

00666

*Universidad Nacional Autónoma de México.  
Facultad de Contaduría y Administración.  
División de Estudios de Posgrado.  
Maestría en Auditoría.*

1  
2 ej.

PAGINACION DISCONTINUA

*Seminario de Casos en Auditoría.  
Auditoría Operacional  
al  
Departamento de Redescuento de Fondos.  
del  
Banco América de México  
del  
Grupo Financiero Vectra.*

Alumno: CP. Luis Aguilera Morelos.  
Catedrático: Dr. Alejandro Puroñ Mier y Terán.  
Ciudad Universitaria a 12 de Enero de 1998.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

260371



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

México, D.F a 30 de Enero de 1998.

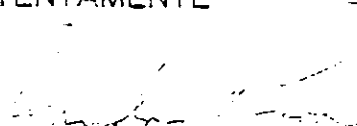
DR. FRANCISCO BALLINA RIOS.  
JEFE DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO.  
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN.  
UNAM.  
PRESENTE.

Estimado Doctor:

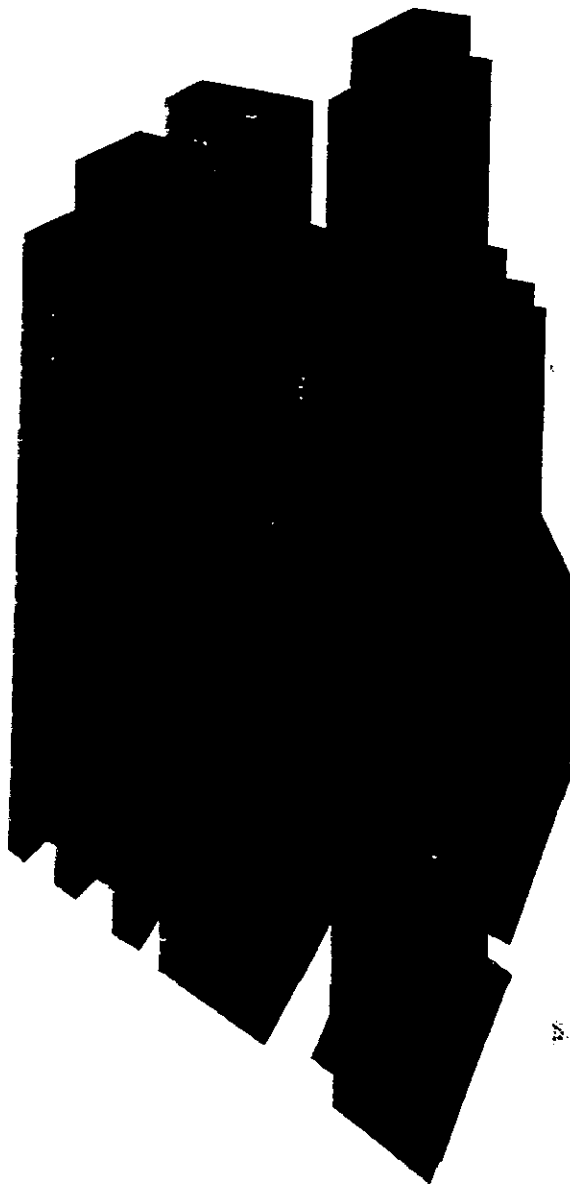
Por este medio me permito hacer de su conocimiento que el señor Luis Aguilera Morelos, ha concluido el caso práctico "LA APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO DE REDESCUENTO DE FONDOS DEL BANCO AMÉRICA MÉXICO DEL GRUPO FINANCIERO VECTRA", correspondiente al programa de maestría en Auditoría, dentro de la opción de Examen General de Conocimientos, mismo que doy por aprobado.

Agradeciendo de antemano la atención que se sirva dar a la presente, me es grato ponerme a sus órdenes para cualquier aclaración.

ATENTAMENTE

  
Dr. Alejandro Purón Mier y Terán.

GRUPO FINANCIERO VECTRA.  
EL BANCO AMÉRICA DE MÉXICO, S.A  
(CASO PRÁCTICO).



## INDÍCE

### ESQUEMA BÁSICO DEL CASO DE LA APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL AL DEPARTAMENTO DE REDESCUENTO DE FONDOS DEL BANCO AMÉRICA MÉXICO DEL GRUPO FINANCIERO VECTRA.

	Página.
<b>I. INTRODUCCIÓN.</b>	4
<b>II. MARCO TEÓRICO.</b>	6
1. La Auditoría.	6
2. Tipos de Auditoría.	7
2.1 La Auditoría Externa.	8
2.2 La Auditoría Interna.	8
3. Clases de Auditoría.	9
3.1 Auditoría Administrativa.	10
3.2 Auditoría de Estados Financieros.	10
3.3 Auditoría Operacional.	12
3.3.1 Clases de Auditoría Operacional.	14
3.3.1.1 Auditoría de Eficiencia y Economía.	14
3.3.1.2 Auditoría de Efectividad.	14
3.3.2 Objetivo de la Auditoría Operacional.	14
3.3.3 Alcance.	15
3.3.4 Aplicación de la Auditoría Operacional.	17
3.3.5 La Auditoría Externa y la Auditoría Operacional.	17
3.3.6 Elaboración de normas.	18
3.3.7 Auditorías Detalladas.	18
4. Metodología de la Auditoría Operacional.	19
4.1 Familiarización.	19
4.2 La investigación e análisis.	20
4.3 Diagnóstico.	21
5. Sistema Financiero Mexicano.	21
5.1 Estructura.	21
5.1.1 Entidades Normativas.	22
5.1.2 Intermediarios Financieros.	22

5.1.3 Grupos Financieros.	22
5.1.4 Instituciones de Apoyo.	23
5.2 Características generales del Sistema Financiero Mexicano.	23
5.3 Servicio de la Banca.	23
5.4 Tipos de Banca.	24
5.4.1 Banca de Desarrollo.	24
5.4.2 Banca Múltiple.	25
5.4.3 Funciones de la Banca Múltiple.	25
5.4.3.1 El Redescuento.	27
<b>III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.</b>	<b>29</b>
1. Justificación.	29
2. Problema.	30
3. Hipótesis.	30
4. Variables.	31
5. Alternativas.	31
6. Evaluación de las alternativas.	32
7. Recomendaciones.	33
8. Conclusiones.	33
<b>IV. CASO PRÁCTICO.</b>	<b>34</b>
1. Generalidades.	34
2. Entidades normativas del Grupo Financiero Vectra.	35
3. Estructura del Grupo Financiero Vectra.	36
4. Misión.	40
5. Funciones.	40
6. Nueva Estrategia del Grupo Financiero Vectra.	43
7. Algunas consideraciones.	48
8. Operación del redescuento del crédito.	49
9. Departamento de Redescuento de Fondos.	52
<b>V. SOLUCIÓN.</b>	<b>65</b>
<b>1. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA.</b>	<b>65</b>
1.1 Determinación del problema.	65
1.2 Determinación de los objetivos.	65
1.3 Hipótesis.	66

<b>1.4 Determinación de las variables.</b>	<b>66</b>
<b>1.5 Alternativas de solución.</b>	<b>67</b>
<b>1.6 Selección de la alternativa.</b>	<b>68</b>
<b>1.7 Conclusiones.</b>	<b>70</b>
<b>2. GUIA DEL MAESTRO.</b>	<b>71</b>
<b>3. BIBLIOGRAFÍA.</b>	<b>73</b>
<b>4. GLOSARIO.</b>	<b>76</b>
<b>APÉNDICE (PAPELES DE TRABAJO).</b>	
<b>ANEXO.</b>	

## I. INTRODUCCIÓN

El presente caso tiene el propósito de cumplir con el objetivo del Seminario de Casos en Auditoría para lograr el grado de Maestro en Auditoría del Programa de Maestría en Auditoría de la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Este caso se encuentra dirigido a auditores capacitados que han concluido sus estudios de posgrado y han obtenido la experiencia necesaria en el área de auditoría, para la lograr la madurez de juicio para emitir una opinión en un informe de carácter ejecutivo. Dicho caso es enfocado a aplicar una Auditoría Operacional a un departamento operativo de una entidad de la Banca Comercial. La aplicación del caso se enfocará a mostrar el servicio que presta el contador público cuando examina ciertos aspectos administrativos, con la intención de hacer recomendaciones para incrementar la eficiencia operativa del Departamento de Redescuento de Fondos, el cuál pertenece a la Dirección de Finanzas del Banco América de México del Grupo Financiero Vectra.

Cabe mencionar que el banco realiza la función del redescuento, la cuál consiste en otorgar recursos de un Fondo de Fomento o Banca de Desarrollo a través de un intermediario financiero. Y por otro lado realiza conciliación y eliminación de excepciones, a través del departamento de Redescuento de Fondos, de los créditos bancarios fondeados por instituciones de desarrollo, es decir, como Banco Nacional de Comercio Exterior y Nacional Financiera, y con Fondos de Fomento como Fondos Instituidos en Relación a la Agricultura (FIRA), Fondo para el Desarrollo Comercial (FIDEC), Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR) y Fondo Minero (FOMIN), administrados por diferentes entidades gubernamentales federales.

El objetivo y alcance de este trabajo, es el detectar obstáculos a la eficiencia, respecto a la conciliación e eliminación de las excepciones que se generan con el fondo FIRA y en cuanto a los flujos de información que este departamento tiene con las áreas operativas del redescuento, aplicando la metodología de la Auditoría Operacional, la cuál consiste en tres etapas fundamentales: familiarización, investigación e análisis y diagnóstico.

La primera etapa consiste en la familiarización de la operación del redescuento que se revisará dentro del contexto de la empresa que se esta auditando a través de:

1. Los problemas especiales inherentes al ramo de la actividad económica en que se desenvuelve la Empresa y que inciden en la administración de la operación que se revisa.



2. La infraestructura específica establecida para hacer frente a la administración de la operación (planeación, dirección y control).
3. Los antecedentes respecto a las deficiencias detectadas a través de cartas de sugerencias u otros informes emitidos en el pasado por auditores internos, externos y consultores.

En la segunda etapa de la metodología se analizará la información y se examinará la documentación relativa para evaluar la eficiencia y efectividad de la operación en cuestión. En esta fase se realizan pruebas de detalle de diversa índole, utilizando especialmente pruebas selectivas a juicio de mi revisión o por medio de muestreo estadístico.

En la tercera etapa se realizará el Diagnóstico, ya que previamente se tendrá estudiada y evaluada la infraestructura administrativa, para que se sumerizen los hallazgos y se señalen la interpretación que se hace de ellos, para reportar todos aquellos indicios que presenten fallas notorias de eficiencia.

De tal manera que se proporcionarán bases para solucionarlos; así como prever obstáculos a la eficiencia; presentar recomendaciones para simplificar el trabajo, e informar sobre obstáculos al cumplimiento de planes y todas aquellas cuestiones que se mantengan dentro del primer nivel de apoyo.

Entre los niveles de apoyo que tendrá mi revisión en la aplicación de la Metodología de la Auditoría Operacional:

- a) La emisión de opiniones sobre el estado actual de lo examinado. Esta fase no representa, de ninguna manera la solución detallada de los problemas.
- b) La creación de propuestas y recomendaciones sobre lo examinado en la revisión de procedimientos, políticas, metodologías, flujos de operación, estructuras, control interno etc.

## II. MARCO TEÓRICO.

### 1. La Auditoría.

Es indispensable conocer primeramente que es la Auditoría, ya que partiendo de la idea básica de que una auditoría es simple y llanamente un proceso de revisión, con el objeto de hacer una evaluación y brindar una opinión profesional, se puede afirmar que el término auditoría es muy general y sobre todo aplicable a todas las cosas, y pudiendo tener múltiples objetivos.<sup>1</sup>

En este sentido es necesario comprender que la auditoría es aplicable a todo ente y que es un proceso de evaluación con la finalidad de emitir una opinión profesional.

Por otro lado la auditoría es uno de los muchos servicios proporcionados por la profesión contable y puede ser hecha con varios propósitos diferentes.<sup>2</sup>

Los más frecuentes son :

1. La expresión de una opinión independiente sobre los estados contables o financieros de un ente, y
2. El control del uso de los recursos dentro de una organización.

La Auditoría es el género, la cuál puede tener diversos atributos específicos de acuerdo a los cuales tendrá ciertas características que harán a una, distinta de la otra.

Los atributos específicos que darán a cada auditoría su singularidad pueden ser entre otros, el quien la practica, el objetivo que se persigue, el objeto sujeto a revisión, el alcance, el enfoque, la periodicidad, el usuario final, los procedimientos y las técnicas a aplicar.<sup>3</sup>

En este sentido la auditoría que se va a practicar es la operacional, ya que como tal la auditoría tiene varios enfoques, basadas en el sentido de las necesidades y objetivos que se persiguen.

Algunos conceptos de la Auditoría:

La auditoría es una actividad profesional que consiste en el examen crítico y constructivo de eventos individuales o colectivos, con objeto de emitir una opinión respecto a ellos y promover la implantación de acciones correctivas que se consideren necesarias para mejorar su ejecución.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Dávila Guzmán Miguel Angel "Auditoría Comprehensiva un Moderno Concepto de la Auditoría Gubernamental, MCP, Pág 74.

Slosse Carlos, Pace Federico, López Lado Daniel, "Auditoría un Nuevo Enfoque Empresarial, Macchi, pág 6.

<sup>3</sup> Dávila Guzmán Miguel Angel "Auditoría Comprehensiva un Moderno Concepto de la Auditoría Gubernamental, MCP, Pág 74.

Sánchez Curiel Gabriel, " Auditoría Operacional el Examen de Flujos de Transacciones", ECASA, 1993, pág 1.

En este sentido es importante resaltar que el trabajo de auditoría pretende en este caso obtener evidencia suficiente y competente que dará elementos para la formulación de recomendaciones a la eficiencia operacional de la entidad.

La auditoría es una actividad profesional. En este sentido implica, al mismo tiempo, el ejercicio de una técnica especializada y la aceptación de una responsabilidad pública.<sup>5</sup>

La auditoría es un examen hecho por una persona a una organización o ente.<sup>6</sup>

De acuerdo con lo anterior, la auditoría no es una actividad exclusiva de los contadores públicos; se lleva a cabo por diferentes especialistas y profesionales y en relación con numerosos eventos que ocurren en la sociedad. Algunas actividades sobre las que se aplican auditorías, son: la construcción de un edificio, los procesos de manufactura, los sistemas de transportación, las competencias deportivas, los sistemas de información financiera y los procedimientos administrativos por citar unos.

Las personas que llevan a cabo el examen crítico y constructivo respecto a dichos eventos, reciben diferentes denominaciones: supervisores, inspectores, árbitros, jueces, etc., sin embargo, sus actividades se hallan identificadas con los objetivos ya referidos.

En este contexto es evidente la necesidad de un especialista en la materia, que examine en forma integral y con actitud constructiva en desarrollo del evento. La auditoría es, en consecuencia, una actividad universal y por lo tanto puede ser apoyada por diferentes disciplinas.

## **2. Tipos de Auditoría.**

La labor de auditoría puede ser desarrollada por contadores independientes o bien por los mismos empleados o funcionarios de la organización. La auditoría realizada por contadores públicos independientes para expresar una opinión sobre la información examinada es denominada auditoría externa o independiente.<sup>7</sup>

La auditoría que se aplica en este caso es una auditoría externa, ya que es realizada por un contador público independiente.

La auditoría realizada por los empleados o funcionarios de la organización con los propósitos de control, es comúnmente denominada auditoría interna.

---

<sup>5</sup> Instituto Mexicano de Contadores Públicos, "Normas y Procedimientos de Auditoría". Boletín 1010, 1.

<sup>6</sup> Vance, "Auditoría", Interamericana, 1977, pág 10.

<sup>7</sup> Slósse Carlos, Pace Federico, López Lado Daniel, "Auditoría un Nuevo Enfoque Empresarial", Macchi, pág 7.

De tal manera que la primera gran división dentro de la cual se puede clasificar a todas las demás auditorías es la externa y la interna, y esta clasificación atiende básicamente al quien la practica. Externa si una persona es ajena al objeto auditado e interna si ésta forma parte del mismo.<sup>8</sup>

## 2.1 La Auditoría Externa.

La auditoría externa, aparte de la diferencia ya notada, tiene como propósito fundamental el de emitir una opinión profesional sobre la razonabilidad o no de los estados financieros de un ente económico, y el verificar que éstos se hayan elaborados, aplicando y observando los principios de contabilidad generalmente aceptados. La auditoría externa se justifica ya que por lo general los usuarios de la información financiera otorgan mayor credibilidad a la opinión de un profesionista ajeno e independiente a dicho ente.

La labor de auditoría externa implica una competencia profesional singular, caracterizada por una serie de atributos tales como la independencia, educación y conocimientos especializados, dedicación al servicio, matriculación en los cuerpos encargados del control del ejercicio profesional, etc.

## 2.2 La Auditoría Interna.

La auditoría interna, a pesar de ser practicada por el personal propio de la entidad también es una función independiente, sin embargo, los objetivos que persigue son distintos. Este tipo de auditoría va más enfocada a realizar juicios evaluatorios sobre si todas las actividades de la organización, y su producto final es un servicio, es decir, la asistencia, el apoyo o la ayuda a la misma organización.<sup>9</sup>

La clasificación anteriormente expuesta trata de diferenciar al sujeto que presta un servicio de auditoría. Tanto o más importante es también diferenciar al servicio que ese sujeto presta. Del análisis de las distintas funciones del auditor interno y del auditor externo, el lector podría inferir en el campo objeto de acción de ambos, y puede dividirse:

- El examen de las operaciones o actividades.
- El examen de la información contable emitida.

Ambos tipos de auditoría interna o externa, reúne la capacidad profesional necesaria para prestarlos.

---

<sup>8</sup> Dávila Guzmán Miguel Angel "Auditoría Comprehensiva un Moderno Concepto de la Auditoría Gubernamental, IMCP, Pág 74.

<sup>9</sup> Dávila Guzmán Miguel Angel "Auditoría Comprehensiva un Moderno Concepto de la Auditoría Gubernamental, IMCP, Pág 74.

### 3. Clases de Auditoría.

Existen numerosos conceptos y clasificaciones desarrollados por los contadores públicos en relación con la auditoría. Ocasionalmente surgen confusiones que se acentúan porque se carece de una terminología universalmente aceptada y de uso uniforme.<sup>10</sup>

Debemos de tomar en cuenta que dichas clasificaciones dependerán del enfoque de aplicación y sus objetivos.

Las discrepancias en el empleo de términos elementales como reserva, provisión de fondo son indiscutibles; es frecuente encontrar reportes de prestigias firmas de contadores públicos que incluyen el manejo equivocado de dichos conceptos, o clasificaciones de los rubros de los estados financieros que se apartan de las normas de revelación suficiente promulgadas por los organismos colegiados.

Dichas discrepancias se presentan también cuando se trata de clasificar y conceptuar a la auditoría. Los contadores públicos han aportado nuevos enfoques y puntos de vista en torno al ejercicio de esta actividad profesional. Así han surgido conceptos como auditoría integral, auditoría gubernamental, auditoría de gestión, auditoría de flujo de transacciones, auditoría ambiental, etc. cuya connotación no es fácil establecer.

Sin embargo, si se atiende a los campos de actuación del contador público, la auditoría puede clasificarse de manera sencilla en los siguientes grupos:

Auditorías Especiales.

Auditorías Administrativas

Auditorías Operacionales

**AUDITORIA** Auditoría de Estados Financieros.

Auditorías Detalladas.

Cada una de las anteriores clases de auditorías tiene objetivos particulares, campos de aplicación específicos y, en consecuencia, su propia metodología. La auditoría operacional es el propósito de este caso y se tratará con la profundidad necesaria; veamos los conceptos esenciales del resto de la clasificación.

---

Sánchez Curriel Gabriel, " Auditoría Operacional el Examen de Flujos de Transacciones", ECASA, 1993, pág 3.

### **3.1 Auditoría Administrativa.**

Es el examen efectuado sobre las etapas que integran el proceso administrativo de una entidad económica, a fin de opinar sobre la calidad de su realización y sugerir acciones concretas para mejorarlo.<sup>11</sup>

En mi opinión es la revisión de las actividades de un ente a través del proceso administrativo con el fin de emitir una opinión acerca de ellas.

En consecuencia, el campo de aplicación de la auditoría administrativa lo constituyen las siguientes fases del proceso referido:

- Planeación
- Organización
- Integración
- Dirección
- Control

La auditoría administrativa puede abarcar al proceso administrativo en su conjunto, o bien, sólo a algunas de sus etapas. De acuerdo con ello, una auditoría sobre la fase de planeación incluye, entre otros aspectos, el examen de la factibilidad de objetivos para una o varias áreas de la entidad, la evaluación de las medidas de previsión establecidas por la gerencia en relación con los objetivos a mediano o corto plazo y su congruencia respecto a ellos.

En la etapa de organización, la auditoría administrativa se dirige hacia las características de la estructura de la entidad, las áreas funcionales y los departamentos que la integran, la especificación de niveles jerárquicos y los canales de comunicación que existen entre ellos.

Esta misma clase de consideraciones se pueden hacer respecto al examen de las etapas de integración, dirección y control; la auditoría en cada una de ellas comprende diferentes aspectos, pero con los mismos objetivos ya mencionados: Opinar sobre la calidad del proceso administrativo y, en caso necesario, emitir sugerencias factibles para mejorar su desarrollo.

### **3.2 Auditoría de Estados Financieros.**

Es el examen de los estados financieros preparados por la administración de una entidad económica, con objeto de opinar respecto, a si la información que incluyen está preparada de acuerdo con los principios de contabilidad aplicables a las características de sus transacciones.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Sánchez Curiel Gabriel, " Auditoría Operacional el Examen de Flujos de Transacciones", ECASA, 1993, pág 3.

<sup>12</sup> Sánchez Curiel Gabriel, " Auditoría Operacional el Examen de Flujos de Transacciones", ECASA, 1993, pág 5.

En mi opinión la auditoría financiera es una revisión crítica y constructiva de los estados financieros de una entidad.

La auditoría de estados financieros sólo puede llevarla a cabo un contador público y la información sujeta a examen está integrada por los siguientes documentos:

- Balance General o Estado de Posición Financiera.
- Estado de Resultados.
- Estado de Variaciones en las Cuentas de Capital.
- Estado de Cambios en la Situación Financiera o, en épocas de intensa inflación, Estado de Flujo de Efectivo.
- Notas a los Estados Financieros.

Tanto el contador público que tomará la responsabilidad de opinar sobre los estados financieros como sus colaboradores o ayudantes, deben tener un criterio independiente que les permita efectuar su trabajo en forma imparcial.

Los pronunciamientos de ética profesional establecen claramente los hechos y circunstancias que un equipo de auditores debe satisfacer para salvaguardar su independencia de criterio.

La auditoría de estados financieros se lleva a cabo, por lo general, en tres etapas o visitas a la entidad:

- Etapa Preliminar
- Etapa Intermedia
- Etapa Final o Cierre de la Auditoría

La etapa preliminar se inicia en el cuarto o quinto mes del ejercicio social. Sus objetivos son el estudio y la evaluación del control interno a través del examen de los flujos de transacciones que producen los estados financieros y, en su caso, la emisión de recomendaciones para mejorar los procedimientos y sistemas en vigor.

La etapa intermedia comienza en el octavo o noveno mes del ejercicio auditado. Con base en la evaluación de los controles hecha en la primera etapa, sus objetivos son juzgar la razonabilidad de las cifras de una balanza de comprobación intermedia, detectar situaciones especiales susceptibles de mejoramiento en los rubros y en los registros contables, a fin de evitar numerosos ajustes al cierre anual de operaciones y establecer bases para que la etapa final de la auditoría se lleve a cabo en forma rápida y eficaz.

La etapa final se inicia en el segundo o tercer mes del ejercicio posterior al auditado; sus objetivos son actualizar el juicio relativo a la razonabilidad de las cifras contables mediante el examen del segmento comprendido entre la etapa intermedia y el cierre del ejercicio, sugerir los ajustes y reclasificaciones necesarios y emitir el dictamen sobre los estados financieros.

### **3.3 Auditoría Operacional.**

#### **Conceptos de la Auditoría Operacional.**

Por auditoría operacional debe entenderse: El servicio que presta el contador público cuando examina ciertos aspectos administrativos, con la intención de hacer recomendaciones para incrementar la eficiencia operativa de la entidad.<sup>13</sup>

Auditoría Operacional es la orientada al futuro, al cambio constructivo y a las mejoras, es decir, en brindar alternativas y en guiar a la organización al cumplimiento de los objetivos establecidos.<sup>14</sup>

Auditoría Operacional u Operativa consiste en la realización de exámenes estructurados de programas de acción, organizaciones y actividades o segmentos operativos de una entidad pública o privada, con el propósito de evaluar e informar sobre la utilización, de manera económica y eficiente, de sus recursos y el logro de sus objetivos.<sup>15</sup>

Auditoría Operativa es el proceso que tiende a medir el rendimiento esperado, con la intención de realizar recomendaciones para mejorar el rendimiento real y alcanzar el éxito deseado.<sup>16</sup>

Auditoría Operacional es el examen de flujo de las transacciones llevadas a cabo en una o varias áreas funcionales que constituyen la estructura de la entidad, con el propósito de incrementar la eficiencia y la eficacia operativas a través de proponer las recomendaciones que se consideren necesarias.<sup>17</sup>

---

<sup>13</sup> Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. "Auditoría Operacional", IMCP, 1992, pág 9.

<sup>14</sup> Dávila Guzmán Miguel Angel "Auditoría Comprehensiva un Moderno Concepto de la Auditoría Gubernamental, IMCP, Pág 75.

<sup>15</sup> Slosse Carlos, Pace Federico, López Lado Daniel, "Auditoría un Nuevo Enfoque Empresarial, Macchi, pág 8.

<sup>16</sup> Slosse Carlos, Pace Federico, López Lado Daniel, "Auditoría un Nuevo Enfoque Empresarial, Macchi, pág 8.

<sup>17</sup> Sánchez Curiel Gabriel, "Auditoría Operacional el Examen de Flujos de Transacciones". ECASA, 1993, pág 11.



Auditoría Operacional, se refiere no propiamente a las administración de la empresa, sino a sus procedimientos, es decir, a la forma en que las operaciones se realizan, se registran y acerca de las cuáles se informa la administración.<sup>18</sup>

Auditoría Operacional es el nombre más reciente que se le ha dado a esta fase de la auditoría y es realizada por el auditor externo coordinando con el examen de los estados financieros de la empresa.<sup>19</sup>

Auditoría Operacional es una revisión de cualquier parte del proceso de métodos de operación de una compañía con el propósito de evaluar su eficiencia y eficacia. Es común que la administración espera algunas recomendaciones para mejorar sus operaciones.<sup>20</sup>

En este caso solamente se va a evaluar la operación del redescuento y la eliminación de excepciones de los créditos redescontados.

Auditoría Operacional es un estudio de las unidades de una organización con los propósitos de medir su eficiencia.<sup>21</sup>

Auditoría Operacional es una actividad de evaluación destinada a la revisión y vigilancia sistemática de operaciones contables, financieras, administrativas, a fin de cerciorarse de que se desarrollan con optima eficiencia al costo mínimo posible.<sup>22</sup>

En mi opinión la auditoría operacional es el examen de cualquiera de las operaciones de una entidad con el fin de evaluar la eficiencia y efectividad de la entidad para emitir una opinión profesional a través de las recomendaciones que se obtengan durante la ejecución de la auditoría.

---

<sup>18</sup> Velasco, "Auditoría Práctica", Editorial Banca y Comercio, S.A. 1990, pág 4.

<sup>19</sup> Lozano Nieva J, "Auditoría Interna", ECASA, 1993, pág 17.

<sup>20</sup> A. Arens Alvin. K. Loebbecke James, "Auditoría un Enfoque Integral", Prentice Hall, pág 13.

<sup>21</sup> Whittinton Ray O, "Principios de Auditoría", IRWIN, 1992, pág 10.

<sup>22</sup> Obieta López Salvador José Luis, Castillo José Luis "Auditoría de Operaciones", Editorial Pac, 1990, pág 19.

### **3.3.1 Clases de Auditoría Operacional.**

La auditoría operacional cubre una gama de esfuerzos de auditoría que tienden a ser naturalmente divisibles en dos áreas principales. Una es la auditoría de eficiencia y economía y la otra la auditoría de efectividad.

#### **3.3.1.1 Auditoría de Eficiencia y Economía.**

Intentan mejorar el empleo de los recursos a través de la reducción de los costos y/o el aumento de la producción.<sup>23</sup>

#### **3.3.1.2 Auditoría de Efectividad.**

Esta diseñada para medir la marcha de una actividad en relación con los objetivos planteados o presuntos y otras medidas apropiadas del rendimiento.<sup>24</sup>

Este es el enfoque que tendrá la aplicación del caso, ya que se pretende la evaluación de una actividad, en este caso la operación del redescuento.

A pesar que se analizan por separado estos tipos de auditoría operacional, es usual que la misma auditoría abarque tanto aspectos de economía y eficiencia como aspectos de efectividad. Este es frecuentemente el caso cuando se practica una auditoría relativamente completa que cubre una variedad de intereses. Sin embargo, mientras la mayoría de las auditorías operativas pueden clasificarse dentro de estas dos categorías, hay también a menudo estudios y análisis especiales que no caen dentro de la clasificación precisa que distinguen economía y eficiencia, de efectividad.

### **3.3.2 Objetivo de la Auditoría Operacional.**

El objetivo de la auditoría operacional se cumple al presentar recomendaciones que tiendan a incrementar la eficiencia en las entidades a que se practique.

Existen tres niveles en que el contador público puede participar en apoyo a las entidades, a saber:

1. En la emisión de opiniones sobre el estado actual de lo examinado. (Diagnóstico de obstáculos).

---

<sup>23</sup> Slosse Carlos, Pace Federico, López Lado Daniel, "Auditoría un Nuevo Enfoque Empresarial, Macchi, pág 11.

<sup>24</sup> Slosse Carlos, Pace Federico, López Lado Daniel, "Auditoría un Nuevo Enfoque Empresarial, Macchi, pág 11.

2. En la participación para la creación o diseño de sistemas, procedimientos, etc., interviniendo en su formación.

3. En la implantación de los cambios e innovaciones. (Implantación de sistemas, etc.).

La auditoría operacional persigue: detectar problemas y proporcionar bases para solucionarlos; presentar recomendaciones para simplificar el trabajo e informar sobre obstáculos al cumplimiento de planes y todas aquellas cuestiones que se mantengan dentro del primer nivel de apoyo a la administración de las entidades, en la consecución de la óptima productividad.

El objetivo general de la Auditoría Operacional es colaborar con todos los miembros de la gerencia para el logro eficaz, delegación de responsabilidades, proporcionándoles el análisis, objetivos, opiniones, recomendaciones y comentarios adecuados sobre las actividades revisadas.<sup>25</sup>

En la práctica de una auditoría operacional, el contador público se circunscribirá al primer nivel de apoyo, ya que su participación en los demás niveles queda fuera de la práctica de auditoría operacional. Los niveles segundo y tercero quedan enmarcados dentro de lo que se conoce como trabajos de reorganización, desarrollo de sistemas y consultoría administrativa.

El auditor operacional, al revisar las funciones de una entidad: investiga, analiza y evalúa los hechos, es decir, diagnóstica obstáculos de la infraestructura administrativa que los respalda y presenta recomendaciones que tiendan a eliminarlos.

### 3.3.3 Alcance.

Algunos autores afirman que la auditoría operacional no debe presentar recomendaciones, que sólo debe conjuntar hechos, que ayuden a la administración a evaluar los desempeños y determinar qué tipos de investigaciones adicionales deben hacerse para lograr avances. El diseño de las recomendaciones es, en opinión de tales autores, responsabilidad de los encargados de áreas o especialistas en las actividades sometidas a evaluación.

La Comisión de Auditoría Operacional de Instituto Mexicano de Contadores Públicos, ha mantenido siempre un criterio uniforme sobre este particular, considerando que la auditoría operacional debe proponer recomendaciones específicas ( en los casos que se tengan elementos para ello) y que de no ser así pudieran tener un carácter general; pero en todos los casos deben presentarse sugerencias para mejorar la eficiencia.

---

<sup>25</sup> Obieta López Salvador José Luis, Castillo José Luis "Auditoría de Operaciones". Editorial Pac. 1990, pág 19.

De otra manera, el servicio se vería restringido, pues sin presentar recomendaciones, en lo general éste sólo sería requerido por grandes entidades que tienen el potencial suficiente y los especialistas necesarios para encontrar las soluciones. En nuestro medio la tendencia es que la administración requiere no sólo se le presenten los hechos comparados contra estándares, sino que exigen del auditor la presentación de recomendaciones. Así, el servicio de auditoría operacional es más acorde a nuestra realidad.

En relación con los elementos del proceso administrativo que deben ser tomados en cuenta en un examen de auditoría operacional, la revisión debe ser integral, abarcando todos los pasos de dicho proceso ( planeación, organización, dirección y control) y no debe restringirse sólo al control.

El boletín No. 2 de la Comisión de Auditoría Operacional de Instituto Mexicano de Contadores Públicos - Metodología- en su edición revisada, define a la operación como el "conjunto de actividades orientadas al logro de un fin u objetivo particular dentro de la entidad, tales como vender, comprar, cobrar o producir".<sup>26</sup>

En dicho boletín se resalta igualmente la característica de que en el examen de una operación se consideren todos los departamentos que en ella intervienen y se presenta un cuadro de las principales operaciones que pueden darse en una entidad.

Las anteriores referencias son un antecedente del énfasis que se desea añadir para aclarar de mejor manera lo que es una operación, evitando dar nuevas definiciones pero incluyendo en su lugar ciertas comparaciones y reglas simples, que junto con las ya indicadas, faciliten la formación de un mejor juicio:

1. No es lo mismo un departamento que una operación. En una operación pueden intervenir varios departamentos, bien sea en forma total o solamente una parte de ellos.

Por operaciones se entiende las actividades del organismo reflejadas en el estado de resultados, e ingresos de todas fuentes y costos causados por el negocio y que se juzgan no recuperables de futuros ingresos.<sup>27</sup>

2. No deben confundirse las funciones fundamentales de la administración con las principales operaciones o funciones de una entidad; lo que si es importante resaltar es que al revisar las operaciones, debe considerarse la forma en que ellas son planeadas, organizadas, dirigidas y controladas.

---

<sup>26</sup> Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. "Auditoría Operacional", IMCP, 1992, Boletín 2, pág 25.

<sup>27</sup> Kohler, "Auditoría", Diana 1982, pág 165.

3. Los límites que se establezcan a una operación en una entidad, deben dar consideración a la posibilidad de realizar una investigación completa y lógica, que aporte sugerencias integrales y no una visión parcializada y eventualmente errónea de los hechos.

#### **3.3.4 Aplicación de la Auditoría Operacional.**

Aunque no pueden establecerse reglas fijas que determinen cuándo debe practicarse la auditoría operacional, sí se pueden mencionar aquellas que habitualmente los administradores de entidades, los auditores internos y los consultores, han determinado como más frecuentes:

1. Para aportar recomendaciones que resuelven un problema conocido.
2. Cuando se tienen indicadores de ineficiencia pero se desconocen las razones, y
3. Para contar con un respaldo para la prevención de ineficiencias o para el sano crecimiento de las entidades.

La auditoría operacional puede realizarse en cualquier época y con cualquier frecuencia; lo recomendable es que se practique periódicamente, a fin de que rinda sus mejores frutos. Así, puede prepararse un programa cíclico de revisiones, en el cual un área sea revisada cuando menos cada dos años, manteniéndose un examen permanente de aquellas operaciones que requieran especial atención del monto de recursos invertidos en ellas o por su criticidad.

#### **3.3.5 La Auditoría Externa y la Auditoría Operacional.**

Las normas de auditoría que rigen el examen de estados financieros, obligan al contador público independiente a "...Efectuar un estudio y evaluación adecuados del control interno existente, que le sirvan de base para determinar el grado de confianza que va a depositar en él; asimismo, que le permita determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que va a dar a los procedimientos de auditoría. (Boletín E-02 de la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría del IMCP).

Asimismo, el referido boletín señala que el contador público "Como resultado de este trabajo, está obligado a formular sugerencias constructivas para mejorar los sistemas examinados y en consecuencia, aumentar la eficiencia en la operación de la entidad".

Por su parte, normalmente el contador público independiente cumple con la responsabilidad profesional adicional de informar sobre la situación que guarda el control interno, a través de comentarios, memoranda sobre situaciones específicas e informes que contienen recomendaciones orientadas a mejorar el control interno en sus objetivos de "obtención de información financiera, veraz y confiable" y "protección de los activos de la entidad".

El mismo boletín E-02 de la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría de este instituto, señala un tercer objetivo de control interno en las entidades: "La promoción de eficiencia en la operación de la entidad". Evidentemente, si el auditor externo en su revisión detecta obstáculos en este propósito, también lo señala en su carta de recomendaciones.

El énfasis del auditor externo al revisar el control interno, en consecuencia, es juzgar la efectividad de éste en materia de su contribución a la confiabilidad de la información financiera; por ello, la auditoría financiera tiene un propósito prioritario perfectamente determinado: *Proporcionar elementos para que el auditor pueda emitir un juicio sobre la razonabilidad de la información mostrada en los estados financieros.* Consecuentemente, la revisión del control interno, realizada como parte de la auditoría financiera, no debe confundirse con la auditoría operacional, toda vez que sus propósitos y metodología son diferentes.

### **3.3.6 Elaboración de normas.**

En la auditoría operacional frecuentemente no hay normas de auditoría generalmente aceptadas con las cuales se pueda comparar una condición o circunstancia real.<sup>28</sup>

Consecuentemente, es frecuente desarrollar ciertos criterios de auditoría o unidades de medida para cada examen. En estas circunstancias la opinión del auditor y el sentido profesional empresarial se tornan también en factores importantes de la medición y evaluación de los resultados, por lo que en este caso se tendrá que diseñar un estándar empresarial con el fin de tener un criterio, lo más posible apegado a la realidad de evaluación. Por otro lado, para este caso nos apoyaremos y nos auxiliaremos de las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, dictadas por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Dichas normas son: las normas personales, las normas de ejecución de trabajo y las normas de información.

### **3.3.7 Auditorías Detalladas.**

La auditoría administrativa y la auditoría de estados financieros se efectúan sobre muestras de las actividades, transacciones y cifras sujetas a examen; sus objetivos

<sup>28</sup> Slosse Carlos, Pace Federico, López Lado Daniel, "Auditoría un Nuevo Enfoque Empresarial, Macchi, pág 11.

son compatibles con las pruebas selectivas. Por otra parte, las revisiones exhaustivas serían imprácticas para ambas.

Sin embargo, existen circunstancias especiales que hacen necesarios los exámenes detallados sobre las operaciones o la información financiera de una entidad económica.

De acuerdo con lo anterior, las auditorías detalladas se llevan a cabo en casos como los siguientes:

- Compra venta de un empresa
- Fusión de sociedades mercantiles
- Verificación del cumplimiento con obligaciones fiscales o laborales

En la clasificación de la auditoría que se ha planteado se pueden incluir todas las nuevas modalidades desarrolladas por la profesión contable. Lo cierto es que la auditoría gubernamental y cualquier otra de reciente creación, se basan en una metodología que pertenece a la auditoría administrativa, a la auditoría de estados financieros o a la auditoría operacional.

#### **4. Metodología de la Auditoría Operacional.**

La metodología de la Auditoría Operacional, consiste en tres etapas fundamentales, las cuales son: la familiarización, la investigación y el análisis y el diagnóstico.

##### **4.1 Familiarización.**

La primera etapa consiste en la familiarización de la operación que se revisará dentro del contexto de la empresa que se esta auditando a través de:<sup>29</sup>

1. Los problemas especiales inherentes al ramo de la actividad económica en que se desenvuelve la Empresa y que inciden en la administración de la operación que se revisa.
2. La infraestructura específica establecida para hacer frente a la administración de la operación (planeación, dirección y control).
3. Los antecedentes respecto a las deficiencias detectadas a través de cartas de sugerencias u otros informes emitidos en el pasado por auditores internos, externos y consultores.

---

<sup>29</sup> Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. "Auditoría Operacional", IMCP, 1992, Boletín 2. pág 27.

## 4.2 La investigación y el análisis.

En la segunda etapa de la metodología se analizará la información y se examinará la documentación relativa para evaluar la eficiencia y efectividad de la operación en cuestión. En esta fase se realizan pruebas de detalle de diversa índole, utilizando especialmente pruebas selectivas a juicio de mi revisión o por medio de muestreo estadístico.<sup>30</sup>

También en esta parte de la metodología se estudiará y evaluará el control interno de las operaciones, ya que el auditor debe efectuarlo, y que le sirva de base para determinar el grado de confianza que va a depositar en él y le permita determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que le va a dar a los procedimientos de auditoría.

La estructura del control interno de una entidad consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar un seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad. Dicha estructura consiste de los siguientes elementos:<sup>31</sup>

- Ambiente de control.
- El sistema contable.
- Los procedimientos de control.

Por otro lado no debemos de olvidar el riesgo, el cuál se aplica a alguna acción o actividad existente, y que exista la posibilidad de que haya algo que las cosas salgan mal.<sup>32</sup>

El riesgo de Auditoría representa la posibilidad de que el auditor pueda dar una opinión sin salvedades, sobre los estados financieros que contengan errores y desviaciones de principios de contabilidad, en exceso de importancia relativa.<sup>33</sup>

---

<sup>30</sup>Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. "Auditoría Operacional", IMCP, 1992, Boletín 2, pág 29.

<sup>31</sup> Instituto Mexicano de Contadores Públicos, "Normas y Procedimientos de Auditoría", IMCP, 1994.Boletín 3050.

<sup>32</sup> Mendivil Escalante V.M, "Auditoría Principios Modernos", Escalante, 1992, pág 21.

<sup>33</sup> Instituto Mexicano de Contadores Públicos, "Normas y Procedimientos de Auditoría", IMCP, 1994.Boletín 3030.



### 4.3 Diagnóstico.

En la tercera etapa se realizará el Diagnóstico, ya que previamente se tendrá estudiada y evaluada la infraestructura administrativa, para que se sumerizen los hallazgos y se señalen la interpretación que se hace de ellos, para reportar todos aquellos indicios que presenten fallas notorias de eficiencia.<sup>34</sup>

Además en esta fase se precisará si los problemas detectados son congruentes con la realidad de la empresa.

## 5. Sistema Financiero Mexicano.

Se puede definir el Sistema Financiero Mexicano como un conjunto de instituciones que captan, administran, norman, regulan, orientan y dirigen tanto el ahorro como la inversión en el contexto político económico que brinda nuestro país.<sup>35</sup>

En mi opinión, generar ahorro es requisito necesario para lograr el sano y sostenido crecimiento de la economía; así mismo ese crecimiento sólo puede alcanzarse mediante una adecuada transferencia de recursos entre entidades superavitarias y deficitarias.

De allí la importancia de todo sistema financiero cuyo fin es precisamente contribuir a esa generación y transferencia. Para ello el sistema debe de proporcionar opciones de inversión y financiamiento, que faciliten la captación de ahorro y su colocación entre los diversos usuarios del crédito, atendiendo, de la mejor manera posible, a las necesidades, preferencias e intereses de oferentes y demandantes.

### 5.1 Estructura.

El Sistema Financiero Mexicano está conformado por:

- Entidades Normativas.
- Intermediarios Financieros.
- Grupos Financieros.
- Instituciones de Apoyo.

<sup>34</sup> Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. "Auditoría Operacional", IMCP, 1992. Boletín 2, pág 31.

<sup>35</sup> Asociación Mexicana de Intermediarios Bursátiles, A.C "Operación del Mercado de Valores en México", AMIB, 1993, pág 11.

### **5.1.1 Entidades Normativas.**

La entidad normativa y reguladora de mayor jerarquía es la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Dependiendo de ésta se tienen las siguientes entidades reguladoras del Sistema Financiero Mexicano:

- Banco de México.
- Comisión Nacional Bancaria y de Valores.
- Comisión Nacional de Seguros y Fianzas.
- Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro.

Otras entidades reguladoras son la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial y la Secretaría de Relaciones Exteriores, las cuales norman la participación e intervención de entidades extranjeras en los mercados financieros mexicanos.

### **5.1.2 Intermediarios Financieros.**

Los intermediarios financieros se agrupan, de acuerdo a la naturaleza propia de su actividad, en bancarios y no bancarios.

**Bancarios:** Banco de México, Banca Múltiple y Banca de Desarrollo.

**No Bancarios:** Aseguradoras, Casas de Cambio, Afianzadoras, Casas de Bolsa, Sociedades de Inversión, Administradoras de Fondos para el Retiro, y los Organismos Auxiliares de Crédito como, Almacenes Generales de Depósito, Empresas de Factoraje, Arrendadoras Financieras y las Uniones de Crédito.

### **5.1.3 Grupos Financieros.**

Entre las reformas más recientes que ha tenido el Sistema Financiero Mexicano está la autorización para la creación de los llamados grupos financieros. Mediante la integración de los grupos financieros, se pretende incrementar la oferta de servicios y competir, más eficientemente con el exterior aprovechando al máximo economías a escala.

Los grupos financieros se deberán integrar por una sociedad controladora y por lo menos tres de las siguientes entidades: Aseguradoras, Casas de Cambio, Afianzadoras, Casas de Bolsa, Sociedades de Inversión, Almacenes Generales de Depósito, Empresas de Factoraje, Arrendadoras Financieras, Instituciones de Banca Múltiple.

#### **5.1.4 Instituciones de Apoyo.**

Existen muchas y diferentes instituciones que apoyan el funcionamiento del Sistema Financiero Mexicano. Entre las mas relevantes para el funcionamiento del mercado de valores son las siguientes:

- Asociación Mexicana de Intermediarios Bursátiles (AMIB).
- Instituto para el Depósito de Valores (INDEVAL).
- Asociación Mexicana de Banqueros de México.(AMB).
- *Calificadoras de Valores*
- Academia Mexicana del Derecho Bursátil.

#### **5.2 Características generales del Sistema Financiero Mexicano.**

Actualmente en el Sistema Financiero Mexicano, destacan ampliamente los bancos y las casas de bolsa a quienes corresponde con creces la mayor parte de la participación en el mercado. En él conservan participación mayoritaria las instituciones de crédito, seguidas por las casas de bolsa cuyo desarrollo ha sido intenso en los últimos años, debido a gran medida al crecimiento relevante del mercado de valores el cual también ha sido causa del lapso de un señalado crecimiento por parte de las sociedades de inversión.

#### **5.3 Servicio de la Banca.**

El lugar preponderante que dentro de cualquier sistema financiero, lo ocupa la intermediación bancaria, esto obedece a las muy variadas formas en que una institución de crédito puede captar ahorro y movilizarlo hacia quienes tienen necesidad de recursos.<sup>38</sup>

Esta preponderancia se ha venido atenuando en nuestro sistema financiero a partir de 1975, cuando comienza el desarrollo del mercado de valores mexicano y de novedosas formas de captación y financiamiento similares a las que opera la banca.

---

<sup>38</sup> Borja Martínez Francisco, "El Nuevo Sistema Financiero Mexicano". FCE. 1991. pág 135.

La actividad bancaria en México ha transitado en los últimos tres lustros por transformaciones significativas que constituyen, por sí mismas, un ejemplo de la *dinámica en que se encuentran inmersa esta actividad a nivel mundial*.<sup>37</sup>

En este sentido es importante destacar que el panorama bancario nacional esta teniendo gran apertura a nivel mundial, y gran reconocimiento.

El entorno económico, las regulaciones existentes o el régimen de propiedad han sido, entre otros, factores que incesantemente han modificado el perfil de la banca, por lo que los principales sucesos ocurridos en los últimos años apenas y pueden ser esquematizados.

## **5.4 Tipos de Banca.**

### **5.4.1 Banca de Desarrollo.**

La Banca de Desarrollo es la banca que no tiene contacto con el público en general y que tiene el fin de apoyar a la mediana y pequeña industria para fomentar su desarrollo, y cuentan con el apoyo del Gobierno Federal.

Además por banca de desarrollo debe entenderse tanto la que puede llamarse de "inducción" o de segundo piso, como la de primer piso en operaciones especiales.<sup>38</sup>

El esquema que se implantó para el funcionamiento de la banca comercial estatizada exigió que la asignación de funciones entre intermediarios no contrarrestara el grado de competencia que era necesario encontrar en el aparato nacional de crédito.

Cuando la banca de fomento opera de primer piso, existe considerable riesgo de conflicto de intereses entre sus funciones y las que realiza la banca comercial. El tipo de transacciones directas que han de realizar con los usuarios finales del crédito debe acotarse lo mejor posible, con el objeto de evitar que sean una fuerza central o determinante que equivalga a operar un monopolio en el mercado financiero de un sector o una rama de actividad.

Entre las bancas de desarrollo que podemos mencionar: Banco Nacional de Comercio Exterior y Nacional Financiera, y con Fondos de Fomento como Fondos Instituidos en Relación a la Agricultura (FIRA), Fondo para el Desarrollo Comercial (FIDEC), Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR) y Fondo Minero (FOMIN), administrados por diferentes entidades gubernamentales federales.

---

<sup>37</sup> Asociación de Banqueros de México, "Anuario Financiero de la Banca en México por el Ejercicio 1995", AMB, pág 19.

<sup>38</sup> Maydón Garza Marin, "La Banca de Fomento en México", pág 28.

### 5.4.2 Banca Múltiple.

La Banca Múltiple es la banca universal, ya que tiene la particularidad de otorgar créditos al público en general y realiza diversas actividades. Es denominada como banca de primer piso.

Entre las bancas múltiples que podemos destacar: Bancomer, Banamex, Bital, Inbursa, Inverlat, Serfin, Atlántico, Banca Promex, City Bank, Vilbao Vizcaya, Santander, etc.

### 5.4.3 Funciones de la Banca Múltiple.

Por otro lado en lo que se refiere a servicios y operaciones, estas se encuentran dictadas por la Ley de Instituciones de Crédito y son:<sup>39</sup>

I. Recibir depósitos bancarios de dinero:

- a) A la vista;
- b) Retirables en días preestablecidos;
- c) De ahorro, y
- d) A plazo o con previo aviso;

II. Aceptar préstamos y créditos;

III. Emitir bonos bancarios;<sup>40</sup>

IV. Emitir obligaciones subordinadas;

V. Constituir depósitos en instituciones de crédito y entidades financieras del exterior;

VI. Efectuar descuentos y otorgar préstamos o créditos;

VII. Expedir tarjetas de crédito con base en los contratos de apertura de crédito en cuenta corriente;

---

<sup>39</sup> Ley de Instituciones de Crédito. Porrúa, 1993.

<sup>40</sup> Ley de Instituciones de Crédito, Porrúa, 1993.

- VIII. Asumir obligaciones por cuenta de terceros, con base en créditos concedidos, a través del otorgamiento de aceptaciones, endoso o aval de títulos de crédito, así como de la expedición de cartas de crédito;
- IX. Operar con valores en los términos de las disposiciones de la Ley Bancaria y de la Ley del Mercado de Valores;
- X. Promover la organización y transformación de toda clase de empresas o sociedades mercantiles y suscribir y conservar acciones o partes de interés en las mismas, en los términos de la Ley Bancaria;
- XI. Operar con documentos mercantiles por cuenta propia;
- XII. Llevar a cabo por cuenta propia o por terceros operaciones con oro, plata y divisa, incluyendo reportos sobre estas últimas;
- XIII. Prestar servicio de caja de seguridad;
- XIV. Expedir cartas de crédito previa recepción de su importe, hacer efectivos créditos y realizar pagos por cuenta de los clientes;
- XV. Practicar las operaciones de fideicomiso a que se refiere la Ley General de Operaciones y Títulos de Crédito, y llevar a cabo mandatos y comisiones;
- XVI. Recibir depósitos en administración o custodia , o en garantía por cuenta de terceros, de títulos o valores y en general de documentos mercantiles;
- XVII. Actuar como representante común de tenedores de títulos de crédito;
- XVIII. Hacer servicio de caja y tesorería relativo a títulos de crédito, por cuenta de las emisoras;
- XIX. Llevar contabilidad y libros de actas y de registro de sociedades y empresas;<sup>41</sup>
- XX. Desempeñar el cargo de albacea;
- XXI. Desempeñar la sindicatura o encargarse de la liquidación judicial, extrajudicial de negociaciones, establecimientos, concursos o herencia;
- XXII. Encargarse de realizar avalúos que tendrán la misma fuerza probatoria que las leyes asigna a los hechos por corredor público o perito;

---

<sup>41</sup> Ley de Instituciones de Crédito, Porrúa, 1993.

XXIII. Adquirir los bienes muebles e inmuebles necesarios para la realización de su objeto y enajenarlos cuando corresponda;

XXIV. Celebrar contratos de arrendamiento financiero y adquirir los bienes que sean objeto de tales contratos.

#### 5.4.3. 1 Redescuento.

##### Varios conceptos:

Es la operación que consiste en el endoso o cesión de los documentos que respaldan la operación de crédito concertada originalmente.<sup>42</sup>

Es la operación a través de la cual el banco de que se trate puede descontar con otras instituciones, pudiendo entonces seguir otorgando más créditos, obtener efectivo o simplemente tener una ganancia por diferencial de tasas. Las operaciones del redescuento con la banca de desarrollo deben de ser las más importantes.<sup>43</sup>

Es una operación bancaria mediante la cual el Banco Central otorga crédito a los bancos privados nacionales o mixtos mediante el endoso por parte de éstos de títulos de crédito a favor del Banco de México; el endoso debe de entrañar responsabilidad cambiaria para las instituciones que lo firman. También puede abarcar la cesión en garantía de cartera de las instituciones que no esté documentada en títulos de crédito.<sup>44</sup>

Es el financiamiento mediante el cual al ceder la cartera original se recuperará parte de los recursos invertidos.<sup>45</sup>

En mi opinión es la operación que consiste en otorgar recursos de un Fondo de Fomento o Banca de Desarrollo a través de un intermediario financiero.

El redescuento sirve fundamentalmente para mantener la liquidez de los bancos, permitirles disponibilidades más amplias del crédito, orientar o restringir el crédito, cuando las condiciones financieras y la política del Banco Central así lo estime pertinente, mediante la modificación de la tasa de interés que cubre el sistema nacional del crédito, es las operaciones del redescuento, de tal manera que esta operación también tiene un impacto sobre las tasas de interés que cobran al público por las instituciones de crédito, en sus operaciones activas.

---

<sup>42</sup> Comisión Nacional Bancaria y de Valores, Circular 1284, Cartera Tradicional, Definiciones básicas.

<sup>43</sup> Villegas, "El Nuevo Sistema Financiero Mexicano" Editorial Pac, 1991.

<sup>44</sup> Acosta Romero Miguel "Derecho Bancario", Porrúa 1981.

<sup>45</sup> Comisión Nacional Bancaria y de Valores, Circular 1284, Cartera Tradicional, Definiciones básicas, Febrero de 1997.

Por lo tanto la política del redescuento se refleja en las operaciones bancarias y la economía de un país. Existen algunas opiniones en el sentido de que el redescuento ha resultado muy eficiente, especialmente en los países industrializados, que disponen de un mercado financiero organizado, toda vez, que no opera con plena eficacia, según la doctrina, en países que carecen de esos mercados monetarios.

La política de redescuento puede emplearse, por los bancos centrales, como instrumento de control selectivo del crédito, en cuyo caso el instituto central fija tasas de redescuento diferenciales.

Esta operación del redescuento se reconoce en el activo el monto del crédito otorgado al cliente. Y en el pasivo el monto de los recursos provenientes de los bancos de segundo piso (Fondos de Fomento e Instituciones de Crédito).



### III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

#### 1. Justificación.

El Banco América de México se enfrenta a la necesidad de eficientar los procesos operativos de información debido al nuevo modelo estratégico que ha desarrollado y establecido el Grupo Financiero Vectra para todo su grupo y en este caso para el banco.

Por otro lado es de suma importancia lograr eficientar el flujo operativo de la información, ya que el Banco América de México y en este caso el departamento de Redescuentos de Fondos, cuenta con el 70% de cartera de clientes del mercado, por lo que indudablemente se tiene que examinar y evaluar la correcta fluctuación de la información tanto dentro del departamento como en las áreas operativas del redescuento, así como, también lograr la eficiencia en la conciliación de las excepciones de los créditos redescontados del fondo FIRA en el Departamento de Redescuento de Fondos. Ya que dicho departamento realiza la operación de conciliar las excepciones que no se lograron conciliar de acuerdo al Sistema de Créditos Redescontados Vectra (SCRV) de una manera manual o automática.

Por otra parte el Sistema de Créditos Redescontados Vectra (SCRV), contiene todos los archivos de registro de los fondos y bancos de segundo piso, respecto a catálogos especiales: redescuentos, rescates e intereses. Este sistema además presenta los archivos de registro del banco, respecto a los mismos catálogos mencionados.

Debido a lo anterior, dicho sistema es de gran importancia para el Banco América de México, ya que es el encargado de llevar a cabo la conciliación entre los registros del banco, de los fondos de fomento y el Banco de México de manera automatizada.

Por lo tanto creo que el trabajo de auditoría operacional que se pretende realizar, tendrá el objetivo de hacer recomendaciones para incrementar la eficiencia operativa del Departamento de Redescuento de Fondos y lograr que las investigaciones que se obtengan derivadas del examen que se va a practicar, beneficien de manera indudable a la entidad y a la administración del departamento para lograr avances en la nueva estrategia del Grupo Financiero Vectra, y en este caso para el Banco América de México.

## 2. Problema.

El Consejo de Administración del Grupo Financiero Vectra, y en este caso su Director General Williams Smith, han tomado la decisión de atacar inicialmente, varias áreas de oportunidad del Banco América de México, debido a la nueva estrategia que plantea el Grupo Financiero Vectra, considerando principalmente a los referentes a márgenes de intermediación, determinación de costos, flujos de información, procesos, estructuras, control interno y cliente.

Todo esto, con el fin de estudiar y evaluar la infraestructura que tiene el Banco América de México, para enfrentar el cambio que se pretende tener en todo el grupo financiero.

Por lo que se ha llegado a la conclusión de que se estudiará y revisará las políticas y procedimientos que se llevan a cabo en los créditos redescontados que el Banco América de México, otorga como intermediario financiero debido a la importancia relativa que estos representan para el Banco América de México y el Grupo Financiero Vectra.

Debido a esto su Director General Williams Smith ha tomado cartas en el asunto y ha pensado como puede mejorarse los procedimientos y políticas del banco, respecto a los créditos redescontados, por lo que ha considerado llamar al Jefe del Departamento de Redescuento de Fondos, el Lic. Jorge Aguirre para platicar sobre los puntos principales del cambio y sobre la manera que el departamento opera; ya que éste considera, que el departamento es el elemento básico en la conciliación de saldos de los créditos redescontados, y que ofrece la información y el análisis de los créditos redescontados para la toma de decisiones de negocios.

## 3. Hipótesis.

Si la Auditoría Operacional, a través de su metodología logrará dar elementos de juicio al revisar las funciones del Departamento de Redescuento de Fondos, control interno, estructura, flujo de información, políticas, procedimientos y metodologías, al investigar, analizar y evaluar los hechos y al diagnosticar los obstáculos de la infraestructura administrativa que los respalda, así como presentar una serie de recomendaciones y/o sugerencias para solucionar la eficiencia en la operación de los flujos de información y en la eliminación de las excepciones de eficiencia operativa del proceso de conciliación de los créditos.

#### **4. Variables.**

1. Las políticas y procedimientos de operación del redescuento.
2. Control interno vigente.
3. Personal.
4. El trabajo con ayuda del PED.
5. Burocracias.

#### **5. Alternativas.**

Una vez estudiada y evaluada la infraestructura administrativa del Departamento de Redescuento de Fondos, se sumarán los hallazgos y se señalará la interpretación que se hace de ellos, reportándose aquellos indicios de fallas notorias de eficiencia.

En esta fase se determinará las alternativas a solucionar el problema. Cabe mencionar que en esta fase, de ninguna manera se tendrá la solución detallada de los problemas.

#### **Alternativas de solución:**

- Por un lado se cree, que si se cuenta con una tecnología de información, es posible que el Sistema de Créditos Redescontados Vectra, pueda efficientarse y reducir notablemente la conciliación de las excepciones, de manera automática.
- Otra alternativa sería la ayuda de Auditoría interna, para revisar la operación del departamento y lograr un diagnóstico preliminar de lo que está pasando en el departamento.
- Pedir ayuda externa para revisar los procesos que existen en el departamento y su interrelación con los demás departamentos, tomando en cuenta la eficiencia operacional que debe de existir en el departamento, en cuanto a sistemas, procedimientos, políticas y recursos humanos, logrando obtener una evaluación integral del departamento. (Aplicación de una Auditoría Operacional).
- Aumentar el control interno del departamento, así como la supervisión del mismo en cuanto al ciclo de procesos del departamento.

- Cambiar el Sistema de Créditos Redescontados Vectra (SCRV), en cuanto a que este sistema sea capaz de conciliar todas las excepciones de una manera automatizada, siempre y cuando la entrada de datos al sistema sea de una manera muy sencilla.
- Realizar depuraciones masivas del Sistema de Créditos Redescontados Vectra (SCRV).

## **6. Evaluación de las alternativas.**

El o los modelos desarrollados en las alternativas de solución al problema se sujetará a una nueva revisión y evaluación para separar con mayor precisión de los hechos de las interpretaciones, para así poder avanzar hacia el diagnóstico definitivo.

### **Pasos:**

- a) Comparar el esquema con el modelo vigente y asegurarse que las diferencias son importantes.
- b) Listar las excepciones encontradas en la confrontación y compararlas con las que se habían listado al iniciarse la fase creativa del trabajo.
- c) Ratificar la existencia de los problemas diagnosticados con las personas directamente involucradas.
- d) Asegurarse de que se trata de problemas cuya solución es factible porque existen técnicas disponibles para ello.
- e) Interrelacionar los problemas encontrados con los que pudieran haber detectado en otras áreas y asegurarse que las alternativas de solución propuestas no generaran mayores o más complejos problemas o agravarán los existentes.

## **7. Recomendaciones.**

El informe o diagnóstico de la auditoría operacional no tendrá la finalidad de emitir un dictamen, ya que no es posible darle tal alcance. Por otra parte también debe quedar claro que el informe de la auditoría operacional es distinto al producto terminado de un proyecto de consultoría en administración .

El contenido básico que conformará el informe:

- Alcance y limitaciones del trabajo.
- Situaciones que afectan desfavorablemente la eficiencia operacional.
- Sugerencias para mejorar la eficiencia.
- Plan de acción a seguir para la eficiencia operativa de los flujos de información y la eliminación de la excepción.

Las sugerencias serán específicas en los casos en que se tengan elementos para ellos, y por otra parte podrán ser de un carácter general.

Estas recomendaciones serán enfocadas a que se mejore la eficiencia, citando casos específicos en los cuales pueda modificarse los procedimientos o criterios, cuantificando en lo posible los resultados previsibles de un cambio.

## **8. Conclusiones.**

En esta fase se procederá a realizar las conclusiones del caso práctico, ya que se contará en este momento con la evidencia suficiente y competente para poder emitir una opinión profesional de calidad hacia la problemática que presentaba la entidad, y en particular el Departamento de Redescuento de Fondos.

## **IV. CASO PRÁCTICO.**

### **GRUPO FINANCIERO VECTRA. EL BANCO AMERICA DE MÉXICO, S.A.**

#### **1. Generalidades.**

El Grupo Financiero Vectra , es una institución con el más fuerte arraigo regional en el mercado nacional, la cuál busca una posición dominante en el mercado, con presencia selectiva en el extranjero y con liderazgo en la introducción de nuevos productos y servicios financieros, los cuáles brindan la máxima seguridad y calidad.

El Grupo Financiero Vectra, fue consolidado y autorizado como tal el 3 de marzo de 1992, de acuerdo a las nuevas reformas que ha tenido el Sistema Financiero Mexicano en el año de 1989, en las cuáles se incluyeron algunas disposiciones relacionadas con la integración de estos grupos financieros para operar. Por otro lado en 1990 se expidió la Ley para Regular las Agrupaciones Financieras, en donde se señala como se regulan los grupos financieros en cuanto a su organización y funcionamiento.

Por lo que Grupo Financiero Vectra, pretende incrementar la oferta de servicios y competir más eficientemente con el exterior aprovechando al máximo las economías a escala y debido a esto Grupo Financiero Vectra ocupó el primer lugar en administración de aportaciones del Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR).

Grupo Financiero Vectra cuenta con una estructura financiera básica, es decir, opera con el Banco América de México , Seguros del Norte, San Luis, Casa de Bolsa Vectra, Casa de Cambio Vectra , Fianzas del Norte San Luis, Pensiones Vectra, Seguros Vectra, Crédito Familiar, Factoraje Vectra y Grupo Financiero Vectra Servicios.

Dentro de este grupo destacaremos el Banco América de México, materia de este caso, el cuál es una institución crediticia de gran prestigio en México, que constituye la cabeza de este grupo financiero . El Banco América de México es una institución constituida para organizarse y operar como institución de banca múltiple, autorizada legalmente por el Gobierno Federal, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, el Banco de México y la Comisión Nacional Bancaria y de Valores. La autorización del Banco América de México fue publicada el 15 de Octubre de 1932 en el Diario Oficial de la Federación.

El Banco América de México es una sociedad anónima de capital fijo, organizada de conformidad con lo dispuesto en la Ley General de Sociedades Mercantiles, y cumple con las siguientes particularidades:

- I. Tiene por objeto la prestación del servicio de banca de crédito , en los términos de la Ley de Instituciones de Crédito;
- II. Su duración es indefinida;
- III. Cuenta con el capital social y capital mínimo para operar;
- IV. Su domicilio social se encuentra en el territorio nacional.

El capital social del Banco América de México esta formado por una parte ordinaria y por una parte adicional, es decir el capital social ordinario integra las acciones de la serie A, (51%) que representan más del cincuenta por ciento del capital social. El resto corresponde a la parte ordinaria se encuentra conformado por las acciones de serie B (49%).

## **2. Entidades normativas del Grupo Financiero Vectra.**

- La Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (SHCP).
- El Banco de México.(Banxico).
- La Comisión Nacional Bancaria y de Valores. (CNBV).
- Comisión Nacional de Seguros y Fianzas. (CNSF).
- Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro. (CONSAR).

Cabe mencionar que el Banco América de México ha logrado recientemente una importante asociación con bancos extranjeros como el banco de Montvermont de nacionalidad Suiza, la cuál ha consolidado en esta década considerablemente su prestigio y solidez dentro del Sistema Financiero Mexicano.

Por lo que otras entidades reguladoras también intervienen como la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), y la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE), las cuáles norman la participación e intervención de entidades extranjeras en los mercados financieros mexicanos.

### 3. Estructura del Grupo Financiero Vectra.

Grupo Financiero Vectra es considerado un intermediario financiero mixto ya que esta conformado de acuerdo con la naturaleza de su propia actividad, en intermediario financiero bancario y no bancario.

<b>Bancarios</b>	Banco América de México.
------------------	--------------------------

<b>No Bancarios</b>	Seguros del Norte San Luis. Casa de Bolsa Vectra. Casa de Cambio Vectra. Fianzas del Norte San Luis. Pensiones Vectra. Seguros Vectra. Crédito Familiar. Factoraje Vectra. Grupo Financiero Vectra Servicios.
---------------------	---

#### **Banco América de México.**

Es la principal subsidiaria del Grupo Financiero Vectra, e institución líder del sistema bancario mexicano. Ofrece toda la gama de servicios bancarios para personas físicas y morales, por conducto de la red de distribución más amplia del país, compuesta por más de 1330 sucursales, más de 2000 cajeros automáticos y canales alternos como Banco América de México por teléfono.

#### **Casa de Cambio Vectra.**

Es una unidad de negocio para atender nichos de mercado al menudeo y medio mayoreo, en sus necesidades de compra y venta de divisas. Opera actualmente con una infraestructura propia compuesta por 60 sucursales a nivel nacional.

#### **Seguros Vectra.**

De reciente creación, surge para satisfacer las necesidades de aseguramiento de los clientes y empleados del Grupo Financiero Vectra por medio de productos sencillos, fáciles de adquirir y a los precios más competitivos del mercado. Para su promoción y venta utiliza la red de distribución del Banco América de México.



### **Casa de Bolsa Vectra.**

Provee servicios a través de operaciones de corretaje y trading, además de fungir como banca de inversión, asesorando a sus clientes en la colocación de emisiones de capitales, deuda, fusiones y adquisiciones. Es líder en la administración de sociedades de inversión, tanto de renta fija como variable.

### **Fianzas del Norte San Luis.**

Presta servicios de afianzamiento en operaciones de fidelidad, judiciales, administración y crédito. A través de las fianzas absorbe los riesgos de incumplimiento implícitos en toda relación contractual.

### **Grupo Financiero Vectra Servicios.**

Se divide a su vez, en cuatro empresas:

- **Grupo Welch:** presta servicios corporativos de normatividad, control y asesoría profesional y técnica en materia de finanzas, administración y sistemas computacionales.
- **Centro Médico San Luis:** apoya la operación de los seguros de gastos médicos.
- **Asesores Administrativos:** apoya la promoción de programas de comercialización de bienes y servicios.
- **Asistencia en Seguros:** Brinda servicio al cliente que previamente adquirió un seguro automotriz con Seguros Vectra o Seguros del Norte San Luis.

### **Seguros del Norte San Luis.**

Es una compañía de seguros con más de 55 años de experiencia en el sector que ofrece sus productos y servicios por conducto de agentes corredores. Mantiene el liderazgo en diversos rubros del mercado de menudeo tales como seguro de vida individual, y juega un papel preponderante en el aseguramiento de bienes de grandes consorcios.

### **Crédito Familiar.**

Entidad dedicada a la canalización de créditos personales y para la adquisición de bienes de consumo hacia un sector de la población de bajos ingresos que regularmente no es atendido por la banca. Es una empresa de bajo riesgo gracias a que mantiene rigurosos estándares para el otorgamiento del crédito.

### **Factoraje Vectra.**

Cubre las necesidades del mercado en la intermediación de compra y venta de facturas y recibos por cobrar. En 1994 formó una alianza estratégica con Nations Bank American, que desde entonces cuenta con el 10% de su capital social. Con esta alianza Factoraje Vectra, fortaleció su capital para ofrecer productos y servicios internacionales.

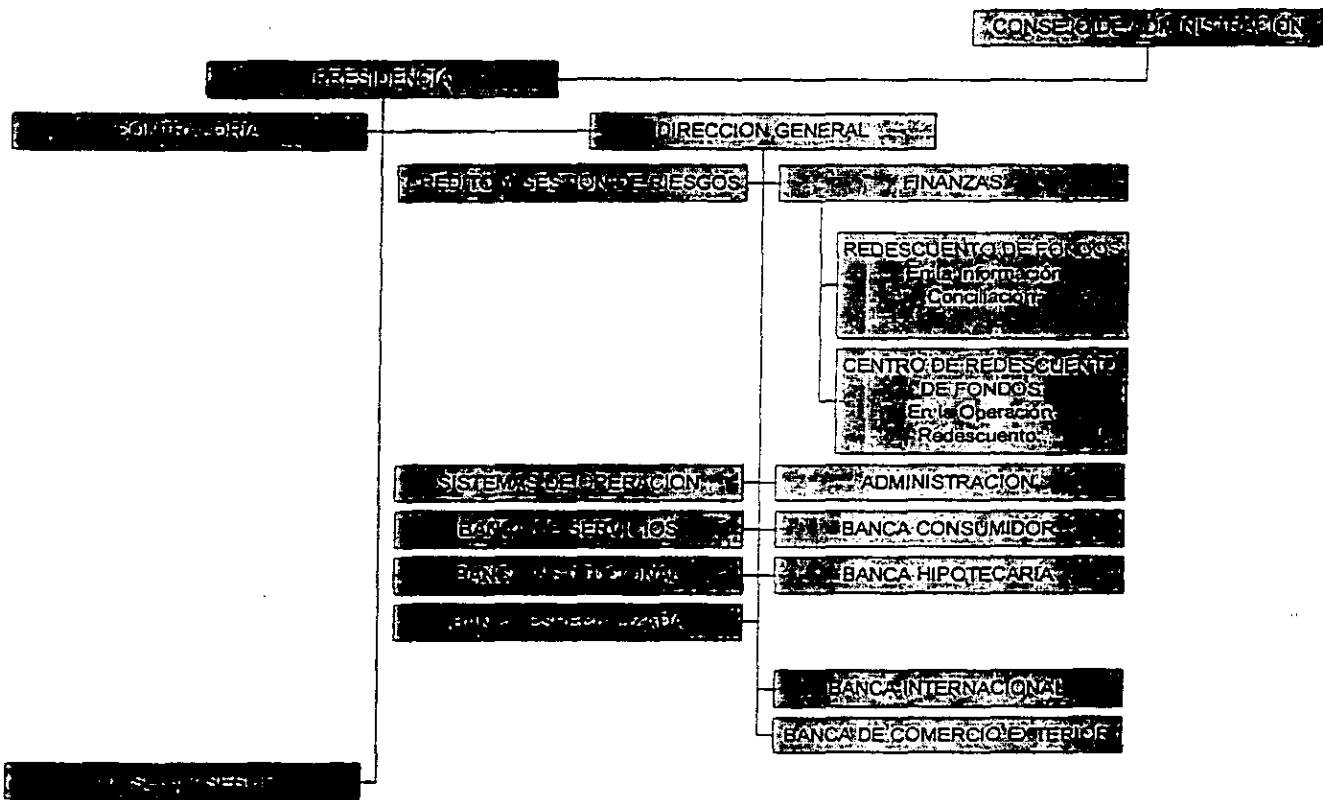
### **Pensiones Vectra.**

Formada a raíz de las reformas a la ley del seguro social, esta compañía cubre al trabajador en casos de incapacidad, invalidez, muerte, además de retiro, cesantía en edad avanzada y vejez. De reciente creación Pensiones Vectra busca ocupar un lugar preponderante en el naciente mercado de las rentas vitalicias.

Las oficinas del Banco América de México ascienden en nuestro país a más de 1330 sucursales, con representaciones a nivel internacional, tales como Irlanda, Barcelona, China, Buenos Aires, París, Chicago y Alemania.

El grupo financiero cuenta con el mejor nivel de riesgo de la industria, a través de una adecuada medición y segmentación de la especialidad, basada en normas apropiadas para cada uno de los segmentos.

# Estructura Organizacional del Banco América de México S.A



Grupo Financiero Vectra cuenta con sistemas e infraestructura basada en una tecnología de información muy poderosa y avanzada, que le permite ofrecer la más amplia gama de bienes y servicios, desarrollada en una cultura orientada al uso de la tecnología de información como herramienta fundamental de su labor.

Dentro del Banco América de México, se cuenta con múltiples sistemas de comunicación, es decir forma parte de un sistema de red internacional de telecomunicaciones SWARD. De esta manera el banco se encuentra enlazado a 700 bancos de todo el mundo, ya que mediante este sistema es posible transmitir operaciones bancarias en forma inmediata a través de microondas.

Por otro lado en la actualidad la planta del personal llega a casi 40,000 empleados y funcionarios, cuyo desarrollo integral supone todo un plan de capacitación. En este sentido, se ha llegado a cubrir del 30 al 35% de los recursos humanos anualmente y a nivel nacional, lo que implica teóricamente en el transcurso de 3 años logrará la capacitación del 100% del personal.

Grupo Financiero Vectra y en este caso el Banco América de México, se relaciona estrechamente con instituciones, organismos públicos y privados, para participar activamente en el desarrollo del Sistema Financiero Mexicano. De tal manera que es una institución reconocida, líder, sólida y de vanguardia, con el enfoque primordial de calidad en el servicio.

#### **4. Misión.**

El Banco América de México tiene la misión de ser la mejor opción para satisfacer las necesidades de la sociedad en servicios financieros, con la máxima seguridad y calidad, así como ofrecer a su gente las mejores condiciones para su desarrollo integral, en respuesta a su esfuerzo individual y de equipo y obtener un rendimiento atractivo para sus accionistas y contribuir de manera importante al desarrollo económico y social de la comunidad.

#### **5. Funciones.**

Por otro lado en lo que se refiere a servicios y operaciones, estas se encuentran dictadas por la Ley de Instituciones de Crédito y son:

I. Recibir depósitos bancarios de dinero:

a) A la vista;

- b) Retirables en días preestablecidos;
- c) De ahorro, y
- d) A plazo o con previo aviso;
- II. Aceptar préstamos y créditos;
- III. Emitir bonos bancarios;
- IV. Emitir obligaciones subordinadas;
- V. Constituir depósitos en instituciones de crédito y entidades financieras del exterior;
- VI. Efectuar descuentos y otorgar préstamos o créditos;
- VII. Expedir tarjetas de crédito con base en los contratos de apertura de crédito en cuenta corriente;
- VIII. Asumir obligaciones por cuenta de terceros, con base en créditos concedidos, a través del otorgamiento de aceptaciones, endoso o aval de títulos de crédito, así como de la expedición de cartas de crédito;
- IX. Operar con valores en los términos de las disposiciones de la Ley Bancaria y de la Ley del Mercado de Valores;
- X. Promover la organización y transformación de toda clase de empresas o sociedades mercantiles y suscribir y conservar acciones o partes de interés en las mismas, en los términos de la Ley Bancaria;
- XI. Operar con documentos mercantiles por cuenta propia;
- XII. Llevar a cabo por cuenta propia o por terceros operaciones con oro, plata y divisa, incluyendo reportos sobre estas últimas;
- XIII. Prestar servicio de caja de seguridad;
- XIV. Expedir cartas de crédito previa recepción de su importe, hacer efectivos créditos y realizar pagos por cuenta de los clientes;
- XV. Practicar las operaciones de fideicomiso a que se refiere la Ley General de Operaciones y Títulos de Crédito, y llevar a cabo mandatos y comisiones;

- XVI. Recibir depósitos en administración o custodia , o en garantía por cuenta de terceros, de títulos o valores y en general de documentos mercantiles;
- XVII. Actuar como representante común de tenedores de títulos de crédito;
- XVIII. Hacer servicio de caja y tesorería relativo a títulos de crédito, por cuenta de las emisoras;
- XIX. Llevar contabilidad y libros de actas y de registro de sociedades y empresas;
- XX. Desempeñar el cargo de albacea;
- XXI. Desempeñar la sindicatura o encargarse de la liquidación judicial o extrajudicial de negociaciones, establecimientos, concursos o herencia;
- XXII. Encargarse de realizar avalúos que tendrán la misma fuerza probatoria que las leyes asigna a los hechos por corredor público o perito;
- XXIII. Adquirir los bienes muebles e inmuebles necesarios para la realización de su objeto y enajenarlos cuando corresponda;
- XXIV. Celebrar contratos de arrendamiento financiero y adquirir los bienes que sean objeto de tales contratos.

#### **Políticas y procedimientos.**

Dentro de las políticas y procedimientos en cuanto al entorno interno y externo de la entidad el Banco América de México, S.A, y en este caso respecto a la operación del redescuento, está se encuentra normada por los lineamientos que emite la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV).

Cabe mencionar que el banco respecto a materia contable y a partir de enero de 1997 reporta sus resultados de acuerdo con nuevos principios de contabilidad (Circular 1343 emitida por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores), que permitirán compararlos mejor de acuerdo con los estándares nacionales e internacionales. De tal manera que se logrará la comparabilidad en las cifras de sus estados financieros. Además el banco registra sus operaciones en su contabilidad, de acuerdo a las disposiciones de carácter general que dicta la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, el mismo día en que se efectuaron, respecto a todos los actos que signifiquen variación en el activo o en el pasivo de la institución o por obligaciones directas o contingentes.

El Banco América de México microfilma o graba en discos ópticos, todos los registros y documentos en general, que obran en su poder, relacionados con los actos de la propia institución. Cabe mencionar que el banco también se apega a las reglas de carácter general que dicta la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

## 6. Nueva Estrategia del Grupo Financiero Vectra.

Es importante señalar que a finales de 1995 se ha adoptado un nuevo modelo estratégico para el Grupo Financiero Vectra, el cuál se fundamenta en el desarrollo de la organización basada en el apoyo de la filosofía del grupo para prever y satisfacer las necesidades del mercado.

Entre los principales principios estratégicos que cimentarán el que hacer del grupo y del banco destacamos los siguientes:

• Mayor cuidado y atención a los clientes.

• Adelantarse a los cambios del entorno.

• Organización más ágil y más sencilla.

• Prepararse para crecer.

Estos principios, se fundamentan en el control del riesgo, el abatimiento de costos y la medición estricta de los resultados de las unidades de negocio, ya que serán los ejes que ubicarán al grupo financiero en una posición que le permita adelantarse a los requerimientos del mercado y proveerle de los productos necesarios.

Debido a esto su Director General y Presidente del Consejo de Administración, el Sr. Williams Smith en asamblea ordinaria, decidió realizar varios cambios y objetivos dirigidos hacia las sucursales, en el caso del banco, y de las oficinas de las empresas subsidiarias, respecto a canalizar la información detallada de las modificaciones.

Entre los principales objetivos de cambio se señalaron los siguientes:

- **Simplificar la Gestión**, es decir hacer las operaciones más sencillas, con menos burocracia, a fin de que se agilicen los procesos de tomas de decisiones.

- **Controlar el riesgo**, es decir, centralizar el control de riesgo y crear especialistas en las decisiones de crédito para reducir el margen de error.

- **Identificar y medir ganadores**, es decir, definir las unidades de negocio de tal forma que se pueda medir su desempeño y eficiencia claramente, haciendo una diferencia según un enfoque de cliente o producto.

- **Adelantarse a los cambios del entorno**, es decir, preparar la red de menudeo para aquellos sectores que no se encuentren dentro de nuestro mercado y adecuar la estructura de costos e ingresos para enfrentarse al estrechamiento de los márgenes de intermediación.

- **Apalancar los recursos**, agrupando las operaciones que requieran de alto grado de especialización buscando economías a escala y un mejor servicio.



Por otra parte el consejo de Administración de Grupo Vectra enfatizó en las siguientes áreas de oportunidad:

#### **En cuanto a la gestión:**

- Reducir la complejidad del negocio y de las estructuras, evitando esquemas dobles de reporte, jerárquicos y funcionales.
- Simplificación de la toma de decisiones con el consiguiente aumento del control y apoyo a la gestión del negocio.
- Agilizar la toma de decisiones que en última instancia mejora el servicio del cliente.

#### **En la Operación:**

- Estructurar las funciones operativas por procesos, evitando áreas que se traslapen en distintos niveles de la organización.
- Separar al cliente de la problemática operativa, evitando que se trasmitan problemas.
- Reducir al mínimo la realización de tareas operativas en sucursales, centralizando la operación.

#### **En la Distribución:**

- Canalizar los negocios especializados a través de conductos más eficientes , simplificando la tarea en sucursales.

Debido a lo anterior, el Consejo de Administración y en este caso su Director General, se han preocupado por atacar dentro de las nuevas estrategias a las referentes a la operación, en cuanto a estructurar las funciones operativas por procesos, evitando que se traslapen en distintos niveles de la organización, a la de gestión, en cuanto a reducir la complejidad del negocio y de las estructuras, evitando dobles esquemas de reporte, y a la simplificación de la toma de decisiones, que en última instancia beneficia y mejora el servicio al cliente.

Williams Smith ha previsto que con los nuevos cambios que plantea la nueva estrategia del Grupo Financiero Vectra, se tendrá la necesidad de ser revisado y analizado en este caso el Banco América de México en su infraestructura durante un año, es decir, que tal vez se piensa en un cambio radical de manera integral, si es necesario, con el fin de poder determinar si el banco cuenta con la infraestructura necesaria y adecuada para el cambio que plantea la nueva estrategia del grupo financiero, de tal manera que se pretende evaluar las estructuras del banco, así como la información que resulta de ellas, derivada de los procesos que diariamente realiza el banco para la eficiente toma de decisiones.

Williams Smith y el Consejo de Administración, tiene como prioridad, las operaciones del Banco América de México, respecto a la operación del redescuento, en cuanto al crédito que se otorga a los clientes, cuando el banco realiza la función de intermediario financiero para otorgar recursos, debido a que el Banco América de México, tiene en su poder más del 70% del mercado de clientes en su cartera.

El Banco América de México maneja una amplia variedad de tipos de crédito, pero en este caso, el banco maneja los siguientes tipos de créditos, los cuales tienen la particularidad de poder ser redescontados:

- Crédito simple en cuenta corriente.
- Préstamo con garantía de unidades industriales.
- Crédito de habilitación o avío.
- Crédito refaccionario.
- Otros créditos con garantía inmobiliaria.

Respecto a los contratos de crédito refaccionario y de habilitación o avío, que celebra el Banco América de México, estas se ajustan en lo dispuesto en la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, y a las bases siguientes:

- I. Se consignarán, según convenga a las partes y cualquiera que sea su monto, en póliza ante corredor público titulado, en escritura pública o en contrato privado, que en éste último caso se firmará por triplicado ante dos testigos y se ratificará ante notario público, corredor público titulado, juez de primera instancia en funciones de notario o ante el encargado del Registro Público correspondiente;

- II. Se podrán establecer las garantías reales sobre los bienes muebles o inmuebles, además de los que se constituyen la garantía propia de los créditos, o sobre la unidad industrial, agrícola, ganadera o de servicios.
- III. Los bienes sobre los cuáles se constituya la prenda, en su caso, podrán quedar en poder del deudor en los términos establecidos en el artículo 329 de la Ley general del Títulos y Operaciones de Crédito;
- IV. El deudor podrá usar y disponer de la prenda que quede en su poder, conforme a lo que se pacte en el contrato, y
- V. No excederá del cincuenta por ciento la parte de los créditos refaccionarios que se destine a cubrir los pasivos a que se refiere el párrafo segundo del artículo 323 de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito. Y sólo la Comisión Nacional Bancaria y de Valores podrá autorizar, en casos excepcionales, que se exceda este límite.

Por otra, se ha tomado la decisión inicialmente de considerar algunas observaciones que se realizaron de acuerdo con la nueva filosofía del Grupo Financiero Vectra, en cuanto a diferentes áreas de oportunidad de las siguientes operaciones en general del Banco América de México:

- a) Determinación de los costos;
- b) Márgenes de intermediación;
- c) Flujos de información;
- d) Tomas de decisiones;
- e) Controles internos;
- f) Los clientes;
- g) Áreas.
- h) Quebrantos.
- i) Procesos.

## 7. Algunas consideraciones

Williams Smith menciona, al Consejo de Administración, que el Grupo Financiero Vectra, durante el ejercicio de 1996, sumaron las subsidiarias del Grupo Financiero Vectra 264 millones de pesos en utilidades, contra una pérdida de 102 millones de pesos, para lo cuál el banco América de México maneja una pérdida contable.

El Consejo de Administración de Grupo Vectra, y en este caso su Director General han tomado la decisión de atacar inicialmente, varias áreas de oportunidad considerando a las referentes a márgenes de intermediación, determinación de costos, procesos, estructuras, control interno y cliente.

Por lo que se ha llegado a la conclusión de que se estudiará y revisará las políticas y procedimientos que se llevan a cabo en los créditos redescontados que el banco otorga como intermediario financiero debido a la importancia relativa que estos representan para el Banco América de México.

Debido a esto su Director General Williams Smith ha tomado cartas en el asunto y ha pensado como puede mejorarse los procedimientos y políticas del banco, respecto a los créditos redescontados, por lo que ha considerado llamar al Jefe del Departamento de Redescuento de Fondos, el Lic. Jorge Aguirre para platicar sobre los puntos principales del cambio y sobre la manera que el departamento opera; ya que éste considera que el departamento es el elemento básico en la conciliación de saldos de los créditos redescontados, y que ofrece la información y el análisis de los créditos redescontados para la toma de decisiones de negocios.

El Lic. Jorge Aguirre describe al Director General primeramente cuál es la operación que tiene el redescuento de un crédito.

## **8. Operación del Redescuento del Crédito.**

Se inicia desde que el cliente acude a una de las sucursales que el Banco América de México tiene en la república mexicana, solicitando inicialmente recursos a través de una solicitud de crédito, la cuál se hace llegar a un funcionario del banco, en dónde éste se encargará de crear un expediente del cliente, que contendrá los estados financieros de la entidad, escrituras en garantía, el proyecto, etc.; y se decidirá si el cliente requiere ser financiado por un fondo de fomento o un banco de desarrollo o si requiere un crédito comercial.

El funcionario realizará el análisis del crédito apoyado por las diferentes áreas del banco, las cuales se encuentran directamente relacionadas con la banca de desarrollo y los fondos de fomento.

Posteriormente el crédito se someterá a comité para su autorización de acuerdo a la factibilidad del crédito y el análisis del proyecto. Seguidamente, si el crédito se autoriza, se requiere la intervención del notario público para los efectos de la realización del contrato del banco - cliente, así como los respectivos pagares que ampararán los pagos del crédito. De tal manera que en forma electrónica el banco envía los datos del crédito hacia dos áreas operativas que se encargan de operar al crédito, llamadas Unidad Central de Operación de Crédito y el Centro Operativo de Crédito.

La Unidad Central de Operación de Crédito y el Centro Operativo de Crédito operan el crédito en el sistema llamado Sistema América Vectra Institucional. Además dichas áreas se encargan de enviar la información del crédito a el área operativa del redescuento, en este caso al Centro de Redescuento de Fondos, quien se encarga de elaborar el certificado de depósito, y espera la respuesta afirmativa del fondo para poder realizar la operación del redescuento, para que a su vez se redescuente en el Sistema América Vectra Institucional (SVI).

Si el fondo responde afirmativamente, avisará al Centro de Redescuento de Fondos para que esta área aplique el redescuento en el Sistema América Vectra Institucional, por el cuál se realizará un archivo de los créditos redescontados y una afectación contable al Sistema de Contabilidad del Corporativo Vectra (SCCV).

Por otro lado el fondo realizará el abono a una cuenta del Banco América de México registrada en Banco de México, la cuál es analizada por un área del banco llamada Conciliación de Partidas Globales de Crédito, la cuál pertenece al área de Contabilidad. Dicha área se encarga de separar todos los abonos que se realizan en Banco de México y canalizarlos a las diferentes áreas del banco.

La afectación contable que el fondo realiza en Banco de México, se encuentra respaldada por un archivo que contiene el nombre de los clientes y los correspondientes datos con los que fue operado el crédito.

Por lo tanto los archivos tanto del fondo, y del sistema América Vectra Institucional son a su vez integrados en un sistema común llamado Sistema de Créditos Redescontados (SCRV), el cuál contiene todas las afectaciones contables, tanto del fondo como del Sistema América Vectra Institucional que respaldan el importe contenido en los archivos que emiten los dos sistemas y además incluye las afectaciones contables que se deben eliminar cuando se efectúa la conciliación de la cuenta mayor de Redescuento de Crédito contra la cuenta única de Banco América de México en Banco de México, tanto para operaciones en moneda nacional, así como para moneda extranjera.

El Sistema de Créditos Redescontados Vectra, es el encargado de conciliar todos aquellos registros, en cuanto a los catálogos que maneja el banco, los cuáles son:

1. redescuentos,
2. rescates e,
3. intereses.

Y acumula en archivos especiales todos aquellos registros que coinciden y acumula también en archivos especiales las partidas que se concilien como las que no se logren conciliar.

El Lic Jorge Aguirre, además expone al Director General, una serie variables con las que opera el departamento, mencionando desde que no se cuenta con un manual de operación para la investigación y análisis de los créditos redescontados, hasta mencionar que a menudo existen discrepancias en los flujos de información, en cuanto a la oportunidad, confiabilidad, veracidad y rapidez con que el Departamento de Redescuento de Fondos, recibe la información para realizar la conciliación del redescuento de los créditos otorgados por fondos de fomento y las bancas de desarrollo, ya que se cuenta con una estructura compleja para el eficiente flujo de operación y comunicación.

Por otro lado se cuentan con diversos criterios para la interpretación de la información con las áreas operativas del redescuento y ésta, por lo que en ocasiones se obstaculiza los proceso del departamento para la toma de decisiones.

Esta situación se ve reflejada al no poder abatir los costos, por no contar con los elementos de juicio para regularizar los créditos de una manera uniforme y no tener pérdidas en los créditos, debido a los márgenes de intermediación, y hasta burocracias que pueden causar la generación constante de quebrantos para el banco.

Además el Lic. Aguirre explica al Director General, que si el análisis de los créditos no se realiza en su oportunidad, por parte de los fondos y bancas de desarrollo se realizan inspecciones con la finalidad de verificar si el crédito fue redescontado y operado oportunamente. Y que es importante resaltar que los fondos y bancas de segundo piso cobran al banco puntualmente los intereses y en su caso el capital de acuerdo a las fechas y calendarios de operación pactados inicialmente en los certificados de depósito.

De tal manera que además se realizan penalizaciones por parte de los fondos de fomento y las bancas de segundo piso en cuanto a que el banco no ha redescontado ni operado los créditos de manera apropiada.

Por otra parte el Jefe del Departamento de Redescuento de Fondos se ve en la necesidad de mostrar las cuestiones generales del departamento.

## **9. Departamento de Redescuento de Fondos.**

El Jefe del Departamento de Redescuento de Fondos explica específicamente el ambiente general del departamento indicando que el departamento carece de políticas y procedimientos de operación generales de redescuento, por lo que el departamento y las áreas operativas del redescuento tienen diferentes criterios en el manejo de la información respecto a los créditos redescontados.

Por otro lado menciona las dos funciones básicas que realiza el departamento de Redescuento de Fondos:

1. La conciliación de la operación del redescuento, es decir la eliminación a través del Sistema de Créditos Redescontados Vectra (SCRV), el cuál se encarga de realizar la conciliación de los créditos redescontados de una forma automatizada, y por el otro lado la eliminación de los créditos a través del análisis de los créditos que realiza el analista contable, el cuál se encarga de realizar la investigación e análisis de los créditos para poder ser eliminados a través de una conciliación manual o automática.

Dicha eliminación de excepciones, se refiere a los créditos fondeados con bancas de desarrollo, es decir, como BANCOMEXT y NAFIN, y con fondos de fomento como FIRA, FIDEC, FONATUR y FOMIN administrados por diferentes entidades gubernamentales federales.

2. Ser el elemento para la toma de decisiones, en el flujo de operación del redescuento.

En la operación del redescuento se manejan las siguientes variables:

1. Se manejan partidas globales, es decir en ocasiones los fondos de fomento abonan partidas globales por diferentes créditos, los cuáles pueden incluir varios redescuentos, para lo cuál se requiere consultar diferentes fuentes de información para lograr la aclaración del abono.

2. Se presentan diferencias en la codificación, es decir cuando el crédito contiene errores y omisiones debido, a que el crédito contiene datos erróneos respecto a conceptos como línea, folio, centro regional, importe, claves de tasa, nombres, etc.



3. Vencimientos, cuando el crédito ya se había redescontado, por lo que se debe de investigar la cobranza de los fondos, para poder saldar el capital con el cobro de los fondos.
4. En ocasiones se realiza una medida para reducir las partidas que no se pueden reducir en el Sistema de Créditos Redescontados Vectra, debido a su importancia relativa respecto a monto y antigüedad, por lo cual es necesario restaurar las partidas para eliminar la diferencia del crédito.
5. En ocasiones el crédito no ha sido operado por el banco en cuanto a que no se ha redescontado, por lo que en este caso es necesario profundizar en el análisis del crédito para poder identificar cuales son los documentos que se debieron redescantar. Por lo que es necesario consultar fuentes de información como estados de cuenta de los créditos en fondos y bancas de desarrollo.

Respecto a la operación del redescuento, el Jefe del departamento hace énfasis en que el departamento no realiza la función del redescuento, debido a que esta tarea la realizan las áreas operativas del redescuento, en este caso, la Mesa de Redescuento, el Área de Cartera y el Centro de Operación de Redescuento de Fondos.

El Lic Aguirre, indica que el departamento fue creado para ser fuente de información para la eficiente y rápida toma de decisiones de negocios, por lo que a su consideración el departamento es un pilar en cuanto a que éste tiene la tarea de analizar y corregir las discrepancias que pudieran darse en los créditos, para agilizar su regularización o en su caso su respectivo quebranto.

El Jefe del Departamento menciona que existe diferencias respecto a la homologación de criterios que a menudo tiene el departamento con las áreas operativas del redescuento, por lo que en su apreciación personal en muchas ocasiones se obstaculiza la aclaración de los créditos, lo cuál genera constantes quebrantos para el banco.

El Lic. Aguirre muestra de manera gráfica el flujo de información del departamento con las áreas operativas del redescuento, así como los sistemas que intervienen en el proceso del redescuento:

Por otra parte el Jefe del Departamento de Redescuento de Fondos resaltó que es muy importante la labor que realiza el elemento humano dentro del departamento, ya que este se encarga de depurar e investigar las causas que originan la generación de excepciones de operaciones de créditos otorgados tanto en moneda nacional como extranjera en las que podemos destacar las realizadas en dólares, yens, marcos, libras y francos.

DEPARTAMENTO DE REDESCUENTO  
DE FONDOS.

JEFES DE DEPARTAMENTO DE FONDOS

SUBDIRECCION DE REDESCUENTO DE FONDOS

GERENCIA DE REDESCUENTO DE FONDOS

TRANSFERENCIAS DE FONDOS AL EXTRANJERO

CONCILIACION DE CUENTA MAYOR DE REDESCUENTO DE FONDOS

ANALISIS DE CREDITOS  
32 Analistas contables  
4 capulistas de conciliación  
manual

CAPTURA DE PROCESOS AL SCRIV

Cabe mencionar que el Jefe del Departamento, se encuentra consiente de que debe lograr que el análisis de los créditos sea el adecuado y que presente elementos de un buen juicio en el análisis y calidad, pero se encuentra ante la disyuntiva de que en primera instancia, no cuenta con un manual de operación para la eficiente depuración y eliminación de la excepción de los créditos redescontados. Y por otro lado tampoco cuenta con los perfiles indicados para cada puesto, aunque en cierta forma el personal que tiene a cargo ha respondido y funcionado de acuerdo a las necesidades del puesto. Debido a que cada puesto genera diferentes necesidades, en cuanto a conocimientos del redescuento y en cuanto al manejo de información especializada.

El Jefe de Departamento destaco tres puestos fundamentales en la operación:

**1. El de Operaciones de Transferencias de Fondos de Transacciones Extranjeras.**

**A cargo: Lic Pedro Zamora Vilches.**

El cuál indicó las actividades realiza en el Departamento de Redescuentos de Fondos mencionando dos funciones básicas:

- Los pagos a bancos nacionales y extranjeros.
- La cancelación de cuentas 1103 05 y 1103 1501.

Las funciones mencionadas, son realizadas dentro del Departamento de Redescuento de Fondos, el cuál tiene relación directa debido a la naturaleza del puesto con el Banco Nacional de Comercio Exterior, el Área de Agropecuaria, Transferencia de Fondos y el Centro de Redescuento de Fondos.

El Lic. Pedro Zamora tiene dos años de experiencia en este puesto, y además cuenta con gran experiencia en cuestiones de operaciones de cartera tradicional. Por otro lado destaco que para realizar su trabajo era indispensable la ayuda como herramienta básica, el procesamiento electrónico de datos, así como, el conocimiento de las redes y Sistemas del Banco América de México.

**Descripción de la operación:**

El Lic. Pedro Zamora indicó la forma en que opera su puesto, el cuál inicia desde que el Banco de Comercio Exterior, o Fondos de Fomento reportan diariamente al Departamento de Redescuento de Fondos, los pagos que se deben de realizar a bancos nacionales y extranjeros, por concepto de redescuento, mediante un reporte que contiene los otorgamientos y recuperaciones para las ICI,s en dónde, el Banco America de México tiene la clave no. 73 de ICI,s.

Dicho reporte contiene el tipo de movimiento, el monto otorgado, el monto recuperado, tanto en moneda nacional como en moneda extranjera y el monto neto en una partida global respectivamente, tanto para moneda nacional como para moneda extranjera.

Seguidamente se elabora una ficha contable con cargo a la cuenta:

1391 Movimiento no operado cartera.

01. Tradicional.

03. Fondos de fomento.

13910103-4

y abono:

1103 Bancos moneda extranjera us.

05. Del extranjero

AUX. 403.

110305.

Además esta ficha contiene los datos del banco corresponsal, la plaza, clave de destino, centro de costos, prioridad, fecha, departamento emisor, número de referencia, el código de moneda, la cantidad a pagar, banco que emite la orden, el banco beneficiario, el número de cuenta, la ciudad de destino y una breve descripción de la operación financiera que se va a realizar.

Posteriormente la ficha contable se opera y se contabiliza a través de una cédula contable, en dónde se registra la cancelación de las cuentas 1103 05 y 1103 1501, contra la contra partida 1391-01-03. correspondientes a Banco de México, Bancomext , Fira, etc.

**2. La conciliación de la cuenta mayor de Redescuento de Créditos.  
A cargo: Lic Gabriela Hinojosa de la Peña.**

Lic. Gabriela Hinojosa de la Peña, menciona la manera en que opera el puesto, el cuál inicia verificando los saldos y movimientos contables de la cuenta mayor de redescuentos contra los movimientos del Sistema Vectra Institucional.

**Proceso de conciliación de la cuenta mayor de redescuento de fondos.**

**Descripción de la operación:**

Se emite un reporte del Sistema Vectra Institucional, el cual contiene los movimientos que se operaron en dicho sistema de la manera siguiente: Por fondo, por fecha, por importe, por concepto y por naturaleza de movimiento, es decir, si es deudor o acreedor y finalmente reporta el saldo de las cifras de sistema.

Por otro lado se lleva el arrastre de saldos tanto en moneda nacional como en dólares, tanto de los movimientos o afectaciones que se aplicaron a la cuenta mayor de redescuentos de fondos. Este arrastre de saldos es la base para llevar a cabo la conciliación de la cuenta mayor de redescuentos de fondo.

La conciliación contiene los saldos de redescuentos, rescates e intereses del sistema, así como el saldo contable del arrastre de movimientos tanto como para moneda nacional, como para divisas extranjeras.

De tal manera que se realiza una comparación por un lado de las entradas en tránsito y salidas en tránsito de sistema contra los cargos en tránsito y los abonos en tránsito de aplicaciones contables, y en base en esto, por lo consiguiente se obtiene el amarre entre la cifras del sistema Vectra Institucional contra los saldos contables.

Es importante resaltar que las aplicaciones contables son realizadas a través de cédulas contables, las cuales afectan la cuenta mayor de redescuentos de fondos de una manera acreedora o deudora. Por otra parte también se maneja reportes alternos, los cuales soportan los movimientos aplicados en dichas cédulas contables.

La Lic. Gabriela Hinojosa de la Peña mencionó que es indispensable para realizar la conciliación de la cuenta mayor de redescuentos de fondos, la ayuda del procesamiento electrónico de datos, ya que le permite llevar un control automatizado de la cuenta globo, y por otro lado tiene el acceso a la información del Sistema Vectra institucional. Además mencionó que su puesto tiene relación con varias áreas: Contabilidad, Fondos, Centro de Redescuento de Fondo, Regularización de Cartera, Centros de servicios.

**3. Captura de procesos al Sistema de Créditos Redescontados Vectra.  
A cargo de Araceli Prado Fuentes.**

La Lic. Araceli Prado mencionó las funciones que realiza en el departamento de Redescuentos de Fondos, indicando las dos siguientes:

1. Análisis de créditos del Banco Nacional de Comercio Exterior.
2. Conciliación de los cargos y abonos de los fondos de fomento y el Banco de México.

**Descripción de la Operación:**

Inicia desde el momento en que llega la información al Banco América de México, por los siguientes conductos:

- Vía Modems .
- Archivos en disquetes.
- Reportes enviados por los fondos de fomento.

Posteriormente la información es recibida por jefe de Operaciones de Transferencias de Fondos de Transacciones Extranjeras, el cuál se encarga de realizar las aplicaciones contables de los movimientos que reportan los fondos de fomento y bancas de desarrollo.

Por otro lado se inicia la entrada de información vía archivo al Sistema de Créditos Redescontados Vectra, de manera automatizada, y por otro lado se introducirá al sistema de manera manual los reportes emitidos por el Banco Nacional de Comercio Exterior, Fidec, Fonatur y Fomin, debido a que estas instituciones gubernamentales no envían información vía disquetes o modems.

Una vez que se ha introducido la información de los fondos de fomento al sistema, se procede a elaborar la cédula contable del sistema de créditos de redescontados de Vectra, conteniendo tanto en moneda nacional como en moneda extranjera las aplicaciones contables de la cuenta 1103-15 correspondiente a fondos de fomento y la 1103-1501 correspondiente a garantías, así como su contrapartida, en este caso la cuenta globo de redescuento de fondos.

Posteriormente se lleva un control de las cifras de conciliación, que contiene la siguiente estructura:

- Redescuentos en moneda nacional y extranjera, fondos, cifras de sistemas y conciliación manual .
- Rescates en moneda nacional y extranjera, fondos, cifras de sistemas y conciliación manual.
- Intereses en moneda nacional y extranjera, fondos, cifras de sistemas y conciliación manual.

De tal manera que se realiza una comparación entre las cifras del Sistema de créditos Redescontados Vectra, que se encuentran pendientes de conciliar, contra todo que se ha conciliado manualmente o automáticamente. Y el resultado debe de ser igual a la diferencia de las cifras pendientes, contra las cifras conciliadas.

## Función del Analista Contable:

Finalmente el Lic. Aguirre expuso de manera general, la actividad que realizan los analistas contables:

1. Emitir el estado de cuenta que previamente ha sido asignado, a través de la ayuda del Sistema de Créditos Redescontados Vectra. En este caso se entrará a un menú donde se localizará la emisión de estados de cuenta locales, y se procederá a teclear el número de cuenta, el cuál se forma de 12 números. Dicho estado de cuenta contempla los movimientos del cliente, respecto a redescuentos, rescates e intereses, así como indicará por quien es fondeado.
2. Emitir el estado de cuenta del cliente en el sistema del fondo, en este caso el Banco América de México, sólo cuenta con terminales que permiten consultar los créditos redescontados con FIRA; en los casos de NAFIN, FIDEC, FONTUR, BANCOMEXT, FOMIN, se cuenta con archivos que contienen los saldos de los clientes a una fecha determinada. En este archivo podremos encontrar los movimientos a la cartera que lleva a cabo el fondo, condiciones que el fondo tiene para el crédito, tipo de tasa, margen de intermediación.
3. Emitir respectivamente la consulta del crédito en el Sistema Vectra Institucional , y se emitirá las siguientes pantallas.
  - KL01: Esta pantalla nos muestra el nombre del cliente, población, la plaza, sucursal y funcionario en donde se otorgó el crédito, para poder determinar el centro de costos al que se afectará el resultado del análisis.

FUNCIONARIO	BANCA
100 a 500	Servicios.
501 a 600	Departamento de recuperación de cartera.
700 en adelante	Empresarial.



- KL09: En esta pantalla se puede observar el número de contratos que tiene un cliente, teniendo en cuenta que cada contrato representa un crédito distinto, de tal manera que un contrato puede contener uno o más créditos redescontados con algún fondo, pero no todos los contratos son de créditos redescontados. Por lo que muchos de estos créditos pueden estar vigentes y pueden pertenecer a la cartera propia del banco.
- KL10: En esta pantalla se podrá observar como están distribuidas las amortizaciones del crédito, sus vencimientos y el saldo que se tiene en el sistema de cartera.
- KL14: En esta pantalla se observa los datos con que se dio de alta el crédito en el Sistema Vectra Institucional como, línea del fondo, folio del fondo, disposición, cuenta origen del crédito, la cuenta actual de redescuento.
- KL13: En esta pantalla se puede observar que es una hoja resumen del crédito y del contrato en específico, en el que tenemos saldo redescontado, que representa el monto de capital que existe tanto en el fondo como en el Sistema Vectra Institucional, el saldo vigente indica el monto de las amortizaciones que aún no vencen y que el cliente debe al banco, el saldo actual es la suma del saldo vigente más el saldo vencido, este en resumen, será el adeudo total que el cliente tiene ante el banco; el saldo vencido se forma de aquellas amortizaciones que el cliente no ha pagado y ya están vencidas. Además también se pueden observar el fondo con el que se realizó el redescuento, el ajuste de periodicidad y la periodicidad del crédito, la clave de recapitalización, las claves de tasas que determinan el margen de intermediación del crédito y la tasa de cobro al cliente, así como la de pago al fondo.

4. Después de haber consultado las pantallas anteriores, se realizará la búsqueda en el Sistema de Créditos Redescontados Vectra, debido a que pueden existir uno o varios importes que por alguna razón se encuentren pendientes, y que estén relacionados con algún crédito y no se generen en el estado de cuenta del crédito redescontado. En este paso es necesario revisar las 6 bases de datos de consulta de créditos redescontados que existen en el Sistema de Créditos Redescontados Vectra.

5. En la investigación se incluirán evidencias de las actividades realizadas para eliminar las excepciones o copia de las solicitudes que se hagan para poder concluir con la investigación. En este paso podremos encontrar cartas en donde se soliciten rescates, redescuentos, y regularizaciones por diferentes conceptos.

6. Por último se procede a efectuar la correspondiente contabilidad para la eliminación de las excepciones, para ello debemos de tener en cuenta el movimiento de la cuenta globo de rescate, en donde se encuentra concentrado el monto global de las excepciones:

**CUENTA GLOBO DE REDESCUENTO 1391 01 03**

**CARGO:**

- REDESCUENTO DE SVI.
- RESCATE DEL FONDO (TANTO PARA CAPITAL, COMO PARA INTERESES).

**ABONO:**

- REDESCUENTO DEL FONDO.
- RESCATE DE SVI. (TANTO COMO PARA CAPITAL, COMO DE INTERESES).

De acuerdo con los anteriores movimientos, se elaborará la hoja resumen del crédito, en la que se traspasa los montos globales que corresponden a rescates, rescates e intereses. Y finalmente se elaborará la cédula contable correspondiente.

En caso de ser un deudor, además se deberá elaborar la propuesta de quebranto y la hoja narrativa en donde se resumirá de manera objetiva, el origen de la partida y el análisis efectuado por el analista. Finalmente se procederá a elaborar un expediente por cliente, el cual es entregado a un supervisor para que lleve un control de los deudores y acreedores que resulten, y se procederá a ser capturado en el Sistema de Créditos Redescuentados Vectra, es decir las excepciones son dadas de baja en este sistema de manera manual para que en conjunto todos los expedientes que se hayan dado de baja, ya sean acreedores o deudores, generen una contabilidad global la cuál afectará a la cuenta globo de rescate.

Williams Smith y el Grupo Financiero Vectra, se encuentra preocupado por como lograr que este flujo de información sea eficiente, así como sus diferentes procesos que el Departamento de Rescate de Fondos realiza, ya que es la pieza básica en la conciliación de la excepción, ya que presenta información que es fundamental para la toma de decisiones del banco, como de las áreas involucradas en la operación del rescate.

Por lo tanto, el Director General se encuentra con el reto de poder lograr resolver los problemas de información que se tienen en el flujo operativo del departamento y las áreas de operación, y de tener la evidencia de que esta pasando, para poder tomar la mejor decisión.

Williams Smith ha solicitado ayuda al Consejo Técnico para buscar una solución o alternativa para lograr la eficiencia de la operación del redescuento que el banco realiza, por un lado se ha pensado en buscar ayuda externa, para la evaluación del departamento inicialmente, por otro lado ha pedido opiniones de asesores externos, para que le indiquen cuál podría ser la mejor alternativa para la toma de decisiones.

Por otra parte el Director General esta seguro de que se puede lograr la optimización del flujo de información y el eficientar el departamento y las áreas operativas. Para la cuál han surgido diferentes alternativas a seguir para resolver el problema:

- Por un lado se cree, que si se cuenta con una tecnología de información, es posible que el sistema pueda eficientarse y reducir notablemente la conciliación de las excepciones.
- Otra alternativa sería la ayuda de Auditoría interna, para revisar la operación del departamento y los flujos de información que se dan con los departamentos del redescuento para lograr un diagnóstico preliminar de lo que esta sucediendo en el departamento.
- Pedir ayuda externa para revisar los procesos que existen en el departamento y su interrelación con los demás departamentos, tomando en cuenta la eficiencia operacional que debe de existir en el departamento, en cuanto a sistemas, procedimientos, políticas y recursos humanos, logrando obtener una evaluación integral del departamento.
- Realizar un estudio y evaluación del control interno del departamento, así como la supervisión del mismo en cuanto al ciclo del proceso que realiza el departamento con las áreas operativas del redescuento.
- Cambiar el Sistema de Créditos Redescontados Vectra, en cuanto a que este sistema sea capaz de conciliar las excepciones de una manera automatizada, y a la vez mejore el flujo operativo de información entre el departamento y las áreas operativas, siempre y cuando la entrada de datos al sistema sea de una manera muy sencilla y especializada.
- Realizar depuraciones masivas en el Sistema de Créditos Redescontados Vectra.

Finalmente el Director General, Williams Smith se encuentra ante la disyuntiva de resolver las siguientes cuestiones dentro del próximo año: ¿Cuál es la alternativa que tendrá que tomar Richard Smith de acuerdo con las necesidades del Grupo Financiero Vectra y en este caso el Banco América de México para lograr la eficiencia de la operación del redescuento? ¿Es correcta la decisión que se va a seleccionar? ¿Qué beneficios se tendrá con esta decisión? ¿Qué repercusiones pudiera tener esta decisión?

Menciona las observaciones, así como las sugerencias que sean necesarias para lograr la eficiencia de la operación del redescuento.

## V. SOLUCIÓN.

### 1. APLICACION DE LA METODOLOGÍA.

#### 1.1 Determinación del Problema.

¿La Auditoría Operacional ayudará a lograr la eficiencia operativa en los flujos de información y la conciliación de excepciones de los créditos redescontados del fondo FIRA, en el Departamento de Redescuento de Fondos?

#### 1.2 Determinación de los objetivos.

##### Objetivo general.

Lograr la eficiencia operativa en la conciliación de excepciones de los créditos redescontados del fondo FIRA y los flujos de información que tiene el departamento con las áreas operativas del redescuento, para lograr los beneficios que propone el nuevo sistema estratégico del Grupo Financiero Vectra hacia el Departamento de Redescuento de Fondos.

##### Objetivos específicos.

- Observar, cuál es la importancia que el Sistema de Créditos Redescontados Vectra (SCRV), tiene para el banco, y en este caso para el Departamento de Redescuento de Fondos, respecto a la conciliación de los créditos redescontados, para poder cerciorarse además de la utilidad que tiene este sistema.
- Verificar los procedimientos de operación, políticas y procedimientos del redescuento.
- Verificar las políticas de la entidad respecto al departamento de redescuento.
- Observar el recurso humano respecto a la eficiencia y eficacia que presenta en la conciliación de los créditos redescontados y el flujo de información del redescuento.
- Observar los flujos operativos que tiene el departamento con las áreas operativas del redescuento.
- Analizar la interrelación que existe con otras áreas para detectar posibles obstáculos a la ineficiencia.

- Aplicar la metodología de la Auditoría Operacional respecto a sus fases.
- Estudiar la infraestructura administrativa del Departamento de Redescuento.
- Evaluar al Departamento de Redescuento de Fondos, de acuerdo a la evidencia que se haya obtenido, respecto al levantamiento de información y a la práctica de las técnicas y procedimientos de Auditoría Operacional que se crean convenientes aplicar en las circunstancias, mediante un estándar del redescuento.
- Obtener las observaciones necesarias para emitir las sugerencias y recomendaciones pertinentes.

### **1.3 Hipótesis.**

H1: La metodología de la Auditoría Operacional dará elementos que ayudarán a eficientar la forma en que opera el Departamento de Redescuento de Fondos en cuanto a lograr la eficiencia en el flujo de información de los créditos redescontados y a la eficiencia en conciliación de las excepciones del Fondo Fira.

H0: La metodología de la Auditoría Operacional, no dará elementos que ayudarán a eficientar la forma en que opera el Departamento de Redescuento de Fondos en cuanto a lograr la eficiencia en el flujo de información de los créditos redescontados y a la eficiencia en conciliación de las excepciones del Fondo Fira.

### **1.4 Determinación de las variables.**

1. Las políticas y procedimientos de operación del redescuento.
2. Control interno vigente.
3. Personal.
4. El trabajo con ayuda del PED.
5. Burocracias.

## 1.5 Alternativas de solución.

- Por un lado se cree, que si se cuenta con una tecnología de información, es posible que el sistema pueda efficientarse y reducir notablemente la conciliación de las excepciones.
- Otra alternativa sería la ayuda de Auditoría interna, para revisar la operación del departamento y los flujos de información que se dan con los departamentos del redescuento para lograr un diagnóstico preliminar de lo que esta sucediendo en el departamento.
- Pedir ayuda externa para revisar los procesos que existen en el departamento y su interrelación con los demás departamentos, tomando en cuenta la eficiencia operacional que debe de existir en el departamento, en cuanto a sistemas, procedimientos, políticas y recursos humanos, logrando obtener una evaluación integral del departamento.
- Que el personal del departamento realice un estudio y evaluación del control interno del departamento, así como la supervisión del mismo en cuanto al ciclo del proceso que realiza el departamento con las áreas operativas del redescuento.
- Cambiar el Sistema de Créditos Redescontados Vectra, en cuanto a que este sistema sea capaz de conciliar las excepciones de una manera automatizada, y a la vez mejore el flujo operativo de información entre el departamento y las áreas operativas, siempre y cuando la entrada de datos al sistema sea de una manera muy sencilla y especializada.
- Realizar depuraciones masivas en el Sistema de Créditos Redescontados Vectra.

## 1.6 Selección de alternativas.

Se ha tomado la decisión en este caso de pedir ayuda externa para aplicar una auditoría operacional debido a que este tipo de trabajo profesional cumple con los objetivos que persigue evaluar la nueva estrategia del grupo financiero en cuanto a estudiar al departamento y su interrelación con los demás departamentos, tomando en cuenta la eficiencia operacional que debe de existir en la entidad , y en cuanto a sistemas, procedimientos, políticas y recursos humanos, logrando obtener una evaluación integral del departamento.

De tal manera que este trabajo profesional aportará las correspondientes recomendaciones del departamento y el banco, así como las observaciones del control interno vigentes que obstaculizan la operación del redescuento.

### Alternativa 1:

- Por un lado se cree, que si se cuenta con una tecnología de información, es posible que el sistema pueda efficientarse y reducir notablemente la conciliación de las excepciones.

No se optó por elegir esta alternativa de solución debido a que el banco además de medir la efectividad de los sistemas, el efficientar este sistema no necesariamente logrará que la operación del redescuento sea eficaz. Debido a que existen diversos factores de control que son necesarios fortalecer. Por otro lado es necesario establecer metodologías que indiquen la mejor manera en que se deben conciliar las excepciones.

### Alternativa 2.

- Otra alternativa sería la ayuda de Auditoría interna, para revisar la operación del departamento y los flujos de información que se dan con los departamentos del redescuento para lograr un diagnóstico preliminar de lo que esta sucediendo en el departamento.

En este sentido la administración del banco siente la necesidad de quien realice este trabajo tiene que ser completamente ajeno a la operación con el fin de detectar obstáculos a la eficiencia, debido a que nunca se ha auditado el banco operacionalmente.



### Alternativa 3.

- Que el personal del departamento realice estudio y evaluación del control interno del departamento, así como la supervisión del mismo en cuanto al ciclo del proceso que realiza el departamento con las áreas operativas del redescuento.

Esta alternativa no es factible llevarla a cabo debido a que una de las estrategias que plantea el grupo financiero es de evaluar los controles, y en este sentido, es necesario la actuación de profesionales en la materia.

### Alternativa 4.

- Cambiar el Sistema de Créditos Redescontados Vectra, en cuanto a que este sistema sea capaz de conciliar las excepciones de una manera automatizada, y a la vez mejore el flujo operativo de información entre el departamento y las áreas operativas, siempre y cuando la entrada de datos al sistema sea de una manera muy sencilla y especializada.

Se analizó esta alternativa y se llegó a la conclusión de que si se optará por realizarla, el banco tendría que realizar una gran inversión en sistemas y nueva tecnología con el fin de controlar mejor sus operaciones, por otro lado es importante resaltar que el sistema es sólo una parte de la operación del redescuento, y éste debe evaluarse en cuanto a su efectividad.

### Alternativa 5.

- Realizar depuraciones masivas en el Sistema de Créditos Redescontados Vectra.

Definitivamente esta opción debe de evaluarse, ya que este tipo de depuraciones, elimina del sistema a los créditos redescontados en forma masiva sin ningún tipo de aclaración y análisis, es decir elimina los créditos de la siguiente manera:

- Por fondo, línea, folio, importe, fecha, monto.
- Por antigüedad.
- Por fondo.
- Por moneda.

De tal manera que el resultado de este tipo de conciliaciones tiene una gran repercusión en los resultados de la entidad ya que su afectación es mandada al estado de resultado, y en consecuencia es una pérdida para el Banco.

EST. JOSÉ ANTONIO  
SECRETARÍA DE ADMINISTRACIÓN

## 1.7 Conclusiones.

Se ha tomado la decisión de pedir ayuda externa para revisar los procesos que existen en el departamento y su interrelación con los demás departamentos, tomando en cuenta la eficiencia operacional que debe de existir en el departamento, en cuanto a sistemas, procedimientos, políticas y recursos humanos, logrando obtener una evaluación integral del departamento.

Debido a que la auditoría operacional ofrece el servicio del contador público cuando se examina ciertos aspectos administrativos, con la intención de hacer recomendaciones para incrementar la eficiencia operativa del departamento.

Por otro lado se pretendía evaluar al banco, en este caso al departamento de redescuento de fondos con el fin de evaluar si su infraestructura era la adecuada para enfrentar la nueva estrategia del grupo financiero vectra.

La auditoría detecto problemas, pero también propuso las bases para resolverlo, de tal manera que se presento un informe donde se incluyeron todas las recomendaciones que fueron necesarias en las circunstancias.

Por otro lado se evaluó la eficiencia de la operación del redescuento en cuanto a estándares nacionales de ámbito bancario, y de acuerdo a esto y a la revisión que se llevo a cabo, pudimos cerciorarnos de que el Banco América de México es una entidad que se encuentra en una posición dominante en el mercado, ya que de acuerdo a las operaciones del redescuento que ha realizado durante los ejercicios de 1994, 1995 y 1996, ha mantenido un dominio casi envidiable por muchos bancos nacionales y extranjeros.

En mi opinión el Banco América de México, debe de estar consiente de que juega un gran papel en los mercados financieros, y como tal es necesario fortalecer las deficiencias de control que se determinaron, así como lograr que la efectividad de sus sistemas sea el adecuado a las necesidades de la estrategia para ofrecer el mejor servicio al mercado, con diversos productos y una amplia gama de servicios que ofrece.

## 2. GUÍA DEL MAESTRO.

Este caso se encuentra dirigido a auditores capacitados que han concluido sus estudios de posgrado y han obtenido la experiencia necesaria en el área de auditoría, para la lograr la madurez de juicio para emitir una opinión en un informe de carácter ejecutivo. Dicho caso es enfocado a aplicar una Auditoría Operacional a un departamento operativo de una entidad de la Banca Comercial. La aplicación del caso se enfocará a mostrar el servicio que presta el contador público cuando examina ciertos aspectos administrativos, con la intención de hacer recomendaciones para incrementar la eficiencia operativa del Departamento de Redescuento de Fondos, el cuál pertenece a la Dirección de Finanzas del Banco América de México del Grupo Financiero Vectra, con la intención de evaluar si el Banco América de México cuenta con la infraestructura necesaria para enfrentar el cambio que propone la Nueva Estrategia del Grupo Financiero Vectra..

Cabe mencionar que el banco realiza la función del redescuento, la cuál consiste en otorgar recursos de un Fondo de Fomento o Banca de Desarrollo a través de un intermediario financiero. Y por otro lado realiza conciliación y eliminación de excepciones, a través del departamento de Redescuento de Fondos, de los créditos bancarios fondeados por instituciones de desarrollo, es decir, como Banco Nacional de Comercio Exterior y Nacional Financiera, y con Fondos de Fomento como Fondos Instituidos en Relación a la Agricultura (FIRA), Fondo para el Desarrollo Comercial (FIDEC), Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR) y Fondo Minero (FOMIN), administrados por diferentes entidades gubernamentales federales.

El objetivo y alcance de este trabajo, es el detectar obstáculos a la eficiencia, respecto a la conciliación e eliminación de las excepciones que se generan con el fondo FIRA y en cuanto a los flujos de información que este departamento tiene con las áreas operativas del redescuento, aplicando la metodología de la Auditoría Operacional.

Por otro lado este caso proporciona el marco teórico de referencia que muestra que es la auditoría y para que sirve, las clases de auditoría que existen, los tipos, la auditoría operacional materia de este caso, así como su metodología de aplicación. Por otro lado también se cuenta con cuestiones de la banca en México, hasta llegar a las operaciones de redescuento.

Este caso contiene una metodología de la investigación basada en una justificación, problema. Hipótesis, variables, alternativas, evaluación de las alternativas, así como sus correspondientes recomendaciones y conclusiones.

Seguidamente tenemos la redacción del caso, el cual plantea una serie de situaciones que el Grupo Financiero tiene, respecto a sus generalidades, sus entidades normativas, su estructura, misión, estrategia, y algunas consideraciones que son de suma importancia comprender.

En su última parte el caso tiene una solución práctica llevada primeramente a través de la aplicación de la metodología de la investigación y de la metodología de la auditoría operacional, en donde es llevada esta a través de un programa de trabajo, en la cual se establecen los principales puntos a tratar por parte de la auditoría operacional.

Dicha solución contiene una amplia gama de cédulas descriptivas del caso, cédulas de evaluación del cumplimiento y pruebas sustantivas de los créditos redescontados. La evaluación y efectividad del departamento fue determinada a través de estándares reales que dicta la Asociación Mexicana de Banqueros en su informe anual, por lo que demuestra la eficiencia del Banco América de México en su ambiente bancario.

Por lo tanto este caso contestará las siguientes cuestiones: ¿Cuál es la alternativa que tendrá que tomar Richard Smith de acuerdo con las necesidades del Grupo Financiero Vectra y en este caso el Banco América de México para lograr la eficiencia de la operación del redescuento? ¿Es correcta la decisión que se va a seleccionar? ¿Qué beneficios se tendrá con esta decisión? ¿Qué repercusiones pudiera tener esta decisión?.

Finalmente el caso menciona las observaciones, así como las sugerencias en marcadas en el memorándum de auditoría que son necesarias para lograr la eficiencia de la operación del redescuento del departamento de Redescuento de Fondos del Grupo Financiero Vectra.

Se anexan PTS de la Auditoría Operacional.

### 3. BIBLIOGRAFÍA.

Acosta Romero Miguel "Derecho Bancario", Porrúa 1981.

Arens Alvin A, Loebbecke James K, "Auditoría un Enfoque Integral", Prentice Hall, 1993.

Asociación de Banqueros de México, A.C, "Anuario Financiero de la Banca en México Ejercicio 1995,

Asociación Mexicana de Intermediarios Bursátiles, A.C "Operación del Mercado de Valores en México", AMIB, 1993.

Borja Martínez Francisco, "El Nuevo Sistema Financiero Mexicano", FCE, 1991.

Comisión Nacional Bancaria y de Valores, Circular 1284, Cartera Tradicional, Definiciones básicas. Febrero de 1997.

Comisión Nacional Bancaria y de Valores, Circular 1343, Criterios Contables. Enero de 1997.

Dávila Guzmán Miguel Angel "Auditoría Comprehensive un Moderno Concepto de la Auditoría Gubernamental, IMCP.

Grupo Financiero Bancomer, "Informe Económico", Grupo Financiero Bancomer, Marzo 1997.

Grupo Financiero Bancomer, "Informe Económico", Grupo Financiero Bancomer, Mayo 1997.

Grupo Financiero Bancomer, "Informe Económico", Grupo Financiero Bancomer, Julio 1997.

Grupo Financiero Bancomer, "Informe Económico", Grupo Financiero Bancomer, Agosto 1997.

Grupo Financiero Bancomer, "Informe Económico", Grupo Financiero Bancomer, Octubre 1997.

Grupo Financiero Bancomer, "Informe Económico", Grupo Financiero Bancomer, Noviembre y diciembre 1997.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. "Auditoría Operacional" , IMCP, 1992.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. "Normas y Procedimientos de Auditoría", IMCP, 1995.

Kohler, "Auditoría" , Editorial Diana, México 1982.

Ley de Instituciones de Crédito, Porrúa, 1993.

Lozano Nieva J, "Auditoría Interna", Ecasa, 1993.

Maydón Garza Marín, "La Banca de Fomento en México", Experiencias de

Ingeniería Financiera, Fondo de Cultura Económica, 1994.

Mendivil Escalante, "Auditoría de Principios Modernos", Ecasa, México 1992.

Obieta López Salvador, Castillo José Luis, "Auditoría de Operaciones", Editorial Pac, 1990.

Sánchez Curiel Gabriel, " Auditoría Operacional el Examen de Flujos de Transacciones", ECASA, 1993.

Slosse Carlos, Pace Federico, López Lado Daniel, "Auditoría un Nuevo Enfoque Empresarial, Macchi.

Vance, "Auditoría", Interamericana, 1997.

Velasco, "Auditoría práctica", Editorial Banca y Comercio, S.A, 1990.

Whittington Ray O, "Principles of Auditing", IRWIN, 1992.

Villegas, "El Nuevo Sistema Financiero Mexicano" Editorial Pac, 1991.

Departamento de Auditoría Interna de Lockheed Aircraft Corporation,  
"Manual de Muestreo para Auditores" Centro de Estudios Monetarios  
Latinoamericanos, México, 1970.

#### 4. GLOSARIO.

BANCOMEXT: Banco Nacional de Comercio Exterior.

FIDEC: Fondo para el Desarrollo Comercial.

FIRA: Fondos Instituidos en Relación con la Agricultura.

FOMIN: Fondo Minero.

FONATUR: Fondo Nacional de Fomento al Turismo.

ICI,S: Clave del Banco América de México de otorgamientos y recuperaciones de Bancomext.

Lustro: Lapso de tiempo.

NAFIN: Nacional Financiera.

PTS: Papeles de Trabajo.

SCCV: Sistema de Contabilidad Corporativa Vectra.

SCRV: Sistema de Créditos Redescontados Vectra.

SECOFI: Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

SRE: Secretaría de Relaciones Exteriores.

SVI: Sistema Vectra Institucional.