

700602

21
2y



UNIVERSIDAD LA SALLE

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

INCORPORADA A LA U. N. A. M.

Reestructuración del Sistema de Venta de
Divisas Controladas, para la Importación
de Mercancía Internada

Seminario de Investigación Administrativa

Que para obtener el Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P r e s e n t a:

MARIA RUTH ROSALES DOMINGUEZ

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

MEXICO, D. F.

1988



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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.

I N T R O D U C C I O N

El Control de Cambios en México, nació como consecuencia de la grave crisis económica que enfrentó el País durante el período 1981-1982, y que tuvo su culminación en agosto del mismo año, cuando las reservas internacionales de divisas en poder del Banco de México, descendieron a un nivel mínimo, como consecuencia de la baja del precio del petróleo, alta inflación internacional y alza de las tasas de interés en los mercados internacionales, motivando una importante fuga de capitales ante el temor de movimientos bruscos en el tipo de cambio. Asimismo, la inflación acelerada observada durante el mismo período y la falta de adecuación en la política cambiaria, contribuyeron a incrementar la desconfianza del inversionista, fomentando la especulación en contra del peso mexicano. Por lo tanto, el 1° de septiembre de 1982, se toma como medida establecer el control generalizado de cambios, que durante ese año se rige a través de medidas emergentes, pero incongruentes a la mecánica operativa de las Empresas. -- No es sino hasta el 13 de diciembre del mismo año, cuando se establece el Decreto de Control de Cambios, proporcionando las bases para efectuar operaciones dentro del mercado controlado, y a partir de esta fecha, se han venido adecuando las disposiciones en la materia, por las autoridades correspondientes, hasta llegar a la comercialización de moneda extranjera a través de las casas de cambio establecidas en todo el País.

Los objetivos principales del Sistema Control de Cambios, deben ser orientados a satisfacer las siguientes necesidades: (1)

- 1) Proteger a la planta productiva del país sobre los riesgos de un mercado de divisas sujeto a movimientos especulativos.
- 2) Capturar las divisas que ingresen al país, vía operaciones de Comercio Exterior, a fin de canalizarlas al mantenimiento de la planta productiva del país.
- 3) Estimular las ventas al exterior, efectuadas por Empresas -

(1) Diario oficial 13 de diciembre 1982

pequeñas y medianas, propiciando una atractiva rentabilidad a la actividad exportadora.

- 4) Mantener una política cambiaria realista, que evite variaciones repentinas en el tipo de cambio.
- 5) Proteger a las Empresas de pérdidas cambiarias, derivadas de adeudos anteriores.

Con el fin de cubrir los objetivos expuestos, se sujetaron a las disposiciones del control de cambios, las siguientes operaciones: (1)

- 1) Exportación de mercancías que efectúe cualquier persona física o moral.
- 2) Los pagos efectuados por Empresas Maquiladoras, por concepto de sueldos, salarios, arrendamientos, adquisición de bienes y contratación de servicios de origen nacional.
- 3) Principal, intereses y accesorios que determine el Banco de México, correspondientes a financiamientos en divisas a cargo del Gobierno Federal, Entidades de la Administración Pública Federal, y de las Empresas establecidas en el país, y a través de Entidades Financieras del Extranjero y de Instituciones de Crédito Mexicanas, pagaderos fuera del país, con tratados a partir del 20 de diciembre de 1982.
- 4) Las importaciones de mercancías y los gastos comprobables asociados a éstas, pagaderos en el extranjero, determinados por la Secretaría de Comercio, así como los créditos, que en su caso, otorguen los proveedores de dichas mercancías.

Una vez bosquejado el Proyecto de Control de Cambios, era necesario responsabilizar a algún organismo, para que llevase el control, garantizando

el cumplimiento de las disposiciones emitidas por las Dependencias involucradas, y para este efecto, se asignó a las Instituciones Bancarias, la tarea de crear un sistema que registrara los ingresos y egresos de divisas al país, por los conceptos señalados. Fue de esta forma, como las distintas Instituciones orientaron sus esfuerzos a estructurar en el menor tiempo posible, dicho sistema.

La premura imperante en el desarrollo de este proyecto, obstaculizó la planeación adecuada a través de un estudio sobre la posible estructura organizacional, procedimientos efectivos, selección del personal adecuado y planteamiento de objetivos específicos y políticas que aseguraran el óptimo desenvolvimiento del mismo, orillando en muchas ocasiones a las mencionadas Instituciones a efectuar improvisaciones inadecuadas.

Por otro lado, el volumen operativo se incrementó con gran rapidez y en consecuencia el departamento se vio forzado a elevar el número del personal, además de que las cargas de trabajo concentraron la atención de los directivos hacia la operación, impidiendo la actualización de los procedimientos y en general la aplicación de técnicas administrativas dentro de la organización.

El presente trabajo contiene la problemática detectada en la organización de la sección "Importaciones - Ventas" de una Institución bancaria y las soluciones propuestas al respecto, en base a un estudio efectuado de la siguiente manera:

I En primer término, se entabló una plática tanto con los Gerentes del Departamento Control de Cambios, y Subgerente Proceso de Documentación, a fin de conocer sus inquietudes sobre la sección y dar una orientación general al estudio en cuestión.

II Acto seguido, se aplicó un cuestionario general para conocer el estado de la acción en relación al establecimiento y cumplimiento de políticas y objetivos; la efectividad de la estructura orgánica y funcional del manual de organización, del aprovechamiento de los recursos humanos, la delegación, comunicación supervisión; así como la --

evaluación de los sistemas y procedimientos administrativos y la medición de resultados.

En base a éste cuestionario, se recabó la opinión del supervisor, - los Jefes de Unidad y el Subgerente responsables de la sección Importaciones-Ventas.

III Una vez obtenido el diagnóstico general con la información anterior, se procedió a la aplicación de un cuestionario para análisis de puestos, en donde cada auxiliar o analista detalló sus labores, anexando una copia de sus formatos de registro.

IV Se sostuvo además una entrevista con analistas y auxiliares, que permitió obtener su punto de vista en materia de supervisión y motivación recibida de los superiores; su conocimiento e identificación -- con los objetivos de la sección.

V Se efectuó un análisis del procedimiento "Venta Comprobada".

Con los datos obtenidos fue posible detectar las fallas y elaborar las recomendaciones que se exponen en los siguientes capítulos.

OBJETIVO PARTICULAR

El presente trabajo tiene como finalidad auxiliar a la dirección de la Institución Bancaria en la toma de decisiones que incremente la penetración en el mercado, así como el volumen de ingresos que percibe la sección Importaciones - Ventas, a través de un análisis detallado de la organización del mismo, que permita estructurar adecuadamente los niveles jerárquicos, distribución de funciones, procedimiento operativo, condiciones de trabajo, productividad y atención de recursos humanos, agilizando así, el trámite de obtención de divisas para la importación de mercancía internada.

OBJETIVO SOCIAL

A este respecto el objetivo primordial del estudio consiste en la contribución al mantenimiento de la paz y el bienestar social, a través del fomento a la planta productiva, que proporcione empleo estable a la población, aportando un ingreso suficiente para cubrir sus necesidades básicas de alimentación, vestido y habitación.

Así mismo, el control de la entrega y salida de divisas, coadyuvará al de-
tenimiento de la inflación a causa de la fuga de capitales depositados --
en el extranjero y que por lo tanto no generan ingresos dentro de México,
debilitando a la planta productiva.

OBJETIVO ECONOMICO

Este estudio tiene la finalidad de cimentar los objetivos económicos del Control de Cambios citados a continuación:

- Obstaculizar lo menos posible las transacciones internacionales necesarias para el desarrollo económico del País.
- Proteger a la planta productiva del país sobre los riesgos de un mercado de divisas sujeto a movimientos especulativos.
- Capturar las divisas que ingresen al país, vía operaciones de comercio exterior a fin de canalizarlas hacia usos prioritarios para mejorar la situación económica y el desequilibrio externo del país.
- Estimular las ventas al exterior, efectuadas por Empresas pequeñas y medianas, propiciando una atractiva rentabilidad a la actividad exportadora.
- Mantener una política cambiaria realista, que evite variaciones repentinas en el tipo de cambio.
- Proteger a las empresas de pérdidas cambiarias derivadas de adeudos anteriores.
- Promover el buen nombre de México dentro de los mercados internacionales de capital, facilitando las negociaciones conducentes a la reestructuración de la deuda externa, si parte de los ingresos se aplican al servicio de dicha deuda.

HIPOTESIS

La falta de planeación (fijación de objetivos, sistemas y procedimientos, estructura organizacional y distribución de funciones) ocasiona problemas que impiden el desarrollo de la organización como son: la selección incorrecta del personal, baja productividad, baja calidad y riesgos de operación.

SITUACION ACTUAL

En este capítulo se muestra el grado de eficiencia en que se encuentra -- trabajando la Sección de Importaciones-Ventas; en base a los resultados -- obtenidos en el Cuestionario General, aplicado al Subgerente y Jefes de -- Unidad de la Sección Importaciones-Ventas. (Anexo A).

A través de este análisis es posible percatarse del grado de aprovecha--- miento que en la actualidad se obtiene de los recursos, tanto materiales como técnicos y humanos, para proseguir así con el análisis de deficien--- cias, proposición de alternativas e implantación de las soluciones óptimas, todo esto, planteado en los capítulos subsecuentes.

A fin de evaluar la información obtenida en el cuestionario citado, se -- clasificó, en primer lugar, el objeto de estudio en cuatro fases:

- I. Planación
- II. Organización
- III. Dirección*
- IV. Control

Cada una de estas fases, compuesta a su vez por varios elementos, a los -- que se otorgó un valor o peso, en función a su contribución a la eficien--- cia de la Sección:

Peso	Fases	Elementos
200	I. Planeación	1.1 Objetivos.
200		1.2 Políticas.
250	II. Organización	2.1 Estructura Orgánica y Funcional.
250		2.2 Manual de Organizaciones.
250		2.3 Aprovechamiento de Recursos Humanos.
200	III. Dirección	3.1 Delegación.
350		3.2 Comunicación.
300		3.3 Supervisión.
350	IV. Control	4.1 Sistemas y Procedimientos Administrativos.
400		4.2 Medición de Resultados.

Acto seguido, se evaluó la información obtenida, asignando a cada elemento la puntuación correspondiente de la siguiente forma:

Excelente	4
Muy bien	3
Bien	2
Regular	1
Mal	0

Una vez evaluados todos los elementos, se procedió a multiplicarlos por - el peso asignado, obteniendo así la apreciación del rendimiento de cada - elemento; finalmente se sumaron los rendimientos para determinar el grado de eficiencia general de la Sección, a través de la siguiente tabla:

Puntos	Grado de Cumplimiento	Apreciación
10,080 - 11,200	90 a 100%	Excelente
8,960 - 10,079	80 a 89%	Buena
6,720 - 8,959	60 a 79%	Regular
4,480 - 6,719	40 a 59%	Deficiente
2,240 - 4,479	20 a 39%	Mala
0 - 2,239	0 a 19%	Muy mala

RESULTADOS DEL CUESTIONARIO GENERAL DE AUDITORIA

OBJETIVOS:

No existen objetivos por escrito en la Sección, únicamente se conceptualizan ciertas metas, como agilidad en la operación, incremento en volumen de ventas, seguridad en base al estricto apego a la reglamentación.

Esta situación imposibilita la medición objetiva de resultados, ya que es necesario determinar con exactitud qué queremos hacer, hasta qué grado queremos llegar y cuándo lo vamos a hacer para poder así, asegurar los recursos -- necesarios y medir nuestra efectividad evaluando los resultados reales contra nuestras expectativas.

PUNTUACION: 1

- Objetivos sólo conceptualizados, pero no escritos, y no obedecen a la consecución de planes y programas.

POLITICAS:

En lo referente a este elemento, podemos diferenciar entre políticas operativas y políticas organizacionales.

En lo relativo a políticas operativas, la Sección se ---- encuentra bien, ya que se regulan todos los conceptos que pudieran crear conflicto, a través de las referencias in ternas.

Cada ocasión en la que se presenta duda (generalmente sucede cuando Banco de México emite modificaciones publicadas en los Diarios Oficiales), se comunica ésta a los Supervisores y a la Sección de Consultas y Gestiones, para que se analice y se elabore la referencia correspondiente, normando así la forma de acción.

El método de elaboración de las referencias es adecuado, ya que se basa en la opinión de quienes utilizan estos li

neamientos y se adecúan completamente a sus necesidades.

En cuanto a las políticas organizacionales, sólo se cuenta con políticas implícitas; que son:

- Respeto a los niveles jerárquicos.- En general se acude al jefe inmediato cuando existe algún problema, aunque en algunas ocasiones se pide apoyo directamente al jefe de unidad, por parte de los analistas.
- Horario de llegada - comida - salida.

Pero existen algunos aspectos descubiertos, como:

- Atención a Clientela
- Atención al bajo rendimiento del personal.
- Concesión de permisos al personal en base a méritos.
- Oportunidad de información ascendente.
- Medios de información descendente.
- Tipo de información que se dará a nivel descendente.
- Reconocimientos al personal.

PUNTUACION: 3

- Lineamientos generales establecidos en forma aceptable para el logro de los objetivos, a un nivel del 75% de funcionalidad.

ESTRUCTURA ORGANICA:

Existe un organigrama, pero no se encuentra vigente, además no es conocido por todo el personal.

No está cubierta toda la planta estipulada dentro de este organigrama; se efectúan cambios constantes e improvisados en las funciones del personal y por lo tanto, resulta difícil la ubicación del personal dentro de la organización.

PUNTUACION: 2

- La estructura orgánica cubre requisitos mínimos, pero no muestra en forma exacta la ubicación de cada miembro dentro de la Sección.

MANUAL DE ORGANIZACION:

Se tienen algunas descripciones de puestos, pero no se han adecuado a las modificaciones sufridas en la estructura, por lo tanto algunos puestos carecen de dicha descripción.

Las descripciones existentes contienen funciones dirigidas únicamente hacia aspectos operativos, deacuidando al Recurso Humano la organización y la incursión en el mercado.

PUNTUACION: 1

- La sección cuenta con un manual de organización obsoleto, ya que algunos puestos no se encuentran contenidos en él, y las funciones se orientan únicamente a la operación.

APROVECHAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS:

Existe duplicidad en algunos registros, las revisiones a la documentación e instrucción de pago son excesivas.

El personal destinado a la Sección, de acuerdo al organigrama es demasinado, ya que el volumen de trabajo ha disminuido significativamente.

No se brinda la oportunidad de capacitación, no se detectan las fallas ni existe un plan que especifique los requerimientos de cada puesto, para idear un programa de capacitación.

El personal se encuentra mal distribuido en relación a sus aptitudes, entre los Analistas se encuentra gente dedicada que puede llegar a ocupar puestos superiores satisfactoriamente a través de capacitación. Por otro lado, los niveles de supervisión y jefatura de unidad requieren también, preparación; no sólo en aspectos técnicos y administrativos, sino en temas culturales en general, que les brinden el nivel suficiente para atender en un futuro a la clientela, contribuyendo a la buena imagen del departa

mento.

Un factor determinante para la obtención de la máxima productividad del personal, es la motivación: A este respecto, la situación es altamente alarmante. Los miembros de la Sección trabajan en un ambiente de inconformidad, debido a que sus esfuerzos no son tomados en cuenta; no se contempla ninguna posibilidad de desarrollo y por otro lado, se siente gran seguridad en el mantenimiento de sus puestos, a pesar de ofrecer el mínimo de esfuerzo.

Debe analizarse la estructura organizacional y evaluar de igual forma al personal, con el fin de promover a aquellos elementos que lo merezcan, y de mantener completa la planta que asegure el desempeño óptimo de las funciones de la Sección.

Otro factor que afecta para la desmotivación del personal, es la diferencia en el trato que se da al personal en las distintas unidades; los criterios son totalmente distintos en cuanto a reconocimiento del desempeño, recompensas e incentivos.

PUNTUACION: 1

- La sección cuenta con técnicas inadecuadas para administrar los recursos humanos, que limitan su aprovechamiento.

DELEGACION:

Existen niveles de responsabilidad y autoridad definidos a través del organigrama de la Sección, sin embargo, en ocasiones los Analistas no consultan al supervisor, acudiendo directamente al jefe de Unidad para obtener una respuesta a sus problemas. Esta actitud, incrementa el trabajo del Jefe de Unidad, impidiendo la realización de sus funciones.

De acuerdo a las opiniones recabadas en el cuestionario, los integrantes del nivel de supervisión sienten tener --

la suficiente autoridad para el desempeño de sus funciones, sin embargo, se observó que la mayor parte de la responsabilidad acerca de la optimización de la Sección, recae directamente en el Gerente; es decir, se da libertad al Jefe de Unidad para autorizar determinados montos o discernir sobre ciertos asuntos, pero no se les impulsa a efectuar modificaciones, implantar controles y sistemas informativos, proponer proyectos de capacitación o de incentivos y promociones.

PUNTUACION: 2

- En el departamento se delegan la autoridad básica, para que el personal cumpla con sus funciones.

COMUNICACION:

La información dentro de la Sección es oportuna en lo que se refiere a aspectos operativos, se comunican las modificaciones reglamentadas por Banco de México a través de -- Télex-circulares y referencias internas, e incluso cuando surge alguna duda, entre los Analistas, Supervisores, Jefes de Unidad o Asesores, se consulta con el jefe inmediato respectivo y en coordinación con la Sección de Consultas y Gestiones se elabora una referencia que norme en lo futuro dicha acción.

En cuanto a la información sobre comportamiento de operación sólo se hacen llegar a la Gerencia y Subgerencia cifras sobre volúmenes semanales de venta de tipo de servicio (anticipo, mercancía internada, créditos comerciales, ventas regionales; ventas en dólares, ventas en otras divisas). No se informa sobre los problemas ya sea internos o externos que pueden ser causantes de movimientos bruscos en los volúmenes operados.

No hay información descendente que integre a los subordinados al departamento, no se les comunica sobre el comportamiento dentro del mercado, y las repercusiones de éste

en cada miembro de la Sección.

No llega a la Gerencia la información necesaria para fundamentar la toma de decisiones.

No hay comunicación con otras Secciones y Departamentos - relacionados, no se conoce su forma de operación lo cual simplificaría el entendimiento de la propia.

Se permite la expresión de nuevas ideas y se escucha en general al personal, pero con ciertas reservas; no se les impulsa a hacer modificaciones.

Esta falta de comunicación obstaculiza la integración de los objetivos personales a los del departamento, creando individualismo.

Existe falta de confianza y temor a involucrarse en problemas personales.

Un reflejo de la falta de comunicación es el desconocimiento de las funciones de puestos, y el organigrama.

PUNTUACION: 2

- Se cuenta con medios de comunicación sobre la operación que cubren en forma básica las necesidades de información, surgen algunos problemas por que se requiere más información.

SUPERVISION:

La supervisión del análisis corresponde precisamente al - supervisor, sin embargo en muchas ocasiones se ve forzado a apoyar a los Analistas en la revisión y no le queda --- tiempo para ejercer sus funciones.

El Jefe de Unidad recibe reportes sobre los volúmenes autorizados, así como aquellos detenidos por anomalía, para reportar a su vez a la Gerencia o Subgerencia.

El control se reduce estrictamente a los reportes mencio-

nados; no se vigila el buen manejo de documentación, la atención a clientela, el aviso oportuno a sucursales sobre las operaciones, el aprovechamiento del tiempo por parte del personal, las diferencias de aptitudes y actitudes de los Analistas. La organización en la forma de trabajo, la disciplina, motivación y capacitación.

PUNTUACION: 1

- existe liderazgo muy irregular, los resultados del equipo de trabajo cubren los requerimientos mínimos, la actuación y motivación hacia el personal es irregular.

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS:

Existen registros de puntualidad efectivos, a través de chequeo de tarjeta.

No se cuenta con programas de capacitación y desarrollo dentro de la Sección.

No se detallan los requerimientos del personal para formular un programa integral de capacitación y desarrollo.

No se verifica la realización de labores de acuerdo a las descripciones de puesto, ya que éstas no son del conocimiento del personal y se encuentran fallas en las funciones de Supervisor y Jefe de Unidad.

PUNTUACION: 1

- Se cuenta con procedimientos inoperantes, que dan lugar a riesgos y lentitud en el servicio.

MEDICION DE RESULTADOS:

Se basan en los reportes informativos, pero no se analizan las causas de variación en los resultados comparativos a meses anteriores.

Otro indicador, son las quejas de clientes, pero es muy riesgoso esperar al final del proceso operativo para establecer un control de calidad, ya que puede significar pér

dida de clientela. Es indispensable detectar en qué personas o niveles se encuentran las fallas y atacarlas desde el inicio.

PUNTUACION: 1

- El departamento cuenta únicamente con los registros de control indispensables para cuantificar el resultado.

	E L E M E N T O S	PESO	PUNTUACION	TOTAL
I. Planación	1.1 Objetivos	200	1	200
	1.2 Políticas	200	3	600
II. Organización	2.1 Estructura orgánica y funcional	250	2	500
	2.2 Manual de organización	250	1	250
	2.3 Aprovechamiento de Recursos Humanos	250	1	250
III. Dirección	3.1 Delegación	200	2	400
	3.2 Comunicación	350	2	700
	3.3 Supervisión	350	1	350
IV. Control	4.1 Sistemas y Procedimientos Administrativos	350	1	350
	4.2 Medición de resultados	400	1	400
Valuación General				4,000

Se está trabajando a un 36% de efectividad.

2. ANALISIS DE LA SECCION

ANALISIS

El presente capítulo muestra la situación en que se encuentran actualmente los diferentes elementos de la organización, ya que de esta forma, se facilitará la tarea de identificar los inconvenientes, así como las ventajas del sistema, determinando los puntos a analizar.

2.1 OBJETIVOS

A través de la aplicación de un cuestionario general a niveles de Jefatura de Unidad y Gerencia Media (Anexo A), se detectaron como metas, la tramitación oportuna de operaciones, atención cordial a clientela, elaboración de reportes y estadísticas informativos confiables, estricto respeto a las disposiciones legales y el incremento en ventas; sin embargo, estos conceptos son vagos, ya que no es posible realizarlos sino en base a una estructura que coordine y -- controle los esfuerzos de los participantes, dentro de cada uno de los niveles jerárquicos de la organización.

La situación en que se encuentran las ideas antes mencionadas como metas, es la siguiente:

Trámite oportuno de operaciones. -- En términos generales, las operaciones son analizadas rápidamente, sin embargo se registra tardanza en el envío de la documentación por parte de la sucursal. Dentro del departamento la agilidad del trámite se explica debido al decremento que ha sufrido el volumen de operación.

Cumplimiento de las reglas de control de cambios. -- Se ha puesto gran interés desde el nacimiento del departamento, en cubrir completamente todo riesgo de incumplimiento a las normas de -- las Dependencias Oficiales, explicando claramente la forma de operación de cada servicio, a través de Télex-circulares y referencias o políticas internas. También se ha completado dentro del análisis, la revisión cuidadosa de los requisitos en la -- documentación y para detectar cualquier posible error, se han

establecido 3 etapas de revisión dentro del procedimiento: Revisión del Analista, Supervisor y Jefe de Unidad.

Incremento en el volumen de ventas.— A este respecto, el éxito ha sido nulo, ya que no sólo no se han incrementado, sino que se ha -- observado un comportamiento muy irregular en la penetración.

Una grave consecuencia presentada en el departamento, debido a la carencia de objetivos consiste en la imposibilidad de medir los --- avances con exactitud y detectar las desviaciones con precisión, ya que no se tiene un punto de referencia para comparar resultados rea les contra esperados.

2.2. FUNCIONES

De acuerdo a la información obtenida mediante cuestionarios de Análisis de Puestos (Anexo B), y Manual de Organización, se observó -- que la elaboración de las Descripciones se llevó a cabo en base a la experiencia e improvisación, efectuando las modificaciones derivadas de las nuevas disposiciones, generalmente a los Analistas, -- sin considerar previamente las implicaciones de dicha acción.

Por otro lado, no se ha considerado a nadie la tarea de actualizar las Descripciones, por lo que se han vuelto obsoletas, sumando a -- esto, que algunos puestos inexistentes al momento de elaborar los - perfiles, carecen hasta la fecha, de Perfil alguno.

Ventajas.

- Aún cuando las Disposiciones de Puesto son pobres y desactualiza das, han servido para evitar la completa desorganización en la - operación.
- A pesar de que las funciones están orientadas únicamente a la - operación, sirven como base para la actualización del Manual de Organización.

Desventajas.

- Su contribución ha sido muy pequeña, debido a la falta de conoci

miento por parte del personal, ya que en la mayoría de los casos se designan las actividades en base a necesidades del momento, y no a las funciones estipuladas.

- La carencia de perfiles impide la selección del personal adecuado, de acuerdo a los requerimientos que el puesto exige.
- El enfoque de las actuales descripciones de puesto, limitado únicamente hacia los aspectos operativos y legales, ha ocasionado - desmotivación en el personal, debido a que no existe una persona encargada de calificar sus méritos que proporcione algún tipo de reconocimiento o incentivo.
- Ocasionan desorganización, ya que dejan al descubierto funciones sobre las cuales se improvisa, provocando trastornos en la operación.
- Existe confusión entre las funciones de Auxiliares, Analistas, Supervisores y Jefe de Unidad del Area de Ventas.

El puesto de Auxiliar fue creado con la finalidad de motivar al personal, a través de una gama jerárquica más amplia, que invita ra al trabajador a realizar un mayor esfuerzo por obtener un ascenso. En un principio, el titular de este puesto, se dedicaría al registro de las operaciones, sin intervenir en el análisis, - pero en la actualidad, ambos realizan las mismas funciones, a -- pesar de la diferencia de niveles, situación sumamente desmotivante para los Auxiliares.

Las funciones del Supervisor, consisten, como su nombre lo indica, en supervisar las actuaciones de Analistas y Auxiliares, apoyándolos cuando surjan dificultades y revisando su trabajo. Sin embargo la concentración de funciones en los Operadores impide el desarrollo oportuno de su trabajo, forzando al Supervisor a apoyarlos, realizando funciones de Analista.

Sobre el puesto de Jefe de Unidad, no existe un perfil por escrito, y sus funciones en la práctica no difieren mucho a las del Supervisor, a no ser por el monto facultativo para autorización de venta de divisas.

El problema con los puestos de Asesor, Subgerente y Gerente, radica en la limitación operativa de las Descripciones de Funciones, ya que conforme aumenta el nivel jerárquico, las funciones deben tender a coordinar los esfuerzos y manejar la información obtenida por los niveles subordinados, para lograr una adecuada toma de decisiones.

- Se centraliza el trabajo en las funciones del Analista, ya que él revisa la documentación, efectúa liquidaciones, registra operaciones autorizadas, operaciones con anomalías o autorizadas por monto distinto al solicitado, aclara dudas a sucursales y a clientela, da información sobre la situación de las operaciones.

2.3 PROCEDIMIENTO

Ventajas:

- En términos generales, el flujo permite garantizar la autorización correcta de los montos, ya que se efectúan varias revisiones a las operaciones.
- El análisis dentro del flujo vigila el estricto cumplimiento de las disposiciones legales.
- Se genera la información solicitada por Banco de México.
- Se emite información oportuna sobre operaciones autorizadas y -- canceladas.
- La información es confiable, ya que se corrobora contra la Posición Spot de Central de Cambios.
- Se reportan oportunamente las necesidades para la cobertura.

Desventajas:

- Los pasos de verificación de liquidación correcta son excesivos:

Revisión de Documentación:

- Analista
- Supervisor
- Comprobaciones

Revisión de Instrucción:

- Analista
- Supervisor
- J.U. Metropolitana
- Comprobaciones
- Supervisor ordenes de P.

- Se dificulta la localización de operaciones, ya que no existe un centralizador de información que vigile el seguimiento de cada solicitud.
- La concentración de actividades en el Puesto de Analista, provoca acumulación de trabajo, que obliga a Supervisores y aun a Jefes de Unidad, a brindarles apoyo en el análisis, descuidando -- sus propias funciones.
- La atención de clientela por parte de los Analistas, les ocasiona pérdida de tiempo, y constituye un riesgo para el departamento, tanto en lo concerniente a un trato adecuado, como en la exposición a malos manejos.
- La organización actual de los archivos, provoca pérdida de tiempo, ya que se encuentra en el mismo sitio la documentación vigente y aquella que ya no se utilizará; por otro lado, no se ha designado a una persona que ordene y controle la documentación relacionándola, situación que incrementa el riesgo de pérdida de documentos.
- La falta de información a las sucursales, sobre la situación de sus operaciones, ocasiona llamadas constantes que desconcentran la atención de los Analistas.
- El envío de documentación al departamento por parte de las sucursales, en algunos casos provoca gran retraso en la autorización y venta de divisas.
- Se triplica el registro de documentación:
 - Encargado de correspondencia
 - Analista
 - Auxiliar de registro

2.4 RECURSOS HUMANOS

Ventajas

- a) - A nivel Gerencia media, se cuenta con los conocimientos legales suficientes para garantizar la correcta operación.

- b) - A nivel Supervisión, se cuenta con conocimientos básicos sobre requisitos legales y procesos operativos.
- c) - A nivel Operativo, hay gran diversidad de actitudes y conocimientos; en general, el personal conoce los procedimientos y normas legales suficientes para la realización del análisis.
 - Si existen dudas en el análisis evitan riesgos aclarando las dudas con sus superiores.

Desventajas

a) Nivel Gerencia

- Mente individualista; no hay trabajo de equipo; se busca el -- propio poder y prestigio y no el de la Institución.
- El interés se dirige exclusivamente hacia los aspectos técnicos, sin contemplar las funciones básicas de la dirección:

Planeación: Establecimiento de procedimientos y políticas que reflejen los objetivos y metas básicas de la administración.

Organización: Definición de líneas de autoridad y responsabilidad, coordinación de esfuerzos personales para la armoniosa consecución de los objetivos previstos.

Dirección: Mando; emisión de órdenes precisas, dando instrucciones o fijando estipulaciones y reglamentos, de acuerdo a los cuales se realizará el trabajo.

Coordinación: Proyección de la estructura mediante la cual, las distintas Secciones puedan laborar juntas, en pro de los intereses del departamento.

Control: Investigación, examen y evaluación de los planes y objetivos establecidos.

- La toma de decisiones se efectúa en base a consideraciones personales, sin recabar información previa que asegure su éxito.

- No hay involucración profunda en los problemas del personal, orientando las acciones correctivas, únicamente hacia la operación, sin tomar en cuenta el recurso humano.
- No existe preocupación en los niveles superiores, por orientar al personal en sus funciones y actividades a través de un plan y programas de trabajo.
- Se maneja el control prácticamente de manera verbal, ya que no existe un plan contra el cual se puedan comparar resultados.
- No se realiza un análisis profundo de nuevas alternativas, barreras y fallas, tales como el decremento de operaciones y la caída en la penetración dentro del mercado.
- No existe tendencia a evaluar el historial del departamento, para evitar la incursión en errores pasados y cimentar el aprendizaje de experiencias positivas.
- Existe renuencia en la preparación de sucesores.
- No se practica el análisis del concepto costo-beneficio.

b) Nivel Supervisión

- No hay espíritu de grupo en el trabajo, existe competencia no regulada que perjudica a la Institución, ya que se busca el poder y beneficio individual, sin tomar en cuenta el desarrollo del departamento.
- El nivel de preparación es bajo.
- No se utilizan en absoluto, técnicas para manejar al personal.
- Se ejerce supervisión, únicamente a través de la autoridad formal.
- Se expresa un deseo de superación, sin embargo, no se encuentra mucha inclinación a dedicar esfuerzo y tiempo a su desarrollo profesional.
- Existe confianza excesiva en la conservación de los puestos, independientemente del desempeño.

- Se expresa gran interés en recibir promociones, pero no se realiza un autoanálisis para detectar y superar sus propios errores u obstáculos.
- No se entabla comunicación entre los miembros de este nivel, - orientada a enriquecer sus conocimientos u opiniones sobre temas de supervisión y control.
- No hay uniformidad entre los criterios utilizados por cada --- miembro de este nivel en materia de supervisión y control.
- No existe preocupación, ni aun conocimiento sobre el decremen- to o la pérdida de penetración en el mercado.
- No efectúan ningún esfuerzo por plantear e implementar mejoras a los sistemas y procedimientos.
- No tienen conocimientos sobre los problemas o forma de opera- ción de otras Secciones del Departamento relacionadas con sus actividades.
- Se bajan constantemente de nivel, ejerciendo funciones de Ana- lista.
- No aplican principios motivacionales.
- No realizan esfuerzos dirigidos a incrementar la efectividad - del personal, y la productividad de la Sección.
- No actúan como mediadores ante los niveles superiores, en ---- cuanto a las necesidades de sus subordinados.

c) Nivel operativo

- La generalidad del personal, se limita a realizar el mínimo -- esfuerzo en sus actividades, sin embargo, hay personas con es- tudios que podrían desempeñar puestos superiores con una buena capacitación.
- No se desarrolla la iniciativa, se realiza el trabajo con men- talidad puramente operativa.
- No se aceptan fácilmente los cambios.

- Se encuentran muy desmotivados por lo que la productividad es baja.

2.5 CONDICIONES DE TRABAJO

Ventajas

Las condiciones de trabajo son muy buenas, ya que se cuenta con espacios y líneas telefónicas suficientes, las herramientas de trabajo son adecuadas (sumadoras y papelería), la ventilación y las instalaciones son buenas.

Desventajas

Falta un poco de iluminación.

2.6 PRODUCTIVIDAD

El análisis de productividad fue realizado en base a los datos proporcionados por los Analistas en el Cuestionario para Análisis de Puestos (Anexo B), y los resultados se muestran a continuación:

PROCEDIMIENTO ACTUAL

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	VOLUMEN POR OPERADOR (PROM. POR DIA)	VOLUMEN TOTAL (PROM. POR DIA)	DURACION (PROMEDIO POR OPERACION)	TIEMPO TOTAL REQUERIDO DURANTE EL DIA
Analista o Auxiliar	Análisis	25 OP.	80 OP.	12 min.	16 hrs.
	Atención telefónica a Clientes y Sucursales	10 OP.	40 OP.	10 min.	6.40 hrs.
	Registro de operaciones	25 OP.	80 OP.	5 min.	6.40 hrs.
					29.20 hrs.

Núm. de Analistas y Auxiliares → 5

20.20 hrs. ÷ 5 personas = 6 hrs. - 8 hrs. = 2 ← Tiempo muerto por operador al día.

Esta pérdida de tiempo es ocasionada en gran medida, por la desorganización en la realización de actividades que provoca desconcentración.

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	VOLUMEN POR OPERADOR (PROMEDIO)	VOLUMEN TOTAL (PROMEDIO)	DURACION (PROMEDIO POR OPERACION)	TIEMPO TOTAL REQUERIDO DURANTE EL DIA
Mecanógrafo I	Transcripción de formatos de Garantía de Depósito y Fianzas (cada hoja tiene espacio para 3 depósitos o fianzas) y solicitud de número de autorización.	6 diarias	6 diarias	15 min.	1.30 hrs.
	Transcripción de Constancias de Depósito.	3 diarias	3 diarias	5 min.	.15 min.
	Transcripción de Cartas para Depósito.	15 diarias	15 diarias	4 min.	1.00 hrs.
	Transcripción de Instrucciones	40 diarias	40 diarias	5 min.	3.20 hrs.
					6.05 hrs.
Mecanógrafo II	Transcripción de Reporte Análítico a Banco de México.	9 hojas diarias	9 hojas diarias	10 min.	1.30 hrs.
	Transcripción de Instrucciones Total diario	40 diarias	40 diarias	5 min.	3.20 hrs.
	Transcripción de Reportes a Gerencia	4 hojas semanales	4 hojas semanales	15 min.	1.00 hrs.
	Total semanal				1.00 hrs.

1 hr. ÷ 5 días = 12 min. diarios

Mecanógrafo	I	-	6.05 hrs. diarias
Mecanógrafo	II	-	5.02 hrs. diarias

NOTA:

El Supervisor y Jefe de Unidad no tienen bien definidas las actividades, ya que generalmente dedican parte de su tiempo al análisis, por lo tanto no es posible precisar su productividad.

3.. ALTERNATIVAS DE SOLUCION

3.1. OBJETIVOS

Los objetivos generales del Departamento, se elaborarán en conjunto con ambas gerencias, y una vez establecidos, serán la base para la elaboración de los objetivos particulares de la Sección de Importaciones-Ventas.

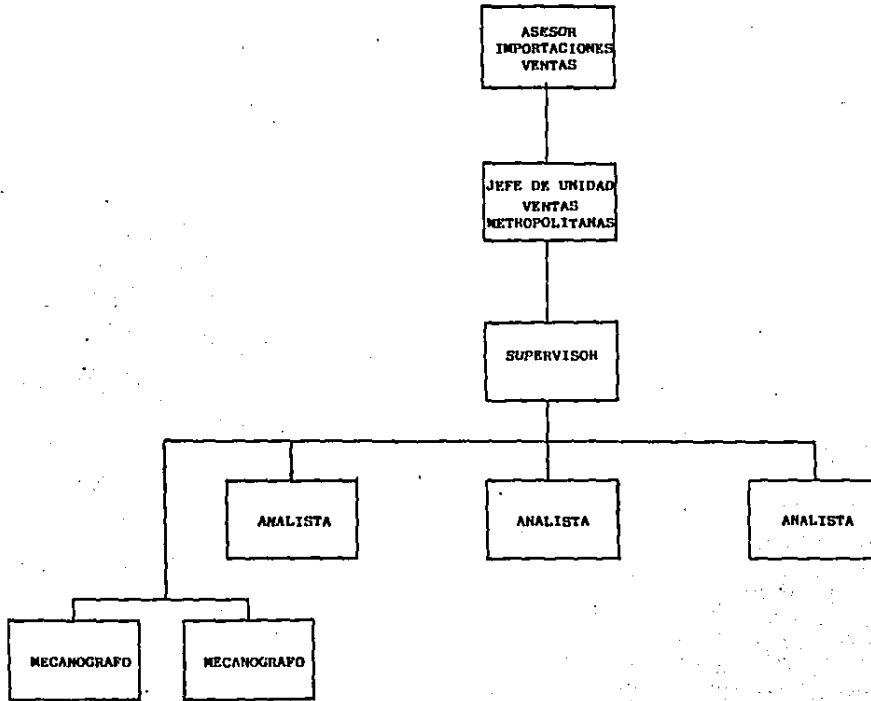
Para fijar los objetivos departamentales, se reunirán los dos gerentes del departamento para determinar la problemática y oportunidades.

Una vez terminado este paso se determinarán las posibles soluciones en el caso de los problemas, o las actividades en el caso de oportunidades.

Ya definidas estas actividades se calculará el tiempo de realización, determinando igualmente el grado de avance que se espera obtener en cada una de ellas, redactando finalmente los objetivos con estos datos.

ORGANIGRAMA SECCION IMPORTACIONES - VENTAS

3.2 FUNCIONES:



GERENTE DE OPERACIONPROPOSITO

Asegurar el apogo de la operación a las disposiciones legales así como el ofrecimiento de un servicio eficiente, a través de una adecuada dirección y coordinación entre los elementos, que permita a la Institución mantenerse dentro del mercado.

MAGNITUD

Facultad para autorizar aplicaciones contables por cuentas de resultados y pagos anticipados.

Facultad para autorizar aplicaciones contables por cuentas de acreedores y deudores diversos.

Facultad para autorizar aplicaciones contables y transferencias de fondos por cuentas transitorias y ordenes de pago, giros, divisas, cartas a Banco de México, etc.

RELACIONES

INTERNAS

División Finanzas Internacionales, departamentos:

- División Banca Corporativa
- División Operación Bancaria
- Depto. Control de Cambios
Gerencia media
- Sucursales

EXTERNAS

- Banco de México
- S.H.C.P.
- SECOFIN
- FIGORCA
- Otras Instituciones Bancarias
- Clientela

COMPLEJIDAD

Debe mantenerse al tanto de toda la operación del departamento, conocer los conflictos, mantener actualizados los procedimientos, evaluar constantemente a su personal, mantenerse actualizado en materia de Control de Cambios, así como en lo referente a técnicas administrativas.

PUESTOS SUBORDINADOS

Sub-Gerente Proceso de Documentación:

Asegurar la eficiencia en el ofrecimiento de los servicios de Importaciones, Exportaciones y Gastos Asociados, así como el cumplimiento de las disposiciones legales, mediante adecuada supervisión y control del personal bajo su cargo.

Sub-Gerente de Administración Control Contable y Archivo:

Establecer una adecuada supervisión, coordinación y control -- del personal bajo su cargo, garantizando así la correcta contabilización y Administración de las operaciones del departamento, así como la oportuna distribución de documentación a los diferentes servicios y entrega de reportes a Banco de México, contribuyendo de esta manera a obtener la máxima eficiencia y confiabilidad en los servicios. .

Secretaría:

Apoyar a su jefe inmediato realizando labores secretariales, como: Transcripciones mecanográficas, tomado de taquigrafía - recepción y atención de personal, etc; a fin de coadyuvar al logro de sus funciones.

FUNCIONES

- Definir con claridad y de manera cuantitativa los resultados esperados a través de objetivos, planes y programas; con el fin de integrar y comprometer al personal a su realización.
- Coordinar la elaboración de políticas, analizando los pun -

- tos de posible confusión, con el fin de unificar criterios.
- Formulación de un plan de Trabajo en base a las necesidades de la institución, a fin de evaluar periódicamente (cada mes) el alcance de sus objetivos.
 - Integrar las metas personales de los miembros del departamento a los objetivos generales del mismo, a través de una estructura de recompensas que mantenga su interés hacia el trabajo.
 - Analizar, corregir y aprobar los planes de trabajo de las secciones a su cargo, en base a su contribución a los objetivos generales del departamento, con el fin de estar al tanto de sus actividades.
 - Interpretar la reglamentación de Control de Cambios emitida por las dependencias oficiales y la propia Institución, mediante análisis y discusión con los miembros de Gerencia media involucrados, a fin de adecuar la operación a las nuevas disposiciones.
 - Verificar la actualización constante de los sistemas operativos en base a la nueva reglamentación, para garantizar el cumplimiento de las disposiciones legales, y la agilidad en el servicio.
 - Analizar las causas de decremento en volúmen de operaciones en base a estudios de mercado (preferencias de la clientela, competencia, comportamiento del dólar libre y controlado), para implementar mejoras en el servicio.
 - Coordinar los esfuerzos de las diferentes secciones, a través de juntas y programas que fomenten la contribución en equipo al logro de los objetivos.
 - Evaluar periódicamente el plan de trabajo de los Subgerentes comparando resultados contra objetivos, a fin de garantizar el buen funcionamiento de las secciones, o en su caso detectar atrasos e investigar sus causas.

- Seleccionar objetivamente a los candidatos a puestos de supervisión hasta Subgerente, en base a curriculum, evaluación de desempeño, capacidad de liderazgo, creatividad, manejo de personal, honradez y criterio, con el fin de contar con un equipo de apoyo capaz.
- Detectar los conflictos entre el personal, a través de entrevistas con el Subgerente, para evitar así repercusiones en la operación del departamento.
- Autorizar los reportes a Banco de México, corroborando los datos con la información que recibe de cada servicio, a fin de proporcionar información verídica a esta dependencia.
- Validar las proposiciones de cambio o adecuación organizacional a través de un análisis que garantice el desarrollo del departamento.

PERFIL

- Experiencia previa:
 - ° Conocimientos sobre Control de Cambios, tanto en materia legal como de procedimientos operativos.
- Escolaridad:
 - ° Grado de Licenciatura en Administración o Comercio Exterior
- Habilidades en:

Administrativas	<ul style="list-style-type: none"> ° Planeación ° Supervisión ° Dirección ° Control ° Orientador ° Empático
-----------------	---

Psicológicas

- Firme
- Inteligente
- Analítico

Humanísticas

- Líder
- Cooperador
- Facilitador
- Capacitador
- Coordinador
- Abierto al diálogo
- Relaciones Interpersonales

SUB-GERENTE PROCESO DE DOCUMENTACIONPROPOSITO

Garantizar la eficiencia en el ofrecimiento de los servicios de Importaciones, Exportaciones y Gastos Asociados, así como el cumplimiento de las disposiciones legales, mediante la adecuada coordinación y control del personal bajo su cargo.

MAGNITUD

Facultad para autorización de aplicaciones contables por - cuentas de resultados y pagos anticipados (sólo en ausencia del Gerente).

Facultad para autorización de aplicaciones contables y transferencias de fondos por cuentas transitorias y ordenes de pago, giros, divisas, cartas a Banco de México.

RELACIONES

INTERNAS

FINANZAS INTERNACIONAL, DEPARTAMENTOS:

- División Banca Corporativa
- División Operación Bancaria
- Depto. Control de Cambios
Gerencia Media

EXTERNAS

- Banco de México
- S.H.C.P.
- SECOFI
- Otras Instituciones Bancarias
- Clientela

COMPLEJIDAD

Debe mantenerse informado sobre todos los movimientos dentro de los servicios de: Importaciones, Exportaciones y Gastos A asociados; mantenerse actualizado en lo referente a técnicas administrativas .

PUESTOS SUBORDINADOS**Asesor Exportaciones Cuentas Especiales:**

Vigilar que el registro y control de las operaciones generadas en la unidad de Exportaciones y Cuentas Especiales, se efectúe de acuerdo a las normas, políticas y procedimientos establecidos, garantizando la eficiencia del servicio a cliente la a través de supervisión y autorización de los movimientos correspondientes.

Asesor Importaciones:

Vigilar que las operaciones generadas en sus unidad, se efectúen de acuerdo a los lineamientos establecidos por las autoridades gubernamentales y la Dirección del Banco, asegurando además, el servicio oportuno a la clientela, supervisando y -validando los movimientos y transacciones que correspondan.

Asesor Gastos Asociados:

Garantizar un servicio oportuno y confiable a la clientela, Asegurando el apego de las operaciones a las disposiciones legales, y controlando los tramites correspondientes.

FUNCIONES

- Vigilar el apego de la operación a las disposiciones legales, así como los procedimientos establecidos, mediante la supervisión y control del personal bajo su cargo y de los sistemas de trabajo utilizados.
- Analizar los casos especiales, problemas y consultas referentes a trámites y operaciones de la sección, tomando decisiones en combinación con el Gerente ó el Asesor correspondiente.

- Participar en la elaboración de políticas, en base a las áreas descubiertas por él contempladas, con el fin de unificar criterios.
- Elaborar un plan de trabajo en base a objetivos a fin de orientar sus esfuerzos a las necesidades de la organización, y medir los logros esperados.
- Dar a conocer los objetivos, planes y programas de la Gerencia a los Asesores, definiendo claramente los resultados esperados en cada sección, a fin de integrarlos a ellos.
- Alentar la iniciativa individual de los Asesores y sus empleados, pidiendo la elaboración de planes de trabajo que permitan controlar las funciones de cada miembro del departamento.
- Evaluar y validar en conjunto con la Gerencia, la contribución de los planes de trabajo de cada sección a los objetivos generales, mediante análisis de los mismos, a fin de coordinar los esfuerzos del departamento.
- Mantener en armonía los objetivos individuales del personal con los objetivos del departamento, verificando la aplicación de la estructura de incentivos para obtener mayor productividad.
- Evaluar la capacidad de los Asesores en materia de liderazgo, mando, supervisión, creatividad, criterio, honradez; en base a sus reportes, plan de trabajo, métodos de resolución de conflictos, resultados, a fin de detectar fallas y corregirlas.
- Hacer proposiciones de capacitación al coordinador de esta función, de acuerdo a las necesidades de su personal, para elevar el nivel de preparación y garantizar el desarrollo del departamento.
- Resumir la información sobre resultados de operación en base a los informes y juntas de cada sección, con el fin de -

proporcionar bases a la Gerencia, para una adecuada toma de decisiones.

- Elaborar en coordinación con el Asesor correspondiente, las modificaciones necesarias a los procedimientos, funciones o estructura en base a nuevas disposiciones legales, a fin de brindar un servicio oportuno y confiable.
- Revisar los reportes a Banco de México contra la información que recibe de cada sección, para garantizar la veracidad de los datos proporcionados.

PERFIL

- Experiencia previa:
 - Procedimientos legales de Control de Cambios.
 - Procedimientos operativos de Control de Cambios.
 - Idioma Inglés.
- Escolaridad:
 - Grado de Licenciatura.
- Habilidades en:
 - Administrativas
 - Planeación
 - Supervisión
 - Dirección
 - Control
 - Psicológicas
 - Orientador
 - Empático
 - Firme
 - Inteligente
 - Analítico
 - Humanísticas
 - Líder
 - Coordinador
 - Facilitador
 - Capacitador
 - Abierto al diálogo

- **Cooperador**
- **Relaciones Interpersonales**

ASESORPROPOSITO

Garantizar la eficiencia en el ofrecimiento del servicio de Importaciones, así como el cumplimiento de las disposiciones dictadas por las diferentes dependencias oficiales y la propia Institución, mediante la adecuada coordinación y guía a su personal.

MAGNITUD

Facultad para autorizar divisas, hasta \$ 50,000 U.S. Dls.

JEFE INMEDIATO

Sub-Gerente Proceso de documentación.

PUESTOS SUBORDINADOS

Jefe de Unidad Area Metropolitana:

Asegurar el correcto y oportuno trámite de todas las operaciones que se realicen en el Area Metropolitana por concepto de venta de divisas, así como el apego de las mismas a las disposiciones legales.

Jefe de Unidad Area Regional:

Garantizar el correcto y oportuno trámite de las operaciones de venta de divisas en el interior de la República, así como la veracidad de la información generada en la Unidad, según lo establecido por las dependencias oficiales y la propia Institución.

FUNCIONES

- Autorizar los formatos de Instrucción de pago hasta el límite que le está permitido, a fin de proceder a la venta de divisas.
- Vigilar el apego del personal a las funciones, políticas y procedimientos establecidos en base a los manuales, a fin

- de garantizar el funcionamiento organizado y por lo tanto - el servicio oportuno y confiable.
- Informar a su personal acerca de las nuevas disposiciones - emitidas por las dependencias oficiales y la propia Insti - tución, así como las adecuaciones a procedimientos deriva - dos de éstas disposiciones, a fin de actualizar el servicio.
 - Coordinar las Unidades de ventas Metropolitanas y ventas Re - gionales, verificando el apoyo entre los miembros con fun - ciones relacionadas.
 - Mantener constante comunicación con el personal a su cargo, con objeto de aclarar posibles dudas que se presenten en re - lación a las operaciones o aspectos administrativos, a tra - vés de reuniones (mensuales) con el fin de evitar conflic - tos que impidan la oportunidad y eficiencia en el servicio.
 - Mantener informado al Gerente a través de reportes semana - les y juntas mensuales sobre las operaciones tramitadas a - fin de proporcionar bases para la toma de decisiones.
 - Comunicar a sus superiores los casos descubiertos por las - disposiciones establecidas, a fin de analizarlos y emitir - políticas que normen acciones futuras similares.
 - Analizar y asesorar los problemas de sucursales y clientes, en los problemas que presenten, acudiendo a sus superiores en caso necesario, a fin de brindar un servicio eficiente y oportuno.
 - Participar con la Gerencia y Sub-Gerencia en las modifica - ciones a los procedimientos derivados de nuevas disposicio - nes.
 - Armonizar los objetivos individuales de su personal, con a - aquellos establecidos en su plan de trabajo, aprovechando la estructura de incentivos creada por la Gerencia.
 - Elaborar un plan de trabajo para su sección, en conjunto - con los jefes de Unidad, en donde especifique claramente -

- los logros esperados; la participación de cada uno de los miembros y el programa calendarizado de actividades, a fin de crear un compromiso grupal hacia la contribución a los objetivos del departamento.
- Evaluar la capacidad de su personal en materia de liderazgo, mando, supervisión, creatividad, criterio, honradez; mediante observación de comportamiento y resultados, corrigiendo sus fallas a través de capacitación y promoviendo en su oportunidad a los buenos elementos.
- Participar en los cursos a sucursales, preparando sus temas en comunicación con el coordinador de capacitación.

PERFIL

- Experiencia previa:
 - ° Conocimientos operativos sobre Control de Cambios Importaciones.
 - ° Conocimientos sobre disposiciones legales de Control de Cambios Importaciones
- Escolaridad:
 - ° Grado de Licenciatura
- Habilidades en :
 - ° Planeación
 - ° Supervisión
 - ° Dirección
 - ° Control
 - ° Orientador
 - ° Empático
 - ° Firme
 - ° Inteligente
 - ° Analítico

- Líder
- Coordinador
- Facilitador
- Capacitador
- Abierto al diálogo
- Cooperador
- Relaciones Interpersonales

JEFE DE UNIDAD AREA METROPOLITANA

PROPOSITO

Asegurar el correcto y oportuno trámite de todas las operaciones que se realizan en el área metropolitana por concepto de venta de divisas, así como el apego de las mismas a las disposiciones legales.

MAGNITUD

Facultad para autorizar operaciones por montos iguales o inferiores a Dls. U.S. \$ 25.000.-

COMPLEJIDAD

- Conocimientos operativos de Control de Cambios; Importaciones.
- Conocimientos sobre disposiciones legales de Control de Cambios; Importaciones.

JEFE INMEDIATO

Asesor de Ventas

PUESTOS SUBORDINADOS

Supervisor Ventas - Area Metropolitana:

Garantizar la eficiencia del personal a su cargo y el cumplimiento de las disposiciones de las distintas dependencias oficiales u de la propia Institución, así como el ofrecimiento de un servicio oportuno y confiable.

FUNCIONES

- Autorizar los formatos de instrucción de pago, por montos iguales o menores a su límite facultativo.
- Revisar una muestra de las operaciones, a fin de corroborar la eficiencia del servicio o en su cargo, corregir las fallas encontradas.
- Coordinar las actividades de los supervisores, concentrando y analizando la información de ellos recibida.
- Vigilar que el personal a su cargo firme la tarjeta de control de jornada, tratando de que no incurran en tiempos extraordinarios.
- Elaborar un expediente de calificación de méritos de su personal, considerando su criterio, iniciativa, desenvolvimiento, liderazgo, actitud de cooperación, actitud conflictiva, etc.; a fin de dar bases a sus superiores para efectuar las promociones adecuadas. (Este expediente deberá actualizarse semestralmente, o cuando se presente una conducta fuera de lo normal, ya sea positiva o negativa.
- Notificar a los clientes sobre sus operaciones con anomalía, autorizadas por monto diferente al solicitado y canceladas.
- Atención personal a clientela disipando dudas en relación a sus operaciones.
- Revisar el reporte mensual de política comercial para Banco de México.
- Revisar diariamente las constancias de depósito y fianzas.
- Revisar la documentación devuelta a sucursales por presentar anomalías, firmando los memorandums de devolución.
- Supervisar y registrar las operaciones de NISSAN.

- Firmar los Pedimentos e Instrucciones de las operaciones autorizadas.
- Estructuración de mejoras y aportación de ideas en beneficio de la Sección.
- Elaboración de trabajos especiales solicitados por la Sub-Gerencia.
- Orientar al personal en lo referente a nuevas disposiciones.

PERFIL

- Habilidades:
 - o Supervisión
 - o Orientador
 - o Empático
 - o Firme
 - o Inteligente
 - o Analítico
 - o Líder
 - o Cooperador
 - o Capacitador
 - o Abierto al diálogo
 - o Relaciones interpersonales

- Firmar los Pedimentos e instrucciones de las operaciones autorizadas.
- Estructuración de mejoras y aportación de ideas en beneficio de la Sección.
- Elaboración de trabajos especiales solicitados por la Subgerencia.
- Orientar al personal en lo referente a nuevas disposiciones.

PERFIL

- Experiencia Previa:
 - ° Conocimientos sobre Control de Cambios, tanto en materia legal como de procedimientos operativos.
- Escolaridad:
 - ° Grado de Licenciatura.
- Habilidades:
 - ° Supervisión
 - ° Orientador
 - ° Empático
 - ° Firme
 - ° Inteligente
 - ° Analítico
 - ° Líder
 - ° Cooperador
 - ° Capacitador
 - ° Abierto al diálogo
 - ° Relaciones interpersonales

SUPERVISORPROPOSITO

Garantizar la eficiencia del personal a su cargo y el cumplimiento de las disposiciones de las distintas dependencias oficiales y la propia Institución, así como el ofrecimiento de un servicio oportuno y confiable.

MAGNITUD

Facultad para autorizar operaciones por montos hasta de Dlls. U.S. \$10,000.-

JEFE INMEDIATO

Jefe de Unidad Ventas Area Metropolitana

PUESTOS SUBORDINADOS

Analistas:

Hacer posible la autorización a la venta de divisas, a través del análisis de la documentación, brindando un servicio seguro y oportuno

FUNCIONES

- Supervisar y orientar el trabajo de los analistas, verificando principalmente que los datos de la instrucción sean correctos, así como la liquidación.
- Autorizar las instrucciones de pago por montos hasta de Dlls. U.S. \$10,000.-
- Concentrar el registro de las operaciones analizadas por su personal, a fin de facilitar la localización de información cuando sea necesario.
- Concentrar los datos de las operaciones que presenten anomalías.
- Concentrar las operaciones autorizadas por un monto distinto al solicitado.

- Recibir reporte de operaciones canceladas, a través de una relación elaborada por el encargado de registro y el tanto "A" de la Instrucción, dando de baja dichas operaciones en su registro.
- Regresar las operaciones con anomalía a la sucursal cuando no se obtenga respuesta del cliente a la 3ª confirmación.
- Elaborar el reporte mensual de anomalías para la Gerencia.
- Revisar el reporte mensual de política comercial para Banco de México.
- Revisar las fianzas y depósitos en garantía establecidos -- diariamente.
- Comunicar telefónicamente a los clientes los errores, en relación a los Bancos en que deberán situarse las divisas.
- Elaborar un registro de los errores cometidos por los clientes al mencionar los Bancos en que situarán las divisas.
- Enviar al Jefe de Unidad copia de sus registros de solicitudes de divisas para mercancía internada, anticipos, de operaciones con anomalías y operaciones autorizadas por monto diferente al autorizado.
- Enviar semanalmente copia del registro de anomalías al Asesor Sucursales.
- Atender las dudas de la Sección Administración Control Contable y Archivo, con relación al estado de las operaciones -- efectuadas.

PERFIL

- Experiencia
 - ° Conocimientos operativos sobre Control de Cambios; Importaciones, Gastos y Exportaciones.
 - ° Conocimientos sobre disposiciones establecidas.

- Operaciones aritméticas.

- Habilidades:

- Manejo de personal
- Supervisión
- Cooperador
- Orientador

ANALISTAPROPOSITO

Hacer posible la autorización a la venta de divisas, a través del análisis de la documentación, brindando un servicio seguro y oportuno.

JEFE INMEDIATO

Supervisor Ventas Area Metropolitana

FUNCIONES

- Revisar los datos de la carta solicitud, factura, pedimento y permiso, verificando su apego a las disposiciones de Control de Cambios, a fin de garantizar seguridad al cliente y al propio departamento.
- Calcular el importe por concepto de valor factura y gastos, comprobando que la cantidad solicitada no exceda al importe del pedimento y del permiso, en su caso, y que los gastos no sean mayores a los porcentajes autorizados.
- Reportar al supervisor las operaciones pendientes, clasificándolas y mencionando la anomalía a través del formato especial.
- Elaborar formato previo de instrucción, en base a los datos resultantes del análisis.
- Reportar al supervisor las diferencias entre montos solicitados y autorizados, haciendo la anotación correspondiente, en el formato previo de instrucción.

PERFIL

- Conocimientos sobre el proceso operativo de Control de Cambios; Importación, Gastos y Exportaciones.
- Cálculos aritméticos.
- Conocimientos de políticas internas de operación.

- Conocimientos sobre disposiciones establecidas.
- Cooperador.

MECANOGRAFOPROPOSITO

Brindar apoyo a la sección Importaciones-Ventas, a través de la transcripción oportuna y correcta de las instrucciones y reportes.

JEFE INMEDIATO

Supervisor Ventas-Metropolitanas

FUNCIONES

- Requisar los formatos de solicitud de situación de fondos, en base al formato de Instrucción recibido del analista, para hacer posible la transmisión de las ordenes de pago o giros al extranjero.
- Transcripción de constancias de depósito diarias.
- Transcripción de constituciones de depósitos diarias.
- Transcripción de constituciones de fianzas diarias.
- Formato para depósitos en garantía diarias.

PERFIL

- Conocimientos mecanográficos y ortográficos.

SECRETARIAPROPOSITO

Apoyar a su jefe inmediato, realizando labores secretariales como: transcripciones mecanográficas, tomado de taquigrafía recepción y atención de personal, clientes, etc., a fin de - coadyuvar al logro de sus funciones.

JEFE INMEDIATO

Aesor Importaciones

FUNCIONES

- Transcripción de informes par la Sub-Gerencia.
- Transcripción de cartas y trabajos especiales.
- Transcripción de reportes a Banco de México.
- Elaborar las requisiciones de papelería.
- Elaboración de reporte mensual de fianzas y depósitos.

PERFIL

- Conocimientos secretariales:
 - Mecanografía
 - Taquigrafía
 - Ortografía
 - Redacción

ENCARGADO DE ARCHIVOPROPOSITO

Organizar y controlar los archivos tanto de pedimentos como - de permisos vigentes, para incrementar la agilidad y confiabilidad en el servicio.

JEFE INMEDIATO

Jefe de Unidad Ventas Metropolitanas.

FUNCIONES

- Recibir pedimentos y permisos vigentes, ordenandolos para su correcto archivo.
- Clasificar y archivar los pedimentos en orden alfabético y cronológico facilitando su localización.
- Registrar los pedimentos para facilitar su control.
- Clasificar los permisos en orden alfabético y cronológico, archivandolos y facilitando su localización.
- Registrar los permisos a fin de facilitar su control.
- Controlar el préstamo y entrega de pedimentos y permisos evitando su extravío.
- Reportar al jefe de Unidad Ventas Metropolitanas, los permisos y pedimentos no entregados por los analistas para obtener su devolución.

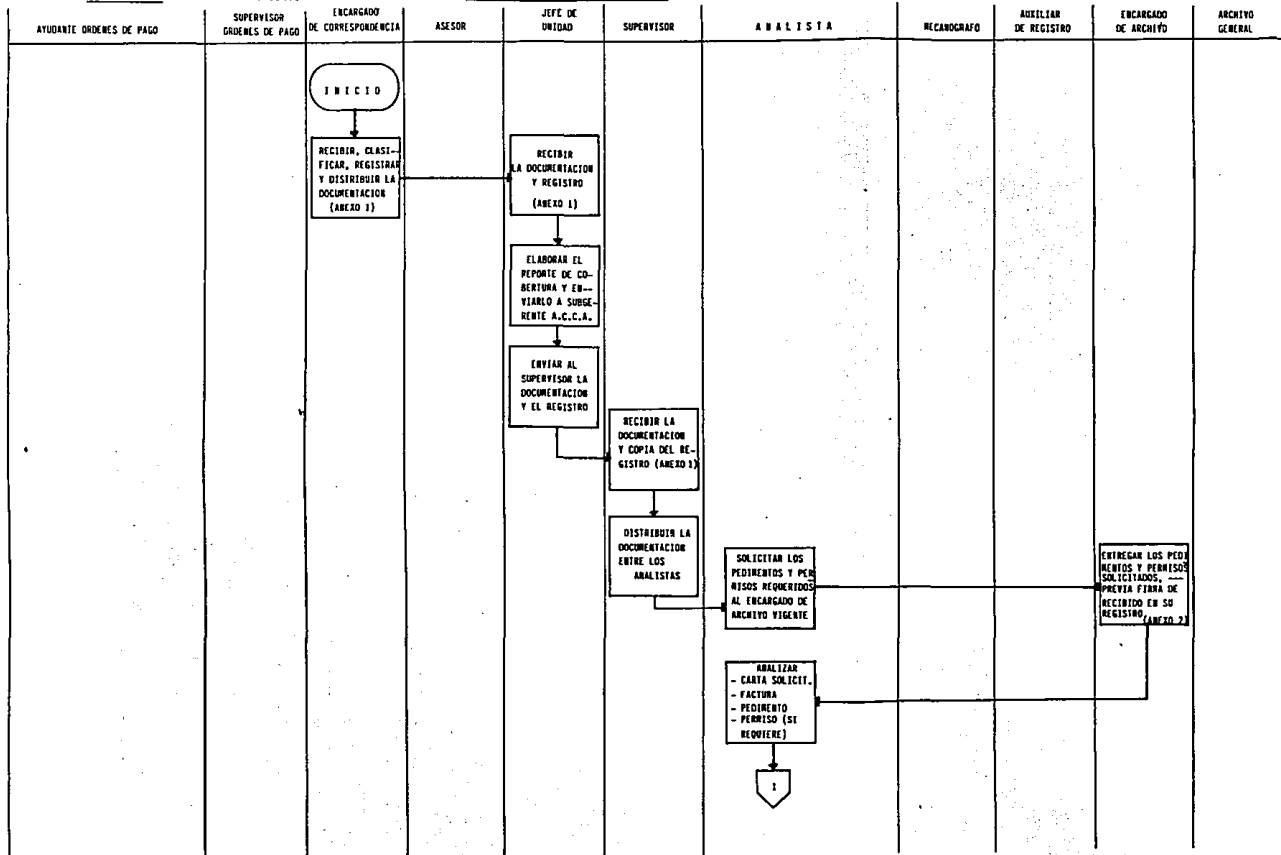
PERFIL

- Estudios de primaria
- Cooperador.

A. C. C. A

3.3 PROCEDIMIENTO

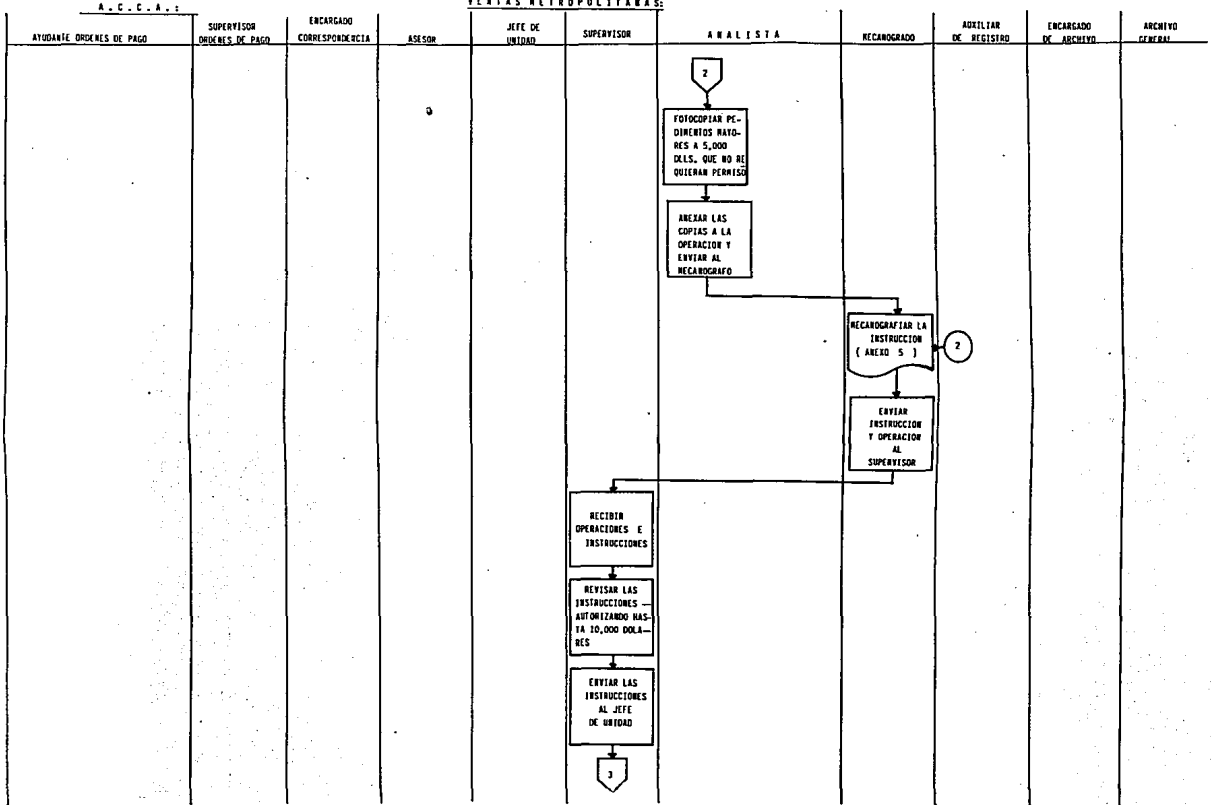
VENTAS METROPOLITANAS



VENTAS METROPOLITANAS:

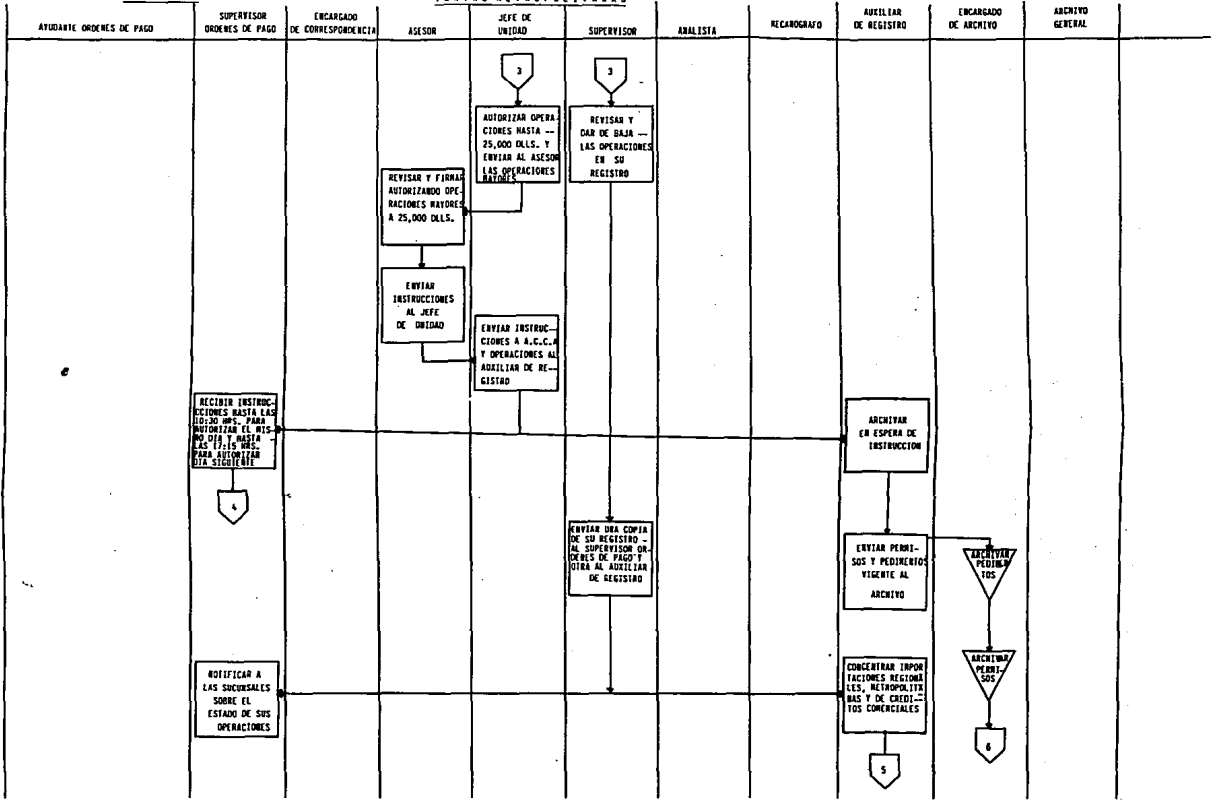
AYUDANTE ORDENES DE PAGO	SUPERVISOR ORDENES DE PAGO	ENCARGADO DE CORRESPONDENCIA	ASESOR	JEFE DE UNIDAD	SUPERVISOR	ANALISTA	RECADENAFRO	ADJILAR DE REGISTRO	ENCARGADO DE ARCHIVO	ARCHIVO GENERAL
						<pre> graph TD Start((1)) --> D1{DATOS DOCUMENTACION CORRECTA?} D1 -- NO --> R1[REPORTAR AL SUPERVISOR ADJUTADOS Y LA OPERACION EL ANEXO 3] R1 --> C1((1)) D1 -- SI --> P1[CALCULAR LA VENTA POR F.O.B. Y GASTOS] P1 --> P2[ABOTA LA LIQUIDACION AL PEDIMENTO] P2 --> D2{REQUIERE PERMISO?} D2 -- NO --> P3[ELABORAN CONCERENCIACION DE DATOS DE SORTEO DE DIVISAS ANEXO 4] D2 -- SI --> P4[EFECTUA LA REBAJA AL PERMISO] P4 --> P3 P3 --> D3{MONTO SOLICITADO EQUIVALE A MONTO AUTORIZADO?} D3 -- NO --> R2[REPORTAR AL SUPERVISOR ANEXO 4] R2 --> C2((1)) D3 -- SI --> C3((2)) </pre>				

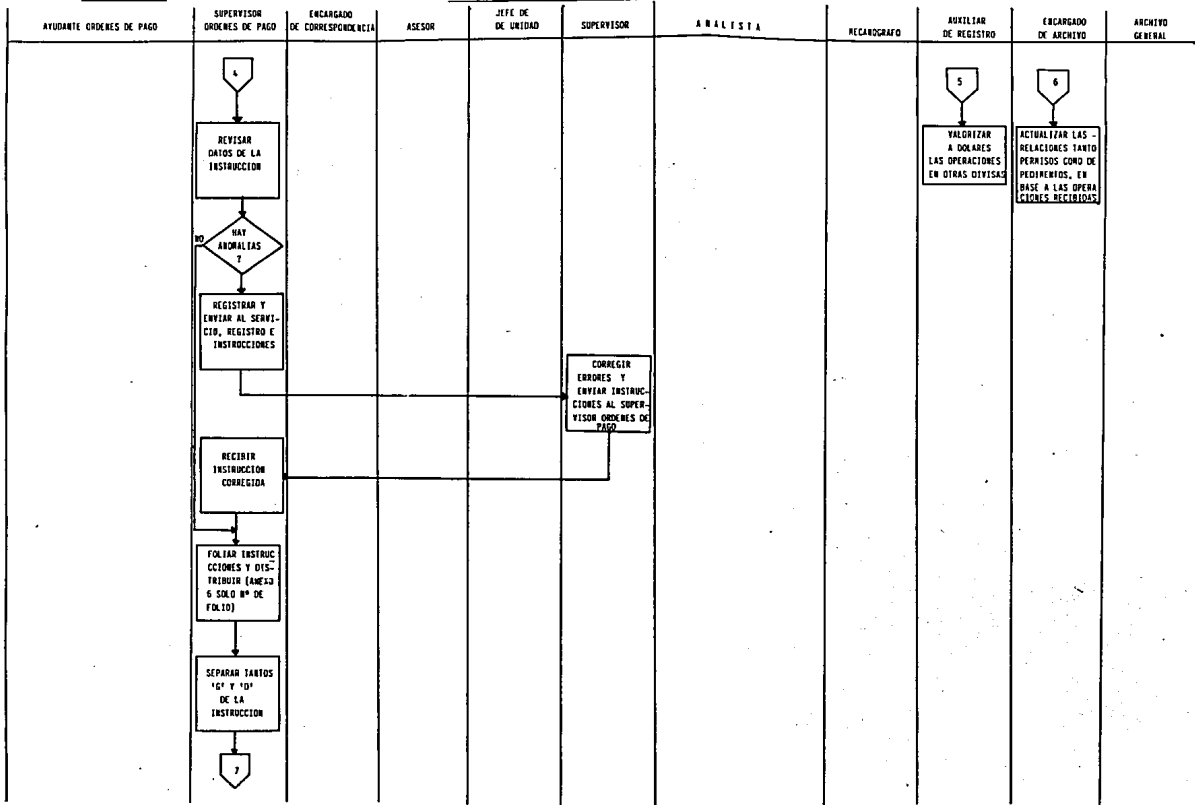
VENTAS METROPOLITANAS

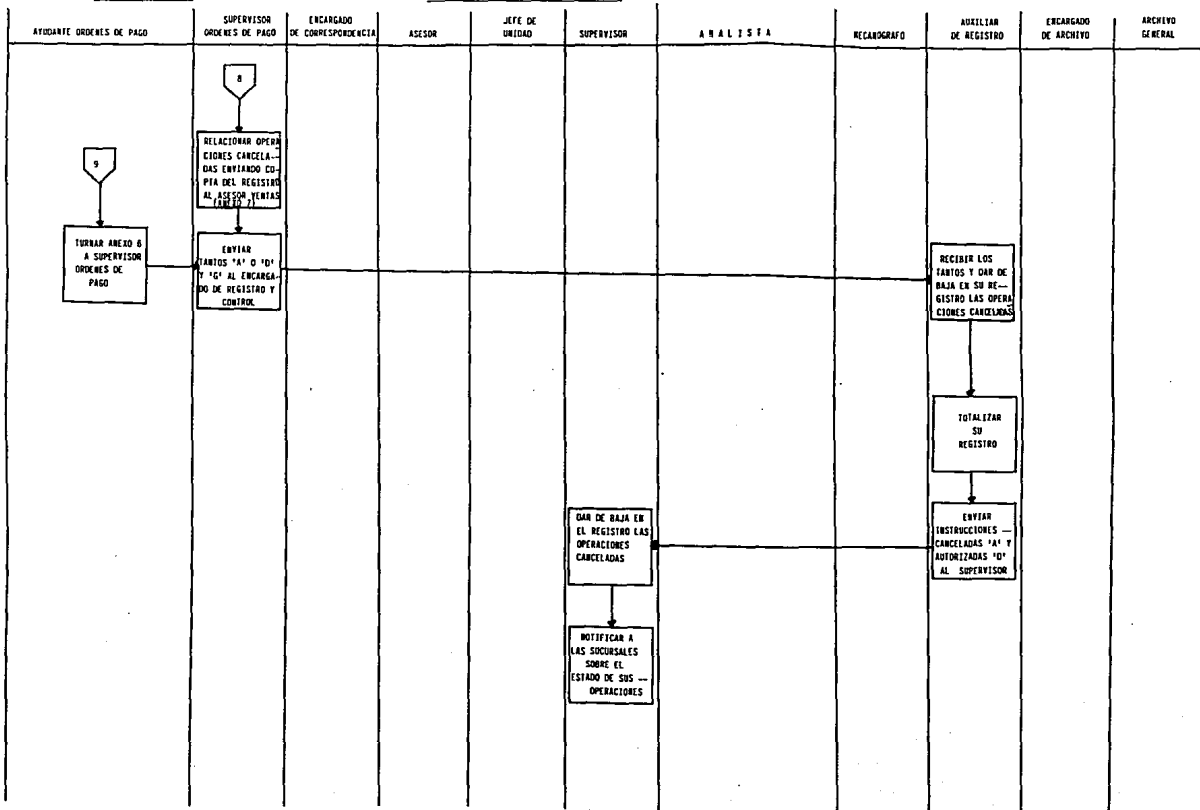


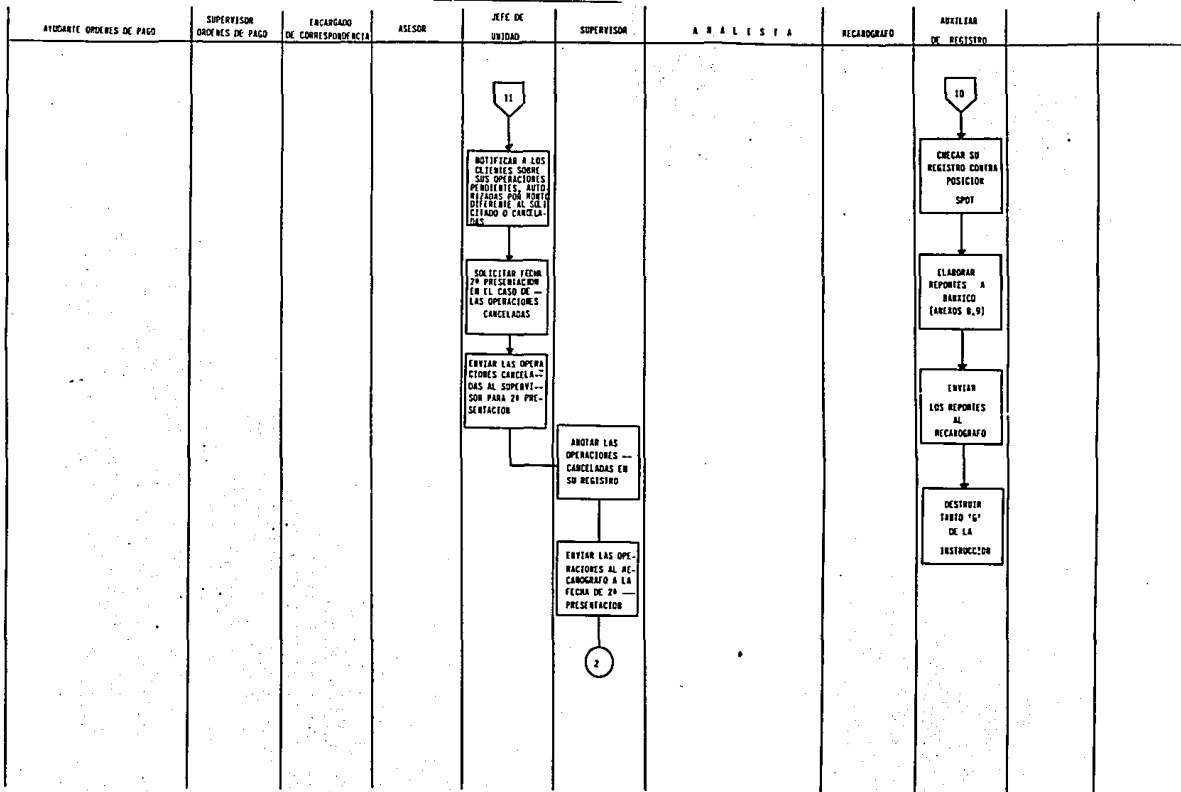
A. C. C. A

VENTAS RETROPOLITANAS









Procedimiento: Venta Comprobada Area Metropolitana

Objetivo: Ofrecer una guía práctica que simplifique el conocimiento y desarrollo de las actividades de cada uno de los puestos que intervienen en la autorización y venta de divisas para -- compra de mercancía internada al país.

Actividades:

<u>Responsable</u>	<u>ACT. N°</u>	<u>A c t i v i d a d</u>
Sucursal	1	- Recibir documentación (original y 2 copias)
	2	- Revisar: (en base a un cuadro sinóptico sobre la reglamentación vigente en materia de Importaciones, proporcionado por el -- departamento Control de Cambios).
		a) Carta:
		<ul style="list-style-type: none"> ° Giro u orden de pago. ° Cantidad y tipo de divisa. ° Banco, ubicación y núm. de cuenta del proveedor (en caso de ser orden de pago). ° Proveedor. ° Garantía de pago. ° Tipo de cambio que desea: Equilibrio o Ventanilla.
		b) Factura: (3 copias)
		<ul style="list-style-type: none"> ° Razón social, igual al pedimento. ° Cantidad igual o menor que el pedimento. ° Forma de facturación (F.O.B., C.I.F., etc.)
		c) Permiso:

Responsable

ACT. N°

A c t i v i d a d

- ° Número.
 - ° Nombre del importador.
 - ° Leyenda.
 - ° Importe (que cubra la cantidad sol
citada)
 - ° En caso de permisos utilizados por
otra Inatitución, deben mencionar -
en la parte posterior, el saldo ---
actualizado y 2 firmas autorizadas
de dicha Inatitución.
- d) Pedimento:
- ° Importador.
 - ° Número de factura
 - ° Proveedor.
 - ° Valor F.O.B. y equivalencia en Dlls.
 - ° Certificación de caja con pago de -
impuestos.
 - ° Régimen de Importación, en caso de
depósito fiscal, la certificación
será en ceros.
 - ° Si requiere o no permiso.
 - ° Mención de "Válido para Control de
Cambios".
 - ° Número de tantos.
 - ° Firma del Administrador, Jefe o Sub
Jefe de la Aduana.
- 3 - Sellar de recibido si la documentación -
está completa y correcta.
- 4 - Entregar al cliente:
- ° Copia sellada de Carta Solicitud.
 - ° Copia sellada de Pedimento.
 - ° Copia sellada de Factura.

<u>Responsable</u>	ACT. N°	<u>A c t i v i d a d</u>	
DEPTO. CONTROL DE CAMBIOS: Encargado de Corres-- pondencia	5	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Copia sellada de Permiso (si requie re). - Registrar la documentación con los si-- guientes datos: <ul style="list-style-type: none"> • Fecha de recepción. ▪ Cliente y R.F.C. • Importe solicitado. 	
	6	<ul style="list-style-type: none"> - Archivar documentación en orden cronoló- gico. 	
	7	<ul style="list-style-type: none"> - Enviar documentación original, y copia - de factura al departamento Control de -- Cambios con copia de su registro. 	
	8	<ul style="list-style-type: none"> - Recibir documentación. 	
	9	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar entrega total de operaciones - contra registro. 	
	10	<ul style="list-style-type: none"> - Sellar de recibido el registro y la docu- mentación (Sólo Cartas Socilitud) 	
	11	<ul style="list-style-type: none"> - Clasificar la documentación: <ul style="list-style-type: none"> Mercancia internada. a) Dólares b) Otras divisas Anticipos. a) Dólares b) Otras divisas 	
			NOTA: Clasificación de la documentación en correspondencia:

<u>Responsable</u>	ACT. N°	<u>Actividad</u>
Jefe de Unidad	12	<p>- Mercancía internada.- Incluye pedimento en la mayoría de los casos y lo menciona en la Carta Solicitud.</p> <p>° Dólares.- Lo menciona en la Carta Solicitud.</p> <p>° Otras divisas.- Lo menciona en la Carta Solicitud.</p> <p>Anticipos.- Anexa C.U.D.D.</p> <p>° Dólares.- Lo menciona en la Carta Solicitud.</p> <p>° Otras divisas.- Lo menciona en la Carta Solicitud.</p> <p>- Enviar Registro original y documentación a la Sección de Importaciones.</p> <p>Horario de envío: 10:30 hrs. 12:00 hrs. 15:30 hrs.</p>
	13	- Recibir documentación y registro (Anexo 1) elaborando el reporte de cobertura para el Subgerente.
	14	- Firmar como acuse de recibo una copia del registro, anotando fecha y hora de recepción.
	15	<p>- Enviar los registros con su respectiva documentación al Supervisor.</p> <p>Horario: 10:40 hrs. 12:10 hrs. 15:40 hrs.</p>
Supervisor	16	- Recibir registros y documentación.
	17	- Distribuir la documentación entre los -- analistas bajo el siguiente horario:

Responsable	ACT. N°	<u>Actividad</u>
		10:50 hrs.
		12:20 hrs.
		15:50 hrs.
Analista	18	- Solicitar los pedimentos y permisos requeridos al encargado de archivo vigente.
	19	- Revisar en la Carta Solicitud. <ul style="list-style-type: none"> ° Si solicita giro u orden de pago. ° Banco, ubicación y núm. de cuenta (en caso de solicitud de orden de pago). ° Proveedor. ° Garantía de pago. ° Tipo de cambio que desea.
	20	- Revisar en la Factura: <ul style="list-style-type: none"> ° Razón social (igual al Pedimento) ° Cantidad igual o menor que el pedimento. ° Forma de facturación (F.O.B., C.I.F., ect.) ° Desgloce de Gastos.
	21	- Revisar el pedimento: <ul style="list-style-type: none"> ° Importador. ° Número de Factura. ° Proveedor. ° Valor factura Moneda Extranjera. ° Equivalencia en Dólares. ° País de procedencia (para determinar el porcentaje de gastos a autorizar) ° Certificación de caja con pago de impuestos. ° Régimen de importación (en caso de depósito fiscal, la certificación será en ceros).

Responsable

ACT. N°

Actividad

- ° Si requiere o no permiso.
 - ° En caso de venta de parcialidades o cuando sólo una fracción del importe total requiera permiso, la cantidad amparada, se obtendrá dividiendo el valor comercial entre el tipo de cambio estipulado en el propio pedimento.
 - ° Número de tantos.
 - ° Mención de "Válido para Control de cambios".
 - ° Firma del Administrador, Jefe o Subjefe de la Aduana.
 - ° Sello del Banco con el que tramita sus operaciones.
- 22 - Revisar el permiso:
- ° Número.
 - ° Nombre del importador.
 - ° Leyenda.
 - ° Importe y equivalencia en Dólares.
 - ° En caso de permisos utilizados por otra Institución, debe mencionar en la parte posterior, el saldo actualizado y 2 firmas de dicha Institución.
- 23 - Calcular el importe a vender por concepto de valor factura y gastos, comprobando que la cantidad solicitada no exceda el importe del Pedimento y del Permiso - en su caso, y que los gastos no sean mayores a los autorizados:
- ° El doble del 6 u 8% autorizados, si

Responsable

ACT. N°

A c t i v i d a d

la diferencia no excede de \$ 2,000.-
Dls. USCY.

- El equivalente al 100% del F.O.B., si no rebasan los \$500.- Dls. USCY.
- El equivalente al 50% del F.O.B., si los gastos no son mayores a 1,000.- Dls. USCY.

24 - Inicializar, sellar y firmar el pedimento.

25 - Efectuar la liquidación por valor F.O.B. gastos, total, importe del giro u orden de pago y fecha de autorización.

26 - Clasificar operaciones con pedimentos ma yores a 5,000.- Dls. USCY, que no requie ran permiso.

27 - Reportar al Supervisor las operaciones - pendientes, clasificándolas y mencionando la anomalía a través del formato especial. (Anexo 3).

28 - Elaborar el formato previo a la instruc- ción, concentrando los datos resultantes del análisis. (Anexo 4).

29 - Reportar al Supervisor las diferencias entre montos solicitados y autorizados, haciendo la anotación correspondiente en el formato previo a la instrucción. (Anexo 4).

30 - Obtener copia fotostática de los pedimen tos mayores a \$ 5,000.- Dls US, que no requieran permiso. Anexando la copia a - las operaciones.

<u>Responsable</u>	<u>ACT. N°</u>	<u>A c t i v i d a d</u>
	31	- Enviar documentación pendiente por anomalía al Supervisor (Actividad N° 36)
	32	- Enviar documentación autorizada, ya sea por el monto solicitado o por monto distinto, al mecanógrafo.
Mecanógrafo	33	- Transcribir formatos de instrucción a máquina. (Anexo 5).
	34	- Calcular fecha valor de acuerdo al país de destino: <ul style="list-style-type: none"> ° 3 días después de la fecha de autorización, para E.U.A. ° 4 días para el resto del mundo.
	35	- Verificar la ubicación del Banco al que se enviarán los fondos. Enviar documentación con la instrucción anexa, al Supervisor. Horario: 13:50 hrs. 15:50 hrs. 17:50 hrs.
Supervisor	36	- Revisar los datos de la instrucción, autorizar por montos hasta \$ 10,000.- Dlls. USCY registrar la situación de las operaciones en su registro, y enviar al Jefe de Unidad.
Jefe de Unidad	37	- Autorizar instrucciones hasta \$ 25,000.- Dlls. USCY y enviar las mayores al Asesor.
Asesor	38	- Autorizar instrucciones mayores a 25,000 Dlls. USCY y enviar al Jefe de Unidad.

<u>Responsable</u>	<u>ACT. N°</u>	<u>Actividad</u>
Jefe de Unidad	39	- Enviar todas las instrucciones al Supervisor ordenes de pago.
A.C.C.A.: Supervisor Ordenes de Pago	40	- Recibir instrucción hasta las 10:00 hrs. para autorizar al mismo día hasta las 17:15 hrs. para autorizar al día siguiente.
	41	- Revisar los datos de la instrucción.
	42	- Si hay errores, pedir su corrección al Supervisor Importaciones-Ventas
	43	- Foliar las instrucciones, anotando número de folio en anexo 6.
	44	- Distribuir los tantos de la instrucción: A - Centro de Proceso de Cambios B - Centro de Proceso de Cambios C - Centro de Proceso de Cambios - Supervisor ordenes de pago a cliente D - Supervisor ordenes de pago E - Centro de Proceso de Cambios F - Centro de Proceso de Cambios G - Supervisor ordenes de pago
Jefe de Unidad	45	- Revisar operaciones y enviarlas al Auxiliar de registro.
Auxiliar de registro	46	- Retener operaciones en espera de las cancelaciones.
Supervisor	47	- Registrar las operaciones en su relación, ya sea de mercancía internada o anticipo. ° Importe autorizado: F.O.B., gasto y total.

<u>Responsable</u>	ACT. N°	<u>Actividad</u>
		<ul style="list-style-type: none"> ° Divisa (Únicamente cuando se soliciten divisas diferentes a dólares. ° Tipo de cambio (Sólo en solicitudes de divisas diferentes a Dlla. US) ° Si se encuentra pendiente por alguna anomalía, o fue autorizada por un monto distinto al solicitado. ° Si requiere o no permiso, y número del mismo.
	48	- Enviar copia del registro de operaciones autorizadas tanto por monto igual como diferente al solicitado, al Auxiliar de registro, y otra copia a A.C.C.A.
Auxiliar de Registro y Control	49	- Concentrar las operaciones de Importaciones Regionales, Créditos Comerciales y Metropolitanas
	<hr/> AL	<hr/> DIA
		SIGUIENTE
Ayudante ordenes de Pago	50	- Recibir tanto "B" de Centro de Proceso de Cambios, con número de folio, a las 12:00 hrs.
	51	- Registrar tantos "B" en anexo 6, excepto "N° de venta"
	52	- Recibir V.O.N.E. de Central de Cambios por las operaciones autorizadas, y original de instrucción de las operaciones canceladas.

<u>Responsable</u>	ACT. N°	<u>A c t i v i d a d</u>
Supervisor Ordenes de pago	53	- Registrar número de venta e importe , de acuerdo a los datos del V.O.M.E. en el anexo 6.
	54	- Enviar anexo 6 e instrucciones canceladas al Supervisor Ordenes de Pago.
	55	- Relacionar operaciones canceladas (Anexo 7), enviando copia de la relación al <u>Ase</u> sor Ventas
	56	- Enviar tanto "A" (operaciones canceladas) o "D" y "C" (operaciones autorizadas) de la instrucción al encargado de registro y control.
IMPORTACIONES:	57	- Recibir y dar de baja las operaciones - canceladas de su registro
	58	- Valorizar a Dlls. USCY las operaciones en otras divisas
Encargado de registro y control	59	- Totalizar su registro
	60	- Enviar instrucciones canceladas "A" y autorizadas "D" al supervisor (Actividad N° 66)
	61	- Corroborar su registro contra Posición Spot.
	62	- Elaborar reportes a Banco de México: a) Reporte de operaciones con pedimentos mayores a \$ 5,000.- Dlls. USCY que no requieran permiso b) Reporte analítico de Importaciones (elaboración diaria-entrega mensual)

<u>Responsable</u>	<u>ACT. N°</u>	<u>Actividad</u>
	63	- Enviar los reportes al mecanógrafo
	64	- Destruir tanto "G" de la Instrucción
Supervisor	65	- Notificar a los clientes sobre sus operaciones pendientes, autorizadas por monto diferente o canceladas.
Jefe de Unidad	66	- Señalar en la instrucción "A" fecha 2ª presentación de operaciones canceladas
	67	- Enviar Instrucción para 2ª presentación al mecanógrafo
Supervisor A.C.C.A.	68	- Notificar a las sucursales sobre el estado de sus operaciones

SISTEMA INFORMATIVO DENTRO DEL DEPARTAMENTO

NOMBRE O TIPO DE REPORTE	ELABORADO POR:	DIRIGIDO A:	FRECUENCIA	CONTENIDO	FUENTE	FINALIDAD
Reporte General de Operaciones.	Supervisor	Jefe de Unidad	Diario	<ul style="list-style-type: none"> * Núm. de operaciones recibidas. * Núm. de operaciones analizadas. * Núm. de operaciones canceladas. * Núm. de operaciones con anomalías. * Núm. de operaciones autorizadas por monto diferente al solicitado. 	Registros del Supervisor. (Anexo 1)	Conocer el volumen operado diariamente, así como los errores cometidos por sucursales u operadores del departamento.
Reporte de Anomalías.	Supervisor	Asesor Sucursales	Semanal	<ul style="list-style-type: none"> * Núm. de la operación. * Sucursal. * Causa de la anomalía. * Fecha pendiente. 	Registros del Supervisor. (Anexo 4) Entregar copia de este registro, semanalmente, dando de baja las operaciones corregidas.	Informar fallas al Asesor Sucursales para que proporcione capacitación y aplique las medidas necesarias.
Reporte de Ventas por Importación.	Jefe de Unidad Ventas Metropolitanas.	Asesor Importaciones Ventas. Sub-Gerente de Operación.	Semanal	<p>Volumen y Monto de Ventas por:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Mercancía internada, Anticipos y Créditos Comerciales. * Ventas en dólares y otras divisas. (Desglose por divisa). 	Relación del Auxiliar de Registro y Control.	Conocer el volumen operado diariamente, vigilando la correcta solicitud de cobertura y el comportamiento del mercado cautivo.

ESTA TESIS NO DEBE
 SALIR DE LA BIBLIOTECA

NOMBRE O TIPO DE REPORTE	ELABORADO POR:	DIRIGIDO A:	FRECUENCIA	CONTENIDO	FUENTE	FINALIDAD
Comportamiento de Ventas.	Sub-Gerente de Proceso de Documentación.	Gerente Operación.	Mensual	Gráfica comparativa con corte anual e informe de ventas en dólares, otras divisas, mercancía internada, anticipos y créditos comerciales.	Información proporcionada por los responsables del servicio.	Informar a la Gerencia sobre el comportamiento de compra-venta, a fin de analizar las variaciones.
Información General del Departamento.	Gerente Operación. Gerente Consultas.	Director	Mensual	Gráfica mensual e informe de resultados globales de operación en cada servicio.	Gráficas e informes recibidos de cada servicio.	Informar a la Dirección, sobre los logros o deficiencias del departamento.
Información al personal del Departamento.	Sub-Gerente de Proceso de Documentación. Sub-Gerente de Servicios. Sub-Gerente A.C.C.A. Sub-Gerente de Consultas y Gestiones.	A todo el personal del departamento, a través de pizarrón.	Mensual	<ul style="list-style-type: none"> • Incursión del departamento en el mercado cambiario. • Artículos motivacionales e informativos sobre el departamento. (Cambios en la estructura, prestaciones, etc.). 	Reportes sobre la operación. Resultados de las evaluaciones de desempeño.	Mantener el interés constante del personal hacia su trabajo.

NOTA: Durante la elaboración del plan de trabajo de cada nivel, se establecerán las fechas de presentación de resultados.

El Flujo hasta ahora expuesto, se iniciará 3 veces durante el día,
bajo los siguientes horarios:

1er. CICLO

OPERACION

Responsable	Hora de Recepción	Capacidad Máxima
Jefe de Unidad	9:00 hrs.	60 op.
Supervisor	9:10 hrs.	30 op.
Analista	9:20 hrs.	15 op.
Supervisor	12:20 hrs.	30 op.

SEPARAR:

INSTRUCCION

Responsable	Hora de Recepción	Capacidad Máxima
Jefe de Unidad	13:00 hrs.	60 instr.
Asesor	13:30 hrs.	40 instr.
Jefe de Unidad	13:50 hrs.	40 instr.
A.C.C.A.	15:30 hrs.	60 instr.

DOCUMENTACION

Responsable	Hora de Recepción	Capacidad Máxima
Jefe de Unidad	16:30 hrs.	60 op.
Encargado de - Registro	17:00 hrs.	60 op.

Tiempo en Trámite por operación:

Recepción en A.C.C.A.

Trámite

Operación Instruida

Día 1° después de las 14:00 hrs.

Día 2° 9:00 - 15:30 hrs.

Día 3°

2do. CICLO

Responsable	Hora de Recepción	Capacidad Máxima
Jefe de Unidad	12:00 hrs.	40 op.
Supervisor	12:10 hrs.	20 op.
Analista	12:20 hrs.	10 op.
Supervisor	15:50 hrs.	20 op.

SEPARAR:

INSTRUCCION

Responsable	Hora de Recepción	Capacidad Máxima
Jefe de Unidad	16:20 hrs.	40 op.
Asesor	16:40 hrs.	30 op.
Jefe de Unidad	16:55 hrs.	30 op.
A.C.C.A.	17:00 hrs.	40 op.

DOCUMENTACION

Responsable	Hora de Recepción	Capacidad Máxima
Jefe de Unidad	17:30 hrs.	40 op.
Encargado de - Registro	18:00 hrs.	40 op.

Tiempo en trámite por operación:

Recepción en A.C.C.A.

Trámite

Operación Instruida

Día 1° hasta las 12:00 hrs.

Día 1° 12:00 - 17:00 hrs.

Día 2°

3er. CICLO

Responsable	Hora de Recepción	Capacidad Máxima
Jefe de Unidad	15:30 hrs.	40 op.
Supervisor	15:40 hrs.	20 op.
Analista	15:50 hrs.	10 op.
Supervisor	17:50 hrs.	20 op.

SEPARAR:

INSTRUCCION

Responsable	Hora de Recepción	Capacidad Máxima
Jefe de Unidad	9:20 hrs.	40 instr.
Asesor	9:40 hrs.	30 instr.
Jefe de Unidad	9:55 hrs.	30 instr.
A.C.C.A.	10:00 hrs.	40 instr.

DOCUMENTACION

Responsable	Hora de Recepción	Capacidad Máxima
Jefe de Unidad	10:30 hrs.	40 op.
Encargado de - Registro	11:00 hrs.	40 op.

Tiempo en trámite por operación:

Recepción en A.C.C.A.

Trámite

Operación Instruida

Día 1° hasta las 14:00 hrs.

Día 1° 15:30 hrs. a día 2° 10:00 hrs.

Día 2°

3.4. RECURSOS HUMANOS

A través del presente estudio, se observó que uno de los problemas principales de la Sección, consiste en la falta de capacitación del personal, ya que al inicio del mismo, no se utilizó un proceso de selección que permitiera cubrir las necesidades de cada puesto, es por tanto apremiante la aplicación de un programa intensivo de capacitación, para elevar el nivel de preparación en el departamento, y crear una buena imagen a la clientela.

A continuación se desglosa el programa de capacitación, propuesto para los distintos niveles jerárquicos.

PROYECTO DE CAPACITACION

Los temas de capacitación que se impartirán a cada nivel, fueron distribuidos en base a las siguientes consideraciones:

DESARROLLO

Técnico:

(Habilidad Manual)

- Operación.
- Conocimientos del servicio
- Manejo de procesos.

Administrativo:

(Habilidad Intelectual)

- Introducción a la Administración.
- Filosofía (políticas) interna
- Análisis de problemas y toma de decisiones

Afectivo:

(Habilidad Afectiva)

- Comunicación.
- Liderazgo y Productividad.
- Relaciones Humanas y Cultura General.

Tipo de Desarrollo Requerido



+ Req.		- Req.
D. Afectivo	D. Admvo.	D. Técnico
D. Admvo.	D. Afectivo	D. Técnico
D. Técnico	D. Admvo.	D. Afectivo

GERENCIA MEDIA:**DESARROLLO AFECTIVO****CULTURA GENERAL**

Temas: Económico - Políticos.

Objetivos: Analizar y determinar las repercusiones de los acontecimientos económico-políticos, al departamento o a los servicios que presta.

Procedimiento: Información constante extractada de los diarios y revistas políticas.

DESARROLLO ADMINISTRATIVO**CONOCIMIENTOS ADMINISTRATIVOS**

Tema: Desarrollo de habilidades administrativas.

Objetivos Particulares:

- Reconocimiento de la relevancia de su posición en la organización como administradores.
- Aplicación sistemática del proceso administrativo con una orientación integradora de las funciones gerenciales, de manera que favorezcan el alcance de los objetivos corporativos de su organización.
- Desarrollo de habilidades administrativas que permitan la optimización del desempeño, como gerente dentro de la organización.

TEMARIO:

1. NATURALEZA DE LA ADMINISTRACION.
 - 1.1 Enfoque del proceso administrativo dentro de la organización.
 - 1.2 Definición y elementos.
 - 1.3 Importancia.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

1. Los participantes reconocerán -- dentro de su contexto organizacional, los elementos que integran el proceso administrativo.

2. PLANEACION.

2.1 Principios.

2.2 Tipología de planes.

2.3 Manejo de técnicas para la implantación de planes dentro del área de influencia.

3. ORGANIZACION.

3.1 Principios.

3.2 Diferentes tipos de organización.

3.3 Relación línea-staff.

3.4 Organización y fundamento de la estructura de área de influencia.

4. INTEGRACION.

4.1 Principios.

4.2 El rol de jefe dentro de la organización.

4.3 Programas para la administración de recursos humanos.

5. DIRECCION.

5.1 Principios.

5.2 Delegación.

5.3 Asignación y control del trabajo.

6. CONTROL.

6.1 Principios.

6.2 Identificación y manejo de controles preventivos y correctivos.

6.3 Logro de resultados en el área de influencia.

2. Los participantes identificarán la secuencia lógica de actividades en su área de influencia, -- con base en el establecimiento de objetivos dentro de la fase de planeación.

3. Los participantes diferenciarán los elementos organizativos de su área de influencia de acuerdo a los principios y cultura que rijan en su entorno organizacional.

4. Los participantes identificarán el funcionamiento de su propia unidad organizacional y el de aquellas áreas con las que interactúa dentro de su contexto particular, de acuerdo a los objetivos corporativos de la organización.

5. Los participantes analizarán el proceso de dirección como un enfoque lógico y disciplinado que permite la obtención de compromisos de acción en términos de resultados.

6. Los participantes reconocerán -- los propósitos e importancia del control como etapa fundamental para el logro de resultados objetivos dentro de su área de influencia.

6.4 Métodos para el establecimiento
de controles dentro de su orga-
nización.

DESARROLLO TECNICO

CONOCIMIENTOS SOBRE DEPARTAMENTOS

RELACIONADOS CON CONTROL DE CAMBIOS

Temas: Breve exposición acerca de la estructura y proceso operativo -
de los siguientes Departamentos:

- Central de Cambios
- Centro de Proceso de Cambios
- Créditos Comerciales
- Cobranzas del Extranjero
- Transferencia de Fondos

Objetivo: - Comprender la trascendencia de las funciones y actividades de-
sempeñadas dentro del departamento, para proponer mejoras.

- Conocer la estructura de los departamentos relacionados con --
control de cambios, a fin de acudir a ellos en caso necesario.

CONOCIMIENTOS SOBRE ORGANISMOS EXTERNOS,

RELACIONADOS AL DEPTO. CONTROL DE CAMBIOS

Temas: Finalidad, estructura y procedimiento para utilizar los servi-
cios de los siguientes organismos:

- Banco de México
- S.H.C.P.
- SECOFIN
- FICORCA

NIVEL SUPERVISION: (PERSONAL DE CONFIANZA)DESARROLLO AFECTIVOCULTURA GENERAL

- Temas: De Desarrollo Personal
- Reglas de urbanidad
 - Trato a clientela
 - Relaciones interpersonales

Educación para adultos

- Adiestramiento
- Capacitación
- Desarrollo

Objetivo: Elevar el nivel de preparación del personal, promoviendo así, el desarrollo del departamento, y la buena imagen ante la clientela.

DESARROLLO ADMINISTRATIVO

Temas: Técnicas de Supervisión.

- Objetivos: - Reconocer los principios fundamentales del comportamiento humano, relacionados con la supervisión.
- Elaborar estrategias que permitan minimizar, reducir y/o controlar las situaciones conflictivas que se presentan en la relación Supervisor-Colaborador, dentro de su área de trabajo.
 - Manejar casos prácticos que permitan desarrollar habilidades, a fin de obtener una mayor efectividad en el desempeño de la función de supervisión, dentro de su contexto organizacional.

TEMARIO:

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- | | |
|---|---|
| <p>1. PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE SUPERVISION.</p> <p>1.1 Definición de supervisión.</p> <p>1.2 Principales responsabilidades del supervisor.</p> | <p>1. Los participantes identificarán la función del supervisor y sus áreas de influencia, de acuerdo al entorno organizacional particular.</p> |
|---|---|

- 1.3 Principales dificultades del supervisor.
2. CAMBIO: ACEPTACION O RECHAZO.
- 2.1 El cambio y sus implicaciones en la supervisión.
- 2.2 Tipo de necesidades que plantea el cambio.
- 2.3 La resistencia al cambio.
- 2.4 Implantación de cambios con la menor resistencia.
3. COMUNICACION: EQUILIBRIO O CONFLICTO.
- 3.1 Definición de un modelo estructural de la comunicación.
- 3.2 La retroalimentación.
- 3.3 Barreras de la comunicación.
- 3.4 Problemas de la comunicación.
4. MODELO DE INTERVENCION EN SUPERVISION.
- 4.1 El papel de orientación y apoyo en el supervisor.
- 4.2 Intervención del deber: tarea.
- 4.3 Intervención de poder: relación.
- 4.4 Implicaciones del modelo de intervención en la supervisión.
5. MODELO DE NEGOCIACION POR PRINCIPIOS EN SUPERVISION.
- 5.1 Antecedentes y características de la negociación por principios y sus componentes básicos.
- 5.2 La negociación de principios y sus componentes básicos.
2. Los participantes reconocerán las características del cambio, así como las necesidades de involucramiento personal al implantarlo en su área de influencia.
3. Los participantes analizarán el proceso de la comunicación y su aplicación práctica en el área de supervisión.
4. Los participantes elaborarán estrategias prácticas de comunicación vertical ascendente y descendente en su área de influencia, con base en el análisis del modelo de intervención.
5. Los participantes diferenciarán la negociación por posiciones y la negociación por principios dentro de un esquema práctico aplicado al manejo de la supervisión.

- 5.3 Implicaciones del modulo de negociación por principios en la supervisión.
6. MODELO DE MANEJO DE CONFLICTOS.
- 6.1 Principios básicos.
- 6.2 Definición y diagnóstico -- del conflicto.
- 6.3 Dinámicas del conflicto: es calada y desescalada.
- 6.4 Estrategias en el manejo de conflictos.
- 6.5 Implicaciones prácticas en la relación Supervisor - - Colaborador.
- 6.6 Resultados del conflicto - crisis o solución.
7. REFORZAMIENTO Y SUPERVISION.
- 7.1 Definición y tipos de con-- ducta.
- 7.2 Reforzamiento.
- 7.3 La recompensa de recompen-- sar.
8. IDENTIFICACION DE ESTILOS DE SU PERVISION.
- 8.1 Introducción a los estilos de supervisión.
- 8.2 Posiciones básicas de MC. - Gregor.
- 8.3 Qué tipo de supervisor es - usted.
- 8.4 Modelo lineal de Tannenbaum.
6. Los participantes aplicarán a través de los casos prácticos la tecnología en el manejo de conflictos a fin de lograr la optimización de soluciones creativas en su área de trabajo.
7. Los participantes identificarán -- los elementos fundamentales de reforzamiento, diferenciando sus resultados en comparación a los sistemas coercitivos de supervisión.
8. Los participantes identificarán -- los rasgos distintivos de su estilo de supervisión dentro del modelo lineal de Tannenbaum.

DESARROLLO TECNICO

Temas: - Procedimiento completo sobre la secuencia de las operaciones, incluyendo las relaciones con dependencias oficiales y otros departamentos de la propia Institución. (Políticas y Objetivos).

- Procedimiento detallado para la importación dentro de la Sección, incluyendo puntos de control, fuentes de información.

Objetivo: Garantizar la correcta supervisión y orientación del personal, - incrementando la productividad.

NIVEL OPERATIVO:**DESARROLLO AFECTIVO****CULTURA GENERAL**

Tema: De Desarrollo Personal.

Objetivo: Elevar el nivel de preparación del personal, promoviendo de esta forma el desarrollo del departamento.

DESARROLLO ADMINISTRATIVO

No se aplica a este nivel.

DESARROLLO TECNICO

- Procedimientos del trámite de las operaciones, desde la recepción en sucursales, recepción análisis y autorización dentro del departamento.
- Requisitos para importación
- Finalidad de la autorización de divisas a tipo controlado para la importación.

3.5. CONDICIONES DE TRABAJO

A este respecto no se encontraron grandes dificultades, ya que el departamento cuenta con amplias instalaciones, lugar suficiente para el archivo de la documentación, la ventilación e iluminación son adecuadas para el desarrollo del trabajo; se cuenta con el equipo necesario.

3.6. PRODUCTIVIDAD

La implementación de las alternativas aquí expuestas, garantizan un incremento en la productividad, ya que mediante la redistribución de las actividades, se ha logrado eliminar la duplicidad de funciones, y reducir la planta de personal dentro de la Sección.

Otro factor que contribuirá al incremento de la productividad, será la integración del personal al departamento a través del proyecto de capacitación expuesto en el punto de recursos humanos.

PLAN DE IMPLEMENTACION

**PLAN DE IMPLEMENTACION
DETALLE DE ACTIVIDADES**

1º ETAPA:

1. Formulación de objetivos departamentales.- Se convocará a una reunión entre el Gerente de Operación, Gerente Consultas y Asistente Control - Interno Control de Cambios, misma que se desarrollará de la manera siguiente:
 - a) Exposición sobre la situación de la Sección, enumerando todos - los problemas que la aquejan.
 - b) Elaboración del listado de problemas de acuerdo a prioridades.
 - c) Determinación de soluciones para cada problema.
 - d) Determinación del tipo estimado de solución para cada problema. (Para determinar el tiempo requerido con mayor exactitud, se -- listarán las actividades de manera específica).
 - e) Especificación clara del porcentaje de avance esperado, ya sea a corto o largo plazo en cada problema.
 - f) Redacción del objetivo, de acuerdo a los datos obtenidos:
 - Qué se quiere alcanzar.
 - Hasta qué grado se quiere alcanzar.
 - En qué tiempo se alcanzará.
 - Cómo se solucionará.

2. Formulación de Políticas Administrativas.- Una vez establecidos los - objetivos, se procederá a la formulación de políticas, partiendo de la base de que deben ser "lineamientos para la toma de decisiones, que reflejan un objetivo y dirigen a los miembros de la organización hacia - ese objetivo, en situaciones que requieren juicio".

Por lo tanto, la elaboración de políticas, se llevará a cabo de la siguiente manera:

- a) Análisis de los objetivos establecidos.
- b) Listado de actividades necesarias para su consecución.

- c) Análisis de cada actividad, determinando los aspectos que puedan dar origen a confusiones.
 - d) Elaboración de Políticas.
3. Elaboración de Políticas Operativas.
- a) Análisis de Referencias.
 - b) Determinación de problemas descubiertos.
 - c) Formulación de Políticas, de acuerdo al punto anterior.
4. Estructuración del Sistema Motivacional.
- a) Causas de desmotivación.
 - b) Posibilidades de incentivos, (limitantes impuestas por la Institución).
 - Control y capacitación como técnicas motivacionales.
 - Correlación de capacidad, desempeño y funciones contra remuneración, como factor de motivación.
 - c) Listado de posibles incentivos.
 - d) Análisis de ventajas y desventajas de cada uno de los incentivos propuestos.
 - e) Integración de la estructura básica de incentivos.
 - f) Situaciones especiales que requieran incentivos.
 - g) Tipos de incentivos a aplicar.
 - h) Análisis de ventajas y desventajas.
 - i) Integración.
5. Elaboración del Plan de Trabajo de ambas Gerencias, en lo concerniente a la Sección "Importaciones-Ventas".

El Plan de Trabajo se realizará en base a los objetivos y políticas ya establecidos, y de la siguiente forma:

- a) Análisis de cada objetivo.
- b) Determinación de actividades a realizar, para la consecución de cada objetivo.
- c) Asignación de actividades al personal involucrado.
- d) Determinación de forma y tipo de realización para cada actividad (en conjunto con el responsable de la misma).
- e) Control del plan: Fechas de evaluación de resultados.

2º ETAPA:

1. Exposición a Gerencia Media.- (Sub-Gerente Proceso de Documentación, Sub-Gerente Consultas, Asesores: Importaciones-Ventas, Clientela, Geg tiones y Sucursales), sobre los siguientes aspectos:
 - a) Resultados de la evaluación.
 - i) Situación actual de la Sección.
 - ii) Breve resumen del análisis de la Sección (enfaticando - las necesidades del departamento).
 - iii) Soluciones aprobadas.
 - Estructura
 - Funciones
 - Procedimiento
 - Informes y Registros
 - Recursos Humanos
 - Productividad
 - b) Objetivos departamentales.
 - c) Objetivos de la Gerencia, concernientes a la Sección Importaciones-Ventas.
 - d) Políticas Administrativas y Operativas.
 - e) Estructura motivacional.
 - f) Proyecto de Capacitación - Inducción.

2. Proporcionar una Guía para la elaboración de planes de trabajo:

- a) Detección y listado de problemas a atacar.
- b) Análisis de los Objetivos de la Gerencia.
- c) Elaboración de los Objetivos de la Sección.
- d) Determinación de actividades a desarrollar para alcanzar los --
Objetivos.
- e) Asignación de actividades y responsabilidades a los puestos co--
rrespondientes.
- f) Determinación de forma y tiempo de realización para cada activi--
dad.
- g) Control: Establecimiento de fechas de evaluación.

3. Solicitar un plan de trabajo al Sub-Gerente Proceso de Documentación y Asesor Importaciones-Ventas.

(De acuerdo a los pasos del punto anterior).

4. Solicitar un Plan de Trabajo al Sub-Gerente Consultas y Asesores: --
Clientela, Gestiones y Sucursales, en relación a la Sección Importacio--
nes-Ventas.

5. Evaluación de los Planes de Trabajo:

- a) Verificar la coordinación de los planes de Operación y de Con--
sultas.
- b) Evaluar su contribución a los objetivos departamentales.
- c) Verificar su precisión y realismo.
- d) Analizar los métodos de control y fechas de evaluación de resul--
tados.
- e) Efectuar las modificaciones necesarias.
- f) Aprobar.

6. Exposición del Plan de Trabajo, Sección Importaciones a los Jefes de Unidad y Supervisores.

- a) Explicar el objetivo del Plan.
- b) Notificar la asignación de funciones y responsabilidades.
- c) Dar a conocer los logros esperados.

3ª ETAPA:

1. Información a la Dirección sobre las mejoras estructuradas:

- a) Exposición de:
 - Objetivos
 - Políticas
 - Estructura motivacional
 - Plan de Capacitación
 - Plan de Trabajo de la Gerencia, relativo a Importaciones (integrando un bosquejo del plan de trabajo del servicio)
- b) Discusión y modificaciones, en su caso.
- c) Aprobación

4ª ETAPA:

1. Seguimiento.

- a) Verificar la correcta y oportuna implementación de las soluciones, midiendo los avances mensualmente, mediante comparación al programa.

2. Control.

- a) Verificar los resultados obtenidos, a través de cuestionarios y comparación, contra los objetivos.

3. Evaluar la efectividad del plan y hacer ajustes de ser necesario.

Para realizar las evaluaciones, se reunirán ambos Gerentes, analizando:

- a) Si se obtuvieron resultados.
- b) Hasta qué grado se cumplieron los objetivos planeados.
- c) Obstáculos encontrados en su consecución que no habían sido contemplados.
- d) Si el rendimiento o resultados fueron menores:
 - Detallar las causas
 - Analizarlas
 - Efectuar modificaciones en el curso de acción
 - Estimar tiempo de realización

ANEXOS

REGISTRO DE SOLICITUDES DE DIVISAS PARA PAGO DE ANTICIPOS O HENCAENCIA INTERRADA

DEPARTAMENTO: CONTROL DE CAMBIOS

SECCION: IMPORTACIONES

ANEXO 3

TIPO DE CAMBIO: _____

FECHA: _____

NO. OP.	SUC.	CLIENTE	FECHA OPERADA	IMPORTE SOLICITADO	TIPO DIVISA	IMPORTE AUTORIZADO	CLAVE P & D	NUMERO DE PERMISO	NUMERO DE C.U.D.D. O PEDIMENTO	HORA Y FIRMA DE RECEPCION	OBSERVACIONES
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											
11											
12											
13											
14											
15											
TOTAL											

*P - PENDIENTE POR ANOMALIA.
 O - DIFERENCIA EN MONTO AUTORIZADO.
 * - HASTA NUEVO AVISO.

DEPARTAMENTO: CONTROL DE CAMBIOS

SECCION: IMPORTACIONES

RECHAZO DE DOCUMENTACION

No se autoriza la venta de la documentación anexa debido a:

- () Falta garantía (Fianza o autorización del depósito)
- () Solicita giro mayor a \$ 10,000.- Dls. USCY
- () El pedimento N° _____ no tiene firma del --
subjefe de la aduana.
- () El pedimento N° _____ es "Nulo para Control
de Cambios"
- () Solicita un monto mayor al de su permiso
- () Faltan datos para expedir la orden de pago (Banco, Pla
za, Cuenta)
- () El pedimento N° _____ no tiene certificación
de pago de impuestos

OTROS: _____

CONTROL DE CAMBIOS : IMPORTACIONES VENTAS
CONCENTRACION DE DATOS DE SOLICITUD DE DIVISAS

NO. DE OPERACION _____ FECHA DE VENTA _____

ANTICIPO	DLS. OTRAS DIVISAS	MERCANCIA INTERNADA	DLS. OTRAS DIVISAS
----------	-----------------------	---------------------	-----------------------

NOMBRE DEL IMPORTADOR _____

IMPORTACION:

MONTO SOLICITADO:

F.O.B. _____ GASTOS _____ TOTAL _____

MANTO AUTORIZADO:

F.O.B. _____ GASTOS _____ TOTAL _____

MOTIVO DE LA DIFERENCIA : _____

DIVISA _____ TIPO DE CAMBIO _____

SUCURSAL AUTORIZADA PARA TRAMITAR _____ SUCURSAL QUE RECIBIO LA DOCUMENT. _____

PERMISOS NOS. _____

C.U.D.D. NO. _____

ANALIZO : _____

NOTIFICARA:

REPORTE ANALITICO DE IMPORTACIONES EFECTUADAS AL MARCO DEL PROGRAMA DE POLITICA COMERCIAL.

ANEXO 9

(CIFRAS EN MILLAS)

PERIODO DEL ____ AL ____ DE 19 ____

PAIS DE ORIGEN	ESTADO E.U.A.	NOMBRE DEL PROMOTOR	BREVE DESCRIPCION DE LOS BIENES	VALOR TOTAL DE LA IMPORT. D.D.	Nº PEDIMENTO DE IMPORT.	FECHA DE ENTRADA AL PAIS	PRECIO DE PAGO	CLAVE BANCO:		OBSERVACIONES
								MONEDA Y MONTO PAGADO AL FISCAL	MONEDA Y MONTO PAGADO AL FISCAL POR ESTA OPERACION	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	

Certificamos que las operaciones detalladas en este documento se ajustan a los siguientes patrones:

- Las importaciones no fueron sujetas a permisos de importación.
- Las importaciones no han sido financiadas por organismos públicos internacionales, multilaterales o bilaterales.
- Las ventas de divisas han sido por un valor igual o superior al equivalente de 100,000.00 dólares EE.UU. A. sin que el valor facturado exceda el monto de la importación cuando a 5'000,000.00 de dólares EE.UU. A.
- Las importaciones se encuentran referidas a mercancía interestada.

FIRMAS AUTORIZADAS.

CUESTIONARIO GENERAL DE AUDITORIA

El presente cuestionario tiene como objetivo detectar la problemática del departamento, así como sus causas, para encontrar soluciones que nos permitan operar con mayor eficiencia, por lo que se pide al encuestado, analizar detenidamente cada pregunta y emitir respuestas realistas.

Nombre : _____
 Sección : _____
 Puesto : _____
 Tiempo en el Puesto : _____
 Jefe inmediato : _____

¿Te gustaría desempeñar algún otro puesto? Sí _____ No _____

¿Cuál? _____

¿Por qué? _____

¿Cuál es tu grado máximo de estudios? _____ Edad _____

El principal objetivo de tu trabajo es: _____

¿Cuáles son las responsabilidades más importantes de tu trabajo?

¿Has desempeñado otros puesto? Sí _____ No _____ ¿Cuáles?

Planeación:

Menciona cuáles son los objetivos generales de tu Sección

¿Se alcanzan de manera eficiente estos objetivos? Sí No

¿Por qué? _____

Indica en qué medida se han alcanzado los objetivos hasta este momento

¿Existe algún medio de control para el alcance de estos objetivos?

Sí No ¿Cuál? _____

¿Este medio de control es el adecuado? Sí No

¿Por qué? _____

¿Cuáles son las principales limitaciones que tienes para cumplir satisfactoriamente con tu objetivo? _____

¿Se encuentran claramente definidas y por escrito las políticas de la Sección? Sí No ¿Por qué? _____

Mencionalas _____

¿Quién las elabora? _____

¿Consideras que son adecuadas? Sí No ¿Por qué? _____

¿Se siguen realmente los lineamientos de estas políticas?

Sí No ¿Por qué? _____

Menciona cuáles son los reglamentos, instructivos, circulares, manuales, etc., en que te basas para desarrollar tus actividades.

¿Los consideras adecuados? Sí No ¿Por qué? _____

¿Están actualizados? Sí No ¿Por qué? _____

Organización:

¿Existe un organigrama que defina claramente las líneas de autoridad y responsabilidad? Sí No ¿Por qué? _____

¿Está actualizado? Sí No ¿Por qué? _____

¿Se cuenta con un manual de organización? Sí No

¿Por qué? _____

¿Se considera que el manual de organización está actualizado?

Sí No

¿Por qué? _____

¿Es conocido por el Personal? Sí No

¿Por qué? _____

¿El manual de organización define claramente la jerarquía, responsabilidad, relaciones y deberes específicos de cada puesto?

Sí No

¿Por qué? _____

¿Consideras que existen funciones que originen duplicidad de labores en tu Sección? Sí No ¿Por qué? _____

¿Crees tú que sobran o faltan puestos para cubrir sus necesidades?

Sí No

¿Por qué? _____

¿Cuáles? _____

¿Consideras que el personal con que cuenta es el requerido para su carga y volúmenes de trabajo? Sí No

¿Por qué? _____

¿Cuenta con planes de capacitación? Sí No

¿Cómo detectas las necesidades de capacitación entre tu personal? _____

¿Cuentas con planes de calificación de méritos? Sí No

¿Cuáles? _____

¿Cuentas con planes de promoción? Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

¿Cómo determinas las aptitudes de tus empleados para promoverlos?

¿Cómo compensas el esfuerzo de tu personal? _____

¿Programas juntas en las que se traten los problemas del personal?

Sí _____ No _____ ¿Por qué? _____

¿Existen planes de incentivos para el personal? Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

¿Consideras que las condiciones de trabajo (espacio, iluminación, ventilación, etc.) son adecuadas? Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

¿Cuáles son las limitaciones más importantes para el desarrollo eficaz de tu trabajo? _____

¿Consideras que tu Sección cuenta con el material, equipo y demás medios requeridos para tu trabajo? Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

Dirección:

¿Existen niveles de autoridad y responsabilidad definidos para todos los integrantes del departamento? Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

¿Consideras que los niveles de autoridad y responsabilidad están definidos adecuadamente? Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

¿Cuentas con la autoridad debidamente delegada para el desarrollo de tus actividades? Sí No ¿Por qué? _____

¿Consideras que existe una adecuada supervisión de las operaciones del departamento? Sí No ¿Por qué? _____

¿Has detectado abusos de autoridad? _____

Indica sus causas _____

¿Consideras adecuada la información, tanto interna como externa que se recibe en tu Sección? Sí No ¿Por qué? _____

¿Es adecuada la comunicación que tienes con tus superiores y compañeros? Sí No ¿Por qué? _____

¿Qué medios de comunicación utilizas para hacer llegar órdenes e instrucciones a tu personal? _____

¿Consideras que estos medios son los más apropiados? Sí No ¿Por qué? _____

¿Qué medios utilizas para entablar comunicación con tus superiores? _____

¿Existe malestar, falta de armonía, fricciones, problemas, etc., entre el personal? Sí No Indica las causas. _____

Control:

¿Existen registros de control de asistencias y puntualidad en tu Sección? Sí No ¿Por qué? _____

¿Existen registros de programas de capacitación y desarrollo?

Sí No ¿Por qué? _____

¿Verificas que tu personal realice las actividades que le corresponden, de acuerdo a lo establecido en el manual de organización?

Sí No ¿Por qué? _____

¿Cuentas con un registro de operaciones atrasadas? Sí No

¿Por qué? _____

¿Consideras que los sistemas y procedimientos que se utilizan actualmente, contribuyen al logro de los objetivos? Sí No

¿Por qué? _____

¿Debes agregar alguna opinión, comentario o sugerencia a este cuestionario?

Gracias por tu colaboración.

Fecha

Firma del entrevistado

CUESTIONARIO PARA ANALISIS DE PUESTOS

Este cuestionario tiene como objetivo conocer cada puesto dentro del departamento, para tratar de simplificar nuestras funciones, y facilitar la operación trabajando de una manera más organizada.

Por este motivo pedimos que tus respuestas sean realistas y reflejen tu opinión y tu apoyo a este esfuerzo por prestar un servicio más profesional.

Nombre : _____ Edad _____

Sección: _____

Puesto : _____

Tiempo que llevas en el Puesto: _____

Nombre de tu jefe inmediato : _____

Grado máximo de estudios : _____

Describe todos los deberes, responsabilidades, obligaciones y actividades que realizas para cumplir con tu trabajo, especificando el tiempo aproximado que dedicas a cada actividad y la frecuencia con que la realizas.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Concretando las ideas expuestas a lo largo de este trabajo, podemos decir que la causa de la desorganización imperante en la Sección, radica en su creación repentina, ya que no se contó con el tiempo suficiente para planear los objetivos, funciones y procedimientos no solo de la Sección analizada en este estudio sino del Departamento en general.

Esta situación fue dando lugar a una serie de fallas que complicaron el buen funcionamiento de la Sección en todos sus elementos: No se puede decir que existan objetivos ya que aún cuando hay ciertas tendencias en las actividades a evitar riesgos en la operación, incrementar el volumen de ventas y mejorar el servicio, estas ideas no son específicas, no mencionan las expectativas en forma cuantitativa y por lo tanto no es posible la elaboración de planes y políticas que contribuyan a su logro. Por otro lado también existen fallas en la estructura orgánica, se encontró que el personal contemplado para la Sección de Importaciones Ventas es excesivo, sin embargo, esta situación no se detectaba a simple vista, debido a que la duplicidad y desorganización en la distribución de las funciones, mantenían al personal ocupado.

Esta desorganización limitaba las actividades de todo el personal hacia la operación, descuidando completamente la utilización de técnicas administrativas para el manejo del personal, lo que ha provocado graves problemas de desmotivación, comunicación inadecuada, y baja productividad.

Las funciones se fueron incorporando a los distintos puestos de manera desorganizada, cada vez que surgían modificaciones en la reglamentación, y como resultado a esto, la mayoría de las actividades eran desempeñadas por los analistas y los puestos superiores se veían en la necesidad de apoyarlos debido al "trabajo excesivo", descuidando sus funciones; el procedimiento, se elaboró pensando únicamente en evitar riesgos de incumplimiento a las disposiciones legales de Control de Cambios, sin tomar en cuenta la agilidad y calidad del servicio a la clientela.

Sobre el recurso humano dentro de la sección, pudimos observar como antes mencionaba gran desmotivación derivada de la nula atención dedicada a

este elemento: desde el inicio del departamento se debió seleccionar al personal en base a los perfiles que cada puesto exigía, sin embargo, la falta de tiempo impidió esta selección, por otro lado, una vez con -- tratado el personal, debió haber sido capacitado para el desarrollo de sus actividades, cosa que no fue posible ya que estas estaban bien definidas ; ya en funcionamiento, sería labor de los niveles superiores preocuparse -- por las fallas del personal para utilizar medidas correctivas, y hacer pla -- nes de capacitación, pero la supervisión no fue muy efectiva, en lo rela -- tivo a orientación, evaluación y control del personal y estos factores -- han creado una situación de individualismo a todos los niveles; el perso -- nal no está integrado a la Institución, el trabajo se ha vuelto mecáni -- ca y el único interés es la obtención de una remuneración.

La tendencia actual dentro del departamento continua dando prioridad a los aspectos operativos y dejando en segundo termino al personal, sin embargo, es fundamental centrarse en el concepto de que el éxito del departamento radica en gran medida en el recurso humano, en su capacidad, responsabi -- lidad y creatividad, principalmente en los niveles de Dirección a supervisión.

El capítulo dedicado a la exposición de alternativas de solución, muestra una estructura organizacional, descripciones de puestos, y un flujo más -- adecuado de operación, en el que se ha eliminado la duplicidad de labores, se han definido las relaciones entre los distintos puestos de la Sección, así como sus jerarquías. Así mismo se ha elaborado un proyecto de capaci -- tación tanto para el nivel directivo como el de supervisión y operativo -- en base al desarrollo afectivo, administrativo y técnico requerido para -- cada nivel que contribuirá al desarrollo del personal, y a su integración al departamento.

Por último se desglosa un plan que incluye las actividades necesarias --- para la implementación de las proposiciones expuestas, que permitirá el funcionamiento adecuado de la Sección.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- ARIAS GALICIA FERNANDO
"ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS"
ED. TRILLAS DECIMO TERCERA REIMPRESION
MAYO 1984.

- RODRIGUEZ VALENCIA JOAQUIN
"SINOPSIS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA"
3a. EDICION AGOSTO 1985
ED. TRILLAS

- FERNANDEZ ARENA JOSE ANTONIO
"LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA"
10a. IMPRESION JUNIO 1984
ED. DIANA

- LEONARD, WILLIAM P.
"AUDITORIA ADMINISTRATIVA EVALUACION DE LOS METODOS Y EFICIENCIA
ADMINISTRATIVA"
13a. IMPRESION OCTUBRE 1985
ED. DIANA

- FRENCH WENDELL L.
"ADMINISTRACION DE PERSONAL" DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS
1a. EDICION 1983
ED. LIMUSA