

881002



UNIVERSIDAD FRANCO MEXICANA, S. C.

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNAM CLAVE 8810

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL  
AREA FINANCIERA DE UNA CASA  
DE BOLSA EN MEXICO.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

TESIS PROFESIONAL  
Que para obtener el título de:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A :  
MONICA DE VEGA ARMIJO



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## I N D I C E

INTRODUCCION	PAGINA
CAPITULO I. Antecedentes y Generalidades	
1.1 Antecedentes Históricos de las Bolsas de Valores . . . . .	1
1.1.1 La Bolsa de Londres . . . . .	2
1.1.2 La Bolsa de Amsterdam . . . . .	3
1.1.3 La Bolsa de París . . . . .	4
1.1.4 La Bolsa de Berlín . . . . .	4
1.1.5 La Bolsa de Nueva York . . . . .	5
1.1.6 La Bolsa Mexicana de Valores . . . . .	6
1.2 Mercado de Valores . . . . .	12
1.2.1 Mercado de Dinero . . . . .	13
A. Certificados de la Tesorería de la Federación . . . . .	14
B. Papel Comercial Bursátil y Extrabursátil . . . . .	15
C. Aceptaciones Bancarias . . . . .	16
D. Pagarés Bancarios . . . . .	17
E. Oro y plata amonedados . . . . .	17
F. Certificados de Depósito Bancarios . . . . .	18
1.2.2 Mercado de Capitales . . . . .	19
A. Renta Fija . . . . .	19
. Petrobonos	
. Obligaciones	

. Bonos de Indemnización Bancaria	
B. Renta Variable . . . . .	21
. Acciones	
1.3 Organismos de Regulación, Vigilancia y Fomento . . . . .	22
1.3.1 Secretaría de Hacienda y Crédito Público . . . . .	23
1.3.2 Banco de México . . . . .	25
1.3.3 Comisión Nacional de Valores . . . . .	25
1.3.4 La Ley del mercado de Valores . . . . .	25
1.4 Organismos de Apoyo al Mercado de Valores . . . . .	26
1.4.1 Instituto para el Depósito de Valores . . . . .	26
1.4.2 Academia de Derecho Bursátil . . . . .	27
1.4.3 Instituto Mexicano del Mercado de Capitales, A.C. . . . .	27
1.4.4 Asociación Mexicana de Casas de Bolsa . . . . .	28
1.4.5 Fondo de Contingencia . . . . .	28

CAPITULO II. Estructura y Funciones de una Casa de Bolsa en México

2.1 Concepto de Casa de Bolsa . . . . .	29
2.1.1 Estructura Organizacional . . . . .	32
2.1.2 Funciones . . . . .	37
2.2 Importancia del Area de Finanzas en una Casa de Bolsa . . . . .	41

CAPITULO III. Los Manuales de Procedimientos en la Administración

3.1 Concepto de Administración . . . . .	46
3.1.1 Manual de Procedimientos en la Administración . . . . .	49
3.2 Un Manual de Procedimientos . . . . .	54
3.2.1 Definición y Objetivos . . . . .	56
3.2.2 Contenido . . . . .	59
A. Formatos . . . . .	60
B. Organigramas . . . . .	62
C. Descripción de Puestos . . . . .	66
D. Análisis de Puestos . . . . .	68
3.3.3 Elaboración de un Manual de Procedimientos . . . . .	70

CAPITULO IV. Casa Práctico

4.1 Estructura del Area de Finanzas . . . . .	72
4.1.1 Organigrama . . . . .	72
4.2 Desarrollo del Manual de Procedimientos del Area de Fi- nanzas . . . . .	75
4.2.1 Descripción y análisis de puestos a nivel ejecutivo . . . . .	75
A. Gerente de Tesorería . . . . .	75
B. Gerente de Operaciones Financieras . . . . .	80
C. Contralor . . . . .	83
D. Asistente de Director de Finanzas . . . . .	87
4.2.2 Descripción y análisis de puestos del Departamento de Tesorería . . . . .	89
A. Jefe de Tesorería . . . . .	89

B. Jefe de Cobranzas y Sobregiros . . . . .	99
C. Jefatura de Créditos . . . . .	102
D. Auxiliar de Tesorería . . . . .	109
E. Auxiliar de Cobranzas y Sobregiros . . . . .	111
4.2.3 Descripción y análisis de puestos del Departamento de Contraloría . . . . .	115
A. Jefe de Conciliaciones Bancarias . . . . .	116
B. Jefe de Correcciones . . . . .	125
C. Jefe de Efectivo . . . . .	128
D. Auxiliar de Conciliaciones Bancarias . . . . .	132
E. Auxiliar de Correcciones . . . . .	134
F. Auxiliar de Efectivo . . . . .	136
4.2.4 Descripción y análisis de puestos del Departamento de Operaciones Financieras (Caja) . . . . .	138
A. Jefe de Caja . . . . .	138
B. Terminalista . . . . .	140
C. Auxiliar Administrativo . . . . .	143
D. Mesa de Control . . . . .	144
E. Capturista . . . . .	146
F. Cajero . . . . .	148
G. Supervisor de Liquidadores . . . . .	150
H. Liquidador . . . . .	152

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

## " INTRODUCCION "

En el texto de esta tesis se pretende mostrar el funcionamiento de algunas de las más valiosas funciones utilizadas por la Administración de Empresas, acerca del estructura--- miento y operación dentro del Area de Finanzas de una Casa - de Bolsa en México.

El trabajo ha sido estructurado partiendo de la historia - de los Mercados de Valores mundiales, exponiendo así las --- principales divisiones de un Mercado de Valores estudiando - las características de cada uno de los instrumentos que forman parte de estas divisiones, no olvidando el estudio y la importancia que tienen los Organismos de regulación, vigi--- lancia, fomento y apoyo que intervienen directamente en el - Mercado de Valores para su buen funcionamiento.

En base al estudio de todas y cada una de las partes que - forman el Mercado de Valores en México, se llegara a la ex-- posición del objetivo final de este trabajo, siendo éste el estudio y entendimiento estructural y funcional de una Casa de Bolsa en México, analizando de esta manera los "Manuales de Procedimientos" que estudia la Administración y poniendo- los en práctica dentro de la estructura de una Casa de Bol- sa.

## **CAPITULO I. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES.**



### 1.1 Antecedentes Históricos de las Bolsas de Valores

Las Bolsas de Valores son producto de la evolución general y una manifestación del sistema capitalista de producción, ya que paralelamente al origen y a la evolución del capitalismo nacen y se desarrollan.

Dentro de los antecedentes más remotos de las Bolsas, se señalan los negocios que se realizaban en los mercados griegos y romanos, además de los forums y basílicas que ellos utilizaban.

A fines de la Edad Media los comerciantes que traficaban dentro de las ferias con valores, transforman este negocio en empresas denominadas Bolsas de Valores.

En el siglo XVI nace la sociedad por acciones, siendo una nueva organización de negocios basada en los gremios de la primera mitad de la Edad Media.

Las primeras Sociedades Anónimas eran grandes compañías organizadas para fomentar el intercambio y su principal objetivo era buscar grandes capitales, ya que difícilmente podrían ser patrocinadas por una sola persona. Esta forma de so

ciudad se aplicó a la banca, los seguros y la navegación; en el siglo XIX se adoptaron en las empresas mercantiles, industriales y mineras.

Junto con el comercio de acciones surge un importante tráfico de valores gubernamentales. La principal función de los mercados de valores fue la colocación de los empréstitos estatales. Las emisiones de bonos más costosas fueron las de España, Francia e Inglaterra, con las cuales buscaban financiamiento para sus programas de expansión.

A partir del siglo XVIII los valores gubernamentales empezaron a negociarse entre particulares y públicamente.

Al principio, las Bolsas no llevaban acabo sus operaciones de manera permanente sino en las calles de determinado barrio.

#### 1.1.1 La Bolsa de Londres

Esta bolsa influyó en el desarrollo económico británico a mediados del siglo XIX y fue cuando adquirió verdadero arraigo en el sistema financiero Inglés. Con la ayuda de la bolsa los pequeños ahorros individuales se transformaron en-

grandes capitales que demandaba la industrialización, esto -  
dió confianza a los Ingleses para adquirir valores.

La Bolsa de Valores de Londres fué un valioso auxiliar-  
para el desarrollo del acero, del hierro, de los textiles, -  
de los ferrocarriles y de la marina de este país, así como -  
influyó en el desarrollo de otros países, tales como, Estados  
Unidos, Canadá, Australia y Argentina.

A diferencia del resto de las bolsas Europeas, la bolsa  
Londinense ha sido siempre una institución privada. Las ---  
demás bolsas Europeas se constituyeron bajo la protección de  
las autoridades.

#### 1.1.2 La Bolsa de Amsterdam

Es la bolsa más antigua, fundada en 1611, además de ne-  
gociarse valores, se incluyeron cereales, piedras preciosas,  
armamentos, etc. Se trataba de un mercado al que acudían des-  
de especuladores y navegantes, hasta gobernantes extranjeros  
y banqueros privados.

Antes de dar inicio la Primera Guerra Mundial, la mayor  
parte de los valores pertenecían a extranjeros que de -----

cualquier manera generaban recursos.

#### 1.1.3 La Bolsa de París

La Bolsa de París no representó en el desarrollo económico de Francia, lo que significaron las Bolsas de Londres, - Berlín o Nueva York en sus respectivas naciones. El Gobierno intervino en su creación y limitó, por decretos expedidos en 1807 y 1816, el número de personas que podían ejercer la profesión de corredor de valores. Cada uno de ellos debía garantizar su actuación mediante el depósito de una fianza en el Gobierno.

#### 1.1.4 La Bolsa de Berlín

La Bolsa de Berlín se caracterizó por ser mercado exclusivo de valores Alemanes, a diferencia de los grandes centros Internacionales como lo fueron Londres, París y Amsterdam.

El Gobierno Alemán siempre ha tenido una intervención directa en sus actividades y además como ninguna otra Bolsa estuvo ligada al desarrollo económico de su país. Durante la segunda mitad del siglo pasado sufrió su más intensa y vio -

lenta transformación.

#### 1.1.5 La Bolsa de Nueva York

La Bolsa de Nueva York se organizó desde 1792, y se --- consolidó a partir de 1817.

Antes de 1917, los recursos que se canalizaban a través de la Bolsa de Nueva York fueron; el desarrollo de los ferrocarriles, las industrias, la banca, los seguros, el comercio etc., siendo todas estas empresas privadas; pero a partir de esta fecha, se vieron en la necesidad de recaudar fondos --- para la guerra, lo cual dio lugar a la emisión de papeles gubernamentales. Al finalizar la Primera Guerra Mundial, el -- mercado Americano de valores se convirtió en acreedor de --- casi todos los mercados Europeos, el cual siempre había sido deudor.

En la actualidad la Bolsa de Nueva York tiene gran importancia en la economía norteamericana, que es difícil desligarla de los grandes movimientos que ésta registra.

#### Otras Bolsas de Valores

En casi todos los países del mundo existen Bolsas más -

o menos desarrolladas y de menor importancia, tales como:

- En Alemania las de Hamburgo.
- En Francia la Bolsa Provincial de Lyon.
- En Inglaterra las Bolsas de Liverpool y Birmingham.
- En Estados Unidos la American Stock Exchange de New--  
York, la Midwest Stock Exchange que opera principal--  
mente en Chicago.

Tienen menor importancia:

- Las Bolsas Suizas de Zurich y Ginebra
- Las Españolas de Madrid y Barcelona
- En Iberoamerica destacan las de Buenos Aires, Monte--  
video, Río de Janeiro, Bogotá y México.

#### 1.1.6 La Bolsa Mexicana de Valores

##### Antecedentes

Desde la Guerra de Independencia México vivió una situa--  
ción política y social difícil, hasta 1880, empezó a aliviar--  
se y fue cuando empezó la etapa de industrialización. Nacie--  
ron fábricas textiles, de jabones, cerveza, vidrio y papel,-  
entre otras. México era un país exportador de materias pri--

mas, principalmente minerales. La mayoría de las grandes empresas eran de capital extranjero.

Los primeros Bancos se fundaron en 1864, pero hasta fines de siglo prestaron un servicio más o menos regular. Su función era la de otorgar crédito al comercio. El crédito -- público no era factor de capitalización ya que era utilizado para fines de inversión gubernamental. A consecuencia de esto el ahorro era insuficiente para impulsar la economía y -- las personas que contaban con recursos preferían especular, -- atesorar o invertir en bienes inmuebles y otras actividades similares.

A partir de 1880, se empezaron a realizar las operaciones con valores en las oficinas de la Compañía Mexicana de Gas, donde se reunían mexicanos y extranjeros para comerciar con títulos mineros. El grupo fue creciendo, pues la gente -- era atraída por los altos rendimientos de las acciones mineras.

Un grupo especializado en el comercio de valores decidió organizarse, para regular las operaciones y fundó, el 21 de Octubre de 1894, la Bolsa de Valores de México en la calle de Plateros No. 9, hoy avenida Francisco I Madero.

La principal función era establecer contactos entre compradores y vendedores. Eran pocos los títulos que se comerciaban, los más destacados fueron las acciones del Banco Nacional de México, del de Londres y México, del Internacional Hipotecario, las de la Cervecería Moctezuma, las de la Compañía de fábricas San Rafael y las de la Compañía Industrial de Orizaba.

El 4 de enero de 1907, la sociedad renació, como Bolsa Privada de México y en agosto del mismo año se transformó en Cooperativa limitada.

En junio de 1910, cambió su nombre por el de Bolsa de Valores de México, S.C.L.

Durante el movimiento revolucionario siguieron las transacciones con valores mineros, y con las explotaciones de --- los yacimientos petroleros el interés aumentó. Dada la gran demanda y oferta de acciones, se creó otra Bolsa de México, Centro de Corredores e Inversionistas, que por causas internas se disolvió.

En 1933 cambió su nombre al de Bolsa de Valores de México, S.A. DE C.V. y comenzó a funcionar como una organiza--



ción auxiliar de crédito.

En 1975 fue promulgada la Ley del Mercado de Valores, - por lo que se proporcionó un marco legal y jurídico que consolidó el desarrollo del mercado de valores de nuestro país. Esta Ley dió pauta a la elaboración del Reglamento Interior de la Bolsa.

Hasta 1975, existían tres Bolsas de Valores en México; - la Bolsa de Valores de Occidente, la Bolsa de Valores de Monterrey y la Bolsa de Valores de México. Las tres se fusionaron formando, la Bolsa Mexicana de Valores, para depender en su regulación y vigilancia de la Comisión Nacional de Valores.

#### Situación Actual

La Bolsa Mexicana de Valores es una institución privada, organizada como Sociedad Anónima de Capital Variable, que en la Actualidad es la única autorizada para operar a nivel Nacional, por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

La Bolsa Mexicana de Valores ha orientado sus esfuerzos hacia el reforzamiento de sus estructuras y a la creación de nuevos productos financieros-bursátiles, para satisfacer las

múltiples demandas de un Mercado de Valores creciente. Uno de sus principales objetivos es el de formar capitales de -- riesgo o sea acciones, además de impulsar y posibilitar un desarrollo más equilibrado de la economía, al participar en la creación de otros instrumentos fundamentales en nuestro sistema financiero.

El Mercado de Valores Mexicano es en donde se ponen en contacto oferentes y demandantes de recursos monetarios. En donde podemos distinguir dos grandes sectores: El Mercado de Dinero y el Mercado de Capitales, los cuales analizaremos -- más adelante.

El Mercado de Valores tiene dos niveles importantes, -- los cuales debe de cumplir, estos son:

- El Mercado Primario, formado por el intermediario del flujo de recursos entre la empresa y el público inversionista. Constituido por las Casas de Bolsa y las -- propias empresas, cuando actúan como compradores de -- los valores emitidos.
  
- El Mercado Secundario, su función es otorgar liquidez, a través de la compra-venta constante de los valores-

que emiten las empresas, para allegarse de recursos que --- financien su actividad. Está formado por los inversionistas, personas físicas o morales, que intervienen en la transacción de valores. Este mercado propicia la oferta y demanda, dentro del riesgo que supone toda inversión.

#### Funciones de la Bolsa

Cabe mencionar los servicios que la Bolsa Mexicana de Valores presta, para el mejor desempeño del intercambio de valores:

- Establecer locales, instalaciones y mecanismos adecuados para que los Agentes y Casas de Bolsa efectúen sus operaciones.

- Supervisión y vigilancia de las operaciones que realizan los socios, con objeto de que se lleven a efecto dentro de los lineamientos legales establecidos.

- Vigilancia de la conducta profesional de los Agentes y Operadores de Piso, para que se rijan conforme a los más altos principios de ética.

- Cuidado de que los valores inscritos en sus registros satisfagan los requisitos legales correspondientes para ofrecer las máximas seguridades a los inversionistas.

- Difusión de las cotizaciones de los valores, precios-

y condiciones de las operaciones que se ejecuten en su seno.

- Divulgación de las características de los valores - inscritos en sus pizarras, y las características de las empresas emisoras.

- Procurar el desarrollo del mercado a través de nuevos instrumentos o mercados.

- Realizar aquellas actividades análogas y complementarias en beneficio del mercado de valores.

## 1.2 Mercado de Valores

### Definición del Mercado

Es el conjunto de mecanismos que facilitan el intercambio de bienes y servicios entre diferentes personas o entidades a las que se les puede denominar como oferentes y demandantes.

### Definición de Valores

Son las acciones, obligaciones y demás títulos de crédito que se emiten en serie o en masa.

### Definición de Mercado de Valores

Esta integrado por las instituciones, empresas e inversionistas que participan en las operaciones de compra-venta a través de la Bolsa. Es el mecanismo que permite la emisión, colocación y distribución de valores inscritos en el registro nacional de valores y aprobados por la Bolsa Mexicana de Valores.

El Mercado de Valores, es donde se ponen en contacto oferentes y demandantes de recursos monetarios. La oferta en este mercado esta formada por el conjunto de títulos emitidos tanto por el sector público como por el privado. La demanda esta constituida por los fondos disponibles para inversión, tanto de personas físicas como morales.

El tipo de valores que se implican son acciones, obligaciones, petrobonos, certificados de tesorería, bonos de indemnización bancaria, pagafes, certificados de aportación patrimonial, papel comercial.

Se distinguen dos grandes sectores dentro del Mercado de Valores que son: el Mercado de Dinero y el Mercado de --- Capitales.

#### 1.2.1 Mercado de Dinero .

Es un mercado de mayoreo de valores de bajo riesgo, alta liquidez y a corto plazo, formado por el conjunto de ofertas, demandas y transacciones sobre fondos. Estos valores se negocian en el mercado secundario, donde se llevan a cabo -- las transacciones bursátiles con títulos ya emitidos.

El Mercado de Dinero se origina con el nacimiento de -- los Cetes el 28 de Noviembre de 1977. En lo sucesivo se desarrollaron otros instrumentos que también operan a tasa de -- descuento debido a necesidades de financiamiento de las empresas a través de papel comercial y aceptaciones bancarias.

#### A. Certificados de la Tesorería de la Federación

Son títulos de crédito al portador, emitidos por el gobierno federal a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y colocados en bolsa por el Banco de México. Estos instrumentos son ofrecidos por las Casas de Bolsa, son -- emitidos a plazos de 1, 3 y 6 meses ( las emisiones más comunes son a 3 meses ). Las características fundamentales son -- la seguridad, semiliquidez y rendimiento. El Valor Nominal es de \$ 10,000.00. Las operaciones posibles con Cetes son compra-venta simple y reperto ( 1 a 45 ). En cuanto al régimen fiscal la persona física esta exenta y la persona moral es-

acumulable; Con los Cetes no se paga comisión. Su liquidez es casi inmediata, ya que existe mercado secundario y el riesgo es mínimo, ya que los avala el Gobierno Federal. El monto -- mínimo de la inversión lo fijan las Casas de Bolsa.

B. Papel Comercial Bursátil y Extrabursátil

Papel Comercial Bursátil:

Es un pagaré emitido por empresas (cotizadas en bolsa ), su objeto es canalizar excedentes corporativos temporales a otras empresas para financiar capital de trabajo, son un ingtrumento de riesgo, no tienen más garantía que el buen nombre de la emisora. El valor nominal es de \$100,000.00, son a corto plazo (7 a 128 días). Emiten a descuento y se amortizan al vencimiento a su valor nominal. La tasa de interés 3 a 4 puntos por encima de los CETES en función de situación del mercado, tipo de empresa y plazo. No cobran comisión. -- Las personas físicas cobran 2.52% sobre intereses y las morales acumulan intereses, esto es en cuanto al régimen fiscal que los regula.

Papel Comercial Extrabursátil:

Es un pagaré negociable a corto plazo, emitido por empresas (cotizadas o no en bolsa) mediante colocaciones privadas a través de casas de bolsa, su objeto es igual que el Papel Comercial Bursátil pero vía colocación privada ( sin oferta pública ), tiene alto riesgo a pesar de garantías --- (cetes en fideicomiso, cartas de crédito u ordenes de pago - condicionadas), instrumento a corto plazo (7 a 182 días); va lor nominal variable; se emiten a descuento, se amortizan al vencimiento; la tasa de interés en función del mercado. Con estos instrumentos no hay operaciones de reporto. Dentro del mercado de dinero son los que mayor rendimiento y mayor riesgo implican.

#### C. Aceptaciones Bancarias

Son letras de cambio emitidas por empresas, avaladas -- por instituciones bancarias, su valor nominal es de ----- \$ 100,000.00, son a corto plazo (7 a 128 días), sin riesgo -- porque estan respaldadas por bancos del Gobierno Federal, el monto mínimo de inversión lo fijan las Casas de Bolsa, la -- tasa de rendimiento es mayor que los CETES; el régimen fiscal para personas físicas es de 2.52% sobre intereses y morales -- acumulable sobre intereses. Tienen alta liquidez (24 horas)- y las operaciones posibles son compra-venta simple y reportos.



#### D. Pagarés Bancarios

Son pagarés con rendimiento liquidable al vencimiento.- Son contratos de depósito de dinero con intereses que se realizan en las instituciones de crédito. Hasta el vencimiento de la operación dan el rendimiento previamente pactado. Los Pagarés Bancarios son ofrecidos por los Bancos y las Casas - de Bolsa autorizadas, dan seguridad y rendimiento acumulable al vencimiento de la operación, el plazo de inversión es de 1 hasta 12 meses, el régimen fiscal para personas físicas es de 2.52% anual y morales es acumulable.

A éstos instrumentos de inversión también se les conoce con el nombre de Pagarés con Rendimiento Liquidable al Vencimiento.

#### E. Oro y Plata amonedados

La Unidad de medida para la operación de metales preciosos en la Bolsa Mexicana de Valores son, para el oro, el Centenario y para la plata, la Onza Troy amonedada.

Las características y modalidades de la operación con piezas de oro y plata dentro de la Bolsa Mexicana de Valores son:

- Sólo podrán operarse a través de la Bolsa, entre Ca--

sas de Bolsa por cuenta de sus clientes o directamente con Casas de Bolsa en sus propias oficinas por parte del público.

- A fin de brindar un respaldo institucional a los inversionistas que deseen participar en la compra-venta de metales, las operaciones se efectúan únicamente a través de las Casas de Bolsa o Bancos.

- Para comprar o vender Centenarios se ha establecido como mínimo dentro de la Bolsa la cantidad de 5 piezas. Para Onzas Troy de plata el mínimo será de 200 piezas. Por encima de esos mínimos las cantidades tendrán que ser múltiplos de cinco, en el caso de los Centenarios, y de cien, en el caso de las Onzas Troy de plata. Por lo que toca a operaciones directas entre Casas de Bolsa y público que adquiera las monedas directamente en las Casas de Bolsa no habrá mínimo.

#### F. Certificados de Depósito Bancarios

Son títulos de crédito que amparan un depósito de efectivo en una institución bancaria, el rendimiento se recibe mensualmente, los ofrecen los Bancos y las Casas de Bolsa autorizadas, brindan seguridad, semiliquidez y rendimiento mensual, se emiten a plazos de 1 hasta 24 meses, las emisiones más comunes a las que se recurre son a tres meses, se pueden invertir en operaciones de reporto, el régimen fiscal que --

los regula son iguales al de los Pagarés Bancarios.

### 1.2.2 Mercado de Capitales

Este mercado tiene por objeto el poner en contacto a -- oferentes y demandantes de recursos, para el financiamiento o inversión a mediano y largo plazo. Este mercado esta dividido en instrumentos de renta fija, tales como los Petrobonos, las obligaciones y los Bonos del Gobierno Federal para el pago de la Indemnización Bancaria ( Bonos de Indemnización Bancaria ) y de renta variable, conformado por las acciones..

#### A. Renta Fija

##### - Petrobonos

Son títulos de crédito emitidos por el Gobierno Federal garantizados con barriles de petróleo (ITSMO), son emitidos a través de NAFINSA, su valor nominal es de \$10,000.00, el monto mínimo de inversión lo fijan las Casas de Bolsa, son a largo plazo ( 3 años ), la cotización esta fijada según la emisión, el riesgo es mínimo ya que los avala Nacional Financiera, los intereses son pagaderos trimestralmente, el pre--

cio del petróleo esta garantizado, la amortización es igual a valor nominal más ganancias de capital al vencimiento en función de la paridad del dólar y precio del petróleo, se cobra una comisión del .25% sobre el monto total de la operación, el régimen fiscal para personas físicas es de 2.52% mensual y para personas morales es acumulable sobre intereses y ganancia, tienen un precio mínimo en dólares del barril del petróleo.

#### - Obligaciones

Son títulos de crédito que representan un crédito colectivo, emitidas por sociedades mercantiles. Es una forma para las empresas para allegarse recursos de largo plazo. La empresa se compromete a pagar una determinada cantidad por concepto de intereses en las plazas preestablecidas y de restituir el monto del capital mediante amortizaciones convenidas. Tienen rendimiento, y liquidez a 48 días. El plazo de las obligaciones es desde 5 años hasta 20, se emiten a un plazo promedio de 5 años y se puede invertir por plazos cortos. Los intereses (cupones) usualmente son revisables mensualmente y pagaderos trimestralmente o mensualmente. El valor nominal es de \$ 100.00, tienen riesgo dependiendo del tipo de garantía. Para el cálculo de número de títulos -

hay que considerar: valor del cupón, comisión de compra ---- (.25%), precio y días transcurridos del último cupón. La comisión mínima por hecho (operación) deberá ser como mínimo - de 25%. La liquidez es baja, es al siguiente día. No se pueden operaciones a plazo, ni de futuro (reporto). No se recomienda para inversiones a corto plazo.

- Bonos de Indemnización Bancaria (BIBS)

Son títulos de crédito o valores emitidos por el Gobierno Federal para el pago de la indemnización bancaria. Dan un rendimiento trimestral y se cotizan por abajo de su valor nominal. Su objetivo es financiar la liquidación de la deuda por la expropiación bancaria. Operan igual que las obligaciones. Son instrumentos operados a largo plazo, sin riesgo. Su valor nominal es de \$ 100.00. El encargado de la emisión de estos instrumentos es la Secretaría de Hacienda y -- Crédito Público. Tienen alta liquidez (24 horas). Sólo se -- pagan 90 días de interés aunque existen más. Se emitieron a 10 años y se pueden invertir en operaciones de Reporto. La -- comisión en compra y venta es del .25%, mínimo \$ 25 por he-- cho.

B. Renta Variable

- Acciones

Son títulos de crédito que emiten las empresas en la -- Bolsa Mexicana de Valores, representan una parte alicuota -- del capital social de las empresas. Transmiten la calidad y derechos de socios. Su objeto es el financiamiento a largo -- plazo, no tienen ni rendimiento ni plazo de vencimiento pre-determinados, el rendimiento es en función del potencial de la emisora para generar utilidades (dividendos), por lo tan-to son de alto riesgo. Su valor nominal es variable. Se pa-- gan comisiones tanto por adquisición y enajenación (inversio-- nistas) como por colocación (emisoras). Se recomienda inver-- tir por lo menos a seis meses o movimientos especulativos de corto plazo. Su régimen fiscal para personas físicas es que las ganancias del capital están exentas y establece que las Casas de Bolsa tendrán que retener el 55% del dividendo y pa-- ra las personas morales será acumulable a sus ingresos anua-- les.

1.3 Organismos de Regulación, Vigilancia y fomento

La seguridad con que se manejan las transacciones y los recursos del público inversionista en el mercado de valores-- mexicano de 1975 a la fecha, ha ayudado a su acelerado desa--

rrollo. Esta seguridad se fundamenta en un amplio marco legal, en la existencia e intervención en el mercado de dependencias oficiales que han tomado a su cargo la promoción y estímulo, así como la regulación y vigilancia del desarrollo a largo y corto plazo del mercado de valores mexicano.

### 1.3.1 Secretaría de Hacienda y Crédito Público

Es el órgano a quien compete establecer y dirigir las políticas que orienten y configuren la regulación y vigilancia de las instituciones participantes en el mercado de valores. Tienen amplias atribuciones en lo concerniente a la estructuración del sistema y al régimen de operaciones. Actúan de manera directa, o a través del Banco de México, la Comisión Nacional Bancaria y la Comisión Nacional de Valores.

La ley del Mercado de Valores le ha conferido a este organismo con respecto a las Bolsas de Valores las siguientes facultades:

- Autorizar la realización de operaciones distintas a las que la Ley señala expresamente a las bolsas de valores.
- Otorgar concesión para la operación de bolsas de valores.
- Aprobar el acta constitutiva y estatutos así como modificaciones a ambos.

- Señalar las operaciones que sin ser concertadas en bolsa, deban considerarse como realizadas por los socios de la misma.
- Revocar la concesión a las bolsas de valores, en caso de que existan irregularidades que hayan dado lugar a la intervención administrativa de la Comisión Nacional de Valores y que no se hayan subsanado.

Este organismo también tiene facultades con respecto a los Agentes y Casas de Bolsa, tales como la autorización de los mismos, decir que tipo de títulos de crédito podrán operar, etc. Se encarga de sancionar administrativamente a quienes cometan infracción a la Ley. Debe aprobar los presupuestos de ingresos y egresos de la Comisión Nacional de Valores.

En relación al Instituto para el Depósito de Valores -- (INDEVAL), la Secretaría de Hacienda y Crédito Público tiene facultades que le confiere la Ley del Mercado de Valores, tales como: señalar que títulos además de los expresamente señalados por la Ley del Mercado de Valores, podrá recibir en depósito el INDEVAL y ser depositario de los mismos, proponer una terna de donde se elegirá al Director General del INDEVAL, aprobar los cargos por servicio que preste el INDEVAL,



designar al auditor externo del Instituto, etc.

#### 1.3.2 Banco de México

Regula las operaciones de la banca y de los agentes de valores. Tiene el papel de regulador y controlador del circulante, así como de ser emisor de la moneda, controlador del tipo de cambio y colocador de CETES, PAGAFES, etc. Realiza las operaciones de mercado abierto para controlar el circulante. Constituye y maneja reservas de instituciones de crédito y de divisas. Actúa como agente financiero del Gobierno Federal.

#### 1.3.3 Comisión Nacional de Valores

Es el organismo encargado de regular el mercado de valores y vigilar la debida observancia de la Ley del Mercado de Valores. Inspecciona y vigila las Casas de Bolsa, la Bolsa de Valores, a los emisores inscritos en el registro nacional de valores e intermediarios. Dicta medidas de carácter general a Casas de Bolsa y Bolsa de Valores. Inspecciona y vigila el funcionamiento del INDEVAL.

#### 1.3.4 La Ley del Mercado de Valores

Esta Ley nace en 1975, tiene como propósito que en el Mercado de Valores existan mecanismos que permitan conocer fácilmente las características de los títulos objeto de comercio, así como poner en contacto a oferentes y demandantes de forma eficiente y rápida y dar a las operaciones liquidez y seguridad. Regula y vigila, las actividades de los intermediarios, las bolsas de valores, establece los requisitos a satisfacer por los emisores de títulos y define las facultades y atribuciones de las autoridades. Da énfasis a la información a generarse a través de las actividades de las bolsas y agentes de valores.

#### 1.4 Organismos de Apoyo al Mercado de Valores

##### 1.4.1 Instituto para el Depósito de Valores

Este organismo nace el 28 de abril de 1978 y en octubre de 1979 empezó a recibir títulos para su depósito. Los agentes de valores tienen la obligación de depositar en el Instituto los títulos que tengan por cuenta propia o ajena; posteriormente se señala que los agentes que tengan carácter de sociedades anónimas podrán proporcionar servicio de guarda y administración de valores, depositando los títulos en el Instituto para el Depósito de Valores.

Su objetivo es prestar un servicio público para satisfacer necesidades de interés general relacionadas con la guarda, administración, compensación, liquidación y transferencia de valores; además lleva el registro de las acciones nominativas a solicitud de las emisoras. Es el depósito central de valores, en donde rara vez existe traslado físico de los títulos.

#### 1.4.2 Academia de Derecho Bursátil

Nace el 28 de julio de 1979, tiene como objetivo el estudio, la divulgación y la investigación del derecho bursátil, ha cobrado importancia por la profundidad de sus estudios, sus publicaciones y sus eventos de alto nivel técnico.

#### 1.4.3 Instituto Mexicano del Mercado de Capitales, A.C.

Organismo dependiente de la Asociación Mexicana de Casas de Bolsa, su objetivo es el de formación y capacitación de personal bursátil y de investigación. Para ello, patrocina, organiza y promueve cursos, seminarios, conferencias, -- reuniones de estudio, concursos y diversos eventos, que tengan por objeto el estudio y difusión del mercado de valores, de las metas para promover los mercados de valores. No tiene

carácter económico, ni fines de lucro y ésta formado por los integrantes del gremio bursátil.

#### 1.4.4 Asociación Mexicana de Casas de Bolsa

Es el organismo que agrupa a todas las Casas de Bolsa, funge como mediador ante las distintas autoridades, y como portavoz de las Casas de Bolsa. Sus objetivos son: ayudar a mantener la buena imagen de las Casas de Bolsa frente al público en general, dar apoyo técnico necesario para lograr la consolidación administrativa de sus agremiados, promover un mayor ámbito de operaciones para las Casas de Bolsa mediante la búsqueda de nuevos instrumentos, mercados y funciones, difundir ampliamente los servicios y posibilidades de las Casas de Bolsa y del mercado de valores, mantener una buena comunicación entre los miembros de la Asociación y las autoridades competentes.

#### 1.4.5 Fondo de Contingencia

Es un fondo de apoyo preventivo establecido por las Casas de Bolsa, para preservar la estabilidad financiera y garantizar el cumplimiento de las obligaciones contraídas por las Casas de Bolsa con su clientela, provenientes de operaciones y servicios propios de su actividad profesional.

**CAPITULO II. ESTRUCTURA Y FUNCIONES DE UNA CASA DE BOLSA  
EN MEXICO.**

## 2.1 Concepto de Casa de Bolsa

Hasta antes de 1975, la actividad de compra-venta de valores se desarrollo a través de los Agentes de Bolsa, personas físicas, cuya calidad de socios de la Bolsa los facultaba a realizar intermediación bursátil.

A partir de esa fecha la Ley del Mercado de Valores estimuló la organización de los Agentes de Valores, personas - morales conocidos como Casas de Bolsa.

Una Casa de Bolsa es:

Un Agente de Valores, persona moral, constituido como - sociedad anónima y autorizada por la Comisión Nacional de Valores y por la Bolsa Mexicana de Valores, S.A. de C.V., para actuar como intermediario en el Mercado de Valores.

La cual al ser socio de la Bolsa utiliza a las personas denominadas Operadores de Piso para efectuar en su nombre y representación, las operaciones bursátiles que se efectúen en el Salón de Remates de la Bolsa Mexicana de Valores, S.A. de C.V.

Por lo tanto, una Casa de Bolsa al actuar como intermediario en el Mercado de Valores, puede realizar las activida

des de intermediación que señala el Artículo 4o. de la Ley -- del Mercado de Valores.

Estas actividades de intermediación son:

A. Operaciones de correduría, de comisión u otras ten--dientes a poner en contacto la oferta y la demanda de valo--res.

B. Operaciones por cuenta propia, con valores emitidos--o garantizados respecto de los cuales se haga oferta pública.

C. Administración y manejo de carteras con valores prop--iedad de terceros.

Así tenemos que al poner una Casa de Bolsa en contacto--a los oferentes y demandantes de recursos, asesora a los ofe--rentes de recursos para que decidan por si mismos, a que emi--sores de valores o demandantes de recursos se los otorgarán, cobrando por ello la Casa de Bolsa una comisión o un diferen--cial.

Las Casas de Bolsa para poder constituirse, deben lle--nar los requisitos de la propia Ley, así como cumplir las --

disposiciones que marca el reglamento interno de la Bolsa, - algunos de ellos son los siguientes:

- Estar inscrito en la sección de intermediarios de la Comisión Nacional de Valores.
  - Adquirir una acción de la Bolsa.
  - Realizar la aportación al Fondo de Contingencia a favor del público inversionista.
  - Designar y mantener un mínimo de dos operadores de piso.
  - Que sus Directores tengan solvencia moral y económica.
- Cumpliendo con lo anterior, deben ser aprobados por el Consejo de Administración de la Bolsa así como por la Comisión Nacional de Valores.

Como puede observarse, las Casas de Bolsa deben constituir estructuras institucionales que ayuden a configurar un Mercado de Valores eficiente, por ello, las Casas de Bolsa han realizado esfuerzos en materia de recursos humanos, técnicos y económicos que les colocan en la posición estratégica idónea para satisfacer las demandas de un mercado creciente y cambiante.

La asesoría y servicio a los inversionistas y empresas-emisoras constituye para las Casas de Bolsa una gran respon-



sabilidad; en una palabra, requiere de la reunión de talentos, habilidades, recursos y energías que representan la institucionalización de las propias Casas de Bolsa.

#### 2.1.1 Estructura Organizacional

Para el mejor cumplimiento de sus funciones, las Casas de Bolsa han creado estructuras administrativas, que les permitan la prestación eficiente de sus servicios y que además puedan aprovechar los conocimientos de los profesionales que en ellas laboran. ( Anexo A )

Por lo cual, una Casa de Bolsa esta formada por los siguientes departamentos típicos:

##### PROMOCION

El departamento de Promoción constituye la fuerza de -- ventas de las Casas de bolsa. A través de ella los promoto-- res establecen contacto directo con los inversionistas actuales y futuros, para interesarlos en el mercado, asesorándo -- los sobre sus inversiones y reciben sus instrucciones de órdenes de compra-venta de valores.

Este punto es de vital importancia, ya que deben tenerse presentes constantemente los valores de cada cliente para realizar en forma oportuna y de acuerdo a sus intereses y expectativas, las operaciones que más le convengan.

#### OPERACION

La realizan los Operadores de Piso, los cuales solamente pueden desempeñar esta función en el Salón de Remates de la Bolsa Mexicana de Valores, una vez que han aprobado exámenes en materia legal y práctica bursátil, además de tener -- una asistencia mínima de seis meses al Piso de Remates, para adquirir experiencia práctica.

#### FINANZAS CORPORATIVAS

A través de este departamento se asesora a las empresas que desean participar en el mercado de valores como emisores de valores en el mercado de dinero y en el mercado de capitales.

También se realizan estudios para desarrollar nuevos -- instrumentos que beneficien tanto a las empresas como a los inversionistas.

#### ADMINISTRACION

En la actualidad, y ante la agilidad y volúmen de operaciones del mercado de valores, las áreas de administración de las Casas de Bolsa reciben el auxilio de equipo de ----- cómputo que les permite estar actualizados sobre la situación de efectivo y de los valores de cada inversionista,

Así como también es la responsable de que sean manejadas de manera óptima las cuentas de cada uno de los clientes que existen en la Casa de Bolsa y de elaborar toda aquella información que sirve de retroalimentación tanto al departamento de Promoción, como a los departamentos de Mercado de Dinero y Mercado de Capitales.

Esta información se refiere a los estados de cuenta mensuales de los clientes, los saldos diarios de los clientes, los vencimientos por emisiones y por clientes, etc.

#### MERCADO DE DINERO

El Mercado de Dinero empezó a desarrollarse a partir -- de 1978, con la primera emisión de los Certificados de la Tesorería de la Federación, por lo cual se incluyó dentro de -

la estructura de las Casas de Bolsa un nuevo departamento, - el departamento de Mercado de Dinero.

Este departamento de Mercado de Dinero tiene por objeto el poner en contacto a oferentes y demandantes de recursos, para el financiamiento o inversión a corto plazo.

#### MERCADO DE CAPITALLES

Este departamento tiene como objeto el poner en contacto a oferentes y demandantes de recursos, para el financiamiento o inversión a mediano y largo plazo.

#### ANALISIS BURSATIL

Aunque en México el área de análisis de las Casas de Bolsa se ha desarrollado explosivamente, no alcanza aún el nivel de mercados más sofisticados.

En México, existen dos tipos de básicos de analistas:

#### FUNDAMENTALES:

Realizan sus análisis y predicciones en base al desarrollo histórico de la empresa, su penetración en el mercado, sus productos, sus relaciones laborales y oficiales y, espe-

cialmente, en las cifras reflejadas en el Balance y el Estado de Perdidas y Ganancias. En los últimos años, los analistas han encontrado serios problemas para dar un dictámen definitivo de las empresas, dado que la inflación ha traído mecanismos, como la reexpresión de Estados Financieros, cuyas técnicas de aplicación desigual en las empresas, impide realizar comparaciones y establecer parámetros exactos de comportamiento.

TECNICOS:

Han cobrado especial importancia en México, como consecuencia del mismo fenómeno en otros mercados, especialmente en WALL STREET.

Los analistas técnicos realizan su trabajo, especialmente de predicción del comportamiento del mercado en general o de una empresa en particular a través de la aplicación de técnicas orientadas al estudio e interpretación de los precios y volúmenes de los valores. Con las técnicas utilizadas, algunas de ellas de gran sofisticación, determinan puntos de resistencia al alza o la baja en precios.

### 2.1.2 Funciones

Las principales funciones que podrán realizar las Casas de Bolsa, se encuentran señaladas en el Artículo 23. de la Ley del Mercado de Valores.

Estas Funciones son las siguientes:

I. Las mencionadas en el Artículo 22. de la Ley del Mercado de Valores, las cuales son:

A. Actuar como intermediarios en operaciones con valores, en los términos que señala la Ley del Mercado de Valores, sujetándose a las reglas de carácter general que dicta la Comisión Nacional de Valores.

B. Recibir fondos por concepto de las operaciones con valores que les encomienden. Cuando por cualquier circunstancia, no puedan aplicar esos fondos al fin correspondiente, - el mismo día de su recibo, deberán, si persiste impedimento para su aplicación, depositarlos en institución de crédito a más tardar el día hábil siguiente, en cuenta distinta de -- las que deban formar parte de su archivo.

II. Con sujeción a las disposiciones de carácter gene--

ral que dicte el Banco de México:

A. Recibir préstamos o créditos de instituciones de crédito o de organismos oficiales de apoyo al mercado de valores, para la realización de las actividades que les sean --- propias.

B. Conceder préstamos o créditos para la adquisición de valores con garantía de éstos.

III. De conformidad con las disposiciones de carácter general que dicte la Comisión Nacional de Valores:

A. Realizar operaciones por cuenta propia que faciliten la colocación de valores o que coadyuven a dar mayor estabilidad de los precios de éstos y a reducir los márgenes entre cotizaciones de compra y de venta de los propios títulos.

B. Proporcionar servicios de guarda y administración de valores, depositando los títulos en el Instituto para el Depósito de Valores.

C. Realizar operaciones con cargo a su capital pagado y reservas de capitales.

D. Llevar a cabo actividades de las que les son propias a través de oficinas, sucursales o agencias de instituciones de crédito.

E. Invertir en acciones de otras sociedades que les --- presten servicios o cuyo objeto principal sea auxiliar o --- complementario de las actividades que realicen estos agentes de valores que señale la propia Comisión. Dichas sociedades deberán sujetarse a las disposiciones de carácter general -- que emita la Comisión Nacional de Valores, así como a la inspección y vigilancia de la misma.

Las operaciones a que se refieren los incisos a) y c) - anteriores, sólo podrán tener por objeto valores aprobados - para tal efecto por la Comisión Nacional de Valores, con la salvedad que en el segundo supuesto dichos agentes no podrán comprar ni vender por cuenta propia los valores que les hubieren sido confiados para su venta o que les hubieren sido pedidos en compra.

IV. Actuar como representantes comunes de obligacionistas y tenedores de otros valores.

V. Las análogas o complementarias de las anteriores, --



que les sean autorizadas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, oyendo a la Comisión Nacional de Valores, mediante disposiciones de carácter general que podrán referirse a determinados tipos de operaciones.

Y no realizar ninguna operación con valores, quienes -- tengan participación en su capital social, ni con sus propios administradores, funcionarios, apoderados para celebrar operaciones con el público.

Así como tampoco, podrá realizar una Casa de Bolsa operaciones con aquellas instituciones de Banca Múltiple que participen en su capital y actúen por cuenta propia.

Sólo podrán realizar operaciones con instituciones de crédito cuando éstas actúen en el desempeño de fideicomisos, mandatos y comisiones o realicen operaciones por cuenta ajena; tomen montos importantes de títulos, directamente de sus emisores o bien de alguno o algunos de sus titulares para la subsecuente colocación diversificada de aquéllos entre el público; u operen con Certificados de la Tesorería de la Federación, títulos de crédito emitidos por las propias instituciones, excepto acciones y con los que señale la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, oyendo la opinión de la Comi

si3n Nacional de Valores, mediante disposiciones de car3cter general.

( Art3culo 24. de la Ley del Mercado de Valores )

## 2.2 Importancia del Area de Finanzas en una Casa de Bolsa

La importancia del Departamento de finanzas de una Casa de Bolsa recae en que dentro de 3ste, se lleva a cabo la administraci3n financiera, que se define a trav3s de las funciones y responsabilidades de los administradores financieros. Aunque los detalles espec3ficos varian entre las diferentes Casas de Bolsa, las tareas financieras son b3sicas.

Los fondos de una Casa de Bolsa se obtienen de fuentes financieras externas y se distribuyen entre diferentes aplicaciones. En sus operaciones debe medirse y controlarse el flujo de fondos. Los beneficios que obtienen las fuentes de financiamiento asumen la forma de rendimientos, reembolsos, productos y servicios. Estas funciones financieras b3sicas deben efectuarse en todo tipo de Casas de Bolsa.

Las principales funciones de los administradores financieros dentro de una Casa de Bolsa son planear, adquirir y utilizar los fondos en tal forma que se incremente al m3ximo

la eficiencia de operación de la organización. Esto requiere el conocimiento de los mercados financieros a partir de los cuales se obtienen los fondos, y de la forma como se toman - decisiones sólidas de inversión, y se estimulan operaciones-eficaces. Los administradores deben considerar un gran número de fuentes y usos alternativos de fondos al tomar sus decisiones financieras. Por ejemplo, habrán de decidir entre - fondos internos o externos, proyectos, a corto o a largo plazo, fuentes de fondos a corto o a largo plazo, y tasas de crecimiento de mayor o menor magnitud.

Los objetivos de la administración financiera se han -- formulado en el contexto de los procesos de valoración de -- los mercados financieros. La principal meta de la administración financiera es incrementar al máximo la utilidad de los-accionistas. La disciplina de los mercados financieros se pone en práctica mediante la formulación de los objetivos de - la empresa en términos de los intereses de los accionistas. De este modo, las empresas que tienen mayor rendimiento también tienen mayores precios en sus acciones y pueden obtener fondos adicionales bajo condiciones más favorables. Cuando - los fondos se entregan a empresas con tendencias favorables- en el precio de sus acciones, los recursos de la economía se dirigen a sus aplicaciones más favorables.

De aquí podemos deducir, que las Finanzas es una técnica que tiene como objetivo principal maximizar el patrimonio de los accionistas de la empresa a través de la correcta obtención, manejo y aplicación de los fondos que requiera la misma.

Más ampliamente podemos decir que se trata de conseguir los fondos de una manera inteligente, manejarlos adecuadamente y destinarlos dentro de la empresa a los sectores que producen, para finalmente contribuir al medio económico en que se desenvuelve a través del adecuado equilibrio entre rentabilidad y riesgo.

El desarrollo de las Finanzas ha sido el siguiente:

A. De principios de siglo hasta los años 30's, existió un mercado de capitales muy primitivo.

B. En los 40's y 50's, se da un énfasis en el control interno; principalmente en el área de presupuestos.

C. A finales de los 50's, se da un cambio enfocándose a presupuestos de capital, escasez de capital, actividades de fusión.

D. En los años 60's, el progreso de las comunicaciones-estimuló el desarrollo de las finanzas Internacionales.

E. Para los 70's, la inflación es reconocida por el --- área financiera impactando principalmente en: los salarios,- precios y tasas de interés. Los cambios ocasionados por la - inflación dentro de la administración financiera los vemos - en: las tasas de interés, dificultades en la planeación fi- nanciera , incremento en la demanda de capital, declinación en el precio de las obligaciones, planificación de la inver- sión y problemas en la contabilidad principalmente.

La estructura actual de un área financiera: es la si--- guiente:

Vicepresidente de Finanzas

Tesorería  
Obtención de capital  
Política crediticia  
(Financiación Externa)

Contraloría  
Contabilidad  
Presupuestos  
(Financiación In-  
terna)

Las decisiones financieras buscan el equilibrio entre:

riesgo, rendimiento y liquidez.

El Departamento de Finanzas dentro de una Casa de Bolsa se encuentra en el Area de Administración y Finanzas, en el cual se llevan a cabo todas las actividades que se describirán más adelante en este trabajo.

**CAPITULO III. LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS EN LA ADMINIS--  
TRACION.**

### 3.1 Concepto de Administración

La definición etimológica es la forma más usual de la - definición nominal, o sea, la explicación del origen de la - palabra con que se designa aquello que se estudia, valiéndonos para ello de los elementos fonéticos que la forman. De esa manera suele encontrarse el verdadero (étimos) significado de esa misma palabra y del concepto que expresa.

La palabra administración, se forma del prefijo "ad", - hacia, y de "ministratio". Esta última palabra viene a su vez de "minister", vocablo compuesto de "minus", comparativo de inferioridad, y del sufijo "ter", que sirve como término de comparación.

La etimología de minister, es pues diametralmente opuesta a la de "magister": de "magis", comparativo de superioridad, y de "ter".

Si pues "magister" (magistrado) indica una función de - preeminencia o autoridad (el que ordena o dirige a otros en una función), "minister" expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo - el mando de otro; el que presta un servicio a otro.



La etimología nos da pues de la Administración, la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta. Servicio y - subordinación, son pues los elementos principales obtenidos.

A continuación se mencionaran algunas de las definiciones dadas por los principales autores en Administración, donde podemos deducir sus elementos básicos.

E.F.L.Brech: "Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado".

J.D.Mooney: "Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana". Y contrapone esta definición con la - que da sobre la organización como: "la técnica de relacionar los deberes o funciones específicas en un todo coordinado".

Peterson and Plowman: "Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular".

Koontz and O'Donnell: consideran la Administración co--

mo: "La dirección de un organismo social, y su efectividad - en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".

G.P.Terry: "Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno".

F. Tannenbaum: "El empleo de la autoridad para organizar, dirigir, y controlar a subordinados responsables, con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa".

Henry Fayol, dice que "administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".

La definición breve de la Administración es "la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros", u - "obtener resultados a través de otros".

Reuniendo los elementos obtenidos podemos formar de la Administración, la definición real siguiente:

"Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.

Si se quisiera sintetizar en dos palabras, podríamos decir que la Administración:

"Es la técnica de la coordinación".

De la Administración de Empresas, y a reserva de analizar más adelante el concepto de éstas, podemos formular esta definición:

"Es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa".

### 3.1.1 Manual de Procedimientos en la Administración

La Administración tiene como herramienta principal un proceso el cual esta formado por seis elementos, los tres -- primeros son la fase mecánica y los tres últimos forman la -- parte dinámica. Estos seis elementos son: la previsión, la -- planeación, la organización, la integración, la dirección y el control.

A) Previsión: Consiste en la determinación, técnicamente realizada, de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, y la investigación y valoración de cuáles serán -- las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de en--

contrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción -- posibles.

La previsión comprende, por lo mismo, tres etapas:

1. Objetivos: a esta etapa corresponde fijar los fines.
2. Investigaciones: se refiere al descubrimiento y análisis de los medios con que puede contarse.
3. Cursos alternativos: trata de la adaptación genérica de los medios encontrados, a los fines propuestos, para ver cuántas posibilidades de acción distintas existen.

B)Planeación: Consiste en la determinación del curso -- concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de --- tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización.

Comprende por lo mismo tres etapas:

1. Políticas: principios para orientar la acción.
2. Procedimientos: secuencia de operaciones o métodos.
3. Programas: fijación de tiempos requeridos.

Comprende también presupuestos, que son programas en -- que se precisan unidades, costos, etc., y diversos tipos de

pronósticos.

C)Organización: Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

En la misma definición se ven claramente las tres etapas:

1. Jerarquías: fijar la autoridad y responsabilidad correspondientes a cada nivel.

2. Funciones: la determinación de cómo deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.

3. Obligaciones: las que tienen en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñado por una persona.

D)Integración: Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.

Aunque la integración comprende cosas y personas, lógi-

camente es más importante la de las personas, y, sobre todo, la de los elementos administrativos o de mando, única que -- contemplan Koontz y O'Donnell bajo el título "Staffing".

De acuerdo con la definición, la integración de las -- personas abarca:

1. Selección: técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios.

2. Introducción: la mejor manera de lograr que los nuevos elementos se articulen lo mejor y más rápidamente que -- sea posible al organismo social.

3. Desarrollo: todo elemento en un organismo social --- busca y necesita progresar, mejorar. Esto es lo que estudia esta etapa.

Debe analizarse también en esta etapa, la integración - administrativa de las cosas.

E) Dirección: Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más - eficaz los planes señalados.

Comprende, por lo tanto, las siguientes etapas:

1. Mando o autoridad: es el principio del que deriva -- toda la administración y, por lo mismo, su elemento principal, que es la Dirección. Se estudia cómo delegarla y cómo ejercerla.

2. Comunicación: es como el sistema nervioso de un organismo social; lleva al centro director todos los elementos que deben conocerse, y de éste, hacia cada órgano y célula, las órdenes de acción necesarias, debidamente coordinadas.

3. Supervisión: la función última de la Administración es el ver si las cosas están haciendo tal y como se habían planeado y mandado.

F)Control: Consiste en el establecimiento de sistemas - que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación de los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Comprende por lo mismo tres etapas:

1. Establecimiento de normas: porque sin ellas es imposible hacer la comparación, base de todo control.

2. Operación de los controles: ésta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.

3. Interpretación de resultados: ésta es una función -- administrativa, que vuelve a constituir un medio de planeación.

Una vez estudiado el Proceso Administrativo, podemos -- darnos cuenta que un Manual de Procedimientos se debe ubicar en la función de planeación, pero la práctica indica que el acelerado proceso de descentralización de funciones y delegación de autoridad exige eficaces mecanismos de control.

### 3.2 Un Manual de Procedimientos

En algunas empresas existe un Manual de Organización y - Procedimientos que tiene como objetivos primordiales los siguientes:

1. Que el personal conozca su dependencia y la responsabilidad de la misma.
2. Que exista una definición clara y precisa de cada puesto.
3. Que exista una jerarquización bien definida.
4. Que exista un documento en el que se precisen las actividades y su desarrollo en cada puesto (Manual de Procedimientos).
5. Que el reemplazo de la fuerza de trabajo sea ágil y adecuado.



6. Que el personal conozca la responsabilidad de cada área y puesto.

Este manual es elaborado por un equipo de personas que reciben el nombre de analistas, los cuales pueden depender de Recursos Humanos o Producción. Estas personas actuarán -- supervizados y auxiliados por la persona que esta siendo --- analizada, ya sea Director, Gerente, Jefe, etc.

Para poder contratar a un analista de este tipo debe de llenar los siguientes requisitos:

1. Escolaridad de bachillerato hacia arriba
2. Satisfacer ciertas habilidades
3. Facilidad de palabra
4. Habilidad en relaciones humanas
5. Carácter agradable pero enérgico
6. Ser metódico y sistemático
7. Cumplimiento de su trabajo con poca supervisión y buena ortografía
8. Poder desarrollar su trabajo a base de encuestas que pueden ser verbales (nivel obrero) y escritas (nivel superior - para arriba).

Una vez contratado un analista se le debe de entrenar -

de la siguiente manera:

1. Explicación general de la empresa
2. Se le da una estancia determinada en cada departamento -- y debe emitir reportes describiendo el departamento.
3. Posteriormente, se le da capacitación del departamento en el que va a estar.
4. Se le deben definir los mecanismos que deben llevar los reportes, entrevistas, formatos, encuestas y manuales; estos documentos deberán llevar el visto bueno del encargado del departamento y la firma del jefe de los analistas para poder anexarlos al manual.

Un Manual debe contener principalmente:

1. Objetivo
2. Organigrama de la empresa
3. Descripciones de puestos
4. Análisis de puestos

Un Manual debe estar actualizado y escrito en forma --- sencilla, clara, concisa y entendible para todos.

### 3.2.1 Definición y Objetivos

El Manual de Procedimientos, es un documento que tiene

por objeto dotar a los niveles directivos y operativos del conocimiento integral sobre la forma en que se realizan las funciones en cada órgano y la relación que existe entre las tareas.

La utilidad del Manual de Procedimientos radica en la vigencia de la información que contiene, por lo que es necesario mantenerlo permanentemente actualizado, para tal fin se deben establecer programas periodicos de revisión de --- efectividad de procedimientos y las dificultades que se presentan para afectarlos.

Es preciso señalar que lo medular de las actividades es la gente que aplica los procedimientos ya que es quién maneja los recursos, es importante invertir en la motivación para cambiar actitudes y despertar el interes por el trabajo - teniendo presente que la gente se contrata por un sueldo pero no trabaja en función de ello.

Los procedimientos dentro del Proceso Administrativo -- son importantes desde los puntos de vista de planear, dirigi-- gir y controlar. El dirigir sirve para llevar una ordenación efectiva, se coordinan los elementos mejor, se van asignar -- deberes, a delegar autorización mejor, se podrá planear me--

por el manual de bienvenida, etc. El control nos va a ayudar a regular mejor la acción conforme al plan fijado por la empresa, se podrán establecer mejor los criterios de los ejecutivos, vamos a poder comparar los resultados reales con los planeados, introducir medidas correctivas para así llegar más fácilmente a los resultados fijados.

Los procedimientos son el resultado de un planteamiento cuidadoso, con el patrón prefijado que se ha de seguir. Enlazan actividades que se refieren a individuos, maquinaria y registros. Si los procedimientos prescriben la secuencia y la forma en que cada actividad haya de ser realizada, constituyen un elemento de control.

Los procedimientos traducen las políticas a un lenguaje administrativo detallado. Son métodos de trabajo que indican la forma como habrán de realizarse las funciones consignadas en el manual. Implica una sucesión cronológica de actividades interdependientes que dan lugar a las responsabilidades operativas de los órganos que integran la unidad administrativa, estas actividades se desagregan en operaciones para el análisis de procedimientos.

Los procedimientos constituyen una herramienta de uti--

lidad para:

1. Funciones directivas de coordinación y evaluación.
2. Consecución de objetivos.
3. Sistematización de funciones.
4. Desarrollo de auditorías.
5. Coordinación entre áreas.
6. Consulta de excepciones o modos predeterminados.
7. Apoyo al trabajo rutinario.
8. Elaboración de informes.
9. Calificación de méritos al personal al conocerse lo que se espera y lo que debe medirse en el desempeño.
10. Mejoría de estandartes de calidad y productividad.

Los procedimientos se pueden representar con diagramas de flujo, utilizando la siguiente simbología:

- Transporte (enviar, recibir, turnar, entregar)
- Operación (elaborar, requisitar, adicionar)
- Inspección (revizar, cotejar, verificar, comprobar)
- Demora (esperar)
- Archivo (almacenar, conservar, guardar)

### 3.2.2 Contenido

Cuando el Manual de Procedimientos es muy voluminoso se

recomienda hacer varios tomos, en cada departamento debe existir su manual correspondiente. Dicho documento deberá -- contener los siguientes elementos:

A) Portada; con carátula indicadora si es general o departamental.

B) Hoja de identificación

C) Objetivo; indicar los objetivos del manual resaltando la importancia de seguir el procedimiento.

D) Hoja de actualizaciones; sirve para controlar las fechas en que se modifiquen los procedimientos.

E) Contenido; indica el orden en que aparecen los procedimientos (índice).

F) Si es necesario se puede incluir separadores.

G) La aprobación de los procedimientos serán responsabilidad del supervisor inmediato y del jefe del departamento.

Contando con estas aprobaciones se podrá entregar el -- Manual de Procedimientos.

#### A. Formatos

Para que exista un buen procedimiento debe de haber un formato, que cumpla con su objetivo que es proporcionar in--

formación, obtener control y orden.

Las ventajas de los formatos son el ahorro de tiempo y dinero, uniformidad, eficiencia y simplificación de las tareas.

Podemos clasificar a los formatos de la siguiente manera:

- a) Los que proporcionan datos meramente informativos, - como por ejemplo, los memorandums.
- b) Los que sirven para tomar datos de ellos como los libros de contabilidad.
- c) Los que tienen datos e informes que serán trasladados a otras formas como solicitudes, requisiciones, vales de salida de materiales y comprobantes de cobro o pago.

Los requisitos básicos de una forma son:

1. Papel adecuado
2. Identificación fácil y rápida
3. Adaptabilidad para su objetivo
4. Claridad
5. De fácil manejo
6. Uniformidad en tamaño y tipo de letra
7. Presentación agradable.

## B. Organigramas

Los organigramas consisten en hojas o cartulinas en las que cada puesto de un jefe se representan por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto, (y en ocasiones de quien lo ocupa) representándose, por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad.

Los Sistemas de Organización se representan en forma -- intuitiva y con objetividad en los llamados organigramas, -- conocidos también como Cartas o Gráficas de Organización.

Los Sistemas de Organización son las diversas combinaciones estables de la división de funciones y la autoridad, a través de las cuales se realiza la organización. Se expresan en los Organigramas, y se complementan en los Análisis de Puestos. Hay tres sistemas fundamentales que son:

1. Organización lineal o militar: es aquella en que la autoridad y responsabilidad correlativas, se transmiten íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo.
2. Organización funcional o de Taylor: este autor se enfoca a la especialización, para ejercer la autoridad y la responsabilidad, a diferencia de la organización anterior.
3. Organización lineal y staff: aprovecha las ventajas de --



las dos organizaciones anteriores. De la organización lineal conserva la autoridad y responsabilidad íntegramente transmitida a través de un solo jefe para cada función. Pero esta autoridad de línea, recibe asesoramiento y servicio de técnicos, especializados para cada función.

Los organigramas nos revelan los siguientes puntos importantes de las organizaciones:

1. La división de funciones
2. Los niveles jerárquicos
3. Las líneas de autoridad y responsabilidad
4. Los canales formales de comunicación
5. La naturaleza lineal o staff del departamento
6. Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
7. Las relaciones que existen entre diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.

Los requisitos de los organigramas son:

- a) Los organigramas deben ser, ante todo, muy claros; por ello se recomienda que no contengan un número excesivo de cuadros y de puestos, ya que esto, en vez de ayudar a la estructura administrativa de la empresa, puede producir mayo--

res confusiones. Por ello, los cuadros deben quedar separados entre sí por espacios apropiados.

b) Los organigramas no deben comprender ordinariamente a los trabajadores o empleados. Alguien ha dicho que los organigramas representan la estructura del cuerpo administrativo. Por ello, lo más frecuente es hacerlos arrancar del Director, o Gerente General y terminarlos con los jefes o supervisores del último nivel. Sin embargo, en ocasiones se acostumbra incluir en ellos la Asamblea de Accionistas y el Consejo de Administración.

c) Los organigramas deben contener nombres de funciones y no de personas. Cuando se desea que estos últimos figuren, conviene colocar dentro del mismo cuadro, con una letra mayor el nombre del puesto y con letra menor el nombre de la persona que lo ocupe.

d) Los organigramas no pueden representar un número muy grande de elementos de organización. De ordinario sirven exclusivamente para lo señalado arriba.

Tratar de representar en ellos a base de colores, líneas gruesas, etc., otras muchas características, como serían las de comunicación interdepartamental, limitaciones, facultades, etc., sólo los hace, a nuestro juicio, confusos. Los otros elementos mencionados quedan ordinariamente con-

signados en los Manuales de Organización y los Análisis de Puestos, con los cuales se debe ligar a los organigramas.

Los Organigramas pueden ser verticales, horizontales, circulares y escalares.

1. En los organigramas verticales, cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquél por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad. De cada cuadro del segundo nivel se sacan líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él y así sucesivamente.

2. Los organigramas horizontales, representan los mismos elementos de los anteriores y en la misma forma, sólo que comenzando el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha.

3. Los organigramas circulares, están formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima en la empresa, a cuyo derredor se trazan círculos concéntricos, cada uno de los cuales constituye un nivel de organización. En cada uno de esos círculos se coloca a los jefes inmediatos, y se les liga con líneas que representan los canales de autoridad y responsabilidad.

4. El organigrama escalar consiste en señalar con distintas

sangrias en el margen izquierdo los distintos niveles jerárquicos, ayudándose de líneas que señalan dichos márgenes. Pueden usarse, para mayor claridad, distintos tipos de letra. Estos organigramas son poco usados todavía, y aunque -- resultan muy sencillos, carecen a nuestro juicio de la fuerza objetiva de aquellos que encierran cada nombre dentro de un cuadro, para destacarlo adecuadamente.

#### C. Descripción de Puestos

Todo puesto administrativo debe estar definido. Una -- buena descripción del puesto informa al interesado, y a los demás, qué es lo que se espera que haga. Una descripción moderna del puesto no es una lista detallada de todas las actividades que se espera lleve a cabo un subordinado y ciertamente no específica cómo realizarlas. Más bien describe la función básica del puesto, las principales áreas de resultados finales por las cuales el subordinado es responsable, -- las relaciones de autoridad incluidas, y hace referencia al organigrama actual de nivel de autorización para aclarar la autoridad del puesto y el conjunto actual de objetivos comprobables en vigor.

En esta forma, la descripción de puestos puede reali---

zarse con mucho menos detalle de como se hacia con anterioridad. También, haciendo referencia al organigrama actual de autoridad y al conjunto de objetivos, la descripción puede realizarse en una forma mucho más flexible a medida que las delegaciones de autoridad y los objetivos cambien. Por ejemplo, la función básica de un vicepresidente a cargo de Mercadotecnia se describió como: responsable ante el presidente por planear, organizar, integrar, dirigir y controlar, eficaz y efectivamente las actividades de la compañía en la investigación de mercados, publicidad y promoción y ventas. Se otorgó autoridad al vicepresidente de acuerdo con un cuadro de nivel de autorización ejecutiva que se publicó por separado, y se le hizo responsable por establecer y alcanzar los objetivos aprobados, a medida que éstos se acrecentaban mediante consultas ocasionales con el presidente.

Tales descripciones tienen muchos beneficios. A medida que se analizan los cargos los deberes y responsabilidades concomitantes se convierten en el punto donde se centra la atención, y las áreas de traslape de deberes o de funciones descuidadas salen a la luz. Los autores han encontrado que al obligar al personal a considerar qué es lo que debe hacerse y quién debe hacerlo se obtienen beneficios que bien valen el esfuerzo. Otros beneficios que resultan de la des--

cripción de puestos son: al guía que representan en el en---  
trenamiento de nuevos administradores, en la determinación -  
de las cualidades que debe reunir el candidato y en el esta-  
blecimiento de los niveles de sueldo. Finalmente, como un --  
medio de control en la organización, la descripción de pue-  
stos proporciona un parámetro frente al cual se podrá juzgar  
si un puesto es necesario y de ser así, cual debe ser su ní-  
vel y ubicación exacta dentro de la estructura de la organi-  
zación.

#### D. Análisis de Puestos

Analizar significa "separar y ordenar". La técnica del  
análisis de puestos consiste, por lo tanto, en reglas que se  
dan para separar los elementos del puesto y ordenarlos ade--  
cuadamente, con la ayuda de las normas de la lógica y la ---  
gramática.

Dichas técnicas se aplican en tres aspectos:

- a) Cómo obtener los datos de lo que constituye el puesto.
- b) Cómo ordenar dichos datos.
- c) Cómo consignar los mismos.

El análisis comprende: la descripción de puesto, o sea

la determinación técnica de lo que el trabajador debe hacer, y la especificación del puesto, o sea la enunciación precisa de lo que el trabajador requiere para desempeñarlo con eficiencia.

En la descripción se distingue:

A. El encabezado o identificación, que contiene: a) el título; b) la ubicación; c) el instrumental; d) la jerarquía de quien depende, a quienes manda; contactos permanentes internos y externos.

B. La descripción genérica, que es una definición de lo más breve y precisa que sea posible.

C. La descripción específica, donde se detalla cada operación, con estimación aproximada del tiempo que requiere. Estas operaciones se clasifican en: permanentes, periódicas y eventuales.

En la especificación se ponen los requisitos que debe llenar quien ocupe el puesto, concentrados en cuatro grandes factores: habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo. Estos se subdividen en otros más específicos, -- tales como conocimientos, experiencia, esfuerzo físico, mental y visual, responsabilidad en bienes, equipo o trámites, medio ambiente y riesgos.

### 3.3.3 Elaboración de un Manual de Procedimientos

Para poder eleborar un Manual de Procedimientos debemos saber como se elebora una descripción de puesto:

1. Datos Generales; debe contener puesto, departamento, empresa, nivel jerárquico.
2. Propósito General del Puesto; ¿Porqué existe el puesto en la organización?
3. Funciones Principales; mencionar las actividades que englobe el puesto.

4. Naturaleza y Alcance; se deben elaborar de preferencia -- las siguientes preguntas:

¿ A quién reporta el puesto?

¿ Qué otros puestos le reportan al mismo puesto?

¿ Qué puestos le reportan al titular del puesto?

Breve descripción de cada puesto que le reporta al titular.

Número de personas que le reportan.

Contactos internos del puesto.

Contactos externos del puesto.

Reto principal del puesto:

1. Dimensiones; especificar la responsabilidad económica y moral del puesto.
2. Organigrama; ubicar dentro del organigrama de la organización al puesto, para poder determinar que puestos tiene --



arriba, abajo y a los lados.

3. Autorización; debe llevar las firmas del titular del ---- puesto, del analista, del jefe inmediato y del director del área.

**CAPITULO IV. CASO PRACTICO.**

#### 4.1 Estructura del Area de Finanzas de una Casa de Bolsa.

El área de Finanzas en una Casa de Bolsa en México se divide principalmente en tres departamentos, que son: Tesorería, Contraloría y Operaciones Financieras (Caja). Describiremos y analizaremos cada uno de los puestos de los departamentos anteriormente mencionados.

Cada uno de los departamentos esta formado de los puestos siguientes:

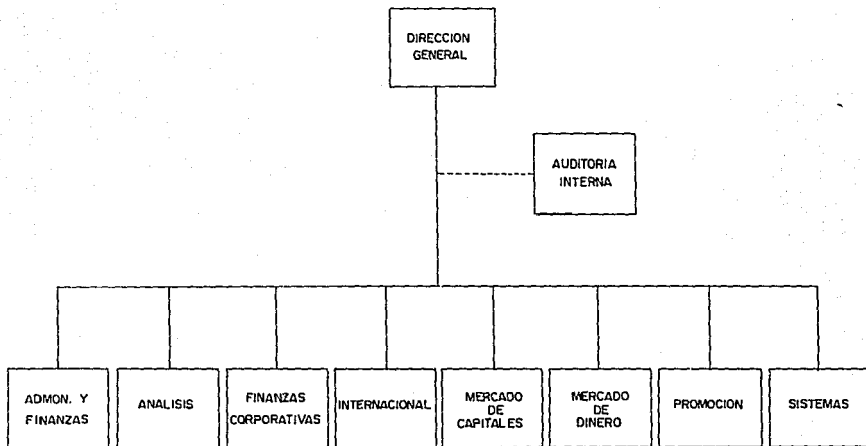
1. Departamento de Tesorería: Jefe de Tesorería, Jefe de Cobranzas y Sobregiros, Jefatura de Créditos, Auxiliar de Tesorería y Auxiliar de Cobranzas y Sobregiros.

2. Departamento de Contraloría: Jefe de Conciliaciones Bancarias, Jefe de Correcciones, Jefe de Efectivo, Auxiliar de Conciliaciones Bancarias, Auxiliar de Correcciones y Auxiliar de Efectivo.

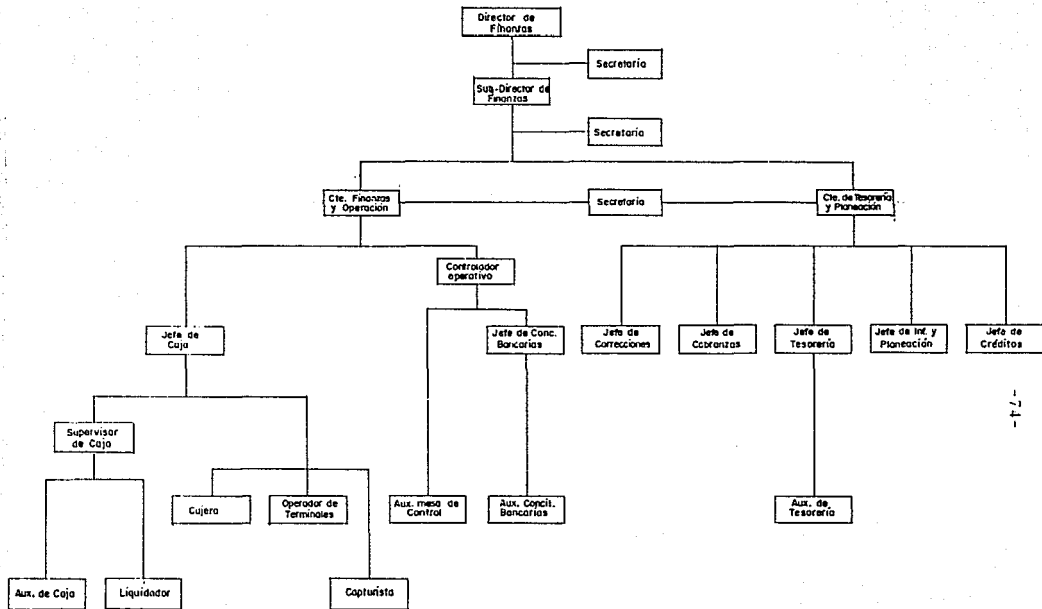
3. Departamento de Operaciones Financieras: Jefe de Caja, Terminalista, Auxiliar Administrativo, Mesa de Control, Capturista, Cajero, Supervisor de Liquidadores y Liquidador.

##### 4.1.1 Organigrama de una Casa de Bolsa y Organigrama del Area de Finanzas.

## ORGANIGRAMA DE UNA CASA DE BOLSA



# ORGANIGRAMA DEL AREA DE FINANZAS



#### 4.2 Desarrollo del Manual de Procedimientos del Area de Finanzas.

##### 4.2.1 Descripción y análisis de puestos a nivel ejecutivo.

El objetivo en general de todos y cada uno de los puestos a nivel ejecutivo en el área de Finanzas, consiste en establecer los procedimientos necesarios, para ejercer un control general de las operaciones de efectivo, tanto por cuenta de terceros como las propias.

Para lograr este objetivo el personal ejecutivo debe de prever, planear, organizar, coordinar, dirigir y controlar todas y cada una de las operaciones financieras que se lleven acabo dentro del área, para así poder lograr el objetivo general y específico de una Casa de Bolsa. Es muy importante la Toma de Decisiones de los mismos, ya que tienen la responsabilidad del efectivo de la Casa y de sus Clientes.

##### A. Gerente de Tesorería.

##### 1. Identificación:

Título del Puesto: Gerente de Tesorería.

Area: Finanzas.

Departamento: Tesorería.

2. Descripción Genérica:

- a) Realización de presupuesto de Tesorería.
- b) Supervisar las actividades de las secciones de Tesorería.
- c) Revizar los reportes emitidos por Tesorería.
- d) Autorización de toda la documentación emanada de Tesorería.
- e) Realización de proyectos especiales del área.
- f) Coordinación del amarre de efectivo de los clientes.
- g) Vigilancia en la adecuada utilización de recursos propios.

3. Ubicación en la Organización:

El puesto reporta a: Director de Finanzas

a quien también reportan: Gerente de Finanzas, Gerente de Custodia y Admon. y Gerente de Control de Cuentas.

El puesto supervisa directamente a: Jefe de Tesorería, Jefe de Créditos y Contralor de Tesorería con supervisión operativa directa.

E indirectamente a: Jefe de Conciliaciones, Jefe de Correcciones y reasignaciones y Jefe de control de efectivo.

4. Procedimientos de funciones y actividades:

- a) Revisión de reportes de efectivo.
- b) Revisión de saldos de Bancos.
- c) Autorización de solicitudes de cheques.
- d) Autorización de cheques.
- e) Autorización de notas de cargo y abono.
- f) Revisión de algunos casos de sobregiro.
- g) Revisión del reporte de plusvalía de la Casa.
- h) Revisión del reporte de Asesoría.
- i) Revisión del reporte de Flujo de Efectivo.
- j) Aclaraciones sobre cargos a clientes.
- k) Cartas de aclaraciones a Bancos.
- l) Aclaraciones telefónicas con Bancos.
- m) Revisión de reporte de créditos de margen.
- n) Revisión de reporte de créditos bancarios.
- o) Supervisión de operación de Tesorería.
- p) Aclaraciones a Directores y Gerentes de área, respecto a la operación del día.
- q) Coordinación de proyectos especiales.
- r) Participación en junta semanal de Gerentes.
- s) Participación en Comités de la A.M.C.B.

5. Requerimientos para el puesto:

Preparación Académica: Contador Público, Lic. Admón. de Em--



presas, o bien, Lic. en Economía.

Conocimientos especializados o técnicos: Prácticas Bursátiles y marco legal.

Tipo y Grado de Experiencia: Dos años en Finanzas (Casa de Bolsa).

6. Relaciones con otros:

Persona con quien se tiene el contacto y motivo o razón de esa relación:

a) Internamente:

. Socio Director Finanzas y Administración: aclaraciones sobre reportes emitidos.

. Gerente de Finanzas: aclaraciones sobre movimientos de caja y junta semanal.

. Gerente de Custodia: aclaración sobre movimientos de valores y junta semanal.

. Gerente de Control de Cuentas: aclaraciones sobre movimientos de cuentas y junta semanal.

. Contralor de Tesorería: Revisión de actividades de contratación, autorización y junta semanal.

. Gerentes y Directores de área: revisión de movimiento de efectivo y valores.

b) Externamente:

. Bancos: aclaraciones sobre movimientos bancarios, negocia-

ción de líneas de crédito y tasas de interés.

- . INDEVAL: aclaraciones sobre movimientos de valores.
- . Banco de México: Revisión de operaciones.
- . Asociación Mexicana de Casas de Bolsa: Juntas de Comité.

7. Toma de decisiones sin consultar al jefe:

- a) Autorización de cheques sin carta (entrega posterior).
- b) Otorgar créditos a clientes (Vo.Bo. Trámite Finanzas).
- c) Tomar créditos con Bancos.

8. Principales problemas a los que se enfrenta el puesto:

- a) Conciliación de efectivo (global y analítica).
- b) Amarre de todas las áreas de la Casa, en cuanto a operación con clientes.
- c) Integración de sucursales (información de operación).

9. Principales retos del puesto:

- a) Tener control absoluto de las operaciones que se relacionan con efectivo.
- b) Contar con una cartera lo suficientemente variada que permita un mayor aprovechamiento de los recursos propios.
- c) Optimizar las cargas de trabajo para obtener mayor rendimiento de los recursos humanos.

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

**B. Gerente de Operaciones Financieras.**

**1. Identificación:**

Título del Puesto: Gerente de Operaciones Financieras.

Area: Finanzas.

Departamento: Caja.

**2. Descripción Genérica:**

a) Organización, dirección y control de toda la operación -- que se realiza en esta área considerando como punto funda--- mental el servicio a clientes y desarrollando productos en - forma interna que nos ayuden a coadyuvar la buena marcha y - objetivos de la organización.

b) Capacitación y desarrollo del personal del área.

**3. Ubicación en la organización:**

El puesto reporta a: Director de Finanzas

a quien también reportan: Gerente de Tesorería y Contralor - de Tesorería.

El puesto superviza directamente a: Jefe de Caja, Operacio-- nes de Terminales, Mesa de Control y Secretaría.

E indirectamente a: Líquidadores, Capturistas, Cajeros y Au- xiliares Administrativos.

**4. Procedimiento de funciones y actividades:**

- a) Supervisión de personal.
- b) Revisión de firma de cheques emitidos (Terceros).
- c) Autorización para transmisión de depósitos vía terminal - en Bancos.
- d) Revisión y firma de cheques Casa.
- e) Revisión de saldos en Bancos.
- f) Supervisión del servicio a clientes.
- g) Autorización de documentación.
- h) Autorización para el manejo y pago de efectivo al personal.
- i) Autorización para operaciones especiales o fuera de horarios.
- j) Autorización de gastos por gasolina en motocicletas de -- liquidadores.
- k) Aclaración de depósitos personales en Bancos.
- l) Manejo de estadísticas en operación.
- m) Participación en otras áreas para el desarrollo del sistema que agilice la operación.
- n) Capacitación y desarrollo del personal.

5. Requerimientos para el puesto:

Preparación Académica: Profesional.

Conocimientos especializados o técnicos: conocimientos administrativos, organizacionales y contables, así como expe---

riencia en áreas similares.

Tipo y Grado de Experiencia: práctica mayor a cinco años. -  
Manejo de personal, liderazgo situacional.

6. Relaciones con otros:

Persona con quién se tiene el contacto y motivo o razón de esa relación:

a) Internamente:

- . Directores: agilidad en las operaciones.
- . Subdirectores, Gerentes, Promotores y Clientes.

b) Externamente:

- . Subdirectores, Gerentes, Subgerentes, Ejecutivos de Cuenta y Gerentes de Operación de Bancos: relaciones interpersonales que facilitan y agilizan las operaciones que se realizan de Casa y clientes con los Bancos.

7. Toma de decisiones sin consultar al jefe:

- a) Organización de la operación diaria del departamento.
- b) Manejo del personal de acuerdo a los objetivos de la empresa.
- c) Autorización de emisión de cheques contra carta.

8. Principales problemas a los que se enfrenta el puesto:

- a) Horarios de operación y depósitos en Bancos.

b) Atención más efectiva y excelente a clientes.

9. Principales retos del puesto:

- a) Agilidad de la operación.
- b) Emisión de la documentación en el menor tiempo posible.
- c) Desarrollo de mayor actitud de servicio en el personal.
- d) Manejo del 100% de las líneas automatizadas en Bancos.

C. Contralor de Tesorería.

1. Identificación:

Título del Puesto: Contralor de Tesorería.

Area: Finanzas

Departamento: Tesorería.

2. Descripción Genérica:

- a) Control y supervisión del efectivo de clientes y de la -- Casa.
- b) Control y resguardo de documentos de alto riesgo.
- c) Relaciones con Bancos.

3. Ubicación en la organización:

El puesto reporta a: Gerente de Tesorería

a quién también reportan: Jefe de Crédito, Jefe de Tesore---  
ría y Jefe de Cobranza y Sobregiros.

El puesto supervisa directamente a: Jefe de Conciliaciones - Bancarias, Jefe de Control de Efectivo y Jefe de Correcciones y Reasignaciones.

E indirectamente a: Auxiliar de Conciliaciones Bancarias, -- Auxiliar de Control de Efectivo y Auxiliar de Correcciones y Reasignaciones.

4. Procedimientos de funciones y actividades:

- a) Revisión de saldos en Bancos.
- b) Revisión de conciliaciones Bancarias.
- c) Aclaraciones de cargos y abonos en Bancos.
- d) Supervisión de cortes de formas.
- e) Aclaraciones a promotores y clientes.
- f) Resguardo de documentos de alto riesgo.
- g) Supervisión de cargos por devoluciones de cheques.
- h) Supervisión de conciliación diaria de efectivo a clientes.
- i) Supervisión de control de liquidaciones con Bancos.
- j) Supervisión de control de liquidación con la BMV.
- k) Supervisión de corrección de errores.
- l) Supervisión en la elaboración de fichas de cargo y abono.
- m) Elaboración y diseño de controles internos.
- n) Control y apertura de cuentas de cheques en Bancos.
- o) Contratación de servicios en Bancos.

- p) Supervisión de entrega de documentación a Contabilidad -- para su registro.
- q) Supervisión de reportes para otras áreas.
- r) Elaboración de reportes de fin de mes (sobregiros, cheques devueltos, comisiones, bonificaciones).

5. Requerimientos para el puesto:

Preparación Académica: Contador Público o Lic. Admón. de Empresas.

Conocimientos especializados o técnicos: Contabilidad, Finanzas y Marco Legal.

Tipo y Grado de Experiencia: Conocimiento del flujo de efectivo en las operaciones que realiza la Casa y experiencia de tres años en Casa de Bolsa.

6. Relaciones con otros:

a) Internamente:

- . Contralor de Mercado de Dinero: aclaraciones y reportes.
- . Contralor de promoción: aclaraciones y reportes.
- . Auditoría Interna: aclaraciones y reportes.
- . Contralor de Mercado de Capitales: aclaraciones y reportes
- . Contabilidad: entrega de información para registro.
- . Promotores: aclaraciones y bonificaciones.
- . Gerentes Administrativos de Sucursales: implantación de --



controles y reportes.

b) Externamente:

- . Bancos: Gerentes y Subgerentes (aclaraciones).
- . Proveedores: contratación de chequeras especiales.
- . Coordinadores y Ejecutivos de Cuenta: líneas de crédito.

7. Toma de decisiones sin consultar al jefe:

- a) Cobros de intereses a clientes.
- b) Pagos de intereses a Bancos.
- c) Pagos de servicios.
- d) Bonificaciones a clientes.
- e) Traspasos de efectivo entre cuentas de cheques.

8. Principales problemas a los que se enfrenta el puesto:

- a) La falta de información oportuna de Bancos.
- b) Las aclaraciones y bonificaciones de cargos indebidos de los Bancos.
- c) Retraso de información por parte de las sucursales foráneas.
- d) Errores involuntarios de gente interna o externa a la empresa.

9. Principales retos del puesto:

- a) Optimizar en un 100% el control del efectivo de clientes.

- b) Proporcionar información confiable y oportuna.
- c) Desarrollar controles internos más actualizados.
- d) Unificar controles internos en sucursales foráneas.

D. Asistente de Director de Finanzas.

1. Identificación:

Título del Puesto: Asistente de Director de Finanzas.

Area: Finanzas.

Departamento: Finanzas.

2. Descripción Genérica:

- a) Coordinación de juntas semanales con Director y Gerente de Area.
- b) Apoyo a las distintas Gerencias: Tesorería, Finanzas, --- Custodia de Valores y Control de Apertura de Cuentas.
- c) Apoyo a la Dirección de Finanzas.

3. Ubicación en la Organización:

El puesto reporta a: Director de Finanzas

a quien también reportan: Gerente de Tesorería, Gerente de Custodia de Valores, Gerente de Control de Apertura de Cuentas y Gerente de Finanzas.

4. Procedimiento de funciones y actividades:

a) Coordinación de Juntas semanales:

- . Participación activa en Juntas.
- . Elaboración de orden del día.
- . Elaboración de minutas de Juntas.

b) Apoyo a distintas Gerencias:

. No es constante debido a que participa en proyectos o cada vez que se requiera.

. Evaluar control interno en distintas funciones del área: - por el mismo apoyo que requiere la Dirección, en ocasiones - solicita estudios de control interno en algunas funciones.

b) Apoyo a la Dirección:

. Cada vez que se requiere como lo es: en estudios estadísticos de apertura de cuentas, control de documentación faltante en los contratos, depuración de emisoras, actualización de archivo, estudios de costo beneficio, depuración del costo PEPS en algunas emisoras, etc.

5. Requerimientos para el puesto:

Preparación Académica: Lic. en Contaduría Pública.

Conocimientos especializados o técnicos: Bursátiles, estudio y evaluación de control interno, auditoría y Marco Legal.

Tipo y Grado de Experiencia: Mínimo tres años de experiencia.

6. Principales problemas a los que se enfrenta el puesto:  
Abarca muchas áreas por lo que el conocimiento profundo de -  
las mismas se logra lentamente.

7. Principales retos del puesto:

a) La coordinación de cada trabajo debe de ser muy eficiente  
ya que corresponden a apoyos a la Gerencia.

b) La presentación de trabajos o reportes deben tener infor-  
mación precisa y confiable, ya que se utiliza para decisio--  
nes de la Gerencia y Dirección de Finanzas.

4.2.2 Descripción y análisis de puestos del Departamento de  
Tesorería.

A. Jefe de Tesorería.

1. Identificación:

Título del Puesto: Jefe de Tesorería.

Area: Finanzas

Departamento: Tesorería.

2. Descripción Genérica:

a) Optimizar los recursos propios disponibles por medio del  
control diario adecuado, así como cubrir con la necesidades  
que se presenten en la Tesorería.

b) Preveer futuras oportunidades o necesidades por medio de una planeación adecuada.

3. Ubicación en la Organización:

El puesto reporta a: Gerencia de Tesorería

a quien también reportan: Contralor, Jefe de Cobranzas y Jefe de Créditos.

El puesto supervisa directamente a: Auxiliar de Tesorería.

4. Procedimiento para la realización del reporte de control y análisis de la plusvalía de la cuenta de inversión de la - Tesorería:

a) Recepción de Información:

. Recepción de facturas de las cuentas de Casa Tesorería y - en su caso de Casa Garantías. (De Promoción a Tesorería).

b) Operaciones realizadas:

. Las facturas son verificadas con la doble finalidad de --- controlar el efectivo para la toma de decisión de la Tesorería en este aspecto y por otro lado para la verificación de los movimientos en ocasiones realizados por el área de Mercado de Capitales.

. Todos los movimientos de acciones son registrados en hojas de trabajo para detectar con mayor facilidad las compras y - ventas realizadas, así como las acciones que permanecerán --

sin cambios en cuanto al número de títulos.

. A partir de la hoja de trabajo se determina con facilidad la plusvalía o minusvalía de las acciones que tuvieron movimientos, así como las que permanecieron sin cambios.

. Las diferentes compras y ventas realizadas producen un --- cambio en el costo promedio de las acciones por lo que es -- necesaria la diaria reactualización de estos cortos, que son utilizadas para el cálculo de la plusvalía acumulada.

. La información obtenida es capturada diariamente en un --- programa realizado en Lotus. La hoja también muestra los --- cambios de cartera de principio de la semana con el día en - cuestión. La información es capturada diariamente con la fi- nalidad de que se realice eficientemente la comparación de - los movimientos en cartera contra la plusvalía obtenida y -- los flujos de efectivo.

c) Entrega de documentos:

. Al final de cada semana se imprime la hoja de trabajo men- cionada, la cuál es entregada con la finalidad de ser pre--- sentada en las juntas de Consejo y sobre esto sea más fácil la toma de decisiones en cuanto a las políticas de manejo de cartera.

5. Requerimientos para el puesto:

Preparación Académica: Licenciatura en Administración o Con-

tador Público.

Conocimientos especializados o Técnicos: Finanzas, Sistemas o Economía.

Tipo y Grado de Experiencia: Experiencia financiera y dos -- años como mínimo en el ramo.

6. Relaciones con otros:

Persona con quien se tiene el contacto y motivo o razón de esa relación:

a) Internamente:

- . Jefatura de Créditos: Flujo de Efectivo.
- . Jefe de Cobranza: Capatación de recursos financieros.
- . Jefe de Caja: Elaboración y control de entradas y salidas.
- . Jefe de Conciliaciones: Comisiones.
- . Jefe de Efectivo: Correcciones y asignaciones.
- . Gerencia de Valores: I.S.R. retenidos.
- . Gerencia de Mercado de Dinero: Movimientos de efectivo de Mercado de Dinero.

7. Toma de decisiones sin consultar al jefe:

- a) Control de Flujo de Efectivo.
- b) Estimación de flotante.
- c) Inversiones en Fondos por medio del promotor.
- d) Traspasos de efectivo de las diferentes cuentas banca----

rias.

e) Control de efectivo de cuentas de Fondos de Ahorro y algunos Fideicomisos.

8. Principales problemas a los que se enfrenta el puesto:

- a) Controlar los movimientos de efectivo de las diferentes áreas.
- b) Determinar a tiempo las necesidades o exedentes.
- c) Inversión óptima de recursos disponibles.
- d) Optimizar los recursos disponibles en cuentas de los Fondos de Ahorro y Fideicomisos.

9. Principales retos del puesto:

- a) Manejo eficiente y oportuno de los Recursos Financieros.
- b) Óptimo control de los movimientos de efectivo de las diferentes áreas que afectan los recursos propios.
- c) Controlar la cartera de inversiones en lo que respecta a el efectivo y Fondos de Inversión.

Procedimiento para la realización del reporte y control del "Flujo de Efectivo"

A. Recepción de Información:

- 1. Recepción de pólizas de cheques y recibos de ingresos --- elaborados en un día determinado, y previamente revisados --



por la Caja General. (Caja a Tesorería)

2. Recepción del concentrado de movimientos de la cuenta de Caja (junto con el movimiento descrito en el punto anterior)

B. Operaciones realizadas:

1. Todos los egresos son revisados, agrupados y relacionados en rubros predeterminados, para su mejor control e identificación posterior.

Dicha información es alimentada en un programa de Lotus que concentra la información por días y en los rubros mencionados anteriormente.

2. Se cuenta con una hoja donde día a día se van relacionando los hechos importantes que sirven de apoyo al reporte --- presentado.

C. Entrega de documentos:

1. La información que se encuentra en la hoja de trabajo en Lotus, es la hoja de presentación que agrupa los movimientos del flujo de efectivo de la semana en: egresos operativos, - egresos no operativos, ingresos operativos e ingresos no --- operativos, arrojando montos totales que son comparados con el importe dado a invertir o solicitado por la Tesorería durante la semana en cuestión.

2. Anexa a la hoja de presentación se presenta la hoja de -- hechos importantes.

Procedimiento para la realización del "Flujo de Efectivo ---  
Diario" (Corte de Caja)

A. Recepción de Información:

1. Recepción de facturas. (De Promoción a Tesorería)
2. Recepción de polizas de cheques expedidas de la cuenta de cheques de la Casa, así como la recepción de recibos de ingresos. (De Caja a Tesorería)
3. Recepción de confirmaciones de comisiones por bolsa de -- acciones, petrobonos, ceplata. (De Finanzas a Tesorería)
4. Recepción de confirmación de comisiones por operaciones - de Fondos. (De Finanzas a Tesorería)
5. Recepción de confirmaciones por operaciones fuera de Bolsa. (De Finanzas a tesorería)
6. Recepción de información referente al cobro de intereses por sobregiro y/o cheques devueltos, así como bonificaciones programadas. (De Finanzas a Tesorería)
7. Recepción de información referente a la entrada de utilidades de las diferentes cuentas manejadas por Mercado de Dinero. (Mercado de Dinero a Tesorería)
8. Recepción de confirmaciones de I.S.R. retenido a clientes (De Valores a Tesorería).
9. Recepción de documentos varios que confirman un movimiento de efectivo en la cuenta de cheques de la Casa. (De diferentes áreas a Tesorería)

B. Operaciones realizadas con la información antes mencionada:

1. Checar el saldo inicial de la cuenta de inversión de la Tesorería así como los excedentes u obligaciones de efectivo, reflejadas en el rubro de movimientos hoy, para hacer los -- traspasos de efectivo necesarios.
2. Las pólizas de cheques expedidas de la cuenta de la Casa así como los recibos de ingresos son relacionados de tal --- forma que se pueda detectar en cualquier momento nuestros -- excedentes o necesidades de efectivo.
3. Las confirmaciones de comisiones por Bolsa presuponen un ingreso de efectivo, el cuál no solo debe relacionarse sino inclusive realizar el traspaso de la cuenta de terceros a la cuenta de Casa.
4. Las confirmaciones de comisiones por operaciones de Fondos presuponen de igual forma un ingreso el cuál es considerado unicamente, pues el traspaso de efectivo es realizado - por el área conciliadora de este concepto. Lo mismo sucede - con las operaciones fuera de Bolsa con la diferencia que el movimiento de efectivo se realiza de forma inversa, de la -- cuenta de Casa a la cuenta de Terceros.
5. En lo referente a la información recibida por el área de Finanzas en relación al cobro de intereses por sobregiro o - intereses sobre cheques devueltos, así como bonificaciones,

los importes son únicamente relacionados siendo el área responsable la encargada de realizar los traspasos de efectivo respectivos.

6. La información recibida por concepto de utilidades reportadas por Mercado de Dinero es manejada de la misma forma -- que se describe en el punto anterior a excepción de traspasos especiales de efectivo de los cuales se recibe un memorandum y el traspaso es realizado por la misma área de Tesorería.

7. La confirmación del I.S.R. retenido a clientes es recibida por medio de un memorandum con el cuál el importe es relacionado y se procede a la elaboración del traspaso de ---- efectivo correspondiente por el área de Tesorería.

C. Realización del Corte de Caja y Flujo de Efectivo:

1. Una vez recopilada toda la información antes mencionada y haber realizado los traspasos correspondientes se evalúan -- los egresos e ingresos tanto realizados como los programados por el resto del día y poder de está forma determinar los -- excedentes o faltantes, derogados del movimiento del día -- analizado.

2. En el caso de detectarse faltantes en la cuenta de che---ques de la Casa se procede a realizar la venta por el importe obtenido, de la cuenta de inversión de la Tesorería.

3. Por el caso contrario si se detecta un excedente se pro--

cede a la inversión del importe obtenido para asegurar el --  
manejo eficiente de los recursos manteniendo un principio de  
control administrativo y rentabilidad competitiva.

D. Entrega de documentos:

1. Una vez relacionadas las pólizas de cheques y los recibos  
de ingresos y haber realizado el corte de caja se entrega --  
todo este movimiento a la Caja General cuya función será la  
de verificar que todas las operaciones hayan sido debidamen-  
te registradas. (Expedición de cheques y verificación de de-  
pósitos)

2. Como todos los traspasos de efectivo así como solicitudes  
de cheques y solicitudes de recibos de ingresos son entrega-  
dos directamente en la Caja General.

3. En el caso de haber registrado faltantes es llenada una -  
orden de venta que es entregada directamente al área de so-  
ciedades de inversión o bien al área responsable del instru-  
mento que se vaya operar.

4. En el caso contrario de haber registrado excedentes es --  
llevada una orden de compra que es manejada en forma identi-  
ca al manejo descrito anteriormente.

5. Todas las confirmaciones, así como las copias de los ----  
traspasos son entregados a Contabilidad para su posterior --  
verificación y registro.

**B. Jefe de Cobranzas y Sobregiros.**

**1. Identificación:**

Título del Puesto: Jefe de Cobranzas y Sobregiros

Sección: Cobranza

Departamento: Tesorería

**2. Descripción Genérica:**

- a) Revisión de saldos deudores y acreedores de clientes, así como la aclaración de los mismos.
- b) Supervisar la cobranza de Asesoría Financiera.
- c) Supervisar la cobranza de sobregiros a clientes.
- d) Reportar a la Dirección de Finanzas el comportamiento de sobregiros y la cartera pendiente de cobro de Asesoría Financiera.

**3. Ubicación en la Organización:**

El puesto reporta a: Gerente de Tesorería

a quien también reportan: Contralor, Jefe de Tesorería y Jefe de Créditos.

El puesto supervisa directamente a: Auxiliar de Cobranza y Sobregiros.

- a) Diariamente se recibe de Sistemas los listados de sobregiros y largos, en los cuáles se subrayan los clientes con sobregiros mayores a \$50,000.00 y los largos superiores a --

\$5'000,000.00.

. En el caso de los sobregiros y largos de las cuentas correspondientes a clientes de las sucursales foráneas son reportados vía telefónica por las personas encargadas de la revisión. Con respecto a los clientes de las sucursales de oficina matriz son checadas con el ejecutivo de la cuenta, excepto con promoción especializada que nos entrega un reporte en el cuál relaciona los sobregiros y largos anotando la causa que los originó.

. Después de haber efectuado la revisión de los listados, se elabora una relación con los clientes que muestran sobregiros reales con el fin de efectuar cargos de intereses por sobregiro.

. Se efectúa traspaso bancario de la cuenta de terceros a Casa, además de una solicitud de recibos de ingresos.

. Con los clientes que muestran sobregiros reales durante más de siete días se elabora una relación de la cuál se entregan dos copias al Jefe de Crédito de Margen.

. Se elabora un informe en el cuál se relacionan los clientes con sobregiros y largos reales.

b) Con el fin de conciliar el saldo de las cuentas de clientes, se elabora un reporte para el Jefe de Efectivo, con los sobregiros y largos reales y no reales.

c) Cuando existe inconformidad en el cargo de intereses por

sobregiro, los promotores envían solicitud de bonificación a la Dirección General.

. Se elabora una ficha de abono para proceder a la bonificación de los intereses, así como un traspaso bancario de la Casa a Terceros.

d) Elaboración de análisis de cuentas de clientes relacionando las operaciones efectuadas a partir de la fecha solicitada.

e) En base al reporte de clientes con cortos de valores se realiza un análisis en el cual se detallan los motivos de dichos cortos.

#### 5. Requerimientos para el puesto:

Preparación Académica: Sexto Semestre de Contador Público, - Lic. en Admón. o Técnico en Contabilidad con experiencia.

Conocimientos especializados o técnicos: Experiencia en trato con personal.

Tipo y Grado de Experiencia: Un año en puesto similar.

#### 6. Relaciones con otros:

Persona con quien se tiene el contacto y motivo o razón de esa relación:

a) Internamente:

. Director de Finanzas: aclaración sobre reporte de sobregi-



ros.

- . Gerente de Tesorería: autorización de documentos y aclaraciones.
- . Contralor: recepción de bonificaciones.
- . Ejecutivos de Cuenta: consulta de saldos.
- . Jefe de Créditos: saldos de clientes acreedores.
- . Jefe de Control de Efectivo: conciliación de saldos de --- clientes.

7. Principales problemas a los que se enfrenta el puesto:

- a) Falta de cooperación de algunos Ejecutivos de Cuenta en cuanto a la información de saldos de clientes.
- b) Retraso en aclaraciones de saldos deudores y acreedores de sucursales.

8. Principales retos del puesto:

- a) Optimización del cobro de Asesoría Financiera.
- b) Mejorar el control de los saldos deudores y acreedores de clientes.

C. Jefatura de Créditos.

1. Identificación:

Título del Puesto: Jefatura de Créditos.

Area: Finanzas

Departamento: Tesorería.

2. Descripción Genérica:

- a) Administración y control de las operaciones de créditos - de margen, llamese manejo de efectivo o garantías.
- b) Administración y control de créditos bancarios.

3. Ubicación en la Organización:

El puesto reporta a: Gerente de Tesorería

a quien también reportan: Contralor, Jefe de Cobranzas y Jefe de Tesorería.

El puesto supervisa directamente a: Auxiliar de Créditos de Margen.

4. Procedimientos de Créditos de Margen:

a) Solicitud del Crédito de Margen:

. El Jefe de Créditos de Margen, recibe del promotor la solicitud del crédito debidamente elaborada y firmada.

. Posteriormente, se turna la solicitud de crédito de margen al Director de Finanzas para que le sea asignada la tasa a la cual se le va a otorgar el crédito.

. La solicitud le es devuelta al jefe de crédito de margen, para que este le comunique al promotor sobre que tasa se va a hacer el préstamo, así como el margen de garantía que se

va a tomar.

. En caso de que la tasa no sea aceptada, se procederá a ---cancelar dicha solicitud.

. En caso de ser aceptada, se procede a elaborar un contrato y un pagaré por el monto aprobado.

. El contrato y el pagaré debidamente elaborado, le es en---viado al promotor para que éste trámite la firma del clien---te.

b) Otorgamiento de Crédito de Margen:

. En cuanto el promotor recibe del cliente, el contrato y el pagaré debidamente firmado, se lo turna al jefe de créditos, él cuál verifica la fecha de apertura de crédito.

. Tan pronto como el jefe de créditos reciba la documenta---ción debidamente firmada, solicitará la apertura de una ---cuenta para el manejo de garantías.

. El día de la apertura del crédito margen: se verifica en - la cuenta interna del cliente, las garantías asignadas al --préstamo, las cuales se traspasan de la cuenta de efectivo, a la subcuenta de garantía, mediante un memorandum dirigido al área de custodia de valores. Una vez tomadas las garan---tías, se procede a abonar en la cuenta interna del cliente, elaborandose un traspaso bancario de la cuenta propia de la Casa, a la cuenta de terceros, turnándose al departamento de Caja. Se elabora una ficha de abono, la cual deberá afectar

directamente la cuenta del cliente. Una copia de este abono se turna a la Caja para que sea capturado.

c) Control del Crédito de Margen:

. Una vez que se abono el crédito y se tomaron las garantías, se deben revisar diariamente, ya que el margen de garantías deberá ser como mínimo del 200% o el que autorice la C.N.V., mediante disposiciones de carácter general.

Para un eficaz control, se deberá actualizar diariamente el archivo de trabajo "Control de Garantías de Clientes". Este archivo tiene la capacidad de dar porcentajes y valores de la diferencia en el margen de garantía, porcentajes que se liberan o afectan, dependiendo del resultado.

d) Liquidación de Créditos de Margen:

. La cobranza del crédito se deberá hacer mediante un cargo en la cuenta de efectivo del cliente, podría ser total o parcial, dependiendo de las instrucciones que el cliente haya dado al promotor. Así mismo se le cargarán los intereses correspondientes.

. Al efectuarse una liquidación, ya sea parcial o total, se deberá liberar la garantía correspondiente.

Créditos Bancarios:

a) Solicitud de Crédito Bancario:

. Cuando las necesidades lo requieren, se toma un crédito --

bancario con la Sociedad Nacional de Crédito conveniente. -- Esto se hace vía telefónica sin exceder la línea de crédito abierta con ese banco.

. Una vez pactados el monto y la tasa del préstamo, se procede a enviar un traspaso de garantías al INDEVAL, garantías que deberán cubrir el crédito tomado, según se haya pactado con el Banco, y no debiendo ser inferior al 167%.

. Se elaborará el pagaré bancario (dependiendo de la Sociedad Nacional de Crédito es el tipo de pagaré) y se envía al Banco. El pagaré debe hacerse acompañar de la copia del traspaso de INDEVAL.

b) Toma de Crédito Bancario:

. El monto otorgado, es depositado en la cuenta de cheques de Casa abierta con ese Banco.

. Una vez depositado el dinero en la cuenta bancaria, se procede a elaborar un traspaso bancario a la cuenta que se destine ese dinero.

. Si un crédito llegara a estar vigente al cierre de mes -- entonces se pagarán intereses por los días que se haya tomado el crédito. Estos intereses son cargados directamente a la cuenta bancaria abierta con la Institución.

c) Asignación del Crédito Bancario:

. Los créditos bancarios pueden ser utilizados para créditos de margen y para posición propia. Cuando se utilizan para --

crédito de margen, se elabora un traspaso bancario de la --- cuenta de la Casa a la cuenta de terceros, para que poste--- riormente se abone a la cuenta del cliente con una ficha de abono.

. Se deberá hacer una revisión diaria de las garantías depositadas en el INDEVAL, por concepto del préstamo bancario, - debiendo constituir o liberar garantías, según sea el caso.

d) Liquidación del Crédito Bancario:

. Al liquidar parcial o totalmente un crédito de margen, se deberá abonar la parte correspondiente a la chequera que corresponda. Para que el banco efectuó el cargo correspondiente.

. Así como se autorice el crédito bancario, se deberá liberar la garantía correspondiente en INDEVAL, mediante un --- traspaso autorizado por el Banco.

5. Requerimientos para el puesto:

Preparación Académica: Pasante de Contaduría o Administra--- ción.

Conocimientos especializados o Técnicos: Conocimientos sobre Administración y Contabilidad Básica, así como Matemáticas - Básicas (De preferencia Financieras).

Tipo y Grado de Experiencia: En las áreas de Contabilidad o Administración, mínimo dos años de experiencia.

6. Relaciones con otros:

Persona con quien se tiene el contacto y motivo o razón de esa relación:

a) Internamente:

. Gerente de Finanzas: Ejecución de operaciones Financieras.

. Jefe de Caja: Ejecución de operaciones Financieras.

. Promotores: Peticiones de crédito.

. Area de Mensajería: Envío de documentación a Bancos y al INDEVAL.

b) Externamente:

. Ejecutivos de Cuenta: Contratación o toma de créditos bancarios.

. Jurídico INDEVAL: Documentación legal requerida.

7. Toma de decisiones sin consultar al jefe:

a) Toma de garantías por Créditos de Margen.

b) Envío de garantías por Créditos Bancarios.

c) En algunos casos renovación de Créditos de Margen.

8. Principales retos del puesto:

a) Optimizar el manejo de garantías de Créditos de Margen.

b) Mantener excelentes relaciones con las Sociedades Nacionales de Crédito, con las cuales se mantienen operaciones --

Financieras.

D. Auxiliar de Tesorería:

1. Identificación:

Título del Puesto: Auxiliar de Tesorería.

Area: Finanzas

Departamento: Tesorería.

2. Descripción Genérica:

Este puesto tiene la función de ayudar en el control y optimización de los recursos de la empresa así como controlar -- las inversiones realizadas en las diferentes cuentas de la Casa, por medio de controles diarios, como reportes y control de Flujo de Efectivo.

3. Ubicación en la Organización:

El puesto reporta a: Jefe de Tesorería.

4. Procedimiento de funciones y actividades:

- a) Elaboración del reporte de Plusvalía.
- b) Control de flujo de efectivo.
- c) Reporte semanal del Flujo de Efectivo.
- d) Reporte semanal de Plusvalía.
- e) Relación semanal de entradas y salidas.



5. Requerimientos para el puesto:

Preparación Académica: L.A.E. o pasante de C.P.

Conocimientos especializados o Técnicos: Finanzas, Administración e Ingeniería Industrial.

Tipo y Grado de Experiencia: Un año en el área de Finanzas.

6. Relaciones con otros:

Persona con quien se tiene el contacto y motivo o razón de esa relación:

a) Internamente:

. Jefe de Cobranzas: Captación de recursos.

. Promoción Especializada: Inversiones en la Casa.

. Jefe de Conciliaciones: Captación de recursos.

. Jefe de Correcciones: Captación de recursos.

7. Principales problemas a los que se enfrenta el puesto:

a) Control de entradas y salidas de recursos.

b) Inversión óptima de recursos.

c) Falta de control en el flujo de información.

8. Principales retos del puesto:

a) Manejo adecuado de los recursos financieros.

b) Elaboración de reportes claros, precisos y a tiempo, que permitan llevar un adecuado control de las inversiones y de

lor recursos con que cuenta la Casa.

**E. Auxiliar de Cobranzas y Sobregiros:**

**1. Identificación:**

**Título del Puesto:** Auxiliar de Cobranzas y Sobregiros.

**Sección:** Cobranzas

**Departamento:** Tesorería.

**2. Descripción Genérica:**

- a) Controlar y realizar la cobranza de Asesoría Financiera.
- b) Informar al departamento de Contabilidad de los movimientos por Asesoría Financiera.
- c) Efectuar cargos a clientes por concepto de sobregiro.
- d) Elaborar reportes de Asesoría Financiera y Sobregiros.

**3. Ubicación en la Organización:**

El puesto reporta a: Jefe de Cobranzas y Sobregiros.

**4. Procedimientos de revisión de Asesoría Financiera:**

- a) De cuentas discrecionales memorandum en original y copia, se recibe el original y la copia se sella y se regresa.  
. Se registra en un cuaderno el número de folio y la sucursal, ya sea foránea o México.

. Posteriormente se separan los memorandums por sucursales, si son foráneos se separan y se archivan con una copia de su recibo. Si son de México se elabora un recibo de ingresos en -- original y tres copias (verde, amarillo y rosa).

. Una vez ya mecanografiados los recibos se revisan, se firma el juego y se sella el original.

. En el memorandum que envían de cuentas discrecionales se -- anota el número de recibo y la fecha en que se elaboró el -- mismo.

. Se registra en un libro y se anotan los siguientes datos: número de folio, nombre del cliente, número de recibo, fecha en que se elaboró el recibo y nombre del promotor.

. Se separan los recibos: el original es para el cliente, la rosa para el consecutivo y la verde, amarilla y el memoran-- dum se archivan temporalmente en el archivo del promotor.

. Se anotan las direcciones de los clientes para anexarlas - al original y enviarlas para su revisión por medio del de--- partamento de mensajería.

. Se elabora reporte de mensajería en original y copia, don-- de se detallan el número del recibo, nombre del cliente, --- cantidad y se especifica si va a revisión o pago. Checan la documentación en mensajería y firman el original.

b) Al día siguiente entregan a mensajería los contrarecibos y cheques.

- . Los contrarecibos se registran en un reporte semanal.
- . Se verifica que los cheques vengan nominados a la Casa y - se busca en el expediente del promotor los recibos.
- . Se separa la copia verde con el cheque y se pasa a la Caja y el memorandum se separa, para registrar en el libro la fecha de pago, el número de cheque, el banco, y la copia amarilla se separa para elaborar el reporte de Contabilidad y - el memorandum se sella y se archiva.
- c) Se elabora el reporte de Contabilidad en original y copia, se entrega el original contra la firma de la copia.
- . Los recibos amarillos se entregan a Caja.
- d) Los contrarecibos se separan de acuerdo a los días de pago y se llaman a los clientes diariamente para preguntar qué día sale el cheque y cuando han dado fecha de pago, se programan en un cuaderno por fechas, para posteriormente elaborar el reporte a mensajería.
- e) Los viernes en la tarde se elabora un reporte de recibos pendientes de cobro, en dicho reporte se descuentan los recibos que fueron pagados durante la semana y se incluyen los que se facturaron y no fueron pagados.
- f) Se elabora reporte mensual de facturación en original y - dos copias.
- g) En el reporte diario de Contabilidad se suma todo lo que se cobra y luego se detalla por meses.

. Todo esto se desglosa en una hoja tabular, se sacan totales por meses y se suman en el libro de pendientes de cobro, esto debe de chequear con lo pendiente de cobro del reporte -- semanal.

. En el reporte mensual se anota lo facturado, lo cobrado y lo pendiente de cobro. Lo cobrado de meses anteriores y lo - cancelado va desglosado.

h) Cuando existe una modificación o cancelación, es solicitado por el Promotor.

. Previamente autorizado, se cancela el juego completo del - recibo, anotaciones en el libro y en el reporte de cobranza.

. Se elaborará reporte de recibos cancelados en original y copia, se entrega el original con recibos anexos a Contabilidad y firman la copia, misma que se archiva en el expediente.

. Si es una modificación se cancela el recibo anterior y se elaborará uno nuevo, el cual va a seguir el mismo procedimiento.

#### 5. Requerimientos para el puesto:

Preparación Académica: Sexto Semestre de C.P. o L.A.E.

Conocimientos especializados o Técnicos: No necesarios.

Tipo y Grado de Experiencia: Un año de auxiliar en Banco o - similar.

6. Relación con otros:

Persona con quien se tiene el contacto y motivo o razón de esa relación:

a) Internamente:

. Ejecutivos de Cuenta: Para aclaración de saldos en cuentas de clientes y para aclaración con respecto a Asesoría Financiera.

b) Externamente:

. Clientes: Para solicitar fechas de pago o aclaraciones.

7. Principales problemas a los que se enfrenta el puesto:

a) Falta de cooperación de los Promotores.

b) Incumplimiento por parte del cliente en pagos oportunos.

8. Principales retos del puesto:

a) Entrega de información oportuna a saldos acreedores a --- clientes.

b) Tener una cartera reducida en lo pendiente de cobro respecto a Asesoría Financiera.

4.2.3 Descripción y análisis de puestos del Departamento de Contraloría.

A. Jefe de Conciliaciones Bancarias.

1. Identificación:

Título del Puesto: Jefe de Conciliaciones Bancarias.

Area: Finanzas

Departamento: Contraloría.

2. Descripción Genérica:

- a) Supervisión de Auxiliares de Finanzas.
- b) Aclaraciones con Bancos.
- c) Resguardo de cheques.
- d) Corte de formas.
- e) Comisiones Sociedades de Inversión.
- f) Cancelación de recibos de efectivo.

3. Ubicación en la Organización:

El puesto reporta a: Contralor de Tesorería

a quién también reportan: Jefe de Efectivo y Jefe de Correcciones.

El puesto supervisa directamente a: Auxiliar de Conciliaciones.

4. Procedimientos de Conciliaciones Bancarias:

- a) Recibo del departamento de Caja los siguientes reportes y documentos:

. Reportes:

- Reporte de operación de Caja, original y dos copias.
- Reporte contable de operación de Caja, original y dos copias.

. Documentos:

- Recibos de Efectivo (copia Contabilidad liquidación).
- Pulizas de cheque copia amarilla, solicitudes original, de operaciones efectuadas por Líneas Bancarias.
- Solicitudes de cargo a: Bancos (Mercado de Dinero).
- Solicitudes de cobros a bancos (Liquidaciones Valores).
- Solicitudes de transferencias a sucursales.
- Copia de relación de depósitos en la cuenta de cheques.
- Fichas de cargo y abono (copia amarilla) por concepto de bonificaciones, quebrantos, etc.

b) Inmediatamente se reciban los reportes y documentos descritos en el punto anterior, se procede a la clasificación, para que se turnen a las personas encargadas de elaborar las conciliaciones bancarias (Auxiliar de Finanzas) de la siguiente manera:

- . Elaboración de la conciliación bancaria terceros.
- . Elaboración de las conciliaciones bancarias por sucursales.
- . Elaboración de las consignaciones bancarias de cuentas que se manejan en el D.F.



c) Comisiones Fondo: se recibe del Departamento de Sociedades de Inversión el reporte de captación e Ingresos por promotor y concentrado de operación del día.

. Se coteja total de comisiones del reporte, de captación de ingresos contra el concentrado de operación, si son diferentes se notifica al departamento de Sociedades de Inversión para que se corrija.

. Si son iguales, se procede al traspaso de fondos de la --- cuenta de Terceros a la cuenta de Casa.

. Se elabora una solicitud de cheque y se solicita la autorización de la misma, a la Gerencia de Tesorería; para que a su vez se turne al departamento de Caja conjuntamente con la solicitud de recibo de ingresos.

d) Supervisión de los cuatro auxiliares a su cargo.

e) Reclamación a los Bancos por cortos, de todos aquellos -- cargos que efectúan en la cuenta de Casa, por concepto de -- duplicidad de cheques, cargos incluidos, depositos no efectuados.

. Confirmaciones telefónicas con el Banco respecto a los estados de cuenta o listados del movimiento.

f) De las partidas en conciliación (Recibos de efectivo no correspondidos), se envía memorandum al promotor responsable de la cuenta, solicitándole la aclaración del recibo de efectivo, dándole un plazo de tres días para su aclaración; -

si no se aclara el recibo de efectivo en el plazo establecido, se procede a la cancelación del recibo de efectivo.

g) Entrega de cheques a la Caja y revisión del corte de formas de Caja.

h) Documentación necesaria para la elaboración de las conciliaciones bancarias:

. Reporte de Operación de Caja del día en que se va a elaborar la conciliación.

. Estados de Cuenta Bancarios del día en que se va a elaborar la conciliación.

. Conciliación Bancaria del día anterior.

. Relación del depósito.

. Fichas de depósito en el caso de Sucursales.

i) Reunidos los documentos anteriores se procede a la elaboración de conciliaciones bancarias de la siguiente forma:

. Se cotejan los cheques del reporte de Operación Caja contra los cargos (cheques) del estado de cuenta bancario del mismo día, si son idénticos, se les pone una marca de conciliado, si son diferentes se deja pendiente.

. Se cotejan los recibos de ingresos contra las relaciones de depósito, si no hubo ninguna diferencia, se coteja el total de la relación contra el depósito del estado de cuenta, si son iguales se les pone una marca de conciliado, si son diferentes se deja pendiente.

. Una vez cotejado tanto cheques como recibos de efectivo -- contra el estado de cuenta del mismo día, los pendientes se cotejan contra los cheques en circulación de la conciliación anterior, de la misma forma se procede a cotejar los recibos de efectivo contra los abonos del banco de la conciliación -- del día anterior, de la misma manera se procede a cotejar -- los recibos de efectivo de la conciliación del día anterior contra los depósitos del banco del día en cuestión.

. Cotejados los cheques y los recibos de efectivo del reporte operación y conciliación del día anterior contra cargos -- (cheques) y abonos o depósitos del estado de cuenta se procede a elaborar una relación de todas aquellas cantidades -- que quedaron pendientes de la conciliación del día anterior; esta relación se identifica con el nombre de Cheques en Circulación.

. Se elabora una relación de las cantidades pendientes (Recibos de Efectivo) en el reporte de operación de Caja, agregando las cantidades (R.E.) o cargos nuestros no correspondidos por el banco de la conciliación del día anterior, dicha relación se identifica con el nombre de cargos de nosotros no correspondidos por el banco.

. Se elabora una relación de las cantidades pendientes (cargos del banco) del estado de cuenta del banco, agregándole -- los cargos del banco pendientes de la conciliación del día --

anterior; esta relación se identifica con el nombre de cargo del banco no correspondido por nosotros.

. Se elabora una relación de las cantidades pendientes (abonos del banco) del estado de cuenta bancario, agregándole -- los abonos del banco, pendientes de la conciliación del día anterior. Una vez relacionados los cuatro conceptos se elabora el formato de conciliación bancaria.

Procedimiento de Cheques Devueltos:

a) Hablar al Banco concentrador, para saber cuantos cheques devueltos hubo del día inmediato anterior.

b) El Banco deberá proporcionar los siguientes datos:

Banco. Esto se refiere al Banco girado.

. No. Cheque. Se refiere al número de cheque o documento devuelto.

. Importe. Se refiere al importe del documento devuelto.

. Girador. Se refiere a la persona física o moral (cliente), que expide el cheque a nombre de la Casa de Bolsa.

. Comisión:

Banco. Se refiere a la comisión que nos cobra el banco por el documento devuelto.

Nosotros. Se refiere a la comisión que cobramos nosotros al cliente (C.P.P. vigente por 2), por el documento devuelto.

. Instrucción. Se refiere a la instrucción que proporcionará el promotor para ver si se carga o se depósita el documento

devuelto, siempre y cuando sea por la causa 01 (Insuficiencia de Fondos).

. Causa. Se refiere a la causa por la cuál fue devuelto el documento. (Esta información la proporciona el Banco).

Se anexa forma de control de cheques devueltos.

c) Localizar el Recibo de Efectivo del cliente, que corresponde al cheque devuelto, y una vez localizado, se procede a:

. Se le notifica al promotor que devolvieron el cheque de su cliente. Cuando la devolución del documento es por la causa 01, el promotor deberá notificar a la persona encargada de cheques devueltos, si el documento devuelto se redeposita, el horario para notificar es hasta las 12:30 P.M., si el promotor no avisa que el documento se redeposita dentro del horario establecido, se carga el documento devuelto.

Cuando la causa de la devolución del cheque sea diferente a la 01, se carga invariablemente a la cuenta del cliente.

. Se calculan los intereses que se cargarán a la cuenta del cliente por la devolución del documento, aplicando la tasa política.

Se elabora la ficha de cargo para eliminar el cheque devuelto (capital)

. Se elabora la ficha de abono únicamente cuando se deposita el cheque devuelto (2da. presentación).

. Cuando el cheque devuelto ha sido depositado en una sucursal (depósito directo) y se localiza el recibo de efectivo - el mismo día, se procede a cobrar un día de intereses, en el caso de que no se localice el recibo de efectivo, se cobrará interés hasta su localización.

d) Una vez elaboradas y autorizadas las fichas del cargo y abono (en su caso), se procede a:

. Separar las fichas.

. De los intereses se sacan dos copias, una para Contabilidad y otra para expediente de Finanzas.

. A las fichas de cargo, abono y recibos de efectivo, se les saca una copia y se elaboran los juegos.

. Las copias amarillas se turnan a la Caja para su aplicación con su código correspondiente.

. Las copias azules se turnan a valores.

. Las copias rosas se archivan en los expedientes de Finanzas.

e) Se procede a ejecutar el traspaso de Terceros a Casa por concepto de intereses por cheques devueltos, especificando - que fichas se estan cargando.

f) Se solicita el formato de recibo de ingresos por el importe del traspaso antes mencionado.

5. Requerimientos para el puesto:

Preparación Académica: Cuarto o quinto semestre de C.P. o --  
L.A.E.

Conocimientos especializados o técnicos: No necesarios.

Tipo y grado de experiencia: Un año en el área de concilia--  
ciones.

6. Relaciones con otros:

Persona con quién se tiene el contacto y motivo o razón de -  
ese contacto o relación:

a) Internamente:

. Supervisor de Caja: Cancelación de recibos de efectivo ---  
(depósito directo).

. Capturista: Correcciones y registros mal aplicados.

. Supervisor de Liquidaciones: Solicitud de estados de cuen-  
ta a los Bancos.

. Contabilidad: Comparación y correcciones bancarias.

. Sociedades de inversión: Reportes de ingresos por promotor  
y sucursal y cancelación de operaciones.

b) Externamente:

. Bancos: Solicitud de estados de cuenta, aclaraciones, co--  
pias y bonificaciones.

7. Principales problemas a los que se enfrenta el puesto:

a) Retraso de documentos enviados por Caja, tales como re---

porte de operación de Caja, recibos de efectivo, relaciones de depósito.

b) Retraso de estados de cuenta enviados por los Bancos ---- cuando no hay impresión remota.

c) Cargos bancarios no correspondidos, no resueltos oportunamente.

8. Principales retos del puesto:

a) Efectuar con oportunidad las conciliaciones bancarias.

b) Mantener depuradas las conciliaciones bancarias.

B. Jefe de Correcciones.

1. Identificación:

Título del Puesto: Jefe de Correcciones.

Area: Finanzas.

Departamento: Tesorería.

2. Descripción Genérica:

Efectuar todas las correcciones derivadas de las operaciones llevadas a cabo dentro de la Casa.

3. Ubicación en la organización:

El puesto reporta a: Contralor de Tesorería

a quién también reportan: Jefe de Control de Efectivo y Jefe



de Conciliaciones.

El puesto supervisa directamente a: Auxiliar de Correcciones

4. Procedimiento de Correcciones y Reasignaciones:

Efectuar las correcciones y reasignaciones, que son canalizadas por medio de los siguientes departamentos:

- a) Mercado de Capitales.
- b) Mercado de Dinero.
- c) Promoción.
- d) Operaciones especiales y Cuentas Discrecionales.

Análisis:

a) Entregan las correcciones y reasignaciones a este departamento, para ser operadas por medio del sistema de computación. Antes de ser operadas estas operaciones se checa el movimiento en la factura de la cuenta en mención, para constatar la validez de está corrección.

En caso de que exista algún error se le hace saber al departamento involucrado para su verificación, y posteriormente - poder efectuar la corrección debida.

Estas solicitudes se manejan con solicitudes de Compra/Venta (según el caso), debidamente acompañadas de la factura donde se encuentra la operación original.

b) De todas la áreas menos de Promoción pasan correcciones y reasignaciones con operaciones de Pagafes, Aceptaciones Ban-

rias, Certplata, Bondes, Aceptaciones Privadas, cancelaciones de reportos, cancelaciones o operaciones de amortizaciones de aceptaciones bancarias.

Cuando se efectúan correcciones de reportos es necesario hacer fichas de Cargo/Abono para corregir el efectivo y Depósitos/Retiros de Valores ( de los títulos).

c) Promoción pasa correcciones unicamente de efectivo de --- clientes, las cuales se efectúan con fichas de Cargo/Abono, según sea el caso.

d) Todas las correcciones y reasignaciones deben estar autorizadas por un socio- director, ya que son movimientos muy - delicados, ya que se afectan cuentas de clientes.

Diariamente se checan las reasignaciones y correcciones ---- efectuadas el día anterior.

Mensualmente se entregan los siguientes reportes:

- . Relación de comisiones bonificadas por reasignaciones.
- . Análisis de quebrantos autorizados.

5. Requerimientos para el puesto:

Preparación Académica: C.P. o L.A.E.

Conocimientos especializados o técnicos: Prácticas Bursátiles.

Tipo y grado de experiencia: Dos años en Finanzas o Contabilidad Bancaria.

6. Relaciones con otros:

Persona con quién se tiene el contacto y motivo o razón de ese contacto o relación:

- . Mercado de Dinero: Correcciones del área.
- . Mercado de Capitales: Correcciones del área.
- . Jefe de Efectivo: Verificación de correcciones contra los listados que envía sistemas.
- . Contabilidad: Envío de documentación de reasignaciones.

7. Principales retos del puesto:

- . Mejorar el control de las correcciones y reasignaciones, para que estas se efectúen correctamente.

C. Jefe de Efectivo.

1. Identificación:

Título del Puesto: Jefe de Efectivo.

Area: Finanzas

Departamento: Tesorería.

2. Descripción Genérica:

- a) Revisión de los reportes de operación de renta fija y --- renta variable.
- b) Verificación de liquidación a la Bolsa Mexicana de Valores, S.A. de C.V. y liquidación de renta fija bancaria.

c) Verificación de los movimientos de la operación diaria de la Casa.

3. Ubicación en la organización:

El puesto reporta a: Control de Tesorería

a quien también reportan: Jefe de Conciliaciones Bancarias y Jefe de Correcciones.

El puesto supervisa directamente a: Auxiliar de Efectivo.

4. Procedimiento para la verificación de movimientos de renta fija, renta variable, valores y efectivo:

a) Recepción de documentos:

. Reportes de movimientos de efectivo, valores, liquidación previa de bolsa, asignación de clientes y amortizaciones.

. Reportes de efectivo (Bancos por sucursales y liquidación de terceros y Casa).

. Hojas de liquidación de la Bolsa Mexicana de Valores, S.A. de C.V.

. Muñecos y liquidación previa (Cetes 24 hrs., Cetes V.M.D., Pagafes, Aceptaciones Bancarias, Papel Comercial y Bondes).

. Muñecos y reporte de asignación automática y manual (Ac---ciones, Obligaciones, Bibs, Petrobonos y Cert. Plata).

b) Conciliación de reportes con liquidaciones: (Fichas de --depósito y cheques).

- . Liquidación diaria por agente de Certificados de la Tesorería.
  - . Liquidación diaria de Pagafes.
  - . Liquidación diaria de Papel Comercial.
  - . Liquidación diaria de Aceptaciones Bancarias.
- Amortización de Aceptaciones Bancarias.
- . Renta Fija.
  - . Amortización (vencimientos de inversión).
  - . Reporte de Caja (Movimiento de efectivo de clientes).
  - . Depósito de Valores (entrada de títulos de "x" emisora).
  - . Retiro de Valores.
  - . Reporte Contable de Operación de Caja.
  - . Liquidación de Bolsa.
- c) Entrega de documentos:
- a) Una vez conciliado todo el movimiento y con las correcciones pertinentes se entrega al Departamento de Contabilidad.
  - b) Al departamento de Valores se le entregan los muñecos de Mercado de Dinero y de Mercado de Capitales.
  - c) Al departamento de Mercado de Dinero se le entregan copias de las hojas de la liquidación de la Bolsa Mexicana de Valores de Pagafes, Cetes V.M.D. y Cetes 24 hrs.
  - d) Al departamento de Contabilidad se le entrega un original del reporte de comisiones pagadas a la Bolsa por instrumen--

tos de Mercado de Dinero.

5. Requerimientos para el Puesto:

Preparación Académica: Contador Público o Pasante de C.P.

Conocimientos especializados o técnicos: en el ramo Bursátil

Tipo y grado de experiencia: Dos años en ramo Contable.

6. Relaciones con otros:

Personas con quien se tiene el contacto y motivo de ese contacto o relación:

. Jefe Liquidador: Liquidaciones a la B.M.V.

. Jefe de Renta Fija Bancaria: Liquidaciones a Bancos.

Contabilidad. Reporte de Mercado de Capitales.

Contabilidad: Reporte de Mercado de Dinero.

. Mercado de Capitales: Operaciones fuera de Bolsa.

. Mercado de Capitales: Complementos de operaciones Mercado de Capitales.

. Operación Mercado de Dinero: Complementos de operación de Mercado de Dinero.

. Jefe de Aperturas: Verificación de cuentas de clientes.

7. Principales problemas a los que se enfrenta el puesto:

Retraso en la recepción de documentos y de reportes.

8. Principales retos del puesto:

- a) Mantener el control al día.
- b) Corregir anomalías en los reportes de Sucursales Foráneas
- c) Corregir anomalías en los reportes de sistemas.

D. Auxiliar en Conciliaciones Bancarias.

1. Identificación:

Título del Puesto: Auxiliar en Conciliaciones Bancarias.

Área: Finanzas.

Departamento: Contraloría

2. Descripción Genérica:

- a) Conciliación de las cuentas bancarias.
- b) Resolución de los problemas que se derivan a consecuencia de la conciliación de las cuentas de la Casa.
- c) Determinación de partidas en conciliación.

3. Ubicación en la Organización:

El puesto reporta a: Jefe de Conciliaciones Bancarias.

4. Procedimiento para efectuar las conciliaciones bancarias:

- a) Se recibe la documentación de la Caja y sucursales (reporte de operación de Caja, estados de cuenta, recibos de efectivo y la documentación de sucursales).

- b) Se elabora la conciliación.
- c) Se lleva acabo la aclaración de las partidas que quedan pendientes.
- d) Se elaboran fichas de cargo y abono, o se cancelan recibos según el problema de que se trate.
- e) Se captura y se imprime la conciliación para posteriormente presentarla al jefe de área para su revisión.

5. Requerimientos para el puesto:

Preparación Académica: Técnicos en Contabilidad o Contador Privado.

Conocimientos especializados o técnicos: Contables o administrativos.

Tipo y grado de experiencia: Un año en puesto similar.

6. Relaciones con otros:

Persona con quien se tiene el contacto y motivo o razón de ese contacto o relación:

a) Internamente:

- . Caja: Recepción de documentos.
- . Contabilidad: Entrega de documentación e información.
- . Promoción: Aclaraciones.
- . Sucursales: Aclaraciones.



7. Principales problemas a los que se enfrenta el puesto:

- a) No llega la documentación a tiempo de sucursales.
- b) No llegan los estados de cuenta a tiempo.

8. Principales retos del puesto:

- a) Llevar las conciliaciones al día.
- b) Aclarar los problemas a tiempo.

E. Auxiliar de Correcciones.

1. Identificación:

Título del puesto: Auxiliar de Correcciones.

Area: Finanzas

Departamento: Tesorería.

2. Descripción Genérica:

Auxiliar en la elaboración de correcciones, así como elaborar y programar información para diversos reportes.

3. Ubicación en la Organización:

El puesto reporta a: Jefe de Correcciones.

4. Procedimiento:

a) Revisar y corregir reporte de Caja, movimiento de efectivo de clientes, este reporte es checado contra las fichas de

cargo y abono efectuados durante el día anterior, de los departamentos de Valores y Caja y es revisado como a continuación se detalla: se checa el movimiento manual, número de -- documento, número de cuenta, monto, descripción, abono o --- cargo, entrada o salida de efectivo.

b) Elaborar bonificaciones.

c) Reporte de Análisis de los Costos por Sobregiros.

d) Elaboración de fichas de cargo y abono de correcciones -- elaboradas por el Jefe de Correcciones.

5. Requerimientos para el puesto:

Preparación Académica: Cuarto o quinto semestre de C.P. o -- L.A.E.

Conocimientos especializados o técnicos: No necesarios.

Tipo y grado de experiencia: Un año laborando en Casa de --- Bolsa o Banco.

6. Relaciones con otros:

Persona con quien se tiene el contacto y motivo o razón de - ese contacto o relación:

a) Internamente:

. Auxiliar de Control de Efectivo.

. Dpto. de Contabilidad: Entrega de diversos reportes, re--- cepción de documentos y entrega de documentos.

. Dpto. de Caja: Recepción de solicitudes.

7. Principales problemas a los que se enfrenta el puesto:

a) Suspensión de cuentas.

8. Principales retos del puesto:

a) Optimización e iniciativa en la realización de las diversas funciones.

F. Auxiliar de Efectivo.

1. Identificación:

Título del puesto: Auxiliar de Efectivo.

Area: Finanzas

Departamento: Tesorería.

2. Descripción Genérica:

a) Conciliar el movimiento de efectivo.

3. Ubicación en la organización:

El puesto reporta a: Jefe de Control de Efectivo.

4. Procedimiento de Control de Efectivo:

a) Distribución de reportes y hojas de trabajo.

b) Inicios de inversión (compras).

- c) Revisión de amortización de Aceptaciones Bancarias.
- d) Revisión de retiro y entrada de valores.
- e) Colocación de Aceptaciones Bancarias.
- f) Revisión de movimientos con la B.M.V.
- g) Revisión de movimiento de Caja.

5. Requerimientos para el puesto:

Preparación Académica: Pasante de Contador.

Conocimientos especializados o técnicos: Dos años en Contabilidad y Finanzas.

Tipo y grado de experiencia: Un año de conocimiento de la --operación.

6. Relaciones con otros:

Persona con quien se tiene el contacto y motivo de ese contacto o relación:

a) Internamente:

- . Valores: Entrega de inicios y vencimientos de inversión , hojas de liquidación de la Bolsa, reportes y muñecos.
- . Contabilidad: Entrega de movimientos.
- . Mercado de capitales: Entrega de reportes.
- . Mercado de Dinero: Entrega de diferencias de movimientos.

7. Principales problemas a los que se enfrenta el puesto:

- a) Retraso en información de sucursales foráneas.
- b) Retraso del Dpto. de Sistemas en entrega de reportes.

8. Principales retos del puesto:

- a) Mantener oportunamente la realización del movimiento, para detectar los problemas que se presenten.
- b) Entregar al día el movimiento conciliado a Contabilidad.

4.2.4 Descripción y análisis de puestos del departamento de Operaciones Financieras (Caja).

A. Jefe de Caja.

1. Identificación:

Título del puesto: Jefe de Caja.

Area: Finanzas                      Departamento: Operaciones Financieras.

2. Descripción Genérica:

. Revisión y firma de cheques, supervisión de personal, ---- transferencias a sucursales, control de efectivo.

3. Ubicación en la organización:

El puesto reporta a: Gerente

El puesto supervisa directamente a:

- . Capturista: supervisión sobre la captura.
- . Supervisor de Liquidadores: supervisión sobre los depósitos a clientes.
- . Cajero: Supervisión sobre entrega de cheques y recibos.
- . Auxiliar Administrativo: supervisión sobre el desprendimiento y agilidad de cheques y recibos.

4. Procedimiento de funciones y actividades:

- a) Revisión de cheques con respecto a cantidades y nombres.
- b) Firmas de cheques.
- c) Supervisión al personal sobre su desempeño en el trabajo.
- d) Transferencias a sucursales (ellos reportan si necesitan o mandan dinero).
- e) Control de Efectivo, entrega de dotación y corte de efectivo.

5. Requerimientos para el puesto:

Preparación Académica: Lic. en Finanzas.

Conocimientos especializados o técnicos: Manejo de personal, efectivo y valores.

6. Relaciones con otros:

Persona con quien se tiene el contacto y motivo o razón de ese contacto o relación:

a) Internamente:

- . Supervisión de liquidación: problemas sobre los depósitos.
- . Cajero: consultas o problemas sobre la entrega de documentos.
- . Capturista: consultas o problemas sobre solicitudes incompletas.
- . Auxiliar Administrativo: consultas sobre la operación.

b) Externamente:

- . Gerentes o Subgerentes de Bancos: aclaraciones sobre depósitos a clientes.

7. Toma de decisiones sin consultar al jefe:

- a) Entrega de cheques contra carta.
- b) Depósitos en bancos.
- c) Permisos al personal.

8. Principales problemas a los que se enfrenta el puesto:

- a) Cumplir con el servicio a clientes (por problemas ajenos al área).

9. Principales retos del puesto:

- a) Eficiencia al 100% del servicio.

B. Terminalista.

1. Identificación:

Título del puesto: Terminalista.

Area: Finanzas

Departamento: Caja

2. Descripción Genérica:

- a) Depósitos bancarios a clientes por línea directa bancaria.
- b) Elaboración de estadísticas. (saldos bancos)
- c) Alta y baja de clientes en líneas.

3. Ubicación en la organización:

El puesto reporta a: Jefe del Departamento (Gerente)  
a quien también reportan: Jefe de Area.

4. Procedimientos de funciones y actividades:

- a) Depósitos a clientes por líneas.
- b) Elaboración de estadísticas (saldos).
- c) Elaboración de concentrados, depósitos clientes.
- d) Dar altas y bajas de clientes en líneas bancarias.
- e) Elaboración de estadísticas mensuales, de movimientos en línea.
- f) Elaboración de cheques.

5. Requerimientos para el puesto:



Preparación Académica: Preparatoria, conocimientos en sistemas computarizados y captura en general.

Tipo y grado de experiencia: Tres años en el puesto.

6. Relaciones con otros:

Persona con quien se tiene el contacto y motivo o razón de ese contacto o relación:

- . Promotores: alta y baja de clientes.
- . Gerente: supervisión operativa.
- . Supervisor de Area: saldos bancarios.
- . Capturistas: supervisión de movimientos.
- . Auxiliar Administrativo: entrega de cheques.
- . Mesa de Control: cantidad e importe de movimientos.

7. Principales problemas a los que se enfrenta el puesto:

- a) Fallas en la líneas bancarias.
- b) Control y dosificación de los depósitos a clientes.
- c) Alta en línea a todos los clientes.

8. Principales retos del puesto:

- a) Tener en la línea a la mayoría de los clientes de la Casa.
- b) Agilizar los depósitos a clientes.
- c) Mayor control en las altas y bajas de clientes.

**C. Auxiliar Administrativo.**

**1. Identificación:**

Título del puesto: Auxiliar Administrativo.

Area: Finanzas                      Departamento: Operaciones Financieras.

**2. Descripción Genérica:**

- a) Recoger cheques y recibos de las impresoras.
- b) Separación de cheques y recibos.
- c) Separación de traspasos.
- d) Elaboración de corte de formas.

**3. Ubicación en la organización:**

El puesto reporta a: Jefe de Caja

a quien también reporta: Mesa de Control.

**4. Procedimientos de funciones y actividades:**

- a) Recoger cheques y recibos de las impresoras, para anexar su solicitud correspondiente, se pasan a mesa de control para su revisión, se recavan las firmas del Gerente de Finanzas y Jefe de Caja, para dar salida a cheques, recibos, etc.
- b) Cancelación de cheques y recibos notificados por el promotor.
- c) Suma de pólizas de cheque pendientes por entregar a Caja.

d) Elaboración de corte de forma, para llevar un control de cheques y recibos expedidos en el día.

5. Requerimientos para el puesto:

Preparación Académica: Preparatoria o equivalente.

6. Relaciones con otros:

a) Internamente:

. Mesa de control: revisión de cheques.

7. Principales retos del puesto:

a) Mayor agilidad en el desprendimiento de cheques y recibos

D. Mesa de Control.

1. Identificación:

Título del puesto: Mesa de Control

Area: Finanzas            Departamento: Operaciones Financieras.

2. Descripción Genérica:

Revisión de cheques de terceros, de Casa, elaboración de recibos, control numérico de las operaciones efectuadas en el día, relación de depósitos y elaboración de reporte diario de operación.

3. Ubicación en la organización:

El puesto reporta a: Gerente de Operaciones Financieras.

4. Procedimientos de funciones y actividades:

- a) Revisión de cheques emitidos.
- b) Revisión de recibos emitidos.
- c) Revisión de cheques entregados para inversión.
- d) Revisión de recibos de ingresos para Casa.
- e) Revisión de cheques Casa.
- f) Control numérico de las operaciones efectuadas en el día.
- g) Revisión de firmas en cartas de autorización de cheques - de terceros.
- h) Control de depósitos efectuados en Bancos.
- i) Elaboración de relaciones de depósitos a Bancos.
- j) Elaboración de reporte diario de operación de Caja y Casa
- k) Relación y control de cartas con previa autorización y de cartas pendientes de entrega.
- l) Reporte estadístico semanal de cheques y recibos.

5. Requerimientos para el puesto:

Preparación Académica: Preparatoria o Contabilidad.

Conocimientos especializados o técnicos: Control de operaciones y conocimientos de literalidad de cheques.

Tipo y grado de experiencia: Un año.

6. Relaciones con otros:

Persona con quien se tiene el contacto y motivo o razón de -  
ese contacto o relación:

a) Internamente:

- . Promotores: Aclaraciones de cartas y cheques.
- . Capturista: Aclaraciones recibos y cheques.
- . Supervisor de liquidadores: Entrega de depósitos efectua--  
dos.
- . Valores: Revisión de firmas.
- . Operación de terminales: Aclaración de depósitos por línea

7. Principales problemas a los que se enfrenta el puesto:

- a) Demora de cheques y recibos.
- b) Demora de entrega de movimientos de Bancos.

8. Principales retos del puesto:

- a) Una revisión 100% confiable.
- b) Mayor rapidez y eficiencia en la atención de clientes.

E. Capturista.

1. Identificación:

Título del puesto: Capturista.

Area: Finanzas

Departamento: Caja

2. Descripción Genérica:

Elaboración de cheques, recibos, inicios de inversión, vencimientos de inversión, liquidaciones, traspasos, capturas - de cargos y abonos a clientes, checar saldos de efectivo, -- cancelación de cheques y recibos de días anteriores.

3. Ubicación en la organización:

El puesto reporta a: Jefe de Caja

4. Procedimientos de funciones y actividades:

Elaboración de cheques a clientes, para depósito, ordenes de pago, inicios de inversión, vencimientos de inversión, li--- liquidaciones a la Bolsa por diferentes conceptos, traspasos - bancarios para habilitar cuentas, cargos y abonos que afec-- tan al cliente solamente, cancelación de cheques y recibos.

5. Requerimientos para el puesto:

Preparación Académica: Carrera técnica de Computación.  
Conocimientos especializados o técnicos: Conocimiento en --- captura.

6. Relaciones con otros:

Persona con quien se tiene el contacto y motivo o razón de - ese contacto o relación:

a) Internamente:

- . Cajero: Recepción de documentos.
- . Jefe de Caja: Consultas y autorizaciones.

7. Principales problemas a los que se enfrenta el puesto:

- a) Errores en captura.
- b) Fallas en el sistema.

8. Principales retos del puesto:

- a) Conocimiento del mismo.
- b) Agilizar la captura.
- c) Agilidad en atención a clientes.

F. Cajero.

1. Identificación.

Título del puesto: Cajero

Área: Finanzas

Departamento: Caja

2. Descripción Genérica:

- a) Entrega de cheques y recibos.
- b) Elaboración de cheques de Casa, recibos de ingresos.
- c) Atención directa a clientes.
- d) Recepción de cheques de clientes por medio de promotores.

3. Ubicación en la organización:

El puesto reporta a: Jefe de Caja

a quien también reportan: Capturista y Supervisor de Liquidadores.

4. Procedimiento de funciones y actividades:

- a) Entrega de recibos de efectivo contra entrega de cheque.
- b) Entrega de cheques a clientes.
- c) Entrega de cheques a proveedores.
- d) Elaboración de recibos de ingreso (Contra solicitud).
- e) Elaboración de cheques de Casa.
- f) Recepción de cartas y verificación de la misma (monto, -- firmas, fecha y número de cuenta).

5. Requerimientos para el puesto:

Preparación Académica: Preparatoria o Comercio.

Conocimientos especializados o técnicos: Manejo de efectivo y valores.

6. Relaciones con otros:

Persona con quien se tiene el contacto y motivo o razón de ese contacto o relación:

a) Internamente:

- . Promotores: Entrega de recibos y cheques.





2. Descripción Genérica:

- a) Encargado de depósitos en Bancos y liquidaciones.
- b) Concentración de cheques de inversión para depósitos.
- c) Control de motociclistas.

3. Ubicación en la organización:

El puesto reporta a: Jefe de Caja

a quien también reportan: Capturista, Cajero y Auxiliar Administrativo.

4. Procedimiento de funciones y actividades:

- a) Supervisión de liquidadores.
- b) Revisión de depósitos en Bancos.
- c) Revisión de liquidación en Bancos.
- d) Recepción de servicios personales.
- e) Recepción de cheques personales para cambio.
- f) Recepción de cheques para inversión.
- g) Cuadrar corte de Caja (recibos).
- h) Manejo de archivo.

5. Requerimientos para el puesto:

Preparación Académica: Vocacional, Preparatoria.

Conocimientos técnicos o especializados: Conocimientos generales de oficina.

Tipo y grado de experiencia: Un año.

6. Relaciones con otros:

Persona con quién se tiene el contacto y motivo de ello:

a ) Internamente:

- . Promotores: depósitos a clientes.
- . Contralores: aclaraciones sobre operaciones a clientes.
- . Mensajeros: recepción cheques de inversión.
- . Secretarías: servicios personales.

b) Externamente:

- . Subgerentes de Bancos: aclaraciones sobre depósitos a ---- clientes.

7. Principales problemas a los que se enfrenta el puesto:

- . Cumplir con los horarios en Bancos.
- . Mantenimiento de vehículos (motocicletas).
- . Recepción de cheques para depósito fuera de horario a mensajería.

8. Principales retos del puesto:

- a) Eficiencia a 100% en servicios a clientes.

H. Liquidador.

1. Identificación:

Título del puesto: Liquidador.

Area: Finanzas

Departamento: Caja

2. descripción Genérica:

- a) Depósitos en Bancos.
- b) Recaudación de cheques por vencimiento de inversión.
- c) Entrega de documentación en Bancos.
- d) Archivo.

3. Ubicación en la organización:

El puesto reporta a: Supervisor de liquidación

4. Procedimientos de funciones y actividades:

- a) Depositar en diferentes Bancos a clientes.
- b) Recaudación de cheques en diferentes Bancos.
- c) Por vencimiento de inversión.
- d) Recoger estados de cuenta en diferentes Bancos.
- e) Entrega de varios documentos en Bancos.
- f) Archivar polizas de cheques y recibos de efectivo o ingresos, engrapar las fichas de depósito a clientes y entregar el movimiento a controlares.

5. Requisitos para el puesto:

Preparación Académica: Preparatoria o equivalente.

Conocimientos especializados o técnicos: Manejo de motoci---  
cleta o automóvil.

6. Relaciones con otros:

Persona con quién se tiene el contacto y motivo o razón de -  
ese contacto o relación:

a) Internamente:

. Mesa de Control: entrega de documentación.

b) Externamente: Gerentes, Subgerentes y Cajeros de Bancos:  
solicitar servicios bancarios.

7. Principales problemas a los que se enfrenta el puesto:

a) Horarios de Bancos.

b) Cuentas incorrectas.

8. Principales retos del puesto:

a) Mejorar el servicio a los clientes en un 100%.

## CONCLUSIONES

Como se puede ver la función del área de Finanzas en una Casa de Bolsa en México es muy importante ya que permite que sean posibles todas y cada una de las funciones de las otras áreas que conforman una Casa de Bolsa, esta área es básica para el buen funcionamiento de cualquier Casa de Bolsa.

Podemos observar que cada actividad tiene su fin y su objetivo y se van complementando como un engrane de una máquina de un reloj. Todas las actividades que en el área de Finanzas de una Casa de Bolsa se realizan son importantes y pueden beneficiar o perjudicar el buen funcionamiento y rendimiento de las otras áreas funcionales que forman parte del proceso de operación de una Casa de Bolsa.

Una labor tan importante como es la del área de Finanzas en una Casa de Bolsa, requiere de gente con la capacidad e interés para lograr los resultados planeados.

Es conveniente hacer incapie que para lograr los resultados planeados, se debe de dirigir y coordinar de manera eficiente, delegando autoridad y compartiendo responsabilidades, logrando así con mayor facilidad los objetivos generales y básicos de la Casa de Bolsa.

Es importante recalcar que uno de los objetivos primordiales de una Casa de Bolsa es lograr un servicio de calidad, -

ya que la competencia es grande y el éxito de las mismas depende de él, consideremos que una Casa de Bolsa es principalmente una empresa de servicios.

El área de Finanzas, es la médula espinal, de una Casa de Bolsa, ya que es fundamental para la existencia de las otras áreas que la conforman, razón por la cual, en esta tesis, he querido destacar su importancia.

## "BIBLIOGRAFIA"

- Reglamento General de la Bolsa.
- Circulares de la Comisión Nacional de Valores.
- Circulares de la Bolsa Mexicana de Valores.
- Circulares de Banco de México.
- "El Mercado de Valores", una opción de financiamiento e in versión.  
Reynaldo Hernández Bazaldua y Luis Enrique Mercado Sanchez  
Loera Chávez Hnos. Cía. Editorial, S.A.  
México, D.F. 1984.
- "La inversión en México".  
Timothy Heyman
- "Concepto y términos del Mercado de Valores".  
Instituto Mexicano del Mercado de Capitales.
- Lagunilla Iñarritu  
"Historia de la Bolsa de México y su Asamblea Empresarial"  
Edición de Bolsa de Valores de México, S.A. de C.V.  
tomo I y II.  
México, D.F., 1976.
- Mantilla Molina  
"Derecho Mercantil"  
Edición Porrúa.  
México, 1963.



- Tesis.

"El Mercado de Valores como fuente de financiamiento para las empresas".

Abreu Aguilar Ismael y Zanela Camacho Marco Antonio.

México, 1981.

- Tesis.

"La Importancia de las Casas de Bolsa en el Mercado de Dinero".

Martinez Barbero Ma. del Lourdes.

México, 1985.

- Marmolejo González Martín.

"Inversiones".

Práctica, Metodología, Estrategia y Filosofía.

Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C.

Publicaciones IMEF.

Segunda Edición.

- Ley Orgánica del Banco de México.

- Ley del Mercado de Valores.

- Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito.

- Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

- Reglamento Interior de la Bolsa Mexicana de Valores.

- Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito.

- Ley del Impuesto sobre la Renta.

- Diversos Folletos de la Bolsa Mexicana de Valores.
- Koontz y O'Donnell  
"Curso de Administración Moderna"  
Sexta edición 1980.  
Editorial Mc Graw Hill.
- Ríos Szalay Adalberto y Paniagua Aduna Andrés  
"Orígenes y perspectivas de la administración"  
Octava edición, 1985.  
Editorial Trillas.
- B. Miner John  
"El Proceso Administrativo"  
Cuarta impresión, 1984.  
Editorial C.E.C.S.A.