

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**EI CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO CONSULTOR EN LA  
ELABORACIÓN DE UN MANUAL OPERATIVO PARA AGENTES  
BANCARIOS EN UN BANCO PRIVADO NACIONAL**



TESIS

PRESENTADA A LA HONORABLE JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

**RICARDO JAVIER GODOY GONZÁLEZ**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR**

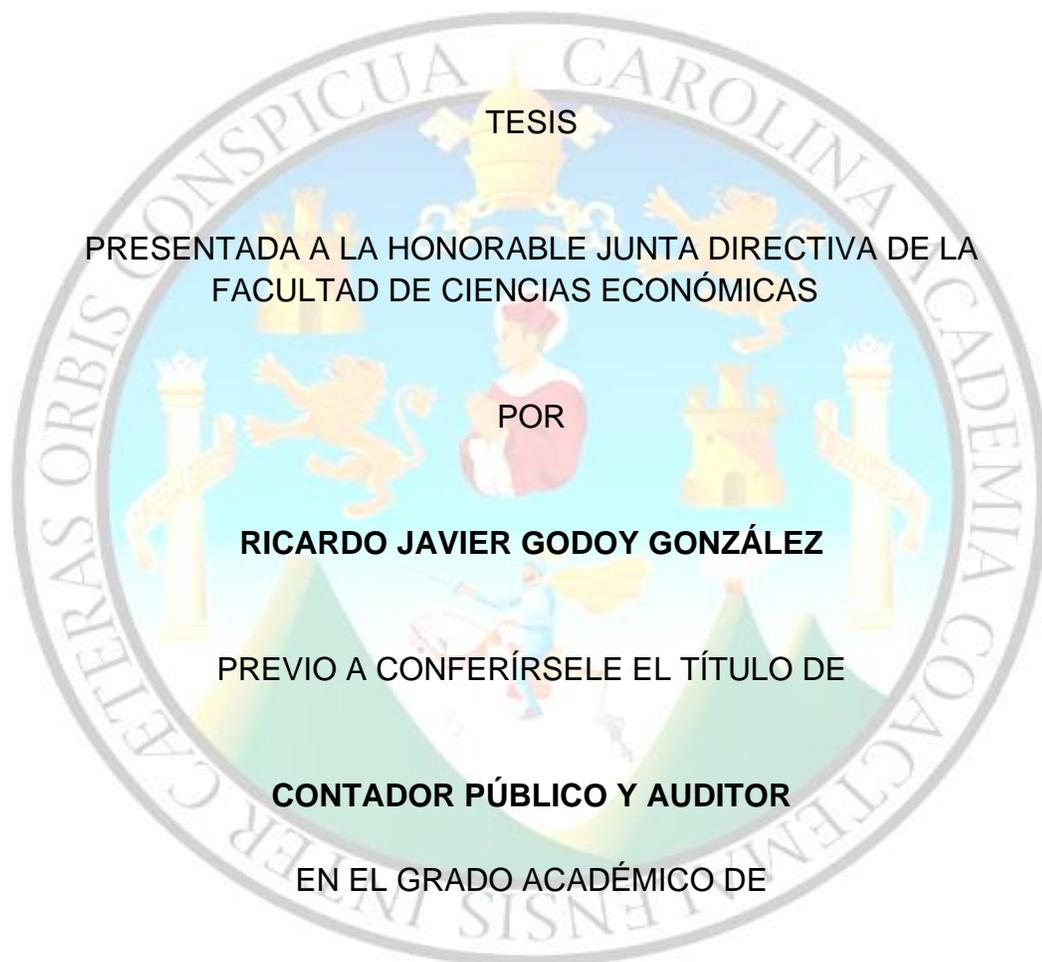
EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADO**

**GUATEMALA, MARZO DE 2020**

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**EI CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO CONSULTOR EN LA  
ELABORACIÓN DE UN MANUAL OPERATIVO PARA AGENTES  
BANCARIOS EN UN BANCO PRIVADO NACIONAL**



TESIS

PRESENTADA A LA HONORABLE JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

**RICARDO JAVIER GODOY GONZÁLEZ**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADO**

**GUATEMALA, MARZO DE 2020**

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Decano	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Segundo	Msc. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal Tercero	Vacante
Vocal Cuarto	BR. CC. LL. Silvia María Oviedo Zacarías
Vocal Quinto	P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

**PROFESIONALES QUE REALIZARON  
LOS EXÁMENES DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

Matemáticas	Lic. Hugo Francisco Herrera Sánchez
Auditoría	Lic. Sergio Arturo Sosa Rivas
Contabilidad	Licda. Enma Yolanda Chacón Ordoñez

**PROFESIONALES QUE REALIZARON EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidente	MSc. Erick Orlando Hernández Ruiz
Secretario	MSc. Salvador Giovanni Garrido Valdez
Examinador	Dr. Manuel Alberto Selva Rodas

Guatemala, 20 de enero de 2020

Licenciado

Luis Antonio Suárez Roldán

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

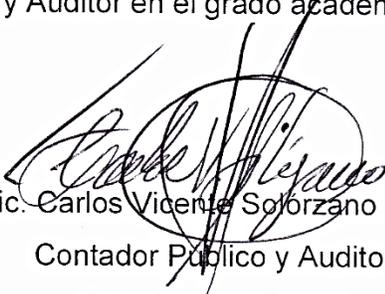
Su despacho

Señor Decano:

De conformidad con la designación contenida en el DICTAMEN-AUDITORIA No. 023-2019 de fecha 12 de noviembre de 2019, de Decanato de la Facultad de Ciencias Económicas, fui designado como asesor de tesis del estudiante Ricardo Javier Godoy González, para elaborar la tesis titulada **“EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO CONSULTOR EN LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL OPERATIVO PARA AGENTES BANCARIOS EN UN BANCO PRIVADO NACIONAL”**, me permito informarle que he procedido a revisar el contenido de dicho trabajo, el cual constituye una fuente de información útil para estudiantes y profesionales, del tema en mención.

El trabajo de tesis presentado por el estudiante Ricardo Javier Godoy González, reúne los requisitos profesionales exigidos por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, por lo tanto, no tengo inconveniente en emitir dictamen favorable sobre el estudio realizado; el cual deberá presentar previamente para poder someterse al Examen Privado de Tesis, previo a optar al título de Contador Público y Auditor en el grado académico de Licenciado.

Atentamente



Lic. Carlos Vicente Solorzano Soto  
Contador Público y Auditor  
Colegiado No. 9052

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

Edificio "s-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

J.D-TG. No. 00562-2020  
Guatemala, 02 de agosto del 2020

Estudiante  
RICARDO JAVIER GODOY GONZÁLEZ  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Cuarto, inciso 4.1, subinciso 4.1.1 del Acta 13-2020, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 16 de julio de 2020, que en su parte conducente dice:

**"CUARTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES**

4.1 Graduaciones

4.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

Se tienen a la vista las providencias de las Escuelas de Contaduría Pública y Auditoría y Administración de Empresas; en las que se informa que los estudiantes que se indican a continuación, aprobaron el Examen de Tesis, por lo que se trasladan las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis y expedientes académicos.

Junta Directiva acuerda: 1º. Aprobar las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis. 2º. Autorizar la impresión de tesis y la graduación a los siguientes estudiantes:

ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA

Estudiante: Registro Académico: Título de tesis

RICARDO JAVIER GODOY GONZÁLEZ	201214960-1	EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO CONSULTOR EN LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL OPERATIVO PARA AGENTES BANCARIOS EN UN BANCO PRIVADO NACIONAL
----------------------------------	-------------	--

3º. Manifiestar a los estudiantes que se les fija un plazo de seis meses para su graduación".

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



m.ch

### **ACTO QUE DEDICO**

- A Dios: Por guiarme en mi camino y brindarme la sabiduría, inteligencia y la humildad que me permitieron alcanzar esta meta en mi vida.
- A mis padres: Fredy Godoy y Beatriz de Godoy, por darme su amor, su apoyo incondicional, sus consejos y por estar siempre a mi lado para superar cada obstáculo y ser mi ejemplo a seguir.
- A mis hermanos: Marlon y Mariajosé, por alegrar mi vida, apoyarme siempre y motivarme a seguir adelante en cada etapa de mi vida.
- A mis tías y tíos: Por incentivar me siempre a superarme y cuidar siempre de mí.
- A mis primos: Con mucho aprecio y cariño.
- A mi novia: Paola Pérez, por darme todo su amor, su apoyo y estar siempre a mi lado haciendo de mí una mejor persona y motivándome a culminar mis estudios.
- A mis amigos: Por todos los momentos que pasamos juntos y por el apoyo que me brindaron en cada etapa de la carrera, sin el cual no hubiera podido culminar mis estudios.

A mi asesor: Licenciado Carlos Vicente Solórzano Soto, por brindarme su apoyo y sus conocimientos para culminar esta etapa de mi vida.

A mi facultad: Ciencias Económicas, por abrirme sus puertas y permitirme desarrollar mis habilidades para poner el nombre de la universidad en alto.

A la universidad: La tres veces centenaria Universidad de San Carlos de Guatemala, por abrirme sus puertas y permitirme ser un profesional de éxito y de quien me siento orgulloso de pertenecer.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>i</b>	
<b>CAPÍTULO I</b>		
<b>BANCO PRIVADO NACIONAL</b>		
1.1	Banca central en Guatemala	1
1.2	El Banco de Guatemala	1
1.3	Superintendencia de Bancos	2
1.4	Definición de banco	2
1.4.1	Clasificación de bancos	3
1.4.2	Constitución de los bancos privados en Guatemala	5
1.4.3	Operaciones y servicios	5
1.5	Riesgo	8
1.6	Marco legal	9
1.6.1	Constitución Política de la República de Guatemala y sus reformas	10
1.6.2	Decreto No.16-2002, Ley Orgánica del Banco de Guatemala y sus reformas	10
1.6.3	Decreto No.17-2002, Ley Monetaria y sus reformas	11
1.6.4	Decreto No.18-2002, Ley de Supervisión Financiera y sus reformas	11
1.6.5	Decreto No.19-2002, Ley de Bancos y Grupos Financieros y sus reformas	12
1.6.6	Decreto No.58-2005, Ley para Prevenir y Reprimir El Financiamiento del Terrorismo y sus reformas	13
1.6.7	Decreto No.10-2012, Ley de Actualización Tributaria y sus reformas	14
1.6.8	Decreto No.67-2001, Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros	

Activos y sus reformas	16
1.6.9 Decreto No.27-92, Ley del Impuesto al Valor Agregado y sus reformas	17
1.6.10 Decreto No. 55-2010, Ley de Extinción de Dominio y sus reformas	17
1.6.11 Resolución JM-65-2010, Reglamento para la Realización de Operaciones y Prestación de Servicios por medio de Agentes Bancarios	18
1.6.12 Resolución JM-56-2011, Reglamento para la Administración Integral del Riesgo	18
1.6.13 Decreto No. 1441, Código de Trabajo y sus reformas.	19
1.6.14 Decreto No. 15-98, Ley del Impuesto Único Sobre el Inmueble y sus reformas	19
1.6.15 Decreto 37-2001, Bonificación Incentivo y sus reformas.	20
1.6.16 Decreto No.42-92, Ley de Bonificación Anual Para Trabajadores del Sector Privado y Público y sus reformas	20
1.6.17 Decreto No.76-78, Ley Reguladora de la Prestación del Aguinaldo para los Trabajadores del Sector Privado y sus reformas	20

## **CAPÍTULO II**

### **MANUAL OPERATIVO Y AGENTES BANCARIOS**

2.1 Definición de manual	21
2.1.1 Clases de manuales	21
2.1.2 Objetivos de un manual	22
2.1.3 Características de los manuales	23
2.1.4 Beneficios de la utilización de los manuales	24

2.1.5	Metodología para la elaboración de un manual operativo	24
2.1.6	Recomendaciones generales de presentación	25
2.1.7	Contenido de un manual operativo para agentes bancarios	26
2.2	Agente bancario	26
2.2.1	Requisitos para ser un agente bancario	27
2.2.2	Impedimentos	28
2.2.3	Documentación necesaria para ser un agente bancario	29
2.2.4	Operaciones y servicios permitidos	30
2.2.5	Beneficios de la apertura de agentes bancarios	31
2.2.6	Riesgos de la implementación de agentes bancarios	32
2.2.7	Desafíos de las instituciones bancarias	33
2.2.8	Principales estrategias para superar los desafíos	34
2.2.9	Crecimiento de los agentes bancarios en Centroamérica	34

### **CAPÍTULO III**

#### **EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO CONSULTOR**

3.1	Contador Público y Auditor	39
3.1.1	Entidades que regulan la gestión del Contador Público y Auditor en Guatemala	39
3.1.2	Organizaciones Internacionales dedicadas al control de auditoría.	40
3.1.3	Normas que rigen a un Contador Público y Auditor	41
3.1.4	Principios de un Contador Público y Auditor	42
3.1.5	Capacidades y habilidades del Contador Público y Auditor	44
3.1.6	Objetivo del Contador Público y Auditor	45
3.1.7	Campo de actuación profesional del Contador Público y Auditor	46

3.2	Definición de consultoría	49
3.2.1	Definición de consultor	50
3.2.2	El Contador Público y Auditor como consultor en un banco privado nacional	50
3.2.3	Características de un consultor	51
3.2.4	Ventajas de contar con un servicio de consultoría	51
3.2.5	Etapas de la Consultoría	53
3.2.6	Tipos de consultoría	54

## **CAPÍTULO IV**

### **EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO CONSULTOR EN LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL OPERATIVO PARA AGENTES BANCARIOS EN UN BANCO PRIVADO NACIONAL (CASO PRÁCTICO)**

4.1	Antecedentes	56
4.1.1	Misión	57
4.1.2	Visión	57
4.1.3	Organigrama	57
4.2	Etapas de la Consultoría	59
4.2.1	Preparación Inicial	59
4.2.2	Diagnóstico	59
4.2.3	Planificación	60
4.2.4	Ejecución	68
4.2.5	Finalización	93
	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>117</b>
	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>118</b>
	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>119</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>No.</b>		<b>Página</b>
1.	Número de agentes bancarios en países centroamericanos	35
2.	Agencias bancarias por región al 30 de septiembre de 2019	37
3.	Agentes bancarios por región al 30 de septiembre de 2019	38
4.	Organigrama Banco la Estrella, S.A.	58

## INTRODUCCIÓN

Las entidades bancarias son aquellas instituciones financieras encargadas de velar por la administración de los recursos económicos de sus cuentahabientes (depositantes), así como prestar recursos monetarios a sus clientes a través de la creación de productos atractivos que les permita ser competitivos en el sistema bancario.

La institución bancaria en la que se llevará a cabo el análisis es una organización lucrativa de carácter privado, cuyo fin principal es la de captar recursos y colocar los mismos a través de la creación de productos atractivos para sus clientes.

Como parte de la mejora continua y para tener más presencia en el mercado, el banco propone el lanzamiento de agentes bancarios cuyo fin principal es el de servir como intermediario entre el banco y el cliente, ofreciendo los productos de una forma más accesible estando ubicados en puntos estratégicos en las comunidades del país.

Derivado de esta necesidad, el banco se ve obligado a crear un manual operativo que le permita determinar todas las características, requisitos y lineamientos que son necesarios para poder seleccionar correctamente a los agentes bancarios, así como las operaciones que los mismos estarían autorizados a realizar cumpliendo todos los requisitos que solicita la ley.

La tesis, para efectos de presentación se dividió en cuatro capítulos que se detallan a continuación:

El capítulo I, denominado “Banco Privado Nacional”, hace mención sobre todos los aspectos relevantes de un banco nacional, así como el marco legal que rige este tipo de instituciones, los cuales servirán de apoyo al lector para comprender la presente tesis.

El capítulo II define los manuales y los diferentes tipos que existen, así como los lineamientos que deben obedecer para su correcta elaboración, de igual forma se hace mención sobre los agentes bancarios, sus características, requisitos e impedimentos que establece la ley.

En el capítulo III se refiere a “El Contador Público y Auditor como Consultor”, el cual hace mención del rol en que participa el Contador Público y Auditor como asesor, así como los tipos de asesoría que existen y la metodología que se aplicará a la presente tesis.

El capítulo IV se denomina “El Contador Público y Auditor como Consultor en la Elaboración de un Manual Operativo para Agentes Bancarios en un Banco Privado Nacional” en el cual se llevó a cabo el caso práctico con ayuda de la teoría aplicada en los capítulos I, II y III, el cual consiste en la elaboración de un manual operativo que le permitirá al banco la correcta selección de los agentes bancarios y los lineamientos que debe seguir para su correcto lanzamiento al mercado

Al final se incluyen las conclusiones, recomendaciones y las referencias bibliográficas utilizadas en el desarrollo de la presente tesis.

## **CAPÍTULO I**

### **BANCO PRIVADO NACIONAL**

#### **1.1 Banca central en Guatemala**

En el año de 1926 el gobierno de Guatemala se ve en la necesidad de reformar la política monetaria debido a los problemas generados durante el régimen monetario anterior, creando así al Banco Central de Guatemala con la potestad de emitir la moneda de Guatemala.

“Posteriormente en el año 1929 a 1933 con la gran depresión mundial, el Banco Central de Guatemala se vio en problemas para seguir funcionando debido a su política monetaria basada en el patrón oro clásico, provocando así la necesidad de reformar la política monetaria realizando esto durante los años 1944 a 1946, sentando las bases para creación del Banco de Guatemala”. (16)

#### **1.2 El Banco de Guatemala**

El Banco de Guatemala (BANGUAT), inicia sus operaciones el 1 de julio de 1946 con la reforma monetaria y bancaria en los años 1944-1946 derivada de la gran depresión (1929-1933), quedando como sustituto del Banco Central de Guatemala.

El Decreto 16-2002 de la Ley Orgánica del Banco de Guatemala define a este como “una entidad descentralizada, autónoma, con personalidad jurídica, patrimonio propio, con plena capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones, de duración indefinida y con domicilio en el Departamento de Guatemala” (5:2)

### **1.3 Superintendencia de Bancos**

La primera ley que se creó para la inspección bancaria fue el Decreto 827-1923, establecido el 16 de julio de 1923. Dicha ley se modificó cuando se le asignó la tarea de inspección bancaria al departamento Monetario y Bancario de la Secretaría de Hacienda, oficina establecida por la Ley de Instituciones de Crédito (Decreto 1406-1925), la cual operó durante 21 años.

Fue hasta el año 1946 con la Ley Orgánica del Banco de Guatemala y sus reformas (actualmente Decreto 16-2002), que se estableció la Superintendencia de Bancos, como parte del sistema de banca central.

El Decreto 18-2002, Ley de Supervisión Financieras y sus Reformas, define a la Superintendencia de Bancos como “un órgano de Banca Central, eminentemente técnico que actúa bajo la dirección general de la Junta Monetaria y ejerce la vigilancia e inspección del Banco de Guatemala, bancos, sociedades financieras, instituciones de crédito, entidades afianzadoras de seguros, almacenes generales de depósito, y empresas controladoras de grupos financieros y las demás entidades que otras leyes dispongan.” (7:2)

### **1.4 Definición de banco**

Un banco es aquella entidad dedicada a la captación de recursos financieros destinándolos al financiamiento de cualquier naturaleza sin importar la forma jurídica que adopten dichas captaciones y su financiamiento. Según el Decreto 19-2002, Ley de Bancos y Grupos Financieros y sus Reformas, la definición de banco comprende no solo los bancos constituidos en el país sino también las sucursales de bancos extranjeros y las casas de representación constituidas en el mismo.

### 1.4.1 Clasificación de bancos

Los bancos se clasifican de acuerdo con varios criterios, los más relevantes son:

- “Según su propiedad
- Según el tipo de operaciones que realiza” (24)

#### a) Según su propiedad:

Según el origen de su capital se clasifican en:

- **Bancos públicos:** son aquellos cuyo capital es aportado por el Estado
- **Bancos privados:** son aquellos cuyo capital es aportado por accionistas particulares.
- **Bancos mixtos:** su capital se forma con aportes privados y del Estado.
- **Bancos multilaterales:** su capital se conforma por el aporte de varios estados al amparo de un convenio internacional. Ejemplo de estos bancos son el Banco Mundial y el Banco Interamericano de desarrollo.

#### b) Según el tipo de operaciones que realizan:

Según el tipo de operaciones se clasifican en:

- **Bancos comerciales:** son aquellos que operan con el público en general y ganan a través de la intermediación financiera y el crédito de consumo principalmente. Sus operaciones habituales incluyen depósitos en cuenta corriente, cuenta de ahorros, préstamos, cobranzas, pagos y cobranzas por

cuentas de terceros, custodia de títulos y valores, alquileres de cajas de seguridad y financiación.

- **Bancos de inversión:** son organizaciones que aseguran y distribuyen nuevas inversiones de valores y ayudan a los negocios a obtener financiamiento.
  
- **Bancos de desarrollo:** tienen una finalidad crediticia específica, incluyen banca de fomento, banca hipotecaria.
  
- **Bancos centrales:** es la autoridad monetaria por excelencia en cualquier país que tenga desarrollado su sistema financiero. Es una institución formada con capital público que tiene la función y la obligación de dirigir la política monetaria del gobierno. Dentro de las funciones que el banco central tiene están:
  - ✓ Emisión de moneda de curso legal con carácter exclusivo
  - ✓ Regulación bancaria y manejo de encaje bancario.
  - ✓ Es el asesor financiero del gobierno y mantiene sus principales cuentas.
  - ✓ Se encarga de custodiar las reservas de divisas y oro del país
  - ✓ Prestamista de última instancia en el sistema financiero
  - ✓ Determina la relación de cambio entre la moneda del país y las monedas extranjeras
  - ✓ Maneja la deuda pública
  - ✓ Ejecuta y controla la política financiera bancaria del país.

### **1.4.2 Constitución de los bancos privados en Guatemala**

Según el Decreto 19-2002, Ley de Bancos y Grupos Financieros y sus reformas, todo banco constituido en Guatemala se deberá constituir como sociedad anónima, obedeciendo la normativa y lo establecido en la ley mencionada.

De igual forma la ley establece que “La Junta Monetaria otorgará o denegará la autorización para la constitución de bancos. No podrá autorizarse la constitución de un banco sin dictamen previo de la Superintendencia de Bancos. El testimonio de la escritura constitutiva, junto a la certificación de la resolución de la Junta Monetaria, relativa a dicha autorización, se presentará al Registro Mercantil, quien con base en tales documentos procederá sin más trámite a efectuar su inscripción definitiva”. (8:3)

Los bancos tendrán un plazo de 6 meses después de la fecha de notificación de autorización para realizar su constitución, plazo que podrá ser prorrogado una sola vez por parte de la Superintendencia de Bancos por un plazo igual de 6 meses.

### **1.4.3 Operaciones y servicios**

Todo banco constituido conforme a lo establecido en la Ley de Bancos y Grupos Financieros está autorizado a realizar las siguientes operaciones:

- Operaciones pasivas
- Operaciones activas
- Operaciones de confianza
- Pasivos contingentes
- Servicios

- a) “Operaciones pasivas:
- Recibir depósitos monetarios;
  - Recibir depósitos a plazo;
  - Recibir depósitos de ahorro;
  - Crear y negociar bonos y/o pagarés, previa autorización de la Junta Monetaria;
  - Obtener financiamiento del Banco de Guatemala, conforme la ley orgánica de éste;
  - Obtener créditos de bancos nacionales y extranjeros;
  - Crear y negociar obligaciones convertibles;
  - Crear y negociar obligaciones subordinadas; y,
  - Realizar operaciones de reporto como reportado.
- b) Operaciones activas:
- Otorgar créditos;
  - Realizar descuento de documentos;
  - Otorgar financiamiento en operaciones de cartas de crédito;
  - Conceder anticipos para exportación;
  - Emitir y operar tarjeta de crédito;
  - Realizar arrendamiento financiero;
  - Realizar factoraje;
  - Invertir en títulos valores emitidos y/o garantizados por el Estado, por los bancos autorizados de conformidad con esta Ley o por entidades privadas. En el caso de la inversión en títulos valores emitidos por entidades privadas, se requerirá aprobación previa de la Junta Monetaria;

- Adquirir y conservar la propiedad de bienes inmuebles o muebles, siempre que sean para su uso, sin perjuicio de lo previsto en el numeral 6 anterior;
  - Constituir depósitos en otros bancos del país y en bancos extranjeros;
  - Realizar operaciones de reporto como reportador.
- c) Operaciones de confianza:
- Cobrar y pagar por cuenta ajena;
  - Recibir depósitos con opción de inversiones financieras;
  - Comprar y vender títulos valores por cuenta ajena; y,
  - Servir de agente financiero, encargándose del servicio de la deuda, pago de intereses, comisiones y amortizaciones.
- d) Pasivos contingentes.
- Otorgar garantías;
  - Prestar avales;
  - Otorgar fianzas; y,
  - Emitir o confirmar cartas de crédito.
- e) Servicios:
- Actuar como fiduciario;
  - Comprar y vender moneda extranjera, tanto en efectivo como en documentos;
  - Apertura de cartas de crédito;
  - Efectuar operaciones de cobranza;
  - Realizar transferencia de fondos; y,
  - Arrendar cajillas de seguridad.” (8:14)

## 1.5 Riesgo

El riesgo es la posibilidad de que ocurra un evento negativo, para lo cual debe existir una amenaza y una vulnerabilidad que den paso a que estos eventos sucedan. Con el fin de prevenir la ocurrencia de estos sucesos, los bancos deben de tener una correcta administración integral del riesgo, identificando, midiendo, mitigando y controlando todos los riesgos que puedan presentarse.

Dentro de los riesgos a los que esta vulnerable un banco se encuentran:

- a) “Riesgo de crédito: es la contingencia de que una institución incurra en pérdidas como consecuencia de que un deudor o contraparte incumpla sus obligaciones en los términos acordados
- b) Riesgo de liquidez: es la contingencia de que una institución no tenga capacidad para fondear incrementos en sus activos o cumplir con sus obligaciones oportunamente, sin incurrir en costos financieros fuera de mercado.
- c) Riesgo de mercado: es la contingencia de que una institución incurra en pérdidas como consecuencia de movimientos adversos en precios en los mercados financieros. Incluye los riesgos de tasa de interés y cambiario.
- d) Riesgo operacional: es la contingencia de que una institución incurra en pérdidas debido a la inadecuación o a fallas de procesos, de personas, de los sistemas internos, o bien a causa de eventos externos. Incluye los riesgos tecnológico y legal.
- e) Riesgo país: es la contingencia de que una institución incurra en pérdidas, asociada con el ambiente económico, social y político del país

donde el deudor o contraparte tiene su domicilio y/o sus operaciones. Incluye los riesgos soberanos, políticos y de transferencia.” (13:3)

## **1.6 Marco legal**

Las principales leyes que regulan las instituciones bancarias en Guatemala son:

- a.** Constitución Política de la República de Guatemala y sus reformas.
- b.** Decreto No. 16-2002, Ley Orgánica del Banco de Guatemala y sus reformas
- c.** Decreto No. 17-2002, Ley Monetaria y sus reformas
- d.** Decreto No. 18-2002, Ley de Supervisión Financiera y sus reformas
- e.** Decreto No. 19-2002, Ley de Bancos y Grupos Financieros y sus reformas
- f.** Decreto No. 58-2005, Ley para Prevenir y Reprimir El Financiamiento del Terrorismo y sus reformas
- g.** Decreto No. 10-2012, Ley de Actualización Tributaria y sus reformas
- h.** Decreto No. 67-2001, Ley Contra el Lavado de Dinero y Otros Activos y sus reformas
- i.** Decreto No. 27-92, Ley del Impuesto al Valor Agregado y sus reformas
- j.** Decreto No. 55-2010, Ley de Extinción de Dominio y sus reformas
- k.** Resolución JM-65-2010, Reglamento para la Realización de Operaciones y Prestación de Servicios por Medio de Agentes Bancarios
- l.** Resolución JM-56-2011, Reglamento para la Administración Integral de Riesgos
- m.** Decreto No. 1441, Código de Trabajo y sus reformas
- n.** Decreto No. 15-98, Ley del Impuesto Único Sobre el Inmueble y sus reformas
- o.** Decreto No. 37-2001, Bonificación Incentivo y sus reformas

- p. Decreto No. 42-92, Ley de Bonificación Anual Para Trabajadores del Sector Privado y Público y sus reformas
- q. Decreto No. 76-78, Ley Reguladora de la Prestación del Aguinaldo para los Trabajadores del Sector Privado y sus reformas

### **1.6.1 Constitución Política de la República de Guatemala y sus reformas**

La Constitución Política de la República de Guatemala en su artículo 132 establece que “Es potestad exclusiva del Estado, emitir y regular la moneda, así, como formular y realizar las políticas que tiendan a crear y mantener condiciones cambiarias y crediticias favorables al desarrollo ordenado de la economía nacional. Las actividades monetarias, bancarias y financieras, estarán organizadas bajo el sistema de banca central, el cual ejerce vigilancia sobre todo lo relativo a la circulación de dinero y a la deuda pública” (1:29)

El artículo 133 establece que la Junta Monetaria es la encargada de velar por que el sistema bancario tenga la solvencia y la liquidez necesaria para asegurar la estabilidad nacional.

De igual forma indica que La Superintendencia de Bancos, organizada conforme a la ley, es el órgano que ejercerá la vigilancia e inspección de bancos, instituciones de crédito, empresas financieras, entidades afianzadoras, de seguros y las demás que la ley disponga.

### **1.6.2 Decreto No.16-2002, Ley Orgánica del Banco de Guatemala y sus reformas**

La Ley en mención tiene por objeto regular el funcionamiento del Banco de Guatemala, el cual deberá crear las condiciones más favorables para el desarrollo adecuado de la economía del país. Dentro de las atribuciones que se le acreditan al Banco de Guatemala se encuentra el de recibir en depósito

los encajes bancarios y depósitos legales provenientes de las distintas entidades financieras.

Es por ello que en su artículo 43 dicha Ley establece que los depósitos de las instituciones bancarias están sujetos a encaje bancario el cual se calcula con base a un porcentaje del total de los depósitos, dicho encaje debe mantenerse mes a mes en forma de depósitos en el Banco de Guatemala. El encaje tiene un periodo máximo de 14 días hábiles para estar descuadrado, de lo contrario la institución será afectada a sanciones por la Junta Monetaria.

### **1.6.3 Decreto No.17-2002, Ley Monetaria y sus reformas**

La presente Ley tiene como objeto regular lo concerniente a la emisión, manejo, propiedades y uso de la moneda nacional de Guatemala. Dicha Ley en su Artículo 2 establece que: “Únicamente el Banco de Guatemala puede emitir billetes y monedas dentro del territorio de la República, de conformidad con la presente Ley y con la Ley Orgánica del Banco de Guatemala. La emisión está constituida por los billetes y monedas nacionales que no estén en poder del Banco de Guatemala.” (6:2)

Así mismo el artículo 3 indica que “Cualquier persona distinta al Banco de Guatemala que haga circular billetes, monedas, vales, pagarés u otros documentos que contengan promesa de pago en efectivo, al portador y a la vista, o fichas, tarjetas, laminillas, planchuelas, u otros objetos, con el fin de que sirvan como moneda nacional, será sancionada, según el caso, con las penas prescritas en el Código Penal.” (6:2)

### **1.6.4 Decreto No.18-2002, Ley de Supervisión Financiera y sus reformas**

La Ley de Supervisión Financiera y sus reformas regula todo lo concerniente a la Super Intendencia de Bancos de Guatemala, la cual se encarga de dar

vigilancia e inspección al Banco de Guatemala, bancos, sociedades financieras, instituciones de crédito, entidades afianzadoras, de seguros, almacenes generales de depósito, casas de cambio, grupos financieros y empresas controladoras de grupos financieros y las demás entidades que otras leyes dispongan, con el fin de que las mismas cumplan con las normas aplicables para cada una.

Dicha Ley en su artículo 3 inciso b indica que la Superintendencia de Bancos de Guatemala tiene la obligación de supervisar a todas las entidades sujetas a esta para que mantengan una liquidez y solvencia adecuada y que así puedan responder ante sus obligaciones.

De igual forma en su inciso e, aclara que toda entidad sujeta a vigilancia de la Superintendencia de Bancos tiene la obligación de proporcionar cualquier información que le sea solicitada y que sirva de comprobante para el registro de sus operaciones.

#### **1.6.5 Decreto No.19-2002, Ley de Bancos y Grupos Financieros y sus reformas**

La Ley de Bancos y Grupos Financieros y sus reformas, establece en su artículo 7 que “La Junta Monetaria otorgará o denegará la autorización para la constitución de bancos. No podrá autorizarse la constitución de un banco sin dictamen previo de la Superintendencia de Bancos. El testimonio de la escritura constitutiva, junto a la certificación de la resolución de la Junta Monetaria, relativa a dicha autorización, se presentará al Registro Mercantil, quien con base en tales documentos procederá sin más trámite a efectuar su inscripción definitiva.” (8:3)

De igual forma en su artículo 85 y 86 menciona que todo banco nacional y sucursales de banco extranjeros, deben crear un fondo para la protección del ahorro, cuyo fin principal, es el de garantizarle a los ahorrantes la recuperación de sus depósitos, siendo el monto máximo por cubrir por cada ahorrante de Q. 20,000, o su equivalente en moneda extranjera. Las cuotas que cada banco debe aportar se realizarán de forma mensual en la cuenta de banco central, siendo el Banco de Guatemala el autorizado a debitar de cada cuenta las cuotas en los primeros 5 días de cada mes sin que afecte la liquidez de estos, el cálculo de estas cuotas es de 2 por millar de las obligaciones depositarias que registren los bancos en el mes inmediato anterior, más un porcentaje dependiendo la calificación de riesgo que tengan al cierre de cada mes.

#### **1.6.6 Decreto No.58-2005, Ley para Prevenir y Reprimir El Financiamiento del Terrorismo y sus reformas**

La presente Ley tiene por objeto, como su nombre lo indica, prevenir el terrorismo a nivel nacional, mediante el monitoreo y vigilancia de operaciones inusuales por personas individuales o jurídicas, que pretendan proporcionar ayuda ya sea económica o material a personas que quieran cometer terrorismo.

Las instituciones bancarias al manejar grandes sumas de dinero se ven en riesgo de que personas con malas intenciones los puedan utilizar para realizar este tipo de delito al transferir fondos a personas delictivas, por lo que es responsabilidad de toda la institución velar por detectar cualquier anomalía que pueda presentarse en sus operaciones bancarias a fin de prevenir cualquier uso inadecuado de las mismas.

### **1.6.7 Decreto No.10-2012, Ley de Actualización Tributaria y sus reformas**

Toda persona individual o jurídica que genere una rentabilidad derivado de la prestación de sus servicios o la producción de un bien, están obligados al pago del Impuesto Sobre la Renta. Según el artículo 10 de la presente ley establece que “Se entiende por actividades lucrativas las que suponen la combinación de uno o más factores de producción, con el fin de producir, transformar, comercializar, transportar o distribuir bienes para su venta o prestación de servicios, por cuenta y riesgo del contribuyente.

Se incluyen entre ellas, pero no se limitan, como rentas de actividades lucrativas, las siguientes:

Las originadas en actividades civiles, de construcción, inmobiliarias, comerciales, bancarias, financieras, industriales, agropecuarias, forestales, pesqueras, mineras o de explotaciones de otros recursos naturales y otras no incluidas.” (2:9)

De igual forma, la presente Ley regula el manejo de las depreciaciones que se aplican a los bienes muebles e inmuebles que poseen las entidades, estableciendo los distintos métodos que se pueden aplicar dependiendo el giro del negocio.

Dentro de estos métodos se encuentra el método de línea recta para el cual según la presente ley en su artículo 28 establece los porcentajes máximos a aplicar, siendo los siguientes:

- “Edificios, construcciones e instalaciones adheridas a los inmuebles y sus mejoras, cinco por ciento (5%).

- Árboles, arbustos, frutales y especies vegetales que produzcan frutos o productos que generen rentas gravadas, incluidos los gastos capitalizables para formar las plantaciones, quince por ciento (15%).
- Instalaciones no adheridas a los inmuebles, mobiliario y equipo de oficina, buques, tanques, barcos y material ferroviario, marítimo, fluvial o lacustre, veinte por ciento (20%).
- Los semovientes utilizados como animales de carga o de trabajo, maquinaria, vehículos en general, grúas, aviones, remolques, semirremolques, contenedores y material rodante de todo tipo, excluido el ferroviario, veinte por ciento (20%).
- Equipo de computación, treinta y tres punto treinta y tres por ciento (33.33%).
- Herramientas, porcelana, cristalería, mantelería, cubiertos y similares, veinticinco por ciento (25%).
- Reproductores de raza, machos y hembras, la depreciación se calcula sobre el valor de costo de tales animales menos su valor como ganado común, veinticinco por ciento (25%).
- Para los bienes muebles no indicados en los incisos anteriores, diez por ciento (10%).” (2:26)

En su artículo 33, Amortización de Activos Intangibles indica que “el costo de adquisición de los activos intangibles efectivamente incurrido, tales como derechos de autor y derechos conexos, marcas, expresiones o señales de publicidad, nombres comerciales, emblemas, indicaciones geográficas y denominaciones de origen, patentes, diseños industriales, dibujos o modelos de utilidad, planos, suministros de fórmulas o procedimientos secretos, privilegios o franquicias, derechos sobre programas informáticos y sus licencias, información relativa a conocimiento o experiencias industriales, comerciales o científicas, derechos personales susceptibles de cesión, tales

como los derechos de imagen, nombres, sobrenombres y nombres artísticos, y otros activos intangibles similares, deben deducirse por el método de amortización de línea recta, en un período no menor de cinco (5) años.

El costo de los derechos de llave efectivamente incurrido deberá amortizarse por el método de la línea recta en un período mínimo de diez (10) años, en cuotas anuales, sucesivas e iguales.

#### **1.6.8 Decreto No.67-2001, Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos y sus reformas**

El lavado de dinero consiste en obtener recursos económicos a través de actividades delictivas, transformándolos a través de medios que le permitan convertir el dinero en un bien licito, logrando esto último al ocultar el origen de dichos fondos.

Derivado de lo anterior, el gobierno de Guatemala se vio en la necesidad de crear una ley que les permitiera controlar este tipo de operaciones evitando que se cometiera este delito, por lo que se creó la Ley Contra el Lavado de Dinero u Otros Activos y sus reformas, en cuyo artículo 1, indica que tiene como objeto prevenir, controlar, vigilar y sancionar el lavado de dinero u otros activos procedentes de la comisión de cualquier delito.

En la actualidad el delito de lavado de dinero se está dando con mayor afluencia, utilizando las personas los bancos como medios para realizar este tipo de operaciones, haciendo más fácil el convertir el dinero ilícito en licito. Para los bancos esto representa un gran riesgo, ya que estas personas buscan las maneras de persuadir las medidas preventivas que se toman; por lo que deben velar por implementar nuevas medidas que les permitan evitar ser utilizados de esta manera, capacitando constantemente a sus empleados para

que puedan detectar este tipo de operaciones oportunamente y así evitar riesgos.

#### **1.6.9 Decreto No.27-92, Ley del Impuesto al Valor Agregado y sus reformas**

La presente ley en su artículo 1 indica que “Se establece un Impuesto al Valor Agregado sobre los actos y contratos gravados por las normas de la presente ley, cuya administración, control, recaudación y fiscalización corresponde a la Dirección General de Rentas Internas.” (9:1)

Según el artículo 7 inciso 4 de la Ley del Impuesto al Valor Agregado, todos los servicios financieros que brinden las entidades fiscalizadas por la Superintendencia de Bancos y la Bolsa de Valores están exentos del pago de dicho impuesto, exceptuando aquellas operaciones que sean por cobro en nombre de terceros.

#### **1.6.10 Decreto No. 55-2010, Ley de Extinción de Dominio y sus reformas**

La presente Ley tiene por objeto regular la detección, localización y extinción de los bienes obtenidos a través de hechos delictivos, así como las ganancias obtenidas a través de dichos actos a favor del Estados, siendo el Consejo Nacional de Administración de Bienes en Extinción de Dominio quien será el encargado de la administración de dichos recursos, dicha Ley es de orden público y orden social por lo que todas las entidades están sujetas al cumplimiento de esta.

Para lograr el objetivo de detectar dichos actos delictivos la presente Ley establece aquellas entidades que apoyaran al logro del objetivo de esta, por lo cual en su artículo 15 indica que “La Intendencia de Verificación Especial de la Superintendencia de Bancos, por su especialidad en la prevención del

lavado de dinero u otros activos y financiamiento del terrorismo, deberá comunicar por los medios que estime pertinentes a la fiscalía competente del Ministerio Público, aquellas formas, modalidades o técnicas susceptibles de ser utilizadas para lavar dinero o financiar terrorismo de acuerdo a los informes que emitan órganos internacionales de la materia”. (11:9)

#### **1.6.11 Resolución JM-65-2010, Reglamento para la Realización de Operaciones y Prestación de Servicios por medio de Agentes Bancarios**

Derivado de la creación de agentes bancarios en Guatemala, la Superintendencia de Bancos se vio en la necesidad de regular la gestión que estos realizarían, por lo que la Junta Monetaria creó un reglamento con el cual se pudiera supervisar las operaciones que estos realizarán, así como determinar quiénes son aptos para optar a ser agentes bancarios.

Dentro de este reglamento se establecen los requisitos, restricciones y operaciones que debe cumplir un agente para su adecuado funcionamiento, así como las responsabilidades a las que se debe comprometer el banco que los establece para con los clientes, esto con el fin de velar por que la labor de estos se realice de forma correcta.

#### **1.6.12 Resolución JM-56-2011, Reglamento para la Administración Integral del Riesgo**

Este reglamento regula la gestión que deben realizar los bancos y todas las entidades autorizadas por la Junta Monetaria para administrar los diferentes tipos de riesgos existentes, con lo cual garanticen la adecuada operación de sus actividades.

El reglamento indica que su objetivo es “regular los aspectos mínimos que deben observar los bancos, las sociedades financieras, las entidades fuera de plaza o entidades off shore autorizadas por la Junta Monetaria para operar en Guatemala y las empresas especializadas en servicios financieros que formen parte de un grupo financiero, con relación a la administración integral de riesgos.” (13:2).

#### **1.6.13 Decreto No. 1441, Código de Trabajo y sus reformas.**

Como su nombre lo indica, dicha norma regula todas las obligaciones del patrono con sus empleados en lo concerniente a temas laborales con el fin de tener una buena relación entre empleado y empleador. De igual forma vela por el bienestar de los empleados en las empresas donde laboran.

Según el artículo 1 de la presente ley indica que “El presente Código regula los derechos y obligaciones de patronos y trabajadores, con ocasión del trabajo, y crea instituciones para resolver sus conflictos.” (3:4)

#### **1.6.14 Decreto No. 15-98, Ley del Impuesto Único Sobre el Inmueble y sus reformas**

La presente ley establece que “El impuesto establecido en la presente ley, recae sobre los bienes inmuebles rústicos o rurales y urbanos, integrando los mismos el terreno, las estructuras, construcciones, instalaciones adheridas al inmueble y sus mejoras; así como los cultivos permanentes”. (4:3)

De igual forma, la presente Ley establece aquellas instituciones que están exentas, así como aquellas obligadas a pagar dicho impuesto dependiendo cada pago del valor del bien inmueble, incrementando este a medida que el valor del bien es mayor.

#### **1.6.15 Decreto 37-2001, Bonificación Incentivo y sus reformas.**

De acuerdo con lo establecido por el decreto en referencia, las empresas están obligadas a realizar el pago de bonificación incentivo a sus empleados, el cual asciende a un monto de Q 250.00 (Doscientos cincuenta quetzales exactos), dicho pago es adicional al sueldo mensual devengado por los empleados.

#### **1.6.16 Decreto No. 42-92, Ley de Bonificación Anual Para Trabajadores del Sector Privado y Público y sus reformas**

La presente Ley hace mención de lo que coloquialmente conocemos como bono 14, en la cual se establece que dicha bonificación es obligatoria para todo patrono, tanto para el sector público como privado, el cual es equivalente al 100% de un salario ordinario devengado en un mes. De igual forma establece que si el trabajador lleva menos de un año de laborar, la prestación será en proporción al tiempo que haya laborado, este pago deberá realizarse en la primera quincena del mes de julio de cada año.

#### **1.6.17 Decreto No. 76-78, Ley Reguladora de la Prestación del Aguinaldo para los Trabajadores del Sector Privado y sus reformas**

La Ley en mención regula el pago anual de la bonificación llamada aguinaldo, el cual es igual al 100% sobre un sueldo o salario mensual ordinario, en la cual se establece que si una persona lleva laborando menos de un año el pago será en proporción al tiempo laborado. Dicho pago deberá constar por escrito para que pueda ser demostrado si se le fuese solicitado al patrono, esta remuneración no podrá realizarse en otro tipo de prestación más que de forma económica.

## **CAPÍTULO II**

### **MANUAL OPERATIVO Y AGENTES BANCARIOS**

#### **2.1 Definición de manual**

“Un manual no es más que una herramienta escrita por medio de la cual se organiza una información determinada para un fin determinado, es decir, que la información comprendida en el manual representa una utilidad para todos aquellos que lo crean.” (23)

Un manual nos permite determinar desde procedimientos a seguir para realizar desde una simple actividad hasta un procedimiento complejo, con el objetivo de que nos sirva de guía para que las operaciones a desempeñar por una persona se realicen de forma correcta, logrando así que la labor de las personas sea efectiva y eficiente. Esto se logra si el manual está elaborado de una forma correcta y de manera entendible para que cualquier persona que lo lea pueda utilizarlo, de lo contrario no sería de utilidad para las empresas.

#### **2.1.1 Clases de manuales**

Derivado de la diversidad de empresas que existen y del tipo de actividades que se pueden realizar en ellas, es necesario crear un tipo de manual que sea aplicable a cada una de estas actividades, que nos permitan cubrir todos los aspectos necesarios para que estos sean eficientes para la institución. A continuación, se detallan los diferentes tipos de manuales que se pueden elaborar:

- a) “Organizacional: es el más genérico de los manuales, ya que éste busca plasmar todo el funcionamiento de corporación, es decir, plantea el modo de organizar la actividad administrativa, ejecutiva y operativa de una empresa.

- b) Departamental: estos manuales aplican de forma específica dentro de la institución, contemplando todas las actividades que llevan a cabo en cada departamento.
- c) Políticas: estos manuales están diseñados para regular lo referente al control de las actividades que se realicen dentro de la institución.
- d) Procedimientos: en este se contemplan los pasos que se deben de seguir para que un proceso pueda ser llevado a fin término, es un manual de instrucciones, donde se plasma lo que debe de hacerse de forma correcta para lograr un determinado objetivo.
- e) Técnicas: es un complemento del manual de procedimientos, ya que en este se plantea de forma detallada cada una de las actividades que debe el personal realizar.
- f) Calidad: es un manual que nos permite determinar qué tan productiva es la organización, midiendo al personal, los procesos y productos.” (23)
- g) Operativo: “un manual operativo es una herramienta de apoyo para el funcionamiento del negocio y un instrumento de medición que permite asegurar la calidad en los procesos y las técnicas para su buena ejecución.” (28)

### **2.1.2 Objetivos de un manual**

Dentro de los objetivos que persigue un manual se encuentran:

- a) “Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa

- b) Contribuir a la ejecución correcta de las labores asignadas y propiciar la uniformidad en el trabajo
- c) Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso
- d) Apoyo en la inducción del puesto, adiestramiento y capacitación del personal
- e) Ayudar en el establecimiento, análisis, revisión, modificación de un sistema o sus procedimientos
- f) Determinar las responsabilidades por fallas o errores
- g) Facilitar labores de auditoría
- h) Aumentar la eficiencia” (30)

### **2.1.3 Características de los manuales**

Para que un manual funcione correctamente, debe de contar con ciertas características que le permitan al lector entender su objetivo. A continuación, se detallan algunas de estas características:

- a) “Deben estar escritos en lenguaje sencillo, preciso y lógico que permita garantizar su aplicabilidad en las tareas y funciones del trabajador.
- b) Deben estar elaborados mediante una metodología conocida que permita flexibilidad para su modificación y/o actualización.
- c) Los manuales de funciones, procesos y procedimientos deben contar una metodología para su fácil actualización y aplicación.
- d) Deben ser dados a conocer a todos los funcionarios relacionados con el proceso, para su apropiación, uso y operación.
- e) Los manuales deben cumplir con la función para la cual fueron creados y se debe evaluar su aplicación, permitiendo así posibles cambios o ajustes.” (22)

#### **2.1.4 Beneficios de la utilización de los manuales**

La utilización de los manuales en cualquier compañía representa una serie de beneficios, ya que estos permiten a las personas realizar de forma correcta sus funciones, a continuación, se detallan algunos de estos beneficios:

- a) “Auxilian al personal a tener un mejor adiestramiento y capacitación
- b) Describen de manera detallada todas las actividades que se desarrollan en cada uno de los puestos
- c) Sirven como guías del trabajo que se debe ejecutar
- d) Le proporciona al personal una visión más integral de la empresa
- e) Permite que aquellos que se encargan del de la parte operativa conozcan cuales son los pasos que deben seguir para desarrollar todo correctamente
- f) Indican de forma explícita las interrelaciones con el resto de los puestos dentro de la empresa.” (18)

#### **2.1.5 Metodología para la elaboración de un manual operativo**

Para poder elaborar un buen manual operativo es necesario que este cuente con una estructura adecuada que permita entender a cualquier lector su objetivo, por lo que a continuación se detalla la metodología que se debe seguir para elaborar un manual:

- “Definir el contenido:
  - Portada
  - Introducción
  - Objetivos
  - Áreas de aplicación

- Responsables
  - Descripción de las operaciones
  - Formatos
  - Diagramas de flujo
  - Terminología
- Recopilación de información
  - Estudio preliminar de las áreas
  - Integración de la información
  - Análisis de la información
  - Revisión de objetivos, ámbito de acción, políticas y áreas responsables.
  - Implantación y recomendaciones para la simplificación de los procedimientos.” (29)

### **2.1.6 Recomendaciones generales de presentación**

Como en todo trabajo, la presentación de la información es de suma importancia, ya que forman parte de la imagen de las empresas, por lo que para elaborar cualquier tipo de manual es necesario considerar ciertos aspectos los cuales se detallan a continuación:

- a) Logotipo
- b) Nombre de la empresa
- c) Lugar y fecha de elaboración
- d) Responsables de la revisión y autorización
- e) Índice con la relación de capítulos que conforman el manual
- f) Carátula, portada, índice general, introducción, parte sustancial del manual, diagramas y anexos
- g) Formatos de hojas intercambiables para facilitar su revisión y actualización en tamaño carta u oficio

- h) Utilizar el método de reproducción en una sola cara de las hojas
- i) Utilizar separadores de divisiones para los capítulos y secciones del manual.

### **2.1.7 Contenido de un manual operativo para agentes bancarios**

Todo manual operativo para agentes bancarios en Guatemala debe obedecer los lineamientos que estipula la resolución de la Junta Monetaria JM-65-2010, Reglamento para la Realización de Operaciones y Prestación de Servicios por medio de Agentes Bancarios, así mismo debe contener cierta información que permita la correcta operación de dichos agentes. A continuación, se detalla el listado de información que solicita el reglamento mencionado anteriormente:

- “Conceptos básicos de las operaciones bancarias que tienen autorizado realizar y su relación con el modelo de agentes bancarios
- Descripción de las operaciones y servicios que tienen autorizado realizar
- Pasos para la atención de las operaciones y prestación de los servicios por medio de la tecnología de que se trate
- Especificaciones técnicas del equipo necesario para operar
- Una guía rápida para la solución de problemas y teléfonos de contacto en caso de emergencias o fallas operativas.” (14:7)

## **2.2 Agente bancario**

Los primeros agentes bancarios a nivel latinoamericano se iniciaron en Brasil a finales del siglo XX, realizando operaciones bancarias sencillas y prácticas, permitiendo a los bancos ahorrar tiempo y dinero. Gracias a estos resultados, los agentes iniciaron su expansión a nivel latinoamericano, siendo a inicios del siglo XXI, cuando Guatemala inició sus primeros pasos en la implementación de los agentes bancarios.

Los agentes bancarios surgen de la necesidad que tienen las instituciones bancarias por alcanzar mercados a los que no pueden llegar a través de las agencias que tienen en la actualidad, por lo cual al buscar un medio económico que les permita cubrir estos mercados se crean los agentes bancarios.

La resolución JM-65-2010, Reglamento para la Realización de Operaciones y Prestación de Servicios por medio de Agentes Bancarios y sus reformas, en su artículo 2 define los agentes bancarios como “las personas individuales y jurídicas que ejerzan actividades comerciales, con las que un banco suscribe un contrato para que, por cuenta de este, puedan realizar las operaciones y prestar los servicios a que se refiere este reglamento”. (14:3)

Dichos agentes pueden ser personas individuales o jurídicas que se afilian a las instituciones bancarias para servir de intermediarios entre el cliente y el banco, con los cuales se pueden realizar operaciones básicas como depósitos, retiros, pagos de servicios, pagos de préstamos, giros, recargas telefónicas entre otras. En la actualidad estos agentes están ubicados en varios puntos, por ejemplo, librerías, farmacias, café internet, ferreterías, tiendas.

### **2.2.1 Requisitos para ser un agente bancario**

Es importante considerar que no todas las personas individuales o jurídicas pueden ejercer como agentes bancarios, es necesario completar ciertos parámetros indispensables que, al cumplir con los mismos, se garantiza contar con el respaldo de una entidad financiera sólida y solvente para funcionar como un agente legalmente autorizado.

De esta manera, cumpliendo con los estándares requeridos, cualquier entidad puede ser un agente bancario cumpliendo con los requisitos establecidos para

ser aceptados por las entidades bancarias. Según la resolución JM-65-2010, los requisitos son:

- “Acreditar ser persona solvente e idónea;
- Estar inscrito en el Registro Mercantil;
- Estar inscrito en el Registro Tributario Unificado; y,
- Acreditar que el negocio tiene por lo menos 1 año de operación.” (14:3)

### **2.2.2 Impedimentos**

Adicional a los requisitos que debe cumplir toda persona para poder desempeñar como un agente bancario, el reglamento JM-65-2010 de la Junta Monetaria establece en su artículo 6, ciertos parámetros que impiden a una persona actuar en representación de un banco, los cuales son:

- “Ser menor de 18 años;
- Los que sean deudores morosos;
- Los que hubieran sido condenados por delitos que impliquen falta de probidad;
- Los que hubieran sido condenados por hechos ilícitos relacionados con lavado de activos, financiamiento del terrorismo, o malversación de fondos;
- Los que, por su actividad, condición u otros aspectos puedan afectar la reputación o solvencia del banco;
- Los que no tengan residencia legalmente establecida en el país; y,
- Los que por cualquier otra razón sean legalmente incapaces.” (14:3)

Estos impedimentos en conjunto de los requisitos permiten a cualquier banco realizar una correcta selección de agentes, que garanticen el buen desempeño de las actividades para las cuales se han contratados.

### **2.2.3 Documentación necesaria para ser un agente bancario**

Para que una persona individual o jurídica pueda optar a ser un agente bancario, estos adicional a cumplir con todos los requisitos y también de no haber incurrido en alguno de los impedimentos que se mencionaron anteriormente, deben de completar cierta documentación que les permita inscribirse como agente bancario de cualquier banco, la cual según la resolución de la Junta Monetaria JM-65-2010 Reglamento para la realización de Operaciones y Prestación de Servicios por medio de Agentes Bancarios y sus reformas es la siguiente:

- a) “Para personas individuales:
  - Fotocopia del documento personal de identificación
  - Fotocopia de la patente de comercio de empresa
  - Fotocopia de la constancia de inscripción en el Registro Tributario Unificado
  - Al menos una referencia bancaria, una comercial y una personal, recientes
  - Listado de la ubicación de los establecimientos en los que se realizarán las operaciones y se prestarán los servicios por cuenta del banco contratante.
  
- b) Para personas jurídicas:
  - Fotocopia del testimonio de la escritura pública de constitución y sus modificaciones, si las hubiere
  - Certificación del punto de acta del órgano competente de la persona jurídica interesada, en el que conste la decisión de actuar como agente bancario, cuando corresponda

- Fotocopia del acta de nombramiento del representante legal, con facultades suficientes
- Nómina de los principales socios o accionistas de la sociedad
- Nómina y cargos de los administradores de la sociedad, incluyendo al gerente general
- Fotocopia de la patente de comercio de sociedad y de empresa
- Fotocopia de la constancia de inscripción en el Registro Tributario Unificado
- Listado de la ubicación de los establecimientos en los que se realizarán las operaciones y se prestarán los servicios por cuenta del banco contratante
- Al menos una referencia bancaria y una comercial recientes
- Estados financieros del último ejercicio contable, firmados por el representante legal y el contador.” (14:6)

#### **2.2.4 Operaciones y servicios permitidos**

Todo agente puede realizar cualquier operación que el banco al que se afiliaron les permita, siempre y cuando estos estén contemplados dentro de la resolución de la Junta Monetaria JM-65-2010, las operaciones que están permitidos a realizar son:

- a) “Recibir depósitos y atender retiros de cuentas de depósitos de ahorro y cuentas de depósitos monetarios previamente constituidas en el banco contratante
- b) Efectuar cobros por cuenta ajena que se dispongan en el contrato
- c) Recepción y envío de transferencias de fondos
- d) Recibir pagos de préstamos otorgados por el banco contratante

- e) Otras operaciones y servicios que los bancos pueden realizar de conformidad con las disposiciones legales aplicables, previa autorización de la Superintendencia de Bancos.” (14:4)

Estas funciones deben obedecer a los lineamientos que los bancos les indiquen ya que al no cumplir con los mismos podrían tener sanciones de acuerdo con las políticas de las entidades, llegando incluso a la suspensión de su contrato.

### **2.2.5 Beneficios de la apertura de agentes bancarios**

Como todo contrato conlleva derechos y obligaciones para ambas partes, la inscripción de un nuevo agente bancario conlleva diversos beneficios a favor de las personas o entidades que desean figurar y ser reconocidos como un agente, éstas son las que principalmente impulsan el buscar el respaldo y prestigio de una institución financiera.

Bajo este enfoque, es vital dar a conocer cuáles son los principales beneficios de ser un agente bancario para las diversas figuras legalmente reconocidas, así mismo como por parte de los bancos los principales beneficios que contraen al contar con agentes en distintos puntos del país.

Con este formato bancario es conveniente para muchas personas, no solo para los clientes sino también para los propietarios de los negocios, siendo algunos beneficios los siguientes:

Para el cliente:

- La cercanía, la atención personalizada, y los amplios horarios de atención.
- Ahorro de tiempo para realizar sus operaciones
- Bancarización

Para el comercio:

- Aumento de ventas
- Se genera un beneficio económico para los agentes por representar al banco.
- Existe más afluencia de clientes en los establecimientos afiliados.
- Mayor ingreso económico.

Para el banco, los agentes representan una serie de beneficios, no solo económicos sino también publicitarios, ya que permiten promocionar los productos que el banco ofrece a los clientes, siendo algunos de estos beneficios los siguientes:

- Mayor posicionamiento de la marca
- Menor riesgo al tener salidas de dinero
- Captación de clientes nuevos
- Incremento en las utilidades de la institución.
- Mayor captación de recursos
- Mayor cobertura
- Menor costo operativo
- Descongestión en agencias

### **2.2.6 Riesgos de la implementación de agentes bancarios**

El implementar agentes bancarios representa no solo una inversión para los bancos sino también un riesgo, ya que la información de sus clientes y la propia reputación del banco se ven en peligro con cada operación que se realiza, por lo cual el banco debe de velar por verificar que toda la información de sus agentes cumpla con los requisitos mínimos que solicita la Junta Monetaria en su reglamento.

De igual forma, dicha resolución indica en su artículo 8 que toda operación que realizan sus agentes es responsabilidad del banco, por lo cual este debe responder ante sus clientes por cualquier actividad sospechosa, por lo que cualquier comprobante por transacción y operación debe llevar la siguiente anotación:

“El Banco (denominación social del banco contratante) es responsable por las operaciones realizadas y por los servicios prestados, por cuenta de éste, por el agente bancario (denominación social, razón social o nombre comercial del agente bancario).” (14:4)

### **2.2.7 Desafíos de las instituciones bancarias**

Existen ciertos desafíos a los que se enfrentan las instituciones bancarias al formar alianzas mediante este tipo de intermediación, los bancos reconocen que son latentes los retos que conlleva el hecho de contratar agentes bancarios en distintos puntos del país, tomando como referencia las situaciones con mayor dificultad las siguientes:

- Brindar capacitación constante e información necesaria para la comercialización de los productos financieros
- Otorgar los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades
- Fomentar la utilización de los servicios bancarios a través del uso de agentes bancarios
- Ampliar el portafolio de productos y servicios
- Romper los paradigmas negativos de la población respecto a la inclusión financiera

### **2.2.8 Principales estrategias para superar los desafíos**

Para superar los retos que se presentan en las entidades bancarias al utilizar este tipo de canales comerciales, es vital diseñar estrategias claves que promuevan el éxito de los proyectos y lograr sobresalir exitosamente ante los principales retos, entre las cuales se pueden mencionar:

- Alcanzar una estable fijación financiera en todo el país, ampliando el territorio de cobertura a todos los municipios
- Formar alianzas estratégicas con distintas cadenas entre ellas tiendas de barrios, panaderías, farmacias, abarroterías, librerías, ventas de celulares, entre otros
- Implementación de nuevos servicios que faciliten el uso y acceso a los clientes mediante la disponibilidad de antes
- Incrementar la cartera mediante la colocación de créditos a través de las referencias de transacciones en POS

### **2.2.9 Crecimiento de los agentes bancarios en Centroamérica**

En la actualidad los agentes bancarios están teniendo un crecimiento constante en toda Centroamérica, esto debido a los beneficios que genera no solo a las instituciones financieras sino también a las personas que se afilian a los bancos para servir de intermediarios, tanto así que en la actualidad existen más establecimientos de agentes bancarios que agencias en toda Guatemala, representando así una gran oportunidad de desarrollo para el país.

El reflejo de lo mencionado anteriormente se demuestra en la siguiente figura:

**Figura 1**  
**Número de agentes bancarios en países centroamericanos**



Fuente: SIB.gob.gt, Central América Data.com, La Prensa, CONASSIF, Tucán Costa Rica

Al cierre del periodo 2017 Guatemala registro el mayor número de agentes bancarios en toda Centroamérica, llegando a la cifra de 8,637, reflejando la presencia que estos están alcanzando debido a la preferencia de los bancos por trabajar con esta metodología.

Según cifras de la Superintendencia de Bancos de Guatemala, al término del mes de septiembre de 2019 los establecimientos de agentes bancarios superaron el número de agencias que hay en Guatemala por 5,126, demostrando que los agentes se mantienen con una afluencia constante gracias a los beneficios que se han mencionado con anterioridad.

Además de ello cabe mencionar que las entidades bancarias remarcan más presencia en lugares menos accesibles lo que permite abarcar más mercado mediante la afiliación de nuevos agentes, logrando obtener mayor presencia y accesibilidad a las personas y que así puedan contratar los diversos productos financieros que ofrecen los bancos, es por ello por lo que la cartera continúa en constante crecimiento pues los beneficios son para ambas partes.

Según la Superintendencia de Bancos de Guatemala, al 30 de septiembre del año 2019 se registraron 2,858 agencias, concentradas principalmente en el sector metropolitano con 1,267, seguido por el sector suroccidente con 476 agencias. Por el contrario, los establecimientos de agentes bancarios registraron un total de 7,984, localizados primordialmente en el sector suroccidente con 2,110, seguido por el sector metropolitano con 1,608 demostrando la tendencia a la que se está inclinando actualmente en el país.

**Figura 2**  
**Agencias bancarias por región al 30 de septiembre de 2019**

Sistema Bancario										
Agencias Bancarias por Región										
Al 30 de septiembre de 2019										
Banco	Metropolitana	Norte	Nororiente	Suroriente	Central	Suroccidente	Noroccidente	Petén	Total	
El Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala:	25	2	7	4	9	14	5	4	70	
Banco de los Trabajadores	52	9	19	14	16	30	12	8	160	
Banco Inmobiliario S.A.	18	2	1	2	5	10	2	2	42	
Banco Industrial, S.A.	354	15	42	24	46	75	24	7	587	
Banco de Desarrollo Rural, S.A.	271	48	88	86	87	177	90	40	887	
Banco Internacional, S.A.	37	1	7	2	4	14	2	-	67	
Vivibanco, S.A.	9	-	-	-	1	1	-	-	11	
Banco Promerica, S.A.	73	1	4	1	8	9	1	-	97	
Banco Fichosa Guatemala, S.A.	36	-	-	-	3	5	-	-	44	
Banco de Antigua, S.A.	16	3	6	4	7	9	3	5	53	
Banco de América Central, S.A.	106	7	15	9	15	27	5	1	185	
Banco Agromercantil de Guatemala, S.A.	72	10	12	11	24	27	8	3	167	
Banco G&T Continental, S.A.	146	8	24	20	30	36	14	11	289	
Banco de Crédito, S.A.	7	-	1	1	1	5	5	1	21	
Banco Azteca de Guatemala, S.A.	44	9	21	17	22	37	18	9	177	
Banco INV, S.A.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Citibank, N.A.Sucursal Guatemala	1	-	-	-	-	-	-	-	1	
<b>Total por Región</b>	<b>1,267</b>	<b>115</b>	<b>247</b>	<b>195</b>	<b>278</b>	<b>476</b>	<b>189</b>	<b>91</b>	<b>2,858</b>	
<b>Participación</b>	<b>44.33%</b>	<b>4.02%</b>	<b>8.64%</b>	<b>6.82%</b>	<b>9.73%</b>	<b>16.66%</b>	<b>6.61%</b>	<b>3.18%</b>	<b>100%</b>	

Fuente Superintendencia de Bancos de Guatemala, C.A.

**Figura 3**  
**Agentes bancarios por región al 30 de septiembre de 2019**

Sistema Bancario										
Establecimientos de Agentes Bancarios por Región										
Al 30 de septiembre de 2019										
Banco	Metropolitana	Norte	Nororiente	Suroriente	Central	Suroccidente	Noroccidente	Petén	Total	
El Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Banco de los Trabajadores	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Banco Inmobiliario S.A.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Banco Industrial, S.A.	304	186	258	220	207	530	205	96	2006	
Banco de Desarrollo Rural, S.A.	229	148	273	143	219	608	482	134	2236	
Banco Internacional, S.A.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vivibanco, S.A.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Banco Promerica, S.A.	211	22	80	80	94	127	43	17	674	
Banco Fichosa Guatemala, S.A.	43	14	31	27	19	41	22	10	207	
Banco de Antigua, S.A.	28	2	2	1	4	6	1	0	44	
Banco de América Central, S.A.	471	11	92	65	128	273	71	0	1111	
Banco Agromercantil de Guatemala, S.A.	5	0	4	1	5	5	0	0	20	
Banco G&T Continental, S.A.	315	55	150	131	240	501	165	77	1634	
Banco de Crédito, S.A.	2	1	4	6	2	19	18	0	52	
Banco Azteca de Guatemala, S.A.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Banco INV, S.A.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Citibank, N.A.Sucursal Guatemala	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total por Región</b>	<b>1608</b>	<b>439</b>	<b>894</b>	<b>674</b>	<b>918</b>	<b>2110</b>	<b>1007</b>	<b>334</b>	<b>7984</b>	
<b>Participación</b>	<b>20.14%</b>	<b>5.50%</b>	<b>11.20%</b>	<b>8.44%</b>	<b>11.50%</b>	<b>26.43%</b>	<b>12.61%</b>	<b>4.18%</b>	<b>100%</b>	

Fuente Superintendencia de Bancos de Guatemala, C.A.

## **CAPÍTULO III**

### **EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO CONSULTOR**

#### **3.1 Contador Público y Auditor**

“Universalmente se conoce como Contador Público, aquel profesional dedicado a aplicar, analizar e interpretar la información contable y financiera de una organización, con la finalidad de diseñar e implementar instrumentos y mecanismos de apoyo a las directivas de la organización en el proceso de Toma de decisiones.” (26)

Actualmente el Contador Público y Auditor gracias a la diversidad de campos en los cuales puede desarrollarse, es considerado uno de los profesionales más solicitado por las compañías a nivel guatemalteco, ya que las capacidades adquiridas durante su formación le permiten adaptarse a cualquier ambiente logrando desenvolverse de una forma eficiente.

##### **3.1.1 Entidades que regulan la gestión del Contador Público y Auditor en Guatemala**

Actualmente en Guatemala existen ciertas instituciones que regulan la actividad de los Auditores, logrando su correcta gestión y aplicación, permitiendo una correcta supervisión de la auditoría en el país, siendo algunas de estas:

##### **a) Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores**

“El Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores -IGCPA-, nació el 18 de mayo de 1968 y sus estatutos fueron publicados en noviembre del mismo año. Tuvo como fundadores a 10 personas los cuales iniciaron la integración de la primer Junta Directiva del Instituto, todos los Licenciados en

Contaduría Pública y Auditoría coincidían en la necesidad de crear una entidad que velara por la superación de la profesión.

El instituto fue creado con el objetivo de supervisar todo lo relativo a la actividad de los contadores públicos y auditores en Guatemala, así como velar por el cumplimiento de las normas que rigen a los auditores.” (27)

### **b) Colegio de Contadores Públicos y Auditores**

El colegio es una asociación sin fines de lucro cuyo objetivo es colegiar a todos los Contadores Públicos y Auditores del país para que puedan ejercer su profesión legalmente. Este colegio es el encargado de la investigación, desarrollo e implementación en lo referente a los procedimientos y técnicas de auditoría.

## **3.1.2 Organizaciones Internacionales dedicadas al control de auditoria.**

### **a) Federación Internacional de Contadores IFAC**

Adicional a las instituciones nacionales existe la Federación Internacional de Contadores (IFAC por sus siglas en inglés), que es una organización mundial de la profesión contable, dedicada a servir al interés público mediante el fortalecimiento de la profesión y contribuyendo al desarrollo de economías internacionales fuertes. Su fin principal es el de servir al interés público y fortalecer la profesión contable.

Dentro de sus objetivos están:

- Apoyar el desarrollo de normas internacionales de alta calidad.
- La promoción de la adopción y aplicación de estas normas.
- La construcción de la capacidad de las organizaciones profesionales de contabilidad.

- Expresando temas de interés público.

### **b) Consejo Internacional de Normas de Auditoría y Aseguramiento (IAASB por sus siglas en inglés)**

En un principio se conocía como Comité de Prácticas Internacionales de Auditoría, fundado en marzo de 1978, como un órgano dedicado al establecimiento de estándares de calidad para la auditoría, aseguramiento y otras entidades, cuyos fines principales están centrados en:

- El objetivo y el alcance la auditoria de los estados financieros.
- Establecer guías generales de auditoría.

### **3.1.3 Normas que rigen a un Contador Público y Auditor**

Todo auditor está regido por ciertas normas que supervisan su actividad diaria, actualmente cada país posee su propia normativa que permite el desarrollo de las actividades, pero existen algunas que rigen a nivel internacional, las cuales son adaptadas para que puedan ser aplicadas en el ámbito guatemalteco. Algunas de las normativas que aplican son:

#### **a) El Código de Ética Profesional del Colegio de Contadores Públicos y Auditores de Guatemala**

Debido a que los Auditores manejan información delicada e importante para las empresas es necesario que se rijan bajo un código de conducta, por lo cual el código de ética adoptado por el Colegio de Contadores Públicos y Auditores ayuda a que los profesionales realicen sus labores de forma adecuada, esta normativa aplica tanto a los auditores que ejerzan como tal, así como aquellos auditores que trabajan en empresas privadas.

### **3.1.4 Principios de un Contador Público y Auditor**

Para que un Contador Público y Auditor pueda desempeñar correctamente sus labores en cualquier empresa o ámbito laboral, debe tener ciertos principios que le permitan realizar sus labores de una forma profesional, por lo que el Código de Ética Profesional, adoptado por el Colegio de Contadores Públicos y Auditores de Guatemala, detalla una serie de principios que permiten el correcto desempeño de sus funciones, las cuales se detallan a continuación:

- Integridad
  - Objetividad
  - Independencia
  - Competencia y cuidado profesional
  - Secreto profesional
  - Observancia de las disposiciones normativas
  - Difusión y colaboración
  - Comportamiento profesional
- a)** Integridad: el Contador Público y Auditor deberá mantener impecable su integridad moral en el ejercicio profesional. De él se espera: rectitud, probidad, honestidad, dignidad y sinceridad en toda circunstancia.
- b)** Objetividad: el Contador Público debe ser imparcial al momento de realizar su labor, mostrando desinterés y actuando sin prejuicios en todos los asuntos que corresponden al campo de su actuación profesional.
- c)** Independencia: el Contador Público en el ejercicio profesional deberá tener y demostrar absoluta independencia mental y de criterio,

cumpliendo con los principios de integridad y objetividad, junto a los cuales la independencia de criterio es esencial.

- d)** Competencia y cuidado profesional: el Contador Público y Auditor deberá realizar solamente trabajos para los cuales él o sus asociados o colaboradores cuenten con la capacidad necesarias para que los servicios que presten se realicen en forma eficaz y eficientemente, actualizando constantemente sus conocimientos para brindar un mejor aporte para las empresas que lo contraten. El Contador Público actuara con la intención, cuidado, diligencia de un profesional responsable consigo mismo y con la sociedad, asumiendo siempre una responsabilidad personal indelegable por los trabajos por él ejecutados o realizados bajo su dirección.
  
- e)** Secreto profesional: el Contador Público debe mantener en secreto cualquier información que obtenga al momento de prestar sus servicios sin revelar ningún dato a cualquier persona, a menos que exista la obligación o el derecho legal o profesional para hacerlo.
  
- f)** Observancia de las disposiciones normativas: el Contador Público debe realizar cualquier trabajo cumpliendo la normativa aplicable, así como lo dispuesto en el Código de Ética Profesional adoptado por el Colegio de Contadores Públicos y Auditores de Guatemala. En ausencia de estas para algún caso específico deberá actuar de conformidad con las normas técnicas y profesionales promulgadas por la Federación Internacional de Contadores (IFAC). Derivado de lo mencionado anteriormente, el Contador Público y Auditor debe estar siempre actualizando sus conocimientos por cualquier reforma que pudieran sufrir las leyes.

- g)** Difusión y colaboración: el Contador Público y Auditor tiene la obligación de contribuir, de acuerdo con sus posibilidades personales, al desarrollo, superación y dignificación de la profesión.
  
- h)** Comportamiento profesional: el Contador Público debe actuar de forma correcta al realizar cualquier actividad, evitando realizar actos deshonestos que afecten la reputación de la profesión. Para ello el auditor debe tener siempre una buena comunicación con sus colegas, así como también para con sus clientes, con terceros y público en general para la correcta realización de sus labores.

### **3.1.5 Capacidades y habilidades del Contador Público y Auditor**

El Contador Público y Auditor debe tener ciertas capacidades y habilidades que le permitan realizar una buena labor en cualquier campo en el que se desempeñen, dentro de las cuales se encuentran:

- “Tiene una formación actualizada, gerencial con habilidad para la toma de decisiones y trabajo en equipo
- Revisar, analizar, interpretar, transmitir o comunicar la situación financiera de la entidad para establecer su solvencia, rentabilidad, productividad y eficiencia
- Es capaz de analizar y resolver problemas en su campo de formación
- Elabora reportes financieros para la toma de decisiones
- Dominar los aspectos generales en materia tributaria, mercantil, gubernamental, organizaciones de desarrollo, ambiental, laboral y civil.
- Aplicar los distintos marcos referenciales en contabilidad y auditoría
- Utilizar las tecnologías de la información y comunicación en el desempeño de su profesión

- Tener seguridad para adaptar y promover en la práctica métodos y técnicas que coadyuven a resolver los problemas contables y financieros
- Preparar informes de auditoría en el ámbito de las entidades públicas, privadas y no lucrativas utilizando Normas Internacionales de Auditoría
- Ejecutar sus actos con apego a la ley y a la ética profesional
- Tener la capacidad intelectual y científica para analizar, sintetizar y desarrollar su trabajo con la madurez necesaria en la toma de decisiones
- Tener independencia mental y objetividad para realizar sus labores
- Poseer formación social humanística e investigativa que le permita interpretar la realidad nacional
- Habilidad para registrar, procesar, analizar y presentar información financiera de conformidad con Normativas internacionales
- Desempeñar sus funciones con criterio profesional.” (20)

Sin estas habilidades el Contador Público y Auditor no podría ejercer su profesión ya que estas le permiten tener un criterio propio para analizar la información que se le presente, ya sea desde auditar información o bien realizar estados financieros para una compañía.

### **3.1.6 Objetivo del Contador Público y Auditor**

El Contador Público y Auditor en cualquier rama que desempeñe, debe velar por que la información que presente ya sea financiera, fiscal o incluso textual, debe ser precisa y lo más exacta posible, con el fin de dar un aporte que represente valor para la compañía, de lo contrario podría llegar a causar pérdidas económicas a estas o incluso problemas legales que afecten la continuidad del negocio.

Es por ello que para que el Contador Público y Auditor logre su objetivo en cualquier puesto de trabajo que desempeñe en relación de dependencia o bien

prestando sus servicios profesionales de forma independiente, debe tener una preparación previa que le permita tener los conocimientos necesarios y así lograr los objetivos que desean alcanzar las compañías, por lo que capacitarse constantemente es de vital importancia.

### **3.1.7 Campo de actuación profesional del Contador Público y Auditor**

El Contador Público y Auditor es uno de los profesionales más contratados por las empresas, debido a que adquiere conocimientos políticos, financieros, económicos, contables, estadísticos, administrativos y tecnológicos que le permiten realizar una diversidad de actividades, logrando que su campo de actuación sea bastante amplio.

De igual forma, gracias a los conocimientos adquiridos, el Contador Público y Auditor puede entender de una mejor manera las necesidades de las instituciones, permitiéndole elaborar herramientas que ayuden a estas a realizar una mejor labor

Dentro de las diferentes formas en las que puede actuar el Contador Público y Auditor se encuentran:

#### **a) Independiente:**

De forma independiente, el Contador Público y Auditor puede prestar sus servicios profesionales a cualquier compañía que lo solicite estableciendo condiciones que le permitan llevar a cabo su labor, dentro de las diferentes formas que puede prestar sus servicios se encuentran:

- **“Contabilidad**
  - Establecer sistemas contables
  - Registro y captura de transacciones financieras y presentación de estados financieros.
  - Elaboración de estados financieros para fines específicos.
  - Determinación de impuestos.
  - Asesorías.
  
- **Auditoria**
  - Financiera.
  - Fiscal.
  - Administrativa.
  
- **Finanzas**
  - Análisis e interpretación de estados financieros
  - Políticas financieras de la entidad
  - Compra de inversiones en valores negociables
  - Trámites ante instituciones de crédito, seguros y fianzas
  
- **Consultoría**
  - Impuestos
  - Finanzas
  - Contabilidad
  - Auditoria
  - Costos” (19)

- **Docencia:**

Actividad encaminada a la divulgación y transmisión de los conocimientos adquiridos, para forjar a las futuras generaciones de contadores públicos, que vendrán a consolidar la profesión, con altos contenidos de ética y calidad.

- **Investigación:**

Otra manera de trabajar es la búsqueda de nuevas propuestas, nuevas alternativas de solución a los problemas con los que día a día se enfrenta nuestra actividad profesional. Todo basado en la premisa de que la contabilidad no es una ciencia o técnica estática, en la cual sus reglas, principios y demás elementos integrantes de su doctrina, son y seguirán siendo soluciones adecuadas al momento y a las circunstancias imperantes.

**b) Dependiente:**

De forma dependiente el Contador Público y Auditor desempeña un puesto dentro de la compañía trabajando directamente para esta, realizando las labores que su puesto le demande, dentro de esta forma puede desempeñar una gran variedad de trabajos dentro de los cuales se encuentran:

- **“Sector Privado**

Cuando lo hace dentro de una empresa se puede desempeñar como:

- Contralor
- Contador general
- Contador
- Director o gerente de finanzas
- Director o gerente de presupuestos

- Contador de impuestos
- Contador de costos
- Auditor interno
- Contador de nóminas
- Contador de cuenta por cobrar o pagar
- Director o Gerente general

- **Sector Público**

Cuando presta sus servicios en dependencias de gobierno puede ser en:

- Haciendas públicas, Federal, Estatal o Municipal
- Entidades estatales
- Organizaciones y empresas paraestatales” (17)

### **3.2 Definición de consultoría**

“La consultoría es un servicio de asesoría especializada e independiente al que recurren las empresas en diferentes industrias con el fin de encontrar soluciones a uno o más de sus problemas de negocio o necesidades empresariales, que se sustenta en la innovación, la experiencia, el conocimiento, las habilidades de los profesionales, los métodos y las herramientas.” (15)

Para las empresas la consultoría representa una gran ayuda ya que en ocasiones es necesario realizar un trabajo del cual no se tiene experiencia o bien es necesario crear un producto nuevo, por lo que al contar con un consultor este les sirve como guía y los orienta a la correcta elaboración de estos, por ejemplo, la creación de políticas, procedimientos o manuales.

### **3.2.1 Definición de consultor**

“Un consultor de empresas es un profesional que trabaja como independiente o que pertenece a una empresa consultora, que brinda el servicio de asesoramiento a emprendedores, empresarios o empresas en diversos temas de negocio.” (25)

Todo consultor debe tener conocimientos sobre el trabajo para el cual fue contratado por lo que este debe contar con una vasta experiencia para resolver los problemas de acuerdo con la compañía que haya contratado sus servicios o bien dar una correcta solución a cualquier duda que le pueda ser consultada, de igual forma estos deben estar en constante capacitación para tener los conocimientos necesarios para realizar cualquier trabajo de consultoría.

### **3.2.2 El Contador Público y Auditor como consultor en un banco privado nacional**

El Contador Público y Auditor es un profesional que debido a la diversidad de conocimientos que adquiere es capaz de brindar apoyo a cualquier institución con el fin de cumplir con los objetivos para los cuales ha sido contratado. Al trabajar como consultor en un banco privado nacional puede apoyar transmitiendo sus conocimientos financieros y legales, discutiendo con el cliente el límite y alcance de su trabajo a realizar.

Al trabajar como consultor este debe estar siempre en comunicación con el cliente para mantenerse siempre alineado a los objetivos a los cuales fue contratado y así satisfacer todas las necesidades, evitando con esto cualquier duda que lo pueda hacer desviarse del fin principal ahorrando tiempo valioso para solucionar los problemas de las instituciones.

### **3.2.3 Características de un consultor**

Para que un consultor pueda realizar su labor de una forma oportuna, es necesario que posea ciertas características que le permitan desempeñarse en cualquier institución.

Dentro de estas características se encuentran:

- “Debe tener auto confianza, para poder transmitir cualquier tipo de noticia.
- Conocer bien el negocio y conocerse a sí mismo
- Poder adaptar las soluciones a las circunstancias del cliente (no querer usar moldes pensando que sirven para todo)
- Saber simplificar y explicar los problemas
- Pensar en más de una solución a cada problema
- Saber escuchar
- Saber trabajar en equipo
- Saber venderse
- Ganarse la confianza del cliente”. (21)

### **3.2.4 Ventajas de contar con un servicio de consultoría**

El contratar los servicios de consultoría en una compañía trae consigo una serie de beneficios, permitiendo que la labor de las compañías sea más eficiente ahorrando recursos. Algunas de las ventajas que se pueden mencionar son:

- a) **“Orientación proporcionada por especialistas:** los conocimientos de los profesionales que prestan los servicios de consultoría son sólidos y permiten manejar eficientemente todos los recursos que estén en posesión

del negocio. Recurrir a expertos en la materia a tratar brinda la garantía de estar en buenas manos.

- b) Contar con soporte ante eventualidades:** en la mayor parte de los casos hay un trato muy cercano entre la empresa consultora y su cliente. Se establecen vínculos sólidos entre ellos de modo que, cuando surja algún tipo de incidente, el soporte que se brinda va a ser completo y resolutivo debido a la gran implicación de los profesionales y al compromiso que se adquiere.
- c) Contar con una red de contactos:** una empresa de consultoría mantiene relaciones con profesionales de distintos sectores, por lo que contar con una red de contactos tan a mano permite beneficiarse de muchas oportunidades del entorno y con una reducción en costes.
- d) Optimización del negocio:** contar con distintos servicios de consultoría significa que el negocio está optimizado en todo momento. El objetivo de las empresas consultoras es conseguir la mejora de la productividad invirtiendo lo mínimo.
- e) Sensación de seguridad y confiabilidad:** tener a su disposición una plantilla de expertos consultores que velen por el correcto funcionamiento del negocio a través de los servicios de consultoría prestados da seguridad a los clientes. La orientación y el asesoramiento con el que cuentan hacen que su confianza aumente.
- f) Atención personalizada:** no hay una fórmula genérica para alcanzar la senda del crecimiento y la bonanza económica, cada empresa tiene sus

características específicas, por lo que la atención personalizada siempre va a proporcionar los mejores resultados.” (17)

### **3.2.5 Etapas de la Consultoría**

#### **a) Iniciación**

En esta etapa el consultor y el cliente inician relaciones, preparando y planificando el proceso que se llevará a cabo en la consultoría, definiendo las técnicas que serán de utilidad en todo el trabajo, así como el personal que será el encargado de llevar a cabo dicha consultoría. Dentro de los procesos a realizar en esta etapa se encuentran:

- Intercambio de expectativas de metas, roles y responsabilidades.
- Presentación y aprobación de la propuesta de servicios.
- Métodos y técnicas a utilizar.
- Definición del equipo de consultores a participar.
- Planificación de la tarea de realizare.

#### **b) Diagnostico**

En esta etapa el Contador Público y Auditor realiza un diagnóstico del problema definiendo los puntos clave que influyen en el problema y las causas que los generan, determinando algunas posibles soluciones al mismo.

#### **c) Planificación**

En la tercera etapa el Contador Público y Auditor elabora el plan de trabajo para llevar a cabo la consultoría, estableciendo en este los procedimientos de trabajo, objetivos, alcance, programación de las visitas, el personal encargado, así como el informe final.

#### **d) Ejecución**

En esta etapa el Contador Público y Auditor lleva a cabo las actividades establecidas en la etapa de planificación de acuerdo con los plazos establecidos, revisando posteriormente la información recopilada con el fin de identificar posibles problemas y soluciones, o bien identificar las leyes que servirán de base para la solución del problema.

#### **e) Terminación**

Esta es la quinta y última fase en el proceso de consultoría, en esta etapa se presenta el trabajo final a la administración, haciendo entrega del trabajo para el cual fue contratado el Contador Público y Auditor. De igual forma en esta etapa se determina si existe algún interés de continuar con la relación laboral.

El objetivo de esta etapa consiste en determinar si con la aplicación del plan de acción se alcanzan los objetivos esperados por la administración.

### **3.2.6 Tipos de consultoría**

Actualmente existe una gran competencia entre empresas, lo que las obliga a estar siempre innovando, sacando nuevos productos al mercado que les permitan ser mejor que la competencia o bien crear herramientas que les permitan ser más eficientes en su labor, es por ello que para crear estos productos o herramientas es necesario contar con la ayuda de un experto que los pueda guiar y así lanzar un producto de forma eficiente, pero debido a que existen una gran variedad de compañías la consultoría se separa en diferentes tipos para poder atender de forma oportuna las necesidades de estas. Dentro de estos tipos se encuentran:

**“Consultoría estratégica:** sus competencias están relacionadas con los planes estratégicos de la empresa para conseguir buenos resultados de explotación y que sea un negocio más productivo.

**Consultoría financiera:** se ocupan de la parte económica de la compañía. Sus recomendaciones se orientan hacia la consecución de la viabilidad económica y las cuentas saneadas de la empresa.

**Consultoría de marketing y publicidad:** los consultores de empresas se centran en la captación y fidelización de los clientes de una compañía estudiando sus patrones de compra o comportamiento.

**Consultoría especializada:** existen determinadas actividades que requieren contar con consultores expertos que proporcionen el apoyo necesario para poder realizar las mismas, por ejemplo, de consultorías de recursos humanos, consultorías de sistemas de gestión o consultorías gastronómicas.” (31)

**CAPÍTULO IV**  
**EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO CONSULTOR EN LA**  
**ELABORACIÓN DE UN MANUAL OPERATIVO PARA AGENTES**  
**BANCARIOS EN UN BANCO PRIVADO NACIONAL**  
**(CASO PRÁCTICO)**

**4.1 Antecedentes**

El banco privado nacional objeto de estudio, es un banco con una amplia trayectoria, el cual se fundó en el año de 1970 constituyéndose bajo la denominación de Banco la Estrella, S.A. de acuerdo con la normativa aplicable, brindando sus servicios y ofreciendo productos atractivos para la población guatemalteca.

Actualmente el banco es considerado uno de los que mejor beneficio ofrece a sus clientes, posicionándose dentro de los mejores bancos del sistema bancario guatemalteca, innovando cada día para estar al nivel de la competencia.

Sus operaciones inician en la 6ª avenida 7-50 zona 9 de la ciudad de Guatemala, con un número de 30 empleados. Debido a su crecimiento se ven en la necesidad de cambiar sus instalaciones para brindar un mejor servicio a sus clientes, siendo en el año de 2000 cuando trasladan sus oficinas a la avenida reforma 9-60 de la zona 10. Actualmente cuentan con más de 200 agencias y 5,500 empleados, lo que le permite posicionarse en gran parte de la región nacional.

Por más de 50 años el banco se ha caracterizado por la calidad de sus servicios y de los productos que ofrece hacia sus clientes, siendo uno de los bancos preferidos por los guatemaltecos.

Es por ello por lo que el Banco la Estrella, S.A. debe estar en constante innovación creando productos que cubran las necesidades de los clientes, maximizando sus recursos.

#### **4.1.1 Misión**

Somos un banco dedicado a la concesión de créditos y captación de recursos financieros, promoviendo la inclusión financiera de la sociedad, generando valor a nuestros clientes.

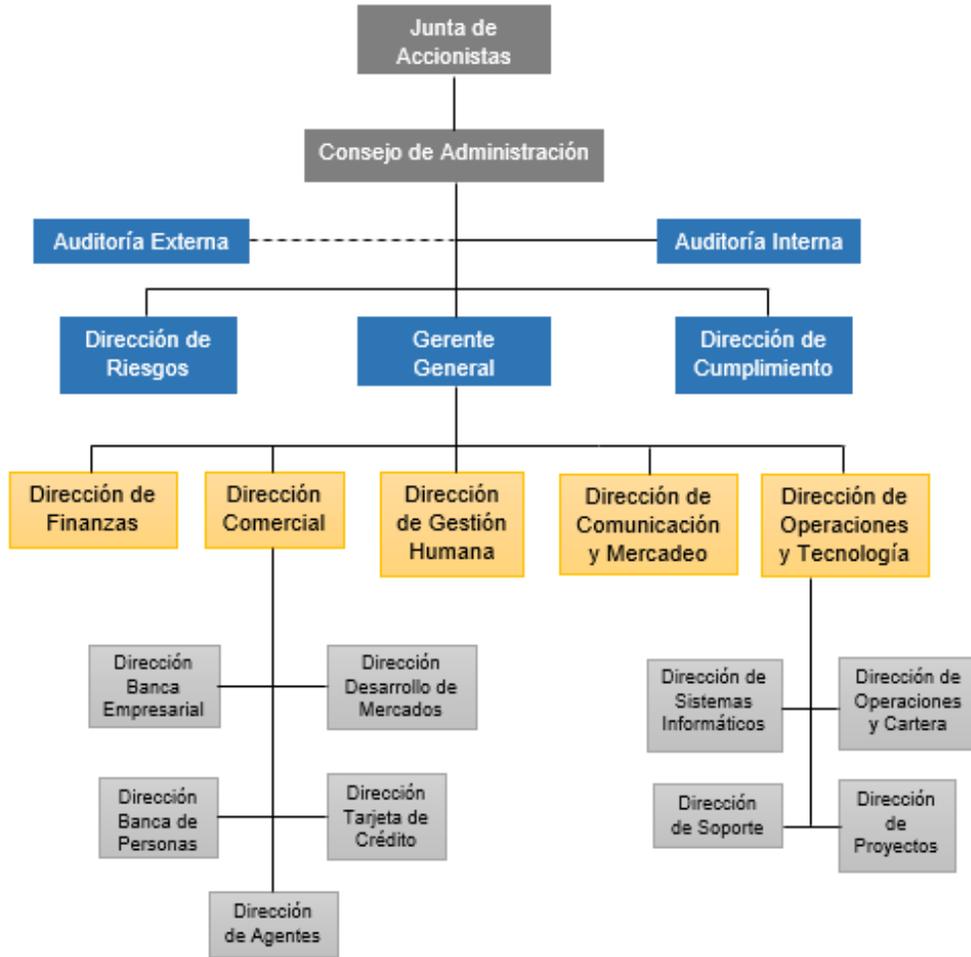
#### **4.1.2 Visión**

Ser el banco número uno de Guatemala, a través de la creación de productos atractivos que le permitan tener presencia a nivel nacional.

#### **4.1.3 Organigrama**

A continuación, se presenta el organigrama con el que cuenta el Banco la Estrella, S.A.

**Figura No. 4 organigrama Banco la Estrella, S.A.**



**Fuente: Elaboración propia con base a los datos proporcionados por la empresa.**

## **4.2 Etapas de la Consultoría**

### **4.2.1 Preparación Inicial**

Antes de iniciar la relación laboral con el Banco la Estrella, S.A., se llevó a cabo una reunión con los altos mandos para determinar las necesidades que posee y el objetivo de realizar el trabajo de consultoría, lo que permitirá realizar una planificación adecuada, con el fin de lograr los objetivos del cliente y así llevar a cabo un trabajo oportuno. Dentro de los aspectos a definir en dicha reunión son:

- Identificación del servicio requerido
- Determinación del producto final del trabajo
- Forma de trabajo del consultor.
- Honorarios
- Plazo de ejecución

### **4.2.2 Diagnóstico**

Después de haber llevado a cabo la reunión inicial con el cliente, se determinó que el objetivo del Banco la Estrella es el de contar con un manual operativo para agentes bancarios que servirá de guía para cada uno de los agentes, con el fin de que el banco pueda implementar dichos agentes permitiéndole tener más presencia a nivel nacional. Dicho manual debe contar con el detalle de las operaciones bancarias autorizadas a realizar por los mismos, así como el procedimiento que deben seguir para registrar cada una de estas.

Para la elaboración de dicho manual, se consultó con el cliente si se contaba con un manual previo que sirviera de base, a lo cual respondió que por ser un área nueva no existía ninguno, indicando únicamente que la base para todo manual de agentes bancarios es el Reglamento para la Realización de

Operaciones y Prestación de Servicios por Medio de Agentes Bancarios, Resolución JM-65-2010.

#### **4.2.3 Planificación**

Con ayuda de la información obtenida en la etapa inicial y de diagnóstico, se logró determinar los procedimientos necesarios para recopilar toda la información que será de utilidad para realizar el manual operativo para agentes bancarios de una manera oportuna, por lo que para poder realizar el trabajo de consultoría es necesario contar con la preparación de una propuesta con el detalle de los servicios a prestar, así como los procedimientos que se llevarán a cabo y los objetivos que se desean alcanzar con el fin de contar con la aprobación del cliente y así poder elaborar el manual operativo.

Derivado de lo anterior, a continuación, se presenta la carta con la solicitud de servicios por parte del cliente así como la planificación con los trabajos a realizar y los honorarios a cobrar por el trabajo de consultoría:

## Banco la Estrella, S.A.

### a) Solicitud de servicios profesionales:

Guatemala 18 de noviembre de 2019

Señor  
Ricardo Godoy  
Socio director  
Godoy y asociados

Señor Godoy:

El motivo de la presente es para manifestar nuestro interés en contratar sus servicios profesionales como consultor para la elaboración de un manual operativo para agentes bancarios con el fin de facilitar la selección y adecuado funcionamiento de estos.

Por lo expuesto anteriormente, quedamos a la espera que nos hagan llegar su carta propuesta para determinar las condiciones de trabajo y especificar los honorarios de este.

Saludos cordiales,



Lic. Kevin Batres  
Gerente General  
Banco la Estrella, S.A.



**Godoy & Asociados**

Godoy y Asociados  
4ta. calle 4-30 zona 9  
PBX 2440-3780

**b) Propuesta de servicios profesionales**

PROPUESTA DE SERVICIOS PROFESIONALES  
BANCO LA ESTRELLA, S.A.  
ELABORACIÓN DE UN MANUAL OPERATIVO PARA AGENTES  
BANCARIOS  
23 de noviembre de 2019



**Godoy & Asociados**

Godoy y Asociados  
4ta. calle 4-30 zona 9  
PBX 2440-3780

Guatemala 23 de noviembre de 2019

Licenciado  
Kevin Batres  
Gerente General  
Banco la Estrella, S.A.

Respetable Licenciado Batres:

Respecto a la solicitud realizada, tengo el agrado de presentarle nuestra propuesta de servicios y honorarios para la elaboración del manual operativo para agentes bancarios, además de comunicarles nuestro firme deseo de proporcionarles servicios de calidad y con valor agregado.

Existe un fuerte compromiso por parte de cada miembro de nuestro equipo para proveer al Banco la Estrella, S.A., de los servicios que ustedes esperan y desean. Nuestros profesionales están reconocidos dentro de la comunidad guatemalteca por su experiencia, en cada uno de los campos de su especialización.

A continuación, se tiene el agrado de presentar a su consideración nuestra propuesta de servicios profesionales para la elaboración del manual operativo para agentes bancarios, el cual contiene las operaciones, procedimientos, manejo y control de este. Agradecemos nuevamente por la oportunidad que nos brinda para presentarle nuestra propuesta de servicios.



**Servicios:**

**I. Enfoque del trabajo a realizar**

El enfoque del trabajo parte de la necesidad que, para determinar los procedimientos, operaciones autorizadas a realizar por los agentes y las guías a realizar por emergencia, es necesario conocer las limitantes y requisitos que solicitará el Banco la Estrella, S.A. hacia sus agentes, sin los cuales no se podría cubrir todos los aspectos importantes para realizar el manual operativo para agentes bancarios.

**II. Alcance del trabajo**

El trabajo está dirigido a la elaboración de un manual operativo para agentes bancarios para el Banco la Estrella, S.A., siendo un banco privado guatemalteco.

Durante el desarrollo del trabajo para la elaboración del manual, se llevarán a cabo algunos cuestionarios y narrativas que proporcionarán una base que nos permita llegar a conclusiones, con el fin de realizar los procedimientos adecuados para elaborar el manual operativo para agentes bancarios.

La elaboración del presente trabajo permitirá que los agentes conozcan las operaciones que podrán realizar, los lineamientos a seguir para realizar las mismas y las restricciones que el banco les impondrá, con el fin de cumplir con todos objetivos esperados por el banco.



### **III. Visitas por realizar y personal clave**

Para cumplir con los requerimientos necesarios para realizar el trabajo, se programarán 3 visitas coordinadas con la administración, permitiéndonos recabar información útil para la realización del manual.

El equipo de trabajo designado para la elaboración del manual para agentes bancarios consiste en personal especializado en el área bancaria, permitiendo el adecuado uso de la normativa aplicable:

- Andrea García: Auditor Junior
- Carlos Mérida: Auditor y Supervisor
- Gabriela López: Auditor
- Ricardo Godoy: Socio Director

### **IV. Manual**

El manual por los servicios que proporcionaremos se detalla a continuación:

1. Manual operativo para agentes bancarios en el Banco la Estrella, S.A.

Al aceptar nuestra propuesta de servicios se comprometen a proporcionar toda la información y documentación que les sea solicitada, así como garantizar el apoyo de los colaboradores del banco.

### **V. Honorarios profesionales**

Los honorarios para el trabajo se determinaron de acuerdo con los procedimientos que se llevaran a cabo para realizar el manual operativo, cumpliendo todos los objetivos del banco, así como los estándares de calidad



**Godoy & Asociados**

Godoy y Asociados  
4ta. calle 4-30 zona 9  
PBX 2440-3780

necesarios, por lo que el costo será de Q20,000.00 incluyendo el Impuesto al Valor Agregado -IVA-.

Nuestros honorarios deberán ser cancelados de la siguiente forma:

- 65% de anticipo al aceptar nuestro trabajo.
- 35% al momento de entregar el informe.

El trabajo iniciará el 2 de diciembre con la planificación del trabajo y concluirá la última semana de enero con la entrega del manual respectivo para su revisión y aprobación.

Si el contenido de nuestra propuesta cumple con todos los requisitos que el banco necesita y es aceptada, es necesario que envíen una carta dirigida al socio directo.

Nuevamente, agradecemos la oportunidad que nos brindan al permitirnos presentar nuestra propuesta de servicios profesionales.

Atentamente,

Ricardo Godoy  
Socio director  
Godoy & Asociados

## Banco la Estrella, S.A.

### c) Aceptación de servicios profesionales

Guatemala 25 de noviembre de 2019

Señor  
Ricardo Godoy  
Socio director  
Godoy & Asociados

Estimado señor Godoy,

Con base a la oferta recibida, nos complace informarle que ha sido elegido para realizar el trabajo de acuerdo con los términos presentados en la propuesta de fecha 23 de noviembre de 2019, para la elaboración del manual operativo de agentes bancarios para el Banco la Estrella, S.A.

Derivado de lo anterior nos ponemos a su disposición para proporcionarle la información que sea requerida, así como el personal que sea necesario para la realización de narrativas y entrevistas necesarias para llevar a cabo el trabajo.

Quedamos a la espera de sus comentarios para terminar de concretar los términos y condiciones del trabajo solicitado.

Atentamente,



Lic. Kevin Batres

Gerente General

Banco la Estrella, S.A.

#### **4.2.4 Ejecución**

Luego de haber sido aceptada la propuesta por el Banco la Estrella, S.A., se procede a llevar a cabo el trabajo de consultoría, realizando todas las actividades establecidas en el plan de trabajo, con el fin de recabar toda la información necesaria para realizar un adecuado manual operativo, para lo cual es necesario conocer un poco de la información actual del banco que nos permita enfocarnos en la realización del trabajo de consultoría.

##### **a) Situación actual del banco**

A continuación, se detallan algunos datos actuales del banco, así como algunas de las operaciones que el banco estará autorizando a realizar por los agentes, los cuales servirán para la elaboración del manual operativo para agentes bancarios.

##### **b) Información**

- **Estructura organizativa**

El banco se rige bajo las directrices de la asamblea general de accionistas y la gerencia general, la cual se encarga de velar por el cumplimiento de las metas y objetivos trazados por la asamblea de accionistas.

- **Principales transacciones del banco**

Las operaciones principales que realiza un banco son las captaciones de recursos financieros para colocarlos a través de créditos hacia los clientes, los cuales logra a través de la creación de productos atractivos.

- **Métodos de evaluación a realizar**

La información será obtenida a través de cuestionarios, narrativas y entrevistas con la que permitan determinar todas las operaciones, características y el perfil de cada agente bancario, lo cual permitirá la correcta elaboración del manual.

- c) **Programa de trabajo**

Para la realización del trabajo de consultoría se elaboró un programa de trabajo detallando los procedimientos a seguir para obtener la información por ejemplo cuestionarios, narrativas, entrevistas, lo que permitirá la correcta elaboración del manual operativo para agentes bancarios. A continuación, se presenta el trabajo de consultoría que se efectuó en el Banco la Estrella, S.A.:



Godoy & Asociados

Godoy y Asociados  
4ta. calle 4-30 zona 9  
PBX 2440-3780

**PT: Índice de papeles**

Elaborado por:	GL	Fecha:	02/12/2019
Revisado por:	RG	Fecha:	05/12/2019

Banco la Estrella, S.A.

Índice de papeles de trabajo

Área de agentes bancarios

Al 30 de noviembre de 2019

**ÍNDICE**

No.	Papeles de Trabajo	Ref.	Pág.
1	Planificación	A	71
2	Entrevista realizada al Gerente del departamento de agentes bancarios, para determinar las operaciones autorizadas para los agentes bancarios	RR-1	76
3	Entrevista para determinar el equipo necesario para la operación de los agentes bancarios.	RR-2	81
4	Narrativa y observación para determinar los procedimientos a seguir para realizar las operaciones bancarias.	RR-3	83
5	Narrativa para determinar las áreas que tendrán relación con los agentes y la atención de incidencias.	RR-4	87
6	Cedula de marcas	RR-5	92
7	Entrega de manual	RR-6	93
8	Manual operativo para agentes bancarios para el Banco de la Nación, S.A.	RR-7	94



**Godoy & Asociados**

Godoy y Asociados  
4ta. calle 4-30 zona 9  
PBX 2440-3780

**PT: A Hoja 1/5**

Elaborado por:	GL	Fecha:	02/12/2019
Revisado por:	RG	Fecha:	05/12/2019

Banco la Estrella, S.A.  
Planificación  
Área de agentes bancarios  
Al 30 de noviembre de 2019

BANCO LA ESTRELLA, S.A.

**Periodo por examinar:** Del 1 de octubre al 30 de noviembre de 2019

**Firma que realizará el trabajo:** Godoy & Asociados

**Trabajo por entregar:** Manual operativo para agentes bancarios del Banco la Estrella, S.A.



PT:	A	Hoja 2/5	
Elaborado por:	GL	Fecha:	02/12/2019
Revisado por:	RG	Fecha:	05/12/2019

Banco la Estrella, S.A.  
Planificación  
Área de agentes bancarios  
Al 30 de noviembre de 2019

**Fechas clave para el encargo:**

**Planificación:** se desarrollará los días del 2 al 5 de diciembre de 2019.

**Visitas preliminares y final:** las visitas preliminares se realizarán del 9 al 13 de diciembre de 2019, la visita final será del 18 al 20 de diciembre.

**Ejecución del trabajo:** dentro de las semanas del 23 de diciembre del 2019 al 10 de enero del 2020 será elaborado el manual operativo para agentes bancarios para el Banco la Estrella, S.A.

**Entrega del manual:** la entrega del manual se realizará durante la última semana del mes de enero del 2020 para su respectiva revisión y aprobación por parte de la gerencia general del Banco la Estrella, S.A.

**Personal encargado:** el personal encargado de realizar el encargo será el mismo mencionado en la propuesta de trabajo.

Nombre	Iniciales	Puesto
Andrea García	AG	Auditor Junior
Carlos Mérida	CM	Auditor y Supervisor
Gabriela López	GL	Auditor
Ricardo Godoy	RG	Socio Director



PT: A Hoja 3/5

Elaborado por:	GL	Fecha:	02/12/2019
Revisado por:	RG	Fecha:	05/12/2019

**Honorarios:** los honorarios para el trabajo se determinaron de acuerdo con los procedimientos que se llevarán a cabo para realizar el manual operativo para agentes bancarios, el valor de nuestros honorarios será de Q20,000.00 incluyendo el Impuesto al Valor Agregado -IVA-.

Manual por entregar: El manual que se desarrollará por los servicios prestados y propuestos anteriormente es el siguiente:

- Manual operativo para agentes bancarios para el Banco la Estrella, S.A., el cual tendrá los puntos siguientes:
  - a. Portada
  - b. Introducción
  - c. Objetivos
  - d. Terminología
  - e. Descripción de las operaciones autorizadas
  - f. Atención de incidencias
  - g. Diagramas de flujo

Ricardo Godoy  
Socio director  
Reyes y Asociados



**PT: A Hoja 4/5**

Elaborado por:	GL	Fecha:	02/12/2019
Revisado por:	RG	Fecha:	05/12/2019

Banco la Estrella, S.A.

Objetivos

Área de Agentes Bancarios

Al 30 de noviembre de 2019

### **OBJETIVOS PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL**

Los principales objetivos por los cuales se elaborará el manual son los siguientes:

1. Entregar un manual operativo para la correcta operación de los agentes bancarios.
2. Establecer las disposiciones y actividades a realizar por los agentes bancarios autorizados por el Banco la Estrella, S.A.
3. Fijar los pasos a seguir para solucionar cualquier problema o consulta que se les pueda presentar a los agentes bancarios.
4. Determinar las características necesarias que debe cumplir el equipo a utilizar para la correcta operación de los agentes bancarios.



Godoy & Asociados

Godoy y Asociados  
4ta. calle 4-30 zona 9  
PBX 2440-3780

PT: A Hoja 5/5

Elaborado por:	GL	Fecha:	02/12/2019
Revisado por:	RG	Fecha:	05/12/2019

Banco la Estrella, S.A.  
Programa  
Área de Agentes Bancarios  
Al 30 de noviembre de 2019

### PROGRAMA PARA DETERMINAR LAS ACTIVIDADES AUTORIZADAS A REALIZAR POR LOS AGENTES BANCARIOS

No.	Descripción	Procedimiento	Herramienta	Ref.	Pag.
1	Verificar que actividades tendrán autorizadas a realizar los agentes.	Consultar con el gerente del departamento de agentes para verificar las actividades.	Entrevista	RR-1	76
2	Verificar el equipo necesario a utilizar por los agentes bancarios.	Consultar con el área de operaciones qué equipo es necesario para que los agentes operen.	Entrevista	RR-2	81
3	Validar los procedimientos a seguir por los agentes para realizar las operaciones bancarias.	Observar los procedimientos realizados por los receptores pagadores del banco.	Observación y narrativa	RR-3	83
4	Revisar que áreas tendrán relación con los agentes y verificar que áreas darán atención a las incidencias de los agentes.	Observar con los receptores del banco los procedimientos a seguir por cualquier incidencia.	Observación y narrativa	RR-4	87



**Godoy & Asociados**

Godoy y Asociados  
4ta. calle 4-30 zona 9  
PBX 2440-3780

**PT: RR-1 Hoja 1/5**

Elaborado por:	AG	Fecha:	9/12/2019
Revisado por:	RG	Fecha:	16/12/2019

Banco la Estrella, S.A.

Entrevista gerente departamento agentes bancarios.

Área de Agentes Bancarios

Al 30 de noviembre de 2019

### **ENTREVISTA**

Nombre: Lic. Sergio García

Puesto: Gerente agentes bancarios

a) ¿Cuentan actualmente con un manual operativo establecido para agentes bancarios?

No, únicamente tenemos como guía el reglamento establecido por la Junta Monetaria JM-65-2010.

b) ¿Ya se encuentran operando los agentes bancarios?

No, primero debemos de cumplir con todos los lineamientos que establece la Junta Monetaria, por lo cual necesitamos contar con el manual operativo.

c) ¿Los agentes tendrán autorizado realizar cualquier operación bancaria?

No, la misma resolución de la Junta Monetaria (JM-65-2010), establece las actividades que pueden realizar, pero nosotros nos limitamos a autorizar solo algunas por los temas de riesgo, las que autorizamos son:



**Godoy & Asociados**

Godoy y Asociados  
4ta. calle 4-30 zona 9  
PBX 2440-3780

**PT: RR-1 Hoja 2/5**

Elaborado por:	AG	Fecha:	9/12/2019
Revisado por:	RG	Fecha:	16/12/2019

Banco la Estrella, S.A.

Entrevista gerente departamento agentes bancarios.

Área de Agentes Bancarios

Al 30 de noviembre de 2019

- Retiros de Efectivo
- Depósitos monetarios
- Pagos de Tarjetas de crédito o préstamos del banco
- Pago de remesas
- Atención de consultas de saldo
- Pago de servicios
- Recargas telefónicas

d) ¿Tendrán relación los agentes con otras áreas?

Los agentes únicamente tendrán relación con las áreas que le brindarán soporte al momento de tener una incidencia, caso contrario solo tendrán relación con el supervisor.

e) ¿Tendrán algún equipo a cargo los agentes?

Si, los agentes contarán con un equipo que les permitirá registrar las operaciones bancarias, el cual será proporcionado por el banco.



PT: RR-1 Hoja 3/5

Elaborado por:	AG	Fecha:	9/12/2019
Revisado por:	RG	Fecha:	16/12/2019

Banco la Estrella, S.A.

Entrevista gerente departamento agentes bancarios.

Área de Agentes Bancarios

Al 30 de noviembre de 2019

f) ¿Se capacitará a los agentes constantemente?

Los agentes recibirán capacitación antes de iniciar operaciones, y luego se les brindará una capacitación periódica por parte del supervisor, con el fin de que realicen correctamente las operaciones y evitar los riesgos de lavado de dinero y financiamiento del terrorismo.

g) ¿Cuentan con algún sistema en específico para las operaciones de los agentes?

Los agentes tendrán acceso al sistema del banco, pero limitando este para que únicamente tengan acceso a realizar las operaciones autorizadas.

h) ¿Manejarán efectivo los agentes?

Si, el efectivo que manejarán será el que les den los clientes por los depósitos, pagos o retiros de efectivo, pero estos movimientos se registrarán a través de una cuenta monetaria del mismo agente, de la que se debitarán los montos, esto con el fin de reducir los riesgos.



PT: RR-1 Hoja 4/5

Elaborado por:	AG	Fecha:	9/12/2019
Revisado por:	RG	Fecha:	16/12/2019

Banco la Estrella, S.A.

Entrevista gerente departamento agentes bancarios.

Área de Agentes Bancarios

Al 30 de noviembre de 2019

- i) ¿Cuentan con algún modelo de agentes bancarios establecido?  
Si, el modelo se diseñó con base a lo establecido en la resolución de la Junta Monetaria (JM-65-2010), dentro de los cuales se solicita el manual operativo.
  
- j) ¿Tendrán un límite de transacciones por persona?  
Si, las transacciones se limitarán por persona, por día y por monto, estas limitantes se encuentran establecidas en el modelo operativo.
  
- k) ¿Se emite un comprobante cuando se recibe efectivo?  
Si, por cada operación que realicen los agentes se emitirá un comprobante para dejar registro de las operaciones.
  
- l) ¿Las operaciones bancarias que realizan los agentes se operan en tiempo real?  
Si, gracias al equipo que se les brindará a los agentes, cada operación que se realice se estará realizando en tiempo real, permitiendo supervisar sus actividades.



Godoy & Asociados

Godoy y Asociados  
4ta. calle 4-30 zona 9  
PBX 2440-3780

PT: RR-1 Hoja 5/5

Elaborado por:	AG	Fecha:	9/12/2019
Revisado por:	RG	Fecha:	16/12/2019

Banco la Estrella, S.A.

Entrevista gerente departamento agentes bancarios.

Área de Agentes Bancarios

Al 30 de noviembre de 2019

m) ¿Se tiene previsto abastecer de suministros a los agentes periódicamente?

Si, se les estará proporcionando los roys del papel que necesitan los POS para emitir los comprobantes, siendo el supervisor el que abastecerá a cada agente.

n) ¿Existe un procedimiento específico para la atención de cada incidencia presentada por los agentes?

Si, dependiendo de la incidencia así deberá ser el tratamiento que se debe dar.

---

Andrea García  
Auditor Junior

---

Sergio García  
Gerente Agentes Bancarios



**PT: RR-2 Hoja 1/2**

Elaborado por:	AG	Fecha:	10/12/2019
Revisado por:	RG	Fecha:	17/12/2019

Banco la Estrella, S.A.

Entrevista gerente departamento de sistemas informáticos.

Al 30 de noviembre de 2019

### ENTREVISTA

Nombre: Ing. Paola Pérez

Puesto: Gerente sistemas informáticos

- ¿Al momento de implementar los agentes se les proporcionará un equipo igual al que utilizan los cajeros en el banco?  
No, para los agentes se tiene planeado brindarles un equipo más simple, pero con la capacidad de soportar el registro de las operaciones bancarias que tendrán autorizados.
- ¿Cuál es el equipo que se planea proporcionarle a los agentes?  
A cada agente se le proporcionará una laptop con un sistema operativo de alta tecnología capaz de soportar el registro de las operaciones bancarias en tiempo real, instalándose el sistema del banco con los accesos autorizados para los agentes. De igual forma, se le proporcionará un POS que permitirá emitir el comprobante por las transacciones realizadas y de igual forma se instalará un router que permitirá la conexión a internet para registrar las operaciones.



PT: RR-2 Hoja 2/2

Elaborado por:	AG	Fecha:	10/12/2019
Revisado por:	RG	Fecha:	17/12/2019

Banco la Estrella, S.A.

Entrevista gerente departamento de sistemas informáticos.

Al 30 de noviembre de 2019

- ¿Se capacitará a los agentes para el correcto uso de dicho equipo?  
Si, a los agentes se les dará una capacitación antes de iniciar sus operaciones, de igual forma el supervisor que se les asignará será una persona experta en el uso de dicho equipo por cualquier duda o consulta.
- ¿Se le dará mantenimiento a dicho equipo?  
Si, se les proporcionará mantenimiento periódicamente con el fin de mantener el equipo de forma eficiente, únicamente que al ser el router y el POS propiedad ajena al banco, estos mantenimientos serán proporcionados por las empresas dueñas de este equipo.
- ¿Se implementará alguna medida de seguridad hacia los agentes por el equipo que les será proporcionado?  
Si, dentro del contrato que se les proporcionará a los agentes para poderse afiliar al banco estará la cláusula donde ellos se hacen responsables por dicho equipo y se comprometen al cuidado de este.

Andrea García  
Auditor Junior

Paola Pérez  
Gerente Sistemas Informáticos



**PT: RR-3 Hoja 1/4**

Elaborado por:	AG	Fecha:	11/12/2019
Revisado por:	RG	Fecha:	18/12/2019

Banco la Estrella, S.A.

Cedula Narrativa

Procedimiento para registrar las operaciones autorizadas

### **NARRATIVA OPERACIONES BANCARIAS**

El día 2 de enero de 2020 se visitó la agencia central del Banco la Estrella, S.A., para observar y verificar los procedimientos a seguir para registrar las operaciones bancarias, con el fin de determinar los pasos a seguir para registrar las operaciones que tendrán autorizadas los agentes bancarios.

A continuación, con ayuda de Karla De León encargada de una de las cajas de la agencia central, se detallan los procedimientos observados por cada operación, iniciando cada una con la recepción del cliente seguido del saludo previamente establecido por el banco a cada persona, luego se consulta que transacción desea realizar:

a) Depósitos de efectivo, pago de préstamos o tarjetas de crédito.

Según lo observado durante la visita, los procedimientos para registrar los pagos de préstamos, tarjetas de crédito o depósitos de efectivo obedecen al mismo procedimiento, únicamente tiene un pequeño cambio al registrarse en el sistema. Según lo observado los pasos para registrar las operaciones son:



**PT: RR-3 Hoja 2/4**

Elaborado por:	AG	Fecha:	11/12/2019
Revisado por:	RG	Fecha:	18/12/2019

Banco la Estrella, S.A.

Cedula Narrativa

Procedimiento para registrar las operaciones autorizadas

Consultar primero los datos de la cuenta y el monto a depositar, luego se verifican los mismos en el sistema, si los datos no coinciden se le notifica al cliente para que valide los datos, si los datos coinciden con los del sistema se solicita el efectivo al cliente y se valida el monto a depositar para registrar la operación, se ingresan los datos en el sistema y se opera el mismo, se imprime el comprobante y solicita la firma del cliente y se entrega la copia.

b) Retiro de efectivo.

Para el retiro de efectivo, primero se solicita la tarjeta de crédito, débito o boleta de ahorro y el DPI del titular, si los datos no coinciden se devuelven los documentos al cliente y se le indica que no se puede operar la transacción, si los datos coinciden se consulta el monto a retirar y se opera la transacción en el sistema, se imprime el comprobante y se solicita la firma del titular, luego de recibir la firma, se le entrega una copia al titular con los documentos y el efectivo solicitado.

c) Pago de remesas

Para realizar el pago de las remesas, se le consulta al cliente, su nombre, quien le envía la misma, el código que le proporcionaron y el monto que le envían con el fin de validar los datos y que se le pague a la persona correcta.



**Godoy & Asociados**

Godoy y Asociados  
4ta. calle 4-30 zona 9  
PBX 2440-3780

**PT: RR-3 Hoja 3/4**

Elaborado por:	AG	Fecha:	11/12/2019
Revisado por:	RG	Fecha:	18/12/2019

Banco la Estrella, S.A.

Cedula Narrativa

Procedimiento para registrar las operaciones autorizadas

Luego de verificar que los datos coincidan, se le consulta al cliente si desea retirar todo el efectivo o depositarlo a una cuenta en específico, y dependiendo la respuesta del cliente se procede de acuerdo con los procedimientos indicados anteriormente.

d) Pago de servicios

El pago de servicios es un procedimiento sencillo el cual inicia consultándole al cliente que tipo de servicio desea pagar, al momento de que el cliente le notifica al cajero, este ingresa al sistema y selecciona la empresa indicada, se verifica con el cliente el monto a cancelar así como el número de teléfono, boleta, recibo o número de contador dependiendo del servicio a pagar, se solicita el efectivo al cliente y se opera la transacción en el sistema, por último se imprime el comprobante, se solicita la firma del cliente y se le entrega la copia.



PT: RR-3 Hoja 4/4

Elaborado por:	AG	Fecha:	11/12/2019
Revisado por:	RG	Fecha:	18/12/2019

Banco la Estrella, S.A.

Cedula Narrativa

Procedimiento para registrar las operaciones autorizadas

e) Recargas telefónicas

Para operar las recargas telefónicas, primero se consulta con el cliente la compañía del teléfono a recargar, se ingresa al sistema y se selecciona la empresa indicada, se solicita el número de teléfono y el efectivo por el monto a recargar, se ingresa el numero al sistema y se opera la recarga, el cajero imprime el comprobante y solicita al cliente que firme el mismo, por último, se entrega al cliente la copia.

---

Andrea García  
Auditor Junior

---

Karla de León  
Receptor pagador



**PT: RR-4 Hoja 1/5**

Elaborado por:	AG	Fecha:	12/12/2019
Revisado por:	RG	Fecha:	19/12/2019

Banco la Estrella, S.A.

Cedula Narrativa

Procedimiento para la atención de incidencias

### **NARRATIVA ATENCIÓN DE INCIDENCIAS**

El día 6 de enero de 2020 se visitaron las instalaciones de Banco la Estrella, donde se visitó al Lic. Carlos Castillo coordinador corporativo del departamento de agentes, con el fin de verificar que tipos de incidencias se le pueden presentar a los agentes, así como las áreas que les brindarán soporte para la atención de estas.

Derivado al tipo de operaciones que tendrán autorizados los agentes, las incidencias que pueden presentarse se dividen en 3 tipos, las cuales se detallan a continuación, así como las áreas que darán la atención requerida a cada una:

a) Incidencias tecnológicas

Estas incidencias se producen por la caída del sistema del banco, generando que las operaciones del banco se realicen de forma incorrecta, causando malos registros o faltas de efectivo. Debido a lo delicado de este tipo de incidencias los agentes tendrán un lapso de 12 horas para reportar el incidente, de lo contrario ellos soportarán el costo de dicha operación, mientras que el departamento de tecnología tendrá 24 horas para solucionar el problema.



**PT: RR-4 Hoja 2/5**

Elaborado por:	AG	Fecha:	12/12/2019
Revisado por:	RG	Fecha:	19/12/2019

Banco la Estrella, S.A.

Cedula Narrativa

Procedimiento para la atención de incidencias

Las consultas y potenciales incidencias tecnológicas, que por sus características puedan ser resueltas de forma inmediata, serán atendidas por el personal del banco de forma remota:

b) Incidencias operativas

Estas incidencias son aquellas que se generan por la falla del equipo que se le proporcionará a cada agente, afectando el desempeño de las operaciones de estos, estas incidencias serán atendidas por el departamento de tecnología, este tipo de incidencia será atendido en un plazo de 24 a 48 hora.

Dentro de las incidencias que aplican a dicha clasificación se encuentran las fallas del equipo, caídas de internet, fallas del POS.

Debido a que el POS y el router no son propiedad del banco las incidencias deberán ser reportadas siempre al departamento de tecnología, el cual se encargará de comunicarse con el proveedor para darle solución al mismo.



**PT: RR-4 Hoja 3/5**

Elaborado por:	AG	Fecha:	12/12/2019
Revisado por:	RG	Fecha:	19/12/2019

Banco la Estrella, S.A.

Cedula Narrativa

Procedimiento para la atención de incidencias

c) Consultas

Las incidencias denominadas consultas, son aquellas incidencias que serán de fácil solución para los departamentos que darán soporte a los agentes, dentro de estas consultas se encuentran:

d) Operaciones no reconocidas:

Estas se refieren a aquellas operaciones que, al operarse, el sistema no las reconoce o las opera mal, dentro de estas se encuentran: transacciones fallidas, cargos indebidos y faltantes en cuentas de clientes. El departamento de sistemas informáticos será el encargado de dar solución a dichas consultas.

e) Estado de incidencia tecnológica:

Con el fin de dar seguimiento a las incidencias tecnológicas y verificar el estatus de estas, el departamento de soporte será el encargado de llevar este registro, verificando que los tiempos de respuesta sean los oportunos.



**Godoy & Asociados**

Godoy y Asociados  
4ta. calle 4-30 zona 9  
PBX 2440-3780

**PT: RR-4 Hoja 4/5**

Elaborado por:	AG	Fecha:	12/12/2019
Revisado por:	RG	Fecha:	19/12/2019

Banco la Estrella, S.A.

Cedula Narrativa

Procedimiento para la atención de incidencias

- f) Cargos y/o abonos no efectuados en las cuentas de ahorros  
Estas son aquellas transacciones que al operarse en el sistema no reflejan el monto en la cuenta registrada, para la atención de este tipo de incidencias se debe abocar con el departamento de Operaciones y Cartera, quienes le darán solución al mismo.
- g) Abonos no efectuados en las cuentas corrientes.  
Estas incidencias resultan al no haberse abonado el monto indicado en la cuenta indicada, por lo que el agente tendrá que reportar un caso con dicho inconveniente. El tratamiento de estas incidencias será realizado por el departamento de operaciones y cartera.
- h) Pagos de servicios y recargas electrónicas.  
Las incidencias generadas por no operarse correctamente los registros o por no reflejar el pago de dichos servicios, así como el no realizar la recarga telefónica será atendido por el departamento de desarrollo de mercados, quienes se encargarán de darle seguimiento a las incidencias y la retroalimentación de estas.



Godoy & Asociados

Godoy y Asociados  
4ta. calle 4-30 zona 9  
PBX 2440-3780

PT: RR-4 Hoja 5/5

Elaborado por:	AG	Fecha:	12/12/2019
Revisado por:	RG	Fecha:	19/12/2019

Banco la Estrella, S.A.

Cedula Narrativa

Procedimiento para la atención de incidencias

i) Consultas de productos:

Para la consulta sobre algún producto en específico, será el mismo departamento de agentes el que tendrá que darle solución al agente, esto con el fin de agilizar el proceso y no saturar a las agencias. De igual forma, el supervisor de estos también podrá atender dichas gestiones.

---

Andrea García  
Auditor Junior

---

Carlos Castillo  
Coordinador Corporativo  
Depto. de Agentes.



Godoy & Asociados

Godoy y Asociados  
4ta. calle 4-30 zona 9  
PBX 2440-3780

PT: RR-5 Hoja 1/1

Elaborado por:	AG	Fecha:	13/12/2019
Revisado por:	RG	Fecha:	20/12/2019

Banco la Estrella, S.A.  
Marcas de Auditoría

Marcas de auditoría	Descripción de la marca
	Viene del papel
	Va al papel
	Confirmado
	Se observó el procedimiento correctamente



**Godoy & Asociados**

Godoy y Asociados  
4ta. calle 4-30 zona 9  
PBX 2440-3780

#### **4.2.5 Finalización**

##### **a) Entrega de manual operativo para agentes bancarios**

Guatemala, 27 de enero de 2020

Señor  
Gerente General  
Banco la Estrella, S.A.

Estimado licenciado:

Deseándole éxitos en sus labores diarias, me dirijo a usted para indicarle que hemos llevado a cabo el trabajo de consultoría para el que fuimos contratados entregando como producto final el manual operativo para agentes bancarios de acuerdo con los puntos establecidos en nuestra propuesta de servicios profesionales aceptada anteriormente.

Es de vital importancia que los agentes bancarios lean y entiendan el correcto uso del presente manual, para que las operaciones se realicen de una forma eficiente. De igual forma, se aclara que es responsabilidad de la administración velar por que los agentes utilicen correctamente el mismo.

Quedamos a su disposición por cualquier duda o consulta que pudiesen tener.

Atentamente

Ricardo Godoy  
Socio director  
Godoy y Asociados



**Banco la Estrella, S.A.**  
**Manual Operativo Para Agentes Bancarios**



**MANUAL OPERATIVO PARA AGENTES BANCARIOS DEL BANCO LA  
ESTRELLA, S.A.**





**Banco la Estrella, S.A.**  
**Manual Operativo Para Agentes Bancarios**

**ÍNDICE**

<b>No.</b>		<b>Página</b>
1.	HOJA DE AUTORIZACIÓN	96
2.	INTRODUCCIÓN	97
3.	OBJETIVOS	98
4.	INSTRUCCIONES PARA EL CORRECTO USO DEL MANUAL OPERATIVO PARA AGENTES BANCARIOS	99
5.	TERMINOLOGÍA	100
6.	OPERACIONES Y SERVICIOS AUTORIZADOS A REALIZAR	102
7.	PROCEDIMIENTOS PARA LA REALIZACIÓN DE LAS OPERACIONES PARA LOS AGENTES BANCARIOS	103
9.	EQUIPO NECESARIO PARA LA REALIZACIÓN DE OPERACIONES POR MEDIO DE AGENTES BANCARIOS	106
10.	ATENCIÓN DE CONSULTAS INCIDENCIAS TECNOLÓGICAS Y OPERATIVAS DE LOS AGENTES BANCARIOS	107
11.	ANEXOS	110



**Banco la Estrella, S.A.**  
**Manual Operativo Para Agentes Bancarios**

**HOJA DE AUTORIZACIÓN**

El presente manual operativo para agentes bancarios elaborado para el Banco la Estrella, S.A., fue elaborado como una herramienta que le permita a los agentes llevar a cabo sus actividades de una forma correcta. Este manual contiene las operaciones autorizadas a realizar por los agentes bancarios, la descripción del equipo necesario para que estos puedan operar, así como la correcta forma de atender las incidencias que se les pueda presentar, con lo que se logra el óptimo funcionamiento de los agentes.

**Elaborado por:**

---

**Ricardo Godoy**  
**Socio director**  
**Godoy & Asociados**

**Aprobado por:**

---

**Lic. Kevin Batres**  
**Gerente General**  
**Banco la Estrella, S.A.**



## **INTRODUCCIÓN**

El presente manual fue elaborado como una herramienta de apoyo para El Banco la Estrella, S.A., permitiendo guiar a los agentes a la correcta realización de sus funciones, logrando así que sus labores diarias se faciliten.

Dicho manual permite a los agentes conocer los lineamientos a seguir para realizar de forma correcta cada una de las operaciones bancarias autorizadas, ahorrándoles tiempo esencial para continuar con sus labores cotidianas. De igual forma les permite saber con qué personas abocarse en caso de presentárseles una incidencia, para que estos les apoyen a dar una solución oportuna.

El manual constituye un importante instrumento que permite realizar consultas, logrando que cualquier agente que se afilie al banco sepa cómo realizar las operaciones bancarias autorizadas, logrando una fácil adaptación de estos.

El presente manual fue elaborado como parte del modelo operativo de agentes bancarios con que cuenta el banco, para que junto a este logre que los agentes brinden un buen servicio y lleven a cabo las operaciones de una forma correcta.



## **OBJETIVOS**

### **Objetivo general**

Permitir que cualquier persona que se afilie al “Banco la Estrella, S.A.”, para servir como agente bancario de este, sepa la correcta forma de realizar las operaciones bancarias autorizadas, logrando así su correcto funcionamiento, permitiendo que estos presten sus servicios de una forma ininterrumpida.

### **Objetivos específicos**

- Permitir a los agentes realizar consultas sobre los procedimientos a seguir para llevar a cabo cualquier operación bancaria autorizada.
- Determinar los procedimientos a seguir para darle tratamiento a cualquier incidencia que se le pueda presentar a los agentes.
- Determinar las características requeridas del equipo necesario para el funcionamiento de los agentes bancarios.
- Reducir el tiempo de las transacciones bancarias efectuadas por los agentes.



## **INSTRUCCIONES PARA EL CORRECTO USO DEL MANUAL OPERATIVO PARA AGENTES BANCARIOS**

- El manual debe ser de uso obligatorio para los agentes bancarios, por lo que se debe proporcionar una copia a cada agente al momento de su afiliación.
- Cualquier modificación que se desee realizar al presente, debe ser autorizado previamente por el gerente general o bien por la junta directiva
- Todo agente bancario debe seguir los lineamientos estipulados en el presente manual, de lo contrario se impondrá una sanción por parte del área encargada.
- Cualquier información no prevista en el presente manual se debe consultar en el modelo operativo de agentes bancarios al cual forma parte el presente.



## **TERMINOLOGÍA**

- **Agente Bancario:** son operadores de servicios constituidos por personas naturales o jurídicas que funcionan en establecimientos propios o de terceros, distintos de los del sistema financiero, que conforme a un acuerdo contractual y bajo responsabilidad de la empresa del sistema financiero, pueden prestar determinadas operaciones y servicios.
- **Cliente:** persona natural o jurídica poseedora de una cuenta de ahorros, cuenta corriente o crédito, mediante la cual puede acceder a los productos y servicios ofrecidos por nuestra institución.
- **Cuenta bancaria:** consiste en un instrumento bancario donde las personas guardan su dinero en un banco, disponiendo de este en cualquier momento.
- **Transacción bancaria:** consiste en realizar una transferencia monetaria de una cuenta a otra, ya sea por pago de algún servicio o simplemente el depósito de dinero en la cuenta bancaria de otra persona.
- **Consulta:** es la acción de brindar información a un cliente o usuario sobre el detalle de su cuenta bancaria o bien de algún servicio o producto del banco.
- **Cuenta principal:** tipo de cuenta para personas naturales o jurídicas que sirve únicamente para que pueda operar el agente bancario, permitiendo realizar: cargos y abonos en línea asociados a la atención de



transacciones, depósitos en cuenta para la atención de transacciones, entre otras operaciones.

- Incidencia operativa: eventos generados por la inoperatividad del sistema operativo: fallas en el equipo, problemas de comunicación (línea) y desconocimiento en el manejo operativo del POS.
- Incidencia tecnológica: situación generada por problemas en el sistema del Banco, caídas de línea y otras de tipo tecnológico, las cuales ocasionan pérdidas económicas a los agentes bancarios.
- Límites por transacción: corresponde a los montos máximos que se pueden operar en el agente bancario. Estos límites pueden establecerse por tipo de transacción, por monto máximo al día por cliente, por monto máximo permitido en la cuenta control cajero corresponsal en base a las condiciones de infraestructura y de seguridad del local, entre otros.
- Equipo operativo: consiste en el equipo tecnológico interconectado a una red de procesamiento de transacciones y datos, ubicado en los establecimientos de los agentes bancarios en donde cualquier cliente del Banco la Estrella, S.A., pueden efectuar transacciones con cargo a su cuenta o realizar el pago de servicios.
- Reclamo: comunicación que presenta un usuario o cliente a través de los diferentes canales de atención disponibles en nuestra institución, expresando su insatisfacción con el servicio y/o producto recibido.



- Usuario: persona natural o jurídica que no mantiene vínculo contractual con el Banco, el cual utiliza o pueda utilizar los productos y servicios ofrecidos por las empresas supervisadas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.

### **OPERACIONES Y SERVICIOS AUTORIZADOS A REALIZAR**

La junta directiva en conjunto con el gerente general, autorizan a realizar las siguientes actividades de acuerdo con las características de los agentes, las cuales se detallan a continuación:

- Depósitos y retiros en efectivo de cuentas previamente constituidas en la institución
- Recepción de pagos de préstamos y tarjetas de crédito otorgados por el banco
- Pago de remesas
- Recaudaciones de terceros
- Pagos de servicios públicos
- Consulta de saldos, la que podrá realizarse únicamente por el titular de la cuenta, prestatario o tarjetahabiente, mediante los códigos de seguridad establecidos
- Recargas telefónicas

Los agentes bancarios deben realizar dichas actividades dentro de los límites establecidos por el banco, de lo contrario se estaría infringiendo los límites estipulados. Adicional, los agentes no están obligados a realizar todas las actividades ya que no existen metas establecidas por la administración.



## **PROCEDIMIENTOS PARA LA REALIZACIÓN DE LAS OPERACIONES PARA LOS AGENTES BANCARIOS.**

El correcto registro de las operaciones bancarias es de vital importancia para el Banco la Estrella, S.A. por lo que es esencial conocer el procedimiento a seguir para el registro de cada operación. A continuación, se detallan los pasos para realizar el correcto registro de cada una de las operaciones autorizadas:

### **1. Depósito de efectivo, pago de préstamo o tarjeta de crédito:**

- f) Recibe al cliente y solicita los datos para la realización de la operación.
- g) Verifica que los datos del préstamo o cuenta a depositar coincidan con los datos proporcionados por el cliente.
- h) Confirma con el cliente la operación a realizar y solicita el efectivo para realizar el depósito.
- i) Opera la transacción en el sistema.
- j) Imprime el comprobante, firma y solicita al cliente que firme. (Anexo 1)

### **2. Retiro de efectivo:**

- j) Recibe al cliente y solicita la tarjeta de debito o crédito al titular de la cuenta o bien la tarjeta de ahorro a la cual se va a realizar el retiro de efectivo.
- k) Solicita el documento personal de identificación (DPI) al cliente y verifica que los datos coincidan con los datos del titular de la cuenta.
- l) Verifica que la cuenta tenga fondos para realizar el retiro.
- m) Confirma con el cliente el monto a retirar
- n) Opera la transacción en el sistema.
- o) Imprime el comprobante, firma y solicita al cliente que firme.



- p) Entrega el efectivo posterior a la firma del comprobante junto con los documentos del cliente. (Anexo 2)

### **3. Pago de remesas**

- a) Recibe al cliente y le solicita el nombre de quien envía la remesa, el monto enviado y el código de transacción.
- b) Solicita el documento personal de identificación (DPI) al cliente, y verifica que todos los datos coincidan.
- c) Verifica en el sistema que la información proporcionada coincida.
- d) Si los datos coinciden, le consulta al cliente si desea retirar el efectivo o bien depositarlo en alguna cuenta.
- e) Dependiendo de la respuesta del cliente, se realizan los pasos descritos en los dos puntos anteriores. (Anexo 3)

### **4. Recaudación de terceros y pago de servicios:**

- a) Recibe al cliente y solicita los datos para la realización de la operación.
- b) Ingresa al sistema y selecciona la empresa a la que se le realizará el pago.
- c) Ingresa el número de recibo, teléfono o boleta de pago dependiendo de la empresa.
- d) Confirma con el cliente la operación a realizar y solicita el efectivo para realizar el depósito.
- e) Opera la transacción en el sistema.
- f) Imprime el comprobante, firma y solicita al cliente que firme.
- g) Entrega el comprobante. (Anexo 4)



**5. Consulta de saldos:**

- a) Se recibe al cliente, se pregunta que consulta desea realizar y los datos de la cuenta, préstamo o tarjeta de crédito.
- b) Se solicita el documento personal de identificación (DPI), y se verifica que los datos coincidan con los del titular de la cuenta.
- c) Se atiende la consulta del cliente y se pregunta si desea realizar alguna otra gestión.
- d) Dependiendo de la respuesta del cliente se resuelve de acuerdo con los puntos anteriores, caso contrario solo se devuelve el documento al cliente. (Anexo 5)

**6. Recargas telefónicas:**

- a) Se recibe al cliente y se consulta el número de teléfono, la compañía del teléfono y el saldo a recargar.
- b) El agente ingresa al sistema y selecciona la compañía indicada por el cliente.
- c) Confirma con el cliente el número y el saldo a recargar y solicita el efectivo.
- d) Envía la recarga e imprime el comprobante del cliente. (Anexo 6)

Para cualquier consulta de saldos sobre alguna cuenta bancaria, préstamo o tarjeta de crédito, solo podrán realizarlo los titulares de cada cuenta, mostrando como único documento de identificación el documento personal de identificación (DPI), en caso de ser extranjero será necesario presentar el pasaporte.



## **EQUIPO NECESARIO PARA LA REALIZACIÓN DE OPERACIONES POR MEDIO DE AGENTES BANCARIOS**

Para la realización de operaciones, es necesario contar con un equipo operativo que les permita registrar cualquier transacción bancaria que le haya sido autorizada por parte del Banco la Estrella, S.A., por lo cual es esencial que este equipo sea el adecuado para realizar estas actividades. A continuación, se detalla el equipo necesario para llevar a cabo las actividades de los agentes:

- **Tablet:** dispositivo electrónico que cuenta con el sistema creado por el Banco la Estrella, S.A. para el procesamiento de las operaciones realizadas por los agentes bancarios, las características de dicho equipo son:
  - Pantalla de 10.5" TFT con resolución Full HD en ratio 16:10 (1920 x 1200) (264 ppp).
  - Procesador Qualcomm Snapdragon 450 Quad-Core 1.8 GHz
  - Cámara trasera de 8 Mpx
  - Cámara delantera de 5 Mpx con flash.
  - 32 GB de almacenamiento y 3 GB de RAM.
  - MicroSD de hasta 400 GB.
  - Lector de huellas dactilares frontal.
  - Batería 7300 mAh.
  - Android 8.1 Oreo con Samsung Experience
  - USB 3.1 Type-C, Wi-Fi 802.11 a/b/g/n/ac, Wi-Fi Direct, Bluetooth 4.2. modelo con 4G LTE disponible.
  - Posicionamiento con A-GPS, GLONASS, BDS, GALILEO.



- **POS:** instrumento electrónico que permite el registro de los pagos o depósitos con tarjeta de crédito o débito, emitiendo el comprobante por cada transacción. Dicho equipo es proporcionado por una empresa externa al banco.
- **Router:** equipo que permite la conexión a internet, permitiendo el registro de las transacciones y la realización de consultas por parte del agente bancario en tiempo real, dicho equipo es proporcionado por una compañía externa al banco.

## **ATENCIÓN DE CONSULTAS, INCIDENCIAS TECNOLÓGICAS Y OPERATIVAS DE LOS AGENTES BANCARIOS**

La atención para las consultas o incidencias por parte del agente bancario dependerán del tipo de requerimiento que sea necesario, a continuación, se detalla la forma de tratar cada una de ellas:

### **Para incidencias operativas:**

Las incidencias operativas son eventos generados por la inoperatividad del sistema operativo: fallas en el equipo, problemas de comunicación (línea) y desconocimiento en el manejo operativo del POS.

Estas incidencias serán atendidas por el departamento de tecnología, el cual se encargará de darles solución, teniendo un tiempo límite máximo de 24 a 48 horas hábiles, con el fin de evitar pedidas económicas para el agente y el banco.



Debido a que el POS y el router pertenecen a compañías externas al banco, estas deberán ser reportadas siempre al departamento de tecnología, pero será el personal de dicha empresa la que dará solución a estas incidencias, teniendo un límite de tiempo de 24 horas para la solución de estas.

Las personas encargadas de atender estas incidencias son:

Nombre	Correo	Extensión
Carlos Morales	Carlos_Morales@banconación.com.gt	15104
Ángel García	Angel_García@banconación.com.gt	15105
Andrea Gómez	Antrea_Gomez@banconación.com.gt	15106

### **Para incidencias tecnológicas**

Para atender estas incidencias, el personal del banco tendrá un plazo máximo de 24 horas para dar solución a estas. El agente por su parte tendrá que reportar estas incidencias en plazo de 12 horas desde el momento en que detectó la falla en el sistema, caso contrario el agente tendrá que soportar el importe de la transacción errónea.

Las personas encargadas de solucionar estas incidencias son:

Nombre	Correo	Extensión
Roberto Fuentes	Roberto_Fuentes@banconación.com.gt	15110
Ana Díaz	Ana_Diaz@banconación.com.gt	15111
Marlon González	Marlon_González@banconación.com.gt	15117
Sergio López	Sergio_López@banconación.com.gt	15120



## Banco la Estrella, S.A.

### Manual Operativo Para Agentes Bancarios

Página 13 de 20

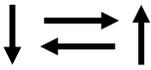
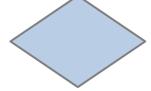
#### Por consultas:

Las consultas y potenciales incidencias tecnológicas, que por sus características puedan ser resueltas de forma inmediata, serán atendidas por el personal del banco de forma remota:

Area	Encargado	Consulta	Correo	Extensión
Dir. de sistemas informáticos	Andrea Gallardo	Operaciones no reconocidas (transacciones fallidas, cargos indebidos y faltantes en cuentas de clientes)	andrea_gallardo@bancolaestrella.com.gt	12154
	Carlos García		carlos_garcía@bancolaestrella.com.gt	12155
	Mario Soto		mario_soto@bancolaestrella.com.gt	12156
Dir. De Soporte	Manuel Santos	Estado de incidencia tecnológica	manuel_santos@bancolaestrella.com.gt	12161
Dir. de Operaciones y Cartera	Ana Pérez	Cargos y/o abonos no efectuados en las cuentas de ahorros	ana_pérez@bancolaestrella.com.gt	13014
	Christian Reyes		christian_reyes@bancolaestrella.com.gt	13016
	Marvin López	Abonos no efectuados en las cuentas corrientes	marvin_lopez@bancolaestrella.com.gt	13120
	José Rosales		jose_rosales@bancolaestrella.com.gt	13121
Dir. Desarrollo de Mercados	Andy Meneses	Pagos de servicios	andy_meneses@bancolaestrella.com.gt	12180
	Evelyn Rangel	Recargas electrónicas	evelyn_rangel@bancolaestrella.com.gt	12200
Dir. de Agentes	Roberto Mendoza	Consultas de productos	roberto_mendoza@bancolaestrella.com.gt	15115
	Silvia López		silvia_lopez@bancolaestrella.com.gt	15114



**ANEXOS**  
**SIMBOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE FLUJOGRAMA**

Simbología			
No.	Símbolo	Nombre	Función
1		Inicio o finalización	Representa el inicio y final de un flujo.
2		Líneas de Flujo	Indican el orden de la ejecución de las operaciones. La flecha indica la siguiente instrucción
3		Actividad	Representa cualquier tipo de operación, describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento
4		Dato / Verificación	Representa elementos que se alimentan y generan en el procedimiento, verifica la salida y entrada de datos.
5		Decisión	Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
6		Conector	Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.

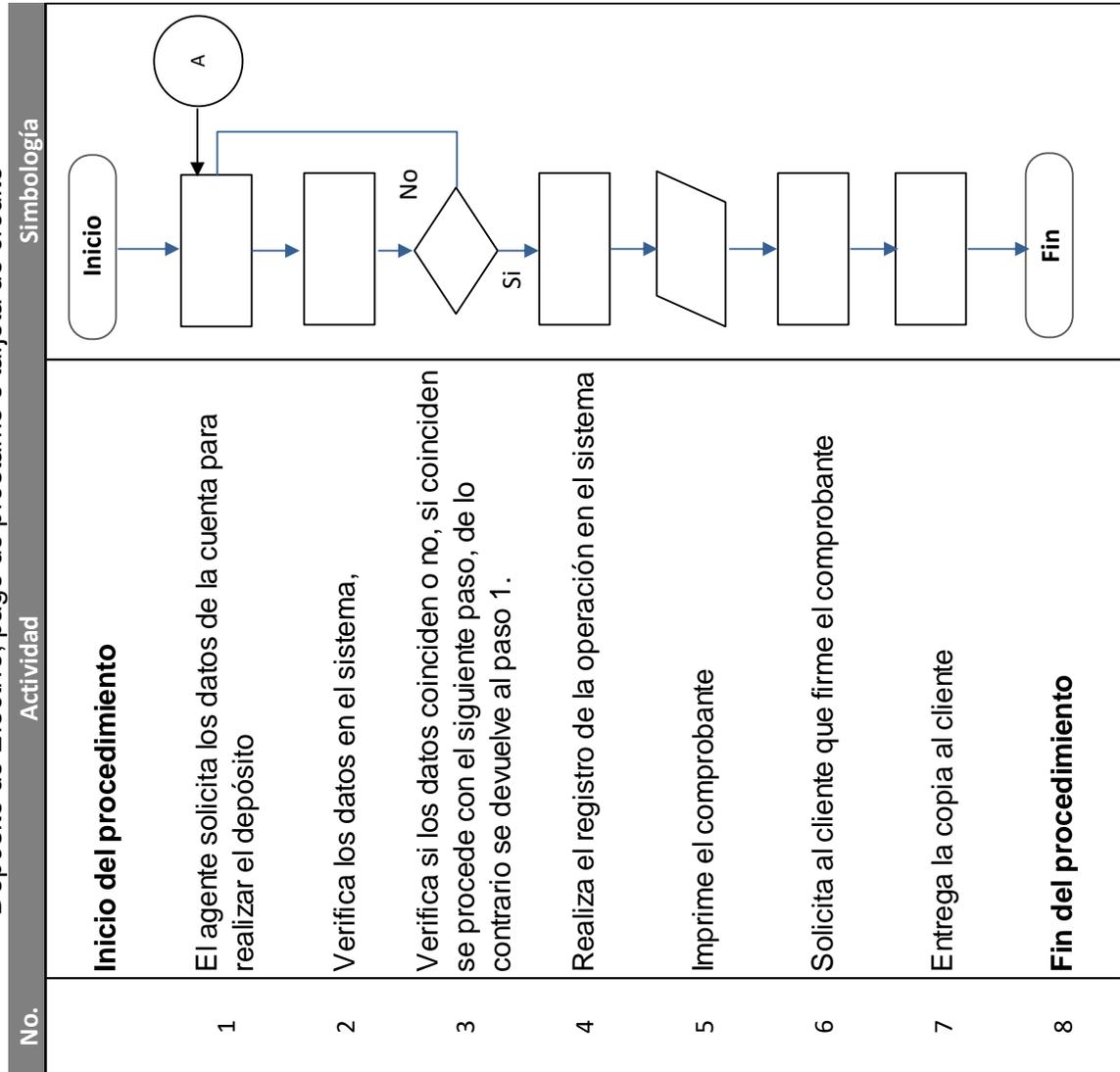
Fuente: American National Standard Institute (ANSI)



### FLUJOGRAMAS

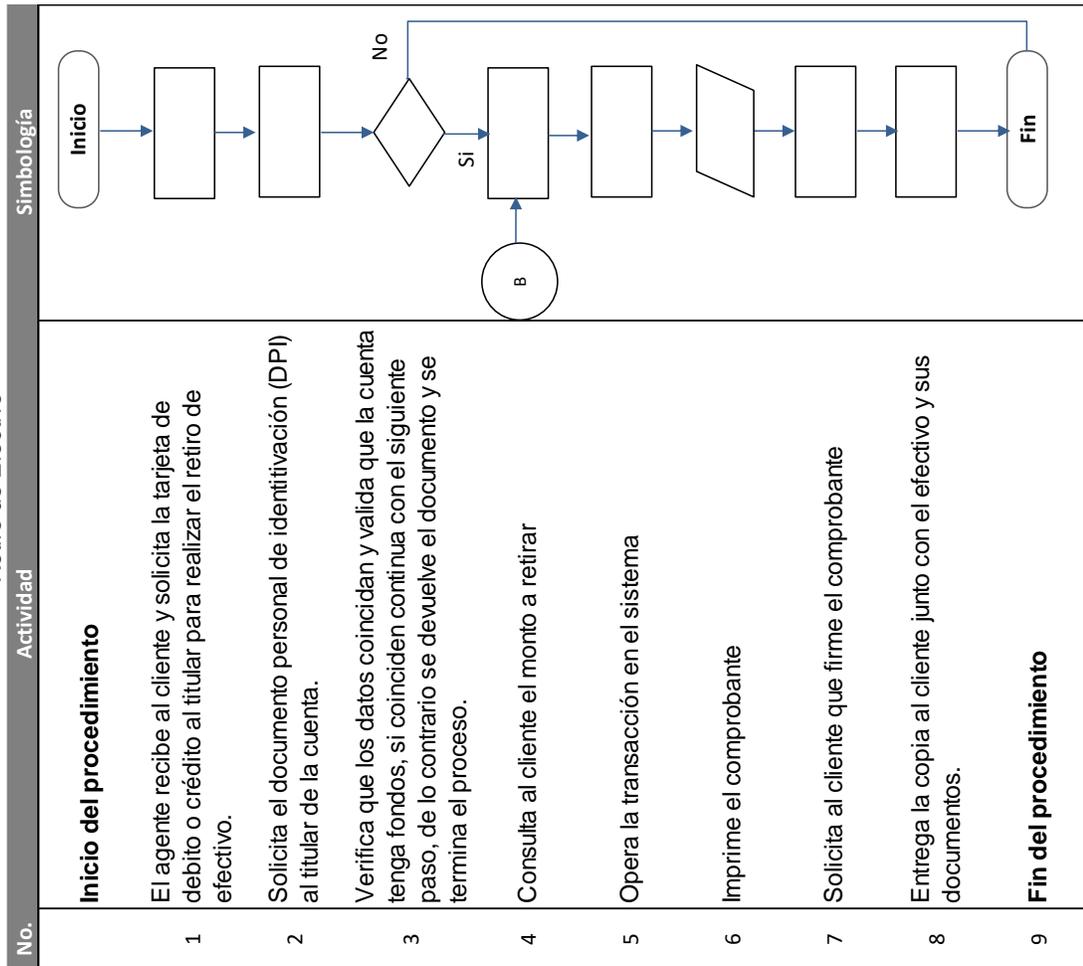
#### Anexo No. 1

Depósito de Efectivo, pago de préstamo o tarjeta de crédito

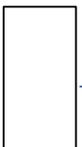
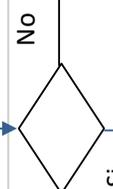
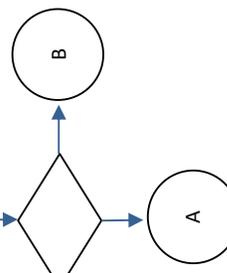




**Anexo No. 2**  
**Retiro de Efectivo**





Anexo No. 3		Simbología
Pago de Remesas		
No.	Actividad	
	<b>Inicio del procedimiento</b>	
1	Se recibe al cliente y se solicita el nombre de la persona que envía la remesa, el motno enviando y el código de transacción.	
2	Solicita el documento personal de identificación.	
3	Verifica si los datos coinciden o no, si coinciden se procede con el siguiente paso, de lo contrario se termina el proceso.	
4	Consulta al cliente si desea retirar el efectivo o depositarlo en alguna cuenta.	
5	Dependiendo la respuesta del cliente se procede de acuerdo a los pasos establecidos para cada proceso.	
6	<b>Fin del procedimiento</b>	



<b>Anexo No. 4</b>		<b>Simbología</b>
<b>Pago de Servicios</b>		
<b>No.</b>	<b>Actividad</b>	
	<b>Inicio del procedimiento</b>	<pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; B1[ ]     B1 --&gt; B2[ ]     B2 --&gt; B3[ ]     B3 --&gt; B4[ ]     B4 --&gt; B5[ ]     B5 --&gt; B6[ ]     B6 --&gt; B7[ ]     B7 --&gt; B8[/ /]     B8 --&gt; B9[ ]     B9 --&gt; Fin([Fin])           </pre>
1	El agente recibe al cliente y consulta que pago va a realizar	
2	Ingresa al sistema del banco y selecciona la empresa a la que se le realizará el pago	
3	Solicita al cliente el número de reibo, número de teléfono o boleto de pago dependiendo la empresa	
4	Confirma con el cliente la operación a realizar y el monto a pagar	
5	Solicita el efectivo al cliente para realizar el pago	
6	Se opera la transacción en el sistema	
7	Imprime el comprobante, firma y solicita al cliente que firme el comprobante	
8	Entrega la copia del comprobante al cliente	
9	<b>Fin del procedimiento</b>	



Anexo No.5		Simbología
Consulta de Saldos		
No.	Actividad	
	<b>Inicio del procedimiento</b>	
1	El agente recibe al cliente y le pregunta que consulta desea realizar	
2	Dependiendo de la respuesta, le preunta su numero de cuenta, prestamo o tarjeta de crédito	
3	Solicita el documento personal de identificación DPI para corroborar que sea el titular	
4	Se validan los datos en el sistema para verificar si coinciden se continua con el siguiente paso, de lo contrario se devuelve el documento y se termina el proceso.	
5	Se atiende la consulta del cliente	
6	Se consulta si desea realizar alguna otra gestión, si la respuesta es no se procede con el siguiente punto, de lo contrario se atiende la solicitud de acuerdo con los procedimientos establecidos.	
7	Si no desea realizar otra consulta se devuelven los documentos al cliente	
8	<b>Fin del procedimiento</b>	



<b>Anexo No. 6</b>		
Recargas Telefónicas		
No.	Actividad	Simbología
	<b>Inicio del procedimiento</b>	
1	El agente recibe al cliente y le solicita el número de teléfono, compañía y monto a recargar.	
2	Se ingresa al sistema y se selecciona la compañía indicada	
3	Se solicita el efectivo al cliente, se valida el número de teléfono y se realiza la recarga	
4	Se imprime el comprobante y entrega la copia al cliente	
5	<b>Fin del procedimiento</b>	

## CONCLUSIONES

1. Los manuales operativos para agentes bancarios representan una gran herramienta para los bancos, permitiendo que cualquier persona que se afilie a estos sepa las atribuciones que tiene autorizado realizar y la forma de llevar a cabo las mismas, así como la forma a darle tratamiento a cualquier incidencia que se les pueda presentar, logrando una correcta comunicación con la administración.
2. La implementación de un manual operativo para agentes bancarios les garantiza a los bancos que los agentes tengan una guía que les permita el correcto registro de las operaciones que tienen autorizadas a realizar, evitando así pérdidas económicas para la institución, ahorrando tiempo y recursos valiosos tanto para el banco como para el agente.
3. El manual operativo se elaboró con base a los lineamientos establecidos en la resolución de la Junta Monetaria JM-65-2010, Reglamento para la Realización de Operaciones y Prestación de Servicios por Medio de Agentes Bancarios, el cual debe estar alineado con el modelo operativo de agentes bancarios del Banco la Estrella, S.A., garantizando en conjunto cubrir todos los aspectos necesarios para el buen funcionamiento de estos.
4. La versatilidad que posee un Contador Público y Auditor lo convierte en un profesional capaz de prestar servicios de consultoría en un banco privado desarrollando oportunamente manuales tanto administrativos como contables.

## RECOMENDACIONES

1. El fin primordial del manual operativo es el de servir de herramienta de para la correcta operación de los agentes, por lo que se sugiere que este sea aprobado e implementado lo antes posible para el correcto funcionamiento de los agentes bancarios.
2. Es de vital importancia para los bancos que los agentes registren correctamente las operaciones bancarias en el sistema, por lo que es recomendable que se les proporcione una capacitación periódica con el fin de que se actualicen tanto del registro de las operaciones en el sistema, así como de las normativas aplicables, con el fin de que estén enterados de cualquier cambio significativo.
3. El manual operativo para agentes bancarios debe estar diseñado como una herramienta que permita el correcto funcionamiento de los agentes, por lo que es esencial que el mismo sea actualizado constantemente para que este cubra todas las necesidades que pudiera solicitar la Junta Monetaria o bien por alguna mejor significativa que pudiera considerar el banco, logrando así el correcto funcionamiento de estos.
4. Todo Contador Público y Auditor que elabore un manual debe seguir los lineamientos establecidos en el Código de Ética, teniendo presente en todo momento los principios profesionales y morales, así como los conocimientos técnicos y aptitudes necesarias para realizar dicho trabajo, siguiendo la normativa legal aplicable.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Asamblea Nacional Constituyente. Constitución Política de la República de Guatemala y sus reformas (76 páginas).
2. Congreso de la República de Guatemala, Decreto No.10-2012, Ley de Actualización Tributaria y sus reformas (110 páginas).
3. Congreso de la República de Guatemala, Decreto No. 1441, Código de Trabajo y sus reformas (227 páginas).
4. Congreso de la República de Guatemala, Decreto No. 15-98, Ley del Impuesto Único Sobre el Inmueble (17 páginas).
5. Congreso de la República de Guatemala, Decreto No.16-2002, Ley Orgánica del Banco de Guatemala y sus reformas (24 páginas).
6. Congreso de la República de Guatemala, Decreto No.17-2002, Ley Monetaria y sus reformas (8 páginas).
7. Congreso de la República de Guatemala, Decreto No.18-2002, Ley de Supervisión Financiera y sus reformas (12 páginas).
8. Congreso de la República de Guatemala, Decreto No.19-2002, Ley de Bancos y Grupos Financieros y sus reformas (54 páginas).
9. Congreso de la República de Guatemala, Decreto No. 27-92, Ley del Impuesto al Valor Agregado y sus reformas (53 páginas).

10. Congreso de la República de Guatemala, Decreto No.42-92, Ley de Bonificación Anual Para Trabajadores del Sector Privado y Público y sus reformas (3 páginas).
11. Congreso de la República de Guatemala, Decreto No.55-2010, Ley de Extinción de Dominio y sus reformas (32 páginas).
12. Congreso de la República de Guatemala, Decreto No.76-78, Ley Reguladora de la Prestación del Aguinaldo para los Trabajadores del Sector Privado y sus reformas (4 páginas).
13. Junta Monetaria, Resolución JM-56-2011, Reglamento para la Administración Integral de Riesgos (10 páginas).
14. Junta Monetaria, Resolución JM-65-2010, Reglamento para la Realización de Operaciones y Prestación de Servicios por Medio de Agentes Bancarios y sus reformas. (8 páginas).

### **Web Grafía**

15. ¿Qué es consultoría?, consultado el 3 de diciembre de 2019, a las 2:41 horas, recuperado de [www.pwc.com/ia/es/carreras/consultoria.html](http://www.pwc.com/ia/es/carreras/consultoria.html).
16. Banca Central de Guatemala: consultado el 23 de noviembre de 2019, a las 20:30 horas, recuperado de: [www.banguat.gob.gt/inc/ver.asp?id=/info/historica](http://www.banguat.gob.gt/inc/ver.asp?id=/info/historica).

17. Beneficios de contar con servicios de consultoría, consultado del 3 de diciembre de 2019, a las 2:54 horas, recuperado de <https://walterman.es/servicios-consultoria/>.
18. Beneficios de la utilización de los manuales, consultado el 28 de noviembre de 2019 a las 22:06 horas, recuperado de <https://www.webyempresas.com/manual-de-procedimientos/>.
19. Campos de actuación del contador público y auditor, consultado el 3 de diciembre de 2019, a las 14:31 horas, recuperado de <https://aprendamos-juntos-contabilidad.blogspot.com/2016/12/campo-de-actuacion-del-publico-el-campo.html>.
20. Capacidades y habilidades del Contador Público y Auditor, consultado el 2 de diciembre de 2019, a las 21:08 horas, recuperado de <http://www.economicas.cunoc.edu.gt/perfil-auditoria/>.
21. Características de un consultor, consultado el 3 de diciembre de 2019, a las 22:15 horas, recuperado de <https://rumaniaempresarial.wordpress.com/2013/10/29/las-10-caracteristicas-de-un-buen-consultor-y-las-8-cosas-que-debe-saber-decir-tambien-en-rumania/comment-page-1/>.
22. Características de un manual, consultado el 27 de noviembre de 2019 a las 00:20 horas, recuperado de: <http://mlcabrera.blogspot.com/2009/03/manuales-de-procesos-procedimientos-y.html>.
23. Clases de manuales: consultado el 25 de noviembre de 2019, a las 21:01 horas, recuperado de: <https://www.clasificacionde.org/tipos-de-manuales/>.

24. Clasificación de bancos: consultado el 23 de noviembre de 2019, a las 18:29 horas, recuperado de: <https://www.ennaranja.com/economia-facil/sabes-cuales-son-diferentes-tipos-de-bancos-que-existen/>
25. Definición de consultor, consultado del 3 de diciembre de 2019, a las 2:45 horas, recuperado de <https://www.crecenegocios.com/el-asesor-o-consultor-de-empresas/>.
26. Definición de Contador Público y Auditor, consultado el 2 de diciembre de 2019 a las 20:30 horas, recuperado de: <https://www.gerencie.com/contador-publico.html>
27. Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores, consultado el 7 de diciembre de 2019, a las 18:30 horas, recuperado de: <https://igcpa.org.gt/>
28. Manual operativo: consultado el 25 de noviembre, a las 22:54 horas, recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/263642>
29. Metodología para la elaboración de un manual operativo, consultado el 29 de noviembre de 2019, a las 00:10 horas, recuperado de: <http://www.ingenieria.unam.mx/~guiaindustrial/disenio/info/6/1.htm>.
30. Objetivos de los manuales, consultado el 25 de noviembre de 2019, a las 23:19 horas, recuperado de: <http://adminguidefca.blogspot.com/2012/03/objetivos-de-los-manuales-de-proceso.html>.

31. Tipos de consultoría, consultado el 3 de diciembre de 2019, a las 3:17 horas, recuperado de <https://ctmaconsultores.com/servicios-consultoria-tipos-beneficios/>