



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA
GUADALAJARA**

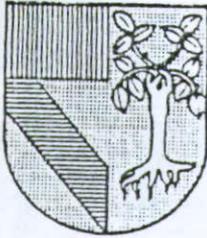
**"AUDITORIA ADMINISTRATIVA
DENTRO DE UNA ORGANIZACION BANCARIA".**

ALFONSO JOSE HERNANDEZ ALVARADO

Tesis presentada para optar por el título de Licenciado en
Ingeniería Industrial con reconocimiento de Validez
Oficial de Estudios de la SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA,
según acuerdo número 81692 con fecha 17-XII-81.

Zapopan, Jal., Octubre de 1995.





UNIVERSIDAD PANAMERICANA

GUADALAJARA

AUDITORIA ADMINISTRATIVA DENTRO DE UNA
INSTITUCION BANCARIA

ALFONSO JOSE HERNANDEZ ALVARADO

Tesis presentada para optar por el título de Licenciado en
Ingeniería Industrial con reconocimiento de Validez
Oficial de Estudios de la SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA,
según acuerdo número 81692 con fecha 17-XII-81.

Zapopan, Jal., Octubre de 1991

CLASIF: _____
ADQUIS: 47352
FECHA: 07/08/02
DONATIVO DE _____
\$ _____



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

PROLONGACION CALZADA CIRCUNVALACION PONIENTE No. 49
CD. GRANJA C.P. 45010 ZAPOPAN, JAL. MEXICO
TELS. 679-07-08, 679-07-07, FAX 679-07-09

DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACION

ALFONSO JOSE HERNANDEZ ALVARADO

Presente

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes Profesionales y después de haber analizado el trabajo de titulación en la alternativa tesis titulado "AUDITORIA ADMINISTRATIVA DENTRO DE UNA INSTITUCION BANCARIA", presentado por usted, le manifiesto que reúne los requisitos a que obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el H. Jurado de Examen Profesional, por lo que deberá entregar ocho ejemplares como parte de su expediente al solicitar el examen.

Atentamente.

EL PRESIDENTE DE LA COMISION

Zapopan, Jal., 11 Octubre de 1995



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

PROLONGACION CALZADA CIRCUNVALACION PONIENTE No. 49
CD. GRANJA C.P. 45010 ZAPOPAN, JAL. MEXICO
TELS. 679-07-08, 679-07-07, FAX 679-07-09

Octubre 11 de 1995

COMITE DE EXAMENES PROFESIONALES
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL
UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Hago constar que el alumno: ALFONSO JOSE HERNANDEZ ALVARADO, ha terminado satisfactoriamente el trabajo de tesis titulado: "AUDITORIA ADMINISTRATIVA DENTRO DE UNA INSTITUCION BANCARIA" que presentó para optar por el título de la Licenciatura en Ingeniería Industrial.

Se extiende la presente para los fines que convengan al interesado.

Atentamente

ING. BRAULIO VAZQUEZ MARTINEZ
Asesor de Tesis Escuela de Ing. Ind.

CC. ALFONSO JOSE HERNANDEZ ALVARADO

INDICE

Introducción.	
Aportaciones de la Ingeniería Industrial dentro de una institución bancaria.	
1. Marco de referencia.	10
1.1 Causas ordinarias de una administración deficiente.	11
1.2 Pasos importantes para llevar a cabo una auditoría administrativa.	12
1.3 Obtención de la estructura actual de la institución.	15
2. Organización actual.	21
2.1 Departamento de Recursos Humanos.	24
2.2 Departamento de Instalación de Sistemas y Métodos.	29
2.3 Departamento de Finanzas.	31
2.4 Departamento de Círculos de Calidad.	33
2.5 Departamento de Contabilidad.	35
2.6 Departamento de Servicios Administrativos.	43
2.7 Departamento de Metas y Logros.	58
3. Descripción de funciones por puesto. Area de Contabilidad.	60
3.1 Gerente de Area. Contabilidad.	61
3.2 Control Administrativo "B".	62
3.2 Subgerente de Area. Registros Contables.	62
3.2.1 Jefe de Sección "A". Recepción y Revisión.	63
3.2.1.1 Auxiliar Contable "A". Iniciativas Enviadas.	63
3.2.1.2 Auxiliar Contable "A". Operador de Bancos.	63
3.2.1.3 Auxiliar Contable "A". Trámite de Operaciones del Centro Regional Guadalajara y Centro Regional Jalisco Interior.	63

3.2.2	Jefe de Departamento "A". Matriz y Sucursales.	64
3.2.2.1	Funcionario Contable "A". Revisor de Gastos.	65
3.2.2.2	Auxiliar Contable "B". Integrador de Iniciativas.	65
3.2.2.3	Auxiliar Cambista. Control de Compra - Venta de Divisas.	65
3.2.2.4	Funcionario Contable "A". Comprobador de Cuentas 1505 y 2311.	66
3.2.3	Subgerente. Conciliación de Cuentas.	66
3.2.3.1	Conciliación de Excepciones.	67
3.2.4	Jefe de Sección "A". Contabilidad Automatizada.	67
3.2.4.1	Capturista.	67
3.2.4.2	Supervisor de Unidad "B".	68
3.2.4.3	Conciliador de Excepciones. Control Interno.	68
3.2.4.4	Funcionario Contable "B". Recepción y Revisión.	68
3.3	Jefe de Sección "A". Nóminas.	69
3.3.1	Funcionario Contable "A". Control Contable.	69
3.4	Subgerente de Area. Documentación e Información Contable Fiscal.	69
3.4.1	Funcionario Contable "A". Encaje Legal.	70
3.4.2	Funcionario Contable "A". Control de Informes Internos.	71
3.4.3	Funcionario Contable "A". Informador Contable Fiscal.	71
4.	Análisis de actividades duplicadas en el área de Contabilidad.	74
4.1	Elementos base para el análisis de las operaciones.	88
5.	Resultados.	93

5.1	Reporte comparativo de actividades originales vs. actividades duplicadas.	94
5.2	Gráficos de actividades originales vs. actividades eliminadas	95
5.3	Gráfico de porcentaje de actividades a eliminar por puesto.	97
5.4	Gráfico del número de actividades a eliminar por la aparición de nuevos sistemas.	99
5.5	Gráfico del porcentaje de actividades que cada sistema elimina.	100
	Conclusiones.	101
	Bibliografía.	105

INTRODUCCION

El tiempo va cambiando y junto con él las cosas cambian. En la industria, los servicios, la banca, el comercio, etc., las rutinas anticuadas poco a poco van desapareciendo. Los sistemas anteriormente aceptados resultan impropios en la actualidad. La finalidad de una auditoría se limitaba a una revisión de la situación financiera y contable de la empresa. Pero al crecer las empresas la comprobación y el control ha ido cobrando mayor importancia, debido a una extensa delegación de autoridad y responsabilidad de los funcionarios. De aquí que los administradores sintieran la necesidad de llevar a cabo modificaciones en sus métodos. Es muy probable que nunca antes en la historia de las actividades empresariales hayan recibido una atención más amplia los problemas propios de la administración para adaptarlos a un mundo en incesante cambio.

Siendo tantas las posibilidades que encierra el desarrollo industrial y económico, la administración debe examinar a fondo sus objetivos y métodos. Los instrumentos y procedimientos administrativos pueden ser de gran ayuda para el ejecutivo, para realizar un trabajo más eficaz y, al mismo tiempo, prepararle a asumir responsabilidades que exijan más dedicación.

Dichos instrumentos y técnicas, capacitan al administrador para poner en obra planes, examinar resultados e implantar mejoras. Existen técnicas para resolver los problemas de la dirección mediante un enfoque integrado y sistemático, para asegurar coordinación y acción, medir planes contra resultados, interpretar éstos y tomar decisiones.

En México, la imagen de la banca se ha ido deteriorando con el paso del tiempo por infinidad de factores que muchas veces están ocultos detrás de los puestos que la gente a simple vista no ve. La falta de preparación en los niveles administrativos del personal bancario en México, es una de las principales causas del retraso en el que nos vemos envueltos los mexicanos y que nosotros, como clientes, no entendemos.

Los bancos más grandes del país son los más afectados por este problema, debido al tamaño y al volumen de clientes que manejan; pero una solución no es desaparecer, sino crecer como institución y continuar fortaleciendo la economía del país. El problema de la falta de eficiencia se ve amenazado aún más por la entrada de bancos del extranjero y, principalmente, por la creación y apertura de bancos nacionales que han descubierto la problemática de los grandes del país y que se proponen dar al cliente la atención que éstos les ha negado.

La oportunidad de colaborar con una institución bancaria durante un año, sirvió para observar que uno de los principales problemas que afectan a una institución bancaria es la duplicidad de funciones, las cuales muchas veces no agregan valor y, por lo mismo, afectan el desenvolvimiento de las operaciones del banco, lo cual se ve reflejado en el trato al cliente.

A últimas fechas, la cantidad de quejas recibidas en las diversas sucursales de esta institución se ha incrementado enormemente y por lo mismo funcionarios y demás personal, está preocupado y hasta la fecha no hay un camino adecuado para atenderlas.

Ha sido éste uno de los principales motivos por los cuales me dispongo a efectuar una auditoría administrativa desde los niveles más altos de la

Dirección Regional en su división de Procesos Directivos y Apoyo, para proponer soluciones en los departamentos que ésta comprende y los cuales son de gran importancia dentro de la institución.

El objetivo que se ha planteado es el de demostrar que con una profunda revisión de los procesos y actividades de la institución, se puede llevar a una mejora interna que beneficiará directamente al cliente. Para poder revisar estas actividades, se les ha pedido a los empleados involucrados en esta investigación que en un formato como el que se muestra en la página siguiente describan cada una de las funciones que llevan a cabo. La investigación solamente involucra empleados de confianza, los cuales van desde el grado 04 hasta el grado F.

Para poder realizar dicha auditoría, es necesario entender la estructura interna del banco, por lo cual se presentan los organigramas de los siete departamentos que comprende la división de Procesos Directivos y Apoyo :

- 1.- Recursos Humanos;
- 2.- Instalación de Sistemas y Métodos;
- 3.- Finanzas;
- 4.- Círculos de Calidad;
- 5.- Contabilidad;
- 6.- Servicios Administrativos;
- 7.- Control de Metas y Logros;

Primordialmente la tesis se basa en los resultados que arrojó la Segunda Reunión Semestral de Inversionistas del Fideicomiso de Administración y Garantía de Acciones del Grupo Financiero de la Institución Bancaria, efectuada

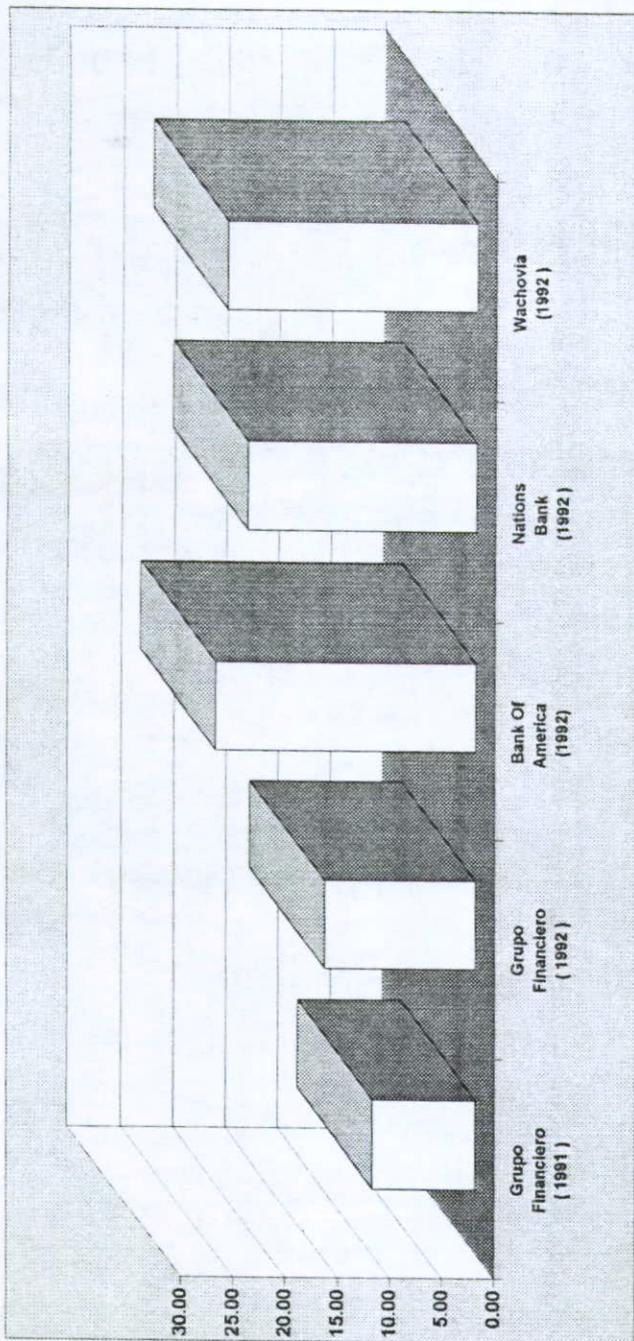
a finales de Abril de 1993, en la cual se tocó el tema de la modernización de los sistemas de gestión de Recursos Humanos.

Los objetivos que se fijaron fueron los siguientes :

- 1.- Mejoría en las relaciones laborales ;
- 2.- Los niveles de supervisión dejan de ser sindicalizados. El porcentaje de personal sindicalizado se reduce de 82 a 67 %;
- 3.- Descentralización de la gestión de Recursos Humanos;
- 4.- Instalación de un nuevo Sistema Integral de Recursos Humanos;
- 5.- Simplificación de prestaciones y su administración;
- 6.- Concientizar y respnzabilizar a todos los niveles de la organización de la gestión de recursos humanos;
- 7.- Esfuerzo permanente y de largo plazo;
- 8.- Horizontalización de las estructuras para reducir niveles, simplificar procesos y mejorar servicios;
- 9.- "Productividad" no es moda, sino un proceso continuo de mejoría.

En la página siguiente se muestra un comparativo de la utilidad por empleado (en miles de dólares) de la institución bancaria y los principales bancos de E.E. U.U. y Canadá. Al ver estos resultados, los principales accionistas del Grupo Financiero deciden hacer un estudio para reducir gastos, el cual, hasta la fecha, no se ha llevado a cabo por personal interno de la institución.

UTILIDAD POR EMPLEADO
MILES DE DOLARES



Grupo Financiero (91)	Grupo Financiero (92)	Bank of America (92)	Nations Bank (92)	Wachovia (92)
9.90	14.50	25.00	22.00	24.00

Dentro de cada uno de estos departamentos se encuentran actividades y procesos en las que un Ingeniero Industrial puede aportar soluciones para lograr ahorros que beneficien a la institución y efficienten las operaciones, haciendo de todo el conjunto un área mucho más práctica de lo que es en la actualidad.

En **Recursos Humanos**, analizar las funciones y responsabilidades de cada puesto para determinar la correcta estructura de puestos, así como los sueldos al personal de confianza y los salarios a los empleados;

El propósito del departamento de **Instalación de Sistemas y Métodos** es instalar en sucursales y áreas internas los sistemas que se desarrollan a nivel nacional y proporcionar la capacitación requerida para la operación de dichos sistemas. A través de ésta área he identificado problemas que afectan el servicio a la clientela y que redundan en costos ocultos para la institución. Algunos de los principales problemas que se han detectado son :

- 1.- El tiempo de espera en la fila es demasiado alto;
- 2.- Los clientes llegan a ventanilla sin los documentos autorizados;
- 3.- Las cajeras comparten una terminal para la revisión de movimientos;
- 4.- Los estados de cuenta son mandados a la matriz sin datos administrativos;
- 5.- Los datos tomados a los clientes no son suficientes para mandar un reporte sin contratiempos;
- 6.- El servicio de mensajería se retrasa por errores de cajeros(as);
- 7.- La entrega de chequeras a clientes toma mucho tiempo debido a un exceso de papeleo.

Para colaborar con la institución, se van a analizar las causas que originan que se den de alta cuentas sin datos completos, que son los que provocan la mayor parte de los problemas, pero principalmente se investigará la

instalación de nuevos sistemas, como el Altamira y el Contaux, que eficientan estos procesos que son los que provocan los disgustos de los clientes.

En el departamento de **Finanzas** se hará un análisis de la rentabilidad de las sucursales y el Centro Regional, así como de los costos y la elaboración y seguimiento del presupuesto de gastos de operaciones.

En el departamento de **Círculos de Calidad** se dará seguimiento al desarrollo de técnicas y herramientas que mejoran la calidad en el servicio y la preparación de cursos para los encargados de estas actividades, además del análisis de problemas que causa el trabajar en equipo.

En **Contabilidad**, por recomendaciones de la Dirección Regional, se analizarán los sistemas que eliminen la captura manual de datos y las actividades repetidas para lograr la sistematización del área. En este departamento se efectuará una auditoría administrativa más profunda debido a que su estructura comprende muchos puestos que pueden ser eliminados con la introducción de sistemas de cómputo como los mencionados anteriormente.

Dentro del departamento de **Servicios Administrativos** se analizará todo el trabajo manual que puede ser sistematizado, como las fichas de cargo de los consumos de las sucursales y áreas internas y los reportes de almacén. Esto beneficiará disminuyendo las horas de tiempo extra, agilizando la operación y mejorando el servicio. Además se puede sistematizar el control de inventarios de papelería y útiles de escritorio, con lo que se puede lograr un ahorro en los inventarios del almacén principal. También quedaría por revisar el inventario de poco movimiento para su remate, como las formas obsoletas, el mobiliario y equipo de almacén sin acomodo y los útiles de escritorio en exceso.

En el departamento de **Control de Metas y Logros** se ha visto que el proceso para generar la información necesaria para llevar los índices de

desempeño de las sucursales implica mucho tiempo de captura y en ocasiones esta ya ha sido capturada por otro departamento. Se analizarán y propondrán alternativas para el manejo de información, de tal forma que se ahorre tiempo del personal, que puede dedicarse a otras labores. También se le dará seguimiento a los principales indicadores de desempeño para cada una de las sucursales y áreas internas del banco, con el fin de lograr los objetivos del Centro Regional Guadalajara.

Para hacer un estudio más profundo, se revisarán las actividades que cada uno de los empleados reportó desde el inicio del proyecto, a principios de 1994 y en el que cada uno especificó las funciones que tiene a su cargo, además de basarme en las recomendaciones que la Dirección ha hecho para desarrollar el trabajo y, para fines únicos de esta tesis, se elaborará una relación del porcentaje de actividades que se encuentren repetidas contra las funciones originales, ya que debido a que el personal es sindicalizado, no se puede efectuar un estudio de tiempos y movimientos precisamente para evitar problemas con el Sindicato.

CAPÍTULO I
MARCO DE REFERENCIA

Para poder iniciar el trabajo fue necesario revisar algunos conceptos de Auditoría Administrativa, los cuales fueron de gran utilidad durante el desarrollo de la tesis. Según William P. Leonard (¹) las causas ordinarias de una administración deficiente son las siguientes :

- 1.- Ineptitud en las decisiones;
- 2.- Tiempo y trabajo insuficientes, dedicados a la coordinación de actividades;
- 3.- Negligencia en considerar, reconocer, analizar y resolver problemas de importancia;
- 4.- Temor a delegar autoridad y responsabilidad;
- 5.- Falta de capacidad para guiar y conservar personal competente, y
- 6.- Deficiente visión e imaginación para determinar planes y objetivos a corto y largo plazo.

No es raro descubrir en organizaciones importantes que la dirección no dedica todo el tiempo y esfuerzo necesarios a la coordinación de actividades. Quizá la organización no ha aprovechado dicha coordinación para adoptar políticas específicas, preparar presupuestos y extender el empleo de comisiones para que atiendan a este importante elemento de la administración. En muchos casos se debe esta negligencia a que el ejecutivo no cuenta con el tiempo suficiente para atender todos los aspectos de su trabajo y las funciones que se hallan bajo su responsabilidad. Todo esto da por resultado que las responsabilidades no se entiendan bien o que se queden inciertas, pasándose por alto a veces, la implantación de un adecuado sistema de intercomunicación. En cualquier empresa, no considerar, analizar, reconocer y solucionar los problemas de mayor importancia, puede conducir a una situación seria.

¹ LEONARD, William, "La Auditoría Administrativa", p. 37

Precisamente la principal causa por la que el análisis se llevó a cabo en esta institución bancaria, fue por que el personal interno de la empresa no contaba con el tiempo suficiente para la coordinación de actividades y para efectuar un estudio que permita considerar, reconocer, analizar y resolver problemas de importancia, precisamente generados por esa falta de coordinación.

Para dar inicio a la auditoría administrativa, se debió obtener el permiso de la gerencia, ya que sin su comprensión absoluta, aprobación y apoyo, lo más probable es que tarde o temprano surgieran dificultades que causaran confusión. Según William P. Leonard ⁽²⁾, algunos pasos importantes para llevar a cabo una auditoría administrativa. son :

1.- Planes y objetivos.

Examinar y discutir con la dirección el estado actual de los planes y objetivos.

2.- Organización.

a) Estudiar la estructura de la organización en el área que se valora.

b) Comparar la estructura presente con la que aparece en la gráfica de organización de la empresa (si es que hay).

c) Asegurarse de que se concede una plena estimación a los principios de una buena organización, funcionamiento y departamentalización.

3- Políticas y prácticas.

Hacer un estudio para ver qué acción - en caso de requerirse - debe ser requerida para mejorar la eficacia de políticas y prácticas.

- 4.- Reglamentos.
Determinar si la compañía se preocupa por cumplir con los reglamentos locales, estatales y federales.
- 5.- Sistemas y procedimientos.
Estudiar los sistemas y procedimientos para ver si presentan deficiencias o irregularidades en sus elementos sujetos a examen e idear métodos para lograr mejorías.
- 6.- Controles.
Determinar si los métodos de control son adecuados y eficaces.
- 7.- Operaciones.
Evaluar las operaciones con objeto de precisar qué aspectos necesitan de un mejor control, comunicación, coordinación, a efecto de lograr mejores resultados.
- 8.- Personal.
Estudiar las necesidades generales de personal y su aplicación al trabajo en el área sujeta a evaluación.
- 9.- Equilibrio físico y su disposición.
Determinar si podrían llevarse a cabo mejorías en la disposición del equipo para una mejor o más amplia utilidad del mismo.
- 10.- Informe.
Preparar un informe de las deficiencias encontradas y consignar en él remedios convenientes.

² LEONARD, William, Op. cit, p. 112, 113

La primera acción que se tomó, fue la de entrevistar individualmente a los empleados de las diferentes áreas con el fin de conocer las actividades que tienen a su cargo, pidiéndoles que las escribieran en el formato que posteriormente se recogió para su estudio.

Una vez terminado este proceso, se elaboró el organigrama real de la empresa, ya que no corresponde el organigrama oficial con el organigrama que en base a los puestos se obtuvo. El procedimiento para obtener la estructura real fue relativamente sencillo, basándose en la política del banco, que otorga un grado que va de la letra A a la P para empleados sindicalizados y del 01 al 07 para empleados de confianza. De esta forma y con la colaboración del personal, se pudieron obtener los organigramas que muestran el funcionamiento de la institución.

Una vez obtenidos los organigramas, se pudo hacer el análisis de las funciones de los empleados, y de esta forma se encontraron innumerables actividades repetidas.

La estructura de la institución, va desde el nivel más alto, al que se le asigna el grado 07 y que corresponde al Director Divisional, hasta la letra A, que es el personal de mantenimiento. En los departamentos en los que se llevó a cabo la auditoría, el grado más alto corresponde al Subdirector Divisional de Procesos Directivos y Apoyo, que es el 04, y el grado más bajo es el F, ya que los demás grados no se involucran directamente con estos departamentos y no entran en el estudio. El informe completo de la jerarquización de puestos, de los cuales se pudo obtener el organigrama actual, es :

Grado 04.

Subdirector Divisional de Procesos Directivos y Apoyo.

Grado 02.

Gerentes de Area.

Recursos Humanos.

Instalación de Sistemas y Métodos.

Finanzas.

Círculos de Calidad.

Contabilidad.

Servicios Administrativos.

Control de Metas y Logros.

Grado P.

Consultores "A".

Funcionarios en Desarrollo.

Gerentes Regionales "A".

Subgerentes de Area.

Grado O.

Consultores "B".

Gerentes Regionales "B".

Grado N.

Reclutadores "A".

Analistas "Sr".

Funcionarios Administrativos "A".

Jefes de Departamento "A".

Grado M.

Analistas "Jr".

Programadores Analistas "B".

Coordinadores "A".

Grado L.

Jefes de Sección "A".

Grado K.

Control Administrativo "A".

Coordinadores "C".

Grado J.

Control Administrativo "B".

Instructores.

Grado I.

Funcionario Contable "A".

Grado H.

Encargado Administrativo "A".

Funcionarios Contables "B".

Supervisores de Unidad "B".

Grado G.

Auxiliar Contable "A".

Conciliador de Excepciones.

Grado F.

Auxiliar Contable "B".

Capturistas.

Auxiliar Administrativo "A".

Encargado de Archivo.

Nombre del Empleado :
Puesto:
Area:
Grado:
Número de personas en su área:

Escriba por favor las iniciales de las personas a quien reporta.

Iniciales	Grado	Iniciales	Grado
1		4	
2		5	
3		6	

Escriba por favor las iniciales de las personas que le reportan.

Iniciales	Grado	Iniciales	Grado
1		5	
2		6	
3		7	
4		8	

Describe brevemente las actividades que realiza

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- 11
- 12
- 13
- 14
- 15
- 16
- 17
- 18
- 19
- 20

Según Michael Hammer y James Champy⁽¹⁾, debe haber una reconstrucción en los procesos de las empresas modernas. Los procesos deben ser sencillos, de tal manera que se combinen varios oficios en uno. La característica más común y básica de los procesos rediseñados es que desaparece el trabajo en serie, es decir, muchos oficios y tareas que antes eran distintos, ahora se integran y comprimen en uno solo. Anteriormente, especialistas situados en organizaciones separadas ejecutaban hasta cinco pasos intermedios entre la venta y la instalación del equipo de la empresa.

Al rediseñar el proceso, la compañía consolidó la responsabilidad de los distintos pasos y se la asignó a una sola persona. Esto es precisamente el objetivo que persigue esta tesis.

Unas páginas más adelante^(2), los autores mencionan que una manera de eliminar la incertidumbre es estructurar los procesos de manera que los proveedores y los clientes planifiquen y programen juntos su respectivo trabajo. En las organizaciones se hace muchísimo trabajo que no agrega valor alguno al producto o servicio de la compañía . Tenemos una prueba fácil para distinguir el trabajo que agrega valor del que no agrega, y es ponerse en el lugar del cliente y decir, "¿ Me importa eso ? " Si la respuesta es negativa, el trabajo no agrega valor. ¿ Qué le importan al cliente los controles internos de una compañía, sus auditorías, su gerencia y sus relaciones de dependencia ?

¹ HAMMER, Michael & CHAMPY, James, "Reingeniería", p. 54

² HAMMER, Michael & CHAMPY, James, Op. cit., p. 132

Absolutamente nada. Todo ese trabajo de comprobación y control no beneficia al cliente, sólo a la compañía. No contribuye al valor del producto o servicio. El objetivo de la reingeniería no es hacer más eficaces la comprobación y el control, sino eliminar sus causas.

De igual manera, uno de los Consejeros Propietarios del Grupo Financiero puntualizó en la Reunión Semestral de Inversionistas del Fideicomiso de Administración y Garantías de Acciones del Grupo Financiero, que para la Institución toda aquella actividad que no trascendiera más allá de un puesto que no fuera gerencial, no agrega valor.

Estos son los dos criterios que se consideran para catalogar cualquier operación como actividad que no agrega valor, los cuales aparecen en unos cuadros esquemáticos un poco más adelante.

CAPITULO II
ORGANIZACIÓN ACTUAL

La Dirección Regional, en su división de Procesos Directivos y Apoyo, comprende siete departamentos, que a su vez se subdividen en numerosas oficinas, las cuales serán explicadas a continuación. La **figura 1** muestra el esquema general de la Dirección Regional con la Subdirección de Procesos Directivos y Apoyo y los siete departamentos :

- 1.- Control de Metas y Logros ;
- 2.- Servicios Administrativos ;
- 3.- Contabilidad ;
- 4.- Círculos de Calidad ;
- 5.- Finanzas ;
- 6.- Recursos Humanos ;
- 7.- Instalación de Sistemas y Métodos.

El puesto de Control Administrativo "A" se refiere a la Secretaria del Subdirector de Procesos Directivos y Apoyo.

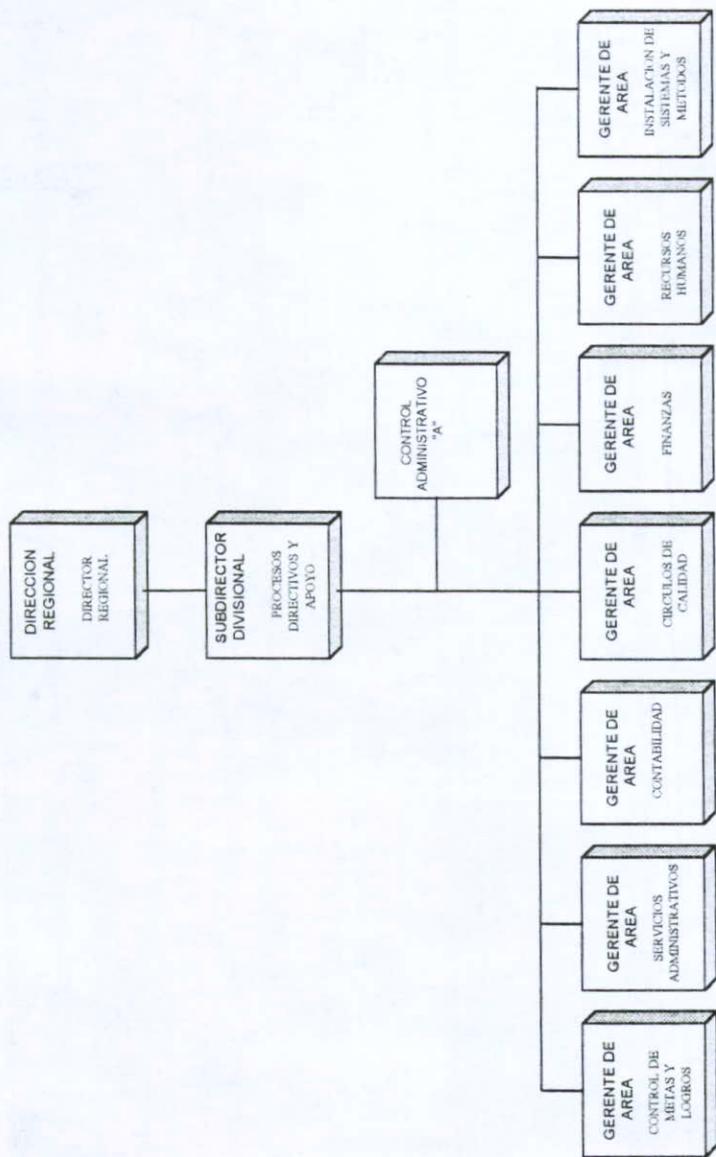


Figura 1. Esquema General de la Dirección Regional.

Las figuras 2, 3 y 4 muestran el Area de Recursos Humanos. El esquema general es el siguiente :

1.- Recursos Humanos.

- 1. Gerente de Area
 - 1.1 Control Administrativo "B"
 - 1.2 Gerente Regional "B". Selección y Contratación.
 - 1.2.1 Auxiliar Administrativo "A". Selección y Contratación.
 - 1.2.2 Encargado Administrativo "A". Información Administrativa de Personal.
 - 1.2.3 Reclutador "A". Selección de Personal.
 - 1.2.4 Encargado de Archivo.
 - 1.3 Gerente Regional "A". Servicios al Personal.
 - 1.3.1 Encargado Administrativo "A". Bajas, Deudores Diversos y Recibos de Nómina.
 - 1.3.2 Encargado Administrativo "A". Documentación de Nóminas.
 - 1.3.3 Coordinador "A". Servicio Médico.
 - 1.3.3.1 Auxiliar Administrativo "A". Revisor de Gastos Médicos.
 - 1.3.4 Control Administrativo "B". Prestaciones.
 - 1.3.5 Coordinador "C". Sueldos y Compensaciones.
 - 1.4 Coordinador "C". Actividades Culturales, Sociales y Deportivas.
 - 1.5 Gerente Regional "A". Capacitación.
 - 1.5.1 Funcionario en Desarrollo.

1.5.2 Instructor en Capacitación.

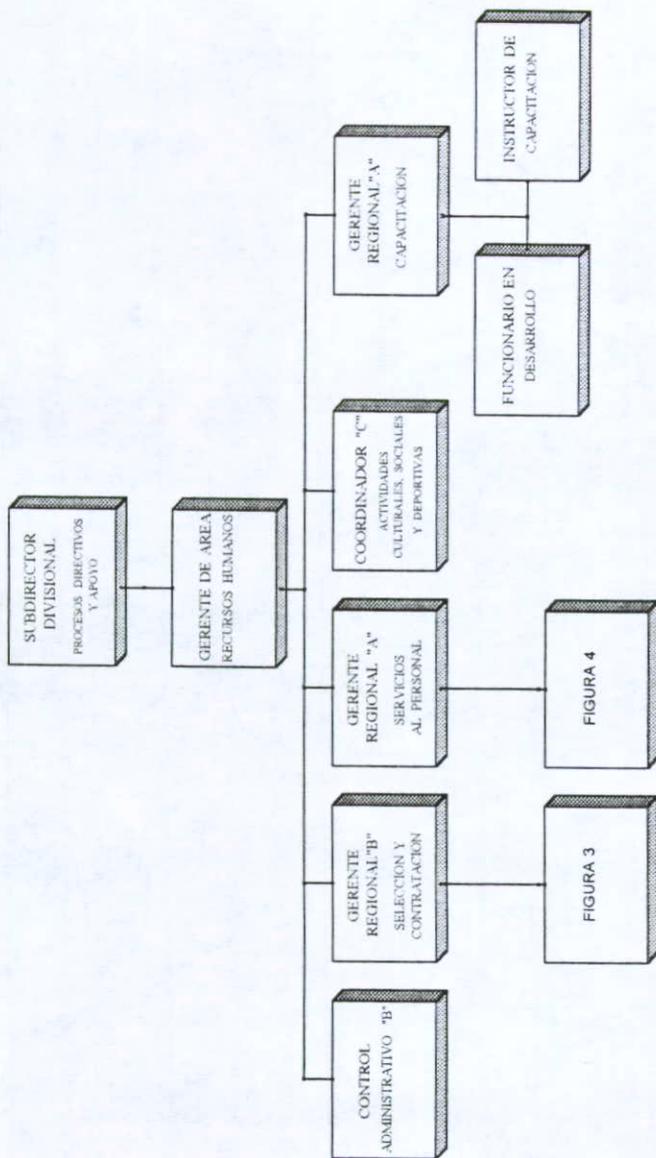


Figura 2. Area de Recursos Humanos.

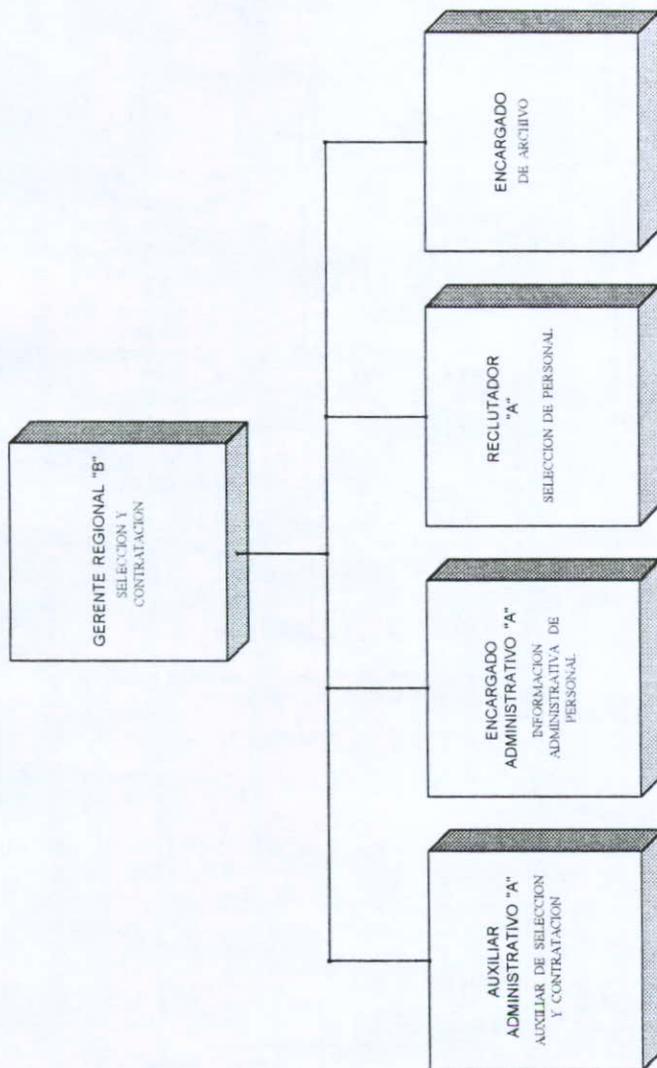


Figura 3. Selección y Contratación.

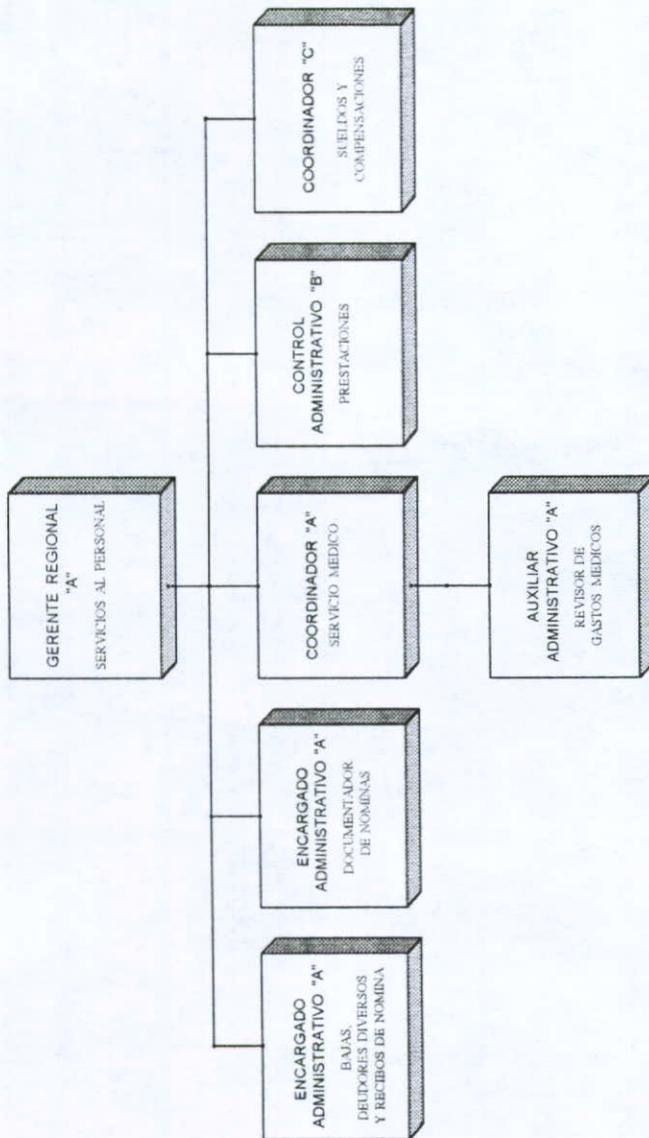


Figura 4. Servicios al Personal.

La **figura 5** muestra el Departamento de Instalación de Sistemas y Métodos, el cual no es muy extenso. El esquema es el siguiente :

2.- Instalación de Sistemas y Métodos.

2. Instalación de Sistemas y Métodos.

2.1 Control Administrativo "B".

2.2 Consultor "A". Desarrollo de Sistemas y Métodos.

2.2.1 Consultor "B".

2.2.2 Programador Analista "B".

2.3 Consultor "A". Instalación de Sistemas.

2.3.1 Consultor "B". Instalación de Sistemas.

2.3.2 Analista "Jr". Instalación de Sistemas.

2.4 Consultor "B". Mantenimiento y Control de Sistemas y Métodos.

2.4.1 Analista "Jr". Mantenimiento y Control de Sistemas y Métodos.

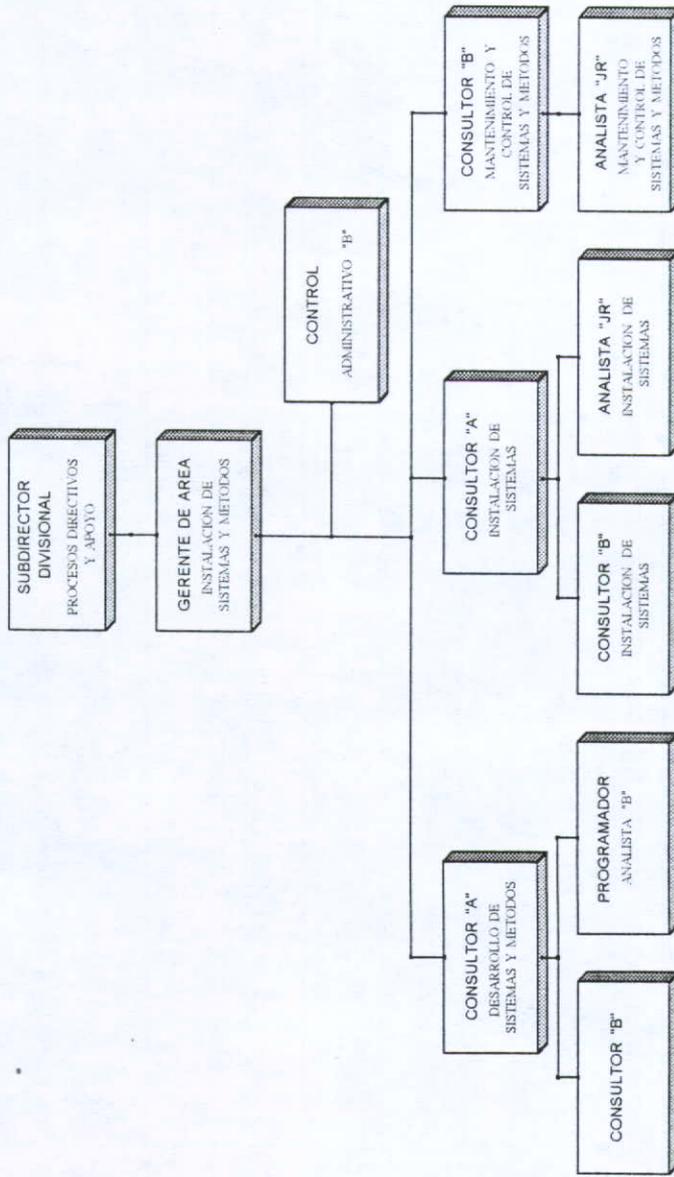


Figura 5. Area de Instalación de Sistemas y Metodos.

La **figura 6** contiene el esquema del Area de Finanzas, la cual se explica a continuación :

3. Finanzas.

- 3. Gerente de Area.
- 3.1 Analista "Sr". Control Presupuestal.
- 3.2 Analista "Jr". Costeabilidad de Cuentas y Servicios.
- 3.3 Analista "Sr". Margen Financiero.

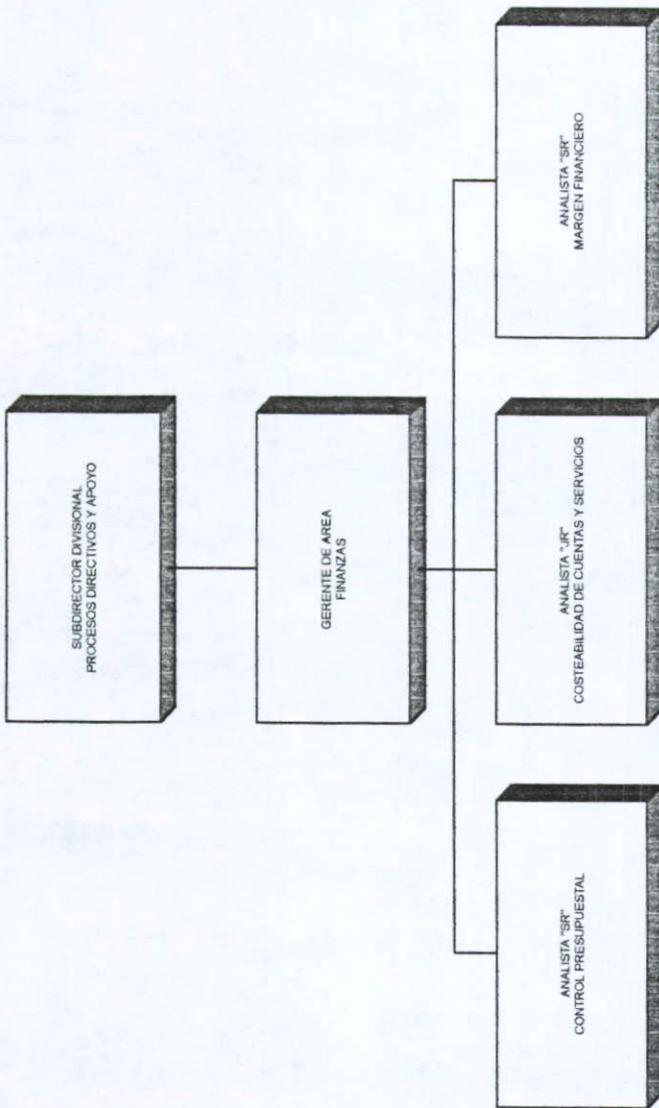


Figura 6. Area de Finanzas.

En la **figura 7** se esquematiza el más pequeño de los departamentos que comprende la Subdirección Regional.

4. Círculos de Calidad.

4. Gerente de Area. Círculos de Calidad.

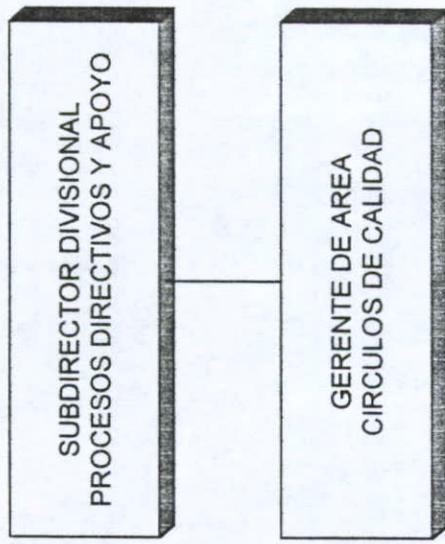


Figura 7. Area de Círculos de Calidad.

Las figuras 8, 9, 10, 11, 12 y 13 comprenden una de las Areas más extensas de la Subdirección de Procesos Directivos y Apoyo, que es Contabilidad. El esquema se explica a continuación.

5. Contabilidad.

5. Gerente de Area. Contabilidad.

5.1 Control Administrativo "B".

5.2 Subgerente de Area. Registros Contables.

5.2.1 Jefe de Sección "A". Recepción y Revisión.

5.2.1.1 Auxiliar Contable "A". Iniciativas Enviadas.

5.2.1.2 Auxiliar Contable "A". Operador de Bancos.

5.2.1.3 Auxiliar Contable "A". Trámite de Operaciones del Centro Regional Guadalajara y Centro Regional Jalisco Interior.

5.2.2 Jefe de Departamento "A". Matriz y Sucursales.

5.2.2.1 Funcionario Contable "A". Revisor de Gastos.

5.2.2.2 Auxiliar Contable "B". Integrador de Iniciativas.

5.2.2.3 Auxiliar Cambista. Control de Compra - Venta de Divisas.

5.2.2.4 Funcionario Contable "A". Comprobador de Cuentas 1505 y 2311.

5.2.3 Subgerente. Conciliación de Cuentas.

5.2.3.1 Conciliación de Excepciones.

5.2.4 Jefe de Sección "A". Contabilidad Automatizada.

5.2.4.1 Capturista.

- 5.2.4.2 Supervisor de Unidad "B".
- 5.2.4.3 Conciliador de Excepciones. Control Interno.
- 5.2.4.4 Funcionario Contable "B". Recepción y Revisión.
- 5.3 Jefe de Sección "A". Nóminas.
 - 5.3.1 Funcionario Contable "A". Control Contable.
- 5.4 Subgerente de Area. Documentación e Información Contable Fiscal.
 - 5.4.1 Funcionario Contable "A". Encaje Legal.
 - 5.4.2 Funcionario Contable "A". Control de Informes Internos.
 - 5.4.3 Funcionario Contable "A". Informador Contable Fiscal.

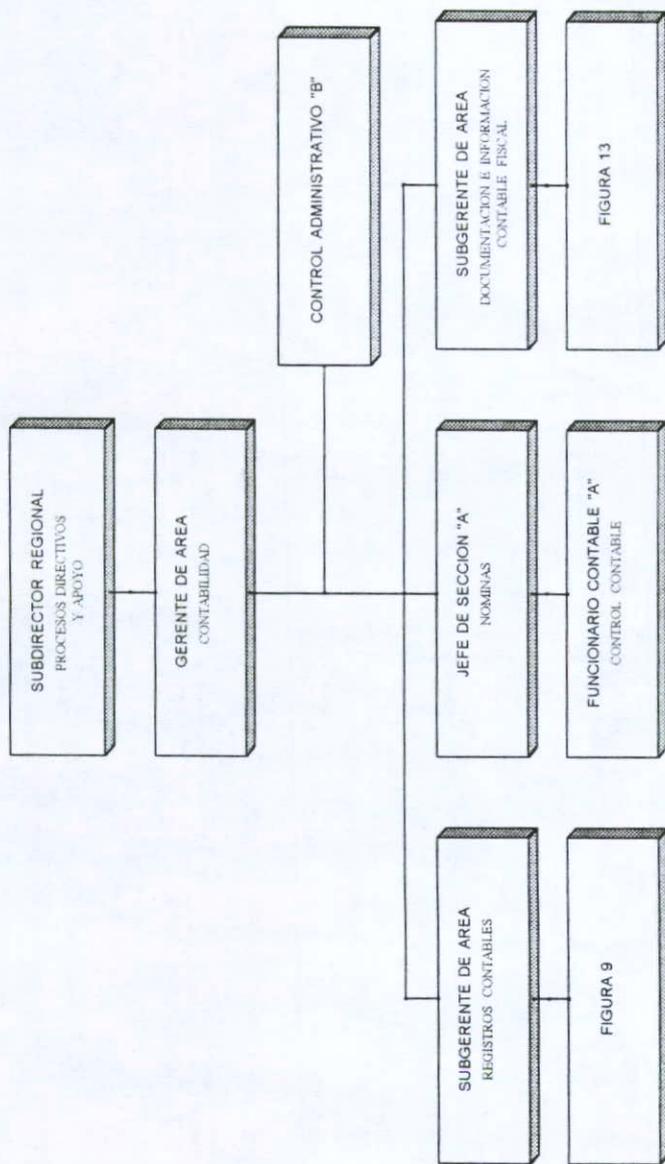


Figura 8. Area de Contabilidad.

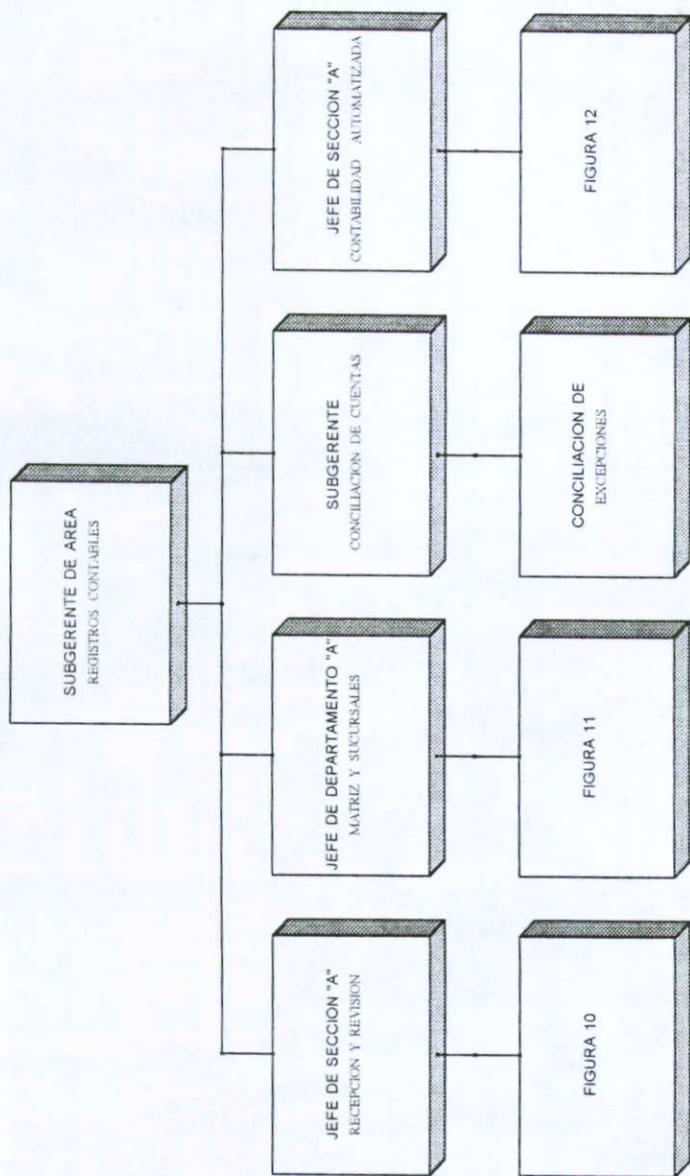


Figura 9. Registros Contables.

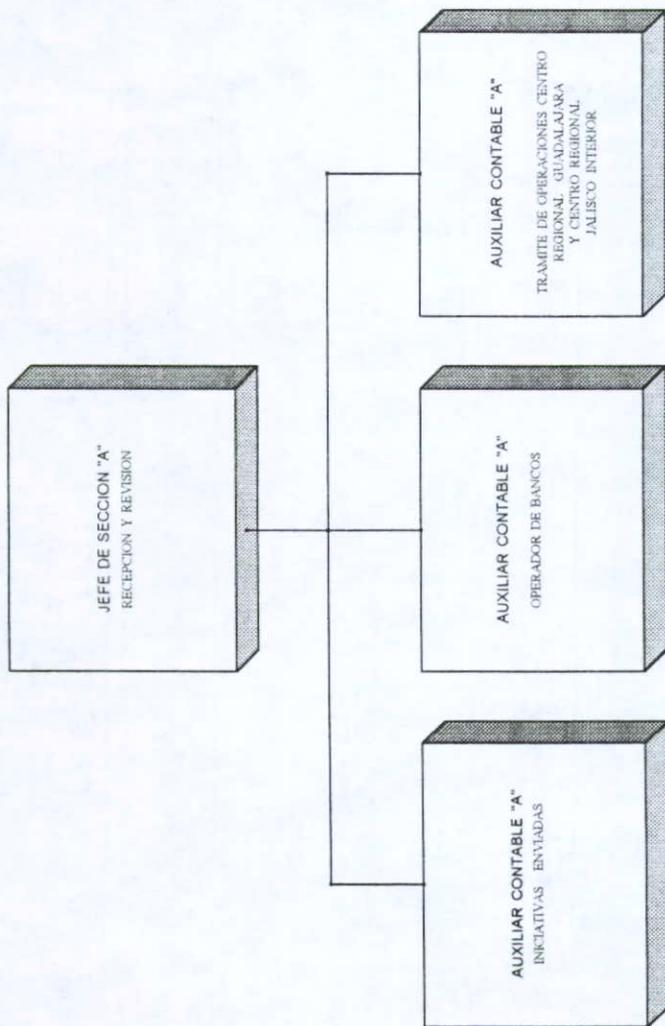


Figura 10. Recepción y Revisión.

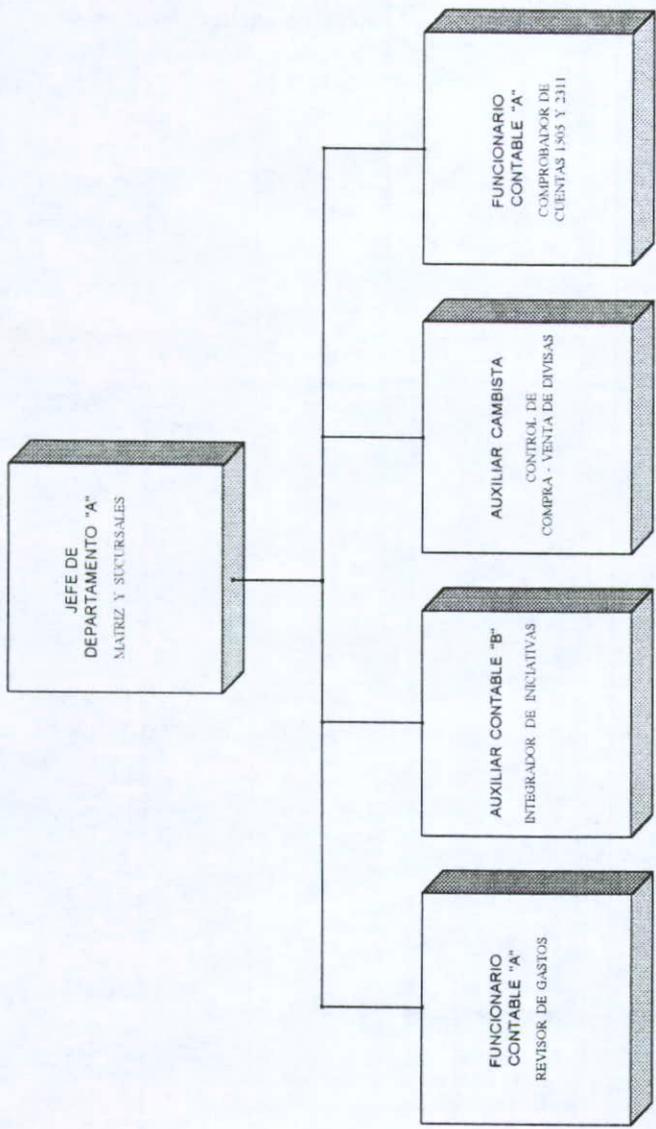


Figura 11. Matriz y Sucursales.

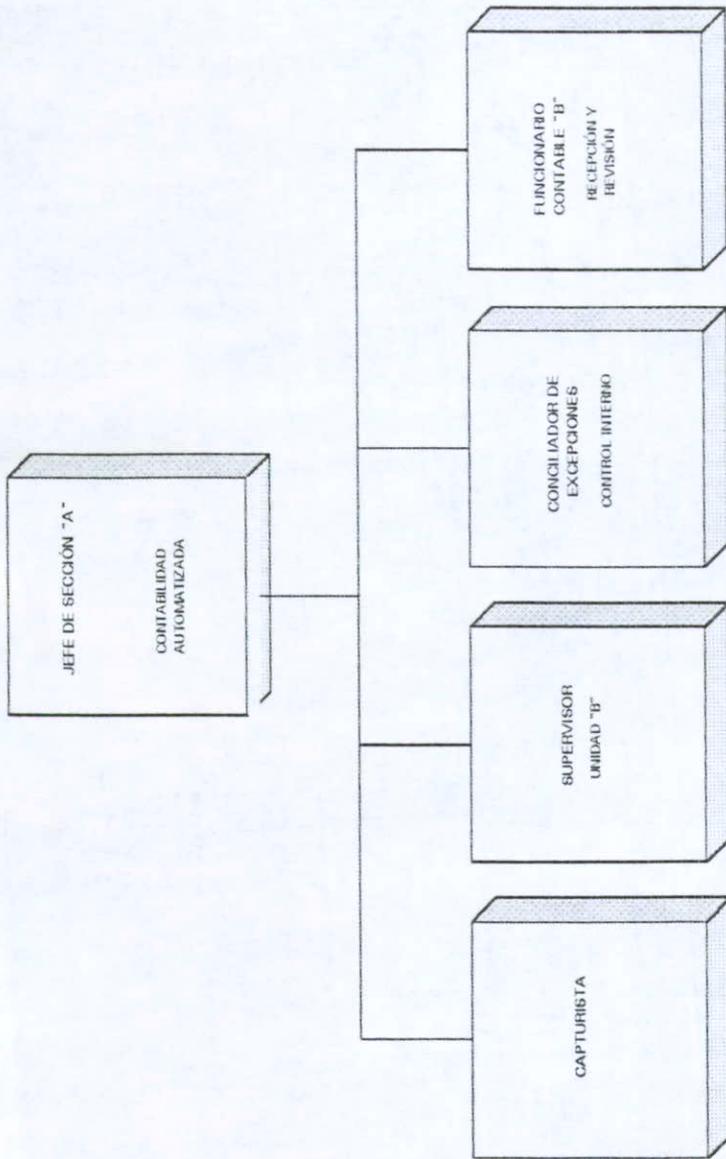


Figura 12. Contabilidad Automatizada.

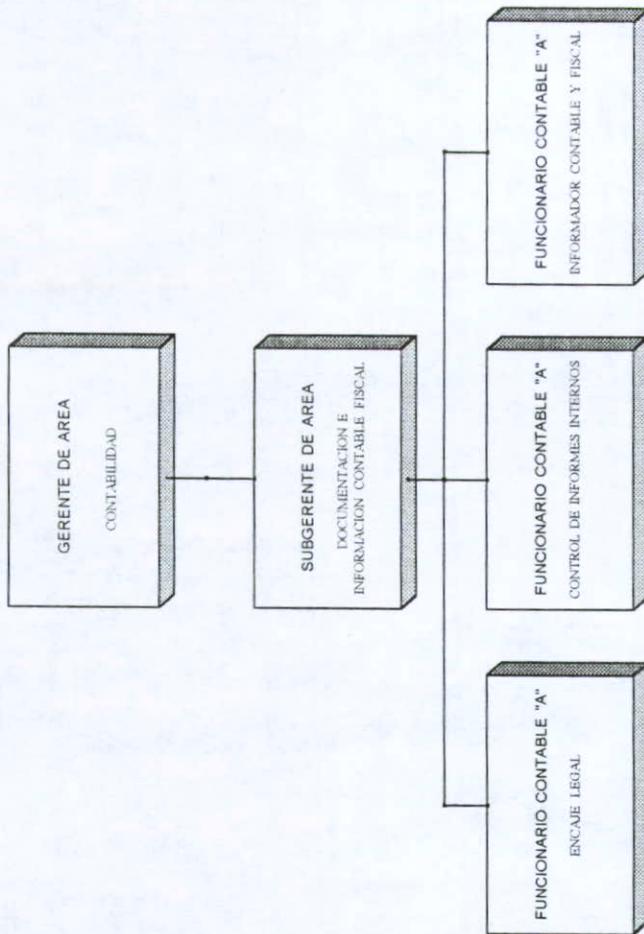


Figura 13. Documentación e Información Contable Fiscal.

El Area más extensa dentro del departamento de Procesos Directivos y Apoyo, el la de Servicios Administrativos, la cual se explica gráficamente en las **figuras 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23 y 24**. El esquema es el siguiente :

6. Servicios Administrativos.

6. Gerente de Area. Servicios Administrativos.

6.1 Control Administrativo "B".

6.2 Gerente Regional "A". Desarrollo y Servicios Inmobiliarios.

6.2.1 Encargado Administrativo "A".

6.2.2 Coordinador "A". Control Administrativo de Obras.

6.2.2.1 Control Administrativo "B". Control de Pagos por Ampliación y Remodelación.

6.2.3 Ingeniero "B". Coordinación de Obras.

6.2.4 Ingeniero "Jr". Mantenimiento y Conservación de Inmuebles "Zona A".

6.2.4.1 Jefe de Sección "A". Eléctrica.

6.2.4.1.1 Técnico "B". Auxiliar de Sección Eléctrica.

6.2.4.1.2 Técnico "A". Sección Eléctrica.

6.2.4.2 Jefe de Sección "A". Hidráulica Sanitaria y Aire Acondicionado.

6.2.4.2.1 Técnico "A". Secciones Hidráulica y Aire Acondicionado.

6.2.4.3 Ingeniero "B". Mantenimiento a Oficina Principal.

6.2.4.3.1 Auxiliar de Servicios Internos "A".

6.2.5 Ingeniero "Jr". Mantenimiento y Conservación de Inmuebles "Zona B".

6.2.5.1 Jefe de Sección "A". Eléctrica.

6.2.5.1.1 Técnico "B". Auxiliar de Sección Eléctrica.

- 6.2.5.1.2 Técnico "A". Sección Eléctrica.
- 6.2.5.2 Jefe de Sección "A". Hidráulica Sanitaria y Aire Acondicionado.
- 6.2.5.2.1 Técnico "A". Secciones Hidráulica y Aire Acondicionado.
- 6.2.5.3 Ingeniero "B". Mantenimiento a otras Oficinas.
- 6.3 Gerente Regional "A". Servicios a Oficinas.
- 6.3.1.1 Capturista
- 6.3.1.2 Encargado Administrativo "A".
- 6.3.1.3 Comprador Especializado.
- 6.3.1.4 Auxiliar Administrativo "A".
- 6.3.2 Jefe de Sección "C". Correspondencia y Transporte.
- 6.3.2.1 Chofer de Funcionarios.
- 6.3.2.2 Chofer de Servicios.
- 6.3.2.3 Operador de Equipo "B".
- 6.3.3 Jefe de Sección "C". Archivo.
- 6.3.3.1 Auxiliar de Servicios Internos "C". Punteadores.
- 6.3.4 Supervisor de Unidad "B". Conmutador.
- 6.3.4.1 Operador "A". Conmutador.
- 6.3.5 Subgerente Regional "C".
- 6.3.5.1 Supervisor de Unidad "C". Impresiones y Reproducciones.
- 6.3.5.1.1 Operador de Fotocopiado.
- 6.3.5.1.2 Operador de Equipo "C". Impresión.
- 6.3.5.2 Supervisor de Unidad "B". Microfilm.
- 6.3.5.2.1 Operador de Microfilm.
- 6.3.5.3 Jefe de Sección "C". Almacén.
- 6.3.5.3.1 Almacenista.

- 6.4 Gerente Regional "A". Bóvedas.
 - 6.4.1.1 Encargado Administrativo "A".
 - 6.4.1.2 Encargado Administrativo "B".
 - 6.4.2 Subgerente Regional "A". Guardavalores.
 - 6.4.2.1 Auxiliar de Bóveda "B". Archivo de Pagarés de Tarjeta de Crédito.
 - 6.4.2.2 Guardavalores "A".
 - 6.4.2.3 Auxiliar de Bóveda "A". Chequeras Magnetizadas.
 - 6.4.3 Gerente Regional "C". Caja General.
 - 6.4.3.1.1 Auxiliar Contable "C".
 - 6.4.3.1.2 Cajero Banxico "C". Delegado del Banco de México.
 - 6.4.3.2 Supervisor de Unidad "A". Morralla.
 - 6.4.3.2.1 Auxiliar de Bóveda "B". Recepción y Entrega de Morralla.
 - 6.4.3.2.2 Auxiliar de Bóveda "C". Recontador de Morralla.
 - 6.4.3.3 Jefe de Sección "C". Concentración y Dotaciones.
 - 6.4.3.3.1 Cajero de Bóveda "C".
 - 6.4.3.3.2 Auxiliar de Bóveda "A". Selección y Recuento.
 - 6.4.3.4 Cajero Bóveda "A". Dólares.
 - 6.4.3.5 Auxiliar Contable "A". Corte de Cajeros Automáticos.
 - 6.4.3.6 Supervisor de Unidad "A". Supervisor de Lectoclasificadora.
 - 6.4.3.6.1 Operador de Equipo "B". Operador de Lectoclasificadora.
 - 6.4.4 Gerente Regional "C". Recepción de Servicio Panamericano.
 - 6.4.4.1 Cajero Universal.
 - 6.4.4.2 Controlista de Cierre Contable.
 - 6.4.4.3 Auxiliar de Bóveda "B". Recepción de Embalajes.
 - 6.5 Gerente Regional "A". Seguridad.

- 6.5.1 Gerente Regional "A". Seguridad Operativa.
 - 6.5.1.1 Operador de Equipo "B". Sistemas de Seguridad a Oficinas.
 - 6.5.1.2 Supervisor de Unidad "A". Servicios de Vigilancia.
 - 6.5.1.3 Operador de Equipo "C". Vigilante de Caseta.
 - 6.5.1.4 Agente de Seguridad "A".
- 6.5.2 Soporte Técnico "A". Mantenimiento e Instalación de Equipo.
 - 6.5.2.1 Operador de Equipo "A". Auxiliar Técnico.
- 6.5.3 Subgerente Regional "B". Auditor de Seguridad.

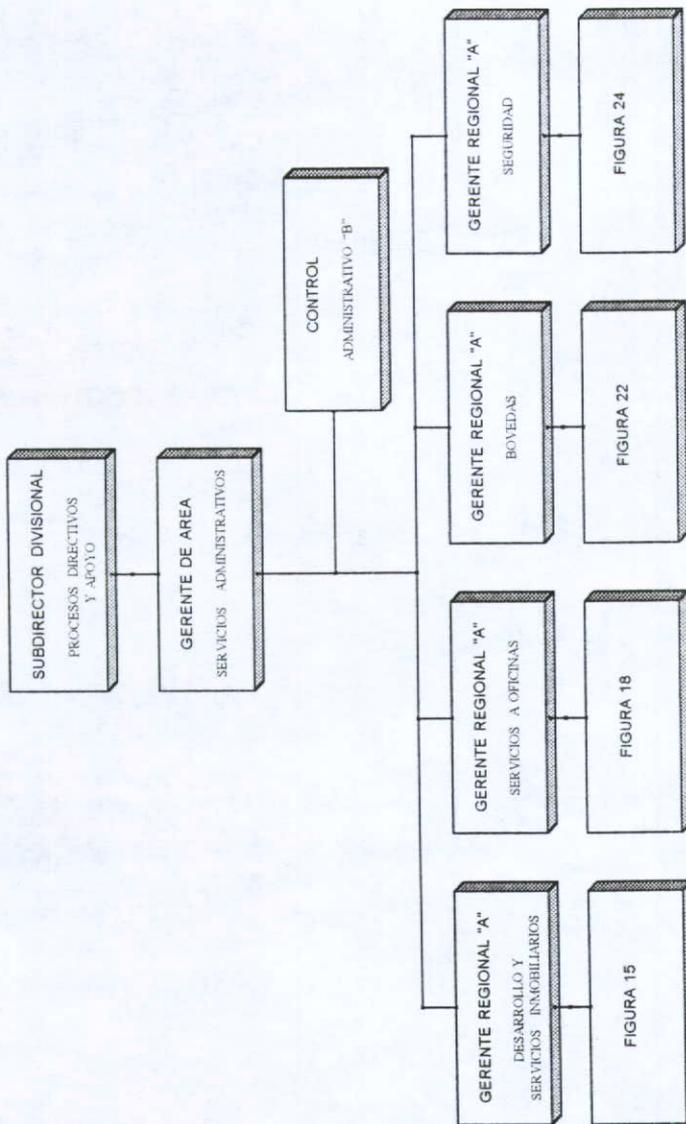


Figura 14. Area de Servicios Administrativos.

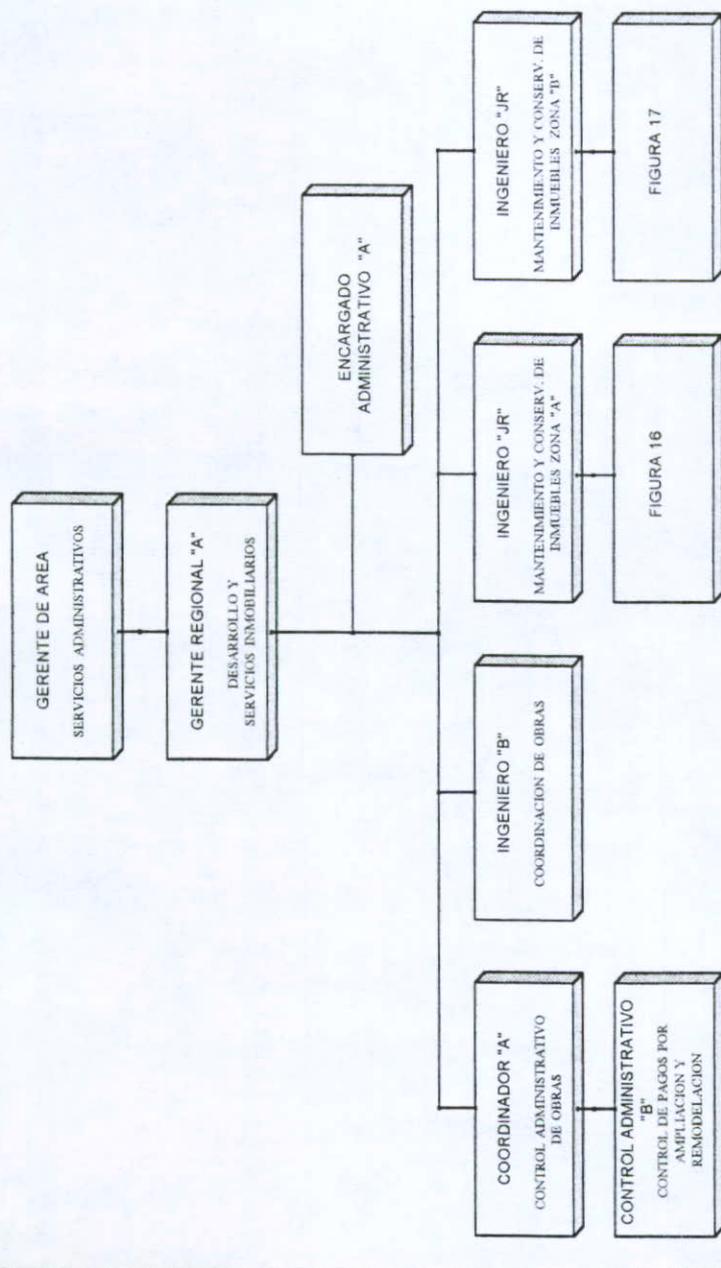


Figura 15. Desarrollo y Servicios Inmobiliarios.

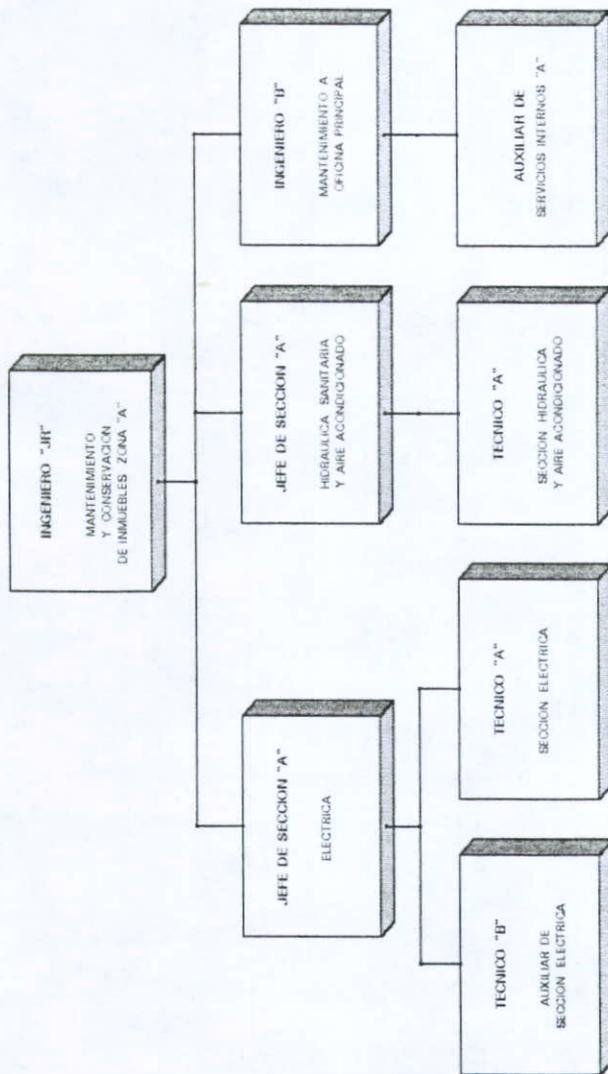


Figura 16. Mantenimiento y Conservación de Inmuebles Zona "A"

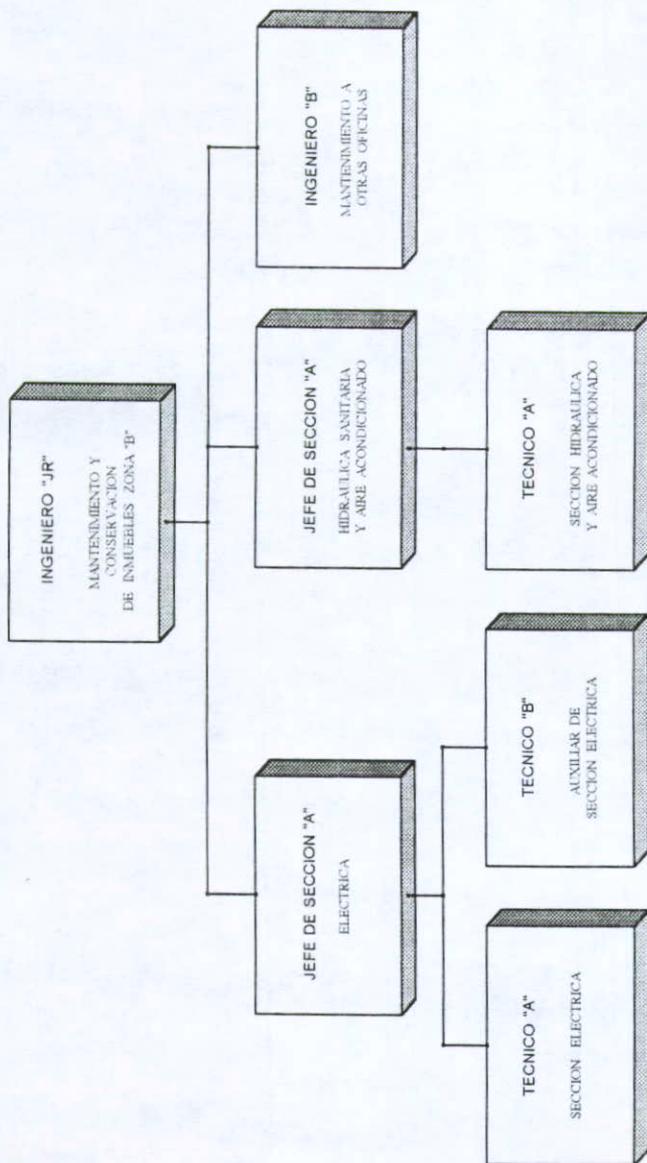


Figura 17. Mantenimiento y Conservación de Inmuebles Zona "B".

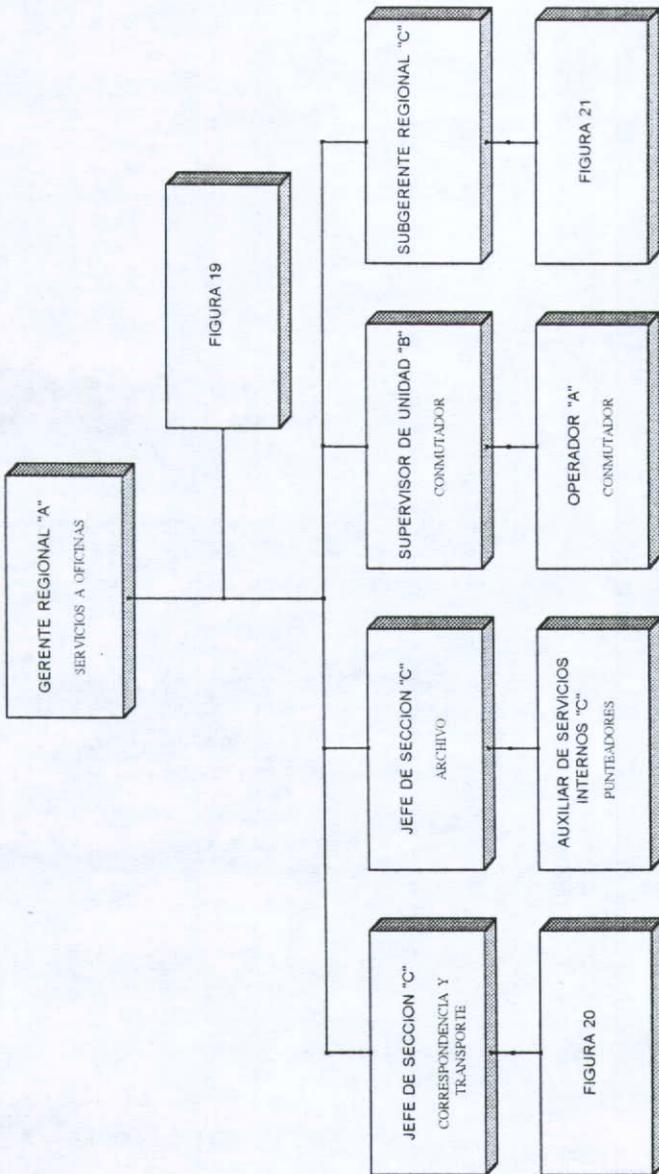


Figura 18. Servicios a Oficinas.

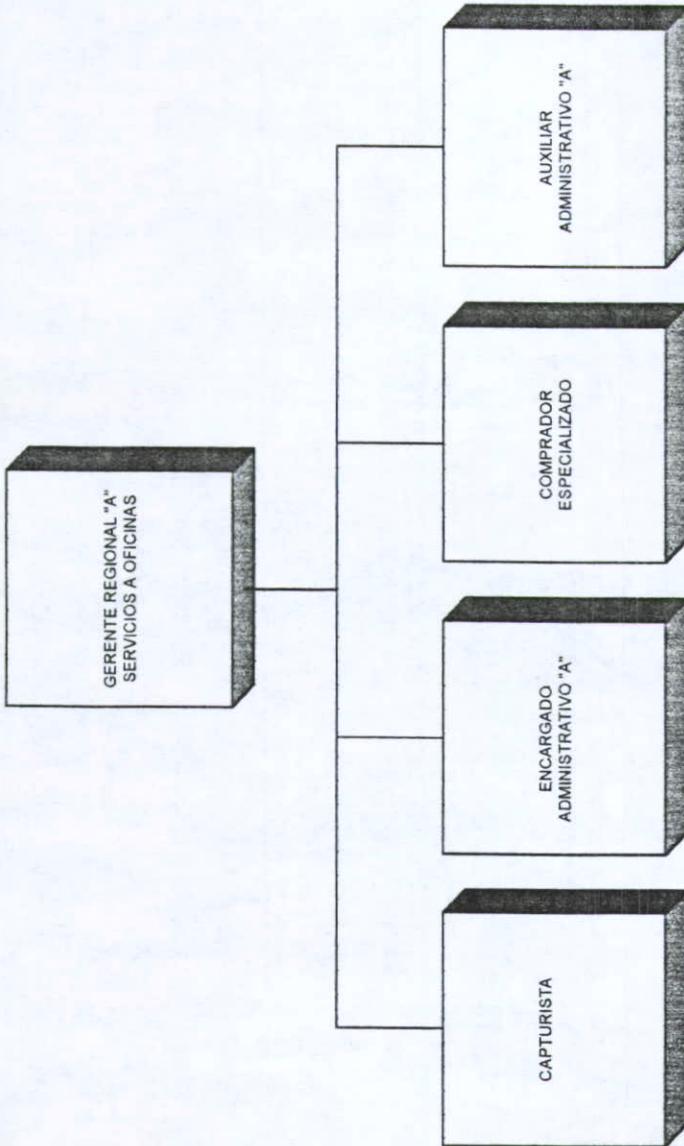


Figura 19. Servicios a Oficinas.

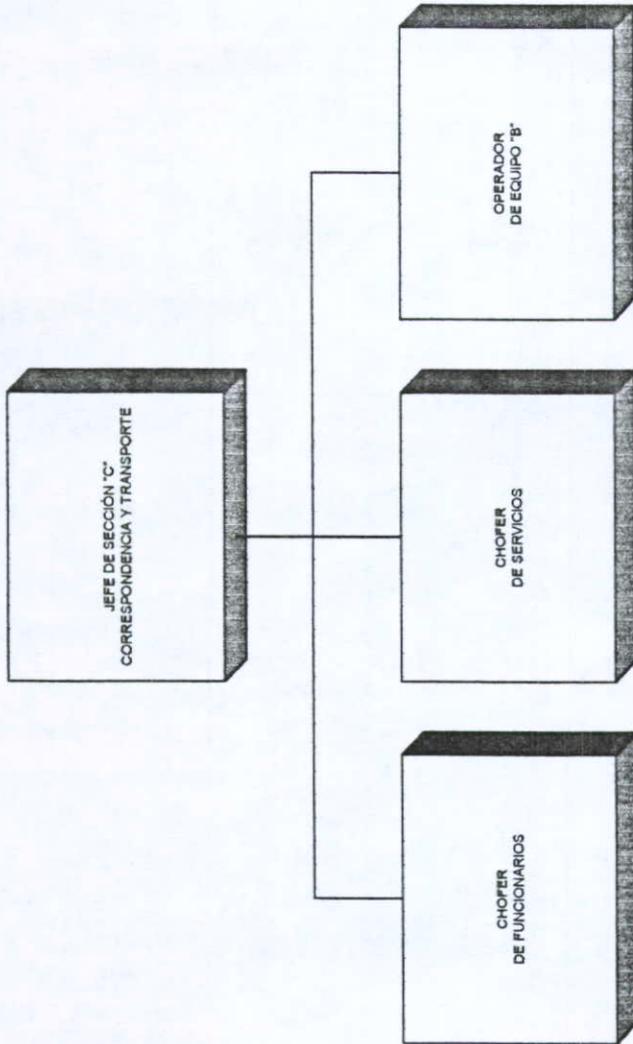


Figura 20. Correspondencia y Transporte.

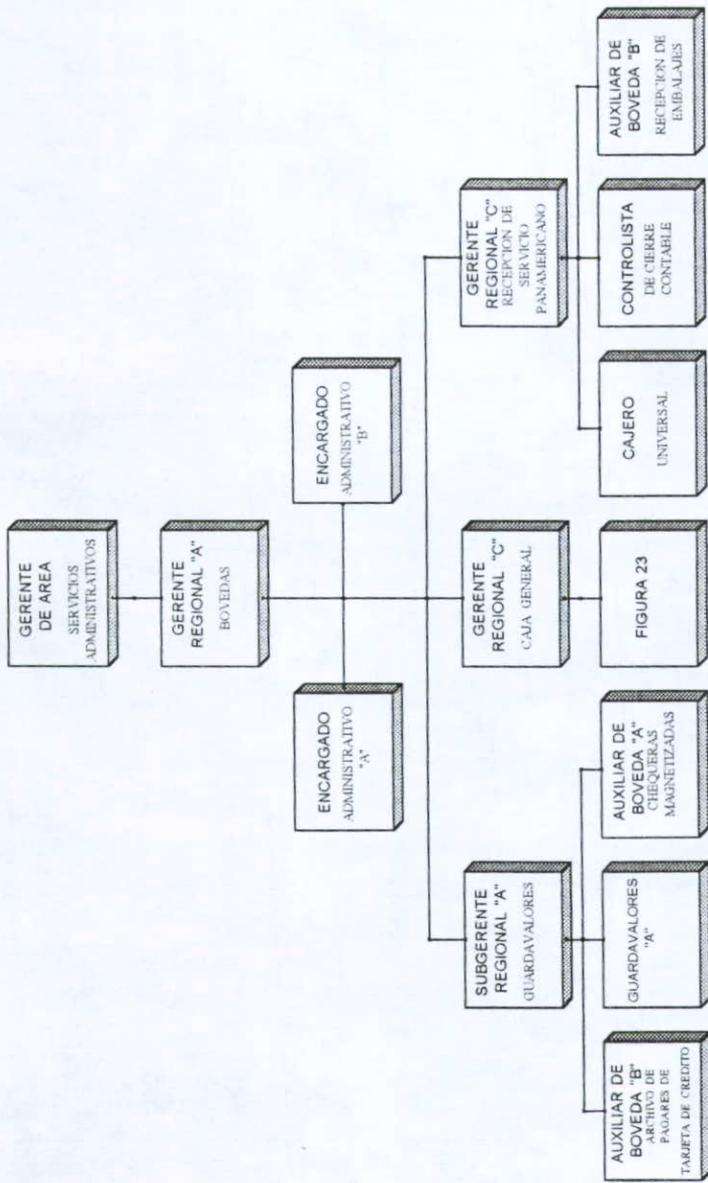


Figura 22. Area de Bóvedas.

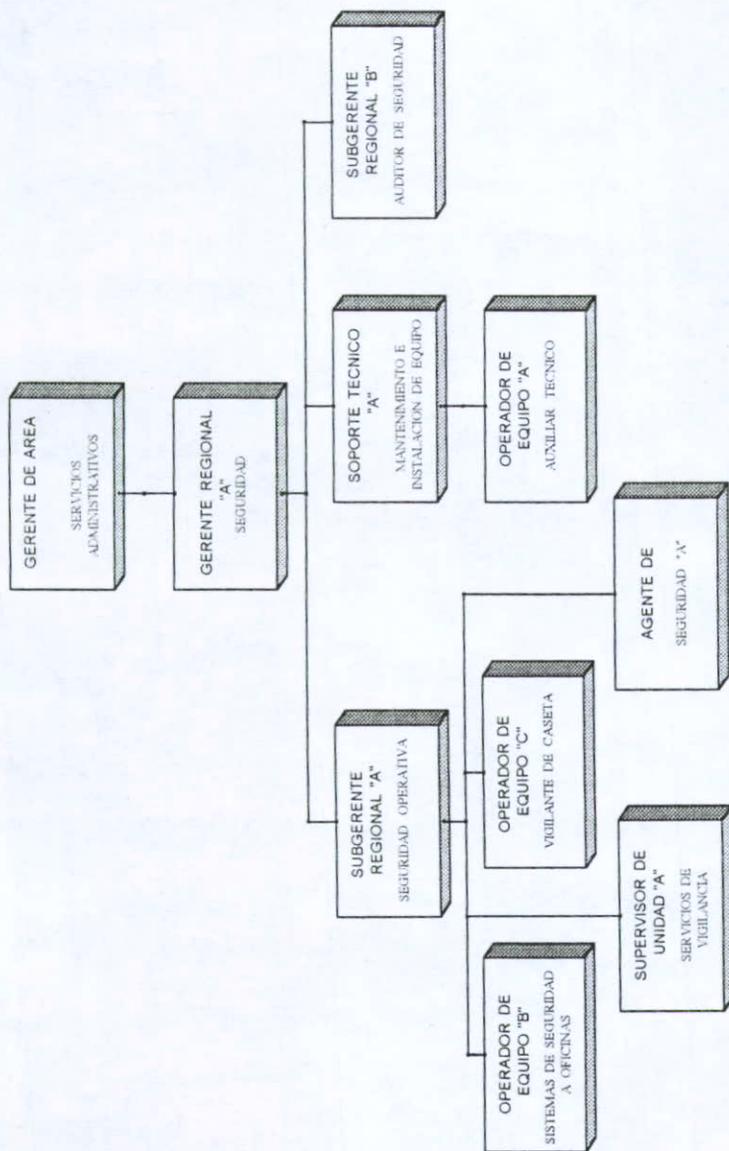


Figura 24. Seguridad.

La **figura 25** explica el Area de Control y Metas y Logros, la cual está desglosada de la siguiente manera :

- 7. Control de Metas y Logros.**
- 7. Gerente de Area. Control de Metas y Logros.
- 7.1 Analista "A". Resultados de Cuotas de Ventas e Incentivos.
- 7.2 Analista "B". Reportes y Gráficas.

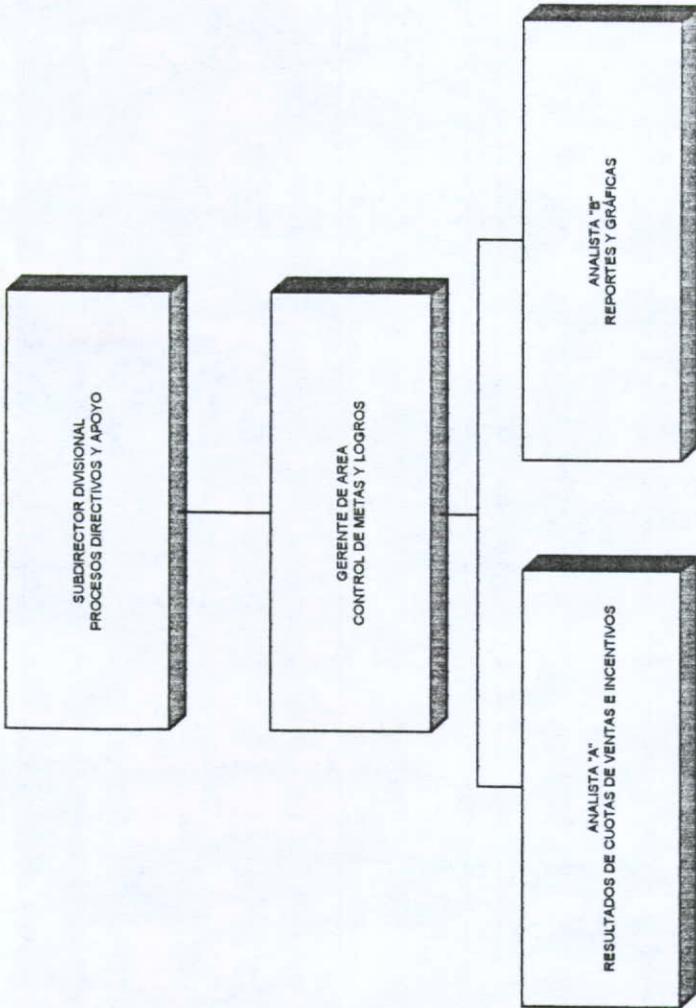


Figura 25. Control de Metas y Logros.

CAPÍTULO III
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES POR PUESTO
ÁREA DE CONTABILIDAD

Por recomendaciones directas de la Subdirección Regional, se hizo el estudio únicamente dentro del área de Contabilidad ya que este departamento genera muchos gastos y optimizando las actividades se pueden reducir algunos de ellos.

Para iniciar, se le dio un formato diseñado especialmente para esta investigación a cada uno de los empleados con el fin de saber las funciones que tenían a su cargo y analizarlas para de esa forma elaborar un reporte final. A continuación se detallan las actividades que desarrolla el personal de cada uno de los departamentos que comprenden la Subdirección de Procesos Directivos y Apoyo :

Departamento de Contabilidad :

Gerente de Área. Contabilidad.

- 1.- Reporte de tasas activas para analizar variaciones;
- 2.- Actualización de los parámetros de la productividad de clientes;
- 3.- Validar los estudios de probabilidad;
- 4.- Análisis del margen financiero;
- 5.- Elaborar estudios de recuperación de la inversión de nuevas sucursales;
- 6.- Coordinar y consolidar la formulación de presupuestos de gasto corriente e inversión;
- 7.- Actualización del manual de tarifas;
- 8.- Actualización de condiciones especiales para cobro de servicios;

9.- Elaboración y presentación de los resultados obtenidos en los factores de éxito.

10.- Verificación e integración de la documentación de proyectos de nuevas sucursales;

Auxiliar Administrativo "B".

1.- Recibir cotizaciones de dólares y otras divisas y darlas a conocer a otras áreas;

2.- Control de archivo y solicitudes de consumo de papelería;

3.- Elaborar reporte del tiempo extra del personal del área;

4.- Verificar abonos fuera de nómina;

5.- Realizar aclaraciones al personal;

6.- Elaborar reporte de finiquitos previos;

7.- Elaborar anticipo de sueldos;

8.- Recibir copias de informes para el gerente de área;

Subgerente de Area. Registros contables.

1.- Revisión de asientos contables por rechazos del cierre contable;

2.- Autorización de asientos contables por rechazos del cierre contable;

3.- Revisión de asientos contables que rechaza el sistema centralizado de contabilidad;

4.- Autorización de asientos contables que rechaza el sistema centralizado de contabilidad;

5.- Vigilar la actualización del catálogo del C.C.B. en sucursales y areas internas;

6.- Supervisar captura del Cierre Contable Bancario;

Jefe de Sección "A". Recepción y Revisión.

- 1.- Revisión y autorización de asientos contables;
- 2.- Revisión de la Balanza de saldos;
- 3.- Efectuar aclaraciones, correcciones y comprobaciones de la balanza de saldos;
- 4.- Recibir y verificar los asientos contables por cuentas de resultados (deudoras y acreedoras) de las áreas que no tienen C.C.B.;
- 5.- Revisión de paquetes de cuentas de resultados;

Auxiliar Contable "A". Iniciativas Enviadas.

- 1.- Elaborar base de datos históricos de iniciativas;
- 2.- Elaboración de reporte de iniciativas diario, semanal y mensual.;
- 3.- Supervisión y verificación de listados de iniciativas;
- 4.- Control de archivo y solicitudes de iniciativas;

Auxiliar Contable "A". Operador de Bancos.

- 1.- Depurar cuenta de inversión inmediata;
- 2.- Elaborar reporte de activos improductivos;
- 3.- Informe complementario de partidas mayores a N\$ 1000;
- 4.- Difundir tasas y tarifas a sucursales y áreas;

Auxiliar Contable "A". Trámite de operaciones C. R. Guad. y C. R. Jalisco Interior.

- 1.- Efectuar provisiones por pagos de arrendamientos dentro del C. R. Guadalajara;
- 2.- Efectuar provisiones por pagos de servicios públicos dentro del Centro Regional Jalisco Interior;

- 3.- Efectuar provisiones por pagos de arrendamientos dentro del C. R. Jalisco Interior;
- 4.- Efectuar provisiones por pagos de servicios públicos dentro del Centro Regional Guadalajara;
- 5.- Requisar reportes de cuentas 1505 y 2311 con comentarios de gestión de los Centros Regionales;

Jefe de Departamento "A". Matriz y Sucursales.

- 1.- Consolidar la cuenta 1503, subcuenta 08 para moneda nacional y dólares en las hojas de complemento;
- 2.- Integrar el paquete de la cuenta 1503, Matriz y Sucursales, generada en el Centro Regional Guadalajara;
- 3.- Verificar y turnar fichas de la cuenta 1503;
- 4.- Validar el movimiento de matriz y sucursales;
- 5.- Elaborar y comprobar los lotes de los asientos contables contra la balanza;
- 6.- Integrar copia de la documentación a las iniciativas para el archivo;
- 7.- Integrar y preparar el movimiento de la cuenta 1502 al departamento de microfilm;
- 8.- Recibir, separar y puntear el movimiento de las iniciativas recibidas de otros centros regionales;
- 9.- Elaborar asientos contables para su entrega a las áreas del banco;
- 10.- Controlar la recepción y el trámite de las iniciativas y conformidades;
- 11.- Codificar iniciativas de Bancomer, México;
- 12.- Efectuar modificaciones y aclaraciones de la cuenta 1503;

- 13.- Elaborar conciliación y resumen de iniciativas y conformidades;
- 14.- Supervisar y revisar la oportuna elaboración de iniciativas y conformidades con antigüedad de 10 días;
- 15.- Elaborar iniciativas por la cuenta 1503, subcuenta 06 de moneda nacional y dólares;

Funcionario Contable "A". Revisor de Gastos.

- 1.- Clasificar comprobantes de gastos hasta su último nivel, tabular y ordenar cifras;
- 2.- Elaborar creación de pasivos de la cuenta 2304, giros recibidos;

Auxiliar Contable "B". Integrador de Iniciativas.

- 1.- Elaborar iniciativas por la cuenta 1503, subcuenta 06 en moneda nacional y en dólares;
- 2.- Supervisar y revisar la elaboración del reporte de iniciativas y conformidades con antigüedad de 10 días;
- 3.- Controlar la recepción y el trámite de las iniciativas y conformidades;
- 4.- Integrar copia de la documentación a las iniciativas para el archivo;
- 5.- Recibir, separar y puntar el movimiento de las iniciativas recibidas de otros centros regionales;
- 6.- Codificar iniciativas de Bancomer, México;

Auxiliar Cambista. Control compra - venta de divisas.

- 1.- Tramitar autorizaciones de operaciones preferenciales;
- 2.- Comprobar la cuenta 1104;
- 3.- Reportar y contabilizar ventas de cheques de viajero;

- 4.- Revisión de la cuentas de compra-venta de moneda nacional y compra-venta de moneda extranjera;

Funcionario Contable "A". Comprobador de Cuentas 1503 y 2311.

- 1.- Comprobar datos de los recibos de pagos de honorarios y arrendamientos;
- 2.- Verificar cantidades de los recibos de pagos de arrendamientos y honorarios;
- 3.- Capturar datos de los recibos de pagos de arrendamientos y honorarios;
- 4.- Elaborar asientos contables para su entrega en las áreas del banco;
- 5.- Elaborar y comprobar los lotes de los asientos contables contra la balanza, cuenta 1503;
- 6.- Verificar y turnar fichas de la cuenta 1503;
- 7.- Integrar y preparar el movimiento de la cuenta 1503 al departamento de microfilm;
- 8.- Efectuar modificaciones y aclaraciones de la cuenta 1503;
- 9.- Separar el movimiento por cargos y abonos por cuentas hasta nivel auxiliar;
- 10.- Sumar en control cuenta los importes del movimiento a nivel auxiliar y sellar de contabilizado;
- 11.- Revisar, verificar y sellar los comprobantes de gastos;

Subgerente. Conciliación de cuentas.

- 1.- Vigilar y supervisar la elaboración de las conciliaciones de las cuentas: 1103, 1107, 6302, 1503, 1505, 2311, 2301, 2302 y 2304;

- 2.- Corresponder fichas de control interno recibidos del departamento de Matriz y Sucursales por redescuento;
- 3.- Validar movimientos del grupo de deudores y acreedores;
- 4.- Lotificar cuentas 1505 y 2311;
- 5.- Comprobación y Lotificación de la cuenta 2304;
- 6.- Lotificar cuentas 2301 y 2302;
- 7.- Conciliar y verificar la cuenta 1801 y su depreciación;
- 8.- Lotificar cuentas 2301, 2302 y 2304;
- 9.- Lotificar cuentas 2311 y 1505;
- 10.- Conciliar la cuenta 1503 subcuenta 07;

Conciliación de Excepciones.

- 1.- Conciliar la cuenta 1503, subcuenta 07;
- 2.- Conciliar las cuentas 2301 y 2302;
- 3.- Elaborar conciliación y resumen de iniciativas y conformidades;
- 4.- Conciliar las cuentas 1505 y 2311;

Jefe de Sección "A". Contabilidad Automatizada.

- 1.- Elaboración de presentación en computadora para junta de consejo;
- 2.- Elaboración de presentación en computadora para junta de directores;
- 3.- Impresiones en laser para Director Regional;
- 4.- Elaboración de gráficas que muestran el comportamiento de gastos y utilidad;
- 5.- Vigilar la transmisión oportuna del Cierre Contable Bancario y Altamira;

Capturista.

- 1.- Actualizar catálogo (Altas, Bajas y Cambios), de Cierre Contable

Bancario y Altamira;

- 2.- Formateo de diskettes para utilización del departamento;
- 3.- Captura de cuentas auxiliares;
- 4.- Captura de fichas de clubs deportivos, fichas de pagos de préstamos hipotecarios y fichas de gastos médicos y medicinas;
- 5.- Elaboración de fichas de altas y bajas del I.M.S.S. e Infonavit;
- 6.- Elaboración de formatos por incentivos y ausencias;

Supervisor Unidad "B". Altamira.

- 1.- Vigilar la recepción de reportes del Cierre Contable Bancario;
- 2.- Validar cifras de conversión de Cierre Contable Bancario;
- 3.- Corregir datos mal capturados;
- 4.- Corregir datos requisitados de captura remota;
- 5.- Confirmar aceptación de la transmisión de Altamira;
- 6.- Validar y distribuir reportes de Altamira;

Conciliador de Excepciones. Control Interno.

- 1.- Conciliar y Verificar la cuenta 1801 y su depreciación;
- 2.- Conciliar las cuentas 1505 y 2311;
- 3.- Elaborar resumen de cuentas 1505, 2311 y 1801 para la Dirección Regional;

Funcionario Contable "B". Recepción y Revisión.

- 1.- Registrar horario de entrega de asientos contables;
- 2.- Supervisión y verificación de listados de Altamira;
- 3.- Reporte de comportamiento de gastos de operación;
- 4.- Reporte de gastos de operación e ingresos por servicios;

Jefe de Sección "A". Nóminas.

- 1.- Definir factores para pago de incentivos;
- 2.- Cálculo y revisión de pago de incentivos;
- 3.- Elaborar fichas contables para el pago de efectivo por rechazos de nómina para abonar en cuenta;
- 4.- Tramitar autorización de pago de incentivos;
- 5.- Recepción de nóminas en diskettes y distribución de reportes;
- 6.- Pago de incentivos a cajeros;
- 7.- Elaborar liquidaciones y otorgamiento de préstamos al personal;

Funcionario Contable "A". Control Contable.

- 1.- Pago de incentivos por nuevos negocios;
- 2.- Preparar documentación de nómina;
- 3.- Separación, envío y archivo de recibos de nómina;
- 4.- Elaboración de formatos de descuento por nómina;
- 5.- Entregar recibos de nómina a jubilados;
- 6.- Contabilizar nómina;

Subgerente de Area. Documentación e información contable fiscal.

- 1.- Actualizar los archivos automatizados de sistema fiscal;
- 2.- Elaborar reporte de gastos por otros conceptos;
- 3.- Elaboración de formatos IFE 1, 2, 3, 4, 5 y 6;
- 4.- Preparación de reportes de cartera total y de plazas;
- 5.- Rechazar asientos contables mal contabilizados al punto de origen;
- 6.- Informe trimestral de cartera vencida;
- 7.- Reporte via telefónica de créditos mayores a N\$ 5,000.00;

- 8.- Corregir la afectación contable de cuentas de conexión;
- 9.- Vigilar y verificar la elaboración y envío de cifras para cómputo de encaje legal;
- 10.- Revisión del RGO - 2 (Control presupuestal del gasto corriente);
- 11.- Relación de cuentas 1103 (Bancos saldos naturales);
- 12.- Revisión y autorización de utilidad o pérdida en divisas, oro y plata;
- 13.- Vigilar y verificar las operaciones de compra - venta de divisas y de oro y plata;
- 14.- Consolidación de la cuenta 1102;
- 15.- Revisar y enviar información generada en el área;
- 16.- Elaboración del balance anual;
- 17.- Revisión y autorización de asientos contables;
- 18.- Revisión de saldos importantes de la localidad;
- 19.- Determinar saldos de la cuenta 1101 caja por subcuentas 01 moneda metálica y 02 billete por plazas;
- 20.- Elaborar formato de saldos naturales de cuenta 1103;
- 21.- Reporte por escrito de créditos mayores a N\$ 4000.00;

Funcionario Contable "A". Encaje Legal.

- 1.- Información de procesos contables del área;
- 2.- Elaboración del formato IFE - 5 (Fondos de fomento);
- 3.- Preparar información previa de encaje legal transmitiendo via fax;
- 4.- Efectuar modificaciones al encaje legal;
- 5.- Información del encaje legal en base a saldos de balanza;
- 6.- Reporte de entradas y salidas para créditos mayores a N\$ 300.00;

- 7.- Elaborar RGO - 2;
- 8.- Aplicación contable de castigos y quebrantos;
- 9.- Contabilizar aplicación de pasivos;
- 10.- Revisión de cuenta 5108 honorarios;

Funcionario Contable "A". Control de Informes Internos.

- 1.- Elaborar reporte de gastos por otros conceptos;
- 2.- Información de la evolución trimestral de cartera vencida;
- 3.- Supervisar la operación y conservación de expedientes;
- 4.- Elaborar pagos de I.M.S.S., Infonavit e I.S.P.T.;
- 5.- Efectuar aclaraciones al personal;
- 6.- Elaboración de cheques de caja y abonos en cuenta por pago de pensión alimenticia;
- 7.- Información de bienes e inmuebles adjudicados;
- 8.- Elaborar formato de saldos importantes por localidad;
- 9.- Reportar ventas de giros mayores de 50,000 dólares;
- 10.- Información de partidas mayores de N\$ 100.00 de cuenta 1505;
- 11.- Elaborar reporte de cuenta 2101 (Cuenta de cheques por plazas);
- 12.- Elaborar la comprobación de la cuenta 1101 (Efectivo en caja);
- 13.- Información semanal de saldos;
- 14.- Iniciar liquidación de acciones de exempleados;

Funcionario Contable "A". Informador contable y fiscal.

- 1.- Elaboración de asientos contables por aplicación de pasivos, castigos y quebrantos;
- 2.- Determinar promedios diarios de vista moneda nacional por plaza para

- elaborar formato IFE - 1;
- 3.- Determinar promedios de la cuenta 2102 para el formato IFE - 1;
 - 4.- Elaborar el IFE - 1 (Formato de captación bancaria, saldos promedios, ahorro y plazo, en moneda nacional y en dólares);
 - 5.- Elaborar formato IFE - 4 (para número de cuentahabientes, captación tradicional y fondos de inversión, así como para número de personal y número de oficinas);
 - 6.- Elaborar formato IFE - 6 (Formato de promedios de fondos de inversión y posición de mesa de dinero);
 - 7.- Elaborar R.G.O. - 2 (Reporte de control presupuestal, gasto e inversión diaria y mensual);
 - 8.- Elaborar reporte de clientes con saldos mayores a N\$ 500,000.00;
 - 9.- Contabilizar aplicación de pasivos;
 - 10.- Vaciar movimientos diarios de las cuentas 1101 y 2101 por plaza para elaborar saldos importantes;
 - 11.- Aplicación de utilidad o pérdida por valorización de tipo de cambio de balance;
 - 12.- Distribución del proceso de cuentas 1505 y 2311;
 - 13.- Elaboración del reporte IFE - 3 (Reporte de cartera total y plazas);
- Para fines únicos de esta tesis,*** se revisará el número de actividades que pueden eliminarse y se compararán contra las actividades aquí reportadas, para de esta forma obtener un porcentaje que permita tomar una decisión para eliminar el puesto o trasladar actividades.

Una vez analizados los cuestionarios se detectaron algunas actividades que de ahora en adelante serán generadas por los diversos sistemas introducidos a nivel nacional. Parte de estas actividades están duplicadas con las funciones de otras áreas del banco, y algunas no agregan valor, término definido unas páginas atrás.

En las **figuras de la 26 a la 38** se enlistan las actividades del Area de Contabilidad que por alguna de las razones anteriormente mencionadas se consideran para su eliminación. Para el mejor entendimiento de los cuadros se ilustra la actividad, el puesto al que le corresponde y el motivo por el cual se considera sea eliminada. Una vez terminados los cuadros, se anexa una explicación de los conceptos que se utilizaron, los cuales fueron la base del análisis de las operaciones.

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS DE ACTIVIDADES DUPLICADAS
ÁREA DE CONTABILIDAD

ACTIVIDAD O FUNCION	PUESTO	MOTIVO
- SUMAR EN CONTROL CUENTA LOS IMPORTES DEL MOVIMIENTO A NIVEL AUXILIAR Y SELLAR DE CONTABILIZADO	COMPROBADOR DE CUENTAS DE RESULTADOS	EL SISTEMA. CONTAUX SUMA LOS IMPORTES DEL MOVIMIENTO A NIVEL AUXILIAR, Y AL SER DIGITADO POR SISTEMA, NO NECESITA SER SELLADO.
- REVISAR, VERIFICAR Y SELLAR LOS COMPROBANTES DE GASTOS	COMPROBADOR DE CUENTAS DE RESULTADOS	ESTA ACTIVIDAD NO LLEGA A UN NIVEL SUPERIOR, POR LO TANTO, NO AGREGA VALOR.
- COMPROBAR Y VERIFICAR LOS DATOS DE LOS RECIBOS DE PAGOS DE HONORARIOS Y ARRENDAMIENTOS	COMPROBADOR DE CUENTAS DE RESULTADOS	EL SISTEMA DE CONTROL FISCAL COMPROBEA LOS DATOS DE LOS RECIBOS DE PAGOS DE HONORARIOS Y ARRENDAMIENTOS AUTOMATICAMENTE.
- SEPARAR EL MOVIMIENTO POR CARGOS Y ABONOS Y POR CUENTAS HASTA NIVEL AUXILIAR	COMPROBADOR DE CUENTAS DE RESULTADOS	EL SISTEMA AUXILIAR DE CONTABILIDAD (CONTAUX) SEPARA LOS MOVIMIENTOS AUTOMATICAMENTE.
- VALIDAR EL MOVIMIENTO DE MATRIZ Y SUCURSALES	MATRIZ Y SUCURSALES	EL SISTEMA ALTAMIRA VALIDA LOS MOVIMIENTOS TANTO DE LA MATRIZ COMO DE LAS SUCURSALES
- ELABORAR CREACION DE PASIVO DE LA CUENTA 2304, GIROS RECIBIDOS	MATRIZ Y SUCURSALES	EL SISTEMA ALTAMIRA AUTOMATICAMENTE CREA LOS PASIVOS DE LA CUENTA 2304.
- INTEGRAR EL PAQUETE DE LA CUENTA 1503 MATRIZ Y SUCURSALES GENERADAS EN EL CENTRO REGIONAL	MATRIZ Y SUCURSALES	EL SISTEMA ALTAMIRA INTEGRA AUTOMATICAMENTE LA CUENTA.

Figura 26. Eliminación de Actividades correspondientes al Comprobador de Cuentas de Resultados y al encargado de Matriz y Sucursales.

ACTIVIDAD O FUNCION	PUESTO	MOTIVO
- ELABORAR Y COMPROBAR LOS LOTES DE LOS ASIENTOS CONTABLES CONTRA LA BALANZA CUENTA 1503	MATRIZ Y SUCURSALES	EL SISTEMA ALTAMIRA COMPROBEA LOS LOTES DE LOS ASIENTOS CONTABLES CONTRA LA BALANZA CUENTA 1503
- INTEGRAR COPIA DE LA DOCUMENTACION A LAS INICIATIVAS PARA EL ARCHIVO	MATRIZ Y SUCURSALES	EL SISTEMA ALTAMIRA INTEGRA LAS COPIAS Y QUEDAN EN EL SISTEMA ARCHIVADOS
- INTEGRAR Y PREPARAR EL MOVIMIENTO DE LA CUENTA 1503 AL DEPARTAMENTO DE MICROFILM	MATRIZ Y SUCURSALES	EL SISTEMA ALTAMIRA INTEGRA LOS MOVIMIENTOS QUE EL DEPARTAMENTO DE MICROFILM PUEDE ACCESAR POR COMPUTADORA
- RECIBIR, SEPARAR Y PUNTEAR EL MOVIMIENTO DE LAS INICIATIVAS RECIBIDAS DE OTROS CENTROS REGIONALES	MATRIZ Y SUCURSALES	EL SISTEMA ALTAMIRA SEPARA LOS MOVIMIENTOS AL SER DIGITADOS EN OTROS CENTROS REGIONALES.
- ELABORAR ASIENTOS CONTABLES PARA SU ENTREGA A LAS AREAS DEL BANCO	MATRIZ Y SUCURSALES	EL SISTEMA ALTAMIRA ELABORA LOS ASIENTOS CONTABLES.
- VERIFICAR Y TURNAR FICHAS DE 1503	MATRIZ Y SUCURSALES	EL SISTEMA ALTAMIRA PROCESA LOS MOVIMIENTOS DE LA CUENTA 1503.

Figura 27. Eliminación de actividades correspondientes al encargado de Matriz y Sucursales.

ACTIVIDAD O FUNCION	PUESTO	MOTIVO
- CONTROLAR LA RECEPCION Y TRAMITE DE LAS INICIATIVAS Y CONFORMIDADES	MATRIZ Y SUCURSALES	EL SISTEMA ALTAMIRA CONTROLA EL TRAMITE DE LAS INICIATIVAS Y CONFORMIDADES, LAS CUALES SON DIGITADAS EN CADA SUCURSAL
- CODIFICAR INICIATIVAS DE BANCOMER MEXICO	MATRIZ Y SUCURSALES	EL SISTEMA ALTAMIRA CODIFICA LAS INICIATIVAS DE BANCOMER MEXICO.
- EFECTUAR MODIFICACIONES Y ACLARACIONES DE LA CUENTA 1503	MATRIZ Y SUCURSALES	EN EL SISTEMA ALTAMIRA SE EFECTUAN LAS MODIFICACIONES Y ACLARACIONES.
- ELABORAR CONCILIACION Y RESUMEN DE INICIATIVAS Y CONFORMIDADES	MATRIZ Y SUCURSALES	EL SISTEMA ALTAMIRA HACE EL RESUMEN UNA VEZ QUE SON DIGITADAS EN CADA SUCURSAL.
- SUPERVISAR Y REVISAR LA OPORTUNA ELABORACION DE INICIATIVA Y CONFORMIDADES CON ANTIGUEDAD DE 10 DIAS	MATRIZ Y SUCURSALES	EL SISTEMA ALTAMIRA PROCESA ESTE MOVIMIENTO AL SER DIGITADAS EN CADA SUCURSAL.
- ELABORAR INICIATIVAS POR LA CUENTA 1503.06 M.N. Y DOLARES	MATRIZ Y SUCURSALES	EL SISTEMA ALTAMIRA ELABORA LAS INICIATIVAS AUTOMATICAMENTE.
- CONSOLIDAR LA CUENTA 1503.08 M.N. Y DOLARES EN LAS HOJAS DE COMPLEMENTO	MATRIZ Y SUCURSALES	EL SISTEMA ALTAMIRA CONSOLIDA LOS MOVIMIENTOS AUTOMATICAMENTE.

Figura 28. Eliminación de actividades correspondientes al encargado de Matriz y Sucursales.

ACTIVIDAD O FUNCION	PUESTO	MOTIVO
- ELABORAR RGO-2	ENCAJE LEGAL	EL RGO-2 SE GENERA CON SIST. ALTAMIRA
- 5108 HONORARIOS	ENCAJE LEGAL	LOS HONORARIOS LOS GENERA EL SIST. ALTAMIRA.
- ELABORAR FORMATO IFE - 5 FONDOS DE FOMENTO	ENCAJE LEGAL	SE CENTRALIZA EN LA CIUDAD DE MEXICO EL PROCESO DE CARTERA
- INFORMACION DEL ENCAJE LEGAL EN BASE A SALDOS DE BALANZA	ENCAJE LEGAL	SE CENTRALIZA EN LA CIUDAD DE MEXICO EL ENCAJE LEGAL.
- EFECTUAR MODIFICACIONES AL ENCAJE LEGAL	ENCAJE LEGAL	SE CENTRALIZA EN LA CIUDAD DE MEXICO EL ENCAJE LEGAL.
- REPORTE DE ENTRADAS Y SALIDAS PARA CREDITOS MAYORES A \$ 300.00	ENCAJE LEGAL	SE CENTRALIZA EN LA CIUDAD DE MEXICO EL PROCESO DE CARTERA.
- PREPARAR INFORMACION PREVIA DE ENCAJE LEGAL, TRANSMITIENDO VIA FAX	ENCAJE LEGAL	SE CENTRALIZA EN LA CIUDAD DE MEXICO EL ENCAJE LEGAL.

Figura 29. Eliminación de Actividades correspondientes a Encaje Legal.

ACTIVIDAD O FUNCION	PUESTO	MOTIVO
- INFORMACION DE BIENES E INMUEBLES ADJUDICADOS	CONTROL DE INFORMES INTERNOS	EL SISTEMA ALTAMIRA GENERA LA INFORMACION
- ELABORAR REPORTE DE GASTOS POR OTROS CONCEPTOS	CONTROL DE INFORMES INTERNOS	EL SISTEMA ALTAMIRA GENERA ESTA INFORMACION BASADO EN EL SISTEMA AUXILIAR DE CONTABILIDAD (CONTAUX).
- ELABORAR FORMATO DE SALDOS IMPORTANTES POR LOCALIDAD	CONTROL DE INFORMES INTERNOS	LA EMISION DE SALDOS LA GENERARA MEXICO CON LOS DATOS DIGITADOS EN LAS SUCURSALES
- ELABORAR REPORTE DE 2101 CUENTA DE CHEQUES POR PLAZAS SALDOS DEL SISTEMA	CONTROL DE INFORMES INTERNOS	ESTE REPORTE ES TAMBIEN ELABORADO EN EL DEPARTAMENTO DE FINANZAS.
- ELABORAR LA COMPROBACION DE LA CUENTA 1101 CAJA	CONTROL DE INFORMES INTERNOS	LAS COMPROBACIONES SE HACEN EN BOVEDAS.
- REPORTAR VENTAS DE GIROS MAYORES DE 50,000 DLLS	CONTROL DE INFORMES INTERNOS	LOS REPORTES SE GENERARAN EN MEXICO CON LOS DATOS DIGITADOS EN LAS SUCURSALES
- INFORMACION DE PARTIDAS MAYORES DE N\$ 100 DE CUENTA 1505	CONTROL DE INFORMES INTERNOS	EL SISTEMA ALTAMIRA GENERA ESTA INFORMACION.

Figura 30. Eliminación de Actividades correspondientes a Control de Informes Internos.

ACTIVIDAD O FUNCION	PUESTO	MOTIVO
- VACIAR MOVIMIENTOS DIARIOS DE LAS CUENTAS 1101 Y 2101 POR PLAZA PARA ELABORAR SALDOS IMPORTANTES	ENCARGADO DE INFORMACION CONTABLE	EL SISTEMA ALTAMIRA VACIA LOS MOVIMIENTOS QUE SE DIGITAN EN SUCURSALES.
- DETERMINAR PROMEDIOS DIARIOS DE VISTA MONEDA NACIONAL POR PLAZA PARA FORMULAR FORMATO IFE-1	ENCARGADO DE INFORMACION CONTABLE	EL DEPARTAMENTO DE FINANZAS REALIZA ESTA ACTIVIDAD.
- DETERMINAR PROMEDIOS DE LA CUENTA 2102 MONEDA NACIONAL Y DOLARES PARA EL FORMATO IFE-1	ENCARGADO DE INFORMACION CONTABLE	EL DEPARTAMENTO DE FINANZAS REALIZA ESTA ACTIVIDAD.
- ELABORACION DE LOS REPORTES DE IFE 3, CARTERA TOTAL Y PLAZAS	ENCARGADO DE INFORMACION CONTABLE	CON LA CENTRALIZACION DEL PROCESO DE CARTERA LOS REPORTES SE ELABORARAN DIRECTAMENTE EN LA CIUDAD DE MEXICO.
- APLICACION DE UTILIDAD O PERDIDA POR VALORIZACION DE TIPO DE CAMBIO DE BALANCE	ENCARGADO DE INFORMACION CONTABLE	EL SISTEMA ALTAMIRA REALIZA ESTA ACTIVIDAD.
- ELABORAR REPORTE R.G.O. 2, CONTROL PRESUPUESTAL GASTO E INVERSION DIARIA Y MENSUAL	ENCARGADO DE INFORMACION CONTABLE	EL REPORTE SE GENERARA EN MEXICO AL SER CENTRALIZADA SU EMISION
- ELABORAR REPORTE DE CLIENTES MAYORES DE N\$ 500.000.00	ENCARGADO DE INFORMACION CONTABLE	CON LA CENTRALIZACION DEL PROCESO DE CARTERA, SE GENERA EL REPORTE.

Figura 31. Eliminación de actividades correspondientes al Encargado de Información Contable.

ACTIVIDAD O FUNCION	PUESTO	MOTIVO
- INFORMACION TRIMESTRAL DE CARTERA VENCIDA	SUBGERENTE DE DOCUMENTACION E INFORMES	SE GENERA UN REPORTE EN MEXICO AL SER CENTRALIZADO EL PROCESO DE CARTERA.
- REPORTE VIA TELEFONICA DE CREDITOS MAYORES A 5,000.00	SUBGERENTE DE DOCUMENTACION E INFORMES	SE GENERA UN REPORTE EN MEXICO AL SER CENTRALIZADO EL PROCESO DE CARTERA.
- REPORTE DE CREDITOS MAYORES A N\$ 4000.00	SUBGERENTE DE DOCUMENTACION E INFORMES	SE GENERA UN REPORTE EN MEXICO AL SER CENTRALIZADO EL PROCESO DE CARTERA.
- VIGILAR Y VERIFICAR LA ELABORACION Y ENVIO DE CIFRAS PARA COMPUTO DE ENCAJE LEGAL	SUBGERENTE DE DOCUMENTACION E INFORMES	SE CENTRALIZA EL ENCAJE LEGAL Y SE GENERA UN REPORTE EN LA CIUDAD DE MEXICO.
- ELABORACION DE IFE 1, 2, 3, 4, 5 Y 6	SUBGERENTE DE DOCUMENTACION E INFORMES	EL SISTEMA ALTAMIRA LOS GENERA CON INFORMACION DE SUCURSALES.
- SALDOS IMPORTANTES DE LOCALIDAD	SUBGERENTE DE DOCUMENTACION E INFORMES	EL SISTEMA ALTAMIRA LOS GENERA CON INFORMACION DE SUCURSALES.
- REVISION Y AUTORIZACION DE UTILIDAD O PERDIDA EN DIVISAS, ORO Y PLATA	SUBGERENTE DE DOCUMENTACION E INFORMES	EL SISTEMA COMPRAVENTA DE DIVISAS GENERA UN REPORTE.

Figura 32. Eliminación de actividades correspondientes al Subgerente de Documentación e Informes.

ACTIVIDAD O FUNCION	PUESTO	MOTIVO
- DETERMINAR SALDOS DE LA CUENTA 1101 CAJA POR SUBCUENTAS 01 MONEDA METALICA 02 BILLETE POR PLAZAS	SUBGERENTE DE DOCUMENTACION E INFORMES	EL DEPARTAMENTO DE BOVEDAS REALIZA ESTA ACTIVIDAD.
- ELABORAR FORMATO DE SALDOS NATURALES CUENTA 1103 - BANCOS	SUBGERENTE DE DOCUMENTACION E INFORMES	EL SISTEMA ALTAMIRA GENERA UN REPORTE CON ESTOS SALDOS.
- VIGILAR Y VERIFICAR LAS OPERACIONES DE COMPRA - VENTA DE DIVISAS DE ORO Y PLATA	SUBGERENTE DE DOCUMENTACION E INFORMES	EL SISTEMA COMPRAVENTA DE DIVISAS REALIZA ESTAS OPERACIONES
- REVISION DEL RGO - 2 CONTROL PRESUPUESTAL DEL GASTO CORRIENTE	SUBGERENTE DE DOCUMENTACION E INFORMES	EL SISTEMA ALTAMIRA CONTIENE ESTA INFORMACION QUE PUEDE REVISARSE EN CUALQUIER CENTRO REGIONAL
- RELACION DE CUENTAS 1103 BANCOS SALDOS NATURALES	SUBGERENTE DE DOCUMENTACION E INFORMES	EL SISTEMA ALTAMIRA CONTIENE ESTA INFORMACION
- CONSOLIDACION DE LA CUENTA 1102 BILLETES Y MONEDAS EXTRANJERAS	SUBGERENTE DE DOCUMENTACION E INFORMES	EL SISTEMA ALTAMIRA CONSOLIDA LA CUENTA
- ELABORACION DEL BALANCE ANUAL	SUBGERENTE DE DOCUMENTACION E INFORMES	EL SISTEMA ALTAMIRA ELABORA EL BALANCE ANUAL

Figura 33. Eliminación de actividades correspondientes al Subgerente de Documentación e Informes.

ACTIVIDAD O FUNCION	PUESTO	MOTIVO
- SUPERVISAR CAPTURA DE C.C.B.	SUBGERENTE DE REGISTROS CONTABLES	SE VERIFICA EL CIERRE CONTABLE POR SISTEMA.
- ELABORAR Y ENVIAR REPORTES DE CONFORMIDAD E INICIATIVAS CON ANTIGEDAD MAYOR A 10 DIAS	INTEGRADOR DE INICIATIVAS	EL SISTEMA ALTAMIRA ELABORA ESTE REPORTE
- CLASIFICAR COMPROBANTES DE GASTOS ASTA SU ULTIMO NIVEL TABULAR Y CLASIFICAR CIFRAS.	REVISOR DE GASTOS	EL SISTEMA CONTAUX REALIZA ESTAS ACTIVIDADES.
- REVISION DE LAS CUENTAS C / V MONEDA NACIONAL Y C / V DE MONEDA EXTRANJERA	CONTROL DE COMPRA - VENTA DE DIVISAS	CON EL SISTEMA COMPRAVENTA DE DIVISAS SE ACEN LAS REVISIONES DE ESTAS CUENTAS.
- TRAMITAR AUTORIZACIONES DE OPERACIONES PREFERENCIALES	CONTROL DE COMPRA - VENTA DE DIVISAS	EL SISTEMA COMPRAVENTA DE DIVISAS TRAMITA ESTAS AUTORIZACIONES.
- COMPROBAR LA CUENTA 110	CONTROL DE COMPRA - VENTA DE DIVISAS	EL SISTEMA COMPRAVENTA DE DIVISAS ACE LA COMPROBACION DE LA CUENTA.
- REPORTAR Y CONTABILIZAR VENTAS DE C EQUES DE VIAJERO	CONTROL DE COMPRA - VENTA DE DIVISAS	EL SISTEMA COMPRAVENTA DE DIVISAS CONTABILIZA ESTE MOVIMIETNO.

Figura 34. Eliminación de actividades correspondientes al Revisor de Gastos y al controlador de Compra-Venta de Divisas.

ACTIVIDAD O FUNCION	PUESTO	MOTIVO
- LOTIFICAR CUENTAS 2301, 2302 Y 2304	CONCILIADOR DE CUENTAS	EL SISTEMA ALTAMIRA LOTIFICA LAS CUENTAS 2301, 2302 Y 2304.
- CONCILIAR LA CUENTA 1503 - 7	CONCILIADOR DE CUENTAS	EL SISTEMA ALTAMIRA CONCILIA ESTA CUENTA
- CONCILIAR LAS CUENTAS 1505 Y 2311	CONCILIADOR DE CUENTAS	LAS CUENTAS SE CONCILIAN MEDIANTE EL SISTEMA ALTAMIRA
- CONCILIAR LAS CUENTAS 2301 Y 2302	CONCILIADOR DE CUENTAS	LAS CUENTAS SE CONCILIAN MEDIANTE EL SISTEMA CONTAUX
- COMPROBACION Y LOTIFICACION DE LA CUENTA 2304	CONCILIADOR DE CUENTAS	EL SISTEMA ALTAMIRA LOTIFICA LA CUENTA 2304
- CONCILIAR Y VERIFICAR LA CUENTA 1801 Y SU DEPRECIACION	CONCILIADOR DE CUENTAS	LAS CUENTAS SE CONCILIAN MEDIANTE EL SISTEMA ALTAMIRA
- LOTIFICAR CUENTAS 1505 Y 2311	CONCILIADOR DE CUENTAS	EL SISTEMA ALTAMIRA LOTIFICA LAS CUENTAS 1505 Y 2311
- VALIDAR MOVIMIENTOS DEL GRUPO 23 DE DEUDORES Y ACREEDORES	CONCILIADOR DE CUENTAS	EL SISTEMA ALTAMIRA VALIDA ESTOS MOVIMIENTOS.

Figura 35. Eliminación de actividades correspondientes al Conciliador de Cuentas.

ACTIVIDAD O FUNCION	PUESTO	MOTIVO
- VIGILAR Y SUPERVISAR LA ELABORACION DE CONCILIACIONES DE LAS CUENTAS : 1103, 1107, 6302, 1503, 1505, 2311 2301, 2302 Y 2304	CONCILIADOR DE CUENTAS	EL SISTEMA ALTAMIRA CONCILIA TODAS ESTAS CUENTAS.
- CORRESPONDER FICHAS DE CONTROL INTERNO RECIBIDOS DEL DEPTO DE MATRIZ Y SUCURSALES POR REDESCUENTO	CONCILIADOR DE CUENTAS	EL PROCESO DE CARTERA SE CENTRALIZARA EN LA CIUDAD DE MEXICO POR LO QUE ESTAS FICHAS DE CONTROL PROVIENEN DE ALLA.
- ELABORAR EL IFE - 1, CAPTACION BANCARIA SALDOS PROMEDIOS, AHORRO Y PLAZO, MONEDA NACIONAL Y DOLARES	ENCARGADO DE INFORMACION CONTABLE	EL SISTEMA ALTAMIRA GENERA ESTE FORMATO
- ELABORAR FORMATO IFE - 4 NUMERO DE PERSONAL Y NUMERO DE OFICINAS	ENCARGADO DE INFORMACION CONTABLE	EL SISTEMA ALTAMIRA GENERA ESTE FORMATO
- ELABORAR EL FORMATO IFE - 6 DE PROMEDIOS DE FONDOS DE INVERSION Y POSICION DE MESA DE DINERO	ENCARGADO DE INFORMACION CONTABLE	EL SISTEMA ALTAMIRA GENERA ESTE FORMATO
- ELABORAR FORMATO IFE - 4 PARA NUMERO DE CUENTAHABIENTES, CAPTACION TRADICIONAL Y FONDOS DE INVERSION	ENCARGADO DE INFORMACION CONTABLE	EL SISTEMA ALTAMIRA GENERA ESTE FORMATO

Figura 36. Eliminación de actividades correspondientes al Encargado de información contable.

ACTIVIDAD O FUNCION	PUESTO	MOTIVO
- HACER FICHAS CONTABLES PARA EL PAGO DE EFECTIVO POR RECHAZOS DE NOMINA PARA ABONAR EN CUENTA	NOMINAS	EL SISTEMA INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS GENERA LAS FICHAS EN LA CIUDAD DE MEXICO
- RECEPCION DE NOMINAS EN DISKETTES Y DISTRIBUCION DE REPORTES	NOMINAS	CON EL SISTEMA INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS NO SE NECESITA LA INFORMACION EN DISKETTES
- REGISTRAR HORARIO DE ENTREGA DE ASIENTOS CONTABLES	RECEPCION Y REVISION	ESTA ACTIVIDAD NO TRASCIENDE MAS ALLA DEL PUESTO, POR LO QUE SE CONSIDERA QUE NO AGREGA VALOR
- CORREGIR DATOS MAL CAPTURADOS	OPERADOR DE ALTAMIRA	EL SISTEMA ALTAMIRA REQUIERE QUE LOS DATOS SE CAPTUREN DOS VECES Y DEPURA LA BASE DE DATOS.
- CORREGIR DATOS REQUISITADOS DE CAPTURA REMOTA	OPERADOR DE ALTAMIRA	EL SISTEMA ALTAMIRA DEPURA DATOS MAL CAPTURADOS EN EL LUGAR MISMO DE LA CAPTURA.
- VALIDAR CIFRAS DE CONVERSION DE CIERRE CONTABLE BANCARIO	OPERADOR DE ALTAMIRA	EL SISTEMA ALTAMIRA VALIDA ESTAS CIFRAS.
- VIGILAR LA RECEPCION DE REPORTES DEL CIERRE CONTABLE BANCARIO	OPERADOR DE ALTAMIRA	EL SISTEMA ALTAMIRA NO PERMITE EL CIERRE CONTABLE HASTA QUE EL ULTIMO REPORTE ES DIGITADO.

Figura 37. Eliminación de actividades correspondientes a los encargados de Recepción y Revisión, Nóminas y Operador de Altamira.

ACTIVIDAD O FUNCION	PUESTO	MOTIVO
- ELABORAR REPORTE DEL TIEMPO EXTRA DEL PERSONAL DEL AREA	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	ESTA ACTIVIDAD NO TRASCIENDE MAS ALLA DEL PUESTO, POR LO QUE SE CONSIDERA QUE NO AGREGA VALOR.
- RECIBIR COTIZACIONES DE DOLARES Y OTRAS DIVISAS Y DARLAS A CONOCER A OTRAS AREAS	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	EL SISTEMA COMPROVENTA DE DIVISAS PERMITE QUE ESTA INFORMACION SEA REVISADA EN CUALQUIER SUCURSAL DE LA REPUBLICA.
- VERIFICAR ABONOS FUERA DE NOMINA	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	CON EL SISTEMA INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS SE PODRAN VERIFICAR ESTOS MOVIMIENTOS.
- ELABORAR ANTICIPO DE SUELDOS	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	EL SISTEMA INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS PERMITE ELABORAR LOS ANTICIPOS DE SUELDOS.

Figura 38. Eliminación de Actividades correspondientes al Auxiliar Administrativo.

Dentro de las actividades que se consideran para ser eliminadas, se encuentran diversas cuentas y numerosos conceptos que, para su mejor comprensión se explican a continuación :

Cuenta 1101.

Esta cuenta es la del saldo de Caja, que es el total de Moneda o Efectivo que hay en las sucursales, contando Caja, Bóveda y Cajeros. La subcuenta 01 se refiere a la moneda metálica y la 02 al billete por plazas.

Cuenta 1102.

Cuenta de moneda extranjera. (En dólares).

Cuenta 1503.

Cuenta de Matriz y Sucursales. Los movimientos son mandados de un Centro Regional a otro.

Cuenta 5108.

Cuenta de Gastos por Honorarios.

Cuenta 2101.

Cuenta de cheques por plazas.

Reporte 2101.

Reporte de Sobregiros.

Vista Moneda Nacional.

Cuentas de Cheques.

RGO - 1

Reporte de Gastos acumulados por mes.

RGO - 2

Reporte del control presupuestal del gasto corriente e inversión, diaria y mensual.

C.C.B.

Cierre Contable Bancario.

CEP.

Centro Estratégico de Procesos. Este es el Centro de Cómputo que transmite y recibe información desde México.

Sistema Altamira.

Es el Sistema Centralizado de Contabilidad. Este es un sistema que recientemente se ha adoptado y que se utilizará desde México hacia todas las sucursales del país. El Sistema lleva el nombre de Altamira debido a que fue adquirido a un banco de la localidad de Santander, en España y que es el mismo que utiliza el Banco de Santander. Una de las principales ventajas que ofrece este sistema es precisamente centralizar la información, y que, al ser capturada por el personal de las sucursales del interior del país, pueda ser revisada por los encargados de los informes contables en la matriz de la Ciudad de México.

Sistema Contaux.

Sistema que genera los auxiliares de Contabilidad.

Aplicación de Gastos.

Descentralización de las operaciones que involucraban autorizaciones de gastos.

Control Fiscal.

Sistema de Control de Pago de Impuestos.

Iniciativas y Conformidades.

Iniciativas son los envíos de gastos a otros centros Regionales y Conformidades son la aceptación de gastos enviados por otros Centros Regionales.

Formato IFE 1

Formatos de captación bancaria, saldos promedios, ahorro y plazo, tanto en moneda nacional como en dólares.

Formato IFE 2

Reporte de saldos de cartera por cuentas (tipos de préstamo) en moneda nacional y extranjera.

Formato IFE 3

Reporte de saldos de cartera vencida por tipos de cuentas en moneda nacional y extranjera.

Formato IFE 4

Formato de número de cuentahabientes, captación tradicional y fondos de inversión.

Formato IFE 5

Formato de fondos de fomento.

Formato IFE 6

Formato de promedios de fondos de inversión y posición mesa de dinero.

SAFE Central

Sistema centralizado de movimientos de cheques.

Sistema de Control Fiscal.

Sistema que verifica que todos los documentos, tales como facturas o recibos de honorarios, cumplan con los requisitos correspondientes.

Sistema Compra - Venta de Divisas.

Sistema que controla las cotizaciones de compra y venta de otros bancos, casas de cambio y Banco de México para determinar la paridad de compra y venta de divisas de moneda extranjera.

Centralización del Proceso de Cartera.

Eliminación de los sistemas locales de registro y control de documentos de cartera a empresas y personas físicas con actividad empresarial, y centralización de los archivos y procesos en la Ciudad de México que permitan consultas desde cualquier lugar de la República.

Centralización del Encaje Legal.

Centralización en la Ciudad de México de la información del encaje legal proveniente de los Centros Regionales de la República.

Sistema Integral de Recursos Humanos.

Centralización en la Ciudad de México de la información de los sistemas locales de personal, sueldos y salarios, antigüedad, capacitación, promociones, incapacidades y gastos médicos.

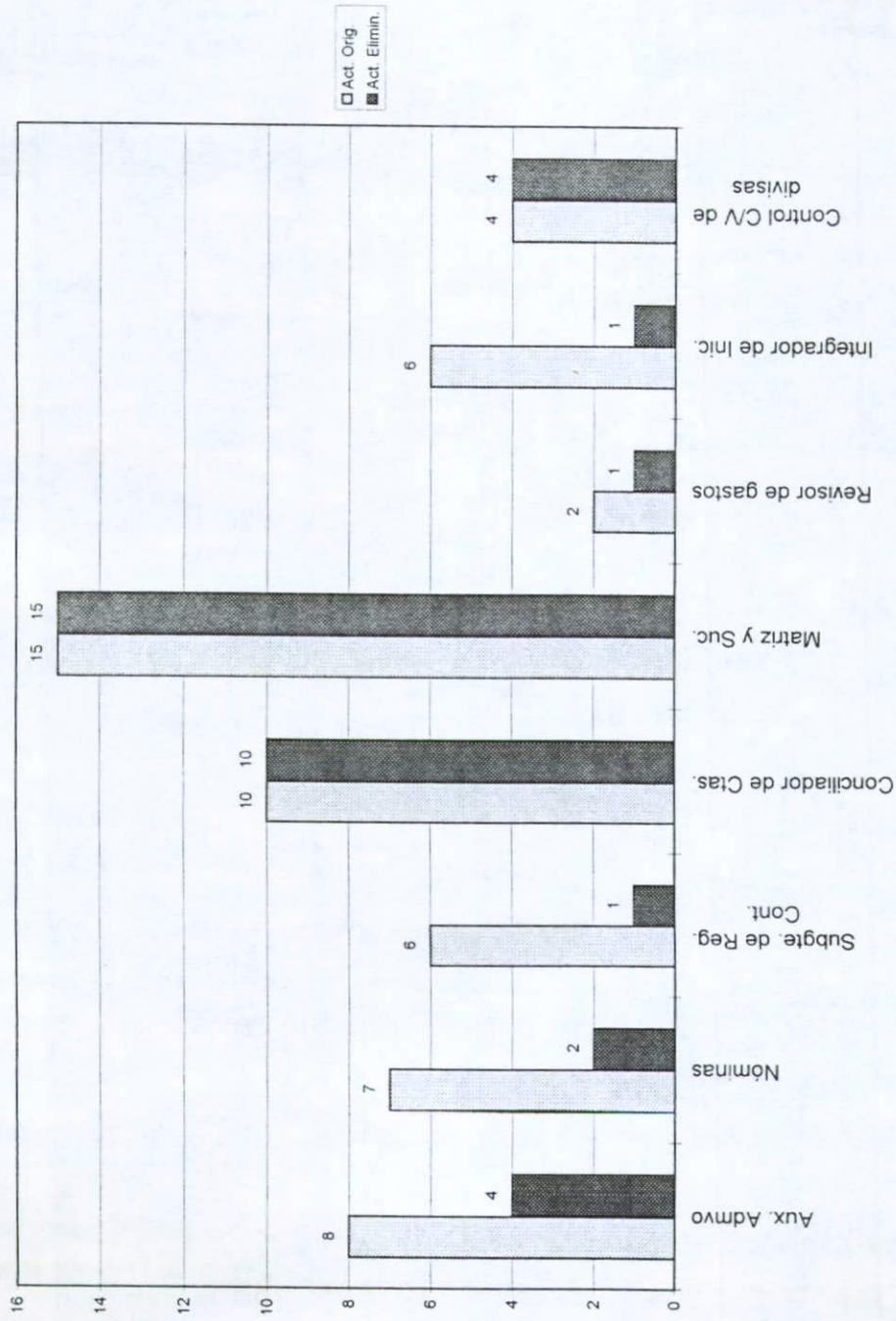
CAPÍTULO V
RESULTADOS

Una vez analizadas las funciones de los departamentos del área de Contabilidad, se reportó la cantidad de actividades que se propone se eliminen y se hizo una comparación contra el número de actividades que cada empleado reportó al principio de la investigación.

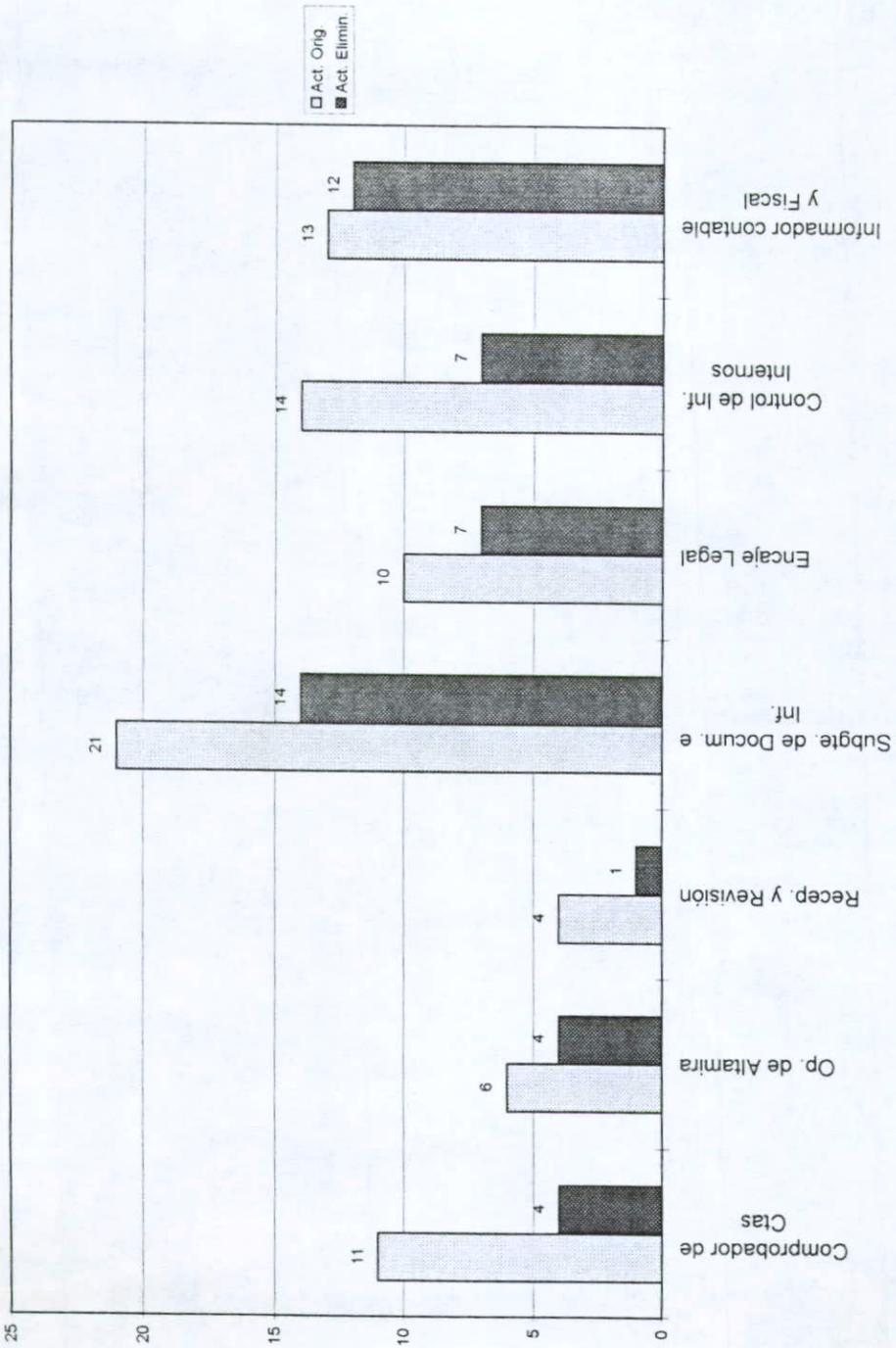
Puesto	Actividades originales	Actividades eliminadas	%
1.- Auxiliar Administrativo	8	4	50
2.- Nóminas	7	2	29
3.- Sugerente de registros contables.	6	1	17
4.- Conciliador de cuentas	10	10	100
5.- Matriz y Sucursales.	15	15	100
6.- Revisor de gastos.	2	1	50
7.- Integrador de iniciativas.	6	1	17
8.- Control de compra - venta de divisas.	4	4	100
9.- Comprobador de cuentas.	11	4	36
10.- Supervisor de unidad "B". (Altamira).	6	4	67
11.- Recepción y revisión.	4	1	25
12.- Subgerente de documentación e inf.	21	14	67
13.- Encaje legal.	10	7	70
14.- Control de informes internos.	14	7	50
15.- Informador contable y fiscal.	13	12	92

El porcentaje de la derecha representa la cantidad de trabajo que cada empleado deja de hacer una vez analizadas sus funciones originales y los sistemas implementados en la institución.

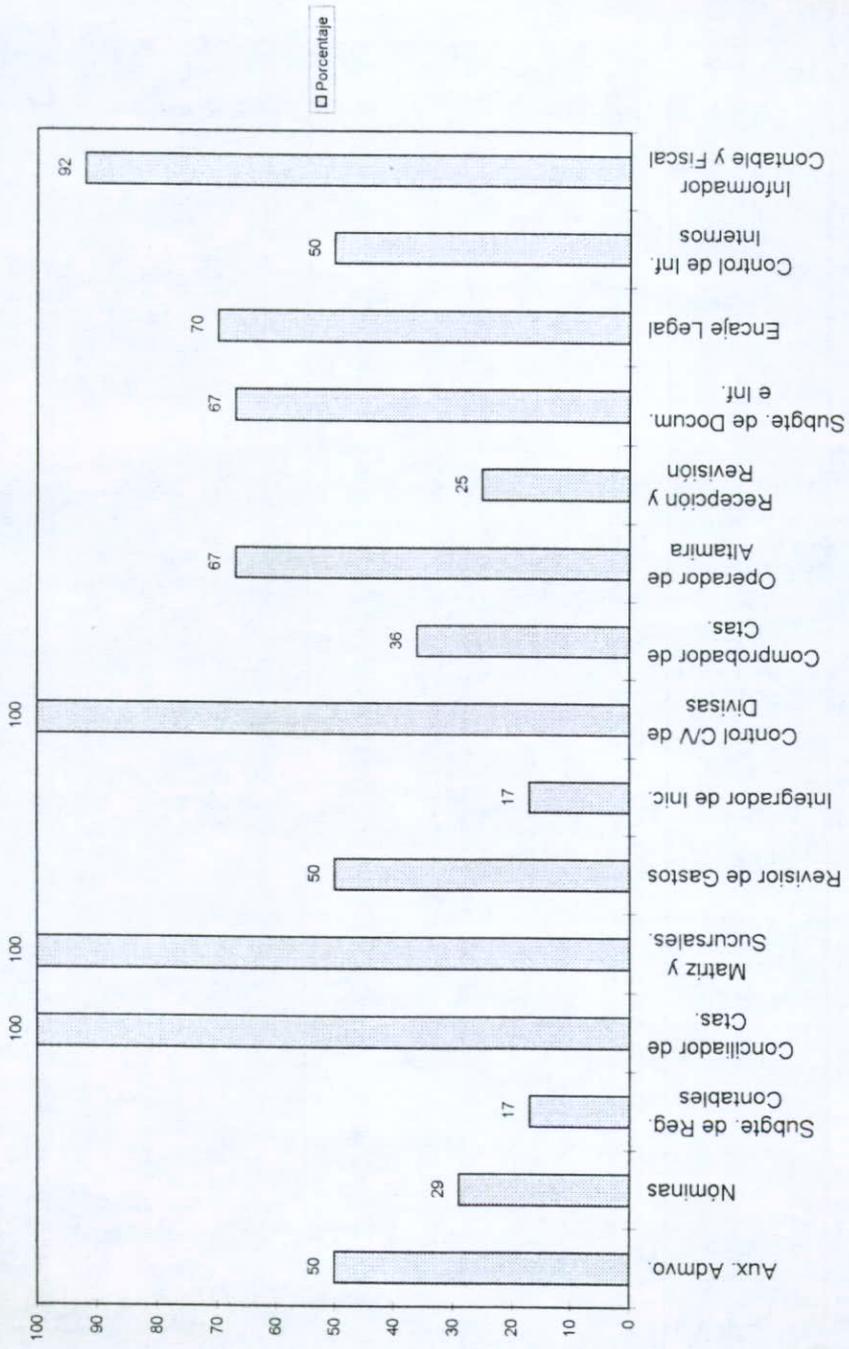
Actividades Originales VS. Actividades Eliminadas



Act. Originales VS. Act. Eliminadas



Porcentaje de Actividades a eliminar por puesto



Una vez recopilada la información, se detectaron 87 actividades a eliminar de un total de 137 que inicialmente los empleados reportaron. El Sistema Altamira abarca un 56.32 % del total de las actividades que los diferentes sistemas eliminan. Esto demuestra que la inversión hecha por el Grupo Financiero al comprar este sistema al Banco de Santander, pronto podrá ser recuperada.

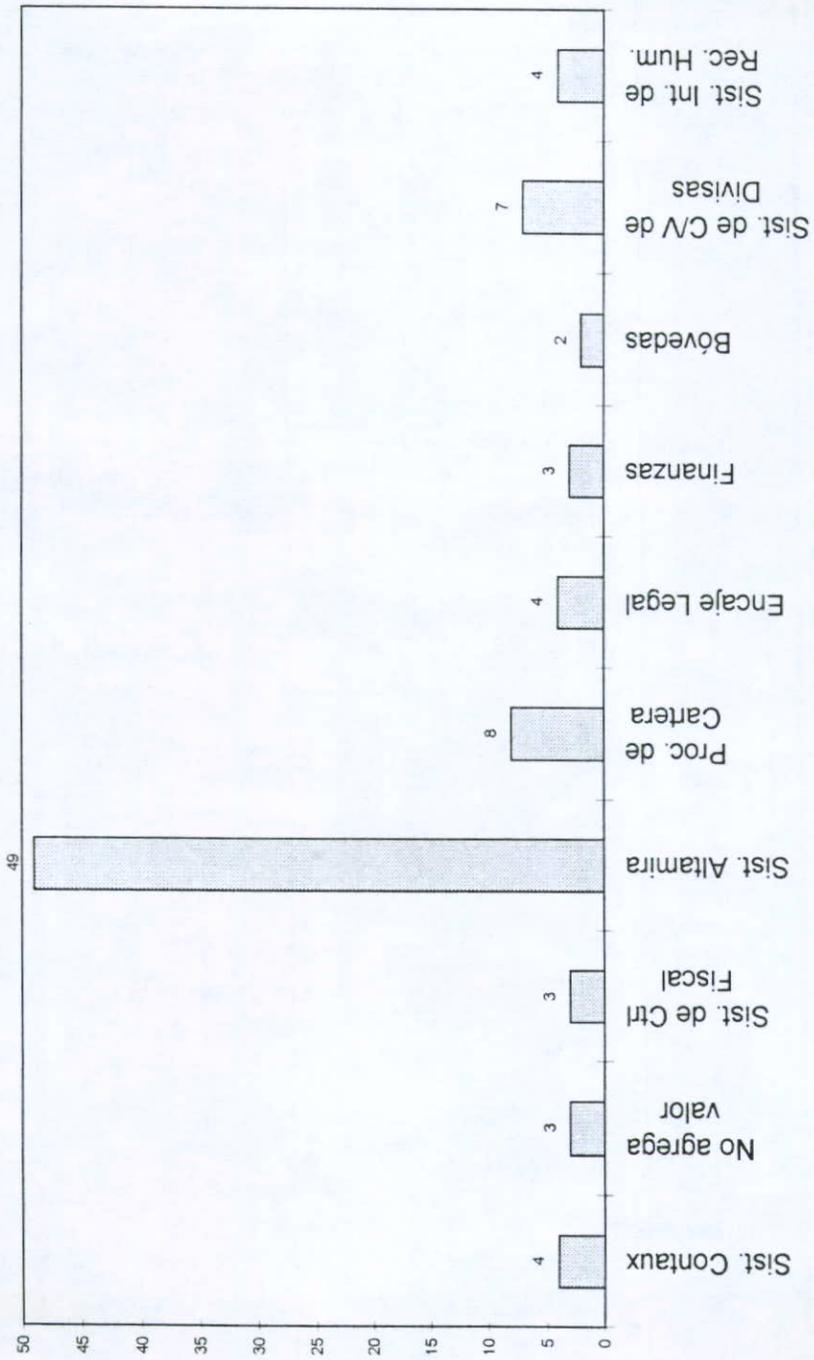
El costo del sistema es absolutamente confidencial, pero si se considera el total en nómina de los 3 puestos que se propone se eliminen, más los 12 que se propone se reduzcan, en un corto plazo esta inversión puede recuperarse.

Este sistema es complementado por el Sistema Contaux, el cual también elimina un número considerable de actividades. A esto se le añade la eliminación de procesos que de ahora en adelante generarán los Sistemas que los Inversionistas del Fideicomiso propusieron en su reunión de Abril de 1993.

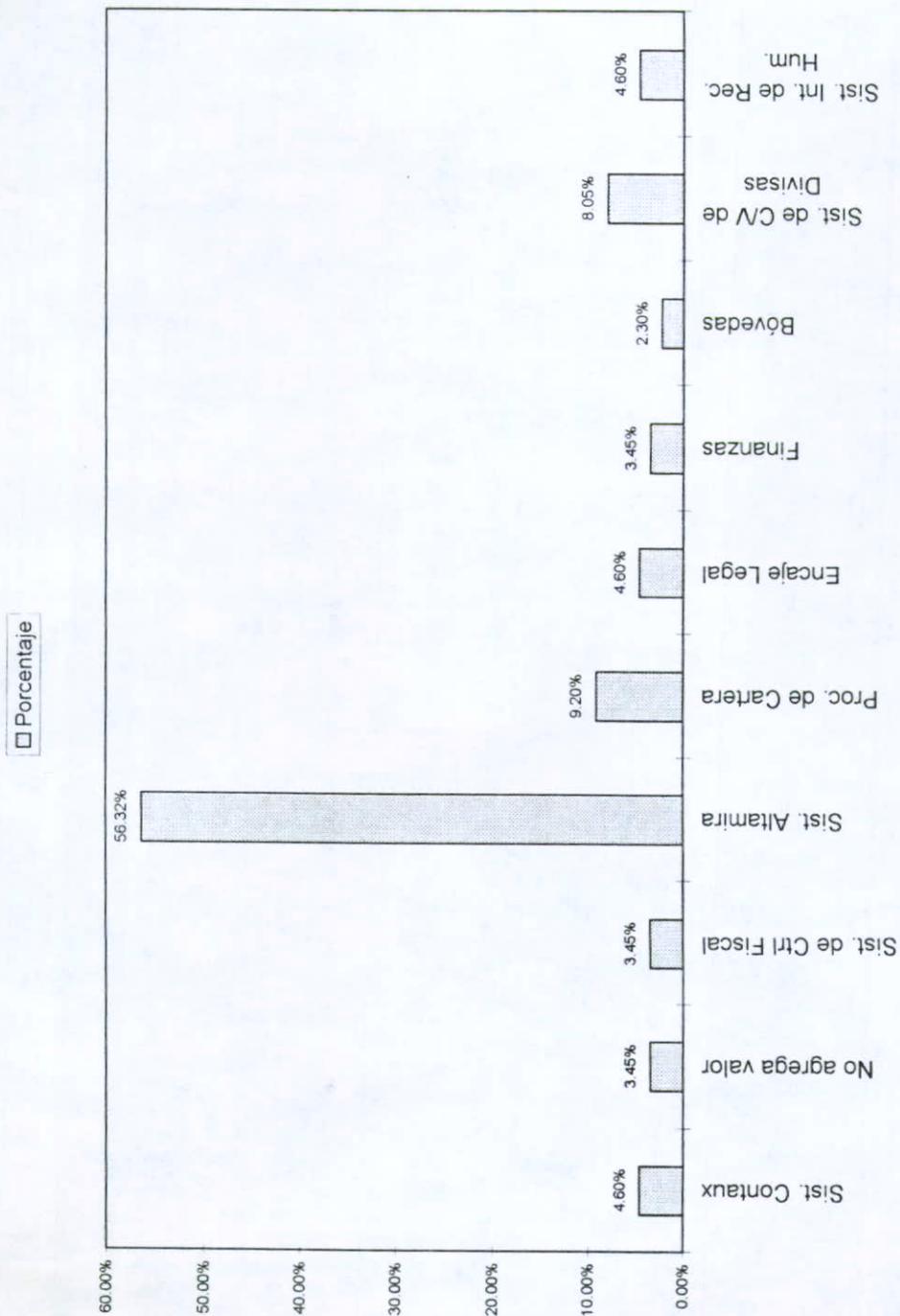
Con el fin de apreciar mejor la cantidad de actividades que elimina cada sistema y el porcentaje que esto representa, se muestran las gráficas que contienen estos números.

Número de Actividades a eliminar por la aparición de nuevos Sistemas.

□ Cantidad



Porcentaje de actividades que cada Sistema elimina.



CONCLUSIONES

A través de este análisis, se ejemplifica que mediante la aplicación de técnicas como la reingeniería pueden reducirse actividades improductivas que en este caso benefician al grupo financiero en cuestión.

Los resultados que la reunión de Inversionistas del Fideicomiso de Administración y Garantía del Grupo Financiero de Abril de 1993, muestran que la presión ante la entrada de bancos extranjeros es demasiado fuerte, por lo cual se está realizando un gran esfuerzo con estudios como el presentado en esta tesis para poder enfrentar la competencia con la misma rentabilidad de años anteriores.

A esto se suman los adelantos tecnológicos que se han adquirido, como lo son el Sistema Altamira y el Auxiliar de Contabilidad, los cuales permiten que un gran número del personal que antes se ocupaba de actividades que ahora estos sistema hacen, sean reubicados en otros departamentos en los que produzcan más para la institución.

Uno de los principales logros que trajo la instalación del Sistema Altamira, es que al ser centralizado permitió la eliminación de los sistemas locales en los Centros Regionales que en muchas ocasiones no eran totalmente estandarizados, por lo que con este sistema se logra la estandarización y la fácil consolidación en menos tiempo de los estados financieros que cada uno de los Centros Regionales anteriormente mandaba a la Ciudad de México para ser estudiados por la Dirección Regional.

Este concepto que utiliza el Sistema Altamira, fue posteriormente utilizado por el personal del banco para sus sistemas de chequeras y tarjetas de crédito, en los que la información llega directamente a la Ciudad de México al digitarse en cualquier sucursal del interior de la República.

Mediante el Sistema Integral de Recursos Humanos, se logra consolidar la información del inventario de empleados en la Ciudad de México, con la cual se tiene fácil acceso a información referente al personal, como la capacitación y el posterior establecimiento de políticas uniformes de sueldos y salarios, el control de vacaciones, préstamos hipotecarios y de automóviles, así como servicio médico.

Uno de los procesos que más benefician a la Institución, es la Centralización del Proceso de Cartera, el cual permite conocer en la Ciudad de México la situación a nivel nacional de clientes, empresas y personas físicas en cuanto a cartera vencida.

Toda esta información que los nuevos sistemas generan, son actualmente obtenidos por personal de la institución. Los números de este estudio proponen una reubicación de los empleados hacia otra area en donde sean más productivos, es decir, no necesariamente la propuesta es deshacerse del personal, ya que combinando esfuerzos se puede mejorar para de esa forma enfrentar a la competencia tanto nacional como internacional.

Indudablemente el esfuerzo debe ser constante, ya que el equipo y los sistemas con el que este grupo cuenta, tiene muchos años de operación, y por el tamaño de la institución, resulta muy complejo el sustituir los sistemas actuales por sistemas que usen tecnología más moderna, y que durante la transición impacten lo menos posible en el servicio a los clientes.

Por lo tanto, se concluye que el departamento de Contabilidad puede operar con menos de la mitad de las actividades que actualmente se realizan, y que parte del personal del departamento puede colaborar en otras áreas de la Institución en donde su labor sea mejor aprovechada.

Toca ahora a la Dirección Regional el hacer un análisis para tomar una decisión respecto a este estudio.

De esta forma concluye la investigación de auditoría administrativa dentro de la Subdirección de Procesos Directivos y Apoyo del Centro Regional Guadalajara.

BIBLIOGRAFIA

- 1 .- La Auditoría Administrativa
William P. Leonard
Editorial Diana
México, 1971

- 2 .- Reingeniería
Michael Hammer and James Champy
Grupo Editorial Norma
Bogotá Colombia, 1994

