

878517

UNIVERSIDAD NUEVO MUNDO

ESCUELA DE INGENIERIA
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

1
rey

"PROYECTO PARA EL DESARROLLO DE UN
BANCO REGIONAL EN MERIDA YUCATAN"



T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
INGENIERO MECANICO ELECTRICISTA

P R E S E N T A :

MIGUEL ALIAGA GARGOLLO

ALEJANDRO AVILA TREVIÑO

DIRECTOR DE TESIS: ING. ARTURO VARGAS WASHINGTON

MEXICO, D.F.

FALLA DE ORIGEN

1995



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.

A mis padres:

MIGUEL ALIAGA Y BOLAÑOS

MARGARITA GARGOLLO CHAVEZ

A mi abuelo:

GUILLERMO GARGOLLO RIVAS

A mis hermanos:

MARGARITA, LUIS, CARLOS,

DANIEL Y MARIA DEL MAR

A la mujer de mi vida:

CAMELI TORRES FERRAEZ

A mis padres:

RAUL AVILA LOPEZ

MARIA EUGENIA TREVIÑO DE AVILA

A mi esposa:

KARINA LEZAMA DE AVILA

A mis hermanos:

MALU, JORGE Y RAUL

A mi abuelita:

MARIA LORETO FERNANDEZ DE TREVIÑO

INDICE

	pág.
Introducción.....	5
Antecedentes.....	7
1. Estudio de mercado.....	20
1.1 Situación nacional.....	20
1.2 Situación regional.....	25
1.2.1 Características generales.....	25
1.2.2 Economía.....	27
1.2.3 Industria y Comercio.....	35
1.2.4 Infraestructura.....	35
1.2.5 Actividad bancaria.....	38
1.3 Capacidad de mercado.....	42
2. Localización de sucursal Matriz.....	43
2.1 Macrolocalización.....	43
2.2 Microlocalización.....	48
2.3 Ubicación del inmueble.....	57
3. Ingeniería de procesos.....	63
3.1 Visión global del flujo de servicios financieros.....	63
3.2 Diagramas de flujo de operaciones específicas.....	64

4. Sistema de organización.....	71
4.1 Planeación.....	71
4.2 Organización.....	73
4.2.1 Descripción de áreas y puestos.....	73
a. Consejo de Administración.....	73
b. Dirección general.....	74
c. Promoción.....	75
d. Dirección comercial.....	76
e. Análisis de riesgo.....	78
f. Sistemas.....	80
g. Administración.....	82
h. Jurídico.....	83
i. Recursos Humanos.....	84
j. Servicios Generales.....	86
k. Auditoría.....	88
l. Finanzas.....	89
m. Contraloría.....	91
n. Administración de Cartera.....	93
4.2.2 Organigramas.....	94
4.3 Dirección.....	101
4.4 Control.....	101
4.5 Diagrama de relaciones de actividades.....	102

5. Instalaciones.....	105
5.1 Remodelaciones.....	105
5.2 Equipo de comunicaciones y cómputo.....	110
5.3 Mobiliario.....	115
5.4 Instalaciones eléctricas.....	116
6. Estudio de costos.....	128
6.1 Inversión.....	128
6.1.1 Capital mínimo requerido.....	128
6.1.2 Cuotas e inscripciones a entidades reguladoras.....	128
6.1.3 Cuotas e inscripciones a procesadores externos.....	129
6.1.4 Terreno e inmueble.....	129
6.1.5 Remodelaciones.....	129
6.1.6 Equipo de cómputo y comunicaciones.....	129
6.1.7 Instalaciones eléctricas.....	131
6.1.8 Mobiliario.....	131
6.1.9 Gastos preoperativos.....	132
6.2 Costos de operación.....	132
6.2.1 Costos de consumo de energía.....	132
6.2.2 Costos de consumo de agua.....	132
6.2.3 Costos de servicios de comunicaciones.....	132
6.2.4 Mano de obra directa.....	133

6.3 Costos de administración.....	133
6.3.1 Mano de obra indirecta.....	133
6.3.2 Depreciaciones y Amortizaciones.....	136
7. Recuperación de la inversión.....	139
Conclusiones.....	147
Indice de anexos.....	149
Bibliografía.....	151

Introducción

Dentro del contexto de la economía mundial, México ha experimentado cambios sin precedentes durante los últimos años. La economía mexicana, que se había contraído al inicio de los años ochenta, trayendo consigo la crisis de la deuda, comenzó a revertir esa tendencia al instaurarse un cambio en la política comercial a mediados de dicha década.

México, como la mayoría de los países del mundo, abrió su economía para lograr mayores niveles de competitividad, vinculándose en materia económica con otros países y elevando de manera significativa su potencial de desarrollo. Se trata de una transformación interna que ha ido acompañada de una estrecha comunicación con los sectores productivos, donde el gobierno ha concertado, en foros y mesas de negociación, esquemas prácticos de liberalización comercial y cooperación económica que agilicen los flujos económicos entre este país y el resto de mundo.

Por otro lado, el 1o. de Enero de 1994 entró en vigencia el Tratado de Libre Comercio, el cual traerá a México dos consecuencias tangibles; la primera de ellas es la baja en el riesgo-país, teniendo como resultado la reducción de las tasas de interés internacional a la deuda mexicana, y en segundo lugar se ve claramente el fuerte impulso de la inversión extranjera, especialmente de Estados Unidos, tanto financiera como directa.

Más que quebrar empresas en la actual transformación mexicana quebrarán empresarios que no se ajusten al nuevo mundo de los negocios.

Y también se volverán obsoletos los ejecutivos no actualizados y los empleados y obreros que no estén especializados.

Los ganadores serán las empresas que logren realmente sus convenios de productividad; que introduzcan programas adecuados de calidad; que impregnen la organización de la "Cultura de la rapidez"; que creen una conciencia de bajos costos; que motiven a su gente y estimulen la innovación.

Dentro de este marco general, el sector financiero, en la actualidad uno de los sectores más rentables de la economía, juega un papel de particular importancia en la competitividad del sector productivo y enfrenta el reto que significa una competencia más abierta y decidida.

Sobre el particular, tomando en consideración la necesidad de reforzar al sistema financiero mexicano a efecto de prepararlo para hacerlo más competitivo frente a los mercados internacionales, toda vez que la integración de las entidades financieras en este tipo de agrupaciones conlleva importantes ventajas al ampliar la prestación de servicios financieros, es necesario reforzar las regiones más débiles del país, siendo una de estas el sureste mexicano el cuál, con las características de su ubicación geográfica, disponibilidad de recursos materiales y humanos, infraestructura y comunicaciones, la revelan de un enorme potencial en donde falta mucho por hacer, en particular los proyectos productivos que siguen siendo una alternativa válida para elevar el nivel y la calidad de vida de sus habitantes; para inducir, con la participación de los directamente involucrados, un mejor desempeño económico bajo patrones distintos en términos de desarrollo regional y dinamismo sectorial. En este

sentido están planeados también, los retos que tiene el país como un todo ante las grandes transformaciones que se están gestando en los planos de la economía y la sociedad, así como el proceso de modernización que viven las economías.

En síntesis, las regiones del sureste mexicano estarían reclamando un fuerte oleaje de inversiones de gran aliento referidas lo mismo al impulso de la industrialización, que al comercio, al turismo y al sector financiero, al igual que a una rica y variada gama de opciones de inversión siendo precisamente lo que se busca responder con el presente trabajo, al instalar un banco regional que optimice los costos de operación para trasladarlos a la clientela vía precio de los servicios financieros, ofreciendo paquetes de productos en lugar de productos aislados, calidad en el servicio prestado y apoyo directo a la zona del sureste para participar en el desarrollo de su potencial.

Antecedentes

No deseamos iniciar este proyecto sin antes dar una breve y concreta historia del inicio de la actividad bancaria. Se sabe que la banca es una de las actividades humanas más importantes y que prácticamente nació junto con los hombres, al igual que otras actividades y profesiones tan antiguas como la caza y la pesca, la construcción, el comercio, la industria y la agricultura por solo mencionar algunas.

El comercio, que se inicia con el trueque es de hecho el detonador de esta importante actividad, que con el paso del tiempo iría cobrando una importancia tal, que por si misma constituye una de las mas importantes manifestaciones económicas.

La banca, como la concebimos hoy se remonta a cuatro o mas siglos de la historia social, política, y económica del hombre. Se inició como un servicio que facilitara básicamente la transferencia, salvaguarda y creación de riqueza. De la mas remota hasta la mas reciente actividad bancaria se basa fundamentalmente en dos conceptos: fiar y creer. El término fiar nos remite a otros conceptos como fé, fiado, fianza, o confianza; la palabra creer nos conduce a crédito: noción en la cual se fundamenta la fe en la palabra.

Los bancos han sido afectados por las transformaciones de la historia y, han influido en el desarrollo de nuestro bienestar, histórico, político y social. En el contexto de su crecimiento y evolución, han jugado diversos papeles, no es extraño que se les señale como el medio de desarrollo mas importante de un grupo social, como el que se les culpe de toda una suerte de catástrofes de tipo económico y político.

Han sido también excelentes proveedores de servicios o, en su defecto, culpables de fallas al brindarlos.

Prácticamente se puede decir que los primeros bancos fueron los Sumerios, que hacia el año 3000 a.C. habían ocupado la mayor parte del sur de Babilonia desarrollando una civilización bastante avanzada, que era dominada por reyes que simultáneamente eran sacerdotes o representantes de alguna divinidad. En estos tiempos se hacían verdaderas operaciones bancarias pues los sacerdotes recibían depósitos y a cambio entregaban cartas de crédito que aceptaba y pagaba otro templo. El funcionamiento de estos bancos-templos era tan complejo, que algunos hacían operaciones de crédito con comerciantes y agricultores.

Origen de la moneda.

Aproximadamente en el año 500 a.C. surgen las primeras monedas acuñadas en la India, aparentemente su uso no se generalizó hacia otros lugares durante esos años. Suponemos que se continuaron utilizando de

forma muy aislada, ya que el hombre por aquellas épocas utilizaba otras cosas como medidas de valor, como la carne, las pieles, etc. De hecho la moneda que surge como una necesidad, cobra un auge mayor hasta la aparición de los metales, en especial del oro y la plata.

Inicialmente y de forma paralela al desarrollo de las instituciones económicas de los pueblos, durante varios siglos se seleccionaron algunas mercancías que servían como instrumentos monetarios. Esas mercancías-monedas variaron enormemente de una región a otra y de época en época. Sin embargo, todas fueron relativamente escasas y satisficieron importantes necesidades comunes.

En la misma forma como se considera el trueque el mas primitivo de los sistemas de intercambio, las mercancías-moneda constituyen el mas rudimentario de los instrumentos monetarios conocidos.

Entre los principales problemas presentados por las mercancías-moneda están, el que no poseían valor constante, en muchas ocasiones se presentaban bajo la forma de unidades individuales haciendo difíciles los pagos exactos y la mayoría de ellos fueron productos perecederos, lo cual impedía ejercer plenamente una de las mas significativas funciones de este tipo de instrumentos como es el de servir de reserva de valores.

La inexistencia de estos requisitos fundamentales fue la que obligó a los pueblos mas desarrollados de la antigüedad a establecer sistemas

monetarios basados en metales. Su institucionalización ocurrió ocho siglos antes del comienzo de la era cristiana.

Se comprendió que los metales en su mayor parte eran escasos, durables, fraccionables y homogéneos. Además presentaban un gran valor en relación con su poco peso.

Una de las monedas metálicas más utilizadas y en consecuencia, mayormente conocida fue el denario de plata, acuñado en Roma en el año 269 a.C. cuyo uso se extendió a todos los lugares en que tuvo influencia el Imperio Romano.

Paralelamente a la evolución del metalismo se desarrolló el sistema bancario. De hecho puede decirse que el desarrollo de esos sistemas fue uno de los más destacados momentos históricos de la evolución de la moneda por ser la base y el origen de la moneda papel que en su forma inicial fueron las letras de cambio o los llamados certificados de depósito de moneda metálica.

La historia de la banca se enriquece con las aportaciones que paulatina y constantemente se le van haciendo por pueblos como los Fenicios iniciadores del comercio internacional; Grecia, donde se puede encontrar el origen del servicio de custodia de valores, del sistema Romano, de donde provienen los actuales sistemas bancarios de cobranzas y de cambios. China, que con la invención del papel en el año 105 de

nuestra era, perfecciona el sistema de transferencia de fondos y hace posibles las actividades financieras de la forma moderna en que aún se le conocen.

En la Edad Media los Judíos y los Lombardos se especializaron en negocios monetarios; los templarios tuvieron una organización semejante a la de un banco internacional. Surgieron otras casas de custodia en Venecia durante los siglos XIV, XV y XVI.

El nombre de banco tiene su origen en la palabra Alemana "Bank" y que fue tomada por los Italianos, porque en sus orígenes los banqueros de Venecia, cuando la formación del banco de esta ciudad la utilizaron para denominar acumulación de valores. Sin embargo es posible que su origen esté atrás, con los cambistas del Sacro Imperio Romano, que cambiaban los impuestos que se recaudaban en diversas monedas y en especie a moneda romana.

En principio el banquero era un sujeto de confianza que poseía los conocimientos sobre el valor de los metales, de las otras monedas y de los pagos a distancia, en donde el banquero recibía un depósito y giraba una letra de cambio a cargo de otro banquero corresponsal suyo en otra ciudad y, de esa forma, eliminaba los riesgos tan grandes que representaba viajar con dinero. Solo recibían depósitos, hasta que se dieron cuenta de que esos depósitos podían prestarlos sin que los depositantes lo objetaran, siempre que compartieran con ellos los intereses que cobraban a los

acreditados y que conservaran parte de esos depósitos en efectivo para mantener un monto de liquidez adecuada.

Es un hecho que fue en el renacimiento cuando de manera clara los comerciantes comprendieron la necesidad de tener instituciones especializadas en el otorgamiento de créditos comerciales, y con una unidad de cuenta contable para las transacciones.

Así, en el año de 1401 surge el Banco de Barcelona como la primera institución pionera de la banca moderna.

En cuanto al origen del cheque al parecer es en el banco de San Ambrosio de Milán, que hacía traspasos de una cuenta a otra, por medio de órdenes de pago que ya eran en realidad cheques, generalizándose posteriormente su uso en otros lugares.

En Inglaterra también en forma aparentemente casual, surge el sistema de compensación de cheques entre los bancos alrededor de 1780.

En México las primeras huellas de un banco las encontramos en 1784 en la época de la Colonia. De hecho el primer banco fundado en la Nueva España, fue el Banco de Avío de Minas dedicado a dar créditos en apoyo a la actividad minera. Este banco operó hasta los primeros años de la Independencia, el siguiente fue el Nacional Monte de Piedad siendo la

primera institución en emitir billetes. Sin embargo en la Nueva España desde 1575 se contaba ya con una casa de moneda.

Se ha considerado que la cuna del billete mexicano fue el imperio de Agustín de Iturbide. Habiendo sido nuestra nación eminentemente platista por espacio de trescientos años de vida colonial, la aceptación e introducción del billete en la economía no resultó ser cosa fácil. Desde el primer intento de emisión de papel moneda en 1822 hasta su plena aceptación, transcurriría largo tiempo.

De hecho, después de la Independencia, la legislación bancaria se considero como jurisdicción local e hizo que surgieran varios bancos en la provincia.

El 15 de febrero de 1864 fue fundado The London Bank of México and South América, el 2 de enero del mismo año un grupo de banqueros Franco Ingleses había obtenido un privilegio exclusivo para establecer una sociedad de descuento, circulación y depósito que fue denominada Banco de México. La autorización había sido concedida por el General Juan Nepomuceno Almonte. Entre otras operaciones realizaría las correspondientes a la tesorería del Gobierno y obtendría la exclusividad de la emisión de billetes al portador. Además la regencia del imperio se comprometía a no conceder este privilegio a ninguna institución. Mas el monopolio nunca se llevó a efecto dadas las ideas hasta cierto punto liberales y demócratas de Maximiliano.

En 1865 el Banco de Londres, México y Sudamérica decidió convertirse en emisor de billetes siendo el primer banco emisor privado de México. Varios años mas tarde, en 1878, el gobierno del estado de Chihuahua haciendo uso de su soberanía autorizó que fueran fundadas otras instituciones de emisión, el Banco Mexicano y mas tarde el Banco de Chihuahua.

En 1879 se autorizaba por decreto presidencial al Nacional Monte de Piedad, institución de beneficencia para que funcionara como emisor. El Monte de Piedad obtendría posteriormente una nueva autorización para emitir billetes hasta por nueve millones de pesos.

En 1881 fue establecido el Banco Nacional Mexicano al que le fueron otorgadas facultades extraordinarias que serian de vital importancia para los otros bancos. La mas significativa fue que el Gobierno se comprometía con su creación a no recibir en sus oficinas los billetes de ningún otro establecimiento establecido o por establecer, ni papel moneda de ninguna clase, excepción hecha de los billetes de Nacional Monte de Piedad. Los privilegios concedidos al Banco Nacional Mexicano representaban una nueva etapa en el desarrollo de la banca nacional, porque constituían una intervención directa del Estado como árbitro regulador del comercio de bancos, que antes era una actividad absolutamente libre.

Visto hasta este momento la banca en nuestro país era bastante amorfa, los dos bancos que operaban en Chihuahua, el Banco Mercantil Mexicano operaba sin ninguna concesión, el de Londres y México era sucursal de un banco extranjero, el Nacional Monte de Piedad era una casa de empeños a la que se le permitía emitir billetes, de modo que el único que poseía una concesión de la Federación era el Nacional Mexicano. Se hacía necesario un nuevo código de comercio que reglamentara el funcionamiento y operación básica de los bancos lo cual se dio por vez primera el quince de abril de 1884.

En este mismo año se fusiona el Banco Mercantil Mexicano, con el Banco Nacional Mexicano y surge de esta fusión el Banco Nacional de México.

Dentro de lo más importante por resaltar durante todos estos años fue la lucha de todos los bancos contra la exagerada concesión del Banco Nacional de México que dio origen al debate bancario legislativo y político más notable en la época del porfiriato, formándose dos grupos: los que defendían el monopolio y los que apoyaban la libertad bancaria.

Después de un periodo de estabilidad, la anarquía jurídica que prevalecía en la banca mexicana, hizo crisis en el movimiento armado de 1910. Las luchas fratricidas agravaron la situación del billete que circulaba, ya cada bando emitía los suyos y desvalorizaba los demás a veces en cuestión de horas.

Esta situación derivó en un caos mayor aún cuando el gobierno Carrancista exigió de los bancos la entrega de todas las barras de oro y plata y a quienes no lo hicieron se les liquidó, hasta 1921 en que los bancos declarados en liquidación recuperaron su personalidad jurídica y fueron devueltos a sus legítimos dueños.

El siguiente hecho importante en la historia de la banca en México, fue el nacimiento del Banco de México el 28 de agosto de 1925 bajo el amparo de la nueva Ley General de Instituciones de Crédito y establecimientos bancarios del 24 de diciembre de 1924. El Banco de México a partir de ese momento inició sus operaciones como banco central, sin embargo la circulación obligatoria de los billetes del Banco de México no fue sino hasta 1935. Con ello el circulante que este banco emitiera, sería la única moneda que debía existir en México y se transformaba en moneda nacional.

En 1936, dentro del marco nacional en el que acababa de ser reformada la Ley Orgánica del Banco de México y la de Instituciones de Crédito, México tenía 58 bancos, 3 hipotecarias, 24 financieras y 5 instituciones de capitalización.

Con el paso del tiempo la banca mexicana ha pasado por periodos de crisis y de crecimiento y su situación particular es un fiel reflejo de lo que ocurre en el país en general.

De modo que en los años siguientes, el sistema fue creciendo y consolidándose, tanto en el centro como en los estados. Para la banca comienza un periodo de agrupación, en el que cada banco comienza a concentrar instituciones inmobiliarias, financieras e hipotecarias.

Se puede afirmar que el crecimiento de la banca desde ese momento ha sido fuerte, rápido y sostenido, pues se comienzan a brindar servicios nuevos a los clientes tratando de satisfacer plenamente las necesidades de éstos.

La banca mexicana inicia un periodo de transformación a la modernización que la lleva primero de la agrupación a la integración financiera, cuando en 1974 la renovada Ley bancaria sienta las bases legales para crear la banca múltiple, cuyos objetivos eran evitar la piramidación de capitales, diversificar los instrumentos de captación y mejorar la atención al público a través de la integración de los servicios bancarios y crediticios. Esta reforma haría posible que en 1976 los bancos de depósito, las financieras y las hipotecarias se fusionaran y ofrecieran servicios integrados.

Durante 1982 México se encontró en medio de una de las peores crisis económicas en toda su historia. La medida culminante, y quizá más dramática tomada durante el mandato del presidente José López Portillo,

fue la nacionalización de la banca privada el día primero de septiembre de ese año entre enorme agitación y polémica.

En 1990 el Presidente Carlos Salinas de Gortari anunció la importante decisión de reprivatizar la banca, expresando:

"Hoy, ante las grandes necesidades que enfrentamos y los limitados recursos existentes y por la seguridad de que los instrumentos a disposición del estado son suficientes para ejercer la rectoría en materia económica, no es conveniente mantener la exclusividad para el Estado de la prestación del servicio de la banca y crédito. Sirve mas a los intereses nacionales el restablecimiento del régimen mixto de la banca como lo consideró el constituyente por mas de setenta y cinco años".¹

La banca en México camina hoy por un nuevo horizonte, a nosotros nos ha tocado ser testigos de ese proceso de modificación y modernismo y que se hará mas y mas complejo en la medida en que dentro de un nuevo marco la banca mexicana compita con éxito frente a la banca extranjera próxima a llegar a México.

¹ Presidencia de la República. Exposición de los motivos y modificaciones a la ley con motivo de la reprivatización de la banca. Texto leído por el Presidente de la República, Lic. Carlos Salinas de Gortari, ante el H. Congreso de la Unión, México, D.F., 2 de mayo de 1990.

1. Estudio de mercado.

1.1 Situación nacional.

De acuerdo con las estimaciones preliminares del INEGI, en 1992 el valor del producto interno bruto aumentó 2.6 % en términos reales (3.6 % en 1991), con lo que se alcanzó una tasa promedio de crecimiento de 3.6 % anual en el periodo 1989-1992.

A nivel sectorial el mayor dinamismo lo registraron los servicios que mostraron un crecimiento de 3.1 %, apoyado fundamentalmente en la división de transportes y comunicaciones (7.6 %). El sector industrial creció 2.8 %, sobresaliendo la construcción (7.8 %) y la generación y distribución de electricidad (4.4 %), mientras que la minería y las manufacturas tuvieron moderados ritmos de aumento de 1.3 y 1.8 %, respectivamente. El sector primario se redujo en 1.5 %, influido por la menor producción agrícola (4.2%).

En lo que respecta a la oferta y la demanda agregadas, al igual que los últimos dos años, la inversión en capital fijo fue el componente más dinámico de la demanda agregada, con un crecimiento de 13.9 % (8.1% en 1991). La maquinaria y equipo importado fue el concepto de mayor aumento (33.9%), destacando las importaciones del sector privado, las cuales constituyeron el 95% del total de las compras de bienes de inversión del exterior a precios corrientes. El gasto de inversión en maquinaria y equipo de origen nacional aumentó 12.2%, en tanto que la

construcción, que representa el elemento de mayor peso relativo en el rubro de inversión fija creció 7.5%.

El gasto de capital del sector privado aumentó 20.4% (12.7% en 1991), representando el 80.3% de la inversión total, después de constituir únicamente el 73% en 1990. La creciente importancia de la inversión privada es también reflejo de la desincorporación de empresas estatales adquiridas por el sector privado y de la mayor participación de este último en la prestación de servicios y en la provisión de bienes que tradicionalmente solo correspondían al sector público. Respecto al destino de los bienes de inversión, con base a la encuesta semestral de coyuntura del Banco de México, señala que el 59% se aplicó a la ampliación de la planta productiva y el restante 41% para reposición. Cabe notar que el porcentaje canalizado a reposición de equipo se ha incrementado en los últimos cuatro años, dado que en 1989 este componente representó únicamente el 35% del total de los bienes de inversión fija.

En 1992 el gasto interno total aumentó 6%. En particular, el gasto de consumo privado se incrementó 5.9%, con una evolución estable a lo largo del año. Dentro de este último agregado, el componente nacional superó en 4.7% al nivel del año anterior mientras que el importado lo hizo en 26.6%. El gasto de consumo de bienes de origen industrial se elevó 6.5% y los servicios destinados al consumo en 3.7%. Los gastos de consumo del gobierno general aumentaron 2.2%, sobresaliendo el renglón de servicios médicos. Los gastos de educación y salud continuaron representando, al igual que en los tres años precedentes, aproximadamente las dos terceras partes del gasto total del gobierno.

Las importaciones de bienes y servicios aumentaron 21.2% a precios constantes (16.4% en 1991), lo cual aunado al crecimiento del producto interno bruto, generaron una oferta total de bienes y servicios superior en 5.1% respecto al nivel del año anterior. Las importaciones representaron en términos reales el 15.1% de la oferta global: las de bienes de consumo final crecieron 26.4%, las destinadas a formación de capital aumentaron 33.7% y las de consumo intermedio tuvieron una variación positiva de 20.9%. De acuerdo con la estructura por destino económico de dichas importaciones, el 82.7% se constituyó por bienes de consumo intermedio y para formación de capital (83% en 1991).

La rama de servicios financieros alcanzó en 1992 un crecimiento de 4.4%, que fue similar al mostrado el año anterior. La mayoría de los bancos efectuaron ajustes de personal, con lo que el personal ocupado en la banca comercial disminuyó 1.6%, en tanto que el financiamiento otorgado a empresas y particulares aumentó significativamente en términos reales, lo que dio impulso al índice de la actividad bancaria.

La banca de desarrollo registró una reducción del 7% en el personal ocupado. Por su parte, el desempeño de las compañías de seguros fue favorable, gracias a un incremento real de las primas directas cercano al 20% y al crecimiento moderado de los siniestros. El personal ocupado por los intermediarios financieros bursátiles como las casas de bolsa y la bolsa mexicana de valores, aumentó a una tasa conjunta cercana al 4%. El importante flujo de recursos externos que en 1992 ingresó al país y la mayor participación de nuevas empresas en la intermediación bursátil,

permitieron mantener un ritmo satisfactorio de crecimiento de esta actividad.

En 1992 la captación integral² de recursos del público registró un incremento real de 4.5%. Por su parte, y también en términos reales, el financiamiento total aumentó 10.9%, mientras que el otorgado al sector privado no financiero lo hizo en 32.1%.

Durante 1992 los pasivos directos totales de la banca comercial tuvieron un incremento absoluto de 67,947 millones de nuevos pesos. De este flujo el 97.6% correspondió a los pasivos internos. Dentro de estos últimos, la captación propia, vía instrumentos tradicionales tuvo un incremento nominal de 48,463 millones de nuevos pesos. El saldo real de la captación integral creció 3.3% y el flujo nominal de los recursos captados fue de 41,623 millones de nuevos pesos. Por su parte, el saldo real de la captación propia aumentó 7.9%, tasa inferior a la del año precedente.

Al cierre de 1992, el saldo real del financiamiento otorgado por la banca comercial fue mayor en 11.3% que el correspondiente a igual fecha de 1991. Por lo que respecta al crédito, el crecimiento del saldo real fue de 28.4% de diciembre de 1991 a diciembre de 1992. Destaca en este rubro el crédito canalizado al sector privado no financiero, cuyo incremento real fue de 32.4%. Sin embargo, el aumento resultó aún más pronunciado en el caso del crédito canalizado a personas físicas que no desarrollan actividad

² Incluye la captación de recursos del público a través de la colocación directa de instrumentos bancarios y de operaciones con fideicomisos, fondos de inversión y operaciones de reporto.

empresarial, con una tasa de 49.9%. Por último, el crédito otorgado a empresas y a personas físicas con actividad empresarial creció 26.4%.

Los saldos de las partidas de crédito canalizado al apoyo de algunas actividades específicas mostraron en 1992 importantes crecimientos reales. Destacan los créditos otorgados al comercio, construcción, manufacturas, sector agropecuario, servicios profesionales y técnicos, así como los créditos personales al consumo.

En 1992 la actividad comercial recibió créditos adicionales por un monto de 25,104 millones de nuevos pesos, con un crecimiento en el año de 36.6% en el saldo real. Dentro de este rubro destaca el aumento del crédito canalizado a la compraventa de artículos para el hogar, equipo de transporte, y refacciones y accesorios.

Las obligaciones de la industria de la construcción con la banca comercial en 1992 crecieron 17,581 millones de nuevos pesos. A precios constantes, el saldo correspondiente registró un incremento de 76.8% de diciembre de 1991 a diciembre de 1992. Dentro de este rubro destacan los créditos destinados a la construcción de autopistas de cuota, urbanización, y construcción de casas habitación de tipo medio y residencial.

Durante 1992, el saldo del crédito otorgado a la actividad manufacturera aumentó 10,487 millones de nuevos pesos, teniendo un incremento real de 15.5% de 1991 a 1992. Con excepción de los casos de la industria del papel, beneficio y fabricación de productos de tabaco e industria química, el crédito al resto de las actividades manufactureras registró incrementos reales en sus saldos en igual periodo. Destacan los

montos adicionales canalizados a la fabricación de alimentos (2,802 millones de nuevos pesos), industria automotriz (1,916 millones de nuevos pesos) y a la industria textil (969 millones de nuevos pesos). Merece ser mencionada la evolución del crédito destinado al sector agropecuario, cuyo saldo real tuvo un crecimiento de 22.8%.

El saldo del crédito al consumo registró una expansión importante en 1992 de 14,899 millones de nuevos pesos. Respecto a 1991 dicho saldo aumentó 44.5% en términos reales. De dicha expansión nominal, los préstamos para la adquisición de bienes de consumo duradero explican 6,764 millones de nuevos pesos y las tarjetas de crédito 8,125 millones de nuevos pesos. Los saldos reales de dichos conceptos registraron tasas de crecimiento de 115.9 y 26.9% respectivamente.

1.2 Situación regional.

1.2.1 Características generales.

La región del sureste mexicano está integrada por los estados de Campeche, Chiapas, Quintana Roo y Yucatán, que en conjunto tienen 215,410 km², 11% de territorio nacional y se caracteriza por la presencia de llanuras costeras, con algunos lomeríos, excepto Chiapas, de donde sobresale la sierra del mismo nombre. Los climas predominantes van de templado a tropical lluvioso, de las zonas altas a la llanura costera, lo que favorece la actividad de agricultura, ganadería, silvicultura y pesca. (ver tabla 1).

Concentra 5.6 millones de habitantes, 7% de la población total, con una tasa de crecimiento promedio anual de 3.7% de 1970 a 1990, un

Tabla - 1 -

FISIOGRAFIA DE LA REGION PENINSULAR



Estado	Sup. Km2	%
Campeche	51,833	24.1
Chiapas	73,887	34.3
Quintana Roo	50,350	23.4
Yucatán	39,340	18.2
Región	215,410	100.0

Fuente: INEGI

Tabla de origen

punto arriba de la media nacional. El mayor dinamismo demográfico lo registraron Quintana Roo y Campeche, derivado de la migración que motivó el auge del turismo en el primero y el desarrollo de la industria petrolera en el segundo.

La población urbana representa el 56% del total, porcentaje inferior a la media nacional, debido a la preponderancia de la población rural en Chiapas que concentra el 60% de los habitantes de la zona. (ver tabla 2)

La población de la región presenta un estructura demográfica joven. El 33% tiene menos de 12 años, tres puntos arriba de la media nacional. Chiapas registra la estructura más joven del país.

La población en edad de trabajar, que va de los 12 a 64 años representa el 63% de los habitantes. (ver tabla 3).

En Yucatán casi la mitad de los ciudadanos se concentran en dos ciudades; dos terceras partes de Quintana Roo en tres, y el 56% de Campeche en dos. tal concentración no prevalece en Chiapas donde el 14% de sus habitantes se localiza en tres ciudades.(ver tabla 4).

1.2.2 Economía.

La población económicamente activa (PEA) representa el 29% del total, lo cuál significa que por cada 3.5 habitantes que hay en la región uno trabaja. Dicha situación dificulta el ahorro, que empeora si consideramos que el 35% de la PEA se dedica a actividades primarias, donde prevalecen los salarios más bajos. Los servicios absorben el 40% de la pea y el sector industrial el 16% restante. Su baja participación se debe a la incipiente

Tabla - 2 -

INDICADORES DE POBLACION

Estado	Población (en miles de habitantes)	% del Nacional	Tasa de crecimiento		Urbana %	Rural %
			1950-1970	1970-1990		
Campeche	535.2	0.7	3.7	3.8	70.0	30.0
Chiapas	3,210.5	4.0	2.8	3.6	40.4	59.6
Quintana Roo	493.3	0.6	6.2	8.9	73.9	26.1
Yucatán	1,362.9	1.7	2.0	3.0	78.6	21.4
Región	5,601.9	7.0	2.6	3.7	55.5	44.5
Nacional	81,249.6	100.0	3.2	2.6	71.3	28.7

Fuente: INEGI, Censo General de Población y vivienda, 1990.

Tabla - 3 -

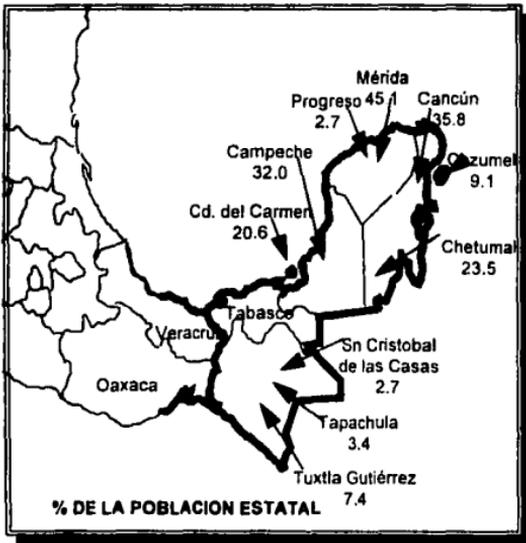
**GRUPO DE EDADES
AÑOS**

ESTADO	0-11	12-64	65 y más
CAMPECHE	32.0	63.0	5.0
CHIAPAS	36.2	60.4	3.4
QUINTANA ROO	32.6	63.4	4.0
YUCATÁN	30.1	64.0	5.9
REGION	32.7	62.7	4.6
NACIONAL	31.0	64.8	4.2

Fuente: INEGI, Censo General de Población y vivienda, 1990.

Tabla - 4 -

CIUDADES PRINCIPALES



Fuente: INEGI, Censo General de Población y vivienda, 1990.

FALLA DE ORIGEN

industrialización de la región. La población mejor remunerada se ubica en Campeche y Quintana Roo.(ver tabla 5).

La economía del área genera el 5% del Producto Interno Bruto del país. Destaca su aportación en la extracción de petróleo y gas y generación de energía eléctrica, en los que ocupa el segundo lugar nacional, con 28% y 13% de la producción total, respectivamente.

Chiapas aporta el 2% del PIB nacional, Campeche 1.4%, Yucatán 1.1%, Quintana Roo 0.4%. Las dos últimas, a pesar de su pequeña contribución, son las entidades más dinámicas de la región resultado del establecimiento de empresas maquiladoras en la península Yucateca y el impulso del turismo en Cancún (ver tabla 6).

Los servicios aportan el 51% del PIB regional, destacando el comercio con 30%, estructura similar a la nacional. El sector agropecuario genera el 20%, la extracción de petróleo y gas 13% y manufacturas 8%.

En Campeche, el motor de su economía es la extracción de petróleo, que representa 61% de su PIB. No así en Quintana Roo y Yucatán, donde los servicios aportan el 79% y 69% del PIB estatal. Chiapas depende en orden de importancia del sector agropecuario, comercio y extracción de petróleo.

La escasa diversificación de la economía regional y su dependencia de bienes con bajo valor agregado, los cuales están sujetos a las fluctuaciones de los precios internacionales, como son los casos del petróleo, azúcar y café, hacen errático el desempeño de la economía peninsular. (ver tabla 7).

Tabla - 5 -

POBLACION OCUPADA Y SALARIOS (%)

ESTADO	Poblacion ocupada por actividad			Salario Minimo (\$M)					
	Primario	Secundario	Terciario	No Percibe Ingresos	Menos de 1 \$M	De 1 a 2 \$M	Más de 2 y menos de 3 \$M	De 3 a 5 \$M	Más de 5 \$M
CAMPECHE	34.3	19.4	46.3	8.4	24.9	34.6	13.4	7.8	10.7
CHIAPAS	58.3	11.1	30.5	19.0	39.9	21.2	8.0	4.1	7.8
QUINTANA ROO	19.6	15.5	64.9	7.7	14.0	27.5	18.7	14.7	17.4
YUCATAN	27.0	24.5	48.5	6.0	32.8	34.8	12.1	6.7	7.6
REGION	34.8	17.6	47.5	10.3	27.9	29.6	13.0	8.3	10.9
NACIONAL	22.6	27.9	49.5	7.2	19.3	36.7	15.1	9.8	11.9

Fuente: INEGI, Censo General de Población y vivienda, 1990.

Tabla - 6 -

APORTACION REGIONAL AL PIB NACIONAL (%)

ESTADO	TOTAL	Agrop. y Pesca	Export. petrolera y Gas	Minería	Manufac- turas	Cons- trucción	Electricidad gas y agua	Comercio y Restaurantes	Otros Servicios
CAMPECHE	1.4	1.0	19.7	0.1	0.2	0.7	0.5	0.5	0.5
CHIAPAS	2.0	6.7	7.9	0.3	0.5	1.4	10.8	1.3	1.5
QUINTANA ROO	0.4	0.4	-	0.1	0.1	0.5	0.3	0.7	0.4
YUCATAN	1.1	1.2	-	0.5	0.7	1.7	1.0	1.2	1.6
REGION	4.9	9.3	27.6	1.0	1.5	4.3	12.6	3.7	4.0

Fuente: INEGI, Censos Económicos, 1989.

Tabla - 7 -

ESTRUCTURA DEL PIB REGIONAL (%)

ESTADO	TOTAL	Agrop. y Pesca	Export. petrolera y Gas	Minería	Manufac- turas	Cons- trucción	Electricidad gas y agua	Comercio y Restaurantes	Otros Servicios
CAMPECHE	100.0	8.1	61.0	0.1	3.8	2.7	0.4	13.8	10.1
CHIAPAS	100.0	31.1	14.3	0.2	6.2	3.1	5.2	22.4	17.5
QUINTANA ROO	100.0	8.9	-	0.3	6.1	4.7	0.7	59.0	20.3
YUCATAN	100.0	9.5	-	0.5	13.6	6.7	0.9	37.2	31.6
REGION	100.0	20.1	13.2	0.3	8.0	4.4	2.8	30.0	21.3
NACIONAL	100.0	9.1	3.0	1.2	23.8	4.4	0.9	34.8	22.8

Fuente: INEGI, Censos Económicos, 1989.

La región produce el 16% del total nacional de arroz, 8% de maíz, 6% de ajonjolí, 5% de frijol y 3% de soya. Chiapas es el principal productor de cultivos básicos del área, salvo de arroz, que corresponde a Campeche.

1.2.3 Industria y Comercio.

La actividad industrial es incipiente y poco dinámica. Excluyendo a las empresas vinculadas a la industria petrolera, la mayor parte de los establecimientos son pequeños y medianos y se dedican a la producción de alimentos y bebidas, textiles y productos de madera.

En la región se localizan 11 de los 347 parques industriales que hay en México. En Yucatán se ubican 4, en Campeche 3, y en Chiapas y Quintana Roo 2, respectivamente. (ver tabla 8).

Se localizan 25 empresas altamente exportadoras (ALTEX), que significan 3.6% de las 664 empresas que hay en el país. En Chiapas y Yucatán se ubican 20 ALTEX, en Campeche 3 y en Quintana Roo 2. La mayoría de ellas pertenecen a la rama de alimentos.

Existen 84,770 establecimientos que representan el 6% del total nacional. El 46% se localiza en Chiapas y 36% en Yucatán. El 57% de los negocios se dedican al comercio, 30% a otros servicios, destacando hoteles y restaurantes y el 10% a la producción de manufacturas. Dicha estructura es similar al promedio nacional. (ver tabla 9).

1.2.4. Infraestructura.

El sureste concentra 12% del total de kilómetros de carreteras y 6% de vías férreas. Dispone de 10 aeropuertos, 44 puertos marítimos y

Tabla - 8 -

PARQUES INDUSTRIALES

ESTADO	NOMBRE	MUNICIPIO	TIPO DE PROPIEDAD
CAMPECHE	- Parque Industrial de Campeche	Campeche	Pública
	- Parque industrial de Lerma	Campeche	Pública
	- Parque Industrial de Ciudad del Carmen "Laguna Azul"	Carmen	Pública
CHIAPAS	- Parque Industrial de Puerto Madero	Tapachula	Pública
	- Parque Industrial Tuxtla Gutiérrez	Tuxtla Gutiérrez	Pública
QUINTANA ROO	- Parque Industrial Chetumal	Othon Blanco	Pública
	- Parque Industrial Felipe Carrillo Puerto	Carrillo Puerto	Pública
YUCATÁN	- Fideicomiso de la Ciudad Industrial de Mérida "Felipe Carrillo Puerto"	Mérida	Pública
	- Parque Industrial Yucatán, S.A. de C.V.	Mérida	Privada
	- Fideicomiso Polígono Industrial	Puerto Progreso	Privada
	- Parque Industrial de Yukalpeten	Puerto Progreso	Pública

Fuente: SECOFI, 1990.

Tabla - 9 -

ESTABLECIMIENTOS POR ACTIVIDAD

UNIDADES PRODUCTORAS						
ACTIVIDAD	CAMPECHE	CHIAPAS	Q. ROO	YUCATAN	REGION	NACIONAL
Pesca	115	154	65	416	750	5,026
Minería	13	11	24	54	102	2,002
Manufacturas	839	4,007	538	3,522	8,906	137,206
Electricidad	1	1	1	1	4	36
Construcción	56	130	47	194	427	5,246
Comercio	5,646	22,793	4,776	15,516	48,731	749,827
Servicios *	2,973	12,209	2,604	8,064	25,850	410,214
Total	9,643	39,305	8,055	27,767	90,351	1'309,557

* : Excepto Financieros

Fuente: INEGI, Censos Económicos, 1989.

326,385 líneas telefónicas. Los estados mejor comunicados son Quintana Roo y Yucatán.

No obstante se requieren elevadas inversiones para modernizar y ampliar la infraestructura de la zona, con el propósito de aprovechar sus recursos naturales. (ver tabla 10).

La construcción, reconstrucción y mantenimiento de carreteras y caminos se ha impulsado en los tres últimos años con la instrumentación del programa de carreteras concesionadas que incluye la construcción de 430 kms, que unen a las ciudades de Tapachula - Huixtla - Arriaga; Mérida - Cancún; Campeche - Villa Madero - Champotón y Cancún - Ciudad Nizua.

1.2.5. Actividad Bancaria.

La zona cuenta con 156 sucursales de banca múltiple (ver tabla 11), que emplean 4,794 personas, el 4.2% del total nacional. En 1992 estas instituciones captaron el 4.2% y derramaron en créditos el 5.8% del total nacional.

En términos generales, la región se caracteriza por ser colocadora de recursos, en 1992 se otorgaron créditos por 11'267 millones de nuevos pesos y se depositaron en los bancos 6,090 millones de nuevos pesos. La relación crédito - captación fue de 185% en tanto que en el año de 1990 esta misma fue de 104% lo cual indica que en estos últimos años se ha iniciado una apertura al desarrollo económico de la zona. (ver gráfica 1)

Tabla - 10 -

INFRAESTRUCTURA REGION SURESTE

ESTADO	CARRETERAS (Kms)	VIAS FERREAS (Kms)	APARATOS TELEFONICOS	AEROPUERTOS (1)	PUERTOS MARITIMOS
CAMPECHE	5,621	393	33,274	2	11
CHIAPAS	11,062	548	106,191	3	5
QUINTANA ROO	4,902	(2)	55,888	4	14
YUCATAN	7,142	610	131,232	1	14
REGION	28,727	1,551	326,385	10	44
NACIONAL	239,235	26,360	10'350,341	82	138

(1): Nacionales e internacionales.

(2): En la entidad no hay ferrocarril

Fuente: INEGI y SCT, 1999.

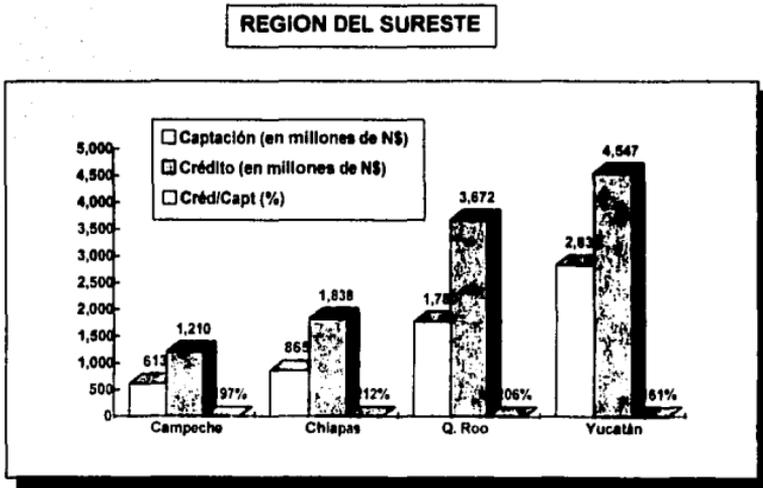
Tabla - 11 -

**NUMERO DE OFICINAS BANCARIAS
REGION SURESTE**

INSTITUCION	YUCATAN	CAMPECHE	Q. ROO	CHIAPAS	TOTAL
BANAMEX	8	3	3	6	20
SERFIN	6	4	4	0	14
ATLANTICO	26	5	7	2	40
SOMEX	3	2	3	0	8
BANCOMER	7	7	4	4	22
INTERNACIONAL	7	5	2	0	14
COMERMEX	3	2	2	1	8
BANPAIS	4	0	0	0	4
BCH	2	0	0	0	2
CONFA	1	0	1	0	2
BANOBRAS	1	1	1	0	3
BANPECO	1	2	1	0	4
BANRURAL	6	5	1	0	12
BANJERCITO	1	0	0	0	1
NAFINSA	1	1	0	0	2
TOTAL	77	37	31	14	156

Fuente: BANCO DE MEXICO, 1993.

Gráfica - 1 - CAPTACION, CARTERA Y SU RELACION EN LA REGION DEL SURESTE



Fuente: BANCO DE MEXICO, 1993.

1.3 Capacidad de mercado

Concluyendo, con base en los datos que se han mencionado en este capítulo, la participación esperada en términos de captación para el primer año de operaciones será del 0.33% (esto se detallará en el capítulo 7) , y aunque a nivel porcentual puede parecer muy bajo, en términos reales representa una captación integral de aproximadamente 20 millones de nuevos pesos, tomando en cuenta que el 50% del mercado lo absorben Banamex y Bancomer porcentaje que ocupan tanto a nivel regional como nacional.

2. Localización de sucursal matriz

2.1 Macrolocalización

Como ya se mencionó anteriormente, hoy en día existe un mayor crecimiento económico a lo largo de todo el país, concentrándose la mayor parte en el centro y norte de la república mexicana; por consiguiente las instituciones financieras, aún cuando se han esforzado por distribuir sus servicios a todo el país, han enfocado en mayor medida su desarrollo a dichas zonas, es por esto que surge la necesidad de regionalizar los servicios financieros con el fin de dar una mayor atención a los requerimientos de las áreas con menor crecimiento económico pero con un gran potencial, por lo que se prevé un gran auge para las instituciones financieras que se desarrollen bajo este concepto.

Es importante señalar que algunos grupos de inversionistas pretenden atacar estas zonas y han manifestado su inquietud por contar con un banco centralizado que apoye tanto sus proyectos como el desarrollo económico de la zona y sustente un decidido enfoque de atención al cliente, con lo cuál la penetración del banco en el mercado podrá agilizarse siguiendo la tendencia del gana-gana, en la cuál gana el cliente y gana el banco, rompiendo con los esquemas anteriores en los que el banco ganaba y el cliente perdía.

Se pretende localizar la sucursal matriz en un área con un gran potencial económico, en donde no se hayan cubierto en su totalidad las necesidades financieras de la clientela, deberá contar con proyectos de

amplio desarrollo. Deberá contener una infraestructura desarrollada que cuente con los servicios básicos y que predomine la población urbana. Se requerirán amplias vías de comunicación para facilitar el servicio a otras entidades.

Una de las zonas geográficas que reúne las características antes mencionadas es el sureste de la República Mexicana, el cuál está conformado por los estados de Quintana Roo, Oaxaca, Chiapas y Yucatán.

Para seleccionar el estado más conveniente para ubicar la sucursal matriz se utilizó el método de ponderación de valores el cuál consiste en listar los factores más importantes que influyen en la realización del proyecto. Para este cálculo se utilizó la información mencionada en el estudio de mercado concluyendo con 10 variables principales, jerarquizándolas a través de la asignación de valores enteros del 1 al 10 de acuerdo a la importancia que tiene cada una de ellas en este proyecto, esto no quiere decir que la variable con el menor valor no es de suma importancia. Una vez asignado el valor de ponderación, se evaluó a cada estado dependiendo de su participación con respecto a los demás, siendo la calificación más alta el número 4 y más baja el número 1. A continuación se detalla el criterio utilizado en la asignación del valor de ponderación:

- Captación: Este factor tiene la mayor importancia debido a que la ubicación de la sucursal deberá estar en una zona en donde exista una cultura financiera arraigada de la población y además a nivel global la captación representa uno de los principales servicios que presta un banco.

- Vías de comunicación: Para el proyecto representan el segundo lugar en importancia ya que el fácil acceso a la zona atraerá inversionistas, desarrollo y por lo tanto se logrará promover una mayor cantidad de créditos derivándose de esto un mayor crecimiento económico de la zona.

- Población ocupada: Es importante porque ésta genera un flujo de efectivo a través del cuál se produce negocio mutuo ya que ésta población genera una capacidad de ahorro que le permite a su vez ser sujeta a créditos.

- Establecimientos por actividad: Es importante que las diferentes actividades económicas se encuentren dentro de la zona, ya que atendiendo a los diferentes sectores lo más equilibrado posible se disminuye el riesgo del banco.

- Aportación regional al PIB: Tiene un grado de importancia considerable debido a que esto indica cuál es la zona más dinámica. Cabe destacar que los estados con una baja aportación del PIB al nacional pueden lograr elevar ésta si cuentan con un mayor apoyo en créditos ya que aumenta su productividad.

- Parques industriales: Uno de los principales sectores económicos es el industrial y si los estados en evaluación cuentan con estos parques se puede detectar un creciente interés de la industria en la región aunque esto no es una condición para que la inversión no se lleve a cabo.

- Oficinas bancarias: Este factor tiene un valor de ponderación bajo ya que el mercado es tan amplio que existe una gran demanda de recursos que no se han satisfecho aún.

- Grupos de edades: Este factor es muy parecido en los estados en evaluación y en la media nacional, es decir que la población de interés para este proyecto que está entre los 12 y los 65 años ocupa entre el 60 y 65 % tanto en los estados como a nivel nacional.

- Población: Se tomó en cuenta debido a que la población económicamente inactiva en un futuro podrá ser clientela del banco.

- Superficie: Es el factor con menor valor de ponderación partiendo de la premisa de que no se requiere de amplias superficies para llevar a cabo este proyecto.

De acuerdo a los resultados obtenidos de la ponderación de los factores antes mencionados los cuáles se muestran en la tabla 12, se obtuvo que el estado de Yucatán es la mejor opción para la instalación de la sucursal matriz debido a que es la población del sureste con mayor capacidad de ahorro, en cuanto a vías de comunicación es un estado lo suficientemente desarrollado para poder tener fácil acceso desde éste hacia otros estados y viceversa y el nivel de calificación que sustentan los demás factores es alto, por lo tanto se considera que es un estado estable, el cuál tiene un gran potencial económico que podrá crecer rápidamente con el apoyo de un banco regional. En cuanto a los estados de Campeche, Chiapas y Quintana Roo, mencionados en la tabla 12 cabe aclarar que aunque el nivel de calificación es cercano al del estado de Yucatán, éstos no cumplen en su totalidad con las expectativas requeridas para este proyecto.

Se requiere de un gran apoyo por parte de las instituciones bancarias para lograr un mayor aprovechamiento de los recursos de la

**Tabla - 12 -
PONDERACION DE FACTORES - MACROLOCALIZACION**

FACTOR	ESTADOS				Valor	
	CAMPECHE	CHIAPAS	Q. ROO	YUCATAN	Ponderación	Ponderado
Captación	1	2	3	4	10	0.18
Vías de comunicación	2	4	3	4	9	0.16
Población ocupada	3	1	4	2	8	0.15
Establecimientos por actividad	2	4	1	3	7	0.13
Aportación regional al PIB nacional	3	4	1	2	6	0.11
Parques Industriales	3	2	2	4	5	0.09
Oficinas bancarias	3	1	2	4	4	0.07
Grupos de edades	2	1	3	4	3	0.05
Población	2	4	1	3	2	0.04
Superficie	3	4	2	1	1	0.02
				Total	55	

Calculos:

FACTOR	CAMPECHE	CHIAPAS	Q. ROO	YUCATAN
Captación	0.18	0.36	0.55	0.73
Vías de comunicación	0.33	0.65	0.49	0.65
Población ocupada	0.44	0.15	0.58	0.29
Establecimientos por actividad	0.25	0.51	0.13	0.38
Aportación regional al PIB nacional	0.33	0.44	0.11	0.22
Parques Industriales	0.27	0.18	0.18	0.36
Oficinas bancarias	0.22	0.07	0.15	0.29
Grupos de edades	0.11	0.05	0.16	0.22
Población	0.07	0.15	0.04	0.11
Superficie	0.05	0.07	0.04	0.02

Resultados: 2.25 2.64 2.42 3.27

FALLA DE ORIGEN

región fortaleciendo el crecimiento económico en general, y esto será efectivo instrumentando un sistema de otorgamiento de crédito ágil y seguro, mejorando la calidad del servicio a la clientela para resolver las distintas necesidades financieras de los clientes, esto se logrará en mayor medida, como es en este caso, creando un banco que concentre todos sus esfuerzos exclusivamente a esta zona.

2.2 Microlocalización

El estado de Yucatán se localiza en el hemisferio norte al oeste del meridiano de Greenwich, entre los paralelos $19^{\circ} 6''$ y $21^{\circ} 37''$ de latitud norte y los meridianos $87^{\circ} 32''$ y $90^{\circ} 23''$ de longitud oeste, hallándose dentro de la zona tropical.

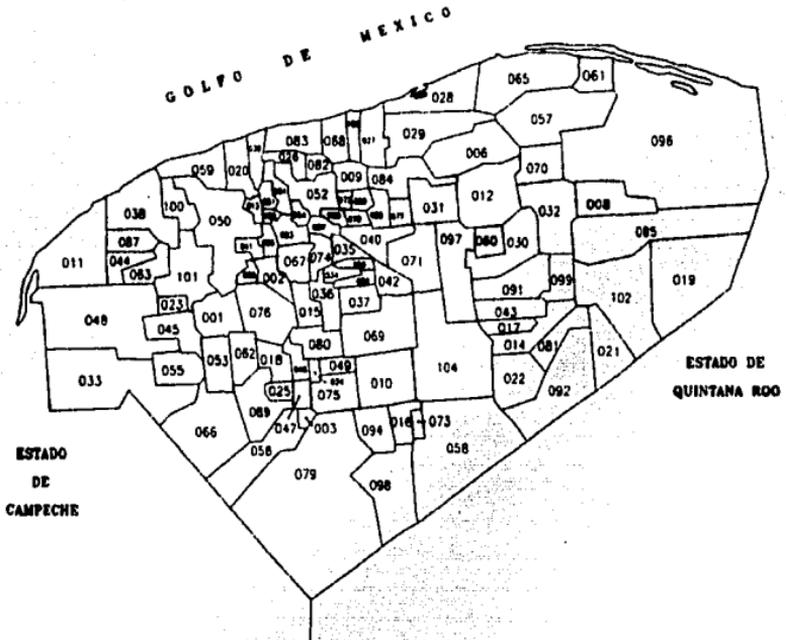
Se encuentra situado al sureste de la República Mexicana y al norte de la península del mismo nombre, limita al norte y al oeste con el Golfo de México, al este y al sureste con el estado de Quintana Roo y al suroeste con el estado de Campeche.

La entidad abarca una superficie de $43,379 \text{ km}^2$, que representa el 2.21% de todo el país, ocupando el vigésimo lugar en lo que a extensión se refiere, entre los estados que constituyen la República Mexicana.

Cuenta con una extensión de 378 km de litoral que representa el 3.8% del litoral mexicano y ocupa en este aspecto el décimo lugar del país.

Las principales ciudades son Mérida, Tizimin, Progreso y Valladolid, la primera de ellas es la capital del estado. La división municipal del estado de Yucatán se muestra en la gráfica 2.

Gráfica - 2 - YUCATAN, DIVISION MUNICIPAL



CLAVE	NOMBRE	CLAVE	NOMBRE	CLAVE	NOMBRE	CLAVE	NOMBRE
001	ABALA	002	ACANCEH	003	AKIL	004	BACA
005	BOKOBA	006	BUCTZOTZ	007	CACALCHEN	008	CALOTMUL
009	CANSAHCAB	010	CANTAMAYEC	011	CELESTUN	012	CENOTILLO
013	CONKAL	014	CUNCUNUL	015	CUZAMA	016	CHACSINKIN
017	CHANKOM	018	CHAPAB	019	CHEMAX	020	CHICKULUB
021	CHICHIMILA	022	CHIKINDZONOT	023	CHOCHOLA	024	CHUMAYEL
025	DZAN	026	DZEMUL	027	DZIDZANTUN	028	DZILAM B
029	DZILAM G	030	DZITAS	031	DZIDZANCAUCH	032	ESPITA
033	HALACHO	034	HOCABA	035	HOCTUN	036	HOMUN
037	HUHI	038	HUNUCMA	039	IXIL	040	IZAMAL
041	KANASIN	042	KANTUNIL	043	KAUA	044	KINCHIL

Gráfica - 2 - (cont.)
YUCATAN,
DIVISION MUNICIPAL

CLAVE	NOMBRE	CLAVE	NOMBRE	CLAVE	NOMBRE	CLAVE	NOMBRE
045	KOPOMA	046	MAMA	047	MANI	048	MAXCANU
049	MAYAPAN	050	MERIDA	051	MOCOCHA	052	MOTUL
053	MUNA	054	MUXUPIP	055	OPICHEN	056	OXKUTZCAB
057	PANABA	058	PETO	059	PROGRESO	060	Q ROO
061	RIO LAGARTOS	062	SACALUM	063	SAMAHIL	064	SANAHCAT
065	SAN FELIPE	066	SANTA ELENA	067	SEYE	068	SINANCHE
069	SOTUTA	070	SUCILA	071	SUDZAL	072	SUMA
073	TAHDZIU	074	TAHMEK	075	TEABO	076	TECOH
077	TEKAL	078	TEKANTO	079	TEKAX	080	TEKIT
081	TEKOM	082	TELCHAC PUEB	083	TELCHAC PUERT	084	TEMAX
085	TEMOZON	086	TEPAKAN	087	TETIZ	088	TEYA
089	TICUL	090	TIMUCUY	091	TINUM		
092	TIXCACALCUPUL	093	TIXKOKOB	094	TIXMEHUAC	095	TIXPEHUAL
096	TIZIMIN	097	TUNKAS	098	TZUCACAB	099	UAYAMA
100	UCU	101	UMAN	102	VALLADOLID	103	XOCCHEL
104	YAXCABA	105	YAXKUKU L	106	YOBAIN		

En el estado de Yucatán, la ciudad con el mayor número de instituciones bancarias es Mérida la cual concentra el 65% (50 sucursales) siguiendo Tizimín, Valladolid y Progreso, con 5% (4 sucursales), 5% (4 sucursales), y 4% (3 sucursales), respectivamente.

La captación en Yucatán hasta abril de 1993 fue de 2'831,711 miles de nuevos pesos, la relación crédito-captación fue de 160.58 %, indicando que la tendencia a nivel estatal también ha favorecido al desarrollo económico. (ver gráfica 3). Los bancos con mayor actividad son Banamex, Bancomer y Banco del Atlántico con 25.59%, 23.32% y 18.19% de participación estatal, respectivamente.(ver tabla 13).

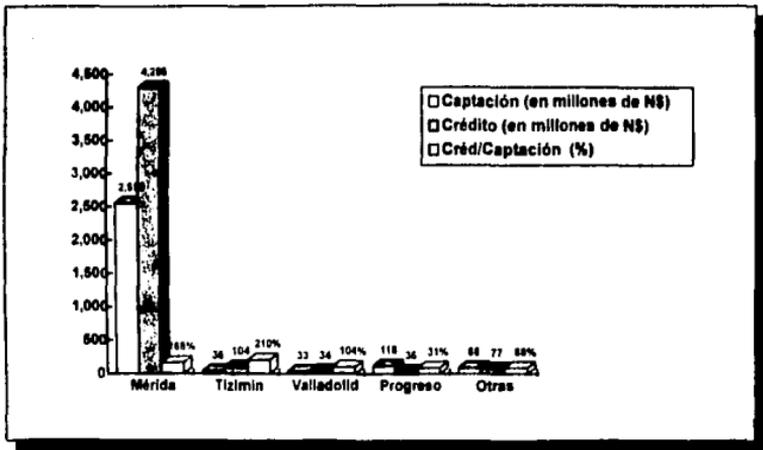
Para determinar la ciudad óptima para instalar la sucursal matriz se utilizaron, al igual que en la macrolocalización, las mismas variables y criterios de ponderación. La ciudad de Mérida destaca ampliamente sobre Tizimín, Valladolid y Progreso en todos los aspectos, desde el número de habitantes hasta en el desarrollo propio de cada ciudad aunque a nivel distrital la superficie de Mérida es la más pequeña.

El resultado mostrado en la tabla 14 arroja la calificación más alta para la ciudad de Mérida, siguiendo Tizimín por una gran diferencia, lo cual por lo tanto quiere decir que la ciudad óptima para la instalación de la sucursal es Mérida, que además de ser la capital del estado también es el principal centro de negocios del mismo.

La ciudad de Mérida cuenta con una red de carreteras muy vasta e importante, con 7,142 kms comunicando a los estados del este como Tabasco y Campeche y a los del suroeste como Quintana Roo. Las

Gráfica - 3 - CAPTACION, CARTERA Y SU RELACION EN EN ESTADO DE YUCATAN

ESTADO DE YUCATAN



Fuente: BANCO DE MEXICO, 1993.

Tabla - 13 -

**CAPTACION POR BANCO
OFICINAS BANCARIAS
REGION SURESTE**

CAPTACION POR BANCO			% DE PARTICIP.	SUMATORIA	TOTAL MENORES A 10 % DE PARTICIPACION
(En miles de Nuevos pesos)					
1	BANAMEX	1,550,431	25.59%	25.59%	32.00%
2	BANCOMER	1,420,188	23.32%	48.91%	
3	BANATLAN	1,107,771	18.19%	67.10%	
4	INTERNACIONAL	407,421	6.69%	73.79%	
5	SERFIN	388,642	6.38%	80.17%	
6	MEXICANO	294,756	4.84%	85.01%	
7	BANPAIS	241,164	3.96%	88.97%	
8	UNION	207,669	3.41%	92.38%	
9	COMERMEX	204,015	3.35%	95.73%	
10	PROBURSA	184,527	3.03%	98.76%	
11	CONFA	75,516	1.24%	100.00%	
TOTAL		6,090,000	100.00%		

Fuente: BANCO DE MEXICO, 1993.

**Tabla - 14 -
PONDERACION DE FACTORES - MICROLOCALIZACION**

FACTOR	CIUDADES				Valor	
	MERIDA	TIZMIN	VALLADOLID	PROGRESO	Ponderación	Ponderado
Captación	4	3	1	2	8	0.22
Vías de comunicación	4	3	2	3	7	0.19
Población ocupada	4	3	2	3	6	0.17
Establecimientos por actividad	4	2	1	3	5	0.14
Parques Industriales	4	3	3	4	4	0.11
Oficinas bancarias	4	3	3	2	3	0.08
Población	4	3	1	2	2	0.06
Superficie	4	3	1	2	1	0.03
				Total	36	

Cálculos:

FACTOR	MERIDA	TIZMIN	VALLADOLID	PROGRESO
Captación	0.89	0.67	0.22	0.44
Vías de comunicación	0.78	0.58	0.39	0.56
Población ocupada	0.67	0.50	0.33	0.50
Establecimientos por actividad	0.56	0.28	0.14	0.42
Parques Industriales	0.44	0.33	0.33	0.44
Oficinas bancarias	0.33	0.25	0.25	0.17
Población	0.22	0.17	0.06	0.11
Superficie	0.11	0.08	0.03	0.06

Resultados:

4.00	2.86	1.75	2.72
------	------	------	------

carreteras que actualmente están en operación son: Mérida-Cancún, Mérida-Umán-Escárcega, Mérida-Tizimin, Mérida-Ticul y estas a su vez se conectan a las diferentes redes carreteras de la región, con lo cuál tenemos a una ciudad que está interconectada con las ciudades más importantes de la zona por vías de comunicación de primera.

Tiene un aeropuerto internacional a 20 minutos del centro, comunicando a esta ciudad con otros estados de la República Mexicana y con el extranjero, facilitando las entradas y salidas de materias primas y productos terminados.

Se cuenta con una red de teléfonos compuesta por 131,232 líneas, además de oficinas de correos y telégrafos.

Las fuentes de energía eléctrica son suficientes para cubrir las necesidades que tiene la zona de dicha energía, son casi nulos los problemas por falta de electricidad.

En cuanto al agua y al combustible tampoco existen problemas, pues la zona tiene asegurada su distribución.

La zona puede proporcionar los recursos humanos que se requieren, ya que como se mencionó anteriormente está circundada por población urbana que cuenta con todos los niveles educativos, con lo cuál se tendría resuelto el problema de disponibilidad y calidad de los recursos humanos.

Según los últimos datos con los que se cuenta, año de 1990, la población del estado de Yucatán se calcula en 1'362,940 habitantes. La capital del estado que es lugar donde se localizará la sucursal cuenta con una población cercana a los 566,819 habitantes, la cuál se encuentra estratificada por edades de la siguiente forma:

de 0 a 14 años	32.4%
de 15 a 64 años	61.3%
de 65 y más	6.3%

* FUENTE: INEGI, Censo General de Población y Vivienda 1990.

La población económicamente activa de Mérida es de 43.6%. En cuanto a las diferencias por sexo el 70.1% de los activos son hombres y el 18.2% son mujeres. Atendiendo a la estructura por edad y sexo de la población económicamente activa e inactiva se tiene que en todos los grupos de edad la población económicamente activa masculina es mayor que la femenina.

La población económicamente inactiva representa el 55.3% de la población de 12 años y más, también se notan diferencias marcadas por sexo, ya que el 80.7% del total de inactivos son mujeres y el 28.9% son hombres. Se destaca que los porcentajes de inactividad por sexo muestran que el 59.8% de los hombres son estudiantes, mientras que el 78.4% de las mujeres se dedican a los quehaceres del hogar.

Las cifras censales muestran que en 1990 la tasa de ocupación fue de 98.5%, correspondiendo a la tasa masculina un 98.5% del total de éstos y la femenina 98.6% del total de éstas. De la misma forma se tiene que la tasa de desocupación en 1990 fue de 1.5% para el total de la población de 12 años y más, 1.5% para los hombres y 1.4% para las mujeres.

Las condiciones climáticas no son de importancia en el desarrollo de las funciones de la sucursal matriz.

2.3. Ubicación del inmueble

Se seleccionó la ciudad de Mérida , aunque todas cuentan con factores como el mercado de consumo, disponibilidad de mano de obra, facilidades de transporte y servicios públicos diversos, ésta tiene un potencial económico bastante más elevado que las demás ciudades, contiene todas las comodidades necesarias para poder llevar a cabo la actividad financiera, los servicios públicos y las vías de comunicación son eficientes, y se ubica muy cerca de las demás ciudades: El punto más importante que destaca es que la mayoría del mercado al que se piensa apoyar se encuentra en esta ciudad (ver capítulo 1).

Para la selección del inmueble óptimo para instalar la sucursal matriz se consideraron tres opciones (ver tabla 15):

- Inmueble ubicado en calle 64 núm. 21: Se encuentra en la zona centro de la ciudad, su superficie es de 978 m², el costo de éste es de N\$ 2'640,600, se encuentra muy deteriorado y el costo de las remodelaciones que habría que realizar es bajo.

**Tabla - 15 -
SELECCION DEL INMUEBLE**

FACTOR	INMUEBLES			Valor	
	Calle 64	Paseo Montejo	Av. Colón	Ponderación	Ponderado
Ubicación	2	3	1	5	0.33
Superficie	3	2	1	4	0.27
Estado actual del inmueble	2	3	2	3	0.20
Costo del terreno	1	2	3	2	0.13
Remodelaciones	3	2	2	1	0.07
			Total	15	

Calculos:

FACTOR	Calle 64	Paseo Montejo	Av. Colón
Ubicación	0.67	1.00	0.33
Superficie	0.80	0.53	0.27
Estado actual del inmueble	0.40	0.60	0.40
Costo del terreno	0.13	0.27	0.40
Remodelaciones	0.20	0.13	0.13

Resultados: 2.20 2.63 1.53

- Inmueble ubicado en Avenida Colón núm. 52: Se encuentra en la zona norte de la ciudad, el costo del inmueble es de N\$ 1'695,540 su superficie es de 807.4 m² y se encuentra muy deteriorado.

- Inmueble ubicado en Paseo Montejo núm. 441: Se encuentra en la principal avenida de Mérida cerca del centro de la ciudad, el costo del inmueble es de N\$ 2'045,160 su superficie es de 889.2 m², el inmueble se encuentra en buen estado y el costo de las remodelaciones es alto.

Los criterios utilizados para el valor de ponderación que se le dio a cada variable es el siguiente:

- Ubicación: Esta variable tiene el valor más alto debido a que es importante que la sucursal se encuentre en una zona muy concurrida y con fácil acceso, además de contar con todos los servicios públicos.

- Superficie: Se debe contar con un terreno lo suficientemente amplio para adecuarse a las necesidades del banco. (Área de sucursal, oficinas, estacionamiento, etc.).

- Costo del terreno: No es un factor determinante ya que es más importante que el inmueble se encuentre bien ubicado y que contenga el espacio suficiente para dar una mayor presencia, aunque el costo deberá estar en un rango aceptable.

- Estado actual del inmueble: Se busca un inmueble que requiera de las remodelaciones exteriores mínimas posibles.

- Remodelaciones: Aunque de antemano se sabe que se requieren realizar remodelaciones en cualquiera de los tres inmuebles propuestos, el rango de costos de remodelaciones entre uno y otro es muy pequeño.

El resultado obtenido de la ponderación de valores mostrado en la tabla 15 dio como resultado el inmueble ubicado en la avenida Paseo de Montejo número 441, que es la principal avenida de Mérida . La superficie del terreno disponible es de 889.2 m² y sus características son las siguientes:

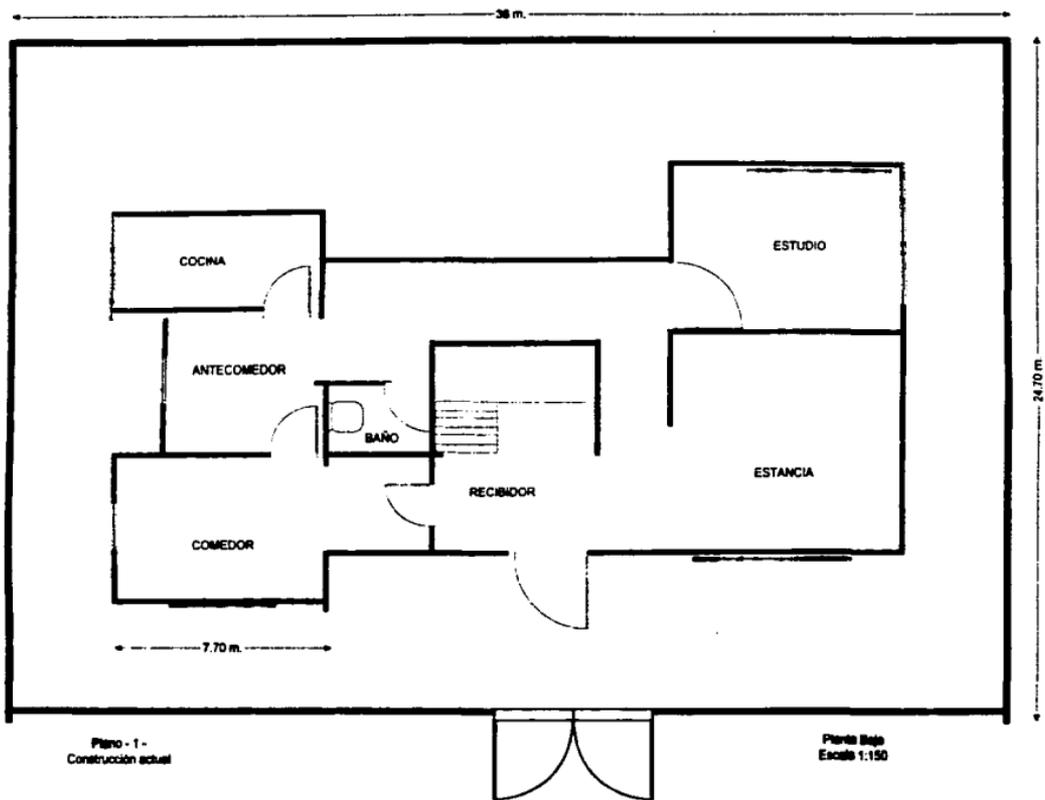
Su frente es de 36 metros y su fondo es de 24.7 metros. La parte frontal del terreno da a la avenida antes mencionada. Existe la ventaja de la cercanía a acometidas de red digital integrada ya que éstas se requieren para las funciones propias del banco.

El inmueble originalmente es una casa habitación, la cuál tiene posibilidades de hacerle modificaciones para la operación bancaria, existen facilidades para la instalación de equipos de aire acondicionado y tiene 777.72 m² de construcción dividido en dos plantas.

El espacio restante del terreno es un jardín muy amplio, que pretende utilizarse como estacionamiento. (ver planos 1 y 2).

FALLA DE ORIGEN

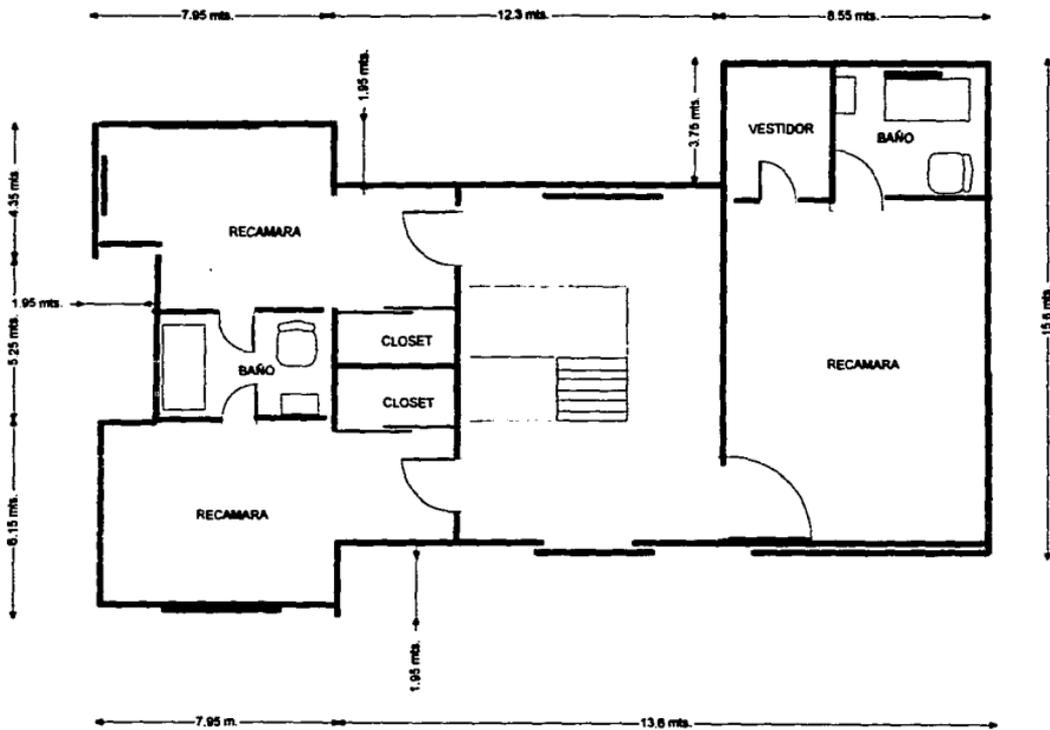
61



LOCALIZACION DE SUCURSAL MATRIZ

FALLA DE ORIGEN

62



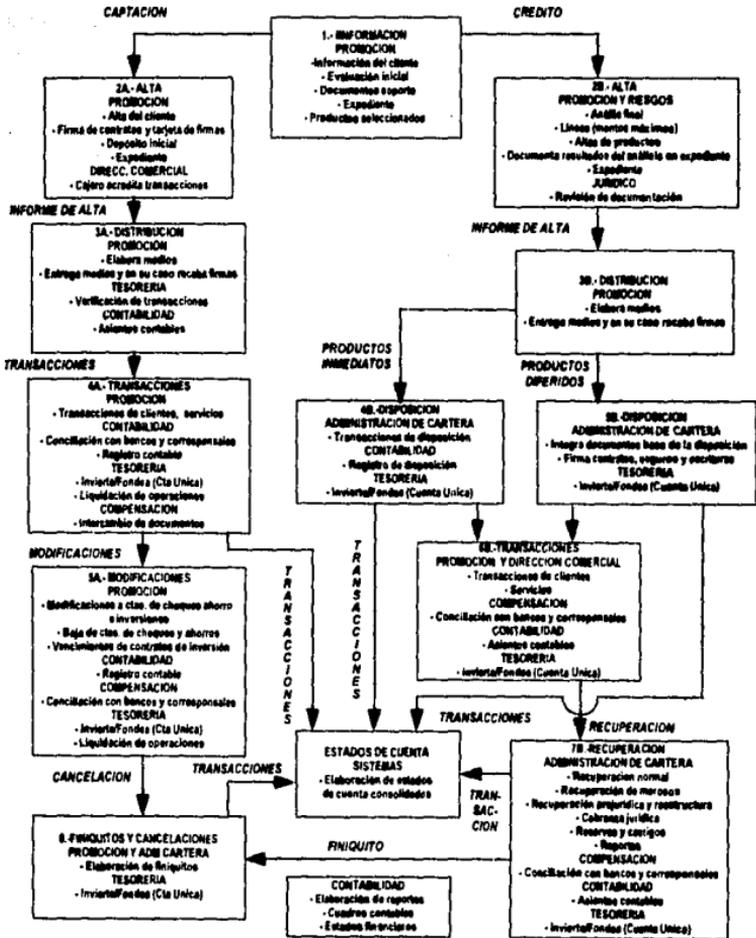
Plano - 2 -
Construcción actual

Planta Alta
Escala 1:150

LOCALIZACION DE SUCURSAL MARTINEZ

3. Ingeniería de procesos

3.1 Visión global del flujo de servicios financieros



FALLA DE ORIGEN

3.2 Diagramas de flujo de operaciones específicas

DIAGRAMA - 2 - APERTURA DE CUENTA DE CHEQUES

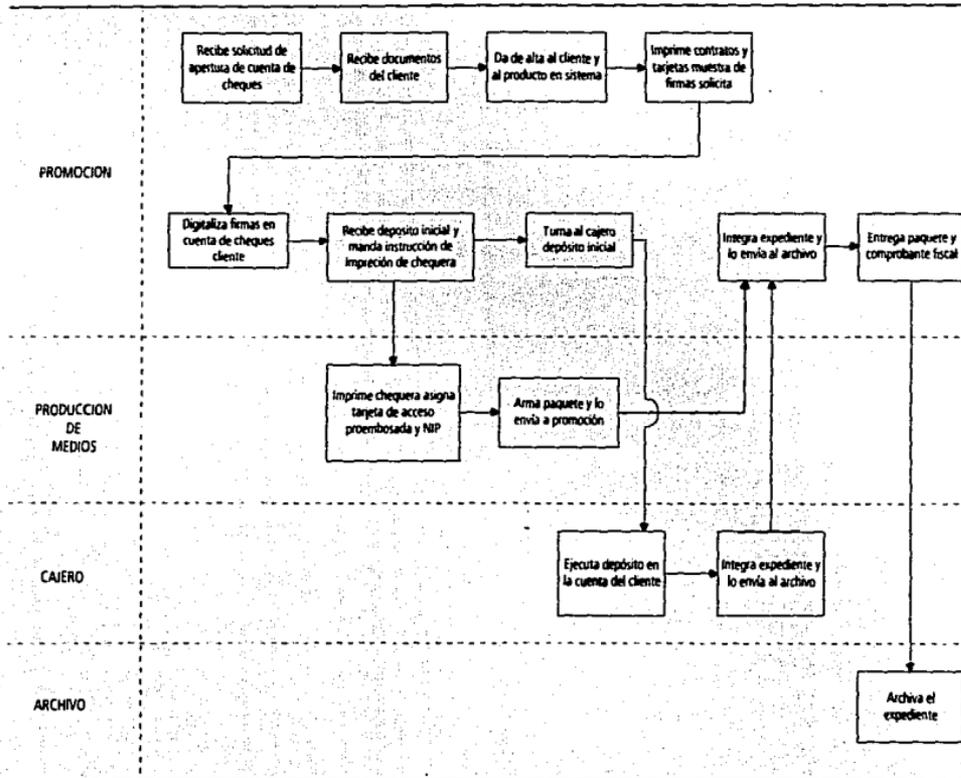
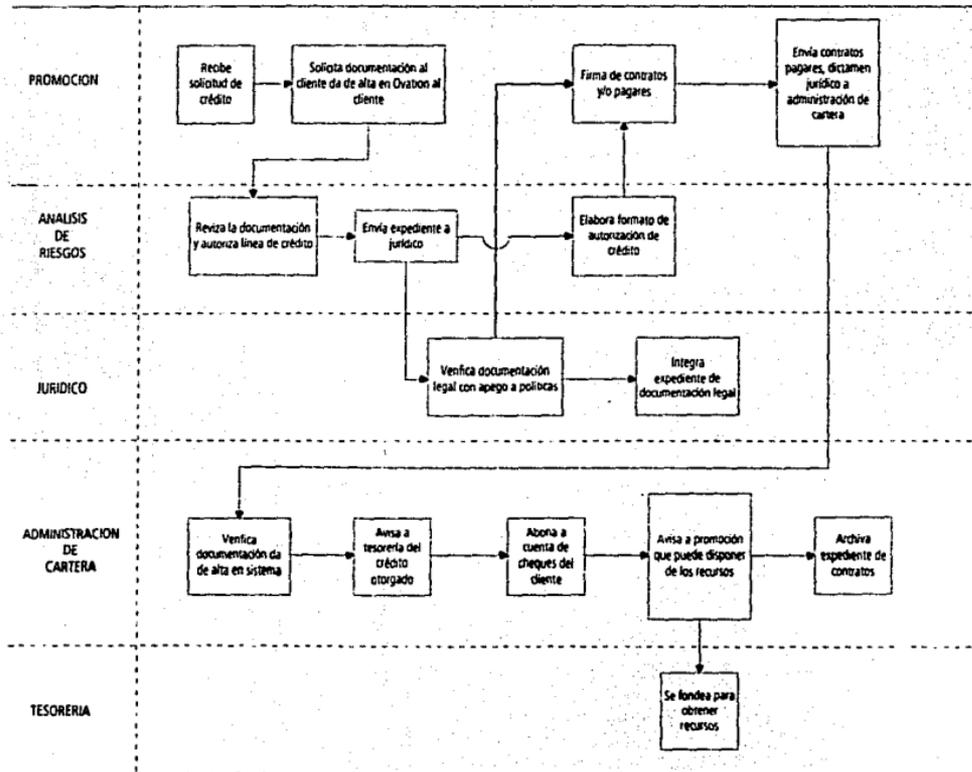


DIAGRAMA - 3 - APERTURA DE CREDITO



INGENIERIA DE PROCESOS

DIAGRAMA - 4 - APERTURA DE TARJETA DE CREDITO

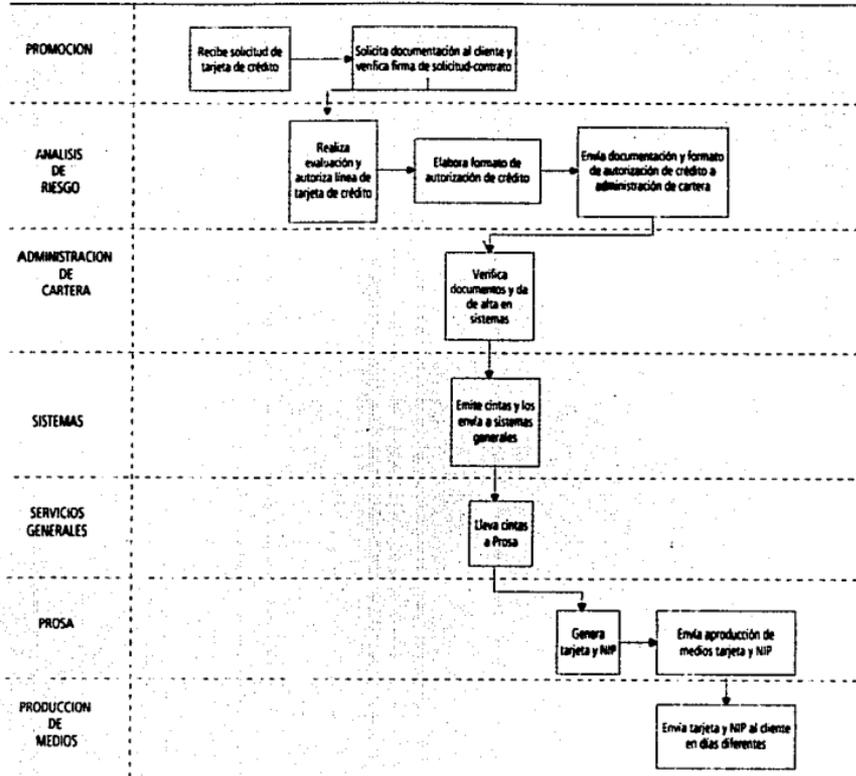


DIAGRAMA - 5 - APERTURA DE PAGARE CON RENDIMIENTO LIQUIDABLE AL VENCIMIENTO

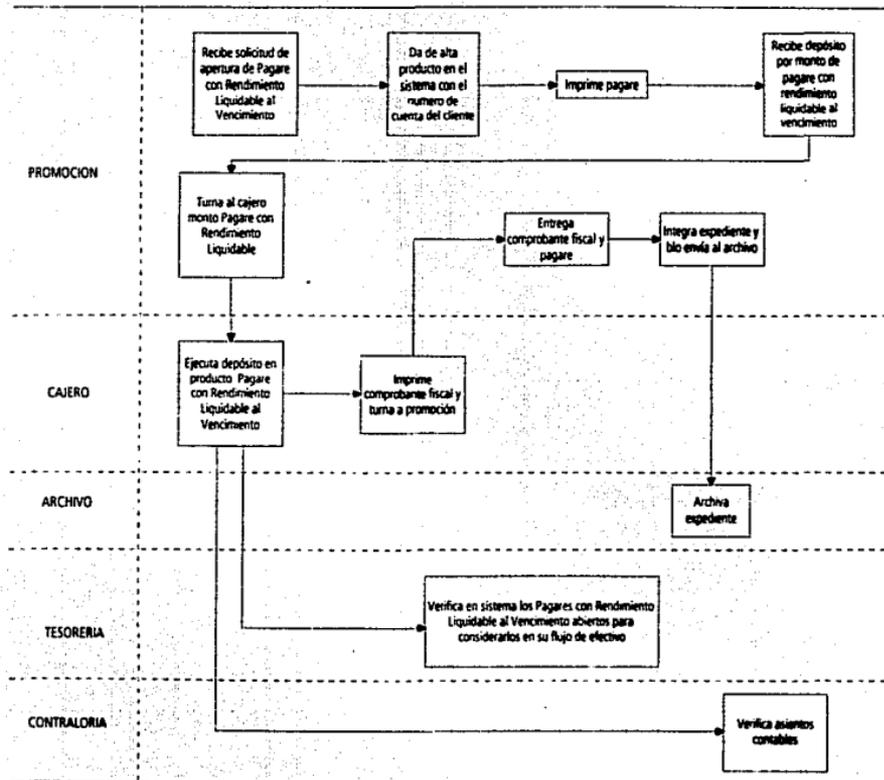


DIAGRAMA - 6 - VENTA DE ORDEN DE PAGO INTERNACIONAL

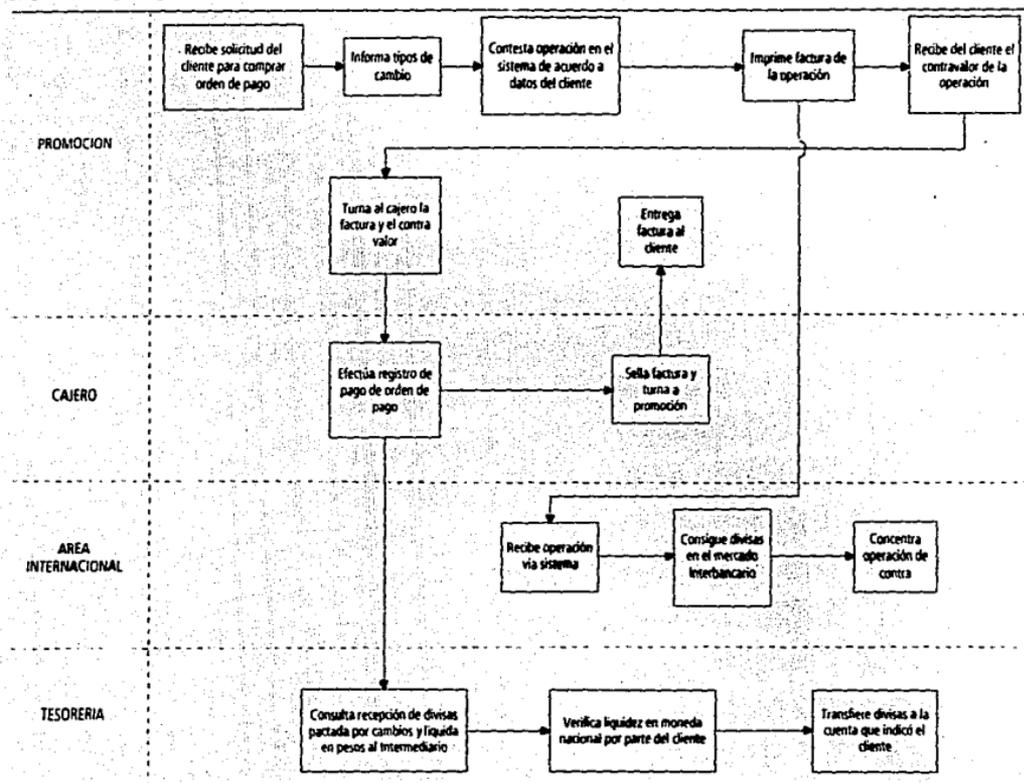


DIAGRAMA - 7 - PAGO DE CHEQUES

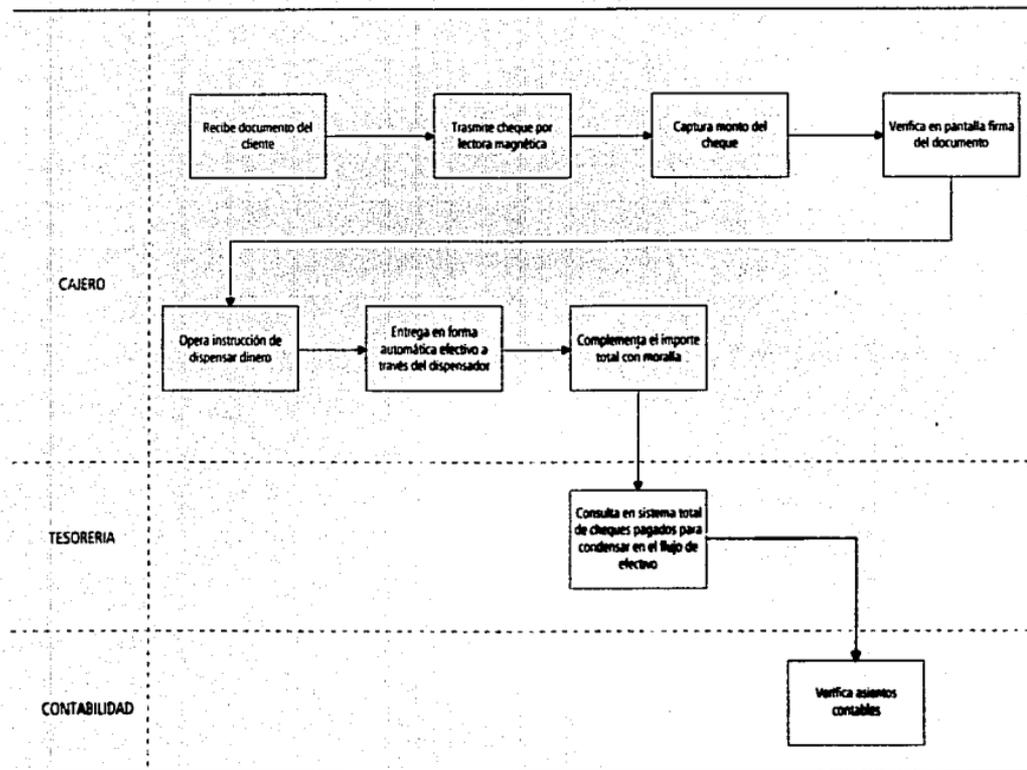
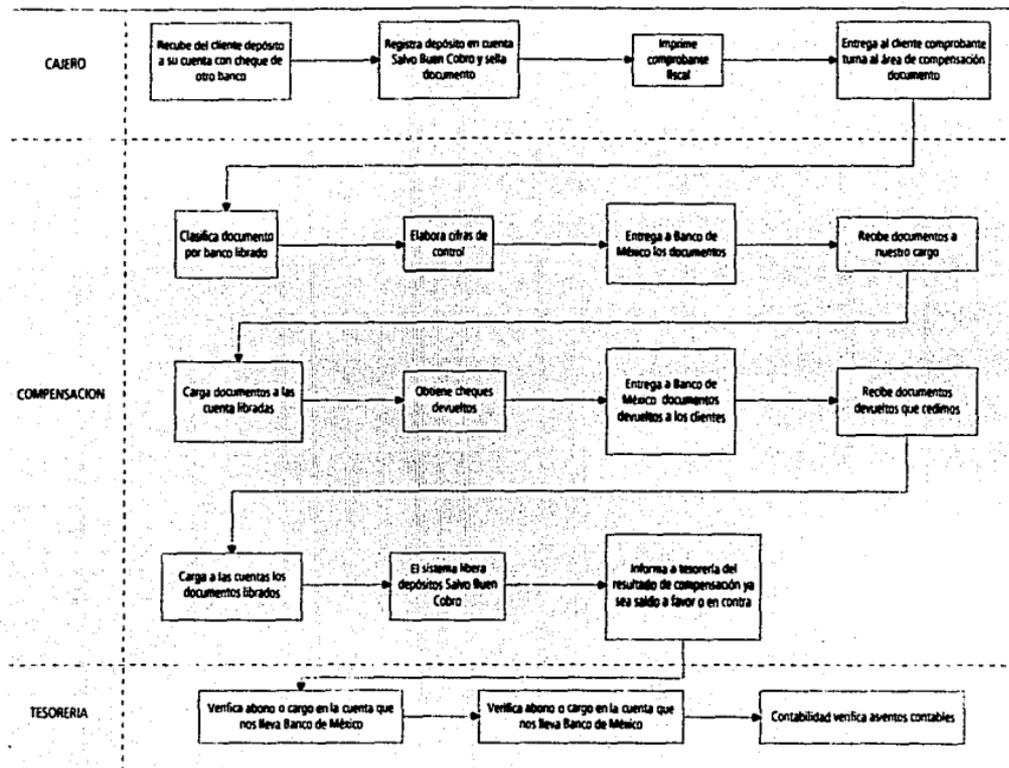


DIAGRAMA - 8 - DEPOSITO DE CHEQUE DE OTRO BANCO



4. Sistema de organización

En toda empresa, existen problemas que se deberán resolver; el medio más efectivo por el cuál se llega a la solución de estos problemas es el proceso administrativo. El proceso administrativo está formado por cuatro puntos principales que son: planeación, organización, dirección y control. Cabe mencionar que, aunque los puntos anteriores se deben considerar por igual, es de vital importancia desarrollar ampliamente la organización que se propone para este proyecto con base en los flujos de operación antes mencionados.

4.1 Planeación.

La planeación es el mejor curso de acción de una organización para llegar al cumplimiento de sus objetivos, donde se decide cuál es la misión de la empresa, cuales son sus metas, debilidades, oportunidades, retos y fortaleza de la misma; que acciones toman los competidores, cuáles son las necesidades más relevantes de los clientes que no se cubren, cuáles serán las estrategias y cómo llevarlas a cabo.

La función de la planeación permite disponer de un programa estratégico, que define claramente a dónde se pretende llevar el banco, con objeto de alcanzar la mayor rentabilidad dentro de un proceso interactivo de todas la áreas del banco.

Aportar una estrategia completa que establece los lineamientos con los cuáles se busca ocupar un puesto destacado en el mercado, mediante

productos innovadores, acordes a las necesidades de la clientela en la región y a su vez en cada segmento.

Estos aspectos permitirán adaptar la tarea del banco a las condiciones que fije el mercado. En consecuencia la labor de planeación en el banco será una piedra angular, que contribuya a que la visión se convierta en éxito y se lleve al éxito en términos de rentabilidad.

Algunos aspectos importantes a considerar en la planeación del banco son: identificar los puntos críticos que deberán atacarse con el fin de mantener alta rentabilidad e incrementar la productividad, con visión global en colaboración con todas las áreas. Esto exige establecer lineamientos para ser competitivos, de tal manera que se podrá asumir liderazgo en ciertos productos y tener una fuerte penetración en el mercado.

La orientación de negocios consiste en la prestación de toda gama de servicios financieros autorizados a una institución de banca múltiple, dentro del concepto de universalización para la atención del mercado masivo, especialización a todos los sectores que componen la región y tener una presencia importante en el mercado internacional.

La filosofía del banco implica actuar con orientación efectiva al cliente; asociarse a él; venderle paquetes de productos y servicios,

fomentando la venta cruzada; imprimir diferenciación mediante el diseño de productos, operación, servicio y precio con respecto a la competencia.

4.2 Organización

La organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las jerarquías, niveles de actividades y funciones, con el fin de lograr la misión establecida eficazmente. Es conveniente que las personas y los puestos se dediquen a una actividad concreta que les permita profundizarse en sus conocimientos y mejorar su destreza.

Deben revisarse y definirse con precisión y exactitud las funciones, deberes y responsabilidades de cada área, y en conjunto de estas obligaciones, ir formando las unidades del trabajo específico. Para tal efecto es necesario determinar las funciones de cada área propuestas en el capítulo anterior y las funciones específicas de cada puesto para definir la estructura organizacional del banco.

4.2.1 Descripción de áreas y puestos

a. Consejo de Administración.

Objetivo.

Verificar el buen desempeño del banco así como la toma de decisiones estratégicas para lograr la mayor rentabilidad del mismo.

b. Dirección general.**Objetivo.**

Establecer los lineamientos y políticas generales que deberán regir al Banco, con la finalidad de brindar un servicio con calidad, eficiencia y competitividad; así como una excelente imagen de la institución.

Especificación de funciones.

Informar periódicamente al consejo de administración sobre la situación operativa y de riesgo en la que se encuentra el banco.

Cerciorarse de que los directivos de las diferentes áreas y el personal dependiente de éstos cumplan con las responsabilidades y metas contraídas con el Banco.

Revisar periódicamente los activos y pasivos del Banco para detectar el nivel en que se encuentra éste comparado con el sistema financiero.

Definir los objetivos generales del Banco.

Coordinar y supervisar las actividades directivas y administrativas del Banco, jerarquizando las autoridades y responsabilidades de quienes las realizan.

Dirigir las operaciones del Banco.

Representar con su personalidad a la institución.

Autorizar la información que se tenga que enviar a las autoridades o a las entidades reguladoras.

Tomar decisiones de carácter estratégico e implantar las mismas.

Para el cargo de director general se requiere una persona ya que es importante lograr que todas las áreas descansen en una sola cabeza,

siendo ésta, el enlace entre los directores de área y el consejo de administración.

c. Promoción

Objetivo.

Atraer clientes nuevos y mantener a los ya existentes, con una filosofía de calidad de servicio, ofreciendo toda la gama de productos bancarios y adecuándolos a las necesidades de los clientes.

Especificación de funciones.

Promover ante la clientela los diversos productos y servicios que ofrece el Banco.

Atender las necesidades de inversión de la clientela en forma personalizada.

Brindar asesoría financiera a los clientes.

Diseñar y recomendar portafolios de inversión con apego estricto a las necesidades de liquidez, riesgo y rendimiento esperado que tenga el cliente.

Preevaluar los prospectos de clientes.

Establecer contacto periódico con el cliente, y en caso de existir alguna falta de pago por parte de éste, da opciones de solución y negocia la operación.

Descripción de puestos.

Director y subdirector de promoción: Establecen los objetivos del área, mantienen una cordial relación con los clientes del banco y ayudan a

resolver los posibles problemas que pudieran tener tanto los jefes de promotores como los promotores.

Jefe de promotores: Tienen la función de verificar que todas las actividades que lleven a cabo los promotores se hagan de acuerdo a los lineamientos del banco.

La promoción se deberá dividir en dos secciones; una de ellas se encargará de promover y brindar servicio a domicilio al cliente y la otra lo hará de igual manera en la sucursal. Para tal efecto se requiere de un líder que dirija y controle las actividades de promoción apoyándose de otra persona para el mejor cumplimiento de los objetivos del área. Cada una de las secciones de promoción requiere un responsable directo que motive a los promotores a cumplir con las metas a seguir, evaluando su productividad y en algunos casos tendrán la labor de promotores para clientes especiales.

Promotor: Los promotores, tanto de la sucursal como los visitadores, darán un servicio ágil, atendiendo a las necesidades financieras de los clientes con un tiempo de respuesta ágil para lograr una calidad en el servicio. Se encargarán de dar de alta las nuevas cuentas y/o productos del cliente.

d. Dirección Comercial

Objetivo.

Efectuar las transacciones solicitadas por los clientes.

Especificación de funciones.

Verificar que las operaciones que se lleven a cabo en la sucursal se realicen de acuerdo a las necesidades de los clientes y en caso contrario tomar las acciones correctivas para que así se cumpla.

Ofrecer compraventa de divisas para facilitar las operaciones realizadas en el extranjero.

Ofrecer la colocación de dinero en el extranjero para las liquidaciones internacionales evitando que el cliente tenga que trasladar el dinero.

Establecer relaciones de negocios con bancos extranjeros para financiar proyectos de inversión internacionales.

Asesorar al cliente en cualquier tipo de operación tanto nacional cómo internacional.

Tomar las acciones necesarias para mantener la posición de cambios de acuerdo a lo establecido por las entidades reguladoras.

Efectuar todas las operaciones transaccionales de los clientes.

Proveer de los medios necesarios para que el cliente lleve a cabo sus operaciones.

Descripción de puestos.

Director: Establecer los objetivos del área. Verificar que las operaciones que se lleven a cabo en la sucursal se realicen de acuerdo a las necesidades de los clientes.

Subdirector de producción de medios: Establecer la relación con los proveedores de los diferentes medios utilizados por la sucursal y por la clientela. Controlar el inventario de éstos.

Operador: Producción de chequeras, giros, cheques de caja, asignación de tarjetas.

Gerente de sucursal: Autorizaciones especiales a clientes, verificación de que las operaciones se lleven a cabo de acuerdo a los lineamientos de la sucursal, solución de problemas a la clientela.

Jefe de cajeros: Elaboración del cierre de sucursal, solución de problemas a los cajeros, autorizaciones de transacciones mayores. Dotación y retiro de efectivo a cajeros.

Cajero: Realizar operaciones transaccionales, dar asesoría al cliente, efectuar cierre de caja.

Subdirector internacional bancario: Realizar convenios con bancos extranjeros y mantener una cordial relación, Verificar que las operaciones internacionales se lleven de acuerdo a las políticas del banco, controlar la posición de cambios, medir la posición de riesgo cambiario.

Cambista: Realizar compraventa de divisas en el mercado interbancario, así cómo realizar las operaciones pactadas a través de la sucursal.

e. Análisis de riesgo

Objetivo.

Evaluar y diagnosticar los prospectos de clientes que se captan a través del área de promoción, para el otorgamiento de líneas de crédito.

Especificación de funciones

Solicitar la documentación adicional de los clientes para poder realizar las evaluaciones.

Realizar visitas oculares a los negocios y domicilios de los clientes.

Calificar los estudios realizados y en base a esto decidir autorizar o declinar el crédito.

Clasificar los créditos otorgados por tipo y enviar informes a Administración de Cartera.

Elaborar resúmenes ejecutivos de las calificaciones de los clientes para sesionar en comité de crédito en caso de que el monto del crédito solicitado por el cliente sea mayor al rango establecido por las políticas del banco.

Intercambiar información con otros Bancos de listados de clientes no deseables y así poder verificar algún mal antecedente de cualquier prospecto que se evalúe.

Preparar informes cuantitativos y cualitativos, así como de montos de líneas otorgadas a los clientes, para entregarlos al comité de crédito y éste a su vez le responda instrucciones específicas.

Descripción de puestos:

Director: Establecer los parámetros de evaluación de crédito, autorizar o declinar los prospectos de créditos. Elaborar los informes para comité de crédito.

Analista: Elaborar y calificar estudios de crédito.

f. Sistemas

Objetivo.

Dotar de infraestructura y desarrollo tecnológico a los empleados y clientes del banco basados en sistemas y telecomunicación de punta para buscar la diferenciación competitiva a través de la tecnología como apoyo a los negocios. Se fundamenta en una unidad de procesamiento como núcleo de toda la arquitectura, con sistemas automáticos de respaldo que permiten garantizar la continuidad de los servicios.

Especificación de funciones.

Distribuir el proceso y capacidad de cómputo así como los datos operacionales manteniendo una centralización y consolidación de los datos que se generen.

Mantener una autosuficiencia tecnológica adaptando paquetes ya existentes en el mercado y desarrollando internamente experiencia, con el propósito de incrementar la seguridad, disminuir los costos y mantener una diferencia competitiva en tecnología.

Seguir de cerca los avances de las nuevas tecnologías y las tendencias del mercado incorporando éstas al negocio con cautela.

Buscar la estandarización en el trabajo de sistemas tanto en selección de equipos y herramientas nuevos como en el desarrollo de aplicaciones.

Mantener contacto directo con los servicios de procesamiento de información, tales como los de tarjeta de crédito.

Controlar las funciones de comunicaciones, operación y soporte técnico.

Implantar sistemas por desarrollar o adquirir.

Enfatizar continuamente la calidad de los productos que se entreguen y la calidad en el servicio a los usuarios.

Efectuar revisiones periódicas de todos los sistemas de cómputo y comunicaciones del Banco.

Estar al pendiente de alguna contingencia por parte de los usuarios de oficina así como los de la sucursal, para poder llevar a cabo la reparación del defecto o la sustitución del proceso o equipo.

Implantar constantemente niveles de seguridad para el manejo de la información.

Descripción de puestos:

Director: Establecer contacto con los proveedores de hardware y software, evaluarlos tomar decisiones de compra de equipos, periféricos y programas acordes a las necesidades del banco. Establecer calendarios de mantenimiento a las redes , PC's y periféricos.

Subdirector: Apoyar las decisiones del director, proponer alternativas de operación, elaborar planes de contingencia. Controlar a los diferentes soportes.

Soporte a comunicaciones: Verificar que las transmisiones de datos con los procesadores se lleven correctamente. Brindar servicio de telefonía a los usuarios.

Soporte a software: Efectuar modificaciones a los sistemas de acuerdo a las necesidades de los usuarios, llevar a cabo los planes de

contingencia cuando éstos sean requeridos, correr los procesos nocturnos de los sistemas y desarrollar los reportes necesarios para cada área. verificar que el software del usuario funcione correctamente.

Soporte a hardware: Realizar mantenimiento preventivo y correctivo a equipos.

g. Administración

La administración coordina de una manera organizada los recursos humanos, financieros y materiales para lograr el mejor desempeño de cada una de las áreas que comprenden al Banco.

Determina las metas u objetivos de cada área para mejorar la eficiencia del trabajo con el fin de lograr un mayor rendimiento y control de las operaciones que se lleven a cabo, distribuyendo adecuadamente las cargas de trabajo.

Logra los máximos resultados mediante la coordinación de actividades y personas que integran el sistema organizacional a fin de optimizar su estructura y mejorar el manejo de dicho sistema por medio de un conjunto de reglas y técnicas.

Las áreas restantes del banco mencionadas en los flujos de operación deberán estar bajo el mando de un director administrativo apoyado por un subdirector administrativo ya que son áreas exclusivas de operación administrativa en la cuál no se tiene un contacto directo con el cliente. Las funciones principales del director y subdirector administrativo son las de mantener contacto directo con las entidades reguladoras y la de coordinar que se lleven a cabo todas las funciones de cada una de las áreas (Jurídico, Recursos humanos, Servicios Generales, Auditoria,

Finanzas, Tesorería, Contraloría, Compensación y Administración de Cartera), de acuerdo a las normas determinadas tanto por las mismas entidades como por la dirección general del banco.

h. Jurídico

Objetivo

Controlar y verificar que las operaciones internas y externas se encuentren establecidas dentro de los lineamientos que marcan las leyes³.

Especificación de funciones

Revisión de la documentación legal entregada por los clientes a través de Evaluación de Riesgos.

Elaboración de los contratos generales y específicos para establecer los convenios entre el cliente y el Banco.

Inscribir en el registro público de la propiedad los gravámenes de las propiedades de los clientes que el Banco tome como garantías.

Dar fe ante notario de las juntas de consejo de accionistas, así como los aumentos de capital del Banco.

Escriturar los cambios en los porcentajes de participación de los accionistas.

Otorgar poderes notariales para los funcionarios que por las actividades que desarrollan lo requieran.

³ Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, Ley Complementaria de Banca Múltiple, Código de Comercio.

Verificar que todas las operaciones que se lleven a cabo en el Banco se encuentren en los términos y condiciones que marcan las leyes.

Dar aviso a las áreas involucradas directamente con las operaciones bancarias en caso de cambios en las leyes que rigen al sistema financiero.

Dar seguimiento a las posibles demandas por parte de los clientes u otros agentes externos.

Recibir y clasificar las circulares que rigen las operaciones bancarias enviadas por los reguladores externos.

Revisar la documentación legal de los diferentes convenios que se establezcan con otros bancos u otras entidades.

Descripción de puestos.

Subdirector Jurídico: Para este caso no se considera un director de área ya que las funciones propias del área son muy limitadas. Sus funciones son las de analizar la documentación de la clientela así como los contratos de la misma con el banco, analizar las circulares emitidas por las entidades reguladoras y dar aviso de algún cambio en las leyes que rigen a los bancos. Es el canal de comunicación con las demás áreas.

Analista: Transcribir los contratos especiales, clasificar las circulares emitidas por las entidades reguladoras.

i. Recursos Humanos

Objetivo.

Crear un ambiente de trabajo basado en una relación respetuosa con el personal, vigilando su desarrollo profesional, dotándolo de equipo adecuado y ubicándolo en instalaciones confortables y

funcionales que faciliten la realización de las actividades diarias, logrando así un personal competitivo, leal y arraigado a la institución.

Especificación de funciones.

Mantener y propiciar un ambiente sano, de integración y participación mediante la comunicación directa tanto con el personal como sus representantes sindicales con el fin de lograr la más alta productividad a los empleados.

Es la responsable de impartir y establecer planes y programas de adiestramiento y capacitación para el personal de acuerdo con sus objetivos y funciones en el Banco.

Controlar el cumplimiento de pago de remuneraciones y prestaciones. Estas se deberán realizar en forma correcta y oportuna de acuerdo a las disposiciones legales y a las políticas del Banco.

Vigilar y propiciar que los tabuladores de sueldos se diseñen en concordancia con el mercado y mantengan una adecuada igualdad a fin de arraigar y motivar al personal.

Establecer medios de comunicación internos que mantengan a la gente permanentemente informada, así como campañas motivacionales mediante carteles que pretenden fortalecer el espíritu de excelencia en el trabajo, mejorar el servicio a la clientela y crear conciencia del gasto.

Lograr tener al personal altamente motivado al compensarlo de acuerdo a las condiciones del mercado, instrumentando sistemas de incentivos que lo inviten a incrementar la productividad con las

consiguientes utilidades, continuar los planes individuales de desarrollo y capacitación e integrar al personal dentro del nuevo esquema financiero.

Intercambiar información del sistema financiero en la cuál se incluyan a los empleados no deseables.

Subdirector de recursos humanos: Para este caso no se considera un director de área ya que las funciones propias del área son muy limitadas. Sus funciones son las de verificar que el sistema lleve a cabo periódicamente todas las remuneraciones al personal, establecer contacto con empresas que desarrollen cursos de capacitación para las diferentes áreas, atender a las entrevistas demandadas por prospectos de empleados y crear un catálogo de prospectos para cualquier contratación posterior, establecer contacto directo con el sindicato, organizar eventos especiales, controlar las actividades que realiza servicios generales.

Analista: Dar de alta en el sistema a los nuevos empleados, verificar que toda la documentación de éstos se encuentre completa y correcta, actualización de sueldos a los empleados, establecer contacto con el seguro social y dar de alta a los empleados del banco, verificar las incapacidades de los empleados, afectar las nóminas de los empleados que solicitan préstamos internos.

j. Servicios Generales

Objetivo.

Los esfuerzos de servicios generales se encaminan a fin de dotar de muebles, inmuebles, equipo y los servicios necesarios para un adecuado funcionamiento del Banco.

Especificación de funciones.

Coordinar los servicios internos, programa de mantenimiento de equipos de oficina para que se dé el óptimo funcionamiento.

Ejecutar los programas de compras y suministros de acuerdo a las necesidades del Banco con toda oportunidad.

Coordinar la ejecución de proyectos arquitectónicos y construcciones para futuras ampliaciones del Banco, así como las adaptaciones adicionales en las oficinas.

Contratar a personal de seguridad para la protección tanto de la sucursal como de las oficinas.

Administrar el archivo general , así como remitir correspondencia a los clientes.

Descripción de puestos.

Gerente: Para este caso se requiere de un gerente ya que las actividades propias del área están controladas directamente por recursos humanos. Realizar las compras de mobiliario solicitadas por los usuarios del banco previa autorización de recursos humanos, coordinar las actividades del archivo, intendencia, secretariado y recepción.

Archivista: Concentrar , clasificar y organizar toda la documentación transaccional y de clientes, dotar a las diferentes áreas del banco de papelería de acuerdo a sus requisiciones.

Intendencia: Realizar la limpieza y mantenimiento de las áreas del banco, efectuar cambios físicos de oficinas.

Secretariado: Dar el servicio necesario a las áreas en las que estén asignadas.

Recepción: Atender a las llamadas del conmutador y atender a los clientes y proveedores.

k. Auditoría

Objetivo.

Revisar que todas las operaciones que se realizaron hayan sido desarrolladas conforme a las políticas establecidas por la Dirección General.

Especificación de funciones.

Controlar el inventario de mobiliario y equipo que ha comprado el Banco.

Reportar periódicamente a la Dirección General la situación que guardan el mobiliario y los equipos de cómputo.

Revisar periódicamente la contabilidad del Banco y proponer asientos contables.

Investigar los quebrantos de clientes y empleados del Banco.

Verificar los presupuestos internos y compararlos contra las cifras reales para elaborar informes y presentarlos a la Dirección General para tomar medidas de contingencia.

Descripción de puestos.

Subdirector: Debido a que también es una área limitada no se ha considerado un director de área. Las funciones específicas de éste son las de controlar los privilegios de todos los empleados del banco así como de controlar y verificar todas las operaciones que se realicen, verificar que los procedimientos y políticas del banco se lleven a cabo, verificar los asientos contables.

Analista: Audita toda la información recopilada por le área y los resultados los analiza en conjunto con el subdirector.

1. Finanzas

Objetivo.

Controlar el flujo de efectivo en el Banco para tomar las medidas económicas necesarias para el funcionamiento de la tesorería del banco.

Especificación de funciones.

Controlar los riesgos de liquidez aprovechando las oportunidades para generar conversiones de plazos sin tomar riesgos excesivos.

Vincular las estrategias, comercial-financiera y operativa, para que los productos y servicios ofrecidos a la clientela se reflejen en un costo-beneficio positivo para el Banco.

Controlar la gestión, con énfasis en el análisis de rentabilidad, el control presupuestal y un sistema de información que apoye la toma de decisiones.

Abrir cuentas propias tanto a nivel nacional como en el extranjero.

Controlar las cuentas bancarias y de inversión abiertas por el propio Banco.

Invertir los excedentes tanto en moneda nacional como en moneda extranjera en los instrumentos que más le convengan al Banco.

Verificar que todas las operaciones que no se liquiden a través de ventanilla se realicen en forma correcta y en caso contrario darles solución positiva.

Elaborar y enviar los reportes a las entidades oficiales.

Controlar la admisión de pasivos.

Solicitar recursos de fondos de fomento así como de otras entidades financieras.

Llevar el control de los vencimientos de pagarés, préstamos o aceptaciones, donde se incluye el monto a pagar por intereses y capital recibido para el fondeo de operaciones.

Controlar la posición del mercado de cambios cuidando que se mantenga ésta dentro de los límites establecidos por las entidades reguladoras.

Llevar a cabo la compensación de documentos de otros bancos.

Conciliar las cuentas con otros bancos y corresponsales.

Descripción de puestos.

Director: Establecer convenios con bancos nacionales y extranjeros, evaluar las posibilidades tanto de fondeo como de inversión de excedentes,

analizar la posición de riesgo y en su caso disminuirla elaborando planes estratégicos.

Tesorero: Controlar los vencimientos de los recursos provenientes de los fondeos e inversiones. Verificar la correcta aplicación de los recursos, controlar los retiros y depósitos de efectivo en Banco de México, elaborar los paquetes transaccionales y generar reportes para enviarlos a las entidades reguladoras.

Analista: Realizar las liquidaciones de las cuentas con bancos corresponsales nacionales y extranjeros, efectuar periódicamente los análisis de la posición de riesgo y entregar reportes al tesorero, elaborar cheques de caja para clientes especiales o para liquidar operaciones con otras instituciones.

Delegado de compensación: Efectuar la compensación de documentos en Banco de México, conciliación de la cuenta nica, bancos y corresponsales y con procesadores externos.

m. Contraloría

Objetivo.

Entregar la información financiera y contable del Banco que sirva de base para el mayor aprovechamiento de recursos, así como el control de los presupuestos asignados a cada área.

Especificación de funciones.

Verificar que los procesos automáticos de contabilización de las operaciones se lleven a cabo sin complicaciones y en su caso realizar los ajustes necesarios.

Dar seguimiento y cumplimiento a las obligaciones fiscales a las que está sujeto el Banco y cada operación que se lleve a cabo.

Contabilizar todas las operaciones que no son automáticas.

Elaborar los Estados Financieros del Banco para presentarse tanto a las entidades reguladoras como a la Dirección General y accionistas.

Elaborar reportes tanto para las entidades reguladoras como a nivel interno.

Verificar que diariamente se lleven a cabo las operaciones de cargos y abonos a las cuentas de los clientes respectivos.

Emitir estados de cuenta consolidados y por cada cliente.

Descripción de puestos.

Director: Verificar y autorizar tanto estados financieros como reportes a autoridades, accionistas y directores, establecer contacto cordial con las entidades reguladoras, obtener la productividad por área de negocios, verificar y autorizar el cálculo de los indicadores financieros, verificar que la calificación de la cartera se contabilice correctamente, enviar reportes de calificación de cartera a las entidades reguladoras.

Analista: Validación de paquetes transaccionales de las áreas operativas, emitir estados de cuenta consolidados, elaborar balanzas de

comprobación, corregir posibles errores contables, cargar al sistema la contabilidad manual.

n. Administración de Cartera

Objetivo.

Fortalecer las operaciones de crédito que se lleven a cabo en el Banco monitoreándolas desde su establecimiento hasta su liquidación final.

Especificación de funciones.

Dar de alta la líneas de crédito autorizadas por Evaluación de Riesgos.

Verificar que la documentación del cliente esté vigente y autorizada por el área de crédito y revisada por Jurídico.

Custodiar las garantías que avalan los créditos otorgados a los clientes.

Dar instrucciones a Tesorería para el otorgamiento de los fondos al cliente.

Revisar periódicamente las líneas otorgadas para detectar posibles quebrantos o disminuciones.

Verificar la responsabilidad que trae consigo el cliente y decidir si se modifica, ratifica, disminuye o cancela la línea de crédito.

Elaborar reportes de vencimientos semanales y mensuales.

Dar aviso oportuno al cliente de los vencimientos enviando instrucciones para cobro de capital e intereses vigentes y/o vencidos dependiendo del caso y afecta base de datos.

Clasificar la cartera de créditos en cuanto a su situación jurídica.
Entregar reportes de clientes con moras de más de 90 días a los despachos jurídicos externos para que se proceda a la recuperación total del crédito.

Enviar reportes de clasificación de cartera a Contraloría.

Descripción de puestos.

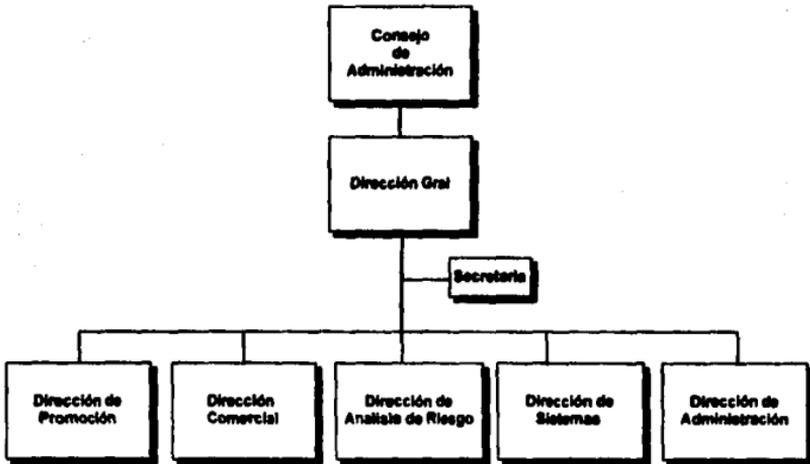
Director: Controlar que las operaciones de crédito no sobrepasen el límite global autorizado, dar aviso a tesorería para el fondeo de los créditos, controlar las garantías otorgadas por los clientes, canalizar a los clientes morosos a los despachos jurídicos externos, turnar al comité de crédito la cartera castigada para efectuar el quebranto correspondiente.

Analista: Verificar que la documentación del crédito se encuentre completa y dentro de las políticas establecidas por el banco, alta de créditos en el sistema, emitir los reportes de vencimientos semanales y mensuales, informar a tesorería de la aplicación de los recursos, bloquear las cuentas morosas.

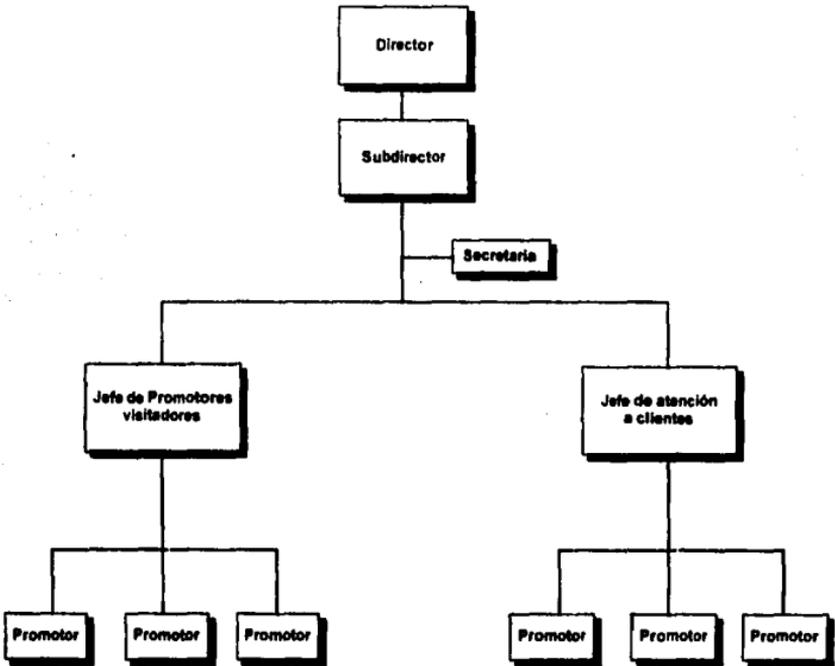
4.2.2 Organigramas

De acuerdo a la descripción de áreas y puestos mencionadas anteriormente se proponen a continuación los organigramas del banco.

Organigrama General - 1 -

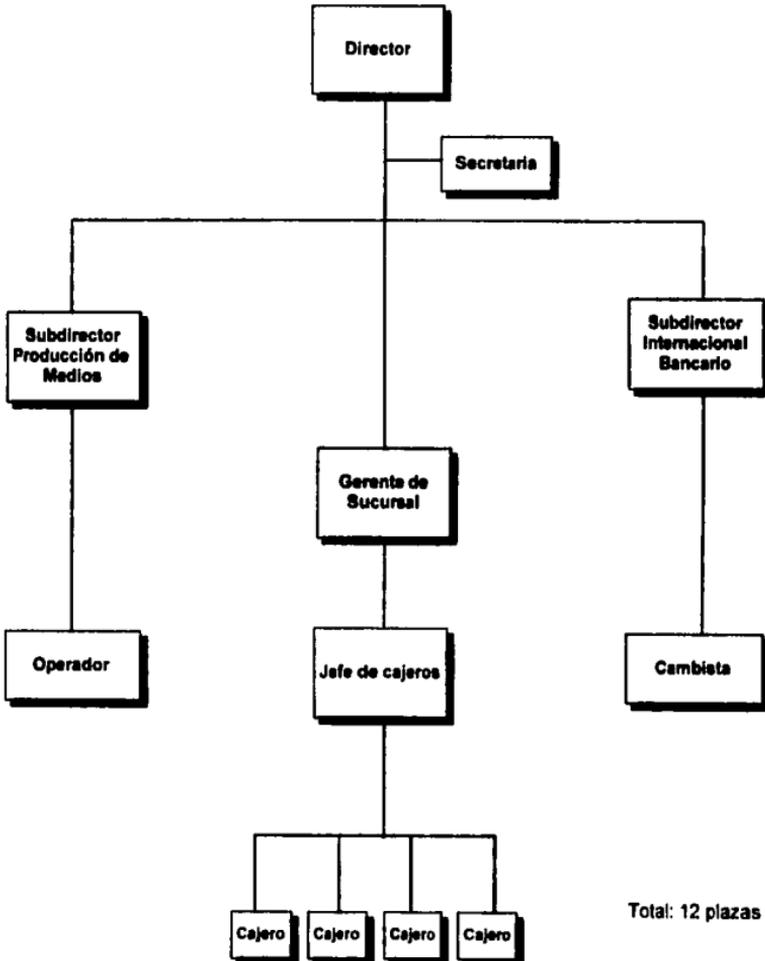


Organigrama -2- Dirección de Promoción

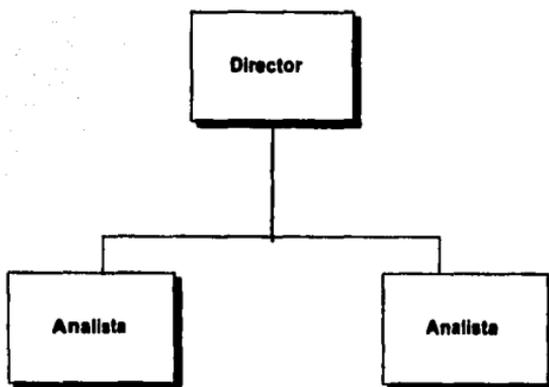


Total: 11 plazas

Organigrama -3- Dirección Comercial

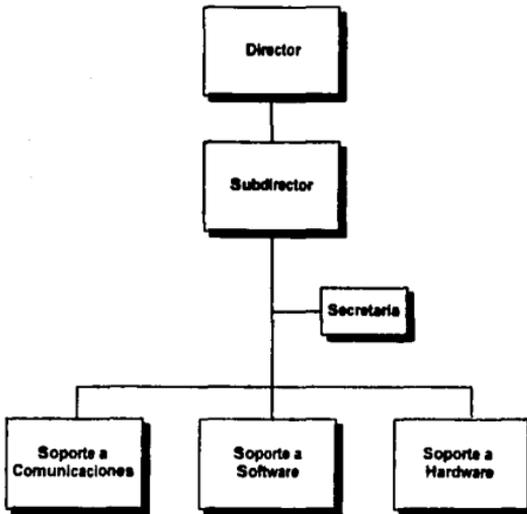


Organigrama - 4 - Dirección de Análisis de Riesgo



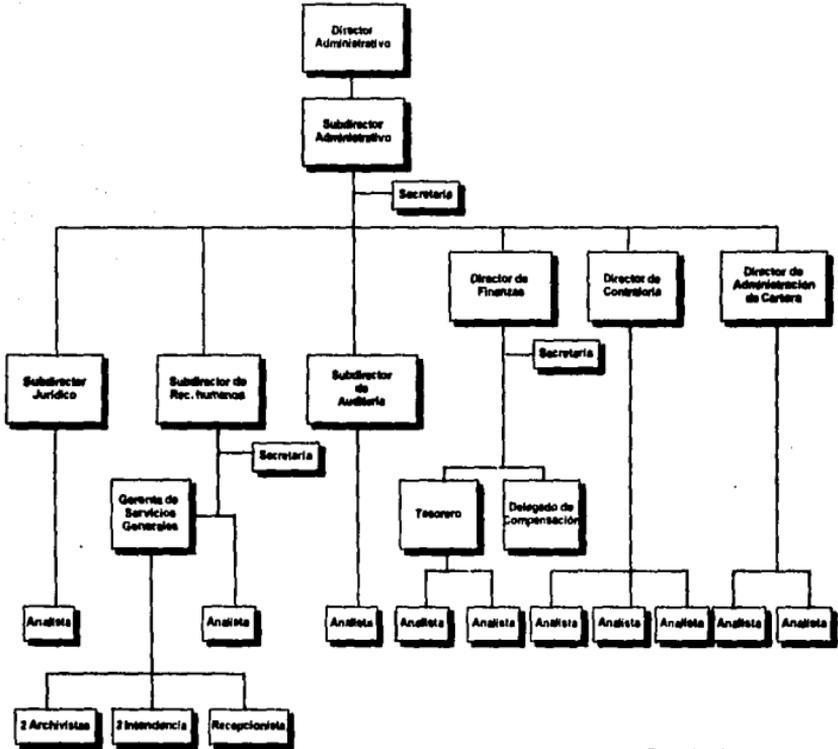
Total: 3 plazas

Organigrama - 5 - Dirección de Sistemas



Total: 6 plazas

Organigrama - 6 - Dirección de Administración



4.3 Dirección

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones ya sean tomadas directamente, ya, con más frecuencia, delegando dicha autoridad y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

4.4 Control

En el banco, el control de la calidad requiere una visión amplia e integrada de la responsabilidad de la calidad, no sólo el control de los niveles de la calidad de los productos y servicios que ofrece el banco. La cadena de las políticas de la empresa, las decisiones del diseño de los procedimientos, el diseño del sistema productivo y el control de las etapas de operación, incluyendo la distribución y el uso requieren vinculación y coordinación para que se puedan alcanzar los objetivos totales del banco.

Para ejercer un buen control se requiere evaluar los resultados comparándolos con patrones o modelos establecidos previamente, de manera que se tomen decisiones correctivas cuando surja cualquier variación o discrepancia con el fin de minimizar hasta donde sea posible las desviaciones entre lo que se intenta obtener y lo que se está obteniendo.

4.5 Diagrama de relaciones de actividades.

El diagrama de relaciones de actividades es en el cuál se determina la importancia de la cercanía que debe de existir entre las diferentes áreas del banco.

Antes que nada se deben identificar todas las áreas involucradas en la operación directa e indirecta del banco.

Después se procederá a listar las áreas en un diagrama de relación, primero las operaciones productivas y luego los soportes y servicios auxiliares.

Por último se procederá a establecer la relación deseada para cada intersección de áreas, logrando el diagrama mas apropiado. Estas relaciones se definen a través de letras, las cuáles son: "A" absolutamente necesario, "E" especialmente importante, "I" importante, "O" ordinariamente cercana, "U" no importante, y "X" no deseable.

Existen principalmente dos formas de realizar estos diagramas; la primera de ellas se seleccionó debido a que su diseño es mas utilizado cuando se tiene una cantidad considerable de áreas como se muestra en la siguiente página (ver diagrama 9) y la segunda es a base de círculos dentro de los cuáles se deberán poner las áreas involucradas, y estos círculos estarán unidos por líneas entre sí, dependiendo de su importancia de cercanía como sigue:

- Una línea: Cuando la cercanía es absolutamente necesaria (A)
- Dos líneas: Cuando la cercanía es especialmente necesaria (E)

Diagrama - 9 - DIAGRAMA DE RELACIONES DE ACTIVIDADES

DIRECCION GENERAL															
PROMOCION	O														
DIRECCION COMERCIAL	I	A													
ANALISIS DE RIESGO	I	A	I												
SISTEMAS	U	U	E	O											
ADMINISTRACION	E	O	E	O	E										
JURIDICO	O	O	I	I	U	I									
RECURSOS HUMANOS	U	U	U	U	U	E	O								
SERVICIOS GENERALES	U	U	U	U	U	O	U	A							
AUDITORIA	O	U	O	U	E	E	U	U	U						
TESORERIA	U	I	E	U	O	I	U	U	U	U					
COMPENSACION	U	U	A	U	O	O	U	U	U	E					
CONTRALORIA	I	U	X	X	I	A	Q	U	U	E	X	X			
ADMINISTRACION DE CARTERA	U	E	I	A	O	F	O	U	U	I	A	U	X		
	DIRECCION GENERAL	PROMOCION	DIRECCION COMERCIAL	ANALISIS DE RIESGO	SISTEMAS	ADMINISTRACION	JURIDICO	RECURSOS HUMANOS	SERVICIOS GENERALES	AUDITORIA	TESORERIA	COMPENSACION	CONTRALORIA	ADMINISTRACION DE CARTERA	

A	ABSOLUTAMENTE NECESARIA
E	ESPECIALMENTE IMPORTANTE
I	IMPORTANTE
O	ORDINARIAMENTE CERCANA
U	NO IMPORTANTE
X	NO DESEABLE

- Tres líneas: Cuando la cercanía es importante (I)
- Cuatro líneas: Cuando la cercanía es ordinaria (O)
- Una línea quebrada: Cuando la cercanía es sin importancia (U)
- Una línea punto-guión: Cuando la cercanía es no deseable (X)

Es importante la realización de estos diagramas porque se puede visualizar de una forma más sencilla la relación que existe entre las diferentes áreas del banco, teniendo así un mayor control en el flujo de información y una mayor comunicación entre las áreas que así lo requieran.

Otra ventaja de estos diagramas es la de poder percibir que la relación entre dos o más áreas dada su funcionalidad y operatividad, no deban estar cerca para prevenir posibles fraudes, ya que en la práctica no se puede ser juez y parte, así que es necesario colocar a ciertas áreas separadas.

Un diagrama de relaciones de este tipo es una herramienta importante para lograr una mayor funcionalidad de las actividades del banco.

5. Instalaciones

5.1 Remodelaciones.

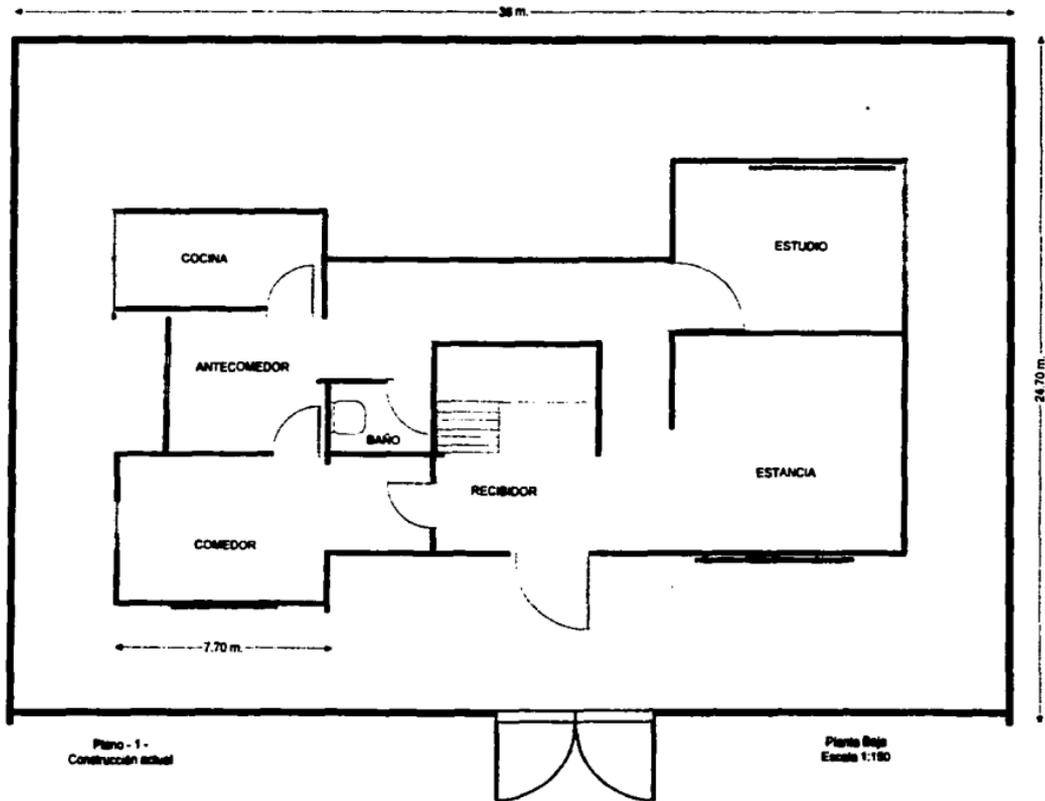
De acuerdo a las condiciones actuales del inmueble y los requerimientos funcionales, mencionados en los capítulos anteriores, se deberán llevar a cabo las remodelaciones siguientes:(ver planos 1, 2, 3 y 4).

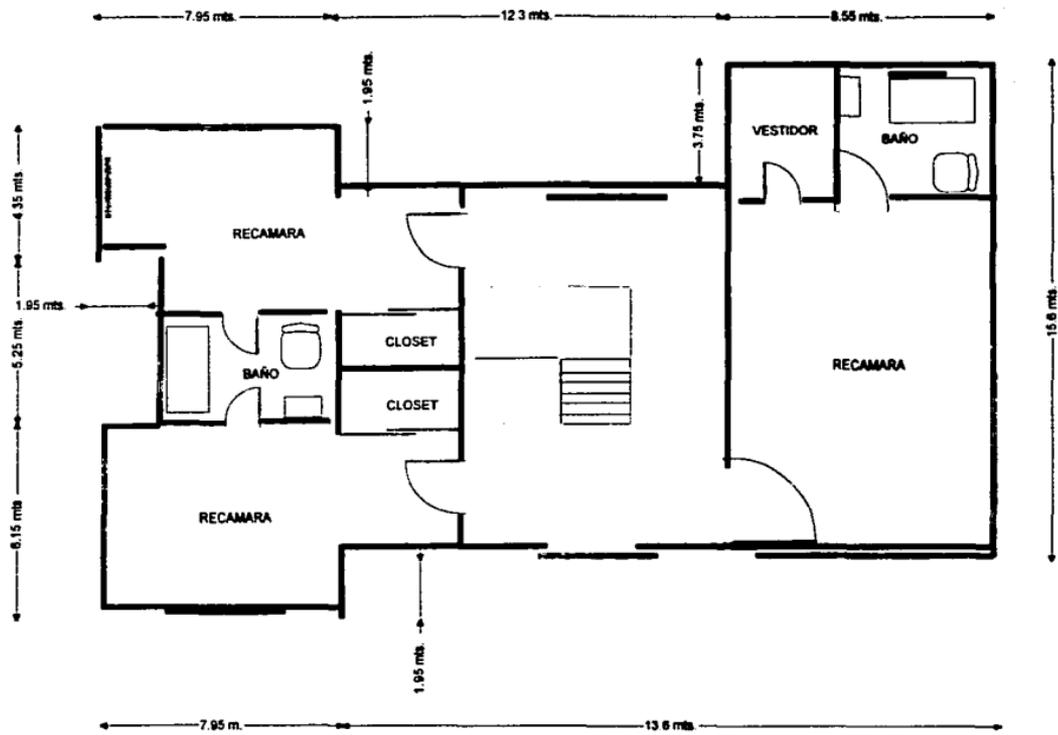
- **Excavaciones.**- Solamente se harán para nivelar el piso del jardín actual que se utilizará como estacionamiento.

- **Albañilería.**- Se requieren tirar algunos muros y construir otros para delimitar las diferentes áreas que componen el banco aprovechando así el espacio físico disponible. La barda exterior se quitará para ampliar el área de estacionamiento.

- **Aire acondicionado.**- Se incluye en el presupuesto de las remodelaciones, un sistema central de aire acondicionado marca Recold AH 159 FC con un motor de 3 H.P. y una potencia de 800 watts a 127 volts, así como los ductos ocultos para la distribución del aire a todo el inmueble.

- **Instalaciones hidráulicas.**- Estas instalaciones solo serán necesarias para el área de sanitarios los cuáles estarán en las dos plantas del inmueble.

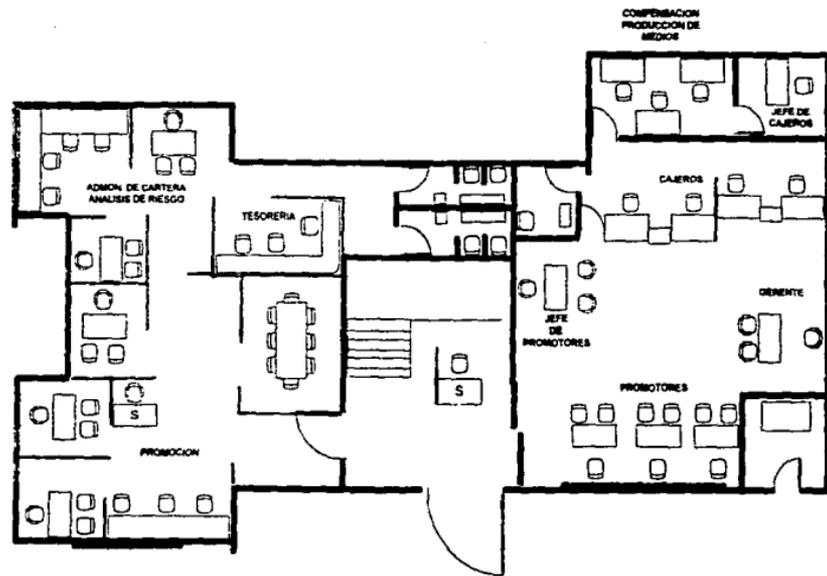




INSTALACIONES

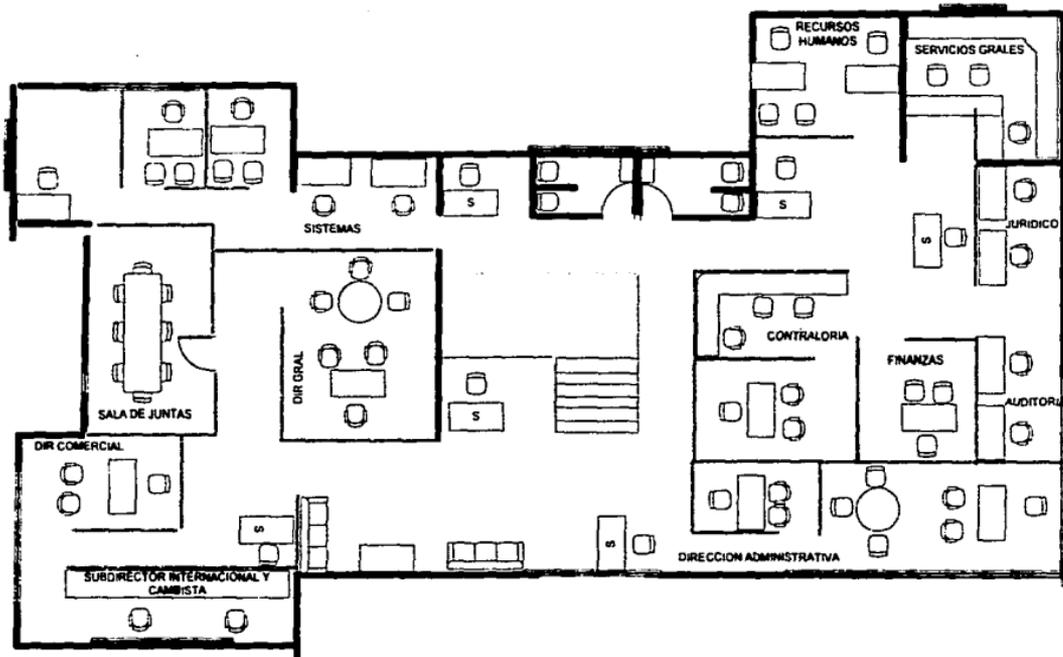
Plano - 2 -
Construcción actual

Planta Alta
Escala 1:150



Planta - 3 -
Remodificaciones

Planta Baja
Escala 1:150



Plano - 4 -
Remodelaciones

Planta Alta
Escala 1:150

INSTALACIONES

- Acabados.- Están considerados en este punto los falsos plafones de 61 x 61 cms con acabado plástico integral, la pintura interior y exterior, los trabajos de carpintería y la colocación de pisos.

- Aluminio, vidrios y lunas.- Se pretenden cambiar todas las ventanas y marcos de madera por cristal transparente con línea de 3 pulgadas de aluminio ya que están muy deteriorados y permitiría la filtración del agua, la puerta principal actualmente es de madera y de una sola pieza, y se ha propuesto colocar una de vidrio de una hoja para dar mayor vista, la puerta que divide a la sucursal de las oficinas será de dos hojas corredizas. El área en donde se colocará la red de cómputo necesita ser hermética y cubierta por vidrio para poder visualizar el correcto funcionamiento de ésta desde el exterior.

- Obras exteriores.- Aquí se consideran los trabajos de jardinería y la colocación de adocreto para el área de estacionamiento.

5.2 Equipo de comunicaciones y cómputo.

Una parte de extrema importancia para el mejor desempeño de las funciones del banco son los equipos de comunicaciones y cómputo y esto se debe a que se requiere estar conectados a través de líneas telefónicas con los clientes y diversas instituciones como son entre otras los bancos, procesadores externos y Banco de México.

El equipo necesario se detalla a continuación:

- 61 PC's Hewlett Packard modelo Vectra 486/25Mhz, con capacidad de 80 Mb en disco duro, 8Mb de memoria RAM, drive de 3½ pulgadas, monitor super VGA a color, teclado expandido.

Se requiere esta cantidad de computadoras ya que como se mencionó en capítulos anteriores, los procesos operativos y administrativos del banco serán automáticos siendo indispensable el uso de éstas. Para el caso del personal que no interviene directamente en la operación, el uso de computadoras facilita el trabajo. El envío de información hacia los empleados se efectuará a través de correo electrónico, evitando gastos innecesarios de papelería.

- 61 tarjetas de red Xircom modelo PE3. Es necesario adquirir tarjetas por cada computadora para poder estar conectados a la red y por lo tanto al sistema del banco, impresoras y correo electrónico.

- 61 paquetes de software Microsoft Office. Es el sistema local que utilizará cada usuario.

- Software bancario Probe/Ovation. Este software es el que registrará todas las operaciones que se efectúen en el banco.

- 4 impresoras láser marca Hewlett Packard modelo Laserjet 4. Ya que todas las computadoras están conectadas a la red no es necesario una

impresora por cada computadora y cada una de éstas pueden dar servicio a 15 usuarios en promedio. En caso de carga excesiva en alguna computadora se podrá direccionar el trabajo de impresión a cualquier otra impresora.

- 1 Servidor Hewlett Packard modelo 5/60 LM con drive de respaldo. Este servidor se utilizará para cargar todas las operaciones que efectúe el banco, y será la conexión raíz de la red.

- 2 Multiplexores Hewlett Packard modelo Ether Twist Hub Plus. Se utilizarán para conectar las computadoras a la red y estarán ubicados, uno en la planta baja y otro en la planta alta.

- 4 lectoras de cheques y tarjetas marca Magtek AQ4. Es importante que cada cajero tenga una lectora para dar servicio ágil al cliente ya que al transmitir un cheque o tarjeta del propio banco, automáticamente el sistema desplegará en la pantalla del cajero la cuenta a la que pertenece el cheque o tarjeta.

- 1 certificadora de cheques manual marca Uchida. Para el caso de que algún cliente requiera un cheque certificado el jefe de cajeros utilizará esta certificadora.

- 2 Impresoras de comprobante de transacción marca Printer Products modelo 7300. Estas son las impresoras que se utilizarán para

entregarle al cliente su comprobante al efectuar alguna transacción ya que no se requerirá de formatos preimpresos. Serán compartidas por dos cajeros ya que su velocidad de impresión es muy rápida.

- 2 contadoras de billetes marca **Magner modelo 25 CF**. Se utilizarán para hacer más ágil el conteo billetes cuando el cliente efectúe depósitos en efectivo.

- 4 Lectoras de código de barras. Para los casos de pagos de servicios (Luz, agua, teléfono, etc.), se agilizarán estos utilizando las lectoras para registrar automáticamente en las cuentas de los proveedores de servicios que el cliente efectuó el pago.

- 8 Scanners manuales marca **logitech modelo pt400**. Estos se utilizarán para dar de alta las firmas en el sistema sin necesidad de recurrir a las microfichas. Cada promotor contará con uno de éstos.

- 2 Dispensadores de efectivo Marca **Diebold modelo Interbold series**. Serán compartidos por cada dos cajeros. El uso de los dispensadores agilizará el servicio de cobro de cheque al cliente ya que el sistema determinará automáticamente la denominación y cantidad de billetes que se entregarán, lo cuál evita que el cajero pierda tiempo contando dinero.

- 1 Cajero automático marca Diebold modelo Interbold series con pantalla a color. Este cajero se requiere para dar servicio a la clientela las 24 horas del día, además de proporcionarle servicio a tarjetahabientes de otros bancos.

- 2 faxes con pantalla digital y memorias marca Canon modelo A501. El uso que tendrán estos aparatos, será para el caso de envío de información que no pueda ser transmitida a través de las computadoras.

- 1 No break UPS- Liberty. Se utilizará para cualquier contingencia y estarán conectados a éste, el servidor y las computadoras de operación.

- 46 teléfonos unilínea marca Panasonic modelo KX-T3165. Se instalarán teléfonos a cada empleado del banco tanto para intercomunicación como para comunicación externa.

- 19 teléfonos multilínea marca AT&T modelo 7406 plus. Todos los directores, secretarías, recepcionista y algunos subdirectores tendrán la posibilidad de recibir llamadas simultáneas en el mismo aparato.

- 1 consola de operadora marca AT&T modelo 1025-T. La recepcionista será la encargada de operar este conmutador, lo que permitirá la administración de la red de comunicación.

- 4 máquinas de escribir marca IBM modelo 6747. Es necesaria la utilización de estas máquinas para el llenado de formatos preimpresos.

También se requiere 1 línea privada para conectar el cajero automático con los procesadores externos; y para establecer comunicación tanto interna como con clientes e instituciones, se requieren 3 líneas de Red Digital Integrada.

5.3 Mobiliario

El banco se dividirá a nivel diseño en 2 áreas generales:

Area de cajas y centro de atención a clientes que requiere de un concepto de mobiliario que deberá ser diseñado por especialistas en marketing con la finalidad de lograr un mayor acercamiento hacia el cliente, en donde éste se sienta identificado con la institución.

Area administrativa y operacional la cuál irá amueblada con el concepto de oficinas abiertas, en donde existirá privacidad, sin que esto implique el crear cubículos completamente cerrados. Las áreas de trabajo se definen de acuerdo a las labores operativas de cada departamento. Existe flexibilidad en los cambios que se pudieran dar a futuro a un bajo costo. Las ventajas del sistema abierto son entre algunas: existe mayor comunicación entre las diferentes áreas y su apariencia es ordenada y agradable.

Las instalaciones eléctricas y de comunicaciones son ocultas y se llevan a través de zoclos integrados al sistema de paneles, evitando así

instalaciones fijas en el inmueble. La empresa que instalará el mobiliario incluye en el presupuesto estos cableados.

5.4 Instalaciones eléctricas.

Para el caso de la iluminación se investigaron en el mercado empresas especialistas en ésta rama, encontrando a Phillips de México, quienes como parte de sus servicios efectúan estudios óptimos de iluminación sin costo alguno, ya que cuentan con programas que calculan la cantidad de lámparas y luminarias que deberán colocarse en un área determinada.

El proceso que se sigue para este calculo es el siguiente:

Luxes.- Los luxes son la cantidad de luz que debe existir en un plano de trabajo o en un área determinada, de acuerdo a las normas internacionales, en una oficina deberán existir entre 300 y 700 luxes y en los pasillos de 100 a 250 luxes.

Lúmenes.- Los lúmenes son la cantidad de luz que emite una lámpara en cualquier dirección.

Temperatura de la lámpara.- Existen tres clasificaciones que son: cálidas (ambiente acogedor), neutros (ambiente natural) y frías (ambiente activo).

Rendimiento de color.- El rendimiento de color es la semejanza de los tonos de los objetos con sus colores naturales. De acuerdo a las normas internacionales arriba del 80%, el rendimiento de color se considera aceptable.

Existen dos tipos de iluminación: La general que se utiliza para iluminar los centros de trabajo y la de apoyo o acentuación que en la mayoría de los casos es decorativa, en este caso se utilizará para los espacios abiertos o pasillos.

Selección de luminario y lámparas.- Este es el difusor de luz. Para determinar el luminario óptimo se deben considerar las áreas de trabajo hacia donde se quiere dirigir la luz, se debe seleccionar un luminario que evite los reflejos, deslumbramientos y alto costo de mantenimiento (limpieza, cambio de lámpara y balastro). Para este proyecto se recomienda utilizar en los centros de trabajo luminarios parabólicos con acabado especular (reflejan al máximo la luz), de 61 por 61 cms de 9 celdas, medidas que van de acuerdo a los plafones seleccionados, utilizan dos lámparas fluorescentes de 36 watts. Estos luminarios dan un óptimo control de la luz. Para los pasillos o áreas abiertas los luminarios serán tipo riel cónicos para dos lámparas fluorescentes compactas con alto rendimiento de color. En ambos casos la temperatura de la lámpara es de 3500 grados Kelvin y los balastos son electrónicos, de alta eficiencia.

Una vez determinado el luminario y la lámpara que se utilizará, se procede a realizar el diseño de distribución de la iluminación, para ello se deben tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

Dimensiones.- Largo y ancho: no es necesario utilizar toda el área de la sucursal para el diseño de distribución, sino que se toma un área cuadrada base que cumpla con necesidades estándar de iluminación. Altura: es la altura del piso al techo. Altura del plano de trabajo: es la

altura promedio de las áreas de trabajo y es en donde se deberá tener la mayor iluminación.

Reflectancias de superficies.- Techo: es de plafón falso reticular blanco por lo tanto emite un 70% de la luz que se refleja. Paredes: de color blanco que emiten un 30% de la luz. Piso: emite un reflejo del 10%.

Iluminancia requerida.- Para el caso de las áreas de oficinas se tomaron 350 luxes y para los pasillos y áreas abiertas 140 luxes.

Una vez que se tienen los datos anteriores, se alimentan al programa "Calculux" desarrollado por Phillips de México y éste arroja cómo resultado el número de luminarios que se deberán utilizar por cada área base, el costo de instalación, el consumo por año, las coordenadas de instalación y los luxes en cada punto del área base.

Con base en los resultados de las páginas siguientes se procederá a realizar el cálculo estimado de los luminarios necesarios para la sucursal.

Superficie construida:	777.72 m ²
Porcentaje de utilización oficinas:	70%
Porcentaje de utilización pasillos y áreas abiertas:	30%
Area base oficinas:	25 m ² (4 luminarios)
Area base pasillos y áreas abiertas:	16 m ² (4 luminarios)

0

- 1 -

Fecha : 1995/01/18

 PHILIPS LIGHTING MEXICO | CALCULUS Software Package
 DISEÑO DE ILUMINACION Y APLICACION | NUMBER 2.10 January 1992
 DISEÑO DE ILUMINACION POR COMPUTADORA | Philips Lighting B.V.

 Nombre del Proyecto : 01
 Numero de Proyecto :
 Diseñador :

 Calculos de Iluminacion

Dimensiones	:	Largo	[m]	:	5.00
		Ancho	[m]	:	3.00
		Altura	[m]	:	0.50
		Alt. plano de trabajo	[m]	:	0.71
Reflectancias	:	Techo		:	0.70
		Paredes		:	0.30
		Piso		:	0.10
Datos del Luminario:		No. Ref. del Luminario		:	50
		Codigo de Medicion		:	1
		Alto de Luminario		:	2.00
		Alto de Lámpara		:	2PM3G 2PL-L 36W
		Numero de Lámparas		:	2.76
		Flujo Luminoso [klumen]		:	61.00
		Potencia de Salida [Watt]		:	Longitudinal
		Orientacion		:	
Datos Instalacion	:	Iluminancia requerida [Lux]:		:	350
		Factor de Mantenimiento		:	0.85
Valores Iluminancia:		Inicial [LUX]:		:	373
		Mantenida [LUX]:		:	313
Tambien Calculado	:	Factor de Utilizacion (CUF):		:	0.42
		Consumo/metro cuadr. [W/m ²]:		:	9.76
		Total Instalado [KW]:		:	0.24
No. de Luminarios	:	Longitudinalmente		:	2
		Transversalmente		:	2
		Total		:	4

FALLA DE ORIGEN

Fecha : 1995/01/18

PHILIPS LIGHTING MEXICO		CALCULUX Software Package	
SISTEMA DE ILLUMINACION POR COMPUTADORA		VERSION 2.10 January 1992	
Nombre del Proyecto		Philips Lighting B.V.	
Numero de Proyecto	01		
Diseñador			

Calculo del Costo

Dimensiones	:	Largo	(m)	:	5.00
		Ancho	(m)	:	5.00
		Altura	(m)	:	8.10
		Alt. plano de trabajo	(m)	:	8.10
Datos del Luminario:	No. Ref. del Luminario	:		:	50
	Codigo de Medicion	:		:	IESNA91
	Tipo de Luminario	:		:	2PM3G 2C/18-120
	Tipo de Lampara	:		:	FL-L 36W
	Numero de Lamparas	:		:	2
	Flujo Luminoso (Klumen)	:		:	2.75
	Marca de Salida (Watt)	:		:	61.00
	Orientacion	:		:	Longitudinal
No. de Luminarios	:	Total	:	:	4
Info. Precio (\$)	:	kWh	:	:	0.08
		Luminario	:	:	120.00
		Lamp.	:	:	18.00
		Mantenimiento por Luminario:	:	:	0.00
		Instalacion por Luminario:	:	:	1.00
Info. General Costo:	Horas Funcionam./ano	:		:	3000.00
	Amortizacion (ano)	:		:	0.00
	Interes (\$)	:		:	0.00
	Reemplazo (ano)	:		:	0.00
Inversion Total (\$)	:		:	:	572.00
Costo por ano (\$)	:	Energia	:	:	58.56
		Inversion (anual)	:	:	484.00
		Lamparas	:	:	0.00
		Mantenimiento	:	:	0.00
		Costo Total por ano	:	:	542.56

 PHILIPS LIGHTING MEXICO | Calculux Software Package
 Estado de Nuevo Laredo y Aplicacion | 1995/01/18
 DISEÑO DE ILUMINACION POR COMPUTADORA | Philips Lighting B.V.

 Nombre del Proyecto :
 Numero de Proyecto : 01
 Diseñador :

Resultados de calculos punto por punto en plano de trabajo

Iluminancia horizontal total en lux

Factor de Mantenimiento : 0.85

Y [m]	0.4	0.7	1.1	1.4	1.7	2.0	2.3	2.7	3.0	3.3	3.6	3.9	4.3	4.6
X [m]														
4.58	203	249	285	298	287	266	253	253	266	287	298	285	249	203
4.26	237	289	336	352	335	312	283	283	312	335	352	336	289	237
3.94	288	376	443	463	432	380	346	346	380	432	463	443	376	288
3.62	317	410	483	507	474	420	385	385	420	474	507	483	410	317
3.30	310	380	443	466	442	415	381	381	415	442	466	443	380	310
2.98	302	368	421	444	431	405	390	390	405	431	444	421	368	302
2.66	302	370	421	444	434	410	396	396	410	434	444	421	370	302
2.34	302	370	421	444	434	410	396	396	410	434	444	421	370	302
2.02	302	368	421	444	431	405	390	390	405	431	444	421	368	302
1.70	310	380	443	466	442	415	381	381	415	442	466	443	380	310
1.38	317	410	483	507	474	420	385	385	420	474	507	483	410	317
1.06	288	376	443	463	432	380	346	346	380	432	463	443	376	288
0.74	237	289	336	352	335	312	283	283	312	335	352	336	289	237
0.42	203	249	285	298	287	266	253	253	266	287	298	285	249	203

E(Promedio) : 369 [Lux]
 Emin/Emax : 0.40
 Emin/Eprom : 0.55

PHILIPS LIGHTING MEXICO
 SISTEMAS DE ILUMINACION Y SERVICIOS
 DISEÑO DE ILUMINACION POR COMPUTADORA

Calculum Software Package
 Version 2.10 January 1992
 Philips Lighting B.V.

Nombre del Proyecto : 01
 Numero de Proyecto :
 Diseñador :

Calculos de Iluminacion

Dimensiones	:	Largo	[m]	:	4.00
		Ancho	[m]	:	4.00
		Altura	[m]	:	2.40
		Alt. plano de trabajo	[m]	:	0.71
Reflectancias	:	Techo		:	0.70
		Paredes		:	0.10
		Piso		:	0.10
Datos del Luminario:		No. Ref. del Luminario		:	54
		Codigo de Medicion		:	IESNA
		tipo de Luminario		:	AF2 11R 6AR
		tipo de Lampara		:	PL-12
		Numero de Lamparas		:	0.98
		Flujo luminoso [Klumen]		:	30.00
		Potencia de Salida [Watt]		:	Longitudinal
		Orientacion		:	
Datos Instalacion :		Iluminancia requerida [Lux]		:	140
		Factor de Mantenimiento		:	0.85
Valores Iluminancia:		Inicial [Lux]		:	179
		Mantenida [Lux]		:	152
Tambien Calculado :		Factor de Utilizacion (CU)		:	0.28
		Consumo/metro cuad. [W/m ²]		:	7.50
		Total instalado [kW]		:	0.12
No. de Luminarios :		Longitudinalmente		:	2
		Transversalmente		:	2
		Total		:	4

PHILIPS LIGHTING MEXICO S.A. DE C.V.	CAICHAUX Software Package
DISEÑO DE ILUMINACION POR COMPUTADORA	PROCESO 30 January 1992
Nombre del Proyecto :	02
Numero de Proyecto :	
Diseñador :	

Calculo del Costo

Dimensiones :	Largo [m]	4.00
	Ancho [m]	4.00
	Altura [m]	4.00
	Alt. plano de trabajo [m]	0.91
Datos del Luminario:	No. Ref. del Luminario	AF2 137 24A
	Codigo de Medicion	11-13
	Tipo de Luminario	Longitudinal
	Tipo de Lámpara	
	Numero de Lámparas	0.88
	Flujo Luminoso [klumen]	
	Watts de Salida [Watt]	
	Orientacion	
No. de Luminarios :	Total	4
Info. Precio (\$):	kWh	0.08
	Luminario	102.00
	Lamp	0.00
	Mantenimiento por Luminario	0.00
	Instalacion por Luminario	1.00
Info. General Costo:	Horas Funcionam./ano	3000.00
	Amortizacion (ano)	1.00
	Interes (%)	0.00
	Reemplazo (ano)	0.00
Invesion Total (\$):		436.00
Costo por ano (\$):	Energia	28.80
	Amortizacion (anual)	428.00
	Lamparas	0.00
	Mantenimiento	0.00
	Costo Total por ano	440.80

PHILIPS LIGHTING MEXICO | Calculux Software Package
 PHILIPS LIGHTING APLICACION | Versión 3.30 January 1989
 DISEÑO DE ILUMINACIÓN POR COMPUTADORA | Philips Lighting B.V.
 Nombre del Proyecto :
 Número de Proyecto : 02
 Diseñador :

Resultados de calculos punto por punto en plano de trabajo

Iluminancia horizontal total en lux

Factor de Mantenimiento : 0.85

Y [m]	0.2	0.4	0.7	1.0	1.3	1.6	1.9	2.1	2.4	2.7	3.0	3.3	3.6	3.8
X [m]														
3.83	74	97	114	127	130	126	119	119	126	130	127	114	97	74
3.55	93	129	152	160	171	164	146	146	164	171	160	152	129	93
3.27	106	146	169	180	189	186	164	164	186	189	180	169	146	106
2.99	112	143	167	189	188	186	176	176	186	188	189	167	143	112
2.70	125	169	194	207	217	214	195	195	214	217	207	194	169	125
2.42	126	166	193	204	216	215	201	201	215	216	204	193	166	126
2.14	119	146	168	188	195	196	197	197	196	195	188	168	146	119
1.86	119	146	168	188	195	196	197	197	196	195	188	168	146	119
1.58	126	166	193	204	216	215	201	201	215	216	204	193	166	126
1.30	125	169	194	207	217	214	195	195	214	217	207	194	169	125
1.01	112	143	167	189	188	186	176	176	186	188	189	167	143	112
0.73	106	146	169	180	189	186	164	164	186	189	180	169	146	106
0.45	93	129	152	160	171	164	146	146	164	171	160	152	129	93
0.17	74	97	114	127	130	126	119	119	126	130	127	114	97	74

E (Promedio) : 162 [Lux]
 E_{min}/E_{max} : 0.34
 E_{min}/E_{prom} : 0.25

Luminarios para oficinas:

$$777.72 / 25 = 31.10$$

$$31.10 \times 0.7 = 21.77 \text{ áreas base}$$

$$21.77 \times 4 = 87.08 = 88 \text{ luminarios} = 176 \text{ lámparas}$$

Luminarios para pasillos y áreas abiertas:

$$777.72 / 16 = 48.60$$

$$48.60 \times 0.3 = 14.58 \text{ áreas base}$$

$$14.58 \times 4 = 58.32 = 59 \text{ luminarios} = 118 \text{ lámparas}$$

6. Estudio de costos

Los costos que se mencionarán en este capítulo están basados en las cotizaciones del peso-dólar emitidas por el Banco Nacional de México el 18 de enero de 1994 cuyo precio fue de 3.1035 nuevos pesos por dólar.

6.1 Inversión

6.1.1 Capital mínimo requerido

En los términos de los artículos 8, 9 y 10 de la Ley de Instituciones de Crédito publicada en el Diario Oficial de la Federación el 18 de julio de 1990, se establece que el capital social mínimo obligatorio autorizado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para la creación de instituciones de banca múltiple será de N\$ 60'000,000.00, por lo que se requerirá de esta cantidad para poder iniciar operaciones.

6.1.2 Cuotas e inscripciones a entidades reguladoras y asociaciones.

Inscripción a la Asociación Mexicana de Bancos.- Esta cuota compra participaciones accionarias las cuales le otorgan al banco representatividad para resolver las problemáticas y planear las estrategias a seguir de todos los bancos del sistema, además de otros beneficios como por ejemplo: información general y contacto frecuente con otros bancos, invitaciones a convenciones nacionales, etc. El costo de esta inscripción es de N\$ 5'000,000.00 la cuál es vitalicia.

Cuota única de adhesión a la Comisión Nacional Bancaria.- Por disposiciones expresas contenidas en la Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito, la inspección y vigilancia de las instituciones de crédito se ejercerán a través de esta comisión, la cuál con el objeto de recibir un apoyo económico para desarrollar sus funciones, exige el pago de una cuota vitalicia de N\$ 6'000,000.00.

6.1.3 Cuotas e inscripciones a procesadores externos.

En este punto está contemplada la cuota de inscripción al sistema Carnet-Prosa que tendrá un importe de N\$ 882,750.00. Este sistema es el que establece el enlace electrónico con todos los bancos y cajeros automáticos en lo que se refiere a las tarjetas de crédito, acceso y débito.

6.1.4 Terreno e inmueble.

El terreno e inmueble que se eligió (ver capítulo 2) tiene un valor de N\$ 2'045,160.00.

6.1.5 Remodelaciones

De acuerdo a las remodelaciones mencionadas en el capítulo 5, el costo total de la obra será de N\$ 730,781.00, pero debido a los imprevistos que pudieran presentarse en el transcurso de la misma se optó por tomar el 10 % adicional, lo que da un costo total de N\$ 803,859.00.

6.1.6 Equipo de cómputo y comunicaciones.

El presupuesto del equipo necesario se detalla a continuación:

	<u>Precio Total (N\$) Incluye 10% IVA)</u>
- 61 PC's Hewlett Packard .	337,000
- 61 tarjetas de red	60,390
- 61 paquetes de software Microsoft Office	58,500
- Software bancario Probe/Ovation.	3'130,000
- 4 impresoras láser marca Hewlett Packard	16,200
- 1 Servidor Hewlett Packard	50,900
- 2 Multiplexores Hewlett Packard	100,000
- 4 lectoras de cheques y tarjetas	8,400
- 1 certificadora de cheques	253
- 2 Impresoras de comprobante de transacción	3,200
- 2 contadoras de billetes	2,250
- 4 Lectoras de código de barras.	1,400
- 8 Scanners	6,400
- 2 Dispensadores de efectivo	25,000
- 1 Cajero automático	58,000
- 2 faxes	7,000
- 1 No Break	19,000
- 46 teléfonos unilínea	4,600
- 19 teléfonos multilínea	9,500
- 1 consola de operadora	25,000
- 4 máquinas de escribir	5,700
- 1 línea telefónica privada	4,600
- 3 líneas telefónicas digitales (RDI)	<u>180,000</u>
SUBTOTAL	N\$ 4'113,293

6.1.7 Instalaciones eléctricas.

Tomando en cuenta los cálculos realizados en el capítulo anterior, el costo de las instalaciones eléctricas incluye la instalación y cableado de los luminarios así como el cableado de todo el inmueble y su costo es de:

Lámparas para oficinas:

$$(176 / 2) \times 542.56 = 47,745$$

Lámparas para pasillos y áreas abiertas:

$$(118 / 2) \times 440.80 = \underline{26,007}$$

SUBTOTAL N\$ 73,752

6.1.8 Mobiliario.

Se contratarán dos compañías:

La primera de estas se encargara de amueblar las áreas administrativas. Este tipo de mobiliario es modular, cuenta con paneles divisores entre cada una de las estaciones de trabajo. El presupuesto de esta compañía incluye el sistema de cableado local tanto eléctrico como telefónico y de cómputo, requiriendo solamente conectar cada estación a las respectivas salidas que tendrá el inmueble, el costo del mobiliario de estas áreas será de N\$ 350,000.

El área que ocuparán los módulos de cajeros y el centro de atención a clientes tendrá un costo de N\$ 201,000, y será desarrollado por una empresa especialista en diseño de muebles publicitarios.

6.1.9 Gastos preoperativos

Se consideran como tales, el acta constitutiva del banco y demás gastos notariales así como los permisos de las autoridades municipales para efectuar las remodelaciones, visto bueno de bomberos, licencia de salubridad, entre otras, cuyo costo estimado es de N\$ 40,000.00

De acuerdo a las cifras anteriores, el costo total de la inversión será de N\$ 79'469,854

6.2 Costos de operación

6.2.1 Costos de consumo de energía

El costo promedio del consumo mensual de energía eléctrica es de N\$ 8,500.00 aproximadamente, lo cual incluye el pago de la demanda contratada y el consumo.

6.2.2 Costos de consumo de agua

Se tiene contemplada una cuota fija de aproximadamente N\$ 300 mensuales.

6.2.3 Costos de servicios de comunicaciones

Se tiene contemplado un costo por servicios de comunicaciones el cuál incluye los pagos mensuales del enlace terrestre privado y de las líneas telefónicas de aproximadamente N\$ 50,000 mensuales.

6.2.4 Mano de obra directa

En este punto se considera a la mano de obra directa a todo el personal que tiene contacto directo con el cliente, el cuál está ubicado en el área de cajas, promoción y centro de atención a clientes. Los sueldos son fijos y no habrá horas extras debido a que todo el personal se considera de confianza. Se establecerá un horario de 8:00 am a 5:00 pm.

Mano de obra directa	(N\$ mensuales)
1 Director	20,000
1 Subdirector	15,000
1 Jefe de atención a clientes	8,000
1 Jefe de promotores visitantes	8,000
6 Promotores	18,000
1 Gerente de sucursal	12,000
1 Jefe de cajeros	8,000
4 Cajeros	<u>10,000</u>
	SUBTOTAL N\$ 99,000

6.3 Costos de administración

6.3.1 Mano de obra indirecta

Aquí se incluye la nómina del personal que no está involucrado directamente con el cliente. Son las áreas que respaldan todas y cada una de las operaciones que se conciertan diariamente.

Mano de obra indirecta: (N\$ mensuales)

Dirección General

- 1 Director 50,000

SUBTOTAL N\$ 50,000

Dirección de Análisis de Riesgo

- 1 Director 20,000

- 2 Analistas 8,000

SUBTOTAL N\$ 28,000

Dirección de Sistemas

- 1 Director 20,000

- 1 Subdirector 15,000

- 3 Soportes 19,500

SUBTOTAL N\$ 54,500

Dirección de Administración (N\$ mensuales)

- 1 Director Administrativo 35,000

- 1 Subdirector Administrativo 27,000

- 1 Subdirector Juridico 13,000

- 1 Analista 4,000

- 1 Subdirector de Recursos Humanos 15,000

- 1 Analista 4,000

- 1 Gerente de Servicios Generales 8,000

- 2 Archivistas	3,000
- 2 Intendencia	2,000
- 8 Secretarias	20,000
- 1 Subdirector de Auditoria	13,000
- 1 Analista	4,000
- 1 Director de Finanzas	20,000
- 1 Tesorero	12,000
- 2 Analistas	8,000
- 1 Delegado de compensación	8,000
- 1 Director de Contraloria	18,000
- 3 Analistas	12,000
- 1 Director de Administración de Cartera	20,000
- 2 Analistas	<u>8,000</u>

SUBTOTAL N\$ 254,000

Dirección Comercial

- 1 Director	20,000
- 1 Subdirector de Producción de medios	14,000
- 1 Operador	4,000
- 1 Subdirector Internacional Bancario	18,000
- 1 Cambista	<u>8,000</u>

SUBTOTAL N\$ 64,000

Total N\$ 450,500

Gran Total:

- 63 Empleados	N\$ 549,500
----------------	-------------

6.3.2 Depreciaciones y Amortizaciones

Se puede definir una depreciación como la pérdida periódica del valor de un activo fijo y tangible a consecuencia de su uso u obsolescencia, y una amortización como el proceso de cancelar una deuda o fondos invertidos mediante pagos periódicos.

Para efectos de calcular en el estudio de costos las depreciaciones y amortizaciones se tomó como base un periodo de un año con tasas diferentes dependiendo del tipo de activo que se trate tomando como base la Ley de Impuesto sobre la renta. A continuación se muestran los diferentes activos, su tasa de depreciación o amortización y su valor en el periodo.

Depreciaciones			
Activo	Tasa	Costo Total	Costo periodo (1 año)
Equipo de comunicaciones y cómputo	25 %	4'113,293	1'028,323.25
Inmueble (20%)	5 %	409,032	20,451.6
Mobiliario Administración	10 %	350,000	35,000
Mobiliario Cajas y Centro de Atención a Clientes	10 %	201,000	20,100
		SUBTOTAL	N\$1'103,875

Amortizaciones			
Activo	Tasa	Costo Total	Costo periodo (1 año)
Cuota Asociación Mexicana de Bancos	10 %	5'000,000.00	500,000
Cuota Comisión Nacional Bancaria	10 %	6'000,000.00	600,000
Cuota sistema Carnet	10 %	882,750.00	88,275
		SUBTOTAL	N\$ 1'188,275

El total de los costos de operación por un período de un año es:

	<u>mensual(N\$)</u>	<u>anual (N\$)</u>
Consumo de energía	8,500.00	102,000.00
Consumo de agua	300.00	3,600.00
Servicios de comunicaciones	50,000.00	600,000.00
Mano de obra directa	99,000.00	1'188,000.00
Mano de obra indirecta	450,500.00	5'406,000.00
Depreciaciones	91,989.58	1'103,875.00
Amortizaciones	99,022.92	1'188,275.00
Total costos de operación	799,312.50	9,591,750.00

7. Recuperación de la inversión

Los factores que influyen en la recuperación de la inversión de cualquier proyecto son de vital importancia para conocer la rentabilidad del mismo. En muchos de los casos los proyectos se deberán presentar a posibles inversionistas y estos basarán su decisión de asociarse al proyecto si consideran que los estudios financieros realizados reñen la principal característica de generar mayores beneficios que cualquier otra inversión que ellos pudieran realizar. Es por ello que las bases económicas sobre las que están fundamentados estos estudios deberán ser lo mas reales posibles.

El tiempo de recuperación de cualquier inversión puede ser a corto o a largo plazo, lo importante es que los flujos de efectivo que se generen en los periodos (años), sean lo suficientemente confiables como para determinar una curva gradual de crecimiento en la cuál se comiencen a observar resultados positivos (utilidades). Por las características de este proyecto se consideró un período de diez años para ver el comportamiento de la empresa y determinar así la rentabilidad de la misma.

El análisis financiero mostrado en la tabla 16 está basado en los supuestos generales, también mostrados en la misma tabla, información que fue proporcionada por el departamento de análisis de la Casa de Bolsa Bursamex. Estos supuestos contemplan:

Para la tasa de interés Cetes a 28 días se prevé un decremento anual de un punto porcentual y a partir del cuarto año y hasta el octavo de medio punto porcentual.

Tabla - 16 - ANÁLISIS FINANCIERO

Supuestos Generales

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9
Tasa de interés CETES a 28 días (1)	9.10%	9.10%	8.10%	8.10%	7.10%	7.10%	7.10%	7.10%	7.10%
Costo promedio de captación (2)	8.19%	8.19%	7.29%	7.29%	6.39%	6.39%	6.39%	6.39%	6.39%
Diferencia entre captación y crédito (promedio) (3)	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%
Monto de fondeo en mercado abierto (4)	480,000,000	739,200,000	1,138,388,000	1,527,866,240	2,148,783,437	2,800,027,959	3,148,033,830	3,898,700,934	4,606,108,130
Numero de cuentas	5,000	7,000	9,000	12,740	15,280	16,817	18,498	20,348	22,383
Saldo promedio de las cuentas (M\$) (5)	4,000.00	4,400	4,840	5,324	5,856	6,442	7,086	7,796	8,574
Numero de créditos portados anual (6)	1,000	1,400	1,880	2,548	3,058	3,363	3,700	4,070	4,477
Monto promedio de crédito (7)	500,000.00	550,000.00	605,000.00	665,500.00	732,050.00	805,255.00	885,780.50	974,358.55	1,071,794.41
Comisiones promedio por disposición de crédito (servicios)	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%
Otras comisiones (total operado)	0.25%	0.25%	0.25%	0.25%	0.25%	0.25%	0.25%	0.25%	0.25%

Proyecciones Financieras. (Cifras en M\$)

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9
Captación	500,000,000	770,000,000	1,185,950,000	1,695,694,000	2,238,316,080	2,708,362,457	3,277,118,573	3,965,313,473	4,798,029,302
Costo Financiero	-40,860,000	-43,083,000	-86,444,820	-123,516,061	-143,028,398	-173,064,381	-208,407,877	-253,383,531	-306,594,072
Ganancia	500,000,000	770,000,000	1,185,800,000	1,695,694,000	2,238,316,080	2,708,362,457	3,277,118,573	3,965,313,473	4,798,029,302
Ingreso Financiero	53,450,000	82,313,080	116,069,820	166,008,643	198,986,300	240,773,422	291,335,841	352,516,366	426,544,905
Margen de intermediación	12,500,000	19,250,000	29,645,000	42,592,350	55,957,907	67,709,061	81,927,964	99,132,837	119,950,733
Costos de operación	-9,591,750	-10,550,925	-13,718,203	-15,773,633	-17,350,988	-19,086,096	-22,903,315	-29,774,309	-38,708,822
Margen de gestión	2,808,250	8,699,075	15,926,798	26,818,717	38,606,988	48,622,866	59,024,649	69,358,527	81,241,910
Ingresos por servicios y otros	6,250,000	9,625,000	14,922,500	21,196,175	27,978,951	33,854,531	40,963,982	49,566,418	59,975,366
Desocupaciones	-1,102,875	-1,103,875	-1,103,875	-1,103,875	-75,552	-75,552	-75,552	-75,552	-75,552
Amortizaciones	-1,188,275	-1,188,275	-1,188,275	-1,188,275	-1,188,275	-1,188,275	-1,188,275	-1,188,275	-1,188,275
Provisión para Cartera crediticia	-1,175,000	-190,950	-278,863	-398,488	-528,004	-636,485	-770,123	-931,849	-1,127,337
Utilidad antes de impuestos	6,748,880	15,950,575	28,150,485	45,124,254	64,798,026	80,577,295	97,954,062	116,729,271	138,878,133
Impuesto sobre la renta	-2,362,010	-5,547,841	-9,863,170	-15,793,489	-22,578,609	-28,207,027	-34,294,138	-40,865,245	-48,589,847
Participación de utilidades al personal	-674,880	-1,585,098	-2,818,046	-4,512,425	-6,479,603	-8,057,720	-9,795,466	-11,872,527	-14,682,813
Utilidad neta	3,711,730	8,718,238	15,469,269	24,818,340	35,637,814	44,312,463	53,876,079	64,201,099	76,354,473
Utilidad Administrada	3,711,730	12,429,766	27,929,033	52,747,373	88,385,187	132,702,850	186,577,722	250,778,624	327,134,797

(1) Obtenida de la subasta efectuada el 23 de Abril de 1994

(2) Se contempla pagar por los intereses captados un promedio CETES por 0.9

(3) Resultado obtenido del promedio del margen de intermediación del sistema bancario mexicano (Boletín estadístico de banca múltiple, CNB, junio de 1994)

(4) Recursos obtenidos de otras intermediarias para fondos los créditos otorgados

(5) (7) Se consideró un incremento promedio anual del 10 %

(6) Relación 5 a 1 entre número de cuentas y número de créditos otorgados del promedio general del sistema bancario mexicano (Boletín estadístico de banca múltiple, CNB, junio de 1994)

El costo promedio de captación contempla las diferentes ramas como son la captación tradicional y la de mercado abierto así como la captación a través de instrumentos. Este costo promedio de captación es el pago porcentual que se deberá realizar al cliente por cada unidad monetaria que él invierta en cada periodo.

El diferencial entre captación y crédito promedio toma en cuenta los diferentes productos de crédito y captación, sus montos, así como los sectores económicos a los que pertenecen los clientes. Este valor porcentual representa una utilidad y se comporta constante ya que aunque exista alguna variación en la tasa de interés Cetes, siempre se cobrarán y pagarán los mismos puntos porcentuales al cliente sobre lo que cuesta el dinero.

Para poder cubrir las necesidades de crédito que se otorgarán es necesario considerar la obtención de recursos a través de otras instituciones ya que la captación a través de la clientela no cubre con estas necesidades. Los resultados mostrados son producto de los créditos otorgados menos la captación de recursos obtenidos de las cuentas e inversiones.

El número de cuentas y de créditos en los primeros tres años tiene un aumento del 40 por ciento⁴ ya que es la etapa de crecimiento del banco en la cuál la cantidad de clientes aumenta con esa rapidez, para el cuarto año disminuye al 30 por ciento, el quinto año disminuye al 20 por ciento y del año 6 en adelante aumenta cómo máximo un 10 por ciento y así hasta mantenerse casi al mismo nivel.

⁴ Fuente: Asociación Mexicana de Bancos. México, 1993.

El saldo promedio de las cuentas se obtuvo del promedio por cuenta de que maneja la banca en la región y aumenta un diez por ciento anual ya que se toma en cuenta la inflación más el poder adquisitivo de los clientes de acuerdo al crecimiento económico del país.

El número de créditos promedio anual es el 20 por ciento del número de cuentas, es decir que por cada cinco clientes a uno de éstos se le otorgará un crédito.

Las comisiones se dividen en dos: las que son generadas por créditos otorgados y las generadas por servicios adicionales que prestará el banco, esta división se debe principalmente a que las comisiones por disposición de créditos promedio son más altas que las comisiones generadas por servicios adicionales.

Las proyecciones financieras toman en cuenta los incrementos en los costos de operación que se deben a un aumento de sueldos anual promedio del 10 por ciento, para las depreciaciones y las amortizaciones se consideraron solamente las inversiones iniciales, expuestas en el capítulo anterior, y su valor disminuye debido a las diferentes tasas que fiscalmente se manejan.

El costo financiero y el ingreso financiero son el pago de intereses generados a los clientes (egreso) y las percepciones por el dinero prestado a clientes (ingreso), respectivamente.

La provisión para la cartera crediticia es una reserva que se deposita en prenda al Banco de México y ésta se calcula con base en la calificación de la cartera que se tenga, la cuál se divide en: vigente (sin reserva), vencida (reserva del 10%), morosa (reserva del 40%), irre recuperable (reserva

del 100%), en este caso al inicio de operaciones no se cuenta con cartera y se va creando con el paso del tiempo, debido a lo anterior se tomó un factor del 0.0235%⁵ que será fijo en los ocho años de las proyecciones y su incremento se debe solamente a la relación directa que éste tiene con la cartera. Para poder interpretar las utilidades generadas en los diferentes periodos mostrados en la tabla 16 es necesario calcular ciertos indicadores que son determinantes para la realización de un proyecto, estos se verán a continuación.

Criterios para la evaluación económica.

Las herramientas financieras que se utilizarán para determinar la viabilidad económica de este proyecto son:

- Valor presente neto (VPN)
- Tasa interna de retorno (TIR)

Valor presente neto.- El valor presente neto se puede definir como el valor descontado de los flujos de fondos esperados que no tienen que ser constantes a los cuales se les sustraen la inversión inicial. Otra forma de definirlo sería la contribución neta de un proyecto en términos de riqueza. Para interpretar el valor presente neto que resulte al utilizar la fórmula se puede decir que aquellos proyectos de inversión con VPN positivo deberán ser aceptados ya que existe una contribución neta en términos de riqueza.

⁵ Factor de cálculo de la provisión para la cartera crediticia. Comisión Nacional Bancaria, 1994.

De la misma manera se deberán rechazar aquellos proyectos con VPN negativo. La fórmula para calcular el VPN es la siguiente:

$$VPN = \sum_{i=1}^n \frac{(\text{Flujo } i)}{(1 + \text{tasa})^i}$$

Flujo = Utilidad neta por cada período

n = n mero de períodos

tasa = Tasa de descuento o inflación

Para el caso de este proyecto se tomará a la inversión inicial con un valor negativo y los demás flujos serán positivos.

	Monto (N\$)
Inversión inicial	(82'024,750)
Año 1	3'711,730
Año 2	8'718,036
Año 3	15'499,267
Año 4	24'818,340
Año 5	35'637,814
Año 6	44'317,463
Año 7	53'875,075
Año 8	64'201,099
Año 9	76'355,473
Año 10	90'620,118

Tasa anual de descuento o inflación: 10 %

Considerando los valores anteriores se obtuvo un VPN de N\$ 129'211,829.41

Tasa interna de retorno.- La tasa interna de retorno devuelve la tasa de una inversión, sin costos de financiamiento o las ganancias por reinversión. Estos flujos esperados no tienen por que ser constantes. La tasa interna de retorno equivale a la tasa de interés producida por un proyecto de inversión con pagos (valores negativos) e ingresos (valores positivos), que ocurren en períodos regulares. La TIR está estrechamente relacionada con el VPN. La tasa de retorno que TIR calcula es la tasa de interés que corresponde a un valor presente neto de cero.

Tomando en cuenta la inversión inicial y los flujos proyectados se obtuvo una TIR de 27.40 %

Con los resultados obtenidos del VPN y de la TIR se puede concluir que el proyecto tiene capacidad para generar utilidades y soportar su operación. Se obtuvieron flujos proyectados positivos. El valor presente neto (VPN) se obtuvo con un resultado positivo y la Tasa interna de retorno (TIR) del 27.40 %, tasa superior a la inflación que hace al proyecto rentable en un período de diez años.

El dinero invertido en la instalación del banco se recupera de un corto a un mediano plazo. Los rendimientos obtenidos en este proyecto son más atractivos que alguna otra inversión financiera, el riesgo que se toma en este proyecto no es alto ya que a través de la experiencia que han tenido otros bancos se ha demostrado que son empresas muy sólidas.

Con este proyecto se crean nuevas fuentes de trabajo necesarias para que en conjunto de esfuerzos se logre un buen desempeño de funciones las cuáles se transformarán en la participación del presente crecimiento económico de México.

Conclusiones

Los importantes logros de política económica, entre los que resalta la mayor estabilidad y la formación con Estados Unidos y Canadá del bloque comercial más grande del mundo, permitieron que en 1993 se abriera un horizonte más amplio para los agentes económicos comprometidos en el proceso de cambio estructural de la economía nacional. Por su parte, el sector financiero mantuvo un importante ritmo de crecimiento, no obstante la desaceleración que afectó a la mayoría de los sectores de la economía, a la vez que prosiguió su reestructuración tanto por la constitución de nuevos grupos financieros como por la autorización de nuevos bancos.

Es por esto que la creación de este banco constituirá un nuevo avance en la construcción de mercados financieros más eficientes, como condición indispensable para fortalecer la competitividad global de nuestra economía.

Mejorando la eficiencia de la banca tradicional, instalando equipos con tecnología de punta, automatizando todos los procedimientos, abatiendo los costos operativos y logrando un servicio al cliente mejor y más personalizado se generarán beneficios para los inversionistas que realizarán este proyecto, pero también para los ahorradores y demandantes de crédito, y respaldando el equilibrio de una economía que ha recuperado su estabilidad y su potencial de crecimiento.

Dichas medidas generarán un ambiente de mayor certidumbre entre los ahorradores e inversionistas nacionales y extranjeros, permitiendo una

mayor captación de recursos y su canalización a las actividades productivas.

La región del sureste constituye una de las zonas de la rep blica mexicana a la que se le ha dado poca importancia, aunque cuenta con un amplio potencial que falta por desarrollar, por lo que con la creación de este banco regional, el cual está completamente enfocado a apoyar los requerimientos del sureste, se logrará un mayor crecimiento en todos los sectores económicos lo que contribuirá directamente al desarrollo a nivel nacional.

Los proyectos que se generen a través del apoyo de este banco tendrán una retroalimentación con los habitantes de la región ya que se mejorará el nivel y calidad de vida de éstos y se generarán nuevos empleos.

Por todo lo anterior y una vez realizados el estudio de mercado y el estudio de recuperación de la inversión se puede concluir que este proyecto es rentable y que rc ne todas las características de ser viable, tanto para los inversionistas interesados en éste, cómo para la región del sureste mexicano y sus habitantes.

Indice de anexos**Tablas:**

- 1- **Fisiografía de la región peninsular**
- 2- **Indicadores de población**
- 3- **Grupos de edades, años**
- 4- **Ciudades principales**
- 5- **Población ocupada y salarios**
- 6- **Aportación regional al PIB nacional (%)**
- 7- **Estructura del PIB regional (%)**
- 8- **Parques industriales**
- 9- **Establecimientos por actividad**
- 10- **Infraestructura región sureste**
- 11- **N mero de oficinas bancarias región sureste**
- 12- **Ponderación de factores - Macrolocalización**
- 13- **Captación por banco, oficinas bancarias región sureste**
- 14- **Ponderación de factores - Microlocalización**
- 15- **Selección del inmueble**
- 16- **Análisis financiero**

Gráficas:

- 1- **Captación, Cartera y su relación en la región del sureste**
- 2- **Captación, Cartera y su relación en el estado de Yucatán**
- 3- **Yucatán, División municipal**

Planos:

- 1- **Construcción actual - Planta baja**
- 2- **Construcción actual - Planta alta**
- 3- **Remodelaciones - Planta baja**
- 4- **Remodelaciones - Planta alta**

Organigramas:

- 1- **General**
- 2- **Dirección de Promoción**
- 3- **Dirección Comercial**
- 4- **Dirección de Análisis de Riesgo**
- 5- **Dirección de Sistemas**
- 6- **Dirección de Administración**

Diagramas:

- 1- **General de operaciones**
- 2- **Apertura de cuenta de cheques**
- 3- **Apertura de crédito**
- 4- **Apertura de tarjeta de crédito**
- 5- **Apertura de Pagaré con rendimiento liquidable al vencimiento**
- 6- **Venta de orden de pago internacional**
- 7- **Pago de cheques**
- 8- **Depósito de cheques de otro banco**
- 9- **Diagrama de relaciones de actividades**

Bibliografía

Asociación de Banqueros de México. Historia de la banca. México 1973.

Banco de México, Dirección de Investigación Económica. Informe anual 1992. México D.F. 1993.

Bátiz V, José A. Historia del papel moneda en México. Fomento Cultural Banamex, A.C. México 1987.

Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Mc Graw Hill. México 1989.

Cien años de la banca en México. Primer centenario del Banco de Londres y México (1864-1964). varios autores.

Comisión Nacional Bancaria. Boletín estadístico de Banca Mltiple. Tomo XXXIX. No 561. Marzo de 1993.

Elwood, S. Buffa. Administración y dirección técnica de la producción. Limusa. 4a edición. México 1977.

Everett E. Adam Jr., Ronald J. Ebert. Administración de la producción y las operaciones. Prentice Hall. México 1981.

Gurría Treviño, José Angel. Resumen del VII foro empresarial del Sureste. Junio 18, 1993.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. Perfil sociodemográfico, XI Censo general de población y vivienda, 1990. México 1992.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. Resultados oportunos de los estados, Censos económicos 1989. México 1991.

McKinsey & Company, Inc. Perspectivas sobre el futuro de la banca en México. Folleto de difusión. México, 1993.

Moreno F. Joaquín. Las Finanzas en la empresa. Mc Graw Hill. 4a edición. México 1989.

Newnan G, Donald. Análisis económico en Ingeniería. Mc Graw Hill. 2a. edición 1985.

Pérez Murillo, José D. Banca Mltiple. Regina de los Angeles, S.A. . Guadalajara, Jalisco. 1986.

Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. Limusa. México 1980.

Sobrino, José Manuel. La moneda mexicana, su historia. Banco de México 1972.

Soto Rodríguez Humberto, Espejel Zavala Ernesto, Martínez Frias Hector. La formulación y evaluación técnico-económica de proyectos industriales. 3a edición 1981.

Villalobos, José Luis. Matemáticas Financieras. Grupo editorial Iberoamérica. México 1993.