



00001
13
2ej

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

PROBLEMA DE CAPACITACIÓN EN EL ÁREA INTERNACIONAL
DE UNA INSTITUCIÓN DE SERVICIOS BANCARIOS

ESTUDIO DE CASO QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN (ORGANIZACIONES)

PRESENTA:

ADRIAN / MÉNDEZ SALVATORIO

DIRECTOR DEL CASO: L.A. Y MTRO. JORGE RÍOS SZALAY.



MEXICO, D. F.

1999.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

PRIMERA PARTE: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

INTRODUCCION	5
---------------------	---

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO

1.1. Papel de la Administración de Recursos Humanos.	10
1.2. Características y antecedentes de los Recursos Humanos.	10
1.3. El Sistema de la Capacitación y Desarrollo.	14
1.3.1. Definición de la filosofía y formulación de objetivos y políticas.	15
1.3.2. Determinación de las necesidades de Capacitación y Desarrollo.	15
1.3.3. Plan de Capacitación y Desarrollo.	18
1.4. Reflexiones sobre la Capacitación y Desarrollo.	20
1.4.1. Evaluación de la Capacitación y Desarrollo.	23
1.4.2. El Capacitador.	25
1.4.3. Procedimiento de la Capacitación.	30
1.4.3.1. Antes del Curso.	30
1.4.3.2. Durante del Curso.	33
1.4.3.3. Después del Curso.	39
1.4.4. Agentes de la Capacitación.	40

CAPÍTULO 2. EL MÉTODO DE CASOS

2.1. Introducción	46
2.2. Métodos para el Diseño del Caso.	46
2.3. El Método de Casos.	47
2.3.1. Elaboración de Casos.	51
2.3.2. Valuación de la Aplicabilidad del Método de Casos.	53
2.4. Casos Ortodoxos	54
2.5. Casos Heterodoxos	55

CAPÍTULO 3. MARCO DE REFERENCIA DEL CASO

3.1. Datos Generales de la Organización.	58
3.2. Objetivos Institucionales.	62
3.3. Estrategias Básicas Institucionales.	64
3.4. Valores Institucionales.	64
3.5. Entorno del Caso.	67
3.5.1. Organigrama y Funciones.	67

CAPÍTULO 4. DESARROLLO DEL CASO

4.1. Planteamiento del Problema.	83
4.2. Diagnóstico	84
4.2.1. Obtención de Información	84
4.2.2. Depuración de la información	84
4.2.3. Resultados	85
4.2.4. Conclusiones	87
4.3. Planteamiento de Alternativas de Soluciones	92
4.3.1. Detección de Necesidades de Capacitación	92
4.3.2. Plan de Capacitación	93
4.3.2.1. Objetivo General	93
4.3.2.2. Lineamientos	94
4.3.2.3. Procedimientos	94
4.3.2.4. Programa de Capacitación	105
4.3.2.5. Operación y Evaluación del Programa de Capacitación	106
4.3.3. Estructura del Departamento de Capacitación	123

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES 131

BIBLIOGRAFÍA 134

ANEXOS	139
A) Prontuarios de Programas Financieros al Comercio Exterior	141
B) Aspectos Básicos del Crédito Comercial	185
C) Propuestas	193
D) Glosario de Términos Financieros Nacionales e Internacionales	199

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

Tener oportunidad de plasmar mis experiencias como gerente de capacitación del área internacional de una institución de servicios bancarios y que estas tengan una utilidad para la gente estudiosa de nuestra máxima casa de estudios y de otras instituciones me ha llevado a elaborar este caso práctico.

La realidad de algunas instituciones en cuanto las técnicas utilizadas de personal distan mucho de lo óptimo y en el caso particular la FORMA COMO SE ESTÁ LLEVANDO la capacitación en el área internacional es muy peculiar y digna de tomarse como un caso de estudio con la aplicación de las técnicas en la forma más adecuada y que dio resultados.

Estoy tomando el caso de capacitación porque se me hace muy importante y cito a varios autores al respecto:

Maritain Jacques menciona dos puntos que destacan en el concepto de desarrollo y capacitación, a saber:

- a) Las instituciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria.
- b) No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal.

Basta contemplar el panorama nacional e internacional para aceptar la existencia de dos grandes enemigos del hombre, de su avance personal, moral, social, técnico, profesional y económico, y éstos son:

1. La ignorancia
2. La obsolescencia

Alfonso Siliceo menciona que la ignorancia es la falta total o parcial de conocimientos sobre cualquier aspecto o tema, que mantiene al hombre en una ceguera que lo aleja de toda ubicación en el ámbito social y en el campo del conocimiento en que se

desarrolla dicha persona. Los resultados de la ignorancia son funestos: frustración, enfermedad, alineación y, lo que es más trágico, una paulatina o creciente deformación de la naturaleza humana.

El segundo gran enemigo es la obsolescencia, cabe decir que, aunque guarda gran similitud con la ignorancia, se trata de fenómenos diferentes. Creemos necesario señalar que la obsolescencia es la situación que resulta de poseer un conocimiento atrasado, inservible, un conocimiento que estrictamente no puede orientarse hacia resultados productivos. El no estar actualizado es tan dañino como el permanecer en absoluta ignorancia.

Resaltamos que el momento que vivimos es de acelerados avances, cambios constantes y substanciales. Se dice por ejemplo, que anualmente el hombre duplica los avances que realizó, que un profesionista cualquiera, al año o dos de haberse graduado, ya no esta totalmente al día. Todo esto implica un constante y sistemático apego al estudio formal, en principio, y también a la lectura y estudio informal y, en general, a cualquier forma educativa. Por otro lado, para combatir esos graves problemas de ignorancia y obsolescencia, el hombre tiene necesariamente que ser amigo de la educación.

El nivel de incompetencia que señala el autor Laurence J. Peter en su libro el Principio de Peter, no tiene por qué darse. La capacitación es el medio o instrumento que enseña y desarrolla sistemáticamente, y coloca en circunstancias de competencia y competitividad a cualquier persona.

Es necesario señalar también que la incompetencia del personal no podrá eliminarse en términos absolutos, pero sí reducirse significativamente.

Podemos decir, en síntesis, que el avance del ser humano en sus diferentes manifestaciones exige la actualización cotidiana de conocimientos.

EL CASO MENCIONADO SE DIVIDE EN cuatro grandes partes, por un lado hablamos del marco teórico referencial de capacitación que va a ser la clave de nuestro caso. Asimismo, plantearemos

algunos aspectos del Método de caso lo hemos incluido porque este caso puede ser susceptible, de estudio y punto de partido para otros casos que tengan origen en éste. Posteriormente me voy a referir sobre los datos generales de la institución bancaria pero quiero hacer hincapié que debido a la confidencialidad de los datos me voy a referir a ella siempre con el nombre ficticio del Banco del Valle del Anáhuac, ya que no se me otorgó el permiso para referirme con el nombre real de la institución bancaria. Como cuarta parte me abocaré al diagnóstico que realicé con las soluciones respectivas y como parte final planteo mis conclusiones.

Aprovecho para decirles gracias a todas las personas que directa o indirectamente me motivaron para llegar a la conclusión de mi Maestría en especial, a aquellos seres que me dieron la vida y el aliento para conquistar mis ideales: MIS PADRES, y a la compañera de mi vida, ilusión de mi amor: MI ESPOSA, no olvido a los que son razón de mi existencia MIS HIJOS.

Espero verdaderamente que este caso tenga y cumpla con los propósitos que anteriormente comenté.

CAPÍTULO 1

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Papel de la Administración de Recursos Humanos.

Para ubicar el papel de la Administración de Recursos Humanos es necesario recordar el concepto de Administración general: “Es la ciencia que persigue la satisfacción de objetivos institucionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado” (Fernández Arena, 1971).

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier institución, si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la institución marchará, en caso contrario, se detendrá.

Las instituciones, a fin de poder funcionar, necesitan satisfacer objetivos de producción y/o servicio, objetivos sociales y objetivos económicos. Para este fin cuenta con recursos tanto materiales como técnicos y humanos.

No sólo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en el rubro de recursos humanos, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esta actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc..

El recurso humano merece tratamiento especial a los otros dos, ya que Fernando Arias dice que es éste el que puede mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa.

1.2. Características y Antecedentes de los Recursos Humanos

⇒ No pueden ser propiedad de la institución, a diferencia de los otros dos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc., son parte del patrimonio personal. Los recursos humanos implican una disposición voluntaria de la persona. No existe la

esclavitud, nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin su pleno consentimiento y a nadie podrá impedírsele que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode, siendo lícitos.

⇒ Las actividades de las personas en la institución son voluntarias, pero no por el hecho de existir un contrato de trabajo la institución va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por lo contrario, solamente contará con él si perciben que esta actividad va a ser provechosa en alguna forma, ya que los objetivos institucionales son valiosos si concuerdan con los objetivos personales, entonces, los individuos pondrán a disposición de la institución, los recursos humanos que poseen y su máximo esfuerzo.

⇒ Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles; solamente se manifiestan a través del comportamiento de las personas en las instituciones. Los miembros de la institución prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva.

⇒ El total de los recursos humanos de un país o una institución puede, en un momento dado, ser incrementado. Básicamente esto se hace por medio del descubrimiento que trata de poner en manifiesto aquellas habilidades e intereses desconocidos por las personas, para ello un auxiliar valioso son los tests psicológicos. Asimismo, por medio del mejoramiento que proporciona mayores conocimientos, experiencias, nuevas ideas, etc., a través de la educación, la capacitación y el desarrollo.

⇒ Los recursos humanos son escasos debido a que no todas las personas son iguales, no todo el mundo posee las mismas cualidades, habilidades, etc.. Por esta razón hay personas dispuestas a cambiar dinero u otros bienes a cambio del servicio de otros, surgiendo así los mercados de trabajo.

Así pues Fernando Arias Galicia define a la Administración de Recursos Humanos como "El proceso administrativo aplicado al incremento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la

institución, en beneficio del individuo, de la propia institución y del país en general”.

Ahora bien, hablaré del origen de la Administración de Recursos Humanos y no podríamos hablar de ella por separado, como se le conoce actualmente, sin mencionar que existen varias disciplinas que han dado apoyo al surgimiento de esta materia como son el derecho laboral el cual se encarga de la reglamentación del trabajo, la ingeniería industrial con su aportación del estudio de tiempos y movimientos, etc..

Asimismo, los principios de Taylor y Fayol pusieron las bases de la Administración, a través de la coordinación, dirección y, por lo tanto, del mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo. El mismo Taylor viendo la importancia del área creó las oficinas de selección.

La institución funcional trajo la aparición de especialistas en las áreas de mercados, finanzas, producción y en igual forma empezaron a aparecer en Estados Unidos los departamentos de relaciones industriales, como consecuencia de la necesidad de poner en manos de expertos una función tan importante y dejar de improvisar en tal área.

En nuestro país la llegada de libros extranjeros, en lo que se hablaba de este nuevo concepto hizo surgir la inquietud por el mismo. Se percibió, al igual que en otras partes, que esta función no consistía únicamente en la elaboración de nóminas y pagos al IMSS, etc., sino que día a día se hacían más complicadas. Se hacía necesario unir muchísimos conocimientos para poder realizar esta función en una forma correcta.

Fernando Arias, indica por ello, que la Administración de Recursos Humanos es multidisciplinaria, pues requiere el concurso de múltiples fuentes de conocimientos.

Como una consecuencia de la revolución industrial, el número de empresas y la magnitud de las mismas experimentaron un gran crecimiento que se tradujo en una mayor complejidad en su manejo.

A principios del siglo, a fin de encontrar una solución a lo anterior, Federico Taylor propuso un modelo de organización denominado "funcional", basado en el principio de la división de trabajo, y mediante el cual se buscaba agrupar actividades de la misma naturaleza bajo la coordinación de un especialista.

Taylor se dio cuenta de que la institución perdía considerablemente si con anterioridad no se seleccionaba a quienes fueran a desarrollar la tarea. El sistema empleado hasta entonces consistía en que los interesados llegaban al sitio de trabajo a fin de localizar al capataz, y era éste quien realizaba la selección de una manera empírica, sin seguir técnica alguna.

Buscando una mayor economía y eficacia, Taylor propuso que el reclutamiento quedara centralizado, con objeto de obtener mejores resultados. La influencia de Taylor y sus recomendaciones por la especialización funcional, estimularon en definitiva la idea de un área dedicada específicamente a la Administración del recurso humano.

En el caso específico de México, el movimiento revolucionario de 1910 buscaba una serie de reivindicaciones y objetivos que en gran número de casos correspondía a aspectos relativos a la Administración de Recursos Humanos. Así vemos, en los movimientos anteriores a la Revolución Mexicana, que se exigía un sistema de salarios justos, una reducción en las horas de trabajo, libertad sindical, la eliminación de las tiendas de raya y en general un trato más humano en el trabajo.

Atendiendo a estas demandas, los congresistas de 1917 incluyeron dentro de la Constitución el artículo 123, que posteriormente daría origen a la médula reglamentaria; la Ley Federal de Trabajo. Estos ordenamientos legales y otros posteriormente surgidos, contienen una serie de disposiciones cuyo cumplimiento hace necesaria la utilización de modernas técnicas de administración y la eliminación de improvisaciones.

El rápido desarrollo de las empresas mexicanas, ha hecho que se encuentre repentinamente con que su estructura no corresponde a las necesidades y es entonces cuando se precisó crear nuevos departamentos que atendieran las funciones especializadas, integrando un experto al frente de ellas.

Por todo lo que hemos analizado en este punto, podemos decir que dentro del área de Recursos Humanos no sólo las funciones de selección, pagos, etc. competen a esta disciplina, sino que debe ser función primordial en el ayudar al desarrollo de las personas de la institución.

En las empresas mexicanas del sector servicio, la misión que deben forjarse es la de ser empresas que ofrezcan servicios integrales de alta calidad, que centren su atención en la satisfacción de necesidades de sus clientes nacionales y extranjeros, con potencial de conocimiento, solvencia y requerimientos financieros, tanto dentro como fuera del país, para lograr una rentabilidad y crecimiento patrimonial atractivos para sus accionistas; un trabajo significativo para su personal, contribuir al desarrollo económico del país y apoyar social, económica y culturalmente a la comunidad a la que pertenece.

Tanto en el área de capacitación como en la de desarrollo humano, se realiza la Planeación de las mismas, lo cual nos ayuda a prever intencionalmente el futuro, identificar las necesidades de capacitación e identificar los cursos alternativos de acción. La planeación constituye asimismo, la base fundamental del sistema de capacitación.

1.3. El Sistema de Capacitación y Desarrollo

El sistema de capacitación y desarrollo involucra los siguientes pasos:

- 1.** Definición de la filosofía y formulación de objetivos y políticas de capacitación y desarrollo.
- 2.** Determinación de las necesidades de capacitación y desarrollo.
- 3.** Plan de capacitación y desarrollo de recursos humanos.

1.3.1. Definición de la Filosofía y Formulación de Objetivos y Políticas de Capacitación y Desarrollo

Definición de la Filosofía: Consiste en la configuración de un marco filosófico que permita disponer de un conjunto ordenado de principios, que representen una manera de pensar de la institución sobre el área de capacitación y desarrollo, y que oriente la consecución de los objetivos institucionales, así como también la consecución de los objetivos personales y profesionales de los recursos humanos de la institución. La filosofía es además un grupo de reflexiones que coadyuvan a valorar y ubicar a la capacitación y al desarrollo en el contexto dentro del cual se desenvuelven.

Formulación de los objetivos de capacitación y desarrollo: Los objetivos en función a la capacitación y el desarrollo representan descripciones generales de carácter cualitativo, que definen la misión y los resultados permanentes que se desea alcanzar en el área de capacitación y desarrollo humano.

Formulación de políticas de capacitación y desarrollo: Nos ayudan a delimitar el alcance de los objetivos y el desarrollo en función de la capacitación. Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y tener seguridad de que sean desempeñadas de acuerdo con los objetivos deseados, es decir, son guías de acción.

1.3.2. Determinar las Necesidades de Capacitación y Desarrollo

Las necesidades de capacitación y desarrollo se determinan principalmente mediante el proceso de análisis y confrontación de lo que sucede en el desempeño del trabajo. Por lo tanto, la diferencia entre el nivel de eficiencia actual y el nivel de eficiencia deseado determina una necesidad de capacitación y desarrollo. La investigación de necesidades ofrece una visión global de los verdaderos requerimientos de capacitación y desarrollo en las diversas áreas funcionales de la institución, así como en los

diferentes niveles ocupacionales. Las necesidades de capacitación y desarrollo están conformadas por los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para que los empleados y funcionarios mejoren su nivel actual de eficiencia.

Los métodos para determinar las necesidades de capacitación y desarrollo son:

1. Análisis de la institución
2. Análisis de los puestos
3. Evaluación del desempeño
4. Planeación de la carrera o proyecto de vida
5. Encuestas

A continuación doy una pequeña definición de cada una de ellas:

1. Análisis de la institución

Nos ayuda para determinar las necesidades de capacitación y desarrollo, el análisis de la institución ayuda a alcanzar los resultados de los próximos años, es la base para orientar las actividades de capacitación y desarrollo.

2. Análisis de los puestos

Este análisis nos ayuda a determinar los tipos de conocimientos, habilidades y actitudes, así como las características personales necesarias para el desempeño adecuado de las funciones, esto nos ayuda a definir cual será el contenido de la capacitación y el conjunto de tareas y responsabilidades de cada puesto, las condiciones de desempeño respecto a las tareas o responsabilidades, los requisitos mínimos en términos de conocimientos, habilidades y actitudes para cada puesto.

Una necesidad de capacitación y desarrollo a nivel de un puesto - determinado, es una diferencia entre los requisitos exigidos y las aptitudes actuales de quien lo ocupa.

Para la determinación de las necesidades debemos considerar:

1. Número de empleados de la institución
2. Nivel actual de educación, por área funcional y por puestos
3. Cursos y seminarios de capacitación recibidos

3. Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es una actividad dentro de la Administración de Recursos Humanos, que permite valorar el desenvolvimiento de las personas en su trabajo en base al análisis de sus virtudes y deficiencias, con el propósito de impulsar aun más las virtudes y corregir aquellas deficiencias que se presenten.

4. Planeación de la carrera o proyecto de vida

Este concepto tiene como objetivo ampliar y desarrollar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal para su crecimiento profesional en determinada carrera dentro de la institución.

5. Encuestas

Sirven para conocer los criterios y planeamientos de los supervisores y los supervisados sobre las necesidades de capacitación y desarrollo.

En la determinación de objetivos, nos favorece ya que permite definir anticipadamente a donde se quiere llegar al finalizar un evento de capacitación, son descripciones que expresan los cambios de comportamientos deseados en los participantes, en términos de conocimientos, habilidades y actitudes al término del curso.

1.3.3. Plan de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos

El plan contempla básicamente los siguientes aspectos:

a) Especificación de los programas de capacitación y desarrollo durante un período

Una vez realizada la detección de necesidades de capacitación, se procede a la selección de las materias que serán consideradas para los cursos y seminarios de las distintas áreas funcionales de la institución.

b) Número de participantes

Conocer con anticipación el número aproximado de participantes, esto facilitará el proceso de determinación de cuántos cursos y seminarios tendrán que considerarse en el plan de capacitación y desarrollo de recursos humanos.

c) Determinación de los objetivos de la unidad de capacitación y desarrollo

Es el proceso que permite definir con anticipación los resultados que han de alcanzarse en un tiempo determinado en el área de capacitación y desarrollo. Si se conoce a donde se quiere llegar, existirán mayores posibilidades de tener éxito en la función.

d) Formulación de objetivos institucionales

Es el proceso que permite definir con anticipación los resultados que han de alcanzarse en un tiempo determinado en el área de capacitación y desarrollo y en los mismos cursos impartidos.

e) Presupuesto de capacitación y desarrollo

Constituye un valioso instrumento en la Administración, ya que ayuda a estimar con anticipación los costos y especificar los sistemas de control financiero de un plan de capacitación y desarrollo de recursos humanos.

Todas las actividades de cualquier naturaleza, deben ser evaluadas en términos de recursos financiero, especialmente, aquellas que demandan considerables inversiones como es el caso de la capacitación y el desarrollo. Los recursos que se emplean en el perfeccionamiento del personal de las instituciones deben utilizarse eficientemente, razón por la cual es necesario incorporar mecanismos de control e información sobre avances financieros en la ejecución de ellas.

El área de Administración de recursos humanos deberá elaborar los presupuestos de capacitación y desarrollo de los recursos humanos en concordancia con la estructura financiera de la institución, manteniendo cierta flexibilidad en el cálculo de los rubros relacionados con la ejecución de la capacitación y el desarrollo.

El presupuesto deberá considerar entre otros aspectos, el número de participantes por curso determinado, y los costos unitarios por participantes o por hora de clase.

Evaluación de la capacitación y el desarrollo humano

Es el proceso que permite medir los cambios de comportamiento provocados en los participantes por la ejecución de los eventos de capacitación y desarrollo. La evaluación se constituye en un elemento retroalimentador conducente a mejorar, así como a eliminar a aquellos que sean poco efectivos.

Para medir la efectividad de entrenamiento de personal, la unidad de capacitación y desarrollo deberá realizar evaluaciones sobre los siguientes aspectos:

- Reacción de los participantes. Se define como el grado en que los participantes aprovechan el programa de capacitación y desarrollo. Esta evaluación permite contar con información oportuna para realizar ajustes en los programas, especialmente en los que tiene que ver con los contenidos y el desempeño de los instructores.
- Reacción a programas externos de capacitación y desarrollo.

- Grado de aprendizaje de los participantes: Es importante medir el grado de avance en conocimientos, habilidades y actitudes de los participantes al finalizar un programa o curso de capacitación y desarrollo.
- Cambios de comportamiento de los participantes en el desempeño de su trabajo: Este tipo de evaluación busca medir los efectos de un programa de capacitación y desarrollo en cuanto a los cambios de comportamiento de los participantes en el desempeño de su trabajo al finalizar un curso en el que ha participado.
- Resultados finales: Para cualquier empresa de servicio debe ser importante el valor de la integración y del trabajo en equipo, esto significa hacer más importante el objetivo común que la imposición y el egoísmo de alguno de los miembros, el trabajo en equipo articula las habilidades y las capacidades personales, los servicios que ofrece, estar integrados implica estar comunicados, es decir, compartir con todos la interpretación y el logro de los objetivos establecidos por la institución. Esto sólo se logra cuando una institución establece un área de Administración de Recursos Humanos y las funciones se desempeñan adecuadamente.

El objetivo de la función de Administración de Recursos Humanos dice Arias Galicia es el: Desarrollar y administrar políticas, procedimientos y programas para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de desarrollo y progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, asesorando sobre todo lo anterior a la línea y a la dirección, son el objetivo que redundará en beneficios de la organización, los trabajadores y la colectividad.

1.4. Reflexiones sobre la Capacitación y el Desarrollo

Es importante hacer una reflexión en cuanto a la Capacitación y lo plantea Alfonso Siliceo con las siguientes interrogantes: ¿Acaso nos interesa auténticamente, comprometidamente el fenómeno de la educación, la capacitación y el desarrollo del personal? ¿Estamos conscientes de que, para contar con un personal

efectivo, actualizado, motivado y desarrollado, necesitamos educarlo? ¿Es nuestro objetivo principal la perfección y superación del hombre como tal, y por ende, el bien de la empresa y de la sociedad? ¿Cuánto personal estamos capacitando y qué calidad estamos alcanzando?.

Estas preguntas entrañan un profundo compromiso al bien del personal, al incremento de la productividad y por tanto al bien común de la sociedad.

Estoy convencido, que muchos de los problemas que afrontan los empleados, se debe a la falta de educación o al mal encauzamiento de la misma. Toda empresa, como es natural, está sujeta a un sinnúmero de situaciones que pueden resolverse a través de la capacitación.

Alfonso Siliceo (1995) dice: La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en las necesidades reales de una empresa o institución, orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador, del anterior concepto se puede deducir que la función educativa adquiere y adquirirá mayor importancia en nuestro medio.

El objetivo de un centro de educación en la empresa (área de capacitación) se puede entender de la siguiente manera: Para que el objetivo general de una empresa se logre plenamente, es necesaria la función de capacitación que colabora aportando a la empresa un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones habiendo previamente descubierto las necesidades reales de la empresa.

Por lo anterior resume A. Siliceo: La capacitación es la función educativa de una empresa o institución por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto a la preparación y habilidad de los colaboradores.

Desafortunadamente, la función educativa en las empresas mexicanas, no tiene la seriedad y consistencia que debería tener, todavía se considera como un lujo o como pérdida de tiempo y dinero o, lo que es peor, se realiza por un simple fenómeno de imitación, carente de todo compromiso y seriedad. Últimamente se realiza sólo como cumplimiento al mandato legal. En una

palabra, no tiene la orientación técnica, moral y social que debería tener.

Ante circunstancias como la que vive el mundo de hoy, nuestro comportamiento se modifica y nos enfrenta permanentemente a situaciones de ajuste, adaptación, transformación y desarrollo. La empresa mexicana por lo tanto, se ve obligada a encontrar e instrumentar mecanismos que le garanticen resultados exitosos en este dinámico entorno.

Promover el conocimiento es indudablemente uno de los medios más eficaces para transformar, actualizar y hacer perdurar la cultura de trabajo y productividad dentro de cualquier institución y al mismo tiempo se constituye en una de las responsabilidades esenciales de toda empresa y sus directivos que habrán de resolver problemas apoyados en la filosofía y sistemas institucionales de recursos humanos.

El reto de cambio y la innovación exige a la empresa una conciencia cada vez más seria y comprometida de su perfil como generador de nuevas formas de visualizar el mundo y de hacer las cosas.

Es precisamente en este tiempo, que el recurso humano se confirma como factor clave en el quehacer productivo de cada día y único elemento capaz de intervenir directamente en la transformación de su propio entorno; la modernización de México exige fundamentalmente trabajadores calificados, técnicos especializados, supervisores competentes y directivos capaces y comprometidos para desempeñar con habilidad y eficacia sus labores e influir decisivamente en el desarrollo, evolución y futuro de su empresa y de nuestro país. Para esto se requiere lograr incrementos sólidos en los niveles de calidad y productividad de todo el personal que coadyuven al mejoramiento de su nivel en paralelo a la superación sistemática de la institución; sólo a través de procesos y estrategias educativas será posible generar los conocimientos y nuevas actitudes a que obliga la modernización.

La capacitación como elemento cultural de la empresa y proceso sistemático y continuo debe concebirse por todos los miembros de la institución como un apoyo indispensable para lograr un mejoramiento constante de los resultados, así como facilitador del

cambio y del crecimiento individual y por ende del desarrollo sólido de la empresa.

Para alcanzar esta perspectiva A. Siliceo dice: El proceso de capacitación se enfocará a crear valores positivos y a establecer una cultura de productividad total (espíritu productivo), a partir de la cual el personal se compromete a modificar evolutivamente su forma de pensar y de actuar en términos de la calidad y productividad de su vida personal y laboral.

La importancia de analizar el puesto, radica cuando las habilidades y conocimientos del administrador cumplan con las expectativas y responsabilidades propias del desarrollo humano.

1.4.1. Evaluación de la Capacitación y Desarrollo

En México se ha abusado de la evaluación cuantitativa de la capacitación y del desarrollo. Una gran cantidad de empresas sólo representan números (horas hombre-capacitación, número de cursos impartidos, total de asistentes en el año, etc.) y no han querido ni sabido evaluar los resultados reales que dichos esfuerzos educativos han alcanzado en términos de:

- 1.** Cambio real de conocimientos
- 2.** Nuevas actitudes del personal
- 3.** Niveles de apertura de aprendizaje
- 4.** Mejoramiento en los niveles de calidad de vida
- 5.** Incremento en la productividad
- 6.** Mayor integración a la empresa o institución

La capacitación se ha de planear, realizar y evaluar a partir de un enfoque cualitativo asegurando dar respuesta formal y sistemática a las necesidades técnicas, humanas y administrativas detectadas, para resolver así cuestiones corporativas y estratégicas y no sólo problemas específicos y de corto plazo.

Asumir esta responsabilidad no implica el que se confunda el papel social de la empresa con el de las instituciones educativas, sólo debe analizarse críticamente la labor del capacitador para poder hacer las cosas mejor y diferente, implica aprender de lo

cotidiano, conocer a fondo lo que hacemos para poder hacerlo mejor y transmitir esta filosofía a todo el personal.

Una alta prioridad e interés constante de los capacitadores es sin duda la búsqueda permanente de medios para hacer más efectivas a las instituciones, ya sean públicas o privadas, pequeñas, medianas o grandes.

Asegurar dividendos atractivos mediante el incremento de ventas o la reducción de costos de operación, resultan metas directivas relevantes. Las instituciones a través de sus altos funcionarios (administradores) deben ejercer cada vez mayor presión para que se ofrezcan y mejoran el grado de eficiencia y eficacia, especialmente ahora que habrán de ofrecerse servicios a un México más moderno y exigente, al cual se integran usuarios que miden la calidad con parámetros de primer mundo.

Este conjunto de necesidades y otras más habrán de encontrar satisfacción de fondo a través de la aplicación de procesos y estrategias educativas, que en el lenguaje institucional se identifican dentro del concepto de capacitación y desarrollo que habrán de fomentar el administrador.

Sin embargo, el esfuerzo educativo no sólo es asunto y responsabilidad del administrador, sino de todo aquel que tenga personal a su cargo, y aún más, del propio ser humano. Quizá aquí debemos reflexionar respecto a la enorme responsabilidad que contrae el administrador al asumir una posición de supervisión; ya que las habilidades, conocimientos, características y actitudes de este se obtienen a través de su formación curricular y la experiencia que con el tiempo vaya adquiriendo.

Ante este panorama de amplia responsabilidad, el administrador mexicano debe tomar una mayor conciencia de las necesidades de sobrevivencia y dar atención a esa responsabilidad de mejoramiento continuo en lo técnico, humano y administrativo a todo lo largo y ancho de la función a su cargo. En todo caso, un aprovechamiento óptimo de la capacitación se dará al cubrirse el mayor número de sus propósitos.

1.4.2. El Capacitador

En resumen, hablaremos de las principales funciones que se llevarán a cabo dentro del puesto de capacitador y que nos ayudarán a fomentar el desarrollo de nuestra persona:

- ⇒ Coordinación y análisis de cursos y programas de capacitación, dirigidos al personal de la empresa y orientados fundamentalmente al desarrollo del personal a través de la optimización del desempeño e incremento de la productividad.
- ⇒ Coordinar el desarrollo de los cursos, vigilando que en el proceso de enseñanza se manejen los factores de motivación, información, entrenamiento, síntesis y evaluaciones en la proporción que permite alcanzar los objetivos establecidos.
- ⇒ Verificar que los cursos programados se desarrollen en instalaciones adecuadas y cuenten con el material didáctico necesario.
- ⇒ Impartir cursos de capacitación de acuerdo a las necesidades del programa.
- ⇒ Elaborar un informe mensual sobre las actividades de coordinación e institución.
- ⇒ Verificar que el personal de nuevo ingreso que requiera capacitación e inducción, sea provisto de la misma, asignándose posteriormente a la dirección correspondiente.
- ⇒ Controlar y verificar el catálogo de cursos internos autorizado.
- ⇒ Controlar el presupuesto de cursos internos y externos.
- ⇒ Participar activamente en lanzamiento de productos y servicios nuevos o proyectos de implantación de tecnologías.
- ⇒ Elaborar y entregar mensualmente cursos externos e información de actividades del área para su consolidación y reporte.
- ⇒ Efectuar el control general del área.
- ⇒ Retroalimentar al personal de la propia área en cuanto a los resultados y aplicabilidad de los resultados de la capacitación,

con la finalidad de sugerir modificaciones o adecuaciones para los siguientes cursos.

⇒ Controlar la asignación de salas de capacitación de acuerdo a las necesidades del curso a impartir.

⇒ Controlar y asignar el equipo y material necesarios para impartir los cursos.

Además de estas funciones y responsabilidades, A. Siliceo nos habla de los propósitos que debe cumplir la capacitación, estos son estudiados ya que siguen siendo responsabilidad del capacitador al estar dentro del área de desarrollo y formar parte del análisis del puesto que hasta este momento se ha llevado a cabo.

Con base a la experiencia práctica A. Siliceo habla de ocho propósitos que se deben perseguir con la capacitación:

1. Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la institución

El éxito en la realización de estas cinco tareas, dependerá del grado de sensibilización, concientización, comprensión y modelaje que se haga del código de valores corporativos. No existe un vehículo que históricamente haya mostrado mejores resultados en este renglón, que los procesos educativos.

2. Clarificar, apoyar y consolidar los cambios institucionales

Las técnicas educativas modernas y la psicología humanística aplicadas a la vida de las instituciones, han dejado claro que el cambio de conducta del capacitado, es indicador indiscutible de la efectividad en el aprendizaje. Los verdaderos cambios de actitud en sentido evolutivo -logrados invariablemente mediante procesos educativos- son requisito indispensable y plataforma básica para asegurar cambios en las instituciones. Ante la permanencia del cambio en nuestro entorno, este segundo propósito constituye una aplicación de gran demanda y actualidad.

3. Elevar la calidad del desempeño

Identificar los casos de insuficiencia en los estándares de desempeño individual por falta de conocimientos o habilidades, significa haber detectado una de las más importantes prioridades de capacitación técnica, humana o administrativa. Sin embargo, habrá de tenerse presente que no todos los problemas de ineficiencia encontrarán su solución vía capacitación y que en algunos casos, los problemas de desempeño deficiente requerirán que la capacitación se dirija a los niveles superiores del empleado en quien se manifiesta la dificultad, pues la inhabilidad directiva es indiscutible generadora de problemas de desempeño.

4. Resolver problemas

La alta dirección enfrenta más cada día la necesidad de lograr metas trascendentes con altos niveles de excelencia en medio de diversas dificultades financieras, administrativas, tecnológicas y humanas. Si bien los problemas institucionales son dirigidos en muy diferentes sentidos, el adiestramiento y la capacitación constituyen un eficaz proceso de apoyo para dar solución a muchos de ellos. La educación institucional, en sus diferentes formas, sumada a los programas de extensión universitaria y a los planes de asistencia profesional formal conducidos por el consultor externo, representan una invaluable ayuda para que el personal vaya resolviendo sus problemas y mejorando su efectividad.

5. Habilitar para una promoción

El concepto de desarrollo y planeación de carrera dentro de una empresa es práctica directiva que atrae y motiva al personal a permanecer dentro de ello. Cuando esa práctica se realiza sistemáticamente, se apoya en programas de capacitación que permiten que la política de promociones sea una realidad al habilitar íntegramente al individuo para recorrer exitosamente el camino desde el puesto actual hacia otros de mayor categoría y que implican mayor responsabilidad.

Este punto es de vital importancia pues el contar con una filosofía incompleta de desarrollo de personal, que no considera al proceso de capacitación como parte integrante de su política, hará que se pierda personal valioso con el consecuente daño a la continuidad operativa y productiva de los demás miembros de la institución.

Adicionalmente la práctica y política de formar reemplazos debe constituirse en un pilar del desarrollo de la institución.

6. Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa

Las primeras impresiones que un empleado o trabajador obtenga de su empresa, habrán de tener fuerte impacto en su productividad y actitud hacia el trabajo y hacia la propia institución. La alta dirección y relaciones industriales asegurarán que exista un programa sistemático que permita al nuevo colaborador conocer y entender cuestiones como:

- Historia de la empresa
- Su misión, valores y filosofía
- Sus instalaciones
- Ubicación geográfica
- Los miembros del grupo ejecutivo
- Las expectativas de la empresa respecto al personal
- Las políticas generales y específicas de relaciones industriales y recursos humanos
- Los procesos productivos y los productos mismos
- Los mercados y sistemas de comercialización de la empresa
- Los medios y oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, así como los sistemas de reconocimiento

Este programa en cuyo cumplimiento son responsables el ejecutivo del área del nuevo empleado y relaciones industriales, deberá incluir también aspectos vinculados directamente con el trabajo a realizar como son los objetivos, política y procedimientos, estructura institucional, estándares de desempeño, normas del departamento en que ingresa el nuevo colaborador, así como los objetivos, políticas y la descripción de su puesto.

Un programa eficaz de inducción y orientación al personal, es sin duda alguna, una inversión que produce muy altos dividendos.

7. Actualizar conocimientos y habilidades

Un constante reto directivo consiste en estar alerta de nuevas tecnologías y métodos para hacer que el trabajo mejore y la organización sea más efectiva. Los cambios tecnológicos realizados en la empresa, producen a su vez modificaciones en la forma de llevar a cabo las labores. Es importante entonces, que

desde el momento de planear este tipo de cambios, se consideren prácticamente las implicaciones que tendrán en materia de conocimientos y habilidades.

Visualizar oportunamente y actuar en consecuencia, redundará en un ánimo favorecedor del cambio y se logrará una implementación eficaz y mantenimiento del mismo.

Anota A. Siliceo que un gran enemigo del cambio y del desarrollo es la obsolescencia en los conocimientos y preparación del personal. La actualización es una forma no sólo de desarrollo sino de supervivencia.

8. Preparación integral para la jubilación

He aquí otra forma de entender la capacitación como responsabilidad social de la empresa y del administrador.

La jubilación en México, también mal denominada retiro, es una etapa vital a la que no se le otorga la importancia que realmente tiene, y por lo tanto no se destinan recursos a la planeación adecuada.

Resulta obvio que estamos hablando de una fase de vida diferente que puede y debe ser altamente productiva, por lo que es preciso que los planes de capacitación consideren con anticipación razonable la preparación de los individuos en período de pre-jubilación y se les apoye, oriente y enfoque en la selección y realización de sus nuevas actividades, el manejo de su tiempo, las nuevas características de la relación familiar y la administración de su ahorro y presupuesto, pero lo más relevante será la creación de actitudes que les permitan entender, captar, asimilar y vivir de manera significativa, gratificante y vital esta importante etapa.

En síntesis, el poner en marcha esfuerzos institucionales en materia educativa representará estabilidad y desarrollo para la empresa y mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores en general.

Pero institucionalizar estos esfuerzos tienen como prerequisite indispensable, que la alta dirección entienda la capacitación como vía de solución efectiva y duradera de diversos problemas de la institución y soporte sólido en la realización de los planes, que

haga de la educación una responsabilidad cotidiana y una forma de vida dentro de la empresa, constituyendo una cultura de capacitación en la que todos participen, y más aún, que se esté convencido que la capacitación solo es un medio de llegar al desarrollo personal e institucional.

1.4.3. Procedimiento de la Capacitación

También es muy importante la parte del procedimiento de capacitación que debemos llevar a cabo como ejemplo citamos lo siguiente:

1.4.3.1. Antes del curso

Planeación de la capacitación

Necesidades

Principio: Descubrir las necesidades de capacitación con el mayor realismo, a base de:

Análisis de la institución

- Lo que deseamos saber (Diagnóstico)
- Técnicas que vamos a usar (Métodos)
- Consecuencias (Objetivos)

Análisis de operaciones

- Lo que deseamos saber (Diagnóstico)
- Técnicas que vamos a usar (Métodos)
- Consecuencias (Objetivos)

Análisis humano

- Lo que deseamos saber (Diagnóstico)
- Técnicas que vamos a usar (Métodos)
- Consecuencias (Selección de los asistentes y objetivos)

Inventario de recursos humanos

Es necesario un análisis conciso de datos: para determinar la necesidad específica y el tipo de capacitación necesarios.

Si un inventario de recursos humanos tiene que servir de base para planificar la capacitación, es necesario tener cierta información básica sobre los empleados a sus funciones y trayectoria. Por lo tanto, se requiere de un perfil actual y potencial del colaborador. A continuación aparecen los datos que se requieren para un inventario de Recursos Humanos: (A. Siliceo)

- 1.** Número de empleados en la categoría
- 2.** Número de empleados que se necesitan
- 3.** Edad de cada empleado
- 4.** Nivel de habilidad individual
- 5.** Nivel de conocimiento individual
- 6.** Actitud de cada empleado frente a su trabajo y frente a la empresa
- 7.** Nivel de funcionamiento individual, calidad y cantidad
- 8.** Nivel de habilidad y conocimiento individual para otras tareas
- 9.** Posibles sustituciones para el puesto fuera de la empresa
- 10.** Posibles sustituciones para el puesto dentro de la empresa
- 11.** Tiempo de capacitación que se necesita para posibles sustituciones
- 12.** Tiempo de capacitación que se requiere
- 13.** Fallas de asistencia
- 14.** Movimiento de personal en un tiempo dado
- 15.** Especificación del trabajo

Esta información puede obtenerse fácilmente, si se poseen adecuadas fichas del personal. Obtener información apropiada y cierta acerca de la habilidad, conocimientos, actitudes y rendimiento de los empleados es tarea más difícil. Los datos sobre sustituciones dentro de la empresa se pueden obtener de fichas semejantes, hechas en otros departamentos una vez coordinados dichos datos.

La descripción de problemas implícitos en la determinación de la eficacia de los recursos humanos no es sencilla. A medida que

aumenta la complejidad de las tareas, el problema de análisis humano también se complica.

Es evidente que un análisis llevado a cabo según lo que antes se sugirió acabará por revelar necesidades decisivas de capacitación y contribuirá realmente a la eficiencia de la empresa.

Objetivos

Los objetivos de la capacitación deben ser establecidos con gran claridad. Debemos reconocer que sólo la cuantificación de objetivos será clave del éxito, es decir, un objetivo, ambiguo, ideal, etc. no es útil.

Reglas de cuantificación

Los criterios que se van a cuantificar son:

- a) Conducta
- b) Rendimiento

⇒ La regla que se utilizará para los dos criterios será cuantificar con base en las necesidades específicas descubiertas.

⇒ Para el criterio de rendimiento se usará la regla de cuantificación referente a la posibilidad de comparar los niveles de rendimiento, por ejemplo, volumen de ventas, frecuencia de accidentes, etc..

⇒ Resultados que se deben obtener.

Contenido

Elaborar el temario en colaboración con los jefes de línea y con la autoridad máxima del área de trabajo, asimismo con los

instructores de planta, teniendo como principio que el responsable del contenido de un curso no es el instructor, sino el jefe de línea.

Métodos y técnicas

- Adecuación ideal entre tema y técnica de enseñanza
- Procurar versatilidad en los métodos

Evaluación

- ¿Habrá o no evaluación y porqué?
- ¿Qué tipo de evaluación es la más recomendable?

Seguimiento

- ¿Se van a adoptar algunos sistemas de seguimiento o no y porqué?

1.4.3.2. Durante el curso

Medidas que han de adoptarse durante el curso.

Necesidades

Verificación de necesidades: El capacitador antes de iniciar el curso hará una serie de preguntas para descubrir los campos en que los participantes consideran que están menos preparados para normar el enfoque que se debe dar a la plática y atacar los puntos débiles.

Las necesidades existentes pueden seguir del procedimiento anterior, o bien, a través de una interacción para que los asistentes descubran sus propias fallas.

La evaluación final será otro elemento de gran importancia para determinar nuevas necesidades.

Objetivos

Ante todo se debe motivar y ubicar al alumno, ya que el objetivo principal de la capacitación es lograr los mejores resultados a través del incremento de conocimientos, habilidades y modificación de actitudes en forma positiva, así como promover el desarrollo de la persona como tal, el coordinador debe señalarlo antes de iniciar el curso. Asimismo, el objetivo debe aparecer impreso en hoja anexa a la guía del programa del curso.

Al respecto se deben considerar algunas excepciones, es decir, según sean los temas o materias, en algunos casos no será prudente ni necesario explicar el objetivo que se debe perseguir.

Contenido

Concebir, planear y exponer los temas de acuerdo con el nivel de los participantes.

Fraccionar el conocimiento en pequeñas dosis: Ir de lo simple a lo complejo. Al iniciar una sesión se explicará en la forma precisa cuales son las habilidades específicas que se pretendan mejorar con el desarrollo del tema. Cuando se puede, se darán ejemplos demostrativos del desarrollo de estas habilidades.

Al señalar estos objetivos no se debe desmenuzar completamente el tema, sino hacerlo en forma general.

Preparación del capacitador

El capacitador debe estar al tanto del tema que va a impartir y debe estar de acuerdo con el coordinador respecto al enfoque del tema.

Métodos y técnicas

Los métodos que se han de emplear se determinarán por lo fines que se persiguen, ya sea que se trate de incrementar conocimientos, desarrollo habilidades o modificar actitudes.

Conocimientos

Para incrementar conocimientos se debe emplear la conferencia con participación, apoyándose en el uso del mayor número de ayudas visuales y lecturas dirigidas lo más objetivas posible. Al finalizar la sesión, se dedicará tiempo a una mesa redonda que permita evaluar el conocimiento adquirido y retroalimentador al estudiante.

Habilidades

Para conocer y desarrollar habilidades se debe emplear, además de la mesa redonda, el método de casos; la técnica de incidentes y juegos de representación. Lecturas dirigidas, videos y películas son recomendables también.

Actitudes

Películas, videos, seminario participativo y también lecturas. Es conveniente usar el debate y las dramatizaciones que, además de destacar los conocimientos y habilidades de los participantes se permite su sensibilización y proyección.

Liderazgo del coordinador

El principio de cada curso se debe señalar al grupo que tanto el coordinador como el capacitador están dispuestos a cualquier tipo de consulta.

El coordinador debe convivir con el grupo, propiciando entrevistas individuales como medio para descubrir necesidades de capacitación. El coordinador será responsables de romper la tensión del grupo y manejar con éxito la dinámica del grupo.

Evaluación del capacitador

Cuestionarios escritos (cómo sienten, qué sienten), el iniciar el curso y el penúltimo día (actitudes). También una evaluación inicial y otra final para conocer el cambio y crecimiento como resultado del curso.

Evaluación del curso

Evaluación de los asistentes, mesas redondas, tareas, dramatizaciones, debates, etc..

Evaluación final

Evaluación del programa: Cuestionario final escrito. Evaluación del instructor, por el coordinador y autoevaluación a través de cuestionarios escritos.

La actividad del coordinador para evaluar la capacitación en aulas es determinante en cuanto a control y seguimiento de resultados en el área de trabajo del participante ya que la labor que se lleva a cabo para señalar y fijar objetivos se vería nula, sino existiesen medidores apropiados que cuantifiquen el resultado conseguido a través de los métodos y técnicas de instrucción empleados durante la realización del evento.

Actualmente no se puede pensar en programas de capacitación en aulas si no existe, cuando menos, un medidor de resultados que brinde información directa para fijar objetivos reales de proyección individual y de grupo que cubran las necesidades de la empresa a corto y largo plazo.

Sabemos que la capacitación en aulas es solamente el complemento de la capacitación permanente que debe existir en toda empresa que trata de satisfacer sus necesidades de personal técnicamente apto.

Así, tendremos que establecer primero un programa de capacitación a largo plazo que nos facilite o proporcione un adecuado seguimiento de los adelantos que vaya logrando el empleado a través del programa establecido y, después pensar en subsanar las deficiencias descubiertas y lograr un perfeccionamiento a través de cursos específicos en las aulas, donde tendrá un valor especial el seguimiento y valoración que se haga del mismo.

Necesidad de contar con las evaluaciones

Es indiscutible la necesidad que existe en todo programa de capacitación de contar con un sistema adecuado de control con el que se puede evaluar en forma objetiva la medida en que satisfacemos las necesidades de la empresa y hasta que punto se alcanzaron los objetivos fijados.

Así, lo más conveniente será crear formas de evaluación propias que determinan lo aprendido y descubran nuevas necesidades de capacitación que correspondan a la realidad que en su momento viva la empresa.

Deben tomarse en cuenta las formas de evaluación existentes, pues, ellas servirán como base para la creación particular de nuestra batería de evaluaciones en donde adecuaremos, según nuestras necesidades y objetivos, los medidores para cada caso específico.

Necesidad de interpretar resultados

Como se ha visto, en el desarrollo de este trabajo, es de suma importancia planear los objetivos cuantificables, con el fin de poder interpretarlos lo más objetivamente posible. La trascendencia de la interpretación de resultados salta a la vista, ya que además de indicar que tan bien se han logrado los objetivos, señala los siguientes puntos importantes:

- Saca a la luz las impresiones causadas en el desarrollo del curso desde el descubrimiento de necesidades hasta su terminación (en estos cursos incluimos los programas de capacitación permanente)
- Determina nuevas necesidades de capacitación, lo cual ayudará a hacer una mejor planeación del seguimiento y a tomar medidas dentro de los planes de capacitación permanente

Necesidad de contar con un sistema de seguimiento

Como es sabido, los programas de capacitación no deben terminar al finalizar el curso, sino que debe existir una continuidad de la capacitación que sirva para reafirmar y practicar lo que se adquirió en el curso.

Según sea la naturaleza del programa, se necesitará que el seguimiento esté dirigido a reafirmar conocimientos, desarrollar habilidades, modificar actitudes y verificar el aprendizaje.

Tomando en consideración que el tiempo y el esfuerzo realizado en el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes son relativamente cortos, es necesario dedicar mayor tiempo para lograr un cambio en el comportamiento del grupo, con base en ello, cabe aquí aclarar que el seguimiento se puede coordinar con los programas de capacitación permanente, aunque no necesariamente forme parte de ellos.

Podemos afirmar que del seguimiento que se dé a cada curso dependerá en gran parte el éxito o fracaso del mismo en función de los resultados que se obtengan, ya que en el lugar de trabajo es donde se hará valer la efectividad de lo realizado en aulas.

1.4.3.3. Después del curso

Seguimiento: Como ya se ha dicho, el seguimiento es en gran parte causante del éxito o fracaso de un curso o programa de capacitación y desarrollo.

El seguimiento es la continuidad de la capacitación, ya que esta es una actividad dinámica y no se puede limitar a un curso, sino que debe continuarse en el lugar de trabajo, con el fin de retroalimentar el contenido del curso y obtener un mejor aprovechamiento de lo que se impartió en el mismo.

Podemos clasificar el seguimiento, en cuanto a la forma de organizarse, como eventual y permanente. Eventual en los casos en que se establece un programa de seguimiento específico para un curso determinado; y permanecer cuando el seguimiento se está realizando al mismo tiempo que un programa de capacitación permanente.

Para establecer un objetivo programa de seguimiento es necesario considerar los siguientes factores:

- ⇒ Señalamiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- ⇒ Periódico descubrimiento eficaz de necesidades de capacitación y desarrollo.
- ⇒ Facilidad para adaptar el programa a nuevas necesidades.
- ⇒ Acondicionamiento del programa a la situación y tipo de trabajo.
- ⇒ Evaluación periódica del programa.
- ⇒ Control estadístico de los resultados del programa.

⇒ Basarse más bien en el concepto de proceso que en el curso o programa.

Para finalizar con este tema es importante que aceptemos las múltiples responsabilidades que adquiere el capacitador y asimismo, entender que sólo una persona que durante su etapa educativa ha venido desarrollando las actividades propias del área debe ser quien maneje, prepare y coordine la labor de enseñanza aprendizaje como es el caso del Administrador.

1.4.4. Agentes de la Capacitación

Es importante que hagamos algunas reflexiones acerca de los agentes de la capacitación sobre todo cuando no tenemos presupuesto que nos van a ayudar a cumplir los objetivos de la capacitación es por esto que a continuación menciono los instructores internos y habilitados y los agentes auxiliares, un punto también importante que es la educación para adultos.

Instructores Internos

Los instructores internos pueden ser especializados o habilitados.

Instructores especializados: Son aquellos que en forma permanente dan instrucción dentro de la empresa, que dedican el 100% de su actividad como trabajadores de la empresa a esta función, que desempeñan el puesto de instructor.

Algunos puntos que hay que considerar para que el desempeño de este puesto sea eficiente, son los siguientes:

- Que se les proporcionen cursos de actualización
- Que periódicamente revisen sus materiales de instrucción, para perfeccionarlos, desde el punto de vista técnico y didáctico
- Que se organicen reuniones para que entre los instructores intercambien ideas.

Instructores Habilitados: Son aquellos que, además de desempeñar un puesto de trabajo, como es el jefe de una función determinada, se han seleccionado como instructores para adiestrar y capacitar a otros trabajadores.

Estos instructores son uno de los elementos más valiosos para la capacitación, puesto que los beneficios obtenidos al contar con su colaboración, representan un costo menor para realizar los programas. Son las personas que conocen mejor los problemas de la empresa, por lo que aquí señalamos algunas sugerencias para el mejor desempeño de esa tarea:

- ⇒ Prepararlos con suficientes elementos didácticos y de forma sencilla, para que la instrucción, en su planeación y conducción, sea un éxito fácilmente alcanzable.
- ⇒ Destinar una partida para que se le otorgue un estímulo económico por los cursos que impartan; esto, aunque no es obligatorio, reditúa grandes beneficios cuando se maneja inteligentemente.
- ⇒ Entregarles una constancia, por escrito, de su colaboración como instructores habilitados, y difundir este hecho por medio del órgano informativo interno de la empresa.

Agentes Auxiliares

El Diario Oficial de la Federación del 16 de enero de 1980, establece la posibilidad de incluir, dentro de los planes de capacitación de la empresa, cursos de capacitación que sean impartidos por proveedores de bienes, servicios o tecnología, según las condiciones que a continuación citamos, y que se encuentran contenidas en el Diario Oficial antes citado:

- a) Los patrones y los trabajadores podrán incluir en los planes de capacitación y adiestramiento de su centro de trabajo, cursos o programas que impartan las empresas de las que hayan adquirido u obtenido en arrendamiento, bienes o servicios, siempre y cuando aquéllos tengan el carácter de prestación

complementaria y resulten indispensables para la adecuada utilización de los bienes o servicios adquiridos o arrendados.

- b)** En igualdad de condiciones, los patrones y los trabajadores de centros de trabajo cuyo objeto social básico sea la comercialización y el mantenimiento de bienes de determinada marca, o que se encuentren vinculados contractualmente a un nombre comercial, podrán incluir en sus respectivos planes de capacitación y adiestramiento, cursos o programas impartidos por las empresas fabricantes de los productos comercializados o por las sociedades mercantiles propietarias del nombre comercial, siempre y cuando tales cursos o programas tengan el carácter de prestación complementaria y resulten indispensables para la adecuada distribución comercial o mantenimiento de dichos bienes.
- c)** El ejercicio de las modalidades de que tratan los puntos que anteceden, quedará sujeto a los siguientes requisitos:
- Que los participantes en los cursos o programas de capacitación y adiestramiento, sean personas involucradas de manera directa en la operación, comercialización o mantenimiento de los bienes adquiridos, arrendados o sujetos a distribución y mantenimiento.
 - Que cuando el servicio complementario de capacitación y adiestramiento de que se trata el presente criterio, no cubra de manera integral las habilidades, los conocimientos y las actitudes físicas del puesto de trabajo a que esté dirigido, el plan de capacitación y adiestramiento de la empresa incluya cursos y eventos acerca del resto de esas áreas.

Educación para Adultos

En base al Diario Oficial de la Federación publicado el 22 de agosto de 1980, bajo los siguientes criterios:

- a)** Los patrones y los trabajadores podrán incluir en los planes de capacitación y adiestramiento de su centro de trabajo, los niveles educativos de alfabetización, primaria intensiva para

adultos y secundaria abierta, siempre y cuando se ajusten a los siguientes requisitos:

- Que el programa de capacitación y adiestramiento en que se incluya alguno de los niveles educativos citados, contenga, además, cursos o eventos directamente destinados al logro de finalidades que señala el Artículo 153-F de la Ley Federal del Trabajo, a través del perfeccionamiento, actualización, mejoría de las habilidades, conocimientos y actitudes típicas del puesto de trabajo de que se trata.
- Que el nivel educativo de alfabetización el de primaria intensiva para adultos o el de secundaria abierta, no abarquen para cada trabajador, más de 6 meses el primero de ellos, ni más de 24 cada uno de los restantes, ni representen más del 40% la duración del programa de capacitación y adiestramiento relativo, calculada en función de las horas hombre que se vayan a impartir al total de los trabajadores.
- Que las fases del programa de capacitación y adiestramiento consistentes en alfabetización, primaria intensiva adultos, o secundaria abierta, se impartan dentro de la jornada de trabajo.
- Que en relación con los cursos de alfabetización de primaria intensiva para adultos o de secundaria abierta, según sea el caso, la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa, ejerza las funciones que le señalan los Artículos 153-I, 153-T y 153-V de la Ley Federal del Trabajo.

b) Para la adecuada supervisión del cumplimiento de los planes y programas que incluyan cursos de alfabetización de primaria intensiva para adultos o de secundaria abierta, la Dirección de su cargo solicitará a la Secretaría de Educación Pública un informe trimestral que detalle todas las acreditaciones y certificaciones expedidas en dicho período.

Como una reflexión final mencionaré las responsabilidades que el maestro Siliceo marca para las personas involucradas en el área de desarrollo humano:

⇒ Definir y expresar las necesidades de incorporación de personal al programa.

⇒ Establecer y comunicar sus objetivos y programas de trabajo.

⇒ Participar en el proceso de selección.

⇒ Asegurar que se disponga de los medios para optimizar su inducción, desempeño y desarrollo.

⇒ Evaluar los avances en términos de desempeño y/o desarrollo y proporcionarle retroalimentación para su constante mejoramiento y el logro de los objetivos que dieron lugar a su incorporación.

⇒ Decidir por consenso respecto a la asignación definitiva a un puesto y en general al futuro de cada uno de ellos.

CAPÍTULO 2

CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA DEL CASO

2.1. Introducción

La inclusión de este capítulo lo estoy justificando debido a que el caso que propongo puede ser susceptible de estudio y punto de partida para otros casos que tengan origen en este ya que se puede abordar por ejemplo, el procedimiento de la detección de necesidades de capacitación, la elaboración de la programación de los cursos de capacitación, el seguimiento de la capacitación, etc.

2.2. Métodos para el diseño del Caso

Existen diferentes métodos para el desarrollo de casos, Shein identifica por ejemplo los tres métodos siguientes como básicos de consulta.

En la “adquisición de un modelo de experiencia”, un líder o un grupo identifican una unidad de información o de pericia, que la organización no puede proporcionar y contrata a un consultor para satisfacer esa necesidad. Algunos ejemplos incluyen:

- 1)** Hacer una encuesta de los consumidores o los empleados cerca de algún asunto.
- 2)** Averiguar la forma en la cual otras organizaciones organizan ciertas unidades.
- 3)** Buscar una información tal como la estrategia de mercadotecnia de un competidor. Después el consultor hace sus recomendaciones.

En el modelo “de médico-paciente”, un líder o un grupo detectan síntomas de mala salud en una unidad, o en general en toda la organización, y empleaba un consultor para que diagnostique qué es lo que está causando el problema o los problemas. Después el consultor, igual que un médico, prescribe la acción para remediar el mal.

En el modelo “de consultoría de procesos”, el consultor trabaja con el grupo para identificar los puntos fuertes y débiles para

desarrollar las acciones. Además en este modelo el consultor ayuda a la organización sobre como volverse más efectiva en el diagnóstico y la resolución de los problemas.

Los dos primeros modelos representan la consultoría administrativa; el tercer modelo es más típico de la consultoría en desarrollo organizacional.

Para efectos del desarrollo del caso se utilizaron como herramienta de diseño los fundamentos establecidos en la metodología Harvard para el desarrollo y diseño de Casos, por las características del tema abordado y el uso didáctico que tendrá en el futuro el presente documento.

2.3. El método de casos

Fue desarrollado en el decenio de 1880 por Christopher Langdel en la Escuela de Leyes de Harvard, como un modo directo de ayudar a los estudiantes a pensar por sí mismos. Lentamente, el método fue ganando aceptación en el terreno del derecho, medicina, los negocios, la administración y trabajo social.

Objetivos

Uno de los objetivos principales del método Harvard ha sido siempre que los estudiantes aprendan por sí mismos por procesos de pensamiento independientes, que discernan en la enredada madeja de los problemas humanos, los principios e ideas que tienen validez perdurables y aplicabilidad general. Uno de los objetivos colaterales es ayudar a los estudiantes a desarrollar su capacidad de usar conocimientos.

En la Escuela de Posgrado de Administración de Empresas de Harvard, una de las metas es enseñar "La Administración como una habilidad, es decir, un arte inseparable ligado a los conocimientos".

Los conocimientos, sin habilidad de usuarios, son inertes y un peso muerto. La habilidad que no le es alentada continuamente por nuevos conocimientos convierte las actividades en constantes rutinas.

Informe del caso

Es un paisaje verbal presentado, casi en su totalidad, oralmente (como el método de la Escuela Wharton o el método de los incidentes), o bien la situación de caso que se puede reproducir en toda su extensión, en un informe semejante a los de Harvard. O una parte se puede presentar en una película, en televisión, en cinta grabada, o en representación dramática. Pero cualquiera que sea el medio, hay que conectar a los estudiantes con un tipo de paisaje general. Si el estudio de esos panoramas ha de producir mayor conocimiento, entendimiento, mejores habilidades y respuestas más profundas para las demás personas, deben reunirse ciertos requisitos del informe de casos.

Criterios

- 1)** Un informe de caso debe ser realista, y estar basado por lo menos en parte, en la observación directa. El novelista, el dramaturgo tiene derecho a pintar lo que sus personajes piensan y quieren aunque nadie puede observar o hablar con ellos; pero el código moral del redactor de casos prohíbe tal práctica. Cuando dice más de lo que ha observado debe documentar su información. En un auténtico informe de casos las opiniones no están disfrazadas de hechos.
- 2)** Un informe de casos debe mostrar más de lo que dice.
- 3)** El informe de casos debe mostrar las relaciones interpersonales formales o informales.
- 4)** Un informe de casos debe mostrar progreso, para que sea un panorama realista, el informe debe relevar los efectos del cambio.

- 5) El informe de casos debe mostrar algo de lo que parezca haber estado pasando dentro de la gente, el nivel en que los sucesos exteriores se transmutan en experiencia personal.

Especificaciones del Reporte del Caso

- a) Un poco de Historia. Es ser tan llano y tan exacto como sea posible.
- b) Debe ser un Cuadro. Debe decir aún más de lo que se escribe, debe ser un panorama que una descripción
- c) Es un indicador de relación social. Dibuja a las personas actuando en las relaciones sociales, con inclusión de sus reacciones propias.
- d) El caso debe mostrar movimiento. Al describir los acontecimientos debe mostrar que los hechos están en proceso. Algunos se están realizando, y cada acto sujeto a proceso, naturalmente al ir cambiando, está convirtiéndose en algo que ya no es exactamente lo que era.
- e) Debe circunscribirse a los acontecimientos. Quien escribe el caso se resiste a la tentación de decir más de lo que captó.

Normas para preparar los materiales del Caso

- 1. Etapa inicial en el desarrollo del análisis de un caso.
 - a) Busque información
 - b) Ubique las fuentes fundamentales de datos
 - c) Póngase en contacto con ellas y consiga su cooperación
 - d) Reúna información adicional mediante las fuentes fundamentales de datos
 - e) Evalúe si el caso puede servir o no para su empleo en la enseñanza
 - f) Elabore un breve compendio o resumen del caso

- g) Elabore una reseña general del caso con más detalles que en resumen
- h) Haga circular el resumen y la reseña con el fin de observar la reacción: De varias personas experimentadas en el empleo de casos y varios de aquellos cercanos a la situación.

2. Aclarar el caso y preparar la recopilación de datos:

- a) Seleccione un objetivo o perspectiva del caso (o una combinación de éstos)

Objetivos	Perspectivas
a) Esclarecer conceptos de la ciencia social	a) Histórica
b) Describir la conducta humana o la interacción	b) De problema
c) Explicar relaciones	c) Temática
d) Proporcionar una situación de decisión	d) De proceso
e) Provocar la recopilación de datos para el análisis situacional	e) Causal

- b) Diseñe los personajes principales y desarrolle una descripción de ellos a grandes rasgos
- c) Procure ser objetivo, claro y atraer el interés del lector
- d) Procure una reseña amplia y detallada del caso, con el fin de guiar la recopilación de datos
- e) Establezca todas las posibles fuentes de los datos necesarios y las fuentes apropiadas
- f) Establezca los procedimientos y técnicas apropiadas para la recopilación de información

3. Recopilar los datos

- a) Póngase en contacto con las fuentes de datos y programe entrevistas, reuniones, períodos de observación y tiempo para estudiar documentos escritos
- b) Revea las notas y materiales al fin de cada día
- c) Organice los datos diariamente de acuerdo con la reseña amplia
- d) Revea sistemáticamente todos los datos en relación con la reseña del caso al concluir la recopilación

4. Bosquejar el caso

- a) Revea la lógica del objetivo o perspectiva del caso que se eligió para representar
- b) Determine la extensión del caso
- c) Revise la reseña amplia y detallada para utilizar al escribir el caso
- d) Seleccione el contenido del caso mediante los datos disponibles
- e) Procure ser objetivo, claro y atraer la atención del lector al escribir el caso
- f) Utilice un estilo narrativo y explicativo al escribir el caso

5. Preparar el informe final sobre el caso

- a) Haga circular el borrador del caso, para que lo vean aquellos experimentados en el empleo de casos, los participantes claves en el caso y se le pruebe en varias situaciones de enseñanza
- b) Realice las correcciones necesarias
- c) Someta la versión final del caso a examen
- d) Una vez hechas las correcciones necesarias, busque el medio de divulgar el caso

2.3.1. Elaboración de Casos

El caso es la descripción detallada y completa de las circunstancias y elementos que componen una determinada situación o hecho.

Elementos que integran un caso

- **Descripción de la Organización.** Informar sobre la estructura, funcionamiento y condiciones dentro las que da el caso y que determina conductas, responsabilidades y decisiones de los personajes

- **Descripción de los personajes.** Se presentan las características de edad, experiencia laboral, puesto de trabajo, antecedentes académicos, etc.
- **Descripción del problema.** Se narra el suceso motivo del estudio de caso, planteando concreta y objetivamente los hechos y la participación de cada personaje, así como las consecuencias resultantes
- **Preguntas.** Se plantean una serie de interrogantes que permitirán analizar, discutir o establecer conclusiones propias sobre el caso

Representatividad de la elaboración de Casos

Como se citó anteriormente, la metodología tuvo su cuna en la Facultad de Derecho, de la Universidad de Harvard, ya que a través de ellas era posible presentar casos que describían situaciones repetidas con soluciones muy parecidas, permitiendo con ello, fundamentar el ejercicio de la Jurisprudencia.

Al reconocerse su valor de aplicación en otras disciplinas sociales, se empezó a utilizar como herramienta que describe procesos vivenciales y que sirve como testimonio o base para el desarrollo de nuevos procesos de investigación que a su vez generan mayor conocimiento.

Forma de planeación y elaboración de un caso

- a) Planteamiento del Caso.** Es necesario determinar el objetivo del uso del caso, y posteriormente preparar una breve reseña del mismo, con el fin de guiar la recopilación de datos y establecer todas las fuentes posibles
- b) Identificación del Caso.** Una vez determinadas las principales fuentes de datos se elabora un breve resumen del caso
- c) Recopilación de Datos.** Es necesario ponerse en contacto con las fuentes de información programando para ello entrevistas, reuniones, períodos de observación o tiempo para estudiar documentos; se recomienda organizar los datos de acuerdo con el resumen

- d) Bosquejo del Caso.** Se debe utilizar un estilo narrativo tratando de que éste sea objetivo, claro y que atraiga el interés del lector
- e) Informe final.** Para ello se hace circular el Borrador entre los compañeros para que den su punto de vista, en caso de sugerencias considerar su inclusión, a partir de lo cual se hacen las correcciones necesarias y se somete la versión final a una última revisión, de no existir revisiones, se mandará a imprimir

Redacción de un caso

La redacción de un caso puede ser una tarea no tan sencilla como pudiera parecer, debemos tomar en cuenta algunos puntos que se deben de considerar para escribirlo como son la objetividad, realismo y la extensión del caso.

- **Objetividad.** Al escribir el caso es importante considerar que se deben reflejar los hechos objetivamente, la inclusión de opiniones personales puede llegar a afectar negativamente el análisis de éste
- **Realismo.** El escritor no debe conformarse con que se caso sea real o basado en una situación real, debe además preocuparse porque su presentación así lo refleje, de manera que motive al lector a analizarlo y a vivirlo como una situación verdadera. Es importante señalar en éste punto, que en ocasiones es necesario cambiar los nombres a los personajes y a la organización por nombre ficticios, si se usan los verdaderos debe recabarse la autorización por escrito de los mismos.
- **Extensión del caso.** En promedio los casos pueden oscilar entre las dos y las seis cuartillas, pudiendo existir casos de una sola cuartilla o más de seis, se debe considerar que en los casos demasiado largos su lectura se vuelve poco ágil y se pierde su objetivo, se recomienda que los casos se elaboren entre las dos y las cinco cuartillas

2.3.2. Valuación de la aplicabilidad del Método de Casos

Las posibilidades didácticas que abre ésta metodología son innumerables, a continuación se analizan algunas:

- ◆ El método del estudio de casos entrena a las personas a identificar y a analizar problemas complejos y estructurar sus

propias soluciones, al mismo tiempo que participa activamente en el programa de instrucción.

- ◆ Cada miembro del Grupo hace su propia propuesta, no es aceptada la solución o análisis de uno sólo sin crítica. Los estudiantes están expuestos a una variedad de aproximaciones, interpretaciones y personalidades.
- ◆ Principios y generalizaciones, si son sugerencias, provienen de casos prácticos y son establecidas por los estudiantes, quienes desarrollan un entendimiento más completo y realista de los principios importantes
- ◆ Las personas que están acostumbradas a analizar los problemas desde un punto de vista muy particular se ven forzadas a analizar situaciones reales con un criterio más general, tomando en cuenta los intereses generales de la empresa y no los de un departamento específico
- ◆ Por su propia naturaleza, los casos llaman la atención de estudiantes y de los supervisores, tiene sabor de realidad, son dramáticos y poseen ideas académicas y presentan principios formales en forma humana incorporando las fuerzas y debilidades de la gente. En las reuniones de los estudiantes llegan a ser sinónimos con el fracaso y con el éxito en el que han estado mezclados.

Jorge Ríos nos habla en su guía para elaborar casos para la enseñanza de Administración en México de los siguientes tipos de casos:

a) Casos ortodoxos

- Casos problema
- Casos de evaluación

b) Casos heterodoxos

- Casos hipotéticos
- Casos heterodoxos cuasi reales

2.4. Casos Ortodoxos

En esta sección los definiremos explícitamente, empezando por señalar que podemos distinguir dos tipos de ellos: el caso problema y el caso de evaluación, a los cuales Robert Davies se

refiere así: “En tal caso (el caso problema), el escritor plantea un problema particular y el lector prepara una recomendación diseñada para solucionarlo. Pero hay un segmento tipo de caso, comúnmente llamado caso de evaluación. En esta situación, el escritor describe una decisión administrativa ya tomada, para que el lector la evalúe”.

El caso problema

El caso problema, consiste en la descripción escrita de los antecedentes, entorno, hechos y demás datos o factores de un problema administrativo que realmente tuvo o tiene lugar en una organización, a fin de que los estudiantes, individual y grupalmente, lo analicen y preparen una recomendación diseñada para solucionarlo.

El caso de evaluación

El caso de evaluación, consiste en la descripción escrita de los antecedentes, entorno, hechos y demás datos o factores de un problema administrativo que realmente tuvo o tiene lugar en una organización, así como de la decisión o acción (es) ya tomada (s) para resolverlo, con el objeto de que los estudiantes, individual y grupalmente, analicen dicho problema y evalúen críticamente tal (es) acción (es).

2.5. Casos Heterodoxos

A partir de la definición de los casos ortodoxos que hemos planteado, podemos inferir fácilmente, por mera diferenciación, una definición general y provisional de los heterodoxos todos los casos que presenten alguna variable respecto a los ortodoxos, ya sea en su composición o en los fines que persiguen, son heterodoxos. Por consecuencia, la variedad de éstos puede ser muy amplia, tanto como la creatividad y experiencia de los elaboradores de casos lo permita.

CAPÍTULO 3

CAPITULO 3. MARCO DE REFERENCIA DEL CASO

3.1. Datos Generales de la Organización

El Banco del Valle del Anáhuac, S.A., fue fundado en 1908, como producto de la fusión de dos bancos. En sus primeros años además de operar como banco comercial, desempeñó algunas funciones ahora reservadas al Banco Central (Banco de México), como la de emitir billetes, intervenir en el manejo de la deuda nacional y efectuar servicios de tesorería al gobierno.

Realizó sus operaciones siempre en aumento, hasta que, a consecuencia de las transformaciones originadas por la revolución, se vio obligado a cesar en sus funciones de banco emisor de moneda y reorganizar sus actividades. A partir de 1934 efectúa toda clase de operaciones bancarias, de depósito y ahorro.

Desde su origen el Banco se ha mantenido en evolución constante, no sólo para responder a las necesidades del desarrollo socioeconómico del país, sino también para impulsarlo y promoverlo. En la época de la Segunda Guerra Mundial y en los años inmediatamente posteriores, el Banco participó activamente en la tarea de dotar al país de una infraestructura industrial, apoyando directamente a infinidad de empresas.

Desde entonces ha contribuido en forma decidida, mediante esfuerzos promocionales directos, por medio de crédito y asesorías, al nacimiento y consolidación de inmuebles empresas entre las que se pueden contar las más importantes del país; asimismo ha apoyado a los sectores agrícola, ganadero y comercial con la prestación de sus múltiples servicios bancarios y financieros, muchos de los cuales introdujo e implantó en nuestro país.

En febrero de 1977 se integraron al Banco del Valle del Anáhuac, S.A. sus empresas filiales, dos financieras y una hipotecaria a fin de convertirse en una institución de Banca múltiple que pudiera proporcionar todos los servicios especializados de depósito, ahorro, financieros, fiduciarios e hipotecarios.

En 1982, se nacionaliza la banca transformándose en Sociedad Nacional de Crédito dada la aguda crisis financiera por la que atravesaba México en cuanto a disminución del avance económico, reducción de liquidez y elevación del precio del dinero.

En 1990 surge la necesidad por parte del Estado de restablecer el carácter mixto de la Banca debido a los siguientes aspectos:

1. La necesidad del Estado de abocarse a cumplir sus objetivos básico de dar respuesta a las necesidades sociales de la población.
2. El cambio de las circunstancias sociales, económicas y financieras que dieron lugar a la estatización de la Banca.
3. Ampliar y mejorar la calidad de los servicios de Banca y Crédito.

Desde su fundación este Banco ha desempeñado un importante papel en el desenvolvimiento de las actividades económicas del país. A lo largo de más de 90 años ha dado muestras de un dinamismo y una capacidad de adaptación que le han permitido llegar a ser hoy una Institución Financiera de primer orden, con recursos, experiencia y personal altamente capacitado que le permiten cubrir todo el espectro de los servicios financieros.

El Banco del Valle del Anáhuac, S.A., no sólo ha sido iniciador de servicios en el país, sino también generador de empresas: En 1933 creó Seguros Anáhuac, tres años más tarde, en 1936, la Financiera Anáhuac, en ese entonces llamada Crédito Bursátil; en 1954 Inmuebles del Valle; en 1956 Fondo de Inversiones del Valle; en 1959 inició sus actividades Financiadora de Ventas del Valle; en 1965 Arrendadora del Valle; en 1966 el Banco Provincial del Sur en 1970 la Hipotecaria del Valle; en 1971 Factoring del Valle; en 1974 promovió la creación de un banco internacional con capital mayoritario mexicano en la ciudad de Londres; en 1976 Valores del Valle (Casa de Bolsa); en 1980 formó el Commerce Bank, con sede en la ciudad de San Antonio Texas, y en 1990 el Banque de Finance en Canes, Francia con el propósito de apoyar las actividades de su clientela en el Mercado Común Europeo. Su objetivo es el ofrecer instrumentos de inversión a corto, mediano y

largo plazo, y promover el Comercio Exterior entre México y Europa.

En los años recientes constituyó la Casa de Cambio de la Anáhuac, Servicios Corporativos de Finanzas y la Promotora de Comercialización Directa.

También ha constituido diversas compañías inmobiliarias: Cía. Inmobiliaria el Dorado, Desarrollo Inmobiliario del Valle.

Además de estas empresas el Banco ha impulsado el desarrollo de diversos fraccionamientos y centros comerciales y ha promovido la creación de numerosas industrias, entre las que se encuentran algunas de las más importantes del país. Ha fomentado el turismo, a través de Promociones Turísticas del Valle, participando en la construcción y administración de hoteles y compañías hoteleras de primera categoría.

La presencia del Banco en la comunidad nacional ha sobresalido con la construcción de viviendas de interés social, dado que ha construido y/o financiado un amplio porcentaje de las que se han desarrollado en el país.

La presencia del Banco del Valle del Anáhuac, S.A., no sólo es reconocida en el mundo de las finanzas, sino también en el mundo del arte, la ciencia y la cultura.

El Banco del Valle del Anáhuac, S.A., ha estado siempre a la vanguardia en lo que a tecnología se refiere.

Entre los principales desarrollos se encuentran:

⇒ En 1966 fue el primer Banco en instalar un sistema computarizado.

⇒ A partir de 1977 el Banco del Valle del Anáhuac participa en la red más avanzada del mundo en telecomunicaciones: el SWIFT (Sociedad Mundial para Telecomunicaciones Financieras Interbancarias), el cuál es más seguro, rápido y barato que el telex para la transmisión de operaciones financieras. Existen dos centros de transmisión en el mundo uno en E.U. y otro en Bruselas.

⇒ Desde 1980 es el único que cuenta con un sistema interno de videocomunicación, por medio del cual se informa a todo el personal, sin que éste tenga que trasladarse de su lugar de trabajo, de innovaciones, mensajes de su Director General, información de interés común, capacitación, etc.

⇒ A fin de ampliar su red de telecomunicaciones, en 1986 fue la primera Institución en enlazarse al sistema de satélites -Morelos- para operar una red de transmisión de voz y datos que permitiera unir a sus seis centros de cómputo regionales con su centro Corporativo.

⇒ En 1987 Banco del Valle del Anáhuac, S.A., da un nuevo paso hacia el futuro, al establecer la red interna que enlaza en forma directa y ágil a todas sus oficinas en el área metropolitana y a las 40 plazas más importantes del país.

⇒ A partir de 1988 se libera la estrategia de redes locales para la automatización de oficinas, siendo el Banco del Valle del Anáhuac, S.A., la primer Institución bancaria que utiliza este medio de cómputo con el objeto de automatizar procesos operativos implicando entre otros los siguientes beneficios:

- Reducción de tiempos en la obtención de resultados
- Compartir información entre varios departamentos
- Seguridad e integridad de la información
- Se evita la duplicidad y disminuye la compra de programas comerciales

INNOVACIÓN

El Banco del Valle del Anáhuac, S.A., ha sido siempre el líder en cuanto a la creación de productos y servicios como:

- | | |
|---|--------|
| ◆ Cuenta de ahorros | (1929) |
| ◆ Fiduciario | (1935) |
| ◆ Préstamos Personales | (1958) |
| ◆ Préstamos para Vivienda de Interés Social | (1963) |
| ◆ Tarjeta de Crédito | (1968) |

◆ Fajilla múltiple	(1983)
◆ Tarjeta Ejecutiva	(1984)
◆ Banco en su Casa	(1984)
◆ Fondos de Inversión de Renta Variable	(1985)
◆ Banco en su Empresa	(1985)
◆ Cuenta Maestra	(1987)
◆ Tarjeta Maestra	(1987)
◆ Integra	(1987)
◆ Cuenta Maestra Empresarial	(1988)
◆ Fondo Integra	(1989)
◆ Vivienda Media	(1989)
◆ Portafolio de Inversiones	(1989)
◆ Ahorro Vivienda	(1989)

Sus oficinas están distribuidas en toda la República y tiene Subdirecciones Regionales en varias plazas del País, las cuales son:

1. Noreste con Sede en Monterrey
2. Noroeste con Sede en Mexicali
3. Sureste con Sede en Mérida
4. Suroeste con Sede en Oaxaca
5. Centro con Sede en Guadalajara

Tal como lo habíamos observado en el cuadro No. 1, de la página 79 este es un Banco con Cobertura Nacional con más de 2,000 oficinas en toda la República existe un Corporativo de Personal que depende del Área de Sistemas y Servicios. El personal que labora en esta Institución es de 28,000 personas.

3.2. Objetivos Institucionales

Sus principales objetivos son los siguientes:

Productividad (Rentabilidad)

La máxima productividad como resultado del uso óptimo de los recursos invertidos que generan servicios y productos rentables, con responsabilidad, honestidad y compromiso.

Desarrollo

Ser el principal motor de desarrollo económico de México. Que la participación de la institución trascienda en las actividades productivas de mayor impacto en el desarrollo del país, a través de la canalización de recursos hacia los sectores prioritarios para la economía del país, dentro del marco de la rentabilidad con el que el Banco ha venido trabajando. El Banco del Valle del Anáhuac, S.A., tiene la posición, dimensión, capacidad profesional y recursos para ser el más importante factor institucional del desarrollo económico del país.

Calidad

La óptima calidad de sus servicios y productos. Es hacer mejor lo que les toca hacer, que se les reconozca por su cortesía y diligencia, que sus clientes sientan y sepan que están trabajando con el mejor Banco, que se les prefiera y se les distinga por su calidad como profesionales de la Banca y como personas.

Personal

Crear, sostener y desarrollar en el Banco la mejor atmósfera de trabajo, ofreciendo al personal las mejores oportunidades de autodesarrollo y crecimiento. Que el Banco del Valle del Anáhuac, S.A., sea por su gente el mejor lugar para trabajar y hacer carrera como plan de vida.

Liderazgo

El seguir siendo la Institución líder en el ámbito financiero nacional. Quieren seguir siendo el Banco líder, no sólo ser el Banco más grande sino el gran Banco del País. Ser de tal manera, que cuando se piense en la Banca Comercial Mexicana, en México o en el extranjero, tenga que pensarse primero en el Banco del Valle del Anáhuac, S.A.

3.3. Estrategias Básicas Institucionales

Sus estrategias básicas de esta Institución son:

Innovación

Desarrollar la tecnología de productos y servicios de vanguardia para ofrecer nuevas y mejores respuestas que incidan en la calidad y productividad del servicio que presta.

Flexibilidad

Adaptarse a la circunstancia compleja y cambiante, ofreciendo soluciones a los retos y demandas del entorno, implica ser más flexible, orientándose a responder más rápidamente, sin descuidar los controles.

Proactividad

Ser proactivos es hacer más y hacerlo mejor, adelantándose al futuro construyéndolo desde hoy mediante una atinada planeación y acción. Deben adelantarse a los problemas y responder con mayor productividad.

Establecimiento de prioridades

Jerarquizar compromisos y deberes, orientando los recursos institucionales para dar ejecución profesional a lo trascendente.

3.4. Valores Institucionales

Para este Banco los valores sirven de medio para la comunicación de sus fines los cuales son:

Honradez

Para los que trabajan en Banco del Valle del Anáhuac, S.A., la honradez es tanto proceder rectamente evitando actos deshonestos, como corresponder con un elevado sentido de responsabilidad y profesionalismo a la confianza que se le deposita. Consiste en dar lo mejor de ellos, cuidando que exista siempre transparencia en sus actividades tanto con sus clientes externos como con los internos.

Discreción

En el Banco del Valle del Anáhuac, S.A., se da un tratamiento profesional a la información que manejan; creen que la discreción no sólo estriba en guardar el secreto bancario, sino en cuidar que su uso esté orientado a generar confianza dentro y fuera de la Institución.

Productividad

La prestación del servicio público de Banca y Crédito debe crear riqueza para cumplir con su finalidad natural. Por eso, la productividad es esencialmente importante en su labor de banqueros.

La productividad en el Banco del Valle del Anáhuac, S.A., depende de las acciones de los varios miles de personas que comparten los valores de la Institución. El desarrollo profesional, el trabajo en equipo, la jornada de trabajo, la aplicación de normas laborales y el uso de bienes y equipo, son cuestiones estrechamente relacionadas con ella.

Calidad

En el Banco del Valle del Anáhuac, S.A., entienden la calidad como nivel de excelencia. Esto los lleva a crear y promover un clima laboral que los conduce a su búsqueda constante.

En el Banco del Valle del Anáhuac, S.A., piensan que su Institución está en el mercado para satisfacer las legítimas necesidades de sus clientes, con productos y servicios de la más alta calidad, lo que sólo se logra cuando cada uno de ellos ofrece la mayor integridad y excelencia en las acciones profesionales.

Nacionalismo

El nacionalismo implica el hacer banca para el país, pensando en su desarrollo, solvencia y crecimiento. Lo manifiestan cuando cumplen las leyes, se comprometen con la comunidad, canalizan correctamente los recursos así como cuando la representan dignamente en el extranjero.

3.5. ENTORNO DEL CASO

En esta parte voy a dar el entorno del caso y que es el Área Internacional del Banco del Valle del Anáhuac, como primera parte daré a conocer su estructura, sus propósitos y la planta de personal que labora en la misma, esto con el fin de que dimensionemos el problema y posteriormente en el otro Capítulo podamos entrar al diagnóstico y sus posibles soluciones.

3.5.1. Organigrama y funciones

En el Cuadro No. 2 de la página 79-A, damos a conocer el organigrama del área internacional del Banco del Valle del Anáhuac y en las páginas 80 y 81 El total de la planta de personal así como su distribución por niveles jerárquicos. Y de acuerdo a éstas daremos a conocer las funciones de cada uno de estos departamentos.

ÁREA INTERNACIONAL

Misión:

Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes en el mercado mundial y contribuir a satisfacer las de su clientela nacional, mediante la intermediación financiera y prestación de servicios internacionales.

Objetivos de la Subdirección de Negocios Internacionales

Atender los negocios que la clientela del Banco del Valle del Anáhuac efectúe con empresas o instituciones del exterior, principalmente en materia de cambios, comercio exterior, servicios de tesorería, etc..

BANCOS CORRESPONSALES

Objetivos:

- ⇒ Satisfacer necesidades de la clientela de servicios internacionales.
- ⇒ Penetrar preponderante y crecientemente en los mercados de su región, aprovechando oportunidades de negocios bancarios y financieros, diversificando riesgos e ingresos para la institución.
- ⇒ Establecer y mantener óptimamente la red de corresponsalía en los países de su región.
- ⇒ Promover la captación de negocios internacionales.
- ⇒ Captar recursos para el Banco (promoviendo la apertura de cuentas vostro, obteniendo saldos compensatorios, depósitos a plazo procedentes de bancos, colocación de aceptaciones del Banco del Valle del Anáhuac en sus mercados, depósitos a largo plazo, líneas de crédito, etc.).
- ⇒ Detectar y promover el financiamiento a corto y mediano plazo para exportación de productos mexicanos a tasas preferenciales.
- ⇒ Autorizar operaciones en excesos de límites de crédito asignados a sus corresponsales.
- ⇒ Invitar a bancos internacionales de su región a participar en créditos sindicados que la institución este estructurando.
- ⇒ Evaluar permanentemente el “riesgo país” de sus mercados, manteniéndose actualizados en el desenvolvimiento político, económico y social de los países de su región.

TESORERÍA INTERNACIONAL

Objetivos:

- ⇒ Acudir a los mercados internacionales de dinero para obtener recursos en términos y condiciones competitivas, para satisfacer las necesidades del mercado del Banco del Valle del Anáhuac
- ⇒ Promover, analizar, estructurar, negociar y controlar financiamientos internacionales localizados fuera del territorio nacional
- ⇒ Promover, analizar, estructurar, negociar y controlar financiamientos internacionales para sus clientes gubernamentales en México, especialmente asignados
- ⇒ Asesorar a la áreas de banca regional y metropolitana en el análisis, estructuración, negociación y control de créditos para clientes del Banco del Valle del Anáhuac que requieran recursos en divisas extranjeras.

Moneda extranjera

Funciones:

- Manejo de operaciones de compra/venta de divisas
- Manejo de operaciones de compra/venta de metales

OFICINAS DEL EXTRANJERO

Objetivo:

Generar y canalizar negocios productivos para el Banco del Valle del Anáhuac en los mercados internacionales en los que se

localizan las oficinas de representación, apoyando, por cuenta de las diferentes áreas operativas del Grupo, el óptimo desarrollo y mantenimiento tanto de esos negocios como de aquellos que se generan directamente en el país.

Oficinas del extranjero

Funciones:

- Prestación de servicios internacionales
 - * Créditos comerciales
 - * Órdenes de pago
 - * Cobranzas
 - * Giros

- Participación en mercados de dinero
 - * Obtención de fondos
 - * Inversión de fondos

- Desarrollo comercial y crédito
 - * Nuevos clientes USA
 - * Venta participaciones crédito
 - * Aceptaciones bancarias
 - * Administración crédito

- Captación dinero
 - * Emisión CD's
 - * Operaciones mercado de dinero

- Apoyos de crédito
 - * Administración de créditos
 - * Créditos sindicados

COMERCIO EXTERIOR

Objetivo:

Promover, asesorar y apoyar a los canales de venta en la detección, desarrollo y mantenimiento de negocios bancarios y financieros relacionados con el comercio exterior conforme a los requerimientos del mercado, optimizando tanto la utilización de recursos asignados, como de aquellos redescontables en fondos especializados y los captados en mercados internacionales para tal fin.

Comercio Exterior

Objetivos:

- Efectuar las investigaciones necesarias para la detección de oportunidades y el seguimiento de resultados en el mercado de servicios financieros relacionados con el comercio exterior, proporcionando información relevante y oportuna a los canales de venta institucionales.
- Promover, controlar y optimizar la utilización de los recursos financieros propios destinados al fomento de las exportaciones mexicanas.
- Promover y coordinar la mayor utilización institucional de los recursos financieros gubernamentales destinados al fomento de las exportaciones y a la sustitución de importaciones mexicanas.
- Promover la utilización de líneas de crédito e instrumentos internacionales para el financiamiento de transacciones de exportaciones e importaciones.

- Promover la coordinación necesaria con las otras divisiones del área internacional para el mejor desarrollo de las funciones asignadas.

SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS INTERNACIONALES

Objetivo:

- Asesorar a las áreas operativas y participar directamente en la prestación de los servicios internacionales complementarios, con la eficacia y eficiencia necesaria, para convertirlos en satisfactores de las necesidades de la clientela y en una fuente directa de ingresos para el Banco del Valle de la Anáhuac por este concepto.

CONTADURÍA INTERNACIONAL

Objetivos:

- Proveer al Banco del Valle del Anáhuac del servicio centralizado de contabilización, información y control de sus operaciones internacionales en monedas extranjeras, exceptuando aquellos departamentos que tienen contabilidad propia.
- Proporcionar los servicios de manejo y trámite centralizado de las siguientes operaciones:
 - Órdenes de pago recibidas
 - Télex internacional
 - Manejo centralizado de la contabilidad en moneda extranjera
 - Cheques de viajero (reembolso a bancos emisores)
 - Cartas de crédito de viajero (reembolso a bancos pagadores).

COBRANZAS DEL EXTRANJERO

El servicio de cobranzas consiste en realizar las gestiones de aceptación y/o cobro de los documentos que recibe el banco con ese objeto, en la inteligencia de que tales gestiones son de carácter civil y no judicial.

Objetivos:

- Manejar y controlar en forma centralizada el trámite de cobranzas simples y documentarias, así como cheques recibidos y enviados al extranjero, de manera eficaz y uniforme, facilitando la presentación y cobro de documentos.
- Optimizar la calidad y prestación del servicio, contribuyendo a mantener la buena imagen del banco con los usuarios.

Funciones básicas de cobranzas del extranjero

Cobranzas recibidas, cobranzas enviadas y remesas recibidas

- ⇒ Gestiones de cobro y/o aceptación de documentos.
- ⇒ Liquidación y reembolso de las cobranzas.
- ⇒ Información a los usuarios respecto al estado de las cobranzas.
- ⇒ Custodia de documentos.
- ⇒ Cobro de comisiones por manejo de cobranzas.
- ⇒ Asesoría al grupo en materia de cobranzas.

Contraloría

- ⇒ Contabilidad del departamento.
- ⇒ Control del personal.
- ⇒ Control del mobiliario y equipo.
- ⇒ Custodia de documentos colaterales.

Remesas enviadas

- ⇒Proceso y envío de cheques (compra de giros) negociados por sucursales.
- ⇒Obtención inmediata del reembolso de los cheques negociados.
- ⇒Cobro de comisiones e intereses por devolución de documentos.
- ⇒Recuperación de cheques de viajero devueltos.
- ⇒Asesoría al grupo en materia de remesas (1110).

TRANSFERENCIA DE FONDOS

Objetivos:

Recepción y envío

- ⇒Verificar que las solicitudes de órdenes de pago recibidas de las sucursales correspondan a operaciones genuinas.
- ⇒Determinar los bancos a utilizar.
- ⇒Determinar tipo de fondos y fecha valor.
- ⇒Revisar que los datos proporcionados por las sucursales se transcriban correctamente.
- ⇒Transmitir correctamente a los bancos corresponsales las órdenes a través de sus máquinas de télex.

Asesoría e información

- ⇒Asesorar a sucursales y clientela sobre las dudas, problemas y necesidades que tengan en relación con el servicio.
- ⇒Elaborar datos estadísticos para información gerencial.
- ⇒Autorizar casos especiales de envío en fondos federales, fechas valor mismo día, bancos específicos, etc..
- ⇒Reportar diariamente a Tesorería Internacional, las operaciones realizadas por la sección, para que éste, haga la cobertura correspondiente.

Control y vigilancia

- ⇒ Verificar que las instrucciones dadas a los corresponsales sean precisamente en la moneda, cantidad y tipo de fondos pactados.
- ⇒ Verificar que la orden de pago se haya transmitido al corresponsal designado.
- ⇒ Verificar que las instrucciones de reembolso sean las adecuadas con base en los convenios establecidos con los corresponsales.

BANCOS DEL EXTRANJERO

Objetivo:

Proporcionar al Banco del Valle del Anáhuac el servicio de contabilización de la Cta. 1105.- Bancos del Extranjero por operaciones realizadas en Monedas extranjeras, así como también el servicio de trámite centralizado de venta de giros y giros expedidos a su cargo.

Funciones básicas:

Cuentas Nostro: Vigilar, controlar y conciliar las operaciones que recíprocamente realizan las oficinas y bancos corresponsales en el extranjero.

Nuestros Giros: Controlar centralizadamente el trámite contable y operativo de los giros expedidos a cargo de corresponsales en el extranjero.

Cuentas Vostro: Vigilar que se realice con eficiencia y portunidad el servicio de Cuentas Corrientes que mantienen con los bancos del extranjero.

Sus Giros: Controlar centralizadamente el trámite contable y operativo de los giros expedidos a su cargo por bancos extranjeros.

Contraloría: Proveer al Departamento el servicio de contabilidad de las operaciones que se generan.

CRÉDITOS COMERCIALES

Objetivo:

Incrementar la eficiencia en el servicio de créditos comerciales mediante la centralización del establecimiento, liquidación y negociación de los mismos, así como la asesoría del grupo en esta materia.

Importación e internos

Ejecutar los trámites administrativos y operativos para la apertura y liquidación de los créditos comerciales de importación e internos, así como la asesoría sobre la materia tanto al personal del grupo como a la clientela.

Exportación

Ejecutar los trámites administrativos y operativos para la notificación y/o confirmación y/o negociación y pago de créditos comerciales de exportación, así como la asesoría sobre la materia tanto personal del grupo como a la clientela.

SERVICIOS DE APOYO

Objetivo:

Apoyar y asesorar a los titulares del Área Internacional en sus funciones.

Funciones básicas: Investigación y manejo de proyectos.

Estudio, investigación y asesoría para resolver la problemática y/o mejoramiento de los servicios internacionales.

- Procedimientos operativos.
- Métodos.
- Sistemas.
- Tarifas.
- Folletos.
- Formas de papelería.
- Nuevas ideas.
- Mercadeos.
- Otros diversos que la dirección solicite.

Coordinación y manejo de proyectos:

- Centros internacionales.
- Giros sobre las agencias.
- S.W.I.F.T.
- Folleto descriptivo de servicios.

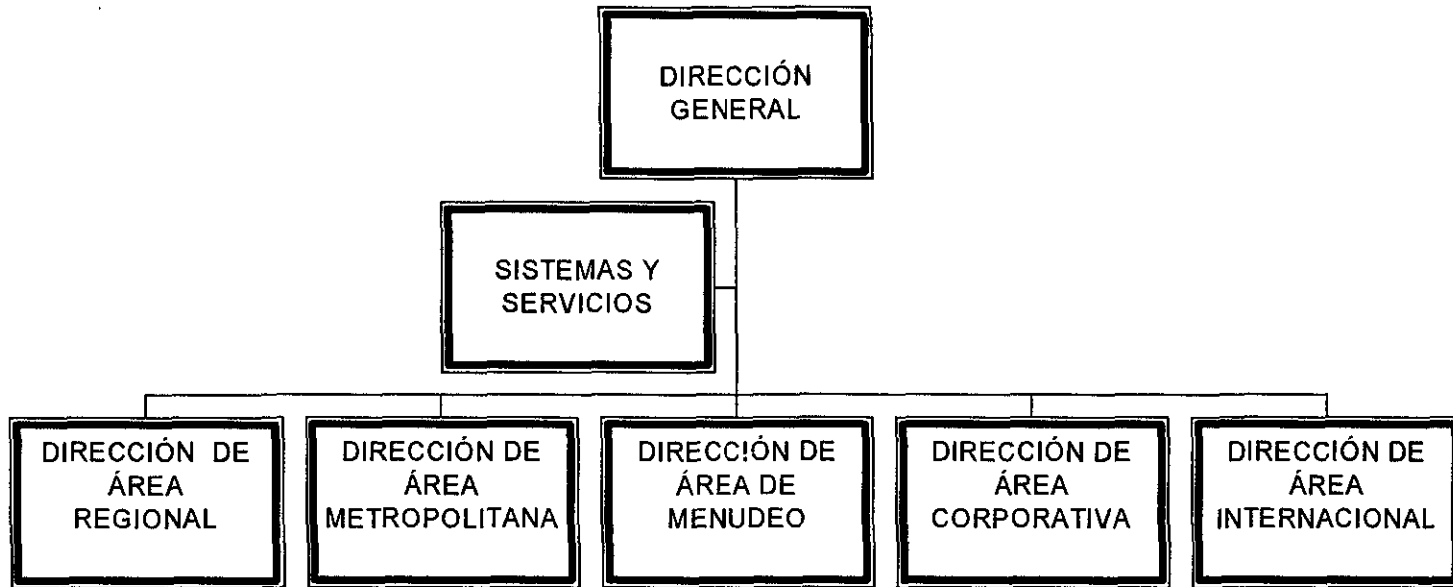
Reportes de productividad:

Determinación de la productividad del área internacional a través de elaboración periódica de los siguientes reportes de productividad:

- Vigilancia del control presupuestal.
- Medición de eficiencia de servicios internacionales y unidades organizativas.
- Análisis de costeabilidad de relaciones de corresponsalía.

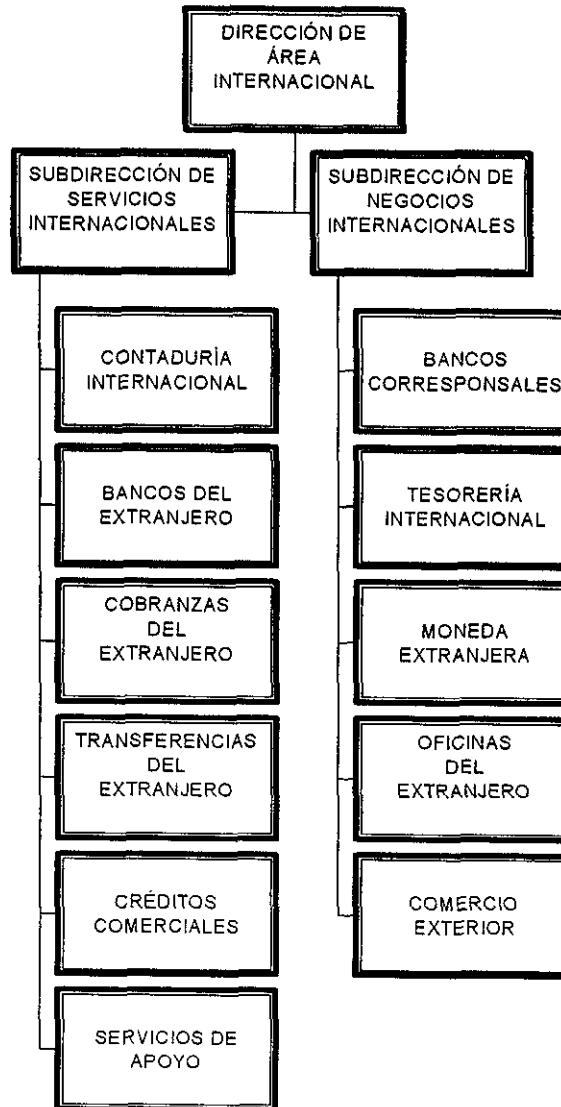
Coordinación de la planeación anual del área internacional, mediante la elaboración y distribución del manual de planeación operativa.

**BANCO DEL VALLE DEL ANAHUAC
ORGANIGRAMA GENERAL**



Cuadro No. 1

BANCO DEL VALLE DEL ANAHUAC ORGANIGRAMA DEL AREA INTERNACIONAL



ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Cuadro No. 1

PLANTA DE PERSONAL DEL ÁREA INTERNACIONAL DEL BANCO DEL VALLE DEL ANAHUAC

Subdirección de negocios internacionales

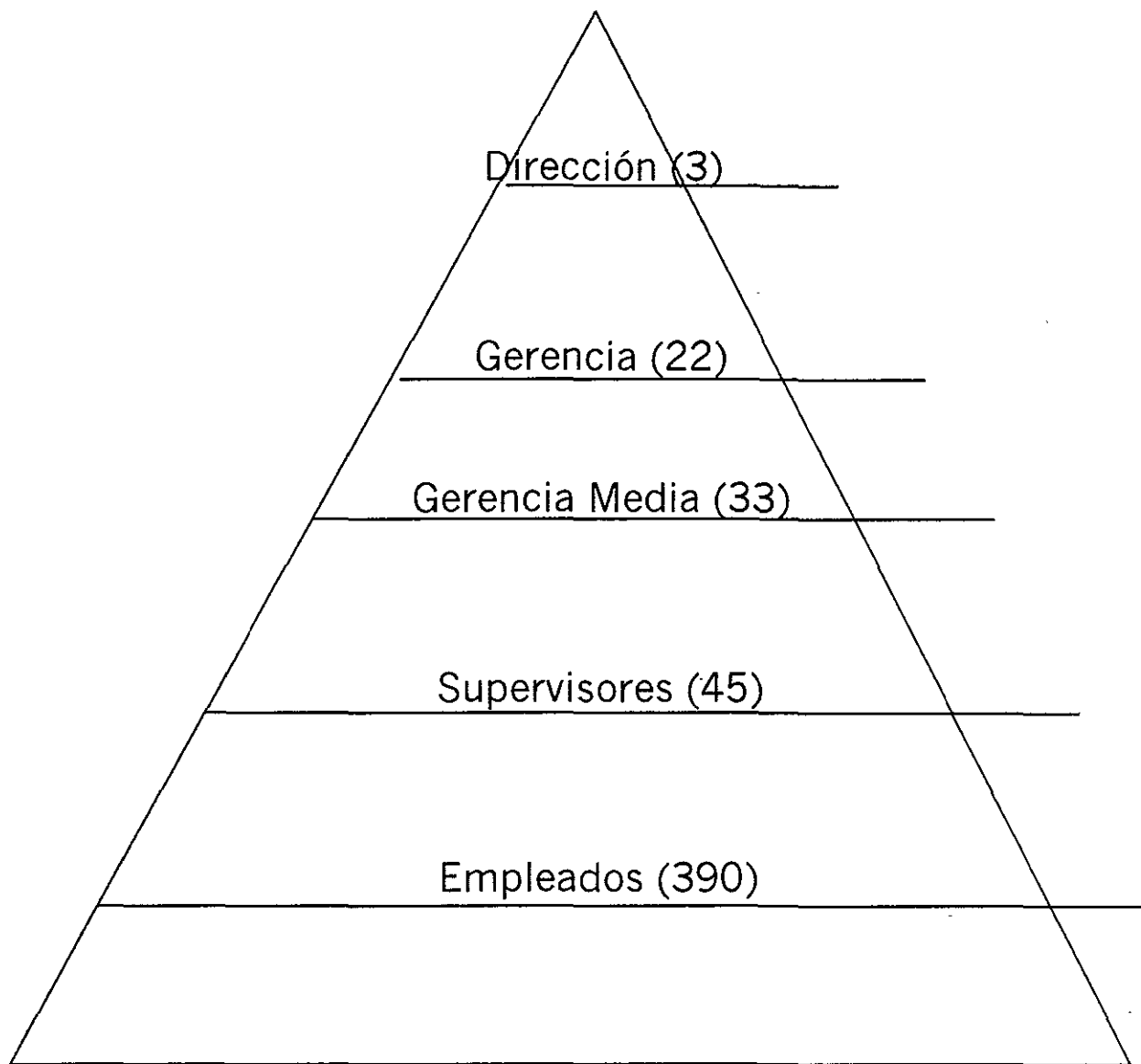
Bancos corresponsales	28
Tesorería internacional	30
Moneda extranjera	35
Oficinas del extranjero	54
Comercio exterior	<u>37</u>
Subtotal	184

Subdirección de servicios internacionales

Contaduría internacional	45
Bancos del extranjero	40
Cobranzas del extranjero	50
Transferencia del extranjero	67
Créditos comerciales	87
Servicios de apoyo	<u>20</u>
Subtotal	309

Total área internacional 493

**DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA POR NIVELES JERÁRQUICOS
DEL ÁREA INTERNACIONAL DEL
BANCO DEL VALLE DEL ANÁHUAC**



Total de la Planta 493

CAPÍTULO 4

CAPÍTULO 4. DESARROLLO DEL CASO

4.1. Planteamiento del problema

Al ingresar al departamento de Servicios de Apoyo del área internacional del Banco del Valle del Anáhuac, se me pidió que organizara la capacitación de ésta y me comentaron que ya había esfuerzos de capacitación en este departamento para apoyar al área internacional.

Antes de elaborar mi plan de trabajo planteé mi hipótesis de trabajo, que a través de la investigación, tendría que demostrar y ésta se refería a que en esta área no existían planes y programas de capacitación y determiné que esta hipótesis se comprobaba si el 75% de los encuestados admitían que no existían planes y programas de capacitación en el área internacional.

Dentro de mi plan de trabajo elaboré las principales acciones que deberían de llevarse a cabo para investigar el estado que guardaba la capacitación del área internacional, entre las principales fueron:

1. Elaborar un diagnóstico que conlleve las siguientes actividades:

- a) Obtención de información a través de cuestionarios, entrevistas y observación directa.
- b) Ordenar y depurar la información a través de la eliminación de información no confiable, eliminación de información obsoleta y entrevistas de comprobación.
- c) Resultados
- d) Conclusiones.

2. Planteamiento de alternativas de solución

4.2. Diagnóstico

4.2.1. Obtención de información

El total de la planta de personal del área internacional del Banco del Valle del Anáhuac es de 493 personas por lo que hice un muestreo por cuotas estableciendo una cuota del 30% de éste universo o sea 150 personas. Y para que esta fuera más representativa y tomando como un 100% la cuota de 150 personas hice la distribución a encuestar en los siguientes niveles jérárquicos:

NIVEL	PERSONAS	PORCENTAJE
Gerencia	10	7%
Gerencia Media	15	10%
Supervisores	20	13%
Empleados	100	70%
T o t a l e s	150	100%

Como podemos observar en la página 88 está el cuestionario que se utilizó en las 150 entrevistas realizadas.

4.2.2. Depuración de la información

Encontramos que existe información obsoleta, ya que existen registros de hace 10 años denominados de capacitación pero que en realidad eran listas de personas que habían leído algunos libros sobre el cheque y las cobranzas.

Hubo un 10% de los cuestionarios o sea 15 personas que en lugar de contestar los mismos se dedicaron a distorsionar la información y manifestar su resentimiento contra la institución y el área internacional.

Otra gente confundió la capacitación con algunas acciones de información que les dio el Banco de México en relación a las operaciones bancarias.

Y otras consideraron acciones de capacitación las que llevaba a cabo su jefe para enseñarle algunas actividades de su puesto.

Por lo tanto toda esta información fue considerada como no confiable y la eliminamos, sin embargo, esto nos dio algunas pautas de orientación respecto a la capacitación que se imparte en el área internacional del Banco del Valle del Anáhuac.

4.2.3. Resultados

A continuación expreso los comentarios de los resultados de las entrevistas, que están en forma estadística en las páginas 89, 90 y 91:

- 1.** 135 personas contestaron que no existían planes de Capacitación y de Desarrollo en el área internacional y a 15 personas se eliminaron sus respuestas porque no contestaban lo que realmente se les estaba pidiendo.
- 2.** 135 personas contestaron que no existe detección de necesidades de capacitación y 15 personas no contestaron lo que deberían contestar y por lo tanto fueron eliminados.
- 3.** 120 personas respondieron que no han recibido ninguna clase de capacitación y 15 personas contestaron que han recibido cursos que no tienen ninguna relación con su puesto y con su área y que han ido a estos, porque sus jefes, quieren quedar bien con el director y a 15 personas sus respuestas les fueron eliminadas porque sus respuestas no están acorde con las preguntas.
- 4.** En relación a los cursos que han recibido durante los últimos dos años las respuestas coinciden con la clase de capacitación que han recibido, ya que 120 personas no han recibido ningún curso, 15 personas sus respuestas han sido eliminadas por no corresponder a la pregunta y 15 personas si recibieron cursos pero que no tienen relación con su puesto y realmente éstos cursos han sido muy aislados, entre estos cursos que han tomado se encuentran:

- Desarrollo Organizacional
- Barman
- Etiqueta personal
- Creatividad
- Cultura Contemporánea
- El cheque

5. 127 personas contestaron que sus jefes no han recibido capacitación en los últimos dos años, se eliminaron las respuestas de 15 personas debido a que no responden a los cuestionamientos dados, 8 personas contestaron que sus jefes si recibieron cursos en los últimos dos años, pero que estos están incluidos en un programa gerencial que más que otra cosa son consejos y no verdadera capacitación.

Observación directa

En lo que se refiere a la observación directa las conclusiones principales fueron las siguientes:

- a) Nunca ha habido un diagnóstico de necesidades de capacitación.
- b) Existe un menú de cursos para que cada gerente de departamento pueda mandar a alguno de sus colaboradores a los cursos y varios de estos cursos no tienen ninguna relación con el desempeño de su puesto.
- c) Hay capacitadores externos que ofrecen diversos cursos al director del área internacional y éste a veces por compromiso, los contrata y esto es un esfuerzo aislado que no responde a ninguna necesidad de capacitación.
- d) Lo que el área internacional considera como capacitación se otorga como premio a los empleados e inclusive se les paga la comida para que puedan asistir a éstos cursos.
- e) Existen grandes diferencias entre un curso de capacitación para un empleado, con uno, que se da a la gerencia sobre todo en relación a los instructores, los locales donde se imparten y servicios que se ofrecen.

4.2.4. Conclusiones

Definitivamente, en el área internacional del Banco del Valle del Anáhuac, no existe un verdadero plan de capacitación de personal, por lo tanto las acciones que se llevaban a cabo eran completamente aisladas.

La dirección del área internacional del Banco del Valle del Anáhuac no está conscientizada de lo que es un verdadero plan de capacitación de personal.

Los gerentes y mandos intermedios del área internacional tampoco están conscientes sobre las bondades de la capacitación.

No existe una detección de las necesidades de capacitación, instrumento objetivo y necesario para elaborar un auténtico plan de capacitación.

La instrumentación de algunas acciones aisladas de capacitación dejan que desear.

Los pocos cursos aislados que se imparten se basan en el interés que pueda mostrar cada empleado recibiendo como apoyo, vale de comida y tiempo para comer, ya que se maneja la política de "prohibido cursos en horas de trabajo".

Los programas que el área internacional considera como capacitación se hacen en base a "dar algo" más que a satisfacer realmente una necesidad detectada.

Llegamos a la conclusión de que en el área internacional del Banco del Valle del Anáhuac, no existen planes y programas de capacitación, pues inclusive nos habíamos propuesto como hipótesis de que si el 75% contestaban que no existían planes y programas de capacitación esto lo tomaríamos como una aseveración del área internacional y el promedio fue de 80% que dijo que no había planes y programas de capacitación.

**BANCO DEL VALLE DEL ANÁHUAC
ÁREA INTERNACIONAL**

CUESTIONARIO SOBRE CAPACITACIÓN

Favor de contestar las siguientes preguntas con toda honestidad y en forma anónima.

1. ¿En su departamento existen planes de Capacitación y Desarrollo?

SI _____

NO _____

2. ¿Le han preguntado cuáles son sus necesidades de Capacitación?

3. ¿Qué clase de Capacitación reciben en su departamento?

4. ¿Cuántos cursos ha recibido en los últimos dos años?

5. ¿Su jefe ha recibido Capacitación en los últimos dos años?

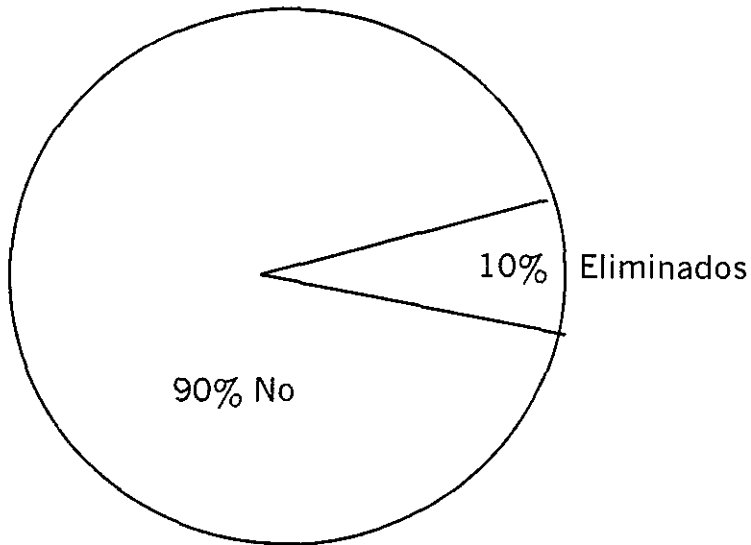
SI _____

NO _____

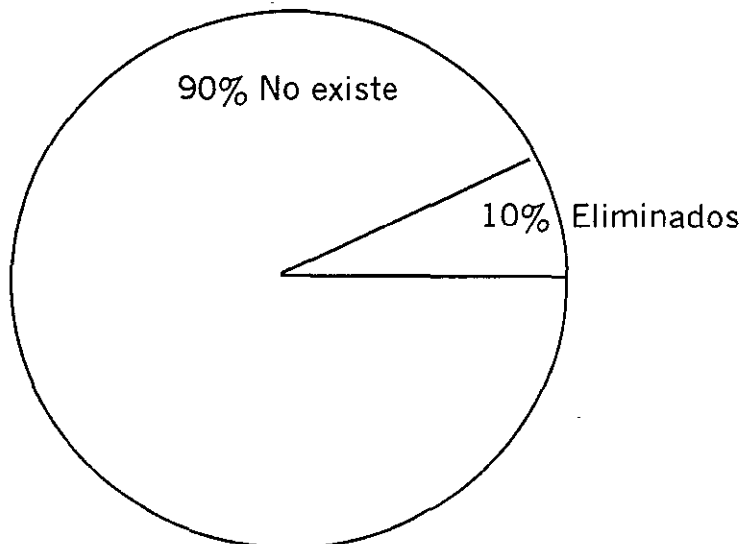
6. ¿Puede darnos sus comentarios sobre Capacitación y Desarrollo en el área internacional?

RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

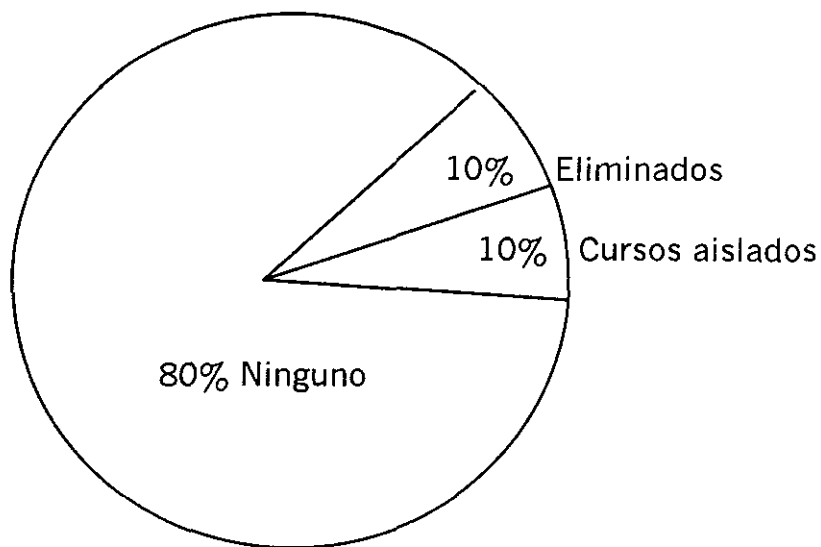
1. Existen planes de Capacitación y Desarrollo en el área internacional.



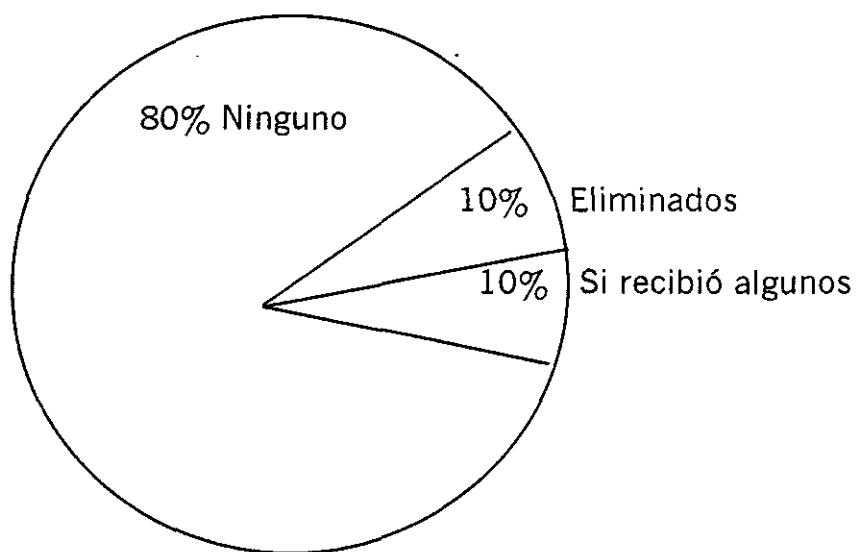
2. Detección de necesidad de Capacitación



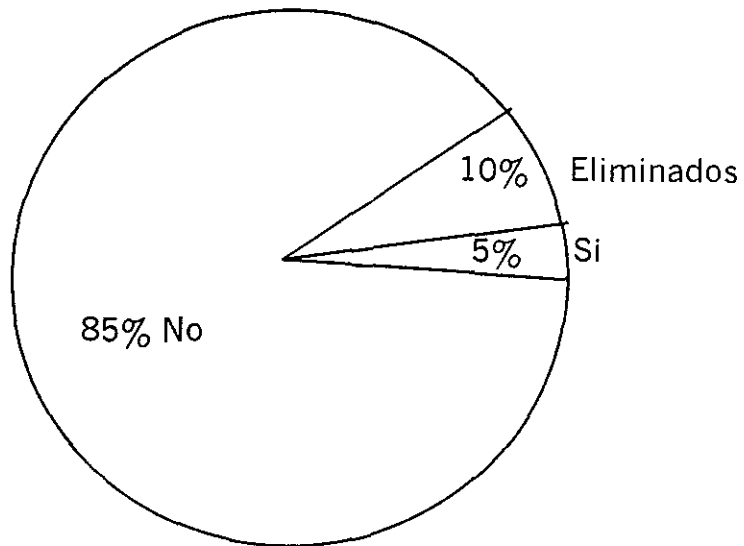
3. Clase de Capacitación recibida



4. Cursos que ha recibido en los últimos dos años.



5. Jefes que han recibido Capacitación en los últimos dos años.



4.3. Planteamiento de alternativas de solución

Tal y como hemos comentado en el Área Internacional del Banco del Valle del Anáhuac no existen planes y programas de capacitación y como era mi responsabilidad de organizar la capacitación de esta área propuse las siguientes acciones como alternativas de solución:

- a) Elaborar la detección de necesidades de capacitación
- b) Elaborar el plan de capacitación
- c) Operar el plan de capacitación
- d) Evaluación y seguimiento de la capacitación
- e) Estructurar un departamento de capacitación.

4.3.1. Detección de necesidades de capacitación

Una necesidad implica la carencia de algo; si nos referimos a una necesidad de capacitación, estamos hablando de una carencia o deficiencia que puede satisfacerse o cubrirse mediante la capacitación, la cual debe estar relacionada con las necesidades de los trabajadores.

La determinación de necesidades de capacitación, es un procedimiento que nos permite identificar las carencias y deficiencias cuantificables o medibles existentes en los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador con relación a los objetivos de su puesto.

Es decir, un análisis de las discrepancias entre los conocimientos y habilidades que posee el trabajador en relación con los conocimientos, habilidades y actitudes que requiere el puesto.

Para esto elaboramos un formato muy sencillo que lo podemos observar en la página 97.

También utilizamos la descripción de los puestos del personal del área internacional de acuerdo al formato de la página 98 a la 103, así como las evaluaciones de rendimiento y lo describimos en el procedimiento de la página 104.

Todo esto nos llevó a:

- ⇒ Tener una descripción precisa de las actividades en que se requiere capacitar o adiestrar al personal.
- ⇒ Número de personas que lo necesitan.
- ⇒ Orden y prioridad en que las personas lo requieren.
- ⇒ Niveles de profundidad requeridos.

Otro punto importante que se tomó en consideración en la detección de necesidades de capacitación fue el relativo al las entrevistas con el Director y los Subdirectores del área internacional del Banco del Valle del Anáhuac, sobre todo para determinar las necesidades a nivel organizacional y que el plan de capacitación esté directamente relacionado con los objetivos institucionales y del área internacional, que responda a necesidades reales y no aisladas.

4.3.2. Plan de capacitación

En base a la detección de las necesidades de capacitación elaboramos el Plan de Capacitación del área internacional del Banco del Valle del Anáhuac.

Los principales puntos de este plan fueron los siguientes:

- a)** Objetivo General
- b)** Lineamientos
- c)** Procedimientos
- d)** Programa de Cursos

4.3.2.1. Objetivo General

El objetivo general del plan de capacitación del área internacional lo describimos a continuación:

Proporcionar al personal del área internacional del Banco del Valle del Anáhuac una capacitación integral de acuerdo a sus

necesidades con el fin de desarrollar sus aptitudes y prepararlo para desempeñar eficientemente su puesto de trabajo.

4.3.2.2. Lineamientos

La capacitación del área internacional debe ser:

- ⇒Acorde con los objetivos, valores, normas y características particulares del marco cultural de la organización.
- ⇒Conforme a los principios más actuales de la educación para adultos aplicados a la capacitación.
- ⇒Con un propósito claramente identificado y coincidente con las necesidades de capacitación percibidas tanto por el personal como por su respectivo jefe.
- ⇒Con la finalidad de que sus resultados se reflejen en el desempeño del puesto del capacitando, en forma inmediata, si su objetivos tienen que ver con el contenido técnico de la función, y en un plazo mayor si se tratara de habilidades y/o actitudes.
- ⇒Con la perspectiva de estimular el sentido de excelencia del personal en lo referente tanto al ejercicio de su función como a su propio desarrollo.

4.3.2.3. Procedimientos

A continuación damos a conocer los procedimientos que se deben llevar a cabo en el plan de capacitación del área internacional.

- ⇒Las necesidades de capacitación clasificadas como genéricas, por estar relacionadas con temas de interés general y aplicación común, son responsabilidad del corporativo de capacitación
- ⇒Se implementan en forma regular a partir de los resultados obtenidos de la detección de necesidades de capacitación, y en

forma especial, a partir de las necesidades extraordinarias planteadas por los directivos responsables.

⇒Según sea su naturaleza y duración se administra bajo un sistema de cursos con duración en horas acorde con las necesidades específicas del curso.

⇒La participación del personal se reconoce, ante la comisión nacional bancaria y de seguros, mediante un diploma de participación que se otorga siempre y cuando el participante haya asistido puntualmente a cuando menso el 80% del programa e igualmente haya cubierto satisfactoriamente los requerimientos básicos del mismo y/o los productos terminales esperados.

⇒Aproximadamente seis meses después de concluido el programa se realiza un proceso de seguimiento para medir el impacto conseguido en el desempeño del puesto. En dicho proceso intervienen tanto el participante como su respectivo jefe.

⇒Las necesidades de capacitación clasificadas como específicas, por estar relacionadas con los aspectos meramente técnicos y/o más especializados propios del área internacional, son responsabilidad del Departamento de Capacitación del área internacional a través de los procedimientos siguientes:

I. Mediante la implementación del “Sistema interno de capacitación técnica en el puesto” (SICATEP), consistente en la habilitación de instructores internos especializados en los diferentes temas técnicos del área, responsables de incrementar el nivel técnico de los ocupantes de los puestos que conforman la estructura del área con los siguientes acuerdos:

- Localización y habilitación de instructores internos.
- Asignación de roles.
- Diseño de herramientas de medición Pre y Post Capacitación.
- Diseño de apoyos logísticos.
- Validación y registro de los programas específicos ante la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.

II. Mediante el envío del personal a centros externos de capacitación claramente especializados en aquella materia de estudio para la cual, la propia área internacional no cuenta con la experiencia, ni con la tecnología y/o capacidad instalada requerida. La tramitación de inscripción y pago queda a cargo del corporativo de capacitación del Banco.

**BANCO DEL VALLE DEL ANÁHUAC
ÁREA INTERNACIONAL**

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Nombre:			
Puesto:		Fecha de entrega:	
Área:		Nivel escolar:	
Reporta a:		Antigüedad en el puesto:	
Puesto:		Antigüedad en la Empresa:	

A continuación encontrará un formato con respecto a qué cursos de capacitación cree usted convenientes para mejorar en lo que respecta a las funciones de su puesto y en cuanto a un desarrollo personal que pueda derivar en mejoras laborales.

REQUERIMIENTOS DE APRENDIZAJE Habilidades o Conocimientos que requiere la persona	JUSTIFICACIÓN	PRIORIDAD 1,2,3.

Firmas de Conformidad

Colaborador a capacitar

Jefe Inmediato

Subdirector

BANCO DEL VALLE DEL ANÁHUAC ÁREA INTERNACIONAL

INSTRUCTIVO PARA LA REALIZACIÓN DE DESCRIPCIONES DE PUESTOS

- Una eficaz administración de personal, exige descripciones de puestos precisas y objetivas.
- La descripción de puestos es el documento en el que se describen en forma clara y concisa las funciones y responsabilidades de los puestos, que permite conocer su ubicación, alcances, limitaciones e impacto en la organización.
- Este instructivo tiene como objeto, orientar a las personas a elaborar la descripción de su puesto, por lo que es importante que se lea cuidadosamente, antes de requisitar el formato anexo.

CARATULA

En esta se anotaran los datos referentes a la ubicación del puesto dentro de la institución, así como la información general que lo identifica, detallándose a continuación:

- Nombre del puesto:** Deberá anotarse el nombre completo del puesto a describir (debe identificar claramente el propósito o función principal).
- Oficina:** Se anotará el nombre completo de la oficina o departamento en donde se encuentra el puesto, así como de la sección en caso de que exista.
- Puesto inmediato superior:** Se anotará el nombre del puesto del jefe inmediato.
- Fecha de análisis:** Se anotará el día, mes y año en que se proporcione la información.
- Analista:** Se anotará el nombre del analista que realizó el estudio.
- Nombre del ocupante:** Se anotará el nombre del titular del puesto. Se anotará el de la persona que proporciona la información.
- Validación/Aprobación:** Deberán firmar la descripción:
- El titular del puesto y su jefe inmediato (validación).
 - El Gerente o responsable de la oficina (aprobación).
 - El titular de personal del área (quien garantizará la objetividad de la descripción y su congruencia con la realidad).

CONTENIDO DEL PUESTO

Propósito General:

Se describirá en términos generales y breves el objetivo o función principal para lo cual fue creado el puesto, indicando los medios para lograrlo. (Hacer qué, a través de qué).

Puestos Subordinados:

Se anotará el nombre y propósito general de los puestos que le reporten directamente, indicando el número de ocupantes así como el número de personas que le reporten indirectamente.

Funciones y Responsabilidades:

Se deberá describir en forma clara y concisa las funciones y responsabilidades del puesto (qué hace, cómo lo hace, para qué), disponiéndolas en orden de importancia.

La descripción deberá redactarse con objetividad para facilitar su comprensión.

Alcance:

La información que deberá contener este apartado es la relativa a las características del entorno en que se da el puesto. Comprende los siguientes concepto:

Magnitud: Deberán anotarse las cifras en dinero que por las funciones desarrolladas o decisiones tomadas en el puesto (si se dan), repercutan directamente en los resultados económicos de la organización, número y monto de operaciones (promedio mensual), etc.

Relaciones: Se anotarán las relaciones interpersonales necesarias para el desempeño del puesto, indicando con quién y para qué se le relaciona (internas y externas).

Complejidad: Se deberán anotar las circunstancias que ayuden o dificulten el desempeño del puesto cuando sea necesaria su explicación para lograr una mejor comprensión.

Organigrama:

Se deberá proporcionar la ubicación del puesto dentro de la estructura organizacional de la oficina, señalando el puesto al que reporta y los puestos subordinados directos e indirectos.

**BANCO DEL VALLE DEL ANÁHUAC
ÁREA INTERNACIONAL**

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Puesto:

Oficina:

Entrevistado:

Sección:

Reporta a:

Área:

No. de ocupantes:

Analista:

No. de puesto:

Fecha:

Validación: _____
Titular del puesto

Jefe inmediato

Aprobación: _____
Gerente

Titular de personal

Propósito:

Puestos subordinados:

Funciones:

Magnitud:

Relaciones:

Complejidad:

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

**HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA UNA
BUENA CAPACITACIÓN**

CAPACITACIÓN

D.N.C.

Detección de Necesidades de Capacitación

**LOGROS Y DEFICIENCIAS
RESULTADOS DE TRABAJO**

EVALUACIONES DE RENDIMIENTO

DESCRIPCIONES DE PUESTO

PERFILES DE PUESTO

4.3.2.4. Programa de Capacitación

El programa de capacitación que se elaboró para el área internacional del Banco del Valle del Anáhuac y que está en las páginas 108 a la 112, se fundamentó en el análisis de la detección de necesidades de capacitación y las prioridades que se dieron en el área, con este se cumplen satisfactoriamente esas necesidades con el un programa ordenado donde se incluyen los siguientes factores:

- 1.** Nombre del curso
- 2.** Objetivo del curso
- 3.** Temario
- 4.** Duración
- 5.** Dirigido a

Obviamente también se consideró la selección rigurosa de instructores que deberían estar al frente de estos cursos.

Asimismo, se propuso una descripción de cursos especiales y técnicos que se seleccionaron de la detección de necesidades de capacitación y que no se podían programar en forma general y se tuvo que recurrir a instituciones específicas las cuales se deberían seleccionar con las propuestas que nos presentarán, dos ejemplos de esto lo tenemos en el anexo "C", que se programarán durante el año y que fueron:

Curso	Institución
1. Capital Markets	The Euromoney Institute Of Finance
2. Swaps	The Chase Manhattan Bank
3. Eurodivisas	Banco de México
4. Comodities	Chemical Bank
5. Adr's	Bank Of America
6. International Credit	Banco Di Roma
7. Swift	Banco de Bruselas
8. Créditos Sindicados	Citibank
9. Bursatilización	Banco Do Brasil
10. Overnights	Bank Of London

Con el fin de que los ejecutivos y empleados del área internacional conocieran determinados productos y servicios se elaboraron diferentes fascículos y prontuarios que fueran una herramienta de capacitación para ellos, y esto lo podemos observar en los anexos A y B.

4.3.2.5. Operación y Evaluación del Programa de Capacitación

Operación del Programa de Capacitación

Para llevar a cabo el plan de capacitación se planeó oportunamente dónde se deberían llevar a cabo los cursos de capacitación, los materiales que se deberían de disponer los impresos, libros, reproducciones, compaginaciones, etc.

En esta planeación se consideraron los equipos de apoyo didácticos como son:

- Proyector
- Pizarrones
- Gises
- Rotafolios
- Plumones
- Extensiones eléctricas
- Focos, etc.

Como habíamos indicando anteriormente también se planeo que instructores deberíamos de contar y seleccionarlos para tal efecto, por lo que tomamos en consideración lo siguiente:

- a)** Confirmar la capacidad profesional y experiencia del instructor
- b)** Entrevistar al instructor
- c)** Evaluar sus materiales
- d)** Evaluación del desempeño en cursos

Otro punto importante es la de supervisar el desarrollo de los cursos desde el punto de vista de calidad y de servicios para que se cumple el objetivo para el que fue programado.

Una parte operativa importante para llevar a cabo los cursos es la referente a las solicitudes, inscripciones y confirmaciones de los cursos, en las páginas 113,114 y 115, se observarán las formas que se propusieron y que se deberían de requisitar con el fin de tener un control eficiente.

La operación de los cursos se debe tener cuidado y prever todas las situaciones que podrían ocurrir, pues es evidente que si no se hacen bien las cosas en este renglón, todo el plan de capacitación podría llegar a ser un fracaso.

Evaluación del Programa de Capacitación

Evaluar el impacto de capacitación depende principalmente de la naturaleza del propio programa, los objetivos son el punto de partida de toda acción evaluatoria y estos están fundamentados en los resultados que arrojan el estudio de la detección de las necesidades de capacitación.

La finalidad de los objetivos instruccionales se subordinarán entonces a los objetivos generales del plan de capacitación, que a su vez tienen su origen en el estudio de la detección de necesidades de capacitación y que van orientadas a resolver problemas y satisfacer necesidades específicas del área internacional del Banco del Valle del Anáhuac.

En el área internacional del Banco del Valle del Anáhuac, se propusieron diversas herramientas de evaluación que estarían orientadas a la evaluación del curso, el proceso de instrucción y esta forma la podemos ver en las páginas 116 a la 121.

Otro punto importante que se propuso para el área internacional del Banco del Valle del Anáhuac es el referente a la evaluación posterior que tiene lugar después de haberse llevado a cabo el programa de capacitación y es el que nos conduce al conocimiento de la efectividad de la capacitación.

En el caso anterior, se llevaron a cabo entrevistas con los jefes directos de los capacitados para comprobar el cambio de conducta que se propuso antes de la capacitación y los resultados que se han dado, en este renglón debemos considerar la efectividad de la capacitación que se puede distorsionar por culpa del instructor o del capacitado, todo ello se puede considerar como una excelente retroalimentación para el Departamento de Capacitación como lo podemos ver en las página 122, Donde describo el proceso de capacitación en el área internacional del Banco del Valle de Anáhuac.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DEL ÁREA INTERNACIONAL DEL BANCO DEL VALLE DEL ANÁHUAC

CURSO	OBJETIVO	TEMARIO	DURACIÓN	DIRIGIDO A:
1. Cambios	Conocer el entorno del proceso de cambios de moneda extranjera y su operación.	<ul style="list-style-type: none"> * Panorama general * Exportaciones * Gastos asociados a las exportaciones * Importaciones * Gastos asociados a las importaciones * Transferencia de tecnología * Adeudo a proveedores extranjeros * Entidades financieras 	32 horas	Operadores de Cambios
2. Seminario del área internacional	Conocer las principales funciones y operaciones del área internacional .	<ul style="list-style-type: none"> * Panorama socio-económico * Sistema financiero mexicano * Estructura * Mercados internacionales * Productos internacionales * Procesos internacionales 	60 horas	Gerentes y Supervisores
3. Inglés Técnico	Conocer y aplicar los principales términos de las operaciones internacionales.	<ul style="list-style-type: none"> * 400 términos básicos bancarios * Aplicación de la terminología bancaria 	40 horas	Todo el personal
4. Optimización de la funcional secretarial	Actualizar y optimizar la función de las secretarías.	<ul style="list-style-type: none"> * Autodiagnóstico e introducción * Optimización de habilidades técnicas * Optimización de habilidades administrativas * Optimización de habilidades sociales * Recapitulación 	32 horas	Secretarías

CURSO	OBJETIVO	TEMARIO	DURACIÓN	DIRIGIDO A:
5. Ortografía y redacción	Aprender a redactar utilizando las principales reglas gramaticales y ortográficas.	* Reglas gramaticales de la comunicación escrita, de acentuación y puntuación. Lexicología Técnicas de redacción	40 horas	Secretarías y empleados
6. Programa de actualización de ejecutivos de productos internacionales	Actualizar en su función al ejecutivo de productos internacionales.	* Futuros * Maquiladoras * Comunicación * Programas de financiamiento internacional * Financiamientos inmobiliarios internacionales	60 horas	Ejecutivos de productos internacionales
7. Dinámica y desarrollo gerencial	Conocer la filosofía institucional y del área así como herramientas de desarrollo para cumplir con su función.	* Filosofía institucional y del área internacional * Liderazgo, creatividad, excelencia	60 horas	Gerentes
8. Desarrollo de habilidades de instrucción	Capacitar al instructor interno del área.	* Proceso enseñanza-aprendizaje * Principios de enseñanza-aprendizaje en adultos * Manejo de grupos * Uso de técnicas de instrucción * Elaboración de material de apoyo * Planeación, realización y evaluaciones de sesiones de capacitación	40 horas	Instructores internos del área
9. Paquetes de cómputo	Conocer y operar los principales paquetes que se utilizan en el área.	* EXCEL * WINDOWS * WORD * POWER POINT	24 horas por cada paquete	Secretaría, empleados y supervisores

CURSO	OBJETIVO	TEMARIO	DURACIÓN	DIRIGIDO A
10. Manejo del stress	El participante conocerá y aprenderá a manejar su nivel de stress.	<ul style="list-style-type: none"> * El stress, tipos y niveles * Autodiagnóstico * Provocadores y situaciones del stress * Sicofisiología del stress * Técnicas para el manejo y prevención del stress * Relajamiento profundo * Retroalimentación, asertividad, shiatsu * Plan de acción 	24 horas	Dirección y Gerencia
11. Liderazgo efectivo	El participante conocerá las principales herramientas y enfoques de liderazgo y sus estrategia de aplicación.	<ul style="list-style-type: none"> * Autodiagnóstico * Conceptos generales de motivación y liderazgo * Comunicación y liderazgo * Poder, autoridad e influencia * Estrategias de aplicación con el grupo de trabajo 	24 horas	Gerentes y supervisores
12. Créditos comerciales	El participante conocerá el concepto y la aplicación de los créditos comerciales.	<ul style="list-style-type: none"> * Créditos comerciales de importación y exportación * Revocables e irrevocables 	24 horas	Ejecutivos de productos internacionales empleados y funcionarios de créditos comerciales
13. Transferencias internacionales	El participante conocerá el proceso y operación de las transferencias internacionales.	<ul style="list-style-type: none"> * Recepción y envío * TELEX * SWIFT * Claves y contraseñas 	8 horas	Ejecutivos de productos internacionales y operadores de servicios internacionales

CURSO	OBJETIVO	TEMARIO	DURACIÓN	DIRIGIDO A
14. Comunicación organizacional	El participante conocerá conceptos y distintos niveles de aplicación de la comunicación organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> * Conceptos generales * Niveles de la comunicación interpersonal, grupal y organizacional * Interacciones * Reglas * Elementos facilitadores y obstaculizadores de la comunicación * Cómo escuchar * Métodos de la comunicación formal en el Banco del Valle del Anáhuac 	24 horas	Gerentes y supervisores
15. Comercio exterior	El participante conocerá los principales servicios del comercio exterior.	<ul style="list-style-type: none"> * Líneas de crédito * Servicios financieros * Fomento de las exportaciones * Redescuentos * Procedimientos 	36 horas	Gerentes y ejecutivos de negocios y productos internacionales
16. Tesorería internacional	El participante conocerá las funciones y principales instrumentos de inversión de la tesorería internacional.	<ul style="list-style-type: none"> * Obtención y aplicación de recursos financieros * Mercado de dinero * Portafolios de inversión 	24 horas	Gerentes y ejecutivos de negocios y productos internacionales
17. Cuentas Nostro y Vostro	El participante conocerá y aplicará el procedimiento de las cuentas Nostro y Vostro.	<ul style="list-style-type: none"> * Cuentas Nostro y Vostro * Operación 	8 horas	Operadores de servicios internacionales
18. Maquiladoras	El participante conocerá los diferentes tipos de maquiladoras que existen y sus funciones.	<ul style="list-style-type: none"> * Maquiladores de importación y exportación * TWINS 	8 horas	Ejecutivos de negocios y productos internacionales

CURSO	OBJETIVO	TEMARIO	DURACIÓN	DIRIGIDO A
19. Cobranzas del extranjero	El participante conocerá los funcionamientos de las cobranzas del extranjero	* Aceptación y cobro de documentos * Cobranzas recibidas y enviadas al extranjero * Remesas	8 horas	Operadores de servicios internacionales
20. Contaduría internacional	El participante conocerá las funciones y procedimientos de la contaduría internacional.	* Registros * Cuentas * Monedas * Centralización	16 horas	Operadores de servicios internacionales

SOLICITUD DE CAPACITACIÓN

Nombre del solicitante:
Nombre de la persona a capacitar:
Puesto que ocupa:
Centro de costos:
Teléfonos:

DATOS DEL CURSO:

Título: _____

Objetivos de curso: _____

Motivo o necesidad
del requisitante: _____

Fechas solicitadas: _____

Horarios solicitados: _____

Institución sugerida: _____

Temas sugeridos: _____

Duración (horas)
sugeridas: _____

Costo aproximado: _____

COMENTARIOS: _____

Solicitante Jefe Inmediato Subdirector Gte. de Capacitación

Favor de entregar este formato a Gcía. de Capacitación, debidamente autorizado

INSCRIPCIÓN A CURSO DE CAPACITACIÓN

Nombre de la persona a capacitar:

Puesto que ocupa:

Centro de costos:

Institución: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____

Nombre del Curso: _____

Fecha (s): _____ Horarios: _____

Sede: _____

Costo: _____

Facturación a nombre: _____

COMENTARIOS: _____

Solicitante

Jefe Inmediato

Subdirector

Gte. De Capacitación

Favor de entregar este formato a la brevedad a Gcía. de Capacitación debidamente autorizada

**BANCO DEL VALLE DEL ANÁHUAC
ÁREA INTERNACIONAL**

CONFIRMACIÓN DE CURSO

PARA:

CURSO:

FECHA:

LUGAR:

HORARIO:

TELÉFONOS:

INSTRUCTOR:

Atte. Gerencia de Capacitación

**BANCO DEL VALLE DEL ANÁHUAC
ÁREA INTERNACIONAL**

EVALUACIÓN DEL CURSO

El formato de evaluación que a continuación le presentamos, es para que usted califique el evento de Capacitación al que asistió recientemente. Una de las finalidades es el que proporcione a la Gerencia de Capacitación, valiosa información sobre la calidad de nuestros instructores internos, los Despachos, Instituciones e Instructores externos que nos ofrecen sus servicios.

Por lo tanto, es de vital importancia el que usted califique y nos brinde sus respuestas, previo análisis, y con la mayor objetividad posible. Así como también y de ser necesario, utilice todos los rangos de calificación contenidos en la escala de evaluación.

Agradecemos de antemano el que nos entregue el formato anexo, en un máximo de 5 días hábiles posteriores a la conclusión del curso.

Gracias por su colaboración.

Atentamente

Gerencia de Capacitación

**BANCO DEL VALLE DEL ANÁHUAC
ÁREA INTERNACIONAL**

EVALUACIÓN DE CURSO

Favor de responder con bolígrafo, letra tipo imprenta y legible

Nombre del Participante:	
Puesto y Área:	
Nombre del Curso:	
Institución o Despacho:	
Fecha:	
Horas de duración:	
Instructor:	
Sede:	

Realizar su Evaluación en base a la siguiente escala

MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE
(4)	(6)	(8)	(10)

DESARROLLO DEL CURSO	COMENTARIOS
1. Contenido Temático	
2. Estructura	
3. Claridad	
4. Cumplimiento de Expectativas	
5. Ambiente Grupal	

INSTRUCTOR	COMENTARIOS
1. Dominio de la materia	
2. Disposición hacia el grupo	
3. Metodología utilizada	
4. Combinación teórico-práctica	
5. Control Grupal	
6. Apoyos didácticos	
7. Manejo del Tiempo	

Escala de Evaluación:

MALO (4)	REGULAR (6)	BUENO (8)	EXCELENTE (10)
--------------------	-----------------------	---------------------	--------------------------

APOYOS DIDÁCTICOS	COMENTARIOS
1. Recursos didácticos utilizados	
2. Presentación de manuales	
3. Contenido de manuales	

COORDINACIÓN	COMENTARIOS
1. Confirmación oportuna del curso	
2. Duración del curso	
3. Atención a los participantes	
4. Entrega oportuna de materiales	

SERVICIOS	COMENTARIOS
1. Instalaciones	
2. Comidas	
3. Atención del Personal	
4. Ubicación y Distancia	

EVALUACIÓN GENERAL

1. ¿Qué fue para usted lo más valioso del curso?

2. ¿Cuáles de sus experiencias no se cubrieron con el evento?

3. ¿Qué tipo de conocimientos, habilidades o destrezas obtuvo al concluir el curso?

4.- ¿En qué otras áreas específicas considera que debe usted recibir capacitación y porqué?

ÁREAS	JUSTIFICACIÓN

5. Antes de asistir al curso, ¿tenía alguna referencia con respecto a éste?

6. ¿Haría alguna modificación al programa del curso, cuál y por qué?

7. ¿Cómo consideró las presentaciones realizadas por el instructor, en cuanto a la información manejada y recursos visuales empleados?

8. ¿Cómo consideró su recepción y estancia en las instalaciones sede del curso?

9. ¿Cómo consideró su recepción y estancia en las instalaciones sede del curso?

10. ¿Le parecieron adecuados los horarios en los que se impartió el curso, así como los horarios asignados a los recesos y alimentos?

11. ¿Volvería usted a asistir a un curso impartido por el mismo despacho o institución?

12. ¿Podría mencionar algunos compromisos laborales, con respecto al desempeño en su puesto, que se hayan generado después de haber asistido a este curso?

13. Comentarios y sugerencias generales.

Agradecemos su colaboración

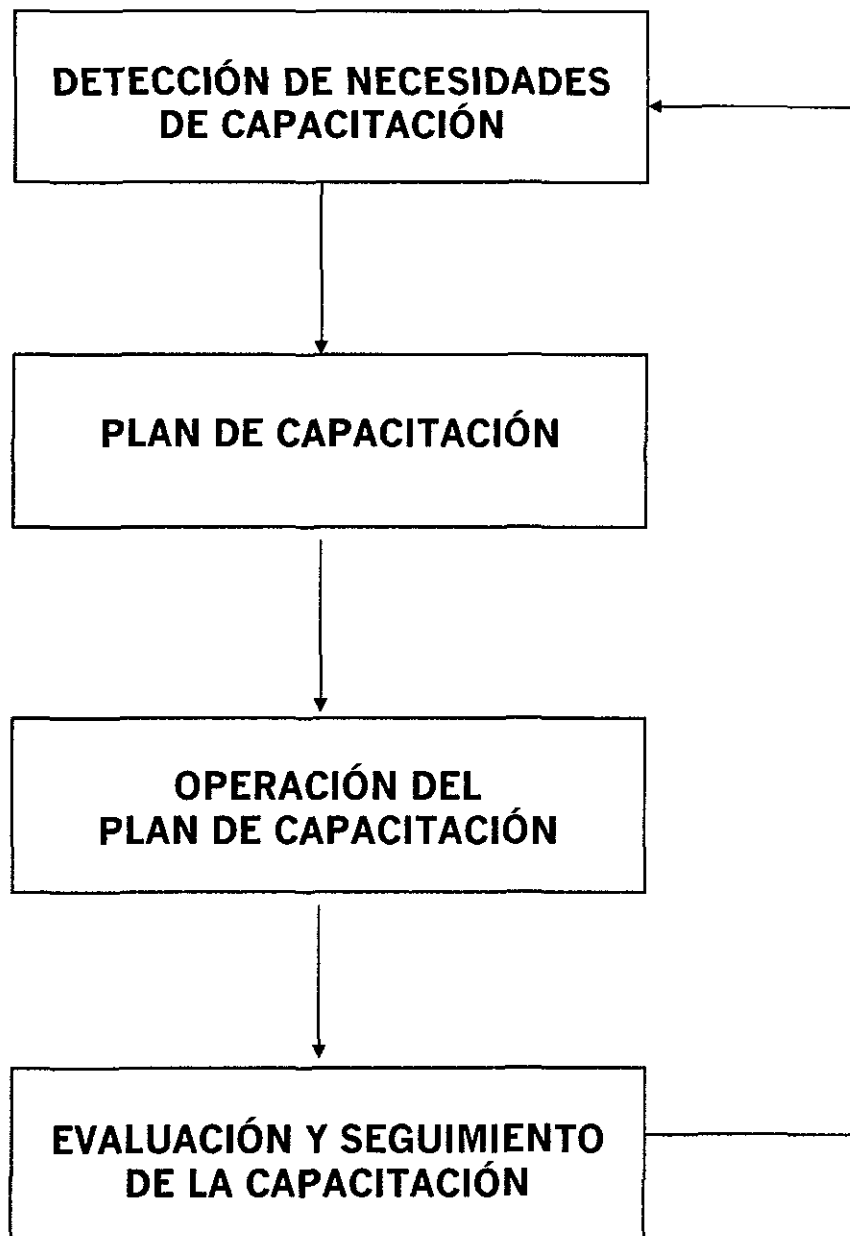
Favor de devolver este formato a la brevedad posible a la Gcia. de Capacitación, anexando 3 copias fotostáticas del Diploma que usted recibió.

Fecha en que se impartió el curso:

Fecha en que se entrega este formato a la Gcia. de Capacitación:

Atentamente
Gerencia de Capacitación

**PROCESO DE LA CAPACITACIÓN EN EL ÁREA INTERNACIONAL
DEL BANCO DEL VALLE DEL ANÁHUAC**



4.3.3. Estructura del Departamento de Capacitación del Área Internacional del Banco de Valle del Anáhuac

Obviamente no se pueden llevar a cabo las acciones de capacitación sin la debida estructura de apoyo es por ello que propusimos la creación del departamento de capacitación, que sea independiente del departamento de servicios de apoyo y que dependa directamente del Director del área internacional.

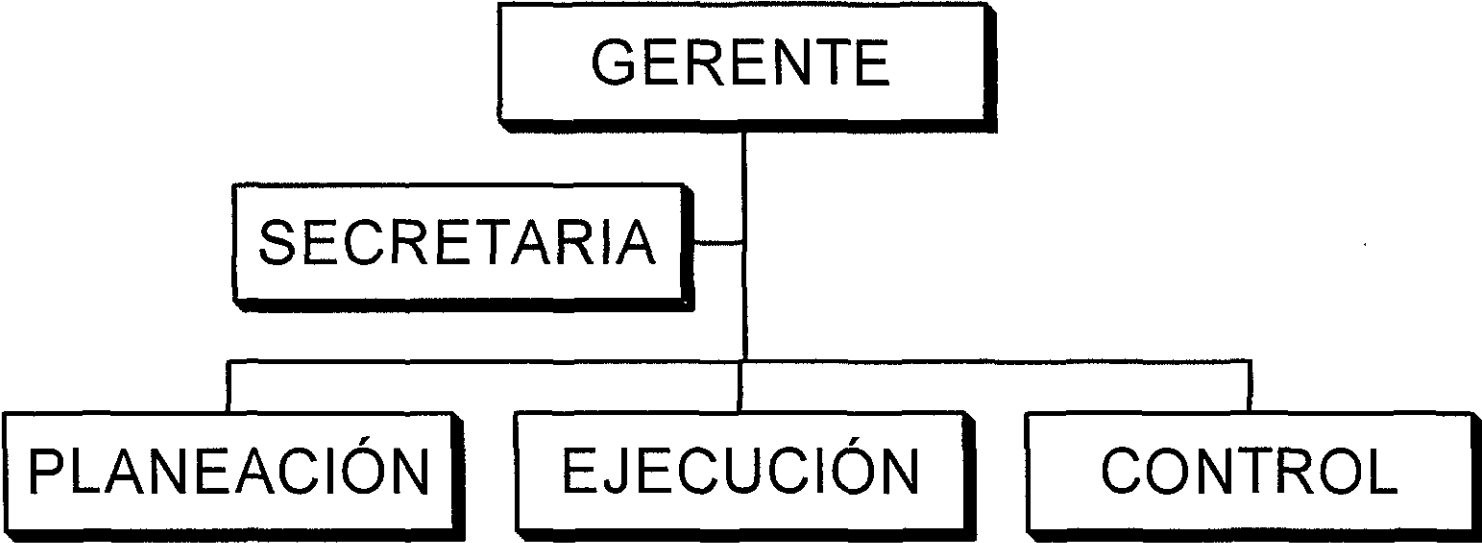
El departamento de capacitación del área internacional se crea como una respuesta de efectividad para cada uno de los departamentos que atenderá dentro del área internacional, es por ello que enunciaremos brevemente cuáles serán las funciones que desempeñaran los integrantes del departamento, planteadas como una estrategia de excelencia en capacitación.

Este departamento, requiere de 5 elementos como se especifica en el organigrama adjunto y que son:

- Gerente
- Asesor de Planeación
- Asesor de Ejecución
- Asesor de Control
- Secretaria

Debido a la importancia de la función del Gerente de Capacitación en la página 127, damos a conocer una descripción completa del puesto.

Organigrama del Departamento de Capacitación del Área Internacional del Banco del Valle del Anáhuac



OBJETIVO

El objetivo del Departamento de Capacitación del Área Internacional es mejorar la relación individuo/puesto en los aspectos de conocimientos, habilidades y actitudes de tal manera que se obtenga un cambio en la persona que pueda afrontar eficazmente las exigencias de su trabajo con el fin de contar con Recursos Humanos productivos que mantengan a la institución a la vanguardia del Mercado Internacional.

Funciones

1. Detección y diagnóstico de necesidades de Capacitación.
2. Creación, innovación e implementación de acciones de capacitación.
3. Satisfacción de necesidades de capacitación del personal acorde a prioridades, funciones y recursos del área internacional.
4. Evaluación y seguimiento del impacto de la capacitación en el desempeño de las funciones del personal en el logro de los objetivos del área internacional.
5. Seleccionar instructores internos y externos.
6. Cumplir con las disposiciones legales.

Funciones principales de los asesores

A continuación enlisto las funciones principales de los asesores del departamento de capacitación del área internacional del Banco del Valle del Anáhuac:

Asesor de Planeación

- ⇒Elaborar los planes y programas de capacitación.
- ⇒Diseñar los objetivos terminales de los cursos.
- ⇒Estructurar los contenidos temáticos.
- ⇒Seleccionar y adecuar las técnicas didácticas.
- ⇒Seleccionar instructores.
- ⇒Seleccionar los medios y apoyos didácticos.
- ⇒Diseñar los instrumentos de evaluación.

Asesor de Ejecución

- ⇒Elaborar los presupuestos y preparar todas aquellas actividades necesarias para asegurar el éxito de los programas.
- ⇒Coordinar desde el inicio hasta la terminación de cada evento o programa todas aquellas funciones que estén planeadas.
- ⇒Supervisar que el desarrollo de cada proceso de enseñanza-aprendizaje se desarrolle de acuerdo a lo programado.
- ⇒Premiar la actuación de los participantes, coordinadores e instructores.

Asesor de Control

- ⇒Verificar que los programas de capacitación y desarrollo se realicen de acuerdo a lo planeado.
- ⇒Evaluar el aprovechamiento de los participantes.
- ⇒Evaluar el o los instructores.
- ⇒Elaborar el reporte de evaluación de los programas de capacitación.
- ⇒Tomar las medidas correctivas de cada programa.
- ⇒Evaluar todo el proceso de capacitación.
- ⇒Generar reportes estadísticos y ejecutivos para la dirección.

Secretaria

- ⇒Controlar la agenda del Gerente.
- ⇒Realizar y recibir llamadas telefónicas.
- ⇒Transcribir cartas, reportes y estadísticas del departamento.
- ⇒Realizar actividades de auxiliar administrativo como reembolso de gastos, viáticos y caja chica.
- ⇒Selección de correspondencia.
- ⇒Proporcionar informes.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

I. IDENTIFICACIÓN

Nombre del puesto: Gerente de Capacitación
Titular:
Reporta a: Dirección del Área Internacional
Área: Internacional
Fecha:

II. PROPÓSITO GENERAL

- Facilitar el nivel de productividad del personal incrementando sus destrezas y habilidades de formación profesional orientadas al negocio.
- Diseñar planes y programas de desarrollo y crecimiento profesional.
- Ubicar al personal en la filosofía del negocio y valores institucionales.

III. EL ENTORNO

La gerencia de Capacitación debe de incidir directa e indirectamente en el incremento de destrezas y habilidades laborales de los colaboradores del área internacional del Banco del Valle del Anáhuac, así como en su acertado involuncramiento en la filosofía del negocio. Las áreas con las que tiene contacto son:

- Dirección General
- Dirección del Área Internacional
- Subdirección de Negocios Internacionales
- Subdirección de Servicios Internacionales

TAREAS

- La creación acertada de la estructura, normas, lineamientos y procedimientos del puesto y área de trabajo.
- Dar a conocer el puesto.
- Conocer los objetivos y metas de diferentes áreas para apoyar acertadamente en el capacitación específica del personal.
- La creación de un Plan Maestro de Capacitación.
- Elaboración y adquisición oportuna en tiempo y forma de material didáctico y manuales de capacitación.

Los sistemas de supervisión y control a utilizar son:

Reportes de Resultados, Evaluación de Cursos, Reuniones Periódicas, Entrevistas Personales, Software de Capacitación.

Los principales contactos del puesto fuera de la Organización son con:

Consultores Externos: Detectar a los más calificados para impartir capacitación. Responsables de la capacitación en la Banca sobre todo del las áreas internacionales, para conocer y adquirir ideas y sistemas efectivos de vanguardia en materia de capacitación.

IV. FINALIDADES

a) Comunicación

Apoyar a la Dirección del Área Internacional en el lanzamiento de la Misión, Valores Corporativos y Programas Institucionales.

b) Capacitación

- Detectar necesidades de capacitación de todo el personal del área internacional.
- Sugerir y negociar con el director de área, la presupuestación y ejecución respectiva en materia de capacitación.
- Elaboración del Plan Maestro Anual de Capacitación.

- Monitorear y establecer ideas innovadoras respecto a la mejor forma de impartir y abordar la capacitación.
- Realizar las mejores propuestas de seguimiento a cursos.
- Establecer controles que miden la calidad de los cursos el valor agregado que aporten a la capacitación de personal de la empresa.
- Evaluar y contratar instructores, despachos externos calificados para impartir capacitación.
- Realizar visitas periódicas a los departamentos del área internacional para detectar necesidades.
- Crear bases de datos para el Plan Maestro de Capacitación e Inventario de Recursos Humanos.
- Mantener contacto continuo con Asociaciones de Capacitación, tanto de la Banca como de diversos giros.

Cursos internos

- Creación de un plan de inducción.
- Diseño y supervisión de programas para cursos de nuevo ingreso y de actualización.
- Propuestas en diseño final, secuencia de información e impresión de manuales de capacitación, en colaboración con colegas respectivos.
- Participar como instructor interno en cursos de capacitación requeridos.
- Aplicar y actualizar la inducción institucional y del área a todos los elementos de nuevo ingreso.

Perfil

Edad:	30-40
Sexo:	Indistinto
Estado Civil:	Indistinto
Disponibilidad para viajar:	Total
Disponibilidad de horario:	Tiempo completo
Presentación:	Adecuada

Formación educacional

- Licenciatura concluida en el área de ciencias humanas.
- Especialidad en Recursos Humanos.
- Capacitación continua en relaciones humanas y clima organizacional.
- 70% ingles.

Experiencia laboral

- Experiencia formal mínima de tres años en áreas de Recursos Humanos.
- Experiencia específica en áreas de capacitación, detección de necesidades y elaboración de programas.
- Experiencia como instructor interno.

Características generales

- Impacto personal.
- Presencia física adecuada, y actitud positiva.
- Habilidades de comunicación y persuasión, negociación.
- Razonamiento creativo e inductivo.
- Orientación a resultados.
- Trabajo en equipo.

Características específicas del puesto

- Pensamiento conceptual.
- Habilidades administrativas.
- Identificación y sensibilidad organizacional.
- Búsqueda de información.
- Habilidades de dirección.

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES

Indudablemente cuando una organización utiliza el empirismo para llevar a cabo sus acciones de capacitación éstas en la mayoría de los casos no tienen resultados satisfactorios y se convierten en acciones aisladas y sin ningún provecho para la organización .

Sobre todo en el área internacional del Banco del Valle del Anáhuac donde no existen planes y programas de capacitación, donde había información obsoleta, donde se confundían las acciones de capacitación con acciones de información, donde existían cursos, que no tenían ninguna relación con la operación propia del área internacional, donde los cursos que existían se tomaban como un premio para los empleados y éstos se impartían fuera de las horas de trabajo pues había disposiciones tales como: " prohibido cursos en horas de trabajo"

Es muy importante tener un marco teórico referencial de lo que es la Administración de Recursos Humanos y específicamente el proceso completo de capacitación, ya que esto nos va a ayudar a que el trabajo de reestructuración y de elaboración de un plan de capacitación sea profesional y esté basado en los intereses comunes que tiene la empresa y el empleado contemplando el diseño y la elaboración de los contenidos analizando los métodos de enseñanza que se pueden utilizar dependiendo del contenido y finalmente la duración del programa.

El haber realizado una profunda estructuración de la capacitación en el área internacional del Banco del Valle del Anáhuac le ha permitido a esta, tener objetivos bien definidos, así como procedimientos claros que le han llevado a tener un plan de capacitación estructurado y con las acciones necesarias para que se cumplan los objetivos de capacitación relacionados con las estrategias de la dirección y del área internacional del Banco del Valle del Anáhuac.

Obviamente las acciones anteriores no fue fácil llevarlas a cabo, por la resistencia al cambio y la monotonía en que le habían caído las operaciones normales del área internacional. Por ello fue importante convencer y negociar con el Director del área

internacional, para que el plan de capacitación tuviera el decidido apoyo y autorización, cuestión que favoreció posteriormente para iniciar, un sistema de motivación e incentivos para tomar los cursos de capacitación y que éstos fueran requisitos para obtener mejores puestos en la organización y también fueran parte fundamental para el plan de carrera del área internacional.

La metodología para llevar a cabo un plan de capacitación es muy importante desde la detección de necesidades de capacitación que se debe de llevar en forma profesional a través de las diversas herramientas como son: la descripción de puestos, la evaluación del desempeño, el inventario de recursos humanos y las estrategias institucionales y del área que se deba tomar en consideración para llevar a cabo una excelente detección de necesidades de capacitación.

El haber propuesto una metodología para solución de la capacitación del área internacional que fue:

- a) Elaboración de la detección de necesidades de capacitación.
- b) Elaborar el plan de capacitación.
- c) Operar el plan de capacitación.
- d) Evaluación y seguimiento de la capacitación.
- e) Estructurar un departamento de capacitación.

Tal como habíamos comentado la puesta en marcha de todas estas acciones ayuda al área internacional del Banco del Valle del Anáhuac a que se profesionalizarán las acciones de capacitación y fuera punto de partida para otras acciones más.

Espero que este trabajo siembre la inquietud en los profesionales de la Administración de Personal y a los que quieran dedicarse a esto para que sus acciones estén orientadas a ser más objetivas y que siempre van a obtener más frutos, cuando su planeación y sus procesos dirigidos a la capacitación se organicen en forma técnica y profesional.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

1. Elmer H. Burack. (1990), Planificación y Aplicaciones Creativas de Recursos Humanos una Orientación Estratégica Madrid, Ed. Prentice-Hall, Inc.
2. Dessler Gary (1991), Administración de Personal, México, Ed. Prentice-Hall, Inc.
3. Chiavenato Idalberto (1993), Administración de Recursos Humanos, Bogotá, Ed. McGraw Hill.
4. Hernández Sampieri, Fernández, Bautista (1991), Metodología de la Investigación, México, Ed. McGraw Hill.
5. Sikula F. Andrew (1979), Administración de Personal, México, Ed. Limusa.
6. Gómez Rodríguez José Antonio (1999), Cambio Cultural en GF Ciu bank, México, Caso Práctico FCA-UNAM.
7. Autores Varios (1990), Manual de Inducción, México, Ed. BANAMEX.
8. Alvarez Anguiano Jorge (1998), Apuntes de Auditoría Administrativa, México, Fondo Editorial de la FCA de la UNAM.
9. Sánchez Navarro Carlos (1950), Memorias de una Viejo Palacio, México, Ed. BANAMEX.
10. Dinn Villatoro Roberto (1982), Manual para la Elaboración de Planes de Capacitación, México, Fondo Editorial COPARMEX.
11. Dinn Villatoro Roberto (1982), Evaluación de la Capacitación, México, Fondo Editorial COPARMEX.
12. Hybels Weaver (1974), La Comunicación, México, Logos Consorcio Editorial.
13. Chiavenato Idalberto (1994), Introducción a la Teoría General de la Administración, Colombia, Ed. McGraw Hill.
14. Wexley Yukl (1990), Conducto Organizacional y Psicología del Personal, México, Ed. CECSA.
15. Davisy Newstrom (1989), El Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional, México, De. McGraw Hill.
16. Steiner George (1996), Planeación Estratégica, México, Ed. CECSA.
17. Flores De Gortari y Orozco (1973), Hacia una Comunicación Administrativa Internacional General, México, Ed. Trillas.
18. Viedma José María (1992), La Excelencia Empresarial, Madrid, De. McGraw Hill.

- 19.** Robbins y Coulter (1996), Administración, México, De. Prentice Hall.
- 20.** Yin, Roberto K. (1989), "Case Study Research", Sabe Publications, Columbus Ohio.
- 21.** Bolton, Dale L. (1975), "El Empleo de la ¿? en la Administración Educacional", México.
- 22.** Craig, R. L., Bittel L. R. (1981), "Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal", México, Ed. DIANA.
- 23.** Pigors, Paul J. W. (1964), "Método para Resolver Conflictos Humanos", México, Ed. Continental.
- 24.** Bartlett, Alton C. (1995), "Cambio de la Conducta Organizacional", México, Ed. Trillas.
- 25.** Frech, Wendell L. (1995), "Desarrollo Organizacional Aportaciones de los ¿? de la Conducta para el Surgimiento de la Organización", Ed. Prentice Hall.
- 26.** Fremont E. Kast James (1996), "Administración de las Organizaciones", México, Ed. McGraw Hill.
- 27.** Pinto Roberto (1990), Proceso de Capacitación, Ed. Diana.
- 28.** Fulmer Roberto M., Administración y Organización, Ed. CECSA.
- 29.** Valdes Luigi (1975), Conocimiento es Futuro, Ed. Programas Educativos.
- 30.** Rios Szalay Adalberto/Paniagua Andres (1990), Orígenes y Perspectivas de la Administración, Ed. Trillas.
- 31.** Acosta González María Luisa (1992), Un Proyecto de Vida para Directivos, Ed. Sitesa.
- 32.** Arias Galicia Fernando (1994), Administración de Recursos Humanos, Ed. Trillas.
- 33.** Siliceo Alfonso, (1995), Capacitación y Desarrollo de Personal, Ed. Limusa.
- 34.** Gómez Thome Edith (1997), Propuesta de Modelo de Desarrollo Humano a partir del Análisis Curricular de la Carrera de Administración, México, Tesis FCA-UNAM.
- 35.** Harris O. Jeff (1980), Administración de Recursos Humanos: Conceptos de Conducta Interpersonal y Casos", México, Ed. Limusa.
- 36.** Byars, Lloyd L. (1983), Administración de Recursos Humanos: Conceptos y Aplicaciones, México, Ed. Interamericana.
- 37.** Tyson, Shain (1989), Administración de Personal, México, Ed. Trillas.
- 38.** Chruden, Herbert J. (1977), Administración del personal, México, Ed. Continental.

- 39.** Odiorne, George S. (1977), Administración de Personal, impreso en Buenos Aires, Ed. Ateneo.
- 40.** Ettinger, Karl (1961), Administración de Personal, México, Ed. Herrero Hermanos.
- 41.** Reyes Ponce Agustín (1980), Administración de Personal, México, Ed. Limusa.
- 42.** Odiorne, George (1973), Administración de Personal, México, Ed. DIANA.
- 43.** Amaro Guzmán Raymundo (1981), Administración Personal, México, Ed. Limusa.
- 44.** Chruden, Herbert J. (1986), Administración de Personal: Desarrollo de los Recursos Humanos, Cineinnati, Gpo. Editorial Iberoamerica.
- 45.** French, Wendell L. (1983), Administración de Personal: Desarrollo de los Recursos Humanos, México, Ed. Limusa.
- 46.** Chruden, Herbert J. (1986), Administración de Personal: Organización, Contratación y Remuneración del Trabajo, México, D.F., Gpo. Editorial Iberoamerica.
- 47.** Buiack Elmer H. (1983), Administración de Personal: Un enfoque de Sistemas aplicado a Recursos Humanos, México, Ed. CECSA.
- 48.** Odiorne, George S. (1973), Administración de Personal por Objetivos, México, Ed. DIANA.
- 49.** Werther, William B. (1991), Administración de Personal y Recursos Humanos, México, Ed. McGraw Hill.
- 50.** Calleja Francisco (1979), Administración de Personal y Relaciones Humanas, México, Ed. Banca y Comercio.
- 51.** Paredes Miranda Octavio (1982), Capacitación: Diseño Tecnológico de Cursos, Impreso en México, Ed. Limusa.
- 52.** Mercado Ramírez Ernesto (1991), Capacitación a Empleados, Impreso en México, Ed. Limusa.
- 53.** Hurtado Joachin José Manuel (1981), Capacitación Contable para Ejecutivos no Financieros, Impreso en México, Ed. Limusa.
- 54.** Mercado Ramírez Ernesto (1991), Capacitación Gerencial, Impreso en México, Ed. Limusa.
- 55.** Arias Galicia Fernando (1988), Capacitación para la Excelencia, Impreso en México, Ed. Argus.
- 56.** Esponda Alfredo (1979), Capacitación y Adiestramiento: Cómo Cumplir y Aprovechar la Ley, Impreso en México, Gpo. Editorial Expansión.

- 57.** Seminario de Administración Pública (1956), Capacitación y Administración del Personal Público, Informe y Documentos, Impreso en Nueva York, Ed. Naciones Unidas.
- 58.** Dowling, John R. (1982), Cómo Desarrollar un Programa de Capacitación y Entrenamiento, Impreso en México, Nueva Editorial Interamericana.
- 59.** Ríos Szalay Jorge (1988), Guía para Elaborar Casos, México, Fondo Editorial FCA-UNAM, Para la enseñanza en Administración en México.

FALTA PAGINA

No. 139

A N E X O S

A continuación presentamos cuatro anexos: el **A** contiene los prontuarios de Programas Financieros al Comercio Exterior y que fueron y son un instrumento importante para desarrollar su labor del ejecutivo ya que tienen los puntos específicos y concretos de los productos internacionales, que tienen demanda ante la clientela y deben de conocer los ejecutivos .

En el Anexo **B**, incluimos las partes más importantes del Crédito Comercial que debe manejar un ejecutivo de Promoción de Créditos Comerciales y que se le ha denominado "Aspectos básicos del Crédito Comercial".

El Anexo **C**, contiene propuestas que presentan varias instituciones y que se deben de seleccionar, para aquellos cursos que son específicos para algunos puestos del área internacional.

El Anexo **D**, contiene el glosario de términos financieros nacionales e internacionales que es una herramienta indispensable para el personal del área internacional del Banco del Valle del Anáhuac.

ANEXO “A”

PRONTUARIO DE PROGRAMAS FINANCIEROS AL COMERCIO EXTERIOR

CONTENIDO

I. PROGRAMAS FINANCIEROS BANCOMEXT

- Apoyo a la exportación de manufacturas y servicios
- Apoyo a la industria maquiladora de exportación
- Apoyo a los proveedores de la industria maquiladora de exportación
- Apoyo a las empresas altamente exportadoras
- Apoyo integral al Sector Minero-Metalúrgico de Exportación
- Apoyo a las empresas de comercio exterior
- Apoyo al fortalecimiento de la estructura financiera de las empresas exportadoras
- Apoyo integral al Sector Pesquero de Exportación
- Apoyo a las importaciones
- Apoyo al Sector Apícola de exportación
- Apoyo a los Sectores Agropecuario y Silvícola de Exportación
- Apoyo financiero al café de exportación
- Importación de insumos que se incorporen a productos de exportación (PROFIME)
- Fondeo automático de cartera de exportación (FACE)

II. FINANCIAMIENTOS A LA IMPORTACIÓN DEL BANCO DEL VALLE DEL ANAHUAC

- Comodity Credit Corporation (CCC) y Export Development Corporation (EDC)
- Líneas crédito comprador con BANCOMEXT
- Líneas comerciales
- Foreign Credit Insurance Association (FCIA/EXIMBANK)
- Línea del rey

III. LÍNEA COMEX

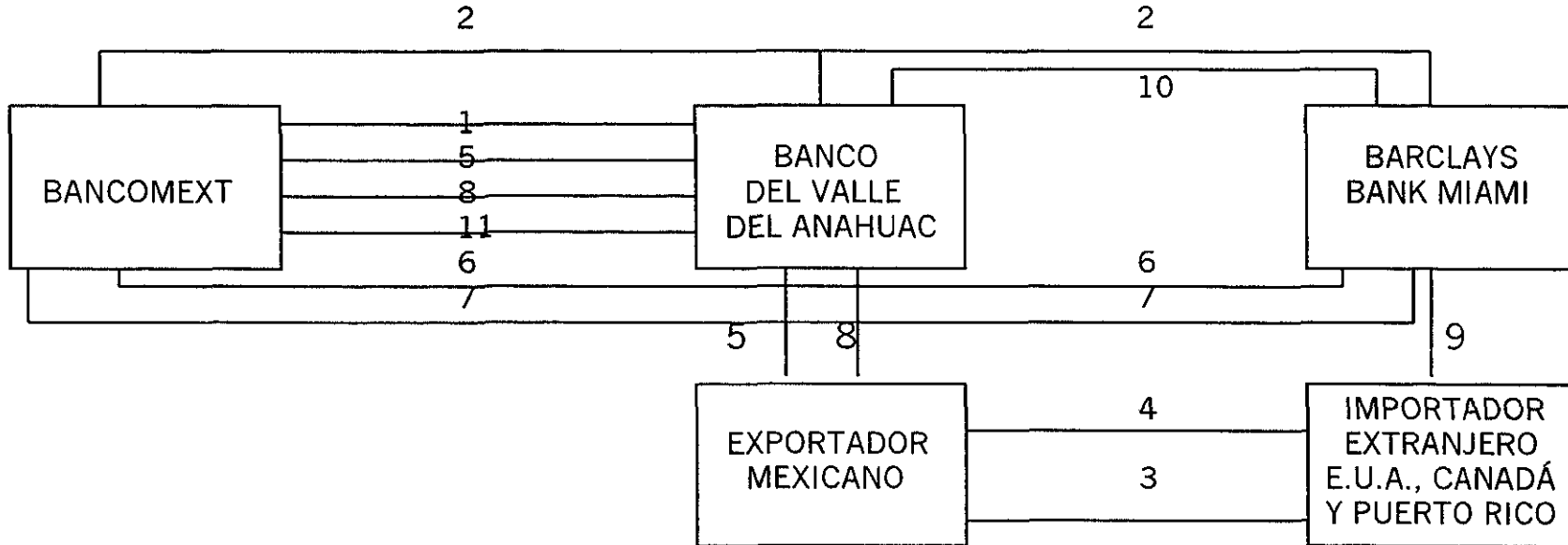
- Esquema AFORFAIT

IV. GARANTÍAS CONTRACTUALES

- Póliza conjunta con COMESEC
- Garantías en caso de servicios de construcción o similares prestados en el extranjero
 - Pre-entrega
 - Post-entrega

I. PROGRAMAS FINANCIEROS BANCOMEXT

MECANISMO FACE



- 1.** Acuerdo fondeo FACE
- 2.** Establecimiento de cuentas para movimientos
- 3.** Negociación, pagos al vencimiento en fecha y cuenta, Barclays Bank
- 4.** Embarque mercancías
- 5.** Presentación de documentos
- 6.** Solicitud de fondeo
- 7.** Obtención del fondeo
- 8.** Abono durante 24 o 48 horas posterior a la presentación de documentos
- 9.** Al vencimiento paga en la cuenta del Barclays Bank
- 10.** En su caso, informa falta de pago
- 11.** Al vencimiento carga contablemente el importe del crédito

APOYO A LA EXPORTACIÓN DE MANUFACTURAS Y SERVICIOS

TELEX: CIRCULAR 18/90

FECHA: 9-III-90

ENTRADA EN VIGOR: 16-IV-90

PROGRAMAS BANCOMEXT

Beneficiarios del crédito

Productores, organizaciones de productos y empresas productoras y/o comercializadoras de manufacturas y servicios de exportación.

Moneda: Dólares americanos.

Bienes y servicios susceptibles de apoyo

- Manufacturas y servicios no petroleros incluidos en la lista autorizada por BANCOMEXT
- Manufacturas que tengan un grado de integración nacional (GIN), mínimo de 30% dentro de su costo directo de producción
- Servicios que generen un ingreso neto en divisas (IND), mínimo de 30% dentro del valor total del proyecto

Clasificación de empresas

Ventas totales de exportación del año inmediato anterior en dólares americanos.

- | | |
|-----------------|----------------------|
| * A desarrollar | - Hasta 2 millones |
| * Intermedias | - De 2 a 20 millones |
| * Consolidadas | - Más de 20 millones |

Requisitos de elegibilidad

- | | |
|--------------------|--|
| Capital de trabajo | - Ninguno |
| Inversión fija | - Empresas generadoras de divisas establecidas en el país que sus plantas productivas estén localizadas en zonas de desconcentración industrial, o de crecimiento restringido si cumplen |

Tasa de interés

Corto plazo (hasta un año)
Largo plazo (más de un año)

- Prime Rate + .5 puntos porcentuales
- Ventas *OECD
- Inv. Fija * Prime Rate +3.5 puntos porcentuales

Garantía de crédito (Ventas)

- Carta de crédito
- Aval bancario
- Póliza COMESEC

Recursos

Capital de trabajo

- Producción, existencias, acopio y prestación de servicios
 - A desarrollar e intermedias 100% BANCOMEXT
 - Consolidadas 100% COI

Inversión fija

- 100% BANCOMEXT

Ventas
TELEX 37/90

- A desarrollar 100% BANCOMEXT
- Intermedias de 2 a 10 millones 100% BANCOMEXT, de 10 a 20 millones 50% BANCOMEXT, 50% COI
- Consolidadas 100% COI

APOYO A LA INDUSTRIA MAQUILADORA DE EXPORTACIÓN

TELEX: CIRCULAR 26/90

FECHA: 1-V-90

ENTRADA EN VIGOR: 1-V-90

PROGRAMAS BANCOMEXT

Beneficiarios del crédito

Empresas maquiladoras que estén inscritas en el registro nacional de la industria maquiladora en SECOFI.

Bienes susceptibles de apoyo

Manufacturas incluidas en la lista autorizada por BANCOMEXT.

Recursos

- Capital de trabajo 100% COI
- Inversión fija 100% BANCOMEXT

Moneda: dólares americanos

Tasa de interés

- | | |
|--|---------------------------------------|
| * Corto plazo (hasta un año) | - Prime Rate + .5 puntos porcentuales |
| * Largo plazo (más de un año) | - Prime Rate +3.5 puntos porcentuales |
| Inversión fija y acciones
promocionales | |

Comisión por intermediación

- | | |
|---------------|---------------------------|
| * Corto plazo | - 3.0 puntos porcentuales |
| * Largo plazo | - 2.0 puntos porcentuales |

APOYO A PROVEEDORES DE LA INDUSTRIA MAQUILADORA DE EXPORTACIÓN

TELEX: CIRCULAR 25/90

FECHA: 11-IV-90

ENTRADA EN VIGOR: 11-IV-90

PROGRAMAS BANCOMEXT

Beneficiarios del crédito

Productos, organizaciones de productores, empresas productoras y/o comercializadoras y desarrolladores de parques y naves industriales que participen como proveedores de la industria maquiladora de exportación.

Clasificación de empresas

Ventas totales del año inmediato anterior en dólares americanos.

- | | |
|-----------------|----------------------|
| * A desarrollar | - Hasta 2 millones |
| * Intermedias | - De 2 a 20 millones |
| * Consolidadas | - Más de 20 millones |

Requisitos de elegibilidad

- Empresas establecidas en el país proveedoras de insumos y naves industriales para la industria maquiladora exportadora
- Que las plantas productivas estén localizadas en zonas de desconcentración industrial, o de crecimiento restringido, si cumplen lo dispuesto por SEDUE
- Que el proyecto de inversión sea viable y rentable
- Que la nave industrial que se construya cumpla con la reglamentación vigente para este tipo de construcciones

Bienes y servicios susceptibles de apoyo

- Manufacturas, productos primarios y servicios no petroleros incluidos en la lista autorizada por BANCOMEXT
- Manufacturas que tengan un grado de integración nacional (GIN), mínimo de 30% dentro de su costo directo de producción
- Servicios que generen un ingreso neto en divisas (IND), mínimo de 30% dentro del valor total del proyecto
- Productos primarios de origen nacional

Recursos

- Capital de trabajo
- Inversión fija, acciones prom. Y desarrollo Tec. 100% BANCOMEXT
 - A desarrollar - 100 % BANCOMEXT
 - Intermedias - 100% BANCOMEXT (Excepto Ventas)
 - Consolidadas - 100%COI

Ventas

TELEX 37/90

- A desarrollar 100%BANCOMEXT
- Intermedias de 2 a 10 millones 100% BANCOMEXT de 10 a 20 millones 50% BANCOMEXT, 50% COI
- Consolidadas 100% COI

APOYO A LA EMPRESAS ALTAMENTE EXPORTADORAS

TELEX: CIRCULAR 49/90

FECHA: 29-VIII-90

ENTRADA EN VIGOR: 1-IX-90

PROGRAMAS BANCOMEXT

Estos beneficios se otorgarán a las empresas que cuenten con la constancia de empresa vigente expedida por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI).

Monto máximo financiable

Capital de trabajo (Excepto Ventas). Conforme a la fórmula de monto máximo mensual se incrementa el monto adicional a que tienen derecho las empresas ALTEX a 500 mil dólares mensuales.

Plazo

Capital de trabajo Producción: Se incrementa a 75 días para productos a granel y de consumo final.

Garantía de crédito

Ventas: Se aceptarán pólizas emitidas por cualquier aseguradora que cubra debidamente la falta de pago del comprador extranjero, en forma adicional a las tradicionalmente aceptadas por BANCOMEXT.

Porcentaje de financiamiento

Inversión fija: Para unidades de equipo hasta el 85% de los bienes y/o servicios. Para proyectos de inversión hasta el 60% del valor total de la inversión.

APOYO INTEGRAL AL SECTOR MINERO-METALÚRGICO DE EXPORTACIÓN

TELEX: CIRCULAR 57/90

FECHA: 1-X-90

ENTRADA EN VIGOR: 1-X-90

PROGRAMAS BANCOMEXT

Beneficiarios del crédito

Productores, organizaciones de productores o empresas productoras dedicadas a la exploración, explotación, beneficio, procesamiento, industrialización y comercialización de productos minero-metalúrgicos, así como empresas comercializadoras de este tipo de productos, cuando directa o indirectamente se destinen a la exportación.

Clasificación de empresas

Ventas totales del año inmediato anterior en dólares americanos.

- | | |
|-----------------|-------------------------|
| * A desarrollar | - Hasta 2 millones |
| * Intermedias | - Entre 2 y 20 millones |
| * Consolidadas | - Más de 20 millones |

Moneda - Dólares americanos

Requisitos de elegibilidad

- Entidades establecidas en el país que sean generadoras de divisas, directa o indirectamente
- Que los beneficiarios cuenten con la concesión o asignación minera o derechos superficiales, que en su caso se requiera para la exploración, explotación y/o beneficio de minerales
- Que los beneficiarios que requieran apoyo para la inversión fija, tengan sus plantas productivas en zonas de desconcentración industrial o de crecimiento restringido si cumplen con SEDUE
- Que el proyecto de inversión que se presente sea viable y rentable, BANCOMEXT podrá obtener opinión favorable por parte de la comisión de fomento minero-fideicomiso de fomento minero o de otra entidad con capacidad y experiencia

Bienes susceptibles de apoyo

Minerales metálicos y no metálicos, así como sus derivados, incluidos en la lista autorizada de BANCOMEXT.

Recursos

Capital de trabajo

- A desarrollar 100% BANCOMEXT
- Intermedias 100% BANCOMEXT (excepto ventas)
- Consolidadas 100% COI

Ventas

- A desarrollar 100% BANCOMEXT
- Intermedias de 2 a 10 millones 100% BANCOMEXT, de 10 a 20 millones 50% BANCOMEXT, 50% COI

Inversión fija, acciones promocionales, desarrollo tec. 100% BANCOMEXT

Tasa de interés

Corto plazo (hasta un año)

- Prime Rate +.6 puntos porcentuales

Largo plazo (más de un año)

- Prime Rate +3.5 puntos porcentuales

APOYO A LAS EMPRESAS DE COMERCIO EXTERIOR

TELEX: CIRCULAR 32/90

FECHA: 17-V-90

ENTRADA EN VIGOR: 1-VI-90

PROGRAMAS BANCOMEXT

Beneficiarios del crédito

Empresas de comercio exterior (ECEX), que cuenten con el registro vigente de SECOFI y cumplan con lo establecido en el decreto que reglamenta el régimen de las ECEX.

Requisitos de elegibilidad

- Que las ECEX facturen por cuenta propia a partir del tercer año de su registro un mínimo de tres millones de ventas de exportación, en el entendido de que a tal fecha cuando menos el 50% de la facturación total deberá ser de bienes y servicios elaborados por empresas que no pertenezcan a su grupo industrial.
- Que las ECEX que requieran apoyo para la inversión fija tengan sus plantas productivas en zonas de desconcentración industrial, o de crecimiento restringido siempre y cuando cumplan con los ordenamientos de SEDUE
- Que los proyectos de inversión o las inversiones accionarias sean viables y rentables

Bienes y servicios susceptibles de apoyo

- Manufacturas, productos primarios y servicios no petroleros incluidos en la lista autorizada de BANCOMEXT
- Manufacturas que tengan un grado de integración nacional (GIN), mínimo de 30% dentro de su costo directo de producción
- Productos primarios de origen nacional
- Servicios que generen un ingreso neto en divisas (IND), mínimo de 30% dentro del valor total del proyecto

APOYO AL FORTALECIMIENTO DE LA ESTRUCTURA FINANCIERA DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS

TELEX: CIRCULAR 12/90

FECHA: 2-III-90

ENTRADA EN VIGOR: 5-III-90

PROGRAMAS BANCOMEXT

Beneficiarios del crédito

Productores, de productores, empresas productoras y/o comercializadoras de bienes y servicios.

Requisitos de elegibilidad

- Que las empresas estén en operación, tengan experiencia exportadora y que actualmente exporten
- Que efectivamente el costo financiero sea el factor que impide incrementar sus exportaciones
- Que afronten problemas de estructura financiera derivada de inversiones de créditos a mediano y largo plazo en pesos
- Que tengan capital mayoritario mexicano
- Que estén localizadas en zonas de desconcentración industrial o de crecimiento restringido si cumplen con SEDUE

TELEX 44/90

- Que tengan pasivos bancarios a corto plazo, que incidan negativamente en su operación exportadora
- Que tengan pasivos bancarios en moneda nacional derivados de proyectos orientados a la exportación y su problemática radique por falta de fondeo en dólares americanos
- Pasivos no bancarios cuando su exhibilidad incida negativamente en su actividad exportadora, siempre y cuando una institución de crédito acepte tomar el riesgo de estos adeudos, no serán elegibles pasivos, de accionistas, empresas filiales o asociadas
- Se aceptarán solicitudes para el sector agropecuario cuya relación pasivo capital no exceda de 90/10, bajo compromiso de alcanzar la relación 70/30 en mediano plazo y para otros sectores cuando tal relación no exceda de 80/20 con el compromiso de alcanzar la relación 60/40 a mediano plazo

Destino de los recursos

Sustitución de pasivos bancarios en pesos mexicanos a dólares americanos.

Recursos

BANCOMEXT 100% - Moneda, dólares americanos

Tasa de interés

Prime Rate +3.5 puntos porcentuales

Comisión por intermediación 2.0 puntos porcentuales

Porcentaje de financiamiento

En función al flujo de efectivo y a la generación neta de divisas que produzca la empresa durante el plazo que solicite.

Monto máximo de financiamiento

Hasta 5 millones de dólares americanos

Plazo

En función del flujo de efectivo y a la generación neta de divisas sin que exceda de 5 años, pudiéndose incluir período de gracia.

Disposición del crédito

Una sola contra la presentación de la carta de autorización de aprobación del financiamiento.

APOYO INTEGRAL AL SECTOR PESQUERO DE EXPORTACIÓN

TELEX: CIRCULAR 27/90

FECHA: 17-IV-90

ENTRADA EN VIGOR: 1-V-90

PROGRAMAS BANCOMEXT

Beneficiarios del crédito

Productores, organizaciones de productores, empresas productoras, sociedades cooperativas y comercializadoras de productos pesqueros de exportación.

Actividades susceptibles de apoyo

Pesquerías de alta mar y de ribera exportables, así como cultivos de especies acuícolas de exportación.

Requisitos de elegibilidad

- Que los beneficiarios cuenten con la documentación que en su caso se requiera para la explotación de especies
- Sean generadores de divisas
- Que el proyecto de inversión sea viable y rentable

Monto máximo financiable

- Capital de trabajo: Hasta 5 millones de dólares americanos
- Inversión fija: Hasta 1 millón de dólares
- Recursos: 100% BANCOMEXT
- Moneda: Dólares americanos

APOYO A LAS IMPORTACIONES

TELEX: CIRCULAR 14/90

FECHA: 1-III-90

ENTRADA EN VIGOR: 1-III-90

PROGRAMAS BANCOMEXT

Beneficiarios del crédito

Productores, organizaciones de productores, empresas productoras y/o comercializadoras, arrendadoras y empresas filiales de casas de bolsa establecidas en el país.

Productos susceptibles de financiarse

Granos forrajeros, frijol, trigo, arroz, oleaginosas, pastas proteicas, aceites vegetales, sebo y/o grasas, leche en polvo descremada, productos de madera sólidos, huevos de mesa, carne congelada, pieles crudas, semillas para siembra y pulpa de madera.

Moneda

En la moneda del país de origen de los bienes importados o en dólares americanos a través de un sistema de coberturas. BANCOMEXT podrá otorgar los apoyos en dólares o en moneda nacional a elección del importador.

CORTO PLAZO

Destino de los recursos: Importaciones de productos básicos procedentes de los E.U.A. que se canalicen a través de la línea garantizada por el C.C.C. Comodity Credit Corporation.

Porcentaje de financiamiento: Hasta el 100% del valor FOB de los bienes importados.

Monto mínimo financiable: Financiamiento 100 mil dólares. Embarque 50 mil dólares.

Plazo: Hasta 360 días a partir de la fecha de pago al proveedor.

Tasa de interés: Líneas garantizadas.

Dólares: Costo de capacitación +2.5

Moneda nacional: CETES FLAT

Recursos alternos BANCOMEXT

Dólares: No aplica

Moneda nacional: No aplica

Comisión por intermediación: Dólares u otras divisas 2.375 puntos porcentuales. Moneda nacional 1.5 puntos porcentuales.

LARGO PLAZO

Destino de los recursos: Importaciones de bienes de capital procedentes de los países con los que se tengan líneas garantizadas por agencias de seguros de crédito para la importación EXIMBANKS.

Porcentaje de financiamiento: Hasta el 85% de los bienes importados, incluyéndose los gastos de la línea de los EXIMBANKS.

Monto mínimo financiable: Financiamiento 200 mil dólares. Embarque 100 mil dólares.

Plazo: En función del flujo de efectivo que determine el banco, sin que exceda de 5 años.

Tasa de interés: Líneas garantizadas

Dólares u otras divisas: costo de captación +2.5

Moneda nacional: CETES X 1.1 con piso de CETES

+2.5 y techo de CETES +6

Recursos alternos BANCOMEXT

Dólares u otras divisas: Prime Rate +3.5

Moneda nacional: CETES X 1.1 con piso de CETES

+2.5 y techo de CETES +6

Comisión por intermediación: Dólares u otras divisas: 2.375 puntos porcentuales

Moneda nacional: CETES X .06 puntos porcentuales

APOYO AL SECTOR APICOLA DE EXPORTACIÓN

TELEX: CIRCULAR 17/90

FECHA: 9-III-90

ENTRADA EN VIGOR: 9-III-90

PROGRAMAS BANCOMEXT

Beneficiarios del crédito

Productores, organizaciones de productores y empresas productoras y/o comercializadoras de productos apícolas de exportación.

Productos susceptibles de apoyo: Miel, jalea real, cera, polen, propolio y otros productos asociados incluidos en la lista autorizada de BANCOMEXT.

Requisitos de elegibilidad: Capital de trabajo: ninguno

Inversión fija: Empresas generadoras de divisas establecidas en el país y para proyectos de inversión además, que el mismo sea viable y rentable

Moneda: Dólares americanos.

Recursos: BANCOMEXT 100%

APOYO A LOS SECTORES AGROPECUARIO Y SILVICOLA DE EXPORTACIÓN

TELEX: CIRCULAR 13/90

FECHA: 1-III-90

ENTRADA EN VIGOR: 1-III-90

PROGRAMAS BANCOMEXT

Beneficiarios del crédito

Productores, organizaciones de productores y empresas productoras y/o comercializadoras de productos agropecuarios y silvícolas de exportación.

Requisitos de elegibilidad

Capital de trabajo
Inversión fija

- Ninguno
- Empresas generadoras de divisas establecidas en el país que sus plantas estén ubicadas en zonas de desconcentración industrial o, de crecimiento restringido si cumplen con lo establecido por SEDUE y para proyectos de inversión, además que sea viable y rentable.

Moneda: Dólares americanos.

Recursos: 100% BANCOMEXT.

Monto máximo de financiamiento: Hasta 5 millones de dólares incluyendo el saldo insoluto y hasta 1 millón de dólares tratándose de unidades de equipo.

APOYO FINANCIERO AL CAFÉ DE EXPORTACIÓN

TELEX: CIRCULAR 71/90

FECHA: 3-XII-90

ENTRADA EN VIGOR: 3-XII-90

PROGRAMAS BANCOMEXT

Beneficiarios del crédito

Productores, organizaciones de productores, comercializadores e industrializadores de café, cuyo destino sea el mercado internacional, los cuales conforme a su actividad podrán ser clasificados de la siguiente manera:

- Productor/comercializador (Exportador Directo)
- Industrializador/comercializador (Exportador Directo)
- Productor (Exportador Indirecto)

Requisitos de elegibilidad

Capital de trabajo: Productores, comercializadores e industrializadores que destinen su producción y/o sus ventas al mercado de exportación, ya sea en forma directa o indirecta.

Inversión fija: Unidades de equipo.- Productores, comercializadores e industrializadores que destinen su producción y/o sus ventas al mercado de exportación, ya sea en forma directa o indirecta.

Proyectos de inversión.- Además del punto anterior, Rehabilitación y/o ampliación de zonas cafetaleras.- Que el proyecto este ubicado en una zona que sus características geográficas sea de alto rendimiento, que se trate de una variedad de café cuya demanda en los mercados internacionales sea comprobada.

Industrialización.- Que el proyecto sea viable y rentable.

Moneda

Dólares americanos, en caso de exportador directo. Moneda nacional para exportadores indirectos.

Recursos: 100% de BANCOMEXT

Tasa de interés

Dólares americanos:

Corto plazo (hasta un año)

· Prime Rate + .5 puntos porcentuales

Largo plazo (más de un año)

Para amortizaciones mensuales,
trimestrales y semestrales

· Prime Rate +3.5 puntos porcentuales

Para amortizaciones anuales

· Prime Rate +5.0 puntos porcentuales

Moneda nacional:

Corto plazo (hasta un año)

· La que fije BANCOMEX

Monto máximo financiable

Capital de trabajo: Hasta 5 millones de dólares americanos, para montos superiores se requiera previa autorización de BANCOMEXT.

Créditos a largo plazo: Hasta 20 millones de dólares americanos. Para montos superiores se requerirá previa autorización de BANCOMEXT.

FINANCIAMIENTO PARA LA IMPORTACIÓN DE INSUMOS QUE SE INCORPOREN A PRODUCTOS DE EXPORTACIÓN (PROFIME)

TELEX: 29/91

ENTRADA EN VIGOR: 1°. JUNIO-91

PROGRAMAS BANCOMEXT

Beneficiarios del crédito

Productores, organizaciones de productores y empresas productoras de bienes de exportación.

Destino

Financiar la adquisición de materias primas, partes y componentes, empaques y embalajes de origen importado que se incorporen a bienes de exportación que tengan un grado de integración nacional mínimo de 30% dentro de su costo directo de producción.

Moneda - Dólares americanos.

Porcentaje de financiamiento

Hasta por el 100% del valor FOB de los bienes importados.

Monto máximo

Hasta 5 millones de dólares, como saldo máximo insoluto.

Plazo

Hasta 90 días a partir de la fecha de la presentación de la operación a redescuento.

Tasa de interés

Prime Rate +2.5 puntos porcentuales.

Recursos

100% BANCOMEXT con fondeo de las líneas de bancos comerciales extranjeros.

Comisión por intermediación - 1.5 puntos porcentuales anuales.

Modalidad

- Las operaciones deberán ser presentadas dentro de la modalidad de reembolso de paquetes de facturas de compra último mes.
- El paquete deberá conformarse con facturas de un valor mínimo de 20 mil dólares y de un valor máximo de 100 mil dólares.
- Las facturas con valor superior a 100 mil dólares podrán financiarse al amparo de las líneas comerciales contratadas por las instituciones de crédito intermediarias.

Disposición del crédito

Contra: Solicitud de financiamiento

Certificación de depósito de títulos en administración

Formato de reembolso de importaciones BANCOMEXT

Aportaciones - Una sola al vencimiento del crédito.

MECANISMO DE FONDEO AUTOMÁTICO DE CARTERA DE EXPORTACIÓN (FACE)

Descripción

BANCOMEXT obtiene fondeo del exterior con el respaldo de la cartera de exportación de las operaciones de venta objeto del apoyo.

Operaciones susceptibles de apoyo

- Operaciones de venta a plazo que tengan como destino los EUA, Canadá y Puerto Rico
- Operaciones realizadas por empresas a desarrollar, intermedias y consolidadas
- Operaciones realizadas entre empresas filiales y no filiales
- Operaciones que no se hayan documentado con títulos de crédito a cargo del importador o que en su caso no representen un vehículo de cobro de dichas operaciones (modalidad cuenta abierta y paquete de ventas último mes)
- Operaciones de exportación en las cuales exista un acuerdo entre el vendedor y el comprador, mediante el cual el comprador adquiera el compromiso de efectuar el pago de la exportación conforme a este mecanismo

Condiciones de la factura comercial

- Que su valor mínimo sea de 30 mil dólares americanos.
- Que contenga la fecha de pago pactada sin que el plazo exceda de 100 días
- Que contenga la siguiente leyenda: This account is assigned to, is owned by and payable to our factor: Barclays commercial Corporation P.O. Box 32126, Charlotte, N.C. 28232-2126 payment other than to the above assignee does not constitute payment notify above factor if merchandise not received in 10 days after receipt of invoice. Además deberá agregarse lo siguiente: Transfer of funds shall be done directly to: Barclays Commercial Corporation, NCNB Charlotte Main Office American Banking Association, identification code 053000196 for credit to the account number 001455450 At'n. Nancy Harris

Factura consolidadora

- Se podrá presentar una factura consolidadora con un valor mínimo de 30 mil dólares americanos que este comprobada por facturas de valor menor a 30 mil dólares
- Deberá establecer una sola fecha de vencimiento al mes por importador, de tal manera que puedan instrumentarse estas operaciones bajo la modalidad de paquete de facturas último mes, consolidándose las facturas de cada importador en una sola
- Deberá contener: número, fecha y monto de la factura comercial y número y fecha del conocimiento de embarque
- Deberá establecer cualquiera de las leyendas respectivas y las facturas comerciales deberán indicar en el apartado condiciones de venta el texto "según condiciones de venta"

Documentación requerida

- Solicitud de financiamiento y certificado de depósito en los que se indique en el margen superior derecho la palabra "FACE"
- Dos copias de las facturas comerciales
- Dos copias de las facturas consolidadas (en su caso)
- Dos copias de los conocimientos de embarque
- Original del formato de endoso
- Tratándose de operaciones paquete entre empresas no filiales, el F7
- Tratándose de operaciones entre empresas filiales que requieran un plazo de financiamiento mayor a 120 días, dictamen interno de la empresa que evidencie la rotación de cuentas por cobrar de la filial en el extranjero

Términos: De acuerdo a las reglas de operación de los programas financieros de BANCOMEXT.

Plazo

- De acuerdo a los criterios establecidos para tal efecto, excepto tratándose de ventas entre empresas filiales el cual será de hasta 120 días o de acuerdo a la rotación de las cuentas por cobrar de la empresa filial en el extranjero
- Para operaciones de paquete de venta último mes será a partir de la fecha de presentación de la operación
- Para operaciones de cuenta abierta se contará a partir del último embarque

Tasa de interés: Prime Rate + .5 puntos porcentuales.

Recursos: 100% recursos provenientes del Mecanismo FACE.

Comisión por intermediación

Tipo de empresa	a desarrollar	3.0 puntos porcentuales
	intermedia	2.5 puntos porcentuales
	consolidada	2.0 puntos porcentuales
	Industria Automotriz	1.0 puntos porcentuales

II. FINANCIAMIENTOS A LA IMPORTACION

BANCO DEL VALLE DEL ANAHUAC

PROGRAMAS A LA IMPORTACIÓN COMODITY CREDIT CORPORATION CCC EXPORT DEVELOPMENT CORPORATION EDC

Empresas elegibles

Empresas mexicanas importadoras de productos agropecuarios de origen estadounidense y canadiense.

Moneda: Dólares americanos y moneda nacional. Monto mínimo financiable 100,000 dólares americanos.

Origen de recursos

Líneas de crédito otorgadas a Banco del Valle del Anahuac corresponsales de E.U. y Canadá bajo las garantías CCC y EDC.

Productos autorizados

- C.C.C. Frijol, trigo, pasta, sebo, harina de soya, pulpa de madera, ganado, pieles crudas, carne de res, de aves, de cerdo, aceite crudo, pieles crudas y no curtidas, semilla para siembra, maíz, granos forrajeros y semillas oleaginosas
- E.D.C. Semilla o aceite de canola (nabo) y otros productos (previa consulta)

Porcentaje de financiamiento

- C.C.C. Hasta el 100% del valor FOB
- E.D.C. Hasta el 100% de la cotización de venta

Plazo: Acorde al ciclo productivo del acreditado, máximo 100 días.

Forma de disposición: Carta de crédito.

Tasa de interés

- Dólares.- LIBOR a 6 meses +2 a 1.5
- Moneda nacional.- Costo de fondos (CETES a 20 días) + 1 a FLAT

Forma de pago

- Dólares.- Al vencimiento capital e interés
- Moneda nacional.- Costo de fondos (CETES a 20 días) + 1 a FLAT

Prepagados

Con previo aviso de 5 días hábiles.

Prima de garantía a cargo de Banco del Valle del Anahuac

Tipo de crédito: Quirografario, prendario, habilitación o avio.

Requerimientos

- Línea de crédito autorizada
- Compromiso de uso o devolución de divisas (CUDD)
- Carta solicitud del cliente
- Solicitud del crédito comercial de importación
- Permiso de importación (si lo requiere la mercancía)

LÍNEAS DE CRÉDITO COMPRADOR CON BANCOMEXT

Destino de recursos

Líneas preferenciales de financiamiento para apoyar importaciones de mediano y largo plazo de bienes de capital, equipo y servicios.

Moneda

Dólares americanos, Moneda nacional o la del país de origen de las mercancías.

Monto mínimo financiable: 200 mil dólares o su equivalente en otra divisa.

Grado de integración nacional: 70% como mínimo del país de origen.

Tasa de interés

Recursos externos:

Moneda nacional	- CETES X 1.1 (Piso CETES +2.5, Techo CETES +6)
Dólares	- Costo de captación +2.5

Recursos alternos:

Moneda nacional	- CETES X 1.1 (Piso CETES +2.5, Techo CETES +6)
Dólares	- Prime Rate +3.5

Plazo

De 1 a 5 años. Forma de disposición, carta de crédito.

Forma de pago

- En dólares.- Semestrales por capital e interés
- En moneda nacional.- Trimestrales por capital e intereses.
- Instrumentación del crédito.- Contrato refaccionario

Forma de disposición: Carta de crédito.

Restricciones

- Los bienes a importar deben ser nuevos
- Especificar si hay anticipos
- No se deben realizar embarques durante las 4 semanas posteriores al establecimiento de la carta de crédito

Documentación requerida

- Solicitud de carta de crédito irrevocable
- Compromiso de uso o devolución de divisas (CUDD)
- Pagaré
- Permiso de importación (si lo requiere la mercancía)
- Datos generales del exportador y el importador
- Fecha probable de embarque
- Copia del pedido o contrato de compra-venta

LÍNEAS COMERCIALES

Concepto

Líneas de crédito a corto plazo otorgadas a Banco del Valle del Anahuac por Bancos corresponsales.

Destino de recursos

Financiar importaciones de materias primas, bienes de consumo.

Moneda

Dólares americanos, para otras monedas consultar cada caso.

Porcentaje financiable

El 100% del valor factura.

Monto mínimo financiable

100 mil dólares o su equivalente en otras monedas.

Plazo

De 30 a 100 días a partir de la fecha de pago al exportador.

Tasa de interés

Negociable (indicativa: LIBOR +4).

Forma de pago

Uno solo al vencimiento capital e intereses.

Forma de disposición

Carta de crédito. Tipo de crédito: Quirografario, prendario y habilitación o avío.

Documentación requerida

Al cliente: Para emitir el crédito comercial.- Solicitud del CCI, carta solicitud, CUDD y permiso de importación (si se requiere).

A la negociación.- Pagaré.

**PROGRAMAS A LA IMPORTACIÓN
FOREING CREDIT INSURANCE ASSOCIATION
FCIA/EXIMBANK**

Origen de recursos

Líneas de crédito otorgadas a Banco del Valle del Anahuac por Bancos corresponsales con la garantía del FCIA.

Productos elegibles

Trigo, maíz, frijol, arroz, sorgo, sebo, harinas, celulosas, pieles, aceites crudos, semillas para siembra, semillas oleaginosas.

Moneda: Dólares americanos y moneda nacional. Monto mínimo financiable 100,000 dólares.

Porcentaje de financiamiento: 100% del valor factura (CAF o FOB frontera).

Plazo: Hasta 100 días.

Disposición: Crédito comercial.

Tasa de interés

- Dólares
- LIBOR + 2 (flexibilidad $\frac{1}{4}$)
- Moneda nacional
- CETES + 2

Forma de pago

- Dólares al vencimiento
- Moneda nacional, Capital al vencimiento e intereses por anticipado.

Documentación requerida

- Solicitud de crédito comercial
- Compromiso de uso o devolución de divisas
- Permiso de importación
- Carta del cliente
- Autorización del operador de crédito

Restricciones

- No se permiten pagos anticipados
- Renovaciones sin exceder de 100 días

Comisiones: Gastos y comisiones de los Bancos intermediarios.

PROGRAMAS A LA IMPORTACIÓN LÍNEA DEL REY

Destino del crédito

Financiar a mediano y largo plazo a las importaciones de bienes de capital, equipos y servicios de España.

Origen de recursos

- 50% línea de Bancos Españoles en favor de Banco del Valle del Anahuac, bajo la garantía de la compañía española de seguros (CESCE)
- 50% línea del Instituto de crédito oficial (ICO), en favor de México. (Actuando Banco del Valle del Anahuac como agente financiero)

Monto de la línea: 300 millones de dólares

Moneda: Dólares americanos.

Oficina acreditable: Banco del Valle del Anáhuac, oficina en Londres, Inglaterra.

Acreditado: Cliente importador.

Porcentaje de financiamiento: Hasta el 85% del valor FOB, o CAF de capital o equipo de origen español.

Plazo: De 2 a 8 años en función al monto y tipo de proyecto.

Tasa de interés: De 5 a 5.5% anual.

Forma de pago:

Capital: Mediante amortizaciones semestrales iguales y consecutivas, la primera a los 6 meses de la fecha de embarque y/o fecha que determine CESCE o ICO.

Intereses: Si existen pagos progresivos.- Cada 6 meses a partir de cada pago al exportador y en la fecha de arranque.
Durante el período de reembolso.- Cada 6 meses junto con el pago de principal.

Intereses moratorios: Prime Rate flotante del Chemical Bank, de N.Y., más de 50% de esta tasa.

Documentación del crédito

Mediante contrato de apertura de crédito comercial irrevocable establecido en favor del exportador.

Forma de disposición

Con la apertura de un crédito comercial irrevocable establecido en favor del exportador.

Seguro de crédito

Únicamente la porción de bancos españoles deberá quedar asegurada por CESCE y el costo de la prima quedada a cargo del acreditado.

Documentación para el registro del crédito

- Aprobación de la línea de crédito
- Pagaré bilingüe
- Acta de poderes y dictamen de los mismos
- Corporate Resolutions
- Estudio de crédito
- Acta constitutiva y dictamen de la misma
- Estados financieros auditados
- Solicitud de apertura del crédito en dólares o divisas

Registro ante la SHCP

El acreditado deberá registrar su crédito ante Hacienda para poder tener a divisas controladas para sus amortizaciones de capital e intereses.

Documentación que deberá presentar el cliente

- Solicitud de financiamiento con los datos correspondientes
- Copia de la orden de compra, contrato de compra-venta, factura, proforma, pedido
- Copia del permiso de importación si lo requiere la mercancía

No se deberá de aplicar comisión por apertura del crédito. Los pagos anticipados se permitirán previa autorización de CESCE o ICO.

LÍNEA COMEX

Definición

Son los de créditos que Banco del Valle del Anahuac, abre en favor de Bancos corresponsales del extranjero en forma inicial por medio de un convenio, que contiene todos los términos y condiciones así como los procedimientos de operación en la utilización de las facilidades crediticias que en favor de importadores, a tasas de interés preferenciales y plazos atractivos se han establecido para el fomento de las exportaciones mexicanas.

ESQUEMA AFORFAIT

Objetivo

Obtener el fondeo de financiamientos BANCOMEXT mediante la venta de cartera a los bancos corresponsales deudores o a otros bancos.

Características

- En operaciones COMEX o crédito vendedor mediante crédito comercial o TELEX contrasinado, otorgar financiamientos BANCOMEXT al banco corresponsal, lo cual crea una obligación en favor de Banco del Valle del Anahuac a plazo.
- Simultáneamente vender al mismo banco deudor o a otro banco corresponsal la obligación de pago del primero.

PROGRAMA DE GARANTÍAS

Objetivo

Otorgar garantías para que las empresas exportadoras puedan protegerse contra los riesgos de falta de pago a que están expuestas durante la fase de pre-exportación y/o ventas a plazos por siniestros de tipo político o extraordinario.

POLIZA CONJUNTA CON COMESEC

Con el fin de que los exportadores puedan obtener una poliza conjunta para la cobertura de los riesgos comerciales y políticos y extraordinarios, BANCOMEXT podrá otorgar mandato a la Compañía Mexicana de Seguros de Crédito, S.A. (COMESEC), para que, por su cuenta y orden emita las garantías contra falta de pago que se deriven de riesgos de tipo político y/o extraordinario, de esta manera, el exportador tramitaría en forma conjunta la póliza para ambos riesgos ante una sola institución de crédito.

PROGRAMA DE GARANTÍAS

Garantías en caso de servicios de construcción o similares prestados en el extranjero.

El fiduciario podrá conceder su garantía contra los riesgos de tipo político del país del importador a los que se encuentra expuesto el importador mexicano durante la fase de pre-entrega y los que pueden ocurrir a partir de la estimación o certificación de la obra, post-entrega.

El fiduciario podrá autorizar la celebración, ampliación o prórroga de contratos de garantías que cubran los siguientes riesgos: riesgos que ocurran durante la ejecución de la construcción, (garantía de pre-entrega) y riesgos que ocurran a partir de la estimación o certificación de la obra, (garantía post-entrega).

ANEXO “B”

ASPECTOS BÁSICOS DEL CRÉDITO COMERCIAL

¿Qué es un crédito comercial?

Es un medio de pago, por el cual un banco se obliga por cuenta de un comprador a pagar a un vendedor una cantidad determinada, dentro de un plazo fijo y mediante la entrega de documentación que demuestran el embarque de mercancías, de acuerdo con las condiciones del propio crédito.

Respecto a la cancelación, los créditos pueden ser:

Revocables

Son aquellos que pueden ser cancelados o modificados sin previo consentimiento del beneficiario.

Irrevocables

Son los que no se pueden cancelar ni modificar durante su vigencia, a menos que todas las partes interesadas, principalmente el beneficiario den su aprobación para ello.

Respecto al compromiso de pago adquirido por el banco corresponsal ante el beneficiario, los créditos comerciales pueden ser notificados, avisados o confirmados.

Notificados

Son en los que el banco del país exportador no adquiere ningún compromiso ante el beneficiario, limitándose a transcribir el crédito en todos sus términos, sin que implique compromiso ni responsabilidad para el banco notificador.

Confirmados

Son en los que el banco intermediario se compromete solidariamente y por cuenta del banco ordenante a cubrir su importe a los beneficiarios, siempre y cuando la documentación se apegue estrictamente a los términos y condiciones del crédito y la misma sea presentada en o antes del término de validez fijado.

Respecto a la movilización de mercancías, los créditos pueden ser de:

Importación

Son aquellos que abre un banco de un determinado país, como medio de pago por las mercancías que serán importadas al mismo país.

Exportación

Son en los que un banco de un determinado país notifica, avisa o confirma a una persona (beneficiario) quien normalmente se encarga de efectuar la exportación de dicho país.

Internos

Son aquellos que establece un banco como medio de pago de mercancías que están siendo movilizadas dentro de un mismo país, no implicando por lo tanto ninguna exportación o importación.

Los créditos comerciales también pueden ser:

Revolventes

Son los que no obstante haberse utilizado, vuelven a tener vigencia, de acuerdo con la condición a que estén sometidos.

No revolventes

Son aquellos que al utilizarse o vencer sin negociar, quedan extinguidos definitivamente. Los créditos comerciales siempre se consideran como no revolventes salvo que expresamente se haya indicado lo contrario.

Transferibles

Son aquellos que pueden transferirse a un segundo beneficiario esta transferencia se hace basada en los términos y condiciones indicados en el propio crédito comercial.

Por lo que toca a su disponibilidad, los créditos comerciales pueden ser:

A la vista

Son aquellos que son liquidados a los beneficiarios mediante un giro a la vista, o abono en su cuenta, contra la presentación de la documentación respectiva.

De aceptación

Son en los que el beneficiario debe emitir un giro a determinados días vista, el cual es aceptado al ser presentada la documentación al banco girado y pagadero a su vencimiento.

De pago diferido

Son en los cuales el beneficiario al presentar la documentación requerida solo recibirá un simple recibo, cobrando su importe, una vez que transcurra el plazo fijo, en el propio crédito.

Usos y reglas uniformes relativos a los créditos documentarios, Folleto No. 290

Fueron creadas para facilitar el manejo de los créditos comerciales unificando criterios y determinando derechos y obligaciones de las partes que intervienen.

ANEXO “C”

Propuestas

THE KOREA BANKING INSTITUTE
(KBI)

EXHIBIT I

A PROPOSAL TO CONDUCT AND ADVANCED BANK MANAGEMENT PROGRAM FOR THE KOREA BANKING INSTITUTE

PROGRAM CONTENT

The proposed program will contain six units to be delivered over and eighth-week period.

UNIT I: CREDIT MANAGEMENT

- Financial Analysis Tools
- Analyzing Risk Exposure

UNIT II: FINANCIAL MANAGEMENT

- Receivable Management
- Capital Budgeting
- Foreign Currency Management
- Long Term Source Of Funds
- Cost Of Capital
- Investment Banking
- Valuation & Mergers

UNIT III: TRADING FOR NON-TRADERS

- Foreign Exchange
- Forwards
- Swaps
- Exposure Management
- Positions
- Revaluations

UNIT IV: FINANCIAL FUTURES

- Financial Futures Markets & Contracts
- Margin
- Hedging
- Trading

UNIT V: CAPITAL MARKETS

- Merchant/Investment Banking
- Eurobonds
- Euronotes
- USA Commercial Papers
- Money Market Swaps
- Options & Futures

UNIT VI: INTERNATIONAL PAYMENT SERVICES

- Telecommunications Systems
 - Swift
 - Public Record Carriers
 - Proprietary Networks
 - Fedwire
- Payments Systems
 - New York Clearing House Interbank Payments Systems (Chips) Federal Reserves Banks
- Risk Controls, Risk Reduction
 - Bilateral Net Credit Limits
 - Sender Net Debit Caps
 - Payments Finality
- Payments Services
 - Swift
 - Automated Processing Systems
 - Terminal Based Payments Initiation (Microwire)
 - Reporting Services (Bamtrac)

GE/CONSULTORES

ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

En GE/Consultores queremos que usted crezca junto con el proceso de mejora por lo cual le ofrecemos capacitación que cubre los grandes problemas que deben ser solucionados a la brevedad posible para que pueda enfrentarse a las innovaciones, tendencias y retos de un mundo cambiante.

Estamos seguros de que nuestra propuesta encontrará un medio para crear una opción factible y redituable de crecimiento de acuerdo a lo siguiente:

Cursos

- Internacionalización y Globalización
- Productividad
- Planeación Estratégica
- Actitud de Servicio
- Análisis e Interpretación de Estados Financieros
- Servicios Bancarios Internacionales
- Innovaciones y Tendencias Financieras en el Sistema Bancario
- Mercado de Dinero
- Mercado de Capitales
- Ingeniería Financiera
- Guía del Inversionistas en Mercados Emergentes
- Diseño de Portafolios de Inversión
- Curso Básico de Futuros y Opciones
- Programa Avanzado de Swaps
- Administración de Riesgos
- Derivados Financieros en los Mercados Emergentes
- El Cambio de Divisas y las Operaciones del Mercado Monetario

Los programas y cursos abarcan los aspectos operativos, técnicos y conceptuales de cada uno de los temas. Estos programas están integrados modularmente para facilitar la comprensión de los mismos.

ANEXO “D”

GLOSARIO DE TÉRMINOS FINANCIEROS NACIONALES E INTERNACIONALES

Aceptación

Operación cambiaria en la cual el librado (quien acepta) se obliga mediante su firma puesta en la letra de cambio a pagar el importe.

Síguese de aquí que el librado se somete a las sanciones del Derecho Cambiario, en tanto se halle inscrito en el Registro de Comercio.

Actividad Económica

Serie de esfuerzos tendientes a satisfacer las necesidades a través de la producción de bienes y servicios.

Administración de Inmuebles

De bienes mediante convenio, el Banco se encarga, por cuenta del cliente, de realizar todas las actividades que permitan vigilar los bienes raíces dados en Administración, su buena conservación y productividad, cumpliendo además con las obligaciones fiscales y de servicio público, buscando con ellos alcanzar los mejores resultados para los usuarios de este servicio.

Ahorro

Es el depósito de dinero que las personas realizan en una Institución de Crédito, al separar una parte de sus ingresos, con un sentido previsor y como una norma de conducta.

Ajustar: Compensar, conciliar.

All Risks

Especie de cobertura de seguro que da una cobertura extensiva; sin embargo, por regla general, los riesgos especiales no son cubiertos (por ejemplo: riesgo de guerra, de huelga o de mercancía perecedera).

Amortización

Es aquella porción del costo de un activo intangible que periódicamente se carga a gastos.

Añadido o Cola

Papel engomado que se anexa a los títulos de crédito cuando es necesario seguir la secuencia de endosos.

Apalancamiento

Relación entre los recursos de terceros y los de accionistas generados por la propia empresa, para apoyarse recíprocamente (pasivo y capital contable).

Apertura de Crédito

La disponibilidad sobre cierta cantidad de dinero, mediante contrato, a un cliente.

Appraise, Appraisal: Evaluar, evaluación.

Arqueo

En el hecho de verificar que existe concordancia en los totales de entradas y salidas de efectivo manejados por un cajero. Se efectúa tanto a los cajeros de ventanilla como al cajero principal.

Arrendamiento Financiero

Por medio de este financiamiento; las empresas adquieren tanto la propiedad (al término del arrendamiento) como el uso de maquinaria, vehículos y equipo de origen nacional o extranjero, obligándose, como contraprestación, a pagar rentas periódicas durante el plazo del arrendamiento.

Assignable

Expresión utilizada en el pasado en relación con el término transferible- No debe continuar empleándose.

Atención Transitoria de Crédito

Operación momentánea, que tiene por objeto satisfacer una necesidad de crédito fuera de facultades (de la parte solicitante).

A Título Fiduciario (enviado)

En ciertos casos el banco puede, a títulos de especial favor para el librado en orden a simplificar su trabajo, declararse dispuesto a enviarle los documentos de cobro para su examen.

Autorización Transitoria

Autorización provisional o excepcional fuera de la línea de crédito.

Authority To Negotiate

Forma de carta de crédito documentario utilizada en el pasado. El banco estaba autorizado a comprar (negociar) letras de cambio acompañadas de documentos de embarque.

Authority To Pay: Authority to Negotiate.

Authority To Purchase: Authority to Negotiate.

Auxiliares

Conjunto de hojas de contabilidad, equivalente al Libro Mayor (que se maneja como hojas archivadas en gaveta).

Aval

Garantía solidaria del deudor o de un endosatario de una -Letra de Cambio. Es una obligación de pago que asume una Institución de Crédito en un título de crédito, para garantizar el compromiso de un acreditado, frente a un tercero, proveedor de productos elaborados, materias primas o bienes de capital.

El avalista, al poner su firma sobre la letra, indica en favor de quien se ha otorgado la garantía.

Avalúo

El avalúo consiste en realizar y certificar técnicamente una estimación del valor comercial de un bien.

Avería: Daño sufrido por el navío o el cargamento.

Avío

Tipo de contrato de crédito para aprovisionamiento de materias primas, materiales, pago de jornales, salarios y gastos directos de explotación indispensable para el fomento del negocio.

AWB: "Air Waybill". Guía de transporte Aéreo.

Back to Back Credit

Son créditos comerciales que se establecen ofreciendo como garantía o colateral, otro crédito comercial.

Bajo Reserva

El Banco pone el importe del crédito a su disposición, a condición de que los documentos sean aceptados por la contraparte.

Balanza Comercial

Registro en el que se contabilizan las transacciones de mercancías (importaciones y exportaciones) de un país con el exterior.

Balanza de Capital a Largo Plazo

Registro donde se contabilizan las inversiones extranjeras, tanto por parte del gobierno como por inversionistas nacionales; operaciones con valores; crédito del exterior, que comprenden las operaciones del Sector Privado y Público.

Balanza de Cuentas de Servicios

Registro en el que se contabilizan los renglones de turismo, remesas de braceros, remesas por inversiones extranjeras directas, intereses sobre deudas oficiales, producción de oro y plata y otros conceptos.

Balanza de Pagos

Documento que contiene al registro de todas las transacciones efectuadas en un período determinado (generalmente un año), entre un país y el extranjero, es decir, movimientos de riqueza entre un país y el resto del mundo.

Banca Central

Eje del Sistema Bancario, Financiero y monetario del país, siendo de su competencia, en beneficio del interés público, las siguientes funciones:

- Emisión y reglamentación de billetes y monedas
- Actuar como banquero, agente y consejero del gobierno
- Ser depositario de las reservas en efectivo de las Bancos Comerciales, así como de las reservas metálicas y de divisas del país
- Liquidar los saldos resultantes de la compensación entre los bancos comerciales
- Redescantar a éstos, efectos comerciales y otorgarles préstamos de última instancia y finalmente,
- Controlar los créditos según lo exijan las necesidades económicas.

Bancardcheks

Tarjeta de Eurocheque Personal, por una cantidad y en una moneda determinada.

Bank Draft

Pagaré por el cual un banco solicita a otro que acepte la responsabilidad de efectuar un pago.

BANXICO: Banco de México.

Barrera Comercial

Cualquier regulación que interfiera con el libre intercambio de bienes y servicios.

Batch

Mecanismo para capturar la información. Es utilizado por las oficinas centralizadoras para actualizar las Bases de Datos en el computador.

Funciona grabando grupos o lotes de datos en cintas magnéticas.

Beneficiario

Aquella persona a favor de quien se expide un documento.

Best Bond

Tasa de interés que algunos Bancos de New York establecen con base en la oferta y demanda semanal de dinero.

Bid Bond: Garantía de adjudicación.

Bicapt

Biblioteca de Capacitación Abierta para Tí. Contiene libros y manuales programados para un aprendizaje autodirigido.

Se encuentra en el departamento de Desarrollo del Área Internacional.

Bienes

Objetos materiales y servicios capaces de satisfacer necesidades, a la capacidad de los bienes para satisfacer necesidades se les conoce como utilidad de uso.

Bienes de Capital

Bienes materiales producidos por el hombre y utilizados en la producción de otros bienes. Ejemplo: Fábricas, máquinas, tractores, etc..

Bill Of Exchange: Letra de Cambio.

Bill Of Lading (B/L): Conocimiento de Embarque.

Blue Chip: Acción de Alta Calidad.

Borrower: Prestatario.

Caída de Línea

Imposibilidad de lograr información sobre cuentas por problemas con el equipo electrónico.

Caja Chica: Pequeña dotación de dinero para gastos menores.

Cajas de Seguridad

Cajas de acero que se encuentran dentro de una bóveda, para su debida protección, cuya finalidad es proporcionar al público un lugar seguro para guardar y preservar documentos y objetos de valor o estimación personal.

Caja Instantánea

Servicio proporcionado a la clientela por medio de una caja especial a través de la cual el cliente puede efectuar sus depósitos, para abono en cuenta de cheques y hacer pagos de tarjeta de crédito, sin intervención inmediata del cajero de ventanilla.

Caja Permanente BANAMEX

Servicio de máquinas automáticas mediante el cual el usuario de una tarjeta de crédito BANAMEX con características especiales, puede obtener dinero en efectivo o realizar otras operaciones como pedir saldos o depósitos.

Cámara de Compensación

Mecanismo interbancario para efectuar el cambio recíproco de cheques a cargo de un banco, pero que fueron presentados en otro.

Camisa: Hoja de prevenciones para cuenta de cheques.

Canales de distribución

Etapas por las que atraviesan los artículos, desde el productor hasta el consumidor.

Capacidad de Crédito

Margen entre el capital contable y los pasivos totales con que cuenta un negocio. En la práctica se toman en cuenta otras consideraciones, derivadas del tipo de crédito solicitado y de las disposiciones, legales, así como de las situación financiera.

Capacidad de Pago

Aptitud de los negocios para generar recursos económicos por medio de sus actividades normales para hacer frente a sus obligaciones.

Los recursos internos que genera un negocio, provienen de las utilidades y de los incrementos hechos a las reservas para depreciación y amortización.

Capacidad Instalada: Cuantifica la productividad total de los factores fijos de producción.

Capacidad Ociosa

Margen entre el nivel real de uso de los factores de producción y su capacidad total instalada.

Capital de Trabajo

Exceso del activo circulante sobre el pasivo circulante. La relación entre ambos conceptos indica el grado de solvencia de la empresa. Se le conoce como capital de trabajo, en virtud de que los conceptos que lo integran (circulantes) son los que en forma más directa están utilizándose en la actividad normal de la empresa, transformando los inventarios en cuentas por cobrar, y éstas en efectivo para pagar a los proveedores que a su vez reponen los inventarios, con lo que se complementa el ciclo económico de la empresa.

Capitalización de Pasivos

Consiste en aceptar que los acreedores se conviertan en socios, aportando el importe de sus créditos a cambio de acciones de la compañía.

Capitalización de Utilidades

Aumento del capital social por medio del Superávit que tiene la compañía.

Cargos Diferidos

Pagos anticipados por intereses, gastos, impuestos, etc..

Carta de Crédito

Es un documento que el Banco expide en favor de una persona, por medio del cual ésta puede realizar retiros de efectivo en cualquiera de las sucursales y corresponsalías de la Institución, por lo que respecta a nuestro país y en nuestros Bancos corresponsales en el extranjero.

Cartel

Es una Asociación de Empresas independientes con el propósito de regular la producción, los precios.

Cartera Obligatoria

Mezcla de créditos que las organizaciones Bancarias están obligadas a cumplir como mínimo.

Cartera Vencida

Conjunto de deudores que no han liquidado a tiempo sus compromisos con el Banco, derivados del otorgamiento de un crédito.

Cartera Vigente

Relación de deudores del Banco por concepto de créditos otorgados y que han cumplido con el pago oportuno de los mismos.

Castigos

Quebrantes autorizados por la dirección o por la (C.N.B.S.). Acción que permite a las instituciones financieras cargar a sus cuentas de resultados los créditos que justificadamente se estiman como incobrables.

CDA: Connaissance Direct Aller.

CDF

Abreviatura de costo y flete (cost and freight), lo que significa que el precio de la mercancía comprende los costos de embarque y flete hasta el puerto de destino. El seguro desde el puerto de embarque está a cargo del comprador. (incoterms).

CECOBAN: Centro de Compensación Bancaria

Certificado de Análisis

Certificado relativo al análisis químico de una mercancía, emitido por una oficina competente.

Certificación del Agente de Transportes

Certificado de recepción de la mercancía emitido por una casa transportadora.

Certificado de Inspección

Certificado que atestigua que la mercancía ha sido inspeccionada antes del embarque, emitido por una oficina imparcial.

Certificate Of Conditioning

Certificado emitido por una entidad oficial, que consta y certifica el peso neto en seco de la seda o de la lana, en base a su grado de humedad.

Certificate Of Manufacture

Certificado emitido por un fabricante, en el que se confirma que la mercancía ha sido fabricada y se encuentra a su disposición.

Certificate Of Shipment

Certificado emitido por el agente de una compañía naviera, en el que se atestigua que cierto lote de mercancías ha sido expedido.

Charter Party

Contrato según el cual el propietario de un navío (armador) lo cede al "charterer" (quien lo fleta) para un período o un viaje determinado.

Chattel: Cualquier bien mueble (muebles o equipo).

Cheques de Caja

Son documentos nominativos, a la vista, y no negociables, expedidos por una institución de crédito a su propio cargo.

Cheques de Hule: Cheques girados, cuyas cuentas no tienen fondos.

CHF: Clearin House Funds.- Fondos disponibles al día siguiente.

Chips

Clearing House Interbank Payment Sistem.- Sistema de pagos interbancarios que se efectúan vía Cámara de Compensación de Nueva York.

Ciclo Económico

Magnitud y duración de los cambios, economía de un período de prosperidad a otro, pasando por la depresión o crisis, y la correspondiente reanimación.

CIF

Abreviatura de costo, seguro y flete, (cost, insurance and freight), lo que significa que el precio de la mercancía comprende los gastos de embarque, el flete y el seguro hasta el puerto de destino (incoterms).

CIFCI

Abreviatura de costo, seguro, flete, comisión e interés (cost, insurance, freight, commision and interest) CIF que comprende comisión de interés.

Claused Bill Of Lading

Conocimiento de embarque dotado de cláusulas restrictivas adicionales.

Clean: Recoger datos cuidadosamente. Limpiar.

Clean Letter Of Credit

Crédito documentario utilizable sin presentación de documentos de embarque.

Cientela Transaccional

Es el mercado de servicios y está formado por el grupo de personas que sin ser clientes del Banco realizan importantes operaciones con el mismo.

Cobranzas del País

Consiste en recibir de una persona física o moral documentos a su favor (título de crédito, facturas, vales postales), para que el Banco se encargue de las gestiones de aceptación y/o cobro, ante la persona obligada en el documento, en la inteligencia de que tales gestiones son de carácter civil y no judicial.

Cobro Documentario: Envío de letras de cambio y/o de documentos.

Cobro Inmediato

Remesa de cheques de otras instituciones que se envía a la cámara de compensación para su liquidación tiene carácter de vigencia para evitar la congelación de fondos.

CODE: Centralizadora de Operaciones de Divisas Extranjeras.

Collateral: Cualquier cosa dada como garantía para un préstamo.

Commercial Bank

Banco cuyos servicios son aceptar y proteger el dinero de los depositantes y pagar cheques girados por los cuenta habientes.

Combined Bill Of Lading

Conocimiento de embarque que cubre varias especies de transporte.

Commercial Letter Of Credit

Carta de Crédito Comercial. Se emite directamente a nombre del beneficiario y le es transmitida por intercambio de un Banco de su país. El beneficiario está autorizado a girar una letra (contra el Banco o contra el comprador), y a remitirla a un Banco con los documentos determinados para la negociación.

Commercial Paper: Obligación a corto plazo de compañías comerciales.

Compensación

Extinción de obligaciones vencidas entre varias personas recíprocamente acreedoras y deudoras. La compensación ahorra el manejo de grandes cantidades de moneda.

Compound: Interés sobre el capital más interés acumulado.

Conocimiento de Embarque de un Agente de Transportes: Conocimiento de embarque emitido por una casa transportadora.

Conformidad

Corresponde a las cartas de iniciativa lanzadas por otra oficina a la dependencia afectada con la iniciativa la recibe y le da su trámite correspondiente.

Connaissance Direct Aller (C.D.A.)

Conocimiento emitido por las compañías navieras Belgas en el tráfico con el Zaíre, que cubre el despacho por vía marítima y en el interior de ese país.

Conocimiento de Embarque

Título valor firmado sea por el capitán de un navío o su sustituto, sea por la compañía de navegación, a través de su agente, que contiene las declaraciones concernientes al recibo de las mercancías, las condiciones según las cuales se efectúa el transporte y la obligación de enviar la mercancía al tenedor legítimo del conocimiento de embarque en el puerto de destino.

Conocimiento de Embarque Limpio

Conocimiento de embarque que no contiene cláusulas o anotaciones en las cuales consta expresamente el estado defectuoso de la mercancía y/o del empaque.

Conocimiento de Embarque Nominativo (y no a la orden)

Conocimiento del embarque emitido a nombre de una persona o sociedad determinada que no puede transferirse a terceros por vía de endoso.

Conocimiento de Embarque sobre Cubierta (on deck)

Conocimiento de embarque que contiene una anotación según la cual la mercancía ha sido cargada sobre cubierta.

Conocimiento de Embarque al Portador

Conocimiento de embarque que da al portador el derecho de recibir la mercancía, es decir, que se emite en forma de título valor al portador (muy poco utilizado en la práctica).

Conocimiento de Embarque Recibido para el Embarque (received for shipment)

Conocimiento de embarque que certifica la recepción de la mercancía únicamente, y no el haberse cargado efectivamente a bordo de una nave.

Consola: Consolidación de los controles del día.

Consolidación de Pasivos

Término aplicable a la obtención de un crédito (a corto o largo plazo), con un solo acreedor, a fin de liquidar créditos de varios acreedores.

Consortio

Asociación de empresas industriales, que participan en la misma suerte.

Control de Cambios

Regulación Gubernamental de la compra y venta de moneda extranjera y metales.

Controles: Formular las hojas de control contable en las oficinas.

Contometro

Listado que nos presenta saldos promedio en cuentas de cheques de cada cliente y por sucursal. La estimación es por mes y nos da también un promedio anual, tanto en moneda nacional como extranjera.

Costos Fijos

Aquellos que no varían conforme cambia el volumen de producción de una empresa (al menos dentro de ciertos límites).

Costo Marginal

Es la cantidad en que aumenta el costo total por el hecho de producir una unidad más de producto.

Costos

Erogación medida en unidades monetarias que realiza cualquier empresa en materias primas, mano de obra, gastos indirectos de fabricación, inventarios, equipo, edificios, etc., empleados en una operación económica.

Costos Decrecientes

Son los que, dadas ciertas condiciones, disminuyen por unidad de producto a medida que aumenta la producción total

Costo de Oportunidad

Es el sacrificio real, en términos de oportunidades que se dejan, por producir una unidad adicional de una mercancía. En una empresa, el costo de oportunidad se mide por las unidades del artículo que tienen que sacrificarse para producir una unidad adicional de un artículo.

Costo de Producción

Gasto en que incurre una empresa en la elaboración de un producto para darle mayor utilidad de uso.

Costo de Venta

Es el necesario para persuadir a un comprador a adquirir un producto, en lugar de otro.

Costo Medio: Es el resultado de dividir el costo total por el número de unidad producida.

Costo Variable: Aquellos que cambian con la magnitud de la producción.

Coupon

Obligación sobre interés vencido a un tiempo fijo (debe ser presentado para la cobranza, cupón).

C.P.I.: Centro de Proceso de Información.

C.P.P.

Costo Porcentual Promedio, determinado exógenamente por el Banco de México y por el cual se aumentan los intereses cobrados por cada Banco.

CRASH: Caída súbita en el mercado.

Crecimiento Económico: Incremento sostenido del producto nacional en el transcurso del tiempo.

Credit Ceiling: Tope de crédito.

Créditos Comerciales

Es un medio de pago por el cual un Banco se obliga, por cuenta del comprador, a pagar a un vendedor una suma determinada de dinero dentro de un plazo también determinado, mediante la entrega de documentos que demuestran el cumplimiento de un hecho, que generalmente es el embarque de mercancías.

Crédito Documentario (Contra aceptación) (Re Imbursement Credit)

Crédito documentario utilizable mediante letras a plazo, el beneficiario gira una letra, contra el Banco indicado, letra que remitirá con los documentos requeridos.

Crédito Documentario Rotativo

Crédito documentario que, después de la utilización de una primera cuota, se renueva automáticamente para la siguiente.

Créditos Intransferibles

En estas operaciones, el beneficiario es precisamente el vendedor, y por lo tanto carece de facultades para ceder sus derechos (un crédito comercial siempre se considerará intransferible, a menos que se precise lo contrario).

Crédito Irrevocables

Crédito que no puede ser cancelado ni modificado durante su vigencia, sin consentimiento de las partes interesadas, principalmente el beneficiario.

Créditos no Revolventes

Al utilizarse o vencerse, sin negociar quedan extinguidos definitivamente.

Créditos Revocables

Pueden ser cancelados o modificados sin previo consentimiento del beneficiario.

Créditos Revolventes

Son créditos que, no obstante haberse utilizado vuelven a tener vigencia de acuerdo con la condición a que están sometidos.

Créditos Transferibles

Son aquellos en que el beneficiario tiene la facultad de ceder sus derechos, parcial y totalmente, a un tercero.

Cuadrar: Conformidad de partidas al realizar el balance.

Cuello de Botella

Disminución del ritmo normal de producción, debido a que la escasez temporal de un insumo, falla de una máquina, etc..

Cuenta Única

Cuenta utilizada por BANAMEX para registrar los movimientos contables transitorios que se efectúan entre las dependencias del Banco.

Cuprent Assets

Activos (distintos a bienes raíces) que pueden ser fácilmente cambiados en dinero.

Custody Bill Of Lading: Conocimiento de embarque emitido por un almacenador en U.S.A.

Custom Invoice: Factura Aduanera.

Coverage (CASH): Sobrante de dinero, efectivo, cobranza.

C.V.: Cartera Vencida.

Dead Freight

Importe del flete que ha de pagarse por espacio reservado, pero no utilizado, cuando la mercancía no ha sido cargada.

Deferred Payment: Crédito documentario con pago diferido.

Deflación

Disminución en el nivel general de precios, originada por desequilibrio entre la cantidad de dinero en circulación y la cantidad de bienes, de tal forma que la cantidad de circulante sea menor.

Delivery Order

Orden de despacho de lotes separados de mercancía agrupadas en un conocimiento de embarque único.

Demanda

Relación de las distintas cantidades de un producto que los compradores están dispuestos a adquirir a cada nivel de precio.

Demanda Derivada

Explica el aumento en la demanda de insumos y factores de la producción, como consecuencia del aumento en la demanda de bienes y servicios.

Demanda Efectiva

Señala que la cantidad total adquirida de un determinado producto, aumenta o disminuye en una proporción mayor que el aumento o disminución de precio o el ingreso.

Demanda Elástica

Es aquella que ante una variación en el precio o el ingreso, la cantidad demandada no surge cambio, o bien es poco significativa.

Demanda Inelástica

Es aquella que ante una variación en el precio o el ingreso, la cantidad demandada no sufre cambio o bien es poco significativa.

Demurrage

Gastos de estadía de un barco en el puerto (costo de las demoras) que debe ser pagados cuando un navío no es cargado o descargado en los pasos previstos.

Depósitos Concionales

Son operaciones fiduciarias mediante las cuales el Banco recibe sumas de dinero o valores, mismos que invierte o administra, según sea el caso para ser entregados en su oportunidad, conforme a las condiciones del contrato de depósito.

Depreación

Movimiento virtual (no hay salida real de efectivo) destinado como reserva para la reposición de activos fijos.

Depreciación Financiera

Desde el punto de vista financiero, la depreciación es un procedimiento de contabilidad que tiene como fin distribuir sistemáticamente y razonablemente el costo de los activos fijos tangibles durante su vida útil, mediante su aplicación a los costos de producción y/o gastos de operación de varios ejercicios contables.

Depresión

Período de poca actividad en los negocios, caracterizado por precios bajos, desocupación y mala inversión.

Derechos Especiales de Giro

Complemento de las reservas internacionales establecido por el Fondo Monetario Internacional, para proporcionar a los países medios de pago para hacer frente a desequilibrios temporales en su balanza de pagos.

Desarrollo Económico

Incremento sostenido del producto per cápita, de tal forma que lleva implícita una distribución del ingreso o crecimiento del producto y una substancial mejoría en los niveles de vida de la población.

Descuento de Créditos en Libros

Operación de descuento que hace el Banco a las empresas sobre crédito abierto a sus clientes en sus libros de contabilidad, y que no están documentados por títulos de crédito suscritos por los deudores.

Descuentos Mercantiles

Operación en la que una empresa cede en propiedad a una institución bancaria títulos de crédito aceptados, no vencidos, provenientes de la compra-venta o uso de servicios, recibiendo el cliente anticipadamente el importe del documento descontado la Institución de Crédito determinada cantidad por concepto de intereses y comisiones.

Deseconomías

Relación negativa entre costo ingreso, de tal forma que los costos superan a los ingresos a partir de ciertos niveles de producción.

Deslizamiento

Pequeñas variaciones en la paridad de una moneda con respecto a otra. Su monto es tan pequeño que no se considera como devaluación o revaluación.

Despatch

Prima pagada por el propietario de una nave en caso de ganancia de tiempo en el cargue o descargue.

Devaluación

Disminución del poder adquisitivo de la moneda en los mercados internacionales, respecto al oro divisas, productos, etc..

Diferencias: Faltantes y sobrantes al comprar o cuadrar balance o cuentas auxiliares.

Dirección de Notificación

Dirección indicada en el conocimiento de embarque o la guía de transporte aéreo, a la cual el transportador debe notificar la llegada inminente de la mercancía.

Discriminación de Precios: Consiste en cargar precios diferentes por el mismo producto.

Diversas: Operaciones con asientos contables que se elaboran en la oficina.

Dividendos

Cantidad de las utilidades de una empresa que se distribuye a sus accionistas; generalmente es en efectivo, pero puede ser en especie, mediante el reparto de bienes de la empresa.

Es frecuente que al aumentar el capital social por medio de utilidades acumuladas o reservas de capital (capitalización), los accionistas reciban una nueva cantidad de acciones proporcionales a su tenencia, en cuyo caso se dice que ha recibido un dividendo de acciones.

Divisas

Moneda comúnmente aceptada para realizar transacciones comerciales en el mercado internacional. Ejemplo: Dólares, marcos alemanes.

Divisible

Expresión utilizada antiguamente en relación con los créditos documentarios transferibles. No debe continuar empleándose.

Dock Receipt

Certificado emitido por el capitán de puerto o el jefe de muelle en el que consta que las mercancías han sido recibidas por la compañía naviera.

Dólar Doméstico: El que circula en los E.U.

Dólar Preferencial

Cotización especial utilizada por los organismos gubernamentales para adquirir dólares.

Se utiliza para pagar obligaciones contraídas en o con el exterior. También puede utilizarse para la adquisición, autorizada por SECOFIN de:

- a) Alimentos de consumo popular y demás bienes básicos
- b) Bienes intermedios o de capital para producir bienes básicos

- c) Bienes de capital e intermedios para el funcionamiento de la planta industrial existente en el país
- d) Equipos y bienes de capital e intermedios que se requieren para la expansión industrial y económica del país.

Los compromisos contraídos con anterioridad al 1º. de Septiembre de 1982 y pactados en moneda extranjera por empresas privadas en y fuera del país, previo registro para los pagos en la Secretaría de Hacienda.

Drawee: El Banco al cual el pagaré fue girado.

Dumping

Expresión usada para designar el ofrecimiento de mercancías en un mercado extranjero a un precio inferior al vigente en el mercado nacional, o a un precio inferior al de su costo de producción.

Dou Polio: Un mercado en el que sólo hay dos vendedores.

Economías a Escala

Relación existente entre una disminución de costos a medida que aumenta el tamaño de la planta.

Elasticidad en la Demanda

Mide la reacción en la cantidad comprada debida a cambios en el precio o en el ingreso.

Elasticidad en Oferta

Mide la reacción que un cambio en el precio producido en la cantidad ofrecida.

Endoso

Declaración escrita por regla general al reverso de un documento a la orden, por la cual el tenedor del título (endosante) transmite los derechos que le corresponden, a quien designe en el endoso (endosatario).

Ensobrado de Nóminas

Consiste en poner en sobre, por cuenta de la empresa, los sueldos de los trabajadores conforme a su nómina é instrucciones que den al Banco, así como poner todo ello a disposición de la empresa en su propio domicilio.

Estabilidad

Es el grado de dependencia que tiene un negocio respecto a accionistas o propietarios y sus acreedores, según que el capital contable o el pasivo total sea mayor. Es decir, cuando la suma de los pasivos es superior a la del capital contable, se dice que hay mayor dependencia de los acreedores, y por lo tanto se carece de estabilidad en la empresa.

Estado de Origen y Aplicación de Recursos

Estado financiero que se obtiene de la comparación de dos balances a distintas fechas, que sirve para explicar las vacaciones en la situación financiera de un negocio, es decir, de donde se obtuvieron los recursos y en que se aplicaron. Si dicho estado se obtiene de balances proyectados (proforma) a varios años, sirve para determinar la futura capacidad de pago y es la mejor fuente de información para planear el monto y plazo de los créditos.

Estanflación

Situación en la cual una rápida inflación se ve acompañada por estancamiento o baja en el producto y en el empleo.

Estructura Financiera

Composición que presenta el lado derecho del balance (pasivo y capital contable) de un negocio, por la cual puede establecerse la relación entre el pasivo total y el capital contable.

Eurodivisas: Cualquier divisa depositada fuera de su país de origen.

Eurodólar: Dólares Estadounidenses depositados y que circulan en el continente Europeo.

Excedentes de Efectivo

Remanentes de recursos generados por la propia empresa o conseguidos de terceros, representados por dinero que no se ha invertido o gastado.

Executor: Persona nombrada para llevar a cabo la solicitud de un testamento.

Factores de Producción

Medios a través de los cuales se producen los bienes para satisfacer las necesidades en el tiempo, en los lugares y con la forma y careacterísticas que se desean.

Factoring

Consisten en vigilar, controlar y cobrar las facturas y/o cotrarrecibidas de las empresas, anticipándole el Banco un porcentaje determinado del valor de sus documentos.

Factura Aduanera

Factura hecha en un formulario especial requerido por las autoridades aduaneras del país importador. Sólo se utiliza en algunos países.

Factura Consular

Factura certificada por el cónsul del país importador, por regla general emitida en un formulario especial. Sólo se utiliza en algunos países.

Factura Proforma

Factura remanente formal, cuyo pago no está previsto; se utiliza:

- a) Para acompañar una oferta
- b) Para la aduana, en relación con el envío de muestras, de material de propaganda, etc..

Abreviatura utilizada en el comercio para "Fair Average Quality" Calidad promedio buena.

FAS

Abreviatura de Free Along side Ship, lo que significa que el precio de la mercancía comprende los costos del transporte hasta el puerto de embarque, así como los costos usuales de cargue; en otros términos, que el costo del flete y el del seguro, están a cargo del comprador desde el embarque (Icoterms).

F.D.I.C.

Federal Deposit Insurance Corporation.- Agencia del Gobierno de U.S.A., que asegura hasta por US \$100,000.00 las cuentas de cada depositante en Bancos de Estados y Bancos Nacionales.

Federal Funds: Fondos Federales.

FICART: Fideicomiso para crédito en áreas de riego y de temporal.Ç

Ficha: Asiento contable o extracontable.

FIDEC: Fondo para el Desarrollo Comercial.

Fidefrut: Fideicomiso de las frutas cítricas y tropicales.

Fideicomisario

Es la persona física o moral capacitada legalmente para recibir el provecho del fideicomiso.

Fideicomiso

Contrato por el cual el fideicomiso destina ciertos bienes a un fin lícito determinado, encomendando la realización de ese fin a una Institución Fiduciaria.

Fideicomitente

Es la persona que dentro del contrato de fideicomiso destina o afecta ciertos bienes a un fin lícito y determinado. Generalmente solicita a una institución fiduciaria la realización de un fideicomiso.

FIDEIN

Fideicomiso de Conjuntos, Parques, Ciudades Industriales y Centros Comerciales.

Fiduciario

Es una institución de crédito que cuenta con autorización específica para llevar a cabo operaciones de fideicomiso, y que es a quien se encomienda su realización.

Fierrero: Persona efectiva en el manejo de sus operaciones.

File Central: Registro Central alfanumérico de cuenta de cheques.

FIO: "Free in and out" "free in clause" "free out clause".

FIRA: Fondo de Garantía y Fomento para la agricultura, ganadería y avicultura.

Fixed Assets: Activos (como bienes) que no pueden ser fácilmente cambiados en dinero.

FLIER: Transacción especulativa.

Fluctuación Estacional

Estados depresivos de la economía, debidos a fluctuaciones en las ventas durante los diferentes meses del año y que se repiten.

F.M.I.

Fondo Monetario Internacional: Organismo Internacional creado en la conferencia celebrada en Bretton Woods. Estados Unidos, en 1944; con objeto de satisfacer las necesidades de cooperación monetaria internacional. Sus objetivos básicos son:

- a) La cooperación monetaria internacional
- b) Crecimiento balanceado del comercio
- c) Propiciar armonía en los ajustes cambiarios
- d) Sistema multilateral para el pago por transacciones

FOB

Cotizaciones en el lugar de origen. Sigla utilizada para cotizar el precio de una mercancía libre a bordo del vehículo de transporte, de ahí en adelante los fletes y demás gastos van por cuenta del comprador.

FOBROBA

Fondo de Garantía y Fomento a la Producción, Distribución y Consumo de Productos Básicos.

FOGAIN: Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Media y Pequeña.

FOMEX: Fondo para el Fomento de las exportaciones de productos manufacturados.

FOMIN: Fondo Nacional de Fomento Industrial.

FONATUR: Fondo Nacional de Fomento Turístico

FONEI: Fondo de Equipamiento Industrial.

FONEP: Fondo Nacional de Estudios y Proyectos.

Fondear

Hacerse de recursos económicos para satisfacer las necesidades crediticias de un cliente.

FONDO

Fideicomiso instituido por el Gobierno Federal con el propósito de estimular el fomento de las actividades de carácter prioritario para el desarrollo económico del país.

FOR

Abreviatura de "Free on truck", en relación con el despacho de mercancía por ferrocarril. El precio de la mercancía comprende los costos de transporte incluido el cargue sobre el vagón (icoterms).

FORFEIT

Multa, penalización, castigo, pérdida. Es el castigo impuesto al propietario debido a una penalización, derivado de una violación, incumplimiento o falta de pago.

Foreing Currency: Moneda extranjera, moneda del cuño corriente de cualquier país.

Forwarder's Bill Of Lading: Conocimiento de embarque de un agente de transportes.

FOSOC: Fondo de garantía y descuento para las Sociedades Cooperativas.

FOT

Abreviatura de "free on truck", en relación con el despacho por camión. El precio de la mercancía comprende los costos de transporte incluido el cargue sobre el camión. (icoterms).

FPA: "Free from particular average".

Franco

Libre de ..., por ejemplo derechos, costos de transporte y otros. Se utiliza igualmente como término de despacho, por ejemplo "franco" (lugar de despacho convenido), lo que significa que el vendedor debe soportar todos los costos de transporte y derechos hasta el lugar indicado.

Franchise: Franquicia, concesión.

Fraud: Fraude.

Free from Particular Average

(Libre de avería particular), cobertura del seguro que no se extiende sino al cargamento completo, más no a la pérdida de bultos individuales o de cantidades parciales.

Free in Clause

Cláusula del conocimiento de embarque, según la cual los costos de descargue son por cuenta del destinatario.

Free Trade: Libre cambio.

Fringe Benefits: Beneficios adicionales, prestaciones.

Frozen Account

Cuenta congelada. Cuenta que está suspendida de pagos hasta que una orden judicial o un procedimiento legal, permita la reiniciación de retiros. También se entiende la cuenta que está embargada o la de una persona fallecida, pendiente de ser aplicada a los herederos legales.

Frozen Asset

Activo (bien) congelado. Activo que no puede ser utilizado por su poseedor, por estar sometido a un proceso. Si a un edificio, se le considera perjudicial para el público o como una amenaza en potencia para el mismo no podrá ser alquilado ni vendido, hasta que se levante la restricción.

Futuros de Moneda Extranjera

Son contratos de compra-venta a plazo, que se celebran con objeto de que los contratantes obtengan la seguridad de adquirir o vender moneda extranjera a una fecha determinada y a un precio convenido.

GAIN: Ganancia, utilidad.

Garantía de Oferta

En relación con licitaciones internacionales. Garantiza el cumplimiento de la promesa hecha en la oferta, es decir, la de firmar posteriormente en caso de adjudicación, el contrato correspondiente.

Garantía de Ejecución: Garantiza la ejecución correcta de las condiciones del contrato.

Gaveta: Mueble que se utiliza para guardar los auxiliares.

Girado o librado: Banco que maneja la cuenta del librador.

Girador o librador: Persona que expide una letra de cambio o un cheque.

Girar o librar: Expedir letra (s) de cambio o cheques.

Goodwill

Crédito Mercantil, prestigio, posesión intangible, guantes, plusvalía, prestigio profesional, traspaso.

Grace: Gracia (días que se conceden de gracia para pago).

Gross Earnings: Ganancias brutas.

Gross Income: Ingreso bruto.

Gross Margin: Utilidad bruta.

Gross Profit Margin: Margen de utilidad bruta.

Guarantor: Fiador.

Guaranty: Garantía, prenda, contrato, fiador o garante.

Guía de Transporte Aéreo: Documento de expedición emitido por las compañías aéreas.

Hawker: Vendedor ambulante.

Head Office: Casa Matriz.

Hedging: Cubrimiento (seguro empleado por los comerciantes).

Holder: Tenedor, portador.

Holding: Empresa controladora de un grupo de empresas.

Holding Company: Compañía tenedora.

Hypothecation: Hipoteca, mortgage (sinónimo).

In Behalf Of: A favor de.

Income: Ingreso, ganancia, producto, renta, utilidad.

Income Account: Estado de cuenta de ingresos.

Income Statement: Estado de pérdidas y ganancias (estado de productos o ingresos).

Incoterms

Publicación de la "Cámara de Comercio Internacional" relativa a las condiciones usuales de despacho.

Indexar

Atar o relacionar el valor de un bien con otro, de modo que cualquier variación en el valor del segundo se reflejará automáticamente en el primero.

Indicadores de Mercado

Datos sobre población, número de familias, ingreso, gastos, etc., utilizados para calcular las posibilidades de ventas de determinados artículos en un sector de mercado.

Índice de Cobertura

Composición que presenta el lado derecho del balance (pasivo y capital contable) de un negocio, por la cual puede establecerse la relación entre el pasivo total y el capital contable.

Índice de Liquidez

Es la capacidad de un negocio para convertir sus activos circulantes en efectivo y poder hacer frente en un momento dado a la liquidación de sus pasivos circulantes.

Por tal razón, es de esperarse que los activos circulantes sean superiores a sus pasivos circulantes.

Índice de Precios

Mecanismo utilizado para mostrar los cambios relativos en el precio de un bien a través del tiempo o los cambios relativos en el promedio de los precios de un número seleccionado de bienes a través del tiempo.

Indicment: Denuncia.

Indirect Liability: Responsabilidad (o pasivo) indirecto.

Indorsement: Endoso, Endosement (sinónimo).

Industrial Bank

Banco que presta para la compra o fabricación de productos industriales, aplicando el reembolso por cuotas, permitiendo tasas de interés más altas que para otros préstamos.

Iniciativa

Es el medio de comunicación escrita que permite a la sucursal proponer o intercambiar información con los departamentos centralizadores de operaciones. Puede ser de cargo o de abono.

Inflación

Situación que afecta la economía, caracterizada por una alza general de precios, debida a aumentos en la cantidad de dinero en circulación, frente a bajas o estancamiento en la oferta de los bienes.

Informes Comerciales

Opiniones con respecto a la reputación, moralidad mercantil, situación financiera, métodos de pago, capacidad en el manejo de negocios, etc., de personas físicas y/o morales, que se otorgan con carácter confidencial y sin ninguna garantía ni responsabilidad de quien los proporciona. Únicamente los que obran en nuestro poder.

Infringement: Infracción.

Leajage: Merma.

Lease: Contrato de arrendamiento.

Legal Entity: Entidad legal jurídica.

Legal Rate Or Interest

Tasa autorizada de interés, la máxima permitida por la ley; la que excede se denomina usura.

Lender: Prestamista.

Lessee: Arrendatario.

Lessor: Arrendador.

Margen, se conoce como margen la diferencia existente entre el valor del mercado que tenga la prenda o garantía entregada, para garantizar el préstamo y el valor a la vista del préstamo.

Ingreso Nacional

Suma de los ingresos que reciben los propietarios de los factores de producción, es decir, la suma de los salarios, beneficios de pequeños empresarios, rentas beneficios de sociedades mercantiles, intereses sobre el capital (sin incluir depreciación).

Injunction: Amparo.

In Liev Of: En lugar de, en vez de.

Imput: Dinero gastado, entrada.

Inmovilizaciones

Dinero improductivo, inversión que hace el Banco y que no está produciendo en este momento.

Insolvency

Insolvencia, falta de capacidad de un sujeto o empresa para cubrir sus deudas al momento de su vencimiento, se dice también cuando la naturaleza de los activos no pueden convertirse rápidamente en efectivo para cubrir sus adeudos.

Intangible Asset

Activo intangible. Activo que no tenga sustancia ni cuerpo físico.

El tipo más conocido de estos activos es el "Crédito o Guante Mercantil" y los derechos sobre patentes, que son adquiridos en ocasiones por medio de grandes desembolsos de capital.

Institute Strike Clause: Cláusula de seguro utilizada en el plano internacional, relativa al riesgo de huelga.

Institute War Clause: Cláusula de seguro utilizada en el plano internacional, relativa al riesgo de guerra.

Insumos: Bienes semielaborados y materias primas utilizadas en el proceso de la producción.

Interbranch

Intersucursales. Término asociado con cualquier acción que tenga lugar entre las diversas sucursales de un banco o de una empresa.

Intereses: Pago por el uso del dinero.

Interest Earned But Not Collected: Intereses ganados no cobrados, se usa también para intereses por cobrar.

Inventory

Se asigna este nombre a uno de los principales activos del negocio, los hay directos e indirectos.

Inversión

Composición de lado izquierdo del balance (activo) que nos muestra la forma como se utilizaron los créditos obtenidos y las aportaciones hechas por los dueños o accionistas.

Investment Portfolio

Cartera de inversión, lista de valores propiedad de un Banco, de una persona o de una empresa.

IOU: Pagaré.

Issuance: Emisión, suscripción.

Joint Account: Cuenta de participación mancomunada.

Joint Ventures: Cuentas de participación.

Judgement: Juicio mercantil.

Keitin: Jineteo, se usa para expresar la utilización indebida particularmente de dinero.

Law: Ley.

Lawsuit: Pleito judicial, causa.

Mark Down: Reducción de precios.

Mark Up: Sobreprecio al costo, recargo adicional.

Maturity

Fecha de vencimiento, cuando un documento, por la fecha de vencimiento se convierte en pagadero.

Mercado de Capitales

Está constituido por el mercado accionario en el que se captan ahorros de inversionistas para complementar las necesidades de capital de las empresas.

Merchant's Credit

Carta de crédito emitida por el mismo comprador. No contiene ningún compromiso u obligación para el Banco.

Monopsonio: Mercado en el que existe un solo comprador.

Mortgage Loan: Préstamo Hipotecario.

Mutual Saving Bank: Banco de ahorro cuya finalidad está en manos de los depositantes.

National Bank: Banco que tiene carta de privilegio del gobierno federal.

Negotiable: Capaz de ser transferido a otra partida.

Net Earnings: Utilidades netas (antes del impuesto).

Net Payoff: Pago neto de retención de una deuda (cantidad necesaria para cerrar a cero).

Net Profit: Utilidad neta.

Net Worth: Capital contable neto.

No Accrual Assets: Activos no acumulables, ejem.: Préstamo de recuperación lenta.

No-Book Transaction

Operación fuera de libros, cuando existe la expedición de un recibo temporal para actualizar la libreta posteriormente (ahorros).

Note: Pagaré, instrumento o título que ampara una promesa de pago, la evidencia legal de una deuda.

Oferta Elástica

Define aquella situación en que la cantidad ofrecida de un producto aumenta o disminuye rápidamente, ante correspondientes variaciones en los precios.

Oferta Inelástica

Aquella que la cantidad ofrecida no sobre cambio ante una variación en el precio.

Oligopolio: Existencia de un pequeño grupo de vendedores en un mercado determinado.

Open Account

Cuenta abierta, crédito otorgado ampliamente a un usuario del que no se requiere el respaldo de un pagaré.

Operating Account: Gastos de operación.

Operating Losses: Pérdidas de operación. Las incurridas durante la operación normal de un Banco o Empresa.

OUH: Operaciones de última hora. Registro contable de operaciones después del corte de caja, que se contabiliza al día siguiente.

Overdraft: Sobregiro.

Overdue: Atrasado vencido.

Over Night: Dinero por una noche.

Partial Payment: Préstamo de participación, crédito sindicado.

Pasivo Flotante: Partidas en tránsito.

Pata: Error o diferencia.

Pawn To: Empeñar.

Pawnshop: Casa de empeño.

Performance Bond: Garantía de ejecución.

Piecemeal Opinion: Opiniones parciales.

Piece Work: Trabajo a destajo.

POOL

Asociación temporal de especuladores profesionales que manipulan el mercado para hacer subir o bajar uno o varios títulos.

Posición: Balance de comprobación.

Power Of Attorney: Poder legal o judicial (también notarial). Carta poder, documento legal.

Precios Sombra

Precio del producto "A" que se sacrificó al comprar o vender el producto "B" y lo que significa valorizar el producto "B", al precio del producto "A".

Preferred Creditor

Acreeador preferente: Acreeador cuya demanda, reclamó un derecho y adquiere un grado preferencial por ley.

Present Value

Valor presente, valor descontado de una cierta cantidad de dinero, la cual vence y es pagadera en una fecha determinada.

Prime Rate

Tasa de interés preferencial que cobran los Bancos Estadounidenses a clientes de primera clase.

Producto Marginal

Incremento de la producción como resultado del aumento de uno o varios factores de la misma.

Protesto

Es un acto exigido por la Ley que tiene como finalidad demostrar, de manera cierta, que una letra de cambio o pagaré fue presentado oportunamente para su aceptación o para su pago.

Reporto

Tipo de crédito donde la inversión en valores o depósito en cuenta de cheques del cliente o acreditado y se toma como garantía.

Restricted Letter Of Credit

Carta de crédito comercial en la cual la negociación está limitada a un Banco expresamente designado.

Routing

Documento donde el cajero anota el monto total de un conjunto de cheques que el supervisor de cajas manda para el cobro inmediato. Se utiliza simplemente como control.

Same Day Funds: Fondos mismo día.

Shipped On Deck

Cláusula contenida en el conocimiento de embarque, la mercancía ha sido cargada sobre cubierta.

Short Form Bill Of Lading

Conocimiento de embarque en el cual las condiciones de transporte detalladas no están mencionadas íntegramente.

Sindicate Loan: Préstamo Sindical.

Solvencia

Liquidez de un negocio, los activos circulantes deberán ser superiores a sus pasivos circulantes.

Spread Sheets: Hojas de vaciado de estados financieros.

S.R. & C.C.

Institute Strikes, Riots and Civil Conmotions Clauses. Cláusula de seguro utilizada en el plano internacional, atingente a los riesgos de huelga, motín y conmociones civiles.

Survey Report: Peritaje hecho por una parte imparcial

SWIFT: Sociedad Mundial de Telecomunicación Financiera e Interbancaria.

TEPS: Transend Electronic Payment System.

Thryogh Bill Of Lading

Conocimiento de embarque que ampara un lote de mercancías transbordadas en el curso del viaje.

Cubre el trayecto completo desde el puerto de embarque hasta la destinación final.

Todos los riesgos: All Risks.

Trabajo: Esfuerzo necesario aplicado por el hombre en el proceso productivo.

Trade Bill

Letra de cambio que tiene como base una operación comercial, en oposición a la letra financiera.

Traidor: Persona que lleva y trae papeles. También es llamado ayudante.

Trail: Juicio.

Tripas: Hojas de auxiliar terminadas.

Trust

Fusión de empresas con objeto de mejorar su posición de competencia en el mercado.

Trust Receipt

En el derecho anglo-sajón, declaración del cliente frente al banco, según la cual el banco continúa como propietario de la mercancía aún después del envío de los documentos. El cliente, entonces, ha recibido la mercancía del banco solamente a título de fiduciario.

T.T.: Telegraphic transfer,. Transferencia telegráfica de la cobertura.

Unifila: Formación de clientela en forma de fila única enfrente de las cajas.

Unrestricted Letter Of Credit

Carta de crédito comercial que puede negociarse ante un banco libremente elegido.

Usury: Usura.

Utilidad de Uso de los Bienes

Los bienes se caracterizan por tener utilidad de tiempo, utilidad de lugar y utilidad de forma.

Los lugares en donde se requieren, ni tienen la forma y características para dar satisfacción.

Valorizar

Convertir a moneda equivalente de moneda extranjera.

Ventaja comparativa

Condición que existe cuando una región o país pueda producir un artículo a un costo inferior al de otras regiones o naciones.

Viáticos

Efectivo entregado al personal para gastos por cuenta del Banco sujeto a liquidación.

Volante: Persona que cubre puestos por vacaciones.

Warehouse To Warehouse Clause (de Almacén a Almacén)

Cláusula de seguro, en virtud de la cual la mercancía está asegurada desde el almacén del vendedor hasta el del comprador.

Warrant

Certificado de depósito que representa las mercancías. En Suiza, este procedimiento no es usual, pues los certificados de depósito no constituyen títulos valores en el sentido del artículo 1153 del Código de Obligaciones de Suiza.

With Particular Average (WPA)

Cobertura del seguro que se extiende igualmente a la pérdida de bultos individuales o de cantidades particulares (on oposition a "free from particular average" fpa).

Without Recourse: Sin recurso.