

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría



“Reestructuración de procedimientos para la asignación de límites de efectivo en agencias del Banco del Empresario, S. A.”

(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)

Edwin Aroldo Castañeda Morales

Guatemala, enero 2014

**“Reestructuración de procedimientos para la asignación
de límites de efectivo en agencias del Banco del
Empresario, S. A.”**

(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Edwin Aroldo Castañeda Morales

Lic. Hugo Rafael López Guerra (Asesor)
M. Sc. Licda. Dora Leonor Urrutia Morales de Morales (Revisora)

Guatemala, enero 2014

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

M.Sc. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrectora Académica y Secretaria General

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M. A. César Augusto Custodio Cobar
Decano

Licda. Miriam Lucrecia Cardoza Bermúdez
Coordinadora

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida - PED -**

Licda. Marta Julia Alveño Castellanos
Examinador

Lic. José Miguel Paredes Rangel
Examinador

Lic. Elfego Amán López Ramírez
Examinador

Lic. Hugo Rafael López Guerra
Asesor

M. Sc. Licda. Dora Leonor Urrutia Morales de Morales
Revisora

Teléfonos 2434-3219
Telefax 2436-0362
Campus Naranjo,
27 Av. 4-36 Z. 4 de Mixco
Guatemala, ciudad.
Correo electrónico:
cienciaseconomicasupana@yahoo.com

REF.:C.C.E.E.00105.2013-CPA

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 02 DE NOVIEMBRE DEL 2013**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Hugo Rafael López Guerra tutor y la Licenciada Dora Leonor Urrutia Morales revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada: "REESTRUCTURACIÓN DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ASIGNACIÓN DE LÍMITES DE EFECTIVO EN AGENCIAS DEL BANCO DEL EMPRESARIO, S.A.", presentado por el estudiante Edwin Aroldo Castañeda Morales y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 0731 de fecha 10 de Octubre del 2013; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Contador Público y Auditor, en el grado académico de Licenciado.


Lic. César Augusto Custodio Cobarr
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

Hugo Rafael López Guerra
Contador Público y Auditor

Teléfono: 5708-3939

E-Mail: hugo.lopezg@yahoo.com

Guatemala, 20 de julio de 2013

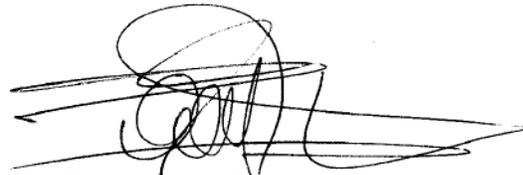
Señores:
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Tutoría de la Practica Empresarial Dirigida (PED), del tema: "Reestructuración de procedimientos para la asignación de límites de efectivo en agencias del Banco del Empresario, S. A.", realizado por Edwin Aroldo Castañeda Morales, carné No. 1225056, estudiante de la carrera de Licenciatura Contaduría Pública y Auditoria; he procedido a la tutoría del mismo, observando que cumple con los requisitos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que llena los requisitos para ser sometido al Examen Técnico en la Práctica Empresarial Dirigida con la nota de 84 puntos.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Lic. Hugo Rafael López Guerra
Contador Público y Auditor
Colegiado No. 9990

M.Sc. Dora Leonor Urrutia Morales de Morales
Maestría en Gerencia Educativa
Licenciada en Pedagogía con Orientación en Administración y Evaluación Educativa
No. de teléfono oficina 22612165
No. de teléfono celular 52034462
e-mail: dlurrutia@yahoo.com

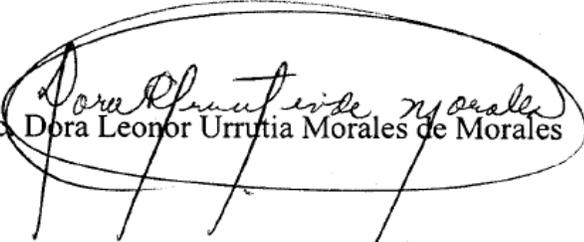
Guatemala, 20 de agosto de 2013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados Señores:

En relación al informe final de la Práctica Empresarial Dirigida (PED) del tema "Reestructuración de procedimientos para la asignación de límites de efectivo en agencias del Banco del Empresario, S.A.", realizado por: Edwin Aroldo Castañeda Morales, carné 1225056, estudiante de la carrera de Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, he procedido a la revisión del mismo y se hace constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana. Por lo tanto, doy el dictamen de aprobado para realizar el Examen Técnico Profesional (ETP).

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.


M. Sc. Dora Leonor Urrutia Morales de Morales



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 186.2013

La infrascrita Secretaria General Dra. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante **CASTAÑEDA MORALES, EDWIN AROLD**O, con número de carné **1225056**, aprobó con **86** puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, en la Facultad de Ciencias Económicas, a los diez días del mes de octubre del año dos mil trece.

Para los usos que al interesado convengan, se extiende la presente en hoja membretada a los veintiocho días del mes de noviembre del año dos mil trece.

Atentamente,


M.Sc. Vicky Sicajol
Directora

Registro y Control Académico




Dra. Alba de González
Secretaria General



Marina Fuentes
cc.Archivo.

Dedicatoria

- A Dios Padre,
Hijo y Espíritu Santo: Para ti sea la gloria, la honra y el honor, por darme la sabiduría, las fuerzas y haberme permitido culminar esta etapa de mi vida profesional.
- A mis padres: Manuel Elías Castañeda Chacón (QEPD).
María Dolores Castañeda (QEPD.)
- A mis hijos: José Manuel, Edwin Aroldo y Samuel Ernesto por el amor y comprensión para que este logro sirva de ejemplo y guía en su camino.
- A mi esposa: Maira Edith Orellana Molina, por su amor manifestada siempre.
- A mis amigos: Quienes me alentaron y apoyaron.
- A la empresa: Por permitirme desarrollar el presente informe.
- Universidad Panamericana: Por darme la oportunidad de culminar con éxito una de las metas trazadas en mi vida.
- A Usted: Que se toma el espacio de tiempo para leer mi trabajo.

ÍNDICE

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo 1	
1.1. Antecedentes	1
1.1.1. Estructura legal	1
1.1.2. Entidades supervisoras	2
1.1.3. Aspectos legales	3
1.1.4. Aspectos legales y tributarios	3
1.1.5. Leyes especiales que debe regirse	4
1.1.6. Servicios que presta	6
1.1.7. Aspectos de organización	8
1.1.8. Visión, Misión y Valores	8
1.2. Planteamiento del problema	13
1.3. Justificación	15
1.4. Pregunta de Investigación	16
1.5. Objetivos	16
1.5.1. Objetivo general	16
1.5.2. Objetivos específicos de control interno	16
1.5.3. Objetivos específicos financieros	16
1.6. Alcances y Límites.	17
1.6.1. Alcances.	17
1.6.2. Límites	17
1.7. Marco Teórico	18
1.7.1. Notificaciones de alertas ó alarmas	18
1.7.2. Bases teóricas	19
1.7.3. Instituciones reguladoras	20

1.7.4.	Intermediación financiera	20
--------	---------------------------	----

Capítulo 2

2.1.	Metodología	21
2.1.1.	Explorativa	21
2.1.2.	Descriptiva	21
2.2.	Sujetos de la investigación	21
2.3.	Instrumentos	22
2.3.1.	La observación	22
2.3.2.	Entrevistas	22
2.3.3.	Cuestionarios	22
2.3.4.	Información documental	22
2.3.5.	Análisis FODA	23
2.4.	Diseño de la Investigación	23
2.5	Aportes esperados	23

Capítulo 3

3.1.	Resultados de la Investigación	25
3.1.1.	Procesos	25
3.1.2.	Segregación de funciones	25
3.1.3.	La Entrevista	26
3.1.4.	Análisis del FODA	27
3.1.4.1.	Fortalezas	28
3.1.4.2.	Oportunidades	29
3.1.4.3.	Debilidades	29
3.1.4.4.	Amenazas	30
3.1.5.	El resultado de la encuesta	30
3.1.6.	Controles y Procedimientos	31
3.1.6.1	Controles para el envío de remesas de efectivo a las agencias	35
3.1.6.2	Procedimientos de revisión de asignación de efectivo	38

3.2.	Análisis de los resultados de las actividades de la bóveda principal	38
3.2.1.	Servicios de traslados	38
3.2.2.	Registros contables	39
3.3	Aspectos financieros de carácter general de la institución	39
3.3.1.	Otros indicadores de efectivo en agencias	45
3.3.2.	Aspectos de control	45
3.3.3	Aspectos fiscales	46
3.3.4.	Retenciones de impuestos	46
3.3.4.1.	Retenciones del ISR	46
3.3.4.2.	Retención de ISR para asalariados	46
3.3.4.3.	Retención del Impuesto sobre Productos Financieros	47
3.3.5.	Procedimiento de control interno.	48
Capítulo 4		
4.1.	Propuesta de solución o mejora	49
4.1.1.	Introducción	49
4.1.1.1.	Antecedentes	49
4.1.2.1.	Principales actividades del departamento de bóveda principal	51
4.1.2.2.	Personal	52
4.1.3.	Justificación	52
4.1.4.	Objetivo general	52
4.1.5.	Objetivos específicos	52
4.1.6.	Contenido de la propuesta	53
4.1.6.1.	Características de la implementación de agencias pagadoras	53
4.1.6.2.	Modelo de agencias captadoras	54
4.1.6.3.	Asignación por saldos de promedios contables interanuales.	57
4.1.6.4.	Disminución del riesgo por pérdida debido a la exposición del efectivo	57
4.1.6.5.	Nuevas políticas para el manejo de efectivo	57
4.1.6.6.	Generación de indicadores	58

4.1.6.7. Implementación de notificaciones y alertas o alarmas electrónicas	59
4.2. Recursos del banco.	62
4.2.1. Recursos materiales	62
4.2.2. Recurso humano	62
4.2.3. Recursos financieros	62
Conclusiones	64
Recomendaciones	66
Referencias	68
Cronograma de Actividades	69
Anexos	70

Resumen

El presente informe se realizó en la sección de bóveda principal del departamento de operaciones del Banco del empresario, S .A. (BEMSA) con el objetivo de implementar nuevos procesos en la asignación del efectivo para las agencias bancarias y, contribuir en la gestión de la eficiencia de los recursos financieros que cuenta la institución. La razón de tomar la decisión al evaluar los procedimientos actuales que el banco cuenta se determinó que al no existir procesos específicos de medición de efectivo en las agencias, surge la necesidad de medir si la cantidad que se asigna en las agencias es eficiente o por el contrario se deja de invertir montos para la concesión de créditos y operaciones bursátiles. Aprovechar la oportunidad de participar por medio de la práctica PED, para la determinación de mejoras a los procedimientos actuales. Se determinó que la mayor parte de los procesos se encuentran con procesos automatizados y procesos que deben y pueden mejorarse para fortalecer los controles.

El proceso de mejora propuesto es para obtener:

- Información inmediata en tiempo real sobre la situación del efectivo en agencias con datos procesados, que indiquen la situación real.
- Involucrar a las oficinas de control y riesgos al distribuir la información que será de beneficio para que ejerzan el control dual y poder beneficiarse en la interacción con el sistema, por medio de envíos de notificaciones y alertas o alarmas, para la intervención en los casos que amerite.
- Es importante cambiar el modelo de control manual por un control electrónico, porque el primero resulta deficiente para competir en calidad y oportunidad al manejo de grandes cantidades de información.

La información obtenida y específica fue proporcionada por el personal del banco que labora en las áreas involucradas en éste proceso, los datos presentados que se recopilaron corresponden a los años 2011 y 2012.

Se realizó análisis FODA a nivel organizativo de la gerencia de operaciones en especial al área de la bóveda principal donde corresponde de acuerdo a la organización, las cuales se informó de cada hallazgo.

Con estos elementos de análisis se presenta las propuestas de mejora, para determinar y formular la asignación y control del efectivo, para gestionar ante las variaciones. Esta propuesta incidirá en los estados financieros de la institución bancaria.

Introducción

La asignación de límites de efectivo es una aplicación que se ejecuta en las instituciones bancarias, y consiste en el registro de las cantidades máximas y mínimas de efectivo que debe mantener una agencia. Con éste valor del efectivo registrado tienen un punto de referencia para obtener información como márgenes de seguridad en la exposición del riesgo y para efectos del seguro bancario y la capacidad de liquidez en compromisos adquiridos.

En el capítulo uno, como antecedente se hizo una descripción general del banco, de su visión y misión con los valores que se desarrolla en la estructura organizativa, y de los productos que ofrece, se hace una descripción de las bases legales a la que está sujeto el banco del Empresario S. A., se detallan las principales leyes tributarias guatemaltecas que deben estar regidas como una entidad financiera.

Al realizar el planteamiento del problema, se indica la característica del registro, de la asignación de efectivo, los usos que se les da y el desaprovechamiento de la capacidad del equipo de cómputos (hardware), y los controles manuales deben ser cambiados por controles electrónicos según el tema de la mejora.

En éste capítulo se pregunta cómo fortalecer los controles internos, para establecer si el efectivo que se encuentra en las agencias es suficiente o no, se comprueba la necesidad de efectuar una mejora en los procesos por medio del desarrollo de un software para involucrar a más personas en los controles del efectivo asignado.

El capítulo dos, explica que la metodología utilizada, es la exploratoria, porque se trabaja con datos existentes e información de diferentes fuentes y regularizaciones.

Se identifican los sujetos que participan en ésta investigación, para determinar los instrumentos de investigación a utilizar, iniciándose con la observación, entrevistas y cuestionarios.

El capítulo tres, se exponen y explican los resultados de la investigación y el análisis de los hallazgos importantes para entender de mejor forma la problemática, se presentan cuadros analíticos para la mejor comprensión del mismo.

El capítulo cuatro, se plantea la propuesta de solución o mejora y la viabilidad del proyecto, presenta las recomendaciones para las mejoras, con los controles y procedimientos que permitirán las optimizaciones, se presentan las conclusiones, recomendaciones, referencias, cronogramas de trabajo y anexos.

Capítulo 1

1.1. Antecedentes

En el año de 1997 se establece el Banco del Empresario, S.A. (nombre ficticio) formado con capital mixto y de forma organizativa como sociedad anónima con el nombre comercial de Banco del Empresario, S. A., BEMSA.

El uno de enero de 1998, nace el Banco del Empresario S.A., brinda la oportunidad de desarrollo y financiamiento para la micro, pequeña y mediana empresa, promueve el ahorro, créditos y servicios financieros para las cooperativas organizaciones no gubernamentales, asociaciones mayas, garífunas xincas, campesinas, micro, pequeño y mediano empresario.

La intermediación financiera es la actividad primordial, de la institución, ha obtenido indicadores excelentes que mantienen al banco en los primeros lugares del Ranking a nivel nacional.

Realiza operaciones de banca universal con operaciones activas y pasivas autorizadas por la Junta Monetaria y Superintendencia de Bancos.

1.1.1. Estructura legal

Banco que nace con base al Decreto 57-97 que fue aprobado por el Congreso de la República de Guatemala tres de julio de 1997 y publicado en el Diario Oficial de Guatemala el 31 de julio 1997.

Marco legal guatemalteco

- Artículo 132 de la Constitución Política de la República de Guatemala.
- Ley Orgánica del Banco de Guatemala. Decreto No. 16-2002 del Congreso de la República de Guatemala. Contribuye a la creación y mantenimiento de las condiciones más favorables al desarrollo ordenado de la economía nacional, que propicia las condiciones monetarias y crediticias para la estabilidad en el nivel general de precios.

- Ley Monetaria Decreto No. 17-2002 del Congreso de la República de Guatemala.
Garantiza la libre convertibilidad de la moneda nacional, el libre movimiento de capitales, y viabiliza las transacciones en moneda extranjera que se desarrollen en forma correcta y ordenada.
- Ley de Supervisión Financiera. Decreto No. 18-2002 del Congreso de la República de Guatemala. Marco regulatorio que otorga al órgano de supervisión la capacidad para desarrollar la labor de vigilancia e inspección preventiva, y la facultad de sancionar.
- Ley de Bancos y Grupos Financieros. Decreto No. 19-2002 del Congreso de la República de Guatemala. Regula la creación, organización, fusión, actividades, operaciones, funcionamiento, suspensión de operaciones y liquidación de bancos y grupos financieros, así como el establecimiento y clausura de sucursales y de oficinas de representación de bancos extranjeros
- Ley de Libre Negociación de Divisas. Decreto No. 94-2000 del Congreso de la República de Guatemala. Marco jurídico de orden cambiario y flexible, para participar en el nuevo orden cambiario internacional, a fin de no quedarse con desventaja con sus principales socios comerciales.
- Ley Para La Protección Del Ahorro- FOPA Decreto-5-99.
Garantiza al depositante, la recuperación de sus depósitos hasta Q 20,000.00 o su equivalente en moneda extranjera, por persona individual o jurídica.

1.1.2. Entidades supervisoras

La vigilancia e inspección del Banco del Empresario, S. A. le corresponde a la Superintendencia de Bancos de Guatemala, La fiscalización interna de operaciones las debe realizar la auditoría interna, que informa al Consejo de Administración. Además, contrata los servicios profesionales, de una firma de auditoría de reconocido prestigio para efectuar la revisión anual de los estados financieros, el informe o dictamen del resultado será presentado a la Asamblea General de Accionistas.

1.1.3. Aspectos legales

El Banco del Empresario, S. A. cumple con los registros establecidos en el marco legal guatemalteco, se mencionan las siguientes instituciones:

- Junta Monetaria.
- Superintendencia de Bancos.
- Registro Mercantil.
- Ministerio de Trabajo.
- Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.
- Instituto de Recreación de los Trabajadores-IRTRA.
- Instituto de Tecnificación y capacitación- INTECAP

1.1.4. Aspectos legales y tributarios

Está sujeta a los lineamientos a seguir en la estructura de la sociedad mercantil, que deberá en forma obligatoria, llevar una contabilidad de acuerdo a manuales de instrucciones contables por la entidad que está creada para la vigilancia como la Superintendencia de Bancos, en adición a las Normas Internacionales de Contabilidad, para la elaboración y presentación de los estados financieros, para establecer la situación real de la institución. Las disposiciones legales que se relacionan con el desarrollo normal de los bancos, en la legislación tributaria guatemalteca son:

- Código Tributario, decreto 6-91 del Congreso de la República de Guatemala, quien define las competencias fiscalizadoras, el pago correcto de los impuestos, sanciones y derechos a los que se encuentra sujeta. El Banco del Empresario, S. A. está sujeta al pago de los tributos y fiscalizada por la Superintendencia de Administración Tributaria - SAT- y supervisada por la Superintendencia de Bancos.
- Código de Comercio, Decreto No. 2-70, del Congreso de la República de Guatemala, para referirse a la forma y organización. como se menciona en:

- Artículo 12, “los bancos, aseguradoras, reaseguradoras, afianzadora, re afianzadoras, financieras, almacenes generales de depósitos, bolsa de valores, entidades mutualistas y análogas se registrarán en cuanto a su forma, organización y funcionamiento en lo que se dispone el código en lo que no contravenga sus leyes y disposiciones especiales.
- Artículo 36, Reserva legal. Se aplica el 5% de las utilidades para formar la reserva legal.
- Artículo 51, Razón Social, Sólo los administradores o mandatarios podrán hacer uso de la razón social del banco.
- Artículo 99. Títulos de acciones. El Banco del Empresario, S. A. está constituido por capital representado en acciones o títulos.
- Ley del Impuesto Sobre la Renta Decreto Número 26-92 y su reglamento de la Ley del Impuesto sobre la Renta acuerdo gubernativo 206-2004.
- Regula los porcentajes de depreciaciones de los activos tangibles e intangibles que serán calculados a los porcentajes de ley.
- Practica retenciones a personas individuales a los colaboradores en relación de dependencia.
- Artículo 44. Régimen General (5%) El Banco del Empresario, S. A. está inscrito bajo éste régimen general.

1.1.5. Leyes especiales que debe regirse

- Ley de impuesto al valor agregado IVA, decreto ley 27-92 del Congreso de la República de Guatemala. El objetivo es gravar todo acto de traslado de dominio. Se establece que el banco es consumidor final, por lo que no hay IVA débito o IVA crédito fiscal en las compras pero que al momento de realizar pagos a proveedores debe verificar que las empresas cuenten con documentos contables autorizados por la Superintendencia Administración Tributaria - SAT -.
- Ley del Impuesto de Solidaridad ISO, decreto ley 73-2008 del Congreso de la República de Guatemala.

- Ley del Impuesto de Circulación de Vehículos Terrestres Marítimos y Aéreos. Decreto número 70-94 del Congreso de la República de Guatemala.
- Ley del Impuesto Único de Inmuebles-IUSI, Decreto número 15-98 del Congreso de la República.
- Código de Trabajo, Decreto Número 1441, del Congreso de la República de Guatemala. Regula las relaciones entre patronos y trabajadores.
- Ley Orgánica y Reglamento del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social Decreto ley número 295 del Congreso de la República de Guatemala. La finalidad de ésta ley es para que el trabajador goce de los beneficios que el Instituto presta, mediante las contribuciones de trabajadores y banco realicen.
- Decreto 76-78 del Congreso de la República de Guatemala. Regula la prestación del aguinaldo, equivalente a un sueldo proporcional anual.
- Decreto 20-2006 del Congreso de la República de Guatemala. Retenciones al Impuesto del Valor Agregado.
- Decreto 42-92 del Congreso de la República de Guatemala, que consiste en el otorgamiento de la bonificación anual para Trabajadores del sector público y privado.
- Decreto 37-2001 del Congreso de la República de Guatemala. Ley de Bonificación e Incentivo.
- Decreto 37-92 del Congreso de la República de Guatemala. Impuesto de Timbres Fiscales
- Decreto 67-2001 del Congreso de la República de Guatemala. Ley contra el Lavado de Dinero u otros Activos, y el Acuerdo Gubernativo 118-2002, que contiene el reglamento de la Ley de Lavado de Dinero u otros Activos, tiene el objetivo de prevenir controlar, vigilar y sancionar el lavado de dinero u otros activos procedentes de la comisión de cualquier delito. El banco está obligada a reportar transacciones inusuales o sospechosas de los clientes.
- Decreto 58-2005 del Congreso de la República de Guatemala. Ley para Prevenir y Reprimir el Financiamiento del Terrorismo.

- Decreto 26-95 Ley del Impuesto sobre Productos Financieros. Retención del 10% a los clientes por ingresos mensuales de intereses de cualquier naturaleza, incluyendo los provenientes de títulos-valores, privados, públicos que se paguen o acrediten en cuenta a personas individuales o jurídicas, domiciliadas en Guatemala. Este impuesto se genera en el momento de pago o crédito por intereses.

1.1.6. Servicios que presta

El Banco del Empresario, S. A., Ofrece los servicios de acuerdo al decreto 19-2002 del Congreso de la República de Guatemala, conocida como Ley de Bancos y Grupos Financieros que dice:

“ARTICULO 41. Operaciones y servicios.

Conforme a lo dispuesto en el decreto 19-2002 Los bancos autorizados conforme esta ley podrán efectuar las operaciones en moneda nacional o extranjera y prestar los servicios siguientes:

Operaciones pasivas.

- Recibir depósitos monetarios.
- Recibir depósitos a plazo.
- Recibir depósitos de ahorro.
- Crear y negociar bonos y/o pagarés, previa autorización de la Junta Monetaria.
- Obtener financiamiento del Banco de Guatemala, conforme la ley orgánica de éste.
- Obtener créditos de bancos nacionales y extranjeros.
- Crear y negociar obligaciones convertibles.
- Crear y negociar obligaciones subordinadas.
- Realizar operaciones de reporto como reportado.

Operaciones activas.

- Otorgar créditos.
- Realizar descuento de documentos.
- Otorgar financiamiento en operaciones de cartas de crédito.
- Conceder anticipos para exportación.

- Emitir y operar tarjeta de crédito.
- Realizar arrendamiento financiero.
- Realizar factoraje.
- Invertir en títulos valores emitidos y/o garantizados por el estado, por los bancos autorizados de conformidad con esta ley o por entidades privadas. En el caso de la inversión en títulos valores emitidos por entidades privadas, se requerirá aprobación previa de la Junta Monetaria.
- Adquirir y conservar la propiedad de bienes inmuebles o muebles, siempre que sean para su uso, sin perjuicio de lo previsto en el numeral seis anterior.
- Constituir depósitos en otros bancos del país y en bancos extranjeros.
- Realizar operaciones de reporto como reportador.

Operaciones de confianza.

- Cobrar y pagar por cuenta ajena.
- Recibir depósitos con opción de inversiones financieras.
- Comprar y vender títulos valores por cuenta ajena.
- Servir de agente financiero, encargándose del servicio de la deuda, pago de intereses, comisiones y amortizaciones.

Pasivos contingentes.

- Otorgar garantías.
- Prestar avales.
- Otorgar fianzas.
- Emitir o confirmar cartas de crédito.

Servicios.

- Actuar como fiduciario.
- Comprar y vender moneda extranjera, tanto en efectivo como en documentos.
- Apertura de cartas de crédito.
- Efectuar operaciones de cobranza.
- Realizar transferencia de fondos.

- Arrendar cajillas de seguridad.
- La Junta Monetaria podrá, previa opinión de la Superintendencia de Bancos, autorizar a los bancos a realizar otras operaciones y prestar otros servicios que no estén contemplados en esta”.

1.1.7. Aspectos de organización

Es banco privado y multisectorial con más de 15,000 accionista directos que pertenecen a diversos sectores sociales y productivos del país, entre ellas cooperativas, organizaciones mayas, garífunas y xincas, la micro pequeña y mediana empresas, asociaciones, grupos de mujeres y colaboradores del banco. El capital accionario se encuentra en manos privadas en 84%., el resto de acciones pertenecen al estado de Guatemala

El banco tiene al servicio de los guatemalteco 850 agencias en todos los municipios de Guatemala, y más de 250 cajas rurales de servicio.

Cuenta con más 8,000 empleados, pluri étnico, multilingüe y comprometidos con la misión y visión.

1.1.8. Visión, Misión y Valores

Visión es el conjunto de ideas generales que proveen un marco de referencias de lo que se quiere y espera.

“Ocupar en el país la posición de banco líder en el financiamiento del desarrollo, a través de sus agencias de servicios bancarios ofreciendo un conjunto de productos que satisfagan las necesidades de sus clientes con rentabilidad justa, sin descuidar la responsabilidad social.”

Misión es la que indica la manera cómo una organización pretende lograr y consolidar la existencia misma.

“Somos un banco guatemalteco orientado al desarrollo integral del país, con capital privado y multisectorial con servicio de banca universal y cobertura nacional, dirigido al micro, pequeño y mediano empresario, agricultor y artesano.”

Valores institucionales

Los valores que rigen el comportamiento de los dirigentes, funcionarios y empleados del banco son los siguientes:

- Flexibilidad

“Promoviendo y adaptándome a los cambios es la única manera de progresar.”

- Solidaridad

“Dar para poder recibir, entregar para poder pedir, ayudar para merecer apoyo. La naturaleza humana encuentra su equilibrio en la armonía con los demás.”

- Servicio al cliente

“Mi recompensa es la satisfacción de ser útil a los demás. Por eso no me basta con hacer las cosas bien, debo hacerlas siempre mejor.”

- Entusiasmo

“Sólo disfrutando de lo que hago cada día, amando mi trabajo y valorando su importancia, doy sentido a mi vida.”

- Ética

“Soy el mismo cuando me están viendo y cuando nadie me ve. Soy como el agua transparente que no esconde nada.”

- Responsabilidad Social

“Yo no trabajo para mí solo, trabajo para el prójimo y juntos por nuestra Guatemala”.

- Prudencia

“Los errores son tan humanos como la vida misma, La única forma de evitarlos, es pensando más de una vez, cada una de mis decisiones.”

- Confianza

“Cosecho justo lo que siembro por eso hago hasta lo imposible por plantar buenas semillas.”

- Identidad nacional

“Estamos fabricados con la misma mezcla, un poco de cielo y un poco de barro, un poco de lago mezclado con llano. Estamos envueltos en un aire, bañado de incienso y aroma de flores y juntos hacemos una Guatemala.”

- Respeto

“Empiezo por respetar a los demás sabiendo que es el único camino para merecer respeto.”

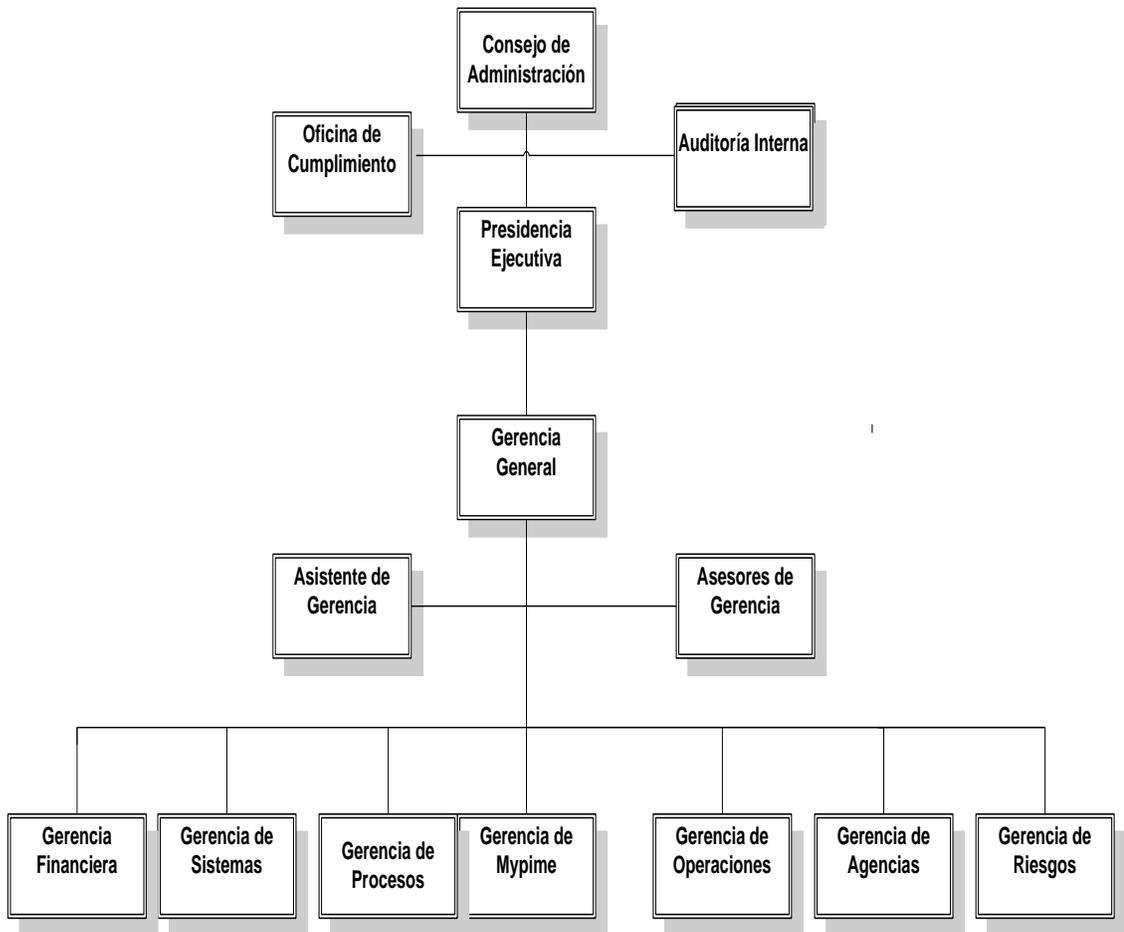
- Trabajo en equipo

“No es tan largo el camino si lo recorremos juntos, no es tan pesada la carga si te ayudo a llevarla. Todos somos uno, en busca del mismo fin”

- Originalidad

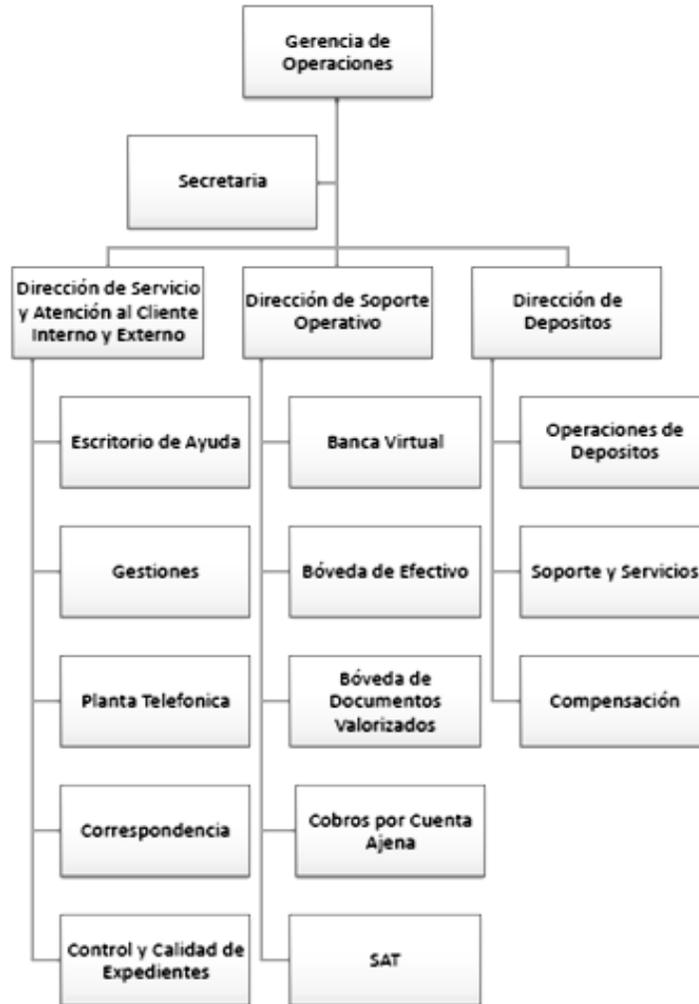
“Los senderos siempre serán los mismos, es la forma en que los recorremos, lo que nos hace diferente.”

Cuadro No. 01
Banco del Empresario, S.A.
Organigrama General



Fuente: Departamento de procesos Banco del Empresario S. A.

Cuadro No. 02
 Banco del Empresario, S.A.
 Organigrama Gerencia de Operaciones



Fuente: Organigrama proporcionada por la gerencia de operaciones

Cuadro No. 3
Banco del Empresario, S.A.
Situación Financiera

Comparativos - Octubre 2012							
Rentabilidad sobre patrimonio ROE (Utilidad/capital contable)							
					Variaciones		
	oct-12	sep-12	dic-11	oct-11	mensual	anual	interanual
Bemsa	25.65	26.25	26.29	26.53	-0.6	-0.64	-0.88
Industrial	24.94	25.76	25.29	25.15	-0.82	-0.35	-0.21
Bantrab	23.94	23.93	28.46	26.98	0.01	-4.52	-3.04
Bac	23.34	25.05	27.13	29.29	-1.71	-3.79	-5.95
City Bank	21.39	20.62	22.73	23.39	0.77	-1.34	-2
Bam	17.05	16.36	16.09	15.31	0.69	0.96	1.74
GyT	13.08	13.4	17.82	20.6	-0.32	-4.74	-7.52
Bancor	12.91	12.94	15.09	13.52	-0.03	-2.18	-0.61

FUENTE: Elaboración propia con datos proporcionados por BEMSA

1.2. Planteamiento del problema

Las agencias bancarias, para poder operar necesitan de la disponibilidad de efectivo necesario para atender a los clientes y usuarios que se presentan a efectuar transacciones de necesidad individual.

Esta actividad bancaria se caracteriza por la recepción de efectivo y otros instrumentos financieros básicos por medio de los depositantes y es el poder de desembolsar con el mismo efectivo recibido y otros documentos los requerimientos de pago que se presenten en agencias, y su excedente entre los valores depositados y los valores pagados, es la que los bancos pueden invertir.

La asignación del efectivo debe ser suficiente para mantener

- La solvencia de pago de cheques y retiros de ahorros y pagos ajenos.
- Los costos de traslado de efectivo sean razonables

La práctica del banco, para la asignación del efectivo, la realiza al registrar valores fijos de tenencia, con funciones de ser el margen de seguridad que da la solvencia de pagos en las agencias y esa cantidad es el margen de seguridad en el manejo del riesgo.

Estos márgenes son modificados en contra de un nuevo análisis, por medio de nuevos requerimientos de efectivo para ampliar o reducir los montos actuales en relación al tamaño de las agencias en gestión administrativa de seguros o apetito de riesgo.

Esta información es el resultado de comparar los reportes de los límites de efectivo permitidos con relación a los saldos de caja que se mantienen en el momento de la consulta.

A continuación, se muestran los inconvenientes que el banco tiene en el proceso de asignación de efectivo en las agencias.

- Asignación de límites de efectivo es permanente e indefinido, y para determinar la situación del efectivo en una agencia se obtienen con información relacionada con reportes de los límites de efectivo. El resultado es la utilización de mucho tiempo para la obtención de información.
- La falta de oportunidad para conocer la situación del efectivo en la agencia, al no encontrar los valores aprovechables de re-inversión del efectivo.
- Desconocimiento de la liquidez de las agencias en tiempo real.
- Desconocimiento del riesgo inherente de la exposición del efectivo en tiempo real.
- Requerimientos frecuentes de efectivo al no aprovechar los datos estadísticos transaccionales para conocer las necesidades que durante el año se necesita el efectivo con base a la estacionalidad del efectivo para variar los límites producidos por eventos sociales, ferias patronales y tiempos de cosecha.
- No se costea o no se mide el valor del efectivo que está disponible en las agencias.
- No hay evaluación periódica de políticas administrativas para el manejo del efectivo, para la determinación de viajes para transportar el efectivo.
- No hay notificaciones de las alertas o alarmas en tiempo real al a percepción de deficiencias porque el análisis es manual.

- Requerimientos frecuentes de regulación en los hallazgos de la auditoría interna o externa para ajustar la asignación del efectivo o para evaluar el excedente encontrado.

1.3. Justificación

La eficiencia operacional bancaria en la actualidad, demanda controles electrónicos y dinámicos para obtener información inmediata en tiempo real por medio de la recepción de mensajes y notificaciones de alertas o alarmas de las irregularidades en el momento que el efectivo exceda o disminuya de acuerdo a los parámetros que fueron formuladas. Es ésta capacidad técnica que se debe tener competencia para interactuar con el sistema informático para poder solventar deficiencias.

Se deben desarrollar procesos e incorporar inteligencia a los controles internos electrónicos en los procesos de recepción y envío de remesas de efectivo al incorporar validaciones en el sistema informático para autorizarlas.

Utilizar el sistema para que con base a la asignación dinámica del efectivo, se pueda interrelacionar la información, que permitan aplicar control electrónico en preparación de remesas y retornos de efectivo y los ingresos y egresos del servicio bancario en agencias, por el efectivo neto utilizado, para monitorear con base a la información masiva de transacciones recibidas.

El efectivo, como recurso disponible al servicio bancario, es importante en las agencias, por ser la institución bancaria la responsable de la administración de la intermediación financiera, para incorporar control y seguridad, para minimizar los gastos financieros por desconocimiento en la utilización deficientes del efectivo.

En virtud de lo anterior es necesario proporcionar al banco de más herramienta de control. Esta herramienta está basada en el diseño y desarrollo de software que involucre a más personas para obtener controles duales en la asignación del efectivo, para las oficinas de control interno al disponer de más información, para un monitoreo constante de la situación del efectivo.

La implementación es importante porque permitirá tener la certeza que cada agencia estará sujeta a controles electrónicos y procesos automatizados con notificaciones en tiempo real.

Se debe aprovechar la capacidad del sistema actual tanto en equipo hardware y software para incorporar validaciones, bloqueos autenticaciones e interrelacionar base de datos, para obtener notificaciones de las alertas a los usuarios por diversos medios y niveles de acceso.

Planificar y programar los viajes a las agencias para el envío y retorno de efectivo, porque repercuten el costo del servicio de transporte bajo demanda.

1.4. Pregunta de Investigación

¿Cómo se pueden fortalecer los controles internos para que en tiempo real se establezca que el efectivo que se encuentra en las agencias o puntos de servicio es suficiente o insuficiente, y determinar valores ociosos para la mejor utilización del efectivo?

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Implementar procesos y procedimientos necesarios para el manejo de efectivo en las agencias bancarias para administrar riesgos por medio de parámetros programados en el sistema informático, a efecto de obtener notificaciones y alertas para prever situación del desarrollo del efectivo en agencias en tiempo real.

1.5.2. Objetivos específicos de control interno

- Implementar controles internos de manejo de efectivo que permita la segregación de funciones y coberturas administrativas y responsabilidades de la integralidad del efectivo.
- Crear nuevas políticas de tenencia de efectivo en agencias.
- Generar las notificaciones y alertas o alarmas (avisos sistemáticos) operativas en forma inmediata o en tiempo real en relación al servicio bancario diario.

1.5.3. Objetivos específicos financieros

- Establecer los índices de apalancamiento y creación de nuevos índices, como factor de medida de la eficiencia de la intermediación financiera.

- Disponer de más recursos para la concesión de créditos y otras inversiones, por la reestructuración de la asignación de límites de efectivo.

1.6. Alcances y Límites.

1.6.1. Alcances.

El alcance de éste proyecto se basó en los datos analizados del período del 2012 al hacer una comparación de saldos de efectivo utilizados de un año completo como, el análisis del comportamiento de la información para conocer la problemática y poder llegar a diseñar herramientas de trabajo que permitan consolidar la eficiencia en la intermediación financiera, para obtener los mejores beneficios administrativos de la institución bancaria.

Las mediciones de eficiencia se ejecutaron en períodos diarios, mensuales o anuales por medio de índices que será formulada en el inicio del desarrollo, para que en todo tiempo se disponga la información en tiempo real para conocer el índice de eficiencia.

Con información contable se debe crear los índices de control que pueda emitir las notificaciones, alertas o alarmas de utilización de efectivo que estará dirigido en los puntos administrativos que sean necesarios para el manejo de ésta información.

1.6.2. Límites

Para el desarrollo del proyecto se cambió el nombre de la institución, como las cifras que se presentan, pero que guardan la proporcionalidad para efectos de un análisis correcto.

La propuesta que se presenta es aplicada para la moneda Quetzal, por ser la utilizada a nivel nacional. Las otras monedas se utilizan para intercambio de compra y venta.

La cantidad de información transaccional es grande, por lo que se preseleccionará unas agencias captadoras y pagadoras como modelo que puedan representar las condiciones del entorno a nivel nacional.

1.7. Marco Teórico

La asignación de efectivo en cada agencia bancaria se registra en sistema informático auxiliar interrelacionados en tiempo real, en base a los parámetros y cálculos manuales (en la práctica diaria, se toma el movimiento diario de efectivo por agencia, promedio mensual contable mensual, que incluye la percepción del entorno y accesibilidad del lugar), con el objetivo que el resultado del cálculo realizado sirva de una validación visual (manual) en los momentos de solicitar nuevas remesas o la evacuación del efectivo que a instrucción y a observación manual deben ser devueltos con destino a una bóveda central o centralizadora, para que sean re-enviadas a las agencias o para ser depositadas al Banco de Guatemala.

El dinero captado en el proceso de las cuentas depositarias debe ser colocado para la generación de la rentabilidad en el negocio de la intermediación financiera. La captación son los fondos monetarios o pasivos financieros que el banco recibe de sus clientes, es decir que, es la acción de confianza de los depositantes por dejar los recursos financieros que posee, provenientes de fuentes del sector no financiero, de las personas particulares, sector financiero y del gobierno por medio de las entidades representativas.

1.7.1. Notificaciones de alertas ó alarmas

Son mensajes de advertencias que generan los sistemas cuando detectan algún dato fuera de los parámetros programadas como normales, éstas pueden llegar en forma electrónica o pueden ejecutar acción de bloqueos, como parte de los controles internos donde se mide la aceptación o rechazo de la transacción. Lo primordial es tener la oportunidad de obtener los mensajes o advertencias oportunos en una situación de riesgo más que calificar la manualidad del proceso actual.

Aspectos preliminares:

- El tamaño de la institución:
- Utilizar herramientas tecnologías para tener controles adecuados y oportunos.
- Accesibilidad de la agencias en el territorio nacional.

- Las distancias de las agencias y medirlas en tiempo de llegadas para obtener un peso para la decisión de despacho.
- Seguridad de los caminos vecinales.
- la seguridad del entorno, en obtener un peso en la decisión de despacho.
- Valores en tránsito. Es la calidad del dinero que no se puede utilizar por estar pendiente de su arribo, conteo y autenticidad que tiene costo financiero.
- Remesas de efectivo: Solicitud de envío de efectivo, que se registrar en el sistema auxiliar por medio de las agencias y puntos de servicios para mantener el efectivo necesario, en tiempos y montos establecidos accesibilidad, riesgos y costos.
- Remesas de evacuación o retornos de efectivo. Retiro de efectivo excedente en las agencias, con base a los accesos, riesgos, y costos de traslado.
- Agencias. Puntos de servicios, o extensión del servicio a lugares distintos a las oficinas centrales con el objetivo estratégico de estar accesible a los usuarios al servicio de la banca que se ha ofrecido.
- Asignación manual del efectivo que debe tener una agencia. registro que permite una comparación entre el efectivo existente, que determina excesos o ampliaciones de los valores la tenencia. Las autorizaciones de nuevas remesas se validan con los valores actuales en relación a los nuevos valores con la asignación.

1.7.2. Bases teóricas

Este proyecto, se basa en la utilización de los recursos financieros, en cada agencia con las siguientes ventajas que se describirán;

- Utilización dinámica de los recursos financieros, con apoyo de la tecnología de punta que posee la institución bancaria.
- Mantenimiento automático de la asignación del efectivo, en los parámetros definidos en el sistema.
- Creación de nueva herramienta y metodología con beneficios en las validaciones, bloqueos y autorizaciones en el proceso de solicitudes de nuevas remesas.

- Administración de efectivo es una tarea importante. El efectivo es la materia prima del negocio bancario, porque captar dinero y resguardarlo genera costo, que deben ser colocados a un tiempo y precio que permita la existencia del negocio.

1.7.3. Instituciones reguladoras

En Guatemala ésta actividad está regulada por instituciones gubernamentales, como es el Banco de Guatemala, que emite las políticas financieras y la Superintendencia de Bancos como la supervisora y fiscalizadora de las instituciones bancarias.

1.7.4. Intermediación financiera

Según se indica en la ley de Bancos y Grupos Financieros (2002) Decreto 19-2002

“Los bancos autorizados conforme a esta ley o leyes específicas podrán realizar intermediación financiera bancaria, consistente en la realización habitual en forma pública o privada, de actividades que consistan en la captación de dinero, o cualquier instrumento representativo del mismo, del público, tales como la recepción de depósitos, colocación de bonos, títulos u otras obligaciones, destinándolo al financiamiento de cualquier naturaleza, sin importar la forma jurídica que adopten dichas captaciones y financiamientos”.(art.3)

Alfaro N. (2012) en su opinión de intermediación financiera, adiciona a la base legal expone que

“La principal función de las instituciones financieras es servir de intermediarias entre ahorrantes, personas con exceso de liquidez y a pobres con oportunidades de inversión, y prestatarios; es decir, personas con necesidades de liquidez y mejores oportunidades de inversión. La efectividad de una institución financiera en términos de intermediación financiera se puede medir, entre otros, por medio de los siguientes indicadores: el índice de apalancamiento (pasivos/activos), el índice de depósitos/pasivos, el número de cuentas de depósito, y el número de cuentas de crédito.”

El concepto de apalancamiento resulta importante al utilizarlos en la medición de los pasivos de una institución

Capítulo 2

2.1. Metodología

Para elaborar el presente informe se utilizaron las herramientas y técnicas que permitieron tener respuesta a los problemas que puedan en mejor forma dar respuesta al problema planteado del Banco del Empresario S. A.

2.1.1. Explorativa

Se trabaja por medio de datos ya existentes e información sobre las diferentes fuentes y regulaciones. Tiene como fin, conocer la forma de operar y comprender hacia donde debe encaminar los esfuerzos para una acción efectiva

2.1.2. Descriptiva

Por la necesidad de dar explicación a cada una de las premisas obtenidas por medio del trabajo de campo. Arias (1999), en su libro El Proyecto de Investigación, describe que la Investigación descriptiva, consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o cómo establecer su estructura o comportamiento.

2.2. Sujetos de la investigación

- El Banco del Empresario S. A. institución bancaria, que es donde tiene el efecto total del proyecto
- Gerente de operaciones
- Director de operaciones
- Jefe de bóveda principal
- Personas que integran la sección de bóveda principal
- Personas en agencia como punto de servicio
- Empresas de transporte de valores

2.3. Instrumentos

Se utilizaron los instrumentos siguientes:

2.3.1. La observación

Parte del proceso de investigación que consiste en obtener datos para comprender de mejor forma el fenómeno a estudiar, o que en una forma empírica tome conocimiento de la realidad.

2.3.2. Entrevistas

Preparar datos a efecto de tener dialogo ordenado donde el entrevistado se sienta cómodo de las preguntas directas que pueden ser conocidas.

Entrevistar al gerente de operaciones que se le indica el objetivo de la reunión, en la que se ofrece tomar de estudio la bóveda central de efectivo, razones que permitirán conocer la oportunidad en obtener beneficios a la institución, además se diseñará preguntas para la entrevista con el jefe de bóveda principal.

2.3.3. Cuestionarios

Preguntas preparadas para conocer la realidad, del clima organizacional y el principio de pertenencia de las personas que laboran en éste lugar. El cuestionario está dirigido, a las 20 personas que pertenecen a ésta sección para conocer el clima laboral. Nivel de motivación y el sentido de pertenencia de los colaboradores.

2.3.4. Información documental

Proporcionar datos del desarrollo de la preparación envío e integración de las remesas entregadas, situación que se puede comprobar por medio de las integraciones contables.

2.3.5. Análisis FODA

Desarrollar el FODA a nivel general de la Dirección de Soporte Operativo. Datos que se seleccionarán lo correspondiente a la bóveda principal por pertenecer a la misma unidad administrativa, utilizar datos estadísticos que permitirá posicionar la situación real de la problemática que se presenta.

2.4. Diseño de la Investigación

Es basado sobre documentos levantados en la exploración documental, y la utilización de los datos que salen en el proceso de los instrumentos de las entrevistas cuestionarios y FODA, que permitió demostrar que el proyecto puede ofrecer mejoras en el desarrollo diario de la actividad bancaria, demostrar que hay efectivo no utilizado, y procesos que se pueden dinamizar en la obtención de información oportuna.

Se presentará propuesta con recomendaciones viables, para fortalecer el control interno de la bóveda principal.

2.5 Aportes esperados

Empresa

Proveer de nuevas herramientas al utilizar la tecnología de punta para resolver el problema de asignación de los límites de efectivo, con los parámetros cambiantes a la formulación en forma dinámica, que sirva de apoyo administrativo a la institución.

Universidad

Constituir ésta propuesta para que pueda ser utilizada en consultas de temas de experiencias bancarias.

Al futuro profesional

Como fuente de consulta, para poner en práctica los conocimientos adquiridos en el mejor desempeño, la carrera de Contador Público y Auditor.

Al Estudiante

Contribuir con los conocimientos adquiridos durante el proceso de formación académica, para disponer de más conocimiento al futuro profesional.

Personal

Contribuir al desarrollo de una nueva técnica de control en la asignación de efectivo en las agencias bancarias.

Capítulo 3

3.1. Resultados de la Investigación

En la investigación realizada a la sección de la bóveda principal del Banco del Empresario S. A., se utilizó los instrumentos de la investigación que inicia con entrevista, y cuestionario, al jefe de la unidad de la bóveda principal, que tiene la función de coordinar, planificar el envío y recepción de efectivo en forma oportuna a las agencias y puntos de servicios y como resultado de los hallazgos más importantes se determinó que.

El departamento de la bóveda principal, muestra alto grado de procesos automatizados, que utiliza los sistema implementados para interactuar con sistemas independientes, ajenos y complementarios a efecto de tener validaciones, autenticaciones y mensajería de las transacciones de remesas.

3.1.1. Procesos

De estos procesos automatizados hay procesos y subprocesos que pueden mejorarse tales como la incorporación de notificaciones de las alertas, e interrupciones y bloqueos en el proceso normal al detectar irregularidades en parámetros definidos, con direccionamientos de éstas notificaciones de alertas a los correos electrónicos o teléfonos celulares para las oficinas de control.

Estos procesos se complementan con los reportes que se adicionan a los procesos manuales para obtener la información de la situación de efectivo para convertirlos en oportunos.

3.1.2. Segregación de funciones

La organización del departamento de bóveda principal objeto de la investigación está conformada por 20 personas con funciones específicas con procesos complementarios.

La segregación de funciones del departamento de la bóveda principal cuenta con los controles duales, tanto en la solicitud de las remesas, y autorización de las mismas.

Cuenta con bóvedas especializadas, para aquellos depósitos de los clientes que se realizan por medio de las unidades blindadas y una bóveda principal de centralización para atender los requerimientos de las agencias.

Los valores en tránsito se deben mantener conciliados y razonables con los valores que se muestran en contabilidad bajo los requerimientos de control interno de la auditoría interna y externa, para ser entregadas cada semana a las oficinas de control.

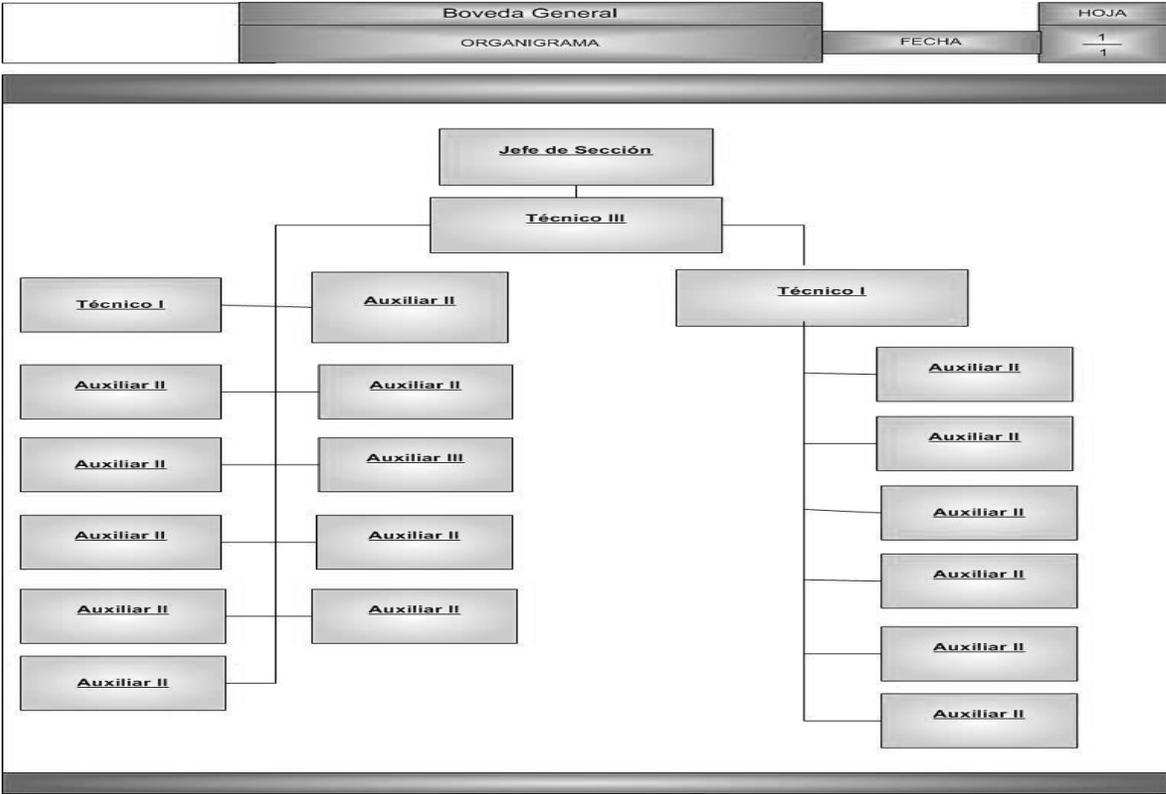
Para responder a la demanda de servicio de traslados a las agencias el banco utiliza empresas privadas de transporte a efecto de mantener saldos razonables en las cuentas contables de los valores en tránsito.

Cuadro No 4

Banco del Empresario S. A.
Organización de bóveda Principal

Fuente: elaborada por el departamento de Procesos del Banco del Empresario, S. A.

3.1.3. La Entrevista



El objetivo principal de la entrevista es conocer la realidad del desarrollo de las funciones del departamento, determinar el punto débil en forma relativa, que pueden ser sujeta a procesos de mejoras continua.

En dicha entrevista se determinaron hallazgos importantes en la asignación del efectivo a las agencias con eficiencia en el servicio bancario.

- Que existe controles manuales para determinar la eficiencia de la utilización de efectivo pero resulta inoperante por la información que proporciona.
- Que los reportes se reciben con el mínimo proceso. por lo que se necesita intervención de personas especializadas para poder brindar más información.
- Es importante diseñar nuevos controles internos que deben ser interactivos para intervenir en mejor forma debido a que la cantidad de la agencia lo exige.
- Es necesaria, la búsqueda de la eficiencia en los tiempos, para determinar información inmediata para medir la eficiencia del efectivo asignado en las agencias.
- Controles manuales se deben cambiar a controles interactivos en tiempo real, para intervenir en forma oportuna y segura.

3.1.4. Análisis del FODA



Herramienta utilizada, en ésta investigación, que da a conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y las amenazas que un ente tiene entre el tiempo y espacio que se analice.

El FODA como técnica de planteamiento permitirá contar con información valiosa provenientes de las personas involucradas de la organización, que podrán aportar las ideas de desarrollo.

3.1.4.1. Fortalezas

Las fortalezas son las capacidades especiales con los cuales cuenta la organización, a las cuales tienen una posición privilegiada frente a la competencia.

- El personal que se encuentra en el área de bóveda está apto para ejecutar las acciones que sean encomendadas en los siguientes aspectos.
- La antigüedad promedio de las personas son de cinco años de promedio de laborar en el lugar.
- Conocimiento de conocer la autenticidad de la moneda
- Diestros en el manejo del efectivo.
- Diestros en el uso de los sistemas computarizados.
- Auto-capacitación, por medio de reuniones de trabajo donde desarrollan temas de interés personal.
- Fomentan el trabajo en equipo.
- Existencia de Controles electrónicos.
- El control electrónico en las transacciones de los clientes, se caracteriza.
- Por la cantidad de clientes.
- Por la interactividad que hay entre sistemas.
- Por el servicio de información para los clientes internos y externos.
- Por servicios de bancas electrónicas, como cajeros automáticos (incluyen sistemas que interactúan entre instituciones).
- Disponibilidad de una plataforma de servicio para los clientes como los servicios de confianza (servicios de cobros y pagos por cuentas ajenas).
- Registros contables se efectúan en forma electrónica. Cada transacción, tiene parámetros de causa y direccional, las cuentas contables pre-establecidas.

- Infraestructura adecuada para el resguardo de valores.
- Ventanillas especializadas, para la recepción y despacho de valores salas de conteo cámaras de video para el resguardo de valores.
- Dispone de sistemas auxiliares o de entorno que permite consultas de documentos.

3.1.4.2. Oportunidades

Son factores que resultan positivos, favorables y explotables, se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y permiten obtener ventajas competitivas.

- Implementar más controles electrónicos para obtener ventajas competitivas
- Implementar la asignación dinámica del efectivo en las agencias, con los controles electrónicos en la recepción y envío de las remesas.
- Validaciones, avisos (notificaciones alertas ó alarmas) en el transcurrir el servicio bancario.
- Ampliación de servicios a más clientes por tener más capacidad en controles electrónicos.
- Ampliar la inversión en la concesión de crédito por tener controles electrónicos.
- Crear empresas de su entorno con el objetivo de obtener beneficios corporativos.
- Empresas de transporte de valores. Y empresas de Infraestructuras.

3.1.4.3. Debilidades

Son factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que carece, falta de habilidades y actividades que no se desarrollan.

- Aún faltan controles, pero electrónicos en tiempo real, que permitan obtener notificaciones de alertas o alarma de una irregularidad en los proceso. Por la cantidad grande de transacciones se deberá sustituir los controles manuales para buscar la eficiencia en los nuevos controles electrónicos.
- Desconocimiento de valores potenciales por la asignación de efectivo en agencias, porque no son medidos en forma técnica y en forma automatizada.
- Seguros altos por valores que se deben proteger.

3.1.4.4. Amenazas

Son situaciones que provienen del entorno y pueden llegar a atentar contra la permanencia de la organización.

- Pérdida de clientes al no poder atenderlos con eficiencias, por falta de controles oportunos (electrónicos) e infraestructura de servicio.
- Asaltos por exposición de efectivo en las agencias.
- Pérdida de efectivo por exposición en las agencias.
- Pérdida de rentabilidad al tener disperso el efectivo como recurso financieros en la concesión de créditos institucional.
- Compartir el nicho de mercado con otras instituciones bancarias nacionales e internacionales.

3.1.5. El resultado de la encuesta

Los empleados de la bóveda principal fueron encuestados para conocer el clima organizacional, cuyo resultado indican que ha mejorado en relación a los años anteriores, pero es importante mantener una mejora continua, dirigida a fortalecer el trabajo en equipo, la motivación y el clima laboral.

3.1.6. Controles y Procedimientos

Cuadro No 5 Banco del Empresario S. A

PROCEDIMIENTO ENVÍO Y PREPARACIÓN DE REMESAS A AGENCIAS

Pág. 1 de 3

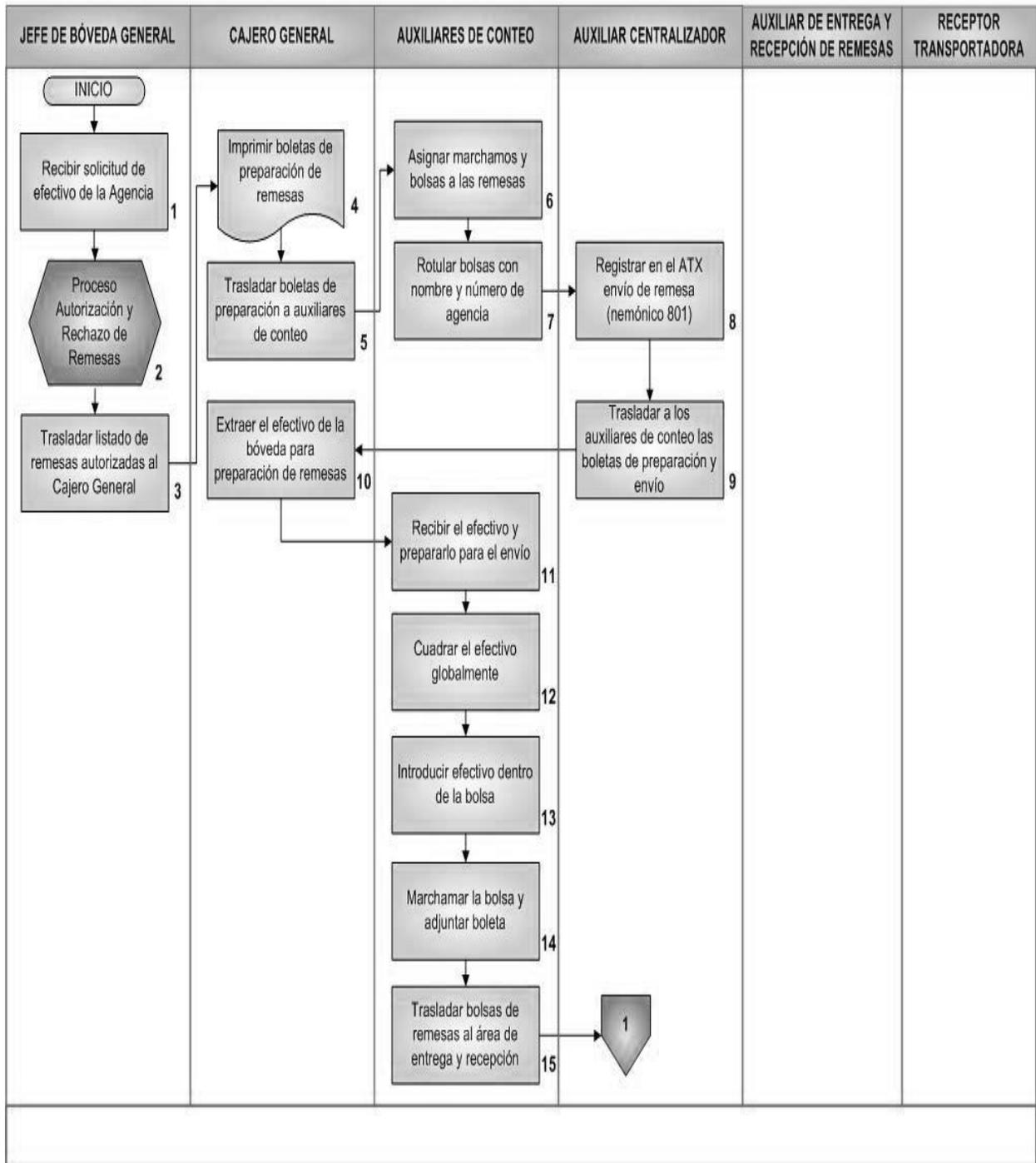
ELABORADO: AUXILIARES DE CONTEO . REVISADO: JEFE DE BÓVEDA GENERAL . APROBADO: DIRECTOR DE SOPORTE OPERATIVO

No. Actividad	Puesto	Descripción
1	Jefe de Bóveda General	Recibir solicitud de efectivo realizada por la Agencia solicitante, dicha solicitud es recibida en el módulo de Admagen.
2	Jefe de Bóveda General	Realiza el proceso de Autorización y Rechazo de Remesas.
3	Jefe de Bóveda General	Traslada el listado de remesas autorizadas al Cajero General
4	Cajero General	Imprime boletas de preparación de remesas con los datos que el Jefe de Bóveda le trasladó.
5	Cajero General	Traslada boletas de preparación de remesas a los Auxiliares de Conteo en donde indica el desglose del efectivo a enviar .
6	Auxiliares de Conteo	Asignan marchamos y bolsas a las remesas, el tamaño de la bolsa dependerá de la cantidad de efectivo a enviar.
7	Auxiliares de Conteo	Rotulan las bolsas con el nombre y número de la agencia hacia donde se enviará la remesa.
8	Auxiliar Centralizador	Registra en el ATX el envío de remesa utilizando el nemónico 801.
9	Auxiliar Centralizador	Traslada a los auxiliares de conteo las boletas de preparación y las boletas de envío certificadas.
10	Jefe de Bóveda General	Extrae el efectivo de la bóveda para preparar las remesas
11	Auxiliares de Conteo	Recibe el efectivo, lo prepara para el envío tomando en cuenta el desglose que tiene cada boleta de preparación.
12	Auxiliares de Conteo	Cuadra el efectivo globalmente, paqueteando cada pita de efectivo.

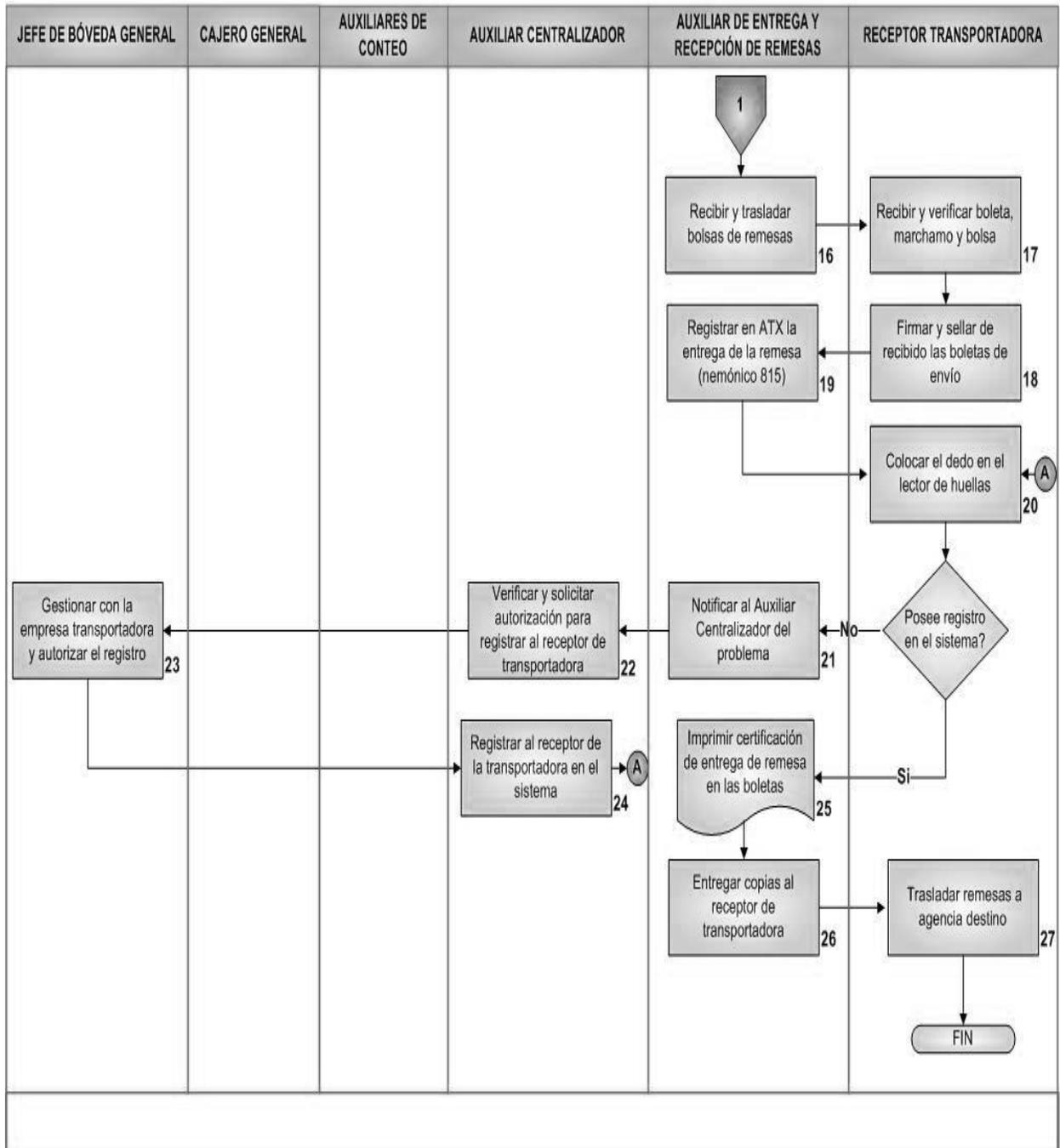
No. Actividad	Puesto	Descripción
13	Auxiliares de Conteo	Introduce el efectivo dentro de la bolsa.
14	Auxiliares de Conteo	Coloca el marchamo a la bolsa, adjuntando la boleta de envío, luego archiva la boleta de preparación.
15	Auxiliares de Conteo	Traslada las bolsas de Remesas al área de entrega y recepción de remesas.
16	Auxiliar de Entrega y Recepción de remesas	Recibe las bolsas de remesas, luego las traslada.
17	Receptor Transportadora	Recibe y verifica la boleta que no esté alterada, el marchamo que no esté cortado y la bolsa que no esté rota.
18	Receptor Transportadora	Firma y sella de recibido las boletas de envío.
19	Auxiliar de Entrega y Recepción de remesas	Registra en el sistema la entrega de la remesa utilizando el ATX nemónico 815 Entrega de Remesa.
20	Receptor Transportadora	Coloca el dedo indicado por el Auxiliar de Entrega y Recepción en el lector de huellas.
21	Auxiliar de Entrega y Recepción de remesas	Si el Receptor de la Transportadora no cuenta con registros notifica al Auxiliar Centralizador del problema y solicita su creación en el sistema.
22	Auxiliar Centralizador	Verifica el problema y solicita autorización al Jefe de Bóveda General para registrar al receptor de la transportadora en el sistema.
23	Jefe de Bóveda General	Gestiona con la empresa transportadora confirmando datos del Receptor y autoriza el registro.
24	Auxiliar Centralizador	Registra al receptor de la transportadora en el sistema.

No. Actividad	Puesto	Descripción
25	Auxiliar de Entrega y Recepción de remesas	Si el Receptor de la Transportadora posee registros en el sistema imprime certificación de entrega de remesas en las boletas de envío.
26	Auxiliar de Entrega y Recepción de remesas	Entrega copias de la boleta de envío al Receptor de la Transportadora, resguardando únicamente las copias de Contabilidad Agencia Origen y Archivo.
27	Receptor Transportadora	Traslada las remesas a las agencias destino.

PROCEDIMIENTO
ENVÍO Y PREPARACIÓN DE REMESAS A AGENCIAS



PROCEDIMIENTO
ENVÍO Y PREPARACIÓN DE REMESAS A AGENCIAS



3.1.6.1 Controles para el envío de remesas de efectivo a las agencias

El procedimiento de preparación de efectivo a las agencias tiene un alto grado automatizado. Aun ejecuta tareas manuales en donde no cuenta con las validaciones y bloqueos en la preparación de remesas, las solicitudes deben relacionarse con los registros de los límites de efectivo.

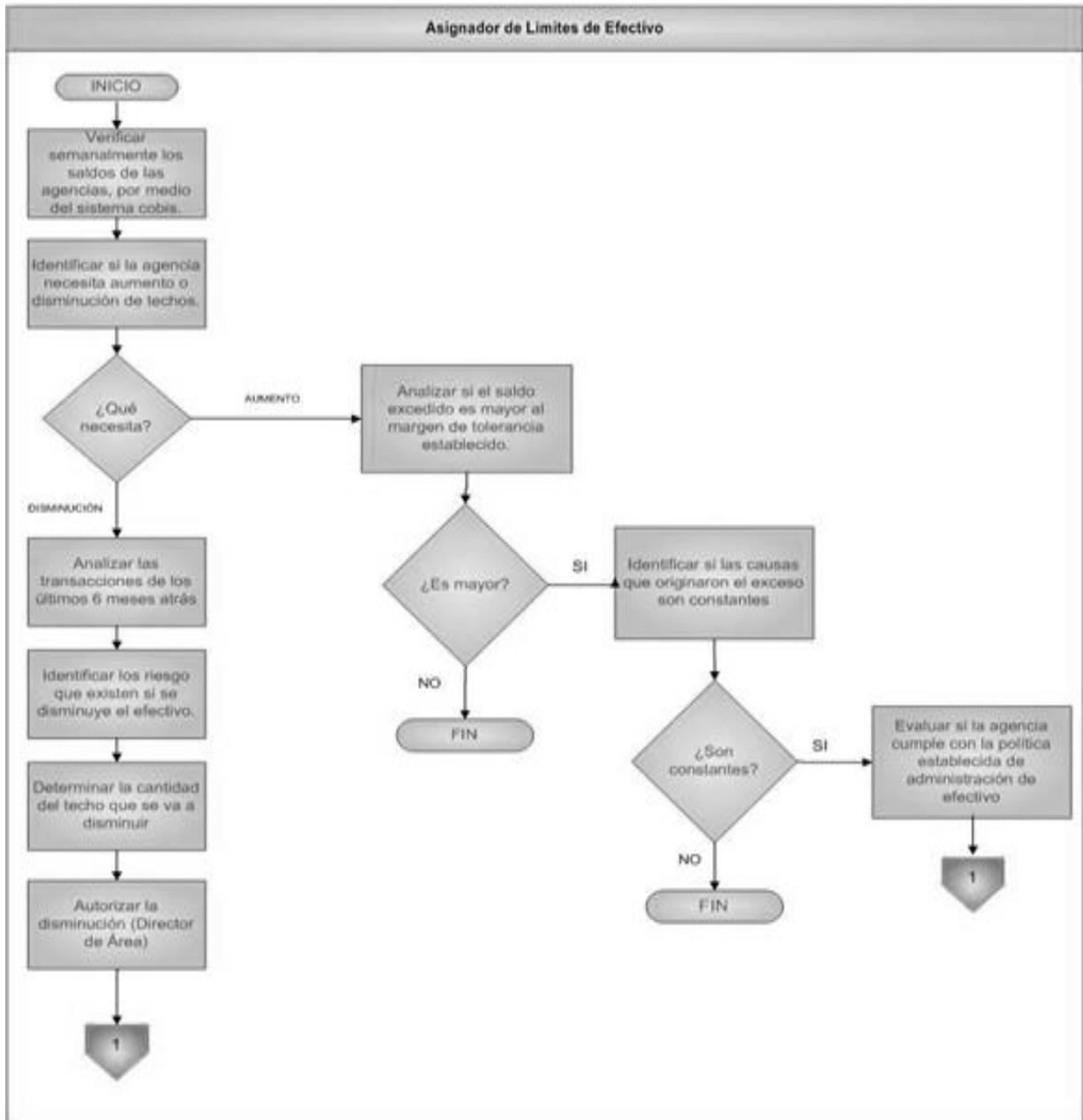
El proceso debe contemplar el envío de notificaciones, alertas o alarmas en los casos, que, los límites hayan sobrepasado el valor de la asignación de efectivo permitido independiente al proceso de preparación de remesas en efectivo.

En la diagramación, se determina que en el paso número dos (2) no se ejecuta un proceso validación, envío de notificación a las partes involucradas en la parte operativa para direccionar los mensajes a las oficinas que ejercen el control interno.

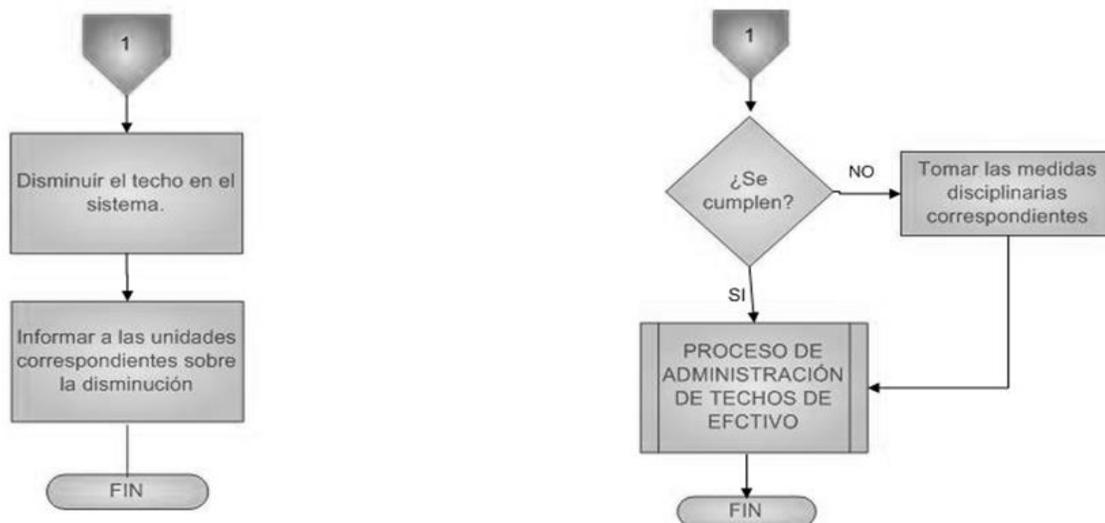
Cuadro No 6
Banco del Empresario S. A.,

PROCEDIMIENTO
SUPERVISIÓN DE LOS LÍMITES DE TECHOS
GERENCIA DE AGENCIAS
DIRECCIÓN DE LOGÍSTICA OPERATIVA

Pág. 1 de 2



Registrador de Techos



3.1.6.2 Procedimientos de revisión de asignación de efectivo

El proceso de revisión de la asignación del efectivo en agencias se realiza en forma manual con datos que refleja el reporte según anexo No 04” Situación de efectivo”

Esta actividad, tiene como fin, revisar si los valores asignados para cada agencia, son correctos o deben mejorarse tanto en el aumento de la asignación o disminución. El procedimiento tiene el inconveniente de ser laborioso al invertir tiempo para obtener resultado de una información demandada.

3.2. Análisis de los resultados de las actividades de la bóveda principal

- El cálculo del valor de la asignación de efectivo, está basado, en promedios contables de las cajas de las dependencias, las que están influenciada por los valores de cargo en los requerimientos de efectivo o abono en los envíos de efectivo
- El departamento de la bóveda principal tiene como resultado final de la investigación que la cantidad de los procesos relacionados al envío y recepción de remesas están automatizados pero que aún, faltan procesos y subprocesos que se deben automatizar con base a los controles electrónicos que permitan la agilidad y oportunidad de obtener información interactiva con las oficinas de control, para permitir el control dual, como segregación de funciones.
- No se ejerce control preventivo del efectivo por parte de la auditoría interna, porque la información que se presentan son elementales. Es decir que se necesita incorporar más proceso de información. La dependencia de auditoría ejerce control para detectar anomalías de integración del efectivo por medio de intervenciones sorpresivas dos a tres veces al año.
- El uso de la tecnología es desperdiciada, por no explotar las capacidades de los equipos de cómputos.

3.2.1. Servicios de traslados

El envío de remesas se realiza a diario y a requerimiento de las agencias por medio del transporte propio y empresas privadas que ofrecen el servicio a nivel nacional, estas empresas son investigadas y contratadas para realizar la actividad de traslado de los valores con la seguridad y oportunidad de la entrega del efectivo en el tiempo requerido.

El costo ponderado del transporte es de Q 0.54 por cada Q 1000.00 que contiene la remesa. Índice de control para mantener ésa medida ponderada, el valor mostrado indica que si el valor es menor es mejor.

3.2.2. Registros contables

La contabilidad del Banco del Empresario, S. A. está integrada en todos los departamentos de la institución cuya base de la contabilización es por medio de transacciones causales, es decir que en cada transacción registra las cuentas contables que se defina en la transacción específica. De ésta forma automática se genera las partidas contables en las agencias, proceso que ofrece seguridad y certeza en el registro contable.

Cuadro No 7						
Banco del Empresario S.A.						
Perfiles contables transaccional						
	Agencia	Bóveda Principal	Debe destino		Haber para el descargo	
Salida de efectivo	XX		10110105	Tránsito	10110102	Dependencia
		XX	10110105	Tránsito	10110101	Principal
Entrada de efectivo	XX		10110102	Dependencia	10110105	Tránsito
Entrada de efectivo		XX	10110101	Principal	10110105	Tránsito

Fuente: Elaboración propia

3.3 Aspectos financieros de carácter general de la institución

Apartado para conocer la situación real y conocer en el entorno su ubicación dentro del mercado financiero.

Los estados financieros de los años 2011 y el año 2012, han sido preparados con base a principios de contabilidad generalmente aceptados requeridos por el código de Comercio y de acuerdo con el manual de instrucciones contables por entidades sujetas a la vigilancia e inspección de la Superintendencia de Bancos de Guatemala.

Los datos que se presentan, son razonables y muestran un porcentaje (%) de variación para mantener la confidencialidad de la institución.

Cuadro No 8

Banco del Empresario, S.A.			
VARIACIONES BALANCE GENERAL DICIEMBRE 2012 y DICIEMBRE 2011			
(CIFRAS EN MILES QUETZALES)			
	31/12/2011	31/12/2012	Diferencia
ACTIVO			
SUMA EL ACTIVO	Q32,497,558.00	Q38,775,672.00	Q6,278,114.00
PASIVO	Q28,453,806.00	Q34,674,196.00	Q6,220,390.00
CAPITAL PRIMARIO	Q2,728,244.00	Q3,040,397.00	Q312,153.00
CAPITAL COMPLEMENTARIO	Q1,315,508.00	Q1,061,079.00	(Q254,429.00)
TOTAL IGUAL A LA SUMA DEL ACTIVO	Q32,497,558.00	Q38,775,672.00	Q6,278,114.00

Cuadro No 9

Banco del Empresario, S. A.		
COMPARATIVO DE PRODUCTOS Y GASTOS DICIEMBRE 2012 Vrs. DICIEMBRE 2011		
En Miles de Quetzales		
	RESULTADO	
	2011	2012
PRODUCTOS		
PRODUCTOS FINANCIEROS	3,114,914.50	3,687,810.60
PRODUCTOS POR SERVICIOS	285,734.10	353,285.20
VARIAC. Y GANANCIAS CAMBIARIAS Moneda.E.	109,256.00	94,003.50
PRODUCTOS POR INVERSION EN ACCIONES	49,361.90	53,439.60
PRODUCTOS EXTRAORDINARIOS	8,830.60	14,372.80
PRODUCTOS EJERCICIOS ANTERIORES	2,084.40	851.6
TOTAL PRODUCTOS	3,570,181.50	4,203,763.30
GASTOS		
GASTOS FINANCIEROS	910,474.90	1,140,906.70
VARIAC Y PERDIDAS CAMBIARIAS M.E.	23,961.30	23,151.00
CUENTAS INCOBRABLES Y DE DUDOSA REC	0	86,737.30
GASTOS DE ADMINISTRACION	1,569,008.20	1,851,919.30
GASTOS EXTRAORDINARIOS	2,982.30	6,315.90
GASTOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	773.8	610.9
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	168,924.90	199,354.10
TOTAL GASTOS	2,676,125.40	3,308,995.20
	894,056.10	894,768.10

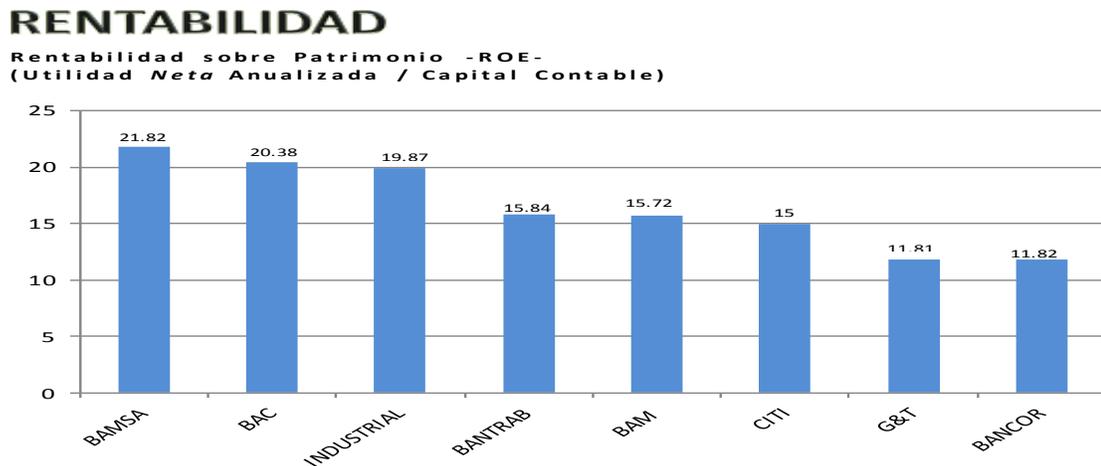
Índices Financieros

Cuadro No 10

Banco del Empresario, S. A.		
Cuadro comparativo de rentabilidad		
	año 2012	año 2011
Rendimiento s/capital Roe	21.82	22.11
Rendimiento s Activos	2.31	2.75
Rendimiento s/pasivos	2.58	3.14

El indicador Roe (rendimiento sobre inversión) se encuentra al dividir el resultado del ejercicio contable entre la inversión del banco. Entre más grande sea el resultado del índice es mejor porque es la relación entre los elementos de los estados financieros.

Cuadro No 11
Cuadro comparativo de Rentabilidad del Roe en el sistema financiero
Año 2012



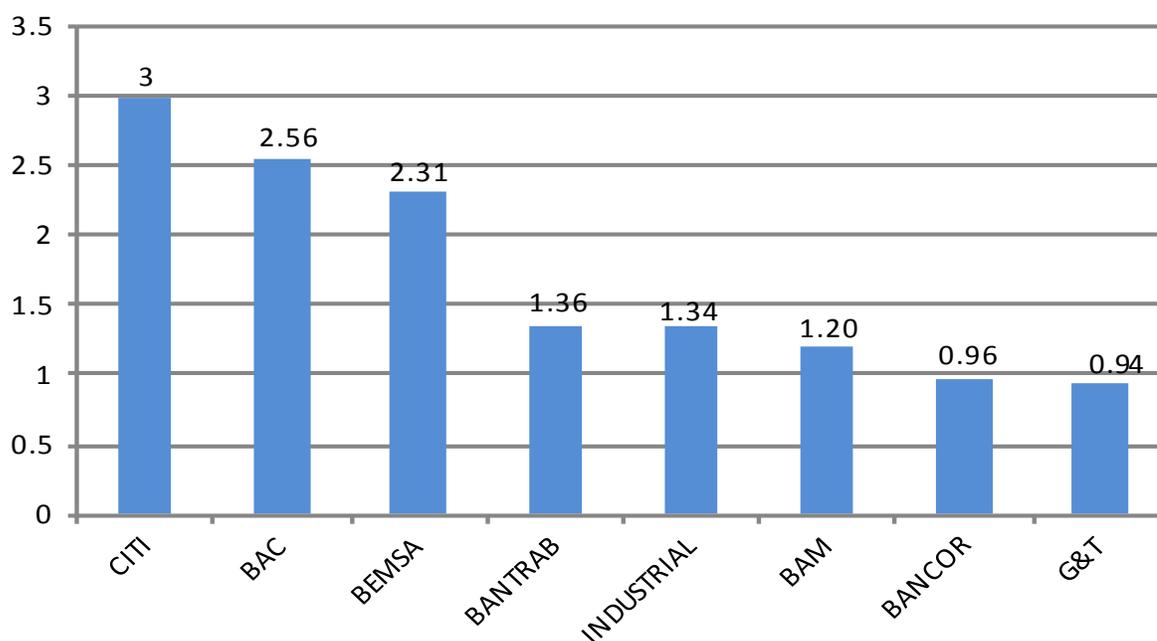
Fuente: Cuadro elaborado con datos proporcionados del Departamento Financiero

El Banco del Empresario, S. A. obtiene una rentabilidad superior a los demás banco del sistema. Indica el nivel de rentabilidad, su comparación es el resultado mayor es mejor.

Cuadro No. 12
Cuadro Comparativo de la rentabilidad Roa en el sistema financiero
Año 2012

RENTABILIDAD

Rentabilidad sobre Activos -ROA-
(Utilidad Neta Anualizada / Activo Neto)



Fuente: Cuadro elaborado con datos proporcionados por departamento Financiero

El indicador Roa (rendimiento sobre activos) se encuentra al dividir el resultado del ejercicio contable entre la sumatoria de los activos contables. Es el beneficio que se obtiene por cada activo que participa en el negocio. El indicador sobre pasivos es el resultado de dividir los resultados del ejercicio contables entre los pasivos contables.

Cuadro No. 13
Liquidez

	2012	2011
Liquidez inmediata	21.00	17.94
Liquidez de corto plazo	29.82	36.46

Fuente: elaboración propia

La liquidez inmediata mide la relación de las disponibilidades con respecto a las demandas normales de los depositantes.

La liquidez a corto plazo refleja la capacidad de la empresa para afrontar las obligaciones mientras vencen, es la facilidad con la que paga las deudas. Resulta al dividir las (disponibilidades + inversiones temporales), entre (el pasivo – créditos diferido y otras cuentas acreedoras). Mientras más grande sea la relación la situación es mejor.

Cuadro No. 14
Banco del Empresario, S. A.

Indicador	2012	2011
Activo/patrimonio	9.45	8.04
Pasivo/Patrimonio	8.45	7.04
Propiedad		
Patrimonio/activo	11.00	12.44
Endeudamiento		
Pasivo/Activo	89.42	87.56

Fuente : elaboración propia con datos proporcionados por Departamento Financiero

En los indicadores de propiedad es el valor real que tienen los accionistas sobre el total de activos y el indicador de endeudamiento, representa la relación de las deudas del banco sobre los activos totales. La relación se obtiene de dividir pasivos totales / entre los activos totales.

3.3.1. Otros indicadores de efectivo en agencias

Cuadro No. 15
Banco del Empresario, S. A.
Año 2012

Utilización de Efectivo	
Efectivo circulante para agencias (-) Dispensadores de efectivo.	
	3.526
Obligaciones depositarias en moneda Nacional	

Fuente: Elaboración propia

Indica el porcentaje ponderado de efectivo que se encuentran en las agencias. Este índice se calcula con valores más sensibles y más realizables de los estados financieros, tales como,

$(\text{Efectivo de caja} + \text{efectivo en tránsito}) / (\text{Obligaciones depositarias})$

El objetivo principal es controlar y mantener el nivel de efectivo necesario en las agencias, el resultado de la relación se debe interpretar a menor valor es mejor, a efecto de tomar decisiones en los momentos que exceda de un valor referenciado para una solución o readecuación del nivel de efectivo.

3.3.2. Aspectos de control

El Banco del Empresario, S.A. está en constante vigilancia e inspección de la Superintendencia de Bancos, con el fin de dar seguridad y confianza a los clientes depositarios como los inversionistas quienes demandan recursos financieros de los ahorrantes. Con independencia de la Superintendencia de Administración Tributaria -SAT-, fiscaliza los impuestos que sean pagados y cobrados.

El Banco del Empresario, S.A. por medio del departamento de auditoría interna desarrollan procedimientos para determinar hallazgos que permiten ser detectivos -correctivos en la mayoría de los casos y la contratación de una firma de Auditoría externa, para que determinen la

razonabilidad de los estados financieros, por último el departamento de riesgos que mide los riesgos inherentes del negocio.

3.3.3 Aspectos fiscales

El Banco del Empresario, S. A., está inscrito ante la Superintendencia de Administración Tributaria como persona jurídica bajo el Régimen General de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, pago directo según el Decreto 26-92, artículo No. 44, bajo el sistema contable de lo percibido.

Exento del Impuesto de Solidaridad –ISO- según decreto 73-2008, artículo 4 literal f, y exento del I.V.A., según Decreto 27-92 del artículo 7 literal 4, Los servicios que presten las instituciones fiscalizadas por la Superintendencia de Bancos.

3.3.4. Retenciones de impuestos

RETENCIONES PAGADAS DURANTE EL AÑO 2012		
ISR a PROVEEDORES	ISR ASALARIADOS	I.P.F.
Q 4,439,669.09	Q 4,132,633.21	Q 42,635,906.77

3.3.4.1. Retenciones del ISR

De acuerdo al artículo 63 del decreto 26-92 la institución está obligada a ejecutar las retenciones de las facturas que presenten los proveedores según régimen tributario. Cantidad que asciende a Q 4.439,669.09 durante el ejercicio del año 2012.

3.3.4.2. Retención de ISR para asalariados

Según el artículo 57 del decreto 26-92 de la Ley del Impuesto sobre la Renta, menciona que las personas individuales que trabajan en relación de dependencia deberán presentar ante el Patrono una declaración jurada al inicio de sus actividades laborales, exclusivamente por los ingresos que perciban en dicha actividad laboral, con el propósito de efectuar retenciones mensuales a cuenta del impuesto total del empleado. En éste mismo rubro contable se registran retenciones pertenecientes a las diversas de dependencias del banco. La cantidad pagada retenida asciende a la cantidad de Q 4.132,633.21

3.3.4.3. Retención del Impuesto sobre Productos Financieros

De acuerdo al Decreto 26-95 Impuestos sobre productos financieros, indica que todo pago o crédito de intereses se deberá retener el 10% como pago definitivo del impuesto. Para el ejercicio 2012 se pagó las retenciones por éste impuesto la cantidad de Q 42.635,906.77.

Se estableció que en cumplimiento a esta ley y a las leyes, a las cuales está afecto, los pagos de impuestos, arbitrios y contribuciones a los cuales está obligado a pagar de acuerdo a su actividad mercantil, se encuentra al día y no existe ningún gravamen ante la Superintendencia de Administración Tributaria y otras entidades.

Durante los años 2011 y 2012, ha cumplido con los pagos correspondientes, y todos los cálculos se realizan de acuerdo a la ley y magnitud de las operaciones que realiza, además, todos los cálculos son fiscalizados por auditoría interna, auditoría externa, Superintendencia de Bancos de Guatemala y Superintendencia de Administración Tributaria- SAT-.

Cuadro No. 16

Banco del Empresario S. A.				
RESUMEN DE IMPUESTOS PAGADOS DURANTE LOS AÑOS DE 2011 AL 2012				
Año	ISR	IVA	IUSI	Total por año
2011	168,924,895.63	137,075,318.55	2,477,915.21	308,478,129.39
2012	199,354,487.60	163,538,108.87	2,284,096.14	365,176,692.61
totales	368,279,383.23	300,613,427.42	4,762,011.35	673,654,822.00

Fuente: información proporcionada por el departamento de Contabilidad

El rubro de IVA pagado, corresponde al 12% de las compras y servicios efectuadas en el período 2011-2012, según el decreto 27-92 de la Ley del Impuesto al Valor Agregado, artículo 3 del Hecho Generador del impuesto con relación al artículo 5 del sujeto pasivo del impuesto.

3.3.5. Procedimiento de control interno.

Para el inicio de ésta investigación se elaboraron cuestionarios a efecto de conocer e identificar los hallazgos relevantes y situaciones que se deben solucionar en el área de bóveda principal que pertenece a la gerencia de operaciones. Los hallazgos que no son solucionables en el área se trasladan a las áreas especializadas para los efectos de regularización. En ésta investigación se analizaron procesos internos, para que la mejora continua se pueda llevar a cabo.

Capítulo 4

4.1. Propuesta de solución o mejora

4.1.1. Introducción

La propuesta que se presenta tiene como finalidad, proveer de herramientas viables, objetivas y de fácil implementación de manera que en corto plazo permita realizar controles ya automatizados en el proceso de la asignación de efectivo en las agencias del Banco del Empresario S. A., con base a los requerimientos o evacuaciones que realizan las agencias en forma permanente, que fortalezcan los márgenes de seguridad y razonabilidad del efectivo sin descuidar el servicio normal al cliente. De ésta manera el banco ejerza controles electrónicos por medio de monitoreo con el objetivo de contar con más recursos financieros para invertirlos en operaciones activas que le produzcan renta. Este, es un proyecto viable por contar con los recursos disponibles en la institución, como los elementos de:

- Profesionalismo de los colaboradores que laboran en las distintas áreas, especializadas.
- Recurso humano en el área de bóveda principal.
- Recursos tecnológicos.
- Infraestructura y logística.
- Camiones blindados propios.
- Empresas privadas de transporte.

Esta propuesta permitirá al Banco del Empresario S. A., asignar, controlar e informar sobre el estado (nivel) de tenencia de efectivo en cada punto de servicio. Y,

4.1.1.1. Antecedentes

Desde la creación del Banco del Empresario S. A., ha sido necesario el traslado de valores a las agencias o puntos de servicio, implementan procesos manuales del manejo del efectivo, que en los requerimientos de información en el tiempo eran eficientes pero el crecimiento acelerado de la institución se han quedado pendientes de mejorar, procesos que al día de hoy resultan importantes de actualizar.

Los procedimientos actuales del control de efectivo, se ejecutan por requerimientos de las oficinas de control, que utilizan procesos adicionales para obtener información y determinar la situación del efectivo. Que permitan regular el nivel de efectivo o validación de nuevos requerimiento de remesas de efectivo.

Al observar el anexo No. 6 ejemplifica la forma, cómo es recibida la información sobre la situación del efectivo en agencias.

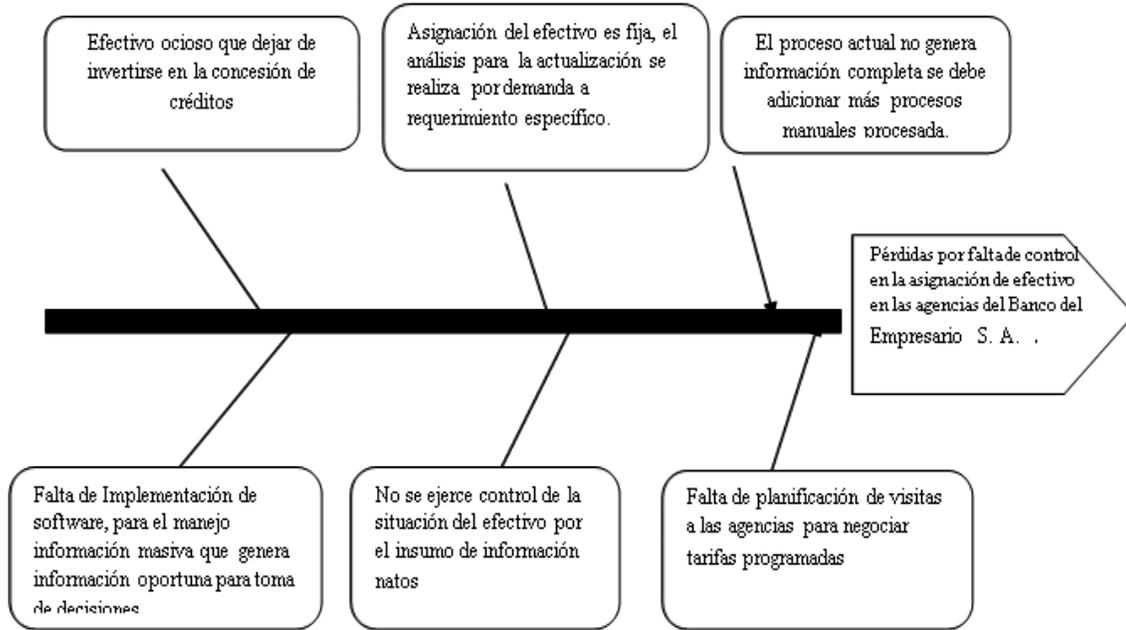
Se puede observar la evolución de incrementos y disminuciones que realizan las cajas de dependencias, datos que son de utilidad, para complementar información. Esta es la parte más importante para diseñar el software porque se evitará consumo de tiempos como mejora en los proceso, al obtener información inmediata para la toma de decisiones de la regularización del efectivo, en la devolución de efectivo o ajuste, con beneficios de reducir los riesgos de pérdida por exposición del efectivo innecesario.

En el siguiente diagrama de causa y efecto, se ordenan en forma resumida las causas que contribuyen a los efectos que se logran por medio de la presente propuesta, para determinar la asignación correcta de acuerdo a las demandas del servicio, que permita obtener información de la situación del efectivo en tiempo real.

El diagrama ISHIKAWA, “Técnica de análisis de causa y efectos para la solución de problemas, relaciona un efecto con las posibles causas que lo provocan. Se utiliza cuando se necesite encontrar las causas raíces de un problema. Simplifica el análisis y mejora la solución de cada problema, ayuda a visualizarlos mejor y a hacerlos entendibles, al agrupar en el problema o situación a analizar las causas y sub causas que integran el problema o situación”.

El diagrama de ISHIKAWA, también recibe los siguientes nombres: Diagrama de Espina de Pescado, Diagrama de Causa-Efecto.

Cuadro No. 17
 Diagrama de Causa y Efecto, del Proceso
 “Asignación Dinámica de Límites de efectivo en las agencias del
 Banco del Empresario S. A.



Fuente: preparación propia

4.1.2.1. Principales actividades del departamento de bóveda principal

Dependencia encargada de la administración, control del efectivo y distribución por medio de vehículos propios y de empresas especializadas en el transporte.

- Ingresos y egresos que afectan la cuenta de encaje que se realiza en el Banco de Guatemala.
- Recepción de efectivo por parte de los clientes que utilizan los servicios de unidades blindadas, el efectivo debe ser contado y autenticado antes de efectuar el depósito.
- Remesas (envío) o despachos a las agencias de efectivo de acuerdo a la cantidad demandada.
- Recepción y depósitos de moneda extranjera.
- Control de los valores en tránsito de los envíos de efectivo de las agencias.
- Integración del saldo contable del efectivo en resguardo de bóveda principal.
- Control de facturación por los de servicios recibidos de empresas privadas y,
- Control de los registros contables, de cada transacción en forma automatizada

4.1.2.2. Personal

Laboran 20 personas capacitadas que se dedican a las actividades mencionadas en punto anterior.

4.1.3. Justificación

Es importante la implementación de más controles internos electrónicos porque su efectividad es inmediata y dinámica en tiempo real, aprovechar la tecnología de punta con cobertura total de las agencias del banco, que interactúen, entre la bóveda principal, auditoría interna, departamento de riesgos y el departamento financiero, resultados que repercutirán en beneficio de:

- Eficiencia de los recursos financieros.
- En los estados financieros.
- Administración del riesgo operativo.
- Fortalecimiento en los controles internos.
- Imagen institucional.
- Ampliar la capacidad instalada para atender más agencias con seguridad y oportunidad de buen servicio.

4.1.4. Objetivo general

Implementar procedimientos necesarios basados en software que permita llevar control dinámico, para obtener notificaciones y alertas de la situación de efectivo en las agencias del Banco del Empresario, S.A.

4.1.5. Objetivos específicos

- Implementar un procedimiento automatizado que determine la cantidad optima de asignación del efectivo.
- Administrar el riesgo, por el efectivo excedente o poder invertir el excedente en operaciones rentables
- Mejorar las políticas de transporte de envíos de remesas que impacten en los costos operativos.

- Obtener notificaciones y alertas con rutas de comunicación predeterminadas o destino a oficinas que ejerzan el control interno y fiscalización, enviadas por canales de comunicación de los correos electrónicos, utilitarios de las terminales del sistema y otros que estén disponibles en los momentos que el efectivo se encuentren fuera de los parámetros de seguridad.

4.1.6. Contenido de la propuesta

4.1.6.1. Características de la implementación de agencias pagadoras

Las agencias pagadoras se caracterizan, al asistirles con proveer de efectivo para hacer frente a los compromisos de pagos.

El tiempo de medida y cálculos será un mes, según anexo No.4

Los datos contables corresponden al año 2012

Cuadro No 18						
Banco del Empresario S.A.						
Agencia No 414 Roosevelt						
Cuadro comparativo de Gastos - Inversion para colocación de Prestamos						
Valor mensual a transportar	viajes			Costo Fijo	Variable	Gasto de Transporte
Q 3,200,000.00	8			Q 500.00	Q 640.00	Q1,140.00
Inversión mensual			tasa spread			
Q 533,000.00	9.70%			Q 51,701.00	12	Q 4,308.42
Asignación propuesta		400000				
Rango Máximo		500000		Renta antes de Impuesto		Q 3,168.42
Asignación calculada		400000		Impuesto sobre la renta		Q 215.42
Rango Mínimo		300000		Ganancia Neta mensual		Q 2,953.00

Fuente: elaboración propia

Aspectos importantes para determinar el límite de efectivo

- La asignación de efectivo para ésta agencia se puede verificar en anexo No 4.

- Se aprecia la rentabilidad mensual al ejecutar la nueva modalidad de cálculo que es dinámica porque los datos que se tomen serán inter-anales. Ejemplo, para cálculos de mes de junio 2013 se debe tomar datos contables de 1 de junio 2012 al 30 de junio del 2013.
- Para las agencias que se encuentran con éstas características obtendrán resultados similares por la cantidad de efectivo que tengan registrado.
- La cantidad de viajes se debe planificar, de acuerdo a los valores mínimos a transportar, porque los viajes planificados son económicos en relación al requerimiento inmediato.
- Crear una política operativa, que defina la cantidad mínima de efectivo a transportar con el fin de encontrar equilibrio entre el costo financiero a trasladar en relación al costo o gasto de transporte que genera, a éste modelo.

4.1.6.2. Modelo de agencias captadoras

Captan más de lo que pagan, es común encontrarlas en oficinas públicas. La actividad principal es la recepción de impuestos tasas y contribuciones por medio de la aplicación de cobros por cuenta ajena.

Cuadro No 19						
Banco del Empresario S.A.						
Agencia No 315 Digecam						
Cuadro comparativo de Gastos - Inversion para colocación de Prestamos						
Valor mensual a transportar	viajes			Costo Fijo	Variable	Gasto de Transporte
Q 2,000,000.00	4			Q 300.00	Q 400.00	Q700.00
Inversión mensual			tasa spread			
Q 138,000.00	9.70%			Q 13,386.00	12	Q 1,115.50
Asignación propuesta		300000				
Rango Máximo		400000		Renta antes de Impuesto		Q 415.50
Asignación calculada		300000		Impuesto sobre la renta		Q 55.78
Rango Mínimo		200000		Ganancia Neta mensual		Q 359.73

Fuente: elaboración propia

La asignación de efectivo para ésta agencia se puede verificar en anexo No 5

Cuadro No. 20								
BANCO DEL EMPRESARIO S. A.								
Cuadro de análisis de los resultados de agencias seleccionadas para determinar si cumple el planteamiento propuesto para la asignación de límites de efectivo en agencias del Banco del Empresario, S. A. durante el año 2012								
			1	2	3	4	5	6
No.	age	Nombre de agencia	Asignación de efectivo actual	Limite propuesto	Variación de asignación de efectivo		S/ contable de efectivo final de mes	Diferencial para inversión
1	29	Pueblo nuevo Viñas	Q700,000.00	Q400,000.00	Q300,000.00	43%	Q408,034.78	Q8,034.78
2	30	La Maquina	Q1,600,000.00	Q900,000.00	Q700,000.00	44%	Q1,766,190.23	Q866,190.23
3	154	Agua Blanca	Q1,000,000.00	Q400,000.00	Q600,000.00	60%	Q973,667.95	Q573,667.95
4	180	Sanarate	Q650,000.00	Q600,000.00	Q50,000.00	8%	Q642,260.33	Q42,260.33
5	335	Usumatlan	Q150,000.00	Q200,000.00	(Q50,000.00)	-33%	Q152,430.43	Q 47,569.57)
6	369	Catarina	Q850,000.00	Q200,000.00	Q650,000.00	76%	Q1,359,970.78	Q1,159,970.78
7	390	palestina de los altos	Q500,000.00	Q500,000.00	Q -	0%	Q460,040.68	(Q39,959.32)
8	414	Roosevelt	Q1,000,000.00	Q400,000.00	Q600,000.00	60%	Q933,285.26	Q533,285.26
9	415	15 avenida zona 6	Q900,000.00	Q600,000.00	Q300,000.00	33%	Q639,345.79	Q39,345.79
10	447	Llano Largo	Q700,000.00	Q500,000.00	Q200,000.00	29%	Q460,234.96	(Q39,765.04)
Totales							7,795,461.19	Q3,095,461.19

Fuente: elaboración propia

Se presenta el cuadro número 20, para hacer una exposición de la propuesta, para comprender la misma, se enumera cada columna de seguimiento. Contiene una muestra de diez agencias seleccionadas en forma alterna, para verificar los beneficios que se esperan.

Columna No 1

Corresponde a la asignación que a criterio, de funcionarios de turno evaluó que el límite de efectivo, para la agencia podía soportar los pagos a los clientes,

Columna No 2

Límite propuesto, es la asignación de efectivo en las agencias, resultado de la re-estructuración a proponer de los nuevos procedimientos para asignación de límites de efectivo.

El resultado de que ésta misma fórmula mostrarán el mismo comportamiento de todas las agencias del Banco del Empresario S.A.

Se puede observar que hay agencias que se encuentra en los límites correctos y otras que deberán incrementarse con el objetivo de hacer eficiente la liquidez de las agencias.

Columna No 3 y 4. Es la diferencia obtenida de una asignación que disminuye, en estos casos son agencias que se les inyecta valores mensuales porque su captación no es suficiente para hacer frente a los compromisos. El porcentaje describe para tener una relación de rebaja con respecto al dato anterior.

Columna No 5 Es el resultado contable final a fin de mes, de los 12 meses del año 2012, que resulta de base, como parte de la estacionalidad del efectivo en dicha agencia.

Columna No. 6. Es el resultado del efectivo promedio mensual (-) el límite propuesto.

De acuerdo a éste cuadro de la propuesta de la asignación del efectivo en las agencias está basado en información histórica del año 2012, ejecutándose los promedios anuales.

La propuesta pretende bajar los límites de efectivo que éste presione a las agencias a disminuir la tenencia de saldos contables de efectivos reales, y permitirá establecer nuevos límites en ciertas agencias.

Se espera disponer no menos de un 5% de recursos financieros para utilizarlos al otorgamiento de créditos,

Hay dos probabilidades de inversión

Escenarios de inversión con base a lo esperado.

Cuadro No 21		
Banco del Empresario, S. A.		
Efectivo utilizado durante el año 2012		
	reportos	préstamos
Promedio anual de efectivo en agencias	Q529,331,624.42	Q529,331,624.42
valor a invertir en 5%	Q26,466,581.22	Q26,466,581.22
Producto 5% tasa líder	Q1,323,329.06	0
Producto a la tasa spread bancario 9.70%	0	Q2,567,258.38
ISR	Q79,399.74	Q154,035.50
Ganancia neta	Q1,243,929.32	Q2,413,222.88

Fuente: elaboración propia

- Si el banco atomizara recursos distribuidos en las agencias en 5% puede invertir por Q 26, 466,581.22 anuales, generaría ingresos estimados de Q1, 323,329.06 al valor de la tasa líder.
- Si éstos son invertidos en el otorgamiento de préstamos su ganancia llegaría a Q 2, 567,258.38 en un año. La propuesta debe tener la cualidad que éste no debe descuidar la atención al cliente por falta de liquidez en el servicio.

4.1.6.3. Asignación por saldos de promedios contables interanuales.

En forma mensual, el sistema determinará el rango de efectivo de promedios anuales contables a efecto de mantener un panorama de la realidad de acuerdo al crecimiento normal de cada punto de servicio. Toda excepción se analizará por separado.

4.1.6.4. Disminución del riesgo por pérdida debido a la exposición del efectivo

En muestra realizada, impacta la devolución del efectivo excedente porque se requerirá del retorno de efectivo para ser depositados al Banco de Guatemala hasta llegar a los niveles óptimos necesarios.

4.1.6.5. Nuevas políticas para el manejo de efectivo

Esta propuesta da la oportunidad de planificar las veces a transportar las remesas y valores en la que se necesiten. En los ejemplos se registra ocho viajes, las que pueden ser cambiadas de acuerdo a la distancia y montos a transportar. En el diseño del software deberá permitir y sugerir la cantidad de viajes de efectivo, con los parámetros de inversión, exposición al riesgo y el costo del transporte.

El costo del transporte debe ser planificado para contratar y negociar las visitas semanales o mensuales de acuerdo a las necesidades de las agencias, porque los costos planificados son más económicos a los viajes expresos.

4.1.6.6. Generación de indicadores

Para fácil comprensión, en la toma de decisiones tanto en la gestión administrativa, y consecución de las metas trazadas es importante generar indicadores que califiquen la situación del efectivo que circula en las agencias.

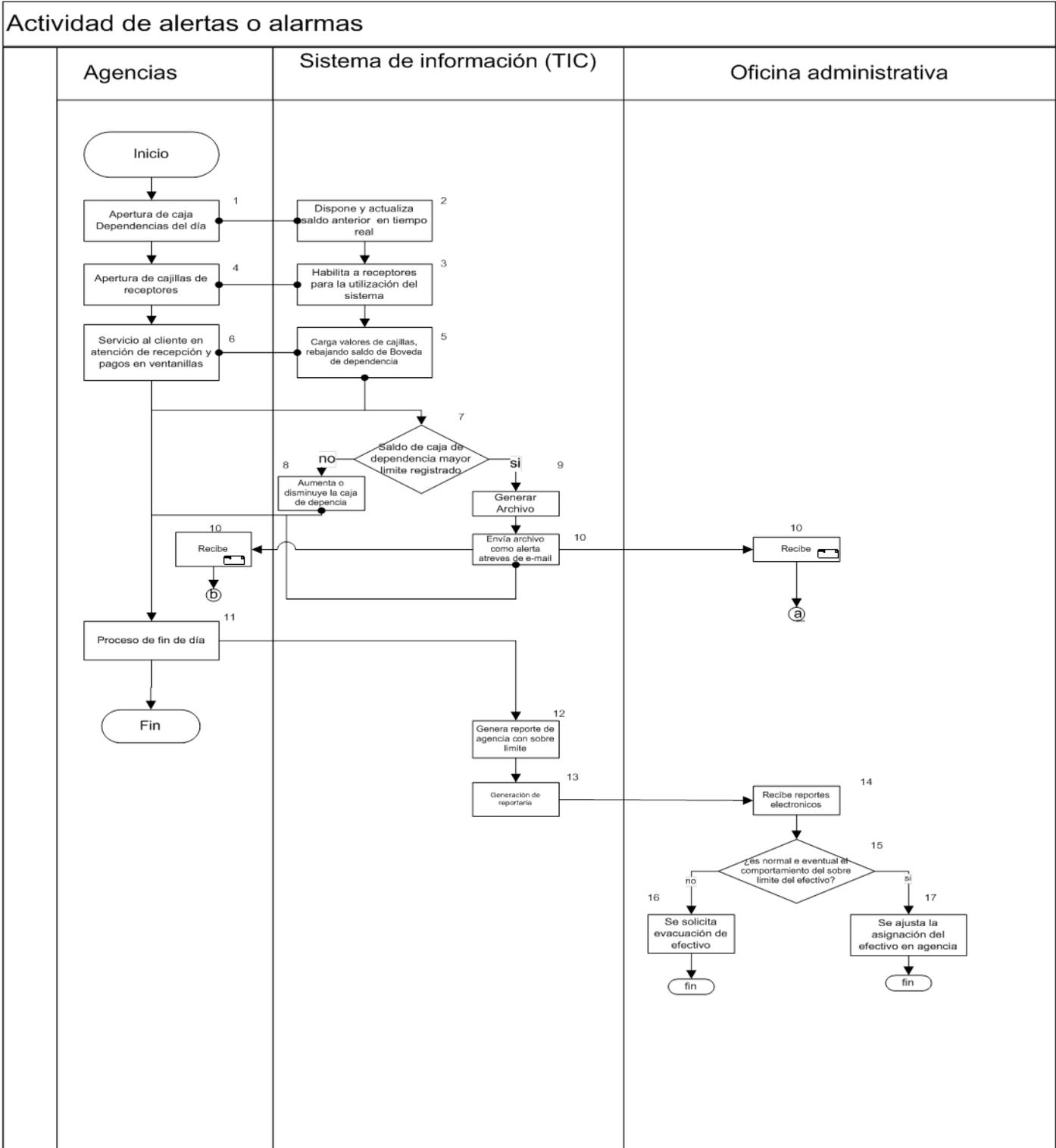
El índice en relación a las obligaciones depositarias debe indicar el porcentaje de efectivo que debe mantenerse en la red de agencias, éste índice es beneficioso para poder hacer análisis inmediatos al reflejarlos en tiempo real. Éste índice puede programarse de acuerdo a la exigencia de las personas que controlan y fiscalizan.

En el caso particular, el índice encontrado es de 0.03526, lo que significa que el Banco del Empresario, S. A, además de la retención del valor del encaje, necesita que en las agencias muestren éste indicador ponderado para estar en la eficiencia actual, y como mejora continua tienda a bajar.

Cuadro No. 22 Banco del Empresario, S. A. Índice de efectivo en relación a las cuentas de obligaciones depositarias 31 de Diciembre 2012	
Caja principal	0.03526
Caja de Dependencias	
Remesas en tránsito	
Total	
Dividido	
Depósitos monetarios	
Depósitos de Ahorros	
Depósitos a Plazo	
depósitos a la orden	
Total	

Fuente: elaboración propia

4.1.6.7. Implementación de notificaciones y alertas o alarmas electrónicas



Actividades	Puesto	Descripción
1	Agencia	Apertura de Caja de dependencia del día
2	TIC	Dispone y actualiza saldos de caja del día anterior en tiempo real. El proceso consiste que el sistema central genere nuevos saldos para la agencia solicitante, donde se validan fechas, y valores físicos finales del día anterior
3	TIC	Habilita los receptores con parámetros de seguridad. De acuerdo al user-list del sistema. Valida que los receptores tengan los accesos pre-determinados, para la utilización del sistema
4	Agencia	Apertura de cajillas de los receptores. En procedimiento de entrega de cajillas consiste en la entrega física de una cajilla, distinta a la utilizada el día anterior, valores que se registran la integridad del efectivo.
5	TIC	Carga los valores de las cajillas otorgadas rebajando el saldo de la bóveda de la Agencia en la Caja de dependencias.
6	Agencias	Servicio al cliente para la atención de recepción y pagos en ventanilla. Este proceso consiste en la atención personalizada al cliente recibiendo sus transacciones en la que en forma automática actualiza el saldo de las Cajas de Dependencias
7	TIC	El sistema pregunta en cada transacción aceptada si el saldo de Caja es mayor al valor límite registrado
8	TIC	Si la Respuesta es No, únicamente actualiza archivo de saldos acumulativos
9	TIC	Si la Respuesta es Sí, entonces genera un archivo txt de alerta, indicando que el límite ha sido sobrepasado.
10	TIC	Envía el archivo generado, vía electrónica, por medio de tareas no interactivas, donde el sistema principal detecta la generación del archivo, a efecto de activarlas asignando rutas parametrizadas.
10A	Oficina Administrativa	Recibe archivo generado para su debido seguimiento.
10B	Agencias	Recibe archivo generado para su debido seguimiento.
11	Agencias	Proceso de Fin de día. Consiste en generación de datos generales, de todas las transacciones, aceptadas o realizadas con el objetivo de determinar la exactitud del efectivo, naturaleza de las transacciones en débitos y créditos, y documentación que se debe liquidar a terceros, Cobros por cuenta Ajena. Cheques recibidos en depósitos. etc.
12	TIC	Genera archivo con agencias con sobre-límites de las cajas de Dependencias. Esta actividad se realiza en el sistema central.
13	TIC	Generación de Reportes que indican, la situación de las Cajas de Dependencias con sobre-límites
14	Oficina Administrativa	Recibe los reportes solicitados para su debido seguimiento.
15	Oficina Administrativa	Es normal o eventual el sobre-límite de efectivo
16	Oficina Administrativa	Si la Respuesta es no es normal el sobre-límite de efectivo, se solicita la evacuación del efectivo
17	Oficina Administrativa	Si la respuesta es que si es normal el sobre límite de efectivo se ajusta la asignación del efectivo en la agencia.

4.2. Recursos del banco.

4.2.1. Recursos materiales

Equipo de tecnología, mobiliario y equipo, equipo de comunicaciones, están disponibles como un punto a favor para desarrollar ésta propuesta.

4.2.2. Recurso humano

El personal es ideal, para realizar el desarrollo del software, el personal operativo está capacitada para la ejecución de los procesos con eficiencia, que llevará control y seguimiento a la aplicación.

4.2.3. Recursos financieros

El costo beneficio que se logra con éste desarrollo, se enfatiza en la rentabilidad del efectivo que se puede invertir, el riesgo que se minimiza, razón que permite la aceptación de la propuesta.

Cuadro No. 24		
Banco del Empresario S. A.		
Detalle de gastos necesarios para la implementación del software		
Descripción	unidad	total
Infraestructura		
Utilización de la infraestructura	0	0
Recurso Humano		
No hay incremento de colaboradores	0	0
Gastos de mobiliario y equipo		
No hay incremento en ampliaciones	0	0
Tecnología		
Subtotal		0
La implementación del software, para la generación de alarmas o alertas, con el proceso de relacionar las tablas de base de datos utiliza la cantidad de 140 horas, cuyo valor se cotiza por la empresa Creasoft.		
140 horas	\$25.00	\$3,500.00
Mantenimiento anual, de software		\$840.00
Total Cuatro mil doscientos dólares		\$4,200.00
Tipo de cambio Q 7.80 por dólar		Q32,760.00
Treinta y dos mil setecientos sesenta Quetzales 0./100		Q32,760.00

Fuente: elaboración propia

Estos resultados se presentaron a los funcionarios que tienen una responsabilidad directa en la actividad, el resultado de la presentación resulta viable la implementación propuesta.

Conclusiones

1. Se puede efectuar una mejora continua, en los procesos, de formas manuales a controles electrónicos, para obtener una información oportuna debido a que no existen sistemas que permitan controlar el efectivo en las agencias del Banco del Empresario S. A. en forma dinámica.

2. Para manejar los grandes movimientos de transacciones es necesario generar controles electrónicos por resultar muy dificultoso manipularlos con los procesos actuales de ejecutar los controles manuales con eficiencia administrativa, para la obtención de información específica oportuna.

3. La planificación en la programación de envíos de remesas mensuales baja los costos de transporte por negociar las tarifas programadas.

4. Las agencias, mandos medios y jefaturas directas, no ejercen control directo del efectivo, porque los insumos de información que se presentan son datos que necesitan proceso y cálculos manuales para conseguir datos finales.

5. Las oficinas de control son reactivas ante los eventos, por falta de involucramiento en los procesos de control en ésta actividad al no tener información disponible en tiempo real.

6. Los riesgos por una mala asignación de efectivo en las agencias,

Poco efectivo asignado en agencias

- Ilíquidez para afrontar los compromisos adquiridos
- Mala atención al cliente

- Daños al patrimonio de la institución
- Daño a la imagen de reputación institucional

Mucho efectivo asignado en agencias

- Asaltos por exposición
- Sustracción de fondos por excedentes
- Efectivo no productivo, con generación de costos financieros

Recomendaciones

1. Evaluar los procesos en forma constante de la gerencia de operaciones, a efecto que pueda dar las mejoras continuas, para sustituir los controles actuales por controles automáticos y de interacción inmediata, debiéndose solicitar a la gerencia de tecnología para desarrollar los controles recomendados para volverlos dinámicos.
2. Implementar procedimientos para el debido seguimiento de los índices de medición sobre el efectivo a cargo de las agencias, que son instrumentos valiosos que permite medir y evaluar en forma oportuna los cambios de la situación del efectivo en el tiempo. La aplicación de los procedimientos de control permite evitar o disminuir el riesgo de pérdida por la exposición del efectivo o por asalto.
Permite la agrupación de capital dispersos por medio de la re-asignación del efectivo en las agencias, obteniendo recursos para la actividad de la colocación de créditos y disponerlos para otras inversiones de la institución.
3. Implementar un software que permita obtener información procesada y oportuna, dirigida a los departamentos que deben ejecutar el control interno, para las oficinas de negocio financiero como controles duales y conseguir los beneficios adicionales en rentabilidad.
El software, deben ser basados en los lineamientos que se hacen en el presente informe, para obtener los resultados planteados, cualquier limitante al desarrollo deberá ser consensuada.
4. Planificar la cantidad de viajes para transportar las remesas de efectivo a las agencias para negociar nuevas tarifas programadas.

5. Instruir a los gerentes de agencias, gerentes regionales y jefes de bóvedas para realizar informes mensuales sobre el comportamiento del efectivo de sus agencias, que deben ingresar al sistema a efecto de obtener cruce de información. La información mínima a ingresar será:
 - Cantidad de traslados mensuales.
 - Monto de efectivo no utilizado.
 - El Efectivo es razonable.
 - Mejoras en bóvedas auxiliares.

A efecto que las oficinas de Control Interno, realice informe de recomendaciones, de la situación del efectivo, para seguimiento en comprobación de la eficiencia financiera de la administración. Obteniendo los siguientes beneficios:

- Elementos para la mejora continua.
 - Información extra sobre el entorno de las regiones de Guatemala.
 - Evaluación de los riesgos
 - Anticipación de los eventos
 - Involucramiento de oficinas de Control Interno.
6. Solicitar al departamento de procesos que revise y modifique las matrices de riesgos a efecto de dar participación en el proceso del efectivo a la auditoría interna, y al departamento de riesgos, con el objetivo de convertirse en controles duales para disminuir los riesgos en mucho efectivo expuesto y poco efectivo disponible en las agencia.

Referencias

- 1 Código Tributario (Decreto del Congreso de la República No. 6-91).
- 2 Código de Comercio de Guatemala (Decreto del Congreso de la República No. 2-70).
- 3 Ley de Bancos y Grupos Financieros, (Decreto No. 19-2002 del Congreso de la
República).
- 4 Ley de Impuesto Sobre Productos Financieros, (Decreto del Congreso de la República
No. 26-95).
- 5 Ley de Supervisión Financiera, (Decreto del Congreso de la República No. 18-2002).
- 6 Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA) (Decreto del Congreso de la República
No. 27-92).
- 7 Ley del Impuesto de Solidaridad (ISO) (Decreto del Congreso de la República
No. 73-2008).
- 8 Ley del Impuesto Sobre la Renta (ISR) (Decreto del Congreso de la República No. 26-92).
- 9 Ley del Impuesto Único Sobre Inmuebles (IUSI) (Decreto del Congreso de la República
No. 15-98).
- 10 Ley Monetaria, Decreto No. 17-2002, del Congreso de la República.
- 11 Ley Orgánica del Banco de Guatemala, (Decreto del Congreso de la República
No. 16-2002).
- 12 Piloña, Gabriel Alfredo, (2011) Guía Práctica sobre Métodos y Técnicas de Investigación.
- 13 Práctica Empresarial Dirigida, Ildefonso Divas Santos.
- 14 Resolución JM-93-2005.
- 15 <http://www.buenastareas.com/ensayos/Manual-Contable/619813.html>, recuperado el 11/08/2012.
- 16 [Alfaro N. http://www.elnuevodiario.com.ni/economia/254497.](http://www.elnuevodiario.com.ni/economia/254497)
- 17 [Reyes F. http://freyes1142.wordpress.com/2010/09/13/estrategias-para-el-manejo-del-efectivo-en-la-empresa/](http://freyes1142.wordpress.com/2010/09/13/estrategias-para-el-manejo-del-efectivo-en-la-empresa/)(The General Theory of Employment, Interest, and Money, de John Maynard Keynes, New York; Harcourt, 1936, 170 – 174).
- 18 [http://portal.sat.gob.gt/sitio/index.php/aduanas/165-orientación-legal-intendencia-de
jurídicos/7928.](http://portal.sat.gob.gt/sitio/index.php/aduanas/165-orientación-legal-intendencia-de-
jurídicos/7928)

Cronograma de Actividades

CRONOGRAMA DE TRABAJO																																				
PRACTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA PED 2013																																				
SEDE EL NARANJO																																				
MESES																																				
	Octubre				noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril				M ayo				Junio			
Descripción de la actividad	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Presentación	■	■	■	■																																
Retroalimentación sobre la planeación del estudio					■	■	■	■	■																											
Trabajo de Campo									■	■	■	■	■																							
Entrega borrador diagnóstico integral y anteproyecto del plan de PED.									■																											
Entrega final diagnóstico integral y anteproyecto del plan PED									■																											
Trabajo de Campo									■	■	■	■	■																							
Primer presentación parcial													■	■																						
Trabajo de Campo													■	■	■	■	■	■	■	■	■															
Segunda presentación parcial																					■	■														
Trabajo de campo																					■	■	■	■	■											
Tercera presentación parcial																									■	■										
Preparación Final																									■	■	■	■								
Entrega Final del Informe																																	■	■	■	■

Al inicio, se estableció que el desarrollo de la práctica debería haber terminado en el mes de mayo 2013, a pesar de buscar cumplir en los tiempos planificados, se solicitó prorroga de tiempo para terminar a finales del mes de agosto del 2013

Las actividades y los objetivos fueron cumplidas en los tiempos previstos prorrogados

Anexos

Anexo 01

Banco del Empresario, S. A.			
FODA del Departamento de Soporte Operativo			
	Fortalezas	Debilidades	
Factores internos	Personal capacitado y trabajo en equipo	Asignación del efectivo en agencias no son medidos en forma automática y por lo tanto no oportunos	
	Controles electrónicos en aplicaciones de servicios de confianza	Faltan aplicaciones que tecnificar y automatizar en Cobros por Cuenta Ajena	
	Infraestructura confiable en la custodia de documentos y administración de efectivo		No hay capacidad de desarrollo de nuevas mejoras continuas por medio de del departamento de tecnología
			No hay capacidad de desarrollo de nuevas mejoras
	Consultas electrónicas para todo documentos (garantías) utilizar el recurso de Informática.		
	Utilización de los sistemas informáticos de punta, en los apoyos e innovadores servicios	Los espacios físicos es insuficiente insuficiente en relación al tamaño del negocio	
		Desconocimiento de potencializar la inversión de los valores no utilizados en agencias	
	Oportunidades	Amenazas	
Factores externos	De innovar transacciones electrónicas en los servicios a usuarios y clientes	Asaltos, accidentes en traslado de valores entre bóveda de documentos valorizados	
	Oportunidad de generar más operaciones de la tesorería,	Pérdida de efectivo en bolsas de otros bancos, en la <u>recención de valores del Banco de Guatemala</u> , Migración de colaboradores a otras instituciones, por horarios extensos, sueldos,	
	Ampliar las salas de conteo	Compartir el nicho de mercado con bancos extranjeros	
	Generación de controles electrónicos		
	Creación de empresas transportadora para el grupo financiero		
	Ampliar servicios en el extranjero		

Anexo No. 02 Banco del Empresario S. A. Guía de preguntas en la entrevista al jefe de Bóveda principal	
1	¿Utiliza la tecnología para la atención de las agencias a nivel nacional?
	Responde Sí, no hay alternativas de operación
2	¿Conoce el grado de eficiencia de los recursos asignados en las agencias?
	La respuesta fue es eficiente porque los recursos que requieren están disponibles al día siguiente. Pero no toma en cuenta el tamaño de la asignación, si puede ser menor, En la interpretación de la asignación de efectivo, se encuentra que se debe asignar más porque hay más cuentas.
3	¿Tiene parámetros de control de costos de los envíos de remesas?
	La respuesta fue que sí hay control en la facturación de servicio de transporte.
4	¿Cuál es el porcentaje de efectivo hay en las agencias en relación a las obligaciones depositarias?
	La respuesta fue se desconoce en éste momento el porcentaje y es una oportunidad para diseñar el índice de control y que debe estar disponible en las consultas del bsc, que por sus siglas en inglés se conocen como balance scord card, que consiste en un tablero de control para el seguimiento del plan estratégico de la institución.
5	¿Cómo determina el exceso de efectivo en las agencias?
	La respuesta fue por medio de análisis visual en las nuevas solicitudes y manual en reportes que se emiten bajo demanda
6	¿Los recursos de tecnología de informática están siendo utilizadas para el control de exceso de efectivo?
	La respuesta fue que por la cantidad de agencias el control debe hacerse por medios electrónicos.
7	¿Tiene problemas en la asignación del efectivo en agencias asignación de efectivo?
	Se debe conseguir la fórmula de cálculo, para que se establezca, el problema principal es que es un recurso muy cambiante, y que en momentos puede resultar estáticos en las agencias y que deben de ajustarse para tener la mejor eficiencia del mismo.
8	Existen validaciones en el sistema para el despacho de remesas?
	El sistema debe mejorar y actualizar sus procesos por nuevos e interactivos, que permitirá tomar las decisiones oportunas.

Anexo 03	
Banco del Empresario, S. A.	
PREGUNTAS DE MEDICION DE CLIMA ORGANIZACIÓN	
CLIMA LABORAL	
1	La institución se preocupa por la salud y seguridad de sus colaboradores?
2	Trabaja en un ambiente agradable?
3	Los miembros de la institución en general, mantienen buenas relaciones de trabajo con la mayoría de los colaboradores?
4	Mi remuneración es razonable, comparada con otros puestos de responsabilidad similar?
5	Están satisfechos con la jornada laboral establecida para el desempeño de sus funciones?
6	Las condiciones de trabajo (niveles de luz, ruido, temperatura, infraestructura, etc.) son adecuadas para el buen desempeño de mis funciones?
7	El banco se preocupa por las necesidades personales de sus colaboradores?
8	el banco promueve un ambiente de trabajo en el que los colaboradores se respetan el uno con el otro?
MOTIVACIÓN	
1	Los colaboradores con alto desempeño reciben el reconcomiendo que merecen?
2	Me siento muy responsable del trabajo que realizo?
3	La mayoría de los colaboradores tienen la oportunidad de que sus ideas sean escuchadas?
TRABAJO EN EQUIPO	
1	Mi jefe inmediato fomenta que el trabajo sea en conjunto y que todos contribuyamos a mejorarlo?
2	Considera que están como equipo completos para la realización de las tareas
3	Existe solidaridad en nuestro equipo de trabajo, todos nos apoyamos?

Anexo 4					
Cálculo para modelo de agencia pagadora					
Banco del Empresario S. A.					
Resumen del efectivo neto utilizado durante el año 2012					
Agencia No 414 Roosevelt - Pagadora					
	Fecha		Saldo final contable		Efectivo neto utilizado por mes
	31/01/2012	A	Q 1,082,041.53	B	Q 333,007.82
	29/02/2012		Q 890,723.92		Q (192,667.01)
	31/03/2012		Q 601,568.80		Q (719,179.65)
	30/04/2012		Q 641,417.31		Q 33,900.51
	31/05/2012		Q 968,101.99		Q 324,951.65
	30/06/2012		Q 982,530.11		Q (63,889.88)
	31/07/2012		Q 1,466,310.12		Q 477,912.88
	31/08/2012		Q 953,606.78		Q (600,951.18)
	30/09/2012		Q 940,625.23		Q (243,534.56)
	31/10/2012		Q 964,126.48		Q 20,984.38
	30/11/2012		Q 624,174.73		Q (354,951.75)
	31/12/2012		Q 1,084,196.06		Q 209,239.23
1					Q 933,285.26
2	Total de efectivo neto utilizado durante el año 2012				Q (775,177.56)
3	Promedio Neto de efectivo utilizado mensual				Q (64,598.13)
4	(-) Valores enviados promedio mensual				Q (3,125,724.38)
5	Total de efectivo mensual necesario a enviar				Q 3,200,000.00
6	Cantidad mínima a enviar				Q 300,000.00
7	Asignación actual				Q 900,000.00
8	Asignación propuesta de efectivo				Q 400,000.00
9	Saldo promedio contable				Q 933,000.00
10	Diferencial a retorno				Q 533,000.00
11	Rentabilidad bruta al Spread Bancario Nacional al 30 de Diciembre 2012		10%		Q 4,308.42
12	(-)Tarifa negociada a 8 viajes mensuales		640.00		Q 1,140.00
13	Renta neta antes del impuestos				Q 3,168.42
14	Impuesto s/ la renta		5%		Q 215.42
15	Ganancia neta mensual				Q 2,953.00

Descripción de cuadro de Anexo 4

Lineas	Descripción
A	La Columna A: Corresponde a los saldos finales contables que muestra la agencia en cada mes del año 2012, éste dato permite visualizar la capacidad de efectivo que custodia.
B	La Columna B: Se refiere a la cantidad de efectivo neto utilizado mensualmente, es el resultado de la diferencia entre los ingresos menos los egresos. Permite visualizar los meses que más efectivo utiliza. Confirmando la propuesta de re-asignación del efectivo.
1	El dato de la Línea 1 es el promedio mensual del efectivo registrado en la agencia, el comportamiento queda influenciado por las entregas de remesas que ocurren dentro del mes.
2	El dato de la Línea 2, es el resultado del efectivo neto utilizado durante el año 2012. resultado de la sumatoria de la columna B.
3	El dato de la Línea 3 es el promedio neto mensual del efectivo utilizado durante el año 2012. resultado se obtiene por el dato de la línea 2 entre los 12 meses del año.
4	El valor de la línea 4, es la cantidad promedio del efectivo enviado a la agencia a efecto que pueda cumplir con las obligaciones presentadas.
5	La Sumatoria del promedio neto mensual utilizado mas los valores enviados nos indican la cantidad de efectivo que se debe enviar en forma mensual.
6	Valor auxiliar que parametriza el valor mínimo a enviar en las remesas por mantener precios razonables en el traslado de valores.
7	La asignación de la agencia es de Q. 900,000.00, determinada por promedios de los saldos contables que termina la agencia mensual.
8	Es el resultado de dividir el valor mensual a enviar dividido en la cantidad de viajes de traslados de efectivo necesario para cubrir las necesidades determinadas definidas.
9	Saldo promedio mensual de efectivo línea 1.
10	Esta cantidad se obtiene restando el saldo contable promedio mensual de efectivo de la línea 9 menos la asignación propuesta de la línea 8., indica que si mantenemos el saldo contable en la cantidad de Q. 400,000.00 se puede invertir la cantidad descrita en la línea 10 que asciende a la cantidad de Q. 533,000.00.
11	La línea 11 es la rentabilidad que se puede obtener por el diferencial del resultado de la línea 10 aplicando la tasa del spread 9.70%. Generando una utilidad de Q. 4,308.42.
12	Este valor es el costo total integrado por costo variable de Q 640.00 más Q. 500.00 de costo fijo para un total de Q. 1,140.00, de una tarifa negociada por la cantidad de viajes que se realizará en éste caso.
13	Resultado del restar el valor de la línea 11 que es la renta bruta y el costo del transporte.
14	El impuesto es el resultado de aplicar a la renta bruta de la línea 11 el 5%.
15	Es el resultado neto de ejecutar un excedente en la agencia.

Anexo 5					
Cálculo para modelo de agencia receptora					
Banco del Empresario S. A.					
Resumen del efectivo neto utilizado durante el año 2012					
Agencia No 315 Decam - Recolectora					
	Fecha		Saldo final contable		Efectivo neto utilizado por mes
	31/01/2012	A	Q 167,513.27	B	Q (308,562.75)
	29/02/2012		Q 59,201.50		Q (197,049.38)
	31/03/2012		Q 54,747.58		Q (80,643.70)
	30/04/2012		Q 41,481.92		Q (52,863.03)
	31/05/2012		Q 132,391.28		Q (34,806.99)
	30/06/2012		Q 54,119.31		Q (313.02)
	31/07/2012		Q 82,713.48		Q 28,594.17
	31/08/2012		Q 94,344.95		Q 34,543.45
	30/09/2012		Q 475,846.02		Q 92,168.21
	31/10/2012		Q 141,398.06		Q 99,916.14
	30/11/2012		Q 256,245.88		Q 173,382.40
	31/12/2012		Q 383,677.81		Q 358,488.70
1					Q 161,973.42
2	Total de efectivo neto utilizado durante el año 2012				Q 2,000,000.00
3	Promedio Neto de efectivo utilizado mensual				Q 112,854.20
4	(-) Valores enviados promedio mensual				Q 2,009,404.52
5	Total de efectivo mensual necesario a retornar				Q 300,000.00
6	Cantidad mínima a enviar				Q -
7	Asignación actual				Q 400,000.00
8	Asignación propuesta de efectivo				Q 300,000.00
9	Saldo promedio contable				Q 162,000.00
10	Diferencial a retorno				Q 138,000.00
11	Rentabilidad bruta al Spread Bancario Nacional al 30 de Diciembre 2012		10%		Q 1,115.50
12	(-)Tarifa negociada a 8 viajes mensuales	Q	400.00	Q	700.00
13	Renta neta antes del impuestos			Q	415.50
14	Impuesto s/ la renta		5%	Q	55.78
15	Ganancia neta mensual			Q	359.73

Descripción de cuadro de Anexo 5	
Lineas	Descripción
A	La Columna A: Corresponde a los saldos finales contables que muestra la agencia en cada mes del año 2012, éste dato permite visualizar la capacidad de efectivo que custodia.
B	La Columna B: Se refiere a la cantidad de efectivo neto utilizado mensualmente, es el resultado de la diferencia entre los ingresos menos los egresos. Permite visualizar los meses que más efectivo utiliza. Confirmando la propuesta de re-asignación del efectivo.
1	El dato de la Línea 1 es el promedio mensual contable del efectivo registrado en la agencia, el comportamiento queda influenciado por las entregas de remesas que ocurren dentro del mes.
2	El dato de la Línea 2, es el resultado promedio de efectivo proyectado a utilizar durante el año 2012.
3	El dato de la Línea 3 es el promedio neto mensual del efectivo utilizado mensualmente en la agencia. Detallado en la columna B.
4	El valor de la línea 4, es la cantidad promedio del efectivo enviado a la agencia a efecto que pueda cumplir con las obligaciones presentadas.
5	Detalla el valor promedio a retornar por exedentes de efectivo en la agencia.
6	No se realizan envíos a las agencias recolectoras.
7	La asignación de la agencia es de Q. 400,000.00, determinada por promedios de los saldos contables que termina la agencia mensual.
8	Es el resultado de dividir el valor mensual a enviar dividido en la cantidad de viajes de traslados de efectivo necesario para cubrir las necesidades determinadas definidas.
9	Saldo promedio mensual de efectivo utilizado en la agencia mensualmente.
10	Esta cantidad se obtiene restando el saldo promedio mensual de efectivo de la línea 9 menos la asignación propuesta de la línea 8., indica que si mantenemos el saldo en la cantidad de Q. 300,000.00 se puede invertir la cantidad descrita en la línea 10 que asciende a la cantidad de Q. 138,000.00.
11	La línea 11 es la rentabilidad que se puede obtener por el diferencial del resultado de la línea 10 aplicando la tasa del spread 9.70%. Generando una utilidad de Q. 1,115.50.
12	Este valor es el costo total integrado por costo variable de Q 400.00 más Q. 300.00 de costo fijo para un total de Q. 700.00, de una tarifa negociada por la cantidad de viajes que se realizará en éste caso.
13	Resultado del restar el valor de la línea 11 que es la renta bruta y el costo del transporte.
14	El impuesto es el resultado de aplicar a la renta bruta de la línea 11 el 5%.
15	Es el resultado neto de ejecutar un excedente en la agencia.

Anexo No 6

Banco del Empresario, S. A.

LOS SALDOS NEGATIVOS DEBEN SER INTERPRETADOS COMO RECEPCION DE NUMERARIO EN LA AGENCIA POR CONCEPTO DE TRASLADO ENTRE AGENCIAS QUE AUN NO HA SIDO OPERADO Ó INCREMENTOS DE EFECTIVO QUE YA FUERON REBAJADOS DE LAS BÓVEDAS PERO NO HAN SIDO OPERADOS EN VENTANILLA POR PARTE DE LOS CAJEROS.

REGION	age	NOMBRE	Inicio contable diario	Inicio bóveda en el lugar	INGRESOS	EGRESOS	Saldo Contable	Saldo físico	Asignación de Efectivo
35	1	ANTIGUA GUATEMALA	1,614,581.00	1,614,581.00	805,328.00	150,337.00	Q 2,269,572.00	2,269,572.00	1,000,000.00
32	2	BARBERENA	1,202,597.00	1,202,597.00	402,728.00	380,843.00	Q 1,224,483.00	1,224,483.00	1,500,000.00
5	3	JALAPA	1,095,365.00	1,095,365.00	518,766.00	518,778.00	Q 1,095,353.00	1,095,353.00	1,500,000.00
4	4	JUTIAPA	330,298.00	422,939.00	391,411.00	517,020.00	Q 204,689.00	297,330.00	800,000.00
7	6	ZACAPA	735,259.00	735,259.00	663,704.00	647,052.00	Q 751,912.00	751,912.00	800,000.00
6	7	CHIQUIMULA	895,343.00	895,343.00	321,972.00	273,588.00	Q 943,728.00	943,728.00	1,500,000.00
8	9	PUERTO BARRIOS	2,010,622.00	2,010,622.00	454,218.00	1,045,514.00	Q 1,419,326.00	1,419,326.00	1,500,000.00
11	10	SALAMA	946,077.00	946,077.00	580,785.00	208,122.00	Q 1,318,740.00	1,318,740.00	1,700,000.00
30	11	PANZOS	202,217.00	202,217.00	212,490.00	109,257.00	Q 305,450.00	305,450.00	500,000.00
10	12	COBAN	343,832.00	343,832.00	418,672.00	197,059.00	Q 565,445.00	565,445.00	800,000.00
28	13	MONJA BLANCA	517,181.00	517,181.00	174,994.00	121,067.00	Q 571,108.00	571,108.00	1,000,000.00
2	14	TECPAN	267,558.00	267,558.00	548,940.00	447,244.00	Q 369,255.00	369,255.00	800,000.00
3	15	CHIQUIMULILLA	1,208,488.00	1,208,488.00	923,758.00	818,887.00	Q 1,313,358.00	1,313,358.00	1,500,000.00
10	16	FRAY BARTOLOME DE LAS CASAS	248,274.00	248,374.00	443,859.00	235,355.00	Q 456,778.00	456,878.00	800,000.00
9	17	SANTA ELENA	1,267,622.00	1,267,946.00	1,095,806.00	689,608.00	Q 1,673,821.00	1,674,145.00	1,800,000.00
2	18	CHIMALTENANGO	837,093.00	837,093.00	368,405.00	292,488.00	Q 913,010.00	913,010.00	1,000,000.00
9	20	AUTOBANCO MELCHOR DE MENCOS	1,047,224.00	1,047,224.00	793,135.00	700,578.00	Q 1,139,781.00	1,139,781.00	950,000.00
39	21	TOTONICAPAN	1,318,792.00	1,328,791.00	1,563,473.00	878,643.00	Q 2,003,622.00	2,013,622.00	1,800,000.00
17	22	SOLOLA	1,330,508.00	1,330,508.00	526,816.00	557,347.00	Q 1,299,977.00	1,299,977.00	1,300,000.00
15	23	SAN PEDRO SACATEPEQUEZ SAN MA	1,061,542.00	1,061,542.00	350,910.00	512,449.00	Q 900,003.00	900,003.00	800,000.00
33	24	EL TUMBADOR	374,165.00	374,165.00	311,061.00	158,436.00	Q 526,790.00	526,790.00	700,000.00