

UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas



**Mejora del proceso de endoso de cheques ajenos puestos en  
depósito por medio de la implementación de una sub plataforma  
en el sistema operativo de cajas**  
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Adolfo Díaz Haj

Guatemala, abril 2014



**Mejora del proceso de endoso de cheques ajenos puestos en depósito por medio de la implementación de una sub plataforma en el sistema operativo de cajas**

(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)

Adolfo Díaz Haj (Estudiante)

Licda. Marisol Arrollo Carrillo (Tutor)  
M.Sc. Anabella Cerezo de García (Revisor)

Guatemala, abril 2014

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**

Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**

Vicerrectora Académica

**M. A. César Augusto Custodio Cobar**

Vicerrector Administrativo

**EMBA. Adolfo Noguera Bosque**

Secretario General

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

**M. A. César Augusto Custodio Cobar**

Decano

**M.A. Ronaldo Antonio Girón**

Vice Decano

**Dra. Ana Rosa Arroyo**

Coordinadora

**Terna examinadora que práctica el examen general de la  
Práctica empresarial Dirigida**

**Licda. Olga torres**  
Examinador(a)

**Lic. Ariel de León**  
Examinador (a)

**M.A. Elio Núñez**  
Examinador (a)

**Licda. Marisol Arroyo Carrillo**  
Tutor (a)

**M.Sc. Anabella Cerezo de García**  
Revisor (a)

REF.:C.C.E.E.0007-2014-ACA-

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.  
GUATEMALA, 04 DE MARZO DEL 2014**

De acuerdo al dictamen rendido por licenciada Marisol Arroyo Carrillo, tutora y M. Sc. Anabella Cerezo de García, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "MEJORA DEL PROCESO DE ENDOSO DE CHEQUES AJENOS PUESTOS EN DEPÓSITO POR MEDIO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA SUBPLATAFORMA EN EL SISTEMA OPERATIVO DE CAJAS". Presentada por el estudiante Adolfo Díaz Haj, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.945, de fecha 08 de febrero del 2,014; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.




**Lic. César Augusto Custodio Góbar**  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Guatemala, 28 de noviembre del 2013

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“MEJORA DEL PROCESO DE ENDOSO DE CHEQUES AJENOS PUESTOS EN DEPOSITO POR MEDIO DE LA IMPLEMTACION DE UNA SUBPLATAFORMA EN EL SISTEMA OPERATIVO DE CAJAS”**, presentado por el estudiante: **ADOLFO DIAZ HAJ**, previo a optar al grado Académico de **“LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS”**, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable con una puntuación de 90/100 puntos para que continúe con el proceso correspondiente.

  
Licda. Marisol Arroyo Carrillo  
Tutor


Guatemala, 10 de diciembre de 2013

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad.

Estimado Señores

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED– con el tema **“Mejora del proceso de endoso de cheques ajenos puestos en depósito por medio de la implementación de una sub plataforma en el sistema operativo de cajas”**, presentado por el estudiante: **Adolfo Díaz Haj**, previo a optar al grado Académico de **“Licenciatura en Administración de Empresas”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,



M.Sc. Anabella Cerezo de García  
Colegiada No. 13,423  
Revisora

c.c file





**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**

*"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"*

## **REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO**

**REF.: UPANA: RYCA: 239.2014**

El infrascrito Secretario General EMBA, Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante Adolfo Díaz Haj con número de carné 201300210, aprobó con 82 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día ocho de febrero del año dos mil catorce.


Para los usos que el interesado estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los siete días del mes de marzo del año dos mil catorce.

Atentamente,



  
M.Sc. Vicky Sicajol  
Directora

Registro y Control Académico

  
Vo.Bo. EMBA, Adolfo Noguera Bosque  
Secretaría General



Laure B.  
cc. Archivo.

## Dedicatoria

A DIOS	Por derramar en mi sabiduría y entendimiento y por cumplir su promesa “Lo que confesares con la boca eso será”.
A mi madre	Fuente de inspiración, promesa y vida.
A mis hermanas gemelas	Primicia de mi educación.
A mi hermano	Sembrador de triunfos.
A mi hermana pequeña	Fiel compañía en el culminar de mis estudios.
A mi esposa e hijos	Gracias por su amor eterno y sacrífico.
A mis amigos	Gracias por su apoyo y palabras de aliento
A los que ya no están	Gracias por ser el ángel de la guarda y fuerza sobrenatural.
Siempre los llevare a todos en mi mente y corazón.	

## Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	iii
<b>Capítulo 1</b>	
1.1 Antecedentes de la empresa	1
<b>Capitulo 2</b>	
2.1 Marco Teórico	8
<b>Capitulo 3</b>	
3.1 Planteamiento del problema	22
3.2 Objetivos de la investigación	23
3.3 Alcances y limites de la investigación	23
3.4 Metodología aplicada a la investigación	24
3.4.1 Sujetos de la investigación	26
3.4.2 Instrumentos	27
3.4.3 Procedimientos	28
<b>Capitulo 4</b>	
4.1 Presentación de resultados	30
<b>Capitulo 5</b>	
5. Análisis e interpretación de resultados	37
<b>Conclusiones</b>	42
<b>Propuesta</b>	
1. Presentación	46
2. Justificación	46
3. Objetivos	47

4. Desarrollo de la propuesta	47
4.1 Plataforma principal y sub plataforma para endoso	47
4.1.1 Diseño del catálogo de tipos de endoso en la sub plataforma	49
4.1.2 Modelo de endoso electrónico	50
4.2 Control por medio de reporte a detalle	50
4.3 Mejora en el tiempo de operación de cheques ajenos	53
4.4 Disminución en índices de cheques rechazados y su costo	54
5. Comunicación de la propuesta	55
6. Presupuesto de la implementación	56
<b>Referencias bibliograficas</b>	58
<b>Anexos</b>	60

## **Contenido de Ilustraciones**

No. 1 Figura 1: Estructura organizacional	5
No. 2 Tabla 1: Análisis Foda	6
No. 3 Tabla 2: Medidas de las zonas de endoso	12
No. 4 Figura 2: Zona para endoso de cheque personal	12
No. 5 Figura 3: Zona para endoso de cheque comercial o voucher	13
No. 6 Gráfica 1: Gantt del proyecto de tesis	29
No. 7 Gráfica 2: Conocimiento de políticas y procedimientos de recepción de cheques	31
No. 8 Gráfica 3: Conocimiento de compensación	31
No. 9 Gráfica 4: Revisión de transacciones recibidas por concepto de depósito	32
No.10 Gráfica 5: Conocimiento de la lista de verificación para recepción de cheques	32
No.11 Gráfica 6: Revisión de cheques con mal endoso	33

No.12 Gráfica 7: Tiempo utilizado en la operatoria de un depósito con cheque ajeno	34
No.13 Gráfica 8: Conocimiento del costo por re operación de un depósito	34
No.14 Gráfica 9: Aplicabilidad de una plataforma con lista de verificación de endoso	35
No.15 Tabla 3: Matriz de sentido de la entrevista realizada al Gerente de Operaciones	36
No.16 Tabla 4: Costo de operación de cheques rechazados de enero a octubre2013	40
No.17 Gráfica 10: Estadística de cheques rechazados de enero a octubre 2013	41
No.18 Figura 4: Plataforma y sub plataforma para el sistema de cajas	48
No.19 Tabla 5: Catálogo de tipos de endoso	49
No.20 Figura 5: Modelo de endoso electronico	50
No.21 Figura 6: Modelo de reporte de cheques recibidos	52
No.22 Gráfica 11: Proyección de tiempo de operación para el primer trimestre del año 2014	53
No.23 Gráfica 12: Proyección de cheques rechazados para el primer trimestre del año 2014	55
No.24 Tabla 6: Agenda para la comunicación de la implementación de la sub plataforma	56
No.25 Tabla 7: presupuesto para la implementación de la subplataforma	57

## **Resumen**

Para la realización del trabajo de investigación de la práctica empresarial dirigida se seleccionó el tema mejora del proceso de endoso de cheques ajenos puestos en depósito por medio de la implementación de una sub plataforma en el sistema operativo de cajas de una empresa, la cual se denominará en todo el desarrollo de la investigación como Serglosa, se designa así por razones de confidencialidad de la información.

En el capítulo uno se presenta la reseña histórica, evolución y situación actual de la financiera, detalles que evidenciaron el crecimiento y liderazgo en el mercado de las finanzas, en este mismo contexto se consideró información preliminar para la realización de un análisis Foda, el cual permitió determinar la situación del área objeto de estudio en que se encuentra la compañía, también se presenta la estructura organizacional del área de estudio.

En el capítulo dos se desarrolló el marco teórico, en esta fase se consideraron los conceptos y definiciones relevantes relacionadas al tema de investigación,

En el desarrollo del capítulo tres se aborda el planteamiento del problema de forma sistemática, el cual dará paso al planteamiento de los objetivos y determinación de los indicadores claves que permitieron la definición de la metodología de la investigación, la que llevará a seleccionar los instrumentos, sujetos y la delimitación del trabajo de campo.

Una vez realizado el trabajo de campo se procede a realizar el capítulo cuatro, el cual está constituido por la presentación de los resultados, en ésta etapa se expone la información recabada, siendo posible por medio de gráficas y matriz de sentido, que permitieron el análisis de los datos cuantitativos y cualitativos.

En el capítulo cinco se realiza el análisis e interpretación de los resultados, utilizando para ello los conceptos y definiciones recopilados en el marco teórico, para la confrontación con los resultados obtenidos en el trabajo de campo, ésta parte del proceso permitió resaltar el proceso susceptible a mejorar.

Las conclusiones se derivaron del análisis de cada uno de los objetivos planteados, comparados con los resultados que se recabaron y examinaron en el trabajo de campo, identificando con ello el proceso a mejorarse en el área objeto de estudio, donde la mejora representará mayor productividad.

La propuesta se elaboró en función de una mejora en el proceso de operación de cheques ajenos del área de cajas, donde se pudo identificar la factibilidad de implementar una sub plataforma en el sistema operativo, la cual permitirá rapidez en operación, minimización de costos y un mejor control en el proceso de endoso.

## **Introducción**

En la presente investigación se abordan temas relacionados con la recepción de cheques ajenos y su proceso de endoso, lo implícito en el proceso y sus consecuencias, también se aborda lo que implica tener un proceso manual de endoso y el impase de lo manual a lo automatizado.

Se abordó la importancia de tener una ventaja competitiva con la implementación de nuevas herramientas en el sistema operativo, cambio que provoca mayor productividad y preparación futura para los planes de expansión de la organización, planes que vienen asociados a una mayor cantidad transaccional, todo ello aplicado a la búsqueda del mejor aprovechamiento de los recursos disponibles con que cuenta la empresa.

Al momento de presentar la problemática que afronta la empresa, se abordan distintos temas que puedan dar una posible solución al problema o un aprovechamiento de mejora, dentro de los temas desarrollados se puede mencionar: el conocimiento por parte de los receptores y jefes de agencia de las políticas y procedimientos del proceso de cheques, políticas y procesos que deben formar parte del conocimiento básico del personal involucrado en la operatoria, también se desarrolla la existencia de controles administrativos que puedan determinar el punto exacto del proceso donde se está fallando, los controles administrativos en la organización deben de ser lo más exactos y precisos, ya que de ellos dependerá la objetividad de la información recabada.

Se desarrolla también la forma de cómo se comunican los cambios en las políticas y procedimientos y el medio utilizado, que para toda empresa debe ser formal y por escrito. En contexto a la cantidad de cheques rechazados se tiene el costo que ello implica, tema que también es parte del estudio, donde se hace énfasis en el conocimiento del costo de re operación de un cheque y el costo que ello implica en la operación de cheques global.

Como parte final y propositiva se desarrolla una mejora al proceso de endoso de cheques, el cual consta en la implementación de una sub plataforma en el sistema operativo, propuesta que logra pasar de un proceso manual a lo automatizado.



## Capítulo 1

### 1.1 Antecedentes de la empresa

Reseña histórica de la empresa

La empresa Financiera Serglosa es una compañía dedicada a distintas actividades lucrativas, dentro de ellas está la venta de productos y servicios financieros, fue fundada en el año de 1881, en sus inicios fue constituida como Banco Serglosa.

En el año de 1978 se constituye la empresa de Seguros, reconocida por los seguros del ramo de vida individual y se ha caracterizado a través de los años por ser innovadora en el desarrollo de productos.

En el año de 1980 se constituye la empresa de Finanzas, y recibe aprobación para emitir fianzas a principios de 1981. Esta empresa afianza proyectos de infraestructura, proyectos de fideicomiso y créditos hipotecarios.

En el año de 1987 se funda Servicios Globales, quien se constituye como uno de los primeros emisores de tarjetas de crédito del país.

En el año de 1990 se funda Asesores bursátiles, como casa de bolsa del grupo financiero y por lo mismo es el vehículo que permite que clientes puedan tener acceso a inversiones en títulos de valores listados en la bolsa de valores nacional.

En el año de 1991 inicia sus operaciones Financieras, conocidas como Fiserglosa.

En el año de 1992 asesores bursátiles extiende sus operaciones a la ciudad de Quetzaltenango. En ese mismo año Servicios Globales inicia operaciones bajo el sistema de Visa Internacional, emitiéndose ese año las primeras Tarjetas de Visa, cancelando la comisión con Master Card.

En el año de 1993 se constituye la Corporación, dotándole de una nueva imagen donde destaca el logo, Banco Serglosa contrata una línea de crédito por \$10 millones con el Bank of Boston International garantizada por Eximbank, siendo el primer banco de la región centroamericana en recibir un crédito de este tipo y de esta magnitud.

En el año de 1999 Corporation Usa es constituida para servir a la comunidad guatemalteca residente en Los Ángeles California.

En el año 2000 se funda International Corporation, entidad bancaria internacional domiciliada en Puerto Rico. Adicionalmente, se obtiene la primera calificación de riesgo con una calificadora internacional para un banco en Guatemala.

En el año 2004 Servicios Globales pasa a llamarse Tarjetas de Crédito Serglosa.

En el año 2006 anticipando tendencias en los mercados financieros globales, El Grupo Financiero realiza la venta estratégica de Banco. La decisión protege y fortalece el capital del grupo ante posibles situaciones adversas en los mercados financieros. Al mismo tiempo la transacción permite mayor enfoque en segmentos especializados de clientes, personalización flexibilidad e innovación en sus soluciones financieras.

### Estudios previos

Ante un mundo cambiante y moderno día con día, las empresas deben de poseer controles más rigurosos en cada una de sus operaciones, esto con el objetivo de poder determinar de forma eficaz y eficiente un error o deficiencia en la organización, lo cual llevara hacia un nuevo rumbo o mejora continua de un proceso servicio o producto.

Por tal razón se detallan a continuación estudios previos que atañen a nuestro tema de estudio, Según Marvin Pineda (2012), Universidad de San Carlos de Guatemala, autor de la tesis de licenciatura “Análisis jurídico de los sistemas de compensación y liquidación de pagos y valores en Guatemala, elaborada durante el año 2012”, expone como objetivo general la necesidad de determinar si se cuenta con un marco jurídico adecuado para los sistemas de compensación y liquidación de pagos y valores, toda vez que el fundamento de los mismos se encuentra contenido en apenas una de las atribuciones del Banco de Guatemala, tomando como premisa el análisis jurídico de la normativa vigente sobre los sistemas de compensación y liquidación de pagos y valores.

Según Lourdes Ríos (2010), Universidad de San Carlos de Guatemala, autor de la tesis de licenciatura “Imposibilidad del librado de ofrecer el pago parcial de un cheque, cuando tiene fondos insuficientes y este es cobrado a través de la cámara de compensación, elaborada durante el año 2010”, expone como objetivo general la imposibilidad del librado de ofrecer el pago

parcial de un cheque, aun cuando tiene fondos insuficientes y éste es cobrado a través de la cámara de compensación, donde dicha actividad es realizada de forma diaria y en forma masiva, ocasionando pérdida de tiempo y perjuicio tanto al librado como al beneficiario sin menosprecio del daño que puede sufrir el librador en virtud de la penalización con una multa por cada cheque rechazado.

Según Gustavo Adolfo Molina Segura (2007), Universidad de San Carlos de Guatemala, autor de la tesis de licenciatura “La participación de la auditoría interna en el establecimiento de controles ante los riesgos por fraude en la administración de depósitos de una institución bancaria, elaborada durante el año 2007”, en el capítulo IV del contenido de la misma, desarrolla el tema de la importancia que se debe de tener en el control interno en las operaciones de depósito de una entidad bancaria, aborda los temas sobre el control interno administrativo en la operatoria de depósitos y la recepción de cheques, además aborda el tema sobre la segregación de funciones para elaborar las distintas actividades en lo que se refiere a depósitos en efectivo y el control que se debe de llevar en el área operativa y de informática en la operación de cheques rechazados por compensación,

#### Situación actual de la empresa

El Grupo Financiero tiene un equipo de profesionales que proporcionan servicios financieros innovadores diseñados conforme a los requerimientos individuales de cada cliente. Está comprometida día con día a estar un paso delante de la industria financiera y al mismo paso con las necesidades de sus clientes. Está conformado por seis empresas, todas comprometidas a brindar servicios especializados:

- Financiera
- International Corporation
- Seguros
- Tarjetas de Crédito
- Fianzas
- Asesores Bursátiles

Con más de un siglo de experiencia el Grupo Financiero garantiza el mejor respaldo y experiencia para satisfacer las necesidades financieras. Está formado con capital Guatemalteco, se renueva con motivo del cambio estratégico llevado a cabo mediante la constitución de la Financiera como empresa responsable. El grupo cuenta con el mejor recurso humano, lo que unido al prestigio de su marca y su solidez financiera, le ha permitido ser calificado de manera favorable por su calidad crediticia (referente al riesgo), denotando una expectativa de bajo riesgo de crédito y una sólida capacidad de pago para los compromisos financieros.

El Grupo Financiero se organiza como tal, de conformidad con la Ley de Bancos y Grupos Financieros, según resolución JM-81-2003 de fecha 4 de julio, 2003. Con la modificación realizada según resolución JM-31-2006 de fecha 9 de marzo, 2006, se sustituye al Banco por Financiera Serglosa como entidad responsable.

La proyección al futuro y la clara visión de negocios a largo plazo, han fortalecido la historia del Grupo Financiero, la combinación de experiencia, solidez y transparencia ratifican el compromiso de continuar avanzando hacia el futuro, para servir con excelencia a las nuevas generaciones. Ha realizado los cambios necesarios para adecuar su estructura de tal forma que le permita ajustarse hacia la estrategia planteada, con el fin de enfocarse a negocios de nicho de mercados especializados.

Su crecimiento y desarrollo institucional están basados en estrategias de eficiencia en la administración de activos, maximización en la calidad de activos crediticios y de inversión, cuidando la relación rendimiento-riesgo a través de lineamientos ágiles, conservadores y seguros que permitan un máximo retorno a sus accionistas, pero principalmente que respondan a la confianza del cliente. Por consiguiente, se busca mayor eficiencia en el negocio y en el manejo de las finanzas, habilidad de controlar y/o modificar los planes y recursos financieros, estabilidad y solidez, que conlleva continuar con la tradición de posicionarse como un Grupo Financiero bien establecido, con herencia de dicha solidez, y con reconocimiento tanto de los clientes especializados, como por la competencia de la experiencia y sabiduría financiera que se tiene en la estructuración de productos que satisfacen el requerimiento de clientes sofisticados.

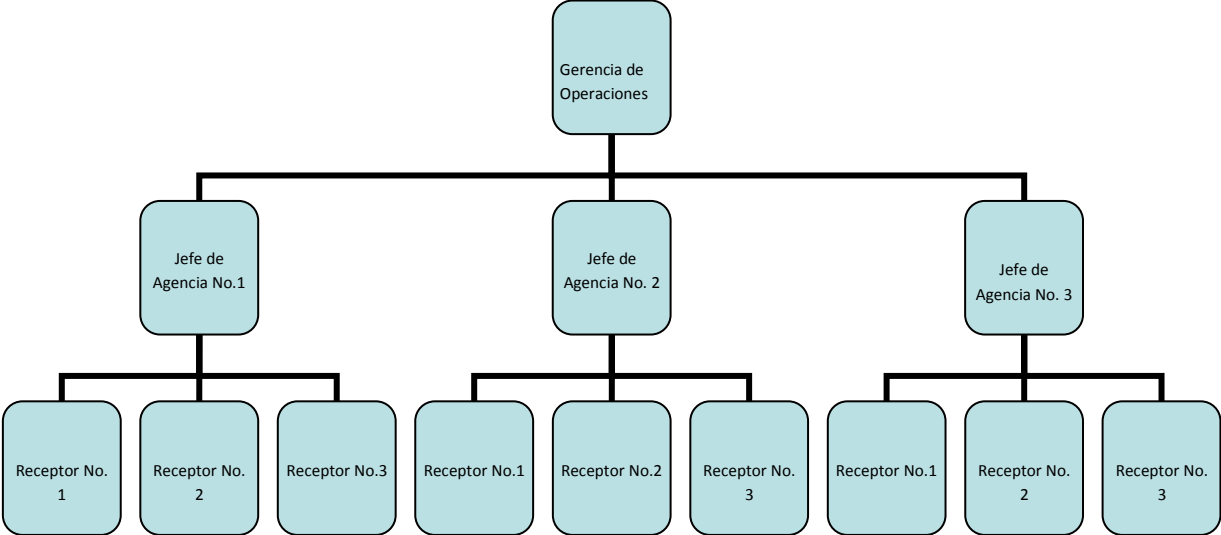
La visión de la empresa es “Ser el Grupo de servicios financieros que satisface a sus clientes efectiva y eficientemente”.

La misión de la empresa dicta de la siguiente manera “Somos un Grupo Financiero de capital Guatemalteco compuesto por compañías autónomas cuyas características son: dinamismo en la inversión, innovación y solidez. Buscamos satisfacer las necesidades de nuestros clientes, apoyándonos en un equipo de trabajo, que se conduce con respecto e integridad. Llevamos nuestras operaciones al mínimo costo, consistente con nuestro compromiso al más alto estándar de servicio y de liderazgo en el mercado.

A continuación se presenta la estructura organizacional de la empresa, en el presente organigrama se puede verificar los distintos niveles jerárquicos, los cuales van de forma descendente desde el nivel más alto que es Gerencia de Operaciones, luego el nivel compuesto por las Jefaturas de Agencia y por último el nivel técnico los Receptores pagadores.

### Ilustración No. 1

Figura 1: Estructura organizacional del área de Operaciones de la Financiera



Fuente: Elaboración propia, junio de 2013.

A continuación se presenta el análisis Foda

“La matriz Foda es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades de la organización” (Koontz, Weihrich, Cannice et. al., 2008:138)

## Ilustración No. 2

Tabla 1: Análisis Foda de la Empresa Serglosa

	<b>Positivas</b>	<b>Negativas</b>
<b>Factores externos no controlables</b>	<b>Oportunidades (+)</b>	<b>Amenazas (-)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos mercados para negocios</li> <li>• Diversidad de Bancos</li> <li>• Tecnología a la vanguardia de los cambios</li> <li>• Políticas favorables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos Bancos extranjeros</li> <li>• Promociones agresivas de Bancos</li> <li>• Financieras fantasmas (competencia desleal)</li> <li>• Modificaciones a las políticas vigentes</li> </ul>
<b>Factores internos controlables</b>	<b>Fortalezas (+)</b>	<b>Debilidades (-)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación en servicios</li> <li>• Solidez y experiencia</li> <li>• Tecnología reciente</li> <li>• El capital humano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de control en recepción de cheques ajenos</li> <li>• Poco alcance por no ser Banco</li> <li>• Costo elevado en operaciones</li> <li>• Lentitud en trasladar la información o vía de comunicación incorrecta</li> </ul>

Fuentes: Elaboración propia, junio de 2013.

En base al análisis realizado a la empresa se pudo determinar los factores externos que favorecen a la empresa como los que la amenazan, además se determinaron los factores internos favorables con que cuenta la empresa como también sus respectivas debilidades.

En lo que corresponde a las oportunidades con que puede optar la empresa están: los nuevos mercados para poder optar en hacer negocios como: energía renovable, venta de bonos ambientales, etc., en el caso de la diversidad de bancos se consideran las alianzas que se puedan lograr con ellos, en lo que respecta a la tecnología pues es un factor de inversión y de mucha

ayuda no solo para la empresa objeto de estudio sino para toda empresa, lo cual hace que conforme se den los cambios en el mercado de la misma forma tienen que ir progresando las empresas, en lo que respecta a las políticas favorables está el que exista flexibilidad de las mismas en las operaciones de las financieras.

En lo concerniente a las amenazas detectadas se tienen: nuevos bancos extranjeros operando en el país de Guatemala, este fenómeno viene a causar amenaza para la empresa objeto de estudio ya que se considera una competencia fuerte, en el tema promociones agresivas se hace referencia a muchas promociones de bancos donde ofrecen descuentos de forma diaria o tasas bajas por consumo etc. los cuales tienen la intención de acaparar el mercado crediticio, en lo que respecta a financieras fantasmas, son todas aquellas que no están constituidas de manera formal, la cual vienen a desprestigiar a las que sí están formalmente constituidas y por último la modificación a las políticas vigentes, que no es más que el manejo o regulación de tasas por parte del estado.

En lo que respecta a los factores internos favorables con que cuenta la empresa se tienen: la innovación, la solidez por más de 50 años, la amplia experiencia en el tema financiero, el personal competente, amable y cálido con que cuenta la organización, por el otro lado se tienen las debilidades, dentro de ellas se tienen: falta de control en la recepción de cheques ajenos, el poco alcance que se tiene por no ser banco y quizás el costo elevado en sus operaciones, la lentitud de la información y por último la mala o poca utilización de las vías de comunicación adecuada para trasladar la información.

## Capítulo 2

### 2.1 Marco teórico

Para el desarrollo de la investigación es necesario consultar distintas fuentes de información, en tal sentido se consultan fuentes literarias que nos permiten conceptualizar los temas que atañen la investigación.

“Uno de los propósitos de la revisión de la literatura es analizar y discernir si la teoría existente y la investigación anterior sugieren una respuesta a la pregunta o las preguntas de investigación; o bien, provee una dirección a seguir dentro del planteamiento de nuestro estudio” (Danhke, 1989, citado por Hernández Sampieri et. al., 2010:59)

El cheque

De acuerdo al Código de Comercio el cheque sólo puede ser librado contra un Banco, en formularios impresos suministrados o aprobados por el mismo. El título que en forma de cheque se libre en convención a este artículo, no producirá efectos de título de crédito.

El formato y las características legales del documento “cheque”, se encuentran normados por el Código de Comercio en los artículos 494 al 516.

Dentro de las características del cheque existen algunas que se relacionan con los aspectos de legitimidad, seguridad y control, que corresponde a cada banco su aprobación, para los fines del presente trabajo es de mucha importancia conocer los aspectos antes descritos con algún detenimiento.

Características de seguridad y control

Las características del cheque son:

- **Literalidad:** Significa que vale única y exclusivamente por lo que se plasme en el cheque de manera específica.



- Valor presente: “Es decir que tiene valor por sí mismo en el documento como el título de valor que es. Esto significa que al cobrarse en un banco, el poseedor, siempre y cuando el cheque cuente con endoso, no tiene que dar explicación al banco de por qué lo está cobrando” (Cervantes, Ahumada, et. al., 2003:123)
- A la vista: Los cheques son siempre a la vista, la fecha que se plasma en el cheque sólo cumple la función de dejar constancia de cuándo el emisor tenía la intención de que ese cheque se cobrase. Se debe tener muy en cuenta que los cheques prescriben y por ende caduca.
- Fuerza ejecutiva: Otra característica del cheque como título valor es que la ley le da una calidad tal, que un juicio para hacer efectivo un cheque se desarrolla en plazos más cortos, esto jurídicamente se conoce como: fuerza ejecutiva de los títulos valores, o que llevan aparejada ejecución.

El cheque tiene un número único y representativo del documento, el cual, en el momento de emitir la chequera el banco responsable tiene un control de los mismos mediante tres llaves importantes que son:

- a) número de cheque
- b) número de cuenta
- c) nombre del cuentahabiente

Se tiene un control de las firmas autorizadas para hacer efectivo el pago, en algunos casos se tiene en microfilm, y en otros casos se tiene en forma de imagen relacionado con las tres características mencionadas anteriormente en un sistema automatizado.

Desde el sistema monetario del banco librador se incluye el control por cada cuentahabiente, y en algunos casos se tienen sistemas en línea, de depósitos, retiros, saldos, etc. incluyendo redes de cajero automáticos.

## Partes del cheque

- Librador o girador: Es la persona que emite el cheque y ordena su pago al banco creador del documento, tiene cuenta corriente en el banco al que da la orden de pago, es decir la persona que posee fondos en una cuenta bancaria a su nombre.
- Librado o girado: Es el banco o entidad de crédito a la que se le ordena pagar el cheque con los fondos que el librador tiene en la cuenta monetaria. Entidad bancaria que entrega al librador los formularios pre impresos.
- Tenedor, tomador o beneficiario: Es la persona que posee el cheque, es el primer tenedor. A quien el banco debe pagar el cheque cuando lo presente

## Tiempo para presentación del cheque

- Pagadero en la misma ciudad donde se libró: Dentro de los quince días hábiles siguientes a la fecha en que se libró.
- Pagadero en ciudad distinta: Dentro del mes siguiente a su expedición
- Expedido en país latinoamericano pero para ser pagado fuera de Latinoamérica: Dentro de los cuatro meses siguientes.
- Aun cuando el cheque no hubiere sido presentado en tiempo el banco deberá pagarlo o hacer oferta parcial de pago si se presenta dentro de los seis meses siguientes a la fecha del libramiento.

## Negociabilidad del cheque

“La negociabilidad de los cheques podrá limitarse insertando en ellos una cláusula que así lo indique. Dependiendo de la cláusula que se inserte se puede hablar de las clases de restricciones: absoluta y relativa. La restricción absoluta se presenta cuando el cheque lleva la cláusula No Negociable, evento en el cual, además de no poderse negociar, su tenedor legítimo solo podrá cobrarlo por conducto de un banco y no por ventanilla. La restricción relativa ocurre con los cheques que tienen inserta la leyenda Péguese únicamente al primer beneficiario, la cual solo

afecta a la negociabilidad misma del cheque y no la presentación y forma de cobro, es decir, el beneficiario no puede negociarlo y solo él puede cobrarlo, pero lo puede hacer bien en forma directa presentándolo en la ventanilla o bien por conducto de un banco” (Cervantes, Ahumada, ob. cit. 2003:156)

Si no se expresa el nombre del beneficiario, se presume que es al portador. Art. 497 del Código de Comercio de Guatemala.

El protesto de un cheque

“Es el acto por medio del cual se hace constar que un cheque fue presentado para su aceptación y pago en el tiempo y lugar convenido pero el mismo no fue ni aceptado ni pagado o bien fue aceptado y pagado parcialmente” (Cervantes, Ahumada, ob. cit. 2003:239)

Se encuentra regulado en el Artículo 511 del Código de Comercio de Guatemala Decreto 2-70, el cual también establece que el sello colocado por la cámara de compensación hará las veces del protesto. Este se realiza a petición del beneficiario dentro de los quince días siguientes al vencimiento, el banco coloca en el cheque constancia del motivo por el que no paga.

El endoso

El reverso de un cheque estará reservado para el endoso del mismo, y deberá tenerse cuidado en su diseño, para evitar que existan interferencias en su legibilidad.

Para el efecto, se reservan zonas específicas para cada participante en el endoso de un documento, las cuales deben respetarse estrictamente, en vista de que cualquier endoso que se coloque fuera de su respectiva zona, originará retraso y/o no pago.

El reverso del cheque estará dividido en 2 áreas principales para endoso:

- a) Endoso del beneficiario
- b) Endoso de la institución donde se realiza el depósito

Para la ubicación de las dos áreas de endoso de los cheques personal y/o comercial o voucher, deberá tomarse como base la línea de corte de la chequera o corte izquierdo del cheque, teniendo

de referencia el anverso del mismo. A continuación se detallan las medidas de las zonas de endoso para cada clase de cheque, así:

### Ilustración No. 3

Tabla 2: Medidas de las zonas de endoso

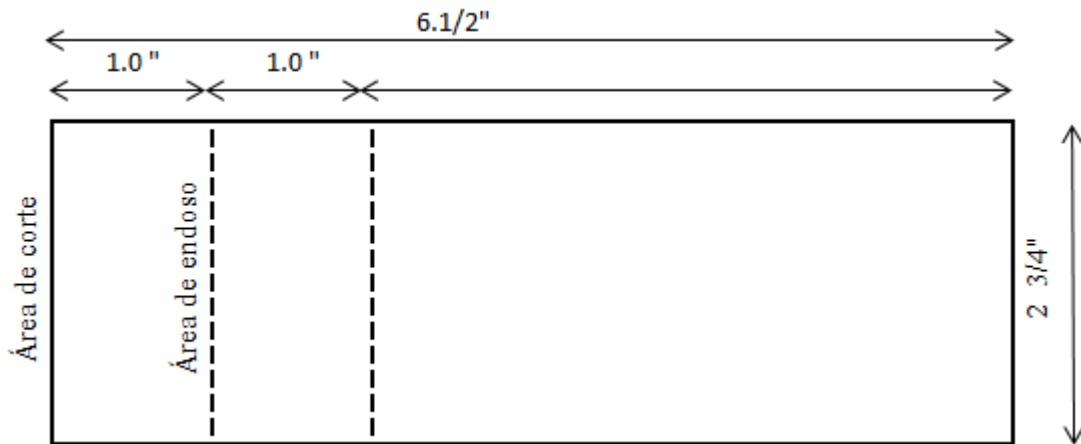
Clase de cheque	1ª. zona	2ª. zona
Cheque personal	1.0"	1.0"
Cheque comercial / voucher	1.0"	1.0"

Fuente: Resolución JM-51-2003

La tabla No. 2 describe las medidas que debe de tener un cheque personal y comercial, dichas medidas están enfocadas al espacio físico que se desea en la parte dorsal del cheque, espacio que será utilizado para el endoso.

### Ilustración No. 4

Figura 2: Zona para endoso de cheque personal

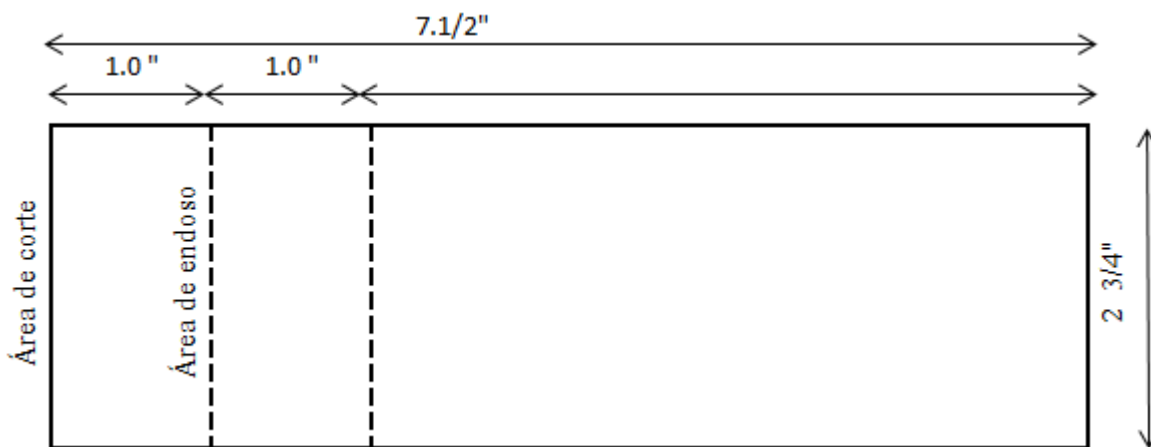


Fuente: Resolución JM-51-2003

En la figura 2 se describen las medidas estándar de un cheque personal, las cuales son reguladas por el Reglamento de la Cámara de Compensación Bancaria, adicional a ello la medida entre el endoso 1 y el endoso 2, como también el espacio para los sellos de compensación.

### Ilustración No. 5

Figura 3: Zona para endoso de cheque comercial o voucher



Fuente: Resolución JM-51-2003

En la figura 3 se describen las medidas estándar de un cheque comercial, las cuales son reguladas por el Reglamento de la Cámara de Compensación Bancaria, adicional a ello la medida entre el endoso 1 y el endoso 2, como también el espacio para los sellos de compensación.

Causas de devolución de un cheque

- Inexistencia de la cuenta bancaria de la que se emitió el cheque
- Fondos insuficientes
- La numeración del cheque no corresponde a los talonarios proporcionados al emisor, o bien, dicha numeración corresponde al cheque reportado como extraviado

- Falta de firma del librador o es diferente a como está registrada en el banco, es decir se encuentra notoriamente alterada o falsificada
- Ha sido revocado y ya venció el plazo legal para su presentación
- Existe una orden judicial de no ser pagado el cheque
- El librador se encuentra en esta de concurso o suspensión de pagos
- No existe continuidad de los endosos
- Ha sido indebidamente negociado
- No es cargo de la institución bancaria en que se presenta
- Está alterado
- Ya se ha pagado el original o el duplicado
- Está mutilado o deteriorado
- No reúne los requisitos legales señalados con anterioridad, como el no contener la orden incondicional de pago
- No es compensable
- Por causa imputable al banco librado

#### Reglamento de la cámara de compensación en Guatemala

A continuación se presenta los artículos más relevantes contenidos en el Reglamento de la Cámara de Compensación y con comentario breve.

#### Fundamento legal y objeto

“Artículo 1.- El reglamento se fundamenta en lo dispuesto en los artículos 26, literal d), y 70 del decreto número 51-2003 del Congreso de la República de Guatemala, Ley Orgánica del Banco de Guatemala”.

“Artículo 2.- El reglamento tiene por objeto regular el funcionamiento de la Cámara de Compensación Bancaria, por medio de la cual se compensarán los cheques recibidos por cada banco del sistema a cargo de los demás bancos”.

#### Participantes

“Artículo 4.- En la Cámara de Compensación Bancaria participarán el Banco de Guatemala, los bancos del sistema, el compensador principal y los compensadores agentes”.

“Artículo 5.- La Cámara de Compensación Bancaria funcionará bajo la dirección general del Banco de Guatemala. Dicha cámara podrá ser administrada por el Banco de Guatemala o por una entidad privada que éste contrate conforme los procedimientos establecidos en la ley de la materia. El administrador de la Cámara de Compensación Bancaria podrá contratar los servicios de entidades que funcionen como compensadores agente; cuando el administrador sea una entidad privada, dicha contratación la podrá realizar previa autorización del Banco de Guatemala”.

#### Acto de compensación

“Artículo 6.- La Cámara de Compensación Bancaria efectuará cada día hábil bancario dos actos de compensación ordinarios, de la manera siguiente:

- a) Primera Compensación: para compensar los cheques recibidos por cada banco del sistema a cargo de los demás bancos.
- b) Segunda Compensación: para compensar los cheques que hayan resultado no convertibles.

Cuando las circunstancias lo ameriten se podrán realizar compensaciones extraordinarias, previa convocatoria del Banco de Guatemala”.

## Funcionamiento

“Artículo 8.- Cuando se trate de intercambio de cheques, los delegados de los bancos deben concurrir personalmente a las instalaciones del compensador agente que cada institución bancaria haya contratado”.

“Artículo 9.- Los cheques que se presenten al cobro deberán llevar en el reverso las anotaciones siguientes: Cóbrese por Compensación, fecha y nombre del banco que lo presenta al cobro, número correlativo a que se refiere la literal a. del artículo 24 de este reglamento e identificación del compensador agente”.

“Artículo 10.- La compensación se efectuará por tipo de moneda. En moneda nacional para el caso de los cheques expresados en quetzales y, por el equivalente en dólares de los Estados Unidos de América, para el caso de los cheques expresados en moneda extranjera”.

“Artículo 11.- El banco librado deberá devolver, en la segunda compensación, los cheques que resulten no convertibles, indicando por escrito la causa de su devolución”.

“Artículo 12.- Los cheques no devueltos en la segunda compensación se tendrán como pagados”.

“Artículo 13.- El endoso representado por la anotación “Cóbrese por compensación” contenido en los cheques que hayan resultado no convertibles, deberá de anularse por parte del banco librado antes de devolver dichos cheques”.

“Artículo 16.- Si un banco no tuviere cheques que compensar o, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 43 de la Ley de Bancos y Grupos Financieros, fuere autorizado por la superintendencia de Bancos para interrumpir o suspender operaciones y prestación de servicios al público, no está exento de la obligación de recibir los cheques a su cargo”.

## Procedimiento de compensación y liquidación

“Artículo 21.- La compensación de cheques se realizará conforme el procedimiento siguiente:

- a) Los bancos trasladarán al compensador agente o al compensador principal, según su conveniencia:



- i. Los cheques a cargo de otros bancos;
  - ii. La información por medios electrónicos, de los cheques a que se refiere el inciso anterior; o,
  - iii. El o los cheques, o la información de éstos, que los bancos emitan como resultado de canjes bilaterales.
- b) Los compensadores agente o el banco de que se trate procesarán, por banco, los cheques o la información a que se refiere el inciso anterior, cuyo resultado deberán enviar al compensador principal en la forma en que éste lo requiera.
  - c) Con base en la información recibida, el compensador principal realizará la compensación y trasladará al Banco de Guatemala, en la forma en que éste le indique, el resultado multilateral neto.
  - d) El Banco de Guatemala, en cada acto de compensación, determinará la suficiencia de fondos de las cuentas de encaje no remunerado de los bancos participantes, y hará del conocimiento del compensador principal que se procederá a la liquidación. En caso alguna cuenta de encaje no remunerado presente insuficiencia de fondos, el Banco de Guatemala trasladará los fondos necesarios de la cuenta de encaje remunerado en la misma moneda, y si aun así persistiere la insuficiencia de fondos, lo comunicará al compensador principal para que excluya de la compensación los cheques a cargo del banco de que se trate, debiéndose repetir la compensación.

El Banco de Guatemala hará del conocimiento de la Superintendencia de Bancos, en forma inmediata, los casos de exclusión a que se refiere el párrafo anterior”.

“Artículo 22.- Concluido el procedimiento de compensación a que se refiere el artículo anterior, el Banco de Guatemala procederá a la liquidación correspondiente, debitando o acreditando, según sea el caso, la cuentas encaje correspondientes”.

“Artículo 23.- Las diferencias que los bancos establezcan una vez concluido el proceso de compensación y liquidación de cheques, deberán corregirse en forma bilateral”.

## Funciones del Banco Central

“Artículo 24.- El Banco de Guatemala tendrá las funciones siguientes:

- a) Asignar un número correlativo a cada banco para su participación en la Cámara de Compensación Bancaria.
- b) Aprobar el horario para realizar los actos de compensación ordinarios.
- c) Convocar a compensaciones extraordinarias cuando las circunstancias lo ameriten.
- d) Notificar a los participantes de la Cámara de Compensación bancaria las resoluciones que emitan.
- e) Adoptar las medidas que propicien el buen funcionamiento de la Cámara de Compensación Bancaria, conforme las disposiciones que para el efecto emita la Junta Monetaria.
- f) Liquidar el resultado multilateral neto, derivado del proceso de compensación de cheques.
- g) Informar oportunamente a la Superintendencia de Bancos las infracciones que cometan los bancos participantes en la cámara de compensación Bancaria, contra las disposiciones de este reglamento.
- h) Aprobar el diseño de formularios y reportes que se utilizarán para la compensación bancaria.
- i) Supervisar, cuando lo estime conveniente, los procesos de compensación.
- j) Informar de inmediato a los participantes de la Cámara de Compensación Bancaria, cuando de conformidad con el artículo 75 del Decreto Número 26-2012 del Congreso de la república de Guatemala, Ley de Bancos y Grupos Financieros, la Junta Monetaria haya resuelto la suspensión de Operaciones de un banco”.

## Funciones de la Superintendencia de Bancos

“Artículo 25.- La superintendencia de Bancos tendrá las funciones siguientes:

- a) Velar porque los participantes en la Cámara de Compensación Bancaria cumplan con el presente reglamento.
- b) Dictar las medidas procedentes respecto a las infracciones del presente reglamento.
- c) Solicitar al Banco de Guatemala cuando las circunstancias lo ameriten, la convocatoria a compensaciones extraordinarias”.

#### Funciones de los Bancos del Sistema

“Artículo 26.- Los Bancos del sistema tendrán las obligaciones siguientes:

- a) Informar oportunamente al administrador de la cámara y al Banco de Guatemala el nombre y la ubicación del compensador agente que contrate.
- b) Proporcionar a los compensadores agente, el nombre de sus delegados y la firma de éstos, y al Banco de Guatemala, el nombre del responsable de las operaciones de compensación”.

#### Funciones del Compensador Principal

“Artículo 27.- El compensador principal tendrá las funciones siguientes:

- a) Realizar la compensación de cheques.
- b) Establecer controles que garanticen razonablemente la exactitud, confiabilidad, oportunidad y confidencialidad de la información que se genere en el proceso de compensación.
- c) Proponer al Banco de Guatemala la implementación de medidas tendentes a mejorar el proceso de compensación.
- d) Informar oportunamente al administrador, al Banco de Guatemala y a la Superintendencia de Bancos, las infracciones que cometan los bancos participantes en la Cámara de Compensación Bancaria contra las disposiciones del reglamento”.

## Funciones del Compensador Agente

“Artículo 28.- Los compensadores agente tendrán a su cargo las funciones siguientes:

- a) Establecer controles que garanticen razonablemente la integridad de los documentos y la exactitud, confiabilidad, oportunidad y confidencialidad de la información que se genere en el proceso de compensación.
- b) Proponer al Banco de Guatemala la implementación de medidas tendentes a mejorar el proceso de compensación”.

## La comunicación en la organización

“El propósito de la comunicación en una empresa es tener información disponible para actuar o facilitar procesos de cambio, influir la acción hacia el bienestar de la empresa. La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de la empresa porque integra las funciones gerenciales, especialmente, la comunicación es necesaria: 1) para establecer y diseminar las metas de una empresa; 2) desarrollar planes para su logro; 3) organizar los recursos humanos y otros de la manera más eficiente y efectiva; 4) seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización; 5) liderar, dirigir, motivar y crear un clima en el que las personas quieran contribuir, y 6) controlar el desempeño”. (Koontz, Welhrich, Cannice ob. cit. 2008:486)

En las empresas de hoy, la información debe fluir más rápido que nunca antes. Un paro breve en el área de operativa puede ser muy costoso en términos de productividad perdida. Por tanto es esencial que cualquier tipo de problema se comunique rápidamente, para tomar una acción correctiva.

## Uso de un canal para transmitir información

“La información es luego transmitida por un canal que enlaza al emisor con el receptor. El mensaje puede ser oral o escrito, y su transmisión a través de un memorando, una computadora, el teléfono, un telegrama, correo electrónico (e-mail) (virtuales), televisión u otros medios digitales (como páginas o espacios colaborativos)”. (Koontz, Welhrich, Cannice ob. cit. 2008:487)

### Comunicación escrita

La comunicación escrita proporciona registros, referencias y defensas legales. Un mensaje puede ser preparado con cuidado y luego dirigido a una audiencia grande mediante el correo masivo. La comunicación escrita también puede promover uniformidad en política y procedimiento y en algunos casos, reducir costos.

### Comunicación oral

La comunicación oral puede ocurrir en la reunión frente a frente de dos personas, o en la presentación de un gerente ante una audiencia grande.

### Costo de operación

“Uno de los factores de una estrategia de bajo costo es la utilización efectiva de las instalaciones, las empresas con estrategias de bajo costo comprenden esto y emplean sus recursos de manera efectiva. Al determinar el tamaño y la inversión óptima, las empresas pueden distribuir los costos generales para obtener una ventaja en costo. Una estrategia de bajo costo no implica un valor bajo o poca calidad”. (Jay Heizer, Barry Render ob. cit. 2009:37)

“Las decisiones de proceso comprometen a la administración con tecnología, calidad, uso de recursos humanos y mantenimiento específico. Estos gastos y compromisos de capital determinarán gran parte de la estructura básica de costos de la empresa”. (Jay Heizer, Barry Render ob. cit. 2009:39)

## Capítulo 3

### 3.1 Planteamiento del problema

En base al análisis de la situación actual del proceso de recepción de cheques puesto en compensación de la empresa se pudo observar que carece de seguimiento hacia sus operaciones de cheques rechazados por compensación, esto es visible en el constante rechazo de cheques hacia sus clientes, en su mayoría provocados por errores de las empresas que reciben por cuenta ajena pagos hacia tarjeta de crédito.

Dentro de los errores que incurren las empresas receptoras de pagos se puede describir: tienen duplicidad en tiempo de compensación al momento de la reoperación de cheques, este fenómeno se da por el mal endoso que tienen los cheques recibidos por los colectores o empresas que reciben el cobro por cuenta ajena, cobro por manejo de cuenta monetaria a los clientes, este tipo de situación se da cuando el cliente no efectúa el endoso correspondiente o correcto al dorso del cheque, o bien efectúa el endoso en la parte baja del cheque, lugar que no es permitido efectuar el endoso, cobro por cheque rechazado a pago de tarjetas de crédito, en este caso es cuando el cliente se dirige a las ventanillas a efectuar su pago en las empresas que cobran por cuenta ajena o colectores y dichas empresas no endosan de forma correcta los cheques, provocando con ello una reoperación en el pago con cheque a tarjeta de crédito.

Como consecuencia de la mala operatoria se puede mencionar: cobro por mora o cargos por servicio a los clientes, esta problemática se da cuando el cheque depositado por parte del cliente ya no tiene más espacio en el dorso para poner otro sello de compensación y poder enviarlo al proceso respectivo para una próxima compensación y por último una comunicación deficiente, en este sentido se observa que la información no fluye de manera eficiente entre las distintas áreas relacionadas y las empresas involucradas que cobran por cuenta ajena.

Después del planteamiento del problema se procede a efectuar la pregunta de investigación, la cual queda formulada de la siguiente manera:

¿Cuál es la situación actual de la actividad de recepción de cheques ajenos de la empresa Serglosa?

### **3.2 Objetivos de la investigación**

Objetivo general

Establecer si el proceso actual de endoso de cheques es el adecuado para la optimización de recursos de la empresa Serglosa.

Objetivos específicos

- 1) Evaluar el conocimiento de las políticas y procedimientos que actualmente se aplican en el proceso de cheques.
- 2) Establecer si el proceso manual de endoso de cheques es efectivo ante la demanda transaccional
- 3) Evaluar si la automatización en el proceso de endoso de cheques es factible.
- 4) Determinar el costo extra por re operación de los cheques en agencia ajena.

### **3.3 Alcances y límites de la investigación**

La investigación se desarrollara evaluando las políticas y procedimientos que actualmente se aplican en el proceso de cheques, analizando los controles administrativos utilizados en el procesamiento de cheques, además verificando la forma en que se comunica cualquier circunstancia relacionada al proceso de cheques y por último determinando el costo extra que implica la re operación de cheques en agencias propias, para lo cual se solicitara el apoyo de la Gerencia de operaciones, Jefes de agencias y receptores, quienes proporcionaran la información pertinente para el trabajo de investigación.

Se estima que la principal limitante para la investigación es determinar el costo que implica la re operación de la cantidad de cheques diarios en agencias propias, tomando en consideración las horas hombre dedicadas a la operación de un cheque, se hace referencia a esta premisa ya que por

lo regular en una agencia bancaria o financiera no se manejan estos datos por operaciones sino mas bien el pago a los empleados o la determinación del sueldo es en base a quincena o mes.

### **3.4 Metodología aplicada a la investigación**

Para Bernal Torres (2006:55) “la metodología es entendida como el conjunto de aspectos operativos del proceso investigativo, que no es más que la concepción mayormente conocida en el ambiente académico en general. Por ello, cuando se acude a la investigación es usual referirnos a la metodología como ese conjunto de aspectos operativos que se tienen en cuenta para realizar un estudio” En base al contexto antes descrito se presenta a continuación la metodología de la investigación.

#### Tipo de investigación

Para establecer la situación del fenómeno o problema objeto de estudio se utilizo la investigación descriptiva, la cual nos permite un grado de análisis e interpretación de las condiciones existentes en el momento oportuno, dicha investigación suele implicar algún tipo de comparación o contraste, tratando de establecer relaciones de causa y efecto. La investigación descriptiva refiere minuciosamente e interpreta lo que es y no es solamente una descripción detallada de los hechos. La investigación descriptiva también puede referirse al estudio de lo que es o existe con relación a hechos pasados que han influido en acontecimientos presentes. Por tal razón la investigación descriptiva nos permitirá derivar conclusiones significativas que permitan interpretar y explicar los hechos del problema objeto de estudio.

Para poder ampliar nuestro tema objeto de estudio también se considerara la investigación documental, en este sentido todo tipo de investigación previa que tenga relación al objeto de estudio, pudiendo ser de carácter escrito, fílmico, grabado, etc.

#### Método de investigación

El método que se utilizara para efectuar conclusiones de la investigación del objeto de estudio es el inductivo, esto es en base a que dicho método proporciona conclusiones cuyo contenido es más



amplio que el de las premisas, adicionando a ello el método inductivo se fundamenta en la generalización de propiedades comunes de un cierto número de casos ya observados, donde las evidencias o datos adicionales pueden sustentar con más precisión las conclusiones obtenidas. En el transcurso del proceso de inducción se pueden ordenar los datos observados y de la experiencia adquirida, esto con el fin de servir de apoyo a la ciencia entera.

El método que también se considerara en la investigación es el de análisis, este método nos permitirá abstraer ciertas partes o variables del objeto de estudio, como también examinar de manera profunda y detallada cada componente, con el fin de poder conocer las relaciones internas.

#### Fuentes de información

Para recolectar los datos de la investigación de nuestro tema objeto de estudio se utilizaran fuentes primarias y secundarias.

- a) Fuentes primarias: son las que están constituidas por la información que se obtendrá del gerentes de operaciones, de los jefes de agencia y de los receptores, donde por medio de ellos se recopilara información de primera mano, posterior a ello la información recopilada se utilizara para realizar un análisis general, esto con el propósito de una mejor comprensión del problema, para después poder proponer una solución efectiva hacia el problema planteado.
- b) Fuentes secundarias: se recurrirá a bibliografías existentes como: tesis, libros, enciclopedias y todo documento que se relacione a nuestro tema objeto de estudio, con el fin de poder enriquecer, evaluar, definir y esclarecer el tema objeto de estudio.

### **3.4.1 Sujetos de la investigación**

Para el desarrollo de la investigación se considerara de forma relevante las opiniones, acciones y experiencia del personal que está directamente relacionado con el área operativa de agencias, así también se tomara muy en cuenta toda la información que proporcione el gerente de operaciones.

Por lo anteriormente descrito se incluyen como sujetos de la investigación a las siguientes posiciones:

- Gerente de operaciones, persona encargada de tomar decisiones, coordinar y dirigir todas las actividades operativas de las agencias, el gerente de operaciones es la persona a quien le deben de rendir cuentas de forma directa o inmediata los jefes de agencia.
- Jefes de agencia, persona encargada de supervisar y controlar todas las operaciones transaccionales que se dan dentro de la agencia, el jefe de agencia es la persona a quien le deben de rendir cuentas de forma directa o inmediata los receptores.
- Receptores pagadores, es el personal a cargo de recibir y operar en el sistema todas las transacciones de los clientes ya sea de receptoría o pagaduría.

#### Determinación de la muestra

Tomando en consideración las características planteadas del objeto tema de estudio y la delimitación geográfica, se estimara para la evaluación a la población en su totalidad, esto debido a que la población total objeto de estudio es pequeña cuenta con tres puestos de trabajo, donde el número uno corresponde a la plaza de receptor pagador con nueve personas, en el puesto número dos está la plaza de jefe de agencia con 3 personas y por último la plaza de gerente de operaciones, la cual está ocupada por una persona, este recurso humano pertenece al área operativa de la empresa.

Derivado del tema objeto de estudio a investigar no se considerara una muestra, más bien se tomara la población total, esto con el fin de que la información este siendo extraída de una población representativa.

A continuación se detalla la cantidad de sujetos de estudio:

Gerente de operaciones	1 - entrevista
Jefe de agencia	3 - cuestionario
Receptor pagador	<u>9</u> - cuestionario
<b>Total</b>	<b>13</b>

### 3.4.2 Instrumentos

“Los instrumentos son utilizados en las investigaciones para medir las variables y en algunos casos llegan a combinarse varias técnicas de recolección de datos” (Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar, 2010: 217).

“Cuestionarios: consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir, pueden utilizarse dos tipos de preguntas, cerradas: son aquellas que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas fáciles de codificar y analizar, abiertas: no delimitan las alternativas de respuesta y son útiles cuando no hay suficiente información sobre las posibles respuestas de las personas” (Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar, 2010: 217,221).

“Entrevista: implica que una persona calificada (entrevistador) aplica el cuestionario a los participantes; el primero hace las preguntas a cada entrevistado y anota las respuestas”. (Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar, 2010: 239).

Para la obtención de la información primaria se utilizaran las técnicas de encuestas y entrevista, las cuales se aplicaran de la siguiente forma:

- Cuestionarios con preguntas debidamente estructuradas, dirigidas al personal que pertenece al área operativa.
- Guía de entrevista, dirigida al Gerente de Operaciones.

En los instrumentos anteriores se consideraron elementos cuantitativos y cualitativos que permitieran formar criterios, sujetos al análisis e interpretación con relación a la pregunta de investigación, todos para contribuir a las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

### **3.4.3 Procedimiento**

La Financiera es una entidad que tiene un constante crecimiento y desarrollo en el ámbito financiero, la cual opera en un mercado altamente competitivo, por tal razón la empresa se ha considerado para la investigación de práctica empresarial dirigida, por lo anteriormente expuesto es de mucho compromiso el poder ofrecer una propuesta que permita optimizar los recursos disponibles, para poder fortalecer el área operativa, la cual es nuestro objeto de estudio e investigación, con el objetivo de hacer más eficiente las operaciones, pero sobre todo dar un buen servicio al cliente.

El departamento seleccionado para el estudio de investigación es el de operaciones, dicha área es donde se reciben y operan cada una de las transacciones de los clientes, para este caso todos los depósitos hacia las distintas cuentas que posean los clientes, de la moneda quetzal o dólar, ya sean estos con papel moneda (dinero) o con cheque.

El área objeto de estudio se evaluó por medio de diferentes herramientas, dentro de ellas el análisis Foda, el cual se enriqueció con la observación, ayudo a determinar las distintas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que en conjunto nos ayudó a poder definir el planteamiento del problema, determinando también la variable de investigación, con la cual se inició el proceso de recopilación de información en diferentes fuentes bibliográficas que permitieron dar forma al anteproyecto de investigación.

Una vez definida la variable de investigación que está relacionada con el control del proceso de recepción de cheques ajenos puestos en compensación, que va desde la recepción del depósito con cheques hasta la liberación de fondos por medio de compensación.

Posterior a ello se definieron los objetivos generales y específicos de la investigación, los cuales se pretenden cumplir por medio de la metodología planteada, así mismo se determinan los límites y alcances de la investigación, después se determinaron los sujetos que se someterán a investigación.

En la selección de los instrumentos se consideran los más idóneos para la búsqueda de la información, adicionado a ello que puedan responder a los objetivos planteados, cuyo fin sea

enriquecer el tema objeto de estudio, para poder realizar un análisis eficaz de la situación, lo cual nos llevara a poder elaborar el informe final y la propuesta de mejora para su ejecución.

### Ilustración No. 6

Gráfica 1: Gantt del proyecto de tesis

No.	Actividades	Meses																																
		Mayo				Junio				Julio				Agosto				Sept.				Oct.				Nov.				Dic.				
Semanas		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	
1	Antecedentes de la empresa	■	■	■																														
2	FODA		■	■	■	■																												
3	Marco teórico					■	■	■	■	■	■																							
4	Planteamiento del problema					■	■	■																										
5	Objetivos					■	■	■																										
6	Alcances y limites					■	■	■																										
7	Metodología									■	■	■																						
8	Tabla de sujetos										■	■	■																					
9	Tabla de variables				■	■	■	■	■																									
10	Elaboración de instrumentos										■	■	■																					
11	Bibliografía													■	■																			
12	Investigación de campo																																	
13	Vaciado y gráficas																																	
14	Resumen de resultados																																	
15	Análisis																																	
16	Interpretación de resultados																																	
17	Posibles alternativas																																	
18	Conclusiones																																	
19	Recomendaciones																																	
20	Anexos																																	
21	Documento terminado																																	

Fuente: elaboración propia, mayo de 2013

## Capítulo 4

### 4.1 Presentación de resultados

Para sustentar la investigación de la mejora del proceso de endoso de cheques ajenos puestos en depósito de la empresa objeto de estudio, se procedió a realizar el trabajo de campo, en donde se utilizaron dos tipos de cuestionario:

- el primero dirigido a receptores: primer sujeto de investigación, donde se trató de determinar el conocimiento de políticas y procedimientos del proceso de cheques.
- el segundo cuestionario se dirigido a los Jefes de Agencia y el Gerente de Operaciones: donde se trató de determinar la forma de comunicar las políticas y procedimiento de cheques, como también la implementación de un sub-plataforma para la recepción de cheques.

Por medio del trabajo de campo y los instrumentos utilizados se obtuvo información de primera mano, la cual fue obtenida de los nueve receptores, tres jefes de agencia y el gerente de operaciones, personal correspondiente a la totalidad de la población, dicha población está compuesta por las tres agencias con que cuenta la empresa, a continuación se presentan los resultados obtenidos.

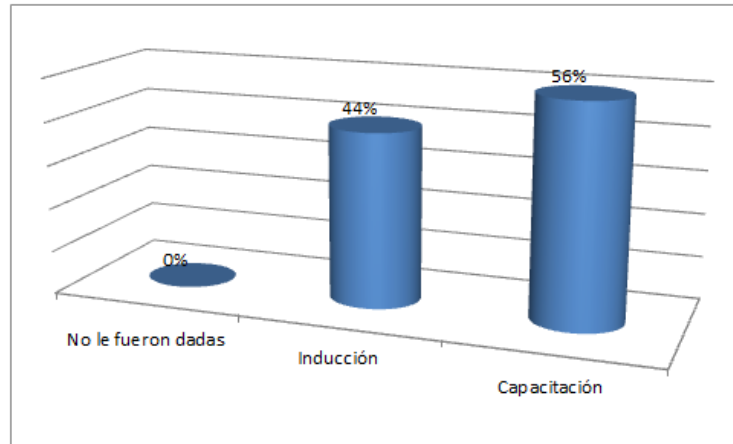
#### Resultado de cuestionario dirigido a Receptores

En lo que respecta al cuestionario dirigido a Receptores Pagadores, se hace énfasis al área donde se tuvieron que pasar los cuestionarios, que para el caso, el lugar físico donde los Receptores pagadores realizan sus actividades es en las ventanillas de receptoría, lugar donde se reciben depósitos y pagos en efectivo, con cheques propios, con cheques ajenos y del exterior, levantando información de la totalidad de nueve receptores pagadores.

A continuación se presentan los resultados obtenidos por medio de los cuestionarios aplicados.

### Ilustración No. 7

Gráfica 2: Conocimiento de políticas y procedimientos de recepción de cheques



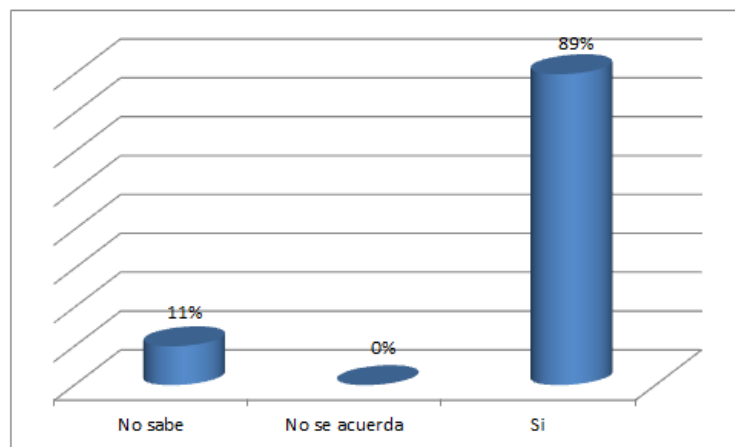
N=9

Fuente: Elaboración propia, septiembre de 2013

Se puede distinguir que los Receptores pagadores no desconocen las políticas y procedimientos, esto debido a que en su momento les fueron dadas en una inducción o capacitación, quedando por un lado la ignorancia de las mismas.

### Ilustración No. 8

Gráfica 3: Conocimiento de compensación



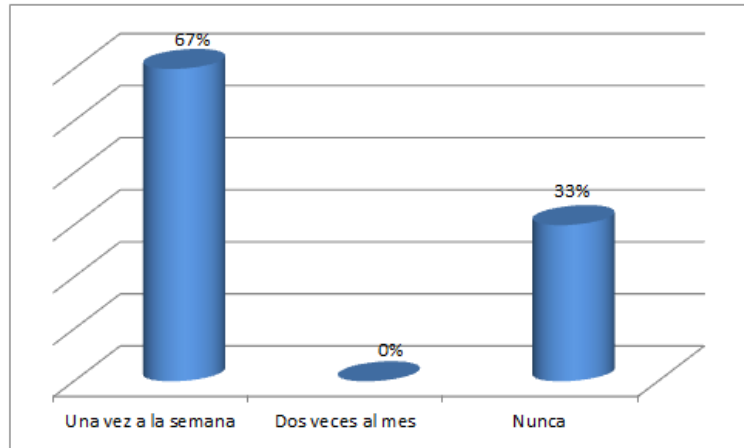
N=9

Fuente: Elaboración propia, septiembre de 2013

Un pequeña parte de Receptores carecen o no tienen claro el tema de compensación, aunque en contra parte se tenga que la mayoría no desconocen el tema, lo cual hace ver una pequeña debilidad en este sentido.

### Ilustración No. 9

Gráfica 4: Revisión de transacciones recibidas por concepto de depósito con cheque ajeno



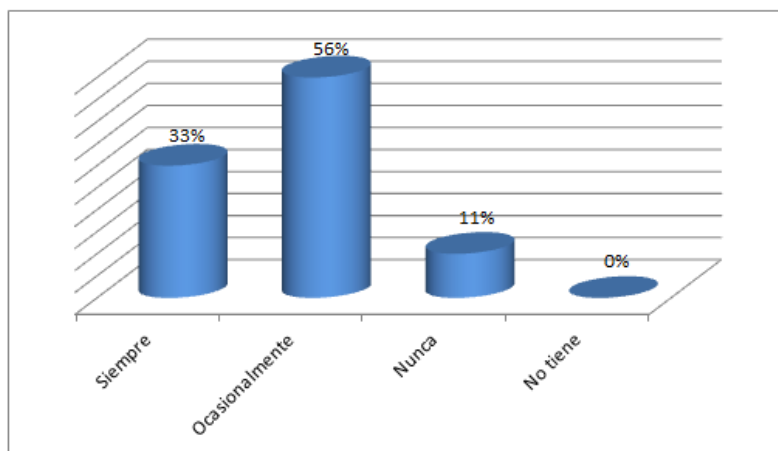
N=9

Fuente: Elaboración propia, septiembre de 2013

Es evidente que en oportunidades los Receptores no realizan revisiones de los depósitos recibidos, aunque en su mayoría revisan por lo menos una vez por semana, lo cual hace notar que dicha revisión debe de realizarse con más frecuencia o puntualidad.

### Ilustración No. 10

Gráfica 5: Conocimiento de la lista de verificación para recepción de cheques



N=9

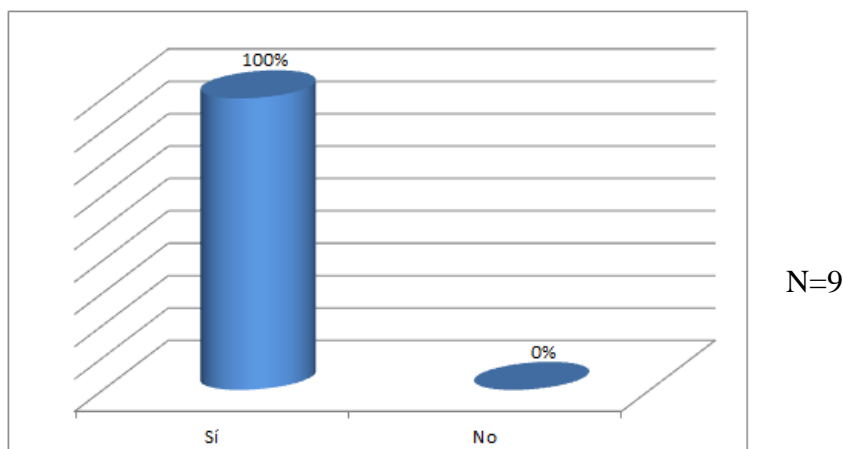
Fuente: Elaboración propia, septiembre de 2013

Lo que conocen los Receptores del uso una herramienta para el control de la recepción de cheques es casi nula, debido a que ocasionalmente suelen utilizar una supuesta herramienta para el control o revisión de los cheques recibidos.



## Ilustración No. 11

Gráfica 6: Revisión de cheques con mal endoso



Fuente: Elaboración propia, septiembre de 2013

La revisión que realizan los Receptores es sin ninguna herramienta específica, ya que cuando la realizan es de forma visual cheque por cheque, realizada por lo regular al final del día cuando se realiza el cuadro general de cada una de las agencias.

### Resultados del cuestionario dirigido a Jefes de Agencia

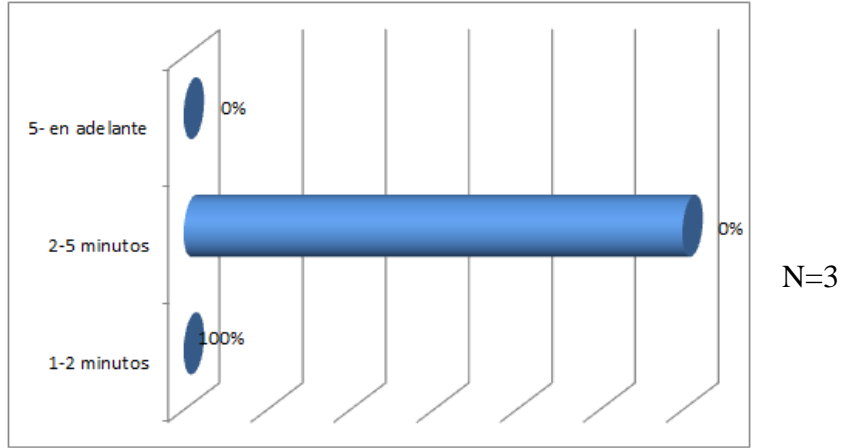
El cuestionario número dos fue aplicado a los Jefes de Agencia, en donde se obtuvo la opinión de cada uno de ellos en relación a las interrogantes que se plantearon.

Se hace énfasis al área donde se tuvieron que pasar los cuestionarios, que para el caso, el lugar físico donde los Jefes de Agencia realizan sus actividades es en las ventanillas de atención especial, lugar donde se reciben solicitudes de clientes y operatoria de transacciones especiales, se levantó la información de la totalidad de tres Jefes de Agencia.

A continuación se presentan los resultados obtenidos por medio de los cuestionarios aplicados.

### Ilustración No. 12

Gráfica 7: Tiempo utilizado en la operatoria de un depósito con cheque ajeno

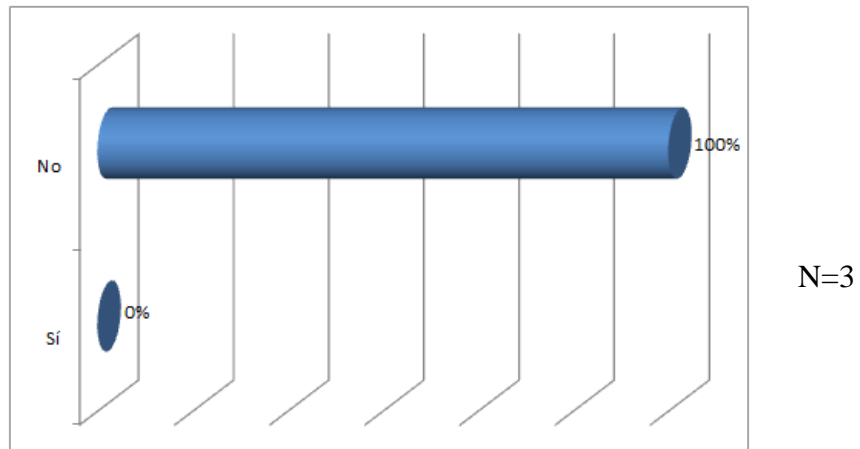


Fuente: Elaboración propia, septiembre de 2013

El tiempo que se realiza un Receptor en la operatoria de un depósito oscila entre el rango de 2 minutos y 5 minutos, tiempo que puede ser minimizado para un mejor aprovechamiento transaccional.

### Ilustración No. 13

Gráfica 8: Conocimiento del costo por re operación de un depósito con cheque ajeno

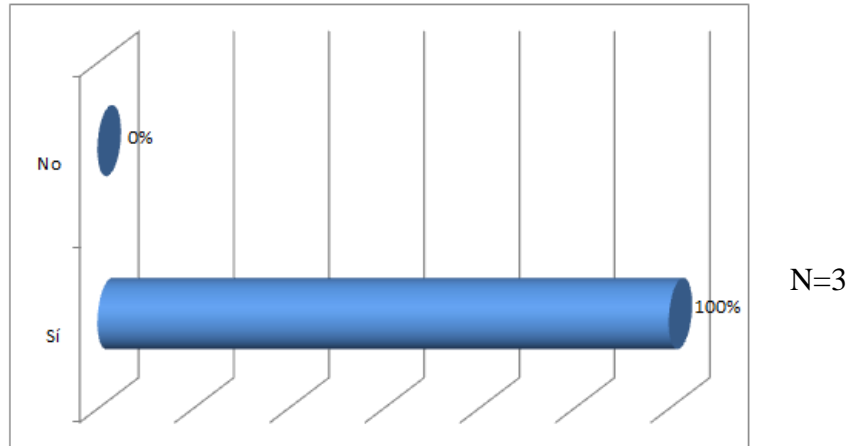


Fuente: Elaboración propia, septiembre de 2013

El desconocimiento del costo extra en que se incurre por la reoperatoria de un cheque con mal endoso es evidente, donde dicho fenómeno provoca que se sigan incurriendo en este tipo de errores, dándole a la empresa gastos extras e innecesarios.

## Ilustración No. 14

Gráfica 9: Consideración acerca de la aplicabilidad de una plataforma con lista de verificación de endoso



Fuente: Elaboración propia, septiembre de 2013

La perspectiva por parte de los Jefes de agencia sobre la viabilidad de la aplicación de una sub plataforma con catálogo de endoso incluida en el sistema de cajas es bien recibida, esto debido a que reemplaza el sistema manual por el automatizado, donde el aprovechamiento del cambio permite la implementación de un control.

### Resultados de la entrevista dirigida al Gerente de Operaciones

La entrevista fue realizada al Gerente de Operaciones, persona que tiene la función clave en la toma de decisiones del área referida, tomando también en cuenta la vasta experiencia que posee en el área a su cargo.

Por medio del instrumento se pudo obtener la perspectiva y opinión del Gerente en lo que a la automatización del proceso de endoso de cheques rechazados por concepto de depósito o pago se refiere, como también el aprovechamiento del cambio y la implementación de un reporte de cheques operados.

### Ilustración No. 15

Tabla 3: Matriz de sentido de la entrevista realizada al Gerente de Operaciones

No.	Pregunta	Gerente de Operaciones	Observaciones
1	¿Cuál es la forma en que actualmente se endosan los cheque por concepto de depósito o pago?	Endoso manual	En términos generales el endoso se realiza por medio de sellos y/o escrito con puño y letra.
2	¿Considera que es efectiva la forma como se endosan actualmente los cheques?	No	Existen alguna inconsistencias al momento de poner el sello o escribir al dorso
3	¿Considera conveniente un endoso electrónico?	Si	Facilitaría el trabajo en el área de cajas, aumentaría el nivel de eficiencia, mejor aprovechamiento de los recursos, mejor servicio.
4	¿Consideraría costosa la aplicabilidad de una sub plataforma al sistema de cajas?	No	No es necesaria ayuda de outsourcing, el sistema operativo de cajas es del conocimiento de los ingenieros de sistemas.
5	¿Cuál sería su decisión si existiera una innovadora herramienta en el sistema de cajas, que facilite el trabajo de los operadores cuando reciben depósitos con cheques?	Aplicarlo	Todo lo que sea para innovar debe de ser aplicado.

Fuente: Elaboración propia, septiembre de 2013

## Capítulo 5

### 5.1 Análisis e interpretación de resultados

Según Hernández Sampieri, et. (2010) La revisión de la literatura y su comparación con los resultados es una fuente para revelar diferentes niveles en el desarrollo de un tema determinado, tales como la existencia de una o varias teorías ya desarrolladas, que estén soportadas por evidencia empírica y que se apliquen consecuentemente al problema de investigación; Asimismo, que pueden haber piezas o trozos de teoría que sugieren variables potencialmente importantes que pueden ser aplicadas al problema de investigación. En coherencia con esa definición se procedió a comparar los resultados obtenidos al realizar el trabajo de campo con las fuentes bibliográficas incluidas en el marco teórico.

Políticas y procedimientos aplicados al proceso de recepción de cheques

Según el Reglamento de la Cámara de Compensación Bancaria. Junta Monetaria. Resolución JM-51-2003, en el artículo 21 hace mención sobre el procedimiento de compensación y liquidación que debe de dársele a un cheque recibido por concepto de depósito, donde se mencionan las dos compensaciones diarias.

En contraste se tienen los resultados obtenidos de la investigación de campo, donde se evaluó el grado de conocimiento de las políticas y procedimientos aplicados en la recepción de cheques puestos en compensación, se pudo evidenciar que en la mayoría de casos fueron divulgadas dichas políticas en una capacitación, quedando en segundo plano la divulgación en una inducción, así también se autodiagnóstico a cada uno de los receptores a modo que cada uno de ellos pudiera evaluar su conocimiento en el tema, donde dio como resultado que una buena porción de encuestados contestara que si manejan el tema de compensación.

Así también se pudo determinar que, cuando se les pregunto sobre la cantidad de compensaciones que existen en el día, la mayoría de encuestados supo indicar que estaban conscientes de cuantas compensaciones existían, como también la cantidad de veces que se les daba retroalimentación de políticas y procedimientos, dando como resultado una vez al mes,

aunque se tuvo un pequeño porcentaje de personas que indicaron no tener retroalimentación de políticas y procedimientos.

Según el Reglamento de la Cámara de Compensación Bancaria. Junta Monetaria. Resolución JM-51-2003, en el artículo 13 del instructivo para la estandarización de cheques en el sistema bancario nacional hace énfasis en el reverso de un cheque, donde indica que estará reservado para el endoso del mismo, para tal efecto existen zonas específicas para cada participante en el endoso de un documento, las cuales deben respetarse estrictamente, en vista de que cualquier endoso que se coloque fuera de su respectiva zona, originará retraso y/o no pago.

En contraste se tienen los resultados obtenidos en la investigación de campo, donde se pudo evidenciar que la mayoría de operadores tienen el conocimiento del momento oportuno en que debe de rechazar un cheque puesto en depósito o para pago, como también el lugar idóneo donde debe de llevar el respectivo endoso, adicional a ello lo que motiva la denegatoria de los mismo, así también el reporte ágil al jefe superior inmediato cuando suscitan este tipo de inconsistencias, este procedimiento es de vital importancia para los operadores, ya que de ello dependerá la rapidez con que se liberen los fondos de los cheques puestos en compensación.

En este mismo contexto se hace énfasis en la revisión de la incidencia de cheques con mal endoso, donde el cien por ciento de encuestados indico que si existe una revisión para estos casos.

#### Controles administrativos utilizados en el proceso de cheques

Según el Reglamento de la Cámara de Compensación Bancaria. Junta Monetaria. Resolución JM-51-2003, en el artículo 28 hace referencia a que el compensador agente del banco debe establecer controles que garanticen razonablemente la integridad de los documentos, la exactitud, confiabilidad, oportunidad y confidencialidad de la información que se genere en el proceso de compensación.

En contraste se tiene la información recabada en el trabajo de campo, donde se pudo evidenciar que se carece de algún instrumento que pueda ayudar en el control de recepción de cheques

puestos en depósito o pago, en este sentido se hace énfasis a cualquier tipo de herramienta, ya sea esta de forma manual como una lista de verificación para la revisión de cheques o bien de forma automatizada dentro del sistema operativo de receptoría.

En tal sentido se evaluó el grado de conocimiento que tienen los receptores de la herramienta lista de verificación, además si en su momento se les ha dado mayor detalle de la misma, a lo que se evidencio que la herramienta como tal es poco o nula su utilización como también el conocimiento que se tiene de ella.

#### Forma de comunicar cambios en el proceso de cheques

Koontz, Weihrich, Canice, en el libro Administración una perspectiva global y empresarial, (2008), indica que un sentido más amplio, el propósito de la comunicación en una empresa es tener información disponible para actuar o facilitar procesos de cambio, influir la acción hacia el bienestar de la empresa.

En contraste se tienen los resultados obtenidos de la investigación de campo, donde se determinó el tipo de medio de comunicación que se utiliza para poder informar cualquier cambio relacionado al proceso de cheques, dentro de este contexto se constató que la información fluye en su mayoría de veces por medio del correo electrónico donde se adjuntan las instrucciones de cambios o modificaciones al proceso de cheques y por otro lado existe una pequeña parte de información que es transmitida por el medio escrito, como cartas, comunicados, memos, etc.

En torno a la comunicación y los factores o barreras que afectan la fluidez de la misma se determinó que entre el área operativa y su entorno donde se relaciona existe poca comunicación, aspecto que es de suma importancia dentro de la organización ya que deben de existir distintas formas de poder transmitir cualquier cambio o modificación al proceso de cheques, así también se evaluó si existe el apoyo necesario de las distintas áreas relacionadas a la de operaciones, se pudo determinar que si existe aunque considerada de una forma correctiva mas no preventiva. Dentro de este mismo contexto también se evaluó la comunicación entre receptor y jefe inmediato, donde se pudo constatar que la comunicación es de forma fluida, esto debido a que fue catalogada como buena.

## Costo de reoperación de un cheque

“Uno de los factores de una estrategia de bajo costo es la utilización efectiva de las instalaciones, las empresas con estrategias de bajo costo comprenden esto y emplean sus recursos de manera efectiva”. (Jay Heizer, Barry Render ob. cit. 2009:37)

En lo que respecta al costo operativo de un depósito o pago con cheque ajeno se sabe que para la Financiera es la cantidad de diez quetzales, monto que es cobrado por el banco donde se realizan los redepósitos de los cheques rechazados, dicho monto corresponde a la comisión que cobra el banco por concepto de recepción por cuenta ajena, este dato se puede evidenciar según el estadístico de cheques rechazados, que va desde enero dos mil trece hasta octubre del mismo año, el cual se detalla a continuación:

### Ilustración No. 16

Tabla 4: Costo de operación de cheques rechazados de enero a octubre 2013

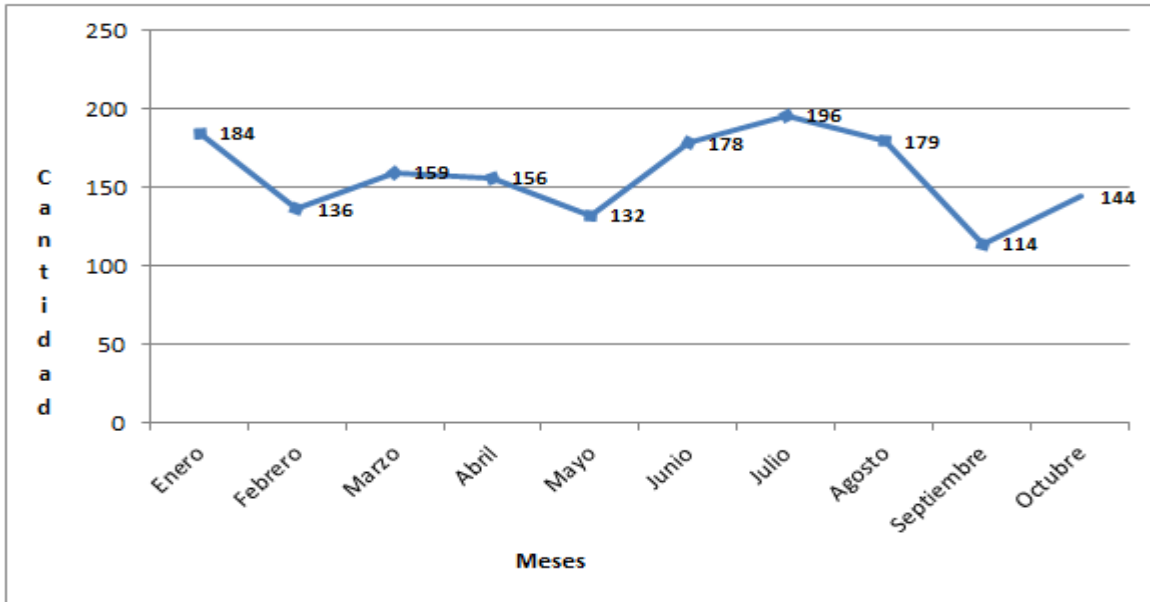
Mes	Cantidad de cheques rechazados en (Q)	Cantidad de cheques rechazados en (\$)	Total de cheques rechazados en el mes	Monto de reoperación unitario	Monto total por reoperación en el mes
Enero	136	48	184	10.00	1840.00
Febrero	104	32	136	10.00	1360.00
Marzo	105	54	159	10.00	1590.00
Abril	108	48	156	10.00	1560.00
Mayo	104	28	132	10.00	1320.00
Junio	124	54	178	10.00	1780.00
Julio	134	62	196	10.00	1960.00
Agosto	137	42	179	10.00	1790.00
Septiembre	70	44	114	10.00	1140.00
Octubre	94	50	144	10.00	1440.00
TOTAL	1116	462	1578	10.00	15780.00

Fuente: Datos estadísticos de Serglosa, octubre de 2013



## Ilustración No. 17

Gráfica 10: Estadística de cheques rechazados de enero a octubre 2013



Fuente: Datos estadísticos de Serglosa, octubre de 2013

Además se evaluó el tiempo que se realiza el receptor para operar un depósito que contiene cheques rechazados, donde se determinó que el tiempo estimado oscila entre uno y dos minutos por un depósito, además se evaluó el grado de conocimiento que tienen los receptores en lo que respecta al costo en que se incurre cuando se reciben depósitos con cheques ajenos con endoso incorrecto, en este contexto los encuestados indicaron no tener conocimiento del costo real que significa la re operación de un cheque con endoso incorrecto, en este mismo sentido se les preguntó sobre como consideraban que era el índice de incidencia de cheques rechazados por mal endoso, como también el costo que implica para la empresa la re operación de los mismos, donde se constató que los receptores y jefes de agencia perciben que es moderado.

En esta misma fase se trató el tema de la aplicabilidad de una sub plataforma dentro del sistema operativo de la plataforma base de operaciones, donde se evaluó la viabilidad que esta tiene y la ayuda que vendría a proporcionar al momento de operar depósitos con cheque ajeno, se pudo determinar que para todos los encuestados fue bien vista la herramienta, donde consideraron que puede ser de mucha utilidad

## Conclusiones

Después de haber analizado el grado de conocimiento de los receptores y jefes de agencia en lo que respecta a las políticas y procedimientos de cheques puestos en depósito, de establecer si el proceso de endoso de cheques manual es efectivo ante la creciente demanda transaccional, el costo que se tiene por re operación de un depósito y la posibilidad de automatizar el proceso de endoso se concluye lo siguiente:

1. Se evidenció que los receptores y jefes de agencia, poseen un grado de conocimiento aceptable, en lo que a políticas y procedimientos del proceso de recepción de cheques se refiere, además de ello se determinó que dicha información fue proporcionada por medio de capacitación.
2. En base a la investigación se pudo establecer, que para una creciente demanda transaccional en el área de cajas es necesario que se modernice el proceso de endoso de cheques, ya que el tiempo que se tardan los Receptores para la operatoria de cheques es demasiado largo.
3. El resultado de la evaluación hacia la posibilidad de automatizar e implementar una sub plataforma para el endoso de cheques en el sistema operativo de cajas fue positivo, esto debido a que el sistema era apto para poder realizar los cambios necesarios, también se determinó tener el personal idóneo para trabajar en ello.
4. Se determinó que el costo extra en que incurre la empresa por la reoperación de un cheque procesado de manera errónea tiene un costo de diez quetzales (Q10.00) el cual es absorbido por la empresa, fenómeno que da como resultado la duplicidad de pago y tiempo en operación.

# Propuesta

**Mejora del proceso de endoso de cheques ajenos puestos en depósito por medio de la implementación de una sub plataforma en el sistema operativo de cajas**

## **Propuesta**

### **Mejora del proceso de endoso de cheques ajenos puestos en depósito por medio de la implementación de una sub plataforma en el sistema operativo de cajas**

A continuación se presenta la propuesta de mejora para la empresa Serglosa, la cual va enfocada a optimizar el proceso de recepción de cheques ajenos puestos en depósito o pago, donde la aplicación de un método automatizado de endoso dejará por un lado la forma manual que actualmente se utiliza.

La innovación en el proceso de endoso de cheques ayudará de forma directa a los receptores, quienes podrán realizar su labor de una manera más eficiente, exacta y con mayor precisión, lo cual dará un menor índice de error al momento de operar cheques puestos en depósito o pago.

El que se mejore el proceso de endoso de cheques permitirá recuperar todo aquel costo extra en la operación de depósitos con cheque, y que se incurre al momento de re operar los cheques con endoso incorrecto.

La iniciativa de implementar una sub plataforma dentro del sistema de cajas, demuestra el mejor aprovechamiento de los recursos tecnológicos, humanos y financieros, con los que cuenta la empresa.

## **1. Presentación**

Ante el actual entorno económico, comercial y competitivo, las empresas deben de contar con las herramientas necesarias para poder competir, para poder identificar las áreas de oportunidad y las áreas de mejora, en donde se debe de tomar decisiones precisas y certeras de forma estratégica.

Por tal razón el que una empresa innove en sus procesos es sinónimo de abrirle una puerta al desarrollo, a la competitividad, pero sobre todo al mejor desempeño a su labor, donde la mayor satisfacción se la lleva su razón de ser, el cliente.

## **2. Justificación**

Al considerar los hallazgos obtenidos en el desarrollo de la investigación, donde se abordó la temática de la validación del proceso de recepción de cheques ajenos puestos en compensación por concepto de depósito o pago, se identificaron las áreas de mejora y de oportunidad, en donde se concluyó que existe la oportunidad de mejorar el proceso de recepción de cheques, por medio de la implementación de una sub plataforma que incluye un catálogo de los distintos endosos, todo ello aplicable al sistema operativo de receptoría, esta herramienta permitirá una rápida y fácil operatoria de los cheques ajenos puestos en compensación, por parte de los receptores.

En el caso de los jefes de agencia y gerente de operaciones tendrá la utilidad de llevar un mejor control de los cheques con mal endoso, donde se podrán generar reportes que determinen de forma clara el número de documento, día de operación, hora de operación , y usuario que recibió un cheque determinado.

### **3. Objetivos**

#### General

- ✓ Diseñar una sub plataforma dentro del sistema operativo de cajas con un catálogo de tipos de endoso, que contribuya a un control óptimo en la recepción de cheques ajenos y minimización de costos.

#### Específicos

- ✓ Sustituir del proceso manual de endoso de cheque a automatizado
- ✓ Controlar por medio de reportes a detalle
- ✓ Maximizar el tiempo de operación de cheques ajenos
- ✓ Bajar los índices de costos operativos en la re operación de cheques

### **4. Desarrollo de la propuesta**

En esta sección se presentarán la propuesta de mejora para la empresa, la cual se define como la implementación de una sub plataforma al sistema operativo de cajas aplicado a la recepción de cheques ajenos puestos en depósito o pago.

#### **4.1 Plataforma principal y Sub plataforma para endoso**

La plataforma que actualmente se utiliza para poder ingresar un depósito o pago con cheque ajeno consta de parámetros de ingreso obligatorios, el cual está conformado por 2 fases de ingreso de datos, en el caso de la primera fase se deben de ingresar datos primarios como: el código que identifica el tipo de la transacción a operar, el número de cuenta que corresponda al tipo de operación, el tipo de moneda, y por último el número de documento. En la segunda fase se deben de ingresar datos secundarios como: monto en efectivo, que es cuando se deposita billetes o monedas, cheque propio, que para financieras no aplica, cheque ajeno, que es donde se

implementara la sub plataforma, la cual pasara a ser la fase 3 de ingreso de datos finales, fase que permitirá la sustitución del proceso manual de endoso de cheque al automático.

A continuación se presenta la plataforma principal y la sub plataforma para endoso

### Ilustración No. 18

Figura 4: Plataforma y sub plataforma para el sistema de cajas

<b>Fase No. 1 ingreso de datos primarios</b>	
Código	X X X X
Cuenta	XX-XXXX-X
Moneda	Q <input type="checkbox"/> \$ <input type="checkbox"/>
No. documento	X X X X X
<b>Fase No. 2 ingreso de datos secundarios</b>	
Efectivo	Q/\$
Cheque Propio	Q/\$
<b>Fase No. 3 ingreso de datos de endoso</b>	
Cheque Ajeno	Q/\$
Cheque exterior	Q/\$
TOTAL	

▼	<b>Catálogo de tipos de endoso</b>
01	Ahorro
02	Tarjeta de Crédito
03	Seguros
04	Fideicomisos
05	Préstamo

Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2013



### 4.1.1 Diseño del catálogo de tipos de endoso en la sub plataforma

En el diseño del catálogo de la sub plataforma se tomaron en consideración los distintos tipos de endoso que pudiera llevar un cheque puesto para depósito de ahorro, o pago de tarjeta de crédito, pago de póliza de seguro, pago de fideicomiso y pago de préstamo, como también la asignación de un código sistemático adjuntado a la descripción del tipo de endoso, donde el único dato a ingresar será la referencia, a continuación se describe el catálogo:

#### Ilustración No. 19

Tabla 5: Catálogo de tipos de endoso

			Cuenta:
<b>Código ▼</b>	<b>Descripción</b>	Endoso	Nombre:
01	Deposito a Cuenta de Ahorro		Referencia:

			Cuenta:
<b>Código ▼</b>	<b>Descripción</b>	Endoso	Nombre Bco.:
02	Pago de Tarjeta de Crédito		Referencia:

			Cuenta:
<b>Código ▼</b>	<b>Descripción</b>	Endoso	Nombre Bco.:
03	Pago de Seguro		Referencia:

			Cuenta:
<b>Código ▼</b>	<b>Descripción</b>	Endoso	Nombre Bco.:
04	Pago de Fideicomiso		Referencia:

			Cuenta:
<b>Código ▼</b>	<b>Descripción</b>	Endoso	Nombre Bco.:
05	Pago de Préstamo		Referencia:

Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2013

### 4.1.2 Modelo de endoso electrónico

En la presente figura se demuestra como aparecerá el endoso en el cheque puesto por concepto de pago, utilizando la sub plataforma con el catálogo propuesto, donde se puede notar que esta el número de cuenta a la cual será depositado, el tipo de cuenta, que para este caso es monetario, el nombre del banco que será de donde corresponda la cuenta, y por ultimo una pequeña referencia del tipo de pago.

### Ilustración No. 20

Figura 5: Modelo de endoso automatizado



Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2013

## 4.2 Control por medio de reporte a detalle

Al implementar la sub plataforma de endoso de cheques en el área de cajas, dará como resultado un control más minucioso en cada una de las transacciones que se realicen, ya sea en agencia central o cualquiera de las sucursales de la empresa.

El cambio de un proceso de endoso manual a automático es crucial para la organización, esto debido a que el que actualmente se maneja carece de las ventajas con que cuenta la implementación de la sub plataforma.

El control de cada una de las transacciones que incluyan cheque ajeno serán monitoreadas por medio de un reporte a detalle, el cual podrá generarse en formato de excel, no importando el día y

hora de su generación, pudiendo realizar chequeos de depósito y endoso a la vez, al final del día o en el tiempo que se considere conveniente, pudiendo ejecutar reportes con rangos de fecha, el que pueda generarse un reporte con los distintos formatos crea un mejor manejo y filtraje de la información, aun cuando fueren bases de datos muy grandes.

El reporte contara con las siguientes características:

- 1) Usuario
- 2) Nombre de usuario
- 3) Fecha de operación
- 4) Hora de operación
- 5) Tipo de transacción
- 6) Código de la transacción
- 7) Moneda de la transacción
- 8) Cuenta del cliente
- 9) Monto de la transacción
- 10) No. de documento
- 11) Tipo de endoso según catálogo
- 12) Cuenta del banco
- 13) Banco
- 14) Referencia

A continuación se presenta la forma como figurará el reporte ya generado en formato excel, en él se pueden ver las 14 características que se describieron en el párrafo anterior.

### Ilustración No. 21

Figura 6: Modelo de reporte de cheques recibidos

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
1	<b>Reporte (Q)</b>													
2	Usuario	Nombre de usuario	Fecha de operación	Hora de operación	Tipo de transacción	Código de la transacción	Moneda de la transacción	Cuenta del clien	Monto de la transacción	Nº. de document	Tipo de endos	Cuenta Bco.	Banco	Referencia
3	4165	Adolfo Díaz	25/11/2013	14:17:15	Deposito de ahorro	'0025	GTQ	1234564789	220.00	'0001	'01	1111111111	Banco 1	ahorro 1234564789
4	4165	Adolfo Díaz	26/11/2013	10:02:09	Pago a tarjeta	'0026	GTQ	2468101214	100.00	'0002	'02	2222222222	Banco 2	TC 2468101214
5	4165	Adolfo Díaz	27/11/2013	12:03:21	Pago seguro	'0027	GTQ	3691215182	1250.00	'0003	'03	3333333333	Banco 3	Poliza 3691215182
6	4165	Adolfo Díaz	28/11/2013	13:17:15	Pago de fideicomiso	'0028	GTQ	4812162024	15.00	'0004	'04	4444444444	Banco 4	Fide 4812162024
7	4165	Adolfo Díaz	29/11/2013	16:49:03	Pago de prestamo	'0029	GTQ	9876054321	300.00	'0005	'05	5555555555	Banco 5	Prestamo 9876054321
8														
9														

Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2013

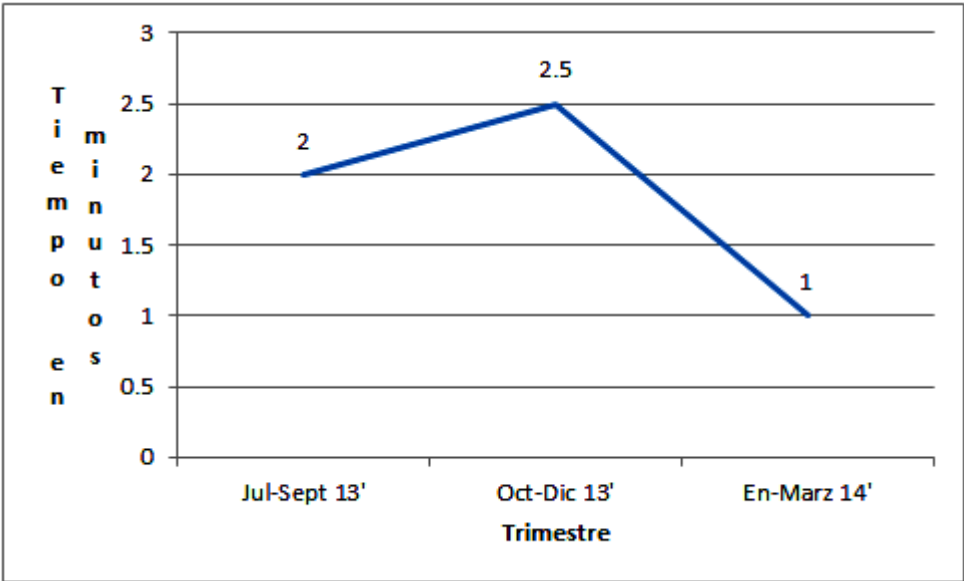
### 4.3 Mejora en el tiempo de operación de cheques ajenos

Al implementar la sub plataforma de endoso de cheques en el área de cajas, dará como resultado la minimización en tiempo de operación, el cual oscila entre el rango de un minuto a un minuto y medio, esto comparado con el proceso manual que se realiza en un tiempo aproximado de dos minutos a cinco minutos, tomando consideración que puede aumentar dependiendo del volumen de cheques, en la operatoria manual de un cheque, después de haberlo ingresado al sistema de cajas se procede a buscar cual es el sello correcto que le corresponde al cheque, procedimiento causante del mal endoso o falta de endoso en cheques.

A continuación se presenta la proyección del tiempo de operación de cheques, tomando en cuenta que actualmente se opera un cheque en un tiempo aproximado de dos minutos y se pretende operar un cheque en un minuto.

#### Ilustración No. 22

Gráfica 11: Proyección de tiempo de operación para el primer trimestre del 2014



Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2013

El que se pueda minimizar el tiempo de operación en un cheque ajeno efficientara el sistema operativo de cajas ante un aumento en la cantidad de transacciones que se realicen, dicho cambio estaría orientado a cumplir la visión de expansión a largo plazo de la empresa, se toma en consideración que el tiempo extra que se ahorra en la puesta en marcha de la automatización puede ser utilizado en cualquier otra actividad.

El cambio que se propone lleva consigo satisfacer a la razón de ser de la organización, los clientes, serán beneficiados con rapidez y exactitud en sus operaciones, evitando cualquier inconveniente o molestia por parte de ellos.

#### **4.4 Disminuye índices de cheques rechazados y su costo**

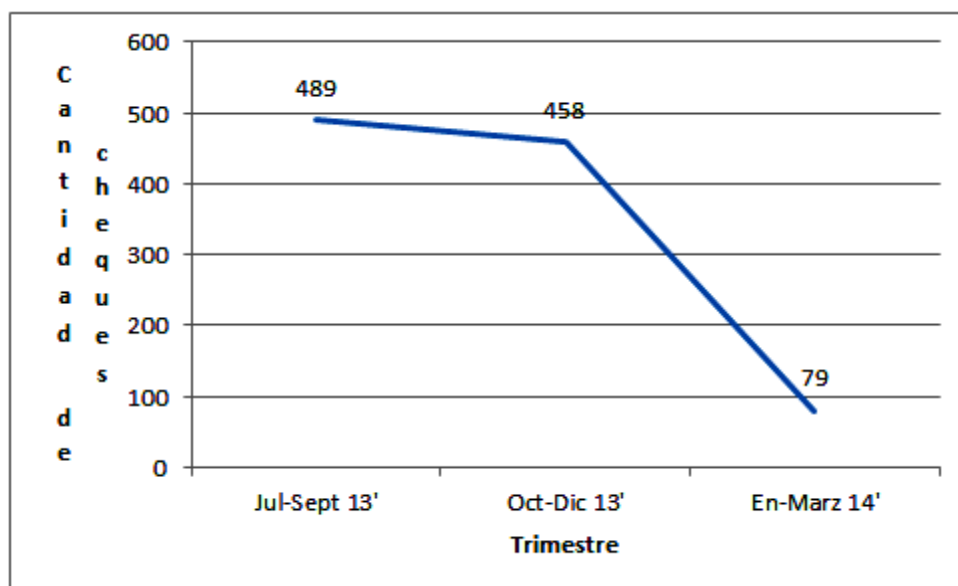
Al implementar la sub plataforma de endoso de cheques en el área de cajas se espera que el índice de cheques rechazados y su costo disminuyan, se pretende bajar el incide de cien por ciento hasta un noventa y cinco por ciento de lo que se incurre actualmente. La implementación disminuirá la cantidad actual de un mil quinientos setenta y ocho cheques a la cantidad de setenta y nueve cheques.

La plataforma permitirá mayor precisión y exactitud en el endoso de cheques, los receptores pagadores no perderán tiempo en estar seleccionando el tipo de sello de endoso, este proceso estará implícito dentro del sistema operativo de cajas, el cual podrá ser de fácil acceso y con códigos de rápida memorización, contendrá campos obligatorios de ingreso, donde la funcionalidad principal será que los cheques recibidos no pasen sin su endoso respectivo.

A continuación se presenta la proyección de cantidad de cheques rechazados, tomando como base el tercer, el cuarto trimestre del año 2013 y el primer trimestre del año 2014.

## Ilustración No. 23

Gráfica 12: Proyección de cheques rechazados para el primer trimestre del 2014



Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2013

La presente gráfica demuestra la situación actual en cantidad de cheques rechazados, considerando el tercer y cuarto trimestre del año 2013, además se proyectan los resultados que se desean obtener en el primer trimestre del año 2014.

Por el lado del costo se minimizara de quince mil setecientos ochenta quetzales (Q15, 780.00) a setecientos ochenta y nueve quetzales (Q.789.00), teniendo un ahorro de costos de catorce mil novecientos noventa y un quetzales (Q14, 991.00).

### 5. Comunicación de la propuesta

Cuando se realiza un cambio en la organización se hace indispensable realizar un proceso de comunicación, donde se pueda compartir con claridad los objetivos, las metas y acciones a seguir, buscando con ello el compromiso por parte de los colaboradores, en consecuencia se presenta la agenda para difundir la implementación de la sub plataforma aplicada al sistema de cajas.

## Ilustración No. 24

Tabla 6: Agenda para la comunicación de la implementación de la sub plataforma de endoso en el sistema de cajas

<b>Agenda</b>			
Implementación de la sub plataforma para endoso de cheques			
Total de participantes: 13		Integrantes por grupo: 6 y 7 personas	
Lugar: Salón para capacitaciones			Horario: 7:00am a 9:00am
Actividad	Encargado	Grupo 1	Grupo 2
Bienvenida	Facilitador	7:00-7:10	7:00-7:10
Introducción al cambio	Facilitador	7:11-7:30	7:11-7:30
Comentarios, aprendizaje y expectativas	Todos	7:31-8:00	7:31-8:00
Café break	Todos	8:01-8:15	8:01-8:15
Presentación de la propuesta	Facilitador	8:16-8:40	8:16-8:40
Preguntas, respuesta y retroalimentación	Facilitador	8:41-8:55	8:41-8:55
Agradecimiento y despedida	Facilitador	8:56-9:00	8:56-9:00

Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2013

## 6. Presupuesto de implementación

Para poder implementar la sub plataforma del proceso de endoso de cheques se requirieron distintos servicios, dentro de ellos podemos mencionar: los ingenieros encargados del desarrollo de la plataforma, auxiliares de soporte encargados de la implementación en el sistema operativo, el facilitador en la difusión del cambio y otros gasto de alimentación.

A continuación se describe y costea cada uno de los servicios necesitados en la implementación de la plataforma.



## Ilustración No. 25

Tabla 7: Presupuesto para la implementación de la sub plataforma de endoso en el sistema de cajas

<b>Presupuesto</b>			
Concepto	Unidad de medida	Valor por unidad (Q)	Valor total en (Q)
Diseño de la sub plataforma, a cargo del ingeniero de sistemas, utilizará 8 horas por semana en 7 semanas. Horas hombre: 1 ing. *8( horas diarias)*25 (días laborados)=200hh	56hh	Q75.00	Q4,200.00
Programador del catálogo de endosos, a cargo del analista de sistemas, utilizará 12 horas por semana en 9 semanas. Horas hombre: 1 programador * 8 (horas diarias) * 25 (días laborados)=200 hh	108hh	Q50.00	Q5,400.00
Instalación y configuración de la sub plataforma al sistema, a cargo del auxiliar de soporte a usuarios, 7 horas por semana en 3 semanas. Horas hombre: 1*8*25=200hh	21hh	Q22.50	Q472.50
Comunicación del cambio en el sistema, a cargo del facilitador, 3 horas en 2 días. Horas hombre 1*8*25=200hh	6hh	Q65.00	Q390.00
Gasto por coffe break en reunión de comunicación	14 refacciones	Q20.00	Q280.00
<b>Total</b>			<b>Q10,742.50</b>

Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2013

## Referencias bibliográficas

Cervantes Ahumada, Raúl (2003) *Títulos y operaciones de crédito*, (6ª. ed.) Guatemala: Editorial Estudiantil.

Congreso de la República de Guatemala. Ley de Bancos y Grupos Financieros. Decreto Número 26-2012.

Congreso de la República de Guatemala. Ley de supervisión Financiera. Decreto Número 18-2002.

Congreso de la República de Guatemala. Código de Comercio 1970, modificaciones por Decretos No. 29-95, 62-95 y 67-95

Congreso de la República de Guatemala. Ley Orgánica del Banco de Guatemala. Decreto Número 16-2002.

Facultad de Ciencias Económicas (2012). *Guía PED*. Universidad Panamericana de Guatemala.

Hernández Sampieri, Roberto (2010) *Metodología de la investigación*, (5ª. ed.) México: Editorial MC. Graw Hill,

Koontz, Weihrich, Canice (2008) *Administración, una perspectiva global y empresarial*, (13ª. ed.) México: Editorial MC. Graw Hill,

Render, Barry (2009) *Principios de administración de operaciones* (7ª. ed.) México: Editorial MC. Graw Hill,

Molina Segura, Gustavo Adolfo (2007) *La participación de la auditoría interna en el establecimiento de controles ante los riesgos por fraude en la administración de depósitos de una institución bancaria*, Tesis, Universidad de San Carlos de Guatemala USAC.

Pineda Morataya, Marvin Alberto (2012) *Análisis jurídico de los sistemas de compensación y liquidación de pago y valores en Guatemala*, Tesis, Universidad de San Carlos de Guatemala USAC.

Paz Álvarez, Roberto (2005) *Teoría elemental del derecho mercantil Guatemalteco, cosas mercantiles*, (2ª. ed.) Guatemala

Reglamento de la Cámara de Compensación Bancaria. Junta Monetaria. Resolución JM-51-2003.

Reglamento de la Cámara de Compensación Bancaria Automatizada. Junta Monetaria. Resolución JM-140-2007.

Ríos Arévalo, Lourdes Marleny (2010) *Imposibilidad del librado de ofrecer el pago parcial de un cheque, cuando tiene fondos insuficientes y este es cobrado a través de la cámara de compensación*, Tesis, Universidad de San Carlos de Guatemala USAC.

# **Anexos**

## Anexo 1

### Instrumento 1



Universidad Panamericana  
Facultad de Ciencias Económicas  
Práctica Empresarial Dirigida  
Tema: políticas, procedimientos y control en el proceso de cheques

### CUESTIONARIO DIRIGIDO A RECEPTORES

El siguiente cuestionario tiene como objetivo evaluar el grado de conocimiento de las políticas, procedimientos y tipo de control que se lleva a cabo en el proceso de cheques.

A continuación se le presentan varias preguntas de las cuales se le solicita marcar con una X su respuesta:

Puesto que desempeña: \_\_\_\_\_

Tiempo de laborar en empresa: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

1. ¿En qué momento le fueron proporcionadas las políticas y procedimientos de recepción de cheques ?

No le fueron dadas <sub>1</sub> Inducción <sub>2</sub> Capacitación <sub>3</sub>

2. ¿Cómo evalúa las políticas y procedimientos para la recepción de cheques?

Excelente <sub>1</sub> Bueno <sub>2</sub> Regular <sub>3</sub> Malo <sub>4</sub>

3. ¿Conoce cuál es el número de compensaciones que se dan en el día?

No sabe <sub>1</sub> No se acuerda <sub>2</sub> Si <sub>3</sub>

4. ¿Cada cuanto hacen retroalimentación de políticas y procedimientos de recepción de cheques?

Una vez al mes <sub>1</sub> Dos veces al mes <sub>2</sub> Nunca <sub>3</sub>

5. ¿Cuántas veces son revisadas las transacciones recibidas por concepto de depósito con cheque ajeno?

Una vez a la semana <sub>1</sub> Dos veces por mes <sub>2</sub> Nunca <sub>3</sub>

6. ¿Se le ha dado mayor información de la lista de verificación para aceptar cheques en depósitos?

Siempre <sub>1</sub> Ocasionalmente <sub>2</sub> Nunca <sub>3</sub> No tienen <sub>4</sub>

7. ¿Le han informado cuando es que se debe de rechazar un cheque recibido en depósito?

Siempre <sub>1</sub> Ocasionalmente <sub>2</sub> Nunca <sub>3</sub>

8. ¿Cuándo recibe un cheque para depósito, revisa que tenga endoso?

Sí <sub>1</sub> No <sub>2</sub>

9. ¿Cómo califica su conocimiento acerca de la recepción de cheques para depósito?

Excelente <sub>1</sub> Bueno <sub>2</sub> Regular <sub>3</sub> Malo <sub>4</sub>

10. ¿Cuándo un cheque posee mal endoso, se informa de inmediato el inconveniente?

Siempre <sub>1</sub> Ocasionalmente <sub>2</sub> Nunca <sub>3</sub>

**¡Muchas gracias!**

## Anexo 2

### Instrumento 2



Universidad Panamericana

Facultad de Ciencias Económicas

Práctica Empresarial Dirigida

Tema: medios de comunicación utilizados para divulgar cambios en el proceso de cheques, el costo y aplicabilidad de una nueva plataforma.

### CUESTIONARIO DIRIGIDO JEFES DE AGENCIA

El siguiente cuestionario tiene como objetivo evaluar la utilización efectiva de las vías de comunicación en el traslado de información del proceso de cheques, el costo que implica la re operación de un cheque y la aplicabilidad de una plataforma en el sistema de cajas.

A continuación se le presentan varias preguntas de las cuales se le solicita marcar con una X su respuesta:

Puesto que desempeña: \_\_\_\_\_

Tiempo de laborar en empresa: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

1. ¿Cuáles son los medios de comunicación por los que comúnmente recibe información sobre el proceso de cheques o cambio en políticas?

Reuniones <sub>1</sub>      Comunicación escrita <sub>2</sub>      Capacitaciones <sub>3</sub>  
Correo electrónico <sub>4</sub>      Carteleras <sub>5</sub>      Rumores <sub>6</sub>

2. ¿Considera que alguno de los siguientes aspectos repercute en la comunicación en el área de operaciones?

Falta de comunicación <sub>1</sub>      Comunicación impersonal <sub>2</sub>

3. ¿Cómo califica la comunicación con su jefe inmediato?

Excelente <sub>1</sub>      Buena <sub>2</sub>      Regular <sub>3</sub>      Mala <sub>4</sub>

4. ¿Tiene usted el apoyo oportuno cuando surge cualquier inconveniente en el área operativa?

Siempre <sub>1</sub>      Ocasionalmente <sub>2</sub>      Nunca <sub>3</sub>

5. ¿Cuál es el tiempo estimado que se utiliza para operar un pago con cheque ajeno?

1-2 minutos <sub>1</sub>      2-5 minutos <sub>2</sub>      5- en adelante <sub>3</sub>

6. ¿Conoce usted cual es el costo por reoperación de un cheque?

Si  1                      No  2

7. ¿Cómo considera que es el índice de cheques rechazados por compensación?

Alto  1                      Medio  2                      Bajo  3

8. ¿Cuándo se opera mal un cheque, a quien considera que le corresponde el costo extra?

Banco  1                      Cliente  2

9. ¿Cómo considera que es el costo por cheque rechazado?

Alto  1                      Moderado  2                      Bajo  3

10. ¿Considera conveniente el costo por reoperación de cheques ajenos?

Si  1     2 No

11. ¿Consideraría aplicable en el sistema operativo de caja una plataforma que contenga una lista de verificación de endosos con campos de llenado obligatorio?

Sí  1     2 No

**¡Muchas gracias!**



## Anexo 3

### Instrumento 3



Universidad Panamericana  
Facultad de Ciencias Económicas  
Práctica Empresarial Dirigida  
Tema: Automatización en endosos de cheques

#### ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE OPERACIONES

**Objetivo:** Evaluar la automatización del endoso de cheques recibidos por compensación en concepto de depósito o pago.

Puesto que desempeña el entrevistado: \_\_\_\_\_

Tiempo de laborar en empresa: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

1. ¿Cuál es la forma en que actualmente se endosan los cheque por concepto de depósito o pago?

---

---

2. ¿Considera que es efectiva la forma como se endosan actualmente los cheques?

---

---

3. ¿Considera conveniente un endoso electrónico?

---

---

4. ¿Consideraría costosa la aplicabilidad de una sub plataforma al sistema de cajas?

---

---

5. ¿Cuál sería su decisión si existiera una innovadora herramienta en el sistema de cajas, que facilite el trabajo de los operadores cuando reciben depósitos con cheques?

---

---

## Anexo 4

### Tabla de variables

PRÁCTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA							
Nombre del estudiante: Adolfo Díaz Haj							
Tema: Mejora del proceso de endoso de cheques ajenos puestos en depósito por medio de la implementación de una sub plataforma en el sistema operativo de cajas							
Problemática	Variable de Estudio de la Tesis	Indicadores de la variable de estudio	Pregunta de investigación	Objetivo General	Objetivos específicos	Cuestionario: Preguntas (4 por cada objetivo específico mínimo)	Sujetos de investigación
-Poco control en cheques rechazados por compensación	Control en el proceso de recepción de cheques ajenos puestos en compensación	Políticas de cobro por cheque rechazado (cobro al colector por mala recepción)	¿Cuál es la situación actual en la actividad de recepción de cheques ajenos de la empresa SERGLOSA?	Establecer si el proceso actual de endoso de cheques es el adecuado para la optimización de los recursos de la empresa Serglosa.	Evaluar las políticas y procedimientos que actualmente se aplican en el proceso de cheques.	1. ¿Conoce las políticas de cobro por mala recepción de cheque ajeno? 2. ¿Conoce el procedimiento para la recepción de cheques ajenos? 3. ¿Conoce cuantas compensaciones se dan por día? 4. ¿Le proporcionaron documentación de políticas y procedimientos?	-Jefe de agencia -Receptor pagador
-Duplicidad en el tiempo de operación		Procedimiento para el endoso correcto de cheque ajeno.			Establecer si el procesomanual de endos de cheques es efectivo ante la demanda transaccional.	1. ¿Existe supervisión en el área de recepción de pagos? 2. ¿Existe una lista de verificación donde se describa los requisitos de aceptación de un cheque ajeno? 3. ¿Sabe usted cuando rechazar o aceptar un cheque ajeno por endoso? 4. ¿Cuándo recibe un cheque ajeno revisa que tenga endoso?	-Receptor pagador
-Alto índice de cheques rechazados		Comunicación efectiva			Evaluar si la automatización en el proceso de endoso de cheques es factible.	1. ¿Cuándo surgen cambios en el procedimiento de recepción de cheques, es informado de forma oportuna? 2. ¿La forma de comunicar los cambios en la recepción de cheques ajenos es de forma verbal? 3. ¿La forma de comunicar los cambios en la recepción de cheques ajenos es de forma escrita? 4. ¿Cuándo existe algún error en la recepción de cheques ajenos, se informa oportunamente a las personas involucradas? 5. ¿Tiene el apoyo necesario cuando surge una duda en la recepción de cheques ajenos?	-Gerencia de operaciones -Jefes de agencia -Receptor pagador
-Cobro por reoperación de		Costo por recepción inadecuada de cheque ajeno.			Determinar el costo extra por reoperación de los cheques en agencia propia.	1. ¿Cuál es el tiempo que se utiliza para operar un pago con cheque ajeno hacia tarjeta de crédito? 1-2 minutos 2-5 minutos 2. ¿Es reincidente mes a mes el costo por reoperación de cheques ajenos en agencia propia? 3. ¿Cuál es el índice de recepción de cheques ajenos de forma incorrecta? 4. ¿Existe la posibilidad de negociar la exoneración de comisión por el cobro de cheques ajenos recibidos incorrectamente?	-Gerencia de operaciones -Receptor pagador

## Anexo 5

### Tabla de sujetos

PRÁCTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA						
Nombre del estudiante: Adolfo Díaz Haj						
Tema: Mejora del proceso de endoso de cheques ajenos puestos en depósito por medio de la implementación de una sub plataforma en el sistema operativo de cajas						
Objetivos específicos	Sujetos	Universo	Muestra ciudad de Guatemala durante el año 2013	Instrumentos	Gráficos	Instrumentos
Evaluar las políticas y procedimientos que actualmente se aplican en el proceso de cheques.	3	13	13	Cuestionario, Entrevista	5	2
Analizar los controles administrativos utilizados en el proceso de cheques.	1	9	9	Cuestionario	4	1
Determinar la forma en que se comunica cualquier circunstancia relacionada al proceso de cheques.	1	3	3	Cuestionario	5	1
Determinar el costo extra por reoperación de los cheques en agencia propia.	1	3	3	Cuestionario	6	1