

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



**“PLAN PARA OPTIMIZAR LOS INGRESOS EN EL COBRO DE COMISIONES
DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA”**

MANUEL GUILLERMO GARCÍA MARROQUÍN

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2021

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“PLAN PARA OPTIMIZAR LOS INGRESOS EN EL COBRO DE
COMISIONES DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA”

TESIS

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

POR

MANUEL GUILLERMO GARCÍA MARROQUÍN

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2021

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

DECANO:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL I:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL II:	MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
VOCAL III:	Vacante
VOCAL IV:	BR. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
VOCAL V:	P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN DE ÁREAS
PRÁCTICAS BÁSICAS

Matemática - Estadística:	Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes
Área Administración-Finanzas:	Lic. Luis Enrique Castañeda Quan
Mercadotecnia-Operaciones:	Lic. Rolando de Jesús Oliva Alonzo

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Lic. Sergio Eduardo Centeno Martínez
SECRETARIO:	Lic. Cruz Roberto Hurtado Yecuté
EXAMINADORA:	Licda. Mónica Soledad Casia Cárcamo

Guatemala, 26 de enero de 2015


Licenciado
José Rolando Secaida Morales
Decano de Facultad de Ciencias Económicas
Universidad San Carlos de Guatemala
Presente

Respetable Licenciado Secaida:

En cumplimiento y seguimiento al dictamen emitido por su despacho No. ADMON-08-2013, con fecha cuatro de febrero de dos mil trece, para el punto de tesis "PLAN PARA OPTIMIZAR LOS INGRESOS EN EL COBRO DE COMISIONES DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA", informo que he asesorado, revisado y aprobado el contenido del referido trabajo de investigación, el cual fue realizado por el estudiante MANUEL GUILLERMO GARCIA MARROQUIN, con carnet No. 8914829.

Por lo anteriormente expuesto, se concluye que el trabajo de tesis reúne los requisitos necesarios de un trabajo de investigación profesional, por lo que se recomienda al estudiante, para que pueda sustentar el examen privado de tesis, previo a conferírsele el título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,


Lic. Marlon Donely Morales Samayoa
Colegiado Activo No. 10,083
Cel. 5616-6668

Lic. Marlon Donely Morales Samayoa
Contador Público y Auditor
Colegiado No. 10,083

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS
Edificio "s-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

J.D-TG. No. 0845-2021
Guatemala, 04 de octubre del 2021

Estudiante
MANUEL GUILLERMO GARCÍA MARROQUÍN
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Quinto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 23-2021, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 27 de septiembre de 2021, que en su parte conducente dice:

"QUINTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES

5.1 Graduaciones

5.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

Se tienen a la vista las providencias de las Escuelas de Contaduría Pública y Auditoría, Administración de Empresas y Estudios de Postgrado; 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 y los expedientes académicos.

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

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

NOMBRES Y APELLIDOS	REGISTRO ACADÉMICO	TEMA DE TESIS:
MANUEL GUILLERMO GARCÍA MARROQUÍN	8914829-3	"PLAN PARA OPTIMIZAR LOS INGRESOS EN EL COBRO DE COMISIONES DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA"

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

DEDICATORIA

AL SER SUPREMO

Dios todo poderoso y su hijo Jesucristo

A MIS PADRES

Aura Delfina Marroquín Triboullier de García +
Manuel de Jesús García Peláez +

A MI ESPOSA

Mirna Siomara Morales de García

A MI HIJO

Pablo Samuel García Morales

A MIS SUEGROS

Zulma Samayoa de Morales
Jorge Luis Morales Gómez +

A MI HERMANO

Mynor Fernando García Marroquín

ÍNDICE

Contenido	Página
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Sistemas Financieros	1
1.1.1 Definición de sistema	1
1.1.2 Sistemas financieros	1
1.1.3 Sistema financiero Guatemalteco	2
1.2 Instituciones y Mercados Financieros	8
1.2.1 Definición de Instituciones Financieras	8
1.2.2 Definición de Activos Financieros	8
1.2.3 Funciones económicas de los Activos Financieros	9
1.2.4 Mercados Financieros	9
1.2.5 Funciones económicas de los mercados financieros	9
1.3 Bancos	10
1.3.1 Definición de Banca	10
1.3.2 Servicios bancarios	12
1.3.3 Comisiones por servicios bancarios	13
1.3.4 Sistemas bancarios por operaciones activas	13
1.3.5 Servicios bancarios por operaciones pasivas	16
1.3.6 Servicios bancarios electrónicos	18
1.3.7 Otros servicios bancarios	21
1.4 Sistema	21
1.4.1 Sistemas de cobro de comisiones	22
1.4.2 Sistemas de indicadores	22
1.4.3 Sistema de exoneraciones	22
1.4.4 Sistema ABC de oportunidades	22
1.5 Modelos de Análisis	23

Contenido	Página
1.5.1 Brecha de fondos o método Gap	24
1.5.2 Análisis de la Competencia / Benchmarking	25
1.5.3 Minería de Datos / Data Mining	26
1.5.4 Matriz de Causa, Efecto y Solución	29
1.5.5 Cuadro de Mando Integral	30
1.6 Políticas	31
1.7 Procedimientos	32

CAPÍTULO II

DIAGNOSTICO DE LOS SERVICIOS BANCARIOS, COMISIONES POR SERVICIOS, SISTEMAS DE COBROS DE COMISIONES Y EXONERACIONES

2.1 Metodología de la investigación	33
2.2 Descripción General de la Institución Financiera Analizada	34
2.3 Análisis de la situación actual con respecto a los servicios bancarios que se prestan en la institución financiera objeto de investigación	37
2.3.1 Revisión e investigación de las comisiones que se cobran actualmente en la institución financiera objeto de análisis	37
2.3.1.1 Comisiones por productos de operaciones activas	38
2.3.1.2 Comisiones por productos de operaciones pasivas	39
2.3.1.3 Comisiones por productos electrónicos	44
2.3.1.4 Comisiones por otros productos o servicios	44
2.3.2 Funcionamiento actual de los sistemas, políticas y procedimiento de cobro por comisiones en la institución financiera objeto de análisis	46
2.3.2.1 Sistema de cobros por comisiones	47
2.3.2.2 Políticas	48
2.3.2.3 Procedimientos	49
2.3.2.4 Sistema de indicadores	50
2.3.2.5 Sistemas de exoneraciones	50

Contenido	Página
2.3.3 Instrumento de diagnóstico – entrevistas preliminares	51
2.4 Análisis de resultados, instrumento de diagnóstico	65

CAPÍTULO III

PLAN PARA OPTIMIZAR LOS SISTEMAS DE COBROS POR SERVICIOS FINANCIEROS

3.1 Presentación de la propuesta	66
3.2 Objetivo de la propuesta	66
3.3 Plan para optimizar los sistemas de cobros por servicios Financieros	67
3.3.1 Meta de la propuesta	67
3.3.2 Estrategias	68
3.3.2.1 Definición de Políticas	68
3.3.2.2 Definición o de Procedimientos	69
3.3.2.3 Definición de Sistemas de control	71
3.3.2.4 Evaluación y seguimiento	72
3.3.3 Plan de Optimización de Cobro de Comisiones	72
3.3.3.1 Instrumento de diagnóstico - encuestas	73
3.3.3.2 Aplicación del sistema ABC de oportunidades	74
3.3.3.3 Análisis de brechas de fondos (Gaps)	77
3.3.3.4 Análisis de competencia (Benchmarking)	79
3.3.3.5 Establecer línea de base de indicadores	81
3.3.3.6 Creación de comités de pronta acción	83
3.3.3.7 Mapeo de procesos	84
3.3.3.8 Análisis de procesos	85
3.3.3.9 Matriz de causa, efecto y solución (MCES)	87
3.3.3.10 Acciones por proceso	88
3.3.3.11 Acciones por exoneración	88
3.3.3.12 Cambios de tarifas	88

Contenido	Página
3.3.3.13 Mediciones y controles	89
3.3.4 Cuadro Gantt	91
3.3.5 Responsables	91
3.3.6 Ejecución y presupuesto	92
CONCLUSIONES	93
RECOMENDACIONES	94
BIBLIOGRAFÍA	95
ANEXOS	98

ÍNDICE DE GRAFICAS

No.	Título	Página
1.	Sistema Financiero de Guatemala	3
2.	Sistema Financiero Regulado de Guatemala	4
3.	Organigrama de la Institución Financiera	36
4.	Proceso de productos Nuevos	50
5.	Procedimientos escritos	54
6.	Existencia de planificación	56
7.	Metas / objetivos definidos	57
8.	Existencia de Controles	58
9.	Utilización de indicadores	59
10.	Responsable de cobro de comisiones	60
11.	Existencia de tarifario	62
12.	Existencia de manual	63
13.	Definición de procesos	70
14.	Plan de optimización de cobro de comisiones	73
15.	Indicador de cobro balo balance, monetarios	82
16.	Proceso de comité de pronta acción	83
17.	Proceso de cobro de comisiones	84
18.	Avances en acciones del COPAC	87
19.	Acumulado de cobros	90

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1.	Sistema financiero guatemalteco	6
2.	Principales leyes financieras en Guatemala	7
3.	Características de la institución financiera objeto de investigación	35
4.	Honorarios legales	39
5.	Manejo de cuenta	40
6.	Cheques rechazados	40
7.	Emisión de chequeras	41
8.	Uso de tarjetas de débito	43
9.	Liberación de reserva y sobregiro	43
10.	Cobro por cuenta ajena	44
11.	Cobro de comisiones	48
12.	Matriz de unidades y funcionarios claves	52
13.	Procesos en sistema de cómputo, para comisiones por servicios	64
14.	Sistema ABC	75
15.	Brechas de fondos	78
16.	Análisis de competencia	80
17.	Matriz causa, efecto y solución	86
18.	Cuadro Gantt, plan para optimizar el cobro por servicios en una institución financiera	91
19.	Presupuesto de cobro de comisiones	92

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Título	Página
1.	Sistema ABC	23
2.	Brecha de fondos	24
3.	Análisis de la competencia "Benchmarking"	25
4.	Minería de datos	27
5.	Proceso de minería de datos	28
6.	Diagrama de pescado	30
7.	Cuadro de mando integral	31

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Título	Página
1.	Herramienta de diagnóstico, entrevista sobre cobro de comisiones y exoneraciones de una institución financiera	99
2.	Ejemplo de procedimiento de comisiones	102
3.	Ejemplo de procedimiento de exoneraciones	104
4.	Ejemplo de políticas	106
5.	Estado de resultados condesando 2020, institución objeto de estudio	108

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación, contiene el trabajo de tesis sobre el tema: **“Plan para optimizar los ingresos en el cobro de comisiones de una institución financiera”**. Este tema es de suma importancia, ya que las comisiones por servicios son uno de los ingresos principales de una institución financiera y el cobro eficiente de estas comisiones contribuirá a las utilidades de la misma.

En secuencia lógica y ordenada se presenta:

En el primer capítulo, denominado: Instituciones financieras, servicios y sistemas financieros, desarrollándose el marco teórico, en el cual se presentan los conceptos, definiciones y categorías que permiten entender de mejor manera el contexto de los sistemas financieros nacionales e internacionales, así como de las instituciones financieras y los servicios que prestan.

En el segundo capítulo, se presenta un diagnóstico de la situación actual de los servicios bancarios, comisiones por servicios y sistemas de cobros de comisiones y exoneraciones. En esta parte podemos comprender y analizar a una institución financiera, en relación a los servicios que brinda al público, como funciona su actual sistema de cobro de comisiones y las exoneraciones que aplican en sus comisiones.

En el tercer y último capítulo, se presentará un plan para optimizar los sistemas de cobros por servicios financieros. En el mismo se detallan los objetivos del plan, las metas a corto y mediano plazo, así como los pasos a seguir para poder desarrollar e implementar el plan y las medidas de control para velar por el seguimiento de lo planeado.

Finalmente se enumeran las conclusiones a las que nos ha llevado el presente trabajo de investigación y las recomendaciones correspondientes. Así mismo se incluyen los anexos y la bibliografía consultada en el desarrollo del presente trabajo de tesis.

CAPÍTULO I

INSTITUCIONES FINANCIERAS, SERVICIOS Y SISTEMAS FINANCIEROS

1.1 Sistemas Financieros

1.1.1 Definición de sistema

“Conjunto de métodos, procedimientos o técnicas relacionados con el objeto de formar un todo organizado”. (3:385). Son los sistemas los que ayudan a alcanzar objetivos, cuando no existe uno, resulta imposible medir, controlar y evaluar el funcionamiento de un mercado, de una organización o de un proyecto.

Es por ello que los sistemas son muy importantes en todas las actividades económicas a las que se dedican las personas y empresas. En el caso específico de las instituciones y mercados financieros, resultan totalmente necesarios, para llevar controles adecuados y medibles de todas las operaciones financieras que se llevan a cabo en un lapso de tiempo determinado.

Basados en la definición de la Real Academia de la Lengua Española se puede definir a un sistema cómo la agrupación de reglas y principios que están relacionados de una forma ordenada. (17).

1.1.2 Sistemas financieros

Los sistemas financieros son los mecanismos por medio de los cuales los proveedores de servicios financieros y los demandantes de los mismos, pueden realizar directamente sus transacciones. Éstas pueden realizarse sin contacto físico o por medios electrónicos, desde la oficina o en las residencias.

Cada vez son más evolucionados y complejos, obedeciendo a las tendencias mundiales de la globalización y demandas de un público objetivo cada más exigente, conectado y ágil. Es por ello que en la actualidad se puede acceder a

servicios financieros mundiales por medio de Internet (aprovechando su potencia y ubicuidad) y de asesores que tienen sistemas o terminales que facilitan los procesos de compra y venta de activos financieros.

“El sistema financiero es el canalizador del excedente de ahorro de las unidades excedentarias de liquidez monetaria hacia las unidades deficitarias de liquidez monetaria a través de los intermediarios financieros y los mediadores financieros”. (3:29).

Es importante observar que cuándo existe una falla o ruptura en los sistemas financieros, se producen crisis que pueden afectar el funcionamiento del sistema o bien la estructura del sistema. Un ejemplo sería la burbuja económica del 2007 y 2008, conocida como crisis del mercado de hipotecas.¹

1.1.3 Sistema Financiero Guatemalteco

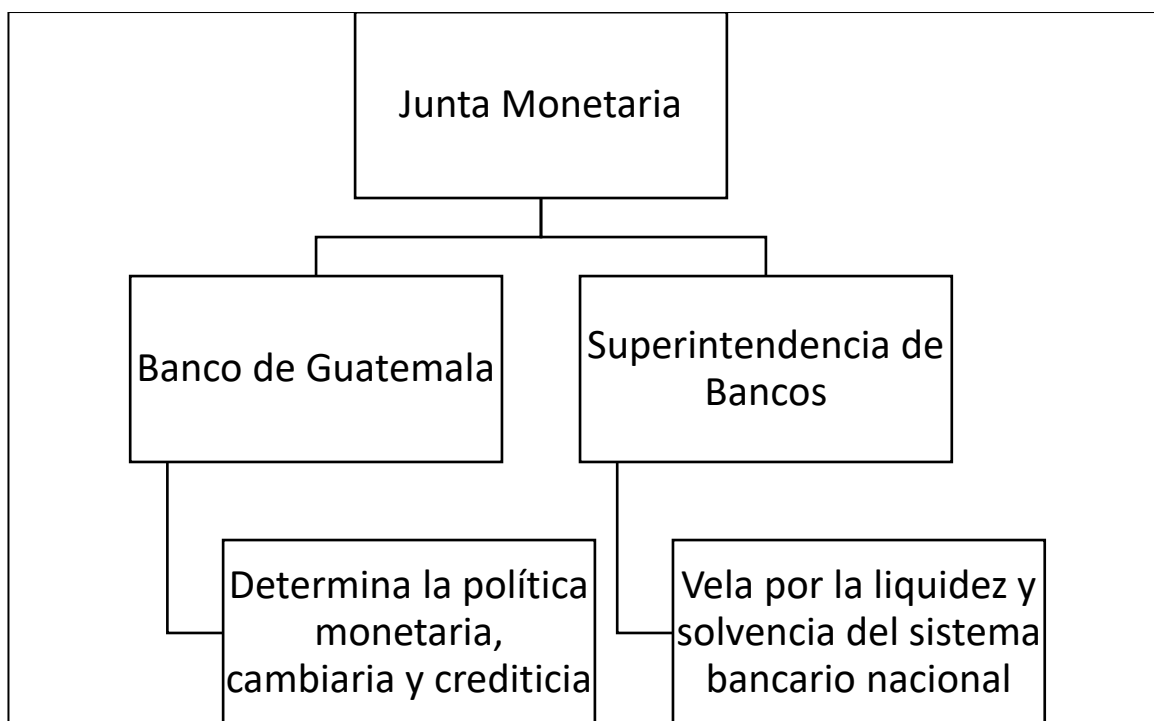
El sistema financiero guatemalteco se puede considerar sólido, observando sus cifras macroeconómicas, con adecuados niveles de reservas internacionales y la deuda externa más baja de Centroamérica, se ha visto la necesidad de una modernización del sistema y sus marcos regulatorios, para ajustarse a las realidades internacionales y ser competitivos. De las crisis financieras mundiales como la del año 2007 y 2008, se ha adquirido mucha experiencia y se ha aprendido de los problemas y crisis superadas.

Para entender mejor el sistema, resulta útil identificar los actores principales del sistema, entre estos se pueden enumerar: Banco de Guatemala, Junta Monetaria, Superintendencia de Bancos y los intermediarios financieros debidamente autorizados para funcionar en el sistema.

¹ También conocida como “crisis sub-prime”, que es un anglicismo que significa literalmente que esta por debajo de lo óptimo.

Entre los años 2010 al 2020, la banca ha avanzado a grandes pasos en cuanto a la prevención de lavado de dinero y otros activos, la supervisión de la Intendencia de Verificación Especial (IVE) ha sido más estricta y se ha logrado disminuir y prevenir el lavado de dinero.

GRÁFICA No. 1
SISTEMA FINANCIERO EN GUATEMALA

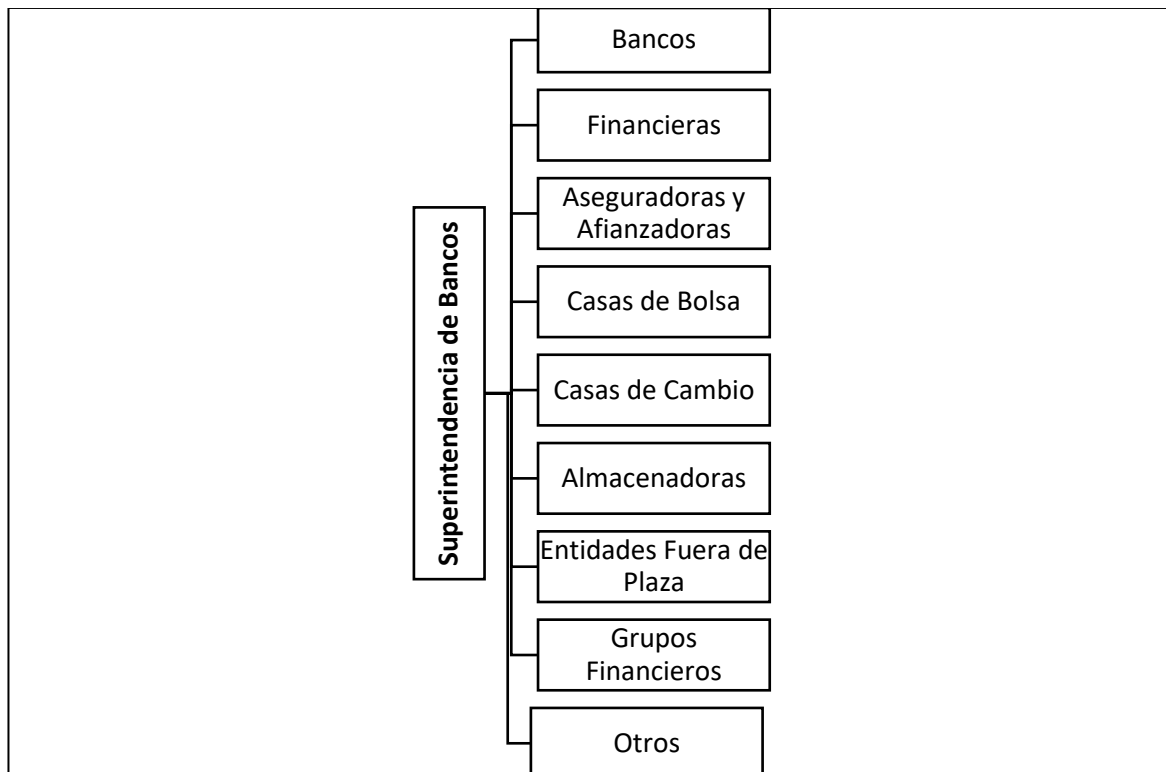


Fuente: Banco de Guatemala, 2020

En la gráfica anterior se puede entender la estructura del sistema financiero de Guatemala, organizado bajo un sistema de banca central y con la dirección de la Junta Monetaria, quien a su vez coordina al Banco de Guatemala, quien determina todas las políticas monetarias, cambiarias y crediticias y la Superintendencia de Bancos, que tiene la función de velar por la liquidez y solvencia del sistema bancario nacional.

Las empresas y la población en general se han beneficiado durante muchos años de un sector sumamente competitivo, con varios participantes en el mercado. En años recientes, fuertes actividades de fusiones y adquisiciones llevaron a la creación de bancos mucho mayores y capaces de satisfacer las exigencias de clientes más grandes. Al mismo tiempo que se ha ido consolidando el sector, los bancos pequeños y medianos, mismo que se han especializado para atender nichos específicos del mercado. Hoy se cuenta con entidades financieras ofreciendo servicios de categoría mundial en áreas especializadas como factoraje, comercio internacional, inversiones especializadas, microcrédito, entre otros. (16)

GRÁFICA No. 2
SISTEMA FINANCIERO REGULADO DE GUATEMALA



Fuente: Superintendencia de Bancos, año 2020

De acuerdo a la información de la Superintendencia de Bancos, el sistema financiero guatemalteco está compuesto por dos sectores importantes: el primero

que es el formal o regulado por la superintendencia de bancos, que está compuesto como se observa en la gráfica No. 2, por bancos, financieras, aseguradoras, afianzadoras, casas de cambio, almacenadoras, entidades fuera de plaza, grupos financieros y otros.

Por otro lado, se tiene el sector informal que está compuesto por entidades financieras no regulados, por la superintendencia de bancos, cuya organización está contemplada en el Código de Comercio como asociaciones de crédito, cooperativas de ahorro y crédito, organizaciones no gubernamentales (ONG) y otros tipos de instituciones que proporcionan diversos servicios financieros en áreas rurales y urbanas. Finalmente, existen intermediarios financieros que no están contemplados en el Código de Comercio como cambistas y prestamistas individuales.

De acuerdo con el informe al 31 de diciembre de 2020 de la Superintendencia de Bancos de Guatemala, el sistema financiero guatemalteco, está compuesto de la siguiente forma:

CUADRO No. 1
SISTEMA FINANCIERO GUATEMALTECO

Tipo de Institución	Número de entidades	Estructura de Activos	Cifras en millones de quetzales, diciembre 2,020			
			Activo	Pasivo	Capital	Resultado
Sistema Bancario	17	87.4%	394,066	357,450	36,617	5,684
Sociedades Financieras a/	12	2.3%	10,455	9,325	1,129	261
Entidades Fuera de Plaza	4	5.6%	25,160	22,418	2,742	309
Compañías de Seguros	28	2.6%	11,719	7,367	4,352	1,348
Empresas especializadas en Servicios Financieros b/	6	1.5%	6,639	4,949	1,690	664
Almacenes Generales de Depósito	14	0.1%	653	398	255	62
Otras Entidades c/	13	0.5%	2,031	426	1,605	232
TOTAL	94	100%	450,722	402,334	48,391	8,559
Banco de Guatemala	1		196,206	183,636	12,570	1,607

a/ Incluye 10 sociedades financiera privadas, A Financiera de Occidente, S.A. y a la Corporación Financiera Nacional -CORFINA-

b/ Incluye 4 empresas emisoras de tarjetas de crédito, 1 de arrendamiento financiero y 1 de factoraje.

c/ Incluye 3 casas de cambio, 8 casas de bolsa, el Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas FHA y el Departamento Monte de Piedad de El Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala.

d/ Corresponde al excedente neto

Fuente: Superintendencia de Bancos, Informe del Superintendente de Bancos ante la honorable Junta Monetaria al 31-12-20

Fuente: Superintendencia de Bancos, diciembre 2020

Con la evolución y madurez del sistema financiero en Guatemala, se han aprobado leyes, que ayudan y permiten vigilar y controlar el adecuado desarrollo de los distintos mercados financieros. Dentro del conjunto de leyes más importantes, aplicadas en Guatemala se encuentran las siguientes:

CUADRO No. 2

PRINCIPALES LEYES FINANCIERAS EN GUATEMALA

Legislación General	
Constitución Política de la República de Guatemala	
Código de Comercio	
Decreto 16-2002	Ley Orgánica del Banco de Guatemala
Decreto 17-2002	Ley Monetaria
Decreto 18-2002	Ley de Supervisión Financiera (1.) y (4.)
Decreto 19-2002	Ley de Bancos y Grupos Financieros (3.)
Decreto Ley 208	Ley de Sociedades Financiera Privadas
Decreto 25-2010	Ley de Actividad Aseguradora (2.)
Decreto 1746	Ley de Almacenes Generales de Depósito
Decreto 67-2001	Ley Contra el Lavado de Dinero y Otros Activos
Decreto 58-2005	Ley para Prevenir y Reprimir el Financiamiento del Terrorismo
Decreto 94-2000	Ley de Libre Negociación de Divisas
Decreto 34-96	Ley de Mercado de Valores y Mercancías
Decreto 136-96	Ley de Especies Monetarias
Decreto 82-78	Ley General de Cooperativas
<p>1. No incluye entidades en situación especial o en suspensión de operaciones.</p> <p>2. De conformidad con el primer párrafo del artículo 106 del Decreto Número 25-2010 del Congreso de la República, Ley de la Actividad Aseguradora, las empresas que al entrar en vigencia la Ley estén autorizadas para operar como afianzadoras, adquirirán por ministerio de la ley, la calidad de aseguradoras para operar el seguro de caución a partir del 2011.</p> <p>3. Incluye tarjetas de crédito, empresas de arrendamiento financiero, remesadoras, etc.</p> <p>4. Así mismo están sujetas a supervisión: Corporación Financiera Nacional, Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas –FHA-, Departamento del Monte de Piedad del El Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala.</p> <p>Las leyes incluidas en el listado están disponibles en http://www.sib.gob.gt</p>	

Fuente: Superintendencia de Bancos de Guatemala, año 2020.

En el cuadro anterior se enumeran las principales leyes financieras contenidas en el informe de la Superintendencia de Bancos de Guatemala, mismas que son base

de la regulación de los sistemas financieros en Guatemala. Toda la reglamentación es el resultado de un proceso de modernización de los sistemas financieros guatemaltecos.

1.2 Instituciones y Mercados Financieros

1.2.1 Definición de Instituciones Financieras

Las instituciones financieras son las que proveen servicios financieros relacionados con la transformación, intercambio, creación, promoción y administración de activos financieros.

Son entidades, empresas, bancos, asociaciones de ahorro, compañías de ahorros, compañías de inversión, compañías de seguros y fondos de pensiones que cumplen la función de intermediación financiera, simplificando el flujo de fondos.

En Guatemala existen otras instituciones financieras que no están en el marco de entidades supervisadas por la Superintendencia de Bancos y que son un importante medio de financiamiento para un sector significativo de la población, un ejemplo de estas instituciones son; asociaciones, fundaciones, cooperativas y algunas empresas comerciales.

1.2.2 Definición de Activos Financieros

Son bienes o posesiones que tienen el valor de intercambio y por ser financieros, las características de tener beneficios o rendimientos futuros. En Guatemala hay diversidad de activos financieros tales como préstamos, acciones, bonos, inversiones, etc. Los mismos son negociados en los distintos mercados financieros.

“Los activos financieros son activos intangibles. Para los activos financieros, el valor o beneficio típico es una obligación de dinero a futuro”. (5:2).

1.2.3 Funciones económicas de los Activos Financieros

Todos los activos financieros tienen dos funciones económicas principales, la primera de ellas es: la transferencia de fondos, por ejemplo: cuando una persona recibe un crédito y recibe fondos, cumple con esta función. La segunda función, es la transferencia de riesgo, cuando una persona o sociedad invita a otras personas a participar como socios en un negocio, se distribuye y transfiere el riesgo.

1.2.4 Mercados Financieros

“Un mercado financiero es donde se intercambian activos financieros”. (5:6) En toda economía primero tienen que existir los activos financieros, luego se crean lugares en donde comercializan los mismos y son clasificados de acuerdo a su función.

Los mercados financieros proporcionan el lugar físico o virtual en donde se reúnen todos los oferentes y demandantes de servicios, fomentándose el libre mercado y dando beneficios a las partes que intervienen en los mismos.

1.2.5 Funciones económicas de los mercados financieros

Dentro de las principales funciones económicas de los mercados financieros, se encuentran las siguientes:

➤ **Precio**

Mediante la interacción de compradores y vendedores del mercado se determina el precio de los activos financieros.

➤ **Liquidez**

Los mismos mercados financieros proporcionan todas las herramientas y procesos, para la venta de los activos financieros o sea que proporcionan liquidez.

➤ Reducción de costos

Los mercados financieros reducen el costo de las transacciones, los cuales son costos de búsqueda y de información.

1.3 Bancos

1.3.1 Definición de Banca

Son las instituciones privadas o públicas, que están debidamente autorizadas y que se dedican a conseguir recursos en calidad de depósitos y así mismo a colocarlos en calidad de préstamos o inversiones en diversos sectores y mercados. Existen muchas clasificaciones de bancos y las más populares en Guatemala son: bancos comerciales y de inversión.

➤ Bancos Comerciales

Son los bancos que pueden tener operaciones activas (dar créditos) y operaciones pasivas (recibir depósitos). La mayoría de instituciones en Guatemala, cumplen con estas dos funciones.

Todos los bancos comerciales en Guatemala deben estar bajo la supervisión de la Superintendencia de Bancos de Guatemala y en cumplimiento de la Ley de Bancos.

Existe otro tipo de bancos comerciales que operan en Guatemala y son los denominados fuera de plaza y conocidos por las palabras en inglés “off shore”. Normalmente pertenecen a un grupo financiero debidamente autorizado y están constituidos en una plaza o país que no es Guatemala, adicionalmente tienen la característica de no tener mayor carga de impuestos. A raíz de algunos problemas que presentaron algunos bancos fuera de plaza, la Superintendencia de Bancos de Guatemala, tiene actualmente una estricta supervisión sobre los mismos.

➤ Bancos de Inversión

Son los que únicamente tienen operaciones pasivas (recibir depósitos e inversiones), buscando una rentabilidad para sus clientes, por medio de estrategias de inversión, las cuales pueden estar diversificadas en los distintos mercados financieros.

En Guatemala han existido algunos bancos de inversión con operaciones pasivas. A la fecha los mismos han sido comprados por otras instituciones o bien grupos financieros.

➤ Grupos Financieros

Agrupación de entidades financieras que atienden diversas ramas y especialidades financieras, logrando una mayor profundización y diversificación en los servicios financieros que son requeridos por los clientes.

En Guatemala está permitido la conformación de grupos financieros, de acuerdo al decreto 19-2002, que está vigente a partir del primero de febrero del 2002. Los grupos financieros pueden conformarse de la siguiente forma:

- Bancos y Bancos fuera de plaza (Off Shore)
- Sociedades Financieras
- Empresas de Seguros y Fianzas
- Almacenes Generales de Depósito
- Casas de Cambio
- Bolsas de valores

➤ Historia de la Banca

Para conocer los inicios de la banca es necesario remontarse a tiempos de Mesopotamia y Babilonia (1800 a. c.), en la Biblia se encuentran evidencias de la existencia de bancos en la sociedad judía, los bancos con las funciones que se

conocen actualmente, surgieron en el siglo XVI y los primeros bancos modernos del siglo XVII son el Risk Bank - Suecia en 1656 y el Banco de Inglaterra en 1694.

➤ Historia de la Banca en Guatemala

“La primera institución fue, el Banco Nacional de Guatemala, operó 32 meses en los años 1874-1876. El primer banco privado fundado en Guatemala, es el Banco de Occidente en la ciudad de Quetzaltenango en 1881”. (8). Posteriormente fueron fundados otros, como El Internacional y El Colombiano. El 30 de junio de 1926 es fundado el Banco Central de Guatemala y posteriormente el 1 de julio de 1946 surge el Banco de Guatemala, que actualmente funciona como el Banco Central de Guatemala.

1.3.2 **Servicios bancarios**

La principal función de las instituciones bancarias es prestar servicios, utilizando toda la tecnología y la modernización disponible en la actualidad. Hoy en día, muchos servicios son electrónicos y se obtienen desde el computador de los clientes. Dentro de los principales servicios bancarios se pueden enumerar los siguientes:

- Créditos
- Cuentas de ahorros
- Cuentas de depósitos monetarios
- Cuentas a plazo fijo
- Tarjetas de débito
- Transferencias internas
- Transferencias internacionales
- Banca electrónica
- Operaciones internacionales
- Fondos e inversiones
- Remesas

1.3.3 Comisiones por servicios bancarios

Es el precio establecido por un servicio financiero prestado y que debe ser notificado al cliente. En el mercado guatemalteco los bancos han estandarizado el cobro de tarifas en casi todos sus servicios, inclusive en las cuentas de ahorros.

Por comisiones se entiende, el porcentaje que percibe un agente sobre el producto de una venta o negocio. Así estos ingresos representan los montos, que los bancos cobran como retribución a su gestión, o por los servicios de intermediación o gestión que prestan.

La prestación de servicios financieros, como todo servicio comercial genera una retribución, que constituye una parte de los ingresos de una institución financiera. Además, del precio que pagan los productos financieros o sea la tasa, también una determinada comisión para cada producto. La combinación de la tasa de interés y la retribución por servicios, ayudan a comprender el verdadero precio de un producto financiero.

1.3.4 Servicios bancarios por operaciones activas

Las operaciones activas en un banco comercial son muy importantes y son generados por cualquier operación de crédito que generara un derecho para el banco y dentro las principales se observan las siguientes:

➤ **Créditos Fiduciarios**

Son créditos con garantía fiduciaria o sea de un deudor solidario y mancomunado. Los dos deudores responden con su patrimonio y normalmente son operaciones a corto plazo.

En el sistema guatemalteco ya no es un crédito tan común, ya que son pocas las personas que están dispuestas a ser garante o fiduciario de otra persona. Por lo mismo los bancos han establecido créditos sin fiador, con garantía de la persona y su salario.

➤ **Créditos Hipotecarios**

Crédito que se otorga con una garantía hipotecaria sobre un bien inmueble. Normalmente la garantía soporta un porcentaje del crédito y es a largo plazo. Estos créditos son los que le dan mejor garantía a la institución financiera y que representan una mejor tasa de interés para los prestatarios. Es necesario tener una valuación profesional del terreno y la construcción para determinar el monto que es factible autorizar al solicitante.

➤ **Créditos Prendarios**

Es un crédito a corto plazo, con garantía de un bien, que quedará en prenda durante la vigencia de la operación.

Este crédito lo usa normalmente el sistema financiero para la compra de vehículos o maquinaria, constituyéndose el activo que se está comprando en la garantía del préstamo. Hay otras instituciones financieras que dan créditos de consumo sobre artículos de un valor significativo, como electrodomésticos, oro, plata y otros. El Ministerio de Economía tiene a su cargo en la actualidad el registro de garantías mobiliarias, herramienta que ayuda a registrar este tipo de crédito.

➤ **Líneas de Crédito**

Operación de crédito que se le otorga a corporaciones e instituciones, previo análisis de estados financieros del deudor y fiador se autoriza un cupo o monto máximo a prestar en forma revolvente, es a corto plazo y se requiere que el deudor realice abonos periódicos a capital. Este tipo de créditos normalmente tiene una tasa mayor a los créditos comunes y está destinado a cubrir necesidades urgentes de capital.

➤ **Créditos Mixtos**

Son créditos en los que se pueden combinar alguno de los créditos tradicionales como fiduciario – hipotecario o bien fiduciario – prendario.

➤ Documentos Descontados

Documento que otorgan los bancos o instituciones financieras a un cliente por un plazo determinado de tiempo y que autoriza una determinada operación comercial, sobre un descuento a un documento comercial, por ejemplo: una factura cambiaria.

➤ Cartas de Crédito

Es un instrumento de pago, mediante el cual un banco (banco emisor) asume el compromiso escrito por cuenta y orden de una persona física (comprador) a favor de un tercero (vendedor) de pagar una suma de dinero o de aceptar letras de cambio a favor del vendedor, ya sea en sus cajas o a través de otro banco (banco notificador / confirmador), contra la presentación de documentos relativos a la venta de mercancías o prestación de servicios, los cuales deben cumplir estricta y literalmente con los términos y condiciones estipulados en la Carta de Crédito.

➤ Arrendamiento Financiero

En el contrato de arrendamiento o como es bien conocido en inglés (leasing), el dador conviene transferir al tomador la tenencia de un bien cierto y determinado para uso y goce, contra el pago de un canon, y le confiere una opción por un precio.

➤ Créditos de Consumo

Este crédito ha tenido un fuerte impulso en los últimos años, está destinado a cubrir necesidades de consumo de los clientes, tales como compra de electrodomésticos, educación, vacaciones, gastos médicos, etc. Dependiendo del monto y la capacidad de crédito del cliente, le es requerido un fiador.

➤ Créditos de Microempresas

Es un tipo de crédito que tiene mucha demanda y que tiene mucho apoyo gubernamental y de instituciones de crédito internacionales. Se da financiamiento

a los pequeños y medianos empresarios, para poder iniciar sus negocios o bien para poder desarrollar los existentes.

1.3.5 Servicios bancarios por operaciones pasivas

Se conocen por operaciones pasivas de un banco a todas aquellas en la cuales se reciben fondos en calidad de depósitos a la vista y plazo fijo, las mismas generan una obligación para la institución.

Dentro de las principales operaciones pasivas, enumeramos las siguientes:

➤ **Cuentas de ahorros**

Es una cuenta a la vista que mantiene la disponibilidad de los fondos, puede ser incrementada y paga una cantidad de intereses. Algunas cuentas brindan beneficios adicionales como seguros, sorteos, etc.

➤ **Cuentas de depósitos monetarios**

Son cuentas a la vista que mantienen la disponibilidad de fondos y normalmente son manejadas con chequeras o tarjeta de débito. En algunos casos paga intereses y en otros no, depende del tipo de cuenta. Las corporaciones financieras grandes y con presencia regional ofrecen a sus clientes chequeras regionales que pueden usarse en toda Centroamérica e inclusive en El Caribe y México.

➤ **Cuentas a plazo fijo**

Estas cuentas son inversiones en las que se reciben fondos de clientes a un plazo y tasas definidas, al vencimiento deberá el banco pagar el capital más los intereses, normalmente se entrega un certificado de depósito al cliente como garantía de su inversión. Las tasas son fijadas por el banco de acuerdo a las condiciones de los mercados nacionales e internacionales.

➤ Tarjetas de débito

Este es uno de los servicios modernos más utilizados y demandados por los clientes. Para poder usar este sistema tiene que usarse una marca, un procesador (red de cajeros) y el banco, quien es el emisor de las mismas. Las cuentas de planillas es mejor manejarlas con tarjeta de débito y así evitar largas colas en las dos quincenas del mes. Este sistema sirve para obtener efectivo en las redes de cajeros automáticos y para usarse en los establecimientos afiliados a las marcas más conocidas. Existe el riesgo de sufrir robos, fraudes y estafas con las tarjetas de débito.

➤ Transferencias internas

Los bancos pueden hacer transferencias entre cuentas del mismo banco y existe la posibilidad de depositar un monto de dinero en un lugar para que sea recogido por otra persona en un lugar distante.

➤ Transferencias internacionales

Esta es una operación importante y que los bancos pueden prestar a través de sistemas electrónicos e internacionales y en distintas monedas. Los bancos están en la posibilidad de recibir y enviar fondos desde o a cualquier parte del mundo en promedio de cuarenta y ocho horas y se cobra una comisión al cliente.

➤ Remesas Familiares

Esta es una operación que ha cobrado mucha importancia en la actualidad, debido a la cantidad de guatemaltecos que ha emigrado a Estados Unidos y tienen la necesidad de enviar fondos a sus familiares en Guatemala. Los bancos han buscado alianzas con empresas especializadas enviar fondos de remesa y tienen la función de pagar los fondos a la persona destinataria.

1.3.6 Servicios bancarios electrónicos

El ritmo imparable de avance de las telecomunicaciones y de la tecnología de la información, ha motivado que las instituciones financieras, hayan dado el salto a la banca electrónica, en busca de nuevos canales de distribución para llegar hasta sus clientes con nuevos servicios bancarios mejorados y personalizados. La apuesta de las distintas entidades bancarias ha sido muy extensa, ofreciendo a los usuarios amplias posibilidades en cuanto a la oferta de productos y servicios financieros. Las posibilidades que brindan las innovaciones tecnológicas en telecomunicaciones y gestión de la información son ilimitadas: como la consulta de saldos y movimientos de la cuenta corriente personal, mediante una pantalla interactiva, pasando por la realización de transferencias y otras operaciones a través de un teléfono celular con la última tecnología o la compra-venta de valores y acciones con la colaboración de agentes financieros, software a través de Internet a precios muy ventajosos.

➤ Servicios a nivel mundial

Los servicios a nivel mundial han sobrepasado las fronteras de los negocios, en el caso de los bancos se pueden hacer transacciones o transferir fondos ya sea personales o de empresas de cualquier parte del mundo, al igual que los usuarios de los bancos que tienen cuenta en los mismos pueden hacer sus transacciones sin estar presentes en los bancos físicamente, tanto los bancos como los usuarios se han beneficiado de todo esto.

➤ Banca electrónica en Guatemala

La banca virtual está abarcando más servicios y se están haciendo alianzas estratégicas, para ser más eficiente con los clientes, hoy se están implementado varios servicios como el de abasto, que sirve como una línea de crédito a favor del proveedor y le da un tiempo adicional al cliente, esto tiene como finalidad, de que

tanto los proveedores como los clientes, tengan más ventajas al usar los servicios bancarios.

Dentro de los servicios que se pueden usar por medio de la banca electrónica están:

- Consulta de saldos
- Pagos de tarjetas de crédito
- Pagos de servicios (agua potable, energía eléctrica, teléfono, etc.)
- Formularios bancarios
- Pago de impuestos
- Transferencia de fondos
- Pago a proveedores
- Transferencia entre bancos y para el mismo banco

Algunos de los beneficios que se obtienen en la utilización de la banca electrónica son:

- Banco las 24 horas
- Ahorro en medio de transporte
- Ahorro en tiempo, sin hacer fila en los puntos de servicio al cliente.
- Información actualizada
- Ahorro en impresión de estados de cuenta
- Seguridad de acceso, en la casa u oficina
- Discrecionalidad total

En una emergencia tan grande como el COVID 19, el uso de la banca y canales electrónicos es más que necesario. Ya que las personas pueden seguir realizando sus operaciones financieras, sin tener que salir de sus casas. En otros países el futuro de la banca es la banca electrónica, por lo que tiene relevancia, conocer sobre lo que es una Financiera Tecnológica o “Fintech”.

➤ Financieras Tecnológicas (Fintech)

En la actualidad muchos de los servicios se están prestando a través de la tecnología y en específico por medio de los teléfonos inteligentes, los cuales están al alcance de gran parte de la población. La fuerza productiva estará siendo liderada por la generación denominada “millennials” y más tarde serán los “centennials”, estas generaciones crecieron acostumbrados a usar sus dispositivos electrónicos para obtener casi todos los servicios. Por esto ya existen en Latinoamérica y en el mundo las entidades financieras que prestan servicios financieros de una forma completamente en línea, a través plataformas tecnológicas que facilitan a los clientes sus operaciones por medios electrónicos.

Los organismos internacionales y la cooperación internacional han unido esfuerzos para lograr la inclusión financiera de todas la personas en el mundo, como por ejemplo el esfuerzo del Banco Mundial que pública; “Global Findex ha ayudado a los Gobiernos nacionales y los organismos de desarrollo a comprender cómo las personas usan sus cuentas, dónde existen brechas y de qué manera orientar las intervenciones. La información contenida en dicha base de datos es fundamental para la iniciativa sobre el acceso universal a servicios financieros para 2020 del Grupo Banco Mundial, un compromiso mundial para asegurar que todos los adultos tengan acceso a una cuenta a más tardar en 2020. (11).

➤ Transformación Digital en los Sistemas Financieros

En los últimos diez años, las instituciones financieras y los mercados financieros han tenido que adecuarse y adaptarse a los avances tecnológicos, ya que ha ocurrido una disrupción en todas las áreas y el sector financiero es uno de los que más avances ha tenido. Ahora los servicios financieros para ser eficientes, tienen

que implementar mejoras tecnológicas en sus sistemas para satisfacer a sus clientes y seguir siendo competitivos.

1.3.7 Otros servicios bancarios

➤ Cambio de divisas

Esta es una operación importante para los bancos, por medio de una unidad específica realizan compra y venta de monedas internacionales, en especial dólares y euros y con ello ganan un diferencial cambiario.

➤ Pagos a terceros

De la mano con la banca electrónica los bancos han encontrado que gracias a su red de agencias y fácil acceso para las distintas zonas de la ciudad y departamentos del país es de gran utilidad para empresas, instituciones, colegios, etc. usar el servicio de recolección de pagos por cuenta ajena.

➤ Fideicomisos

Este es un servicio bancario y legal que pueden ofrecer los bancos, tiene una gran utilidad para la protección y administración de patrimonios con alta confidencialidad. Los clientes pagan la comisión por la asesoría y administración, que realice la institución financiera.

1.4 Sistema

“Son todos aquellos métodos, procedimientos, o técnicas relacionadas con alcanzar objetivos”. (8:385). Un sistema permite optimizar los procesos y alcanzar metas.

Por medio de los sistemas se puede ordenar las actividades necesarias para poder llegar a un fin deseado o una ruta trazada.

1.4.1 Sistema de cobro de comisiones

Son todas las herramientas, procesos y políticas que se implementan con el objeto de hacer una mejor gestión del cobro de comisiones. El sistema proporciona las herramientas para lograr la eficiencia en: el cobro actual, determinar las brechas, investigar a la competencia, toma de decisiones, hacer óptimo el cobro de comisiones y establecer los controles necesarios.

1.4.2 Sistema de indicadores

Es una valiosa herramienta gerencial para toma de decisiones y consiste en tener información en forma cuantitativa o en gráfica de datos específicos, a determinada fecha y compararlos periódicamente. Ayuda a controlar, presupuestar y tomar cursos de acción.

“El término "Indicador" en el lenguaje común, se refiere a datos esencialmente cuantitativos, que nos permiten darnos cuentas de cómo se encuentran las cosas en relación con algún aspecto de la realidad que nos interesa conocer. Los Indicadores pueden ser medidas, números, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas”. (12)

1.4.3 Sistema de exoneraciones

En base a criterios de rendimientos por cliente y de grupos empresariales, se crean sistemas para exonerar a clientes preferenciales. Por ejemplo: las cuentas de planillas sin ningún costo para las empresas y sus empleados.

Las exoneraciones pueden traducirse a incentivos para clientes, que tienen una importante participación en operaciones de una institución financiera.

1.4.4 Sistema ABC de oportunidades

“El sistema ABC, permite clasificar los rubros financieros en tres grupos y en el primero se agrupa lo de un valor elevado, en el segundo lo que tiene un valor reducido y por último los valores intermedios”. (7:677)

Es un proceso o un modelo de análisis gerencial que ayuda en la administración de actividades y procesos de un negocio, nos presenta un panorama adecuado para la toma de decisiones estratégicas y operacionales.

Es un método muy utilizado en el análisis de costos y que también se puede usar para analizar ingresos y ventas.

Un ejemplo de sistema ABC es el siguiente:

FIGURA No. 1
SISTEMA ABC

Código	Valor Total	Porcentaje del Valor total	Porcentaje Acumulado	Clasificación ABC
3	\$ 949,300,000.00	39.75%	39.75%	A
9	\$ 810,000,000.00	33.92%	73.67%	
5	\$ 247,000,000.00	10.34%	84.01%	B
1	\$ 150,000,000.00	6.28%	90.29%	
10	\$ 128,296,000.00	5.37%	95.67%	
8	\$ 74,513,000.00	3.12%	98.79%	C
6	\$ 14,782,500.00	0.62%	99.40%	
2	\$ 8,000,000.00	0.33%	99.74%	
4	\$ 4,112,500.00	0.17%	99.91%	
7	\$ 2,106,000.00	0.09%	100.00%	

Fuente: www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/administración-de-inventarios/clasificación-de-inventario.2020.

1.5 Modelos de Análisis

Todos los instrumentos y técnicas serán de utilidad para hacer óptimos los sistemas de cobro de comisiones por servicios. El conocimiento y su aplicación, serán útiles para tratar de eliminar las deficiencias y/o minimizar los errores en el sistema actual, algunas de las herramientas que se pueden utilizar son las siguientes;

- Análisis de brechas de fondos

- Análisis de la competencia “benchmarking”
- Análisis de datos “data mining”
- Matriz de causa, efecto y solución
- Cuadro de mando integral
- Estudio de políticas institucionales y de procedimientos.

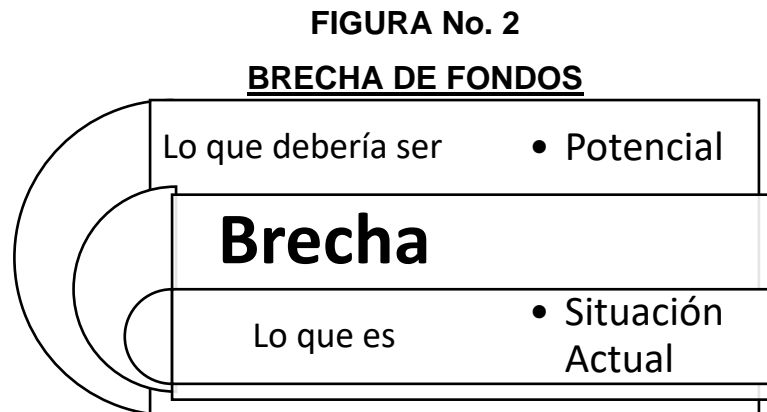
1.5.1 Brecha de fondos o método Gap

Es un método de análisis que permite determinar en base a un objetivo a alcanzar, comparado con los datos actuales, la brecha de fondos que no se percibe en activos o pasivos sensibles.

Por medio del análisis de brechas podemos determinar el potencial o escenario mejor, comparado con la situación actual.

“Al decir sensible nos referimos que son sujetos a variaciones determinadas por diversos factores”. (3:85)

Un ejemplo gráfico es el siguiente:



Fuente: Elaboración propia. 2020.

El “deber ser” o potencial se puede estimar en base a simulaciones o proyecciones que se harán en función a clientes o acciones permitirán estimar el monto que podría ser recaudado.

1.5.2 Análisis de la Competencia / Benchmarking

“Benchmarking es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria”. (David T. Kearns, Director General de Xerox Corporation). Es una herramienta valiosa que ayuda a tomar decisiones, considerando lo que está haciendo la competencia directa, para ello es preciso buscar a los competidores con características homogéneas y, que apuntan hacia el mismo mercado. Con ello se puede analizar procesos claves como la fijación de precios o en la definición de productos o servicios nuevos. Es importante seleccionar competidores que tienen características similares o cercanas a la institución analizada. También es oportuno tomar en cuenta, dentro de los competidores al líder del área o industria que se analiza.

Un ejemplo de benchmarking de una institución financiera es el siguiente:

FIGURA No. 3
ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA “BECHMARKING”



Fuente: Elaboración propia. 2020.

Se puede resumir que benchmarking en primer lugar es el estudio de la competencia (especialmente a los principales o a los líderes), recopilar toda información relevante sobre ellos, analizarla, e identificar o destacar los aspectos

o estrategias que estén usando o aplicando y qué mejores resultados les estén dando.

Los pasos para la elaboración de la herramienta son los siguientes:

- Conocer la organización estudiada
- Conocer a la competencia
- Encontrar las fortalezas organizacionales
- Evaluación
- Toma de decisiones

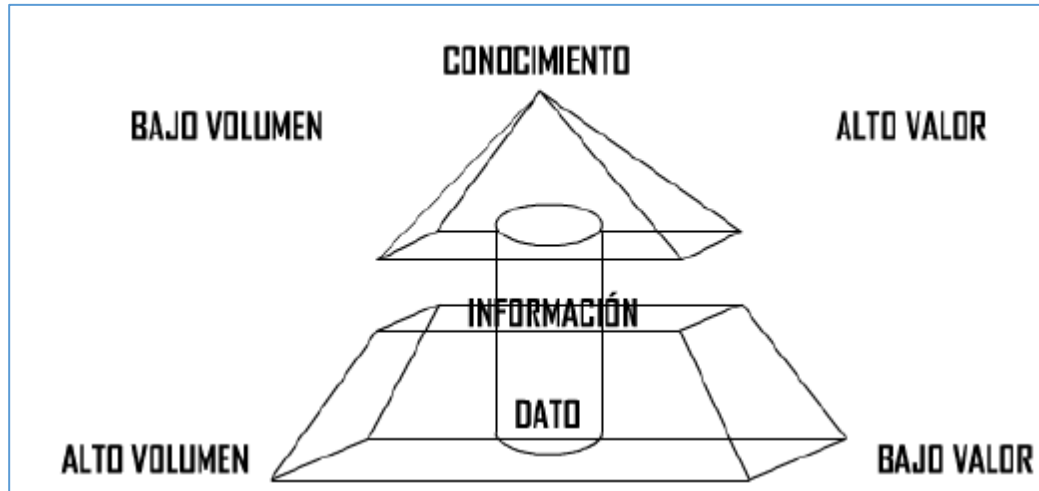
1.5.3 Minería de Datos / Data Mining

Con el avance de la tecnología ha crecido la cantidad de datos con información valiosa de las empresas, dentro de toda esta masa de datos se encuentra mucha información “oculta” a la que se le puede decir “mina de datos”, ya que es necesaria buscarla y descubrirla.

A la técnica para descubrir dicha información, se le puede denominar minería de datos (data mining), la cual es una sofisticada herramienta que aplica la inteligencia artificial para encontrar patrones y correlación de datos, permitiendo crear modelos y simulaciones.

A continuación, se presenta un esquema gráfico de la herramienta minería de datos (data mining), en la que se puede observar que hay mucha información que no agrega valor de conocimiento y un bajo número de datos dará información de alto valor.

FIGURA No. 4
MINERIA DE DATOS



Fuente: Aldana Luis, Ingeniero, Data Mining, Principios y Aplicaciones. 2018.

Hay varias metodologías para aplicar en la herramienta de minería de datos (data mining), siendo las más usadas las siguientes:

- Fayed (orientada a la tecnología)
- Semma (orientada a la estadística)
- CRISP-DM (orientada a los negocios)

La metodología CRISP-DM, son siglas en ingles que significa: “Cross-Industry Standard Process for Data Mining”, misma que fue desarrollada por compañías de minería de datos (SPSS, NCR, OHRA, Chrysler Daimler) y fundada por la Comisión Europea. Se encuentra en esta metodología la mejor aplicación para los negocios y para instituciones financieras, a continuación, se observa en forma gráfica el proceso completo:

herramienta ayuda a decidir si se puede exonerar de comisiones por servicio a un cliente, entre otras ventajas y fortalezas que da la herramienta.

Finalmente se puede decir que la minería de datos (data mining) es el conjunto de técnicas y tecnologías que permiten explorar grandes bases de datos, de manera automática o semiautomática, con el objetivo de encontrar patrones repetitivos, tendencias o reglas que expliquen el comportamiento de los datos en un determinado contexto.

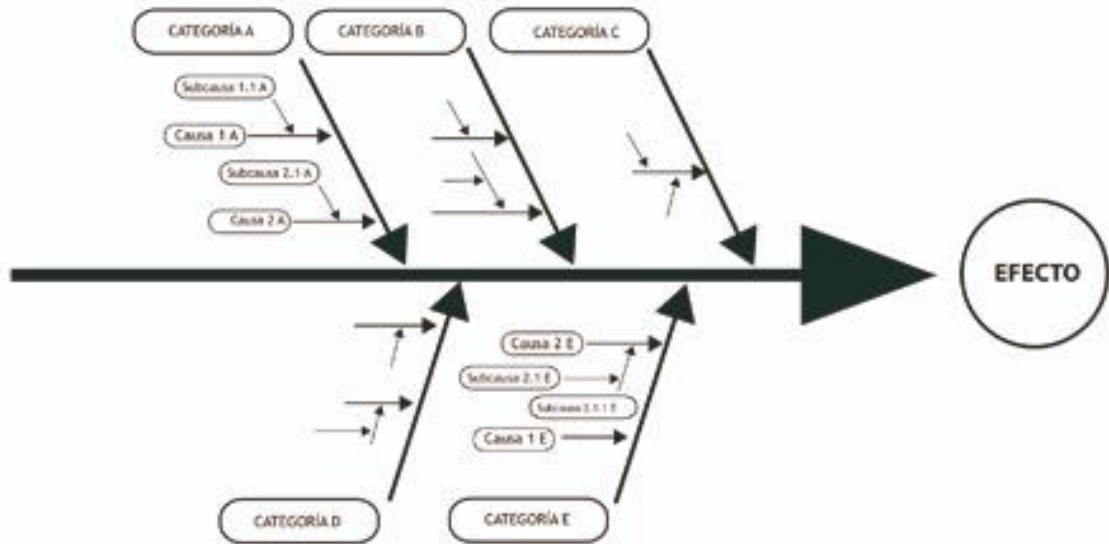
1.5.4 **Matriz de Causa, Efecto y Solución**

“El Diagrama Causa - Efecto (también llamado “Diagrama de Ishikawa” o “Espina de Pescado”) es una representación gráfica, que pretende mostrar la relación causal e hipotética de los diversos factores que pueden contribuir a un efecto o fenómeno determinado”. (13)

En base a la herramienta se puede construir la matriz de causa, efecto y solución, en lugar de diagramarse como un pescado, se utiliza una hoja electrónica de cuatro columnas, en donde se realiza el vaciado de información de las causas de un problema, sus efectos y soluciones.

Un ejemplo de cómo se puede estructurar un diagrama de causa y efecto, basados en el diagrama de pescado, es el siguiente:

FIGURA No. 6
DIAGRAMA DE PESCADO



Fuente: <https://jesusgarciaj.com/2010/01/15/las-siete-herramientas-de-la-calidad-diagramas-causa-efecto/> . 2019.

Se dividen los problemas por categorías y luego se dividen en causas y sub causas, luego se pueden analizar los efectos y posteriormente se plantean soluciones para la problemática presentada.

1.5.5 Cuadro de Mando de Integral

El cuadro de mando nace como herramienta de la administración con el objetivo básico de poder diagnosticar una situación y de efectuar su control permanente.

El cuadro se construye para comunicar la visión de la organización hacia el futuro y permite que sus integrantes comprendan como contribuyen a su logro y que todos los integrantes de la organización se centren en aquellos factores críticos que estimularán el éxito de la estrategia elegida.

Un ejemplo del cuadro y de las áreas estratégicas que serán medidas como indicadores es el siguiente:

FIGURA No 7
CUADRO DE MANDO INTEGRAL

CUADRO DE MANDO INTEGRAL					
PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	METAS		INICIATIVA O PLANES DE ACTUACIÓN
			P	R	
FINANCIERA	-Crecimiento ingresos - Mejora productividad	-% aumento cuota -Reducción costes			
CLIENTES	-Fidelización -Satisfacción	- % de crecimiento del negocio con los clientes actuales. encuestas, - nº quejas clientes			
PROCESOS	-Asegurar calidad producto/servicio -Mejorar capacidad respuesta	Indicadores para: -PR. De innovación -PR: operativos -PR. Post-venta			
RRHH: Aprendizaje y Crecimiento	-Aumentar la Formación - comunicación interna	-Capacidad personal -Capacidad S. información -Clima laboral: motivación			

Fuente: Elaboración propia. 2020.

1.6 Políticas

“Definición de normas, sistemas de valoración o de decisión que al definir y puntualizar los objetivos de una empresa, pueden guiar y regular los métodos y las políticas de la organización”. (3:312)

La definición de políticas por parte de los órganos y cuerpos directivos contribuirá a que sea más fácil para la administración de una organización, el poder tomar decisiones de una forma oportuna y sin demoras en consultas sobre situaciones específicas.

Las políticas son de mucha importancia en una organización y en el caso específico de una institución financiera, son indispensables para que las unidades de trabajo sepan claramente qué hacer o no hacer en las distintas actividades de la institución y en forma específica en el cobro por concepto de servicios financieros.

1.7 Procedimientos

“Métodos y procedimientos fundamentales mediante los que una organización coordina o regula sus acciones”. (3:329).

Es necesario que los procesos y procedimientos estén claramente definidos en una organización, se describe la secuencia ordenada con todos los pasos necesarios para realizar una acción o actividad de la empresa. Los procedimientos normalmente están en forma escrita con todos los pasos ordenados y también en forma gráfica (flujogramas).

De acuerdo con los conceptos y procedimientos abordados en los incisos anteriores, se puede observar no sólo la importancia de los servicios financieros, sino de los ingresos que pueden provenir de ellos para una institución financiera, en ese orden de ideas se analizará la situación en la unidad objeto de estudio, para constatar si los procesos y políticas actuales, corresponden a lo que debe hacerse, para que la recuperación o cobro de comisiones sea de una forma eficiente.

CAPÍTULO II

DIAGNOSTICO DE LOS SERVICIOS BANCARIOS, COMISIONES POR SERVICIOS, SISTEMAS DE COBROS DE COMISIONES Y EXONERACIONES

2.1 Metodología de la Investigación

La fase inicial de la investigación es de recolección de información, solicitando todos los catálogos, manuales, diagramas de flujo, procedimientos, parámetros y cualquier otra información pertinente. Esta fase ayuda a determinar la carencia de sistemas, políticas, y procedimientos por lo que se inicia la fase de elaboración de los procesos en borrador y es necesario hacer una visita y acompañamiento a las áreas de sistemas, operaciones, contabilidad, mercadeo, agencias, áreas de negocios y buscar a las personas idóneas para la formación del comité de pronta acción.

En esta fase se entrevistó a las personas con preguntas básicas, que están en el cuestionario, que sirve como herramienta de diagnóstico y que se incluye como anexo 1. Al no existir procesos, se mapearon y se escribieron, en lo que se denominó “papel café”, que era papel Kraft en pliegos grandes en donde se describían los procesos actuales de principio a fin.

➤ Método de Investigación

Se utilizó el método científico, a través de la comprobación de las hipótesis planteadas en el plan de investigación, por medio de todo el proceso investigativo.

Así mismo se utilizó el método deductivo. Partiendo de principios, conceptos y herramientas generales, a lo particular del caso de investigación en una institución financiera.

➤ **Técnicas de Investigación**

Se realizaron entrevistas a personas claves, censo al personal operativo, investigación bibliográfica relacionada con la banca, mercados financieros, herramientas, así como técnicas administrativas y financieras.

➤ **Instrumentos de Investigación**

Se diseñó un cuestionario guía de entrevistas a personas claves, fichas bibliográficas.

El proceso de investigación se desarrolló en la institución financiera objeto de análisis, se aplicaron también varias herramientas y se seleccionaron a personas claves en puestos claves. A continuación, se describen las acciones realizadas:

2.2 Descripción general de la Institución Financiera Analizada

La institución objeto de investigación, es uno de los grupos financieros que ocupa una de las primeras cinco posiciones en el sistema financiero guatemalteco, en función al tamaño de activos, rendimientos y en otras mediciones. Por razones de confidencialidad, no se revela el nombre de la institución.

A continuación se dan datos, logros y números aproximados relevantes de la institución:

➤ Datos Generales:

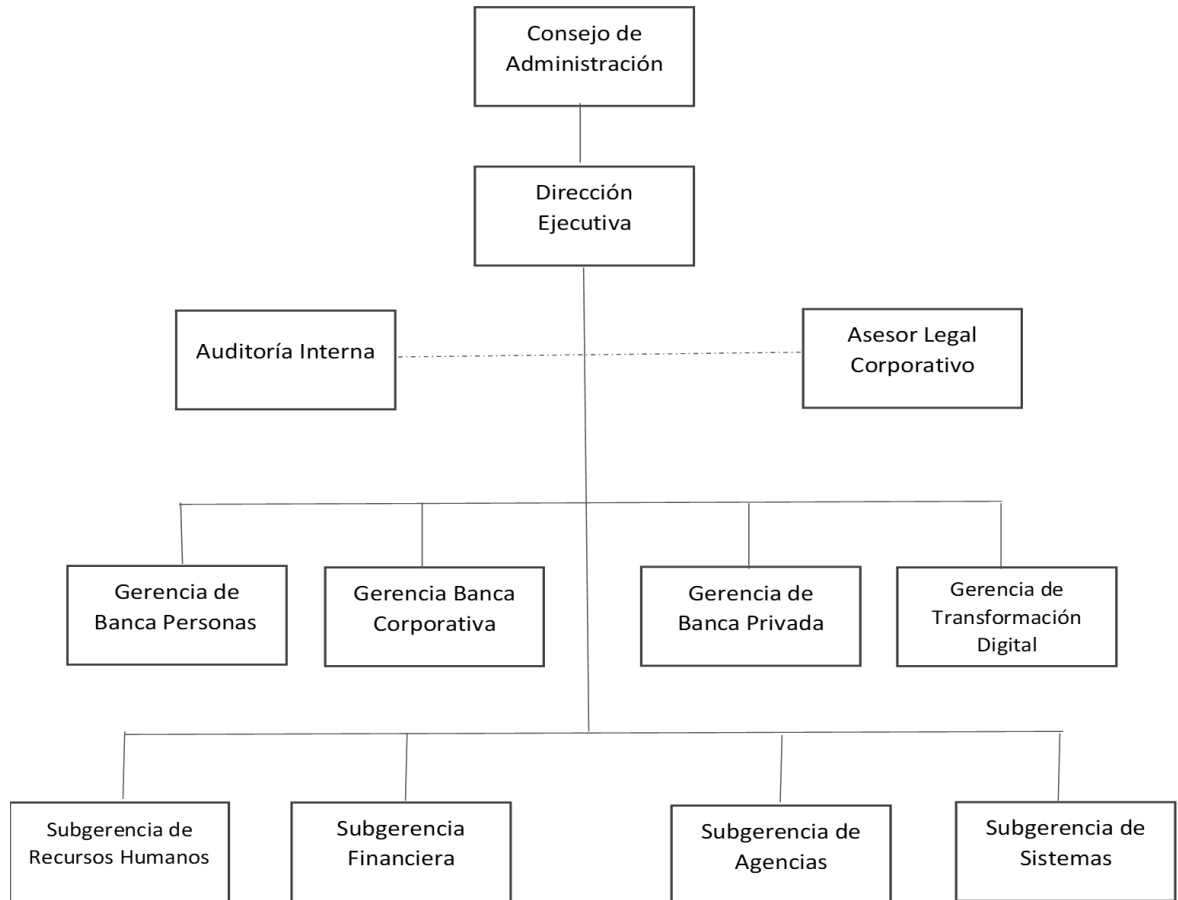
CUADRO No. 3
CARACTERÍSTICAS DE LA INSTITUCIÓN FINANCIERA OBJETO DE
INVESTIGACIÓN

METAS ESTRATEGICAS	<ul style="list-style-type: none"> - Banca persona: Servir a las personas con eficiencia y bajos costos. - Banca corporativa: Desarrollo de modelos de negocios, eficientes y rentables. - Banca Privada: Atención y asesoría personalizada. - Transformación Digital: Lograr la innovación tecnológica más avanzada en el sistema.
Cobertura	<ul style="list-style-type: none"> - Más de 2,500 puntos de atención en Guatemala, entre agencias, puntos de servicio, cajeros y plataformas tecnológicas. - Presencia en otro país centroamericano.
Colaboradores	- Más de 5,000 mil colaboradores
Clientes	- 1.500,000 de clientes
Activos	- Más 60 mil millones de quetzales de activos
Créditos	- Más 25 mil millones de quetzales en créditos
Calificaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Fitch Ratings - Standard & Poors - ISO 9001-2015 - Otras
Empresa del grupo financiero	<ul style="list-style-type: none"> - Banco fuera de plaza - Financiera - Tarjeta de crédito - Aseguradora y afianzadora - Casa de Bolsa

Fuente: Elaboración propia, investigación en Institución Financiera, 2020.

➤ Organigrama General de la Institución Financiera
No.3 ORGANIGRAMA

DE LA INSTITUCIÓN FINANCIERA



Fuente: Investigación en Institución Financiera, 2020. La institución financiera analizada tiene estructura organizacional grande, por ser grupo financiero el organigrama se amplía, para efectos del presente análisis se presenta la estructura solo de la parte bancaria:

2.3 Análisis de la situación actual con respecto a los servicios bancarios que se prestan en la institución financiera objeto de investigación

En base a la investigación y diagnóstico de la institución financiera analizada, se lograron identificar áreas de oportunidad, se clasificaron y determinaron las comisiones que podrían representar un mayor potencial de ingresos, se conocieron las cifras que se deberían alcanzar y las que se estaban percibiendo. La institución estudiada, es un organización en crecimiento y con muchos retos que alcanzar, por lo que están buscando como hacer eficientes sus procesos y como lograr la optimización de sus ingresos. En el presente capítulo se presenta el plan que se diseñó para lograr mejorar los ingresos en comisiones por servicios financieros.

2.3.1 Revisión y estudio de las comisiones que se cobran actualmente en la institución financiera objeto de análisis

Analizando las instituciones financieras nacionales e internacionales, se estiman significativos los ingresos potenciales que puede tener una institución financiera al hacer eficiente el cobro de comisiones por prestación de servicios. Al iniciar la investigación en la institución financiera objeto de investigación se determinó, que inicialmente no existía una unidad o persona encargada de los controles sobre cobro de comisiones por servicios, por lo que, se elaboró un instrumento de diagnóstico o modelo de entrevista con preguntas básicas (anexo 1), posteriormente se inició la recolección de toda la información relacionada, en las áreas de negocios, finanzas, operaciones, sistemas, mercadeo, auditoría de sistemas, canales electrónicos y departamento legal.

Para efectos de la presente investigación, son revisados los principales servicios de una institución financiera. Al buscar información fue necesario acudir a los distintos departamentos que tienen relación con las comisiones por servicios y son

los siguientes; agencias, finanzas, operaciones, sistemas, mercadeo, auditoría de sistemas y canales electrónicos.

2.3.1.1 Comisiones por productos de operaciones activas

Para determinar las comisiones activas que se cobran en la institución financiera objeto de investigación, se buscó la información en los departamentos de contabilidad, informática, operaciones, créditos, legal y otras dependencias.

➤ Comisión por desembolso

Esta es la principal comisión que se cobra en el caso de operaciones activas en concepto de gastos administrativos por desembolso de crédito, en el caso de la institución financiera de objeto de análisis, se cobra en todas las operaciones activas, una comisión en cada caso de desembolso de operaciones de cualquier tipo de crédito del 2 al 3% sobre el monto del capital otorgado.

➤ Comisión por desembolso líneas de crédito

En el caso específico de las líneas de crédito se cobra la comisión por cada vez que se solicita un desembolso contra el cupo o monto máximo autorizado. La institución analizada cobra del 1 al 3% de desembolso, dependiendo el cliente y su reciprocidad. Esta comisión se cobra, cada vez que se renueve la línea de crédito, normalmente el plazo para la renovación es de un año.

➤ Comisión por asesoría legal

En el caso de operaciones activas, sin excepción se requiere un documento legal, que respalde y formalice legalmente el crédito otorgado, en el sistema bancario guatemalteco normalmente el cliente elige si escritura con el banco o bien con su abogado personal, en ambos casos se cobra la respectiva comisión y/o honorarios. En la institución financiera en donde se realizó la investigación se cobra por honorarios de escrituración en base al monto, cliente y tipo de crédito, en el caso de que el cliente utilice su abogado personal, el banco cobra una comisión por revisión de minuta. Se obtuvo la información que de acuerdo al

cliente y a requerimiento de las unidades de negocios se realizan descuentos y exoneraciones de estas comisiones a los clientes. Ver cuadro 4 de honorarios legales.

CUADRO No. 4
HONORARIOS LEGALES

RANGOS		%	MINIMO	MAXIMO
-	25,000.00		160.00	
25,001.00	50,000.00	0.75	187.00	375.00
50,001.00	75,000.00	0.65	325.00	487.00
75,001.00	100,000.00	0.55	412.00	550.00
100,001.00	150,000.00	0.45	450.00	675.00
150,001.00	200,000.00	0.40	600.00	800.00
200,001.00	400,000.00	0.35	700.00	1,400.00

Fuente: Elaboración propia, investigación en Institución Financiera, objeto de investigación. 2020.

2.3.1.2 Comisiones por productos de operaciones pasivas

En el caso de las comisiones por operaciones pasivas se buscó la información en los departamentos de contabilidad, informática, operaciones, banca privada, banca corporativa, agencias, mercadeo y con otras dependencias.

➤ Manejo de cuenta

Esta es una comisión generada por el manejo de una cuenta a la vista, puede ser cuenta de ahorros o monetarios, normalmente la institución financiera establece un saldo mínimo para que no se cobre esta comisión, hay cuentas que cobran una comisión fija sin importar los saldos. En la institución objeto de análisis carecía de un listado o catálogo de comisiones, por lo que los datos se obtuvieron en el departamento de sistemas, analizando los parámetros de las cuentas. Las cuentas de monetarios tenían cobro de manejo de cuenta de Q.10.00 al bajar de su saldo mínimo promedio y esto dependiendo del tipo de cuenta, en el caso de las cuentas de ahorro el cargo era de Q.10.00 al bajar de un promedio de Q.500.00. Ver el cuadro 5 de manejo de cuenta.

CUADRO No. 5
MANEJO DE CUENTA

Tipo de cuenta	Saldo Mínimo Promedio Q.	Comisión Q.
Cuenta de monetarios con intereses	1,500.00	15.00
Cuenta de monetarios sin intereses	1,000.00	10.00
Cuenta de ahorros	500.00	10.00

Fuente: Elaboración propia, investigación en Institución Financiera, objeto de investigación. 2020.

➤ **Cheque Rechazado**

Cuando una persona emite o deposita un cheque, y que por algún motivo sale rechazado, generará inmediatamente una comisión por esta operación. Esta comisión tiene efecto importante, que es el de motivar a las personas a no tener este tipo de rechazos, ya que la operación tiene un costo administrativo muy alto para la institución financiera. Al revisar los parámetros de la institución analizada, el cobro por cheque rechazado girado era de Q.100.00 y por los depositados de Q. 50.00. Ver cuadro 6.

CUADRO No. 6
CHEQUES RECHAZADOS

Operación	Comisión Q.
Cheque rechazado girado	100.00
Cheque rechazado depositado	50.00

Fuente: Elaboración propia, investigación en Institución Financiera, objeto de investigación. 2020.

➤ Emisión de chequera

La emisión de chequeras para cualquier cuenta de monetarios implica una comisión por el servicio, ya que el costo de emisión de chequeras es bastante alto. Las chequeras cuentan con todas las medidas de seguridad requeridas. Como se puede ver en el cuadro 7, el costo de la chequera varía de acuerdo al número de cheques que el cliente solicite y se debe cobrar por las chequeras que no fueron recogidas por el cliente. En muchos casos las cuentas de planilla no cobran esta comisión, por lo que es importante tener un control de este tipo de cuentas, porque al dejar una cuenta de ser de planilla de una empresa, se debe eliminar la exoneración del sistema.

CUADRO No. 7
EMISIÓN DE CHEQUERAS

Operación	Comisión Q.
Chequera de 25 cheques	25.00
Chequera de 50 cheques	50.00
Anulación de chequeras	20.00

Fuente: Elaboración propia, investigación en Institución Financiera, objeto de investigación. 2020.

➤ Impresión de estados de cuenta

Normalmente los bancos prestan el servicio de enviar por correo el estado de cuenta o balance de cualquier cuenta de monetarios, este es otro servicio que tiene un costo de administración alto, implicando impresión, revisión, ensobrado, clasificación y envío. Es algo común que algunos clientes por urgencia, por extravió, por tramites u otros motivos, acudan a las agencias a solicitar impresiones de estado de cuenta, por lo que se genera una comisión por este servicio adicional. En la institución analizada está fijado que se cobren Q.7.00 de comisión por hoja impresa y queda a criterio del jefe de agencia la exoneración de la misma.

➤ Emisión de cheques de caja

Este es otro servicio de uso normal y cotidiano en los bancos, los clientes normalmente usan este tipo de cheque para garantizar el pago de los fondos. Este servicio también implica un costo alto por tener que contar con los servicios de una empresa especializada, que cuente con todos los requerimientos de seguridad. En la institución estudiada, se cobran Q.35.00 por la emisión del cheque, sin importar el monto, existe la posibilidad de exonerar esta comisión y queda a criterio del jefe de agencia.

➤ Uso de tarjeta de débito

Este es uno de los servicios con más crecimiento en la actualidad y su uso hace bajar el volumen de transacciones directamente en las agencias de bancos. En la institución objeto de estudio se observan las siguientes características en cuanto al cobro de esta comisión (Ver cuadro 8). Se ofrecen tarjetas de débito, para facilitar las operaciones a los clientes y evitar congestión en agencias y puntos de servicios, las redes o procesadores que operan en el país, que son: 5B, Banco Industrial, BAC ATM, quienes cobran Q.15.00 de comisión mensual por utilizar sus servicios, salvo excepciones autorizadas por la gerencia o jefatura de agencias, en cuanto a las cuentas de planillas normalmente no se les cobra la respectiva comisión. Cuando los clientes usan cajeros que no pertenecen a la red, se cobra una comisión por transacción de Q.7.00. Ver cuadro 8 de cobro de cajeros automáticos.

CUADRO No. 8
USO DE TARJETAS DE DÉBITO

Operación	Frecuencia	Comisión Q.
Cajeros 5B	Mensual	7.00
Cajeros Banco Industrial	Mensual	7.00
Cajeros BAC ATM	Mensual	7.00

Fuente: Elaboración propia, investigación en Institución Financiera, objeto de investigación. 2020.

➤ **Sobregiros y Liberación de Reservas**

Estos son servicios que también son de uso frecuente en las instituciones bancarias y deben tener la respectiva autorización de gerencia o bien de la dirección de agencias para poderse realizar. En la institución analizada el cobro para sobregiros en quetzales, es a una tasa entre el 12% y 20% anual (de acuerdo a la reciprocidad del cliente) y en dólares de un 16% anual, en cuanto a liberación de reservas en quetzales se cobra de un 30% anual en quetzales y un 18% anual en dólares. Ver cuadro 9.

CUADRO No. 9
LIBERACIÓN DE RESERVA Y SOBREGIRO

Operación	Tasa en \$.	Tasa en Q.
Liberación de reservas	18%	30%
Sobregiros	16%	12% - 20%

Fuente: Elaboración propia, investigación en Institución Financiera, objeto de investigación. 2020.

➤ **Cobro por Cuenta Ajena**

El servicio de recaudación o cobro por cuenta ajena es de gran ayuda para empresas y organizaciones que tienen un buen número de clientes y necesitan

canalizar sus fondos y recuperaciones a través de las redes de agencias, puntos de servicios o agentes que utilizan las instituciones financieras.

A continuación se presenta un cuadro de tarifas de cobro por cuenta ajena:

CUADRO No. 10
COBRO POR CUENTA AJENA

Clientes tipo A	Q. 8.00 por transacción
Clientes tipo B	Q.10.00 por transacción
Clientes tipo C	Q.15.00 por transacción

Fuente: Elaboración propia, investigación en Institución Financiera, objeto de investigación. 2020.

La categoría de clientes tipo A, B y C, se realiza en función a las operaciones que tiene la empresa u organización con la institución financiera o por la reciprocidad de operaciones activas y pasivas.

2.3.1.3 Comisiones por productos electrónicos

Los servicios electrónicos son considerados el futuro de la banca, se presta una diversidad de servicios que ahorran costos para los usuarios y para las instituciones financieras. En la institución objeto de estudio se analizaron los productos electrónicos y se determinó que muchos de los servicios no se cobran extra, para incentivar a los clientes hacer uso de los medios electrónicos y la banca móvil.

2.3.1.4 Comisiones por otros productos o servicios

En la institución objeto de estudio, se cuenta con otros servicios que generan comisión y se describen a continuación:

- Internacional
 - Q35.00 por cheque de caja en quetzales por compra de divisas
 - Q35.00 por cheque de dólares locales a giro bancario
 - Q150.00 por cheque rechazado en US dólares

Débitos en cuenta de dólares locales

- USD 25.00 para envío de transferencia internacional.
- USD 5.00 para emisión de giro bancario.

Transferencias electrónicas internacionales

- Q200.00 por envío de transferencia.
- USD20.00 por reenvíos o enmiendas.

Órdenes de pago (transferencias recibidas)

- Crédito cuenta en quetzales Q 50.00
- Crédito cuenta en dólares USD 6.00
- Devolución por falta de instrucciones de pago USD 20.00

- Q200.00 por paro de pago de giros bancarios (Stop Payment)

- Q30.00 por sustitución de giros bancarios

➤ Comercio Exterior

Cartas de crédito de importación

- A la vista: USD 1% de comisión de apertura, mínimo USD 50.00
- A plazo: USD1.25% de comisión de apertura, mínimo USD50.00
- Swift: Q250.00
- Auténtica: Q60.00
- Enmiendas: Q125.00 cada una
- Llamadas locales y faxes: Q10.00 cada uno
- Llamadas internacionales y swift varios: Q100.00 cada uno

Cartas de crédito de exportación

- Comisión de manejo: USD 0.75%, mínimo USD 50.00
- Courier: Q250.00
- Cheque de caja: Q20.00

Cobranzas de importación

- Comisión de manejo: USD 0.75%, mínimo USD 50.00
- Swift varios (4 mensajes): Q 320.00
- Swift de pago: Q300.00
- Gastos transferencia: USD20.00

Cobranzas de exportación

- Comisión de manejo: USD 0.75%, mínimo USD 50.00
- Courier: Q 250.00
- Cheque de caja: Q20.00

Financiamientos de pre-exportación o importación

- Swift de solicitud: Q300.00
- Swift por transferencia: Q300.00

2.3.2 Funcionamiento actual de los sistemas, políticas y procedimiento de cobro por comisiones en la institución financiera objeto de análisis

Al hacer el análisis inicial, las entrevistas de diagnóstico descritas en el presente capítulo, se validaron las hipótesis planteadas en el plan de investigación.

A continuación, se describe la comprobación de las hipótesis planteadas.

➤ **Sistemas**

En base al diagnóstico presentado en este capítulo y el análisis realizado, se determinó que no existe un sistema estructurado para cobro de comisiones, en etapas importantes como planificación, organización, gestión y control. Si existen sistemas de áreas específicas, como el caso del área de sistemas de cómputo, que tienen una secuencia de pasos a seguir para cobro de comisiones, tanto en productos nuevos o modificaciones ya existentes.

➤ **Políticas**

Al verificar las respuestas del instrumento de diagnóstico o encuestas preliminares, se verificó que no hay políticas definidas para el cobro de comisiones en la institución financiera analizada. Lo que existe son instrucciones por vía memorándums, que son emitidos por las gerencias relacionadas.

➤ **Procedimientos de cobro**

Se determinó en base a la observación y al instrumento de diagnóstico, la no existencia de procedimientos escritos, ni en forma gráfica. Como se mencionó en el punto de las políticas, lo que sirve de guía para el cobro de las comisiones, son instrucciones que han sido emitidas por las gerencias de área como agencias, sistemas y finanzas.

2.3.2.1 Sistema de cobros por comisiones

Al obtener toda la información posible y completar las entrevistas preliminares, se determinó que no existían sistemas de cobro y control de cobro de comisiones por prestación de servicios en la institución financiera objeto de estudio, por lo que, se buscó la información contable más reciente para contar con un punto de partida y establecer las comisiones más importantes para realizar el proceso y dejar los sistemas propuestos. A continuación, en el Cuadro 10, se observa un ejemplo de la información contable, con datos cambiados por confidencialidad.

CUADRO No. 11
COBRO DE COMISIONES

Cuenta	Comisión	Año xxxx
602104	MANEJO DE CUENTA	1,800,000.00
602101.9909	DIVERSOS	2,000,000.00
602101.9907	MANEJO TARJETA CAJERO	1,000,000.00
602101.9906	REPOSICION LIBRETAS DE AHORRO	40,000.00
602101.9902	SERVICIO DE FAX	1,000.00
602101.9901	ESTADOS DE CUENTA	200,000.00
602101.20	COMISION CHEQUES DE VENTANILLA	210,000.00
602101.18	COMISIONES POR SERVICIOS A CLIENTES	900,000.00
602101.17	COMISION POR TARJETA CAJERO B	1,500,000.00
602101.16	COMISION CHEQUERAS	700,000.00
602101.14	CHEQUES DE CAJA	3,500,000.00
602101.12	BAJO BALANCE	2,000,000.00
602101.11	LIBERACION DE RESERVAS	380,000.00
602101.10	CHEQUES RECHAZADOS	11,000,000.00
602101.0403	PAGO DE PLANILLAS	800,000.00
601101.030701	SOBREGIROS	6,500,000.00
602101.13	PAGO DE PLANILLAS	200,000.00
602101.0303	COMISION PAGOS A TERCEROS	400,000.00

Fuente: Elaboración propia, investigación en Institución Financiera, objeto de investigación. 2020.

2.3.2.2 Políticas

En la fase de búsqueda de información en todas la áreas involucradas se identificaron políticas existentes a través de memorándum o correo electrónico, especialmente en el área de agencias, por ejemplo: cuando se define como política un cobro de comisión, como el de cheques rechazados, se procede a enviar un correo y/o memorándum a todas las agencias y dependencias relacionadas, con firmas de la gerencia.

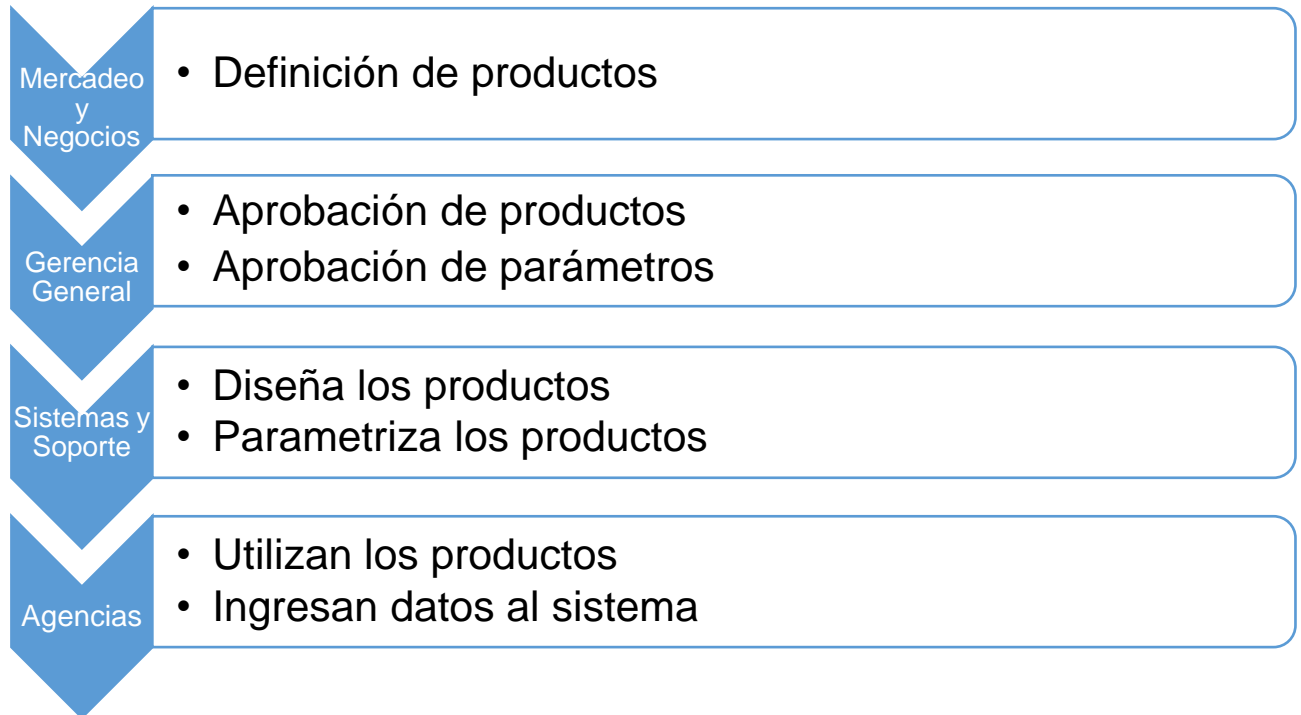
Por otro lado, otro tipo de políticas existentes, son las referentes a las exoneraciones de comisiones, los gerentes y jefes de agencias en la institución analizada, tenían la facultad de exonerar clientes dependiendo la operación y el tipo de cliente.

Otra parte importante para analizar, son los productos nuevos y la fijación de sus parámetros, cuando los departamentos de mercadeo, agencias y las áreas de negocios proponían un producto nuevo y este era autorizado, el departamento de sistemas ingresaba los parámetros del cobro de la comisión, normalmente se creaba un producto alterno con el parámetro de no cobrar comisión por servicio.

2.3.2.3 Procedimientos

Al iniciar la investigación se detectó la carencia de procedimientos escritos sobre el cobro de comisiones por servicios bancarios. La información disponible como se menciona anteriormente, consistía en correos electrónicos y/o memorándum, con tarifas autorizadas para cobrar y no así información sobre los pasos ordenados y sistemáticos para efectuar los cobros. Por otro lado, se evidenció en el área de sistemas que los productos eran definidos por el área de mercadeo y negocios, luego aprobados por gerencia, posteriormente diseñados por el área de sistemas y finalmente listos para su utilización en agencias y áreas de negocios. Así mismo se verificó que los cambios de parámetros eran solicitados al departamento de contabilidad. Ver el anterior proceso en la gráfica No. 4.

GRÁFICA No. 4
PROCESO DE PRODUCTOS NUEVOS



Fuente: Elaboración propia, investigación en Institución Financiera, objeto de investigación. 2020.

2.3.2.4 Sistema de indicadores

En la unidad objeto de análisis no existía sistemas de indicadores y ningún otro sistema de control para el cobro de comisiones por servicios bancarios, los datos que se utilizaban para medir y tomar decisiones eran los contables, eventualmente y a solicitud de gerencia, se hacían comparaciones en base a datos contables y a períodos específicos.

2.3.2.5 Sistemas de exoneraciones

En cuanto a las exoneraciones de cobro de comisiones en la institución financiera analizada, se determinó que se podían aplicar en dos formas: por criterio de algún funcionario autorizado o por vía parametrización de los productos en los sistemas de informática.

En primer lugar, existía un listado de funcionarios, que podían autorizar a determinados clientes, la exoneración o extorno de la comisión bancaria que debería aplicarse a todos los clientes de la institución. A esta opción la podemos llamar “por criterio gerencial”.

La segunda, era por parámetro de productos, siempre que el departamento de sistemas creara un producto nuevo, se parametrizaba la opción de un producto que cobrara comisiones y otro que no cobrara comisiones. Luego, quedaría a criterio de las unidades de negocios, ofrecer los productos correspondientes y autorizados para los clientes. Por ejemplo: cuando una empresa apertura cuentas de cheques para pago de planillas, el asesor financiero solicitaría la autorización para que se les aplicará a las cuentas el parámetro de no cobrar comisiones de mantenimiento de cuenta y uso de tarjeta de débito.

2.3.3 Instrumento de diagnóstico, entrevistas preliminares

Por la naturaleza de la investigación y por la no existencia de una dependencia o unidad encargada del cobro de comisiones en la institución financiera objeto de estudio, se descartó una encuesta genérica para varias dependencias y se elaboró una encuesta base o guía para iniciar las investigaciones con las personas indicadas, para recopilar datos y obtener información pertinente (ver anexo 1).

Se definió una matriz de unidades y funcionarios claves para entrevistar, el cual se presenta a continuación:

CUADRO No. 12

MATRIZ DE UNIDADES Y FUNCIONARIOS CLAVES

Dependencia	Observaciones
Canales Electrónicos y Canales Alternos.	Se llevan los controles de productos y servicios electrónicos y de nuevos proyectos de la institución financiera. En esta unidad, se encuentra la persona clave para la investigación, ya que posteriormente será la persona responsable de los controles y seguimientos.
Gerencia financiera:	Encargados de proporcionar toda la información contable y financiera sobre las comisiones por servicios.
Gerencia de sistemas	Responsables de todos los sistemas de la institución financiera, pueden generar reportes de productos, parámetros, exoneraciones, estadísticas y otros datos pertinentes.
Auditoria de sistemas	Encargados de verificar la confiabilidad del funcionamiento de los sistemas de la institución financiera. Esta dependencia puede generar reportes especiales sobre las comisiones por servicios.
Gerencia de agencias	Encargados de la supervisión y control de todas agencias y puntos de servicio de la institución financiera. En las

	agencias y puntos de servicios se prestan los servicios y se aplican las comisiones respectivas.
Mercadeo	Responsables de promocionar y mercadear los servicios financieros de la institución. Son los encargados de realizar investigaciones de mercado como el “Benchmarking”.

Fuente: Elaboración propia, investigación en Institución Financiera, objeto de investigación. 2020.

Como resultado de las entrevistas y obtención de información con las unidades y dependencias descritas en el Cuadro 12, se consolidaron los datos primarios de la investigación como estados financieros, reportes financieros, listado de productos, tipos de exoneraciones, parámetros de productos, tarifario de comisiones por servicios financieros, estadísticas de comisiones cobradas, investigaciones de mercado sobre comisiones por servicios.

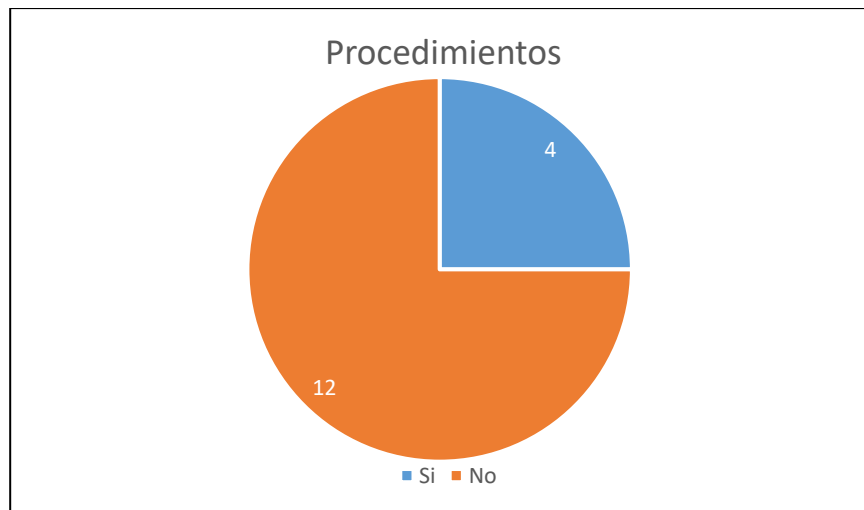
Los hallazgos encontrados, a través de una encuesta, que es la herramienta de diagnóstico, se presentan a continuación:

Entrevistas y encuestas realizadas a los departamentos de Operaciones, Finanzas, Administración, Mercadeo, Sistemas, Auditoría, Mercadeo y Agencias.

Preguntas:

- 1. ¿Hay procedimientos escritos sobre cobro de comisiones y exoneraciones en su institución?**

GRAFICA No. 5
PROCEDIMIENTOS ESCRITOS



Fuente: Elaboración propia, investigación en Institución Financiera, objeto de investigación. 2020.

Cuatro de Dieciséis personas entrevistadas dijeron que si existían procedimientos sobre el cobro de comisiones. Al verificar la información proporcionada por el departamento de agencias, se verificó que la documentación disponible era memorándum con instrucciones, así como un tarifario de comisiones que servía de base para el cobro de las mismas.

Las personas de operaciones, finanzas, mercadeo, sistemas y auditoría, contestaron: que la institución no tiene procedimientos o procesos escritos.

- 2. ¿Si existen, favor de enumerar los procedimientos que existen?**

En cuanto a esta pregunta, la respuesta que se obtuvo de los encargados de agencias, fue nuevamente sobre comunicación escrita (memorándums), con instrucciones para aplicar los cobros de las siguientes comisiones: manejo de

cuenta, estados de cuenta, cheques rechazados, cobros de tarjeta de débito, liberación de reserva y otros. Las comisiones son las mismas enumeradas en el Cuadro 10, del presente capítulo.

3. ¿Qué políticas existen para el cobro de comisiones y exoneraciones de comisiones por la prestación de servicios financieros en su institución?

Al preguntar a los departamentos de agencias, operaciones y administración, se determinó que no se contaban con políticas específicas sobre el cobro de comisiones y sobre cómo aplicar exoneraciones a las comisiones por prestación de servicios financieros. Lo que se obtuvo fue instrucciones específicas con tarifas y algunas normas.

Cuando se conversó y entrevistó al área de auditoría, comentaron, que dentro de sus recomendaciones a la administración, se encontraba la definición de políticas para el cobro de comisiones.

Al entrevistar al encargado de canales alternos, comentó que se estaría implementando la recopilación de toda la información necesaria para redactar las políticas y someterlas a la aprobación de la gerencia de la institución financiera.

4. **Existe algún sistema de planificación para el cobro de comisiones por servicios financieros?** Si la respuesta es positiva, favor de explicar que sistemas existen.

GRAFICA No. 6
EXISTENCIA DE PLANIFICACIÓN



Fuente: Elaboración propia, investigación en Institución Financiera, objeto de investigación. 2020.

De las 12 personas encuestadas, solo una persona respondió que existía planificación sobre el cobro de servicios financieros y fue la persona encargada de sistemas. 4 personas no contestaron la pregunta, por no aplicar a su área de trabajo.

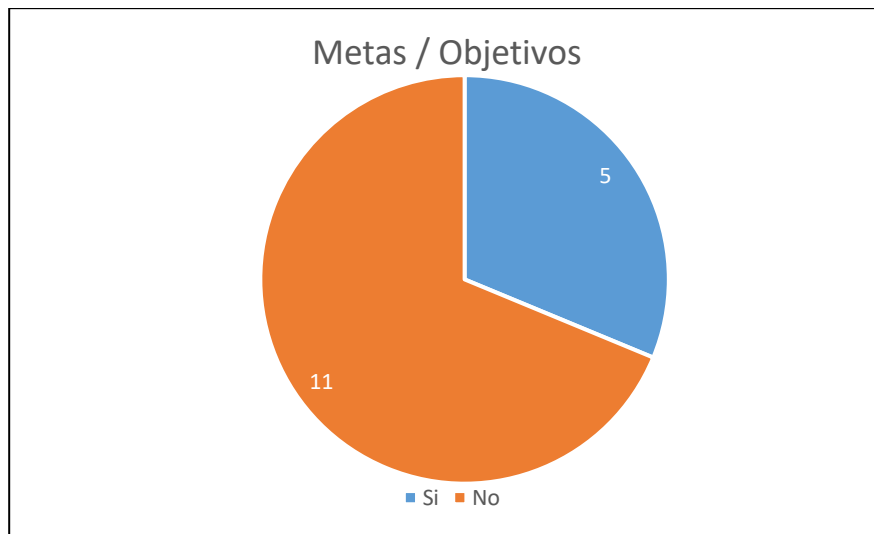
La persona encargada de sistemas, explicó que cuando se diseñan nuevos productos de servicios financieros, se tiene que hacer una planificación sobre el cobro de la misma y se deben definir los parámetros necesarios para el cobro y exoneración. Estos parámetros deben estar autorizados por la gerencia y se establecen los niveles de autorización.

Se verificó que la exoneración, se puede habilitar o deshabilitar en la parametrización, por ejemplo: el de emisión de cheques de caja o gerencia, los

cheques son emitidos vía sistema y el mismo da la opción de cobrar o no cobrar la comisión.

5. **¿Hay metas u objetivos establecidos en su institución para el cobro de comisiones sobre servicios financieros?** Si existen, favor de enumerar.

GRAFICA No. 7
METAS / OBJETIVOS DEFINIDOS



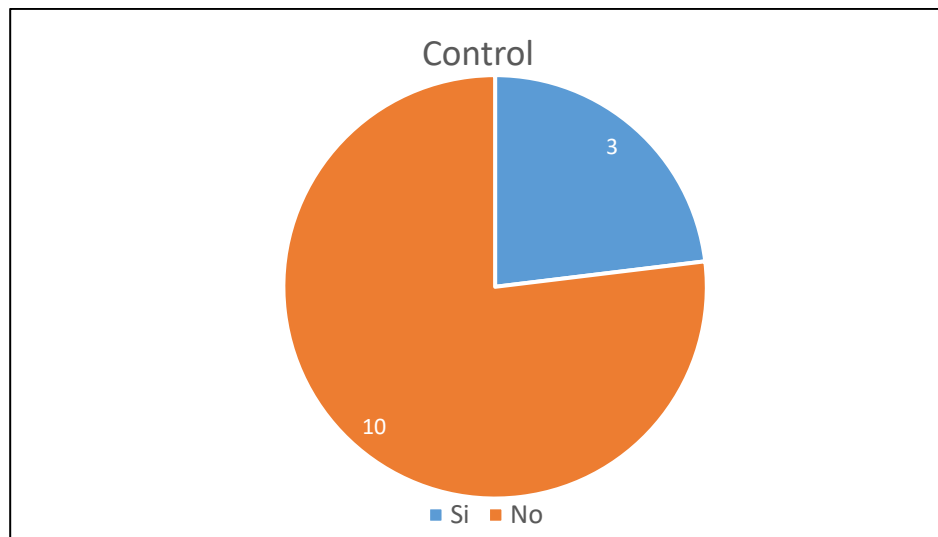
Fuente: Elaboración propia, investigación en Institución Financiera, objeto de investigación. 2020.

De las cinco personas que respondieron en forma positiva, explicaron que a las agencias o puntos de servicios de la institución financiera, se le asignaron metas de cobranza de comisiones por servicio, en especial sobre cheques de gerencia.

Del resto de personas entrevistadas se puede determinar que no había una meta u objetivo específico para el cobro de comisiones por prestación de servicios.

6. ¿Hay algún sistema o método de control para el cobro de comisiones por servicios financieros?

GRAFICA No.8
EXISTENCIA DE CONTROLES



Fuente: Elaboración propia, investigación en Institución Financiera, objeto de investigación. 2020.

De las 16 personas entrevistadas, 3 contestaron que no aplicaba la pregunta.

Las 3 personas que contestaron en forma positiva, explicaron lo siguiente:

- a) El área financiera utiliza la cuentas contables con su respectiva integración, como control financiero de los ingresos en el concepto de comisiones por servicios. (ver cuadro 10), b) El área de agencias, lleva sus propios controles sobre las comisiones cobradas y c) El área de auditoría de sistemas, comentó que dentro de sus programas de trabajo se incluía el control de comisiones.

10 personas afirmaron que no había sistemas de control de cobro de comisiones por servicios de la institución financiera.

7. ¿Utilizan algunos indicadores para medir el cobro de comisiones en la institución? Enumerar los indicadores:

GRAFICA No. 9
UTILIZACIÓN DE INDICADORES



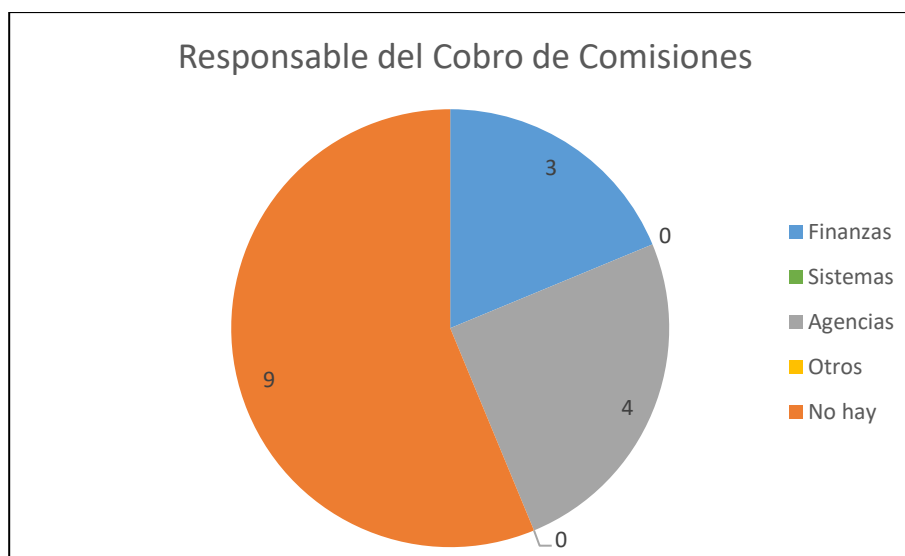
Fuente: Elaboración propia, investigación en Institución Financiera, objeto de investigación. 2020.

Sobre esta pregunta 10 personas, contestaron que no se contaba con indicadores.

Las otras personas que no contestaron esta pregunta, comentaron no tener el conocimiento sobre este punto.

8. ¿Quiénes son las personas encargadas o responsables del cobro de comisiones en su organización o departamento?

GRAFICA No. 10
RESPONSABLE DEL COBRO DE COMISIONES



Fuente: Elaboración propia, investigación en Institución Financiera, objeto de investigación. 2020.

De los encuestados, 3 personas que trabajaban para operaciones y finanzas, contestaron que la unidad de finanzas era la encargada.

4 personas contestaron que la unidad de agencias, era el área responsable.

Se obtuvo respuesta de 9 personas, en la que afirmaron que no había una unidad o departamento asignado o responsable del cobro de comisiones por servicios. Al momento de realizar la encuesta no había una unidad o departamento asignado para el cobro de comisiones.

Se determinó que se estaría asignando a la unidad de canales alternos, la responsabilidad del control del cobro de comisiones por servicios.

9. ¿Qué funcionario o departamento está encargado de investigar los precios de las comisiones por servicios financieros de la competencia?

Por ser una pregunta abierta, tuvo diversas respuestas.

Varias respuestas coincidieron que debería ser el departamento de mercadeo. Sin embargo, era algo que no se había realizado como práctica en cuanto a las comisiones por servicios financieros.

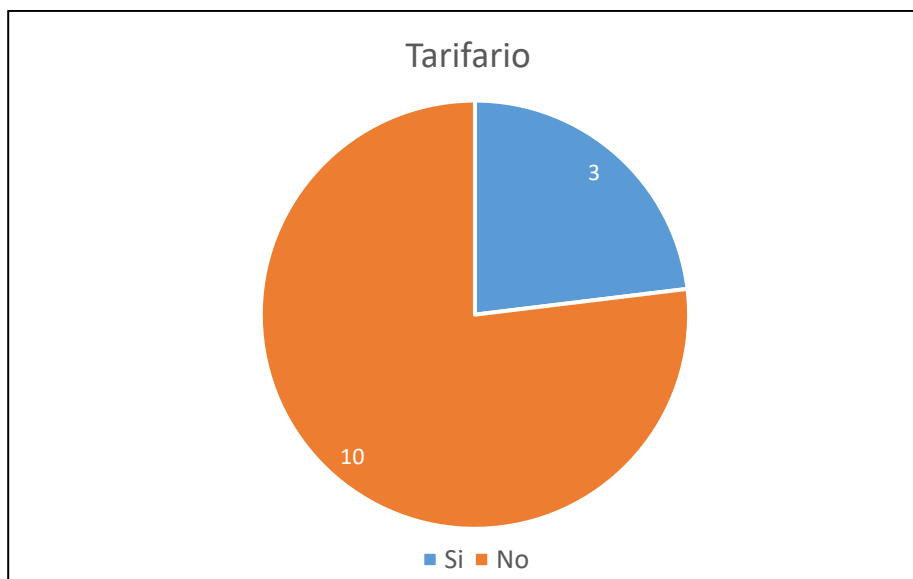
Se conoció que sí se han realizado investigaciones de la competencia en relación a tasa de interés para productos activos y pasivos de instituciones financieras.

10. ¿Quién está a cargo de publicar y dar a conocer las tarifas existentes para cobro de comisiones de la institución?

De las respuestas que se obtuvieron, se indicó que no era algo que fuera publicado, pero, que si se encontraban listados de tarifas de comisiones por servicios en las agencias o puntos de servicio de la institución financiera.

11.¿Existe algún tarifario vigente de cobro de comisiones en la organización?

GRAFICA No. 11
EXISTENCIA DE TARIFARIO



Fuente: Elaboración propia, investigación en Institución Financiera, objeto de investigación. 2020.

De las respuestas obtenidas 10 personas contestaron que no existía un tarifario oficial de comisiones por servicios financieros.

Las 3 personas que contestaron que sí existía un tarifario, se refirieron a los memorándums que se tienen en el área de agencias y puntos de servicios.

Las tarifas vigentes, están descritas en el presente capítulo, en el inciso 2.3.1. Mismos datos sirven de base para elaborar el tarifario de comisiones y realizar la investigación de la competencia.

12. ¿La institución financiera cuenta con algún manual o instructivo para el control y cobro de comisiones por servicios?

GRAFICA No. 12
EXISTENCIA DE MANUAL



Fuente: Elaboración propia, investigación en Institución Financiera, objeto de investigación. 2020.

De las 10 personas que respondieron esta pregunta, todos contestaron que no existía manual o instructivo para el control y cobro de comisiones por servicios de la institución financiera.

SISTEMAS Y AUDITORIA DE SISTEMAS

13. ¿Cómo funcionan los sistemas de computación para llevar control del cobro de comisiones en la institución?

Esta pregunta se realizó en forma abierta a los encargados del área de sistemas y del área de auditoría de sistemas.

Se explicó que habían tres procesos en los que se interviene en el cobro de comisiones por servicios, que son los siguiente:

- a) Definición de parámetros para un producto nuevo
- b) Modificación de parámetros de un producto y
- c) Re programación de un producto. Ver cuadro 13:

CUADRO No. 13
PROCESOS EN SISTEMA DE COMPUTO, PARA COMISIONES POR
SERVICIOS

PROCESO	RESPONSABLE	AUTORIZACIÓN
Definición de parámetros de un producto nuevo	Jefe de unidad de sistemas	Gerencia de agencias Gerencia de sistemas
Modificación de parámetros de un producto existente	Jefe de unidad de sistemas	Gerencia de agencias Gerencia de sistemas
Reprogramación de un producto	Jefe de unidad de sistemas	Gerencia de agencias Gerencia de sistemas

Fuente: Elaboración propia, investigación en Institución Financiera, objeto de investigación. 2020.

El jefe de la unidad de sistemas comentó que la autorización de los procesos descritos en el cuadro 13, tendrían que presentarse por escrito en formato de memorándum interno y con las firmas de los funcionarios.

Se verificó que se pueden obtener datos históricos de los últimos cinco años y que se tenía información guardada en discos externos de períodos superiores a los cinco años.

También, se analizó la posibilidad de hacer pruebas y simulaciones a cambios en parámetros y programación de comisiones por servicios financieros.

14.¿Quién autoriza los parámetros para las diferentes comisiones en la organización?

Como se describe en la pregunta número 13, en función a las repuestas del área de sistemas y de auditoría de sistemas, se verificó que los funcionarios responsables de firmar y autorizar los parámetros de las comisiones por servicios son: la gerencia de sistemas y la gerencia de agencias.

2.4 Análisis de resultados instrumento de diagnostico

Dentro de los hallazgos más relevantes, después de realizar la encuesta diseñada a las áreas seleccionadas, se enumeran los siguientes puntos:

- Se comprobó la ausencia de planes estructurados y controles adecuados para el cobro de comisiones por servicios.
- En la pregunta 4 de la encuesta, se establece la no existencia de planificación.
- En la pregunta 6, se comprueba que no existían sistemas de control establecidos.
- Al analizar todas la preguntas, se comprobó, que no habían en la institución; políticas, procedimientos, objetivos o metas, indicadores, unidad responsable, tarifarios oficiales y un manual de instrucciones del cobro de comisiones por servicios prestados de la institución financiera.
- En las preguntas 13 y 14, se verificó como funcionaban los sistemas de cobros de comisiones.
- Con el instrumento se valida la necesidad de la implementación de un plan de optimización de cobro de comisiones por servicios.

CAPÍTULO III

PLAN PARA OPTIMIZAR LOS SISTEMAS DE COBROS POR SERVICIOS FINANCIEROS

3.1 Presentación de la propuesta

El presente plan se ha elaborado con la finalidad de poder aportar una herramienta para instituciones financieras y empresas en general, el documento presenta un sistema para poder optimizar el cobro de comisiones por la prestación de servicios. El plan se realizó luego de la investigación de campo en la institución financiera objeto de investigación.

En el plan contiene objetivos y metas del mismo, la metodología y el sistema propuesto, análisis, implementación de políticas, procedimientos y sistemas, creación de comités y otras herramientas, finalmente el control y evaluación del sistema.

Se puede observar el plan y sus pasos en forma gráfica en la gráfica 16, del presente capítulo.

3.2 Objetivo de la propuesta

Establecer los lineamientos para implementar el plan que permita optimizar en un 100% los sistemas de cobros por servicios financieros, de la unidad objeto de investigación, en un mediano plazo.

3.3 Plan para optimizar los sistemas de cobros por servicios financieros

3.3.1 Meta de la propuesta

Las metas que se propone alcanzar en el presente plan, se describen a continuación:

- Diseño de entrevista preliminar a funcionarios seleccionados de las áreas de agencias, finanzas, operaciones, sistemas, mercadeo, auditoría de sistemas y canales electrónicos. Para completarse a un 100% en dos meses.
- Investigación de campo en los departamentos de sistemas, operaciones, contabilidad, mercadeo, agencias, auditoría y otros. Se completará en un 100% en plazo de cuatro meses.
- Usar el método ABC de oportunidades para establecer las prioridades de la investigación. Se realizará en un 100% en un mes.
- Identificar el “gap” o brecha de fondos, en las que se están dejando de percibir ingresos en las comisiones por servicios financieros. Se identificará en un 100% en un mes.
- Establecer la línea base de indicadores en base a los datos contables de ingresos por comisiones de servicios. Se establecerá en un 100% en un mes.
- Creación del comité de pronta acción, que se le denominaría COPAC, en los cuales se definirían las acciones inmediatas a seguir. Se conformará en un 100% en dos meses.
- Realizar un mapeo y análisis de todos los procesos actuales relacionados con el cobro de comisiones por servicios financieros. Se realizará en un 100% en seis meses.
- Analizar o efectuar un análisis de la competencia “benchmarking”, para saber que lo que está haciendo la competencia. Se realizará en un 100% en dos meses.
- Analizar las causas de las deficiencias en el cobro de comisiones por servicios a través de la creación de una matriz de causa, efecto y solución (MCES). Se analizará a un 90% en tres meses.
- Generación de acciones que respondan a los problemas o deficiencias encontrados. Se propondrán soluciones para solucionar en 85% los problema identificados en un año.

- Monitoreos mensuales de los indicadores establecidos. Se realizará el monitoreo en un 100% durante un año de medición.
- Definición de políticas y procesos. Se definirán en un 95% en un año.
- Evaluación e implementación de cambios de tarifas. Se realizará en un 100% en un mes.

3.3.2 Estrategias

Son los procesos por medio de los cuales se alcanzan los objetivos trazados en el Plan para Optimizar los Cobros por Servicios Financieros. Muestra el camino a seguir, para desarrollar y luego ejecutar.

3.3.2.1 Definición de Políticas

Con base a la investigación de campo realizada en la institución financiera objeto de investigación, que se describe en el capítulo II de esta investigación, se determinó que no habían políticas claramente definidas por las agencias. Las políticas existentes fueron creadas en base a necesidades que se presentaron y se realizaron por medio de memorándum o correos electrónicos.

Se estableció la necesidad de utilizar las políticas existentes en memorándums y correos, para redefinirlas y plasmar las políticas definidas para el cobro de cada una de las comisiones que se describen a continuación:

- Manejo de cuenta
- Tarjeta de debito
- Estados de cuentas
- Cheques de gerencia
- Cheques rechazados
- Cobro de chequeras
- Liberación de reservas
- Sobregiros
- Cuentas de planilla

- Productos en dólares
- Benchmarking
- Control de productos

Existen otras comisiones que se cobran en la institución analizada, pero en base a su importancia y contribución económica en los ingresos, se definieron las políticas para implementarse, para efectos de ilustración se muestra el ejemplo de la política de manejo de cuenta.

En la definición de políticas se tomarán los siguientes aspectos de la comisión por servicios:

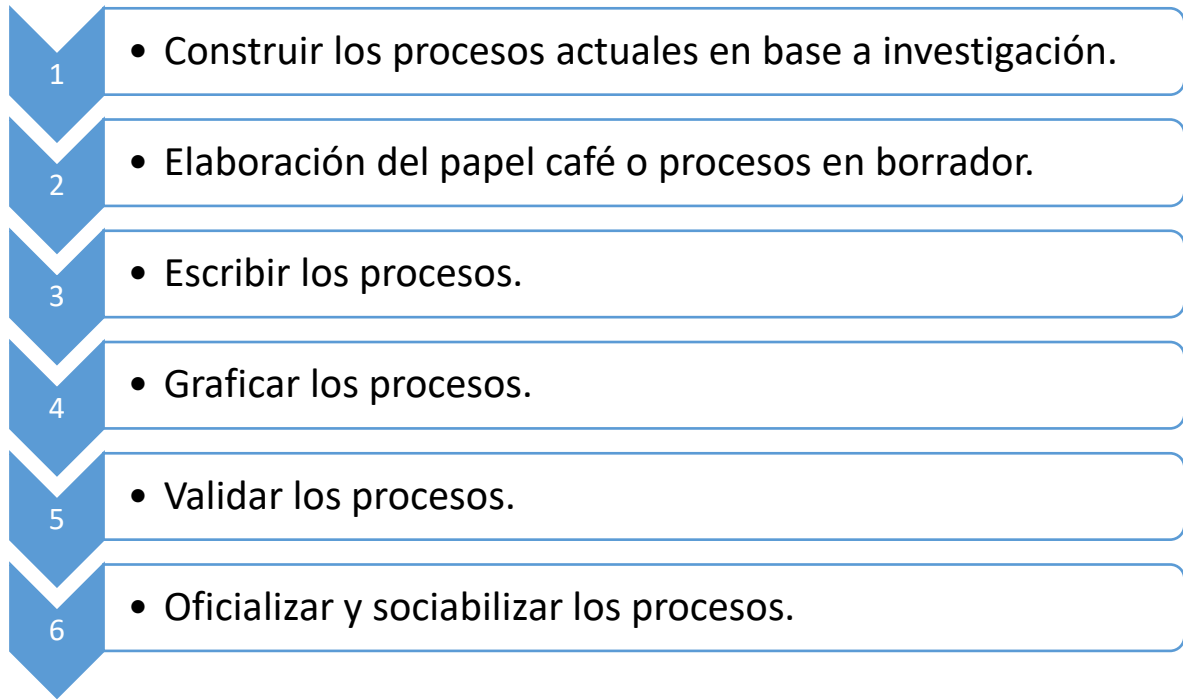
- Campo de aplicación, indicando a que productos o servicios corresponderá la comisión.
- Parámetros o condiciones para la aplicación de la comisión.
- Condiciones para exoneración.
- Frecuencia de cobro.
- Niveles de autorización.
- Sistema de medición y control.

Ver anexo 4, ejemplo de políticas diseñadas.

3.3.2.2 Definición de Procedimientos

Como resultado de las entrevistas e investigación de campo descrita en el capítulo II de la presente investigación, se comprobó que no existían procesos escritos y gráficos de las comisiones que se cobran por prestación de servicios, por lo que fue necesario empezar el proceso que se describe gráficamente a continuación:

GRÁFICA No. 13
DEFINICIÓN DE PROCESOS



Fuente: Elaboración propia, investigación en institución financiera, objeto de investigación. 2020.

Como resultado de la definición de los procesos, se determinaron todos los procesos de la institución financiera, objeto de investigación (ver anexo 2), mismos que se enumeran a continuación:

- Manejo de cuenta
- Tarjeta de debito
- Estados de cuentas
- Cheques de gerencia
- Cheques rechazados
- Cobro de chequeras
- Liberación de reservas
- Sobregiros
- Cuentas de planilla
- Productos en dólares

- Benchmarking
- Control de productos

En la definición de procesos, se describen todos los pasos para la operación de una comisión, dividiéndose en los siguientes puntos:

- Definición de parámetros para productos nuevos
- Aplicación de la comisión
- Exoneración
- Sistemas de control

a manera de ejemplo se presenta el proceso de cobro por bajo balance, ver anexo 3.

3.2.2.3 Definición de Sistemas de control

Uno de los objetivos del presente plan, es establecer un sistema de control para que las acciones de corrección e implementación en el cobro de comisiones por servicios de una institución financiera sea monitoreado y supervisado oportunamente para evitar futuras pérdidas para la institución.

El sistema de control de comisiones se propone con las siguientes acciones:

- Nombrar una persona responsable de los controles establecidos, para controlar el sistema de cobro de comisiones.
- Establecer una serie o línea de indicadores base, que serán alimentados y monitoreados mensualmente.
- Conformar un comité de pronta acción que se reunirá mensualmente, para dar seguimiento al control del cobro de comisiones por servicios.
- Realizar un análisis de la competencia inicial “Benchmarking” y luego realizarlo en forma periódica.
- Mantener un tarifario actualizado en todos los departamentos y agencias de la institución objeto de estudio. Mismo que será publicado con los canales de comunicación oficial de la institución financiera.

- Elaborar, autorizar, publicar y sociabilizar el plan para optimizar el cobro de comisiones por servicios de la institución financiera objeto de estudio.

3.2.2.4 Evaluación y seguimiento

Las evaluaciones serán de gran importancia para poder alcanzar los objetivos propuestos, se deben establecer evaluaciones periódicas de los indicadores, de las acciones tomadas, de las tendencias del mercado, de las oportunidades y de otros factores internos y externos. En las evaluaciones deberán participar los encargados de la implementación del plan, los miembros del comité de pronta acción y la gerencia de la institución financiera.

Es importante que la persona nombrada para ejecutar el plan de optimización de cobro de comisiones por servicios en la institución financiera, sea la encargada de dar seguimiento a los acuerdos y acciones establecidas en lo relacionado a la ejecución del plan.

3.3.3 Plan de Optimización de Cobro de Comisiones

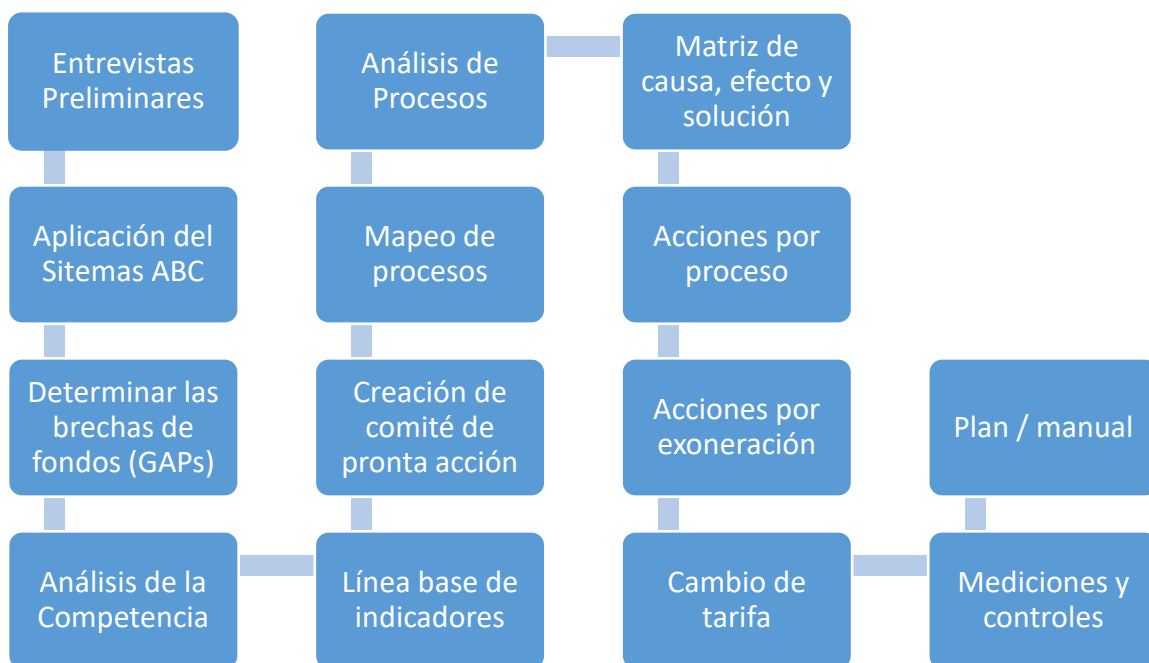
El plan de optimización de cobro de comisiones, está definido por el modelo piloto, para implementar en la institución financiera objeto de estudio, en el cual se detallan los pasos a seguir para optimizar los ingresos por cobro de comisiones por servicios de una institución financiera.

- Entrevistas
- Aplicación del sistema ABC de oportunidades
- Análisis de brechas de fondos
- Análisis de la competencia
- Establecer línea base de indicadores
- Creación de comités de pronta acción
- Mapeo de procesos
- Análisis de procesos
- Matriz de causa, efecto y solución (MCES)
- Acciones por proceso

- Acciones por exoneración
- Cambios de tarifas
- Mediciones y controles

El plan de optimización de cobro de comisiones, se presenta a continuación en la gráfica siguiente:

GRÁFICA No. 14
PLAN DE OPTIMIZACIÓN DE COBRO DE COMISIONES



Fuente: Elaboración propia, investigación en institución financiera, objeto de investigación. 2020.

3.3.3.1 Instrumento de Diagnóstico - encuesta

Por la naturaleza de la investigación y por la no existencia de una dependencia o unidad encargada del cobro de comisiones en la institución financiera objeto de estudio, se descartó una encuesta genérica para varias dependencias y se elaboró un instrumento de diagnóstico, que es una encuesta base o guía para iniciar las investigaciones con las personas indicadas, para recopilar datos y

obtener información pertinente. El instrumento de diagnóstico, se puede ver en anexo 1. Los resultados y gráficas, se encuentran en el capítulo II.

Se definió una matriz de unidades y funcionarios claves para entrevistar, la cual se presenta en el capítulo II, cuadro 12.

Como resultado de todas las entrevistas y obtención de información con las unidades y/o dependencias que fueron analizadas, se consolidaron los datos primarios de la investigación como estados financieros, reportes financieros, listado de productos, tipos de exoneraciones, parámetros de productos, tarifario de comisiones por servicios financieros, estadísticas de comisiones cobradas, investigaciones de mercado sobre comisiones por servicios.

3.3.3.2 Aplicación del sistema ABC de oportunidades

Como parte del plan de acción y en base a la información proporcionada por la Gerencia Financiera sobre estados de resultados, se seleccionaron las cuentas relacionadas con los ingresos por comisiones por servicios financieros, luego se ordenaron en forma descendente, de mayor a menor por el monto recaudado en el fin de año y periodo fiscal. Posteriormente se clasificaron los ingresos de acuerdo al porcentaje de recaudación, asignando tres colores en el orden de importancia; siendo verde el más importante, amarillo de importancia intermedia y rojo lo menos relevante. También se evaluó cuáles de las comisiones tendrían un impacto relevante al ser evaluadas y finalmente se asignó una casilla de control de status para saber si las acciones relacionadas con la comisión por servicios estaba por iniciar, en proceso o cerradas.

A continuación se muestra un ejemplo de la aplicación del sistema ABC para las comisiones por servicios de un periodo determinado de la institución financiera objeto de investigación.

CUADRO No. 14
SISTEMA ABC

Cuenta	Comisión	Año XXXX	Porcentaje del total	Porcentaje acumulado	IMPACTABLE	STATUS
602101.10	CHEQUES RECHAZADOS	15,000,000.00	36%	36%	✓	Cerrada
601101.030701	SOBREGIROS	5,000,000.00	12%	48%	✓	En proceso
602101.030309	COMISION POR SEGUROS	3,200,000.00	8%	56%		
602101.14	CHEQUES DE CAJA	3,000,000.00	7%	63%	✓	En proceso
602101.030303	EMPRESA ELECTRICA DE GUATEMALA S.A.	2,500,000.00	6%	69%		
602101.9909	Diversos	1,900,000.00	5%	74%		
602101.12	BAJO BALANCE	1,200,000.00	3%	77%	✓	Cerrada
602104	MANEJO DE CUENTA	1,450,000.00	3%	80%	✓	Cerrada
603109.0405	ENVIO DE REMESAS	1,100,000.00	3%	83%		
602101.17	COMISION POR TARJETA BANCARED	1,050,000.00	3%	85%	✓	Cerrada
602101.030101	SAT	1,000,000.00	2%	88%		
602101.9907	MANEJO TARJETA 5B	900,000.00	2%	90%	✓	Cerrada
602101.030312	COMISIONES POR PAGOS DE SEGUROS	800,000.00	2%	92%		
602101.18	COMISIONES POR SERVICIOS A CLIENTES	500,000.00	1%	93%		
602101.0403	PAGO DE PLANILLAS	500,000.00	1%	94%	✓	Cerrada
602101.16	COMISION CHEQUERAS	400,000.00	1%	95%	✓	En proceso
602101.030304	TELGUA	325,000.00	1%	96%		
602101.11	LIBERACION DE RESERVAS	321,000.00	1%	97%	✓	En proceso
602101.0303	COMISION PAGOS A TERCEROS	315,000.00	1%	98%		
602101.030103	TESORERIA NACIONAL	250,000.00	1%	98%		
602101.030305	EMPAGUA	200,000.00	0%	99%		
602101.9905	ADELANTO EFECTIVO TARJETA DE CREDITO	185,000.00	0%	99%		
602101.13	PAGO DE PLANILLAS	120,000.00	0%	99%		
602101.9901	ESTADOS DE CUENTA	110,000.00	0%	100%	✓	En proceso
602101.20	COMISION CHEQUES DE VENTANILLA	100,000.00	0%	100%		
602101.9906	REPOSICION LIBRETAS DE AHORRO	25,000.00	0%	100%		
602101.030307	PAGOS A TERCEROS, CEMENTERIOS	6,000.00	0%	100%		
602101.9902	SERVICIO DE FAX	1,000.00	0%	100%		
	LIBERACION DE RESERVAS GIROS EXT.				✓	En proceso
	COMISIONES DE PRODUCTOS EN USD				✓	Cerrada
		Q41,458,000.00				

Fuente: Elaboración propia, investigación en institución financiera, objeto de investigación. 2020.

Explicación del Cuadro:

- En la primera columna se colocan las cuentas contables, que están incluidas en la nomenclatura de la institución financiera, en la segunda columna se coloca el nombre de la comisión por servicios.
- En la tercera columna (Año XXXX que corresponde al año que se está analizando), se ordena el monto recaudado en la comisión por servicios de un período determinado (de enero a la fecha de análisis), posteriormente se ordena descendientemente, es decir de mayor a menor.
- En la cuarta columna, con nombre porcentaje del total, se divide el monto recaudado de la comisión, dentro del total o sumatoria de lo recaudado en comisiones del período.
- En la quinta columna, con nombre porcentaje acumulado, se suma el porcentaje anterior de la cuarta columna, más el porcentaje actual de la misma columna. El análisis de colores o porcentajes, se hace función a la contribución a los ingresos. En el primer grupo, color verde, se incluyen las comisiones desde el 34% hasta el 79%, que son las que generan más ingresos, el segundo grupo, color amarillo, es el acumulado desde el 82% hasta el 95%, son las que representan ingresos medianos y el último color que es el rosado incluye el porcentaje acumulados, desde el 96% hasta el 100%, incluyendo los menores ingresos.
- En la sexta columna que se llama IMPACTABLE, se refiere al potencial en lo que se espera o estima que mejorarán los ingresos de cobro de comisiones, al hacer ajustes en el sistema o en cambio de tarifas.
- En la última séptima columna, con nombre STATUS, se refiere al estado en que se encuentra la ejecución del plan de mejora de ingresos de la comisión por servicios, las categorías son las siguientes; por abrir, en proceso y cerrada.

3.3.3.3 Análisis de brechas de fondos (Gaps)

En esta parte del plan de acción se van a determinar las brechas de fondos, que también se les conoce con la palabra en inglés “gaps”, existentes en el cobro de comisiones por servicios bancarios en la institución objeto de investigación.

La metodología consiste en proyectar el universo de cobro esperado, en base a los reportes obtenidos por la Gerencia de Sistemas, quienes generaron un reporte de cada comisión, posteriormente se debe comparar con lo que en realidad se está cobrando en cada comisión, basado en el último estado de resultados de la institución analizada.

A continuación se presenta un ejemplo de cómo se determinó la brecha de fondos de la comisión “manejo de cuenta, para cuenta de monetarios con intereses”.

- Se pidió a la gerencia de sistemas, generar un reporte de todas las cuentas que presentaban un bajo balance en cuentas de monetarios, de acuerdo a la política establecida y el tarifario vigente.
- Como ejemplo y en el caso de la cuentas de monetarios con intereses, se aplicaba sobre saldos promedios debajo de Q.1,500.00 con una comisión de Q.15.00 en concepto de bajo balance. Luego se determinó el total que se debería percibir en esta comisión, multiplicando el número de cuentas con balance inferior al definido por la tarifa de la comisión en un mes determinado.
- En cada una de las comisiones se comparó la diferencia o brecha de fondos, entre el cobro contable y el potencial de cobro que se determinaba por la información y simulaciones realizadas por el área de sistemas.

A continuación se presenta en el cuadro 15, la determinación de la brecha de fondos para todas las comisiones, con datos aproximados, mismos que se obtuvieron de las proyecciones y simulaciones del sistema, así como de los datos contables de los períodos referidos.

CUADRO No. 15
BRECHAS DE FONDOS

COMISIÓN	DEBER SER	COBRO CONTABLE	BRECHA DE 6 MESES	BRECHA ANUAL 2020
	ENERO A JUNIO 2020	ENERO A JUNIO 2020		
Cheques rechazados	Q 21,000,000.00	Q 14,200,000.00	Q 6,800,000.00	Q 13,600,000.00
Sobregiros	Q 7,700,000.00	Q 6,027,363.00	Q 1,672,637.00	Q 3,345,274.00
Cheques de caja	Q 6,000,000.00	Q 3,000,000.00	Q 3,000,000.00	Q 6,000,000.00
Bajo Balance	Q 4,500,000.00	Q 1,350,000.00	Q 3,150,000.00	Q 6,300,000.00
Comisión de chequeras	Q 6,000,000.00	Q 1,000,000.00	Q 5,000,000.00	Q 10,000,000.00
Estados de cuenta	Q 450,000.00	Q 100,000.00	Q 350,000.00	Q 700,000.00
Liberación de reservas	Q 2,900,000.00	Q 500,000.00	Q 2,400,000.00	Q 4,800,000.00
TOTALES	Q 48,550,000.00	Q 26,177,363.00	Q 22,372,637.00	Q 44,745,274.00

Fuente: Elaboración propia, investigación en institución financiera, objeto de investigación. 2020

Análisis del cuadro:

- En el cuadro anterior, se observa la columna de “deber ser”, en base a la proyección realizada por el sistema por un periodo de seis meses, de enero a junio 2020, comparado con el cobro contable, de del mismo período de seis meses, de enero a junio 2020. En las últimas dos columnas, se visualiza la brecha de fondos de seis meses, que corresponde a la diferencia entre la columna de “deber ser”, menos el cobro contable, la última columna se proyecta a un año multiplicando la brecha de seis meses por dos, para obtener la brecha anual.

- Este es un cuadro muy importante, ya que en función al análisis de datos, sistemas de computación, parámetros de productos y procesos, se determinó que la recaudación podría ser mayor, sin un incremento de clientes y tarifas, solo con ajustes y mejoras al sistema. Se puede observar que en seis meses se podrían incrementar y optimizar los ingresos a seis meses y a un año.

Cómo una referencia, se puede ver el estado de resultados condensado, de la institución financiera, en el anexo 5. Tomar en cuenta que el cuadro 15, no están todas las comisiones incluidas, solo las que se consideró con más potencial. Ver productos por servicios.

3.3.3.4 **Análisis de competencia (Benchmarking)**

Se definió como un paso importante el de analizar la competencia, por lo que se le pidió al departamento de mercadeo, que colaborará con proporcionar datos de los principales competidores y de esa forma poder determinar si los precios o tarifas cobradas por comisiones por servicios financiero eran inferiores, iguales o superiores a los de la competencia directa.

Los pasos realizados para analizar la competencia son los siguientes:

- Se seleccionaron a siete instituciones financieras que representaban la principal competencia, en función al tamaño de activos y a los resultados del ejercicio 2019, según fuente información de la página de la Superintendencia de Bancos.
- Definición de la tabla de preguntas o listado de comisiones por servicios, para ser llenadas por el departamento de mercadeo.
- El departamento de mercadeo utilizó técnicas de investigación de mercado como llamadas o por medio de contactos claves para obtener la información requerida en la tabla de preguntas o listado de comisiones por servicios.
- Con las tablas llenadas a lápiz se vaciaron en hoja electrónica para poder hacer el análisis comparativo, incluyendo el cálculo de la media y moda.
- En base al análisis comparativo se presentaría a la gerencia y comité de pronta acción para la toma de decisiones.

En el cuadro 16 podemos ver el ejemplo del cuadro que se construyó en base a la investigación del mercado y su análisis comparativo con la institución financiera objeto de estudio, la media y la moda.

CUADRO No. 16

ANALISIS DE COMPETENCIA / BENCHMARKING

	Banco A	Banco B	Banco C	Banco D	Banco E	Banco F	Banco G	Banco Estudiado	Media	Moda
Apertura cuenta de monetario	Q 1,000	Q 1,000	Q 4,000	Q 500	Q 1,000	Q 500	Q 1,000	Q 1,000	Q 1,286	Q 1,000
Cheques Rechazados propios	Q 50	Q 35	Q 60	Q 50	Q 50	Q 75	Q 75	Q 60	Q 56	Q 50
Reimpresión estados de cuenta	Q 18	Q 5	Q 10	Q -	Q 10	Q -	Q 5	Q 10	Q 7	Q 5
Reposición libreta de ahorro (extraviada)	Q 16	Q 20	Q 35	Q 25	Q -	Q -	Q 50	Q 5	Q 21	Q -
Cobro Chequera - 25	Q 4	Q 10	Q -	Q 10	Q 10	Q -	Q 5	Q 15	Q 6	Q 10
Cobro Chequera - 50	Q 6	Q 20	Q -	Q 20	Q 15			Q 20	Q 12	Q 20
Cheques de Caja	Q 21	Q 20	Q 25	Q 20	Q 20	Q 20	Q 30	Q 35	Q 22	Q 20
Emisión cheques de ventanilla	Q 15	Q -	Q 15	Q -	Q 20	Q -	Q -	Q 30	Q 7	Q -
Bajo Balance	Q 21	Q 25	Q 25	Q 10	Q -	Q -	Q 30	Q 15	Q 16	Q 25
Saldo medio	Q 500	Q 999	Q 2,000	Q 1,000	Q -	Q -	Q 1,500	Q 1,000	Q 857	Q -
Cuentas Inactivas	Q 20	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q -	Q 3	Q -

Fuente: Elaboración propia, investigación en institución financiera, objeto de investigación. 2020.

Explicación del cuadro:

- Se suman los datos obtenidos de las competencias desde la institución columna A, hasta la institución columna G, el resultado es dividido dentro del número de instituciones analizadas, obteniendo el promedio, que es la media.
- Para determinar la moda, se calculó con la fórmula de Excel denominado moda, desde la columna A hasta la I. La moda representa el valor que más se repite, esto incluye la falta de datos, por lo que puede aparecer 0 como moda.

3.3.3.5 **Línea de base de indicadores**

Contando con la información de brechas de fondos, habiendo priorizado las comisiones más impactantes, en base al análisis ABC y contando con las estrategias determinadas por la gerencia, para el cobro de comisiones por servicios, será la base para construir el tablero de indicadores base, para medir, evaluar y controlar las acciones realizadas. Los datos básicos para el tablero de indicadores son los siguientes:

Dato contable del año anterior:

Promedio del año anterior:

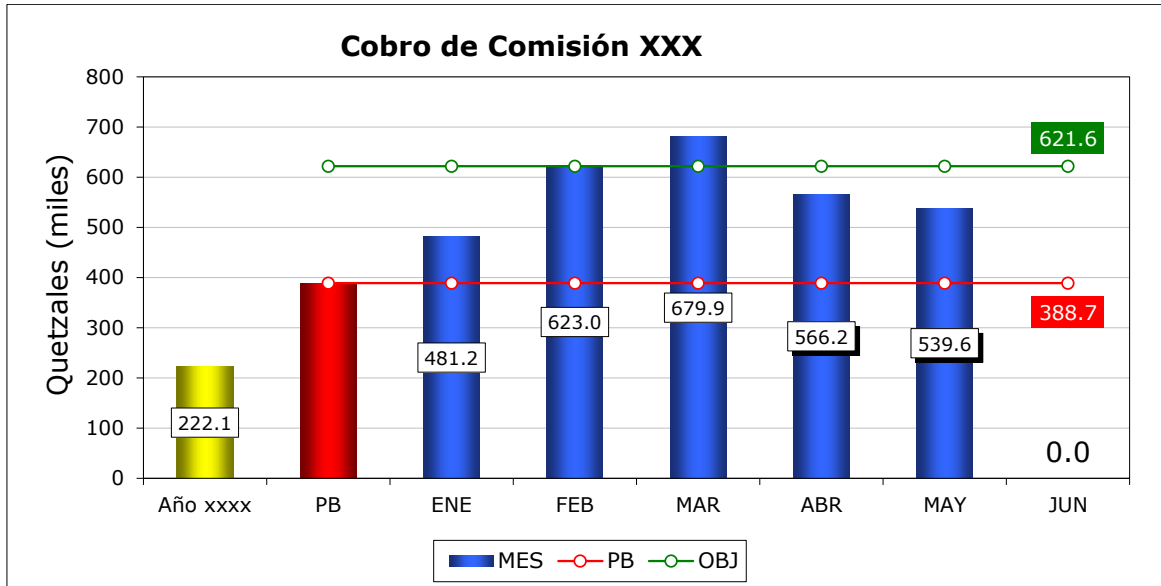
Periodo Base:

Objetivo:

Datos mensuales:

En la gráfica 15, se muestra un ejemplo de indicador base, comparativo con una comisión.

GRÁFICA 15
INDICADOR DE COBRO BAJO BALANCE, MONETARIOS



Elaboración propia, investigación en institución financiera, objeto de investigación. 2020.

Explicación gráfica:

- La primera barra con nombre año XXXX, se gráfica lo recaudado en el cierre contable anterior, al 31 de diciembre del año anterior.
- La segunda barra es la del período base (PB), que puede ser el mismo dato del recaudo del año anterior (primera barra), o se pueden hacer algunos ajustes en función a datos actuales. En este ejemplo la variación se debe a que se realizará un cambio de tarifas.
- Las barras representan los ingresos o recaudos en la comisión, correspondientes a cada mes, en el ejemplo hay datos hasta mayo. En este caso se puede observar que en todos los meses se ha superado el período base.

3.3.3.6 Creación de comités de pronta acción

Un paso importante en el plan es la conformación de un comité de pronta acción, denominado COPAC, el mismo que se definió como un grupo interdisciplinario de personas enfocadas a resolver de manera permanente las áreas de oportunidad y dar un INVOLUCRAMIENTO total del personal en la búsqueda de soluciones mediante una metodología específica y efectiva.

El objetivo del comité se planteó de la forma siguiente: “solucionar la problemática operativa de las distintas áreas de la institución financiera estudiada en lo relacionado al cobro de comisiones por servicios prestados”.

Se definió que el tiempo de duración de reuniones sería de una hora a la semana y de la misma forma se definieron políticas y reglas de una reunión típica.

Para el desarrollo del proyecto se elaboró un proceso de funcionamiento del comité, el cual se muestra a continuación en la gráfica número 16:

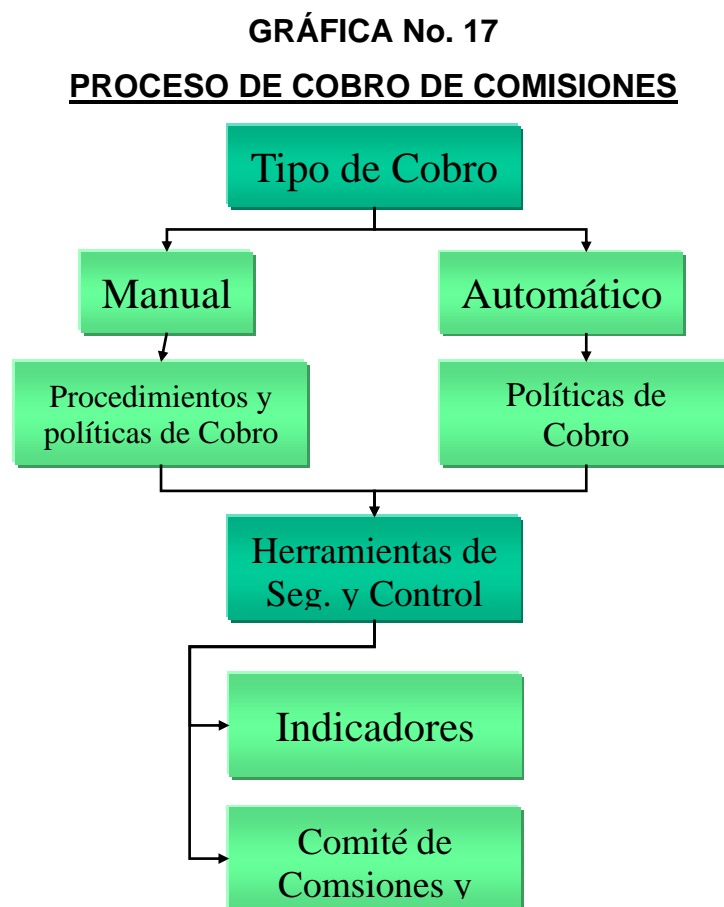


Elaboración propia, investigación en institución financiera, objeto de investigación. 2020.

3.3.3.7 Mapeo de procesos

Una parte importante fue la de seguir la secuencia de pasos a seguir en cada proceso de cobro de comisiones por servicios, por lo que se obtuvo la información de los procesos y de cómo se realizaban en el momento de la observación, para posteriormente describirlos gráficamente en borrador y en un papel.

A continuación se muestra un ejemplo de un proceso presentado en forma gráfica.



Fuente: Elaboración propia, investigación en institución financiera, objeto de investigación. 2,020.

Para la elaboración o revisión de los procesos, se incluyeron las comisiones por servicios, con más impacto y mayor recaudo, a continuación se describen los

procesos que son los mismos que se incluyeron en el punto 3.4.2 Definición de Procedimientos:

- Manejo de cuenta
- Tarjeta de debito
- Estados de cuentas
- Cheques de gerencia
- Cheques rechazados
- Cobro de chequeras
- Liberación de reservas
- Sobregiros
- Cuentas de planilla
- Productos en dólares
- Benchmarking
- Control de productos

3.3.3.8 Análisis de procesos

Parte fundamental del mapeo de procesos consistía en determinar las rutas críticas o pasos innecesarios, teniendo como por objetivo hacer más eficientes los mismos.

El ver los procesos en forma gráfica ayudó a determinar los puntos débiles o las áreas de oportunidad para trabajar posteriormente la matriz causa, efecto y solución.

Dentro del análisis de los procesos observados en el estudio, se redefinieron algunos procesos para someterlos a consideración de la gerencia para su análisis y aprobación.

3.3.3.9 Matriz de causa, efecto y solución (MCES)

El objetivo de esta herramienta fue la de registrar todas aquellas áreas de oportunidad que serían detectadas durante el desarrollo de la investigación, así como las causas, los efectos producidos, los responsables asignados y la fecha

de solución. La óptima utilización de la “MCES”, permitió monitorear el avance y los resultados de cada solución.

En el cuadro 17, podemos observar el modelo de la herramienta y las indicaciones para utilizarla.

CUADRO No. 17
MATRIZ DE CAUSA, EFECTO Y SOLUCIÓN

MATRIZ CAUSA - EFECTO - SOLUCIÓN							
COPAC DE COMISIONES							Reunión #
<i>Area de Oportunidad</i>	<i>Causa</i>	<i>Efecto</i>	<i>Solución</i>	<i>Actividad</i>	<i>Responsable</i>	<i>Fecha de Entrega</i>	<i>Estado</i>

Fuente: Elaboración propia, investigación en institución financiera, objeto de investigación 2020.

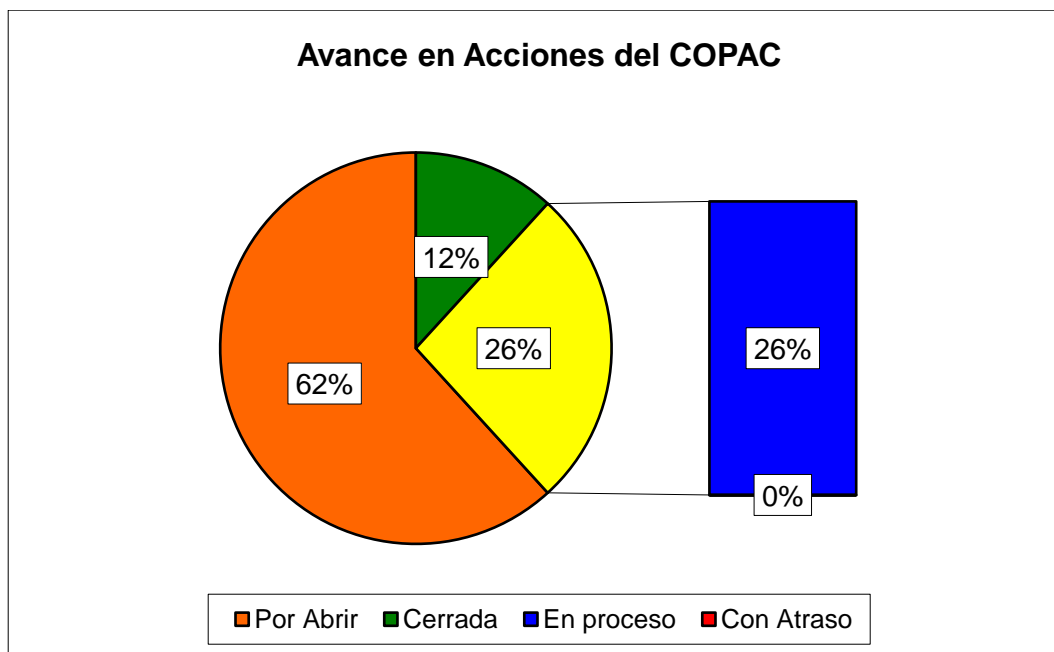
Explicación del cuadro:

- Basados en la teoría de la matriz de causa, efecto solución o la espina de pescado del Doctor Kaoru Ishikawa, se diseñó la matriz, utilizada para los problemas encontrados por el comité de pronta acción.
- En la columna de área de oportunidad, se describen los problemas encontrados por el comité de pronta acción.
- En la columnas de causa, efecto y solución, se analizarán los problemas o áreas de oportunidad, para determinar sus causas, efectos y posibles soluciones.
- En la columna de actividad, se especifica o resumen las acciones que se realizarán para solucionar el problema.
- En la columna de responsable, se debe asignar a una persona dentro de la organización, quien tendrá a su cargo la ejecución de las acciones.

- En la columna de fecha de entrega, se escribirá una fecha límite para entregar resultados o informe de las acciones realizadas.
- En la última columna con nombre estado, se indica el estado de las actividades o acciones, siendo las categorías a utilizar las siguientes; por abrir, cerrada, en proceso y con atraso.

Para llevar un control del avances de las acciones realizadas por el comité o por la unidad encargada de optimizar el recaudo de comisiones por servicios prestados de la institución financiera, se elaboró una gráfica, de la cual se presenta el ejemplo en la gráfica No. 18 a continuación:

GRAFICA No.18
AVANCE EN ACCIONES DEL COPAC



Fuente: Elaboración propia, investigación en institución financiera, objeto de investigación. 2020.

3.3.3.10 Acciones por proceso

En base al análisis de los procesos y luego la construcción de la matriz causa, efecto y solución (MCES), se determinaron acciones que debería ser analizadas por el comité de pronta acción (COPAC) y que tendría el efecto en la optimización de los ingresos en el cobro de comisiones de la institución financiera investigada.

Un ejemplo de acción por proceso es la comisión de “cobro de manejo de cuenta” por saldo al fin de mes debajo de parámetro o saldo mínimo. Al analizar el proceso el sistema cobraba a los clientes que tuvieran un saldo debajo del parámetro, solamente si tenía fondos, de lo contrario no se cobraba la comisión. Por lo anterior se pidió al departamento de sistema, que se programará el cobro de comisiones durante los treinta días siguientes, ya sea que tuvieran el monto total de la comisión o que se cubriera parcialmente.

3.3.3.11 Acciones por exoneración

Otra área de oportunidad se encontró en la exoneración de comisiones por servicios, ya que no siempre las comisiones las cobraba el sistema de forma automática, en algunos casos el cobro era en forma manual.

Un buen ejemplo de lo anterior lo presento el cobro de comisiones por emisión extraordinaria de estados de cuenta. En este caso el jefe de agencia, decidía si cobraba la comisión o no. La solución era cambiar a un sistema automático de cobro o bien monitorear por medio de indicadores para exigir mantener un porcentaje mínimo de cobro para la agencia.

3.3.3.12 Cambios de tarifas

Otra acción importante y como seguimiento al análisis de la competencia realizado (benchmarking) se propuso como una acción importante el nivelar las tarifas de comisiones a similares a los de la competencia.

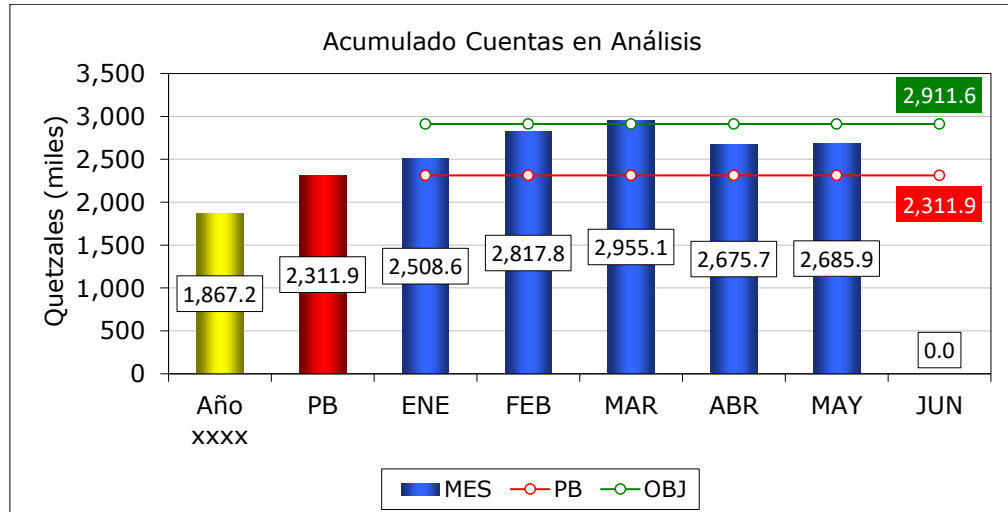
Este cambio representaría significativos ingresos adicionales para la institución analizada, pero deberían tomarse como ingresos separados a las acciones tomadas en base al plan de optimización de ingresos por cobro de comisiones por servicios.

3.3.3.13 Mediciones y controles

Como parte importante para poder mantener los resultados y continuar haciendo eficiente el cobro de comisiones por servicios, se establecieron los adecuados controles, siendo los principales los que se describen a continuación:

- **Persona encargada de los controles:** Se propuso a la gerencia de la institución financiera el nombrar una persona encargada de monitorear y dar seguimiento al plan propuesto para optimizar el cobro de comisiones por servicios.
- **Comité Permanente:** Se acordó con la gerencia y personas involucradas, en tener reuniones periódicas para evaluar los resultados y avances en el sistema de cobro de comisiones por servicios.
- **Sistema de Indicadores:** Parte importante en el control sería mantener un sistema de indicadores o tablero de control y una gráfica acumulada de cobros, estos indicadores serán alimentados por la persona designada y presentada a la gerencia y al comité permanente.
- En la gráfica siguiente se presenta un ejemplo de la gráfica de ahorros acumulados.

GRAFICA No.19
ACUMULADO DE COBROS



Fuente: Elaboración propia, investigación en institución financiera, objeto de investigación. 2020.

Explicación de la gráfica:

- Cómo en ejemplo de la gráfica de ejemplo de indicadores base para cobro de comisiones, en el acumulado de comisiones se utilizará la base del año contable anterior.
 - Luego se establece un período base, en este caso con las tarifas modificadas.
 - Se tiene un barra de indicador por cada mes ejecutado.
 - Se traza una línea de objetivo, misma que será la meta.
- **Plan de Optimización de Ingresos en el Cobro de Comisiones:** El plan debe ser aprobado, institucionalizado y socializado en toda la institución objeto de estudio. Posteriormente debe ejecutarse y revisarse periódicamente para su aplicación y actualización.

3.3.4 Cuadro Gantt

Se presenta como parte del plan, un cuadro o diagrama Gantt, en donde se especificación los pasos y fechas en que se ejecutarán las fases del plan. Este cuadro se debe hacer oficial, debe ser autorizado y servirá de base para el cumplimiento de las actividades.

A continuación se presenta, el cuadro Gantt.

CUADRO No. 18

CUADRO GANTT, PLAN PARA OPTIMIZAR EL COBRO POR SERVICIOS EN UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA

No.	ACTIVIDAD	MESES DE EJECUCIÓN											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Entrevistas / encuesta	■											
2	Aplicación sistema ABC												
3	Análisis brechas de fondos		■										
4	Análisis de competencia			■									
5	Línea de base de indicadores				■								
6	Creación de Comité					■							
7	Mapeo de Proceso						■						
8	Análisis de Procesos							■					
9	Matriz causa, efecto y solución								■				
10	Acciones por proceso									■			
11	Acciones por exoneración										■		
12	Acciones por sistemas											■	
13	Cambio de tarifas												■
14	Mediciones y controles												■

Fuente: Elaboración propia, investigación en institución financiera, objeto de investigación 2020.

3.3.5 Responsables

Es importante que se establezcan y definan los departamentos, así como las personas responsables de la ejecución del plan y cronograma para la optimización de ingresos por comisiones en la institución financiera.

En el caso de la institución financiera objeto de estudio, se estableció una unidad responsable del plan, siendo la misma la de “canales alternos”. Todos los

miembros del comité de pronta acción, también se le asignaron actividades específicas.

3.3.6 Ejecución y Presupuesto

En base a los ingresos proyectados por las acciones que se tomaran en base al plan de optimización de ingresos por cobro de comisiones, se presupuestaran en cada rubro de ingresos por comisiones por servicios. El presupuesto servirá de control para evaluar si se están alcanzando las metas y proyecciones de ingresos.

Cómo ejemplo se presenta a continuación un presupuesto (cuadro 19), con las principales cuentas de cobro de comisiones por servicios financieros:

CUADRO No. 19
PRESUPUESTO DE COBRO DE COMISIONES

COMISIÓN	cifras en miles de quetzales						TOTAL
	jul	ago	sep	oct	nov	dic	
Cheques rechazados	1,482.00	1,482.00	1,482.00	1,482.00	1,482.00	1,482.00	8,892.00
Cheques de caja	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	2,100.00
Bajo balance monetarios	621.00	621.00	621.00	621.00	621.00	621.00	3,726.00
Bajo balance ahorros	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	600.00
Emisión de chequeras	66.00	66.00	66.00	66.00	66.00	66.00	396.00
Emisión de estados de cuenta	32.00	32.00	32.00	32.00	32.00	32.00	192.00
Uso de tarjetas de debito	258.00	258.00	258.00	258.00	258.00	258.00	1,548.00
Sobregiros	353.00	353.00	353.00	353.00	353.00	353.00	2,118.00
Liberación de reserva	41.00	41.00	41.00	41.00	41.00	41.00	246.00
Pagos a terceros	576.00	576.00	576.00	576.00	576.00	576.00	3,456.00
TOTAL	3,879.00	3,879.00	3,879.00	3,879.00	3,879.00	3,879.00	23,274.00

Fuente: Elaboración propia, investigación en institución financiera, objeto de investigación. 2,020. Cifras variadas y aproximadas.

CONCLUSIONES

1. Se concluyó que en la institución financiera objeto de investigación, no existía una adecuada planificación para la gestión de cobro de comisiones por servicios financieros.
2. Se determinó la existencia de ingresos que no se percibían y se podrían percibir, al analizar las comisiones por servicios con más potencial, aplicando cambios a los sistemas y modificando las tarifas, en el cobro de comisiones por servicios en la institución investigada.
3. Se estableció la carencia de políticas y procedimientos formalizados en el cobro de comisiones de la institución financiera analizada.
4. Se concluye que no existían los controles necesarios para poder hacer eficiente el cobro de comisiones por servicios en la institución financiera.

RECOMENDACIONES

1. Se aconseja implementar y sociabilizar el plan para optimizar los ingresos en el cobro de comisiones en la institución financiera investigada y en otras instituciones financieras.
2. Se sugiere reducir las brechas de fondos, por medio de acciones determinadas y así mismo revisar en forma periódica lo que debería percibirse comparado con lo que se está percibiendo.
3. Es recomendable definir las políticas y procedimientos para cada una de las comisiones por servicios, que presta la institución financiera.
4. Es necesario establecer un sistema de indicadores y de controles en el cobro de comisiones por servicios de la institución financiera.

BIBLIOGRAFIA

1. Aldana Luis, 2009. DATA MINING, PRINCIPIOS Y APLICACIONES. LafaBooks. México. 82 Pág.
2. Baca Urbina, Gabriel. 2001. EVALUACIÓN DE PROYECTOS. 4ta. edición. Mc. Graw Hill. México. 383 Pág.
3. Barquero Cabrero, José Daniel y Ferran J. Huertas Colomina. MANUAL DE BANCA, FINANZAS Y SEGUROS. Ediciones Gestión. 2012. Barcelona, España. 574 Pág.
4. Brigham Eugene F y Joel F. Houston. 2015. FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA. 10ª. Edición. Cengage Learning. México. 831 Pág.
5. Fabozzi, Frank J., Modigliani Franco y Michael Ferri. 2004. MERCADOS E INSTITUCIONES FINANCIERAS. 1era Edición. Pretince-Hall. México. 697 Pág.
6. Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado Carlos y Lucio P. Baptista. 2,002. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. 3ra. Edición. México. 501 Pág.
7. Moyer R. Charles, McGuigam James R. y William J. Kretlow William. 1998. ADMINISTRACIÓN FINANCIERA CONTEMPORÁNEA. 7ta. Edición. International Thomson Learning. México. 677 Pág.

8. Prensa Libre, Guatemala, 25 de Julio de 2007. Caída del Banco de Occidente, Economía para todos, José Molina Calderón.
9. Rosenberg. J.M. DICCIONARIO DE AMINISTRACIÓN Y FINANZAS. 2,012. Grupo Editorial Océano. España. 641 Pág.

E-GRAFÍA:

10. Asociación de Bancos e Instituciones financiera de Chile A.G. EVOLUCION DE LAS COMISIONES BANCARIAS. (en línea), consultado el 14 de julio de 2012. Recuperado en: [http:// www.abif.cl/noticia.php](http://www.abif.cl/noticia.php).
11. Banco Mundial. La Importancia de la Tecnología Financiera. Consultado en 11 de noviembre de 2,020. Recuperado en: <https://blogs.worldbank.org/es/voices/la-importancia-de-la-tecnolog-financiera-el-uso-de-las-cuentas-y-la-innovaci-n-para-lograr-la>
12. Conceptos de Indicadores .Base de Medición. (en línea), consultado el 30 de junio de 2019. Recuperado en: <http://www.monografias.com/trabajos15/valoracion/valoracion.shtml>.
13. García, Jesús. Las Siete Herramienta de la Calidad, consultado el 15 de enero de 2,020. Recuperado en: <https://jesusgarciaj.com/2010/01/15/las-siete-herramientas-de-la-calidad-diagramas-causa-efecto/>
14. Herramientas para Resolución de Problemas. (en línea), consultado el 15 de julio de 2019. Recuperado en: <http://www.euskalit.net/nueva/images/stories/documentos/folleto4.pdf>).

15. Ingeniería Industrial en Línea, Grupo Cire Top. (en línea), consultado en septiembre 2,020. Recuperado en: www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/administración-de-inventarios/clasificación-de-inventario.
16. Invierta en Guatemala. (en línea), consultado el 15 de septiembre de 2012. Recuperado en: http://www.investinguatemala.org/index.php?option=com_content&task=view&id=15&Itemid=17&lang=espanol
17. Real Academia de la Lengua Española. (en línea), consultado en junio de 2,020. Recuperado en: <https://www.rae.es/>
18. Universidad del Cauca, Colombia. (en línea), consultado en junio de 2,020. Recuperado en: <http://www.unicauca.edu.co/~ccobos>

ANEXOS

ANEXO 1

“PLAN PARA OPTIMIZAR LOS INGRESOS EN EL COBRO DE COMISIONES DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA

HERRAMIENTA DE DIAGNOSTICO, ENTREVISTA SOBRE COBRO DE COMISIONES Y EXONERACIONES DE UNA INSTITUCION FINANCIERA

DEPENDENCIAS:

OPERACIONES, FINANZAS, ADMINISTRACION, MERCADEO, AUDITORIA
Y AGENCIAS

Preguntas:

1. ¿Hay procedimientos escritos sobre cobro de comisiones y exoneraciones en su institución?

Sí ____ No ____

2. ¿Si existen, favor de enumerar los procedimientos que existen?

3. ¿Qué políticas existen para el cobro de comisiones y exoneraciones de comisiones por la prestación de servicios financieros en su institución?

4. Existe algún sistema de planificación para el cobro de comisiones por servicios financieros (Si/No)? Si la respuesta es positiva, favor de explicar que sistemas existen.

5. **¿Hay metas u objetivos establecidos en su institución para el cobro de comisiones sobre servicios financieros?** (Si/ No) Si existen, favor de enumerar.

6. **¿Hay algún sistema o método de control para el cobro de comisiones por servicios financieros?** (Si / Parcial / No)

7. **¿Utilizan algunos indicadores para medir el cobro de comisiones en la institución?** (Si / No) Enumerar los indicadores:

8. **¿Quiénes son las personas encargadas o responsables del cobro de comisiones en su organización o departamento?** (Finanzas (), Sistemas (), Agencias (), Otros () y No hay ().

9. **¿Qué funcionario o departamento está encargado de investigar los precios de las comisiones por servicios financieros de la competencia?**

10. **¿Quién está a cargo de publicar y dar a conocer las tarifas existentes para cobro de comisiones de la institución?**

11. **¿Existe algún tarifario vigente de cobro de comisiones en la organización?** (Si / No)

12. **¿La institución financiera cuenta con/ algún manual o instructivo para el control y cobro de comisiones por servicios? (Si / No)**

SISTEMAS Y AUDITORIA DE SISTEMAS

13. **¿Cómo funcionan los sistemas de computación para llevar control del cobro de comisiones en la institución?**

14. **¿Quién autoriza los parámetros para las diferentes comisiones en la organización?**

ANEXO 2

“PLAN PARA OPTIMIZAR LOS INGRESOS EN EL COBRO DE COMISIONES DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA”

EJEMPLO DE PROCEDIMIENTO DE COMISIONES

	<p style="text-align: center;">INSTITUCION FINANCIERA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL COMITÉ DE COMISIONES POLÍTICAS DE MANEJO DE CUENTA</p>	<p>Código: CM-PO Clave: Documento2. doc Fecha: Página: 71 de 124</p>
--	---	--

1. El cobro de bajo balance es mensual y se aplica a cuentas de monetarios y ahorros.
2. Están sujetas al cobro de la comisión, todas las cuentas de monetarios que estén abajo de los promedios estipulados.
3. Están sujetas al cobro todas las cuentas de ahorro corriente que estén abajo de los promedios estipulados.
4. Están exentas de este cobro la siguientes cuentas: ahorro con sorteos, planilleras, productos A y B para cuentas exoneradas y cuentas abiertas por pago de seguros y préstamos.
5. Se exonera de este cobro a las cuentas nuevas durante el mes de su apertura.

6. El cobro de esta comisión se realizará a fin de mes y a las cuentas que no tengan fondos se seguirá cobrando durante los 30 días siguientes al cobro inicial.
7. El departamento de contabilidad proporcionará un listado del cobro diario de bajo balance. (Ver indicadores diarios).
8. Mensualmente deberá ingresarse el recaudo de manejo de cuenta al indicador mensual de comisiones (Ver indicadores mensuales).
9. Trimestralmente se realizará una revisión de las tarifas de la competencia para evaluar cambios en la tarifa actual. (Ver procedimiento de definición de tarifas y de benchmarking).

Todas las políticas deberían ser firmadas por las jefaturas correspondientes y avaladas por las firmas de la gerencia, posteriormente serían publicadas y distribuidas en toda la organización.

ANEXO 3

“PLAN PARA OPTIMIZAR LOS INGRESOS EN EL COBRO DE COMISIONES DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA”

EJEMPLO DE PROCEDIMIENTOS DE EXONERACIONES

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL COMITÉ DE COMISIONES Procedimiento de Exoneraciones	Código: CM-PR Clave: Documento2. doc Fecha: Pagina: 73 de 124
--	---	---

1. El cliente tiene una cuenta o varias con la institución.
2. El cliente solicita alguna exoneración en cuanto alguno de los cobros por servicio establecidos por la Corporación.
3. Un asesor del banco o bien un funcionario recibe la solicitud del cliente.
4. La persona que recibe la solicitud del cliente se encarga de documentarla con toda la información del cliente.
5. Una vez verificada la información del cliente se ingresa a un instrumento de rentabilidad.
6. La solicitud debe ser canalizada por el gerente de banca o el director de banca relacionado.
7. Recibida la solicitud se analiza en base a la rentabilidad del cliente y a la reciprocidad que el mismo tenga con la Corporación.

8. Si el cliente es rentable para el Banco se trasladará la solicitud al Comité de Comisiones.
9. El comité se reunirá mensualmente y revisará las exoneraciones del mes anterior. Si la solicitud es rechazada sigue el paso 11, si se aprueba continua el proceso.
10. Se solicita a sistemas y departamento financiero la aplicación de la exoneración.
11. Se guarda la solicitud en el archivo de la banca a donde pertenece el cliente.
12. Se comunica al cliente que de acuerdo a su solicitud, se le ha aplicado la exoneración a su cuenta.
13. El cliente utiliza su cuenta y su exoneración.

ANEXO 4

“PLAN PARA OPTIMIZAR LOS INGRESOS EN EL COBRO DE COMISIONES DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA”

EJEMPLO DE POLÍTICAS

	<p style="text-align: center;">INSTITUCIÓN FINANCIERA OBJETO DE INVESTIGACIÓN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL COMITÉ DE COMISIONES POLÍTICAS DE MANEJO DE CUENTA</p>	<p>Código: CM-PO Clave:4_221 POLITICA DE MANEJO DE CUENTA.doc Fecha: Página: 75 de 124</p>
--	--	--

1. El cobro de bajo balance es mensual y aplica para cuentas monetarios y de ahorros.
2. Están sujetas al cobro todas las cuentas monetarios que estén bajo los promedios estipulados, de acuerdo al tarifario vigente y oficial.
3. Están sujetas al cobro todas las cuentas de ahorro corriente que estén bajo los promedios estipulados, de acuerdo al tarifario vigente y oficial.
4. Están exentas de este cobro la siguientes cuentas: ahorro con sorteos, planilleras, cuentas exoneradas y cuentas abiertas para pago de seguros y préstamos.
5. Se exonera de este cobro a las cuentas nuevas durante el mes de su apertura.

6. El cobro de esta comisión se realizará a fin de mes y a las cuentas que no tengan fondos se seguirá cobrando durante los 30 días siguientes al cobro inicial.
7. El departamento de contabilidad proporcionará un listado del cobro diario de bajo balance.
8. Mensualmente deberá ingresarse el recaudo de manejo de cuenta al indicador mensual de comisiones
9. Trimestralmente se realizará una revisión de las tarifas de la competencia para evaluar cambios en la tarifa actual, de acuerdo al procedimiento de definición de tarifas y de estudio de mercado (benchmarking).

ANEXO 5

“PLAN PARA OPTIMIZAR LOS INGRESOS EN EL COBRO DE COMISIONES DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA”

ESTADO DE RESULTADOS CONDENSADO 2020

INSTITUCION OBJETO DE INVESTIGACIÓN

Productos financieros	3,100,000,000
Gastos financieros	<u>1,500,000,000</u>
Margen por inversiones	1,600,000,000
Productos por servicios	120,000,000
Otros productos y gastos de operación	<u>- 65,000,000</u>
Utilidad o margen operacional bruto	1,655,000,000
Gastos de administración	<u>1,100,000,000</u>
Utilidad o margen operacional neto	555,000,000
Productos y gastos extraordinarios	70,000,000
Productos y perdidas ejercicios anteriores	<u>- 7,500,000</u>
Resultado bruto	<u><u>617,500,000</u></u>