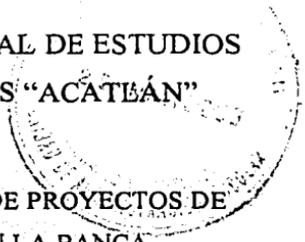


20321
4



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS
PROFESIONALES "ACATLÁN"



ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS DE
INVERSION EN LA BANCA

MEMORIA DE DESEMPEÑO PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
A C T U A R I O
P R E S E N T A
JUAN AYALA AGUILAR

ASESOR: M en A MA. DEL REFUGIO LETICIA RIVAS MARTINEZ

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ENERO. 2003

A



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

A DIOS:

Dios gracias,
Por el ser,
Por tu apoyo,
Por tu compañía
Por tu generosidad.

A MI MADRE:

Gracias, por la vida,
Por tus desvelos,
Por tu guía,
Por tu comprensión,
Te quiero mucho Mamá.

A MI PADRE:

Gracias por la vida,
Por tu esfuerzo,
Por tu trabajo,
Por dar lo necesario,
Por tu guía,
Te quiero mucho Papá.

A MI ESPOSA:

Laly,
Gracias, por haberte conocido.
Tú que eres, lo más importante
Que dios me ha dado,
Gracias, por tu apoyo,
Gracias, por estar a mi lado,
Gracias, por la paciencia que
Has tenido,
Gracias, por tu impulso,
Gracias, por los hijos que
Dios nos ha entregado,
Gracias, por todo el
Cariño, Amor y Guía.
Por ser tú la inspiración
De lo que soy,
Gracias, por los momentos
Buenos y Malos,
Gracias, porque tú, fuiste
Pieza clave para lograr
Este objetivo.
Por tus hermosos y maravillosos
Detalles y momentos de la vida.
Te Amo.

...ción General de Bibliotecas ...
... un formato electrónico e impreso el
... de mi trabajo recepcional.
...: JUAN AYALA AGUILAR

26/03/03

A MIS HIJOS:

Gracias, por ser lo más
Grande que Dios nos
Ha entregado,
Gracias, por el cariño
Que entregan día a día,
Gracias, por ser la luz
Que ilumina mi camino,
Gracias, por los momentos
Maravillosos que me dan.
Gracias a ustedes, Dios me
Dio la fuerza necesaria para
Lograr este objetivo.
Ustedes son mi esperanza.
Los amo y admiro.
Muchísimas Gracias, Juan Manuel
Muchísimas Gracias, Laura Fernanda.

A MIS SUEGROS:

Gracias, (†)Suegro
por su hija,
Gracias, por su apoyo.
Gracias, Suegra por
Sus atenciones,
Gracias por la ayuda
Tan grande que nos da,
Gracias, por sus consejos
Y Preocupaciones,
Gracias por su hija.
Muchas Gracias, Suegra.

A MIS HERMANOS:

Luz María, Olivia del Carmen,
Guillermina y Alfonso.
Gracias, por compartir
Parte de mi vida.
Gracias por crecer juntos,
Gracias por su apoyo y cariño,
Gracias por su compañía.
Muchas Gracias, Hermanos.

A MI ASESOR:

Gracias, por el esfuerzo y dedicación,
Gracias, por su confianza,
Gracias, por transmitir sus conocimientos,
Gracias, por su apoyo incondicional,
Gracias, por el interés mostrado.
Muchas Gracias.

A MIS SINODALES:

Gracias, por su apoyo,
Gracias, por su tiempo,
Gracias, por sus conocimientos,
Gracias, por sus consejos,
Gracias, por su comprensión.
Muchas Gracias.

A BANCA SERFIN:

Gracias, por las facilidades otorgadas,
Gracias, por acogerme,
Gracias, a mis compañeros,
Gracias, a mis Jefes por sus consejos.
Gracias.

A LA UNAM:

Por Haberme dado la oportunidad
De pertenecer a esta tan
Importante Institución.
Mi agradecimiento.

Prólogo

El inicio de las actividades laborales se remonta al año de 1992, con el cargo de Jefe de Información y Estadística, en la Institución de Banca Serfin, en el área de Adquisiciones y Servicios, las funciones a desempeñar eran: elaboración del presupuesto anual del área, control del presupuesto de gastos, supervisión de la correcta aplicación presupuestal y verificación de las afectaciones contables que se generaban derivadas de las transacciones propias del área, con apego a los procedimientos Institucionales establecidos para este fin.

Se puede señalar que el puesto encomendado tenía relaciones con las áreas de: Adquisiciones, Almacén, Bienes Informáticos y Suministro de Papelería Institucional, a fin de mejorar los sistemas y procedimientos establecido, que permitieran una buena operación de las áreas.

Además con el departamento de Pagos y Contabilidad, para aclarar cargos contables enviados al área y realizar las conciliaciones bancarias necesarias.

Medio año después, se encomendó la función de Jefe de Apoyo y Evaluación de Proveedores, dentro de las actividades desempeñadas en el cargo, se realizaron las funciones de coordinación e implante del Sistema de la Dirección de

Adquisiciones y Almacén y la integración del presupuesto anual de Gasto e Inversión.

También se diseñó y controló la generación de los reportes de volúmenes de operación que se emitían en la Dirección. Se Coordinó la generación de información estadística a nivel nacional de las operaciones de Adquisiciones. Se elaboraron informes mensuales de eficiencia de proveedores. Se supervisó la integración de los expedientes de proveedores de la Institución, para poder contar con una base de datos institucional y confiable, que permitiera medir la eficiencia y desempeño de los proveedores. Se supervisó el mantenimiento y actualización a los catálogos de proveedores, productos y guía contable. Se Realizaron evaluaciones periódicas de los procesos y procedimientos utilizados en el área.

Se Unieron esfuerzos con el área de Sistemas, para la implantación y mantenimiento de los nuevos Sistemas utilizados en el área de Adquisiciones y Almacén.

Se Coordinaron actividades con el Departamento de seguimiento a pedidos, con la Gerencia de Almacén y con los usuarios del Banco, para llevar a cabo los trámites de los requerimientos de compra de la Institución.

En el año de 1994, se encomendó el cargo de Subgerente de Medidas de Desempeño e Información, en cuyo periodo se simplificó y se optimizó las actividades de compras generales. Se generó información estadística precisa y

confiable para la toma de decisiones. Se Separaron las funciones de Adquisiciones y Almacén, eliminando la repetición de funciones en el área. Se optimizó el proceso de compras, poniendo en funcionamiento el concepto de células, este proceso consistió en agrupar los diferentes tipos de compra, conformando las células. Se difundió la capacidad instalada y productiva de los proveedores de la Institución. Se Implementó el procedimiento para conocer en forma inmediata la situación contable de los requerimientos de compra a través de la guía contable. Se Implantaron los Sistemas necesarios en el área, a fin de contar con información automatizada, que permitiera una adecuada toma de decisiones.

En el año de 1996, se encomendó la función de Gerente Administrativo de Recursos Corporativos, cuya misión primordial era contar con un esquema Institucional que permitiera Administrar los Proyectos de Inversión.

Después de haber dado a conocer la trayectoria en el Banco, me permito presentar mis memorias profesionales, tomando en cuenta las problemáticas presentadas para diseñar este esquema.

La Dirección Ejecutiva de Recursos Corporativos No contaba con un esquema que permitiera obtener información de los Proyectos de Inversión, debido a que dicha información era obtenida en medios semi-automáticos, los cuales implicaban un desfase en la toma de decisiones.

Asimismo, otra situación que resultaba difícil para la Dirección Ejecutiva, era establecer los controles precisos y confiables para la integración y manejo de las Inversiones que tenían que realizarse en la Institución y que además permitieran obtener información para la administración y control de los mismos, éste era un problema grave, puesto que se representaba pérdida de recursos financieros y dedicar horas-hombre para poder establecer la clasificación, ordenamiento y control de los Proyectos de Inversión.

Esta actividad fue de vital importancia debido a que no era posible controlar la información que se generaba al momento de emitir el requerimiento de la Inversión, implicando una afectación presupuestal inmediata. Debido a los altos volúmenes de pedidos procesados que significaban un desfasamiento en los controles contables y desviaciones en las afectaciones de las cuentas de resultados, para las futuras planeaciones presupuestales anuales.

Otro elemento considerado fue el establecer una línea de comunicación directa con los Administradores de las Áreas y con el Comité de Inversión, debido a las fallas que se tenían en el desfasamiento de tiempo de repuesta para la emisión de informes de resultados, que permitieran conocer los avances de dichos proyectos, provocando un descontrol en las Inversiones que se tenían contempladas en el ejercicio anual, esta situación repercutía gravemente en la operación contable de la Institución.

Ante el crecimiento del Grupo Financiero Serfin y observando las problemáticas presentadas al inicio de proyecto, se determinaron las directrices que sirvieron de pauta para lograr el objetivo del proyecto con los siguientes resultados:

- obtener información confiable y precisa para la toma de decisiones en la Institución.
- Establecer los controles confiable y precisos sobre los movimientos generados por las actividades de Inversión del Banco.
- Obtener comunicación directa y confiable con los Administradores y con el Comité de Inversión, para agilizar las operaciones de: Contraloría, Tesorería, Compras, Inmuebles, Contabilidad y Presupuestos.
- Conocer los alcances de los Proyectos de Inversión instrumentados en la Institución, para establecer el más confiable, que implicara un crecimiento Institucional.

El proyecto pretende como actividad básica centralizar, autorizar y vigilar los proyectos de Inversión previamente autorizados que permitan optimizar los Recursos Financieros y realizar negociaciones confiables.

El beneficio obtenido, es la Administración y el Control de los Proyectos de Inversión, ayudando a disminuir el gasto financiero y las horas-hombre en sus procesos y que además permitan estructurar nuevos y rápidos procedimientos, proporcionando un correcto seguimiento en la Administración de las Inversiones.

En el sector Financiero, como resultado de las etapas de transformación que vive el país, se encuentra en un proceso denominado Globalización, cuyo objetivo es integrar todos los servicios financieros que son parte de un Grupo Financiero. En este contexto podemos señalar que los Bancos son los responsables de brindar a los usuarios (clientes), los servicios financieros, con la firme posibilidad de satisfacer sus necesidades financieras, para ello se requiere una inmediata modernización, tomando conciencia de la importancia de los cambios y la reestructuración de sus procesos, podemos ubicar la Administración de los Proyectos de Inversión, para impulsar la competitividad en los sectores económicos, por lo que se requiere un inmediato cambio bancario, en la creación de mejores y mas rentables Proyectos de Inversión.

La razón por la que este proyecto es presentado por un servidor como Memorias de Desempeño Profesional, es que se trata de establecer las Políticas, la evaluación, los controles y la administración de los recursos financieros que eroga la salida de flujo de efectivo en una Institución Bancaria, a través de los llamados Proyectos de Inversión. También sirve como parámetro para que los altos directivos de la Institución puedan apoyarse para la mejor toma de decisiones.

Para Banca Serfin, la implementación fue designada al área de la Dirección General Adjunta de Administración, quien a su vez se la delegó a la Dirección Ejecutiva de Recursos Corporativos, para que se instrumentaran, diseñaran e implantaran los llamados Proyectos de Inversión en la Institución.

Fue necesario contar con la colaboración de las áreas de Tesorería, Contraloría, Contabilidad, Adquisiciones, Inmuebles, Sistemas, Seguridad, Pagos, Métodos y Procedimientos, en virtud de que se requería saber que tipo de información era necesario generar para cada una de las áreas involucradas pudieran responder a las necesidades de la Institución de un Proyecto de Inversión, razón por la cual se inició el proyecto mediante reuniones de trabajo, en las que se fueron llegando a acuerdos con las especificaciones a detalle de la información requerida y tomando en cuenta los controles se deberían instrumentar.

Asimismo, es de gran importancia mencionar que gracias a la participación de las áreas involucradas desde el inicio del proyecto y hasta la puesta en funcionamiento del mismo en el Banco, pasando por las etapas de análisis, diseño, planeación, pruebas piloto y liberación.

Lo anterior lo podemos señalar como el resultado de los alcances que puede tener un egresado de la carrera de Actuaría, colaborando en el análisis y determinando los controles de posibles contingencias y con la posibilidad de manejar el concepto de proyecto llave en mano.

Una vez acordado el esquema general que contemplaba la centralización de los Proyectos de Inversión, la labor consistió en definir cada uno de los esquemas de operación que eran necesarios para poder satisfacer las necesidades y los requerimientos técnicos de operación para el cálculo de la rentabilidad financiera (referencia en el capítulo III), tomando siempre en cuenta la importancia de la viabilidad y rentabilidad para el cálculo de los proyectos.

Por lo que el presente trabajo es la base que opera actualmente en Banca Serfin y sirve como normatividad en la Administración y presentación de los Proyectos de Inversión ante el Comité de Dirección, a través del Grupo de Sanción del Gasto, para que puedan analizar y emitir un dictamen respecto a la aprobación o declinación de los Proyectos propuestos, en el logro de un objetivo específico, dentro de un plazo determinado de tiempo y requiere de efectuar la salida de Flujo de Efectivo que impacta en el Gasto de la Institución.

INDICE

	PAG.
INTRODUCCION	3
CAPITULO I.- POLITICAS	8
I.1 POLITICAS GENERALES	9
I.2 POLITICAS ESPECIFICAS	10
CAPITULO II.- MATRIZ DE RESPONSABILIDADES DE LAS AREAS	18
II.1 DIAGRAMA DE FLUJO PARA LA PRESENTACION DE LOS PROYECTOS DE INVERSION	22
CAPITULO III.- CONTENIDO DE LA PRESENTACION DE LOS PROYECTOS DE INVERSION	28
III.1 ANTECEDENTES	30
III.2 PRESENTACION DEL PROYECTO	30
III.3 ANALISIS	32
III.3.1 Análisis de Mercado	32
III.3.2 Análisis Técnico Operativo (viabilidad)	38
III.3.3 Análisis Económico Financiero	41
III.4 APOYO TECNICO PARA EL CALCULO DE LA RENTABILIDAD	45
III.5 CONCLUSIONES	48
III.6 INSTRUMENTACIÓN	48
CONCLUSIONES	50

PAGINACION DISCONTINUA

GLOSARIO	55
ANEXOS	
ANEXO 1 FORMULACION DEL PLAN INTEGRAL ANUAL DE INVERSION	58
ANEXO 2 VALIDACION DEL PLAN INTEGRAL ANUAL DE INVERSION	59
ANEXO 3 ELABORACION DE PROYECTOS ESPECIFICOS DE INVERSION	60
ANEXO 4 EJERCICIO Y EJECUCION DE PROYECTOS ESPECIFICOS DE INVERSION	61
ANEXO 5 FORMATO DE LA SOLICITUD DE AUTORIZACION	62
ANEXO 6 INSTRUCTIVO DE LLENADO PARA LA SOLICITUD DE AUTORIZACION	63
ANEXO 7 FORMATO ESTANDAR PARA LA PRESENTACION DE LOS PROYECTOS DE INVERSION	64
ANEXO 8 DOCUMENTACION DE LA RENTABILIDAD	66
ANEXO 9 PLAN DE TRABAJO Y RESPONSABLE	67
BIBLIOGRAFIA	68

INTRODUCCION

INTRODUCCION

En toda Institución Bancaria existen las áreas de Administración y Finanzas, entre cuyas principales funciones están las de llevar a cabo la Administración y Control de los Proyectos de Inversión, como parte del proceso de mejoramiento, control y aplicación de Recursos Financieros destinados a la Inversión, tal es el caso del Grupo Financiero Serfin.

En este sentido, es necesario normar los esquemas de presentación, análisis, seguimiento y control de los Proyectos de Inversión asociados a este rubro.

De acuerdo a la historia del Grupo Financiero Serfin podemos señalar a los Proyecto de Inversión, como el conjunto de elementos y actividades asociadas a construir un objetivo específico de rentabilidad, en un determinado plazo de tiempo y que origina la salida de recursos financieros, afectando el flujo de efectivo que repercute en el Gasto Global Institucional.

Para cualquier empresa, en particular para un Banco, es importante conocer su situación financiera y a pesar de que esto se puede lograr mediante un Balance General, éste último únicamente indica el importe de la Utilidad o Pérdida que se

haya tenido, más no indica la forma en la que ésta se obtuvo que es precisamente la importancia de conocer el detalle de los Proyectos de Inversión.

Por lo que resulta de gran importancia para el Banco, es saber cuáles son los Proyectos de Inversión autorizados, en especial resultaba de gran necesidad implantar un esquema que contemplara la Administración de las Inversiones, que proporcionen con lujo de detalle la forma en la que se pretendía obtener la rentabilidad de una Inversión y que presentara en forma real el desarrollo del ejercicio financiero de un Banco.

Partiendo de lo anterior y tomando en cuenta el desarrollar del presente trabajo y que a la fecha es la directriz que se sigue en el Banco, para la toma de decisiones, respecto a la autorización o no de un Proyecto de Inversión, se puede señalar, que como profesional y siendo parte integral de un proyecto específico, podemos ayudar a fortalecer el crecimiento Económico de una Institución Financiera del país.

Por otra parte, podemos señalar la importancia que se le dio al presente trabajo, tomando en cuenta la Normatividad de la Política Económica del Banco y de cualquier empresa que pretenda incrementar su rentabilidad por medio de los llamados Proyectos de Inversión.

Para poder brindar un enfoque más completo del presente trabajo, se desarrollaron tres Capítulos.

En el primer capítulo, se señalan las Políticas Generales y Específicas, el período máximo de recuperación de la Inversión, las autorizaciones y montos, así como, el control y seguimiento de los Proyectos.

En el segundo capítulo, se da a conocer la matriz de responsabilidades que se debe seguir para la aprobación o declinación del Proyecto de Inversión, así como, el nivel jerárquico de facultades por cada concepto de autorización.

En el tercer capítulo, se plantea la presentación de los Proyectos de Inversión al Grupo de Sanción del Gasto, así como, alcances, monitoreo de resultados, estrategias Institucionales y el apoyo técnico necesario para el cálculo de la rentabilidad del Proyecto de Inversión.

Por último se presentan las conclusiones del presente trabajo con base al proceso de documentación, la documentación misma, el funcionamiento dentro del banco, así como la operatividad y eficiencia de la implantación de la Administración de Proyectos de Inversión que maneja Banca Serfin en la República Mexicana.

El trabajo de Administración de Proyectos de Inversión en la Banca, tiene como objetivo, autorizar, centralizar, administrar y dar seguimiento a los Proyectos de Inversión previamente autorizados, que permitan realizar negociaciones confiables.

También, sirve como marco de referencia estándar Institucional, para la Administración de los Proyectos de Inversión del Grupo Financiero Serfin, a través de la descripción de los elementos y procedimientos que deben incorporarse para su trámite y autorización correspondiente, así como, su administración y monitoreo respectivo, permitiendo una adecuada toma de decisiones de la Institución.

El Plan Nacional de desarrollo del año de 1995 al año 2000, señalaba que el Sistema Financiero del país del cual forman parte las Instituciones Bancarias y Sociedades, desempeñaban un papel fundamental para la generación de nuestro crecimiento económico, al captar una parte muy importante del ahorro de la sociedad y canalizarlo hacia las Inversiones Productivas, así como apoyar su solvencia y liquidez, tomando en cuenta la exposición que tienen sus inversiones frente a los principales riesgos del mercado, por tal motivo, se debe propiciar una diversificación adecuada de Inversiones en la Banca, con objeto de reducir la probabilidad de su insolvencia y en general, flexibilizar los criterios de Inversión para la naturaleza de liquidez de algunos activos.

Capítulo I

POLITICAS

- ▶ **Políticas Generales**
- ▶ **Políticas Especificas**

POLITICAS

En este capítulo veremos que en todo Proyecto de Inversión, es importante comenzar haciendo referencia a las políticas que se deben de cumplir para que se pueda autorizar el proyecto, tanto las políticas generales, como las políticas específicas, así como los pasos que se deben alcanzar y los medios para lograrlo.

Trabajar con las políticas es una forma más eficaz de asegurar la productividad. Señalar las políticas como lineamientos que permiten asegurar el éxito de un Proyecto. A continuación se enumeran estas.

I.1 Políticas Generales

1. El presupuesto de Inversión Anual Autorizado sólo podrá ejercerse, por proyecto, en estricto apego al Proyecto de Inversión y el dictamen correspondiente del Grupo de Sanción del Gasto.
2. El Grupo de Sanción del Gasto sesionará una vez a la semana, durante todo el año enmarcando sus actividades al ejercicio administrativo del Grupo Financiero Serfin.

3. Cada Proyecto deberá alcanzar los objetivos planeados de forma independiente, en relación a otros proyectos.
4. Se establecerán dos años como plazo máximo de recuperación de la inversión. Cuando la situación del Grupo Financiero Serfin lo permita o el proyecto lo justifique, dicho plazo puede ser excedido.
5. Si los compromisos de ingresos y rentabilidad son posteriores al otorgamiento total de flujo de efectivo, es responsabilidad del área que desarrolla el proyecto de inversión, la elaboración de un informe de actividades que entregará al Grupo de Sanción del Gasto.
6. Toda Solicitud de Proyecto no contemplado en el Presupuesto de Inversión Anual Autorizado, deberá presentarse al Grupo de Sanción del Gasto conforme a los lineamientos de la presente normatividad.

1.2 Políticas específicas

a) AUTORIZACIONES Y MONTOS.

1. La solicitud de proyecto, deberá estar apoyada con el Vo.Bo. de los Titulares de las áreas especializadas en un nivel mínimo de Director Ejecutivo.

2. Toda solicitud deberá contar con la autorización del Director General Adjunto del área responsable del Proyecto de Inversión.
3. La revisión y autorización de todo proyecto que se apegue a las características de la normatividad del presente documento, se hará conforme al calendario y compromisos del Grupo de Sanción del Gasto.

b) LIMITE PRESUPUESTAL Y FLUJO DE CAJA.

1. El Grupo de Sanción del Gasto será la única instancia que podrá dar la instrucción a Contraloría para la asignación programada de flujos de efectivo a proyectos de inversión.
2. El Grupo de Sanción del Gasto buscará compensar presupuestalmente el costo de inversión contra el presupuesto original asignado a cada área o Dirección General Adjunta responsable del Proyecto de Inversión, a fin de no afectar las metas del gasto institucional.
3. En caso que la dimensión del proyecto impida su compensación presupuestal interna (el apego al presupuesto original de la Dirección General Adjunta), se evaluará el impacto en el gasto global, en cuyo caso, de ser aceptado, el Grupo de Sanción del Gasto otorgará un excedente al presupuesto asignado al área.

4. La autorización de presupuesto incluirá tanto los gastos de inversión como los asociados a la operación.

c) CONTROL Y SEGUIMIENTO.

1. Durante el período de otorgamiento calendarizado de flujo de efectivo, la área de Contraloría solicitará y dará seguimiento a los avances comprometidos en el Plan de Trabajo, antes de asignar la nueva remesa de flujos de efectivo.
2. El Grupo de Sanción del Gasto se reserva el derecho de efectuar cualquier revisión en cualquier punto de desarrollo y/o funcionamiento del proyecto con el objeto de evaluar:
 - Destino y uso de los recursos otorgados.
 - Evaluación y seguimiento de los compromisos establecidos.
 - Identificación de posibles desviaciones.

d) FORMULACION DEL PLAN INTEGRAL ANUAL DE INVERSION.

1. La información general de los proyectos de inversión deberá ser capturada por las Direcciones Generales Adjuntas, en el Sistema Único

de Administración de Proyectos de Inversión (S.U.A.P.I), para su posterior utilización, este control será utilizado por parte de la Dirección Ejecutiva de Recursos Corporativos

2. Todos los anteproyectos que formen parte del Plan Integral Anual de Inversión, deberán contar con el Vo.Bo. de las áreas de Inmuebles, Sistemas y Seguridad (áreas Normativas), según sea el caso.
3. Las únicas áreas facultadas para elaborar el Plan Integral Anual de Inversión son las Dirección Ejecutiva de Recursos Corporativos y la Dirección Ejecutiva de Contraloría e Información Financiera, garantizando que no sobre pase los niveles de cómputo de inversión correspondientes.

Los puntos anteriores de formulación del plan integral anual de inversión, son mostrados en la matriz del **anexo 1**.

e) VALIDACION DEL PLAN INTEGRAL ANUAL DE INVERSION.

1. El único organismo facultado para otorgar autorización al Plan Integral Anual de Inversión en forma global, es el Comité de Inversiones.
2. La presentación de los Anteproyectos que integran el Plan Integral Anual de Inversión, es responsabilidad de la Dirección Ejecutiva de Recursos

Corporativos y la Dirección Ejecutiva de Contraloría e Información Financiera.

3. Es responsabilidad del Administrador de la Dirección General Adjunta la captura del Plan Integral Anual de Inversión.

Los puntos anteriores de validación del plan integral anual de inversión, son mostrados en la matriz del **anexo 2**.

f) ELABORACION DE PROYECTOS ESPECIFICOS DE INVERSION.

1. Cada área responsable de su Proyecto Específico de Inversión, deberá sujetarse con este documento para la presentación de Proyectos de Inversión, autorizado por la Dirección General Adjunta de Administración.
2. Sólo la Dirección Ejecutiva de Recursos Corporativos puede liberar la información de los Proyectos Específicos de las Áreas Normativas y las Direcciones Generales Adjuntas a través del S.U.A.P.I.
3. Cada área responsable deberá canalizar a la Dirección Ejecutiva de Recursos Corporativos sus Proyectos Específicos de Inversión, presentando la documentación correspondiente para ser asignado como un Proyecto de Inversión.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4. Todo Presupuesto autorizado será asignado a los Centros de Costos de las áreas usuarias responsables, para poder ejercer los Proyectos Específicos.
5. Todo Proyecto Específico deberá encontrarse contemplado dentro del Plan Integral Anual de Inversión.
6. La única área que puede otorgar el número único de proyecto es la Dirección Ejecutiva de Recursos Corporativos.
Los puntos anteriores de elaboración de proyectos específicos de inversión, son mostrados en la matriz del **anexo 3**.

g) EJERCICIO Y EJECUCION DE PROYECTOS ESPECIFICOS DE INVERSION.

1. A todo Proyecto Especifico se le debe asignar una guía contabilizadora por parte de la Dirección Ejecutiva de Contraloría e Información Financiera.
2. La Dirección Ejecutiva de Contraloría e Información Financiera es la encargada de dar seguimiento al presupuesto, así como, detectar desviaciones en el mismo.

3. La Dirección Ejecutiva de Contraloría e Información Financiera es la encargada de dar seguimiento al Plan Integral Anual de Inversión.
3. La única área facultada para liberar los Proyectos Específicos en el S.U.A.P.I. es la Dirección Ejecutiva de Recursos Corporativos.
4. Todo contrato que se elabore para efectuar un Proyecto Específico, deberá ser capturado en el S.U.A.P.I. por parte de las Direcciones Generales Adjuntas, a través de sus Administrativos correspondientes.
5. El control de los expedientes de los contratos para Proyectos Específicos deberá ser realizado por el Administrativo de las Direcciones Generales Adjuntas.
6. La única área responsable de recabar la fianza, darla de alta, darla de baja en el S.U.A.P.I., es el Administrativo de las Direcciones Generales Adjuntas.
7. La Dirección Ejecutiva de Recursos Corporativos es la única área facultada para llevar la **Administración de los Proyectos de Inversión**, reasignar prioridades, tramitar ampliación de presupuesto ó en su caso cancelar Proyectos.

8. La única área que puede finiquitar los Proyectos Específicos, es cada Dirección General Adjunta a través de su Administrativo, obteniendo el Vo.Bo. de la Dirección Ejecutiva de Recursos Corporativos y la Dirección Ejecutiva de Contraloría e Información Financiera, a través de su Administrativo.

9. Todo Proyecto Específico que no haya sido liberado durante la vigencia del año en curso será cancelado por la Dirección Ejecutiva de Recursos Corporativos.

Los puntos anteriores de ejercicio y ejecución de proyectos específicos de inversión, son mostrados en la matriz del **anexo 4**.

Capítulo II

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES DE LAS AREAS

- ▶ **Diagrama de Flujo para la presentación de Proyectos al Grupo de Sanción del Gasto**

Una vez que se conocen las políticas, tenemos las bases necesarias para determinar la matriz de responsabilidades de las áreas involucradas. El siguiente paso será definir un Proyecto de Inversión y conocer los elementos que son requeridos para la autorización del Proyecto.

Podemos definir un Proyectos de Inversión, como la utilización del flujo de efectivo contra la rentabilidad que de esto se deriva, garantizando la Inversión de Activos que permitan mantener condiciones adecuadas de seguridad y buen funcionamiento para el aparato operativo de una Institución Bancaria.

Se puede definir un Proyecto de Inversión de acuerdo al concepto de diferentes autores de la siguiente forma:

1. Es la unidad de inversión menor que se considera en la programación. Por lo general constituye un esquema coherente, desde el punto de vista técnico, cuya ejecución se encomienda a un organismo público privado, que puede llevarse a cabo con independencia de otros proyectos. *(a)*
2. Conjunto de datos, calculados y dibujados en forma metodológica, que dan los parámetros de cómo ha de ser y cuándo ha de costar una obra o tarea, siendo sometidos a evaluaciones para fundamentar una decisión de aceptación o rechazo *(b)*

(a) Enciclopedia Contable Universal, Europea Americana. Editorial Espasa, S.A. Madrid Barcelona.

(b) L.A. Ernestina Huerta y L.C. Carlos Siu Villanueva. Análisis y Evaluación de Proyectos.

3. Empleo productivo de bienes económicos, que da como resultado una magnitud de éstos mayor que la empleada. (c)

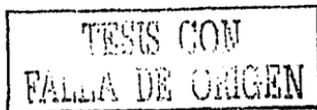
4. Aportación de recursos para obtener un beneficio futuro.

Se puede decir que, inversión es el conjunto de recursos que se emplean para producir algo (bien o servicio) que puede generar una utilidad.

4.1 Es un conjunto de planes detallados, que se presentan con el fin de aumentar la productividad de la empresa para incrementar las utilidades o la prestación de servicios, mediante el uso óptimo de fondos en un plazo razonable. (c)

4.2 Es un plan al que se le asigna determinado monto de capital y se le proporcionan insumos de varios tipos, para producir un bien o servicio útil al ser humano. (d)

Para este efecto, se puede entender como proyecto de inversión, a una serie de planes que se piensan poner en marcha, para dar eficacia a alguna actividad u operación económica o financiera, con el fin de obtener un bien o servicio en las mejores condiciones y obtener una retribución.



(c) *Enciclopedia Contable Universal, Europea Americana. Editorial Espasa, S.A. Madrid Barcelona.*

(d) *L.A. Ernestina Huerta y L.C. Carlos Siu Villanueva. Análisis y Evaluación de Proyectos.*

En este apartado se hace referencia a la forma y la estructura técnica de las relaciones que existen entre las diferentes áreas, como son funciones, responsabilidades y autorizaciones del Proyecto. Por lo que se elaboró la siguiente tabla para una mejor comprensión.

II Matriz de responsabilidades de áreas involucradas en el Proyecto

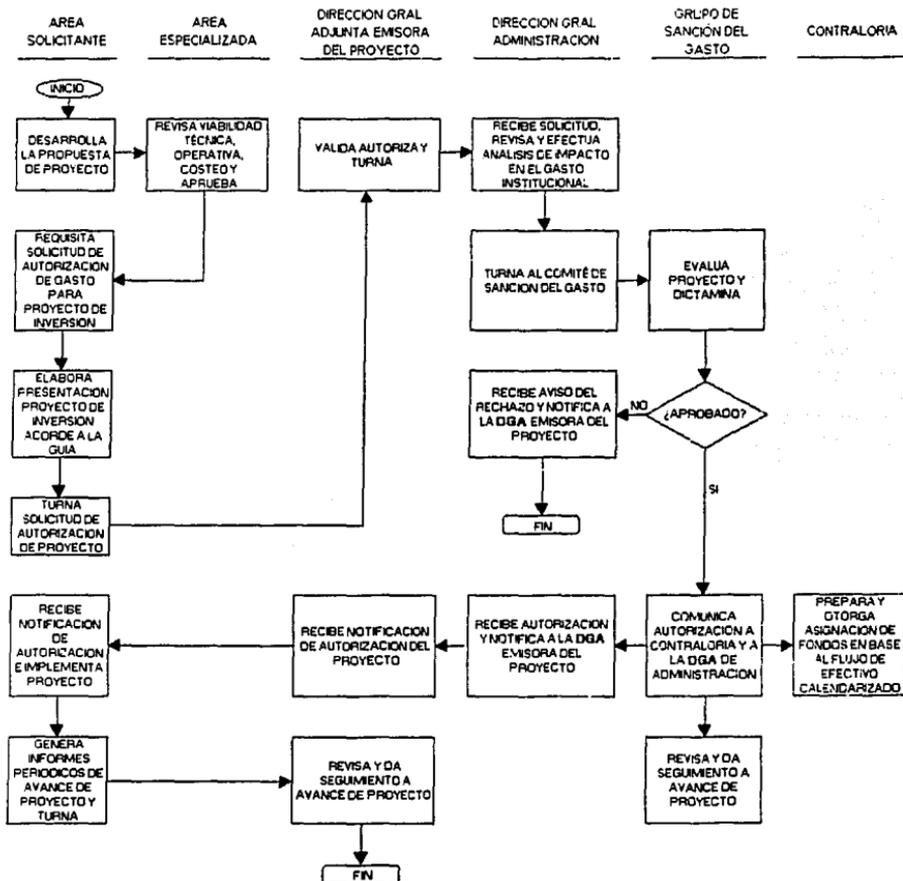
AREAS RESPONSABILIDADES	SOLICITANTE	AREAS ESPECIALIZADAS	DIRECCION GRAL. ADJUNTA DE ADMON	CONTRALORIA	GRUPO DE SANCION DEL GASTO
1- Genera diseño y propuesta del proyecto que cubra las necesidades básicas y objetivas. 2- Presenta el documento correspondiente. 3- Recaba firmas de áreas especializadas y Dirección General Adjunta correspondiente 4- Instrumenta el proyecto en estricto apego al programa autorizado y alcanza las metas y resultados planteados. 5- Genera informes periódicos del avance del proyecto y del resultado final para el Grupo de Sanción del Gasto	X				
1- Otorga VoBo En base a experiencia y especialización en el tema, así como, los recursos involucrados		X			
1- Revisa que la documentación / solicitud, reúna los requisitos, para el Grupo de Sancion del Gasto. 2- Efectua analisis de impactos globales			X		
1.- Bajo la autorización del Grupo de Sanción del Gasto, otorga los flujos correspondientes en forma calendarizada. 2- Revisa y da seguimiento a las metas del plan de trabajo				X	
1- Otorga autorización final de asignación de recursos para desarrollar el proyecto 2- Efectua revisiones, verificando la utilización de recursos y resultados esperados					X

La tabla es obra del autor

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

II.1 Diagrama de Flujo para la presentación de Proyectos al Grupo de

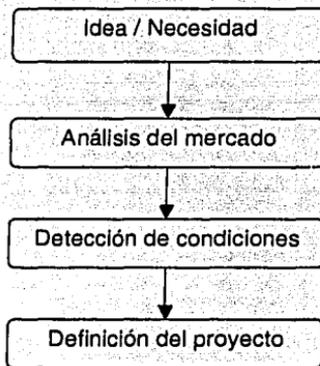
Sanción del Gasto



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

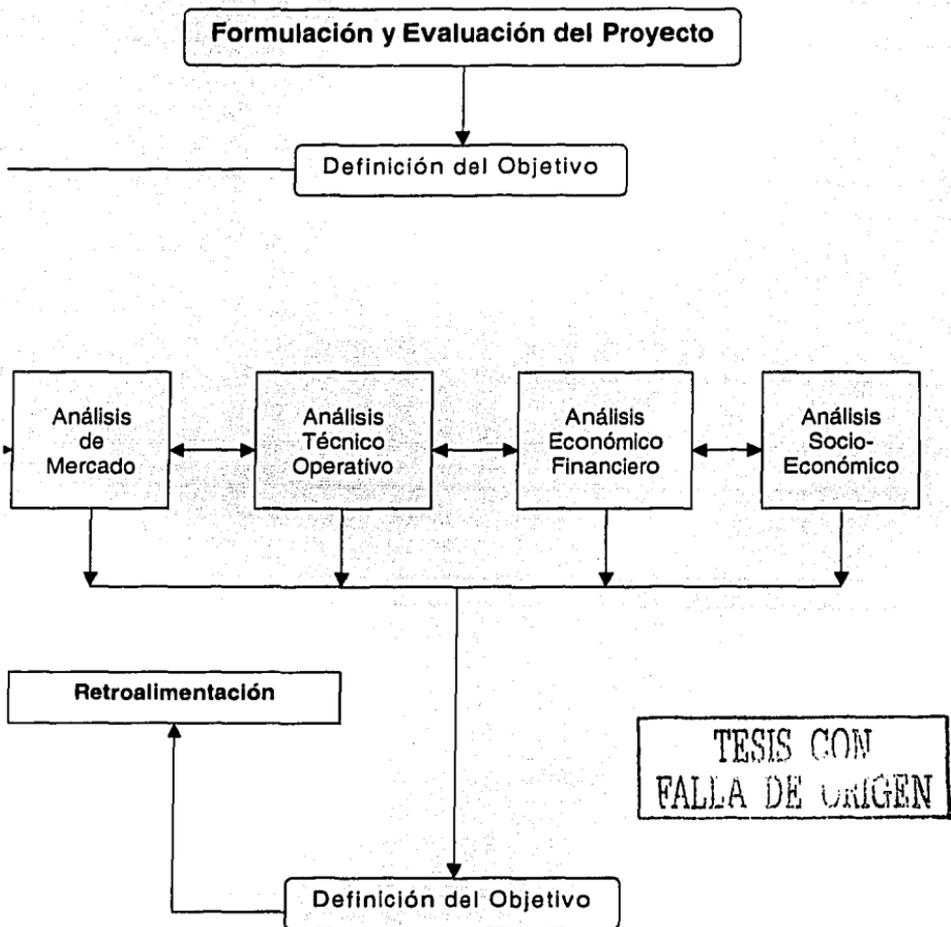
Las etapas en la evaluación de proyectos de inversión

Para evaluar un proyecto de inversión de cualquier tipo y para que resulte con éxito. Debe seguirse una serie de pasos en los cuales se busque la rentabilidad para el inversionista, de tal modo que los resultados obtenidos de los análisis y evaluaciones den como resultado una toma de decisiones adecuada para realizar o un proyecto de inversión, o bien para darle un nuevo enfoque a su estructura.



TESIS CON
FALLA DE CALIDAD

La estructura general que debe tener la evaluación de proyectos es la siguiente:



La identificación de la idea / necesidad

"Esta parte de la evaluación de proyectos, se elabora a partir de la información existente, el juicio común y la opinión que da la experiencia; en términos monetarios solo presenta cálculos globales de las inversiones, los costos y los ingresos, sin entrar a investigaciones profundas".

Esta primera etapa es muy importante, ya que permitirá definir o por lo menos lograr alguna idea acerca de sí el proyecto es viable o no.

Los aspectos que se deben investigar en esta etapa son los siguientes:

- ✓ El volumen del mercado
- ✓ Disponibilidad del producto o servicio
- ✓ Tecnología
- ✓ Inversión proyectada
- ✓ Resultados esperados
- ✓ Marco Institucional (proyectos de inversión vinculados con la Institución)

Recopilación de información

Son aquellas investigaciones, entrevistas, búsquedas de información, que permitan analizar de primera mano el proyecto de inversión, es decir, sin efectuar investigaciones detalladas.

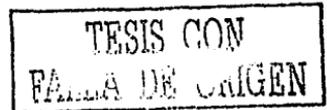
Se consideran todos los aspectos generales para poder iniciar lo que será el proyecto de inversión. Dentro de esta etapa se debe buscar la conceptualización principal del proyecto, tratando de limitar los rangos mínimos y máximos de la inversión y el riesgo. En esta etapa se considera lo siguiente:

- a) Determinación de las fuentes de información
- b) Entrevistas preliminares con Accionistas, Proveedores, Constructoras de inmuebles (en caso de ser necesario), Instituciones de Crédito, Dependencias Gubernamentales, etc.
- c) Recopilación de información.
- d) Definición de estrategias y características del proyecto.

Factibilidad

Es el estudio profundo de la investigación de las fuentes secundarias y primarias, la investigación de mercados, la búsqueda de la tecnología que se utilizará, los costos totales y la rentabilidad económica del proyecto, y es la base para la toma de decisiones del Grupo de Sanción del Gasto. Los aspectos que se deben considerar son los siguientes:

- ✓ Antecedentes del proyecto
- ✓ Aspectos de mercado y la comercialización



- ✓ Aspectos técnicos (disponibilidad de productos, localización del proyecto y la tecnología a utilizar).
- ✓ Aspectos financieros (análisis de los ingresos e ingresos y revisión de los estados financieros).
- ✓ Evaluación del proyecto (análisis financiero y social del proyecto, se busca reunir indicadores que midan los beneficios financieros y sociales del proyecto).
- ✓ Aspectos Organizacional (análisis del tipo de organización que tendrá la Institución en lo futuro).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Capítulo III

CONTENIDO DE LA PRESENTACION DE LOS PROYECTOS DE INVERSION

- ▶ **Antecedentes**
- ▶ **Presentación del Proyecto**
- ▶ **Análisis**
- ▶ **Apoyo Técnico para el Cálculo de la Rentabilidad**
- ▶ **Conclusiones**
- ▶ **Instrumentación**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CONTENIDO DE LA PRESENTACION DE LOS PROYECTOS DE INVERSION AL GRUPO DE SANCION DEL GASTO

Tomando en cuenta las políticas y la matriz de responsabilidades, solo resta saber de que manera se va a presentar un Proyecto de Inversión, tomando como base los elementos que anteceden al proyecto, tales como: presentación, análisis de la información y apoyo técnico para él calculo de la rentabilidad, por lo tanto. En esté apartado se hace referencia a los elementos que sirven de base para investigar sólidamente el Proyecto, buscando conceptualizar las ideas del mismo, tratando de limitar los rangos de Inversión. A continuación se presenta en la tabla.

1 ANTECEDENTES		TESIS CON FALLA DE ORIGEN
2 PRESENTACION DEL PROYECTO	OBJETIVO	
	ALCANCE	
	DIAGRAMA CONCEPTUAL	
	BENEFICIOS	
3 ANALISIS	MERCADO	OFERTA
		DEMANDA
		COSTOS
		COMERCIALIZACION
	TECNICO / OPERATIVO	VIABILIDAD TECNICA Y OPERATIVA
		DEFINICION DEL PROCESO
		FACTORES RELEVANTES
	ECONOMICO / FINANCIERO	INVERSION
		COSTOS
		INGRESOS
4 CONCLUSIONES		
5 INSTRUMENTACION	PLAN DE TRABAJO Y REPOSABLES	
	MECANISMOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE RESULTAJOS	

III.1 Antecedentes

El estudio de un proyecto surge como respuesta a una idea que busca la solución de un problema ó la forma de aprovechar una oportunidad.

Un análisis preliminar de la situación, proveerá de un juicio inicial sobre la posibilidad de concretar la idea en una acción.

En este apartado, deberá:

- a) Plantearse de manera clara y objetiva todos aquellos elementos cualitativos y cuantitativos que hacen necesario el proyecto.
- b) Anexar siempre toda la información que soporte los puntos expuestos.
- c) Identificar las posibles alternativas de solución de las cuales se elija la más conveniente para su análisis formal. Cuando existan alternativas que no puedan discriminarse fácilmente, entonces deberá procederse a realizar el estudio para cada una de ellas.

III.2 Presentación del Proyecto

Deberá exponerse de manera general el proyecto, cubriendo los puntos siguientes:

- ✓ Objetivo

- ✓ Alcance
- ✓ Diagrama Conceptual
- ✓ Beneficios Esperados (Cualitativos)

Objetivo

Este debe indicar explícitamente lo que se va a hacer, quién lo hace y en que tiempo deberá terminarse. Siendo específico y concreto, es como se evitará cualquier tipo de confusión respecto al proyecto.

El objetivo deberá contar con las siguientes características:

- ✓ Alcanzable (para poder ser emprendido)
- ✓ Medible (Monitoreo de resultados)
- ✓ Consistente (Acorde a las estrategias Institucionales)

Alcance

En este punto se debe hacer referencia a la cobertura o impacto que el proyecto tendrá en la Institución. En otras palabras, permitirá describir la extensión de los beneficios y repercusiones del mismo.

Su redacción debe ser clara y concreta.

Diagrama Conceptual

Consiste en un Esquema General representativo del proyecto que se desea llevar a cabo. Dicho esquema deberá expresar de manera sucinta el o los

procesos generales que conforman el proyecto, destacando los actores principales del mismo.

Lo anterior permitirá entender de manera más clara la idea que se pretende llevar a cabo.

Beneficios Esperados

Contendrá en forma de lista, aquellos beneficios cualitativos estimados como más importantes, así como algunos cuantitativos calculados a detalle y que deberán corroborarse en el punto de análisis.

La definición de los beneficios deben ser claras y medibles, evitando así términos vagos.

III.3 Análisis

Este constituye la parte fundamental del estudio, ya que es donde se obtienen los parámetros necesarios para decidir sobre el proyecto (en función a su objetivo general).

La metodología a seguir es aplicable a cualquier proyecto, por lo que lo único que hay que hacer, es adaptar los conceptos y características propias del mismo, dentro del marco de requisitos establecidos.

III.3.1 Análisis de Mercado

Los objetivos de este estudio son los siguientes:

- a) Ratificar la existencia de una necesidad insatisfecha o una oportunidad de mejorar el servicio de los productos y/o servicios bancarios actualmente en el mercado (interno y externo).

- b) Asegurar que el volumen de productos y/o servicios bancarios que se han desarrollado van a ser adquiridos por un mercado dispuesto a cubrir sus costos. Se justificará la inversión a través de una alta reciprocidad de negocio (mayores índices de captación / colocación = a mayor penetración en el mercado).

- c) Los canales de distribución utilizados para hacer llegar los productos y/o servicios bancarios (propios o de terceros).

Este análisis, debe contar con los siguientes elementos:

- ✓ Análisis de Oferta
- ✓ Análisis de Demanda
- ✓ Análisis del Costo (proyectos de, hacia el cliente o terceros).
- ✓ Análisis de la Comercialización (proyectos de, hacia el cliente o terceros).

Análisis de la Demanda

El propósito fundamental en este punto, es determinar y medir la necesidad o requerimientos que el usuario o cliente reclaman por un producto y/o servicio.

En cualquier tipo de proyecto, ya sea interno (hacia adentro del Grupo) ó externo, (hacia nuestros clientes o terceros), es posible estimar de manera directa ó indirecta este volumen.

No es posible controlar o resolver lo que no se puede medir o cuantificar.

Es aquí donde se evalúa la posibilidad de participación del producto del proyecto en la satisfacción de dicha demanda.

La información requerida para poder estimar este punto, puede obtenerse de varios tipos de fuentes como son:

a) Primarias

Son las más cercanas a la realidad y son obtenidas del usuario o cliente del producto.

b) Secundarias

Estas se recopilan sobre documentación escrita de terceros respecto al tema.

Aquí es importante el estudio de campo para determinar las preferencias y gustos del usuario ó cliente (factores que condicionan la demanda).

Análisis de la Oferta

En el término de los proyectos que se evaluarán en el Grupo Financiero Serfin, esto implica cuantificar y valorar la forma en como actualmente se resuelven o satisfacen las necesidades o requerimientos del usuario al cliente.

Esto, a su vez, nos permitirá determinar si lo que queremos cubrir es un área de oportunidad (demanda insatisfecha) o bien mejorar los productos y/o servicios ofrecidos.

Nótese que al igual que en la demanda, esto es aplicable tanto para los proyectos internos como externos.

Mediante el análisis de la Oferta, es posible determinar o medir las cantidades y condiciones en que una economía puede y quiere poner a disposición del mercado un producto o servicio.

Al igual que en la demanda, la información requerida se extrae tanto de las fuentes primarias como secundarias.

Este consiste básicamente en un análisis de la competencia donde es importante determinar los siguientes datos:

- ✓ Competidores más importantes.
- ✓ Ubicaciones donde ofrecen el producto / servicio.
- ✓ Capacidad instalada y utilizada.
- ✓ Calidad y costo de los productos o servicios ofrecidos.
- ✓ Planes de expansión o crecimiento (tendencia).
- ✓ Inversión fija y personal realizada por dicho proyecto (estimado).

Análisis de Costos (Proyectos hacia el cliente)

Aquí se determinan los costos que el cliente estará dispuesto a aceptar. El incremento en el nivel de negocio obtenido con el desarrollo o mejora del producto.

Este análisis es fundamental, pues permite determinar los ingresos probables que se obtendrán por el proyecto.

Análisis de la Comercialización (Proyectos hacia el cliente)

Aquí se define toda la actividad (procesos) que permitirán hacer llegar el producto o servicio al cliente, con los beneficios de tiempo y lugar.

En este análisis se debe establecer si la distribución se hará por los canales ya establecidos por el Grupo, o si se incorporan nuevos (propios o terceros).

Es de vital importancia, el detalle de los procesos de distribución para conocer el impacto en el gasto, tanto de personal, como de recursos materiales y económicos, que estén involucrados en el mismo.

Herramientas de Apoyo

La evaluación de los factores anteriores requieren de uso de técnicas que nos permitan proyectar, evaluar e interpretar datos históricos o bien producto de una investigación de campo. Entre otros, los métodos más comúnmente utilizados, son los siguientes:

- a) Regresiones de dos y tres variables vía el método de mínimos cuadrados (proyecciones).

- b) Correlación simple y múltiples (relación entre variables).

- c) Series de tiempo (patrones de comportamiento).
- d) Análisis estadístico de datos (tamaño de muestra, frecuencias, intervalos, clases, medias, desviaciones, etc.).

III.3.2 Análisis Técnico Operativo (Viabilidad)

Este estudio permitirá verificar para un proyecto la viabilidad o factibilidad técnica operativa, así como. El análisis y determinación de requerimientos necesarios para su ejecución. Los puntos que deben derivarse de este estudio son:

Viabilidad Técnica y Operativa del Proyecto

- a) Tamaño óptimo: Capacidad requerida para la puesta en marcha del proyecto (volumen de transacciones, aperturas, etc.).
- b) Localización: Dónde y cómo se ofrecerán los productos y/o servicios (impacto en el cálculo de costos e inventarios).
- c) Disponibilidad y costo de los insumos o recursos: Instalaciones, equipos, organización y materiales.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- d) Factibilidad: Posibilidad técnica de ejecución del proceso requerido por el proyecto.

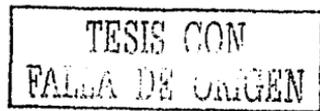
Identificación y descripción de procesos

Tipo de proceso y sus características: Su descripción detallada permitirá determinar sus alcances así como los actores involucrados en el mismo.

Factores relevantes

Aquellos que influyen de manera directa o indirecta en el proyecto (impacto legal, organización, etc.).

Herramientas de Apoyo



Para la estimación y la presentación de los puntos del análisis técnico/operativo son usadas comúnmente las siguientes herramientas:

Tamaño óptimo

- a) Método Lange: Determina la capacidad óptima de producción (*) basándose en el hecho de la existencia de una relación funcional entre el monto de inversión y la capacidad productiva del proyecto.

- b) Modelo de máxima utilidad: Cálculo de las ventas y costo asociado con distintas alternativas de tamaño escogiendo la que maximice la utilidad.

- c) Determinación de la masa crítica: Mide la capacidad de competir calculando el costo de producción a distintos niveles de capacidad. Para este se definen los componentes más relevantes del costo y se comparan contra la capacidad de producción y el monto de la inversión inicial.

Identificación y Descripción del Proceso.

- 1) Diagrama de Bloques: Representación del proceso donde cada operación unitaria se encierra en un rectángulo y cada uno de estos últimos se colocan en forma continua y se une con el anterior y posterior por medio de flechas que indican tanto la secuencia de las operaciones como la dirección del flujo.

- 2) Diagrama de flujo: Representa el proceso de forma más detallada utilizando simbología estándar internacional para representar las operaciones efectuadas. En su forma más completa (cursograma analítico), se anexan datos como el tiempo, distancia, tipo de acción, actividad y observaciones.

III.3.3 Análisis Económico Financiero

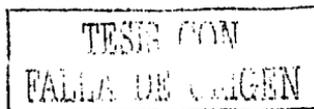
En este apartado se pretende determinar cuál es el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto, el costo total de operación, así como, los ingresos y evaluación de la rentabilidad del mismo.

Los elementos que deben calcularse en el análisis económico-financiero son los siguientes:

- ✓ Monto de la Inversión
- ✓ Costos Totales
- ✓ Ingresos Esperados
- ✓ Evaluación Económica del Proyecto (rentabilidad)

a) Monto de la Inversión

Comprende la adquisición de todos los activos fijos y diferidos necesarios para iniciar la operación del proyecto. Por activos fijos debe entenderse bienes como terrenos, edificios, maquinaria, equipo, mobiliario, vehículos, herramientas, etc., mientras que por los activos diferidos se entenderán marcas, diseños, asistencia técnica o transferencia de tecnología, gastos operativos, gastos de instalación, contratos de servicios, estudios, diagnósticos, capacitación, etc.



b) Costos Totales

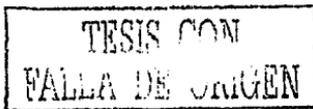
Constituye el desembolso de efectivo que se tiene que realizar para la operación del proyecto. Estos deben determinarse (donde apliquen) de la siguiente manera:

- ✓ Costos de Operación
 - Recurso Material
 - Recurso Humano
 - Mantenimiento
 - Depreciación y amortización
- ✓ Costos de Administración (Coordinación)
- ✓ Costos de Venta
- ✓ Costos Financieros

c) Ingresos Esperados

Es el efectivo que espera ingresarse por la operación del proyecto.

d) Evaluación Económica



Esta es la parte final del análisis de factibilidad del proyecto, donde debe comprobarse su rentabilidad económica. Lo anterior debe calcularse tomando como base los flujos netos de efectivo (Ingresos-egresos) derivados del proyecto.

Flujos Netos: Los ingresos y costos totales que deben analizarse mediante el uso de un estado de resultados, donde se calcula la utilidad neta y los flujos netos de efectivo del proyecto durante su operación. Mientras mayores sean los flujos netos de efectivo, mejor será la rentabilidad del proyecto.

En este punto es conveniente definir la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR) del proyecto (para que sea atractivo).

Normalmente $TMAR = \% \text{ de la inflación} + \% \text{ Premio al riesgo}$.

Para el Grupo Financiero, la tasa mínima aceptable para un proyecto de inversión es la TIEE (Tasa Interbancaria Estimada de Equilibrio).

En el proceso de evaluación deben considerarse dos métodos que toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo:

- 1) Valor Presente Neto (VPN)
- 2) Tasa Interna de Retorno (TIR)

1) Valor Presente Neto (VPN)

Consiste en trasladar o descontar al presente todos los flujos netos del proyecto a una tasa de descuento igual a la TMAR (Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento), sumar todas las ganancias y restarlas a la inversión inicial en tiempo cero.

Si el VPN es mayor a cero, se aceptará la inversión; de lo contrario significa que las ganancias del proyecto no son suficientes para ganar, al menos, la TMAR.

2) Tasa Interna de Retorno (TIR)

Es la tasa de descuento que hace que el VPN sea igual a cero o bien la tasa que iguala la suma de los flujos netos descontados de la inversión inicial.

El cálculo de ésta se lleva a cabo igualando la suma de los flujos descontados a la inversión y se calcula i (Tasa de Interés), que se denomina TIR del proyecto.

Para aceptar la inversión, el valor que se obtenga de la TIR debe ser mayor o igual a TMAR.

III.4 Apoyo Técnico para el Cálculo de la Rentabilidad

Métodos de Evaluación de Proyectos

a) Método del Período de Recuperación.

Es importante determinar los flujos netos que se esperan de cualquier proyecto de inversión. Este método busca determinar el número de períodos (pueden ser años, semestres, meses, etc.) que una empresa necesita para recuperar su inversión original, a parte de los flujos netos de efectivo (F_n).

Se debe elaborar una tabla de la siguiente forma:

PERÍODO (n)	A		B	
	PROYECTO "A" (opción 1) F_n	FLUJO NETO EN EL PERÍODO (Acumulado)	PROYECTO "B" (opción 2) F_n	FLUJO NETO EN EL PERÍODO
1	500	500	100	100
2	400	900	200	300
3	300	1,200	300	600
4	100	1,300	400	1,000
5	10	1,310	500	1,500
6	10	1,320	600	2,100

Si la inversión original fue de \$ 1,000.00, considerando los flujos de efectivo se recupera en el 3er. Período para el proyecto "A" y en el 4º. Período para el proyecto "B".

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

b) **Método Valor Presente Neto (VPN)**

Para llevar a cabo este método se obtiene el valor presente de los flujos netos de efectivo que esperan en una inversión descontados al costo de capital y se resta el costo inicial de desembolso del proyecto.

INVERSION ORIGINAL (I) = 1,000

INTERES (i) = 10%

PERIODO (n)	Fn "A"	VP	Fn "B"	VP
1	500	435	100	91
2	400	331	200	165
3	300	225	300	225
4	100	68	400	273
5	10	6	500	310
6	10	6	600	339

 $\Sigma = 1,091$ $\Sigma = 1,403$ **CRITERIOS**

VPN > 0 = POSITIVO (ACEPTADO)

VPN < 0 = NEGATIVO (RECHAZADO)

VPN = 0 (SE ANALIZARAN IMPACTOS Y VALORES CUALITATIVOS)

Para cada período:

$$*VP = \frac{Fn}{(1+i)^n} = \frac{400}{(1+0.1)^2} = 331$$

Para todos los períodos

$$VPN = \frac{Fn}{(1+i)^n} - I$$

Por lo tanto:

$$VPN \text{ "A"} = 1,091 - 1,000 = 91$$

$$VPN \text{ "B"} = 1,403 - 1,000 = 403$$

c) Método de la Tasa Interna de Rendimiento (TIR)

Una definición más clara indica que es la máxima tasa que puede llegar a dar un proyecto de inversión y se compara con la tasa de rendimiento deseada o establecida.

Cabe mencionar que Microsoft Excel cuenta con funciones financieras, incluyendo el cálculo automático de TIR.

INVERSION ORIGINAL (I) = 1,000

PERIODO (n)	Fn "A"	* INTERES 15 %	Calcula interés que iguale la sumatoria de VP a la inversión Original	Fn "B"	* INTERES 19.7 %
1	500	434.78	$VP = \frac{500}{(1+0.15)^1} = 434.78$	100	83.54
2	400	302.46	.	200	139.59
3	300	197.25	.	300	174.92
4	100	57.18	.	400	194.84
5	10	4.97	$VP = \frac{10}{(1+0.15)^5} = 4.97$	500	203.47
6	10	4.32	.	600	203.98

$\Sigma = 1,000.96$

$\Sigma = 1,000.34$

TIR= 15%

TIR= 19.7%

RELACION VPN Y TIR

VPN > 0 → TIR > K

VPN < 0 → TIR < K

VPN = 0 → TIR = K

RELACION VPN Y TIR

EXISTE TAMBIEN EL METODO DE INTERPOLACION A TRAVES DE LA FORMULA :

$$0 = I - \sum_{i=1}^n \frac{Fn}{(1+i)^n}$$

PUEDE UTILIZARSE CUALQUIERA

K = COSTO DE CAPITAL

III.5 Conclusiones

En este apartado deberá presentar el resumen ejecutivo del proyecto propuesto, las conclusiones y observaciones generales de manera clara y concisa.

El contenido deberá evidenciar en forma transparente la justificación del proyecto.

III.6 Instrumentación**1. Plan de trabajo y Responsables.**

En éste deben detallarse las acciones principales que deberán llevarse a cabo para la ejecución del proyecto, identificando los responsables y la calendarización por semana.

Así mismo, deben indicarse los puntos críticos en el Plan de Trabajo y las fechas de revisión y culminación del proyecto.

2. Mecanismo de Seguimiento de Resultados.

Consiste en la definición del proceso o mecanismo mediante el cual se pueda monitorear o dar seguimiento a los resultados y estado del proyecto. Este puede consistir en:

- Informes Ejecutivos
- Referencias sobre informes o documentos oficiales internos.

CONCLUSIONES

Conclusiones

Se puede concluir que los proyectos de Inversión, implican la modernización de los servicios financieros a nivel nacional, y también están en posibilidad de interactuar en un futuro bajo este concepto con las Instituciones Financieras de Canadá y Estados Unidos, países en donde actualmente se tiene en práctica este concepto desde hace algunos años.

Después de haber realizado el presente trabajo, y ponerlo en funcionamiento a nivel institucional en Banca Serfin, me es grato mencionar que dentro de los primeros proyectos de inversión que se consolidaron en Serfin, fue la negociación de Outsourcing de Papelería con la empresa Casa Autrey, S.A. en este sentido se negoció que dicha empresa se encargara de la distribución y surtido de papelería para todas las sucursales (525 a nivel nacional) y oficinas del Grupo Financiero Serfin, eliminando los almacenes que tenía Banca Serfin destinados para esta función a nivel nacional (D.F., Puebla, Guadalajara y Monterrey), reduciendo con esto, el presupuesto anual autorizado en este rubro.

Además se negoció con la empresa Hewlett Packard la adquisición de equipo de cómputo para el Proyecto denominado " Renovación Tecnológica de Computadoras", cuyo contrato fue firmado por los representantes legales de

ambas empresas. Se especificó el compromiso que tiene HP con Banca Serfin para proporcionar el servicio preventivo y correctivo por lo menos durante 3 años.

También puedo concluir que el trabajo cumplió con las necesidades de la Institución, para que el presupuesto autorizado para el Proyecto de Inversión fuera centralizado en un Centro de Costos, de manera que el consumo de los recursos financieros solo se deberían utilizar al momento del requerimiento.

Con la integración de la Administración de los Proyectos de Inversión en Banca Serfin, se consolida una de las Instituciones Bancarias del país con mejor Infraestructura y servicios al cliente.

Con el diseño y puesta en funcionamiento del proyecto, aprendí a considerar todos los factores que son necesarios para el cálculo de una óptima rentabilidad financiera y al mismo tiempo establecer los controles que permiten hacer frente a una situación de contingencia.

Por otra parte, podemos describir la participación profesional del Actuario dentro del campo laboral, como un impulsador de nuevos modelos, debido a que se trata de la ingerencia profesional muy especializada, como es el caso de los Ingenieros en Sistemas o Licenciados en Informática, hasta una profesión muy distante como puede ser la Biología.

Con esto quiero destacar que la Actuaría no pone ninguna restricción profesional. Sin embargo, tomando como base la preparación de cada profesionista dedicado a la Actuaría se pueden destacar grandes diferencias en el aprovechamiento de

los recursos y funcionalidad de los diseños, por ejemplo, la profesión de Actuario permite y a la vez obliga, a realizar un estudio preliminar de la problemática o los requerimientos de los usuarios finales en el desarrollo de un modelo y de acuerdo a un análisis exhaustivo de los recursos necesarios, para poder construir un diseño que permita la satisfacción total de las necesidades con el óptimo uso de los recursos tanto de cómputo como humanos, originando con esto un menor tiempo de respuesta y permitiendo que otras aplicaciones dispongan de los recursos que pudiéramos tener ociosos.

Así mismo el Actuario por su formación académica se esmera, en las cuestiones de seguridad, es decir, prever todos los factores de contingencia y proponer una solución para cada uno de ellos, para no dejar ningún suceso fortuito a la buena suerte ó a criterios de los usuarios.

Por otra parte, por las características profesionales de los Actuarios casi siempre se localizan dentro de las áreas de Seguros, además se localizan en las áreas de: Administración, Planeación, Finanzas, Sistemas, ocupando niveles de mandos medios y/o directivos, gracias a los conocimientos de Administración, Planeación, Economía, Finanzas, Programación Lineal, etc. que posee el Actuario.

Por último, de acuerdo a mi punto de vista, considero que para la Administración de Proyectos de Inversión, dentro de una Institución Bancaria, se requieren de elementos de Matemáticas, Finanzas, Economía, Administración y Contabilidad, a fin de garantizar el buen funcionamiento de un proyecto de este tipo.

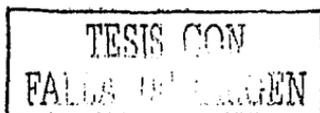
Las disciplinas antes mencionadas permiten al profesional en Actuaría una fortaleza para poder ofrecer un producto con alta calidad en el menor tiempo posible y que permita operar por lo menos a mediano plazo.

Por último, se puede concluir, que para darle un enfoque más actuarial al trabajo, se puede utilizar en el apartado de análisis de mercado, el método para determinar el tamaño mínimo de la muestra, tomando en cuenta sólo una población específica, para la cual existe interés, recibiendo el nombre de muestreo, también, si incorporamos al trabajo un modelo actuarial, sería obtener la mejor aproximación posible a la realidad, y el hecho de que el método actuarial haga menores previsiones financieras de las que pueden necesitarse, en algunos casos menores, y mayores en otros, se aleja de este objetivo. Como complemento se puede incorporar un análisis de administración de riesgo, para poder medir el impacto del riesgo, la sensibilidad y poder cuantificarlo a través de distribuciones de probabilidad, mediante las cuales se podría saber que tan sensible es el Proyecto en lo que respecta a la TIR, al VPN y todo aquello que se vería afectado, cuando recibe cambios en determinadas variables del Proyecto, entre las distribuciones de probabilidad, se puede utilizar la distribución triangular, ya que es la que resulta más conveniente de ser utilizada, por su sencillez, es más fácil de comprender por el analista y las personas encargadas de interpretar los resultados, la podemos considerar en tres escenarios posibles, uno pesimista, uno más probable y uno optimista.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

GLOSARIO

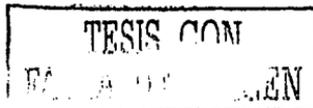
DGA	Dirección General Adjunta
Grupo de Sanción del Gasto	Dirección General Adjunta de Administración y la Dirección General Adjunta de Finanzas.
Comité de Inversión	Dirección General, Dirección General Adjunta de Administración y la Dirección General Adjunta de Finanzas.
Presupuesto de Inversión Anual	Es el monto autorizado por Proyecto, que permite hacer frente a los compromisos establecidos.
Gasto Global Institucional	Recursos financieros por concepto de gasto de inversión y gasto operativo, asignado a cada uno de los centros de costos.
Flujo de Efectivo	Contraloría asignará de manera programada la salida de recursos financieros, destinados a proyectos de inversión.
Solicitante	Persona Física que coordina el Proyecto de Inversión.
Areas Normativas	Areas de Inmuebles, Sistemas y Seguridad



Centro de Costos	Número asignado a una área para el control de sus movimientos contables por concepto.
S.U.A.P.I.	Sistema Unico de Administración de Proyectos de Inversión
Guía Contabilizadora	Es la cuenta contable, subcuenta, subsubcuenta, para la afectación contable.
Vo.Bo	Visto Bueno (aprobación).
TMAR	Tasa mínima aceptable de rendimiento, porcentaje de inflación más porcentaje de riesgo.
TIEE	Tasa Interbancaria Estimada de Equilibrio, tasa mínima aceptable para un Proyecto.
VPN	Valor Presente Neto, Traslada o descuenta al presente todos los flujos netos del Proyecto.
TIR	Tasa Interna de Retorno, es la tasa de descuento que hace que el VPN sea igual a cero.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

i	Tasa de interés utilizada para el calculo de la rentabilidad.
I	Inversión Original, monto destinado como base para el calculo de rentabilidad del Proyecto.
Outsourcing	Terminología usada para hacer referencia a una negociación comercial con una empresa tercera, para recibir un servicio.



ANEXO 1

FORMULACION DEL PLAN INTEGRAL ANUAL DE INVERSION

No DE ACTIVIDAD	FORMULACIÓN DEL PLAN INTEGRAL ANUAL DE INVERSIÓN	DIRECCIONES GENERALES	DIRECCIONES GENERALES	DIRECCION EJECUTIVA DE
		ADJUNTAS (DGA'S)	ADJUNTAS (DGA'S)	RECURSOS CORPORATIVOS
1	Detecta necesidades de proyectos de inversión conforme a su estrategia	x		
2	Solicita al Administrativo de su área elabora Plan Integral Anual de Inversión para el año siguiente	x		
3	Se coordina con las áreas de Inmuebles, Sistemas y Seguridad para elaborar el Plan Integral Anual de Inversión		x	
4	Elabora el Plan Integral Anual de Inversión conforme al comportamiento histórico y requerimientos programados de la DGA		x	
5	Entrega el Plan Integral Anual de Inversión al DGA para su Vo Bo		x	
6	Recibe el Plan Integral Anual de Inversión y lo revisa	x		
7	¿lo aprueba?	x		
	No Regresa el Plan Integral Anual de Inversión al Administrativo del Área para que lo modifique, continúa con la actividad No 8	x		
	Si Otorga su Vo Bo, continúa con la actividad No 9	x		
8	Recibe el Plan Integral Anual de Inversión, lo modifica y lo entrega al DGA para su Vo.Bo., continúa con la actividad No 6		x	
9	Entrega Plan Integral Anual de Inversión con Vo Bo Al Administrativo de su Área para que ingrese información en el S.U.A.P.I	x		
10	Recibe el Plan Integral Anual de inversión y captura la información en el S.U.A.P.I. Y notifica a la Dirección Ejecutiva de Recursos Corporativos		x	
11	Accesa al S.U.A.P.I y verifica información capturada			x
12	¿Está completa y correcta la información?			x
	No Informa al Administrativo de la DGA que existe problema con la información para que la corrija, continúa con la actividad No 13			x
	Si Incorpora el Plan Anual de Inversión con base en los requerimientos recibidos y otorga Vo Bo			x
	FIN DEL PROCEDIMIENTO			x
13	Corrige o completa información (en su caso), continúa con la actividad No 11		x	
14	Viene del Proc. De Validación del Plan Integral Anual de Inversión Recibe información de cuales proyectos no fueron autorizados por el Comité		x	
15	Informa al DGA de su área de los proyectos no autorizados		x	
16	Recibe información de los proyectos no autorizados por el Comité	x		
	FIN DEL PROCEDIMIENTO	x		

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO 2

VALIDACION DEL PLAN INTEGRAL ANUAL DE INVERSION

No DE ACTIVIDAD	VALIDACIÓN DEL PLAN INTEGRAL ANUAL DE INVERSIÓN	DIRECCIÓN EJECUTIVA DE RECURSOS CORPORATIVOS	DIRECCIÓN EJEC. DE CONTRALORIA E INFORMACIÓN FINANCIERA	COMITÉ DE INVERSIÓN	ÁREAS NORMATIVAS
1	Envía Plan Integral Anual de Inversión a Contraloría para su validación	X			
2	Recibe el Plan Integral Anual de Inversión debidamente autorizado		X		
3	Recibe el Plan Integral Anual de Inversión de forma Gobal		X		
4	¿ Se encuentra dentro de los límites de computo de inversión ?		X		
	No Solicita a la Dirección Ejecutiva de Recursos Corporativos que reduzca el monto de la inversión solicitada a los proyectos, continúa con la actividad No 5		X		
	Si Envía la información a la Dirección Ejecutiva de Recursos Corporativos, continúa con la actividad No 2		X		
5	Efectúa modificaciones en el monto de inversión y en los Proyectos, para que se apege a los límites de computo de inversión	X			
6	Envía Plan Integral Anual de Inversión a Contraloría para su validación, continúa con la actividad No 2	X			
7	Recibe y envía al Comité de Inversión	X			
8	Recibe el Plan Integral Anual de inversión debidamente integrado			X	
9	Analiza el Plan Integral Anual de Inversión			X	
10	¿ Autoriza el Plan Integral de Anual de inversión ?			X	
	No Regresa el Plan Integral Anual de Inversión a la dirección Ejecutiva de Recursos Corporativos para que sea modificado, continúa con la actividad No 11			X	
	Si Otorga su autorización, continúa con la actividad No 12			X	
11	Recibe el Plan Integral Anual de Inversión y corrige, continúa con la actividad No 8	X			
12	Envía el Plan Integral Anual de inversión con las autorizaciones respectivas a la Dirección Ejecutiva de Recursos Corporativos			X	
13	Recibe el Plan Integral Anual de Inversión debidamente autorizado	X			
14	Envía por S.U.A.P.I al Plan Integral Anual de Inversión por Proyecto	X			
15	Solicita a las Áreas Normativas que estudien el Plan Integral Anual de Inversión por Proyecto de cada una de sus áreas	X			
16	Recibe vía S.U.A.P.I el Plan Integral Anual de Inversión por Proyecto y lo conoce				X
17	Envía por S.U.A.P.I el Plan Integral Anual de Inversión a las Áreas Normativas, continúa con la actividad No 14 del Procedimiento de Formulación del Plan Int. Anual	X			
	FIN DEL PROCEDIMIENTO	X			

TESIS CON
 FALLA DE CARGEN

ANEXO 3

ELABORACION DE PROYECTOS ESPECIFICOS DE INVERSION

No DE ACTIVIDAD	ELABORACIÓN DE PROYECTOS ESPECÍFICOS DE INVERSIÓN	DIRECCIONES GENERALES ADJUNTAS (DGA'S)	DIRECCIONES GENERALES ADJUNTAS (DGA'S) ADMINISTRATIVO	AREAS NORMATIVAS	DIRECCION EJECUTIVA DE RECURSOS CORPORATIVOS
1	De acuerdo a la oportunidad para iniciar el Proyecto Especifico notifica a la Dirección Ejecutiva de Recursos Corporativos	X			
2	Elabora y define sus Proyectos Especificos	X			
3	Solicita al Administrativo de su area capture en el S.U.A.P.I. la información de los Proyectos Especificos	X			
4	Accede al S.U.A.P.I y captura la información de los Proyectos Especificos		X		
5	Una vez capturada la información la libera a las Areas Normativas y a las DGA's a través del S.U.A.P.I	X			
6	Envia por S.U.A.P.I los Proyectos Especificos		X		
7	Solicita a las Areas Normativas que estudien los Proyectos Especificos de cada una de sus areas		X		
8	Recibe via S.U.A.P.I los Proyectos Especificos			X	
9	Valida datos			X	
10	¿ La captura de datos es completa ?			X	
	No incorpora información faltante en el S.U.A.P.I, continua con la actividad No. 10 (Si)			X	
	Si Envía la información al Administrativo de la DGA, via S.U.A.P.I, continua con la actividad No. 11			X	
11	Integra los Proyectos Especificos		X		
12	Documenta y soporta la viabilidad del Proyecto Especifico		X		
13	Obtiene autorización definitiva del DGA		X		
14	Solicita Vº Bº Del Grupo de Sanción del Gasto		X		
15	¿ Obtiene el Vº Bº Del Grupo de Sanción del Gasto ?		X		
	No Continúa con la actividad No. 2		X		
	Si Los envía a la Dirección Ejecutiva de Recursos Corporativos, para el trámite de autorización, continua con la actividad No. 16		X		
16	Recibe los Proyectos Especificos				X
17	Valida que estén dentro del Plan Anual de Inversión y que se encuentren autorizados por el Comité de Sanción del Gasto				X
18	¿ Tiene las autorizaciones respectivas ?				X
	No Continúa con la actividad No. 2				X
	Si Coordina con la Dirección de Contraloría e Información Financiera la autorización de los fondos, continua con la actividad No. 19				X
19	Una vez autorizados, identifica los Centros de Costos definitivos para determinar el Numero Unico de Proyecto				X
20	Se avisa a la DGA cuales son los Numeros Unicos de Proyectos				X
	FIN DEL PROCEDIMIENTO				X

TESIS CON
FALTA DE CARGEN

ANEXO 4

EJERCICIO Y EJECUCION DE PROYECTOS ESPECIFICOS DE INVERSION

NO DE ACTIVIDAD	EJERCICIO Y EJECUCION DE PROYECTOS ESPECIFICOS DE INVERSION	DIRECCIONES GENERALES ADMINISTRATIVAS (DGAS)	DIRECCION EJECUTIVA DE CONTRALORIA E INFORMACION FINANCIERA	DIRECCION EJECUTIVA DE RECURSOS CORPORATIVOS
1	Accesa al S U A P I y consulta Proyectos Especificos liberados	X		
2	Determina contratos y verifica si existe fianza	X		
3	¿ Existe Fianza ?	X		
	No Continúa con la actividad No 4	X		
	Si Recaba fianza, continúa con la actividad No 4	X		
4	Elabora y recibe contratos específicos de cada Proyecto de Inversion	X		
5	Accesa al S U A P I y captura datos del contrato	X		
6	Integra expediente del contrato	X		
7	Genera Orden de Compra	X		
8	Ejecuta Proyecto	X		
9	Captura facturas en el Sistema y envía documentación comprobatoria a la Gerencia de Cuentas por Pagar, continúa con la actividad No 10, 16 y 19	X		
	FIN DEL PROCEDIMIENTO	X		
10	Accesa al S U A P I, da seguimiento a su presupuesto	X		
11	Accesa al S U A P I, y prepara finiquito de Proyecto Especifico	X		
12	Recaba autorización de la Dirección Ejecutiva de Recursos Corporativos y de la Dirección Ejecutiva de Contraloría e Información Financiera	X		
13	En su caso captura liberación de fianza y notifica a Contraloría	X		
14	Integra expedientes con copia de la documentación correspondiente y archiva	X		
15	Elabora nuevo presupuesto para el próximo año	X		
	FIN DEL PROCEDIMIENTO	X		
16	Asigna por Proyecto Especifico Guia Contabilizadora		X	
17	Ejecuta procesos contables a partir de la información capturada		X	
18	Se entera de Proyecto Finiquitado		X	
	FIN DEL PROCEDIMIENTO		X	
19	Accesa al S U A P I y da seguimiento al presupuesto autorizado y monitorea los Proyectos Especificos de cada DGA			X
20	Detecta desviaciones de los Proyectos Especificos y autorizados			X
21	Solicita aclaración con el Administrativo del DGA			X
22	Aclara e informa a la Dirección Ejecutiva de Contraloría e Información Financiera el resultado de la aclaración			X
23	Reasigna prioridades con cada DGA (en su caso) y amplia o tramita ampliación de presupuesto (en su caso)			X
24	Accesa al S U A P I y autoriza conjuntamente con la Dirección Ejecutiva de Contraloría e Información Financiera, el finiquito de los Proyectos Especificos			X
25	Accesa al S U A P I y traslada el gasto proporcional de los Proyectos no Finiquitados al ejercicio siguiente			X
26	Cancela los Proyectos no iniciados			X
	FIN DEL PROCEDIMIENTO			X

TESIS CON
FALLA DE CARGEN

ANEXO 5

FORMATO DE LA SOLICITUD DE AUTORIZACION



**GRUPO FINANCIERO
SERFIN**

SOLICITUD DE AUTORIZACION DEL GASTO PARA PROYECTOS DE INVERSION

FECHA: _____

DATOS DEL SOLICITANTE

GRUPO GENERAL ADJUNTO

DIRECCION DE AREA SOLICITANTE

RESPONSABLE DEL PROYECTO

TELÉFONO

TELÉFONO - EXTENSION

CALLE

DATOS DEL PROYECTO

TÍTULO

OBJETIVO DE EJECUCION DEL PROYECTO

FECHA DE INICIO DA MES AÑO

FECHA DE TERMINACION DA MES AÑO

CENTRO DE COSTOS

DEBE ACOMPAÑARSE LA DOCUMENTACION REQUERIDA EN LA "GUIA PARA LA PRESENTACION DE PROYECTOS DE INVERSION" PARA EL ANALISIS Y RESOLUCION POR EL GRUPO DE SANCION DEL GASTO ASIC COMO PLANO DE LAS AREAS ESPECIALIZADAS QUE INTERVIENEN EN EL COSTEO Y VIABILIDAD TECNICA Y OPERATIVA DEL PROYECTO

DATOS DE LA INVERSION

MONTA SOLICITADO

META ANUAL DE GASTO DEL AREA IMPACTO DEL GASTO SOLICITADO

PLAZO DEL CASH REQUERIDO (MESES)

MESES

PERCENTUAL

RENTABILIDAD DEL PROYECTO

PERIODO DE RECUPERACION (MESES)

VALOR PRESENTE NETO (VPN)

TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

RECOMENDACIONES

DIRECTOR GENERAL ADJUNTO SOLICITANTE

PARA SER LLENADO POR EL GRUPO DE SANCION DEL GASTO

NIVEL DE EXCEDENTE

A 100 MIL

A 500 MIL

MONTO AUTORIZADO

NIVEL DE AUTORIZACION

AUTORIZACIONES

DIRECTOR GENERAL ADJUNTO DE ADMINISTRACION

RESPONSABLE DEL GRUPO DE SANCION DEL GASTO

NOMBRE Y FIRMA

NOMBRE Y FIRMA

INSTRUCTIVO DE LLENADO AL REVERSO

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ANEXO 6

INSTRUCTIVO DE LLENADO PARA LA SOLICITUD DE AUTORIZACION

NOMBRE DEL CAMPO

FORMA DE LLENADO

DATOS DEL SOLICITANTE

FECHA DE SOLICITUD	Fecha en que se realiza el llenado de la Forma.
DIRECCION GENERAL ADJUNTA	Nombre de la Dirección General Adjunta solicitante.
RESPONSABLE DEL PROYECTO	Nombre completo del responsable coordinador del proyecto.
PUESTO	Nombre del puesto dentro del Grupo Financiero Serfin.
TELEFONO, EXTENSION, FAX	En donde se puede localizar al responsable del proyecto.

DATOS DEL PROYECTO

NOMBRE	Nombre completo del proyecto. En caso de que dicho proyecto forme parte de otro, también deberá anotarse el nombre del mismo.
BREVE DESCRIPCION DEL PROYECTO	Esta información sirve para precisar el proyecto y en ella se deberá describir el objeto básico y las principales características del mismo.
FECHA DE INICIO / FECHA DE TERMINACION	Indique la fecha de inicio y terminación planeada para desarrollar el proyecto.
CENTRO DE COSTOS	Registre el centro de costos al cual serán cargados los costos del proyecto

DATOS DE LA INVERSION

MONTO SOLICITADO	Cantidad requerida para llevar a cabo el proyecto en Moneda Nacional.
META ANUAL DE GASTO DEL AREA	Cantidad original presupuestada a la Dirección General Adjunta.
IMPACTO DEL GASTO SOLICITADO	Es el porcentaje a que corresponde el monto solicitado para el proyecto con respecto al presupuesto asignado a la Dirección General Adjunta.
FLUJO DE CAJA REQUERIDO	<p>Marque con una "X" si el flujo de dinero será requerido en lapsos Mensuales o Trimestrales y desglose en los espacios inferiores (12 periodos), las cantidades en miles de pesos, de las disposiciones sobre el monto solicitado. Si el proyecto así lo requiera, podrá incluirse en hoja anexa, un mayor número de periodos.</p> <p>Asimismo, en caso de que el monto solicitado sea diferente al autorizado por el Grupo de Sanción, se deberá anexar a la presente solicitud las disposiciones requeridas para el proyecto.</p>

RENTABILIDAD DEL PROYECTO

PERIODO DE RECUPERACIÓN (MESES)	Número de meses en que se recupera la inversión, a partir de que se empiece a generar ganancias para el Grupo Financiero Serfin.
VALOR PRESENTE NETO (VPN)	Anote el valor calculado de acuerdo a lo establecido en el presente documento., para los Proyectos de Inversión.
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	Anote el valor calculado de acuerdo a lo establecido en el presente documento, para los Proyectos de Inversión.
OBSERVACIONES	Cualquier comentario que considere relevante sobre el proyecto.

L-41

PARA SER LLENADO POR EL COMITÉ DE SANCIÓN DEL GASTO

NIVEL EXCEDENTE	Marque con una "X" el recuadro correspondiente en caso de que el Monto solicitado para el proyecto exceda al presupuesto asignado a la Dirección General Adjunta solicitante.
MONTO AUTORIZADO	Monto en Moneda Nacional autorizado por el Grupo de Sanción.
No. FOLIO / AUTORIZADO	Número con que queda registrada la solicitud autorizada.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO 7

**FORMATO ESTANDAR PARA LA PRESENTACION DE LOS PROYECTOS DE
INVERSION**



GRUPO FINANCIERO
SERFIN

Formato Estándar para la Presentación de Proyectos.



**(ENUNCIAR EL TITULO DEL
PROYECTO)**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

FECHA, MES Y AÑO

MEMBRE DE LA DIRECCION GENERAL
ADJUNTA RESPONSABLE DEL PROYECTO



DIRECCION GENERAL ADJUNTA QUE PRESENTA
DIRECCION EJECUTIVA QUE PRESENTA

FECHA

ANEXO 7.1



Formato Estándar para la Presentación de Proyectos.



(TITULO DEL TEMA DE LA LAMINA)

**(AQUI VA EL TEXTO O EL CUERPO DEL
PROYECTO)**

TITULO DEL PROYECTO

DIRECCION GENERAL ADJUNTA QUE PRESENTA
DIRECCION EJECUTIVA QUE PRESENTA

FECHA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO 8

DOCUMENTACION DE LA RENTABILIDAD



CARPETA DE PRESENTACION (INDICE GENERAL)



1. ANTECEDENTES
2. PRESENTACIÓN
3. ANÁLISIS
4. CONCLUSIONES
5. INSTRUMENTACION

ANEXO A.- DOCUMENTACION DE SOPORTE

NOMBRE DEL PROYECTO EN CADA HOJA



TITULO DEL PROYECTO

DIRECCION GENERAL ADJUNTA QUE PRESENTA
DIRECCION EJECUTIVA QUE PRESENTA

FECHA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

BIBLIOGRAFIA

1. Anzures, Maximino, Contabilidad General, Editorial Porrúa, México, 1986.
2. De la Cueva, Benjamín, Matemáticas Financieras, Editorial Porrúa, México, 1985.
3. Gitman, Lawrence. Fundamentos de Administración Financiera, USA.
4. González, Antonio, Tratado Moderno de Economía General, Editorial Iberoamerica, México, 1986.
5. Hernández, Abraham. Análisis y Evaluación de Proyectos, Editorial ECAFSA, México, 1999.
6. Robles, Enrique. Enciclopedia Contable Universal, Editorial Espasa, España, 1999.
7. Rodarte, Luis. Análisis y Evaluación de Proyectos de Inversión para Bienes de Capital. Editorial PAC, México, 1988.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN