secretaría de Hacienda y Crédito Público vigilará conforme a sus atribuciones que se mantenga convenientemente el servicio público de banca y crédito, el que -- continuará prestándose por las mismas estructuras administrativas que se transformarán en entidades de la Administración-

Pública Federal y que tendrán la titularidad de las concesiones, sin ninguna variación. Dicha Secretaría contará a tal -- fin con el auxilio de un Comité Técnico Consultivo, integrado con representantes designados por los titulares de las Secretarías de Programación y Presupuesto, del Patrimonio y Fomento Industrial, del Trabajo y Previsión Social, de Comercio, - Relaciones Exteriores, Asentamientos Humanos y Obras Públicas, así como de la propia Secretaría de Hacienda y Crédito Público y del Banco de México.

#### TRANSITORIOS.

PRIMERO.- El presente Decreto entrará en vigor el día de su - publicación en el Diario Oficial de la Federación.

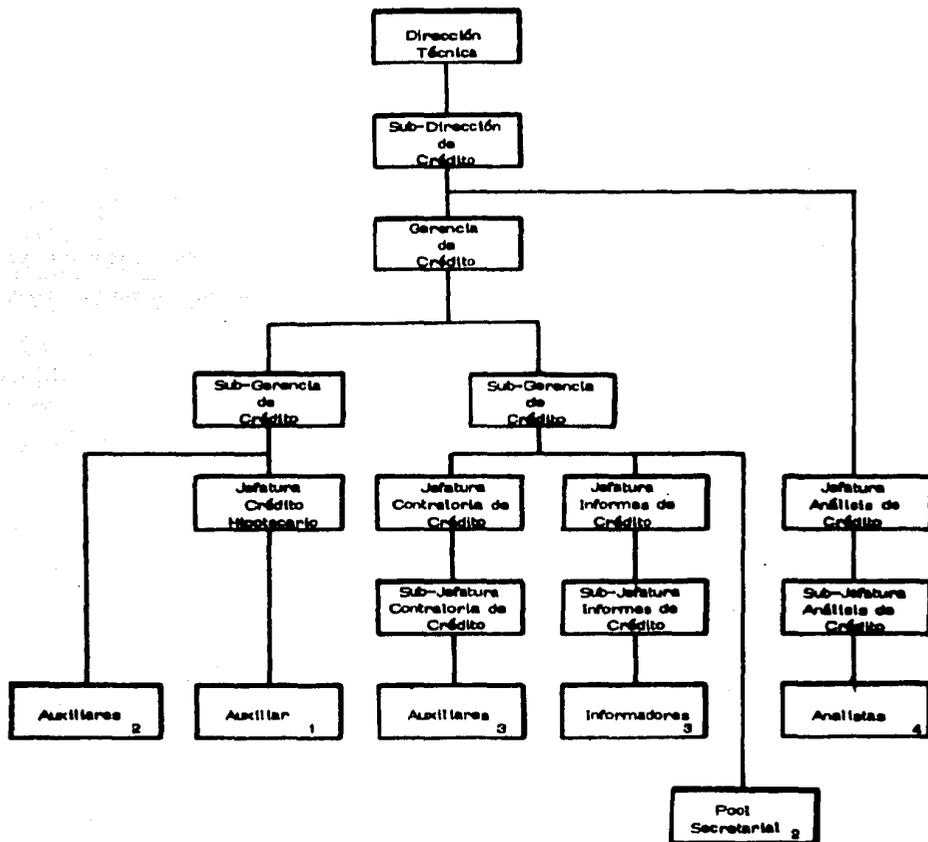
#### II.4 ESTRUCTURA ACTUAL DEL AREA DE CREDITO ZONA SUR.

El área de crédito depende directamente de la Dirección Técnica, componiéndose de una Sub-Dirección de crédito, una gerencia de Crédito (Actualmente Vacante), dos Sub-Gerencias de crédito y cuatro departamentos:

De la Sub-Dirección de Crédito dependen directamente la sub-gerencia de crédito (A) y (B). De la Sub-gerencia de crédito (B) dependen directamente el departamento de crédito hipotecario, dos auxiliares y una secretaria. El departamento de crédito hipotecario se compone de un Jefe y un auxiliar.

De la Sub-Gerencia de crédito (A), dependen los departamentos de Contaloría de Crédito, El personal secretarial y el departamento de Informes de crédito. El primero se compone de un jefe, un sub-jefe, una secretaria y tres auxiliares. El tercero se compone de un jefe, un sub-jefe, una secretaria y tres informadores. El segundo sólo se compone de dos secretarías que por lo regular están al servicio del departamento de análisis de crédito.

El departamento de Análisis de Crédito depende directamente de la sub-Dirección de Crédito y se compone de un jefe, un sub-jefe, una secretaria y cuatro analistas.



## II.5. TEMA DE SEMINARIO

"Auditoría Administrativa aplicada en un Banco Nacionalizado para delimitar funciones y responsabilidades en el otorgamiento de crédito".

### PROBLEMA A RESOLVER O HIPOTESIS

"Se puede lograr agilizar el trámite para la obtención de un crédito bancario al establecer por áreas de responsabilidad, sistemas y procedimientos bien delimitados".

AUTOR:

CAMORLINGA ROBERTO.

## II.6. INVESTIGACION

## II.6.1. Entrevista con el encargado del Departamento de Contraloría de Crédito.

Los puntos que se trataron fueron los siguientes:

- 1.- Funciones del departamento
- 2.- Actividades
- 3.- Estructura orgánica
- 4.- Relaciones de Autoridad
- 5.- Relaciones con otros departamentos
- 6.- Problemática para el desarrollo de sus funciones.

De la entrevista realizada con el jefe del Departamento obtuve que:

La función principal es Integrar Actualizar y Controlar los expedientes de Crédito para pasar al departamento de análisis de crédito.

Sus actividades generales son:

- 1.- Solicitar la documentación faltante para actualizar e integrar los expedientes de crédito.
- 2.- Dar aviso de las líneas de crédito y créditos autorizados en comité.
- 3.- Dar aviso de las líneas por vencer y vencidas
- 4.- Solicitar y preparar documentación para firmas de contratos.
- 5.- Vigilancia de las garantías.
- 6.- Elaborar los contratos de contrarecibos, cesión de derechos y garantía colateral.

7.- Revisión y modificación de la tasa de interés en los préstamos a largo plazo.

El departamento se integra por un jefe, un Sub-jefe, un auxiliar, 2 archivistas y una secretaria

El departamento depende de la Sub-gerencia de crédito sin embargo, recibe instrucciones directas de la sub-Dirección de Crédito.

Las relaciones interdepartamentales son las siguientes:

- Sub-Gerencia de Crédito
- Sub-Dirección de Crédito
- Informes de Crédito
- Análisis de Crédito
- Departamento jurídico.
- Sucursales locales (D.F.).
- Aseguradora Banpais.
- Guardavalores
- Departamento de Cartera.
- Promoción de Crédito.

La problemática para el desarrollo de sus funciones se pueden resumir en los siguientes puntos:

- 1.- Las sucursales no hacen caso de los memorandums que envía el departamento de Contraloría.
- 2.- Existe duplicidad de mando y las relaciones de autoridad no se respetan.
- 3.- Existen actividades mal asignadas que corresponden a otros departamentos.

- 4.- Las políticas de integración de expedientes cambian constantemente en forma verbal.
- 5.- Las distribución de las actividades en el departamento no esta asignada equitativamente.
- 6.- El personal que integra el departamento no ha recibido -- capacitación alguna en su trabajo.

Las sugerencias que se mencionaron son:

- 1.- Contar con un manual de políticas bién definido para la -- integración de los expedientes.
- 2.- Que se evite la duplicidad de mando.
- 3.- Que las actividades sean asignadas a los departamentos -- adecuados.
- 4.- Que se reciba capacitación en las áreas de títulos y operaciones de crédito así como de integración de expedientes.
- 5.- Que los procedimientos en la autorización de crédito sean delineados y se hagan respetar.

## II.6.2. Entrevista con el encargado del Departamento de Informes de Crédito.

Los puntos que se trataron fueron los siguientes:

- 1.- Funciones del departamento
- 2.- Actividades del departamento
- 3.- Estructura Orgánica
- 4.- Relaciones de Autoridad
- 5.- Relaciones con otros departamentos
- 6.- Problemática para el desarrollo de sus funciones.

De la entrevista realizada con el jefe del Departamento obtuve que:

La función es la obtención de referencias internas y externas que manifiesten la solvencia moral de los solicitantes de crédito, así como la veracidad de los datos legales del solicitante.

Sus actividades Generales son:

- 1.- Revisar la solicitud de Informes de Crédito.
- 2.- Registrar la solicitud en un control especial
- 3.- Revisar el expediente de crédito
- 4.- Acudir al Registro Público de la Propiedad y Comercio para obtener y verificar información legal.
- 5.- Recabar telefónicamente las referencias comerciales y bancarias.
- 6.- Recabar información complementaria con el cliente ya sea telefónicamente o acudir personalmente a las instalaciones del solicitante.
- 7.- Consultar archivos de Reportes anteriores y demandas.
- 8.- Mecanografiado del Reporte.

- 9.- Enviarlo al Departamento de contraloría de crédito.
- 10.- Verificar contrarecibos.

El Departamento se integra por un Jefe, un Sub-jefe, tres informadores y una secretaria.

El departamento depende de la subgerencia de Crédito, sin embargo, recibe instrucciones directas de la Sub-Dirección de crédito.

Las relaciones interdepartamentales son las siguientes:

- Sub-Gerencia de Crédito
- Sub-Dirección de Crédito
- Tarjeta de crédito
- Contraloría de Crédito
- Análisis de crédito
- Sucursales locales (D.F.)

La problemática para el desarrollo de sus funciones se pueden resumir en los siguientes puntos:

- 1.- Se desconocen los listados de cartera vencida y sobregiros.
- 2.- No tienen acceso a los listados de sericreb (ban
- 3.- En el registro Público de la Propiedad y Comercio existen prácticas de soborno (mordida) y burocratismo, sin embargo la sub-Dirección no concibe esta realidad, no autorizando dichos gastos, por lo cual en ocasiones no pueden - checar cierta información.

- 4.- Los gastos autorizados por transporte son mínimos y las unidades son del personal por lo cual evitan al máximo las salidas de la oficina.
- 5.- La información contenida en la solicitud de informes de crédito por lo regular es deficiente.
- 6.- No existe un manual de organización y procedimientos internos.

Las sugerencias que se mencionaron son:

- 1.- Contar con mayor información interna.
- 2.- Capacitar técnicamente al personal.
- 3.- Contar con un manual de organización y procedimientos del departamento.
- 4.- Contar con un presupuesto real de gastos.

### II.6.3. Entrevista con el encargado del Departamento de Análisis de Crédito.

Los puntos que se trataron fueron los siguientes:

- 1.- Funciones del Departamento.
- 2.- Actividades del departamento.
- 3.- Estructura orgánica.
- 4.- Relaciones de autoridad.
- 5.- Relaciones con otros departamentos.
- 6.- Problemática para el desarrollo de sus funciones.

De la entrevista realizada con el jefe del Departamento obtuve que:

La función principal es la realización del análisis financiero a los solicitantes de crédito para que los comités de crédito tengan elementos de apoyo para su dictamen final.

Sus actividades generales son:

- 1.- Recibir y revisar los expedientes de crédito que envía el departamento de Contraloría de Crédito.
- 2.- En base a la información contenida en el Expediente del solicitante, llenar los formatos CR-02 ó CR03 según sea el caso.
- 3.- Solicitar información a la sucursal (Saldo, responsabilidades, inversiones, etc.)
- 4.- Elaborar un resumen de análisis que contempla los siguientes puntos:
  - 4.1 Datos Generales
  - 4.2 Solicitud de Crédito.

- 4.3. Antecedentes
- 4.4. Información Financiera y Análisis
- 4.5. Comentarios.

5.- Programar y presentar solicitudes de crédito a comité.

6.- Posterior al comité elaborar acta de Comité de crédito.

El Departamento se integra por un jefe, un sub-jefe, cuatro analistas y una secretaria.

El Departamento depende de la Sub-Dirección de Crédito, sin embargo, recibe instrucciones de la sub-gerencia de crédito (A)

Las relaciones interdepartamentales son las siguientes:

- Sub-Dirección de Crédito
- Sub-Gerencia de Crédito (A)
- Sub-Gerencia de Crédito (B)
- Contraloría de Crédito
- Informes de Crédito
- Sucursales Locales
- Departamento de Cartera
- Departamento de Inversiones

La problemática para el desarrollo de sus funciones se pueden resumir en los siguientes puntos:

- 1.- Envían constantemente expedientes de crédito mal integrados.
- 2.- No se cuenta con parámetros comparativos de razones financieras

- 3.- No se cuenta con revistas técnicas especializadas.
- 4.- La capacitación interna para los analistas es nula.

Las sugerencias que se mencionan son:

- 1.- Exigir una adecuada integración de los expedientes de crédito.
- 2.- Contar con revistas técnicas especializadas.
- 3.- Capacitar constantemente a los analistas en aspectos económicos, contables y administrativos.

## II.7. REPORTE DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Mediante la Auditoría Administrativa realizada en la presente y a la fecha de la investigación, se detecta lo siguiente: (Area Zona Sur Banpafs)

El Departamento de Informes de Crédito no cuenta con un archivo eficiente de las empresas demandadas, se observó; y verificó que tan solo toman las referencias de la Revista México Mercantil de las personas que actualmente son clientes de la Institución y no consideran a los clientes Potenciales de la Institución.

Por cada demanda que se detecta sólo de los clientes elaboran una tarjeta, en donde transcriben el nombre del demandante así como el tipo de juicio que se realiza y el juzgado.

Por lo que se refiere a los listados de cartera vencida, que se procesan en la Institución no se controlan dentro del Departamento de Informes de Crédito ya que es controlado por una de las Sub-Gerencias de Crédito, existiendo poca coordinación entre ambas, provocando así que la mayor parte de los Informes de Crédito no contengan dicho concepto, evitando así la veracidad, oportunidad y consistencia de los Reportes de Informes de Crédito.

Los reportes de sobregiros al igual que los listados de cartera vencida son controlados por la Sub-Gerencia de Crédito, por la misma razón los Informes de Crédito no contienen en su gran mayoría el Reporte por dicho concepto.

Por causas imputables a la Institución las relaciones de Cartera que envía mensualmente Banco de México - - -

(SENICREB) no se reciben, y cuando se reciben llegan directamente al Departamento de Análisis de Crédito, el cual se encarga de enviar los listados respectivos a las diferentes plazas en la República Mexicana, y al no hacerlo del conocimiento del Departamento de Informes de Crédito no queda ningún antecedente de los clientes que se atienden en materia de crédito en dichas plazas.

El procesamiento de los Informes de Crédito es rutinario, ya que el contenido de los mismos es similar o común para todos los Reportes, la falta de un formato estructurado, evita que dicha función sea agilizada.

En el capítulo de recomendaciones se mencionan los Sistemas y Procedimientos que pueden ser implementados para mejorar la veracidad, oportunidad y consistencia de los Reportes de Informes de Crédito.

En el Departamento de Contraloría de Crédito se detectó lo siguiente:

- 1) Las funciones no le han sido asignadas con claridad.
- 2) Existe sobre el Departamento una organización lineal ya -- que recibe instrucciones de: La Sub-Gerencia de Crédito, - Sub-Dirección de Crédito. Provocando instrucciones contrapuestas.
- 3) Las cargas de trabajo dentro del Departamento no están distribuidas equitativamente.
- 4) La falta de apoyo de los niveles jerárquicos superiores -- ocasionan que las relaciones del Jefe del Departamento con las demás áreas de la Institución, sean evadidas.

- 5) Existe tortugismo en las operaciones ya que el Jefe del Departamento se le puede identificar como un hombre equipo, cualquier operación debe ser revisada por él, no delega en los subordinados.
- 6) El Archivo de los Expedientes de Crédito no está resguardado eficientemente, ya que está al alcance de cualquier persona y no se asegura con llave.
- 7) La falta de controles efectivos origina que las recalificaciones de líneas de crédito no se realice dentro de parámetros de tiempo razonable; la integración de los Expedientes de Crédito es muy lenta (No existe una buena coordinación entre el Area Comercial y el Area de Crédito).

Los problemas antes descritos, y la falta de POLITICAS UNIFORMES, originan que el Departamento de Contraloría de Crédito sea un freno en la agilidad del trámite de las solicitudes y recalificaciones de Crédito.

En el Departamento de Análisis de Crédito se detectaron las siguientes deficiencias:

- 1) Existe un continuo cambio en la Estructura del Análisis Financiero.
- 2) No existen parámetros concretos de comparación de los Índices Financieros.
- 3) La capacitación interna del personal que lo integra es nula.
- 4) No se cuentan con libros y revistas técnicas de consulta.

En las Gerencias de Sucursal y Sub-Gerencias se detectaron las siguientes deficiencias:

- 1) Más de 70% desconoce con precisión el proceso de crédito.
- 2) Más del 80% desconocen las políticas de crédito vigente.
- 3) Ninguna sucursal conoce la situación e integración de los Expedientes de Crédito de sus Clientes.
- 4) La mayor parte de los Gerentes tienen una preparación contable-administrativa muy limitada para asesorar a sus clientes.
- 5) La capacitación técnica de los Gerentes y Sub-Gerentes no es continua.

En general el área de crédito zona sur carece de manuales de organización y procedimientos en los cuales puedan guiar y apoyar sus acciones los integrantes de dicha área, con lo cual es fácil evadir cualquier responsabilidad.

**CAPITULO III****RECOMENDACIONES**

### III.1. INTRODUCCION

Las posibilidades de manejo del crédito que puede tener Banpaís, atendiendo a su regulación interna debe contener:

- 1.- Políticas generales y especiales de crédito.
- 2.- Normas de crédito.
- 3.- Un mecanismo de facultades, que pueden ser individuales mancomunadas y/o Colegiadas.
- 4.- Procedimientos operativos de crédito.

Las políticas deben tener como objetivo:

a) Orientar al operador estableciendo un marco de posibilidades y/o prohibiciones que le deben servir de base para la toma de decisiones.

b) Conservar para proporción adecuada entre las operaciones activas y pasivas.

c) Establecer requerimientos para conceder crédito en una forma dinámica dentro de las siguientes características que proporcionan relaciones sanas y perdurables con la clientela:

- c.1) Seguridad
- c.2) Liquidez
- c.3) Conveniencia.

Las políticas deben buscar:

a) Asegurar la conservación e incremento de los recursos propios.

b) Reducir posibilidades de pérdida

c) Obtener un rendimiento razonable

d) Aprovechar al máximo y con la mayor eficiencia los recursos externos, sobre todo los procedentes de fondos de Garantía y fomento y los que puedan captar las sucursales.

#### Normas de Crédito.

La norma es "una regla de comportamiento" que en to dos los casos es "obligatoria" en su cumplimiento.

Por su naturaleza deben ser claras, ya que en su esencia son la base para otorgar el crédito dentro del riesgo normal.

El cumplimiento de las normas de crédito debe ser extrictamente auditoriado, y deberá ser responsabilidad per-sonal de quien opera crédito hacerlo dentro de las regulaciones establecidas y que se establezcan.

#### Facultades de Crédito

##### Proporcionan

a) Los límites máximos que en los diferentes créditos pueden otorgar los funcionarios, según el nivel que ocupan en la estructura del banco.

b) Servicio oportuno en el otorgamiento del crédito.

c) Las decisiones individuales o conjuntas para otorgar créditos.

Las facultades de crédito pueden ser utilizadas:

1.- Cuando no existe línea de crédito a favor de quien solicita el préstamo.

2.- Cuando se encuentra vencida la línea de crédito de un cliente.

Nota: Sólo se pueden aplicar las facultades de crédito cuando se están respetando las "Normas de Crédito".

#### Procedimientos Operativos de Crédito.

Deben estar estructurados conforme a las necesidades actuales y considerando los recursos materiales, humanos y técnicos de que la institución dispone, buscando elevar la eficiencia de tales recursos y optimizando el tiempo de decisión de las solicitudes de crédito para lo cual pongo toda mi atención en los procedimientos de "Autorizaciones Especiales de Crédito" así como de las Autorizaciones de Líneas de Crédito", principal deficiencia que detecte durante la investigación realizada en el Area de Crédito de Banpafs Zona Sur, y los cuales a continuación explico.

Esta forma de hacer las cosas bien, debe lograrse - bajo el respeto absoluto a la ley bancaria, y las demás que - tengan relación con las operaciones de crédito, las circulantes del Banco de México, S.A., de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros y los usos y costumbres bancarios.

La regulación interna es necesaria, en primer lugar porque uniforma el otorgamiento, vigilancia y recuperación; - en segundo término, establece parámetros de seguridad en condiciones de riesgo normal; y finalmente representa la personalidad del banco en cuanto a esta actividad especial.

### III.2. ESTRUCTURA PROPUESTA DEL AREA DE CREDITO.

El organigrama propuesto tiene como finalidad la integración y control de las operaciones crediticias para evitar la duplicidad de funciones y ofrecer un servicio ágil a la clientela solicitante.

En primera instancia es necesario crear la Dirección de crédito de la cual dependen tres sub-direcciones regionales de crédito, las cuales deben estar constituidas por cuatro gerencias y diez sub-gerencias siendo estas:

- 1.- Gerencia Agropecuario de la cual dependera una sub-gerencia agropecuario.
- 2.- Gerencia de Crédito de la que dependeran.
  - 2.1.- La Sub-Gerencia de banca menudeo.
  - 2.2.- La Sub-Gerencia de Supervisión e integración de expedientes de crédito (SIECRED).
  - 2.3.- La Sub-Gerencia de Informes de Crédito (ICRED).
  - 2.4.- La Sub-Gerencia de Créditos Comerciales (CRECOM)
- 3.- La Gerencia de Análisis de Créditos (ANCRED) de la que dependeran:
  - 3.1.- La Sub-Gerencia de análisis (A) montos mayores
  - 3.2.- La Sub-Gerencia de Análisis (B) montos menores
- 4.- Gerencia de Control y Supervisión de Crédito del cual dependeran:
  - 4.1.- La Sub-Gerencia de Contratos
  - 4.2.- La Sub-Gerencia de Crédito Especializado
  - 4.3.- La Sub-Gerencia de Crédito Hipotecario

La Gerencia Agropecuario existe actualmente, sin -- embargo, no depende de la Sub-Dirección de crédito, en tal caso sólo se tendra que integrar a esta Sub-Dirección.

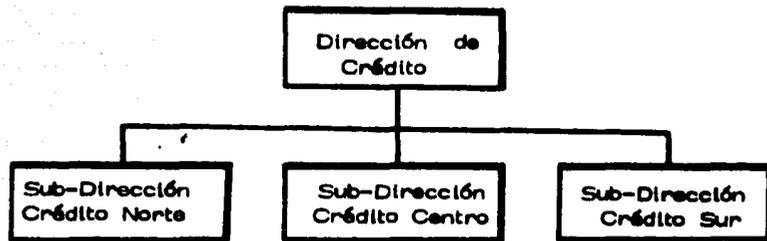
La Gerencia de Crédito existe ficticiamente y la -- sub-gerencias propuestas existen algunas como jefaturas con -- dependencias diversas, para lo cual será necesario integrar a Banca Menudeo que es llevada por la sub-Gerencia de Crédito -- (B), delimitar las funciones de contaloria de Crédito para -- que en lo sucesivo sólo se encargue de supervisar, integrar-- y controlar todos los expedientes de crédito, dicho departa-- mento depende de la sub-gerencia de crédito (A) actualmente.-- La Sub-gerencia de Informes de Crédito existe actualmente co-- mo Jefatura, dependiendo de la Sub-Gerencia de crédito (A). -- La Sub-Gerencia de Créditos Comerciales (CRECOM) existe ac-- tualmente para lo cual sólo es cuestión de integrarla a la -- Gerencia de Crédito.

El Actual Sub-Gerente de Crédito (A) es el candida-- to Idoneo para llevar la Gerencia de Crédito propuesta.

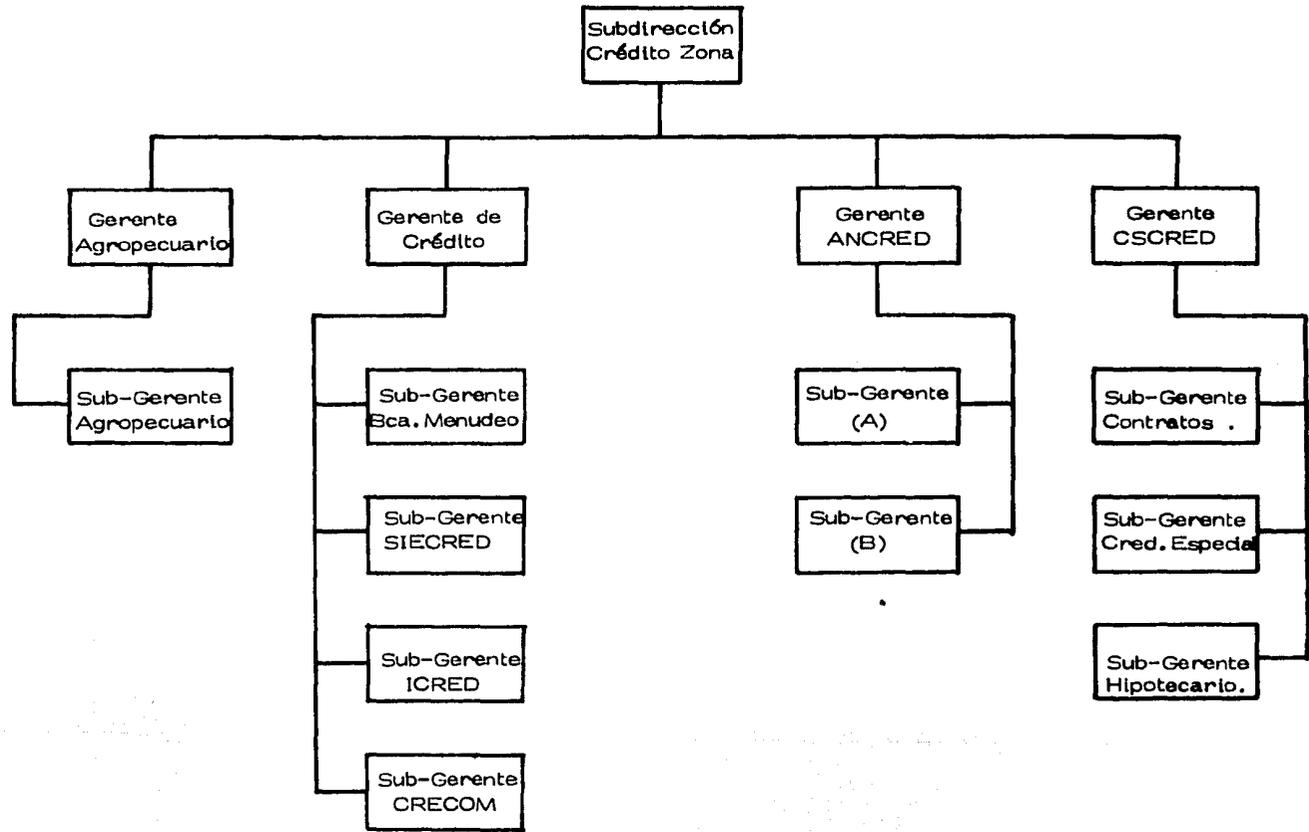
La Gerencia de Análisis de Crédito existe actualmente como Jefatura, dependiendo directamente de la Sub-Direc-- ción de créditos, dada su importancia e influencia en las de-- cisiones de crédito considero que debe existir dicha gerencia, ocupada por una persona con amplia experiencia en el análisis técnico de crédito y titulado en la área de Contaduría o Ad-- ministración, de dicha gerencia es factible crear dos sug-- gerencias; la Sub-gerencia (A) que se encargara de analizar los créditos de montos mayores, por lo cual tendra que contar -- con profesionistas en Contaduría o Administración que a la -- vez sean profesionales en crédito; la Sub-gerencia (B) que se encargara de analizar los créditos de montos menores y crédi-- tos menudeo, para lo cual es posible contar con estudiantes -- en contaduría o Administración.

La Gerencia de Control y Supervisión de Crédito no **existe** actualmente y la cual puede ser integrada por: un Sub gerente de Contratos, el cual se encargara de elaborar conjuntamente con el departamento jurídico todos los contratos de crédito; un Sub-gerente de Crédito Especializado, dichas funciones son realizadas por la Gerencia de promoción de Crédito y de la cual considero mal asegurada ya que no es conveniente la promoción del crédito con el cliente, la obtención de la autorización con los fondos de fomento, el otorgamiento y control a su vez en una misma gerencia, para lo cual sólo tendra que integrarse; y por último una Sub-gerencia de Crédito hipotecario que actualmente existe como Jefatura, dependiente de la Sub-Gerencia de Crédito (B), controlando principalmente operaciones pasadas y un número muy reducido presentes. En dicho caso sólo es cuestión de ubicación.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO



SUB-DIRECCIÓN DE CRÉDITO DE ZONA  
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO.



### III.4 DOCUMENTACION BASICA PARA LA INTEGRACION DE EXPEDIENTES DE PERSONAS MORALES

- Acta Constitutiva
- Último protocolo de aumento de capital
- Último protocolo de asamblea de accionistas
- Carta de poderes vigentes
- Dos balances de ejercicios completos (sin dictaminar para montos inferiores a \$1'000,000.00 y dictaminados para montos mayores a \$1'000,000.00)
- Un balance parcial con antigüedad menor o no mayor a 3 meses
- Relaciones analíticas de las principales cuentas del balance (Activo Circulante y Pasivo Circulante)
- Solicitud de línea de crédito debidamente requisitada y firmada por el cliente.
- Solicitud de informes de crédito debidamente requisitada y firmada por el cliente.
- Reporte de visita ocular

#### CON AVAL

##### Si es persona física

- Relación patrimonial con antigüedad no mayor a 3 meses
- Solicitud de informes de crédito debidamente requisitada y firmada por el aval.

##### Si es persona Moral

- Acta constitutiva
- Protocolo en el cual indique que pueden avalar a terceros
- Acta de poderes vigentes
- Estados financieros por el último ejercicio completo
- Estados financieros parciales con antigüedad no mayor a 3-meses

- Relaciones analíticas de las principales cuentas del balance (Activo Circulante y Pasivo Circulante y Fijo`
- Solicitud de informes de crédito debidamente integrada y firmada por el aval.

Quando la empresa tenga filiales o sea subsidiaria de otras - empresas:

- Relacionar las empresas que lo conforman indicando:
  - Capital social pagado
  - Capital contable
  - Pasivos entre filiales y subsidiarias
  - Total de activo circulante
  - Total de pasivo circulante
  - Ventas del último ejercicio
  - Utilidades
  - Objeto real

Quando sea a través de algún Fideicomiso (Banxico, Nafinsa).

- Solicitud ante el Fideicomiso
- Aprobación del Fideicomiso.

III.5. - CUADRO DE INTEGRACION DE EXPEDIENTES DE CREDITO

TIPO DE CREDITO	HASTA \$1'000.	MAS DE \$1'000.
COBRO INMEDIATO	* DOCUMENTACION BASICA	* DOCUMENTACION BASICA * DATOS GENERALES DE LOS CLIENTES QUE SE TOMARAN CHEQUES
REMESAS	* DOCUMENTACION BASICA	* DOCUMENTACION BASICA * DATOS GENERALES DE LOS CLIENTES QUE SE TOMARAN REMESAS
DESCUENTOS MERCANTILES	* DOCUMENTACION BASICA	* DOCUMENTACION BASICA * DATOS GENERALES DE LOS CLIENTES QUE SE TOMARAN DOCUMENTOS
PRESTAMOS QUIROGRAFARIOS	* DOCUMENTACION BASICA	* DOCUMENTACION BASICA
PRESTAMOS PRENDARIOS	* DOCUMENTACION BASICA * COPIA FOTOSTATICA DE LA FACTURA O PRESUPUESTO DE LA PRENDA	* DOCUMENTACION BASICA * COPIA FOTOSTATICA DE LA FACTURA O PRESUPUESTO DE LA PRENDA
CARTAS DE CREDITO IRREVOCABLES	* DOCUMENTACION BASICA	* DOCUMENTACION BASICA
PRESTAMO DE HABILITACION O AVIO	* DOCUMENTACION BASICA * PROYECTO DE INVERSION Y COTIZACIONES * ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA QUE AMPAREN LA VI- GENCIA DEL CREDITO * FLUJO DE CAJA MENSUAL DE LOS ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA * SUPUESTOS UTILIZADOS PARA LAS PROYECCIONES FINAN- CIERAS	* DOCUMENTACION BASICA * PROYECTO DE INVERSION Y COTIZACIONES * ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA QUE AMPAREN LA VI- GENCIA DEL CREDITO * FLUJO DE CAJA MENSUAL DE LOS ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA * SUPUESTOS UTILIZADOS PARA LAS PROYECCIONES FINAN- CIERAS
PRESTAMO REFACCIONARIO	* DOCUMENTACION BASICA * PROYECTO DE INVERSION Y COTIZACIONES * ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA QUE AMPAREN LA VI- GENCIA DEL CREDITO * FLUJO DE CAJA MENSUAL DE LOS ESTADOS FINANCIEROS * SUPUESTOS UTILIZADOS PARA LAS PROYECCIONES FINAN- CIERAS	* DOCUMENTACION BASICA * PROYECTO DE INVERSION Y COTIZACIONES * ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA QUE AMPAREN LA VI- GENCIA DEL CREDITO * FLUJO DE CAJA MENSUAL DE LOS ESTADOS FINANCIEROS * SUPUESTOS UTILIZADOS PARA LAS PROYECCIONES FINAN- CIERAS

NOTA.- ES CONVENIENTE QUE SE CONSULTE EL CUADRO DE DOCUMENTACION BASICA Y CONSIDERAR SUS VARIACIONES.

III.6. RECOMENDACIONES AL PROCEDIMIENTO DE LAS  
AUTORIZACIONES ESPECIALES DE CREDITO.

## III.6.1. PROCEDIMIENTO EN LA AUTORIZACION ESPECIAL DE CREDITO.

Cualquier persona física o moral en un determinado momento, dentro de sus operaciones normales o quizá extraordinaria, tiene la necesidad de ser asesorada financieramente.

Es obligación del ejecutivo bancario orientar y brindar a sus clientes, asesoramiento financiero "Calificado", con la finalidad de otorgar créditos oportunos y que satisfagan las necesidades de los clientes.

Cualquier crédito operado significa un riesgo para la Institución, los cuales se pueden clasificar en operativos, de mercado y financieros, esto implica la necesidad constante que tiene el ejecutivo bancario de conocer las técnicas fundamentales en la determinación del riesgo así como la retroalimentación del medio ambiente en aspectos económicos, financieros, fiscales, etc.

En una operación especial de crédito es importante considerar las observaciones anteriores, ya que el ejecutivo tendrá que valerse de sus experiencias, conocimientos, intuición y facultades otorgadas por la Institución y que debido a las características del crédito, este debe ser operado solo en circunstancias muy especiales, considerando este aspecto, es conveniente establecer las siguientes políticas:

1.- Ninguna solicitud superior a \$1'000,000.00, podrá ser operado sin antes ser evaluada por el área técnica.

2.- No podrán autorizarse más de 1 y solo una autorización especial a una persona física o moral o (integrantes de grupo). \*1

3.- El Gerente de Sucursal no operará ninguna autorización -- especial fuera de sus facultades, si no contiene la autorización de la Gerencia Comercial, Sub-Dirección Comercial o Director Comercial, según competencia de sus facultades.

4.- No podrán ser autorizados créditos especiales, cuando no se contengan la documentación establecida según monto. (Aunque se cuente con la autorización respectiva).

5.- No podrán ser autorizados créditos especiales a personas físicas o morales que no tengan antigüedad superior como usuario de cuenta de cheques de tres meses o en cualquiera de los servicios prestados por la Institución.

6.- Queda prohibida la autorización de créditos especiales a personal de la Institución considerando asimismo a la Dirección General y demás niveles jerárquicos inferiores, así como al Consejo de Administración, Consejeros Externos y familiares de los antes mencionados.

7.- Queda a consideración del área comercial solicitar evaluación al área técnica en autorización especial, la cual tendrá validez asesora y no decisora.

8.- Las oficinas locales y foraneas, tienen la obligación de enviar original de la "Hoja de Autorización Especial" al Departamento de Crédito de la cabecera de zona, el mismo día -- que fué operado el crédito, para efectos de supervisión, evaluación y control.

9.- Las facultades de autorización de crédito del Gerente de Sucursal, Gerente Comercial, Sub-Dirección Comercial, Director Comercial, Comité de Crédito de Menores, de Mayores y Consejo Consultivo de Zona o Sub-Zona, serán otorgadas y modificadas sólo por el Consejo de Administración.

10.- Es obligación de la Dirección Técnica y Comercial, estar al orden del día en las modificaciones y cambios efectuados - en las políticas y facultades de crédito, así como dar aviso a sus subordinados afectados.

\*1 Se considera integrantes de grupo a las empresas filiales - subsidiarias, accionistas de la empresa así como también empresas en las cuales los accionistas sean comunes y sean poseedores de más del 25% del capital social, así como aquellas que debido a su situación represente riesgo común para nuestra Institución.

## III.6.2. FACTORES A EVALUAR PARA OPERAR DENTRO DE FACULTADES

- 1.- Contar con los elementos de juicio indispensables según el monto.
- 2.- Evaluar y justificar la solicitud.
- 3.- Evaluar los riesgos (Seguridad y Liquidez).
- 4.- Verificar si el monto del crédito se encuentra dentro de las facultades.
- 5.- Verificar responsabilidades del solicitante y/o del grupo.
- 6.- Investigar si tenemos alguna experiencia en materia de crédito con el solicitante.
- 7.- Considerar la conveniencia.
- 8.- Evaluar las garantías adicionales en caso necesario.
- 9.- Determinar si el crédito solicitado se apega a las necesidades reales del solicitante o es necesario reorientarlo.

### III.6.3. PROCEDIMIENTO EN LA AUTORIZACION ESPECIAL DE CREDITO.

#### Cliente:

Detecta necesidades de financiamiento y se dirige a la sucursal bancaria de su preferencia.

#### Gerente de Sucursal

Recibe al cliente, escucha sus peticiones y necesidades, las analiza, lo orienta y en caso favorable, entrega al cliente "Formato de Solicitud de Crédito" y "Hoja de Requisitos".

#### Cliente:

Recibe del Gerente de Sucursal "Formato de Solicitud de Crédito" y "Hoja de Requisitos".

En el menor tiempo posible y cuidadosamente, reúne los requisitos solicitados e indica en la "Hoja de Solicitud" todos aquellos datos que se le soliciten, para entregarlo posteriormente al Gerente de oficina.

#### Gerente de Sucursal:

Recibe del cliente, "Solicitud de Crédito" perfectamente requisitada, Estados Financieros, relación de bienes raíces, relaciones analíticas de los estados financieros, acta constitutiva, protocolos de aumentos y cambios del capital social, denominación o razón social así como poderes otorgados a la administración, aval (es), garantías (según tipo y monto del crédito).

Integra un "Expediente".

- Si la documentación no se encuentra completa, solicita al cliente la información y documentación faltante.
- Si la documentación si se encuentra completa consulta facultades de Gerente de Sucursal.
- Si el monto se encuentra dentro de facultades es conveniente que en base a la información y documentación del expediente decida y evalúe la conveniencia y seguridad de la operación.
- En caso negativo, rechaza la solicitud, elaborando "Carta al cliente y conservando en el "Expediente" una copia.
- Posteriormente envía el "Expediente" a Contraloría de Crédito para que sea archivado.
- En caso favorable, elabora la "Hoja de Autorización Especial", en original y tres copias, firmando en el original y anotando todos los datos que en ella se contiene, (ver instructivo).
- El tipo de interés anual, será fijado al Costo Porcentual Promedio + porcentaje determinado en tablas según reciprocidad brindada.
- Los promedios de cuenta de cheques (individual o de grupo), serán consultados en las "Tarjetas de control Mensual" que cada Gerente de Sucursal tiene la obligación de llevar.
- Al igual que los promedios de cuenta de cheques debe existir una "Tarjeta de Promedios de Responsabilidad" individual y de grupo, en los inicios de este sistema no tendrá que existir ningún saldo individual o saldo de grupo por autorizaciones especiales.

- Los saldos en inversiones serán consultados directamente al "Encargado de Inversiones"
- Los promedios de remesas serán consultados en la tarjeta respectiva.
- El tipo de crédito, el monto, el tipo de interés, plazo y garantía estarán sujetas a las políticas establecidas.
- Toda solicitud llevará un número para efectos de localización el cual se compondrá de la clave de la oficina en sus tres primeros dígitos (clave 000, No. progresivos 0000) y los cuatro restantes con base en la numeración progresiva, que cada sucursal lleva.
- Una vez que elabora el "Formato de Autorización Especial" y lo firmó, envía el original a la Sub-Gerencia de Crédito, una copia al Gerente Comercial, una copia al Departamento de Cartera, en base a la copia restante opera el crédito y posteriormente la guarda en un archivo.
- La operación del crédito consiste en elaborar el pagaré con todos los datos solicitados (No. pagaré, fecha vencimiento, importe, No. tasa de interés anual %, importe en letra, intereses moratorios anual %, concepto, fecha contrato, nombre del deudor, domicilio, población y teléfono, en caso de otorgar aval, nombre del aval, domicilio, población y teléfono. (Ver estructura).
- Se elaborará "Hoja de Liquidación" (Cartera 6a. -F) requiriendo cada uno de los rubros. (Ver estructura).
- La copia del "Pagaré" (rosa) y una de la "Hoja de Liquidación" (cartera 6a -F), se guardará en archivo después de haberse clasificado en libreta y haber registrado en el "Pro-

grama de Recuperación de Cartera", (6f) y (6c) se enviará al Departamento de Cartera.

- Registrar la operación contablemente en la Sucursal y posteriormente enviar copia de (6b) y 6e) a Contabilidad.
- En base a la "Copia de Autorizaciones Especiales", elabora un "Resumen de todas aquellas operaciones que se tramitaron en el día, enviando el original al Gerente Comercial y la copia la guarda en un archivo, envía el "Expediente" a la Sub-Gerencia de Crédito, acompañado de un "Memorandum y guardando copia de este en un archivo.
- En el caso de que el monto rebase las facultades de "Sucursal" antes de cualquier trámite es conveniente que el Gerente de Sucursal analice la solicitud y se pregunte si es conveniente tramitarla; en caso de que no sea conveniente, rechaza la solicitud elaborando una carta al Cliente y conservando una copia en archivo y guardando en la Sucursal el "Expediente"; en caso de que sea conveniente, elabora la "Hoja de Solicitud de Crédito Especial" con todos sus datos, firma en el original en el cuadro correspondiente y elabora un memorandum al Gerente Comercial, enviando original del memorandum, original y tres copias de la "Hoja de Solicitud Especial" y el "Expediente".

#### Gerente Comercial:

Recibe del Gerente de Sucursal al información y documentación y revisa que sean las indicadas para el tipo de crédito y que la "Hoja de Autorización Especial", contenga todos los datos solicitados y que esté debidamente firmada por el Gerente de Sucursal; en caso de que la documentación -

no se encuentre completa, solicita la documentación faltante al Gerente de Sucursal.

Si la documentación se encuentra completa, debe --- consultar las políticas para determinar si el monto se encuentra de sus facultades.

En caso de estar dentro de sus facultades; el Gerente Comercial determinará la conveniencia de la operación:

Si considera improcedente la solicitud, la rechazará elaborando carta al Cliente y conservando una copia de la carta, enviará al Gerente de Sucursal, el "Expediente" lo envía al Departamento de Contraloría de Crédito junto con la - "Hoja de Autorización Especial" negada y original de un "Memorandum", la copia la archiva.

En caso conveniente firma la "Hoja de Autorización Especial", enviando el original junto con el "Expediente" a la Sub-Gerencia de Crédito, una copia de la "Autorización Especial" al Gerente de Sucursal, copia al departamento de Cartera y una copia la archiva en un archivo exclusivo.

Al final del día elabora "Resumen de las Autorizaciones Especiales" enviando el original al Sub-Director Comercial y la copia la archiva.

Semanal y mensualmente elabora una relación de las autorizaciones especiales otorgadas con facultades de Gerente Comercial el original lo enviará a la Sub-Dirección Comercial y la copia la guardará en el archivo del Resumen Semanal y Mensual de Autorizaciones Especiales, con facultades de Gerente Comercial.

En caso de que el monto exceda de las facultades -- del Gerente Comercial, es preciso que evalúe la conveniencia-

de la operación.

En caso negativo firma la "Hoja de Autorización Especial" negándola, elabora carta de rechazo al Cliente con dos copias una copia la envía al Gerente de Sucursal y otra la guarda en el archivo, el "Expediente" y las "Hojas de Autorización Especial" las envía al Departamento de Contraloría de Crédito, con un memorandum y guarda la copia.

En caso positivo firma en el original de la "Hoja de Autorización Especial" lo envía junto con tres copias y el "Expediente" al Sub-Director Comercial.

#### Sub-Director Comercial:

Recibe de la Gerencia Comercial la información y la documentación y revisa que sean las indicadas para el tipo de crédito que se solicita y que la "Hoja de Autorización Especial" contenga todos los datos solicitados y debidamente firmados por el Gerente de Sucursal y el Gerente Comercial, en caso de que la documentación no se encuentre completa, solicita al Gerente la documentación faltante.

Si la documentación se encuentra completa, debe consultar las políticas para determinar si el monto está considerado dentro de sus facultades

En caso de estar dentro de sus facultades pero no considera conveniente la operación, rechaza la solicitud elaborando carta al cliente con copia al Gerente de Sucursal y copia al archivo, el "Expediente" y las "Hojas de Autorización Especial" las enviará al Departamento de Contraloría de crédito junto con un memorandum, guardando una copia del memorandum para su archivo.

En caso de considerar conveniente la operación firmará la "Hoja de Autorización Especial" en original.

Enviará copia de la "Hoja de Autorización Especial", al Gerente acompañado de un memorandum, guardará copia de la "Autorización Especial" y copia del memorandum.

Al final del día elaborará el "Resumen de Autorizaciones Especiales con Facultades de Sub-Director Comercial", - enviando el original al Director Comercial y guardando copia en archivo.

Semanal y mensualmente enviará reporte de las autorizaciones efectuadas en la Sub-Dirección Comercial con facultades de la misma.

Si el monto rebasa las facultades, es conveniente - que evalúe la solicitud; en caso negativo.

Rechaza la solicitud elaborando carta al cliente -- con copia al Gerente de Oficina y guardando una copia en archivo, tanto el "Expediente" como las "Hojas de Autorización Especial" (deben ser firmadas de rechazo), se envían al departamento de Contraloría de Crédito con un memorandum, la copia del memorandum se archiva.

Si a criterio de la Sub-Dirección Comercial considera conveniente la operación, firma en la "Hoja de Autorización Especial" en original y envía el "Expediente" y las "Hojas de Autorización Especial" al Director Comercial.

Director Comercial:

Recibe de la Sub-Dirección Comercial la información y documentación y revisa que sea la indicada para el tipo de-

crédito, verificando que las "Hojas de Autorización Especial" estén firmadas por el Gerente de Sucursal, Gerente Comercial y Sub-Director Comercial de conformidad, la cual debe contener todos los datos solicitados, en caso de que la información o documentación no se encuentre completa solicitará el Gerente de Sucursal la Faltante.

En caso de estar dentro de las políticas y facultades, puede por diversas circunstancias objetivas o subjetivas, no estar de acuerdo en la operación, en este caso rechaza la solicitud enviando carta al cliente con copia al Gerente de Sucursal y copia a su archivo, el "Expediente" y las copias de "Autorizaciones Especiales" las envía al Departamento de Contraloría de Crédito.

En caso contrario, autorizará la operación firmado en original las "Hojas de Autorizaciones Especiales", distribuyéndolas de la siguiente manera: el original lo envía a la Sub-Gerencia de Crédito, copia al Director Operativo, al Gerente de Sucursal y una para su archivo.

Al final del día elaborará "Resumen de las Autorizaciones Especiales" que autorize bajo sus facultades, enviando el original al Director Operativo de zona.

Semanal y mensualmente enviará al director operativo de zona, la relación de las "Autorizaciones Especiales" -- aprobadas bajo sus facultades guardando copia para su archivo.

Si el monto rebasa sus facultades, es preciso que analice la solicitud en caso de no ver favorable la operación, rechazará la solicitud enviando carta al Cliente y copia al Gerente de Sucursal y copia para su archivo, el "Expediente" y las "Hojas de Autorización Especial" firmadas con la negativa las enviará al Departamento de Contraloría de Crédito anexo a un memorandum, la copia del memorandum la guardara en --

En caso de considerar conveniente la operación, --- firmará en original las "Hojas de Autorización Especial", -- elaborará memorandum dirigido a la Sub-Gerencia de Crédito so licitando estudio técnico de crédito. Envía el "Expediente",- las "Hojas de Autorización Especial" firmadas de favorable y- original del memorandum a la Sub-Gerencia de Crédito.

**Nota:**

Las solicitudes especiales con montos superiores a las facultades de la Dirección Comercial no deberán ser tramitados por este procedimiento ya que crean trámites burocráticos, el Gerente de Sucursal previendo tal situación debe seguir los trá mites de autorizaciones normales de crédito y líneas de cré- dito, sin embargo, se contempla en este procedimiento porque- llega a suceder.

PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION DE LAS AUTORIZACIONES  
ESPECIALES DE CREDITO, CON FACULTADES DE GERENTE DE  
SUCURSAL.

Gerente Comercial:

Recibe de las Gerencias de Sucursal que se encuentran bajo -- su jurisdicción, copia de la "Hoja de Autorización Especial de Crédito" firmada y con todos los datos que se solicitan, "Resumen de las Autorizaciones Especiales" operadas con facultades de Gerente de Sucursal.

Debe revisar que la operación se haya efectuado según las políticas existentes.

Si existen desviaciones según las políticas, elaborará un memorandum al Gerente de Sucursal indicándole las desviaciones y ordenando correcciones a la operación, en caso de que puedan realizarse, en caso contrario servirá para llevar un record del comportamiento de los Gerentes de Sucursal, por lo cual es conveniente que archive la copia del memorandum.

Es obligación del Gerente Comercial vigilar constantemente -- todas las operaciones efectuadas con facultades de Sucursal -- y poner medidas correctivas a aquellos elementos que no cumplan sus funciones apegadas a las normas, procedimientos y políticas existentes.

Siempre que exista una desviación debe de insistir por todos los medios a su alcance la pronta corrección.

Si la autorización especial se operó de acuerdo a las políticas, normas y procedimientos existentes, elaborará en base a todas las "Hojas de Resumen" de sus Sucursales la "Relación --

Quantitativa de Autorizaciones Especiales por Sucursal" anotando: Rubro: % de cada una de ellas y global de la Gerencia-Comercial, las originales de las "Hojas del Resumen de Sucursal" y las copias de la "Hoja de Autorizaciones Especiales la archivará cronológicamente y el original de la "Relación Cuantitativa de Autorizaciones Especiales por Sucursal" la enviará a la Sub-Dirección Comercial.

Sub-Dirección Comercial:

Recibe de las Gerencias Comerciales "Relación Cuantitativa de las Autorizaciones Especiales (original) Operadas con facultades de Gerente de Sucursal" (por sucursal), en base a esta elaborará la "Relación Cuantitativa de Autorizaciones Especiales Operadas con Facultades de Sucursal" (por sucursal), en base a esta elaborará la "Relación Cuantitativa de Autorizaciones Especiales Operadas con Facultades de Sucursal" (por Gerencias Comerciales, enviando el original a la Dirección Comercial, la copia la archivará al igual que el original de la "Relación de las Autorizaciones Especiales Operadas con Facultades de Gerente de Sucursal" (Por Sucursal)

Dirección Comercial:

Recibe de las Sub-Direcciones Comerciales, original de la "Relación Cuantitativa de autorizaciones especiales operadas con facultades de sucursal" por Gerencias Comerciales, en base a esta elabora la "Relación de autorizaciones especiales operadas con facultad de Gerente de Sucursal" por Sub-Direcciones Comerciales, enviando el original al Director Operativo de Zona, la copia y el original de la relación de autorizaciones especiales operadas con facultad de Sucursal y Sub-Dirección Comercial la archiva.

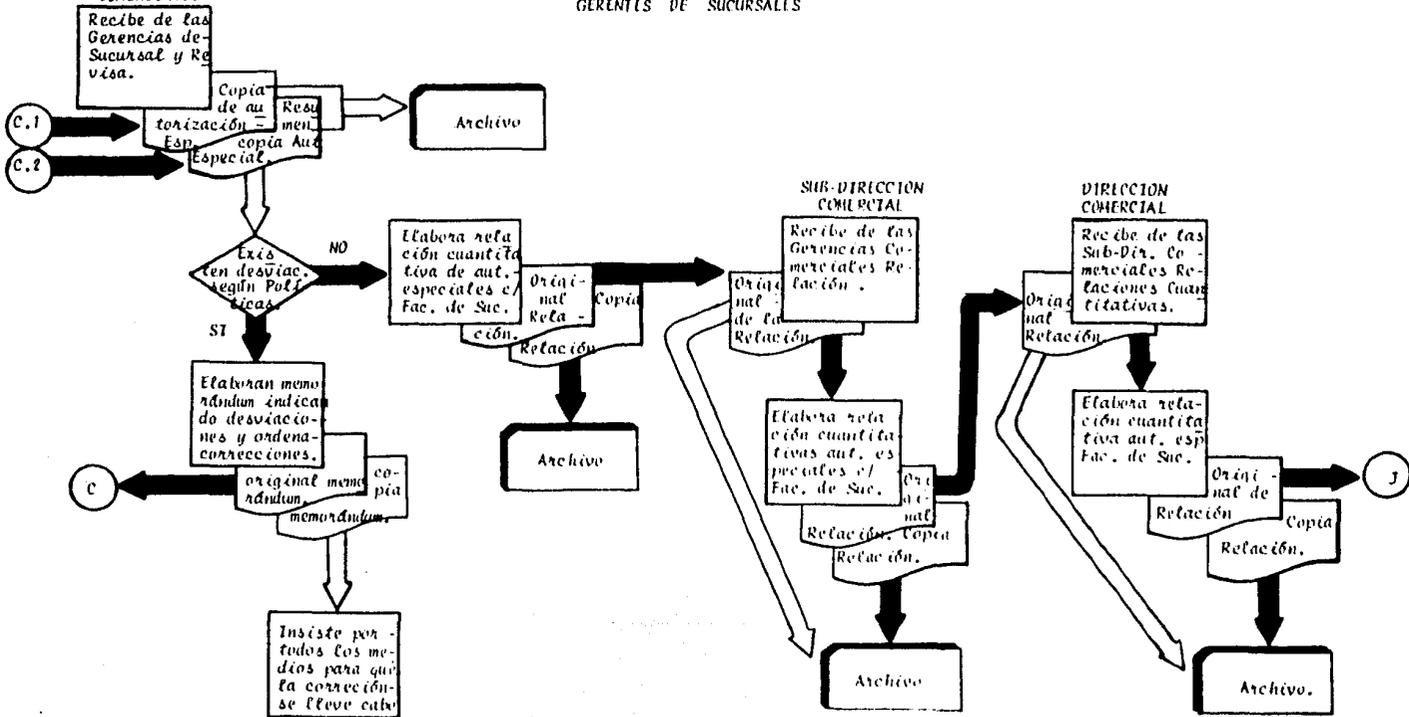
Dirección Operativa:

Recibirá de las Direcciones Comerciales original de la "Relación de Autorizaciones Especiales con Facultades de Gerencia Comercial" por Sub-Direcciones Comerciales, elaborará una "Relación por Direcciones Comerciales" y enviará el original a la Dirección General guarda copia y original de la "Relación por Sub-Direcciones Comerciales" en el archivo.

Nota: Tanto el resumen como las relaciones servirán a la Sub-Dirección Comercial, a la Dirección Comercial, a la Dirección Operativa de Zona y a la Dirección General, para evaluar y controlar este tipo de autorizaciones, ya que por su naturaleza resultan muy riesgosas y su mal uso provoca desajustes o mala orientación de los recursos financieros de la Institución.

GERENCIAS  
COMERCIALES

PROCESAMIENTO DE INFORMACION DE AUTORIZACIONES ESPECIALES CON FACULTADES DE  
GERENTES DE SUCURSALES



PROCESAMIENTO DE INFORMACION DE AUTORIZACIONES  
ESPECIALES CON FACULTAD DE LA SUB-DIRECCION  
COMERCIAL.

Dirección Comercial

Recibe de las Sub-Direcciones Comerciales, copia firmada de la "Hoja de Autorizaciones Especiales" así como el original del "Resumen de las Autorizaciones Especiales aprobadas con facultad de la Sub-Dirección Comercial".

Revisa cuidadosamente que estas se apeguen a las normas, políticas y procedimientos que estén establecidos.

En caso de existir desviaciones elaborará memorandum a la Sub-Dirección Comercial indicándole las desviaciones y ordenando sean corregidas las anomalías a la mayor brevedad, copia de dicho memorandum lo conservara en archivo e insistirá hasta que reciba noticias de que las correcciones fueron efectuadas.

Dicho memorandum servirá también para llevar un record de las fallas de personal y tendrá que contemplarse en futuras proyecciones y evaluaciones de los mismos.

En caso de no existir desviaciones, elaborara una "Relación Cuantitativa de las Autorizaciones Especiales otorgadas con facultades de Sub-Dirección Comercial", por Sub-Direcciones Comerciales enviando el original al Director Operativo de Zona y la copia la archivara con el original del "Resumen de Autorizaciones Especiales con facultades de Sub-Dirección Comercial."

Dirección Operativa:

Recibe de las Direcciones Comerciales: original de la "Relación Cuantitativa de las Autorizaciones Especiales de Crédito otorgadas con facultades de la Sub-Dirección Comercial por -- Sub-Direcciones Comerciales".

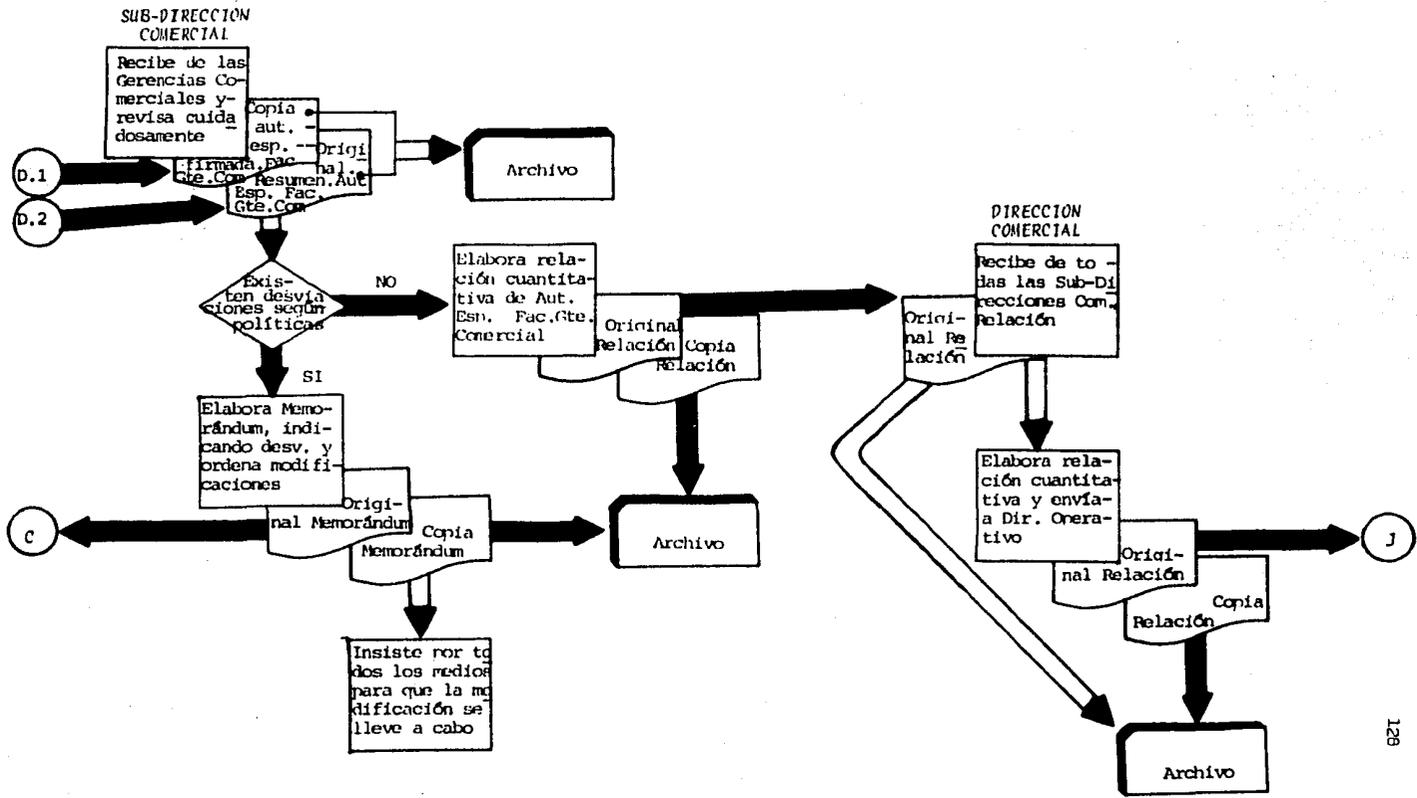
Elabora una "Relación Cuantitativa de las Autorizaciones Especiales de Crédito otorgadas con facultades de la Sub-Dirección Comercial por Direcciones Comerciales" de la cual envía el original al Director General.

Tanto la copia de la "Relación Cuantitativa de las Autorizaciones Especiales de Crédito otorgadas con facultades de la Sub-Dirección Comercial por Direcciones Comerciales" como el original de la "Relación de las Autorizaciones Especiales otorgadas con facultades de la Sub-Dirección Comercial por -- Sub-Direcciones Comerciales", se archivarán cronológicamente.

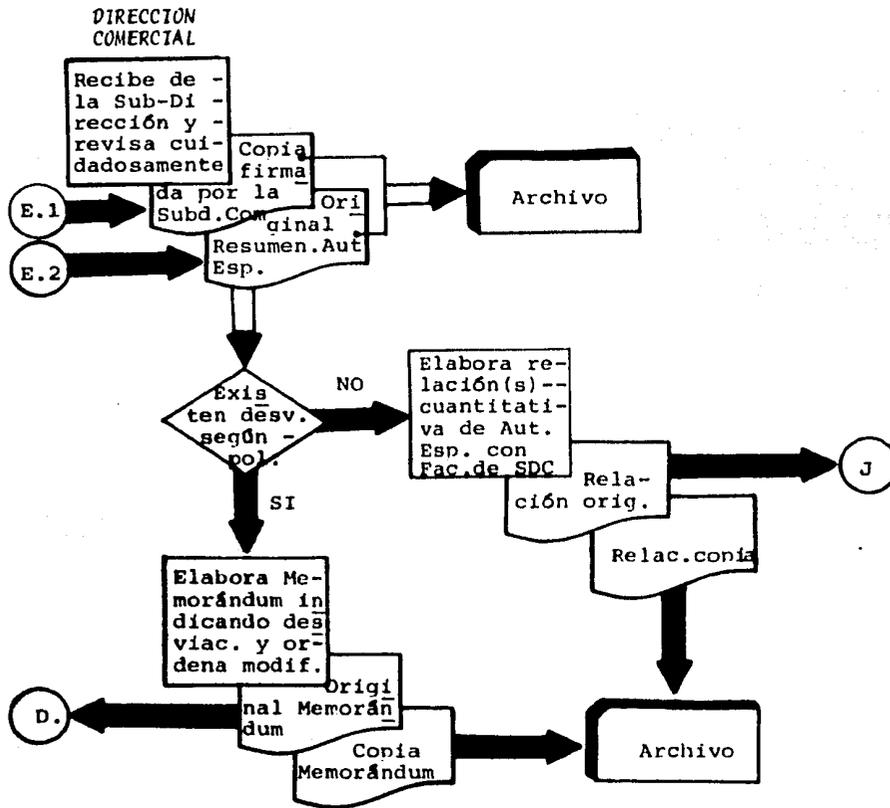
Nota:

Dichas "Relaciones" servirán al Director Comercial, Director Operativo y Director General para evaluar y controlar este tipo de autorizaciones ya que por su naturaleza resultan muy -- riesgosas y su mal uso provoca desajustes o mala orientación de los recursos de la Institución.

PROCESAMIENTO DE INFORMACION DE AUTORIZACIONES ESPECIALES CON FACULTADES DE GERENTES COMERCIALES



PROCESAMIENTO DE INFORMACION DE AUTORIZACIONES ESPECIALES CON FACULTADES DE LA SUB-DIRECCION COMERCIAL



PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION DE LAS AUTORIZACIONES  
ESPECIALES DE CREDITO CON FACULTADES DE LA  
DIRECCION COMERCIAL.

Dirección Operativa:

Recibiré de las Direcciones Comerciales: copia de la "Hoja - de las Autorizaciones Especiales de Crédito "firmada y original del "Resumen de las Autorizaciones Especiales aprobadas - con facultades de la Dirección Comercial".

Revisaré que la operación haya sido tramitada bajo las normas, políticas y procedimientos vigentes.

En caso de existir desviaciones, elaborará un memorandum indicando las desviaciones y ordenará la corrección a la mayor -- brevedad posible a la Dirección Comercial, la copia del memorandum la guardará en su archivo y vigilará que las modificaciones se realicen.

Si no existen desviaciones elaborará una "Relación Cuantitativa de las Autorizaciones Especiales Otorgadas con facultades- de la Dirección Comercial" (por Direcciones Comerciales) en-- viando el original a la Dirección General y la copia la archi-- vará junto con el "Resumen de Autorizaciones Especiales otor-- gadas con facultades de la Dirección Comercial".

## PROCESAMIENTO DE INFORMACION DE AUTORIZACIONES ESPECIALES.

Gerencia de Crédito:

Recibe todos los días tanto de las Gerencias de Sucursal, Gerencias Comerciales, Sub-Direcciones Comerciales y Dirección-Comercial: Hoja original de las Autorizaciones Especiales y - el Expediente, con estos elementos procederá a:

- 1.- Verificar que las autorizaciones se hayan realizado de -- acuerdo a las normas, política y procedimientos vigente.
  - 1.1) Si existen desviaciones elabora un memorándum (original y tres copias) el cual indique las desviaciones- y solicita modificación. La original la envia a la Gerencia de Sucursal, una copia al Departamento de Cartera, una copia al jefe inmediato del que cometió la falla (Gerente Comercial, Sub-Directro Comercial, -- Director Comercial o Director Operativo, según com--petencia), y una copia se guarda en archivo (cronológico por sucursal).
  - 1.2) Si no existen desviaciones en las normas, políticas- y procedimiento verifica lo siguiente:
    - 1.2.1) Que los promedios en cuenta de cheques sean - correctos.
    - 1.2.2) Que las responsabilidades sean correctas (en- caso que existan)
    - 1.2.3) Que los saldos en remesas sean correctos (en- caso que existan).
    - 1.2.4) Que los montos, plazos y fechas de vencimien- to de las inversiones sean correctas y verificar que no se encuentren afectadas.
    - 1.2.5) Que los datos generales del cliente sean co--rrectos según la solicitud.

- 1.2.6) Que los datos de solicitud de crédito sean -- los mismos que en la "Hoja de Autorizaciones- Especiales".
- 1.2.7) Que el tipo de interés sea correcto según políticas.
- 1.3) En caso de existir errores en la información, procede a elaborar un memorándum (original y dos copias), envía el original a la Gerencia de Sucursal, una copia al Departamento de Cartera y la otra copia la guarda en el archivo. En dicho memorándum deberá con tener la indicación de las fallas y solicitará la -- modificación a la operación.
- 1.4) Si la información es correcta procesará a clasificar y elaborar los siguientes reportes:
  - 1.4.1) Según su origen.
    - 1.4.1.1) Con Facultades de Gerencia de Sucursal.
    - 1.4.1.2) Con Facultades de Gerencia Comercial.
    - 1.4.1.3) Con Facultades de Sub-Dirección -- Comercial.
    - 1.4.1.4) Con Facultades de Dirección Comercial.
  - 1.4.2) Según tipo de crédito.
    - 1.4.2.1) Descuentos Mercantiles
    - 1.4.2.2) Préstamos Directos o Préstamos Quirografarios.
    - 1.4.2.3) Préstamos Prendario.
  - 1.4.3) Según actividad.
    - 1.4.3.1) Industria
      - 1.4.3.1.1) Prioritaria
      - 1.4.3.1.2) No Prioritaria
      - 1.4.3.1.3) Servicio
    - 1.4.3.3) Comercio.

- 1.4.3.3.1) Prioritario
- 1.4.3.3.2) No Prioritario
- 1.4.3.3.3) Productos Intermedios.

En base al procesamiento de la información antes efectuado, - la Gerencia de Crédito deberá entregar los siguientes repor--tes a la Sub-Dirección de Crédito.

- a) Resumen de Autorizaciones Especiales otorgadas con facultades de la Gerencia de sucursal (por tipo de crédito y monto), clasificado por Sucursales, Gerencias Comerciales, - Sub-Direcciones Comerciales y Dirección Comercial, deta--llando porcentaje que cada una representa del importe glo--bal.
- b) Resumen de Autorizaciones Especiales otorgadas con facultades de la Gerencia de Sucursal por actividad económica-- y monto, considerando las siguientes actividades económi--cas para todos los resúmenes y reportes de autorización --especial.

### Industria

- 0.1.- Prioritaria
- 02.- No Prioritaria
- 03.- Productos Intermedios

### Comercio

- 01.- Productos Prioritarios
- 02.- Productos No Prioritarios
- 03.- Productos Intermediarios

### Servicios (Todo tipo de Servicio).

Dicho resumen deberá clasificar por sucursales, Gerencias - Comerciales, Sub-Direcciones Comerciales y Dirección Comer--cial, detallando el porcentaje que cada una representa del --importe global.

- c) Resumen de Autorizaciones Especiales otorgadas con facultades de Gerencias Comerciales, Sub-Direcciones Comerciales y Dirección Comercial, detallando el porcentaje que cada una representa del importe global.
- d) Resumen de Autorizaciones Especiales otorgadas con facultades de la Dirección Comercial por tipo de crédito y monto - así como por actividad económica y monto.

En base a los anteriores "Resúmenes" se elaborarán los siguientes "Reportes":

- 1) Reporte diario de las Autorizaciones Especiales de Crédito, por tipo de crédito y monto.
- 2) Reporte diario de las Autorizaciones Especiales de Crédito otorgadas por Actividad Económica y monto.
- 3) Reporte semanal de las Autorizaciones Especiales de Crédito otorgadas por tipo de crédito y monto.
- 4) Reporte semanal de las Autorizaciones Especiales de Crédito otorgadas por Actividad Económica y monto.
- 5) Reporte mensual de las Autorizaciones Especiales de Crédito otorgadas por tipo de crédito y monto.
- 6) Reporte mensual de las Autorizaciones Especiales de Crédito otorgadas por Actividad Económica y monto.
- 7) Análisis Comparativo mensual de las Autorizaciones Especiales de crédito otorgadas por tipo de crédito y monto.
- 8) Análisis Comparativo mensual de las Autorizaciones Especiales de crédito otorgadas por Actividad Económica y monto.

- 9) Reporte Trimestral de las Autorizaciones Especiales de --  
Crédito otorgadas por tipo de crédito y monto.
- 10) Reporte Trimestral de las Autorizaciones Especiales de -  
Crédito otorgadas por Actividad Económica y monto.
- 11) Análisis Comparativo Trimestral y Reporte Semestral de las  
Autorizaciones Especiales de Crédito otorgadas por tipo de -  
Crédito y monto.
- 12) Análisis Comparativo Trimestral y Reporte Semestral de --  
las Autorizaciones Especiales de Crédito por Actividad Econó-  
mica y monto.
- 13) Análisis Comparativo Semestral y Reporte Anual de las au-  
torizaciones Especiales de Crédito por tipo de crédito y mon-  
to.
- 14) Análisis Comparativo Semestral y Reporte Anual de las Au-  
torizaciones Especiales de Crédito por Actividad Económica y-  
monto.

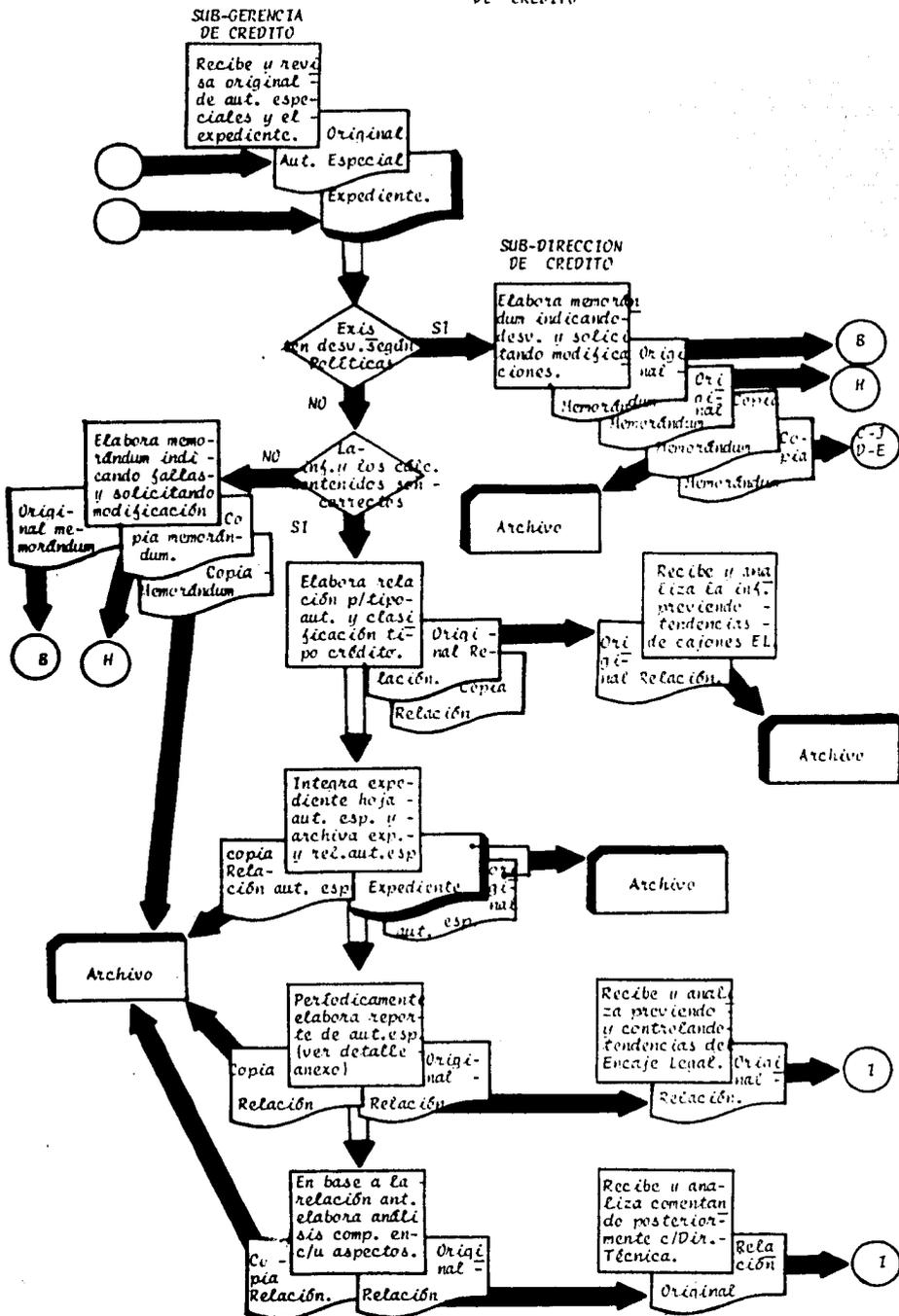
El original de las "Relaciones" las enviará al Sub-Director -  
de Crédito.

Una vez que se clasificó la información integra al Expedien-  
te, el original de la "Hoja de Autorización Especial de Crédi-  
to", el cual turna a ISECRED para que sea archivado, las co-  
pias de las "Relaciones" elaboradas se guardarán en un "Archi-  
vo Cronológico".

Semanalmente se llevará a cabo un concentrado de las opera-  
ciones según clasificación anterior, las originales se envia-  
rán a la Sub-Dirección de Crédito, la copia se guardará en un  
"Archivo Cronológico".

El objetivo principal de llevar estas "Relaciones es que el - ejecutivo de crédito tenga conocimiento de todas las operaciones Especiales que sean operadas, las clasifique, existan estadísticas de dichas operaciones y se tengan un control efectivo de las mismas, así como estar en condiciones de conocer parte de la composición de la cartera vigente, con lo cual se estará en condiciones de conocer parte de la composición de - la cartera vigente con lo cual se estará en condiciones de - pronosticar a corto y mediano plazo las requisiciones de crédito que se tendrán en la Institución.

A continuación se presentan los formatos que pueden ser utilizado en la elaboración de dichos "Reportes y Resúmenes".



TRAMITE EN LA RECEPCION DE OPERACIONES DE AUTORIZACIONES  
ESPECIALES DE CREDITO

Departamento de Cartera.

Cuando la operación se efectua con las facultades -  
la Gerencia de Sucursal:

- 1.- Recibiré de la Gerencia de Sucursal: copia de la "Hoja de Autorizaciones Especiales" firmada con facultades de su--cursal y todos los datos que se detallan en dicha hoja, - pagaré original y copia CAR 01/4 y copia del formato Cartera 6c 6F.
- 2.- En caso de que se detallen garantías adicionales también--las recibira.
- 3.- Verificara que los datos contenidos en el pagaré coinci--dan con los especificados en la "Hoja de Autorizaciones --Especiales".
- 4.- Verificará que los cálculos de interés y el tipo de inte--rés sean correctos.
- 5.- Verificará que el pagaré y la garantía contengan los re--quisitos legalmente solicitados.
- 6.- Consultará con la Gerencia de Crédito si la operación - está apegada a las normas y políticas vigentes.
- 7.- En caso de existir desviaciones enviará una relación (original y copia) al departamento de auditoría de todas ---aquellas operaciones que fueron operadas fuera de políti--cas y normas y procedimientos vigentes, la copia la guar--dara en un archivo cronológico, foliando cada una de las--relaciones enviadas a dicho departamento.

- 8.- Una vez comprobada la operación, verificará en contabilidad los montos de las operaciones (movimientos de cargo y abono) de las cuentas afectadas.
- 9.- Codificará la copia CAR 01/4 enviandola posteriormente al departamento de informática para su alta en listados (es necesario que se acompañe con una relación de todos los documentos).
- 10.- Controlará el prorrato de intereses:
- 11.- Enviará personalmente a guardavalores original del pagaré y garantía en caso de existir.

Quando la Operación se efectua con facultades de la Gerencia Comercial, Sub-Dirección Comercial, Dirección Comercial.

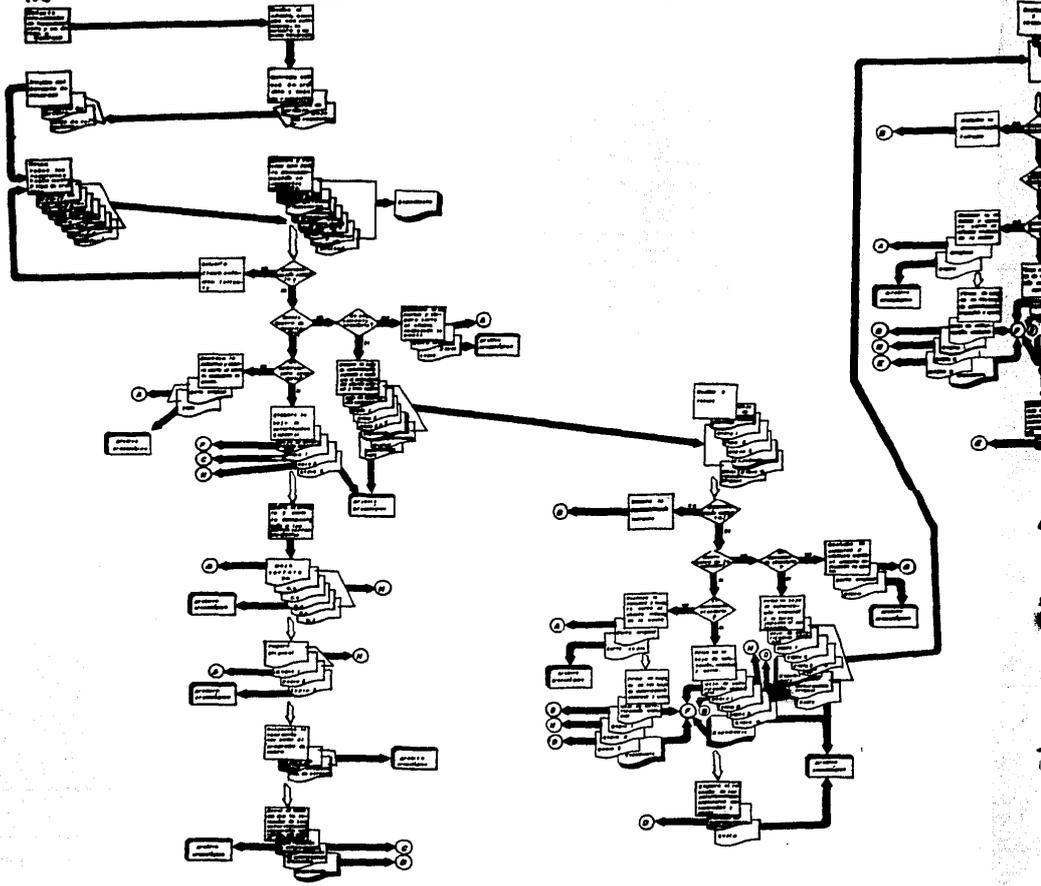
- 1.- Recibirá de la Gerencia Comercial, Sub-Dirección Comercial o Dirección Comercial, copia de la "Hoja de Autorización Especial"
- 2.- Posteriormente recibirá de la sucursal: Pagaré original - y copia CAR 01/4, copia del formato Cartera 6c y 6 f.
- 3.- El proceso siguiente es el indicado en los puntos (2) al (11) cuando la operación se efectúa con las facultades de la Gerencia de Sucursal.

**CLIENTE (A)**

**GERENTE DE OFICINA (B)**

**GERENTE COMERCIAL (C)**

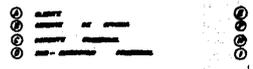
**SUBDIRECCION (D)**



**SIMBOLOGIA**



**ABREVIATURAS**

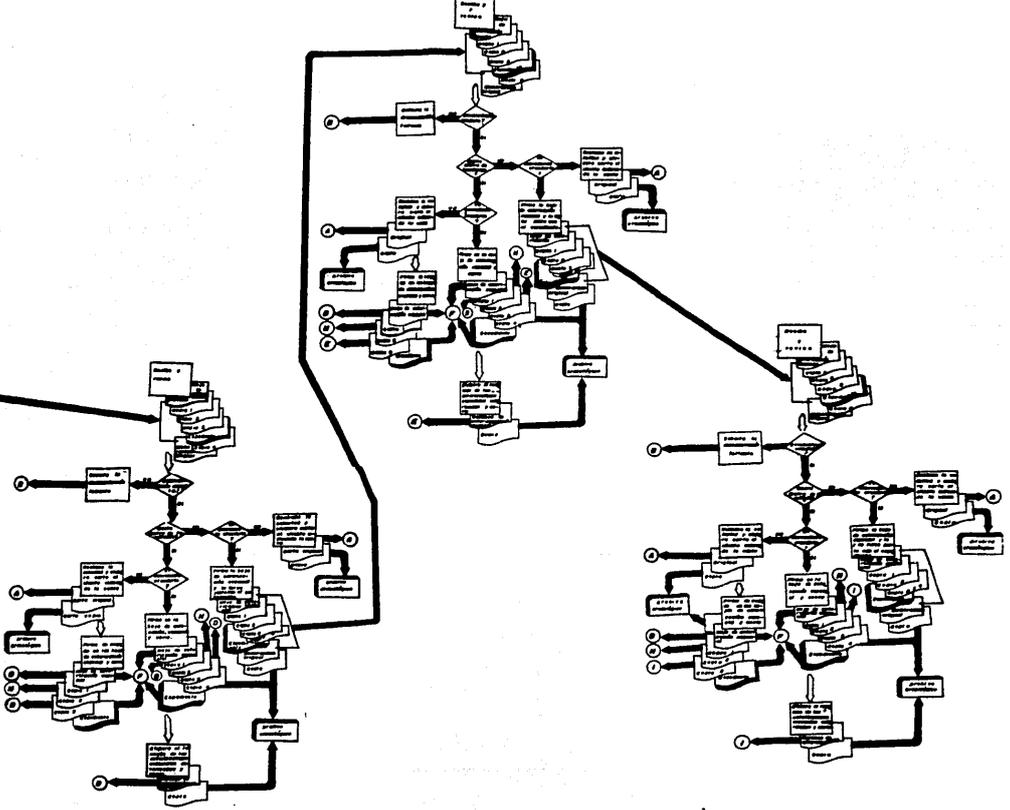




**GERENTE COMERCIAL  
(C)**

**SUBDIRECCION COMERCIAL  
(D)**

**DIRECCION COMERCIAL  
(E)**



**ABREVIATURAS**

- ① AREA
- ② DIRECCION GENERAL
- ③ AREA DE SERVICIO
- ④ DIRECCION DE CREDITO
- ⑤ SERVICIO ESPECIAL
- ⑥ CAPTURA
- ⑦ SERVICIO ADMINISTRATIVO
- ⑧ SERVICIO DE INVESTIGACION



<b>UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO</b>	
<b>FACULTAD DE CIENCIAS Y ADMINISTRACIONES</b>	
<b>INSTITUTO DE PLANIFICACION ECONOMICA Y SOCIAL</b>	
<b>SECRETARIA DE ECONOMIA</b>	
<b>INSTITUTO PROFESIONAL</b>	
Carrera: <b>ADMINISTRACION</b>	1
Nombre: _____ Fecha: _____ Lugar: _____	

### **III.7. RECOMENDACIONES AL PROCEDIMIENTO EN LA AUTORIZACION DE LINEAS DE CREDITO.**

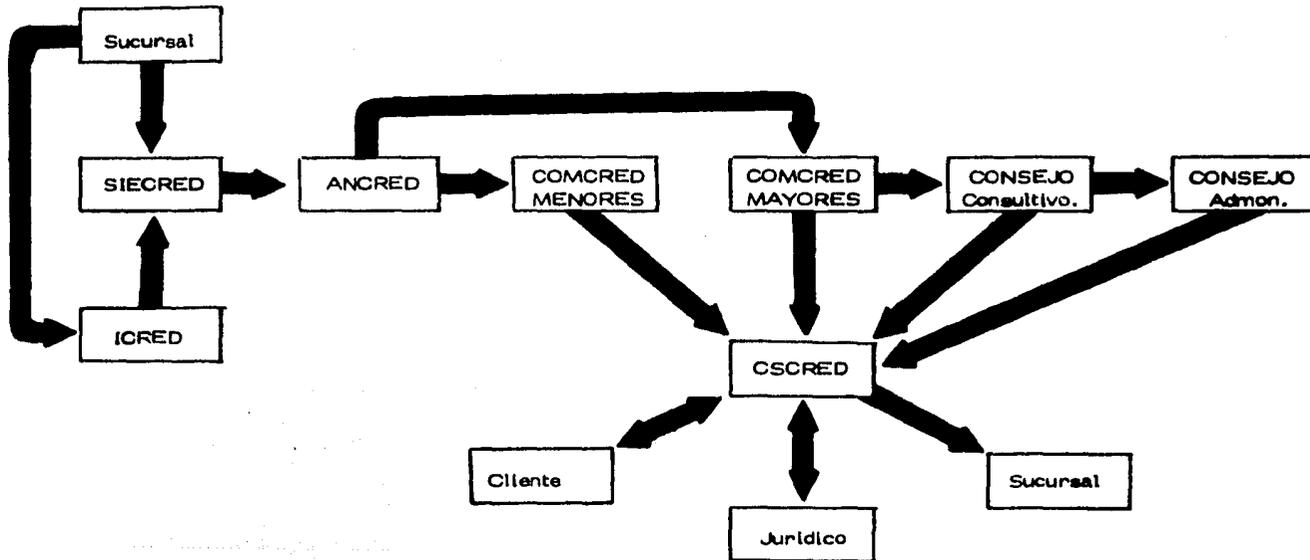
### III.7.1 LINEA DE CREDITO

#### Definición:

Es un parámetro establecido a través de análisis -- cuantitativos y cualitativos, que determina la cantidad máxima que en los diversos créditos se puede otorgar a un cliente o grupo de clientes, considerandose como la facilidad que se le da a los operadores de crédito, para que concedan préstamos a aquellos clientes que los utilizan en forma repetitiva en uno o diversos renglones y por un lapso determinado.

Da la posibilidad de conceder un máximo de crédito dentro de un plazo razonable, actuando como un mecanismo --- práctico para otorgar oportunamente el crédito solicitado, --- basado en la seguridad de otorgar crédito, dentro de riesgos normales. Por lo cual es un medio de demostrar al cliente el interés que se tiene de servirle, que se le conoce no sólo -- sus necesidades, sino sus limitaciones.

III.8 PROCESO GENERAL DE AUTORIZACION Y OTORGAMIENTO DE LINEAS  
DE CREDITO.



### III.9. PROCEDIMIENTO EN LA AUTORIZACION DE LINEAS DE CREDITO

#### Cliente

Detecta la necesidad de disponer de una línea de - crédito en X rubro.

- 1) Se dirige al Gerente de Oficina (Sucursal) y expone sus necesidades.

#### III.9.1 Gerente de Oficina (Sucursal)

- 2) Escucha al Cliente y lo orienta en caso de que detecte desviaciones o incongruencias de la línea o líneas de crédito solicitadas.
- 3) Explica brevemente la mecánica en la autorización de la - línea de crédito solicitada, con la finalidad que el Cliente se concientice que en gran parte se depende de la vera-cidad y prontitud de los datos y documentos solicitados para la evaluación de su solicitud.
- 4) Entrega al Cliente "Hoja de Solicitud de Líneas de Crédi--to", "Hojas de solicitud de Informes de Crédito" y "Hoja - de Documentación Requerida".

#### Cliente

- 5) Recibe del Gerente de Oficina (Sucursal): "Hoja de Solici--tud de Líneas de Crédito", "Solicitud de Informes de Crédi--to" y "Hoja de Documentación Requerida".
- 6) Revisa la documentación y en caso de existir alguna duda - con respecto a la información y documentación solicitada -- pide al Gerente de Oficina (Sucursal) que se le aclare.

- 7) En el menor tiempo posible reúne la información y documentación solicitada.
- 8) Entrega al Gerente de Oficina (Sucursal) La información y documentación solicitada la cual puede ser, según políticas vigentes, tipo de línea solicitada, monto y tipo de solicitante:

**Documentación:**

- Balance general parcial con antigüedad menor a tres meses.
- Estado de Resultados con antigüedad menor a tres meses.
- Balance general dictaminado por Contador Público de los 3 - últimos ejercicios fiscales.
- Copias de escrituras y protocolos de la sociedad.
- Carta de notificación de poderes vigentes.
- Copias de escrituras de contratos de créditos vigentes.
- Solicitud de Crédito debidamente requisitada.
- Solicitud de Informes de crédito debidamente requisitada.
- Otros.

Dicha documentación se sujetará a las políticas de procedimientos de crédito que considere prudente la Dirección de Crédito bajo autorización previa de la Dirección General.

Gerente de Oficina (Sucursal)

- a) Recibe del cliente la información y documentación requerida según políticas vigentes, revisa que efectivamente sea la requerida por el tipo de línea y monto solicitado. Si la documentación e información proporcionada no reúne los requisitos solicitados, se solicita al Cliente lo faltante, dejando de aceptar cualquier documentación incompleta.

Cliente

Reune la documentación faltante y entrega al Gerente de Sucursal la documentación totalmente integrada.

Gerente de Oficina (Sucursal)

11) Recibe del Cliente la información y documentación requerida y revisa nuevamente que efectivamente sea la pedida para el tipo de línea y monto solicitado, de no ser así se repite el ciclo. Por el contrario si está completa elabora un memorándum dirigido a SICRED, especificando toda la documentación enviada.

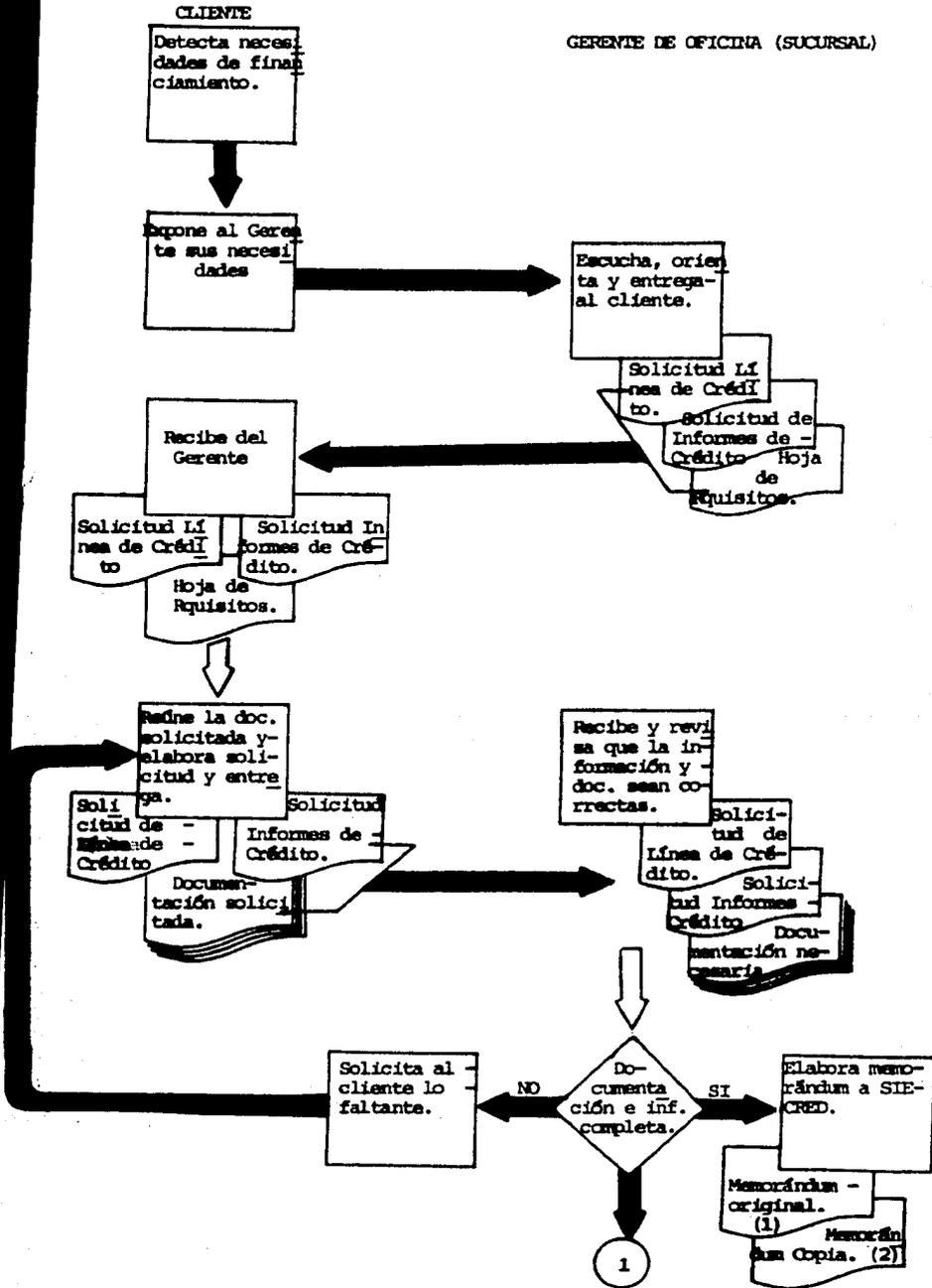
Tendrá la obligación de llevar un control de la documentación enviada a SICRED, indicando básicamente.

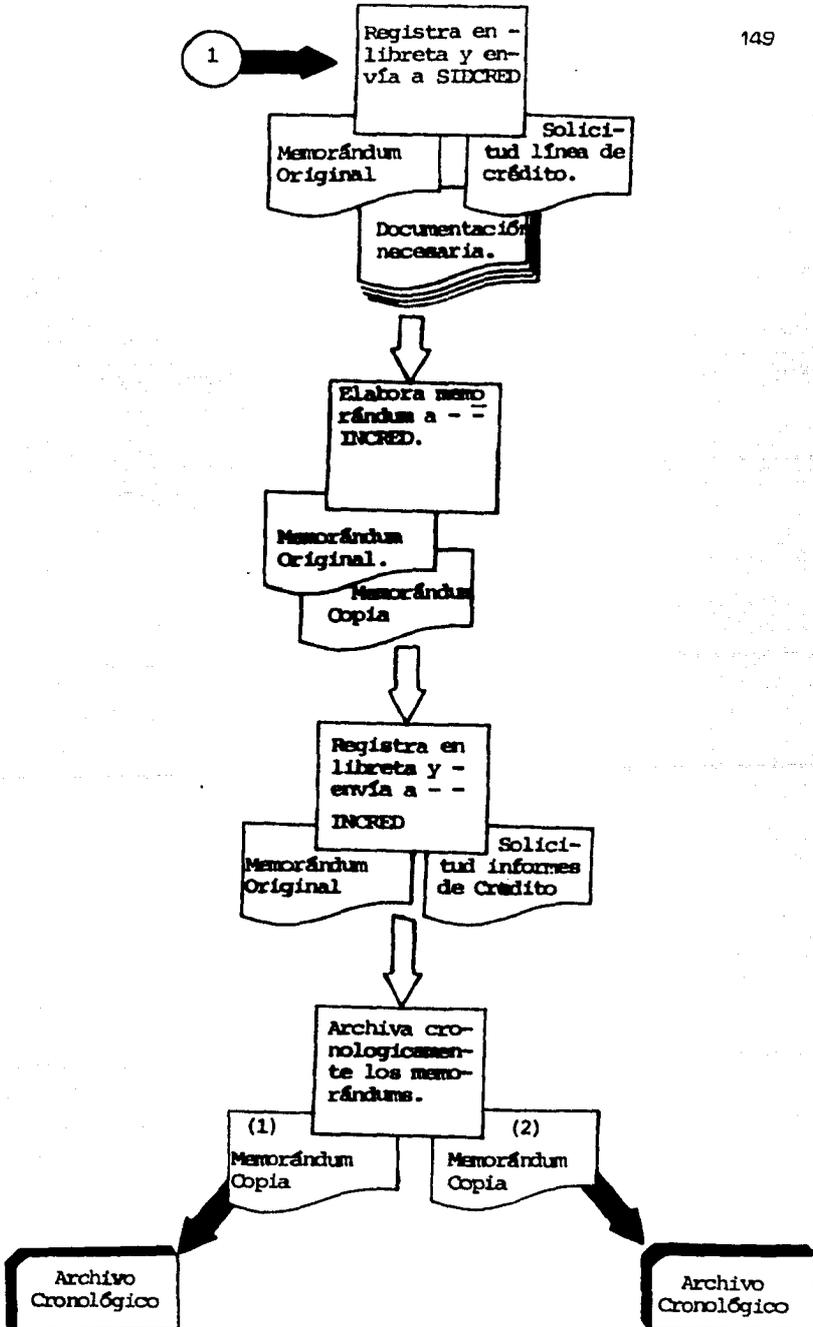
- Fecha en que fué enviada la documentación.
- Nombre del solicitante
- Tipo de Línea de crédito
- Monto solicitado

Posteriormente enviará a SIERED: Original del memorándum y toda la documentación que se recibe del Cliente y que es necesaria para el análisis de crédito.

La "solicitud de Informes de Crédito", la enviará a INCRED - acompañado de un memorándum, (formulado en original y copia)- deberá registrar en un "Control especial de Solicitudes de Informes de Crédito enviadas a INCRED anotando básicamente la fecha y nombre del solicitante.

La copia del memorandum de SIECRED la archivará cronológicamente al igual que la copia del memorándum de INCRED es recomendable que se archiven separadamente.





### III.9.3 PROCEDIMIENTO EN LA AUTORIZACION DE LINEAS DE CREDITO.

#### SIECRED

1.- Recibe de la Gerencia de Oficina por correspondencia interna:

- Solicitud de línea de Crédito
- Memorándum original y copia
- Documentación requerida dependiendo del rubor y monto de la línea de crédito solicitada.
- Regresa a la Sucursal copia del memorándum con acuse de recibo.
- Registra en la libreta exclusiva para "Entradas de Solicitud de Líneas de Crédito", la cual contendrá los siguientes rubros:
  - Fecha en que se recibió la Solicitud de Línea de Crédito.
  - Nombre del Solicitante (persona física) o Denominación y Razón Social.
  - Rubros y Montos solicitados.

Revisa que la documentación e información se apege a las políticas vigentes.

Si la documentación e información no se encuentra completa y de acuerdo a las políticas de crédito vigentes, solicita a la Gerencia de Oficina la documentación e información faltante - por medio de un memorándum, la copia del mismo será archivada cronológicamente por Sucursal \*1 formulando un original y -- copia, y en el momento que la sucursal reúna toda la documentación requerida se anexarán las copias de los memorandum enviados y los memorándum recibidos en el expediente.

#### Nota:

En el caso de que el Gerente de Oficina envíe documentación en partes, no se deberá anexar aún la copia del memorándum al

expediente, es conveniente solicitarle nuevamente lo faltante y archivar la copia de ese memorándum al ya existente.

\*1 Archivo Cronológico por Sucursal de Documentación Solicitada.

Si la documentación se encuentra totalmente integrada según políticas de crédito vigentes, deberá consultar en el "Archivo de Expedientes de Crédito Alfabético".

Si existe antecedente o expediente, es conveniente verificarse si corresponde a la misma Sucursal en que solicita la Línea de Crédito, en el caso de que no sea la misma sucursal deberá consultar el problema con ambas sucursales. Con la finalidad de evitar que un mismo cliente opere en materia de crédito en más de una sucursal se deberá esperar la resolución que ambas sucursales den al problema.

Una vez resuelto el problema, procederá a integrar la documentación e información al expediente existente, el mismo paso dará cuando el antecedente se refiera a la misma sucursal (en el caso de solicitante que han operado Autorizaciones de Crédito Especiales y aquellos que han tenido líneas o créditos aprobados anteriormente que solicitan recalificación, aumento o modificación de sus líneas de crédito y por último aquellos que han solicitado con anterioridad algún tipo de autorización de crédito fueron negadas)

Una vez integrado el expediente, procederá a actualizar la Hoja de Control Interno de Integración de Expedientes de Crédito, que contendrá la fecha de la última documentación e información contenida en el Expediente. (ver formato).

En el caso de que sea necesario el reacomodo del expediente de una sucursal a otra se tendrá que dar de baja en el Archi.

vo Alfabético por Sucursal, modificar la asignación en el Archivo Alfabético, dará de alta en el Archivo Alfabético por - Sucursal en la correspondiente y verificará si existe alguna documentación pendiente en el "Archivo Cronológico por Sucursal de Documentación Solicitada", en caso de existir, efectu  
rá el traspaso.

Posteriormente se procederá a archivar temporalmente el "Ex--  
pediente" en el "Archivo Alfabético por Sucursal", hasta contar con el reporte de INCREDE" Cuando no exista antecedente - en los Archivos, se procederá a dar de alta en el Archivo Alfabético por Sucursal. (La tarjeta de Control deberá contener básicamente en la parte superior derecha el número de la sucursal a la cual pertenece el expediente y el nombre del so  
licitante, en el caso de las personas físicas se deberá clasificar por el apellido paterno, materno y nombre (s) del so  
licitante, en el caso de las personas morales por su denomina  
ción Social), Ejemplo:

---

Asignado a la Suc. No. \_\_\_\_\_

Nombre o Denominación Social

Razón Social

Fecha de Ingreso \_\_\_\_\_

---

Posteriormente procederá a elaborar la "Hoja de Control Interno de Integración de Expedientes de Crédito", anotando la fecha de la documentación con tenida en el expediente.

El expediente se formará después de haber elaborado la "Hoja de Control Interno de Integración de Expedientes de Crédito" de la siguiente forma:

- Último estudio de crédito.
- Control Interno de Integración de Expedientes.
- Solicitud de Crédito
- Sección Demandas, Sobregiros y Cartera Vencida.
- Sección memorándum y correspondencia diversa.
- Sección Estados Financieros.
- Sección Avales
- Informes de Crédito

Sección Contratos:

Ejemplos:

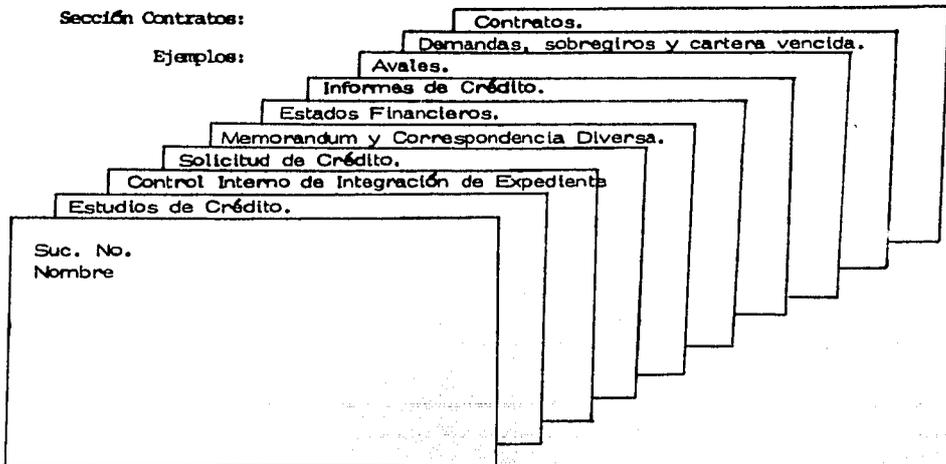
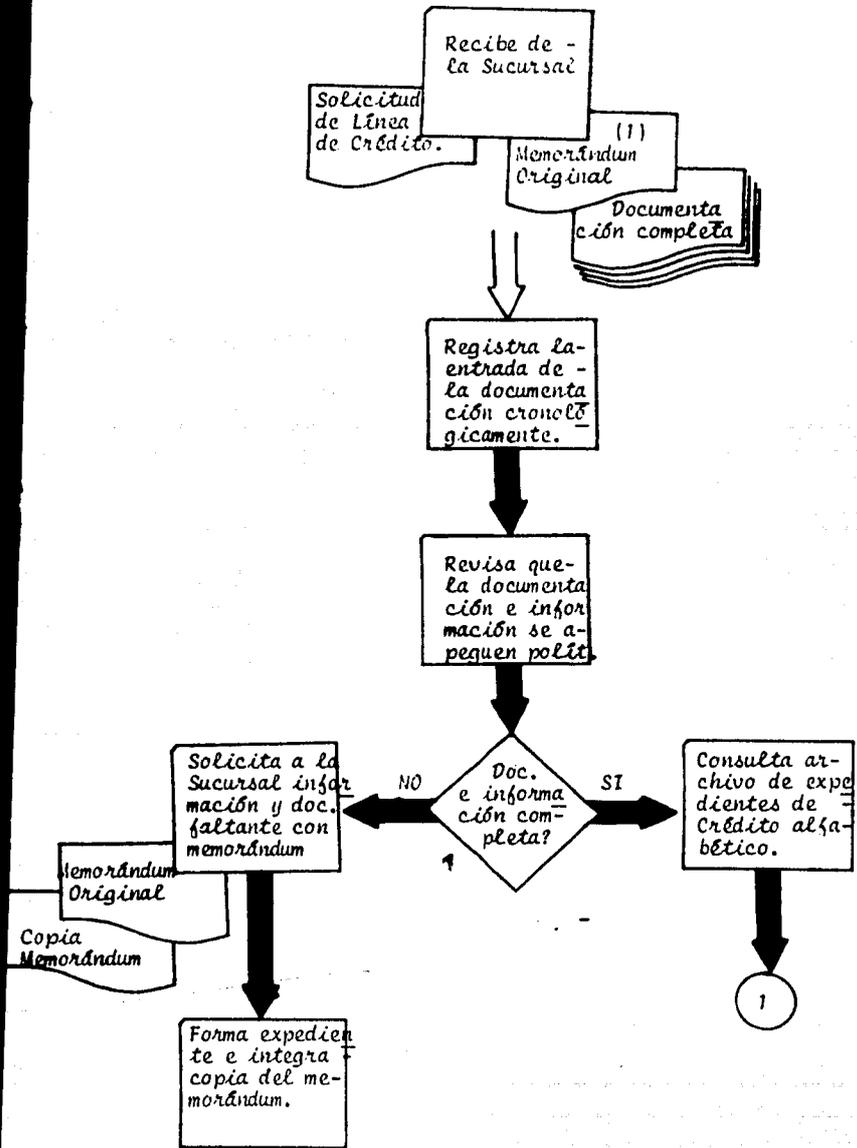
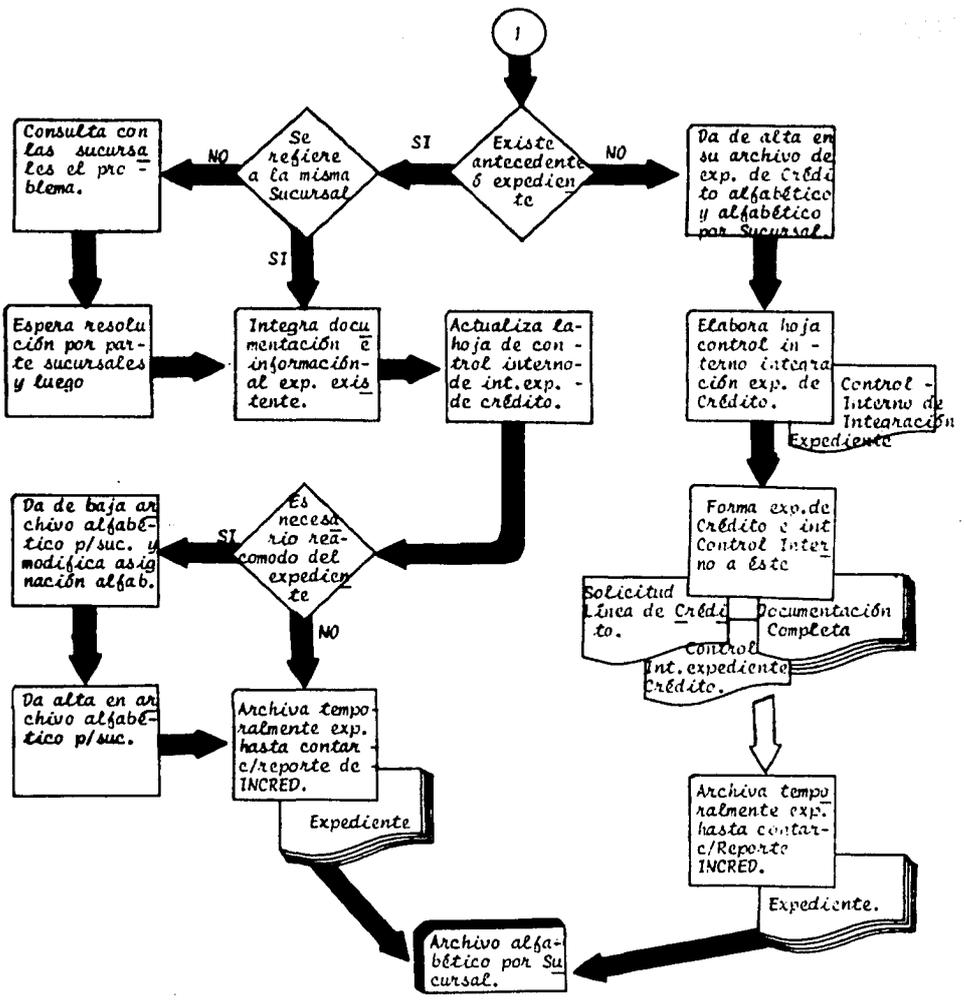


DIAGRAMA DE FLUJO DE LA AUTORIZACION DE LINEAS DE CREDITO.





### III.9.5 Procedimiento en la Autorización de Líneas de Crédito.

#### INCRAD:

Recibe de la Gerencia de Sucursal por correspondencia interna "Solicitud de Informes de Crédito" y el memorándum.

Da de alta en un control especial de "Informes de Crédito solicitados por Realizar" el cual debe contener los siguientes datos:

- 1) Fecha de Recepción
- 2) Número, clave de la Sucursal que solicita el Informe.
- 3) Nombre o Razón Social del Solicitante.
- 4) Nombre del investigador que se le asigna el Informe.
- 5) Fecha de terminación.

#### Ejemplo:

Fecha de Recepción	No. de Sucursal	Nombre o Denominación.	Asignado A:	Comentarios.

Revisará que la "Solicitud de Informes de Crédito" contenga la información requerida, para que pueda llevarse a cabo la -

investigación. Si hace falta información, consulta su archivo de referencias y verifica si la información faltante se encuentran en los antecedentes, en caso de no existir la información en los antecedentes, consulta en SICRED en el "Expediente" del cliente y verifica si la información faltante se encuentra en el "Expediente" del cliente. En caso de no estar contenida procederá a solicitarle telefónicamente al cliente la información faltante.

Si no se obtienen los datos telefónicamente y si es posible llevar a cabo la investigación el informador procedera a evaluar en caso negativo, avisará a su Supervisor para que por medio de él, avisen al Gerente de la Sucursal que por falta de información no es posible llevar a cabo la investigación.

El aviso se dará por medio de un memorándum formulado en original y dos copias; el original se enviará ala Gerencia de Su cursal, anexando la "Solicitud de Informes de Crédito", una copia la enviara a SIECRED y la última copia la archivará cronológicamente en un archivo denominado "Informes de Crédito no realizados por falta de información", al mismo tiempo dará baja en su control "Informes de Crédito Solicitados por Realizar", anotando en la columna de "Fecha de Terminación" las iniciales (N.R.) que significará NO realizado.

Si es posible realizar la investigación con la información con la que se cuenta, es preciso hacer mención al inicio del "Reporte de Informes de Crédito" aquello que no fué investigado por falta de información.

El procedimiento propuesto para realizar la investigación es el siguiente:

Es preciso dividirlo en tres aspectos:

## 1) Investigación Interna:

La cual consistirá en recurrir a los datos que la Institución genera así como aquellos que se recopilan de otras fuentes.

Para ello es prudente contar con una tarjeta guía la cual con tendrá en caso de existir, la referencia de la información -- que puede ser: demandas realizadas por la Institución y las contenidas en la revista México Mercantil los sobregiros reportados por la Institución, vencida y reportes anteriores realizados, ejemplo:

---

Nombre:	
Demandas Sobregiros Cartera Vencida Reporte anterior	Banxico Senicreb

---

El contenido de las columnas se llevará de la siguiente manera:

**Demandas:** La fecha en que fué publicada y el número de la revista (México-Mercantil).

**Sobregiros:** La fecha en que fué reportado

**Cartera Vencida:** La fecha del listado en que fué reportado.

**Reportes anteriores realizados:** El número cronológico que le fué asignado al reporte.

Las tarjetas deberán ser archivadas alfabéticamente.

Es importante que por cada demanda publicada en la revista -- "México Mercantil", se elabore una tarjeta de referencia, si ya existiere sólo se anotará la referencia (Fecha de publicación y número de revista).

Las revistas deben ser archivadas cronológicamente, cuando -- comprendan periodos semestrales.

Es conveniente que se encuadernen con la finalidad de cuidar -- su estado de conservación.

Los sobregiros y cartera vencida al igual que las demandas -- deberán existir una tarjeta por cada reportado en caso de --- existir ya, sólo se anotará la referencia, los reportes de so bregiros y cartera vencida se enviarán al departamento de Mi-- crofilmación acompañados de un memorándum, la copia del memo-- rándum se conservará en un archivo o carpeta especial de to-- dos aquellos MEMORANDUM que se enviaron al Departamento de - Microfilmación.

En el momento de contar con las microfichas de los listados, -- se clasificarán (por asunto) y se archivarán cronológicamente.

Los listados de cartera vencida y sobregiros se enviarán al -- archivo general, acompañados de un memorándum; cuando el volu-- men lo justifique se enviarán en una caja.

La copia del memorándum la archivará en un expediente de la -- documentación enviada al Departamento de Archivo General.

## 2) Investigación Externa.

Consistirá en verificar en el Registro Público de la Propie-- dad y Comercio lo siguiente:

### a) Sociedades Mercantiles (Constitución)

- b) Cambios en su razón o Denominación Social
- c) Duración y Prórrogas en la Duración de las Sociedades Mercantiles
- d) Domicilio Social y cambios efectuados
- e) Objeto social y sus modificaciones
- f) Fusiones
- g) Capital social y sus reformas
- h) Integración del Consejo de Administración
- i) Poderes y Nombramientos (los más recientes)
- j) Créditos bancarios con garantía
- k) Embargos
- l) Bienes raíces
- m) Hipotecas
- n) Fideicomisos
- ñ) Cualquier otra información que pueda ser verificada en el registro público de la Propiedad y Comercio.

## Otras referencias externas

- a) Referencias Bancarias (Las Instituciones con las que reporta pasivos)
- b) Referencias proveedores (No menos de 3 ni más de 5)
- c) Referencias Clientes (No menos de 3 ni más de 5)
- d) Consulta con la Procuraduría Federal del Consumidor.

## III.9.5.1. Reporte de la Visita Ocular.

3) Visita Ocular a la Empresa.

Consistirá en una visita que se llevará a efecto en la empresa que solicita la línea de crédito; el Informador llevará el siguiente cuestionario:

1.- Nombre de la Empresa \_\_\_\_\_

2.- Ubicación de la planta \_\_\_\_\_

3.- Superficie total \_\_\_\_\_

Superficie construida \_\_\_\_\_

4.- Los inmuebles son: Propios \_\_\_\_\_ Ajenos \_\_\_\_\_ De quien \_\_\_\_\_

5.- Quienes son los principales Funcionarios Administrativos:

Nombre	Puesto	edad	Antigüedad en la empresa
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

## 6.- Empresas Subsidiarias y Afiliadas al Grupo:

Nombre	Ramo o Actividad	Capital Social	% de Part.
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

## 7.- La empresa está situada en forma de:

- a) Abastecimiento de materia prima \_\_\_\_\_  
 b) De consumo \_\_\_\_\_

8.- El área donde está ubicada es: Rural \_\_\_\_\_, Industrial \_\_\_\_\_  
 Urbana \_\_\_\_\_ Desarrollo \_\_\_\_\_

9.- Existe sindicato: No \_\_\_\_\_ Si \_\_\_\_\_ Nombre \_\_\_\_\_

10.- Cada cuando se revisa el Contrato Colectivo de 2 alternativas:  
 ( ) Contrato Colectivo ( ) Contrato Ley

11.- Fecha de la última revisión \_\_\_\_\_ Acuerdos \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

12.- Fecha de la última huelga \_\_\_\_\_ Duración \_\_\_\_\_

13.- Tiene la empresa concesiones fiscales: Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Que tipo de concesiones \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Duración y vencimiento de las mismas \_\_\_\_\_

14.- A que Cámara Industrial o Comercial pertenece:

\_\_\_\_\_

Productos                      y                      Procesos

15.- Principales divisiones productivas y % del volumen total de producción:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

16.- Cuales son los principales productos: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

17.- Con que marcas se les conoce en el mercado: \_\_\_\_\_

18.- Asistencia técnica y pago de regalías:

19.- Proceso productivo Descripción por divisiones o departamentos:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Mercado y características de Distribución:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

20.- Cobertura Geográfica del Mercado:

Regional \_\_\_\_\_ Nacional \_\_\_\_\_ Internacional \_\_\_\_\_

21.- Nivel de Precios en relación a la competencia: \_\_\_\_\_

22.- Principales empresas que controlan el ramo, mencionando-  
% de participación de cada uno, incluyendo la propia em-  
presa:

Nombre	Lineas o divisiones de Productos	% de participacion
--------	-------------------------------------	--------------------

---

---

---

---

23.- Clientes Directos \_\_\_\_\_, Distribuidores \_\_\_\_\_, Mayoristas  
\_\_\_\_\_

24.- Cuántos distribuidores tienen en total \_\_\_\_\_

25.- Principales distribuidores y o mayoristas

---

---

---

---

26.- Cuántos Agentes Vendedores tiene la empresa: \_\_\_\_\_

27.- Medios de transporte utilizados en la distribución de -  
sus productos:

_____	Propios	_____	Ajenos	_____
_____	Propios	_____	Ajenos	_____
_____	Propios	_____	Ajenos	_____

28.- Presupuesto publicado anual \_\_\_\_\_

29.- Que medios publicitarios utilizan \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

30.- Que tipos de promociones realizan: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

31.- Materia Prima básica para cada producto:

Nombre	%
_____	_____
_____	_____
_____	_____

32.- Abastecimiento de Materia Prima:

Nacional \_\_\_\_\_ Importada \_\_\_\_\_

Procedencia: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

33.- Principales Proveedores:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## 34.- Mano de Obra:

No. de Obreros \_\_\_\_\_ Planta \_\_\_\_\_ Eventuales \_\_\_\_\_  
 No. de Empleados \_\_\_\_\_ Ventas \_\_\_\_\_ Administración \_\_\_\_\_  
 No. de Técnicos \_\_\_\_\_

## 35.- Maquinaria Equipo:

Descripción de las Instalaciones: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Capacidad actual utilizada: \_\_\_\_\_%

Turnos de Labores: \_\_\_\_\_

Días de la semana: \_\_\_\_\_

Refacciones: Nacionales: \_\_\_\_\_ Importadas \_\_\_\_\_

Maquilan: Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_

Seguros que Tiene la Empresa

Nombre:	# de Poliza	Riesgo cubierto Vencimiento
---------	-------------	--------------------------------

El Reporte de Informes de Crédito" es conveniente que se elabore en original y copia, con un formato de machote como el que se indica en III.9.5.2 el cual consiste en cuatro hojas tamaño oficio, una vez elaborado, se le asignará un número progresivo.

Los originales se enviarán en lotes (dependiendo el número de reportes que puedan ser microfilmados en una sola tarjeta) al Departamento de Microfilmación, para que sean microfilmados en tarjetas similares a las utilizadas en los registros de cuentas de cheques, reportes de saldos de Tarjetas de Crédito, dicho lote será acompañado de un memorándum (formulado en original y copia) conservando en el Archivo del Departamento la copia del Memorándum.

La copia del "Reporte de Informes de Crédito" la enviará al Departamento de SICRED., acompañado de un memorándum (formulado un original y copia) la copia del memorándum la Archivará Cronológicamente en un Archivo denominado "Reportes Realizados enviados a SICRED., al mismo tiempo, anotará la fecha de concluido el día x en el Reporte de "Informes de Crédito Solicitados por realizar", en la Tarjeta guía se anotará, en la columna de Reportes anteriores el número de Reporte.

Cuando se presente el caso de actualizar un Reporte es preciso seguir el mismo procedimiento, pero siempre considerando el Reporte anterior una vez realizado se tacha en la tarjeta de Microfim el reporte anterior.

En el momento de recibir de Microfim la microficha y el original de los reportes acompañados de un memorándum, se procederá a:

- Canjear en SICRE. la copia del reporte entregando el original.

- Colocar la microficha por número progresivo en el Archivero de Microfichas.
- Archivar el memorándum recibido del Dept. de Microfilm y -- anexar a la copia del memorándum, anteriormente enviado a -- ese departamento, y que corresponda al mismo concepto.
- Archivar la copia del Reporte por número cronológico en lotes de 25 reportes cada uno; para facilitar su localización, es conveniente que cuenten con una pasta manila al inicio -- y al final, anotando en la pasta delantera el número de reportes que comprende.

En el momento de contar con un número significativo de lotes de Reportes, se enviarán al Archivo General de la Institución, acompañándolos con un memorandum que se formulará en original y 2 copias, cuidando de especificar el número de los Reportes que se están remitiendo.

Para facilitar su localización, se guardarán en una caja, a -- la cual se le asignará un número, mismo que también se anotará en el memorándum: No.

Ejemplo:

El original se entregará junto con el paquete, una copia se -- pegará al frente de la caja de tal manera que no se desprenda, la última copia la archivaré en un expediente "Reportes enviados al Archivo General de la Institución".

Con este sistema se pretende ahorrar espacio de los archivos de las oficinas, tiempo en las consultas de referencias, agilidad al actualizar los reportes y se contará en el Archivo -- General de la Institución con copias de los Reportes y así, -- en caso de siniestro, no se perderá la información almacenada.

III.9.5.2. REPORTE DE INFORMES DE CREDITO

No. \_\_\_\_\_

DENOMINACION Y RAZON SOCIAL \_\_\_\_\_

DOMICILIO SOCIAL \_\_\_\_\_

DOMICILIO OFICINAS \_\_\_\_\_

TELEFONOS \_\_\_\_\_

R.F.C. \_\_\_\_\_ R.CAM. \_\_\_\_\_ CED EMP \_\_\_\_\_

PROLONGACION EN LA DURACION \_\_\_\_\_ AÑOS

PERIODO DEL EJERCICIO SOCIAL: DE \_\_\_\_\_ A \_\_\_\_\_

OBJETO SOCIAL: \_\_\_\_\_

CAPITAL SOCIAL: INICIAL FIJO \_\_\_\_\_ ACTUAL FIJO \_\_\_\_\_

CONSTITUCION DEL CAPITAL SOCIAL ACTUAL:

NOMBRE	NACIONALIDAD	NO. DE ACCIONES	MONTO
1.- _____	_____	_____	_____
2.- _____	_____	_____	_____
3.- _____	_____	_____	_____
4.- _____	_____	_____	_____
5.- _____	_____	_____	_____
TOTAL			_____

FECHA DE CONSTITUCION \_\_\_\_\_ DURACION \_\_\_\_\_

ACTUAL

## CONSEJO DE ADMINISTRACION:

CARGO

NOMBRE

EDAD

CARGO	NOMBRE	EDAD
_____	_____	_____
_____	_____	_____

## PODERES VIGENTES:

NOMBRE.

TIPO DE PODERES:

1.- _____	_____
2.- _____	_____
3.- _____	_____

## NOMBRAMIENTOS:

NOMBRE:

TIPO DE NOMBRAMIENTO

1.- _____	_____
2.- _____	_____
3.- _____	_____

## CONTROL REAL

NOMBRE

PUESTO

ANTIGUEDAD EN  
LA EMPRESA

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

## BIENES RAICES

1.- FECHA DE ADQUISICION \_\_\_\_\_

COSTO DE ADQUISICION \$ \_\_\_\_\_

UBICACION \_\_\_\_\_

AREA \_\_\_\_\_ M<sup>2</sup> SITUACION JURIDICA \_\_\_\_\_

2.- FECHA DE ADQUISICION \_\_\_\_\_

COSTO DE ADQUISICION \_\_\_\_\_

UBICACION \_\_\_\_\_

AREA \_\_\_\_\_ M<sup>2</sup> SITUACION JURIDICA \_\_\_\_\_

3.- FECHA DE ADQUISICION \_\_\_\_\_

COSTO DE ADQUISICION \_\_\_\_\_

UBICACION \_\_\_\_\_

AREA \_\_\_\_\_ M<sup>2</sup> SITUACION JURIDICA \_\_\_\_\_

## GRAVAMENES

1.- NOMBRE DEL ACREEDOR \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_

BIENES AFECTADOS \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

TIPO DE GRAVAMEN \_\_\_\_\_

ORIGEN DEL GRAVAMEN \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## EMBARGOS

NOMBRE DEL ACREEDOR \_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_

BIENES EMBARGADOS \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ORIGEN DEL EMBARGO \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## DEMANDAS.

	NOMBRE	FECHA	TIPO DE JUICIO
1.-	_____	_____	_____
2.-	_____	_____	_____
3.-	_____	_____	_____
4.-	_____	_____	_____

## SOBREGIROS

	FECHA	MONTO	ACLARACION
1.-	_____	_____	_____
2.-	_____	_____	_____
3.-	_____	_____	_____
4.-	_____	_____	_____

CARTERA VENCIA  
FECHA DE ORIGEN

MONTO

SITUACION ACTUAL

1.-	_____	_____	_____
2.-	_____	_____	_____
3.-	_____	_____	_____
4.-	_____	_____	_____

REFERENCIAS BANCARIAS

NOMBRE INSTITUCION

CATALOGADA COMO

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

TARJETAS DE CREDITO

NOMBRE DE LA TARJETA

NUMERO

LIMITE

SALDO

_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

SENICREB

REFERENCIAS PROVEEDORES

NOMBRE

CATALOGADA COMO

_____	_____
_____	_____

---

---

REFERENCIAS CLIENTE

CATALOGADA COMO

---

---

---

---

REFERENCIAS DE LA P.F.C.

---

ANTECEDENTES DEL REGISTRO

FOLIO \_\_\_\_\_ SECCION \_\_\_\_\_ TOMO \_\_\_\_\_ VOL \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
LIBRO \_\_\_\_\_ FOJAS \_\_\_\_\_ No. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

COMENTARIOS

---

NOMBRE Y FIRMA DEL INFORMADOR

---

JEFE DE INFORMES DE CREDITO

FECHA \_\_\_\_\_

### III.9.6 PROCEDIMIENTO EN LA AUTORIZACION DE LINEA DE CREDITO.

#### SIECRED.

Recibe de INCRED.: copia del Reporte de la Investigación y - el Original copia del memorandum, así como la copia del Reporte de la visita Ocular.

Registra en la "Hoja de Integración de Expediente de Crédito" la fecha de elaboración del "Reporte de la Investigación" y - del "Reporte de la visita Ocular".

Firma de recibido y sella la copia del memorándum, regresandola a INCRED., revisa si el Expediente de Crédito se encuentra totalmente integrado, en caso contrario revisa su Archivo de documentación solicitada alas Sucursales y verifica si la documentación faltante ha sido solicitada y si ya fué solicitada envia nuevamente un memorándum formulado en original y 3 copias en donde solicita la documentación faltante, enviando el original al Cliente, una copia al Gerente de Sucursal, una copia al Gerente Comercial y una copia al "Archivo de Documentación solicitada por Sucursal".

En este caso, el Expediente se Archiva hasta contar con la documentación que ha sido solicitada.

Es conveniente que mensualmente se elabore un Reporte de la Documentación faltante por Sucursal, indicando la fecha en que fué solicitada.

Si el Expediente se encuentra totalmente integrado, lo turnará a ANCREC, acompañado de un memorándum y formulado en original y copia así como con el vale de Archivo se recabará la firma y sello de recibido.

La copia del memorándum firmada y sellada de recibido se archivará en un Expediente cronológico por Sucursal.

### III.9.7.- PROCEDIMIENTO EN LA AUTORIZACION DE LINEAS DE CREDITO.

#### ANCRED

Recibirá de SIECRED el "Expediente de Crédito", memorándum -- original, copia y vale de archivo, firmará y sellará la copia del memorándum al igual que el vale de archivo, los cuales -- regresará a SIECRED.

Posteriormente revisará que el "Expediente" se encuentre integrado conforme a las normas, políticas y procedimientos vigentes, en caso de no ajustarse se verificará si es por causa -- de la instrucción de un ejecutivo superior, en caso de no ser así se procederá a regresar el Expediente a SIECRED acompañado de un memorándum, formulado un original y copia; la copia-- del memorándum se archivará cronológicamente.

En caso que se trate por instrucciones de algún ejecutivo se-- verificará que exista la autorización de la Sub-Dirección de-- Crédito, en caso contrario procedera a regresar el Expediente a SIECRED acompañado de un memorándum, formulado en original y-- copia la del memorándum archivara cronológicamente.

En caso de contar con la instrucción del Ejecutivo y la Auto-- rización de la Sub-Dirección de Crédito, es preciso que se -- evalúe someramente la factibilidad de realizar el Análisis -- financiero de crédito, con los elementos de juicio contenidos en el Expediente, si no es posible realizar el Análisis Financiero de Crédito, es conveniente que se discuta con el Sub-Di-- rector de Crédito la problemática, con la finalidad de que se evalúen los riesgos y el Sub-Director de Crédito, determine -- si se realiza o no el análisis financiero de crédito.

El vale de archivo se le entregará al archivista para su con-- trol.

Nota: Cuando un Expediente es enviado a INCRED, INCOMPLETO -- por instrucciones especiales de algún Ejecutivo es preciso --

que se entregue acompañado por un escrito en donde conste la Autorización de la Sub-Dirección de Crédito dicha Autorización deberá estar contenida en el Expediente de Crédito.

En caso de que la decisión sea no realizarlo, entonces se procederá a elaborar un memorándum, formulado en original y copia el cual contendrá la firma el Sub-Director de Crédito, regresando así como la del Gerente de Análisis de Crédito, así como la del Gerente de Análisis de Crédito, regresando así el Expediente a SIECRED, la copia del memorándum se archivara -- cronológicamente.

Si el Expediente se encuentra totalmente integrado se procederá a registrar el nombre del expediente en una carpeta de expedientes ingresado a ANCRED el cual deberá indicar la Sucursal a la que pertenece el Expediente, nombre o denominación social del solicitante, fecha en que ingreso para su Análisis Financiero de Crédito, así como el nombre del analista al que se le asigno.

Una vez asignado el Analista procederá a realizar el análisis financiero de crédito el cual se puede dividir en los siguientes pasos:

1) Revisión del Expediente

Solicitud de Crédito

Estados Financieros

Relaciones Análíticas

Reporte de informes de crédito

Reporte visita ocular

Contratos

Otra información contenida en el Expediente

2) Vaciado de Balance en Hoja de Balances (Crédito 9)

3) Recabar promedios de cuentas de cheques responsabilidades, individuales y de grupo en caso de existir, e inversiones con nuestra Institución.

- 4) Elaboración de la Carátula
- 5) Elaboración de la Hoja de Responsabilidades
- 6) Elaboración de la Hoja de Índices Financieros s/n (Propues to)
- 7) Elaboración de la Hoja de Análisis Financiero Vertical y - Horizontal s/n (Propuesto).
- 8) Elaboración de los Antecedentes.
  - . Datos Generales de la Empresa
  - . Fecha de Constitución de la Sociedad
  - . Capital Social inicial de la Sociedad
  - . Capital Social actual de la Sociedad
  - . Integración del Consejo de Administración
  - . Objeto Real
  - . Principales productos o servicios
  - Promedios:
    - Individuales:
    - Grupo
  - Demandas o Sobregiros
  - Cuadro de Solicitud.

Rubro	Autorizado	Nombre Responsabilidad	Solicita
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
Sub-Total	_____	_____	_____

Rubro	Autorizado	Nombre Responsabilidad	Solicita
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
Sub-Total	_____	_____	_____
Total	=====	=====	=====

#### Garantías

- 9) Interpretación del Análisis Financiera.- El cual deberá -  
contener la observación de las razones financieras el análisis vertical y horizontal y la estructura del último balance, así como su trayectoria.
- . Integración de sus principales rubros del último balance.
  - . Observaciones sobre sus pasivos en moneda extranjera
  - . Observaciones de las garantías o avales propuestos:
- 10) Elaboración del Dictamen.- El cual deberá ser conciso y -  
preciso en la opinión del analista y deberá estar fundamentado en el punto 9, también es conveniente la inserción de recomendaciones en el sentido de brindarle otros tipos de crédito o la canalización por medio de algún Fondo de Fomento (Banxico o Nafinsa).
- 11) Mecanografiado
- 12) Revisión
- 13) Modificación
- 14) Fotocopiado
- 15) Elaboración de Juegos (carpeta)
- 16) Presentación en Comité.

### III.9.7.1 SUGERENCIAS PARA EL DEPARTAMENTO DE ANALISIS DE CREDITO (ANCREC)

Como modificaciones al actual sistema considero que es prudente considerar la Hoja de Indices Financieros y la Hoja de Análisis Vertical y Horizontal con carácter de obligatorio, la Hoja de Balances (Crédito 9) es necesario reestructurarla de tal manera, de contar con más renglones en el Activo-Circulante y Fijo, Pasivo Circulante y Capital Contable, eliminando totalmente los índices financieros contenidos en dicha hoja.

La presentación de los créditos en los Comités es prudente que la realice el Gerente de ANCREC para que solucione aquellas dudas que se presenten en los Reportes de análisis Financieros de Crédito evitandose así dejar pendientes algunos créditos por dichas dudas. Actualmente la realiza el Sub-Director de Crédito, sin embargo, considero que --deberá ser delegada a el Gerente de ANCREC.

El tramo de responsabilidad de ANCREC concluye con la presentación del Crédito en el Comité de Crédito que le corresponda, cuando se determine la aceptación o rechazo del mismo, las actividades posteriores ala autorización o rechazo de un crédito corresponden a CSCRED.

Es conveniente que en la Gerencia de ANCREC se cuente con indicativos financieros por áreas económicas, el cual puede ser elaborado a través de la Hoja de Indices Financieros que se presenta en el Reporte del Análisis Financiero.

En el cálculo de la capacidad de pago a corto plazo se utiliza una fórmula la cual carece de todo fundamento lógico por lo cual propongo la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{CUENTAS X COBRAR}}{\text{CXC(PERIODO Y VTAS)}} \frac{\text{PASIVO CIRCULANTE}}{\text{COSTO (PERIODO)}} + \text{EFECTIVO EN CAJA Y BANCOS}$$

P.C.ACTUAL = CAPACIDAD DE PAGO A CORTO PLAZO.

#### RECOMENDACIONES

- 1.- Es conveniente que dicha fórmula sólo se aplique para empresas no cíclicas en sus ventas.
- 2.- Cuando exista pasivos a favor de sus accionistas o filiales, es necesario que se resten, de lo contrario disminuirán su rotación de pasivos, provocando una capacidad de pago a corto plazo superior a la real.
- 3.- Los ajustes realizados al pago de impuestos, es necesario que no se consideren en la rotación de pasivo circulante, pero sí al restar el total del pasivo circulante.

### III.9.8. PROCEDIMIENTO EN LA AUTORIZACION DE LINEAS DE CREDITO.

CSCRED.

La responsabilidad de dicha Gerencia será:

- 1) Ejecutar la resolución del Comité
- 2) Dar aviso al Cliente y Gerente de Sucursal de la solución del Comité
- 3) Elaborar el Acta de Comité
- 4) Tramitar en combinación con el área jurídica la legitimidad de las personas que pueden obligar a la Empresa solicitante.
- 5) Recabar las garantías.
- 6) Elaborar en combinación con el área jurídica los contratos que se requieran
- 7) Elaborar mensualmente un "Reporte de las Líneas Autorizadas" por rubro y actividad económica.
- 8) Elaborar mensualmente un Reporte de las Líneas vigentes -- por Rubro y Actividad Económica (Saldo del mes anterior (+) autorizaciones del mes (-) líneas vencidas en el mes).
- 9) Tendrá la obligación de supervisar las disposiciones de Crédito con Autorización de Línea de Crédito.

### III. 10. CARACTERISTICAS DE FINANCIAMIENTO A PROVEEDORES DE CADENAS COMERCIALES

#### III. 10. 1 Finalidad

Establecer conjuntamente con las Cadenas Comerciales un programa de financiamientos a proveedores a través del descuento de documentos mercantiles (letras de cambio) girados y aceptados exclusivamente por las cadenas comerciales:

#### Lineamientos Generales:

Las cadenas comerciales tendrán que proporcionar a la Institución de Crédito una lista de aquellos proveedores, productores de artículos básicos interesados en participar en el programa de financiamiento.

La institución, establecerá contacto con los proveedores, a fin de exponer las características de la operación y solicitarles la documentación necesaria. \*

- \*- Copia registrada de la Escritura Constitutiva
- Copia registrada del último Testimonio de reformas o aumentos de capital cuando existan modificaciones.
- Copia de la Escritura registrada en la que consten las facultades (para suscribir títulos de crédito) del representante de la sociedad).
- Estados Financieros con antigüedad no mayor a 3 meses.

#### III. 10.2 Formas de Operación:

- 1.- Las cadenas Comerciales y los Proveedores tendrán la obligación de mantener cuentas activas que cheques, en la Institución.

- 2.- La Institución otorgara a las cadenas comerciales líneas de crédito por un importe no superior al 60% de las compras de productos básicos del promedio que resulte de los 3 meses inmediatos anteriores al otorgamiento de las líneas de crédito.
- 3.- La Institución de Crédito entregará el importe total de la letra de cambio al proveedor, depositandola en la cuenta de cheques previamente abierta.
- 4.- La Institución de Crédito no bonificará, devoluciones, deducciones por ningún monto, motivo de incumplimiento del proveedor o por deficiencias en las mercancías entregadas.
- 5.- Las cadenas comerciales absorverán el importe de los intereses.
- 6.- Es importante que la Institución cuestione al Banco de México posibilidad de establecer tasas de interés preferenciales (No más de 3 puntos arriba del costo Porcentual Promedios).
- 7.- Es necesario que exista un contrato previo entre la Institución de Crédito y la Cadena Comercial.
- 8.- Es conveniente que el plazo de vigencia de la línea no exceda de 6 meses, con posibilidad de reinstalar y aumentar o disminuir el monto autorizado según evaluación de la Institución en base a los controles y facturas en poder de la cadena comercial.

#### Ventajas.

- 1.- Dotar de liquidez y apoyar a los productores de básicos.
- 2.- Promover los descuentos Comerciales por pronto pago, para

transferir los beneficios a los consumidores.

- 3.- Evitar la especulación Comercial.
- 4.- Promover un servicio más de las Instituciones Nacionales-  
de Crédito.
- 5.- Generar una captación mayor de recursos de cuentas de che  
ques.
- 6.- Evaluar clientes potenciales.

## III.11. Apéndice "A" Glosario de términos

## INTRODUCCION

A continuación se presenta el apéndice "A", correspondiente al "Glosario de Términos".

El glosario de términos como su nombre lo indica, - contiene los términos administrativos que se han utilizado - con mayor frecuencia en el desarrollo de la presente Investigación.

Cabe hacer notar que la definición de cada uno de - los términos ha sido dividida en dos partes: la primera de - ellas, contiene la definición conceptual y la segunda parte, - se refiere a la definición operacional.

Por definición conceptual deberá entenderse, la que se obtuvo de la literatura consultada para los efectos de la Investigación.

Ahora bien, la definición operacional, es aquella - que enfoca a cada uno de los términos, hacia el empleo que se les ha dado en la misma.

## A P E N D I C E " A "

GLOSARIO DE TERMINOS

TERMINO	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL
Actividad	"... Conjunto de operaciones - propias de una entidad o persona...	Es el conjunto de labores específicas que forman parte de un procedimiento y que realiza una entidad o persona.
Administración	"... Es el conjunto de técnicas y conocimientos que, aplicados sobre todo organismo social sea cual fuere su objetivo, permiten el máximo aprovechamiento y rendimiento de sus elementos constitutivos (humanos, materiales y técnicos)..."	Es la aplicación del proceso administrativo; en sus fases de: planeación, organización, integración, dirección y control para el cumplimiento de los objetivos tanto generales - como específicos de una Institución Pública.

TERMINO	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL
Almacenamiento	"... Indica depósito de un ob <u>je</u> to bajo vigilancia de un al <u>ma</u> acén donde se recibe o entre <u>ga</u> mediante forma de autoriza <u>ci</u> ón o donde se guarda con fi <u>ne</u> s de referencia..."	Es el archivo o depósito de documentos.
Alternativa	"... Opción entre dos cosas..."	Es el curso alternativo para seleccionar la opción más <u>ade</u> cuada en la Auditoría Admi <u>nistrativa</u> .
Autoridad	"... Es la facultad o derecho de mandar y la obligación <u>co</u> rrelativa de ser obedecido <u>po</u> r otros..."	Es el poder de mando conferi <u>do</u> a una persona.

TERMINO	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL
Capacitación.	"... Compartir conocimientos y desarrollar habilidades con el objeto de ejercitar eficientemente una actividad determinada..."	Es transmitir y recibir una serie de conocimientos y habilidades para el desarrollo eficiente de las actividades encomendadas en un área determinada.
Control	"... Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba; corregir, mejorar y formular nuevos planes, para aplicar medidas correctivas de manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo a lo planeado..."	Es el establecimiento de sistemas y procedimientos que permitan la aplicación de las medidas correctivas, dentro de la Auditoría Administrativa.

TERMINO	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL
Decisión	"... Acción de decidir..."	Tomar la determinación más adecuada que permita el cumplimiento de los objetivos fijados.
Demora	"... Indica demora en el desarrollo e los hechos; por ejemplo; trabajo en suspenso entre dos operaciones sucesivas, o abandono, de cualquier objeto hasta que se necesite. ..."	Es el retraso ocasionado en la ejecución de una determinada actividad: por ejemplo: en la recopilación de la información que sea requerida para la elaboración de los manuales administrativos
Descripción de Puestos	"... Forma escrita en que se consignan las funciones que deberán realizarse en un puesto; ésta se puede presentar en forma genérica o específica.	Es la forma de dar a conocer las funciones y/o actividades que deberán de llevarse a cabo en un puesto.

TERMINO	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL
Diagrama	"... Dibujo geométrico que re <u>p</u> resenta gráficamente las va <u>r</u> iaciones de un fenómeno..."	Es la representación gráfica de las actividades contenidas en un procedimiento adminis <u>tr</u> ativo.
Dirección	"... Es impulsar, coordinar - y vigilar las acciones de cada miembro y grupo que inte <u>gr</u> e un organismo social, con el fin de que el conjunto de todos ellos realice del modo más eficiente, los planes se <u>ñ</u> alados..."	Es coordinar, supervisar y <u>controlar</u> que las funciones - y/o actividades se lleven a <u>cabo</u> de acuerdo a lo planeado
Eficacia	"... Carácter de lo que produ <u>ce</u> el efecto deseado la efi <u>ca</u> cia de un medicamento..."	Es el cumplimiento de los ob <u>jetivos</u> y metas, en el tiempo programado o establecido.

TERMINO	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL
Eficiencia	"... Facultad para lograr un efecto determinado. Acción -- con que se logra este efecto..."	Es la utilización de los recursos de la mejor manera posible, para el logro de los -- objetivos.
Empresa	"... Unidad social que produce bienes y/o servicios..."	Es un organismo público, integrado por personas, cuyas acciones están orientadas hacia la prestación de servicios.
Forma	"... Es un instrumento de comunicación administrativa, -- impresa generalmente en papel, o similares (cartón, cartulina) y con impresiones realizadas mediante los medios de producción gráfica, contiene información fija impresa y espacios para anotar información a la que convencionalmente se llama variable..."	Es un medio de comunicación -- que contiene datos fijos y espacios en blanco para ser llenados con información variable; de acuerdo al procedimiento que se trate. Además de que puede constar -- de una o varias copias, de -- acuerdo al uso que se le vaya a dar.

TERMINO	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL
Función	"... Conjunto de actividades-afines y coordinadas, necesarias para alcanzar los <u>objetivos</u> de una empresa..."	Son actividades más específicas, las cuales se desempeñan para alcanzar el objetivo que se ha planteado la institución.
Hipótesis	"... Suposición que se admite provisionalmente para sacar - de ella, una consecuencia.	Es una suposición en la que - se fundamenta la investigación.
Inspección	"... Indica que se verifica - la calidad, la cantidad o ambas..."	Es la revisión que se hace a los documentos antes de ser-- enviados al área respectiva.
Instructivo.	"... Dícese de lo que instruye o sirve para instruir..."	Es la forma escrita de dar a conocer los puntos a seguir - en la elaboración de un <u>determinado</u> documento.

TERMINO	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL
Integración	"... Es la reunión de los elementos humanos, materiales y técnicos necesarios para lograr los objetivos de la empresa, dentro del marco de su estructura orgánicaca..."	Es la agrupación de los recursos, humanos, materiales y técnicos para alcanzar los objetivos que persigue la institución.
Jerarquía	"... Es la clasificación que se hace en escalafones, de personas, situaciones, puestos y actividades; suponiendo a cada escalafón jerárquico ciertos privilegios..."	Son los diferentes niveles organizacionales que existen en una institución, dando lugar a la estructura orgánica de la misma.
Manual	"...Es un documento que tiene en forma ordenada y sistemática, información y/o procedimientos de una empresa u organismo, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.	Es una guía que muestra de una manera sistemática, cronológica y ordenada, el aspecto tanto organizacional como los procedimientos que afectan a una institución o área específica.

TERMINO	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL
Método Científico.	<p>"...Es la determinación de -- ciertos hechos o realidades -- por medio de la observación -- de los fenómenos y en la veri<u>fi</u>cación de la previsión de -- estos hechos, con base en las observaciones continuas. Una- vez que los hechos se anali-- zan y se clasifican, la ciencia busca relaciones casuales para explicarlos. Estas gene- ralizaciones se llaman hipó-- tesis, cuya corrección debe -- comprobarse..."</p>	<p>Es la observación de ciertos-- hechos o fe <u>ó</u>menos que contri<u>bu</u>irán a la aprobaci<u>ó</u>n o desa<u>pro</u>bación de la hipótesis de- la cual se ha partido y que -- ha dado origen a la Investiga<u>ci</u>ón.</p>
Método Deductivo	<p>"... Es el que va de lo gene- ral a lo particular..."</p>	<p>Se parte de aspectos muy gene- rales para enfocarlos hacia -- los aspectos particulares a -- los cuales se quiere llegar -- en la investigación.</p>

TERMINO	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL
Método Inductivo	"... Es el que va de lo par-- ticular a lo general..."	Se parte de aspectos muy par-- ticulares o específicos para-- llegar al aspecto general al-- que se haya fijado en la In-- vestigación.
Normas	"... Reglas que se deben se-- guir o a las que se deben de-- ajustar las operaciones.	Son los lineamientos a los -- que se deben ajustar las ope-- raciones comprendidas en el -- procedimiento.
Objetivo	"... Son los fines, logros o-- resultados que se pretenden -- alcanzar, ya sea con la reali-- zación de una sola operación, de una actividad concreta, de un procedimiento, de una fun-- ción completa o de todo el -- funcionamiento de la Institu-- ción..."	Son los fines que se preten-- den alcanzar a través del de-- sempeño adecuado de las fun-- ciones y/o actividades, así -- como de los procedimientos -- que lleva a cabo una Institu-- ción.

TERMINO	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL
Operación	"... Ocurre cuando intencionalmente se cambian cualquiera de las características físicas o químicas de un objeto; cuando éste se monta o se desmonta o se dispone o prepara otra operación, transporte, inspección o almacenaje..."	Ocurre cuando se elabora, firma, sella o se recibe cualquier tipo de documento, dentro de una área específica.
Optimo	"... Superlativo de bueno, sumamente bueno, que no puede ser mejor..."	Ocurre cuando los recursos humanos, materiales y técnicos con los que cuenta un área determinada o una Institución se aprovechan adecuadamente.
Organigrama	"... Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una Institución o de una de sus áreas y de las relaciones que guardan entre sí los órganos que la integran..."	Es la forma de representar gráficamente las líneas de autoridad y responsabilidad, así como el número total de las áreas que integran la Institución y los niveles jerárquicos que comprende la misma.

TERMINO	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL
Organización	"...Es el agrupamiento de las actividades necesarias para - llevar a cabo los planes, a - través de las relaciones que - deben existir en las funcio-- nes, niveles y actividades de los elementos materiales, hu-- manos y técnicos de un organis-- mo social, con el fin de lo-- grar la máxima eficiencia den-- tro de los planes y objetivos señalados..."	Es la reunión y coordinación-- de las funciones y/o activida-- des que se llevan a cabo en - la Institución, para el ade-- cuado aprovechamiento de sus-- recursos y el logro de sus ob-- jetivos.
Política	"...Son guías de acción que - orientan sobre la forma de lo-- grar los objetivos marcados.. ."	Son guías de acción que con-- tribuyen al logro de los ob-- jetivos.
Plan	"...Es un conjunto ordenado y coordinado de programas en -- función de objetivos..."	Conjunto ordenado de progra-- mas, en base a un objetivo.

TERMINO	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL
Presupuesto	"...Expresión cuantitativa de un programa en unidades monetarias..."	Es la cuantificación monetaria de un programa.
Previsión	"... Con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una Investigación Técnica, se determinaran los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de esa misma empresa..."	Es anticiparse a los acontecimientos futuros, a través de una Investigación que permita determinar los cursos de acción que se requieran, para llevar a cabo los objetivos de la Institución.
Procedimiento	"...Son aquellos cursos de acción que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una organización, representando la división funcional de cada acto administrativo..."	Es la presentación cronológica y secuencia de las actividades que se llevan a cabo en un área determinada o en una Institución.

TERMINO	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL
Productividad	"...Es la relación que existe entre la cantidad obtenida de producción y los recursos necesarios para su obtención..."	Es la relación que existe entre la cantidad de servicios producidos y los recursos que se requieren para su obtención, dentro de una Institución pública.
Planeación.	"... Consiste en la determinación del curso de acción que habrá de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y de números necesarios para su realización..."	Es determinar los principios, planes, programas y presupuestos que habrán de llevarse a cabo dentro de una Institución.
Puesto	"...Conjunto de operaciones - cualidades, responsabilidades y condiciones, que integran - una unidad de trabajo específica e impersonal..."	Es un área definida dentro de una Institución, integrada -- por operaciones, funciones, - actividades y responsabilidades.

TERMINO	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL
Recursos	"... Bienes, medios de Subsistencia..."	Son los elementos humanos, -- materiales y técnicos que intervienen para el logro de -- los objetivos de una Institución.
Staff	"...Son aquellos elementos -- de organización que ayudan -- a la línea de trabajar más -- eficientemente para lograr -- los objetivos principales de la empresa..."	Es dar asesoría para apoyar -- a las áreas en el desempeño -- adecuado de sus funciones.
Sistema	"...Conjunto de elementos -- que están interrelacionados -- entre sí, y que persiguen un fin común..."	Conjunto de procedimientos -- administrativos.

---

TERMINO	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL
Transporte	"...Ocurre cuando se mueve un objeto de un lugar a otro, -- excepto cuando dichos movi--- mientos son ejecutados por el empleado en su lugar de tra--- bajo, durante una operación o una inspección..."	Es el envío o traslado de do- cumentos de un área a otra.

---

### III.12.- ANEXOS "A"

FORMATOS UTILIZADOS POR LA INSTITUCION.



# BANPAIS

INSTITUCION DE BANCA MULTIPLE

Inurgentes Sur 1443  
México 19 D. F.

245

TELEFONO 19849100  
(CONMUTADOR)

## SOLICITUD DE CREDITO

### I.—DATOS DEL SOLICITANTE.

Nombre o Razón Social: \_\_\_\_\_

Domicilio de las Oficinas: \_\_\_\_\_

Domicilio de la Planta: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

Actividad: \_\_\_\_\_

Principales Productos que elaboran, explotan o venden (en orden de importancia): \_\_\_\_\_

### ACCIONISTAS PRINCIPALES

NOMBRE	No. DE ACIONES	NACIONALIDAD	% DE CAPITAL
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

### Funcionarios Principales:

NOMBRE	PUESTO
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Empresas Filiales (se deberá mencionar razón social, actividad y domicilio): \_\_\_\_\_

### Seguros que tiene contratados:

NOMBRE DE LA CIA. ASEGURADORA	RIESGO CUBIERTO	IMPORTE	FECHA DE VENCIMIENTO
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____



**III.—CARACTERISTICAS DEL CREDITO SOLICITADO.**

200

**Distribución específica del crédito (detallar el destino):**

Concepto	Monto
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

**Importe Total del Crédito solicitado:** \_\_\_\_\_

**Plazo y forma en que se desea disponer del Crédito:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Plazo y forma de pago (indicar como se desea liquidar el Crédito solicitado):** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Garantías que se ofrecen (describirlas):** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Avales (indicar nombre o razón social, domicilio y teléfono):** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Lugar y Fecha

\_\_\_\_\_  
Firma del Solicitante

DECLARACION DE LA DOCUMENTACION QUE SE DEBERA ANEXAR A LA SOLICITUD:

- 1.—Balances y Estados de Resultados con números al cierre de los tres últimos ejercicios, con relaciones complementarias de las principales cuentas de Activo y Pasivo. Cuando el crédito solicitado sea superior a \$1'000,000.00, el último Balance de cierre de ejercicio deberá venir dictaminado por Contador Público.
- 2.—Cuando el último Balance de cierre de ejercicio tenga una antigüedad mayor de 6 meses a la fecha de la solicitud, deberán proporcionar Balance y Estado de Resultados con relaciones complementarias de las principales cuentas de Activo y Pasivo a la fecha más reciente posible.
- 3.—Copia de la declaración anual del Impuesto Sobre la Renta, correspondiente al último ejercicio.
- 4.—Copias del último pago provisional del Impuesto sobre la Renta, Ingresos Mercantiles, Seguro Social e Infonavit.
- 5.—Escritura constitutiva de la sociedad.
- 6.—Escrituras que reformen a la constitutiva cuando existan (aumentos de capital, cambios de razón social, cambios de domicilio, etc.).
- 7.—Escrituras de poderes, suficientes para el crédito solicitado.
- 8.—Escrituras de propiedad de inmuebles cuando se ofrezcan en garantía.
- 9.—Copia del Acta de la última Asamblea Ordinaria de Accionistas, que contenga lista de accionistas incluyendo participación de los socios y nombramiento o ratificación del Consejo de Administración o Administrador Unico en su caso.
- 10.—Avalúo actualizado de los bienes que se ofrezcan como garantía (sólo cuando se tenga).
- 11.—Cuando se ofrezca(n) aval(es) deberán proporcionar Estados Financieros al cierre de ejercicio y recientes.

Depto. de Informes de Credito  
Personas Morales.

FECHA: \_\_\_\_\_

NOMBRE: \_\_\_\_\_ TEL: \_\_\_\_\_

DOMICILIO: \_\_\_\_\_

PROPIO: \_\_\_\_\_ RENTADO: \_\_\_\_\_ AUTORIZA ENTREVISTA SI ( ) NO ( )

OBJETO REAL: \_\_\_\_\_

PRINCIPAL PRODUCTO: \_\_\_\_\_

REGISTRO FEDERAL DE CAUSANTES: \_\_\_\_\_

REGISTRO CAMARA: \_\_\_\_\_

CEDULA DE EMPADRONAMIENTO: \_\_\_\_\_

EJERCICIO SOCIAL: \_\_\_\_\_

PRINCIPAL DIRIGENTE:

NOMBRE: \_\_\_\_\_ EDAD: \_\_\_\_\_

ESTADO CIVIL: \_\_\_\_\_ DOMICILIO PARTICULAR: \_\_\_\_\_

PROPIO: \_\_\_\_\_ RENTADO: \_\_\_\_\_

REFERENCIAS BANCARIAS:

BANCO: \_\_\_\_\_ TIPO DE LINEA: \_\_\_\_\_

REFERENCIAS COMERCIALES:

NOMBRE: \_\_\_\_\_ TELEFONO: \_\_\_\_\_

NOMBRE: \_\_\_\_\_ TELEFONO: \_\_\_\_\_

NOMBRE: \_\_\_\_\_ TELEFONO: \_\_\_\_\_

NOMBRE: \_\_\_\_\_ TELEFONO: \_\_\_\_\_

PRINCIPALES CLIENTES:

NOMBRE: _____	TELEFONO: _____

FIRMAS FILIALES:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

POLIZAS DE SEGURO:

COMPANIA: \_\_\_\_\_

POLIZA No. \_\_\_\_\_

RIESGO: \_\_\_\_\_

MONTO: \_\_\_\_\_

ANTECEDENTES DE REGISTRO: (Datos en el Expediente de Crédito).

COMERCIO . . . . . \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

PROPIEDADES . . . . . \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

AVAL: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
NOMBRE Y FIRMA DEL GERENTE.

\_\_\_\_\_  
Vo. Bo.



**BANPAIS** S. A.  
INSTITUCION DE BANCA MULTIPLE

PASARE NO. _____	IMPORTE \$ _____
VENCIMIENTO _____	TASA DE INTERES _____ % ANUAL

POR ESTE PASARE (REIBRO) OBLIGADO(S) INCONDICIONALMENTE A PAGAR A **BANPAIS, S. A.** EN CUALQUIERA DE SUS OFICINAS O LUGAR DE LA REPUBLICA MEXICANA A ELECCION DEL TITULAR DE ESTE PASARE EL DIA DEL VENCIMIENTO INDICADO LA CANTIDAD DE \_\_\_\_\_

ESTE PASARE DEBERA INTERESAR A PARTIR DE ESTA FECHA HASTA SU VENCIMIENTO AL TIPO MENCIONADO EN BASE DE MORA DEBERA EL INTERES AL \_\_\_\_\_ % ANUAL

ESTE PASARE SE REMITE PARA DISPONER DE LOS FONDOS OBJETO DEL CREDITO \_\_\_\_\_ QUE FUE ABIERTO

POR **BANPAIS, S. A.** A FAVOR DEL SUSCRIPTOR SEGUN CONTRATO OTORGADO EN \_\_\_\_\_ PL. DIA \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_ DE 19 \_\_\_\_\_ REGISTRADO BAJO EL NO. \_\_\_\_\_

AVAL \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_

DEUDOR \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_

NOMBRE \_\_\_\_\_

NOMBRE \_\_\_\_\_

DOMICILIO \_\_\_\_\_

DOMICILIO \_\_\_\_\_

POBLACION \_\_\_\_\_ TEL. \_\_\_\_\_

POBLACION \_\_\_\_\_ TEL. \_\_\_\_\_

CAR-1/3

**ORIGINAL**

UAR 1/3

ZONA [ ]	OPRA [ ]	NO. CUENTA [ ]	MON. [ ]	TIPO CRED. [ ]	NO. CONTRATO [ ]
PASARE NO. [ ]	IMPORTE [ ]	VENCIMIENTO [ ]	DEPTO. [ ]	CLAVE DIA [ ]	SUBCTA. [ ]
FECHA HUY. [ ]	TASA DE INTERES [ ]	FORMA OBRDO INT. [ ]	CLAVE DIA [ ]	SUBCTA. [ ]	S. V. CTA. [ ]
IMPORTE INT. ANTIC. [ ]	FECHA ISR. CODDO INT. [ ]	CLAVE DIA [ ]	ANTIGUEDAD [ ]		

**CENTRO ELECTRONICO Y/O ARCHIVO**

**CLIENTE**







OPINIONES

GERENTE DE LA OFICINA

SUB DIRECTOR REGIONAL

DIRECTOR REGIONAL

DIRECTOR BANCA CORPORATIVA

ANTECEDENTES

CONSTITUCION:

EXPERIENCIA (DESDE CUANDO ES CLIENTE Y

CREDITOS ANTERIORES:

CURSO DE RIESGOS  
SALDOS  
ULTIMOS TRES MESES

RESPONSABILIDADES

RECIPROCIDAD  
BALDO PROMEDIO  
ULTIMOS TRES MESES

CHEQUES

INVERSIONES

COMO LLEGO AL BANCO:

SENIORES Y/O CREDITOS MULTIPLES:

OTROS:

ELEMENTOS DE APOYO

COMENTARIOS SOBRE LOS SIGUIENTES ASPECTOS

CAPITAL DE TRABAJO:

CAPITAL A PASIVO:

RESULTADOS:

CAPACIDAD DE PAGO:

OTROS ASPECTOS FINANCIEROS:

VENTAJAS SOCIO-ECONOMICAS :

DOS FINANCIEROS  
MILES DE PESOS

FECHA DE CIERRE DE EJERCICIO:

REFERENCIA

	CIERRE DE EJERCICIO						ULTIMO		
				%					%
ACTIVO CIRCULANTE									
ACTIVO FIJO									
ACTIVOS									
ACTIVO TOTAL									
PASIVO CIRCULANTE									
PASIVO FIJO									
PASIVO TOTAL									
CAPITAL PAGADO									
RESERVAS									
SUPERAVIT POR REVALUACION									
UTILIDAD DEL EJERCICIO									
CAPITAL CONTABLE									

ACLARACIONES AL BALANCE

PASIVOS EN MON. EXTR.									

ESTADO DE RESULTADOS

VENTAS NETAS:									
COSTO DE VENTAS									
GASTOS DE OPERACION									
GASTOS (PRODS.) FINAN.									
ISR Y RUT									
UTILIDAD NETA									

ESTADO PROFORMA DE RESULTADOS

	AÑO								
VENTAS NETAS:									
COSTO DE VENTAS									
GASTOS DE OPERACION									
GASTOS (PRODS.) FINAN.									
ISR Y RUT									
UTILIDAD NETA									

INDICES

MONTO INVENTARIOS									
MONTO CUENTAS POR COBRAR									
DIAS INVENTARIO									
DIAS CARTERA									
RAZON DE LIQUIDEZ									
CAPITAL A PASIVO									
UTILIDADES/CAP. CONTABLE									
CAPITAL DE TRABAJO									

PROPOSICION:

COMENTARIOS DE APOYO:

[The main body of the page is a large, empty rectangular box with a black border, intended for support comments.]

### III.13. ANEXO "B"

#### FORMATOS PROPUESTOS

HOJA DE AUTORIZACION ESPECIAL.

Nombre: \_\_\_\_\_ No. de Cta. \_\_\_\_\_  
 Domicilio: \_\_\_\_\_ No. de Suc. \_\_\_\_\_ No Solicitud \_\_\_\_\_  
 Actividad: \_\_\_\_\_

S O L I C I T U D

Tipo \_\_\_\_\_ Monto \_\_\_\_\_ Plazo \_\_\_\_\_ Garantía \_\_\_\_\_

Promedios de:			A:				
Cheques	Crédito	Remesas	I N V E R S I O N E S			OBSERVACIONES	
1			No. Contrato	Monto	Vencimiento		_____
2							_____
3							_____
4							_____
5							_____
6							_____
7			Suma				
8			En Gtía.				
9			% En Gtía.				
10			Gte. Suc.	Gte. Comer.			
11			Si <input type="checkbox"/>	Si <input type="checkbox"/>			
12			No <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>			
P. Ind.			Sub-Dir. Co-	Dir. Comer-			
+ Gpo.			Si <input type="checkbox"/> mercial	Si <input type="checkbox"/> cial.			
Total							
	Reciproci dad.		No. de Plazas				
			No <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>			

S O L U C I O N

Aprobado   
 Negado  (Ver reverso)

Tipo \_\_\_\_\_  
 Monto \_\_\_\_\_ Pesos  
 Plazo \_\_\_\_\_ Días  
 Tipo I. \_\_\_\_\_  
 Garantía: Si  No   
 Adicionales \_\_\_\_\_



ANALISIS VERTICAL: BALANCE GENERAL

21

ACTIVO			PASIVO Y CAPITAL			
CAJA Y BANCOS			BANCOS			
CTAS. Y DOCTOS X C.			DOCTOS. X PAGAR			
INVENTARIOS			PROVEEDORES			
OTROS ACTIVOS CIR.			GTOS. ACUMULADOS			
SUMA A. CIRCULANTE			SUMA P. CIRCULANTE			
			TOTAL P. FIJO			
TOTAL A. FIJO			TOTAL P. DIFERIDO			
TOTAL A. DIFERIDO			TOTAL C. CONTABLE			
TOTAL ACTIVO			TOTAL P. + C.C.			

ANALISIS VERTICAL:

EDO. DE RESULTADOS	REAL			PROFORMA		
VENTAS						
COSTO DE VENTAS						
GASTOS DE VENTA						
GASTOS DE ADMINISTRACION						
GTOS. O PROD. FINANCIEROS						
OTROS GTOS. O PRODUCTOS						
UTILIDAD ANTES DE ISR Y PTU						

ANALISIS HORIZONTAL:

EDO. DE RESULTADOS	REAL			PROFORMA		
VENTAS						
COSTO DE VENTAS						
GASTOS DE VENTA						
GASTOS DE ADMINISTRACION						
GTOS. O PROD. FINANCIEROS						
OTROS GTOS. O PRODUCTOS						
UTILIDAD ANTES DE ISR Y PTU						



FECHA \_\_\_\_\_

RESUMEN DE AUTORIZACION ESPECIAL CON FACULTADES DE GERENTE COMERCIAL.

No.	AUTORIZACION ESPECIAL	NOMBRE DEL CLIENTE	TIPO DE CREDITO	MONTO	PLAZO	GARANTIA	TIPO	MONTO	%
1									
2							D.M.	_____	_____
3							P.Q.	_____	_____
4							P.PERS	_____	_____
5							OTROS	_____	_____
							SUMA	*****	*****

NOMBRE \_\_\_\_\_

FIRMA \_\_\_\_\_

ELABORA .GERENCIA COMERCIAL ENVIA A SUB.DIR.COMER

FECHA \_\_\_\_\_

RESUMEN DE AUTORIZACION ESPECIAL CON FACULTAD DE SUB.DIRECCION COMERCIAL

No. AUTORIZACION ESPECIAL	NOMBRE DEL CLIENTE	TIPO DE CREDITO	MONTO	PLAZO	GARANTIA	TIPO	MONTO	%
1								
2						D.M.	_____	_____
3						P.Q.	_____	_____
4						P.P.	_____	_____
5	_____	_____	_____	_____	_____	OTROS	_____	_____
						TOTAL	*****	*****

NOMBRE \_\_\_\_\_

FIRMA \_\_\_\_\_

ELABORA.SUB.DIRECCION COMERCIAL ENVIA A DIR. COMERCIAL

FECHA: \_\_\_\_\_

RELACION DE AUTORIZACION ESPECIAL CON FACULTADES DE GERENTE COMERCIAL  
(POR GERENCIAS COMERCIALES)

GERENCIA COMERCIAL No.	D.M.	P.Q.	P.	OTROS	TOTAL	%
1						
2						
3						
4						
5						
6						
N	_____	_____	_____	_____	_____	_____

NOMBRE \_\_\_\_\_

FIRMA \_\_\_\_\_

ELABORA SUB-DIR. COMERCIAL ENVIA A DIR. COMERCIAL

FECHA \_\_\_\_\_

RELACION DE AUTORIZACION ESPECIAL CON FACULTADES DE GERENCIA COMERCIAL  
(POR SUB-DIRECCION COMERCIALES)

No. SUB-DIR-COMERCIAL	D.M.	P.Q.	P.	OTROS	TOTAL	%
1						
2						
3						
4						
5						
N	_____	_____	_____	_____	_____	_____
	*****	*****	*****	*****	*****	*****

NOMBRE \_\_\_\_\_

FIRMA \_\_\_\_\_

ELABORA DIRECCION COMERCIAL ENVIA DIR.OPERATIVA

FECHA \_\_\_\_\_

REPORTE TRIMESTRAL Y SEMESTRAL DE LAS AUTORIZACIONES ESPECIALES DE CREDITO POR ACTIVIDAD ECONOMICA

CON FACULTADES DE:	ACTIVIDAD ECONOMICA	PRIMER MES	SEGUNDO MES	TERCER MES	SUMA	ACUMULADO	TOTALES TRIMESTRAL	TOTALES SEMESTRAL
	INDUSTRIA	01						
		02						
		03						
SUCURSAL	COMERCIO	01						
		02						
		03						
	SERVICIO INDUSTRIA	01						
		02						
		03						
GERENCIA COMERCIAL	COMERCIO	01						
		02						
		03						
	SERVICIO INDUSTRIA	01						
		02						
		03						
SUB-DIRECCION COMERCIAL	COMERCIO	01						
		02						
		03						
	SERVICIO INDUSTRIA	01						
		02						
		03						
DIRECCION COMERCIAL	COMERCIO	01						
		02						
		03						
	SERVICIO							

ELABORO \_\_\_\_\_

REVISO \_\_\_\_\_

REPORTE

FECHA \_\_\_\_\_

SEMANAL DE LAS AUTORIZACIONES ESPECIALES DE CREDITO OTORGADAS POR ACTIVIDAD ECONOMICA

	ACTIVIDAD ECONOMICA	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SUMA	TOTALES
SUCURSAL	INDUSTRIA 01							
	02							
	03							INDUSTRIA
	COMERCIO 01							01
	02							02
	03							03
	SERVICIO							
	INDUSTRIA 01							
	02							
03							COMERCIO	
GERENCIA COMERCIAL	COMERCIO 01							01
	02							02
	03							03
	SERVICIO							
	INDUSTRIA 01							
	02							
	03							
	COMERCIO 01							
	02							
03								
SUB-DIRECCION COMERCIAL	SERVICIO							
	INDUSTRIA 01							
	02							
	03							
	COMERCIO 01							
	02							
	03							SERVICIO
	SERVICIO							
	DIRECCION COMERCIAL	INDUSTRIA 01						
02								
03								
COMERCIO 01								
02								
03								
SERVICIO								

ELABORO

REVISO

REPORTE

FECHA \_\_\_\_\_

SEMANAL DE LAS AUTORIZACIONES ESPECIALES DE CREDITO OTORGADAS

DIA \_\_\_\_\_ MES \_\_\_\_\_ AÑO \_\_\_\_\_

CON FACULTADES DE:	TIPO DE CREDITO	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SUMA
SUCURSAL	1301						
	1302						
	1304						
GERENCIA COMERCIAL	1301						
	1302						
	1304						
SUB-DIRECCION COMERCIAL	1301						
	1302						
	1304						
DIRECCION COMERCIAL	1301						
	1302						
	1304						
TOTALES		1301	1302		1304		

OBSERVACIONES \_\_\_\_\_

ELABORO

REVISO

REPORTE

FECHA \_\_\_\_\_

DIARIO DE LAS AUTORIZACIONES ESPECIALES DE CREDITPO POR ACTIVIDAD ECONOMICA

DIRECCION COMERCIAL

COMERCIO 01  
02  
03  
SERVICIO

ELABORO \_\_\_\_\_

REVISO \_\_\_\_\_

REPORTE

FECHA \_\_\_\_\_

DIARIO DE LAS AUTORIZACIONES ESPECIALES DE CREDITO OTORGADAS EL DIA \_\_\_\_\_ DEL MES \_\_\_\_\_ DE 19 \_\_\_\_\_

CON FACULTAD DE	TIPO DE CREDITO	MONTO	% POR RUBRO	% POR FACULTADES.	IMPORTE ANTERIOR.	IMPORTE ACUMULADO.	% ACUMULADO.	TOTALES
SUCURSAL	1301							1301
	1302							
	1304							
GERENCIA COMERCIAL	1301							1302
	1302							
	1304							
SUB-DIRECCION COMERCIAL	1301							1304
	1302							
	1304							
DIRECCION COMERCIAL	1301							
	1302							
	1304							

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
ELABORO

\_\_\_\_\_  
REVISO

REPORTE:

FECHA \_\_\_\_\_

DIARIO DE LAS AUTORIZACIONES ESPECIALES DE CREDITO POR ACTIVIDAD ECONOMICA

CON FACULTAD DE:	ACTIVIDAD ECONOMICA	MONTO	%	ACUMULADO	%	TOTALES No-ACUMULADOS.
SUCURSAL	INDUSTRIA	01				INDUSTRIA
		02				01
		03				02
	COMERCIO	01				03
		02				
		03				COMERCIO
	SERVICIO	01				01
		02				02
		03				03
GERENCIA COMERCIAL	INDUSTRIA	01				SERVICIO
		02				%
		03				
	COMERCIO	01				
		02				
		03				
	SERVICIO	01				
		02				
		03				
SUB-DIRECCION COMERCIAL	INDUSTRIA	01				TOTALES ACUMULADOS
		02				INDUSTRIA
		03				01
	COMERCIO	01				02
		02				03
		03				COMERCIO
	SERVICIO	01				01
		02				02
		03				03
INDUSTRIA	01				SERVICIO	
	02				%	
	03					

## BIBLIOGRAFIA

- William P. Leonard, Auditoría Administrativa, Editorial Diana, México.
- José Antonio Fernández Arena, La Auditoría Administrativa, Editorial Diana, México.
- Apuntes del Profesor Jorge Alvarez Anguiano, UNAM.
- Asociación Nacional de Colegios de Licenciados en Administración A.C., Auditoría Administrativa, México 1978 (1a. Edición).
- Lazzaro Víctor, Sistemas y Procedimientos, (Manual para los Negocios y la Industria), Editorial Diana, México 1978 (6a. Edición).
- Oficina Internacional del Trabajo - Ginebra, Introducción al Estudio del Trabajo, México: Ginebra 1975 (2a. Edición).
- Paniagua Aduna Andrés, Orígenes y Perspectivas de la Administración, Editorial Trillas, México 1977 (1a. Edición).
- Pardinás Felipe, Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales, Siglo XXI, S.A., México 1976 (16a. Edición).
- Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas. Temas I y II, Limusa, México 1979.
- Memoria del II Simposium Nacional sobre Auditoría Operacional, Auditoría Interna (Operacional), I.E.E., S.A., México.

- Diario Oficial de la Federación, 1o. de Septiembre de 1982.
- Secretaría de Educación Pública, Auditoría Administrativa, México, 1977.
- Ordaz Castro María del Pilar, Auditoría Operacional, Tesis-Profesional (L.C.), México: UNAM, 1978.
- F. Norbeck Edward, Auditoría Administrativa, Técnica, S.A., México 1978.
- Koontz Harold y O'Donnell Cyril, Elementos de Administra—ción, Moderna, México, M . Graw Hill, 1976.
- V. Farina Mario, Diagramas de Flujo, Editorial Diana, Méxi—co 1976 (5a. Edición).
- Baron Viveros Lilia, Los Sistemas y Procedimientos Adminis—trativos como Elementos de Control en la Auditoría Adminis—trativa, Tesis Profesional (L.A.), México, UNAM 1980.
- Hernandez y Rodríguez Sergio, Administración, México: curso de Universidad Abierta, Facultad de Contaduría y Administra—ción, UNAM 1976.