

822702

2

UNIVERSIDAD DON VASCO, A.C. 2Ej
INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO

Escuela Superior de Administración y Contaduría



"NUEVA UNIDAD MONETARIA"

ANALISIS DE LA MEDIDA

SU INCORPORACION EN EL GRUPO FINANCIERO BANCOMER, S.A.

SEMINARIO DE INVESTIGACION
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA:

JORGE CARRILLO OLEA

URUAPAN, MICHOACAN. 1994.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

DEDICATORIAS.

A MI ESPOSA LETICIA:

Por atreverse a ser ella misma, con todas sus virtudes y defectos.

Por ser una Mujer preparada y decidida, que invita con su ejemplo a la superación y perfección Humana.

Por ser la Madre de mi Hija.

Por el Amor sublime que despertó en mi corazón.

A MI HIJA LETICIA:

Por que todo inicia con un enojo y termina con un beso

Por el llegar a casa cansado y recibirme con sonrisas.

Por todo ese amor paterno, ¡Gracias Hija!

A MIS PADRES JORGE Y MARIA JULIA:

Por ser muestra de Amor y abnegación.

Por conducirme siempre por el camino recto.

Porque con su ejemplo día con día aprendo a servir a Dios y a mis semejantes.

Por todo su Amor...

A MIS HERMANOS MARIA JULIA, VIVIEN, RODOLFO Y ANA GEORGINA:

Por todos aquellos juegos y pleitos que compartimos juntos y bajo la sombra de nuestros Padres.

Por su ejemplo como profesionistas en su ramo, muestra de compromiso mutuo.

A ti Rodolfo, por ser ejemplo de Hombre íntegro en el -- ejercicio de tu profesión como Abogado.

A TI ANA MARIA:

Por todo ese entusiasmo tan característico en tu persona, ya que en grandes dificultades siempre tienes unas palabras de aliento.

A MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS:

Con ellos compartí una etapa de satisfacción plena por la vida, ellos supieron alentarme en todo momento y -- forman parte de todas las vivencias estudiantiles.

A LA UNIVERSIDAD DON VASCO A.C.

Por ser cuna de Hombres y Mujeres comprometidos con la Sociedad.

Por la preparación académica recibida, y por integrar a todo ese grupo de Catedráticos preocupados por la formación de profesionistas integros.

AL LIC. GUILLERMO VARGAS MARIN.

Por su amistad y ayuda incondicional.

Por toda la guía y asesoría de este estudio.

INDICE

PROLOGO.

CAPITULO 1º ANTECEDENTES HISTORICOS.

1

1.1. Del Dinero, Del Crédito y de los Títulos de Crédito.....	1
1.2. Origen de la palabra Banco y concepto de Banca.	8
1.3. Antecedentes Históricos en México.	10
1.4. Antecedentes Históricos de Bancomer S.A.	13
1.5. Estructura Organizacional de Bancomer S.A.	18

CAPITULO 2º PERSPECTIVAS.

23

2.1. Perspectivas ante la Nueva Unidad Monetaria	23
2.2. Etapas del Proceso	25
2.2.1. Difusión	25
2.2.2. Introducción	28
2.2.3. Permanente.	30

CAPITULO 3º MARCO LEGAL.

32

3.1. Marco Legal.	32
------------------------	----

CAPITULO 4° IMPACTOS EN OPERACIONES Y SERV. BANCARIOS.	57
--	----

4.1. Impactos en Operaciones y Servicios Bancarios	57
--	----

CAPITULO 5° ESTRATEGIAS REGIONALES DE CONTROL.	71
--	----

5.1. Estrategias Regionales de Control	71
--	----

CAPITULO 6° PROCESOS DE AJUSTE DEL PROYECTO.	96
--	----

6.1. Procesos de Ajuste del Proyecto	96
6.1.1. Ambito Sindical	96
6.1.2. Adaptación de Tecnología	99
6.1.3. Mecánica de Apertura de Oficinas	101
CONCLUSIONES	107
BIBLIOGRAFIA	110
APOYOS TECNICOS	111

PROLOGO.

Exponer cambios relevantes en el Sistema Bancario Mexicano, es materia que compete a la Ciencia de la Administración, cabe mencionar que en este apartado el "Proceso Administrativo" conceptualizado por tantos pensadores en la materia juega un papel preponderante.

Seleccionemos a un autor, Lic. Agustín Reyes Ponce, referenciando sus tratados de "Administración de Empresas" Vol. I y II., en ellos enmarca una definición a juicio muy valida del concepto "Administración":

"La Función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros", u "Obtener resultados a través de otros".

Para que esta definición de lugar, existen elementos perfectamente definidos en el proceso administrativo, el lograr la interacción de dichos elementos dará como consecuencia la obtención de resultados.

Una vez mencionada la definición citaremos las partes que integran el proceso administrativo:

- **Previsión:** Ver anticipadamente.

- **Planeación:** Fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse.

- **Organización:** Es la estructuración 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.

- **Integración:** Obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo.

- **Dirección:** Obtener los resultados que se habían previsto y planeado, y para los que se había organizado e integrado.

- **Control:** Es la recolección sistemática de datos para conocer la realización de los planes.

Los conceptos señalados con anterioridad son perfectamente aplicables a todas las actividades de un ente económico, digase desde actividades simples de mantenimiento hasta planeación estratégica de grandes corporaciones.

A lo largo de las páginas de este tratado analizaremos los impactos recibidos por la banca, en específico una institución de crédito como

lo es Bancomer S.A. Centro Regional Uruapan, del Decreto por el que se crea una "Nueva Unidad Monetaria" del sistema monetario de los Estados Unidos Mexicanos.

al presentarse una mezcla de corrientes administrativas como lo son la administración pública y la administración empresarial se presentan facetas interesantes de análisis, base de ello es la justificación del presente estudio.

IMPORTANCIA DE LA BANCA

La importancia actual de la banca, radica fundamentalmente en su intervención en el fenómeno económico de la intermediación del Crédito.

En efecto, la banca actualmente se dedica en forma profesional y masiva a captar recursos del ahorro de sus actividades, primordialmente en la industria y la agricultura, que de acuerdo con las tendencias señaladas por las autoridades hacendarias, tienen prioridad principal para recibir apoyo por parte de las Instituciones de Crédito, sin que por ello se deje de atender también al comercio.

Es evidente que, el volumen mayor de recursos que maneja la banca, no es propio, sino de terceros y ello da la tónica de la importancia que adquiere para el Estado de regular el ejercicio de la banca y vigilar su sana operación, pues un concepto muy difundido entre el público en general es que la banca representa ciertos factores económicos de preponderancia y que cuenta con innumerables privilegios, sin embargo lo que preocupa en nuestra época, no es principalmente favorecer el desarrollo de capitales propios, sino el buen manejo de los capitales ajenos, su adecuada canalización e inversión y la garantía de recuperación, en las áreas de apoyo económico prioritarias que se han señalado, de donde se justifica como ya se indicó, la vigilancia y el empeño por parte de las autoridades de una sana operación bancaria, que redunda consecuentemente en el desarrollo económico del país.

esa sana operación bancaria ha permitido a la Banca Mexicana, aceptar recursos muy cuantiosos, indispensables para financiar el desarrollo económico del país.

CAPITULO 1°

ANTECEDENTES HISTORICOS.

1.1 Del Dinero, del Crédito y de los Títulos de Crédito.

El origen histórico del dinero, del crédito y de los títulos de crédito se ha discutido por infinidad de autores, puede afirmarse por ende que el nacimiento de estos conceptos es simultaneo.

La razón histórica de su nacimiento, fue la de facilitar el intercambio del dinero y de las cosas, acelerar la transferencia de ambos y la seguridad, en épocas remotas era frecuente el encontrarse con bandidos en los caminos y piratas en los mares asechando a los viajeros y comerciantes que llevaban consigo valiosos cargamentos; estas causales originaron la creación de documentos que, en sustitución del dinero, podían llevarse de un lugar a otro y eran canjeados en la ciudad de destino y solo por aquellos a quienes iban dirigidos.

Los historiadores hablan de que, 2,000 años A.C., se iniciaron en Babilonia operaciones bancarias sencillas con los préstamos que se hacían en el interior de los templos y que se expresaban en tablillas de barro cocido, en las que se marcaba mediante símbolos las características de las operaciones.

El comercio del dinero fue reglamentado desde 1958 A.C. y se conocen las actividades de la banca neohabibidia que recibían fondos en depósitos pagando un interés, guardaba mercancías y objetos de valor cobrando derechos de custodia, realizando pagos por cuenta de sus clientes, y garantizaba compras de los mismos.

El Código de Hammourabi reglamentaba el préstamo del dinero y el depósito de mercancías en él quedan fijados todos los contratos; la venta divisa o indivisa, al contado o plazos, condicionada o no, adquiere no todavía en el código, pero sí en la práctica una ductilidad que la adapta a la gran expresión alcanzada por los cambios. El préstamo, la prenda, la caución y la anticresis, que permitiendo comprometer la renta de la tierra anuncia ya nuestra noción, entonces aún desconocida, de la hipoteca, amplían continuamente el crédito, base del comercio, se facilita el préstamo gracias a la facultad concedida al deudor, de liberarse mediante una dación de pago; el estado para impedir la usura, impone el registro de los contratos de préstamos. Y en Grecia los sacerdotes realizaban préstamos sin interés a particulares. También en Grecia aparecieron los trapezistas, que trabajaban con dinero propio y con aquel que les entregaba su clientela que recibían en depósito y luego lo colocaban entre los comerciantes; en esta época la banca era realizada fundamentalmente por esclavos que posteriormente y dada su riqueza e influencia se transformaban en hombres libres.

Los trapezitas efectuaban préstamos con interés, operaban fianzas, ventas en subasta, inversiones, guarda de objetos y empezaron a practicar el préstamo a la gruesa.

Entre las operaciones cambiarias más importantes de la antigüedad se encontraba el cambio de monedas, que en Roma se desarrolló como consecuencia de la hegemonía del imperio sobre múltiples provincias que pagaban impuestos en dinero o en especie, que posteriormente eran cambiados por los comerciantes dedicados a ello.

Los banqueros romanos recibían el nombre de "Argentarius" y ejercían fundamentalmente su actividad en la calle de Jano de la antigua Roma y recibían depósitos regulares sin percepción de intereses, depósitos irregulares, otorgaban préstamos y créditos, realizaban cobros por cuenta de terceros, mediaban en las cuentas públicas, operaban seguros marítimos e intervenían en el cambio de moneda; su función era considerada pública y estaba sometida a la vigilancia del "Prefectur Urbi".

Ademas, los bancos romanos fueron los verdaderamente creadores de la contabilidad comercial y es quizás en este aspecto, que se han acusado más las huellas que han dejado en materia de Derecho Comercial.

Durante la Edad Media, las operaciones bancarias que adquirieron gran desarrollo en Roma, tuvieron una declinación por considerar que la usura era pecado. Los únicos traficantes de dinero y crédito fueron

los israelitas, y los italianos originarios de los Estados Lombardos, que dieron lugar a una serie de operaciones que adquirieron su nombre, como el "Préstamo Lombardo".

En el siglo XII se construyó en Venecia el Monte Vacchio, que en opinión de algunos tratadistas es antecedente de los bancos modernos.

Por otra parte, los caballeros templarios del siglo XII, también se convirtieron en grandes banqueros de su época, ya que recibían en depósito dinero y cosas preciosas que protegían en sus fortificaciones y alquilaban cajas fuertes a sus clientes, realizaban también préstamos y su organización se encontraba diseminada en gran parte de Europa.

En la Edad Media se creaban registros públicos para los comerciantes y sus marcas y los poderes que otorgan y se perfecciona la contabilidad comercial, especialmente con la fórmula de contabilidad por partida doble que se emplea ya en el siglo XIV y se expone científicamente por el celebre Fray Luca Paciolo.

En este aspecto internacional desempeñan papel importante los judíos, los cuales junto con los lombardos, casi monopolizaron los negocios de la banca en Europa durante la Edad Media.

Otras formas de sociedad aparecen en Italia en esa época. Las llamadas "Montes" o "Maone", cuyo objeto era, finalmente, obtener del Estado, la explotación de una colonia, el monopolio del comercio de

un artículo comercial, y citemos especialmente el Banco de San Jorge creado en 1409, como resultado de la consolidación de empréstitos de la República de Genova y la concesión de las rentas de las aduanas de los acreedores, y como el interés de éstos estaba representado por títulos cedibles, se ha considerado como una verdadera sociedad con acciones, aunque en realidad fue una agrupación de tenedores de títulos, de suerte que fue un antecedente de las modernas agrupaciones de obligacionistas.

La serie de transformaciones sufridas en la esfera sociogeográfica y económica a fines de la Edad Media y principalmente del Renacimiento, como son los grandes descubrimientos, las ferias comerciales, el auge del comercio marítimo y la Revolución Industrial, operaron un cambio profundo en las operaciones mercantiles y fundamentalmente en la banca.

Es también durante esta época que en la Feria de Medina del Campo, los jueces aplicaban un sumarísimo procedimiento contra los banqueros insolventes, que dio origen a la aceptación jurídica de las palabras "Quiebra" y "Bancarrota", los banqueros, de la calle iban a las ferias "Con su mesa, silla y banco", y cuando se veían imposibilitados para pagar, los jueces ordenaban que, de manera infamante, se quebrara públicamente la silla sobre la mesa del banquero, y de esta costumbre surgieron las expresiones de quiebra y de bancarrota.

Por otra parte, los negocios de banca se desarrollaban consideradamente, y son célebres, en la primera época de la Edad Media las dinastías de banqueros como los Fugger en Alemania, los Medicis en Italia, y Samuel Bernard en Francia, que representaban la banca privada al servicio de los reyes y de papas, pero un acontecimiento en la historia de la banca es la fundación de los bancos de emisión, según reglas que emanen del poder público, que coexistieron con los bancos privados, además de la emisión de billetes de banco que es el monopolio de un banco determinado, se practica el depósito en gran escala, por la confianza que comienza a descontar las letras de cambio, lo que facilita las transacciones comerciales.

Comienzan a fundarse Casas de Cambio. En Génova en 1409, se funda el Banco de San Jorge, en 1854, en Venecia el Banco del Rialto y en 1593, el banco de San Ambrosio, en Amsterdam se funda en 1609, el Wisselbank que operaba fundamentalmente en cambios, recibía monedas metálicas, lingotes, adquiría letras de cambio y comenzó a operar créditos en cuenta corriente, en 1694, se creó el Banco de Inglaterra que comenzó a emitir billetes y operaba en compra y venta de oro y plata en barras y comerciaba en letras de cambio, posteriormente surgió una serie de bancos en toda Europa que realizaban operaciones muy diversas, entre otras, las de emisión de papel moneda que, posteriormente en la mayoría de los países, se ha centralizado a favor del Estado en una operación típica de lo que se conoce como Banco Central.

Entre la Edad Media y el principio de la era moderna, las operaciones de banca eran muy diversificadas y poco a poco fueron adquiriendo perfiles propios y se empieza a trabajar sobre los depósitos del público, que en un principio simplemente se le entregaban para su conservación y posteriormente, empiezan a utilizarlos en préstamos lucrativos a terceros, que es la característica de la banca moderna o sea la mediación profesional y masiva entre aquellos que poseen dinero y desean obtener una ganancia con su colocación y aquellos que lo necesitan para invertirlo en el proceso productivo industrial o de circulación comercial, o para la adquisición de bienes de consumo.

RESEÑA HISTORICA:

JOSE PEREZ MURILLO.
¿ QUE ES UN BANCO ?
EDITORIAL Y LITOGRAFIA REGINA DE LOS ANGELES S.A.

JAQUES PIRESONE.
HISTORIA UNIVERSAL TOMO I
EDITORIAL COMBRE S.A.

1.2 Origen de la Palabra Banco y Concepto de Banca.

Según algunos autores, semánticamente Banco deriva de "Abacous", que eran los muebles que utilizaban los "Argentarii" en Roma, para realizar su actividad, Ducange por su parte, estima que proviene de "Mensa mercatorum, in qua merces sus emptoribus esxponeret", es decir, "la mesa en que los mercaderes mostraban sus mercancías a los compradores", sufriendo la expresión un cambio semántico al pasar al italiano como el banco en el que se sentaban los comerciantes y cambistas en la plaza pública, o en la mesa en que contaban su dinero.

Casi todos los autores coinciden en que el término tiene su antecedente remoto en el mostrador en que los cambistas guardaban su dinero, desde luego el significado actual de la palabra es muy diverso del que originalmente surgió.

En el Derecho Alemán y en el Derecho Anglosajón, la palabra "Bank", designa un conjunto de cosas, montón o amontonar, con la que se expresaba la acumulación de fondos de capital de dinero o de existencias, también significa el mostrador, la silla o mueble donde se sientan las personas.

La evolución histórica de las operaciones bancarias ha ido cambiando, en nuestra opinión el significado semántico de la palabra banco, para abarcar una comprensión y un horizonte cada vez más amplio, el concepto de banca y banco, es genérico y puede apreciarse desde diversos puntos de vista, como son el jurídico, el económico , el técnico y el monetario.

1.3 Antecedentes Históricos en México.

Los antecedentes en México de la actividad bancaria los encuentra la doctrina en los "Pósitos" que eran almacenes de granos, que en ocasiones hacían préstamos de ellos a los campesinos pobres para que a la cosecha los pagaran con un interés moderado.

Se señala que había cajas de comunidades indígenas que, fundamentalmente fracasaron por ser manejadas por los españoles.

El crédito se ejercía principalmente por los comerciantes y por las organizaciones eclesiásticas durante la colonia. En 1784, se creó el Banco de Avío de Minas, destinado a apoyar la minería Mexicana, sin embargo, desapareció a principios del siglo XIX, también el 2 de junio de 1774, se autorizó una institución llamada Monte de Piedad de Animas, con objeto de hacer préstamos prendarios a las clases necesitadas, a partir de 1782, éstos préstamos se otorgaron con interés del 6.4% anual.

Después de la Independencia surgen 2 bancos que son antecedentes de las Instituciones Nacionales de Crédito, y que son el banco de Avío, y el Banco Nacional de Amortización de la Moneda de Cobre, entre la aparición de estas Instituciones y las que se establecieron

posteriormente, el crédito fue ejercido por agiotistas particulares, casas comerciales y casas de empeño.

A partir del último tercio del siglo XIX, proliferaron una serie de bancos, entre los que se puede contar el Banco de Londres, México y Sudamérica, que estableció una sucursal en México el 22 de junio de 1864, posteriormente se establecieron diversas instituciones en las entidades federativas y el gobierno otorgó concesión para el Banco Nacional Mexicano en 1881.

La mayor parte de éstas Instituciones emitían billetes de banco y no existía una ley especializada que regulara su actividad, provocando la anarquía y el desorden hasta que se dictó la Ley de Instituciones de Crédito de 1897, la Banca Mexicana tuvo una serie de crisis que se acentuaron con la Revolución de 1910, después de la cuál en 1925, se dan las bases para el moderno Sistema Bancario Mexicano que empieza con la promulgación de la Ley General de Instituciones de Crédito y Establecimientos Bancarios del 24 de diciembre de 1924, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 7 de enero de 1925, con la fundación también en 1925 de la Comisión Nacional Bancaria y del Banco de México, S.A. como Instituto central único facultado para emitir moneda, de acuerdo con el artículo 28 Constitucional.

A partir de la Ley de 1925, una serie de cuerpos legales regularon la materia, como fueron la Ley General de Instituciones de Crédito del 28 de junio de 1932, y la Ley que actualmente rige el Sistema Bancario Mexicano que es la Ley General de Instituciones de Crédito y

Organizaciones Auxiliares de 1941, que tiene innumerables reformas y adiciones hasta la fecha.

1.4 Antecedentes Históricos de Bancomer S.A.

Bancomer S.A. nació el 15 de Octubre de 1932. Su planta de personal contenía 28 personas incluyendo al gerente y a los mozos de servicio, fue fundado con un capital de \$500,000.00.

La organización del banco en sus comienzos, fue de tipo estrictamente lineal, no sólo por la limitación numérica de sus componentes, sino porque la orientación de las políticas y las decisiones dependían de sus fundadores.

El banco después de fundado, planeó extender sus servicios al interior del país. Así ideó un sistema nuevo: la creación de "Bancos Afiliados". A menos de dos años de su fundación, el 1° de marzo de 1934 abrió sus puertas el primer banco afiliado.

Dentro del periodo mencionado, en 1933, el banco estableció contacto con los primeros bancos corresponsales fuera de México. Cinco años más tarde, en 1937, las corresponsalías cubrieron todo el mundo.

A partir de Diciembre de 1956, un hecho trascendental marcó un cambio en la vida de los bancos afiliados: cambiaron simultáneamente sus denominaciones por el Banco de Comercio, seguido el nombre por la entidad o plaza en que operaban. A diez meses de cumplir 25 años de su fundación se contaba ya con 164 oficinas en toda la República. El área metropolitana contaba con 33 sucursales. En 1955 un

acontecimiento de carácter internacional abrió una nueva época: se estableció en Nueva York la primera oficina de Representación en el extranjero, y un año mas tarde, la segunda oficina de este género, en Madrid.

Independientemente de la organización de los bancos afiliados, el Consejo de Administración, deseando incrementar los servicios que presta a su clientela, decidió crear nuevas instituciones que completaran el sistema de Bancos de Comercio. El 29 de Noviembre de 1956, la entonces Financiera Industrial y de Crédito S.A., se incorporó al Sistema Bancos de Comercio y cambió su razón social por la de Financiera Bancomer. El 7 de Marzo de 1957 se funda una sociedad de seguros generales denominada Aseguradora Bancomer.

Para completar el sistema, se fundó en 1957 una sociedad, Hipotecaria Bancomer, organización con el mismo propósito de extender todo género de facilidades de crédito a la clientela.

En 1967, se iniciaron los trabajos de automatización de sistemas. El primero, el básico, es el de cheques.

Transcurrieron dos años antes de que se implantará. Fue la base para la instalación del sistema de pagos activados por computadora, SPAC. Las sucursales del área metropolitana experimentaron uno de los cambios más fundamentales: la computadora que habla, con una rapidez y seguridad en las operaciones incomparable. Otras operaciones

importantes se fueron integrando al sistema como: cartera, cobranzas, valores y créditos hipotecarios.

En 1979 fue un año en que Bancomer dio un paso fundamental en materia de automatización, fue entonces cuando se implantó el sistema * On-Line. Fue una respuesta a lo que la clientela esperaba. La institución fue pionera al implantar el SPAC y posteriormente en instalar un sistema que brindó mayor seguridad y rapidez en las operaciones bancarias y que, por otra parte, reducía la carga de trabajo al personal operativo.

El sistema On-Line se hizo presente en las sucursales. Antes "la computadora que habla" autorizaba las operaciones. Ahora a una gran velocidad los datos ordenados por cajero quedaban impresos en una pantalla para poder consultar los saldos y confirmar la validez de las operaciones. La implantación del sistema On-Line no se realizó de la noche a la mañana. Fue preciso capacitar al personal, es en la década de los 70's cuando además del sistema On-Line se empieza con la automatización de las tareas voluminosas y se dota de procesadores ** a los Centros Regionales.

Entre 1980 y 1984 se da la expansión de los procesos On-Line, se integran medios alternos como son los cajeros automáticos, las terminales punto de venta y el sistema Si-empresarial, además del sistema de comunicación por micro ondas. A partir de 1985 se da la explosión de los medios alternos, la comunicación vía satélite, radio y red digital y la plataforma de las sucursales integrales.

*(SISTEMA DE TERMINALES EN LINEA) **(UNIDAD CENTRAL DE PROCESAMIENTO)

El 1° de Septiembre de 1982 el Presidente de la República, Lic. José López Portillo, decretó la nacionalización de la banca, este hecho de trascendencia histórica perdura por espacio de 8 años hasta que en 1990 por iniciativa del Presidente Lic. Carlos Salinas de Gortari se realiza la reforma constitucional para establecer el régimen mixto de la prestación del servicio de Banca y Crédito.

El 27 de Octubre de 1991, el Comité de Desincorporación Bancaria anuncia como ganador de la subasta por Bancomer al "GRUPO VISA-VAMSA", encabezado por los señores Eugenio Garza Lagüera y Ricardo Guajardo Touche.

El 29 de Noviembre del mismo año los nuevos dueños toman posesión de sus cargos.

El 17 de Marzo de 1992, se crea el "Grupo Financiero Bancomer S.A.".

Se ponen a disposición del personal acciones del recién formado "Grupo Financiero Bancomer", concediendo un crédito para su liquidación.

Así a lo largo de todos los años desde su fundación, Bancomer se ha preocupado de ir introduciendo cada vez servicios más complejos que permitan al cliente realizar todas sus operaciones de una manera más sencilla y rápida; esto ha sido posible gracias al apoyo de su personal y a la infraestructura de sistemas necesaria para lograrlo.

En esta línea la institución siempre ha estado preocupada por estar al día, buscando los medios de continuar con su labor con los apoyos técnicos que le permitan hacerlo con una eficiencia cada vez mayor.

1.5 Estructura Organizacional de Bancomer.

La Institución Bancaria, dentro de su organización actual se encuentra dividida o formada por dos grandes grupos:

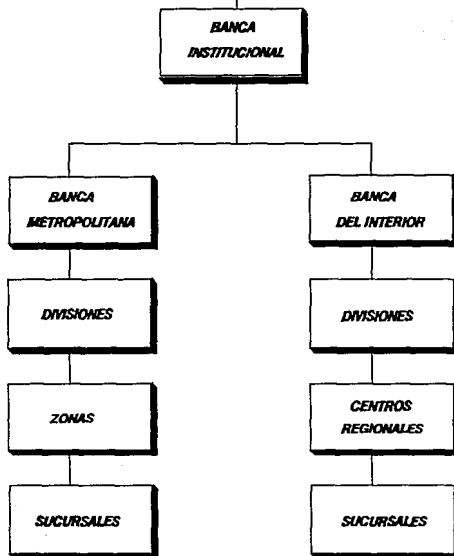
- Banca Metropolitana.
- Banca del Interior.

Banca metropolitana abarca todas las sucursales de la ciudad de México y por lo tanto a todas las operaciones que éstas implican. La zona metropolitana se encuentra conformada en su estructura por 5 divisiones que se denominan de la A a la E, es decir, División A, División B, etc., estas divisiones se encuentran a su vez formadas por zonas que en la actualidad son 22 y cada zona está formada por un conjunto de sucursales.

Banca del Interior, como su nombre lo indica maneja todas las sucursales del interior de la república y su estructura se encuentra formada por 7 divisiones siendo estas:

- Noroeste.
- Noreste.
- Sur.
- Centro.
- Occidente.
- Oriente.

CONSEJO DE ADMINISTRACION



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL GENERAL DE BANCOMER

Cada una de estas divisiones a su vez se encuentra formada por Centros Regionales y estos se conforman por plazas, que pueden ser locales o foráneas. Dentro de cada Centro Regional existe una plaza sede, también llamada Centro Regional, que es la más importante económicamente en la región y de ésta dependen todas las demás plazas.

La determinación de que plazas foráneas pertenecen a un Centro Regional está determinada por varios factores como son: la situación geográfica, las facilidades de comunicación, el potencial económico y el número de sucursales que ya dependen de él.

Los Centros Regionales en la actualidad son 48 y existen 486 plazas en Banca del Interior, las cuales se dividen en 130 plazas estratégicas, son consideradas así ya que representan un 80% del monto de captación, y por lo tanto cuentan con toda la infraestructura de servicios. El resto, es decir 356 plazas, se conocen como no estratégicas debido al monto de captación que representan, por lo que no cuentan con toda la infraestructura de servicios, esta situación es temporal por los planes de automatización a mediano plazo.

Dentro de los Centros Regionales se ubican las "Áreas Staff", estas con la finalidad de proporcionar asesoría y apoyo a la Dirección Regional para la toma de decisiones, en este plano de las "Áreas Staff" ubicamos la "Subdirección de Procesos Directivos y Apoyo", en esta descansa la responsabilidad de la administración de el centro

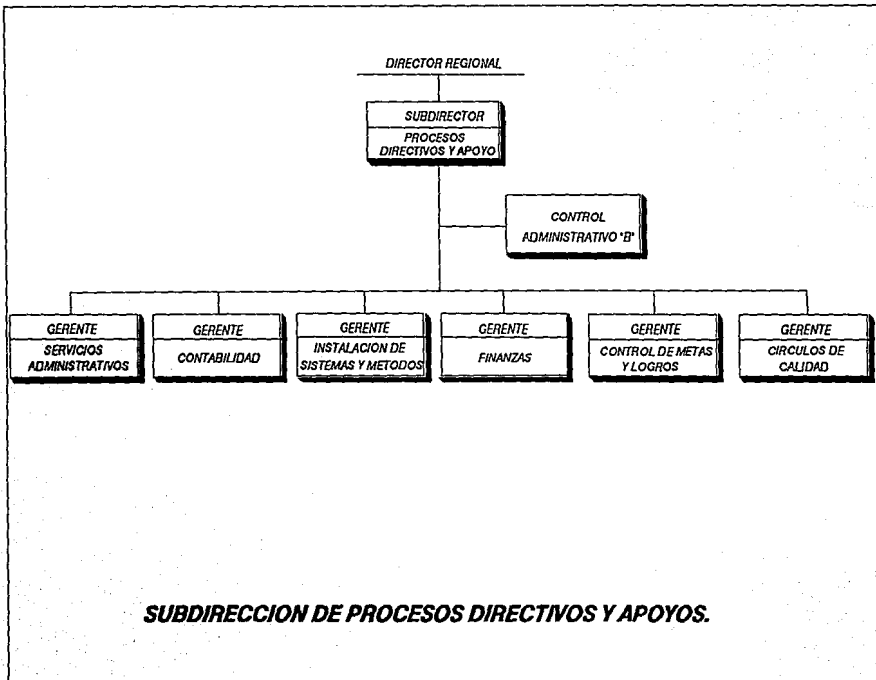
regional. Para lograr tal objetivo esta área contempla la formación de 6 Gerencias las cuales cumplen una misión específica de apoyo, como referencia se describen a continuación:

- * - Gerencia de Finanzas.
- Gerencia de Instalación de Sistemas y Métodos.
- Gerencia de Metas y Logros.
- Gerencia de Contabilidad.
- Gerencia de Servicios Administrativos.
- Gerencia de Círculos de Calidad.

Ubiquémonos en la "Gerencia de Instalación de Sistemas y Métodos", la cual tiene como misión "brindar en forma oportuna asesoría en materia de reglamentación, procedimientos y nuevos sistemas a las áreas staff y de negocios del centro regional".

Por la tipología de las funciones de la gerencia antes citada, la cual se conforma de consultores y analistas, la incorporación del proyecto "Nueva Unidad Monetaria" deberá ser evaluada e implantada a nivel Centro Regional por esta área. En capítulos posteriores analizaremos la metodología seguida a fin de poder coordinar el proyecto con el menor impacto a la clientela y la vigilancia de políticas de seguridad que garanticen la integridad empresarial y de los recursos humanos que conforman la organización.

* SE INCLUYE ESTRUCTURA ORGANICA DEL AREA.



CAPITULO 2°

PERSPECTIVAS

2.1. Perspectivas ante la Nueva Unidad Monetaria.

Mediante iniciativa aprobada por el H. Congreso De La Unión, el lunes 22 de junio de 1992. Se establece con carácter de decreto, "la creación de una nueva Unidad del Sistema Monetario de los Estados Unidos Mexicanos".

el propósito de la medida, fue facilitar las cuentas en donde interviene el dinero, esto por manejo de cantidades más pequeñas que facilitarán las transacciones y los cálculos aritméticos, además, se podrá dar un mejor uso a los sistemas de cómputo y formularios ya que las cantidades serán mas accesibles en cuanto a lectura e interpretación.

Por otra parte, se lograrán ahorros sustanciales mediante la utilización de monedas metálicas que sustituirán paulatinamente los billetes de dos mil, cinco mil y diez mil pesos actuales.

Como características de la "Nueva Unidad Monetaria", encontramos que continuará llamandose "PESO", esto a fin de mantener una arraigada tradición.

Su equivalencia será igual a dividir la denominación actual entre 1,000 dando por resultado el valor monetario del "Nuevo Peso".

El "Nuevo Peso" se dividirá en cien centavos.

Importa destacar, que a diferencia de otros países que han implantado programas tendientes a realizar ajustes económicos, en los cuales se ha disparado la creación de nuevos sistemas monetarios, en donde no se consideró conceder estrategias económicas de preparación y plataforma tendientes al control de la inflación encontrando procesos inflacionarios con índices verdaderamente alarmantes, en nuestro país, la situación es diferente siendo esta circunstancia la que permite prever que la "Nueva Unidad Monetaria" será duradera.

2.2. Etapas del Proceso.

2.2.1. DIFUSION.

Mediante la publicación del Decreto que crea la "Nueva Unidad Monetaria" cumpliéndose con esto la formalización que marca la ley, Banco De México, como organismo público descentralizado del gobierno federal, inicia el proceso de acuñación de la nueva unidad monetaria, esto al amparo de la reglamentación expresada en decreto publicado el día 22 de junio de 1992.- el cual reforma y adiciona diversas disposiciones de la ley monetaria de los Estados Unidos Mexicanos, señalando las características de las monedas de cinco, diez, veinte y cincuenta centavos y de uno, dos, cinco y diez pesos. (se profundiza en el capítulo II mencionando "Marco Legal").

Se inicia el proceso de expedición de disposiciones preparatorias tendientes a la adecuada implantación del nuevo régimen informándole ampliamente al público de los efectos. los organismos y dependencias gubernamentales serán las responsables de asegurar la adecuada y oportuna operación del nuevo sistema monetario, por principio de orden todas las decisiones se centralizan bajo los preceptos establecidos por Banco de México, el cual tiene como finalidades emitir moneda, poner en circulación los signos monetarios y procurar condiciones crediticias y cambiarias.

favorables a la estabilidad del poder adquisitivo del dinero, entre otras.

Mediante ésta etapa, se inician procesos de culturización y adecuación de los sectores constituidos en el país, así mismo actividades de difusión de la nueva medida adoptada por el gobierno del lic. Carlos Salinas de Gortari.

en cuanto al proceso de culturización podemos identificar la postura manejada ante la no generación de un proceso inflacionario por la medida adoptada, esto mediante la definición del ajuste por conversión de la unidad, el cual permite únicamente ajustar de la milésima posición después del punto decimal menor a cinco, el cual no afecta al entero anterior, igual o mayor a cinco con afectación al alza del entero anterior.

otro criterio que se consideró valido fue el redondeo de cifras para operaciones cuyo factor fuera el pago en efectivo, considerando esta operación solamente por el total global en la adquisición de bienes o servicios, proceso que se venia dando al haber en circulación actual (antes de 1993) como la moneda fraccionaria de menor valor la de cincuenta pesos, la cual pocas veces se hacia presente en operaciones de compra-venta.

en cuanto a las medidas de adecuación y mediante comunicados emitidos por la Secretaria de Hacienda y Crédito Publico,

así como Banco de México, se giro instrucciones a fin de iniciar la presentación de precios entre el comercio organizado de las dos unidades monetarias, esto permitió al publico en general familiarizarse con las dos denominaciones, haciendose obligatorio la presentación de estos precios hasta el mes de marzo de 1993.

el procedo de difusión de la nueva medida, fue encaminado mediante la creación de un slogan publicitario, el cual maneja la leyenda "EL NUEVO PESO, MAS PRACTICO Y MAS SENCILLO".

ESPACIO DE PRESENTACION DE SLOGAN PUBLICITARIO

NUEVO PESO
MAS PRACTICO
MAS SENCILLO



los medios de difusión definidos para el proceso fueron:

COMUNICADOS EMITIDOS POR LA SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO
PUBLICO Y BANCO DE MEXICO.
PRENSA.
TELEVISION.
COMERCIO ORGANIZADO.
RADIO.
PUBLICIDAD.
DIFUSION MEDIANTE EL SISTEMA BANCARIO MEXICANO.

Este proceso de difusión fue encaminado al estrato social medio-bajo, la justificante es que era ésta clase social la que mayor inquietud presentaba por el cambio del Sistema Monetario.

2.2.2. INTRODUCCION.

El inicio de esta etapa se marca el 1° día de enero de 1993. El acto que lo fundamenta es la circulación de los signos monetarios, llamense billetes y monedas metálicas representativos de la nueva unidad.

Otro proceso que inicia paralelamente en esta etapa es la desmonetización del sistema monetario actual (llamase pesos de 1992), este deberá ser gradual pudiendo convivir indistintamente los dos signos monetarios, la finalidad que prevalece al entorno, es que el publico en general se familiarice con la nueva unidad siendo paulatino el retiro por deterioro del billete anterior, cabe mencionar que las características del papel moneda son salvo dos características enteramente iguales, estas son la reducción de tres dígitos del entero, asimismo que en el esqueleto presenta la leyenda "nuevos pesos".

cumplido el objetivo de familiarización del nuevo signo monetario, este sera sustituido en el apartado referente a papel moneda presentando características diferentes a las grabaciones actuales.

referenciandonos a las monedas metálicas correspondientes a la nueva unidad monetaria, fueron sustituidas desde fondo una vez iniciada esta etapa, como consideraciones referenciamos esta modificación al elevado costo de acuñación de la moneda en circulación, asimismo signos monetarios en centavos ya en la actualidad se encontraban totalmente desmonetizados por lo cual no generaban el desconcierto al usuario de estas fracciones.

la existencia del nuevo peso sera transitoria, una vez concluidos los propósitos antes situados se retornara al prefijo de "peso".

2.2.3. PERMANENTE.

La tercera etapa, que seria de carácter permanente, comenzaría una vez que los billetes y monedas metálicas actuales hubieran sido desmonetizados, a partir de esta fecha, se comenzaran a poner en circulación billetes de la nueva familia y monedas metálicas del nuevo sistema, en los que ya no figurará la palabra "nuevos" ni la abreviatura "n" volviendo así a la denominación "pesos" y el símbolo "\$", en esta etapa ya no circularían los signos monetarias actuales y gradualmente se retirarían de la circulación las piezas con la expresión "nuevos pesos" a fin de que únicamente subsistan las nuevas piezas denominadas en "pesos".

desde el inicio de esta etapa, las sumas en moneda nacional y las obligaciones en dichas monedas se expresarían simplemente en "pesos" y "centavos".

Un aspecto de particular relevancia es el tratamiento que habrán de tener las expresiones en moneda nacional contenidas en leyes, reglamentos, circulares y otras disposiciones.

en la iniciativa presentada se opta por una formula, de acuerdo con la cual, no se alterará el valor de las cifras en moneda nacional que se encuentren referidas a pesos actuales.

por ultimo, es conveniente destacar que mediante el procedimiento de sustitución de signos monetarios propuestos, en la cual coexistiran los billetes actuales con los nuevos, ambos signos se podrían utilizar durante toda su vida útil. por otra parte, el ahorro que se lograría con el nuevo sistema de moneda metálica tendría un impacto favorable en las finanzas públicas.

CAPITULO 3°

3.1. Marco Legal.

Dentro de este apartado plasmaremos las principales disposiciones contenidas en el "Diario Oficial De La Federación", publicado el día 22 de junio de 1992. en el cual se formaliza con carácter de decreto la creación de "La Nueva Unidad Del Sistema Monetario De Los Estados Unidos Mexicanos". Hago referencia especial a puntos que a criterio concidero relevantes en el proceso.

PODER EJECUTIVO

SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO

DECRETO por el cual se crea una nueva unidad del Sistema Monetario de los Estados Unidos Mexicanos.

Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice: Estados Unidos Mexicanos.- Presidencia de la República.

CARLOS SALINAS DE GORTARI. Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, a sus habitantes, sabed:

Que el H. Congreso de la Unión se ha servido dirigirme el siguiente:

DECRETO

EL CONGRESO DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS, DECRETA:

SE CREA UNA NUEVA UNIDAD DEL SISTEMA MONETARIO DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS.

ART. 1°. Se crea una nueva unidad del sistema monetario de los Estados Unidos Mexicanos equivalente a mil pesos actuales. La nueva unidad monetaria conservará el nombre de "peso" y se dividirá en cien "centavos".

La unidad continuará representándose con el símbolo "\$" y los centavos se representarán con el símbolo "c".

ART. 2° Las obligaciones en moneda nacional deberán contraerse en la nueva unidad monetaria, en sus múltiplos y, en su caso, submúltiplos.

ART 3°. Las obligaciones de pago en moneda nacional se solventarán mediante la entrega por valor nominal, de los signos monetarios que representan a la nueva unidad.

esta prevención es aplicable al pago en moneda nacional de obligaciones contraídas en moneda extranjera.

TRANSITORIOS

PRIMERO.- El presente decreto entrará en vigor el 1° de enero de 1993, con la excepción del décimo transitorio, el cual entrará en vigor el día siguiente al de la publicación del decreto en el Diario Oficial de la Federación.

SEGUNDO.- Los billetes del Banco de México y las monedas metálicas, representativos de la unidad monetaria que se sustituye en virtud del presente decreto, podrán emitirse con posterioridad al 1° de enero de 1993. Tales signos, independientemente de las fechas de su colocación en el público, continuarán en la circulación conservando su poder libratorio, hasta que sean desmonetizados.

TERCERO.- En tanto los billetes de Banco de México y las monedas metálicas referidos en el artículo anterior no hayan sido desmonetizados, los billetes y monedas representativos

de la nueva unidad deberán contener la expresión "nuevos pesos" o el símbolo "N\$".

A partir de la fecha en que los signos monetarios mencionados en primer término hayan sido desmonetizados, se iniciará la circulación de signos representativos de la nueva unidad en cuya denominación no figure la palabra "nuevos" ni la abreviatura "N".

los signos monetarios metálicos que representen fracciones de la nueva unidad contendrán desde un principio sólo la expresión "centavos" o su símbolo "c", sin anteponer la palabra "nuevos" o su abreviatura "N".

CUARTO.- Los precios, salarios y demás prestaciones de carácter laboral, así como las sumas en moneda nacional contenidas en estados financieros y otros documentos contables o en títulos de crédito y, en general, cualquier otra suma de dicha moneda, deberán expresarse en "nuevos pesos", "centavos" y, en su caso, en fracciones de estos últimos, hasta que los signos monetarios referidos en el segundo transitorio sean desmonetizados.

Se exceptúan de lo previsto en el primer párrafo de este artículo las denominaciones en pesos que contengan antiguas monedas acuñadas en metales finos así como monedas de curso legal acuñadas en dichos metales, las cuales podrán continuar expresándose en pesos.

QUINTO.- A partir del 1° de enero de 1993 y en tanto los billetes del Banco de México y las monedas metálicas representativos de la unidad monetaria que se sustituye no hayan sido desmonetizados, las obligaciones de pago en moneda nacional deberán indicar que se denominan en la nueva unidad mediante la expresión "nuevos pesos" o el símbolo "N\$" y, en su caso, la expresión "centavos" o el símbolo "c".

A falta de esta indicación, las obligaciones se entenderán contraídas en la nueva unidad monetaria, a menos que cualquiera de las partes demuestre que la intención de éstas fue pactar en la unidad monetaria que se sustituye en virtud del presente Decreto.

SEXTO.- Las instituciones de crédito y el Banco de México deberán abstenerse de pagar los cheques expedidos durante el período a que se refiere el artículo anterior, cuyo importe expresado en palabras no vaya seguido de la expresión "nuevos pesos". Dichos cheques serán devueltos a quiénes los presenten, previa la inclusión en el propio título de la causa por la que no se paga.

Tratándose de pagarés, notas de venta, fichas de compra u otros documentos que, durante el período referido en el artículo anterior, suscriban usuarios de tarjetas de crédito conforma a los contratos de apertura de crédito en cuenta corriente que originen la expedición de las tarjetas, el acreditante no deberá de cubrir el importe de los

proveedores respectivos cuando la suma expresada en cifras no se anteponga el símbolo "N\$" o, de contener la suma a pagar escrita en palabras, esta no estuviese seguida de la expresión "nuevos pesos".

SEPTIMO.- Las obligaciones dinerarias contraídas con anterioridad a la entrada en vigor del presente Decreto se solventarán, conforma a lo dispuesto en el artículo 3°. Al efecto, se aplicará la equivalencia establecida en el artículo 1°.

OCTAVO.- En tanto los billetes de Banco de México y las monedas metálicas representativos de la unidad monetaria que se sustituye no hayan sido desmonetizados, el pago de moneda nacional de obligaciones contraídas en ésta o en moneda extranjera, independientemente de la fecha en que tales obligaciones se hayan contraído, se solventarán entregando, indistintamente, dichos billetes y monedas o los nuevos signos monetarios. Al efecto, se aplicará la equivalencia establecida en el artículo 1°.

NOVENO.- Las expresiones en moneda nacional contenidas en leyes, reglamentos, circulares u otras disposiciones que hayan entrado en vigor con anterioridad al 1° de enero de 1993. se entenderán referidas a la unidad monetaria que se sustituye. Al computar, expresar o pagar dichas cantidades

en la nueva unidad monetaria, se aplicará la equivalencia establecida en el artículo 1º.

DECIMO.- A partir del día siguiente a la fecha de publicación de este Decreto, las dependencias y entidades de la administración pública federal, en el ámbito de sus respectivas competencias, quedan facultadas para tomar las medidas necesarias y dictar las disposiciones conducentes para preparar y asegurar la adecuada y oportuna operación del nuevo sistema monetario, con la debida salvaguarda de los intereses del público. particularmente, en materia de precios, dichas dependencias y entidades habrán de prever lo necesario para que estos se expresen en pesos actuales como en "nuevos pesos", por lo menos durante el período comprendido del 3 de noviembre de 1992 al 28 de febrero de 1993.

Al tomar las medidas y dictar las disposiciones conducentes, tales dependencias y entidades deberán contar previamente con la opinión del Banco de México.

México D.F., 18 de junio de 1992.- Dip. Gustavo Carbajal Moreno, Presidente.- Sen. Manuel Aguilera Gómez, Presidente.- Dip. Jaime Rodríguez Calderón Secretario.- Sen. Alger León Moreno, Secretario.- Rúbricas.

En cumplimiento de lo dispuesto en la fracción I del Artículo 89 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y para su debida publicación y observancia,

expido el presente Decreto en la residencia del Poder Ejecutivo Federal. a los veintiún días del mes de junio de mil novecientos noventa y dos.- Carlos Salinas de Gortari.- Rúbrica.- El Secretario de Gobernación, Fernando Gutiérrez Barrios.- Rúbrica.

Comprendido en el Diario Oficial de la Federación publicado el día Lunes 22 de julio de 1992.- se presenta Decreto que reforma y adiciona diversas disposiciones de la ley monetaria de los Estados Unidos Mexicanos y señala las características de las monedas de cinco, diez veinte y cincuenta centavos y de uno, dos, cinco y diez pesos. A fin de resumir el texto publicado el cual determina las diferentes características aprobadas para la acuñación de la moneda de cada tipo de denominación solo se mencionará los aprobados y sus características a fin de analizarlos.

DECRETO que reforma y adiciona diversas disposiciones de la Ley Monetaria de los Estados Unido Mexicanos y señala las características de las monedas de cinco, diez, veinte y cincuenta centavos y de uno, dos, cinco y diez pesos.

Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice: Estados Unidos Mexicanos.- Presidencia de la República.

CARLOS SALINAS DE GORTARI, Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, a sus habitantes sabed:

Que el H. Congreso de la Unión se ha servido dirigirme el siguiente

DECRETO

"EL CONGRESO DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS, DECRETA:

SE REFORMAN Y ADICIONAN DIVERSAS DISPOSICIONES DE LA LEY MONETARIA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS Y SE SEÑALAN LAS CARACTERISTICAS DE LAS MONEDAS DE CINCO, DIEZ, VEINTE Y CINCUENTA CENTAVOS Y DE UNO, DOS, CINCO Y DIEZ PESOS.

ARTICULO PRIMERO.- Se reforma y adiciona el inciso b) del artículo 2° de la Ley Monetaria de los Estados Unidos Mexicanos, para quedar el los términos siguientes:

ARTICULO 2°.....

- a).....
- b) Las monedas metálicas de diez cinco, dos y un pesos, y de cincuenta, veinte, diez y cinco centavos, con los diámetros composición metálica, cuños y demás características que señalan los decretos relativos.

Cuando los decretos relativos prevean aleaciones opcionales para la composición de las monedas metálicas , la Secretaria de Hacienda y Crédito Público, a propuesta del Banco de México determinará su composición metálica señalando alguna de las aleaciones establecidas en el decreto respectivo o sustituyendo la así señalada por otra de ellas.

La Secretaria de Hacienda y Crédito Público publicará en el Diario Oficial de la Federación las resoluciones en las que se determine la aleación que se utilizará en la composición metálica de las monedas de que se trata.

c).....

ARTICULO SEGUNDO.- Se reforma el artículo 3° de la Ley Monetaria de los Estados Unidos Mexicanos, para quedar el los términos siguientes:

ARTICULO 3°. Los pagos en efectivo de obligaciones en moneda nacional cuyo importe comprenda fracciones de la unidad monetaria que no sean múltiplos de cinco centavos, se efectuarán ajustando el monto del pago, al múltiplo de cinco centavos más próximo a dicho importe.

Los pagos cuya realización no implique entrega de efectivo se efectuarán por el monto exacto de la obligación.

ARTICULO TERCERO.- Las características de las monedas de cinco, diez, veinte y cincuenta centavos y de uno, dos, cinco y diez pesos, a que se refiere el inciso b) del artículo 2° de la Ley Monetaria de los Estados Unidos Mexicanos, serán las siguientes:

(a efecto de síntesis se mencionan las características de las monedas que fueron aprobadas para su circulación bajo el esquema de "Nueva Unidad Monetaria".)

MONEDA DE CINCO CENTAVOS

VALOR FACIAL: Cinco centavos.

FORMA: Circular.

DIAMETRO: 15.5 mm. (quince milímetros y medio).

COMPOSICION: Podrá, conforme a lo previsto en el inciso b) del artículo 2° de la Ley Monetaria de los Estados Unidos Mexicanos.

CUÑOS:

Anverso: Al centro el Escudo Nacional en relieve escultórico, con la leyenda "ESTADOS UNIDOS MEXICANOS", formado el semicírculo superior.

Reverso: En la parte central de la moneda, el número cinco "5" como motivo principal y valor facial, a su derecha el símbolo de centavos "¢", en el campo superior al centro el año de acuñación y a la derecha el símbolo de la Casa de Moneda de México "M", a la izquierda paralelo a un pentágono inscrito, una estilización de los rayos Solares del Anillo de los Quincunces de la Piedra del Sol.

CANTO: Será liso para las composiciones de los incisos A) y B); y estriado para la composición del inciso C).

MONEDA DE DIEZ CENTAVOS

VALOR FACIAL: Diez centavos.

FORMA: Circular.

DIAMETRO: 17.0 mm (diecisiete milímetros).

COMPOSICION: Podrá, conforme a lo previsto en el inciso b) del artículo 2° de la Ley Monetaria de los Estados Unidos Mexicanos.

CUÑOS:

Anverso: Al centro el Escudo Nacional en relieve escultórico, con la leyenda "ESTADOS UNIDOS MEXICANOS", formado el semicírculo superior.

Reverso: En la parte central de la moneda el número diez "10" como motivo principal y valor facial, a su derecha el símbolo de centavos "¢", en el campo superior al centro el año de acuñación, en el campo inferior al centro el símbolo de la Casa de Moneda "M" a la derecha paralelo a un hexágono inscrito, una estilización del Anillo del Sacrificio de la Piedra del Sol.

CANTO: Será liso para las composiciones de los incisos A) y B) estriado para la composición del inciso C).

MONEDA DE VEINTE CENTAVOS

VALOR FACIAL: Veinte centavos.

FORMA: Dodecagonal.

DIAMETRO: 19.5 mm (diecinueve milímetros, cinco décimos), correspondiente al círculo que inscribe al dodecágono.

COMPOSICION: Podrá, conforme a lo previsto en el inciso b) del artículo 2° de la Ley Monetaria de los Estados Unidos Mexicanos.

CUÑOS:

Anverso: Al centro el Escudo Nacional en relieve escultórico, con la leyenda "ESTADOS UNIDOS MEXICANOS", formando el semicírculo superior.

Reverso: En la parte central de la moneda el número veinte "20", como motivo principal y valor facial, a su derecha el símbolo de centavos "¢", en el campo superior al centro el año de acuñación, en el campo inferior al centro el símbolo de la Casa de Moneda de México "M", a la izquierda paralelo a un marco dodecagonal una estilización del Acatl Decimotercer día de la Piedra del Sol.

CANTO: Liso.

MONEDA DE CINCUENTA CENTAVOS

VALOR FACIAL: Cincuenta centavos.

FORMA: Dodecagonal muescada.

DIAMETRO: 22.0 mm (veintidós milímetros), correspondiente al círculo que inscribe al dodecágono.

COMPOSICION: Podrá, conforme a lo previsto en el inciso b) del artículo 2° de la Ley Monetaria de los Estados Unidos Mexicanos.

CUÑOS:

Anverso: Al centro el Escudo Nacional en relieve escultórico, con la leyenda "ESTADOS UNIDOS MEXICANOS", formando el semicírculo superior.

Reverso: En la parte central de la moneda, el número cincuenta "50" como motivo principal y valor facial, a su derecha el símbolo de centavos "¢", en el campo superior al centro el año de acuñación, en el campo inferior al centro el símbolo de la Casa de Moneda de México "M" y paralelo al marco en semicírculo, en la parte inferior una estilización del Anillo de la Aceptación de la Piedra del Sol.

CANTO: Liso.

MONEDA DE UN PESO

VALOR FACIAL: Un peso.

FORMA: Circular.

DIAMETRO: 21.0 mm (veintiún milímetros).

COMPOSICION: La moneda será bimetálica y estará constituida por dos aleaciones, una para su parte central y otra para su anillo perimétrico, que serán como sigue:

1. Parte central de la moneda.

Podrá, conforme a lo previsto en el inciso b) del artículo 2° de la Ley Monetaria de los Estados Unidos Mexicanos.

PESO TOTAL: Será la suma de los pesos de la parte central de la moneda y del anillo perimétrico de la misma, que corresponderá, para cada inciso del punto 1. anterior, como a continuación se indica:

A) 3.95 g (tres gramos, noventa y cinco centésimos), y la tolerancia en peso por pieza será de 0.181 g (ciento ochenta y un miligramos), en más o en menos.

CUÑOS:

Anverso: El Escudo Nacional con la leyenda "ESTADOS UNIDOS MEXICANOS", formando el semicírculo superior.

Reverso: En la parte central a la izquierda el símbolo "\$" y a la derecha el valor facial uno "1", en el campo superior al centro el año de acuñación, en el campo derecho al centro

el símbolo de la Casa de Moneda de México "M". Como motivo principal una estilización del anillo del Resplandor Solar de la Piedra del Sol.

CANTO: Liso.

MONEDA DE DOS PESOS

VALOR FACIAL: Dos pesos.

FORMA: Circular.

DIAMETRO: 23.0 mm (veintitrés milímetros).

COMPOSICION: La moneda será bimetálica y estará constituida por dos aleaciones, una para su parte central y otra para su anillo perimétrico, que serán como sigue:

1. Parte central de la moneda.

Podrá, conforme a lo previsto en el inciso b) del artículo 2° de la Ley Monetaria de los Estados Unidos Mexicanos.

2. Anillo perimétrico de la moneda.

Aleación de acero inoxidable, como la que se refiere en el inciso A), de la composición de la moneda de cinco centavos.

En esta composición el peso será de 2.81 g (dos gramos, ochenta y un centésimos), y la tolerancia en peso por pieza será de 0.120 g (ciento veinte miligramos), en más o en menos.

PESO TOTAL: Será la suma de los pesos de la parte central de la moneda y del anillo perimétrico de la misma, que correspondera para cada inciso del punto 1. anterior, como a continuación se indica:

A) 5.19 g (cinco gramos, diecinueve centésimos), y la tolerancia en peso por pieza será de 0.229 g (doscientos veintinueve miligramos), en más o en menos.

CUÑOS:

Anverso:El Escudo Nacional con la leyenda "ESTADOS UNIDOS MEXICANOS", formando el semicírculo superior.

Reverso:En la parte central a la izquierda aparece "\$", al lado derecho el valor facial dos "2", en el campo superior el año de acuñación, en el campo derecho al centro, el símbolo de la casa de Moneda de México "M". Como motivo principal una estilización del Anillo de los Días de la Piedra del Sol.

CANTO: Liso.

MONEDA DE CINCO PESOS

VALOR FACIAL: Cinco pesos.

FORMA: Circular.

DIAMETRO: 25.5 mm (veinticinco milímetros, cinco décimos).

COMPOSICION: La moneda será bimetálica y estará constituida por dos aleaciones, una para su parte central y otra para su anillo perimétrico, que será como sigue:

1. Parte central de la moneda.

Podrá, conforme a lo previsto en el inciso b) del artículo 2° de la Ley Monetaria de los Estados Unidos Mexicanos.

2. Anillo perimétrico de la moneda.

Aleación de acero inoxidable, como la que se refiere en el inciso A), de la composición de la moneda de cinco centavos.

En esta composición el peso será de 3.82 g (tres gramos, ochenta y dos centésimos), y la tolerancia en peso por pieza será de 0.145 g (ciento cuarenta y cinco miligramos), en más o en menos.

PESO TOTAL: Será la suma de los pesos de la parte central de la moneda y del anillo perimétrico de la misma, que corresponderá, para cada inciso del punto 1. anterior, como a continuación se indica:

A) 7.07 g (siete gramos, siete centésimos), y la tolerancia en peso por pieza será de 0.291 g (doscientos noventa y un miligramos), en más o en menos.

CUÑOS:

ANVERSO: El Escudo Nacional con la leyenda "ESTADOS UNIDOS MEXICANOS", formando el semicírculo superior.

Reverso: En la parte central a la izquierda aparece el símbolo "\$" y al centro el número cinco "5" como valor facial, en el campo superior izquierdo el año de acuñación, en el campo derecho al centro el símbolo de la Casa de Moneda de México "M". Como motivo principal aparece una estilización del Anillo de las Serpientes de la Piedra del Sol.

CANTO: Liso.

MONEDA DE DIEZ PESOS

VALOR FACIAL: Diez Pesos.

FORMA: Circular.

DIAMETRO: 28.0 mm (veintiocho milímetros).

COMPOSICION: La moneda será bimetálica y estará constituida por dos aleaciones, una para su parte central y otra para su anillo perimétrico.

2. Anillo perimétrico de la moneda.

Este, conforme a lo previsto en el inciso b) del artículo 2° de la Ley Monetaria de los Estados Unidos Mexicanos. PESO TOTAL: Será la suma de los pesos de la parte central y del anillo perimétrico de la misma, que corresponderá, para cada inciso del punto 2 anterior, como a continuación se indica:

- A) 11.183 g (once gramos, ciento ochenta y tres milésimos), y las tolerancias en peso por pieza y por conjunto de mil piezas serán respectivamente 0.313 g (trescientos trece miligramos) y 6.086 g (seis gramos, ochenta y seis milésimos), ambas en más o en menos.

CUÑOS:

Anverso: El Escudo Nacional con la leyenda "ESTADOS UNIDOS MEXICANOS", formando el semicírculo superior.

Reverso: en la parte central está el círculo de la Piedra del Sol que representa a Tonatiuh con la máscara de fuego. En

el anillo perimétrico, en la parte superior, al centro el símbolo "\$10", a la izquierda el año de acuñación y a la derecha el símbolo de la Casa de Moneda de México "M", en la parte inferior la leyenda "DIEZ PESOS". El marco liso con gráfila escalonada.

CANTO: Estriado.

TRANSITORIOS

PRIMERO.- El presente Decreto entrará en vigor el 1° de enero de 1993, con excepción del segundo transitorio, el cual entrará en vigor el día siguiente al de la publicación del Decreto en el Diario Oficial de la Federación.

SEGUNDO.- Se deroga el Decreto por el que se reforma el inciso b) del artículo 2° de la Ley Monetaria de los Estados Unidos Mexicanos y se señalan las características de las monedas de cien, Doscientos, quinientos, mil, dos mil, cinco mil y diez mil pesos, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 23 de julio de 1990.

TERCERO.- Las piezas de uno, cinco, diez, veinte, cincuenta, cien, quinientos y mil pesos anteriores a las previstas en el Decreto referido en el artículo anterior, así como las conmemorativas a que se refiere el inciso c) del artículo 2° de la Ley Monetaria de los Estados Unidos Mexicanos, que no hayan sido desmonetizadas, continuarán con el poder liberatorio que les señala el artículo 5° de la citada Ley, hasta que sean retiradas de la circulación por el Banco de México.

El Banco de México, deberá publicar en el Diario Oficial de la Federación un aviso en el que se indique que las piezas referidas en el párrafo anterior ya han sido retiradas de la circulación, sin perjuicio de lo cual, en los términos de su Ley Orgánica, efectuará el canje de

dichas monedas durante un plazo de dos años contado a partir de la fecha de publicación del aviso respectivo.

CUARTO.- Se desmonetizan las piezas actuales con denominaciones en centavos de peso. Sin perjuicio de lo anterior, el Banco de México, en los términos de su Ley Orgánica, las continuará recibiendo para su canje por piezas en circulación, hasta el 1° de enero de 1995.

QUINTO.- En tanto el Banco de México no retire de la circulación las monedas a que se refiere el tercero transitorio, las monedas de uno, dos, cinco y diez pesos a que se refiere el artículo tercero, deberán contener en el reverso, en lugar del símbolo "\$" el símbolo "N\$", y la moneda de diez pesos deberá contener además, en lugar de la expresión "pesos" la expresión "nuevos pesos".

México, D.F., 18 de junio de 1992.- Dip. Gustavo Carvajal Moreno, Presidente.- Sen. Manuel Aguilera Gómez, Presidente.- Dip. Jaime Rodríguez Calderón, Secretario.- Sen. Alger León Moreno, Secretario.- Rúbricas."

En cumplimiento de lo dispuesto por la fracción I del Artículo 89 de la Constitución Pública de los Estados Unidos Mexicanos y para su debida publicación y observancia, expido el presente Decreto en la residencia del Poder Ejecutivo Federal, en la Ciudad de México, Distrito Federal, a los veintiún días del mes de junio de mil novecientos noventa y dos.- Carlos Salinas de Gortari.- Rúbrica.- El Secretario de Gobernación, Fernando Gutiérrez Barrios.- Rúbrica.

CAPITULO 4°

4.1 Impactos en Operaciones y Servicios Bancarios.

Hasta este punto, hemos analizado la importancia de la Banca Moderna, sus antecedentes históricos, desarrollo y estructuración de la empresa denominada Bancomer S.A., perspectivas ante el cambio de moneda y su marco legal, este apartado contempla el análisis de los impactos causados por la inclusión de la "Nueva Unidad Monetaria" dentro de Bancomer S.A., hablaremos de los productos y servicios afectados por el cambio y tocaremos dentro del marco de la confidencialidad exigida por las Instituciones de Crédito algunos puntos del dominio público que alentaron estrategias administrativas definidas a fin de minimizar impactos al público inversionista.

CONVERSION DE DOCUMENTOS A NUEVOS PESOS.

Todos los documentos que hayan sido expedidos en 1992, y que presenten expresión en pesos normales deberán ser reexpresados mediante conversión a la nueva unidad monetaria; detallo a continuación la mecánica autorizada por Banco de México:

Al importe del documento (expresado en pesos) se dividirá entre mil, al resultado se ajustará la milésima posición después del punto decimal, al centésimo más próximo conforme a los siguientes criterios:

- Si la milésima posición después del punto decimal es mayor o igual a 5, se incrementa a una unidad la centésima posición.

- Si la milésima posición después del punto decimal es menor a 5, no se incrementa la centésima posición

REDONDEO DE LOS PAGOS EN EFECTIVO.

Considerando que la moneda de más baja denominación es la de cinco centavos y atendiendo a las disposiciones legales exclusivamente en pagos de efectivo en donde se contemplen centavos se efectuarán ajustes por redondeo, estos se efectuarán considerando el múltiplo de cinco centavos más próximo.

- Como ejemplo consideremos cifras en centavos con decimales uno y dos se ajustan a la baja (0), decimales tres y cuatro se ajustan a la alza (5). de igual forma cifras en decimales seis o siete se ajustarán a la baja (5), en casos de cifras decimales ocho y nueve moverán al alza el entero anterior.

PAZAR del 1 de enero de 1993

BILLETES Y MONEDAS DE NUEVOS PESOS

MONEDAS	BILLETES
NS 10.00	NS 100.00
NS 5.00	NS 50.00
NS 2.00	NS 20.00
NS 1.00	NS 10.00
50 ¢	
20 ¢	
10 ¢	
5 ¢	



TABLA DE EQUIVALENCIAS BILLETES Y MONEDAS

Valor en Pesos	Equivalencia en Nuevos Pesos
	BILLETES
\$ 100,000	NS 100,000
\$ 50,000	NS 50,000
\$ 20,000	NS 20,000
\$ 10,000	NS 10,000
\$ 5,000	NS 5,000
\$ 2,000	NS 2,000
	MONEDAS
\$ 5,000	NS 5,000
\$ 1,000	NS 1,000
\$ 500	NS 500
\$ 200	NS 200
\$ 100	NS 100
¢ 50	NS 50

INVERSIONES A PLAZO.

Para este tipo de operaciones y bajo el supuesto de que hayan sido pactadas en 1992 y con vencimiento en 1993, deberán operarse en "Nuevos Pesos", ya sea para su renovación o liquidación.

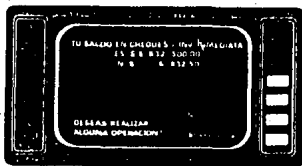
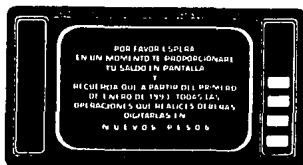
Para estos efectos, y a fin de que los procesos de conversión queden registrados en los documentos fuente las autoridades hacendarias y Banco de México autorizó la utilización de un sello de conversión en el cual se registrarán las cifras producto de la conversión, cabe mencionar que ningún documento expedido en 1992 deberá constar con leyendas que hagan referencia a los "Nuevos Pesos" antes de ser presentados para su trámite en ventanillas ya que se consideran alterados.

Por lo referente a nuevas inversiones, estas deben contener en sus formatos la leyenda "Nuevos Pesos".

CONSULTAS.

A partir del mes de Enero de 1993 toda consulta de saldos y tipos de cambio se proporcionarán en "Nuevos Pesos".

El medio informativo deberá presentar durante los tres primeros meses de 1993 los saldos expresados en "Pesos Anteriores" y en "Nuevos Pesos", esta medida a fin de evitar confusión en el público inversionista o en Extranjeros que desconozcan las políticas monetarias del Gobierno.



EXPEDICION DE GIROS Y CHEQUES DE CAJA.

Los giros y cheques de caja que se expidan en 1993, en su importe en letra deberá contener la expresión en "Nuevos Pesos" y en el importe con número el símbolo "N\$".

Cabe hacer mención que por lo delicado del manejo de estos documentos se autorizó el cambio de formato, esto a fin de proteger al usuario por intentos de fraude o alteración de dichos documentos. La protección con máquina de los multicitados documentos deberá contener la expresión "Nuevos Pesos".

ACLARACIONES.

A partir del 1º de Enero de 1993 todas las aclaraciones que se presenten al tramite, deberán ser resueltas con mención de importes en "Nuevos Pesos", aun cuando dicha aclaración corresponda a años anteriores.

OPERACIONES DE CREDITO.

A partir de la vigencia establecida para entrar en funciones la nueva unidad monetaria, todos los pagares expedidos deberán poseer en su esqueleto la inscripción "Nuevos Pesos" y el símbolo "N\$".

El mecanismo utilizado para la aplicación de documentos expedidos en 1992 y exigibles para su cobro en 1993 sera mediante sello de conversión y ajuste por pago en efectivo conforme a los criterios antes mencionados.

CHEQUES CERTIFICADOS.

Los cheques que se presenten para su certificación expedidos en 1992 no podran ser operados en el ejercicio 1993, la razón en simple, al no tener curso legal la moneda anterior los efectos de certificación caducan ya que bajo esta circunstancia ninguna institución de crédito podra contraer compromisos en monedas sin curso legal.

Solo podrán ser certificados cheques expedidos en 1993 y que presente en su esqueleto en el renglón de importe con letra la leyenda de "Nuevos Pesos".

Al certificar los documentos invariadamente el proceso contendrá la leyenda de "Nuevos Pesos".

ORDENES DE PAGO.

Las situaciones de fondos que se realicen a partir del 1° de Enero de 1993 deberán estar expresadas en "Nuevos Pesos" esto es, en documentos que presenten leyenda escrita o bien, con el símbolo característico "N\$".

Bajo el pago por servicio que origina esta transacción, estos deberán tener la expresión de "Nuevos Pesos", se realizará dicho pago con moneda de curso legal.

Las situaciones de fondo que estuvieran en transito dentro del proceso de conversión, llamese finales del mes de Diciembre de 1992, sufrirán proceso de conversión al ser liquidables en el ejercicio 1993, esto mediante procesos comentados a detalle en este capítulo.

PROTECCION DE DOCUMENTOS CON MAQUINA PROTECTORA.

A partir de 1993, todos los documentos suscritos por una Institución de Crédito deberán contener los importes sean numerarios o con letras con la leyenda de la "Nueva Unidad Monetaria.

PAGOS DE SERVICIOS.

Las reglas generales enmarcadas en el Decreto por el que se crea una nueva unidad del sistema monetario mexicano menciona, que todas las obligaciones dinerarias contraídas en 1992 y pagaderas en 1993, deberán ser representadas bajo el nuevo singo monetario, por lo cual documentos que regulen pagos de servicios deberán contener expresados los importes en "Nuevos Pesos" y "Centavos" para poder ser tramitados, solamente mediante sello de conversión utilizado por una institución de crédito estos documentos serán pagaderos por el concepto de servicio que dio origen.

TARJETAS DE CREDITO.

PAGARES DE TARJETA DE CREDITO.

A fin de evitar confusiones, alteración o actos de mala fe, a partir de noviembre de 1992, entró en circulación un nuevo "Formato-Pagaré" el cual como característica principal contempla los importes referenciados en "Pesos Anteriores" y en "Nuevos Pesos", este

documento se utiliza por Tarjetas Bancarias Bancomer, Banamex y Carnet, así como sus afiliados.

Conforme a las reglas mencionadas con anterioridad, en este punto observamos una variable de consideración; la circulación de pagares de Tarjetas Bancarias se realizo a partir de los primeros días de diciembre registrando operaciones el ejercicio 1992 y aprobandose los registros en "Nuevos Pesos". Del punto anterior hay solamente que considerar que si el documento era presentado para su liquidación en 1992 deberá contener invariadamente el importe en "Pesos Anteriores, no importando que contenga o no, el importe reflejado en "Nuevos Pesos".

NOTAS DE LIQUIDACION A COMERCIOS DE TARJETA DE CREDITO.

Partamos de dos puntos, uno, la necesidad de registrar en notas de liquidación de comercios operaciones de clientes en establecimientos afiliados bajo el proceso de culturización de la "Nueva Unidad Monetaria", asimismo, que el mecanismo de revisión por parte el negocio afiliado en cuanto a pagares (voucher) se cumpla satisfactoriamente y se registre en la forma de cobro a Bancos.

El segundo punto se origina por la disposición de las Autoridades Hacendarias en cuanto a la gravación del Impuesto al Valor Agregado (IVA) producto de comisiones cobradas a comercios por ventas originadas con Tarjetas Bancarias, esto dio como consecuencia la modificación a los formatos establecidos, las nuevas formas contemplan espacios específicos para el registro de importes en

"Pesos Anteriores", "Nuevos Pesos" y "registro de I.V.A. por comisiones.

DISPOSICIONES EN EFECTIVO.

En este renglón solamente menciono que a partir del 1° de Enero de 1993, toda disposición en efectivo deberá realizarse en "Nuevos Pesos". Por lo tocante a disposiciones realizadas en "Medios Alternos" como son Cajeros Automáticos, estos se activaron mediante dispositivos electrónicos a fin de que a las 00.00 Hrs. del día 1° de Enero de 1993, toda disposición en efectivo así como depósito fuera tramitado en "Nuevos Pesos".

TERMINALES PUNTO DE VENTA.

En negocios que por volumen de facturación cuentan con este servicio, la transformación operativa de "Pesos Anteriores" a "Nuevos Pesos" se realizará de forma automática justo a las 00.00 Hrs. del 1° de Enero de 1993, a partir de ese momento, las autorizaciones, límites de piso, captura, conciliación e impresión de reportes y pagares se realizaran en "Nuevos Pesos".

PAGOS DE TARJETA DE CREDITO.

Los pagos que se realicen en efectivo en "Nuevos Pesos" están sujetos al redondeo establecido por las autoridades consistentes en aproximar la cifra mas cercana a un múltiplo de N\$0.05 (cinco centavos de Nuevo Peso).

Cuando el pago se realice con documentos o mediante transferencia de fondos por medios electrónicos, este deberá efectuarse por el monto exacto.

Es importante señalar que al requisitar el formato "Deposito/Pago sin presentación de Estado de Cuenta", se antepondrá el símbolo "N\$" al importe del pago.

ESTADOS DE CUENTA DE TARJETA DE CREDITO.

Los Estados de Cuenta enviados en Diciembre de 1992 contaban, además de los datos convencionales que los caracteriza aparecerá reflejado el monto equivalente en "Nuevos Pesos", la medida pretendió ir familiarizando a los Tarjetahabientes en el manejo de cifras.

A partir de Enero de 1993, los Estados de Cuenta se expresaron en "Nuevos Pesos".

Para los Estados de Cuenta correspondientes al mes de Enero de 1993, las compras o cargos que fueron realizados durante 1992 se detallarán en "Pesos Anteriores" haciendo un gran total, este importe global fue convertido a "Nuevos Pesos" mostrandose también con las operaciones

OPERACIONES DE COMPRA/VENTA DE DIVISAS.

Las operaciones de compra/venta de divisas y metales a partir de Enero de 1993 se efectuaron con las nuevas cotizaciones y tipos de cambio que se dan a conocer a través de los medios actuales, las cuales estaban reflejadas en "Nuevos Pesos".

Se podran efectuar operaciones de compra/venta de divisas con billetes y monedas en pesos, considerandolos por el equivalente en "Nuevos Pesos" utilizando hasta 4 decimales después del punto decimal.

Las operaciones de compra de divisas y metales se podran liquidar con billetes y monedas en "Pesos" y "Nuevos Pesos", aplicando el redondeo en los casos de pago en efectivo.

Las operaciones de venta de divisas o metales se podran efectuar con cheques expedidos en 1992 convertidos a "Nuevos Pesos", cheques expedidos en 1993 expresados en "Nuevos Pesos" o mediante la entrega de efectivo (pesos o nuevos pesos) aplicando en su caso el ajuste por conversión o redondeo en el pago en efectivo.

INFORMACION COMPLEMENTARIA.

Todo el proceso de análisis efecudo a estos productos y servicios así como las políticas operacionales y contables se diseñaron por un

" Grupo de Asesorers Staff". Estos pertenecen a diferentes unidades estructurales de Bancomer S.A.

Como punto de reconocimiento a esta ardua labor, me permito a continuación mencionar sus nombres y areas a las que pertenecen:

<u>NOMBRE:</u>	<u>AREA:</u>
LIC. ARTURO ARANDA R.	DIV. DESARROLLO DE SISTEMAS "A"
LIC. RAMON GONZALEZ P.	SOPORTE ADMINISTRATIVO.
LIC. AGUSTIN GUTIERREZ S.	DIV. COORDINACION OPERACIONAL.
LIC. GERMAN C. GARCIA J.	SERV. ADMINISTRATIVOS.
LIC. JOSE A. HERNANDEZ H.	DIRECCION ADJUNTA BCA. DE CONSUMO.
LIC. GUILLERMO ALVAREZ Z.	AREA PROMOCION Y ORG. DE EVENTOS.
LIC. GERARDO SANCHEZ S.	CENTRO DE SOPORTE A SUCURSALES.

CAPITULO 5°

5.1. Estrategias Regionales de Control.

En este apartado mostraremos el proceso de integración de un proyecto dentro de el Centro Regional Uruapan, a lo largo de ésta capitulación mencionaremos técnicas de carácter administrativo que son empleadas para garantizar la conducción del proyecto y sirven como medidores a posibles desviaciones.

En el capítulo anterior mostramos los principales impactos hacia productos y servicios originados por el decreto en el cual se crea una nueva unidad del Sistema Monetario de los Estados Unidos Mexicanos, una vez definidas políticas operativas y contables nos vemos en la necesidad de difundir ésta información a todos los niveles de la estructura orgánica de Bancomer Centro Regional Uruapan asegurando la correcta interpretación y apego a normas de 480 elementos involucrado en este proceso, el porcentaje que representa ésta cifra es el 91.5% del total de la planta de personal existente en el Centro Regional Uruapan.

Como primer punto debemos considerar la necesidad de realizar una presentación a los primeros niveles de la estructura orgánica, el objetivo de ésta presentación es enterar a mandos superiores sobre cambios a reglamentaciones establecidas, otro punto importante es lograr sinergia a fin de conformar grupos de trabajo.

CARACTERISTICAS DE LA PRESENTACION.

1.- Con éste evento se dispara todo el mecanismo de acción del proyecto.

2.- Se deberá realizar una invitación formal a todos los asistentes indicándoles claramente el lugar de la sesión, horario de inicio, tiempo estimado de duración, el expositor y programa de actividades.

3.- Deberá existir a la mano todo el material didáctico y de apoyo para el instructor.

4.- Se deberá preparar material ilustrativo para cada participante que muestre en términos generales el contenido del proyecto.

5.- El expositor deberá estar presente en la sala con 15 minutos de anticipación a la hora fijada, el objetivo de ésta regla es el verificar que las adecuaciones físicas del área estén en perfecto estado, que cuente con todo el material necesario, así mismo realizará la función de recibir a los convocados y observar el lugar de ubicación de cada uno de ellos.

6.- El material a exponer deberá de ser del dominio absoluto del expositor, éste punto es de vital importancia ya que le da fluidez a la junta y seguridad al exponente.

7.- Por respeto a los asistentes la junta deberá empezar a la hora señalada, esto a fin de lograr precisión en el tiempo fijado para la terminación.

8.- Se deberá invitar a un oyente, el cual tendrá como misión anotar los puntos relevantes y los compromisos contraídos para la elaboración de la minuta.

9.- Se realizará una presentación formal del expositor y del tema a tratar, el responsable de ésta actividad deberá conocerlo con anterioridad a fin de que tenga preparado el mensaje.

10.- El expositor iniciará su presentación mencionando los puntos relevantes del proyecto, fijará las reglas del juego en cuanto a preguntas y respuestas y vigilará en todo momento ser el centro de atención del evento.

11.- Al terminar su exposición y la batería de preguntas y respuestas, deberá encausar al grupo a fin de establecer responsables que den seguimiento a los compromisos inherentes al proyecto.

12.- Se deberá nombrar un líder o coordinador general del proyecto, o ambos siendo indispensable la presencia de los elegidos ya que la dirección regional delega la autoridad y responsabilidad del proyecto, éste acto deberá protocolizarse mediante acuerdo administrativo firmado por los asistentes.

Como podemos observar el origen del proyecto es de gran relevancia y la adecuada conducción de la presentación, da origen a la creación de grupos de trabajo comprometidos con el buen logro del proyecto.

esta estrategia es de carácter imperante dentro del proyecto cumpliendo expectativas favorables de origen para el sano desarrollo de los acontecimientos.

ACUERDO ADMINISTRATIVO.

El acuerdo administrativo es el documento que formaliza las responsabilidades del líder o coordinador general, o ambos, así como las áreas involucradas en el proyecto del Centro Regional.

Este documento se presenta para su firma a los primeros niveles de la estructura orgánica.

CONTENIDO DEL ACUERDO ADMINISTRATIVO.

- Deberá contener una breve introducción que muestre antecedentes que dieron origen a la formación de dicho acuerdo, no deberá contener asignaciones ni responsabilidad.

- El objetivo del acuerdo deberá quedar perfectamente definido respetando las normas establecidas para la fijación de objetivos.

- El alcance mostrara los puntos de origen o partida y de liberación del proyecto.

- Políticas Generales, éstas deberán ser definidas desde la presentación ya que serán el parámetro de actuación de todas las áreas involucradas y establecerán padrones de conducta a seguir.

- Responsabilidades por Areas, éstas deberán ser asignadas por el líder o coordinador general del proyecto y tienen como finalidad lograr equilibrio entre las responsabilidades asignadas y las tareas encomendadas.

- Firma de los Involucrados, éstas dan testimonio de formalización y de compromiso mutuo entre el líder o coordinador del proyecto y de las áreas involucradas.

PLAN DE INSTALACION.

Una vez firmado el acuerdo administrativo, el lider del proyecto deberá analizar la magnitud de actividades que representan el compromiso contraído, para tal efecto analizará primero si puede convinar el manejo de la actividad diaria y la coordinación del proyecto. Si la actividad requiere tiempo completo debe tramitar su liberación de actividades cotidianas ante la Dirección Regional, este por su parte debe girar las instrucciones pertinentes al área de Recursos Humanos a fin de proveer algún elemento que pueda remplazar al lider del proyecto.

Independientemente de la liberación del lider o coordinador general, este tomará tiempo suficiente a fin de analizar el entorno general del proyecto definiendo los siguientes puntos:

ANALISIS DE REQUERIMIENTOS DE PERSONAL.
ANALISIS DE REQUERIMIENTOS MATERIALES.
ANALISIS DE REQUERIMIENTOS TECNICOS.

Análisis de Requerimientos de Personal.

Como punto de partida deberá considerar las actividades de maquila del proyecto, esto hablado bajo términos organizativos.

El proyecto de "La Nueva Unidad Monetaria" requirió la formación de un grupo de capacitadores los cuales deberían de difundir la nueva cultura y metodología de aplicación, para seleccionar este grupo se requirió del análisis de los expedientes de personal a fin de detectar personal que cubriera las características definidas para instructores las cuales mencionamos a continuación:

- Presentación.
- Preparación Académica.
- Perfil de Lider.
- Dominio de herramientas de capacitación.
- Facilidad de Palabra.
- Seguridad en si mismo.
- Extravertido.
- Practica y Experiencia en manejo de Grupos.

Una vez identificados los candidatos, procede realizar una invitación formal a fin de incorporarlo al grupo de capacitadores.

Es muy conveniente que antes de la gestión de enlace con los propuestos capacitadores, se consideren incentivos a fin de contar con herramientas de negociación y estímulo a los prospectos, existe un sinnúmero de formas de incentivar, se mencionan algunas:

- Remuneración Económica.
- Reconocimiento por la Dirección.
- Documento con Valor Curricular.
- Cursos Especiales.
- Convivios.

Al realizar la invitación formal a los prospectos a capacitadores se les deberá hablar siempre con la verdad, conociendo el verdadero objetivo de su función y el alcance de esta, es muy conveniente hacer conciencia de la importancia que revierte este renglón para todo el proyecto, se les hará saber de la posibilidad de realizar viajes y si tienen algún inconveniente para esto. Se hablará abiertamente de los incentivos, esto si ya fueron autorizados, nunca se mencionará ni se dejará ver la posibilidad de estos si existe alguna duda sobre lograrlos, es causa de verdadera desmotivación el prometer algo que quizá no pase.

Por ultimo se deberá tramitar mediante la Gerencia de Recursos Humanos el informe a los jefes inmediatos de la participación de sus subordinados en el grupo de capacitadores a fin de que establezcan estrategias especiales a fin de liberar tiempo de sus recursos para que cumplan con su función.

Al integrar el grupo de capacitadores se deberá realizar una junta de presentación del material a exponer, es responsabilidad del lider del proyecto realizar esta junta con pleno dominio de la materia a impartir. Es de vital importancia que esta sesión se maneje adecuadamente, no es posible exigir como lider o coordinador capacitación de calidad si no se realiza presentación de calidad.

Podemos considerar que los puntos mencionados en la Presentación a Dirección deberán ser observados así como incluir valores agregados como son dulces por participantes, algún regalo, dinámicas de grupo, etc.

Se deberá tener armados los grupos a capacitar, es de gran estímulo el permitir a los capacitadores que ellos mismos seleccionen sus

propios grupos, es importante considerar que a la formación de grupos a capacitar es responsabilidad del lider del proyecto ya que se deber vigilar aspectos como homologación de grupos, nivel de preparación, afinidad, etc.

Si por ellos mismos los capacitadores no se pueden poner de acuerdo en cuanto a los grupos a seleccionar, entonces sera responsabilidad del lider la asignación haciendo valer autoridad para tal efecto.

Estando conformados los grupos, se elabora un formato de *"Integración de Grupos de Capacitación", este deberá mostrar los siguientes aspectos mínimos:

- Nombre del formato.
- Identificación de formato de control.
- Número del grupo.
- Nombre del grupo.
- Numero de elementos que conforman el grupo.
- Nombre o puesto de los que conforman el grupo.
- Responsable de la capacitación.
- Nombre del lider del proyecto.
- Nombre del coordinador (si existe).
- Nombre del archivo que lo identifique.

este documento deberá ser reproducido por el numero de capacitadores que existieran y un tanto para el lider y coordinador en su caso, el objeto es que sirva como control de asistencia y volumenes de personal a capacitar.

• "SE AMEXA MODELO DE FORMATO "

Es importante que el líder no realice actividades de capacitador ya que puede esto originar descuido del proyecto, además este deberá realizar visitas sorpresa a los cursos a fin de observar que toda la capacitación se desarrolle en un ambiente de armonía, además deberá tener considerada cualquier eventualidad que sufrieran los capacitadores y por ende no les sea posible cumplir con la labor asignada, para tal evento es recomendable contar con capacitadores suplentes, los cuales deberán ser seleccionados bajo el mismo proceso que el resto del grupo..

INTEGRACION DE GRUPOS DE CAPACITACION".

Es conveniente elaborar una gráfica que muestre la * "Nivelación de Participantes por Grupos" ya que si se presenta alguna cresta en la gráfica será motivo de especial atención.

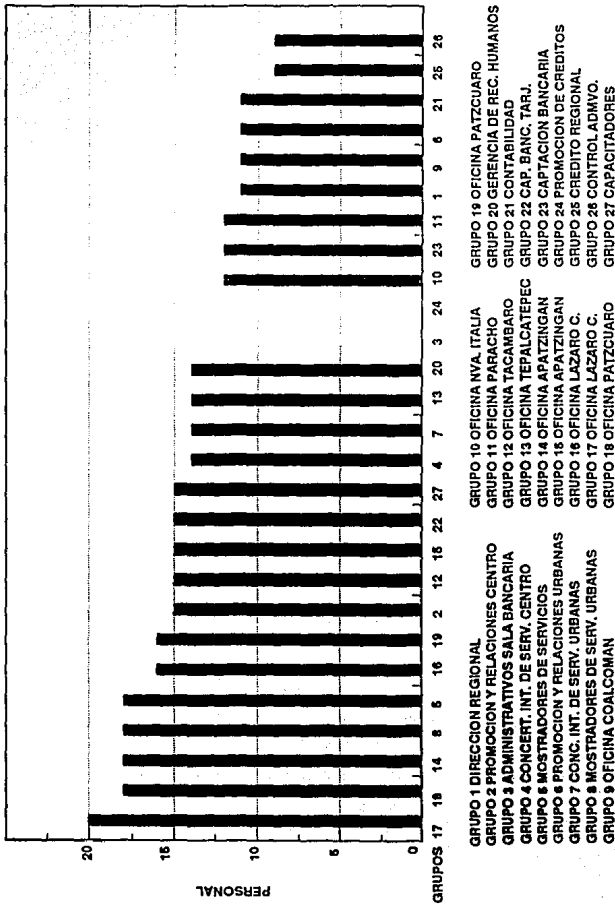
Otro punto importante en el análisis de Requerimientos de Personal es el recurso que preparará el material didáctico para los cursos, deberá tener experiencia en la materia y estará supervisado directamente por el coordinador si existiera o bien, por el líder del proyecto.

Este material deberá estar preparado en las salas de capacitación con una hora mínimo de anticipación a fin de ser revisado por el instructor.

* GRAFICA DE NIVELACION DE GRUPOS.

BANCOMER, S.A.
CENTRO REGIONAL URUAPAN

PROYECTO: NUEVA UNIDAD MONETARIA
DIMENSIONAMIENTO DE GRUPOS



A fin de garantizar la actuación del expositor y la participación del grupo capacitado se deberán elaborar formatos de control y apoyo, estos son:

**CONTROL DE PARTICIPANTES.
COMENTARIOS DEL INSTRUCTOR.
EVALUACION DE CURSOS DE CAPACITACION.**

• RELACIONA FORMATOS DE CONTROL.

Estos formatos son de control para el líder del proyecto y muestran posibles desviaciones que pongan en riesgo la seguridad del proyecto.

"El Control de Participantes" este formato funge como lista de asistencia, se deberá hacer del conocimiento del jefe inmediato la inasistencia al curso del personal a su cargo a fin de que presente una justificación por la falta y sea enrolado en algún otro curso.

formato "Comentarios del Instructor", su alcance es mencionar la participación del grupo capacitado, la coordinación del evento y su apreciación personal sobre posibles mejoras.

"Evaluación de Cursos de Capacitación", cumplé con la función de calificar la actuación del capacitador, permite conocer el dominio del tema expuesto por el capacitador, la sinergia lograda en el grupo, la evaluación de la coordinación del evento, etc.

• SE MUESTRAN FORMATOS DE CONTROL EN EL ORDEN EXPUESTO.

BANCOMER

SOCIEDAD NACIONAL DE CREDITO

EVALUACION DE CURSOS DE CAPACITACION

LUGAR DONDE SE IMPARTIO EL CURSO	
<input type="checkbox"/> CENTRO BANCOMER	<input type="checkbox"/> CENTRO REGIONAL
NOMBRE DE LOS INSTRUCTORES	
NOMBRE DEL CURSO	
PERIODO DEL	
PUESTO DEL PARTICIPANTE	DIVISION, AREA O SUCURSAL

SE REQUIERE SU OPINION SOBRE EL CURSO AL QUE ACABA DE ASISTIR, LA HONESTIDAD DONDE USTED RESPONDA ESTE CUESTIONARIO PERMITIRA UNA EVALUACION JUSTA Y OBJETIVA, LO QUE CONTRIBUYA A LOGRAR QUE LAS ACTIVIDADES DE DESARROLLO, CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO SEAN MAS UTILES A LA INSTITUCION Y A USTED MISMO, GRACIAS POR SU COLABORACION.

PONER UNA "X" EN LA CALIFICACION QUE CONVENGA (LA CALIFICACION MAYOR ES SIETE)

PREGUNTA	1	2	3	4	5	6	7
¿CUAL FUE EL IMPACTO QUE LE CAUSO EL CURSO?							
¿QUE TANTO APRENDIO DEL CURSO?							
¿QUE TANTO LE AGRADO EL CURSO?							
¿SE CUMPLIO LA ESPERATIVA SOBRE EL CURSO?							
¿EN CUANTO SE CONSIDERA QUE SE CUMPIERON LOS OBJETIVOS DEL CURSO?							
¿SU PARTICIPACION EN EL CURSO FUE?							
¿QUE GRADO DE APLICACION A SU TRABAJO TIENEN LAS ENSEÑANZAS OBTENIDAS?							
CONOCIMIENTO DEL INSTRUCTOR "A" SOBRE LOS TEMAS TRATADOS							
FORMA EN QUE TRATO LOS TEMAS (TEDIOSA-AJIL)							
SU FORMA DE EXPRESION (CONFUSA-CLARA)							
CONOCIMIENTO SOBRE EL INSTRUCTOR "B" SOBRE LOS TEMAS TRATADOS							
FORMA EN QUE TRATO LOS TEMAS (TEDIOSA-AJIL)							
SU FORMA DE EXPRESION (CONFUSA-CLARA)							
COORDINACION DEL CURSO							
LUGAR DEL CURSO							
SERVICIO Y ATENCION							

¿RECOMENDARIA UN EVENTO SEMEJANTE A SUS SUBALTERNOS Y/O ASOCIADOS DE TRABAJO?	¿POR QUE?
<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	
¿QUE LE GUSTA MAS DEL EVENTO?	
¿QUE CAMBIOS HARIA PARA MEJORARLO?	

COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES

Análisis de Requerimientos Materiales.

esta función deberá ser realizada por el líder del proyecto, estará constituida la revisión de estos aspectos en función directa con el proyecto, enlistamos algunos relacionados con asunto tratado.

- liberación de salas de capacitación.
- recepción y control de documentación reglamentaria.
- Espacio físico para la coordinación del proyecto.
- Mobiliario adecuado a las funciones a realizar.
- Equipo de procesamiento o de oficina.

Requerimientos Técnicos.

Enlistar los requerimientos técnicos con anticipación permite al líder el tener el tiempo suficiente a fin de poder conseguirlos, por otra parte la poca atención a estos requerimientos pudiera originar demoras en el avance del proceso, se diseñó formato para tal efecto.

* "Requerimientos Técnicos".

Formas de Control General del Proyecto.

Es de vital importancia que el líder conozca todos los eventos que pudieran impactar con el desenvolvimiento sano del proyecto, para esto deberá de establecer controles específicos, juega un papel importante su estilo de liderazgo y la interrelación con las áreas.

* FORMATO DE REQUERIMIENTOS TÉCNICOS.

REQUERIMIENTOS TECNICOS
MATERIAL DE CAPACITACION

MATERIAL TECNICO:

TABLAS DE CONVERSION
POLITICAS GENERALES
SELLOS DE CONVERSION
MANUAL COMPLEMENTARIO REGLAMENTACION
EXAMEN DE EVALUACION
MATERIAL DE EXPOSICION
MUESTRAS REPRESENTATIVAS POR DENOMINACIONES.

MATERIAL DE APOYO:

FOLDERS
HOJAS BLANCAS
LAPICEROS
LAPICES
HOJAS DE ROTAFOLIO
PROYECTOR DE ACETATOS
MARCADORES

VALORES AGREGADOS:

DULCES POR PARTICIPANTES.
JARRAS DE AGUA
REGALOS DE PARTICIPACION

LIDER DEL PROYECTO JORGE CARRELO O
COORDINADORA GENERAL HECTOR HERNANDEZ R

que conforman la organización, la visión general del entorno es preponderante ya que puede mostrarle aspectos no considerados.

A manera de ejemplo se muestran dos formatos de control, uno encaminado al * "control de eventos en salas de capacitación" y el otro al ** "control de gestión".

Concluidos los procesos de capacitación el proyecto demanda vigilancia especial en días cruciales como son fin de 1992 e inicio de 1993, para esto se deberá crear una estrategia en especial, todo esto bajo el supuesto que los controles establecidos durante todo el proyecto mostraron resultados favorables, quiero hacer énfasis que esta parte es la mas crítica, por lo cual todo control no podra ser considerado como extraordinario ya que esta tendiente a garantizar el éxito de la operación.

Para este evento se planteó guardias especiales formadas por personal preparado con anticipación para este fin, su función es la de dar asesoría en las unidades de atención a la clientela a fin de ser filtro de consultas y dudas que no surgieron durante el proceso de capacitación, por otra parte considerando el entorno de personal afectado con el cambio de deberá dividir la función de asesoría ya que el lider y coordinador general no se darían abasto con la consultoria.

Por otro lado se deberá establecer una "Mesa de Soporte", estará formada por personal experto en varias ramas de tipo bancario y técnico, esto a fin de que las guardias especiales no tengan respuesta al problema planteado esta "Mesa de Soporte" brinde su asesoría, para hacer mas funcional la labor de dicha área solamente

* ** PRESENTACION DE FORMATOS DE CONTROL.

se facultará a las guardias especiales a realizar consultas, esto a fin de establecer un canal de comunicación adecuado con características de fluidez.

Las cuestiones que no puedan ser resueltas por las "Guardias Especiales ni por "Mesa de Control" serán responsabilidad total del líder del proyecto, el cual decidirá con asesoría externa al Centro Regional o por experiencia propia.

CAPITULO 6°

6.1. Procesos de Ajuste del Proyecto.

Existen acciones adicionales al manejar proyectos de reestructura por modificaciones a sistemas, procesos y procedimientos, estos revierten especial importancia dentro de la consolidación final de la acción.

Este Capitulo pretende mostrar estas acciones definidas como estrategias de consolidación de proyecto, cabe hacer mención que en este ámbito no es posible generalizar esquemas de actuación ya que depende de la visión gerencial o del lider del proyecto el contemplar sucesos o indicadores exteriores que puedan impactar directamente con el resultado del objetivo encomendado.

Marcaremos diferentes apartados para cada proceso realizado en relación a la materia de estudio tratada en este documento.

6.1.1. Ambito Sindical.

En relación al desarrollo del proyecto se realizo negociación con el Representante de la Sección Sindical "Secretario General de Sección"

a fin de lograr su apoyo en materia de concientización de la Base Sindical, esto al amparo del "Contrato Colectivo de Trabajo", el cual rige el criterio de actuación de las partes. (Empresa y Sindicato); referenciamos el apartado "Capacitación y Desarrollo" en sus cláusulas 67. y 68.

CLAUSULA 67. La capacitación y el adiestramiento deberán impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo, salvo que por la naturaleza de los servicios, la Empresa y el trabajador acuerden otra manera de impartirse. El trabajador podrá solicitar la intervención del Sindicato.

CLAUSULA 68. Todos los trabajadores tienen derecho a que la Empresa les proporcione capacitación y adiestramiento de acuerdo a sus posibilidades presupuestales, que les permita elevar su nivel de vida y productividad en el trabajo, de acuerdo a los programas formulados por la "Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento".

I.- La capacitación y adiestramiento tendrán por objeto:

- a) Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades de los trabajadores;
- b) Informarlos sobre la aplicación de las nuevas tecnologías, referidas a la actividad financiera;
- c) Prepararlos para ocupar las vacantes existentes, o en puestos de nueva creación;
- d) Que los trabajadores que realicen un esfuerzo en este sentido, encuentren debido reconocimiento y sean tomados en cuenta en la aplicación de escalafón;

e) Prevenir a los trabajadores contra riesgos de trabajo y contra aquellos que puedan dañar la estabilidad y la actividad de los trabajadores y la Empresa;

f) Incrementar la productividad de los trabajadores;

g) Buscar la superación y el desarrollo personal de los trabajadores y su orientación y formación para el trabajo;

h) Crear en los trabajadores, junto con el mejoramiento de sus conocimientos, habilidades, aptitudes y su cultura en general, conciencia de la importancia de la prestación del servicio de Banca y Crédito;

i) Prepararlos para que, a través del conocimiento de la naturaleza y objeto social de la Empresa y del medio en que se desenvuelve dinámicamente la organización, y el funcionamiento de ésta, se realice de manera eficaz y eficiente su objeto social y ejecuten satisfactoriamente sus planes y programas de trabajo;

j) Preparar a los trabajadores para mejorar las relaciones internas en la Empresa y las externas en aquellos puestos que así lo requieran, y consecuentemente la imagen de la misma y sus componentes;

k) Preparar a los trabajadores, para que estén en condiciones de influir con sentido positivo y en una actitud que signifique por activa, en el desarrollo del servicio de Banca y Crédito.

II.- El derecho del trabajador a que la Empresa le proporcione capacitación y adiestramiento, implica la obligación de asistir puntualmente a los cursos, atender a los instructores y presentar los exámenes de evaluación, excepto que acredite su competencia a

satisfacción de la Empresa, documentalmente o mediante exámenes de suficiencia;

III.- La Empresa podrá convenir con sus trabajadores que la capacitación o adiestramiento se proporcione dentro o fuera de sus oficinas;

IV.- El trabajador de nuevo ingreso que requiera y reciba capacitación y adiestramiento al prestar sus servicios, estará sujeto al Contrato Colectivo de Trabajo que rija para los demás trabajadores;

Bajo esta normatización interna, se negociaron los procesos de capacitación invirtiendo en horarios hábiles dos horas promedio de tiempo real de la empresa por trabajador, por su parte la base sindical invirtió otro tanto fuera de horario convencional, esto origino una inversión aproximada de n\$40,000.00 en materia de "Tiempo extraordinario y Gratificaciones al personal".

6.1.2. Adaptación de tecnología.

Bancomer S.A. se a caracterizado por lograr incorporar dentro de sus activos, tecnología de punta bajo criterios de estandares internacionales.

Partiendo de esta base, menciono que existen convenios con los principales fabricantes de insumos informáticos o de servicios que lo mantienen a la vanguardia sobre los desarrollos que en laboratorio

realizan a esta institución, cabe mencionar que la inversión en este apartado es muy significativa ya que aunado a la excelencia del servicio, Bancomer S.A. busca simplificar las labores operativas de tal forma que se descentralice la gestión, entendamos por gestión la descentralización de la toma de decisiones a fin de procurar negocios rentables para la institución.

Hablando de tecnología de punta podemos referenciar dos rutas de obtención, una mediante la contratación de profesionales técnicos dedicados a observar y analizar las reformas tecnológicas, el costo de esta ruta es alto debido a que se debe determinar adecuadamente la infraestructura base con la que se cuenta y determinar costo/beneficio logrado con la nueva implantación, otro punto en contra es que el costo de la nueva tecnología es mayor debido a que no existen negocios recíprocos con fabricantes, la principal ventaja que como en todo se puede apreciar, es la no dependencia de negocios con empresas o fabricantes que en determinado periodo pueda perder objetividad de los mercados a satisfacer.

El otro enfoque se da mediante el manejo de convenios, los cuales contemplan cuotas de inscripción, anualidades, etc. teniendo acceso a las innovaciones, estas presentadas por los mismos proveedores, el costo del producto es menor por el manejo de cláusulas accesorias en contratos de adquisición y se logra un mejor servicio de atención, como desventaja tenemos el estar esclavizado a criterios de desarrollo que en algunos casos pueden ser contrarios a las filosofías buscadas por los empresarios adquirentes. Considero que una adecuada mezcla de estas dos características puede posicionar a cualquier empresa dentro del marco de Tecnología de Punta.

Retomando nuestro entorno, como dato relevante Bancomer S.A. cuenta con el centro de cómputo mas grande de América Latina; "Megacentro Bancomer", en él se procesan grandes volúmenes de información destinados primordialmente a la administración y control de servicios a clientes.

Este sistema cuenta con un procesador IBM modelo 3000, el cual origina una red de teleproceso (equipos y programas destinados al intercambio de información) logrando intercomunicar 96,000 terminales aproximadamente, estas ubicadas en todo el interior de la República Mexicana, así como sus corresponsales el Tokio, Brasil, Gran Caiman, Estados Unidos de América, etc. esto a una velocidad de respuesta de 7 segundos máximo.

Un cambio en este sentido origina gran actividad en las áreas de Desarrollo de Sistemas, estas tienen bajo su responsabilidad el adaptar los sistemas a nuevos requerimientos de expansión o ajustes por cambios internos o externos.

Dentro del proceso de conversión de la "Nueva Unidad Monetaria". se realizaron cambios al software (programas) existentes en "Megacentro Bancomer", se definió como política de cambio la intervención directa del área de Asesoría en Sistemas para Banca del Interior (A.S.P.I.) y como área de descarga las Gerencias de Instalación de Sistemas y Métodos de los Centros Regionales.

La mecánica empleada fue la formación de programas de activación calendarica; este proceso es similar a lo que sucede con ciertos "Virus Informáticos" que dependen del contador interno del hardware (equipo físico) para poder detonar sus modificaciones primordialmente al software (programas) instalado.

Se realizaron laboratorios de pruebas a nivel nacional, esto a medio mes de Diciembre tendientes a tener oportunidad de corregir desviaciones detectadas en modificaciones, todos los subsistemas regionales o locales fueron adaptados mediante modificaciones directas, refiriendonos a este punto, se tiene personal capacitado en cada Centro Regional a fin de que modifiquen los programas que en el fueron desarrollados.

Como medidas de control se desarrollaron "Certificaciones" a modificaciones instaladas mediante las cuales se garantizaba y asumía la responsabilidad del proceso de instalación y verificación de sistemas.

Este proceso contemplaba el envío de cédulas a los Subdirectores de Procesos Directivos y Apoyos, los cuales deberían revisar que cada punto contenido en ellas se comportara adecuadamente dentro de los sistemas, estas acciones generaban el correr programas simulando el ambiente de la "Nueva Unidad Monetaria", revisando que los reportes de afectación contable y de saldos de clientes se registraban adecuadamente.

El cambio mas significativo se dio mediante la red satélital centrada en "Satélite Morelos II", mediante esta red se enlazan Megacentro Bancomer , Centros Regionales, Oficinas de Banca Metropolitana y oficinas de Banca del Interior, las pruebas de modificación resultaron exitosas ya que se tiene gran experiencia en este sentido.

6.1.3 Mecánica de Apertura de Oficinas.

Existió un hecho histórico dentro del "Sistema Bancario Mexicano", este fue la apertura de oficinas bancarias los días 2 y 3 de Enero de 1993 (días inhábiles), el porcentaje de aperturas fue aproximado al 25% de las oficinas registradas a nivel Nacional.

Este requerimiento surgió por parte del Comercio Organizado debido, a no existir suficiente moneda metálica de baja circulación en el mercado por lo cual fue aprobado por Banco de México el cambio a normas establecidas para la apertura de oficinas bancarias.

Las reglas que se siguieron fueron las siguientes:

1.- apertura de sucursales los días sábado 2 y domingo 3 de enero de 1993, con un horario de 10:00 a 14:00 hrs. tiempo del centro y solo sucursales autorizadas para esta actividad (las sucursales autorizadas para aperturar fueron en el Centro Regional Uruapan:

- Oficina Centro.	Sábado 2 Enero.
- Oficina Lázaro Cárdenas.	Sábado 2 Enero.
- Oficina Pza. Purepecha.	Domingo 3 Enero.
-Oficina Lázaro Cárdenas.	Domingo 3 Enero.

Los servicios autorizados a proporcionar específicamente en estos días inhábiles fueron:

- Depósitos de Cuentas de Cheques.
 - Efectivo.
 - Cheques a Nuestro Cargo.
 - Cheques de Cobro Inmediato.
 - Remesas.
 - Recepción de Notas de Liquidación.

- Pagos de Tarjeta de Crédito.

- Cambio de Moneda Fraccionaria.

El resultado de la apertura fue de poco volumen de movimiento, cabe mencionar que en la mayoría de casos atendidos (200 en oficina Centro), se debieron principalmente a cambios de moneda metálica de baja denominación no propiamente del Comercio Organizado sino del público en general que deseaba conocer físicamente la presentación de la nueva moneda.

Existió una vigilancia adicional esto encaminado a tratar de evitar actos vandálicos, compañías como SEPROBAN realizaron rondines de vigilancia.

6.1.4 Entrada en Producción.

Se asignaron responsabilidades específicas para puestos de control de operaciones a fin de verificar todos los aspectos de control del

cambio, estas actividades iniciaron en todas las oficinas del Centro Regional a las 6:00 hrs. del día Lunes 4 de Enero de 1993, el propósito de la medida era monitorear el comportamiento de los sistemas aplicativos. La expectativa fue determinar puntos críticos y establecer medidas de emergencia para el trabajo en producción de la oficina en problemas.

Se anexa cuadro de actividades:

**FORMATO DE DIAGNOSTICO DE PROBLEMAS
INICIO DE OPERACIONES CON NUEVOS PESOS**

SUCURSAL:

FECHA:

CENTRO REGIONAL:

SERVICIO EN VENTANILLAS:

DIAGNOSTICO:

- DIARIO ELECTRONICO VACIO?	SI () NO ()
- FECHA Y HORA SON CORRECTAS?	SI () NO ()
- ES CORRECTA LA VERSION CARGADA EN CONTROLADOR?	SI () NO ()
- LA VERSION DE CADA TERMINAL ES CORRECTA?	SI () NO ()
- SE DESPLIEGA DECIMALES AL CAPTURAR EL EFECTIVO DE DOTACION INICIAL?	SI () NO ()
- CONSULTA DE SALDOS CON CENTAVOS DE:	SI () NO ()
CHEQUES	SI () NO ()
TARJETA DE CREDITO	SI () NO ()
FONDOS BURSATILES	SI () NO ()
AHORRO	SI () NO ()
- DESPLIEGA CENTAVOS EN DEPOSITOS?	SI () NO ()

SERVICIO EN PLATAFORMA:

- FECHA Y HORA SON CORRECTOS?	SI () NO ()
- SE VERIFICO EL MENSAJE DE ALERTA A CENTRAL?	SI () NO ()
- SE MODIFICO EL PARAMETRO "LEYENDA Y PREFIJO"?	SI () NO ()
- SE DOCUMENTO Y CANCELO UN CHEQUE DE CAJA?	SI () NO ()

NOTA: SI EXISTE UN "NO" REPORTAR DE INMEDIATO AL CENTRO DE SOPORTE.

SUBGERENTE DE CONCERTACION

NOMBRE:

NO. DE REGISTRO:

FIRMA:

FUNCIONARIO DE SOPORTE:

NOMBRE:

NO. DE REGISTRO:

FIRMA:

Cabe mencionar que no se presentaron imprevistos que pusieran en riesgo la operación, surgieron problemas aislados en algunas oficinas mas de comunicación satelital (situación dentro de control) que por modificaciones aplicativos.

El producto fue liberado por las áreas de Auditoría e Instalación de Sistemas y Métodos del Centro Regional Uruapan, el día 22 de Enero de 1993.

La liberación por estas áreas de control de nuevas aplicaciones se dio tras realizar juntas de evaluación de impactos, análisis de comprensión de los procesos de capacitación, auditajes a registros contables y arqueos físicos en forma selectiva a bóvedas de caudales.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

A doce meses de haberse implantado la medida y conscientes de que están en función las primeras dos de tres etapas del proceso, los cambios no han sido relevantes para el público inversionista.

En cuanto a la aceptación del público por los nuevos signos monetarios, argumento que, en cuanto al papel moneda a sido casi imperceptible, esto debido a que la variación de billetes en "Pesos " y "Nuevos Pesos" es mínima.

Hablando de "Monedas Metálicas", existe descontento, esto debido a sus características físicas, como observación generalizada se comenta, que se espesor y consistencia es frágil, por otro lado, el tamaño que estas tienen dificultan su manipulación, es fácil entregar a la vista una denominación por otra, el público esta acostumbrado a manejar las monedas casi por tacto, esta cuestión sera producto de familiarización.

En términos generales la medida fue adoptada con entusiasmo, esto da muestra de confianza al Gobierno Federal.

En referencia a la actividad bancaria, quedo de manifiesto la gran adaptabilidad que estos organismos tienen para sujetarse a cambios externos que favorezcan estrategias gubernamentales destinadas a sanear o fortalecer la economía del País.

Bancomer S.A., mostró en todo momento contundencia respecto a normas internas, traducidas en adecuadas asesorías a clientes y usuarios en general, por otra parte refleja estabilidad y un clima laboral adecuado para realizar cambios internos sin impactar de modo temporal o permanente la eficiencia y oportunidad de sus servicios coadyugando así al desarrollo de los sectores productivos del país.

Como conclusión, se manifiesta la importancia que revierte un análisis retrospectivo de los procesos a modificar vislumbrando los posibles impactos que se puedan generar, todo proceso de previsión y planeación sera un soporte adicional a la consecución de objetivos.

La actividad específica del Administrador será interrelacionar los rubros del proceso administrativo, esto a fin de solidificar los esquemas de actuación en cuanto a cambios o definición de rumbos empresariales.

Se recomienda, toda modificación realizada a políticas, procesos o procedimientos deberá contar con un esquema de seguimiento, esto en la fase del cambio e implementación, en repetidas ocasiones los impactos del cambio, no se descubren en un periodo corto, se requiere

una observación periódica tendiente a mejorar los procesos dentro de la practica cotidiana.

Este tratado pretende mostrar la importancia que las áreas de organización tienen dentro de cualquier genero empresarial destacando la importancia que profesionales en la materia realicen consultorias a fin de garantizar los resultados esperados.

La Licenciatura en Administración como carrera profesional proporciona las herramientas necesarias para la interpretación adecuada de procesos de organización, es manifiesto un claro horizonte en este apartado para las nuevas generaciones de Licenciados en Administración.

BIBLIOGRAFIA.

Manual Complementario.
"Nueva Unidad Monetaria".
Dirección de Servicios Corporativos
Informática y desarrollo de Nvos. Prod.

Diario Oficial de la Federación.
Edición Lunes 22 de Junio de 1992.

"Administración de Empresas"
Volumenes I y II
Agustín Reyes Ponce.
Editorial Limusa.

"¿ Qué es un Banco?"
Jose Pérez Murillo.
Editorial y Litografía Regina de los Angeles S.A.

"Historia Universal Tomo I".
Jaques Pirenne.
Editorial Cumbre S.A.

Apuntes Panorama Bancomer.
Bancomer.

APOYOS TECNICOS.

HARDWARE:

PERSONAL SYSTEM / 2 MOD. 35/386 SX.

- C.P.U. PROCESADOR 386. 33 MHZ.
- MONITOR VGA 8512.
- TECLADO EXPANDIDO 101 TECLAS.

COMPUTADOR COMPAQ NOTEBOOK 286 SL 25

IMPRESOR H.P. LASERJET 4.

IMPRESOR GRAFICADOR H.P. PAINTJET XL.

SOFTWARE:

IMB SISTEM. D.O.S. VERSION 5.0

MICROSOFT (R) WORKS RELEASE 2.0

LOTUS 123 REVELOPMENT CORPORATION.

RELEASE 2.2

ALLWAYS FUNK SOFTWARE

RELEASE 1.00

LOTUS FREELANCE PLUS.

REELEASE 3.0