

300602

11
zy

UNIVERSIDAD LA SALLE

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION



**MANUAL DE ORGANIZACION PARA LA SECCION
DE TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA, DENTRO
DEL AREA DE CONTROL DE CAMBIOS
EN UNA INSTITUCION BANCARIA**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION
T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
GERARDO JAIME HERNANDEZ**



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

Capítulo I. Planeación de la Investigación.....	1
1.1.1 Objetivo General.....	1
1.1.2 Objetivo Especifico.....	1
1.2 Problema.....	1
1.3 Hipótesis.....	2
1.3.1 Hipótesis General.....	2
1.3.2 Hipótesis Especifico.....	2
1.4 Diseño de prueba.....	2
1.4.1 Investigación documental.....	3
1.4.2 Investigación de Campo.....	3
1.4.2.1 Delimitación del Universo.....	3
1.4.2.2 Instrumento de Prueba.....	3
1.4.2.3 Justificación del cuestionario.....	3
Capítulo II. La Organización.....	4
2.1 Concepto general de organización.....	4
2.2 La Organización como etapa del Proceso Adminis trativo.....	5
2.3 Principios de Organización.....	7
2.4 Tipos de autoridad.....	9
2.5 Planeación de la organización.....	10
Capítulo III. Manuales.....	13
3.1 Qué es un manual?	13
3.2 Tipos de manuales.....	13
3.2.1 Manual de Bienvenida.....	14
3.2.2 Manual de Organización.....	14

3.2.2.1	Ventajas y desventajas del Manual de Organización.....	17
3.2.3	Manual de Políticas.....	18
3.2.4	Manual de Procedimientos.....	19
3.2.4.1	Ventajas del Manual de procedimientos.....	21
3.2.4.2	Contenido del manual de procedimientos.....	22
3.2.4.3	Funcionalidad de los manuales.....	24
3.2.4.4	Elaboración y distribución de los manuales incorrectos.....	25
A.	Recopilación de datos.....	27
B.	Presentación del Proyecto.....	28
C.	Autorización.....	28
D.	Edición.....	29
E.	Distribución.....	29
3.3	Requisitos para el éxito de los manuales...	30
3.4	Uso de los manuales de procedimientos.....	31
	Bibliografía.....	35

CAPITULO I

Financiaci3n de la Investigaci3n

1.1 Objetivo

- Se crear3 un Manual de Organizaci3n mediante la Investigaci3n de los diferentes autores del ramo.

1.1.1 Objetivo General

- Se investigar3n las teor3as y puntos importantes, -- tanto de autores mexicanos como extranjeros, sobre la creaci3n de manuales de organizaci3n.

1.1.2 Objetivo Espec3fico

- Se crear3 un Manual de Organizaci3n para la secci3n de una instituci3n bancaria, basado en los estudios e investigaciones recopilados.

1.2 Problema

La secci3n de esta instituci3n bancaria no cuenta con un manual de organizaci3n escrito, los empleados lo conocen pero nadie lo tiene. Lo conocen por medio de compa[~]neros_ o de su propio jefe.

La gerencia media no ha tenido el tiempo suficiente para hacerse cargo del desarrollo de esta labor, debido a la gran cantidad de trabajo que los absorbe, aunque ahora_ lo est3n necesitando demasiado por los problemas que se han presentado.

1.3 Hipótesis

El problema organizacional que existe se debe a la falta de apoyo, tanto para los empleados, como para los jefes por no contar con un Manual de Organización.

1.3.1 Hipótesis General

No se tiene un Manual de Organización debido a la premura con que se creó la sección, y al trabajo que debían hacer diariamente. Las personas que debían hacerlo, Gerencia Media, no cuentan con el tiempo suficiente para el logro del Manual.

1.3.2 Hipótesis Especifico

Los problemas que se venían suscitando son que no había una estructura organizacional definida, no tienen procedimientos de trabajo efectivos, no tienen selección adecuada de personal, no tenían un planteamiento adecuado de objetivos y políticas, y por consiguiente había cirgas de trabajo y el ambiente mismo se notaba tenso.

1.4 Diseño de prueba.

Se han hecho cuestionarios para recabar información necesaria dentro de la sección:

- a) Cuestionario general
- b) Cuestionario de procedimientos

Respecto a la información recopilada se han dado alternativas de solución, además del Manual de Organización.

1.4.1 Investigación documental.

Se tomarán varios libros respecto al tema, de la biblioteca particular y también de la Universidad La Salle.

1.4.2 Investigación de Campo.

Se hará en la sección de transferencia de Tecnología -- del Área de Control de Cambios en una Institución Bancaria.

1.4.2.1 Delimitación del Universo.

Sección de Transferencia de Tecnología dentro del Área de Control de Cambios en una Institución Bancaria.

1.4.2.2 Instrumento de Prueba

- Cuestionarios

1.4.2.3 Justificación del cuestionario.

El cuestionario ha sido diseñado respecto del levantamiento de la información para la resolución de los problemas existentes y para la creación de un completo -- Manual de Organización y procedimientos.

Además hay algunas opiniones de maestros de la Escuela de Administración de la Salle, así como de algunos licenciados y empresas privadas de administración.

CAPITULO II

La Organización

2.1 Concepto general de organización

La organización existe desde que el hombre primitivo sintió la necesidad y el impulso de actuar juntos para sobrevivir al medio ambiente.

Para obtener un concepto de lo que es organización cito a continuación definiciones de algunos autores:

"Determinar qué actividades son necesarias para cualquier propósito y arreglarlas en grupos que puedan ser asignados o - individuos". (1)

"Organizar es establecer de modo práctico los departamentos y unidades tal como se planearon y proveerlos del personal y equipos útiles".(2)

"La forma de toda asociación humana para el logro de un - determinado propósito". (3)

"Organizar, significa erigir la organización material y - humana de la empresa, coordinando tanto hombres, como materia les, técnicos y humanos en la realización de los fines que la propia empresa persigue". (4)

(1) Urwick Lyudal, Los elementos de la Administración. Ed. Her-
rero Hnos. México, 1971. p-47.
 (2) Littlefield C.L. y Paterson R.L. Organización de oficinas,
Fondo de Cultura Económica. México, 1979, p.10.
 (3) Mooney James D. y Reiley Alan C. Principios de Organización,
Harper and Brothers publishers, New York, 1947. p. 17.
 (4) Guzmán Valdivia Isaac. La Ciencia de la Administración. La
Dirección de los Grupos Humanos, Ed. Limusa, México 1971.
p. 142.

"Organización es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados". (5)

"Organización es el establecimiento de relaciones de conducta entre trabajo, personas y lugares de trabajo seleccionados para que el grupo trabaje unido en forma eficiente". (6)

Del análisis de estas definiciones podemos deducir factores comunes en ellas como son:

- Asignación de funciones y responsabilidades
- Establecimiento de departamentos, puestos y unidades
- Logro de un determinado propósito
- Coordinación de actividades
- Aprovechamiento máximo de elementos

La organización es un proceso de planeación que tiende a agrupar las labores en forma tal que sean fáciles de asignar y realizar, es por ello, que la estructura resultante de dicha agrupación, constituirá un factor importante de coordinación de los esfuerzos individuales, hacia los objetivos del grupo. Esta coordinación de los esfuerzos se logra, gracias a que cada individuo conoce lo que el grupo busca, lo que se espera de él, y la relación de su trabajo con el de otros y con el resultado final. La organización es entonces, un medio para obtener los objetivos y no un objetivo más.

(5) Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas, Teoría y Práctica, Segunda Parte, Ed. Limusa. México, 1976. p. 212.
 (6) Terry George R., Principios de Administración, Ed. C.E.C. S.A., México, 1977. p. 338.

2.2 La Organización como etapa del Proceso Administrativo.

La administración comprende varias etapas indispensables de conocer para aplicarlas a cualquier estructura, el conjunto de dichas etapas se le conoce con el nombre de proceso administrativo.

La separación de elementos se emplea con fines meramente metodológicos y analíticos, ya que dichas etapas están fuertemente interrelacionados y se dan como un proceso único.

El proceso administrativo lo ha dividido cada autor en 4, 5 ó 6 etapas, yo creo que la mejor decisión la hace Agustín Reyes Ponce en 6 etapas:

Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

Las primeras tres etapas se refieren a la fase estática y las tres últimas a la dinámica de la administración.

Es fase estática porque se caracteriza en la estructura---ción del organismo social se le llama etapa dinámica por el hecho de que el organismo ya está en operación.

Fase estática:

- a) Previsión.- Consiste en la determinación, técnicamente realizada, de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, y la investigación y valoración de cuáles serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posibles. (Objetivos, investigaciones, cursos alternativos).

- b) **Planación.**- Es la determinación del curso - concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de predecir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo y la fijación de tiempos, unidades, necesarios para su realización. (Políticas, Procedimientos, Programas, Presupuestos, Pronósticos).
- c) **Organización.**- Es la estructuración técnica de las relaciones, que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales en un organismo social para su mayor eficiencia. (Funciones, jerarquías, obligaciones).

Fase dinámica:

- d) **Integración.**- Es dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo. (Selección, introducción, desarrollo).
- e) **Dirección.**- Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social con el fin de que el conjunto de todos ellos realice del modo más eficaz los planes señalados. (Autoridad, Comunicación, Supervisión).
- f) **Control.**- Consiste en establecer los sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación a los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo esperado, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, para corregir, mejorar y formular nuevos planes. (Establecimiento, Operación, Interpretación).

2.3 Principios de Organización

1.- Especialización

Siempre que sea posible, el trabajo de cada persona deberá limitarse a una sola función.

2.- Unidad de mando.

Cada persona deberá recibir órdenes únicamente de un jefe y debe ser responsable sólo ante él.

3.- Unidad de dirección.

Deberá haber una autoridad y un plan para cada grupo de actividades que tengan un objetivo común.

El término de objetivo común nos dice hasta qué grado se relacionan dos funciones cualesquiera y cómo deben ser agrupadas bajo una sola autoridad.

4.- Autoridad y responsabilidad.

Deben ser correlativas, es decir, que si a una persona se le hace responsable de ciertos resultados, se le deberá dar la suficiente autoridad para que los logre y viceversa.

5.- Delegación.

Cada decisión debe ser delegada al nivel competente más - bajo posible.

6.- Tramo de Control.

Ningún superior deberá de tener más de un determinado número de subordinados, determinado en ocasiones como de cuatro a seis, u ocho, si su trabajo está interrelacionado.

7.- Cadena de mando corta.

Esta deberá ser tan corta como sea posible, es decir, que

entre menos intermediarios haya en la cadena entre el hombre de la jerarquía más alta y el de la más baja será mejor, debido a que la comunicación será más fácil.

B.- Equilibrio.

Las partes de una organización deberán estar equilibradas y que a ninguna de las funciones deberá dársele excesiva importancia a expensas de las otras.

2.4 Tipos de autoridad

Para comprender más las estructuras, se debe comprender el concepto de autoridad.

Autoridad "es el derecho oficial y legal de ordenar acción por otros y hacerlo cumplir" (7). Se ejerce tomando decisiones y viendo que se cumplan.

Se conocen tres tipos de autoridad: lineal, staff y funcional.

La lineal y staff son las más conocidas. Sin embargo, comprender y usar la autoridad funcional es algo desusado a pesar de ser muy importante en la administración.

Autoridad lineal es el derecho que tiene el responsable de un puesto sobre sus subordinados.

Autoridad staff es el derecho de opinar. Se dice que la autoridad staff se limita a vender ideas para que la lineal la ejecute.

Considero necesario que la autoridad funcional sea valgo

(7) Terry George H., Principios de Administración, Ed.C.E.C.S.A., México, 1977, p. 333.

rada en toda su importancia ya que se maneja durante toda la vida de un organismo.

Autoridad funcional es aquello que existe en forma inter-departamental, sin considerar el rango de autoridad lineal o de asesoramiento que existe entre ellas.

Kooutz y O'Danell definen a la autoridad funcional como -- "el derecho que puede tener una persona o un departamentoo delegar procesos, prácticas, políticas específicas u otras cuestiones relacionadas con las actividades llevadas a cabo por personal de departamentos diferentes al propio" (8).

Esta autoridad nace en función de las responsabilidades -- que se han encomendado a las diferentes áreas en que han dividido las labores de la empresa: responsabilidades que implican la autoridad suficiente para llevarlas a cabo, como ya lo mencioné anteriormente.

2.5 Planeación de la organización

Una organización se debe planear ya que nunca se dará de manera espontánea.

La empresa demanda una planeación cuidadosa para lograr el éxito, y debe tomar en consideración diversos factores cada vez más numerosos como lo son el mercado, la competencia, las condiciones económicas del país, sus propios objetivos, la tecnología, el proceso de producción, la comunidad y sus costumbres, el gobierno.

(8) Kooutz H. y O'Donell. Curso de Administración Moderna. Edit. MacGrow Hill. México, 1979. p. 372.

"Planear la organización es el proceso de definir y de agrupar las actividades de la empresa de tal manera que se puedan asignar en la forma más lógica y ejecutar de la manera más eficaz. Tiene que ver con el establecimiento de relaciones entre las unidades para realizar los objetivos de la empresa" (9)

Las ventajas que se alcanzan con la planeación de la organización son:

- Es bastante valioso definir, discutir y evaluar los objetivos de la empresa.
- El planeamiento indica claro y comprensiblemente donde se encuentran las responsabilidades. Para esto se hacen indispensables los manuales de organización.
- A los altos funcionarios les permite abandonar cargas de trabajo excesivas, para dedicarse a labores de planeación.
- Ayuda a identificar a las personas con los objetivos de la empresa y contribuir a mejorar las relaciones humanas.
- Ayuda a reducir o eliminar la duplicación de esfuerzo, prescindiendo del papaleo, acortando líneas de comunicación y asignando responsabilidades y autoridad definida.
- Mejora la coordinación entre diferentes funciones, como ejemplo abastecimiento, producción y ventas.

(9) Dole E. Cómo planear y establecer la organización de una Empresa. Edit. Reverté. España, 1960, p.2.

- Eliminada la duplicidad de funciones o funciones innecesarias.

- Ayuda a mantener en equilibrio las unidades de la organización, evitando la fuerza excesiva o deficiente entre los departamentos de la compañía.

- Elimina fricción entre niveles directivos y operativos - mediante la asignación de deberes más claros, lógicos y definidos.

Las etapas para dicha planeación son:

1.- Determinación de objetivos.

2.- Determinación de las funciones o actividades necesarias para alcanzar objetivos

3.- División del trabajo.

4.- Elaboración del manual de organización y el de procedimientos.

CAPITULO III

MANUALES

3.1 Qué es un manual?

Un manual es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización política y/o procedimiento de una empresa que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo. Es un instrumento importante en la administración, ya que estos persiguen la mayor eficiencia en la ejecución del trabajo asignado al personal para alcanzar los objetivos de la empresa.

George R. Terry nos dice que "un manual es un libro-guía, una fuente de datos que se cree son esenciales para la mejor realización de las tareas". También dice que los manuales son una forma sencilla, directa, uniforme y autorizada de presentar la información que trata de los deberes y responsabilidades de un empleado, los reglamentos con los cuales tendrá que trabajar y las políticas, objetivos y prácticas de la empresa.

3.2 Tipos de manuales.

Existen dos tipos de clasificaciones.

La primera clasificación se refiere al contenido del manual y se desprende de la propia definición de manual que ha dado. Entonces habrá manuales de:

a) Manual de Bienvenida

- b) Manual de Organización
- c) Manual de Política
- d) Manual de Procedimientos

La segunda clasificación se enfoca a la función específica o área de actividad. Por lo que hay manuales de:

- e) Ventas
- f) Producción
- g) Finanzas
- h) Personal
- i) Generales, que ocupen de dos o más de estas áreas.

3.2.1 Manual de Bienvenida

Muchos dueños o patrones creen que es importante darle a los empleados información con respecto a la historia de la compañía, sus comienzos, crecimiento, logros, administración actual y posición actual. Probablemente esto constituye a una mejor comprensión, aumento la moral y ayuda al empleado a sentir que forma parte de la compañía.

El manual de la historia de la empresa puede no sólo estar destinado al personal de la misma, sino que generalmente tiene aplicación como manual de relaciones públicas, destinado a proyectar una buena imagen de la empresa en las personas ajenas a la misma pero que tienen contacto con ella, como pueden ser los proveedores y el gobierno.

3.2.2 Manual de Organización.

Los manuales de organización son elementos básicos de referencia y de auxilio en la empresa para obtener el control deseado de los esfuerzos del personal. Es un registro de información e instrucciones que se utilizan para orientar a los esfuerzos humanos.

El manual de organización es un instrumento administrativo que permite normalizar en forma ordenada y sistemática la información referente a los antecedentes, legislaciones, atribuciones, objetivos, funciones y estructura orgánica; presenta una visión de conjunto de la entidad, precisa las funciones encomendadas, evitando duplicidad y detectando omisiones y orienta e informa tanto al personal que presta sus servicios con la entidad como al público en general.

El manual de organización expone con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos para el logro de sus objetivos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los órganos de la empresa.

Generalmente contienen la estructura de organización, descripciones de trabajo, objetivos, políticas, organigramas.

C.L. Littlefreld nos dice al respecto: "Los manuales se usan donde se desea una descripción detallada de las relaciones de organización. Se elaboran ordinariamente con base en -

los cuadros de organización (organigramas), los cuales se acompañan de las descripciones de los diferentes puestos inscritos en el cuadro. Comúnmente se hace la división de los encabezados de estos manuales en atención a la función general, a las obligaciones y autoridad y al conjunto de relaciones con los demás". (10)

Es costumbre incluir en los manuales generales de organización, un capítulo de políticas generales o departamentales, según la naturaleza del manual.

La importancia del manual de organización es indiscutible, en virtud de que constituye el medio de difusión típico de las decisiones de la alta dirección en materia de organización.

Para su mejor comprensión, los manuales de organización pueden clasificarse en tres grupos, de acuerdo con la extensión y objetivos que se pretenden alcanzar.

Esta clasificación es:

1. Generales.- Como su nombre lo indica, los manuales generales son aquellos en donde se reúnen todas las funciones que realiza una empresa, elaborados de acuerdo a la estructura de la misma.
2. Departamentales.- Tratan únicamente las funciones, comunicaciones, etc., de un departamento espe

(10) Littlefield C. L. y Paterson R.L. Organización de oficinas, Fondo de Cultura Económica, México, 1979, p. 58.

cial, pudiéndose decir que son manuales específicos dentro de la empresa y generales dentro de un departamento.

3. Individuales.- Son aquellos que tratan en forma específica las funciones y responsabilidades de un puesto especial, conociéndose con el nombre de instructivo de funciones y responsabilidades.

3.2.2.1 Ventajas y desventajas del Manual de Organización.

Un manual bien hecho tiene las siguientes ventajas:

1. Logra y mantiene un sólido plan de organización.
2. Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
3. Facilita el estudio de los problemas de organización.
4. Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.
5. Sirve como una guía eficaz para la preparación clasificación y compensación del personal clave.
6. Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
7. Evita conflictos jurisdiccionales y yuxtaposición de funciones.
8. Pone en claro el grado de autoridad de los diversos niveles.

9. La información sobre funciones y puestos suele servir - como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.
10. Conserva un rico fondo de experiencia administrativa de los funcionarios más antiguos.
11. Sirve como una guía en el adiestramiento de personal -- nuevo.

Entre los pocos inconvenientes que suelen presentar los manuales, se encuentran los siguientes:

1. Las empresas que se consideran pequeñas creen que no necesitan un manual que describa asuntos que son conoci-- dos de todos.
2. Algunas consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso el preparar un manual y conservarlo al día.
3. Existe el temor de que pueda conducir a demasinda reglamentación y rigidez.

3.2.3 Manual de Políticas

Terry, nos dice: "Un manual de políticas pone por escrito las políticas de una empresa. Una política es una guía básica para la acción. Prescribe los límites generales dentro de politicas de una empresa. Proporcionan el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones" (11)

(11) Terry George R., Principios de Administración, Ed.C.E.C.S.A. México, 1977, p. 308.

Hendrick nos lo define como: "Política no es otra cosa que una actitud de la dirección. Estas actitudes deben ser comunicadas en forma continua a la largo de toda la línea de organización si se desea que las operaciones se desarrollen conforme al plan. Las políticas escritas son un medio de transmitir las actitudes de la dirección. Las políticas escritas establecen línea de guía, un marco del cual el personal directivo pueda obrar para balancear las actividades y objetivos de la gerencia general".

Graham Kellog dice que "Los manuales de políticas la mayoría de las veces incluyen una declaración de objetivos de la -- empresa y estos ahorran muchas consultas". (12)

3.2.4 Manual de Procedimientos.

Un procedimiento es la sucesión cronológica de una serie de operaciones interrelacionadas entre sí, dependientes una de la otra y que mediante un método o forma determinada de ejecución, permiten obtener un producto o prestar un servicio. Teniendo en cuenta esta definición, se anotarán los principales procedimientos que se ejecutan en las unidades administrativas que comprenda el manual. Esta lista servirá como índice a los manuales de procedimientos que se formulen.

Los manuales de procedimientos son también llamados manuales de operación, de prácticas, estándar, de instrucción so--

(12) Kellog Graham, Preparación del Manual de Oficinas, Fondo de Cultura Económica, México, 1979. p. 64

bre el trabajo, de rutina, de trámites y métodos de trabajo.

Graham Kellog nos indica que "El manual de procedimientos presenta sistemas y técnicas específicas, señala el procedimiento preciso a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo". (13)

Para ampliar la explicación, cito una frase de C.L. Littlefield:

"Procedimiento es la secuencia de etapas para llevar a cabo un determinado tipo de trabajo". (14)

Es importante que los procedimientos de operación se registren por escrito y se pongan a disposición del personal en un manual. La existencia de un manual de procedimiento sirve para que la administración aumente su certeza de que los empleados utilizan los métodos y procedimientos prescritos para llevar a cabo sus tareas. El manual ofrece además, al personal, una guía de trabajo, guía que resultará particularmente valiosa para orientar a los nuevos empleados.

Una de las mayores oportunidades que existen para reducir el costo de oficinas radica precisamente en el campo de información de métodos. Siempre existe un mejor modo de hacer cualquier tarea y una vez que se encuentra este método, debe establecerse como el método que precisamente ha de seguirse. El --

(13) Kellog Graham, Preparación del Manual de Oficinas, Ed. Reverté, México, 1963. p.119.

(14) Littlefield C.L. y Paterson R.L. Organización de oficinas, Fondo de Cultura Económica, México, 1979. p. 64

hecho de que no se utilicen uniformemente los mejores métodos que existen para hacer las tareas es causa de gran derroche - de tiempo y esfuerzo en las oficinas. El manual de procedimientos tiene como objetivo establecer el mejor método para - hacer las tareas.

El manual de procedimientos presenta sistemas y técnicas específicas. Típico de estos es el de las instituciones para usar el equipo y los manuales que señalan el procedimiento -- preciso a seguir para lograr el trabajo de todo el personal - de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas.

En la actualidad las empresas que cuentan con un número_ crecido de trabajadores, tienen una experiencia bastante am-- plia sobre el empleo de manuales de procedimiento.

En el curso normal de las operaciones administrativas, - tanto el personal directivo como el operativo, se ven en la - necesidad casi a diario, de consultar los procedimientos con-- signados por escrito.

3.2.4.1 Ventajas del Manual de procedimientos

Entre las ventajas más tangibles y reconocidas, están -- las siguientes:

1. Reducción de gastos generales

2. Control de las actividades
3. Mejoramiento de la eficiencia de operación y reducción de costos.
4. Sistematización de actividades
5. Información de actividades.
6. Adiestramiento
7. Guía de trabajo a ejecutar
8. Revisión constante y mejoramiento de las políticas y procedimientos.
9. Auditoría administrativa de políticas, procedimientos y controles.

3.2.4.2 Contenido del manual de procedimientos

Existe tres secciones que aparecen casi invariablemente en todas ellas, estas son:

Texto:

Todo manual de procedimientos requiere que las informaciones o instrucciones que contenga se expresen por escrito, en un texto.

Este texto describió el procedimiento, enumerando las operaciones de que se componen, precisando en qué consisten cada operación, quien debe ejecutarla, cómo debe ejecutarla, cuándo, dónde y para qué debe ejecutarse.

Conviene que el texto señale quién es el responsable del procedimiento, el objetivo que se persigue con su ejecución y el de sus partes principales, así como las políticas que deben aplicarse.

La información o instrucciones que contenga el texto deben exponerse en un orden lógico. Pueden empezarse, por los aspectos más generales, como el órgano responsable del procedimiento descrito en el manual, los objetivos que se persiguen y, las políticas aplicables para continuar con la descripción del procedimiento, paso por paso.

Diagramas:

En esta sección debe contener el flujo de las actividades para la realización de una operación. Debe contener las actividades y el responsable. Es conveniente hacer una explicación detallada anexa al diagrama de flujo, para que cualquier persona lo pueda entender.

Formas:

En una oficina, la mayor parte del material que se maneja está constituido por "formas". Por ello, siempre es conveniente incluir en el manual una sección de formas, que contenga todas las que se emplean en el proceso que se describe. Una explicación detallada con ejemplos, sobre la manera correcta de llenar las formas es sumamente útil su inclusión en el

manual facilitará al usuario el trabajo de llenar las formas --- cuando deba hacerlo, sin que necesite guía del supervisor.

El empleo en mayor o menor escala de cada una de las secciones anteriores del manual, depende de la naturaleza del procedimiento de que se trate o de las preferencias de quien lo elabora. Algunos manuales dan preferencia al uso del texto sobre los diagramas o las formas, consideran que el lenguaje escrito permite explicar mejor el procedimiento y sobre todo, señalar objetivos, políticas y responsabilidades.

3.2.4.3. Funcionalidad de los manuales.

En esencia, un manual de oficina es un recurso para ayudar a la orientación de los empleados. Puede ayudar a hacer que las instrucciones sean definidas, señalar procedimientos, fijar responsabilidades, proporcionar soluciones rápidas a los malos entendimientos y a mostrar como puede contribuir el empleado al logro de los objetivos de la compañía, así como sus relaciones con otros empleados. En muchas empresas, se considera que los manuales son una obligación:

- a) Estimula la uniformidad
- b) Elimina confusiones
- c) Elimina incertidumbre y duplicación
- d) Disminuye carga de supervisión
- e) Sirve de base al adiestramiento
- f) Sirve de base para programar la simplificación del trabajo y control de costos.

- g) Evita la implantación de procedimientos incorrectos
- h) Presenta lo que se está haciendo

3.2.4.4 Elaboración y distribución de los manuales de procedimientos.

a) Proyecto.

Quienes debe preparar un manual de procedimientos.

La asignación de la responsabilidad de preparar los manuales según A.F. Bortz se determinará principalmente por el desglosamiento funcional de la empresa. La disponibilidad de personal competente, es otro factor determinante siendo que este tipo de personal se ha encontrado con mayor frecuencia en el departamento de contratación o del jefe de oficina, el hacer responsable cualquiera de estos departamentos ha sido siempre una solución fácil.

En muchos casos la uniformidad en toda la empresa se considera como el objetivo básico y en la unidad centralizada, todos los miembros pueden dedicar su tiempo por completo al proyecto que tienen entre manos.

En realidad, depende del grado de centralización o descentralización de los servicios de oficinas que tenga la empresa, el que se le asigne la responsabilidad de elaborar manuales de procedimientos a un grupo especialista bajo las órdenes de la alta gerencia, o al jefe de cada división.

Cualquiera que sea la unidad responsable, a la intervención de un comité en el que tengan participación los especialistas y los supervisores interesados, ya sea en la preparación del manual o en la supervisión de su preparación, puede ser útil.

1. Para que no pasen inadvertidos ciertas necesidades de algunos departamentos o puestos, aun cuando la autoridad y la responsabilidad en la elaboración del manual esté en manos de quien se haya asignado, al consultar a los futuros usuarios puede rendir grandes beneficios como se desprende de la siguiente opinión: "Son aquellos quienes usan el manual los que tienen una idea de lo que se requiere y ofrecen valiosas recomendaciones mayor precisión, una cobertura completa y la inclusión de detalles que fácilmente pasarían desapercibidos, mayor claridad en la redacción evitando así las faltas principales que se cometen en los manuales preparados por personas menos ligadas con la ejecución práctica del trabajo de la empresa, manuales que sólo entiende el autor".

2. Para asegurarse de que la información que contiene es necesaria y se coordina con la de otros manuales.

Si sólo participaron los usuarios del manual, habría el peligro de que se incluyera información innecesaria o contradictoria con otros manuales. La presencia en el comité del grupo de especialistas que intervienen en la preparación de todo ma--

nual asegura precisión, amplitud, pertenencia y practicabilidad - del material incluido.

3. Para aumentar la aceptación del manual.

Quienes ayudan a preparar el manual están dispuestos a aceptar su contenido y a usarlo con exceso.

A. RECOPIACION DE DATOS

Cualquiera que sea el órgano responsable de la preparación de un manual, es conveniente encomendar a un analista la recopilación de toda la información pertinente. Para escoger toda la información acerca de un proceso, existen principalmente los siguientes medios:

a) Investigación documental.- En los archivos de la Compañía, sobre todo los elementos del proceso de que se trate, sin descuidar la revisión de los boletines y circulares de la compañía, las formas impresas entre otros.

b) Entrevistas con los empleados. Se obtiene una explicación verbal del trabajador sobre las operaciones en que interviene, cómo, dónde, cuándo, y para qué las ejecuta. Esta información es básica puesto que nadie mejor que el empleado conoce los detalles de su trabajo.

c) Entrevistas con los supervisores o jefes inmediatos. Esto es para contemplar los datos que se anotan en las explica-

ciones de los empleados o aclarar dudas del analista.

d) Observación directa. Ver la ejecución del proceso, a través de todos sus pasos para confirmar, rectificar o contemplar la información recogida por los otros medios.

B. PRESENTACION DEL PROYECTO.

Con los datos anteriores, procede el analista a la elaboración del proyecto de manual, que someterá a la consideración de su jefe y del comité en caso de que exista este, de la siguiente manera:

- Especificaciones aditoriales
- Métodos de reproducción
- Papel
- Tipografía
- Disposición del material
- Encuadernación

C. AUTORIZACION

Autorizaciones formales. Terminado el proyecto de manual por el órgano responsable, con la participación del comité que intervino en su elaboración o supervisión en caso, es recomendable que este proyecto obtenga las siguientes autorizaciones formales:

1. Del jefe de las direcciones o departamentos que intervienen en el proceso de que se trate para asegurar su conformidad con la exactitud de su contenido.

2. Del departamento de auditoría interna o su equivalente, como órgano central de control para:

- a) Que su contenido se coordine con el de los demás manuales.
- b) Que esté de acuerdo con las políticas de la organización.
- c) Que existan las medidas de seguridad necesarias para el control interno tanto en los métodos de ejecución de las operaciones como en la interrelación que debe existir entre quienes las ejecutan.

3. Del gerente general, como requisito formal para proceder a su publicación y distribución. Esta aprobación incluirá la de las especificaciones editoriales y la lista de distribución y número de ejemplares a publicar.

D. EDICION

Actividad editorial

E. DISTRIBUCION

Lista y registro de distribución

Es obvio que el valor de un manual especialmente de procedimientos depena de la validez de su información, los empleados

pierden la fe en un manual que no está al día. Por lo tanto, parece ser que el deber principal de quien se encarga del manual, es mantenerlo al corriente.

Hendrick recomienda las siguientes técnicas de control para la revisión de los manuales.

1. Ordenar que los procedimientos escritos se observen escrupulosamente y hacer responsables a los poseedores de manuales para que señalen la necesidad de revisión cuando la experiencia en la operación indique que las instrucciones vigentes no son practicables.

2. Establecer programas regulares de auditoría para determinar si las prácticas actuales coinciden con los procedimientos escritos.

3. Designar el personal necesario para que este prepare, aclare y publique las revisiones que se le hagan al manual.

4. Publicar con frecuencia todo aquel contenido ya revisado y las páginas correspondientes del índice, comprobando los poseedores de manuales que estos estén completos.

5. Hacer que la unidad de control de formas señale los cambios en procedimientos que resulten afectados.

3.3 REQUISITOS PARA EL ÉXITO DE LOS MANUALES

George R. Terry, expone algunas recomendaciones para tener éxito en la elaboración y uso de manuales.

1. Centrar la autoridad y la responsabilidad del programa de manuales.
2. Escribir para el nivel del empleado que utilizará el manual.
3. Mantener una lista de distribución
Distribúyanse únicamente aquellos manuales que se necesitan en cada caso.
4. Conservar el manual en arreglo sencillo y material, - así como en el lenguaje usado.
5. Usar gráficas e ilustraciones
6. Conservar al día los manuales.
7. Hacer resultar los cambios y las revisiones
8. Revisar el material periódicamente.

3.4 USO DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS.

- Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas - de trabajo y evitar su alteración.
- Simplificar la determinación de responsabilidades por faltas o errores.
- Facilitar las labores de auditoría y la evaluación del control interno.
- Enseñar el trabajo a nuevos empleados.

- Aumentar la eficiencia de los empleados indicándoles lo que deben hacer y cómo hacerlo.
- Facilitar la ejecución del trabajo.
- Ayudar a la coordinación del trabajo y evitar duplicaciones y lagunas.
- Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.
- Reducir los costos al aumentar la eficiencia general.

QUE DEBEN CONTENER LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

- Reglas de ejecución. Estas señalan por escrito, en un texto claro y conciso, los objetivos que se pretenden alcanzar, las políticas a seguir y exponen en una secuencia ordenada las principales operaciones o pasos de que se compone el procedimiento y la manera de realizarlas.

- Diagramas. Estos podrán ser:

- Organigramas o cartas de organización del departamento a cuyo cargo esté el procedimiento.

- Flujoigramas o cartas de flujo que expresará gráficamente la secuencia de las distintas operaciones de que se compone un procedimiento.

- Formas. Esta sección contendrá un ejemplar con todas sus copias de cada una de las formas que se utilicen en las distin

tas operaciones de procedimiento.

COMO SE ELABORAN.

Se designa una analista que recoja los datos y presente un proyecto de manual. Para la recopilación de datos se usarán los siguientes medios:

Entrevistas a empleados, obteniendo explicaciones verbales de las operaciones en que intervienen.

QUIENES LOS AUTORIZAN.

El jefe del Departamento de Organización y Métodos debe recabar las siguientes autorizaciones formales del proyecto:

De los jefes de los departamentos que intervienen en el proceso sobre la exactitud de su contenido.

QUIEN LOS DISTRIBUYE.

El Departamento de Servicios Administrativos será el encargado de:

Distribuir el manual de acuerdo con la lista de distribución aprobada.

Almacenar los ejemplares restantes.

Llevar el registro de poseedores de manuales.

CUANDO SE REVISAN.

Las instrucciones contenidas en los manuales deben aplicarse invariablemente mientras no sean modificadas.

Cuando el encargado de aplicarlas encuentre que su aplicación ya no es recomendable porque:

- a) Las circunstancias han cambiado, o
- b) Existe otro procedimiento o método mejor, por conducto de su jefe de departamento propondrá la modificación a la oficina encargada de su elaboración.

Para su modificación, se seguirán los mismos trámites que para su elaboración. Cada dos años deberán ser revisados los manuales, por la misma oficina o departamento que los elaboró, para que no pierdan actualidad.

COMO SE REGISTRAN LOS CAMBIOS

Tan pronto como el departamento de organización tenga noticia de algún cambio en un proceso, por cualquier motivo procederá a elaborar un proyecto que contenga las modificaciones respectivas al manual.

B I B L I O G R A F I A

- 1.- Dole E. Cómo planear y establecer la organización de una Empresa. Edit. Reverté. España, 1960. p. 2.
- 2.- Guzmán Valdivia Isaac. La Ciencia de la Administración. La Dirección de los Grupos Humanos, Ed. Limusa, -- México, 1971.
- 3.- Kellog Graham. Preparación del Manual de Oficinas, Fondo de Cultura Económica, México, 1979.
- 4.- Koontz H. y O'Donell. Curso de Administración Moderna. Edit. MacGrow Hill. México, 1979.
- 5.- Littlefield C.L. y Paterson R.L. Organización de oficinas, - Fondo de Cultura Económica. México, 1979.
- 6.- Mooney James D. y Reilley Alan C. Principios de Organización, Harper and Brothers publishers, New York, 1947.
- 7.- Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas, Teoría y -- Práctica, Segunda Parte, Ed. Limusa. México, - 1976.
- 8.- Terry George R., Principios de Administración, Ed. C.E.C.S.A. México, 1977.
- 9.- Urwick Lyudal, Los elementos de la Administración. Ed. Herre-ro Hnos. México, 1971.

**ANALISIS DE LA SECCION DE
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA**

I N D I C E

	PAG.
INTRODUCCION	1
I. SITUACION ACTUAL	6
II. ANALISIS	16
III. ALTERNATIVAS DE SOLUCION	35
III.1 OBJETIVOS	36
III.2 FUNCIONES	38
1º PROPOSICION	39
2º PROPOSICION	54a
III.3 PROCEDIMIENTOS	55
IV. PLAN DE IMPLEMENTACION	79
V. CONCLUSIONES	86
ANEXOS	
ANEXOS DEL PROCEDIMIENTO DE PAGO A PROVEEDORES EN EL EXTRANJERO.	89
ANEXOS DEL PROCEDIMIENTO DE TRANSFERENCIA DE - TECNOLOGIA.	90

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

INTRODUCCION

El Control de Cambios en México, nació como consecuencia de la grave crisis económica que enfrentó el país durante el período 1981 - 1982, y que tuvo su culminación en agosto de 1982, cuando las reservas internacionales de divisas en poder del Banco de México, descendieron a un nivel mínimo, como consecuencia de la baja del petróleo, alta inflación y alza de las tasas de interés en los mercados internacionales, motivando una importante fuga de capitales ante el temor de movimientos bruscos en el tipo de cambio.

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

- 1) Proteger a la planta productiva del país sobre los riesgos de un mercado de divisas sujeto a movimientos especulativos.
- 2) Capturar las divisas que ingresen al país, vía operaciones de Comercio Exterior, a fin de canalizarlas al mantenimiento de la planta productiva del país.
- 3) Estimular las ventas al exterior, efectuadas por Empresas pequeñas y medianas, propiciando una atractiva rentabilidad a la actividad exportadora.
- 4) Mantener una política cambiaria realista, que evite variaciones repentinas en el tipo de cambio.
- 5) Proteger a las Empresas de pérdidas cambiarias, derivadas de adeudos anteriores.

Con el fin de cubrir los objetivos expuestos, se sujetaron a las disposiciones del control de cambios, los siguientes conceptos:

- 1) Exportación de mercancías que efectúe cualquier persona física o moral.

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

Una vez bosquejado el Proyecto de Control de Cambios, era necesario responsabilizar a algún organismo, para que llevase el control, garantizando el cumplimiento de las disposiciones emitidas por las Dependencias involucradas, y para este efecto, se asignó a las Instituciones Bancarias, la tarea de crear un sistema que registrara los ingresos y egresos de divisas al país, por los conceptos señalados. Fue de esta forma, como las distintas Instituciones orientaron sus esfuerzos a estructurar en el menor tiempo posible, dicho sistema.

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

Por otro lado, el volumen operativo se incrementó con gran rapidez y en consecuencia el departamento se vio forzado a elevar el número del personal, además de que las cargas de trabajo concentraron la atención de los directivos hacia la operación, impidiendo la actualización de los proce-

dimientos y en general la aplicación de técnicas administrativas dentro de la organización.

El proceso de creación de todo organismo, debe comenzar en la planeación, que abarca los siguientes puntos:

- a) Definición de los objetivos.
- b) Elaboración de procedimientos, dirigidos al logro de los objetivos.
- c) Elaboración de políticas, dirigidas al logro de los objetivos.
- d) Determinación de requerimientos: Recursos materiales, técnicos y humanos.
- e) Definición de funciones de cada puesto.
- f) Definición de líneas de autoridad y responsabilidad.

Como ya se había mencionado, el repentino nacimiento del departamento, no permitió el correcto seguimiento de los pasos de la planeación, sin embargo este estudio está orientado a la cimentación de la estructura organizacional, en base al análisis de la actual situación del mismo.

El presente trabajo contiene la problemática detectada en la Sección - "Transferencia de Tecnología y Pago a Proveedores" y las soluciones propuestas al respecto, en base a un estudio efectuado de la siguiente manera:

- I En primer término, se entabló una plática tanto con el Gerente - Consultas como con el Sub-Gerente de Servicios, con el fin de conocer sus inquietudes sobre la Sección y dar una orientación general al estudio en cuestión.
- II Acto seguido, se aplicó un cuestionario general para conocer el estado de la Sección en relación al establecimiento y cumplimiento de políticas y objetivos; la efectividad de la estructura orgánica y funcional del manual de organización, del aprovechamiento

to de los recursos humanos, la delegación, comunicación, supervisión; así como la evaluación de los sistemas y procedimientos administrativos y la medición de resultados.

En base a este cuestionario, se recabó la opinión del Asesor y - Funcionario de las Secciones.

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

IV Se sostuvo además una pequeña entrevista con Analistas que permitió obtener su punto de vista en materia de supervisión y motivación de los superiores; su conocimiento e identificación con los objetivos de la Sección.

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

①

I. SITUACION ACTUAL

SITUACION ACTUAL

En este capítulo se muestra el grado de eficiencia en que están trabajando las Secciones de Transferencia de Tecnología y Pago a Proveedores, en base a los resultados obtenidos en el Cuestionario General, aplicado al Sub-Gerente de Servicios, Asesor, Funcionario y Analistas de las 2 secciones.

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

A fin de evaluar la información obtenida en el cuestionario citado, se clasificó en primer lugar, el objeto de estudio en 4 fases:

- I. Planeación
- II. Organización
- III. Dirección
- IV. Control

Cada una de estas fases, compuesta a su vez por varios elementos, a los que se otorgó un valor o peso, en función a su contribución a la eficiencia de las Secciones:

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

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

Excelente	4
Muy bien	3
Bien	2
Regular	1
Mal	0

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

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

RESULTADOS DEL CUESTIONARIO GENERAL DE AUDITORIA

I. PLANZACION.

1.1 Objetivos:

Los objetivos de las Secciones, los conocen, los tienen muy presentes y los miden periódicamente, son:

1. Dar un buen servicio al cliente.
2. Atraer más clientes.

- Los objetivos están bien definidos con plazos y porcentaje de avance esperado.
- Tienen continuidad, es decir, se revisan periódicamente, midiendo los avances el propio Asesor y el Sub-Gerente de Servicios.

Es bueno que los empleados conozcan su trabajo y las metas que deben alcanzar, además de que ellos son quienes pueden detectar las fallas y oportunidades convirtiéndolas en objetivos, pero sería conveniente elaborarlás en conjunto con la Gerencia, para que se enfoquen al objetivo general del departamento y para que la Gerencia esté al tanto de los avances de las Secciones.

Puntuación: 2

1.2 Políticas:

El trabajo lo hacen siguiendo las instrucciones del Diario Oficial del 7-nov/84 y los Télex-Circulares de Banamex: Tecnología 57/84 y Proveedores 4/84 y 5/84; al parecer no tienen dudas sobre los requisitos para el cumplimiento de su labor, se podría decir que están un poco "mecanizados" pues manejan muy bien el procedimiento de sus tareas y lo hacen rápido y bien hecho.

Por estas razones tiene un bajo índice de errores. Por otro lado, tienen demasiado tiempo improductivo.

Un problema serio que enfrentan, es que cuando un Analista tiene incapacidad o ausencia por permisos, no se les cubre y en estos casos, cuando el tiempo no es muy prolongado sólo se realizan las órdenes de pago, las realiza el otro Analista, y da como resultado mayor carga de trabajo o rezago.

Puntuación: 3

II. ORGANIZACION.

2.1 Estructura Orgánica y Funcional:

Si existe un organigrama y cubre los requisitos necesarios para la ubicación de cada miembro dentro de la Sección.

Puntuación: 4

2.2 Manual de Organización:

No tienen una descripción adecuada para los puestos. Las descripciones existentes contienen funciones dirigidas únicamente hacia aspectos operativos, descuidando (al Recurso Humano) la organización, con los perfiles que se requieren para cada puesto.

Puntuación: 1

2.3 Aprovechamiento de Recursos Humanos.

El personal destinado a las Secciones, según el organigrama, es excesivo en cuanto al volumen de trabajo, ya que no ha aumentado y se podría decir que hasta ha disminuido, y aún cuando se obtengan más clientes el trabajo no aumentará significativamente.

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

Puntuación: 2

III. DIRECCION.

3.1 Delegación:

El trabajo está bien delegado y sus funciones las tienen bien delimitadas, aunque no estrictamente, pues no tienen un manual de organización, aunque tampoco realizan actividades diferentes a las que ellos saben que deben hacer. Tienen los niveles jerárquicos de la Sección bien establecidos.

Puntuación: 2

3.2 Comunicación:

La resolución de problemas la hacen por medio de juntas, de manera informal y en éstas se llega a una conclusión acordada - por todos, (muchas veces respecto a políticas organizacionales; horario de entrada-salida, horario de comidas), en las que después el Funcionario o el Asesor rompen y provocan inconformidad con el resto del personal.

Existe, también, inconformidad de los Analistas, pues hay veces que les encargan funciones que no van de acuerdo a su trabajo, (realizar cartas del Asesor extras, etc.).

Otro problema, es que el Funcionario y Asesor, sólo chequean lo que los Analistas hacen, pero si falta un Analista, ellos no realizan el trabajo. Un Analista realiza muchas veces cartas del Asesor o trabajos a máquina del Asesor, y no está de acuerdo con ello, pues no es secretaria del jefe.

Otro problema, es que en periodo de vacaciones de un Analista, el otro Analista debe hacer las órdenes de pago que le corresponden al ausente, pues no hay quien lo cubra en este periodo, junto con llamadas y cartas para el cliente, dejándole los registros para cuando regrese el ausente, éste los realice.

Tienen buena comunicación con el jefe inmediato, relativo a aspectos operativos (supervisión).

Puntuación: 2

3.3 Supervisión:

Tienen buena supervisión, tanto interna como externa, aunque existen ocasiones en que cierta información o instrucciones que le llega al Asesor, le llega retrasada. En general tienen buena supervisión y tratan de hacer su trabajo eficientemente, y en algún problema relacionado con éste, lo tratan con sus superiores.

Puntuación: 3

IV. CONTROL.

4.1 Sistemas y Procedimientos Administrativos:

El tipo de control que utilizan, además de registros de operaciones diarias en formatos que ya se tienen, es la supervisión, ésta la realizan periódicamente, el Asesor y la Sub-Gerente de Servicios. Esta supervisión ayuda a llevar a cabo los objetivos y saber, según el caso, por qué no se logró lo planeado. Si existe algún problema, la supervisión ayuda a resolverlo y enmendarlo, esto lo hacen por medio de un formato.

Nota: En el Procedimiento de Pago a Proveedores en el Extranjero, se busca agilizar la localización del expediente de un cliente en el archivo por lo que, éste se llevará por orden alfabético y no numérico, desapareciendo así los registros en libreta, donde se le asigna número al cliente y donde se le anota según programa.

Puntuación: 4

4.2 Medición de Resultados:

El trabajo no tiene retraso y esto se puede saber por el control por registros que llevan y el reporte analítico que realizan según las operaciones diarias que se tengan, además del empeño que le ponen a sus tareas por terminarlos bien cada día.

Puntuación: 4

	ELEMENTOS	PESO	PUNTUACION	TOTAL
I. Planeación	1.1 Objetivos	200	2	400
	1.2 Políticas	200	3	600
II. Organización	2.1 Estructura Orgánica y Funcional	250	4	1000
	2.2 Manual de Organización	250	1	250
	2.3 Aprovechamiento de Recursos Humanos	250	2	500
III. Dirección	3.1 Delegación	200	2	400
	3.2 Comunicación	350	2	700
	3.3 Supervisión	300	3	900
IV. Control	4.1 Sistemas y Procedimientos Administrativos	350	4	1400
	4.2 Medición de Resultados	400	4	1600
Valuación General				7750

Se está trabajando a un 70% de efectividad.

Según los puntos obtenidos, se está trabajando de una manera deficiente, en los puntos en que se debe poner mayor atención, es en los objetivos, comunicación y aprovechamiento de recursos humanos.

II. ANALYSIS

A N A L I S I S
(Ventajas y Desventajas)

Objetivos:

1. Optimizar el servicio, dando asesoría profesional y trámite oportuno con el fin de ser líderes en el mercado.
2. Formar un equipo de trabajo, mejorando la comunicación interna de los servicios.
3. Depuración general y concentración de nuestros archivos.

Ventajas:

Estas metas que tienen en la Sección son muy buenas, pero son internas, ya que se han fijado sin tomar en cuenta las perspectivas de la Gerencia; su trabajo lo realizan bien y con eficiencia y de acuerdo a las disposiciones legales que los rigen en su Sección. La agilidad que tienen en el trámite se explica debido a que no tienen mucho trabajo y lo hacen rápido.

También, se siguen los trámites apegándose a las disposiciones emitidas por Dependencias oficiales y de la propia Institución, en donde se explica la forma de operación de cada servicio.

Desventajas:

Trabajan siguiendo la reglamentación interna y externa, y su trabajo eficiente y ágil puede llevarlos al alcance de sus objetivos, aunque en su elaboración no se previeron los objetivos generales de la Gerencia y no se puede desarrollar de esta manera, un verdadero trabajo en equipo.

Funciones:

Las descripciones de puestos y limitación de actividades están improvisadas desde el inicio del departamento y según disposiciones externas y no

de la Institución, además de que éstas no están actualizadas.

Ventajas:

Las descripciones, aunque no son muy buenas, han servido para evitar la -- completa desorganización en la operación y sirven de apoyo para la crea-- ción de un Manual de Organización.

Desventajas:

Los empleados se han repartido el trabajo, pero sin limitarles o definir-- las del todo bien.

No se puede seleccionar al personal adecuado para el puesto, pues no se -- tienen perfiles.

El personal no se encuentra motivado pues no tienen calificación de méri-- tos o incentivos.

El trabajo está muy centralizado en el Analista, pues revisa la documenta-- ción, efectúa liquidaciones, registra operaciones autorizadas, operaciones con anomalías, aclara dudas a sucursales y a clientela, da información so-- bre la situación de las operaciones.

Procedimientos:

Ventajas:

El seguimiento que tienen las operaciones es con el estricto cumplimiento de las disposiciones legales. Se genera la información requerida por Ban-- co de México.

Se tiene información oportuna de operaciones autorizadas y canceladas. To-- da esta información es confiable.

Se facilita la localización de operaciones, pues se lleva el registro de -- las mismas en libretas, tarjetas alfabéticas, tarjetas de control, etc.

Desventajas:

La concentración de actividades en el puesto del Analista, provoca acumulación de trabajo, pero no de manera preocupante o que no pueda salir el trabajo ese mismo día.

La actividad que se le puede quitar es la de comunicación con los clientes, para dársela al Asesor.

Recursos Humanos:Ventajas:

Cuentan con conocimientos básicos sobre requisitos legales y procesos operativos.

En general, el personal conoce los procedimientos y normas legales suficientes.

Si existen dudas en el procedimiento, evitan riesgos aclarando las dudas con sus superiores.

Desventajas:

Tienen demasiado tiempo improductivo.

El nivel educativo es medio.

No se utilizan técnicas para manejo de personal.

Se ejerce supervisión a través de la autoridad formal únicamente.

A pesar de tener deseos de superación, no existe mucha inclinación a dedicar esfuerzo y tiempo a su desarrollo profesional.

Se expresa gran interés en recibir promociones, pero no se realiza un autoanálisis para detectar y superar sus propios errores u obstáculos.

No se desarrolla la iniciativa, se realiza el trabajo con mentalidad operativa.

Condiciones de trabajo:

Ventajas:

Las condiciones de trabajo son muy buenas, ya que se cuenta con espacio y líneas telefónicas suficientes, menos el Asesor que requiere más espacio; la ventilación y las instalaciones son buenas.

Desventajas:

Faltan máquinas de escribir, o que las reparen.

Productividad:

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

CUESTIONARIO GENERAL DE AUDITORIA

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

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

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

¿Cuál? _____

¿Por qué? _____

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

El principal objetivo de tu trabajo es: _____

¿Cuáles son las responsabilidades más importantes de tu trabajo?

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

Planeación:

Menciona cuáles son los objetivos generales de tu Sección

¿Se alcanzan de manera eficiente estos objetivos? Sí No

¿Por qué? _____

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

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

Sí No ¿Cuál? _____

¿Este medio de control es el adecuado? Sí No

¿Por qué? _____

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

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

Mencionalas _____

¿Quién las elabora? _____

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

¿Se siguen realmente los lineamientos de estas políticas?

Sí No ¿Por qué? _____

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

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

¿Están actualizados? Sí No ¿Por qué? _____

Organización:

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

¿Está actualizado? Sí _____ No _____ ¿Por qué? _____

¿Se cuenta con un manual de organización? Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

¿Se considera que el manual de organización está actualizado?

Sí _____ No _____ ¿Por qué? _____

¿Es conocido por el Personal? Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

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

Sí _____ No _____ ¿Por qué? _____

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

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

Sí _____ No _____ ¿Por qué? _____

¿Cuáles? _____

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

¿Por qué? _____

¿Cuenta con planes de capacitación? Sí _____ No _____

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

¿Cuentas con planes de calificación de méritos? Sí _____ No _____

¿Cuáles? _____

¿Cuentas con planes de promoción? Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

¿Cómo determinas las aptitudes de tus empleados para promoverlos? _____

¿Cómo compensas el esfuerzo de tu personal? _____

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

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

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

¿Por qué? _____

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

¿Por qué? _____

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

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

¿Por qué? _____

Dirección:

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

¿Por qué? _____

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

¿Por qué? _____

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

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

¿Has detectado abusos de autoridad?

Indica sus causas

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

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

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

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

¿Qué medios utilizas para entablar comunicación con tus superiores?

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

Control:

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

¿Existen registros de programas de capacitación y desarrollo?

Sí No ¿Por qué? _____

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

Sí No ¿Por qué? _____

¿Cuentas con un registro de operaciones atrasadas? Sí No

¿Por qué? _____

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

¿Por qué? _____

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

Gracias por tu colaboración.

Fecha

Firma del entrevistado

CUESTIONARIO PARA ANALISIS DE PUESTOS

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

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

Nombre : _____ Edad _____

Sección: _____

Puesto : _____

Tiempo que llevas en el Puesto: _____

Nombre de tu jefe inmediato : _____

Grado máximo de estudios : _____

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

PROCEDIMIENTO ACTUAL

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	FRECUENCIA	VOLUMEN POR OPERADOR	DURACION PROMEDIO POR OPERACION	TIEMPO TOTAL REQUERIDO
ANALISTA DE TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA	1. REGISTRO DE DOCUMENTOS	DIARIO	4	5 MIN.	20 MIN.
	2. ANALISIS DE DOCUMENTOS	DIARIO	4	10 MIN.	40 MIN.
	3. LLAMAR A CLIENTES	DIARIO	4	5 MIN.	20 MIN.
	4. ELABORAR ORDENES DE PAGO	DIARIO	4	5 MIN.	20 MIN.
	5. ACLARACIONES CON EL --- CLIENTE	DIARIO	2	10 MIN.	20 MIN.
	6. REBAJAS A LOS OFICIOS	DIARIO	4	5 MIN.	20 MIN.
	7. HACER TARJETA DE CONTROL	DIARIO	1	10 MIN.	10 MIN.
	8. REGISTRO DE PAGOS DE --- IMPUESTO	DIARIO	1	5 MIN.	5 MIN.
	9. REPORTE A SUCURSALES --- SOBRE APERTURAS (TELEFO- NICO)	DIARIO	2	3 MIN.	6 MIN.
	DIARIO				161 MIN.

PROCEDIMIENTO ACTUAL

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	FRECUENCIA	VOLUMEN POR OPERADOR	DURACION PROMEDIO POR OPERACION	TIEMPO TOTAL REQUERIDO
	10. REPORTE DE CUMPLIDOS A BANXICO	SEMANAL	1	5 MIN.	5 MIN.
	11. ELABORAR DATOS ESTADIS- TICOS	SEMANAL	1	15 MIN.	15 MIN.
	12. CARTAS POR LIBERACION	SEMANAL	1	30 MIN.	30 MIN.
		SEMANAL			50 MIN.
	13. HACER CARTAS PARA OFICIOS PENDIENTES	CADA 20 DIAS	1	60 MIN.	60 MIN.
		CADA 20 DIAS			60 MIN.
	14. HACER REPORTE DE T.T. A BANXICO	MENSUAL	1	30 MIN.	30 MIN.
	15. HACER REPORTE DE INCUMPLI- DOS A BANXICO	MENSUAL	1	15 MIN.	15 MIN.
		MENSUAL			45 MIN.

TIEMPO OCUPADO EN LAS OPERACIONES:

DIARIO			161 MIN.
SEMANAL	50 MIN. ÷ 5 DIAS	-	10 MIN.
CADA 20 DIAS	60 MIN. ÷ 15 DIAS	-	4 MIN.
MENSUAL	45 MIN. ÷ 20 DIAS	-	<u>2 MIN.</u>
			177 MIN. = 2 HRS. CON 57 MIN.

8 HRS. - 2 HRS. 57 MIN. = 5 HRS. 3 MIN. ---- TIEMPO MUERTO DIARIO DEL ANALISTA

OBSERVACIONES:

SE DEBE A QUE EL TIEMPO QUE UTILIZO ES MINIMO, Y BIEN HECHO EL TRABAJO, PUES YA LO CONOCE, ADEMAS DE QUE NO SON MUCHAS OPERACIONES.

PROCEDIMIENTO NORMAL

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	FRECUENCIA	VOLUMEN POR OPERADOR	DURACION PROMEDIO POR OPERACION	TIEMPO TOTAL REQUERIDO
ANALISTA DEDUCCIONES Y LIBERACIONES	1. DEDUCCIONES A PROVEEDORES	DIARIO	2	30 MIN.	60 MIN.
	2. SOLICITAR AUTORIZACION A EXPORTACIONES PARA ----- EFECTUAR LA DEDUCCION	DIARIO	2	10 MIN.	20 MIN.
	3. LIBERACION DE CUDDOTT'S	DIARIO	2	30 MIN.	60 MIN.
	4. COMUNICACION A SUCURSALES PARA LA LIBERACION	DIARIO	2	10 MIN.	20 MIN.
	5. ELABORAR MEMOS RATIFICANDO LLAMADAS	DIARIO	2	10 MIN.	20 MIN.
	6. MANDAR CARTA RECORDATORIO ANTERIOR A SU VENCIMIENTO	DIARIO	5	10 MIN.	50 MIN.
		DIARIO			230 MIN.
	7. CONTROL DE ARCHIVO	SEMANAL	1	240 MIN.	240 MIN.
	SEMANAL			240 MIN.	

TIEMPO OCUPADO EN LAS OPERACIONES:

DIARIO			230 MIN.
SEMANAL	240 MIN. ÷ 5 DIAS	*	<u>48 MIN.</u>
			278 MIN. = 4 HRS. CON 38 MIN.

4 HRS. 38 MIN. - 8 HRS. = 3 HRS. 22 MIN. ---- TIEMPO DIARIO MUERTO DEL ANALISTA

OBSERVACIONES:

ESTE TIEMPO MUERTO, SE DEBE PRINCIPALMENTE A QUE NO TIENE MUCHAS OPERACIONES DIARIAS, Y EL POCO TRABAJO QUE TIENE LO REALIZA RAPIDO, AUNQUE A FIN DE MES SE ACENTUA EL TRABAJO POR LOS REPORTES QUE HACE.

PROCEDIMIENTO ACIDAL

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	FRECUENCIA	VOLUMEN POR OPERADOR	DURACION PROMEDIO POR OPERACION	TIEMPO TOTAL REQUERIDO
ANALISTA PROVEEDORES	1. SELLAR LAS OPERACIONES	DIARIO	4	5 MIN.	20 MIN.
	2. REGISTRAR LA DOCUMENTACION	DIARIO	4	10 MIN.	40 MIN.
	3. ANALIZAR LA DOCUMENTACION	DIARIO	4	15 MIN.	60 MIN.
	4. COMUNICACION CON LOS -- CLIENTES	DIARIO	4	13 MIN.	52 MIN.
	5. ELABORACION DE ORDENES DE PAGO	DIARIO	4	5 MIN.	20 MIN.
	6. HACER REBAJAS EN LOS --- OFICIOS	DIARIO	4	5 MIN.	20 MIN.
	7. REPORTE DE OPERACIONES DIARIAS	DIARIO	4	10 MIN.	40 MIN.
		DIARIO			252 MIN.
	8. REPORTE DE ANOMALIAS	SEMANAL	1	10 MIN.	10 MIN.
	9. ELABORAR DATOS ESTADISTI- COS CONVENIOS	SEMANAL	1	10 MIN.	10 MIN.
	SEMANAL			20 MIN.	

PROCEDIMIENTO ACTUAL

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	FRECUENCIA	VOLUMEN POR OPERADOR	DURACION PROMEDIO POR OPERACION	TIEMPO TOTAL REQUERIDO
	10. HACER REPORTE MENSUAL A BANXICO	MENSUAL	1	45 MIN.	45 MIN.
	11. ELABORAR TARJETAS DE ENTRADA Y SALIDA	MENSUAL	1	20 MIN.	20 MIN.
	12. ELABORAR FOLDER PARA LAS ORDENES DE PAGO Y DATOS ESTADISTICOS	MENSUAL	1	20 MIN.	20 MIN.
		MENSUAL			85 MIN.

TIEMPO OCUPADO EN LAS OPERACIONES:

DIARIO			252 MIN.
SEMANAL	20 MIN. ÷ 5 DIAS	=	4 MIN.
MENSUAL	85 MIN. ÷ 20 DIAS	=	4 MIN.
			<u>260 MIN.</u> = 4 HRS. CON 20 MIN.

4 HRS. 20 MIN. - 8 HRS. = 3 HRS. 40 MIN. ---- TIEMPO MUERTO POR EL ANALISTA DIARIO

OBSERVACIONES:

ESTA PERDIDA DE TIEMPO, SE DEBE A QUE EL TRABAJO ES DE FACIL DESARROLLO, SIN RESTARLE REPOSABILIDAD, ADEMAS DE POCAS OPERACIONES.

PUEDEN DARLE OTRAS FUNCIONES ACORDES CON EL PUESTO, POR EJEMPLO, SECRETARIA DEL ASESOR YA QUE REQUIERE APOYO EN ESTAS FUNCIONES.

PROCEDIMIENTO ACTUAL

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	FRECUENCIA	VOLUMEN POR OPERADOR	DURACION PROMEDIO POR OPERACION	TIEMPO TOTAL REQUERIDO
FUNCIONARIO TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA Y PAGO A PROVEEDORES	1. ASESORAR A SUCURSALES.	DIARIO	1	45 MIN.	45 MIN.
	2. ASESORAR A CLIENTES.	DIARIO	1	60 MIN.	60 MIN.
	3. SOLICITAR DIVISAS A SUB-GERENCIA.	DIARIO	1	15 MIN.	15 MIN.
	4. CHECAR POSICION SPOT.	DIARIO	1	10 MIN.	10 MIN.
	5. FIRMAR Y REVISAR ORDENES - DE PAGO.	DIARIO	1	30 MIN.	30 MIN.
	6. CHECAR REBAJAS EN LOS OFICIOS DE PAGO A PROVEEDORES.	DIARIO	1	20 MIN.	20 MIN.
	7. CHECAR REBAJAS EN LOS OFICIOS DE TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA.	DIARIO	1	30 MIN.	30 MIN.
	8. LLEVAR CONTROL DE OPERACIONES PAGADAS.	DIARIO	1	10 MIN.	10 MIN.
	9. LLEVAR CONTROL DE OPERACIONES RECIBIDAS.	DIARIO	1	10 MIN.	10 MIN.
		DIARIO			230 MIN.

PRELIMINARIO ACTUAL

HOJA 2

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	FRECUENCIA	VOLUMEN POR OPERADOR	DURACION PROMEDIO POR OPERACION	TIEMPO TOTAL REQUERIDO
FUNCIONARIO TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA Y PAGO A PROVEEDORES	10. CHECAR DATOS ESTADISTICOS.	SEMANAL	1	20 MIN.	20 MIN.
	11. SUPERVISAR DATOS ESTADIS- TICOS.	SEMANAL	1	20 MIN.	20 MIN.
	12. REVISAR LIBERACIONES DE - C.U.D.D.T.T.'S.	SEMANAL	1	30 MIN.	30 MIN.
		SEMANAL			70 MIN.
	13. CHECAR ANALITICO PARA BAN XICO DE PAGO A PROVEEDO-- RES.	HENSUAL	1	90 MIN.	90 MIN.
	14. CHECAR ANALITICO PARA BAN XICO TRANSFERENCIA DE TEC NOLOGIA.	HENSUAL	1	90 MIN.	90 MIN.
		HENSUAL	1	300 MIN.	300 MIN.
	15. PLATICAS A SUCURSALES.	HENSUAL			480 MIN.

TIEMPO OCUPADO EN LAS OPERACIONES:

DIARIO			-	230	
SEMANAL	70 MIN. ÷	5	-	14	
MENSUAL	480 MIN. ÷	20	-	<u>24</u>	
				268	= 4 HRS. CON 28 MIN.

PROCEDIMIENTO ACTUAL

HOJA 1

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	FRECUENCIA	VOLUMEN POR OPERADOR	DURACION PROMEDIO POR OPERACION	TIEMPO TOTAL REQUERIDO
ASESOR TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA Y PAGO A PROVEEDORES	1. CHECAR AL PERSONAL ENTRADA Y SALIDA.	DIARIO	1	10 MIN.	10 MIN.
	2. FIRMAR ORDENES DE PAGO.	DIARIO	1	15 MIN.	15 MIN.
	3. FIRMAR LIBERACIONES.	DIARIO	1	10 MIN.	10 MIN.
	4. CHECAR TARJETAS DE CONTROL.	DIARIO	1	20 MIN.	20 MIN.
	5. REVISAR CORRESPONDENCIA.	DIARIO	1	20 MIN.	20 MIN.
		DIARIO			75 MIN.
	6. REVISAR COPIAS FIELES DE - TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA.	CADA 3er. DIA	1	15 MIN.	15 MIN.
	7. REVISAR CARTAS RECORDATORIO DE LIBERACION.	CADA 3er. DIA	1	30 MIN.	30 MIN.
	8. REVISAR CARTAS DE PERIODO POR VENCER.	CADA 3er. DIA	1	30 MIN.	30 MIN.
		CADA 3er. DIA			75 MIN.
	9. REPORTE DE CUMPLIDOS A BANCO.	SEMANAL	1	15 MIN.	15 MIN.
	10. INFORMACION ESTADISTICA DE GERENCIA MEDIA.	SEMANAL	1	15 MIN.	15 MIN.
		SEMANAL			30 MIN.

PROCEDIMIENTO ACTUAL

HOJA 2

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	FRECUENCIA	VOLUMEN POR OPERADOR	DURACION PROMEDIO POR OPERACION	TIEMPO TOTAL REQUERIDO
ASESOR TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA Y PAGO A PROVEEDORES	11. REPORTE DE INCUMPLIDOS, RECIBIR Y AUTORIZAR.	MENSUAL	1	15 MIN.	15 MIN.
	12. AUTORIZAR REPORTE DE - - TRANSFERENCIA DE TECNOLO- GIA.	MENSUAL	1	30 MIN.	30 MIN.
	13. AUTORIZAR REPORTE DE PAGO A PROVEEDORES.	MENSUAL	1	30 MIN.	30 MIN.
		MENSUAL			75 MIN.
	14. REVISAR CORRESPONDENCIA.	DIARIO	1	20 MIN.	20 MIN.
	15. AUTORIZAR LA ENTREGA DE - DIMEX.	DIARIO	1	15 MIN.	15 MIN.
		DIARIO			35 MIN.
	16. RECIBE Y FIRMA DATOS ESTA DISTICOS.	SEMANAL	1	15 MIN.	15 MIN.
		SEMANAL			15 MIN.
	17. REvisa Y FIRMA REPORTE A BANXICO.	MENSUAL	1	90 MIN.	90 MIN.
	MENSUAL			90 MIN.	

D I M E X

TIEMPO OCUPADO EN LAS OPERACIONES:

DIARIO					75
CADA 3er. DIA	75	‡	2	=	38
SEMANAL	30	‡	5	=	6
MEUSUAL	75	‡	20	=	4

D I M E X :

DIARIO					35
SEMANAL	15	‡	5	=	3
MENSUAL	90	‡	20	=	4

165 MIN. = 2 HRS. CON 45 MIN.

III. ALTERNATIVAS DE SOLUCION

III. 1 OBJETIVOS

OBJETIVOS

Los tienen bien definidos con plazos y porcentaje de avance esperado, además de continuidad, pues se revisan periódicamente, midiendo estos avances el Asesor y el Sub-Gerente de Servicios.

Los empleados conocen las metas que deben alcanzar y ellos mismos pueden detectar fallas y oportunidades convirtiéndolas en objetivos - aunque sería conveniente elaborarlas en conjunto con la Gerencia, para que se enfoquen al objetivo general del departamento y para que la Gerencia esté al tanto de los avances de las Secciones.

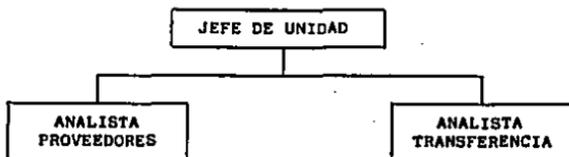
III. 2 FUNCIONES

**PROPOSICIONES PARA LA SECCION DE
PAGO A PROVEEDORES Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA**

1º PROPOSICION:

- Que la Sección sólo trabaje con el Jefe de Unidad y un Analista para cada área. (Reducción de personal).

ORGANIGRAMA:



JEFE DE UNIDAD

PROPOSITO:

- Constatar que las operaciones de la Sección se lleven a cabo según las disposiciones legales, dando un servicio adecuado a la clientela cautiva e incrementar la penetración en el mercado.

Magnitud:

- Autorización para pagos hasta 50,000.00 US. Dls.

Relaciones.

Internas:

- Gerencia media, departamento Control de Cambios.
- A.C.C.A.
- Sucursales.

Externas:

- Banco de México.
- Clientela.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- SECOFI.

Complejidad:

Se debe mantener al tanto de todas las operaciones del departamento, - conocer los conflictos, mantener actualizados los procedimientos, evaluar constantemente a su personal, mantenerse actualizado en materia - de control de cambios, así como en lo referente a técnicas administrativas.

Puestos subordinados.**Analistas:**

Apoyar a su jefe inmediato realizando eficientemente su trabajo, ape-- gándose a las disposiciones legales, para conservar y atraer más clien-- tela.

Funciones:

- Formular un plan de trabajo en base a las necesidades de la Institu-- ción, evaluando mensualmente el alcance y logro de objetivos.
- Integrar las metas personales de los miembros del departamento a - los objetivos generales del mismo, a través de una estructura de re-- compensas que mantenga su interés hacia el trabajo.
- Elaborar los planes de trabajo de la Sección, en base a su contribu-- ción a los objetivos generales del departamento, con el fin de es-- tar al tanto de sus actividades.
- Verificar la actualización constante de los sistemas operativos en base a la nueva reglamentación, para garantizar el cumplimiento de las disposiciones legales, y la agilidad en el servicio.

- Analizar las causas de decremento en el volumen de operaciones, en base a estudios de mercado (preferencias de la clientela, competencia, comportamiento del dólar, tipos libre y controlado), para implmentar mejoras en el servicio.
- Coordinar el esfuerzo de las 2 áreas a través de juntas y programas que fomenten la contribución en equipo al logro de los objetivos y - la comunicación.
- Evaluar periódicamente el plan de trabajo de los Analistas, comparando resultados contra objetivos, a fin de garantizar el buen funcionamiento de la Sección, o en su caso, detectar atrasos e investigar - las causas.
- Detectar los conflictos entre el personal, a través de entrevistas - con los Analistas, para evitar así repercusiones en la operación del departamento.
- Revisar los reportes a Banco de México, corroborando los datos con - la información que recibe de cada servicio, a fin de proporcionar información verídica a esta dependencia, solicitando autorización al - Sub-Gerente de Servicios.
- Validar las proposiciones de cambio o adecuación organizacional a - través de un análisis que garantice el desarrollo del departamento.
- Autorizar los formatos de instrucción de pago hasta el límite que le está permitido, a fin de proceder a la venta de divisas.
- Vigilar que el personal a su cargo firme la tarjeta de control de - Jornada, tratando de que no incurran en tiempos extraordinarios.
- Elaborar un expediente del personal, conservando la copia de la evaluación anual, a fin de dar bases para efectuar las promociones adécuadas.

PERFIL.

- Experiencia previa:
 - Conocimientos operativos sobre Control de Cambios.
 - Conocimientos sobre disposiciones legales de Control de Cambios.
- Escolaridad:
 - Grado de Licenciatura.
- Habilidades en:
 - Planeación.
 - Supervisión.
 - Dirección.
 - Control.
- Cualidades:
 - Orientador.
 - Empático.
 - Firme.
 - Inteligente.
 - Analítico.
 - Líder.
 - Coordinador.
 - Facilitador.
 - Capacitador.
 - Abierto al diálogo.
 - Cooperador.
 - Relaciones interpersonales.

ANALISTA**PROPOSITO:**

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

Jefe inmediato:

Asesor de Transferencia de Tecnología y Pago a Proveedores.

Funciones:

- Revisar los datos de la carta solicitud y demás documentos, verificando su apego a las disposiciones de Control de Cambios, a fin de garantizar seguridad al cliente y al propio departamento.
- Calcular el importe por concepto de valor, comprobando que la cantidad solicitada no exceda al importe del pedimento y del permiso, en su caso.
- Reportar al Asesor las operaciones pendientes, clasificándolas y mencionando la anomalía.
- Elaborar las órdenes de pago según los documentos ya correctos que tenga.
- Entregar al Asesor los reportes de las operaciones realizadas cada día, para que lleve un control diario de éstas.
- Realizar los reportes necesarios a Banco de México y sucursales.

Perfil:

- Conocimientos sobre el proceso operativo de Control de Cambios.
- Cálculos aritméticos.
- Conocimientos de políticas internas de operación.
- Conocimientos sobre disposiciones legales.
- Cooperador.

BASES PARA LA PROPOSICION:

El tiempo productivo actual está muy por debajo de lo que realmente de ben trabajar, ésto es porque no tienen demasiado trabajo (promedio de 5 órdenes de pago diarios), y aunque el trabajo aumente al doble (esperado), éste lo puede realizar fácilmente y aún con holgura.

PROCEDIMIENTO

PROPOSICIONES

HOJA 1

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	FRECUENCIA	VOLUMEN POR OPERADOR	DURACION PROMEDIO POR OPERACION	TIEMPO TOTAL REQUERIDO
JEFE DE UNIDAD TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA Y PAGO A PROVEEDORES	1. CHECAR AL PERSONAL ENTRADA Y SALIDA.	DIARIO	1	10 MIN.	10 MIN.
	2. FIRMAR ORDENES DE PAGO Y -REVISARLAS.	DIARIO	1	30 MIN.	30 MIN.
	3. FIRMAR LIBERACIONES.	DIARIO	1	10 MIN.	10 MIN.
	4. FIRMAR TARJETAS DE CONTROL.	DIARIO	1	20 MIN.	20 MIN.
	5. REVISAR CORRESPONDENCIA.	DIARIO	1	20 MIN.	20 MIN.
	6. ASESORAR A SUCURSALES.	DIARIO	1	45 MIN.	45 MIN.
	7. ASESORAR A CLIENTES.	DIARIO	1	60 MIN.	60 MIN.
	8. SOLICITAR DIVISAS A SUB-GERENCIA.	DIARIO	1	15 MIN.	15 MIN.
	9. CHECAR POSICION SPOT.	DIARIO	1	10 MIN.	10 MIN.
	10. CHECAR REBAJAS EN LOS OFICIOS DE PAGO A PROVEEDORES.	DIARIO	1	20 MIN.	20 MIN.
	11. CHECAR REBAJAS EN LOS OFICIOS DE TRANSFERENCIA DE -TECNOLOGIA.	DIARIO	1	30 MIN.	30 MIN.
	12. LLEVAR CONTROL DE OPERACIONES PAGADAS.	DIARIO	1	10 MIN.	10 MIN.
	13. LLEVAR CONTROL DE OPERACIONES RECIBIDAS.	DIARIO	1	10 MIN.	10 MIN.
	DIARIO				290 MIN.

PROCEDIMIENTO

PROPOSICIONES

HOJA 2

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	FRECUENCIA	VOLUMEN POR OPERADOR	DURACION PROMEDIO POR OPERACION	TIEMPO TOTAL REQUERIDO
JEFE DE UNIDAD TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA Y PAGO A PROVEEDORES	14. REVISAR COPIAS FIELES DE TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA.	CADA 3er. DIA	1	15 MIN.	15 MIN.
	15. REVISAR CARTAS RECORDATORIO DE LIBERACION.	CADA 3er. DIA	1	30 MIN.	30 MIN.
	16. REVISAR CARTAS RECORDATORIO POR VENCER.	CADA 3er. DIA	1	30 MIN.	30 MIN.
		CADA 3er. DIA			75 MIN.
	17. SUPERVISAR DATOS ESTADISTICOS.	SEMANAL	1	20 MIN.	20 MIN.
	18. CHECAR DATOS ESTADISTICOS.	SEMANAL	1	20 MIN.	20 MIN.
	19. REPORTE DE CUMPLIDOS A BANCARIO.	SEMANAL	1	15 MIN.	15 MIN.
	20. INFORMACION ESTADISTICA A LA GERENCIA.	SEMANAL	1	15 MIN.	15 MIN.
		SEMANAL			70 MIN.

PROPOSICIONES

HOJA 3

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	FRECUENCIA	VOLUMEN POR OPERADOR	DURACION PROMEDIO POR OPERACION	TIEMPO TOTAL REQUERIDO
JEFE DE UNIDAD TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA Y PAGO A PROVEEDORES	21. RECIBIR Y AUTORIZAR REPORTE DE INCUMPLIDOS.	MENSUAL	1	15 MIN.	15 MIN.
	22. CHECAR ANALITICO PARA BANCO DE PAGO A PROVEEDORES.	MENSUAL	1	90 MIN.	90 MIN.
	23. CHECAR ANALITICO PARA BANCO DE TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA.	MENSUAL	1	90 MIN.	90 MIN.
	24. PLATICAS A SUCURSALES.	MENSUAL	1	300 MIN.	300 MIN.
		MENSUAL			495 MIN.
D I M E X	25. REVISAR CORRESPONDENCIA.	DIARIO	1	20 MIN.	20 MIN.
	26. AUTORIZAR LA ENTREGA DE DIHEX.	DIARIO	1	15 MIN.	15 MIN.
		DIARIO			35 MIN.
	27. RECIBIR Y FIRMAR DATOS ESTADISTICOS.	SEMANAL	1	15 MIN.	15 MIN.
		SEMANAL			15 MIN.

PROCEDIMIENTO

PROPOSICIONES

HOJA 4

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	FRECUENCIA	VOLUMEN POR OPERADOR	DURACION PROMEDIO POR OPERACION	TIEMPO TOTAL REQUERIDO
D I M E X	28. REVISA Y FIRMA REPORTE A BANXICO.	MENSUAL	1	90 MIN.	90 MIN.
		MENSUAL			90 MIN.

TIEMPO ESTIMADO A OCUPAR EN LAS OPERACIONES:

DIARIO			=	290 MIN.
CADA 3er. DIA	75	÷	2	= 38 MIN.
SEMANAL	70	÷	5	= 14 MIN.
MENSUAL	495	÷	20	= 25 MIN.

D I M E X :

DIARIO			=	35 MIN.
SEMANAL	15	÷	5	= 3 MIN.
MENSUAL	90	÷	20	= 4 MIN.

409 MIN. = 6 HRS. CON 49 MIN.

OBSERVACIONES:

DENTRO DE LA PROPOSICION, SE CONSIDERA QUE EL TIEMPO ESTIMADO ES SUFICIENTE PARA EL ASESOR EN EL CUMPLIMIENTO DE SUS ACTIVIDADES, YA QUE SI SE DIVIDIERAN, HABRIA DEMASIADO TIEMPO IN PRODUCTIVO, ENTRE FUNCIONARIO Y ASESOR.

PROCEDIMIENTO ACTUAL

PROPOSICIONES

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	FRECUENCIA	VOLUMEN POR OPERADOR	DURACION PROMEDIO POR OPERACION	TIEMPO TOTAL REQUERIDO
ANALISTA DE PROVEEDORES	1. SELLAR LAS OPERACIONES	DIARIO	1	5 MIN.	5 MIN.
	2. REGISTRAR LA DOCUMENTACION	DIARIO	1	10 MIN.	10 MIN.
	3. ANALIZAR LA DOCUMENTACION	DIARIO	1	15 MIN.	15 MIN.
	4. ELABORACION DE ORDENES DE PAGO.	DIARIO	1	5 MIN.	5 MIN.
	5. HACER REBAJAS EN LOS OFICIOS	DIARIO	1	5 MIN.	5 MIN.
	6. HACER REPORTE DE OPERACIONES	DIARIO	1	5 MIN.	5 MIN.
	7. DEDUCCIONES A PROVEEDORES	DIARIO	1	15 MIN.	15 MIN.
	8. SOLICITAR AUTORIZACION A EXPORTACIONES PARA EFECTUAR LA DEDUCCION.	DIARIO	1	10 MIN.	10 MIN.
		DIARIO			70 MIN.
	9. HACER REPORTE DE ANOMALIAS	SEMANAL	1	10 MIN.	10 MIN.
	10. ELABORAR DATOS ESTADISTICOS CONVENIOS	SEMANAL	1	10 MIN.	10 MIN.
11. CONTROL DE ARCHIVO	SEMANAL	1	120 MIN.	120 MIN.	
	SEMANAL			140 MIN.	

PROCEDIMIENTO ACTUAL

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	FRECUENCIA	VOLUMEN POR OPERADOR	DURACION PROMEDIO POR OPERACION	TIEMPO TOTAL REQUERIDO
ANALISTA DE PROVEEDORES	12. HACER REPORTE MENSUAL A BANKICO	MENSUAL	1	45 MIN.	45 MIN.
	13. ELABORAR TARJETAS DE ENTRADA Y SALIDA.	MENSUAL	1	20 MIN.	20 MIN.
	14. ELABORAR FOLDERS PARA - LAS ORDENES DE PAGO Y - DATOS ESTADISTICOS	MENSUAL	1	20 MIN.	20 MIN.
		MENSUAL			85 MIN.

TIEMPO ESTIMADO A OCUPAR EN LAS OPERACIONES:

DIARIO		=	70 MIN.
SEMANAL	140 MIN. ÷ 5 DIAS	=	28 MIN.
MENSUAL	85 MIN. ÷ 20 DIAS	=	4 MIN.
			<hr/>
			102 MIN. = 1 HRS. CON 42 MIN.

1 HRS. CON 42 MIN. = TIEMPO EFECTIVO DE TRABAJO.

OBSERVACIONES:

AUN LE QUEDA TIEMPO SUFICIENTE PARA PODER AYUDARLE AL ASESOR EN ALGUNAS CARTAS QUE DEBA HACER, QUE SON OCASIONALES, POR ESTA RAZON NO TIENE ASIGNADO UN DETERMINADO TIEMPO PARA ESTA ACTIVIDAD.

PALEODIMENSIONAL ACTUAL

PROPOSICIONES

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	FRECUENCIA	VOLUMEN POR OPERADOR	DURACION PROMEDIO POR OPERACION	TIEMPO TOTAL REQUERIDO
ANALISTA DE TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA	1. LIBERACION DE C.U.D.D.T.T.'S	DIARIO	3	30 MIN.	90 MIN.
	2. COMUNICACION CON SUCURSAS PARA LA LIBERACION	DIARIO	3	10 MIN.	30 MIN.
	3. ELABORAR MEMORANDUMES. RATIFICANDO LLAMADAS	DIARIO	3	10 MIN.	30 MIN.
	4. HACER Y HANDAR. CARTA RECORDATORIO ANTERIOR A VENCIMIENTO DE C.U.D.D.T.T.	DIARIO	5	10 MIN.	50 MIN.
	5. REGISTRO DE DOCUMENTACION	DIARIO	6	5 MIN.	30 MIN.
	6. ANALISIS DE DOCUMENTOS	DIARIO	6	10 MIN.	60 MIN.
	7. ELABORAR ORDENES DE PAGO	DIARIO	6	10 MIN.	60 MIN.
	8. HACER REBAJAS A LOS OFICIOS	DIARIO	6	5 MIN.	30 MIN.
	9. HACER TARJETAS DE CONTROL	DIARIO	1	10 MIN.	10 MIN.
	10. REGISTRAR LOS PAGOS DEL IMPUESTO	DIARIO	1	5 MIN.	5 MIN.
		DIARIO			365 MIN.

PROCEDIMIENTO ACTUAL

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	FRECUENCIA	VOLUMEN POR OPERADOR	DURACION PROMEDIO POR OPERACION	TIEMPO TOTAL REQUERIDO
ANALISTA DE TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA	11. HACER REPORTE DE CUMPLIDOS A BANXICO	SEMANAL	1	5 MIN.	5 MIN.
	12. ELABORAR DATOS ESTADISTI-- COS	SEMANAL	1	15 MIN.	15 MIN.
	13. HACER CARTAS PARA LIBERAR	SEMANAL	1	30 MIN.	30 MIN.
		SEMANAL			50 MIN.
	14. HACER CARTAS PARA OFICIOS PENDIENTES	CADA 20 DIAS	1	60 MIN.	60 MIN.
		CADA 20 DIAS			60 MIN.
	15. HACER REPORTE DE TRANSFE-- RENCIA DE TECNOLOGIA A - BANXICO	MENSUAL	1	30 MIN.	30 MIN.
	16. HACER REPORTE DE INCUMPLI-- DOS A BANXICO	MENSUAL	1	15 MIN.	15 MIN.
		MENSUAL			45 MIN.

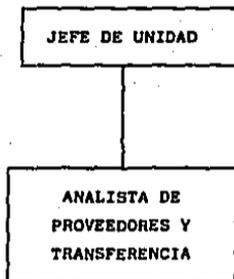
TIEMPO ESTIMADO A OCUPAR EN LAS OPERACIONES:

DIARIO		-	365 MIN.
SEMANAL	50 MIN. ÷ 5 DIAS	-	10 MIN.
CADA 20 DIAS	60 MIN. ÷ 15 DIAS	-	4 MIN.
MENSUAL	45 MIN. ÷ 20 DIAS	-	2 MIN.
			<hr/>
			381 MIN. = 6 HRS. CON 21 MIN.

6 HRS. CON 21 MIN. - TIEMPO EFECTIVO DE TRABAJO.

2° PROPOSICION.

- Que la Sección sólo trabaje con el Jefe de Unidad y un Analista para las 2 áreas. (Reducción de personal).

Organigrama:

NOTA: Las funciones y actividades de los Analistas, mencionadas en la proposición número 1, se fusionan en un solo puesto y nos da como resultado este nuevo puesto de Analista de las 2 - - áreas con el cuadro de productividad siguiente:

PROCEDIMIENTO PROPUESTO

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	FRECUENCIA	VOLUMEN POR OPERADOR	DURACION PROMEDIO POR OPERACION	TIEMPO TOTAL REQUERIDO
ANALISTA DE PROVEEDORES	1. SELLAR LAS OPERACIONES.	DIARIO	1	5 MIN.	5 MIN.
	2. REGISTRAR LA DOCUMENTACION.	DIARIO	1	10 MIN.	10 MIN.
	3. ANALIZAR LA DOCUMENTACION.	DIARIO	1	15 MIN.	15 MIN.
	4. ELABORACION DE ORDENES DE PAGO.	DIARIO	1	5 MIN.	5 MIN.
	5. HACER REBAJAS EN LOS OFICIOS.	DIARIO	1	15 MIN.	15 MIN.
	6. HACER REPORTE DE OPERACIONES.	DIARIO	1	5 MIN.	5 MIN.
	7. DEDUCCIONES A PROVEEDORES.	DIARIO	1	15 MIN.	15 MIN.
	8. SOLICITAR AUTORIZACION A EXPORTACIONES PARA EFECTUAR LA DEDUCCION.	DIARIO	1	10 MIN.	10 MIN.
ANALISTA DE TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA	A. LIBERACION DE C.U.D.D.T.T.'S.	DIARIO	3	30 MIN.	90 MIN.
	B. COMUNICACION CON SUCURSALES PARA LA LIBERACION.	DIARIO	3	10 MIN.	30 MIN.
	C. ELABORAR MEMORANDUMES, RATIFICANDO LLAMADAS.	DIARIO	3	10 MIN.	30 MIN.
	D. HACER Y MANDAR, CARTA RECORDATORIO ANTERIOR A VENCIMIENTO DE C.U.D.D.T.T.	DIARIO	5	10 MIN.	50 MIN.

PROCEDIMIENTO PROPUESTO

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	FRECUENCIA	VOLUMEN POR OPERADOR	DURACION PROMEDIO POR OPERACION	TIEMPO TOTAL REQUERIDO
ANALISTA DE PROVEEDORES	E. REGISTRO DE DOCUMENTACION.	DIARIO	6	5 MIN.	30 MIN.
	F. ANALISIS DE DOCUMENTOS.	DIARIO	6	10 MIN.	60 MIN.
	G. ELABORAR ORDENES DE PAGO.	DIARIO	6	10 MIN.	60 MIN.
	H. HACER REBAJAS A LOS OFICIOS.	DIARIO	6	5 MIN.	30 MIN.
	I. HACER TARJETAS DE CONTROL.	DIARIO	1	10 MIN.	10 MIN.
	J. REGISTRAR LOS PAGOS DEL IMPUESTO.	DIARIO	1	5 MIN.	5 MIN.
		DIARIO			
ANALISTA DE TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA	9. HACER REPORTE DE ANOMALIAS.	SEMANAL	1	10 MIN.	10 MIN.
	10. ELABORAR DATOS ESTADISTICOS CONVENIOS.	SEMANAL	1	10 MIN.	10 MIN.
	11. CONTROL DE ARCHIVO.	SEMANAL	1	120 MIN.	120 MIN.
	K. HACER REPORTE DE CUMPLIDOS A BANXICO.	SEMANAL	1	5 MIN.	5 MIN.
	L. ELABORAR DATOS ESTADISTICOS.	SEMANAL	1	15 MIN.	15 MIN.
	M. HACER CARTAS PARA LIBERAR.	SEMANAL	1	30 MIN.	30 MIN.
	SEMANAL				190 MIN.

PROCEDIMIENTO PROPUESTO

RESPONSABLE	A C T I V I D A D	FRECUENCIA	VOLUMEN POR OPERADOR	DURACION PROMEDIO POR OPERACION	TIEMPO TOTAL REQUERIDO
ANALISTA DE TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA	N. HACER CARTAS PARA OFICIOS - PENDIENTES.	CADA 20 DIAS	1	60 MIN.	60 MIN.
		CADA 20 DIAS			60 MIN.
ANALISTA DE PROVEEDORES	12. HACER REPORTE MENSUAL A BAN- XICO.	MENSUAL	1	45 MIN.	45 MIN.
	13. ELABORAR TARJETAS DE ENTRA- DA Y SALIDA.	MENSUAL	1	20 MIN.	20 MIN.
	14. ELABORAR FOLDERS PARA LAS - ORDENES DE PAGO Y DATOS ES- TADISTICOS.	MENSUAL	1	20 MIN.	20 MIN.
ANALISTA DE TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA	O. HACER REPORTE DE TRANSFEREN- CIA DE TECNOLOGIA A BANXICO.	MENSUAL	1	30 MIN.	30 MIN.
	P. HACER REPORTE DE INCUMPLI-- DOS A BANXICO.	MENSUAL	1	15 MIN.	15 MIN.
		MENSUAL			130 MIN.

TIEMPO OCUPADO EN LAS OPERACIONES.

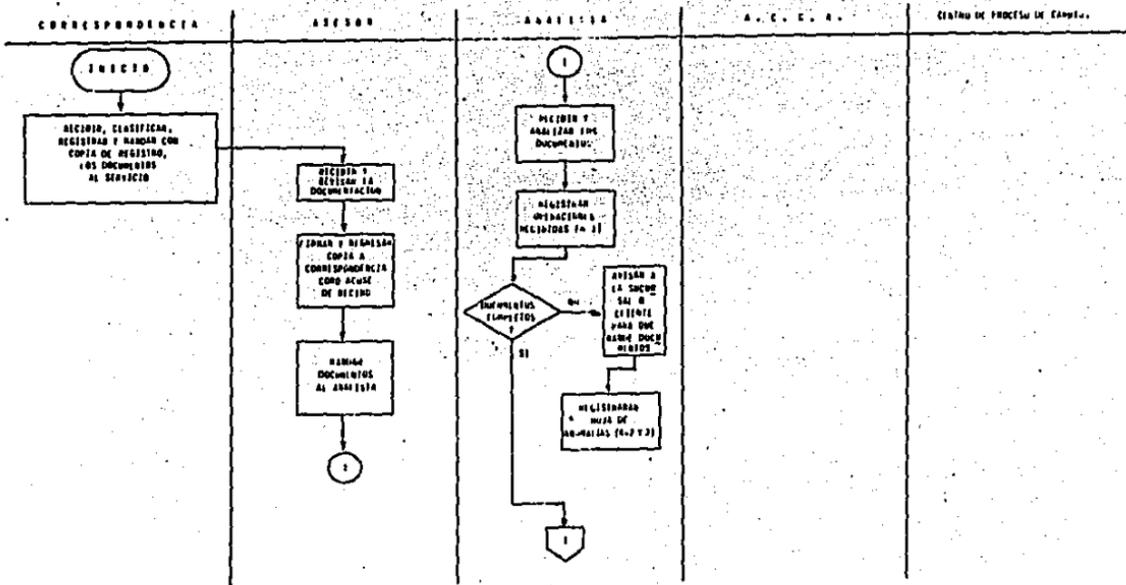
DIARIO			435
SEMANAL	190 - 5	=	38
CADA 20 DIAS	60 - 15	=	4
MENSUAL	130 - 20	=	<u>7</u>
			484

8 HRS. CON 4 MIN. - TIEMPO EFECTIVO DE TRABAJO

III. 3 PROCEDIMIENTOS

PROCEDIMIENTO 2 PAGO A PROVEEDORES EN EL EXTRANJERO

1 de 4



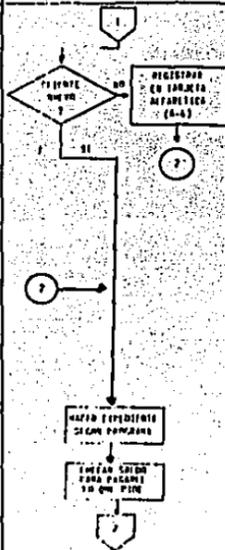
RESPONSABLE

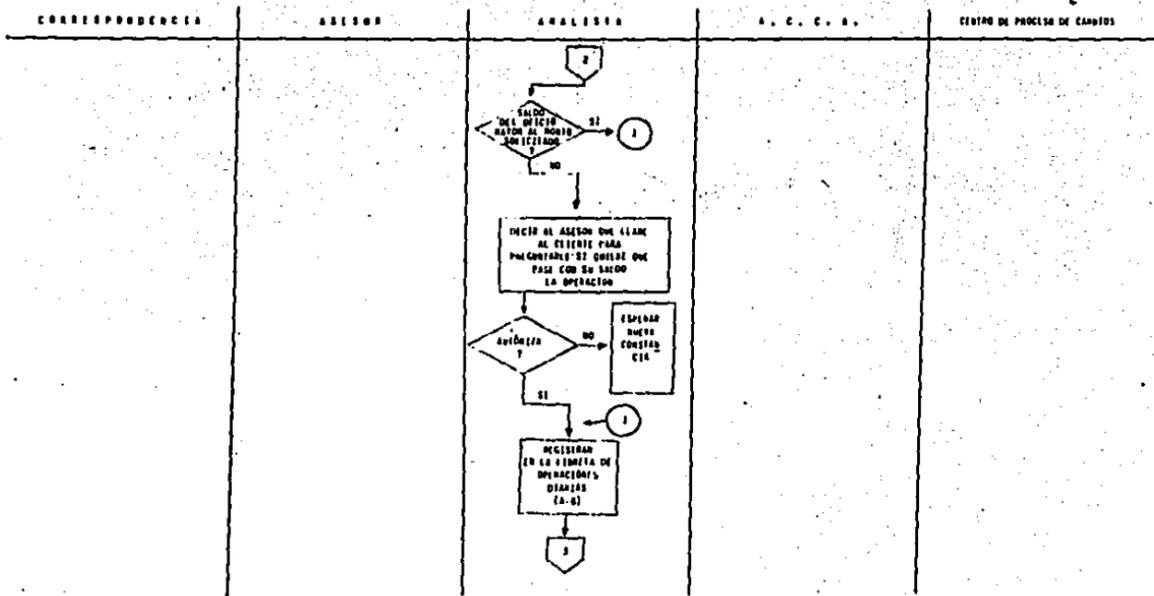
SECRETARÍA

CONTABILIDAD

B. C. E. S.

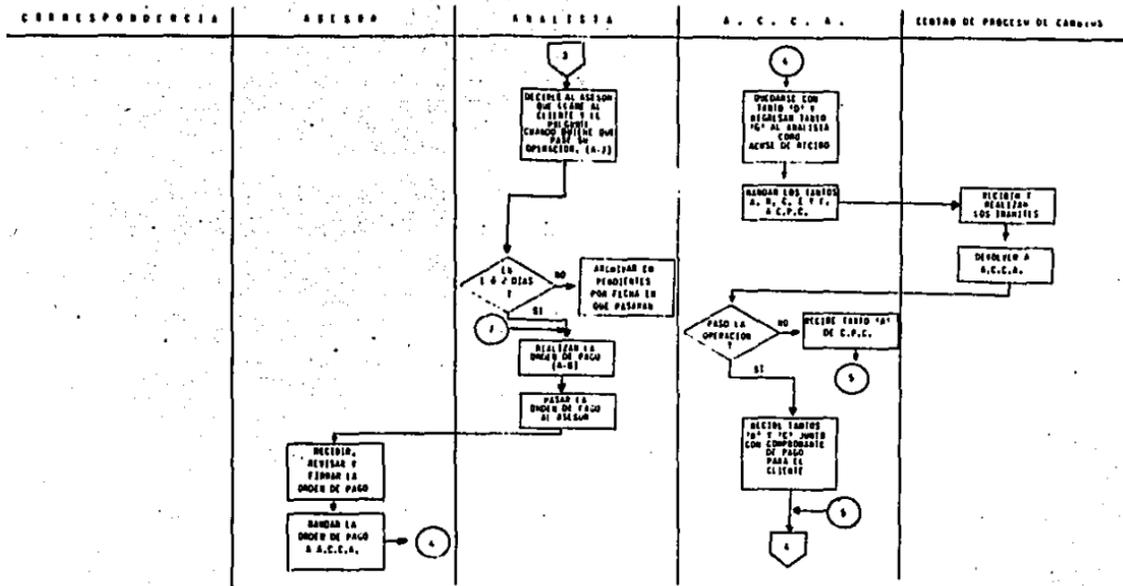
CENTRO DE PROCESOS DE CAMBIO





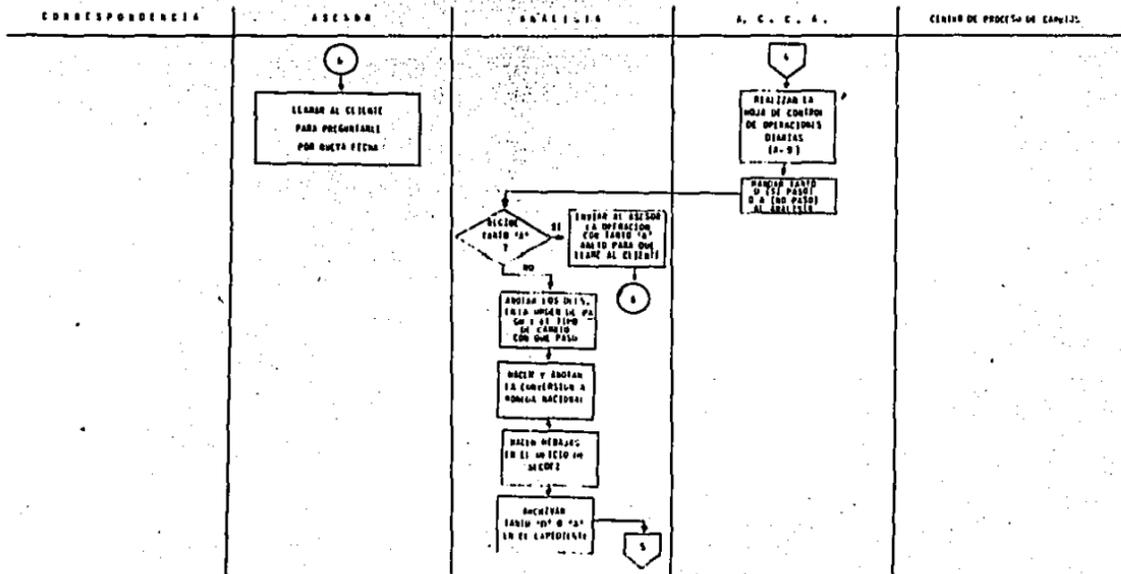
PROCEDIMIENTO : PAGOS A PROVEEDORES EN EL EXTRANJERO

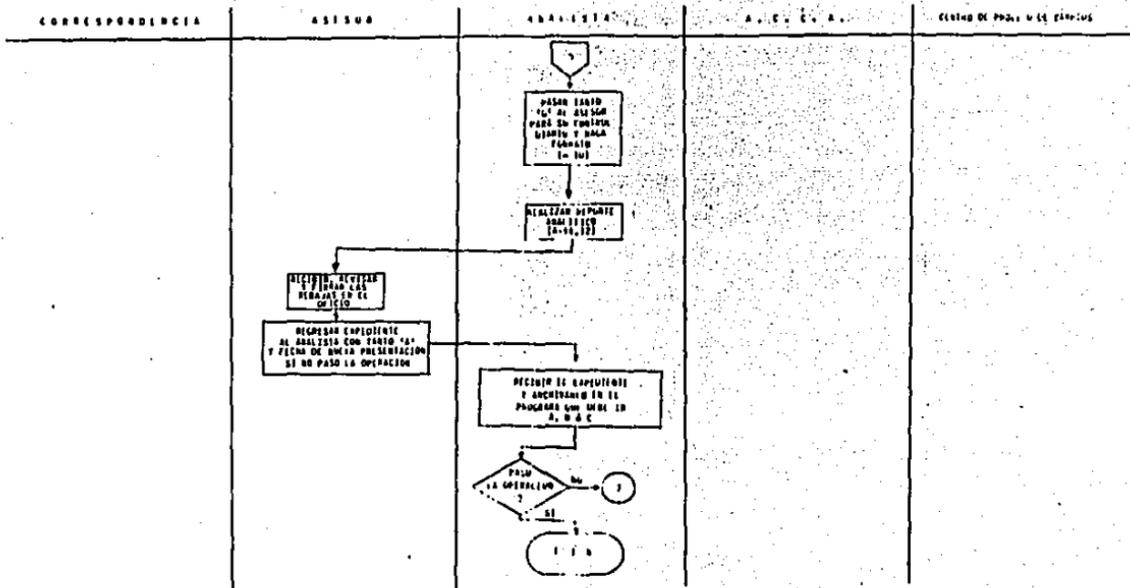
4 DE 6



PROCEDIMIENTO : PAGO A PROVEEDORES EN EL EXTRANJERO

1 DE 4





PROCEDIMIENTO: PAGO A PROVEEDORES EN EL EXTRANJERO

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
CORRESPONDENCIA	1 Recibir, clasificar, registrar y mandar con copia de registro, los documentos al servicio correspondiente.
ASESOR	2 Recibir y confirmar que los documentos que está recibiendo, chequen con el registro que le mandó correspondencia.
	3 Firmar y regresar copia a Correspondencia, como acuse de recibo.
	4 Mandar documentos al Analista.
ANALISTA	5 Recibir y analizar los documentos.
	6 Registrar operaciones recibidas (A-1)
	7 Checar si están los documentos completos: - Si no están completos, avisar a la sucursal o cliente para que mande documentos y registrar en hoja de anomalías para Consultas y Gestiones (A-2), y en la de la Sección (A-3). - Si están completos sigue con el trámite.
	8 Revisar los siguientes datos: a) Carta solicitud o machote (del cliente). <ul style="list-style-type: none"> • Fecha de la carta del cliente (debe ser la misma - que el día en que la entregó a la sucursal). • Monto y tipo de divisa. • Número de Constancia de Secofi. • Forma de pago (cheque certificado o cargo a cuenta). • Leyenda de certificación (de decir verdad). • Vencimiento que va a pagar al proveedor. • Firma del cliente. b) Carta del proveedor: <ul style="list-style-type: none"> • Fecha. • Vencimiento que le pagarán. • Cuándo hizo la contratación. • Si el adeudo está asegurado o no. • Cantidad solicitada o saldo a su favor. • Banco con que opera, plaza, número de cuenta, donde se le abonan sus divisas. • Certificación, por el cliente, de la firma del proveedor.

PROCEDIMIENTO: PAGO A PROVEEDORES EN EL EXTRANJERO

RESPONSABLE

ACTIVIDAD

- c) Si es cliente nuevo: original de la Constancia de - Secofi (número de oficio, monto, tipo).
Si no es nuevo, ya se tiene.
- d) Debe traer el memorándum de la sucursal en original y una copia.
- Si la documentación está incompleta o incorrecta, decir al Asesor que llame al cliente (D. F.), o llamar a la - sucursal (provincia), para que remitan los documentos - correspondientes, mientras tanto, archivar los documentos que tiene, en pendientes.
- Si no mandan los documentos en 15 días, regresar los do cumentos a la sucursal.
- 9 Regresar copia del memorándum a la sucursal, ya sellado, como acuse de recibo.
- 10 Revisar si es cliente nuevo:
- a) Si no es cliente nuevo, registrar en la tarjeta alfa bética (A-4).
- b) Si es cliente nuevo:
- Ver qué tipo de programa es y anotárselo:
- A Deducciones y Convenios.
- Deducciones:
- Carta solicitud.
 - Oficio original de Secofi.
 - Carta del proveedor.
 - Copia de los C.V.D.'s.
 - Copia del Pedimento de Exportación.
- Convenios:
- Carta solicitud.
 - Oficio original de Secofi.
- B De 1984 a 1985.
- C De 1981 a 1983.
- 11 Hacer expediente según programa.
- 12 Checar saldo para pagarle lo que pide:
- Si sí tiene saldo, se siguen trámites.

PROCEDIMIENTO: PAGO A PROVEEDORES EN EL EXTRANJERO

RESPONSABLE

ACTIVIDAD

		- Si no tiene saldo, decir al Asesor que llame al cliente para preguntarle si es que quiere que la operación pase únicamente por su saldo en el oficio, y nos mande otra Constancia por el monto de lo que falta.
	13	Registrar en la hoja de operaciones diarias (A-1).
	14	Decir al Asesor que llame al cliente y le pregunte cuánto quiere que pase su operación (A-5). - Si es en más de 2 días, archivar en pendientes por fecha en que pasarán. - Si es en un día o dos, realizar la orden de pago.
	15	Elaborar la orden de pago (A-6).
	16	Pasar la orden de pago al Asesor.
ASESOR	17	Recibir, revisar y firmar la orden de pago.
	18	Mandar la orden de pago a A.C.C.A.
A.C.C.A.	19	Quedarse con tanto 'D' y regresar tanto 'G' al Analista como acuse de recibo.
	20	Mandar los tantos 'A', 'B', 'C', 'E' y 'F' a C.P.C.
C.P.C.	21	Recibir y realizar los trámites.
	22	Devolver a A.C.C.A.
A.C.C.A.	23	Si recibe: - Tanto 'A', la operación no pasó. - Tanto 'B' y 'C' junto con comprobante de pago para el cliente, la operación sí pasó.
	24	Realizar la hoja de control de operaciones diarias (A-7).
	25	Mandar tanto 'A' (no pasó) o 'D' (sí pasó) al Analista.
ANALISTA	26	Si recibe: - Tanto 'A', decir al Asesor que llame al cliente para preguntarle por nueva fecha. - Tanto 'D', anotar en la orden de pago el tipo de cambio con que pasó, en dólares (preguntar a A.C.C.A.).

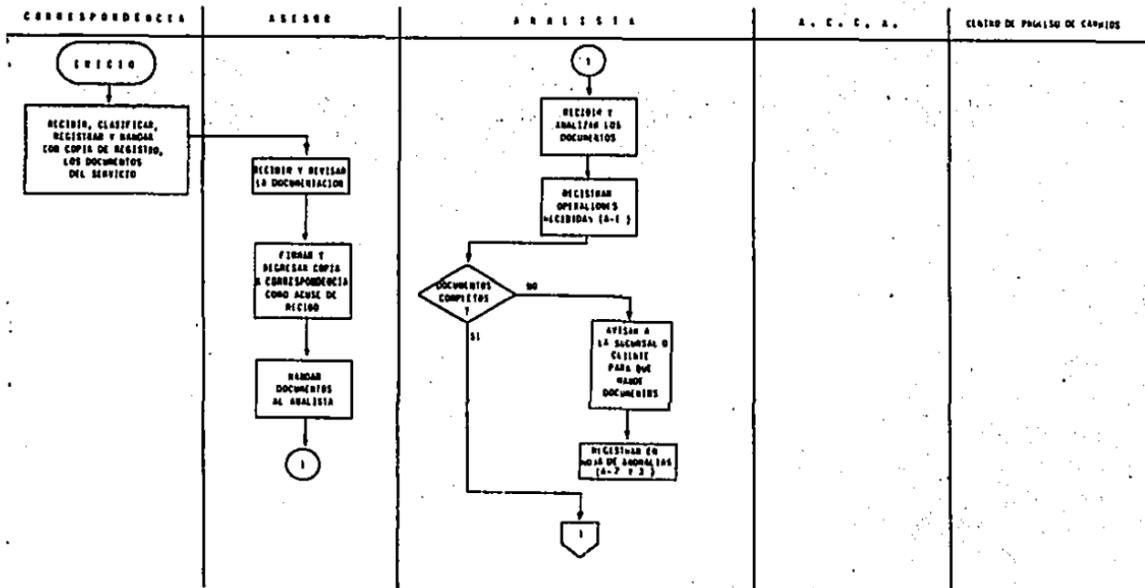
PROCEDIMIENTO: PAGO A PROVEEDORES EN EL EXTRANJERO

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
27	Hacer y anotarle la conversión a moneda nacional.
28	Hacer rebajas en el oficio de Secofi.
29	Archivar tanto 'D' o 'A' en el expediente.
30	Pasas tanto 'G' al Asesor para su control diario y llene formato (A-B).
31	Pasas el expediente al Asesor.
32	Realizar reporte analítico (A-9 y 10).
ASESOR	33 Recibir, revisar y firmar las rebajas en el oficio.
34	Regresar expediente al Analista.
ANALISTA	35 Recibir el expediente y archivarlo en el programa que debe ir <u>A</u> , <u>B</u> o <u>C</u> .

SISTEMA INFORMATIVO DENTRO DEL DEPARTAMENTO

PROVEEDORES

TIPO DE REPORTE	ELABORADO POR:	DIRIGIDO A:	FRECUENCIA	CONTENIDO	FUENTE	FINALIDAD
REPORTE DE ANOMALIAS.	ANALISTA	ASESOR DE CONSULTAS.	SEMANAL	SE ANOTA EL ERROR Y LA SUCURSAL POR SU NUMERO.	DOCUMENTOS QUE NO ESTAN COMPLETOS O LOS DATOS EN ELLOS ESTAN EQUIVOCADOS.	PARA QUE HABLEN A LAS SUCURSALES, A NIVEL GERENCIAL.
DATOS ESTADISTICOS.	ANALISTA	SUB-GERENTE DE SERVICIOS Y AL GERENTE DE CONSULTAS.	SEMANAL	SOLICITUDES HASTA LA SEMANA ANTERIOR, EN ESA SEMANA Y HASTA ESA SEMANA QUE SE HAN RECIBIDO Y DE LAS CUALES SE HAN HECHO VENTAS POR VENCIMIENTOS, AL CORTADO Y DEDUCCIONES, CON SUS RESPECTIVOS MONTOS. (SUMAS DE MONTOS Y SOLICITUDES POR SEMANA).	ORDENES DE PAGO QUE SE PASARON.	LLEVAR UN CONTROL DE OPERACIONES REALIZADAS.
REPORTE DE OPERACIONES DIARIAS.	ANALISTA	ASESOR.	DIARIO	<ul style="list-style-type: none"> * CUANTAS OPERACIONES SE REALIZARON. * NOMBRE DE LOS CLIENTES. * MONTO SEGUN TIPO DE MONEDA SOLICITADA. * EQUIVALENTE EN DLS. * SUMA EN DOLARES. 	ORDENES DE PAGO	CHECAR CON A.C.C.A. EL CONTROL DIARIO DE OPERACIONES.
REPORTE ANALITICO MENSUAL.	ANALISTA	SUB-GERENTE DE SERVICIOS Y BANXICO.	MENSUAL	<ul style="list-style-type: none"> * FECHA EN QUE SE HIZO LA OPERACION, O SEA DE PAGO. * DATOS DEL CLIENTE (R.F.C. Y NOMBRE). * NUMERO DE CONSTANCIA DE SECOFIN. * TIPO DE DIVISA. * PRINCIPAL (MONTO ORIGINAL). * INTERESES Y ACCESORIOS. * TOTAL PAGADO. * TIPO DE CAMBIO A DOLARES. * IMPORTE EN DOLARES. * TIPO DE CAMBIO CONTROLADO. * IMPORTE EN MONEDA NACIONAL. 	ORDENES DE PAGO	ESTAR AL TANTO DE EL CUMPLIMIENTO DE LOS CLIENTES. CONTROL SOBRE NUMERO DE OPERACIONES REALIZADAS.



CORRESPONDENCIA

ASESOR

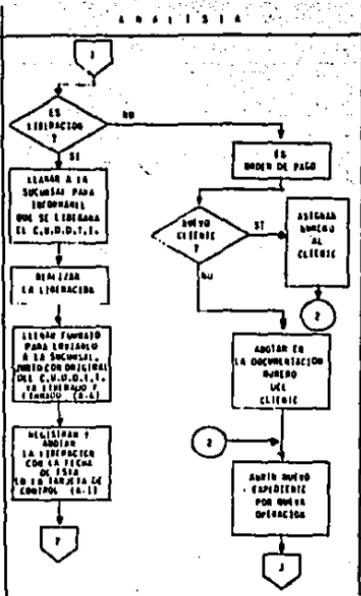
PROCESAMIENTO

TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA

ANALISTA

A. C. C. A.

CENTRO DE PROCESO DE CAMBIOS



PROCEDIMIENTO : TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA

J.M. 9

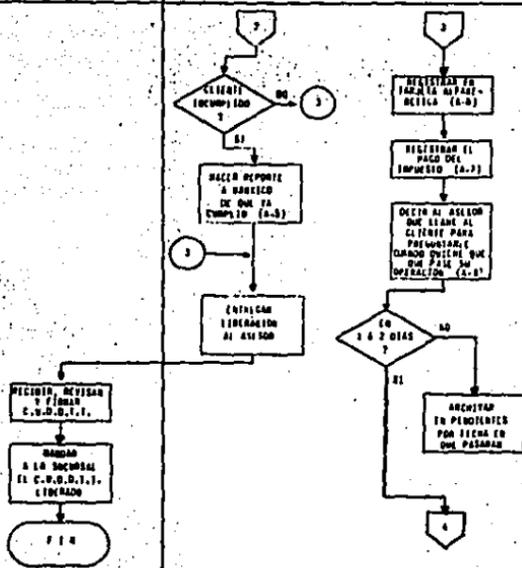
CORRESPONDENCIA

A. S. E. B. O.

A. N. A. I. E. S. T. A.

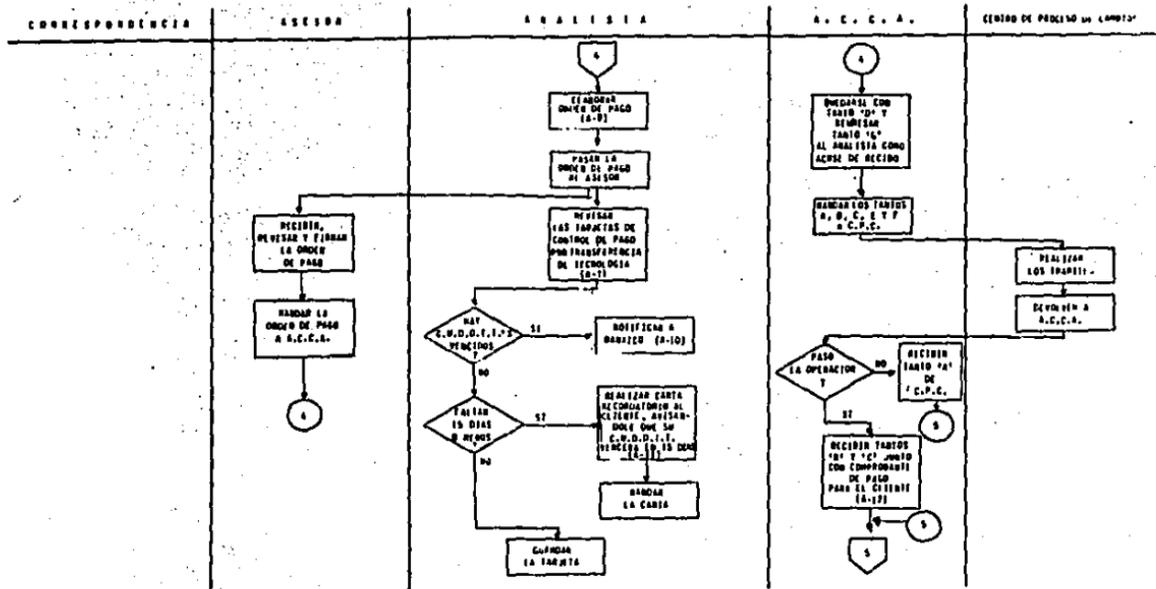
A. C. C. A.

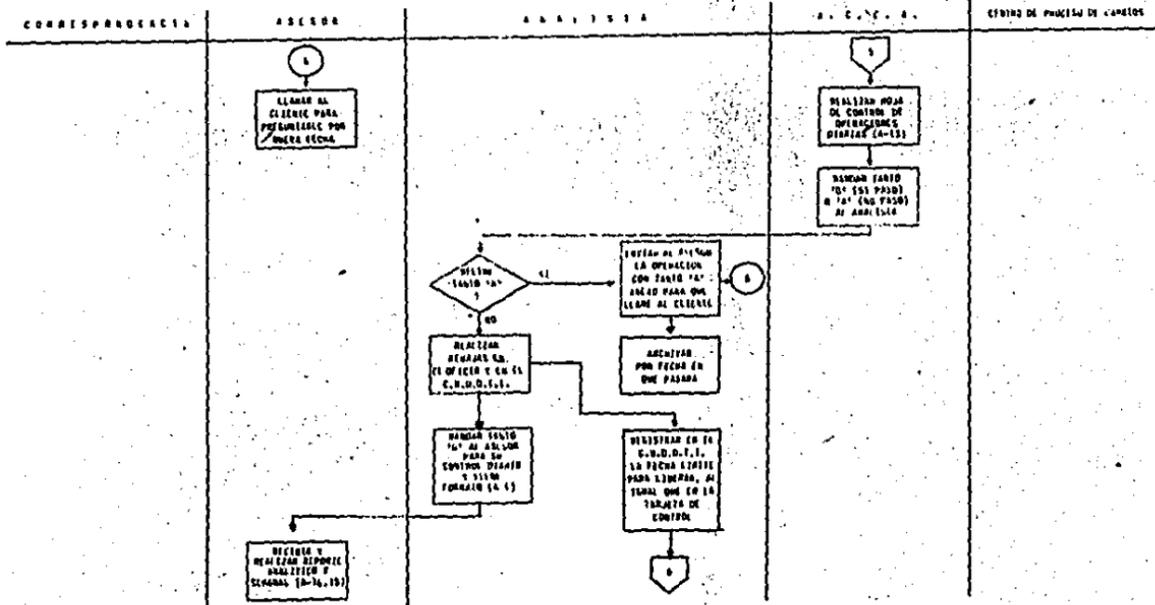
CENTRO DE PROCESO DE LABORES



PROCEDIMIENTO 1 TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA

14-6





PROCEDIMIENTO : TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA

1-4-6

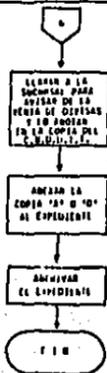
CORRESPONDENCIA

A S C S R

A N A L I S T A

A . E . C . A .

CENTRO DE PROCESO Y LABORES



PROCEDIMIENTO: TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
CORRESPONDENCIA	1 Recibir, clasificar, registrar y mandar con copia de registro, los documentos al servicio correspondiente.
ASESOR	2 Recibir y confirmar que los documentos que está recibiendo, chequen con el registro que le mandé Correspondencia.
	3 Firmar y regresar copia a Correspondencia, como acuse de recibo.
	4 Mandar documentos al Analista.
ANALISTA	5 Recibir y analizar los documentos.
	6 Registrar operaciones recibidas (A-1)
	7 Checar si están los documentos completos: - Si no están completos, avisar a la sucursal o cliente para que mande documentos y registrar en hoja de anomalías para Consultas y Gestiones (A-2) y en la de la Sección (A-3). - Si están completos, sigue con el trámite.
	8 Revisar si es orden de pago o liberación.
	9 Si es liberación, revisar los siguientes datos: a) Carta del cliente, indicándonos que desea liberar el C.U.D.D.T.T. b) Carta factura o recibo del proveedor o acreedor, - en el que indique haber recibido el pago correspondiente. c) Debe venir certificado por el cliente. ("Certificamos que la carta es del proveedor, así como, el contenido de la carta es cierto . . .").
	10 Llamar a la sucursal para informarle que se liberará el C.U.D.D.T.T.
	11 Realizar la liberación en el C.U.D.D.T.T. y en el oficio.
	12 Llenar formato (Ref.-T) para enviarlo a la sucursal, junto con original del C.U.D.D.T.T. ya liberado y firmado (A-4).

PROCEDIMIENTO: TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA

RESPONSABLE

ACTIVIDAD

	13	Registrar y anotar la liberación con su fecha, en la tarjeta de control (A-1).
	14	Revisar si es cliente incumplido: - Si sí es cliente incumplido, hacer reporte a Banco de México de que ya cumplió (A-5). - Si no, continúa el trámite.
	15	Entregar liberación al Asesor.
ASESOR	16	Recibir, revisar y firmar C.U.D.D.T.T.
	17	Mandar a la sucursal el C.U.D.D.T.T. liberado.
ANALISTA	18	Si es orden de pago, revisar los siguientes datos: a) Que venga el memorándum de la sucursal (original). b) Carta solicitud del C.U.D.D.T.T. (original) - Qué tipo de divisa están solicitando, y el monto. - Datos generales del acreedor: • Nombre. • Banco con que opera. • Número de cuenta. • Plaza. c) Forma de reembolso: - Por cuenta de cheques (número de cuenta y sucursal). - Cheque certificado. d) Oficio de Secofi (original): - Que sea original. - Que la fecha en que se está entregando sea dentro del plazo de 3 meses, a partir de la fecha del período que marca el oficio. - Checar qué tipo de divisa se solicita. e) Checar el pago de impuestos (copia): - Checar la fecha de pago ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, ésta debe estar dentro del período o posterior, no anterior, del oficio original de Secofi que está entregando y también el nombre del proveedor.

PROCEDIMIENTO: TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA

RESPONSABLE

ACTIVIDAD

	<p>f) Revisar el C.U.D.D.T.T.:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Que venga foliado por la sucursal. - Que traiga conocimiento de firma. * - Que venga con firmas de la sucursal, de quien lo elaboró. - Datos generales de la sucursal. <p>* Nota: El cliente tiene 3 meses después de que se venció el mes a pagar, para entregar sus documentos a la sucursal y se le pueda pagar el monto correspondiente a ese mes.</p> <p>Ejemplo.- Octubre \$50,000.00 US. Puede entregar documentación en noviembre, diciembre o enero - Únicamente, para que se le pueda pagar el monto correspondiente a octubre. Si la documentación está incompleta o incorrecta, decir al Asesor que llame al cliente (D. F.) o llamar a la sucursal (Provincia) para que remitan los documentos correspondientes; mientras tanto, archiva los documentos que tiene, en pendientes. Si no mandan los documentos en 15 días, regresarlos a la sucursal.</p>
19	<p>Revisar si es cliente nuevo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si es nuevo, se le asigna número progresivo que le corresponda. - Si no es nuevo, se le anota en la documentación el número del cliente.
20	Abrir nuevo expediente por nueva operación.
21	Registrar en tarjeta alfabética (A-6).
22	Registrar el pago que hizo el cliente, del impuesto ante la S.H.C.P. (A-7).
23	<p>Decir al Asesor que llame al cliente para preguntarle cuándo quiere que pase su operación (A-8).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si es en más de 2 días, archivar en pendientes por fecha en que pasarán.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

PROCEDIMIENTO: TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA

RESPONSABLE

ACTIVIDAD

		- Si es en uno o dos días, realizar la orden de pago.
	24	Elaborar la orden de pago (A-9).
	25	Pasar la orden de pago al Asesor.
	25a.	Revisar las tarjetas de control de pago por Transferencia de Tecnología (A-1). - Si existen C.U.D.D.T.T.'s vencidos, notificar a Banco (A-10). - Si les faltan 15 días o menos por vencer, realizar y mandar una carta al cliente en la que avisa que su C.U.D.D.T.T. vencerá en 15 días y anotar la fecha de envío (A-11)
	25b.	Guardar la tarjeta.
ASESOR	26	Recibir, revisar y firmar la orden de pago.
	27	Mandar la orden de pago a A.C.C.A.
A.C.C.A.	28	Quedarse con tanto 'D' y regresar tanto 'G' al Analista, como acuse de recibo.
	29	Mandar los tantos 'A', 'B', 'C', 'E' y 'F' a C.P.C.
C.P.C.	30	Realizar los trámites.
	31	Devolver a A.C.C.A.
A.C.C.A.	32	Recibir: - Tanto 'A', si la operación no pasó. - Tantos 'B' y 'C' junto con comprobante de pago para el cliente, si la operación pasó (A-12).
	33	Realizar hoja de control de operaciones diarias (A-13).
	34	Mandar tanto 'D' (si pasó) o 'A' (no pasó) al Analista.
ANALISTA	35	Si recibe: - Tanto 'A', decir al Asesor que llame al cliente para preguntarle por nueva fecha y archivar por fecha en que pasará. - Tanto 'D', realizar rebajas en el C.U.D.D.T.T. y en el oficio.

PROCEDIMIENTO: TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
ASESOR	36 Anotar en el C.U.D.D.T.T. y en la tarjeta de control, la fecha límite para liberar.
ASESOR	37 Mandar tanto 'G' al Asesor para su control diario y - llene formato (A-1)
ASESOR	38 Recibir y realizar reporte analítico y semanal (A-14, 15).
ANALISTA	39 Llamar a la sucursal para avisarle de la venta de divisas y lo anoten en la copia del C.U.D.D.T.T.
ANALISTA	40 Anexar la copia 'A' o 'D' al expediente.
ANALISTA	41 Archivar el expediente.

SISTEMA INFORMATIVO DENTRO DEL DEPARTAMENTO

TRANSFERENCIA

NOMBRE O TIPO DE REPORTE	ELABORADO POR:	DIRIGIDO A:	FRECUENCIA	CONTENIDO	FUENTE	FINALIDAD
DATOS ESTADÍSTICOS.	ANALISTA	SUB-GERENTE DE SERVICIOS Y GERENTE DE CONSULTAS.	SEMANAL	OFICIOS DE SOCOFIN, LAS QUE HAN SIDO OPERADAS, LIBERACIONES DE C.U.D.O.T., CARTAS RECORDATORIO PARA LIBERAR, CARTAS RECORDATORIO DE OFICIOS, APERTURA DE CLIENTES, HASTA LA SEMANA ANTERIOR, EN ESA SEMANA Y HASTA ESA SEMANA, CON SUS MONTOS Y LAS SUMAS DE ESTOS.	ORDENES DE PAGO QUE SI PASARON.	LLEVAR UN CONTROL DE OPERACIONES REALIZADAS.
REPORTE DE OPERACIONES DIARIAS.	ANALISTA	ASCSOR.	DIARIO	<ul style="list-style-type: none"> • CUANTAS OPERACIONES SE REALIZARON. • NOMBRE DE LOS CLIENTES. • MONTO SEGUN TIPO DE MONEDA SOLICITADA. • EQUIVALENTE EN DOLARES. • SUVA EN DOLARES. 	ORDENES DE PAGO	CHECAR CON A.C.C.A. EL CONTROL DIARIO DE OPERACIONES.
REPORTE ANALITICO MENSUAL.	ANALISTA	SUB-GERENTE DE SERVICIOS Y BANXICO.	MENSUAL	<ul style="list-style-type: none"> • FECHA DEL PAGO. • NOMBRE Y R.F.C. DEL CLIENTE. • NUMERO DE CONSTANCIA DE SOCOFI. • TIPO DE DIVISA. • PRINCIPAL (MONTO ORIGINAL). • INTERESES Y ACCESORIOS. • TOTAL PAGADO. • TIPO DE CAMBIO A DOLARES. • IMPORTE EN DOLARES. • TIPO DE CAMBIO CONTROLADO. • IMPORTE EN DOLARES. 		

IV. PLAN DE IMPLEMENTACION

RESPONSABLE

ACTIVIDAD

RESPONSABLE		ACTIVIDAD
- Gerente de Consultas. - Sub-Gerente de Servicios.	6	3ª ETAPA. Información a la Dirección sobre las mejoras implementadas. - Políticas. - Estructura Motivacional. - Plan de Trabajo de la Gerencia, relativo a las Secciones.
- Asesor de las Secciones. - Asistente Control Interno/Control - de Cambios. - Ayudante Servicio Social.	7	Inducción al personal (nivel operativo) de las proposiciones aprobadas.
- Asistente Control Interno/Control - de Cambios. - Ayudante Servicio Social.	8	4ª ETAPA. Seguimiento.
- Asistente Control Interno/Control - de Cambios. - Ayudante Servicio Social.	9	Control.

**PLAN DE IMPLEMENTACION
DETALLE DE ACTIVIDADES**

1ª ETAPA:

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

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

- a) Análisis de los objetivos establecidos.
 - b) Listado de actividades necesarias para su consecución.
 - c) Análisis de cada actividad, determinando los aspectos que pueden dar origen a confusiones.
 - d) Elaboración de Políticas.
2. Evaluación de Políticas Operativas.
- a) Análisis de Referencias.
 - b) Determinación de problemas descubiertos.
 - c) Formulación de Políticas, de acuerdo al punto anterior.
3. Estructuración del Sistema Motivacional.
- a) Causas de desmotivación.
 - b) Posibilidades de incentivos, (limitantes impuestas por la Institución).
- Control y capacitación como técnicas motivacionales.

- Correlación de capacidad, desempeño y funciones contra remuneración, como factor de motivación.

- c) Listado de posibles incentivos.
- d) Análisis de ventajas y desventajas de cada uno de los incentivos propuestos.
- e) Integración de la estructura básica de incentivos.
- f) Situaciones especiales que requieran incentivos.
- g) Tipos de incentivos a aplicar.
- h) Análisis de ventajas y desventajas.
- i) Integración.

4. Elaboración del Plan de Trabajo de ambas Secciones.

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

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

2ª ETAPA:

5. Presentación a Gerencia Media.- (Gerente de Consultas, Sub-Gerente de Servicios y Asesor de las Secciones), sobre los siguientes aspectos:

- Resultados de la evaluación.
 - a) Situación actual de la Sección.

b) Breve resumen del análisis de la Sección (enfaticando las necesidades del departamento).

c) Posibles soluciones en cuanto a:

- Estructura
- Procedimiento
- Funciones
- Informes y Registros

* Políticas Administrativas y Operativas.

* Estructura Motivacional.

3ª ETAPA :

6. Información a la Dirección sobre las mejoras implantadas.

a) Exposición de:

- Políticas.
- Estructura Motivacional.
- Plan de Trabajo de la Gerencia, relativo a las Secciones (integrando un bosquejo del plan de trabajo del - servicio).

b) Discusión y modificaciones, en su caso.

c) Aprobación.

7. Reunión con el personal para poner en movimiento las nuevas disposiciones.

4ª ETAPA:

8. Seguimiento.

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

9. Control.

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

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

Para realizar las evaluaciones, se reunirán el Gerente de Consultas y el Sub-Gerente de Servicios con el Asesor; analizando:

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

V. CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

En el desarrollo de este trabajo, nos damos cuenta que existía desorganización en estas Secciones por su creación tan rápida, y los Niveles Altos no podían poner toda su atención en la creación de Manuales de Organización, políticas o algo que ayudara a salir adelante rápidamente a las Secciones de la desorganización, por estar trabajando en la atención al cliente y el mejoramiento de los servicios, hasta donde pudieran con tantas cargas de trabajo que no dejaban atender debidamente la organización y mejor manejo de las Secciones.

Creemos que este trabajo será de gran ayuda para la Gerencia en el logro de sus propósitos de tener un control sobre las actividades de estas Secciones, y para las Secciones en cuanto a tener una mayor organización y buen aprovechamiento de recursos humanos, obteniendo la eficiencia en su trabajo, buen desempeño y un excelente ambiente de trabajo.

A N E X O S

ANEXOS DEL PROCEDIMIENTO DE

PAGO A PROVEEDORES EN EL EXTRANJERO

PAGO A PROVEEDORES
EXTRANJEROS.

(ANEXO - 3)

DOCUMENTOS ORIGINALES.

- () ORIGINAL DE SECOFI.
- () CARTA INSTRUCCIONES DE ACUERDO A TELEX 4-84 y 5/84
- () CARTA DEL PROVEEDOR.

DOCUMENTOS FALTANTES.

- () ORIGINAL OFICIO DE SECOFI
- () CARTA MACHOTE.
- () CARTA DEL PROVEEDOR.

DATOS FALTANTES CARTA CLIENTE.

- () BAJO PROTESTA.
- () FORMA DE REEMBOLSO.
- () SI SE ENCUENTRA REGISTRADO EN HACIENDA.
- () QUE CONSTANCIA DE SECOFI SE VA A AFECTAR.

DATOS FALTANTES CARTA DEL PROVEEDOR.

- () INDICAR SI ESTA ASEGURADO O GARANTIZADO.
- () BCO, PLAZA Y N° CTA.
- () CERTIFICACION DE FIRMA.
- () LA CARTA ES EXTEMPORANEA (30 DIAS).

TARJETA ALFABETICA (ANEXO - 4)

Tipo de programa	# Del cliente	Nombre del cliente	Sucursal	Fecha de recepción
CONST 25752 22706	05 05	CORPORACION DE MEXICO, S.A.	CANTIDAD	19-JUN.-85 16-JUL-85
			86,035.00 369,325.00	

de constancia

Tipo de Divisa

Monto

CONTROL DE CAMBIOS

Concentración de Datos de Solicitud de Divisas

() Pago a Proveedores Transferencia de Tecnología ()

PARA LLENAR POR EL ANALISTA.

Fecha de recepción: _____ Fecha de venta: _____

Núm. de operación: _____

Tipo de divisa: _____

Tipo de cambio: _____

Núm. de oficio: _____

Monto: _____

Nombre del cliente: _____

R.F.C.: _____

Clave de registro: _____

Sucursal autorizada para tramitar: _____

Sucursal que recibió la documentación: _____

Núm. de C.U.D.D.: _____

Analizó: _____

Notificar a: _____

Teléfono: _____

PARA LLENAR POR EL ASESOR:

Persona con la que habló: _____

Fecha para que pase la Orden de Pago: _____



Banamex
Banco Nacional de México

SOLICITUD DE SITUACION DE FONDOS EN MONEDA EXTRANJERA
REEMBOLSO EN MONEDA NACIONAL

DEPARTAMENTO CONTROL DE CAMBIO

CENTRO DE PROCESOS DE CAMBIOS

9 02 87 12 02 87

TITULO DE LA OPERACION: CREDITO EFICACIA ANULACIONES CANCELACIONES FINANCIERAS DEL EXTERIOR EXPORTACIONES PAGOS ASOCIADOS TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA PROVEEDORES DEL EXTERIOR

TIPO DE MONEDA E IMPORTE: D.M. 30,000.00
CANTIDAD CON LETRA: TREINTA MIL PESOS 00/100 MEXICANOS.

NOMBRE PLAZA Y PAIS DEL BANCO SOLICITADO POR EL CUENTE:
BANQUE PARIBUS S.A.
PARIS FRANCIA

NOMBRE DEL BENEFICIARIO: FURUTAL S.C. NUMERO DE CUENTA: 401405

DIRECCION: _____

PLAZA: _____ PAIS: _____

INDICACIONES O CONCEPTO DEL PAGO

PAGO DE DEUDAS A PROVEEDORES EXTRANJEROS.

FORMA DE PAGO:
 FONDOS COBRO INMEDIATO CHEQUE DE CAJA CHEQUE DEREGISTRO
 CUENTA ESPECIAL EXPORTADORES NUMERO _____
 CARGO FIDUCIARIO NUM. DE CTA. 568423-2 RECURSAL INTEGRAR ALCS BANCO SA

POR CUENTA DE: MEMORIAL ANEXINA S.A. DOMICILIO (CALLE, NUMERO, COLONIA Y C.P.): CALLE DE LA UNIVERSIDAD 174 TELEFONO: _____ REL. FEDERAL DE CONTRIBUYENTES: _____

INDICACIONES: SR. CORDOVA. GASTOS DE TELEFONO: 16,025.500. CUMPLON POR TELEFONO: _____ IVA: _____ TOTAL: _____

NUMERO DE FOLIO: 36378. OFICINA AUTORIZADA PARA TRAMITAR LA OPERACION: C.P.C. 550. FIRMAS AUTORIZADAS: _____

ALUMENOS DE FOLIO: SI NO. DELEGACION AL PEDIMENTO: SI NO. OFICINA AUTORIZADA QUE RECIBIO LA DOCUMENTACION: OF. NOTICIAS 100.

PROGRAMA DE VTA. DE DIVISAS PARA EL PAGO DE ADEUDOS A PROVEEDORES EXTRANJEROS.	S O L I C I T U D E S		I M P L E T E S		DATOS ESTADISTICOS	
	HASTA LA SEMANA ANTERIOR	POR ESTA SEMANA	HASTA ESTA SEMANA	HASTA LA SEMANA ANTERIOR	SEMANA DEL 9 AL 13 FEB'87 POR ESTA SEMANA	HASTA ESTA SEMANA
<u>CONSTANCIA DE REGISTRO SFCOPIN</u>	32	45	38			
VIAS DE VENC AL CONTADO	<u>32</u> 32	2 2	39 39	728,065.21 728,065.21	99,386.11 99,386.11	827,451.44 827,451.44
DEDUCCIONES	2	1	3	244,370.54	17,600.00	261,970.54

MEXICO D.F. A 18 FEBRERO '87
 CONTROL DE CAMBIOS.
 ADEUDOS A PROVEEDORES EXTRANJEROS.

(ANEXO B)

CPE:

TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA ()

FECHA: 07-2007

(ANEXO 9)

	DLS.	D.H.				
EDITORIAL EVEREST MEXICANA	5,000.00					
PERIODICA MEXICANA S.A.		760,000.00				
PCA. MALLA.		10,000.00				
EQUIVALENTE EN DOLARES:	5,000.00	389,335.74			394,335.74	

ANEXOS DEL PROCEDIMIENTO DE

TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA

TRANSFERENCIA DE
TECNOLOGIA,

(ANEXO 3)

DOCUMENTOS ORIGINALES

- () ORIGINAL OFICIO DE AUTORIZACION
- () ORIGINAL CARTA DE INSTRUCCIONES
- () ORIGINAL C.U.D.D.T.T.
- () COPIA ENTERO DE HACIENDA (HIER 3)

DOCUMENTOS FALTANTES-

- () OFICIO DE AUTORIZACION
- () CARTA DE INSTRUCCIONES
- () C.U.D.D.T.T.
- () ENTERO DE HACIENDA (HIER 3)
- () COPIA FIEL DE AUTORIZACION.

DATOS FALTANTES CARTA CLIENTE-

- () FORMA DE REEMBOLSO
- () INDICAR BANCO, PLAZA Y N° CTA.
- () CANTIDAD A PAGAR O DIVISAS EN CASO DE SER M.N.

DATOS FALTANTES C.U.D.D.T.T.-

- () CERTIFICACION DE LA MAQUINA REGISTRADORA DE HACIENDA O SELLO DEL BANCO.
- () NOMBRE DEL PROVEEDOR EN EL REVERSO.

(ANEXO 4)

MEXICO D.F., A _____ DE _____

A SUO:

AT'N. SR. GERENTE.

REF- T

DE ACUERDO A LA CONVERSACION TELEFONICA QUE SE
MANTUVO EL DIA _____ A LAS _____ HRS. CON EL (SR)
(SEITA) _____ RELATIVO A EL

C.U.D.D.T.T. N° _____ DE SU CLIENTE _____

_____ POR UN IMPORTE _____

TENEMOS A BIEN AUTORIZARLES LA LIBERACION DE DICHO C.U.D.D.T.

LO ANTES EXPUESTO ES EN REFERENCIA A "TRANSFERENCIA
DE TECNOLOGIA" .

FAVOR DE TOMAR NOTA Y ACUSAR DE RECIBIDO.

A T E N T A M E N T E .

DEPTO. CONTROL DE CAMBIOS.

DECC. TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA, USO Y EXPLOTACION
DE PATENTES Y MARCAS.



Banamex
Banco Nacional de México

CUMPLIMIENTO DE CUDD RELATIVO AL PAGO POR
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA USO Y
EXPLOTACION DE PATENTES Y MARCAS

(ANEXO 5)

SEMANA COMPRENDIDA DEL _____ AL _____ DE _____

FECHA | DIA | MES | AÑO

NOS REFERIMOS AL TITULO V DE LAS REGLAS COMPLEMENTARIAS DE CONTROL DE CAMBIOS (7-NOV-1984)

LAS SIGUIENTES EMPRESAS CUMPLIERON CON SUS CUDD'S VENCIDOS LOS CUALES DETALLAMOS:

NO. DE C.U.D.D.	CLIENTE	IMPORTE

FIRMAS AUTORIZADAS

BNCC-046

Reporte a B.M. de Incumplidos Cumplidos

(ANEXO 6)

# progresivo	nombre del cliente	monto	Sucursal de que procede	periodo (3m.) a partir de esta fecha	fecha en que se recibió
de oficina Secofi	0-3	ACERO SOLAR, S.	VINOS 320		
	OP	DIVS			
	92	CANTIDAD			
	187	M.N.			
tipo de visa del oficio	296	D.M.			
	297	DLS.US.			
	597	05			
	594	11			
	1047	05			
	1048	11			
	1546	11			
	1549	05			
	2103	11			
	2102	05			

DATOS DE LA TARJETA DE REGISTRO:

- 1.- Número progresivo del cliente
- 2.- Nombre del cliente
- 3.- De qué sucursal procede
- 4.- Número de oficina de Secofi
- 5.- Que tipo de divisa
- 6.- Monto
- 7.- Que periodo comprende
- 8.- En que fecha se recibió

Registro del pago de impuestos

Código	Nombre de cliente	Inicio de periodo	Fin de periodo	Importe impuesto (Cada periodo)	Cobros
111	Manufacturas y Comercio de...	01-01-84	11-01-84	237,181.00	11-01-84
115	Manufacturas y Comercio de...	01-01-84	11-01-84	237,181.00	11-01-84
121	Manufacturas y Comercio de...	01-01-84	11-01-84	237,181.00	11-01-84
122	Manufacturas y Comercio de...	01-01-84	11-01-84	237,181.00	11-01-84
123	Manufacturas y Comercio de...	01-01-84	11-01-84	237,181.00	11-01-84
124	Manufacturas y Comercio de...	01-01-84	11-01-84	237,181.00	11-01-84
125	Manufacturas y Comercio de...	01-01-84	11-01-84	237,181.00	11-01-84
126	Manufacturas y Comercio de...	01-01-84	11-01-84	237,181.00	11-01-84
127	Manufacturas y Comercio de...	01-01-84	11-01-84	237,181.00	11-01-84
128	Manufacturas y Comercio de...	01-01-84	11-01-84	237,181.00	11-01-84
129	Manufacturas y Comercio de...	01-01-84	11-01-84	237,181.00	11-01-84
130	Manufacturas y Comercio de...	01-01-84	11-01-84	237,181.00	11-01-84
131	Manufacturas y Comercio de...	01-01-84	11-01-84	237,181.00	11-01-84
132	Manufacturas y Comercio de...	01-01-84	11-01-84	237,181.00	11-01-84
133	Manufacturas y Comercio de...	01-01-84	11-01-84	237,181.00	11-01-84
134	Manufacturas y Comercio de...	01-01-84	11-01-84	237,181.00	11-01-84
135	Manufacturas y Comercio de...	01-01-84	11-01-84	237,181.00	11-01-84
136	Manufacturas y Comercio de...	01-01-84	11-01-84	237,181.00	11-01-84
137	Manufacturas y Comercio de...	01-01-84	11-01-84	237,181.00	11-01-84
138	Manufacturas y Comercio de...	01-01-84	11-01-84	237,181.00	11-01-84
139	Manufacturas y Comercio de...	01-01-84	11-01-84	237,181.00	11-01-84
140	Manufacturas y Comercio de...	01-01-84	11-01-84	237,181.00	11-01-84
141	Manufacturas y Comercio de...	01-01-84	11-01-84	237,181.00	11-01-84
142	Manufacturas y Comercio de...	01-01-84	11-01-84	237,181.00	11-01-84
143	Manufacturas y Comercio de...	01-01-84	11-01-84	237,181.00	11-01-84
144	Manufacturas y Comercio de...	01-01-84	11-01-84	237,181.00	11-01-84
145	Manufacturas y Comercio de...	01-01-84	11-01-84	237,181.00	11-01-84
146	Manufacturas y Comercio de...	01-01-84	11-01-84	237,181.00	11-01-84
147	Manufacturas y Comercio de...	01-01-84	11-01-84	237,181.00	11-01-84
148	Manufacturas y Comercio de...	01-01-84	11-01-84	237,181.00	11-01-84
149	Manufacturas y Comercio de...	01-01-84	11-01-84	237,181.00	11-01-84
150	Manufacturas y Comercio de...	01-01-84	11-01-84	237,181.00	11-01-84

(ANEXO 7)

CONTROL DE CAMBIOS

Concentración de Datos de Solicitud de Divisas

() Pago a Proveedores Transferencia de tecnología ()

PARA LLENAR POR EL ANALISTA.

Fecha de recepción: _____ Fecha de venta: _____

Núm. de operación: _____

Tipo de divisa: _____

Tipo de cambio: _____

Núm. de oficio: _____

Monto: _____

Nombre del cliente: _____

R.F.C.: _____

Clave de registro: _____

Sucursal autorizada para tramitar: _____

Sucursal que recibió la documentación: _____

Núm. de C.U.D.D.: _____

Analizó: _____

Notificar a: _____

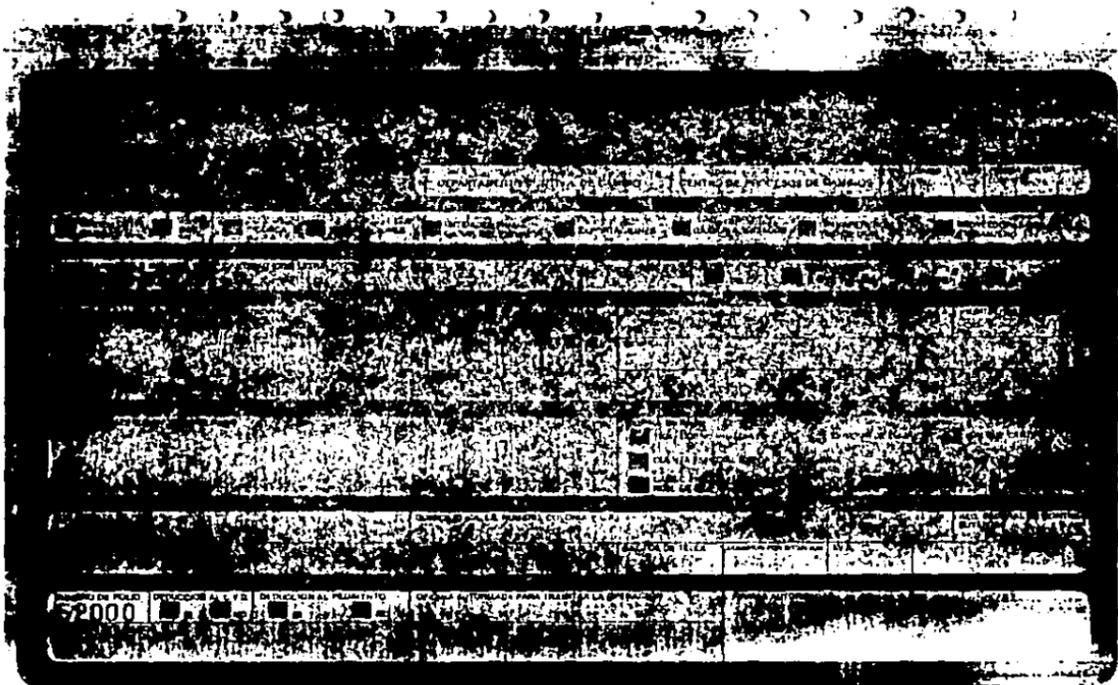
Teléfono: _____

PARA LLENAR POR EL ASESOR: ()

Persona con la que habló: _____

Fecha para que pase la Orden de Pago: _____

(ANEXO 8)



(ANEXO 9)



Banamex
Banco Nacional de México

REPORTE DE INCUMPLIMIENTO DE COMPROMISOS DE USO O DEVOLUCION
DE DIVISAS RELATIVO AL PAGO POR TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA
USO Y EXPLOTACION DE PATENTES Y MARCAS

DE CONFORMIDAD CON LO DISPUESTO EN LA REGLA NOVENA DE LAS COMPLEMENTARIAS DE CONTROL DE CAMBIOS APLICABLES A LA TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA Y AL USO Y EXPLOTACION DE PATENTES Y MARCAS, A CONTINUACION RELACIONAMOS LAS EMPRESAS QUE NO PRESENTARON LOS DOCUMENTOS A QUE SE REFIERE LA REGLA SEXTA DE LAS ANTES MENCIONADAS QUE COMPROBE FENACIENTERENTE LA CORRECTA APLICACION DE LAS DIVISAS VENDIDAS.

clave

CONTROL DE CAMBIOS SECCION TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA

NUMERO DE C.U.D.D	FECHAS			DATOS DE LA EMPRESA	
	REGISTRO	LIMITE DE COMPROBACION	REQUERIMIENTO	NOMBRE, DENOMINACION O RAZON SOCIAL Y DOMICILIO (CALLE, NUMERO, CIUDAD, ES- TADO Y CODIGO POSTAL).	R.F.C

FIRMAS AUT

Reporte a B.H. de Incumplidos

(ANEXO 10)

REPORTE DE INCUMPLIMIENTO DE COMPROMISOS DE USO O DEVOLUCION DE DIVISAS RELATIVO AL PAGO POR TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA USO Y EXPLOTACION DE PATENTES Y MARCAS

HOJA _____ DE _____

EN LA REGLA NOVENA DE LAS COMPLEMENTARIAS DE CONTROL DE CAMBIOS APLICACIONES Y AL USO Y EXPLOTACION DE PATENTES Y MARCAS. A CONTINUACION SE PRESENTAN LOS DOCUMENTOS A QUE SE REFIERE LA REGLA SEXTA DE LAS COMPLEMENTARIAS DE LA CORRECTA APLICACION DE LAS DIVISAS VENDIDAS.

clave banco 082 periodo que comprende MES AÑO

TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA

FECHAS		DATOS DE LA EMPRESA		INCUMPLIMIENTO	
LIMITE DE COMPROBACION	REQUERIMIENTO	NOMBRE, DENOMINACION O RAZON SOCIAL Y DOMICILIO (CALLE, NUMERO, CIUDAD, ESTADO Y CODIGO POSTAL).	R.F.C.	DIVISA	IMPORTE (CIFRAS EN MILES DE DLS. US)

FIRMAS AUTORIZADAS

(ANEXO II)

Banamex
Banco Nacional de México

ISABEL LA CATOLICA No. 44 OMBRES NEGROS DE 111 SIMANES

México D.F.,

ASUNTO: COMPROMISO (S) DE USO O DE
VOLUCION DE DIVISAS, RELA
TIVO A TRANSFERENCIA DE TEC
NOLOGIA, USO Y EXPLOTACION
DE PATENTES Y MARCAS.

Informamos a ustedes, que según nuestros registros a la fecha no han de mostrado la aplicación de las divisas adquiridas por ustedes, al pago de -- Transferencia de Tecnología a que se refiere (n) el (los) compromiso (s) de Uso o Devolución (CUDDTT), relativo a Tecnología, cuyos datos detallamos a continuación:

<u>N° OF.</u>	<u>N°CUDDTT</u>	<u>DIVISA Y MONTO</u>	<u>VENCIMIENTO</u>
---------------	-----------------	-----------------------	--------------------

Al respecto, agradeceremos a ustedes presentarse en esta Institución - antes del Vencimiento, a cumplir el (los) CUDDTT (s) antes citado (s) en - los términos y condiciones que establecen las disposiciones de Control de Cambios vigentes en la fecha de registro de los mismos, de no ser así lle gado el vencimiento, se procedera a reportar el vencimiento a Banco de Mé xico.

En caso de cualquier duda al respecto, agradeceremos comunicarse a - Control de Cambios Sección Transferencia de Tecnología.

A t e n t a m e n t e .

DEPARTAMENTO DE CONTROL DE CAMBIOS.
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA.

DEPARTAMENTO COMINA DE CAMBIO

10 - III 87 18 - III 87

DOLARES PAIS PAIS MONEDAS EXTRANJERAS MONEDAS PAIS MONEDAS EXTRANJERAS EXPORTACION

IMPORTE MONEDA E IMPORTE MONEDA PAIS
UNCY 9,123.34 (NUEVE MIL CIENTO VEINTITRES DOLARES 34/100 UNCY)

NOMBRE PLAZA Y PAIS DEL BANCO DESTINATARIO CLIENTE

BANK OF AMERICA, N.T. & S.A.
LOS ANGELES, CALIF.
U.S.A.

NOMBRE PLAZA Y PAIS DEL BANCO EMISOR

BANK OF AMERICA, N.T. & S.A.
682
BLO. 955 SOUTH PLAZA STREET
LOS ANGELES, CALIF. 90071
U.S.A.

INSTRUCCIONES O CONCEPTO DE PAIS

DIFFERENCE OF DOLLARS PAID BY FIDUCIA ON
LOAN UNDER REF: 900912 FOR DLS. 3,360,000.00
REF: FEB. 5 87

POR CUENTA DE

AMERICAN S.A.
NOTICADO A
SEÑAL. LONDRES DE LA ROSA (D49925A)

INDICAR EL NUMERO CUENTA Y C/P

INDICAR EL EQUIVALENTE EN U.S.

596-76-50

AUF-790813-001

30107

FORMA DE UTILIZACION

C.P.C.

OFICINA PAGANIZ 100

CENTRO DE CAMBIO

(ANEXO 12)

BIEN TO COMPLETO POR ORDEN DE PAGO

DE CENTRO DE PROCESO DE CAMBIOS NUMERO A 350 CONTADURIA INTERVENCIONAL NUMERO FOLIO 140 **0036533**

NOMBRE DEL CLIENTE **AUTOPLAS, S.A.** NUMERO DE VOLANTE DE OPERACION **7972** NUMERO DE CUENTA A CREDITAR FECHA VALOR

TIPO DE CAMBIO **1.088.40** EQUIVALENTE EN MONEDA NACIONAL **9.825.443,27** INSTRUCCIONES ABONAR DOLARES CARGA REALIZADA EN LA CUENTA DE NUESTRO

19.829.27 AUTORIZACION

<p>1371 INC PENO DE REC MET CONT 330 M N</p> <p>19.829.27</p> <p>123.54</p> <p>US DLS</p> <p>FGS</p>	<p>CUENTA</p> <p>1503 A ULP DEL BCO CONT INTL 140 BANAMEX NY US</p> <p>5000 FUERE PARADO</p> <p>TELLA 12.300.00 C.L.</p> <p>COMISION 4.792.00</p> <p>I.V.A.</p> <p>TOTAL 2.500.17</p> <p>TAMBORENTAL</p>
--	--



Banamex
Banco Nacional de México

**REPORTE DE VENTAS DE DIVISAS PARA EL PAGO DE TRANSFERENCIA DE
TECNOLOGIA, USO Y EXPLOTACION DE PATENTES Y MARCAS**

CLAVE BANCO

DEPTO. CONTROL DE CAMBIOS SECCION TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA

		DATOS DE LA EMPRESA			CONCEPTO**	FECHA DE VENTA	MONTO DE LA VENTA (Miles de DH)
Nº OFICIO DE AUTORIZACION	NUMERO DE C. U. D. D. T. T.	NOMBRE, DENOMINACION O RAZON SOCIAL		R. F. C.			
SUMAS:							

* ** ANOTAR LETRA QUE CORRESPONDA EN BASE A CONCEPTOS RELACIONADOS EN EL REVERSO

FIRMAS AUTORIZADAS

BMCC-044

(ANEXO 14)

**FORMULARIO DE VENTAS DE DIVISAS PARA EL PAGO DE TRANSFERENCIA DE
TECNOLOGIA, USO Y EXPLOTACION DE PATENTES Y MARCAS**

HOJA _____ DE _____

CLAVE BANCO OSE PERIODO QUE COMPRENDE MES AÑO

TECNOLOGIA

TOS DE LA EMPRESA

NOMBRE, DENOMINACION O RAZON SOCIAL	R. F. C.	CONCEP- TO **	FECHA DE VENTA	MONTO DE LA VENTA (Miles de Dhs.)	TIPO DE CAMBIO CON TROLADO	EQUIVALENCIA EN MONEDA NACIONAL
				SUMAS:	→	

FIRMAS AUTORIZADAS

(ANEXO 14)

PROGRAMA DE VENTA DE CASILLAS PARA EL PAGO POR TRANSFEREN- CIA DE TECNOLOGIA USO Y EX- PLOTAION DE PATENTES Y MAR- CAS.	S O L I C I T U D E S . . .			I M P O R T E S		DATOS ESTADISTICOS.	
	HASTA LA SEMANA ANTERIOR	POR ESTA SEMANA	HASTA ESTA SEMANA	HASTA LA SEMANA ANTERIOR	SEMANA DEL 30 DE MARCO POR ESTA SEMANA	AL 03 ABRIL '67 HASTA ESTA. SEMANA	
OFICIOS DE SECOFIN	21	11	94				
OPERADAS	21	12	95	14,699,242.89	614,706.89	15,513,949.78	
LIBERACION DE CUDIT	124	12	136				
CARTAS REC/PAPA LIBERAR	33		33				
CARTAS REC/DE OFICIOS	47	?	67				
APERTURA DE CLIENTES	211		210				

RECIBI
 1967
 10/10/67

MEXICO D.F. A 10 DE ABRIL DE 1967
 CONTROL DE CAMBIOS
 TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA

(ANEXO 15)