

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA**

**Carrera de Contaduría Pública**

**TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO  
ACADEMICO DE LICENCIATURA EN  
CONTADURÍA PÚBLICA**

**Medición de ingresos por servicios bancarios  
generados en las oficinas comerciales de la  
Gerencia Comercial de Oficinas Centrales del  
Banco de Costa Rica para el primer semestre  
del año 2017**

**Estudiante:**

**Nubia Andrea Castillo López**

**Tutor: Lic. Yhorgo Porras Vega, MAP**

**Febrero 2018**

## DECLARACIÓN JURADA

Yo **Nubia Andrea Castillo López**, mayor de edad, portadora de la cédula de identidad número **1-1438-0356** egresada de la carrera de **Contaduría Pública** de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de **Licenciatura en Contaduría Pública**, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: **“Medición de ingresos por servicios bancarios generados en las oficinas comerciales de la Gerencia Comercial de Oficinas Centrales del Banco de Costa Rica para el primer semestre del año 2017”**, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de Heredia, a los **treinta** días del mes de **Mayo** del año dos mil **dieciocho**.

Nubia A. Castillo López

Nubia Andrea Castillo López  
Cédula 1-1438-0356

## CARTA DEL TUTOR

Heredia, 19 de Febrero de 2018

**Señores**  
**Contaduría Pública**  
**Universidad Hispanoamericana**

Estimados señores:

La estudiante Nubia Andrea Castillo López, cédula de identidad número 1-1438-0356 me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "**Medición de ingresos por servicios bancarios generados en las oficinas comerciales de la Gerencia Comercial de Oficinas Centrales del Banco de Costa Rica para el primer semestre del año 2017**", el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Contaduría Pública.

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10%
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20%
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30%
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20%
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20%
	TOTAL		<b>100%</b>

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,

YHORGO  
ANTONIO PORRAS  
VEGA (FIRMA)

Firmado digitalmente por  
YHORGO ANTONIO PORRAS  
VEGA (FIRMA)  
Fecha: 2018.05.28 10:28:53  
+06'00'

**Lic. Yhorgo Porras Vega, MAP**  
**Cédula identidad N° 1-1065-0862**  
**Carné Colegio Profesional N° 015913**

## CARTA DE LECTOR

Heredia, Costa Rica  
18 de Mayo de 2018

**Señores**  
**Universidad Hispanoamericana**  
**Sede Heredia**  
**Carrera Contaduría**

**Estimados señores:**

La estudiante Nubia Andrea Castillo López, cédula de identidad 114380356, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "**Medición de ingresos por servicios bancarios generados en las oficinas comerciales de la Gerencia Comercial de Oficinas Centrales del Banco de Costa Rica para el primer semestre del año 2017**", el cual ha elaborado para obtener su grado de Licenciatura en Contaduría.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente en lo relativo a la propuesta y otros temas de forma.

Este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado ante un filólogo.

Atentamente,

Firmado digitalmente por  
EDGAR FRANCISCO VALERIO  
CHAVES VALERIO  
Fecha: 2018.05.18 18:20:33  
-06'00'

**MBA. Edgar Chaves Valerio**  
**Contador Público Autorizado 5688**

**ARTA DE REVISIÓN DEL FILÓLOGO**

San José, 22 de mayo del 2018.

**SEÑORES  
UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA**


**Estimados señores:**

Hago constar que he revisado el **INFORME FINAL DE GRADUACIÓN (TESIS)** de la estudiante **NUBIA ANDREA CASTILLO LÓPEZ**, denominado **MEDICIÓN DE INGRESOS POR SERVICIOS BANCARIOS GENERADOS EN LAS OFICINAS COMERCIALES DE LA GERENCIA COMERCIAL DE OFICINAS CENTRALES DEL BANCO DE COSTA RICA PARA EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2017**, para optar por el grado académico de **LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA**.

He revisado errores gramaticales, de puntuación, ortográficos y de estilo que se manifiestan en el documento escrito, y verificado que estos fueron corregidos por la autora.

Con base en lo anterior, se considera que dicho trabajo cumple con los requisitos establecidos por la **UNIVERSIDAD** para ser presentado como requerimiento final de graduación.

Atentamente,

  
**Dr. Bolívar Bolaños Galvo**  
**Carné: 2-949**  
**2-279-320**  
**Colegio de Licenciados y Profesores**

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero externar mi agradecimiento para la Sra. Rocío Cartín Núñez y al Sr. Adrián González Vargas.

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar este trabajo a mi madre Dinia Castillo Castillo y a la Sra. María Marta París Badilla por su incondicional apoyo para conmigo.

## 1.1 TABLA DE CONTENIDOS

1.1	TABLA DE CONTENIDOS .....	ii
1.1	ÍNDICE DE GRÁFICOS E IMÁGENES .....	viii
	AGRADECIMIENTOS .....	ix
	DEDICATORIA.....	x
1.1.1	INTRODUCCIÓN.....	xi
	CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
1.1	Planteamiento del problema.....	22
1.1.1	Antecedentes del problema .....	22
1.1.2	Problematización .....	24
1.1.3	Justificación del tema .....	25
1.2	Formulación del problema.....	26
1.3	Objetivos de la investigación.....	27
1.3.1	Objetivo general.....	27
1.3.2	Objetivos específicos.....	28
1.4	Alcances y limitaciones .....	28
1.4.1	Alcances .....	28
1.4.2	Limitaciones.....	29
	CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....	22
2.1	Contexto histórico.....	22

2.1.1	Historia .....	22
2.1.2	Misión .....	23
2.1.3	Visión .....	23
2.1.4	Gobierno corporativo .....	23
2.2	Contexto teórico-contextual.....	25
2.2.1	Contabilidad.....	25
2.2.2	Contabilidad de gestión .....	26
2.2.3	Contabilidad presupuestaria .....	26
2.3	Control interno.....	27
2.3.1	Objetivos de COSO .....	28
2.3.2	Componentes del control interno .....	28
2.3.3	Ambiente de control.....	29
2.3.4	Actividades de control.....	30
2.3.5	Valoración del riesgo .....	30
2.3.6	Información y comunicación .....	31
2.3.7	Actividades de supervisión .....	32
2.3.8	Factores críticos de éxitos .....	32
2.4	Ingresos .....	33
2.4.1	Ingresos de actividades ordinarias .....	33
2.4.2	Ingresos operativos diversos .....	34

2.5	Finnesse.....	35
2.6	Comisiones por Servicios Bancarios .....	39
2.7	Sugef.....	39
2.8	Reglamento de tarifas y condiciones para los servicios del Banco de Costa Rica	41
2.9	Hipótesis .....	42
2.9.1	Operacionalización de la hipótesis .....	44
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO.....		45
3.1	Tipo de investigación.....	46
3.1.1	Finalidad .....	46
3.1.2	Dimensión temporal.....	46
3.1.3	Marco.....	46
3.1.4	Naturaleza .....	47
3.1.5	Carácter .....	47
3.1.6	Condición.....	48
3.1.7	Factores críticos de éxito .....	48
3.2	Sujetos y Fuente s de información .....	49
3.2.1	Primera mano: sujetos.....	49
3.2.2	Primera mano: Fuente s .....	50
3.3	Técnicas e instrumentos para recolectar información .....	52
CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....		54

4.1	Diagnóstico de la situación vigente .....	55
4.1.1	Diagnóstico de la situación .....	55
4.1.2	Evaluación de la normativa interna del BCR .....	55
4.2	Sistemas de trabajo.....	57
4.3	Análisis de trámites realizados .....	59
4.4	Encuestas a funcionarios .....	63
4.4.1	Capacitación .....	63
4.4.2	Sistema COSO .....	64
4.4.3	Omisiones en cobros de comisión .....	66
4.4.4	De las atribuciones para la exención de cobro .....	67
4.4.5	De los sistemas de cobro .....	72
4.4.6	Tramites con mayor riesgo de no cobro de comisión .....	73
4.5	Entrevistas a los distintos encargados: Gerente Local, Gerentes de Tienda y Oficiales Operativos .....	74
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		77
5.1	Conclusiones.....	78
5.1.1	Conclusiones sobre la normativa interna.....	78
5.1.2	Conclusiones sobre los sistemas internos de trabajo .....	79
5.2	Recomendaciones.....	81
5.2.1	Sobre el sistema .....	81
5.2.2	Sobre la normativa interna.....	82

CAPÍTULO VI PROPUESTA .....	83
6.1 Propuesta para implementar mejoras al control sobre el cobro de comisiones por servicios bancarios en plataformas de servicios .....	84
6.1.1 Lugar de Desarrollo .....	84
6.2 Objetivos de la propuesta.....	84
6.2.1 Objetivo general.....	84
6.2.2 Objetivos específicos.....	84
6.2.3 Justificación: .....	85
6.2.4 Factores críticos de éxito:.....	85
6.3 Cronograma de actividades y responsabilidades .....	86
6.4 Presupuesto necesario para implementación .....	86
6.5 Desarrollo de la propuesta .....	86
6.5.1 Hito 1 Cambios al Reglamento de tarifas y condiciones para los servicios del Banco de Costa Rica. ....	87
6.5.2 Porcentaje de comisión a negociar para las exoneraciones para los encargados .....	91
6.5.3 Revisión.....	92
6.5.4 Aprobación.....	92
6.5.5 Publicación .....	92
6.6 Hito 2 Mejoras al sistema Finesse.....	93
6.6.1 Levantamiento del requerimiento.....	93

6.6.2	Revisión de requerimiento .....	108
6.6.3	Aprobación del requerimiento .....	108
6.6.4	Desarrollo de requerimiento.....	108
6.6.5	Pruebas de evaluación y solicitud de correcciones .....	108
6.6.6	Implementación en ambiente de producción .....	109
6.6.7	Comunicación y capacitación .....	109
	Entrevista realizada a la Gerente Local Oficinas Centrales .....	111
6.6.8	Entrevista aplicada a Gerente de Tienda Oficina Central A.....	113
6.6.9	Entrevista realizada al Gerente de Tienda Oficina Central C .....	114
6.6.10	Entrevista aplicada al Oficial Operativo 2 Oficina Central A. ....	116
6.6.11	Entrevista aplicada al Oficial Operativo 1 Oficina Central C.....	118
6.6.12	Entrevista aplicada al Oficial Operativo 2 Oficina Central C.....	120
6.6.13	Entrevista aplicada al Oficial Operativo 1 Oficina Central A. ....	121
6.6.14	Entrevista realizada a la Gerente de Tienda el Carmen .....	123

## 1.1 ÍNDICE DE GRÁFICOS E IMÁGENES

Imagen 1. AJ801 Comisiones Varias de Captación .....	36
Imagen 2. AJ801 Comisiones Varias Servicios Bancarios Electrónicos.....	37
Imagen 3 BNC02 Depósito Banco Nacional.....	38
Cuadro 1 Hipótesis.....	44
Gráfico 1 Depósitos BNCR vs. Comisiones Cobradas .....	61
Gráfico 2 Cheques BNCR pagados vs. Comisiones cobradas.....	62
Gráfico 3 Traspaso de fondos entre cuentas vs. Comisiones Cobradas.....	63
Gráfico 4 Capacitación de personal sobre control interno .....	64
Gráfico 5 Conocimiento del personal sobre el sistema COSO .....	65
Gráfico 6 Omisiones de comisión.....	66
Gráfico 7 Causas de no cobro de comisión.....	67
Gráfico 8 Distribución de superiores que ordenan el no cobro de comisión.....	68
Gráfico 9 Conocimiento sobre atribuciones de encargados .....	69
Gráfico 10 Porcentaje máximo para exonerar .....	70
Gráfico 11 Claridad reglas de cobro.....	71
Gráfico 12 Sistema de cobro .....	72
Gráfico 13 Trámites que presentan no cobro de comisión .....	73

### 1.1.1 INTRODUCCIÓN

El Banco de Costa Rica es una institución bancaria de carácter público, la cual se dedica a brindar servicios a los clientes y cobrar por dichos servicios. En consecuencia de lo anterior, es donde la radica el objetivo principal de esta investigación, el cual es revisar y analizar los ingresos recibidos por los servicios brindados. La investigación se desarrolla en la metodología que se utiliza para realizar los cobros de los servicios bancarios brindados en las cajas y plataformas de servicios, los controles y seguimientos que se aplican a dichos cobros y la normativa y lineamientos que los respaldan

Esta investigación se tomará como objeto de estudio a la Gerencia Comercial de Oficinas Centrales durante un periodo de 6 meses que comprende de enero a junio del año 2017, se escoge dicha Gerencia porque es la más grande en cantidad de personal y de las que más trámites y cobro de comisiones realiza.

Este trabajo contiene en el capítulo I la justificación del porqué elaborar este trabajo, los objetivos tanto generales como específicos, explicación del problema detalladamente.

En el capítulo II historia del banco, conceptos más utilizados para elaborar la investigación que deben comprenderse para realizar mejor el trabajo.

En el capítulo III las Fuente y textos que se piensan utilizar para poder encontrar la información que se requiera para elaborar de forma amplia y completa el trabajo. Cabe señalar que se mencionan también las técnicas que se utilizarán para recolectar la información necesaria.

En el capítulo IV se han definido los resultados de los datos obtenidos de la investigación, integrando una serie de elementos visuales que permiten comprender mejor el estudio realizado, así como los instrumentos utilizados para el mismo.

En el capítulo V se han delimitado las conclusiones y las recomendaciones del trabajo de investigación, para proponer las mismas a nivel de cada uno de los objetivos específicos.

Por su parte, en el capítulo VI se realiza una propuesta para implementación, que permita corregir los resultados negativos presentados en la investigación.

El control interno busca la mejor forma de manejar los ingresos y mantener su respectivo orden desde el momento en que se generan hasta cuando se realiza su contabilidad y distribución a cada área correspondiente. Es por ello que en la realización de esta investigación, también se estudiarán los controles que se tienen para el cobro de las comisiones, buscando que al concluir dicha investigación se obtengan resultados que beneficien a la Institución.

# **CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

## **1.1 Planteamiento del problema**

### **1.1.1 Antecedentes del problema**

A nivel general, el control interno brinda un plan de organización para todas las empresas, con este plan se espera que se lleve un buen control y seguridad, del orden en todos los departamentos de la empresa. El control interno está compuesto por cinco componentes que ayudan al buen manejo y funcionamiento de la empresa, que es lo que se conoce hoy en día a nivel mundial como COSO, su primer informe se publica en el año de 1992, el cual es la guía principal para diseñar, implementar, y llevar a cabo el control interno y la evaluación de su eficiencia. Con la implementación de COSO en las empresas, lo que se busca es llevar un mejor orden y control, en todos sus procesos.

Las entidades pertenecientes al Sistema Bancario Nacional se encuentran en una constante competencia, por lo cual deben buscar la forma de maximizar las utilidades todo lo posible. Para esto, es importante que las mismas no solo busquen incrementar los ingresos sino también controlar que la entrada de estos a las arcas de la institución no sea obstaculizada por errores humanos o de procedimiento que puedan terminar comprometiendo los resultados esperados.

El Banco de Costa Rica es una institución pública que se encuentra regulada por diversas leyes, entre ellas la Ley 8 292, Ley General de Control Interno. A causa de estas regulaciones la institución presenta un estricto control interno en

todas sus partidas. Sin embargo, puede que algunos controles presenten ciertas debilidades que perjudiquen de alguna forma a la institución.

Según lo establecido, hoy en día, el Banco de Costa Rica cuenta con diferentes oficinas que se dividen en: tiendas comerciales, cajas auxiliares, oficinas de apoyo al área comercial y oficinas de apoyo. Cada oficina trabaja bajo una misma misión y visión para cumplir con la expectativa y metas de la institución. En lo que respecta a cada una de las oficinas comerciales deben manejar de forma separada su propia contabilidad, pues debe procurarse un estricto control interno en las responsabilidades otorgadas a cada una, como el manejo de los activos, inversiones y préstamos; una estricta medición de los gastos que sean solo los necesarios e ingresos que se registren de la manera correcta y percibir la mayor cantidad que sea posible, buscando la forma en que la oficina sea lo más rentable y que al final presente a la institución en general un aporte significativo a la utilidad de los estados financieros totales.

Sin embargo, por la gran cantidad de oficinas que conforman la institución puede que se presenten algunas carencias en lo que respecta al control interno, La Gerencia Comercial de Oficinas Centrales del Banco de Costa Rica, actualmente, está conformado por 98 colaboradores que se encuentran divididos en los diferentes puestos de trabajo, que son: Gerente Local, Gerente de Tienda, Oficial de Operaciones, Ejecutivo de Negocios Banca Minorista, Tesorero Cajero, Plataformista de Cobro, Promotor de Negocios, Asistente Administrativo, Oficial de Servicio al Cliente 1, Oficial de Servicio al Cliente 2. Esta es la gerencia comercial más grande que tiene el Banco de Costa Rica y, por lo tanto, una de las

que genera mayores ingresos y, a su vez, presenta más riesgos, por la gran cantidad de trámites realizados.

### **1.1.2 Problematización**

Actualmente, una de las principales Fuentes de ingresos para las áreas comerciales es el cobro de comisiones por servicios bancarios brindados en las plataformas de servicios; sin embargo, podría ser que existan debilidades en el momento de realizar el cobro de las comisiones en vista de que no se cuenta con un sistema de control que determine con exactitud si el total de servicios brindados durante el día están siendo cobrados, por esta situación nace la consulta de:

¿Cómo podrían mejorarse los controles sobre las comisiones cobradas en las plataformas de servicios?

Por otro lado, el cobro de comisiones por servicios bancarios presenta una debilidad a nivel de sistema, pues no logra observarse cuáles fueron los servicios prestados ni el monto total de cada uno, esto dificulta determinar cuáles servicios son los más utilizados por los clientes y cuales generan más ingresos. ¿Qué estrategia puede sugerirse para cuantificar el cobro de los servicios prestados en la plataforma de servicio del área comercial?

Sobre la normativa que se utiliza como referencia para el cobro de comisiones, en algunas ocasiones no se especifica cuando debe cobrarse la comisión y en qué situaciones amerita no cobrarla, a raíz de esto surge la consulta de ¿Qué tan

eficaz es lo indicado por la normativa utilizada con respecto al cobro de comisiones en las oficinas comerciales?

Dado que cada oficina comercial maneja sus propios gastos e ingresos, la Gerencia Comercial de Oficinas Centrales debe llevar un estricto seguimiento de sus utilidades; por lo tanto, la problemática planteada podría tener repercusiones negativas en los rendimientos de la oficina y, en general, a nivel de la institución. Por lo tanto, nace la duda de ¿cómo las utilidades de las oficinas podrían verse impactadas por las debilidades en el cobro de comisiones por servicios bancarios en las plataformas de servicios?

### **1.1.3 Justificación del tema**

En la actualidad, las empresas independientemente al sector económico al que pertenezcan buscan mantener un adecuado equilibrio de sus ingresos y egresos, de manera que los primeros cubran y sobrepasen a los segundos. Es razonable pensar que cuanto mayor cantidad de servicios ofrecidos, debería ser mayor la cantidad de ingresos, esto hace de vital importancia mantener un estricto y eficiente control sobre los ingresos y maximizar de estas maneras las utilidades.

Para el sector bancario, el control de los ingresos toma aún más importancia en vista de que cuenta con la particularidad de manejar fondos que son públicos, por esto, el control de los ingresos es de suma importancia, ya que las debilidades en la captación de los ingresos podrían acarrear consecuencias negativas en el rendimiento sobre la utilidad de la institución, lo cual podría materializarse en

sanciones por parte de los entes reguladores y un impacto negativo en la imagen con los clientes.

En el caso del Banco de Costa Rica que ha venido buscando incrementar su cartera de negocios, se toma como referencia a la gerencia comercial de oficinas centrales, por la gran cantidad de ingresos que genera y, además, que es la oficina comercial que maneja más empleados. Por eso, al tener gran cantidad de personal es más difícil llevar un control de los cobros.

El Banco de Costa Rica ha venido dando especial atención a la utilidad individual de cada oficina bajo el concepto de mejora continua, lo cual ha llevado a estas a innovar en la manera de hacer negocios. En este trabajo, pretende darse un enfoque distinto al incremento de la utilidad, no mediante la generación de más negocios, sino en la adecuada optimización y control de los ingresos. Se espera que con la conclusión y resultados obtenidos de esta investigación la gerencia comercial de oficinas centrales del Banco de Costa Rica pueda obtener una Fuente de información valiosa que le permita mejorar los controles sobre los ingresos, para optimizarlos y mejorar las utilidades.

## **1.2 Formulación del problema**

El Banco de Costa Rica en búsqueda de la mejora continua y en vista de la diversa cantidad de servicios que ofrece toma como vital importancia contar con

las mejores estrategias para optimizar los ingresos por servicios bancarios, a raíz de lo anterior se plantea el problema central de ingresos de la siguiente manera:

¿Basándose en los hallazgos obtenidos en la Gerencia Comercial de Oficinas Centrales del Banco de Costa Rica para el primer semestre del año 2017, qué mejoras podrían proponerse para el seguimiento, control y aplicación de los ingresos por servicios bancarios y a la normativa interna que lo respalda?

## **1.3 Objetivos de la investigación**

### **1.3.1 Objetivo general**

Medir el registro de ingresos por comisiones sobre servicios bancarios y la normativa que los ampara, en las plataformas de servicios en la Gerencia Comercial de Oficinas Centrales en el Banco de Costa Rica para el primer semestre del año 2017, para proponer el diseño de una estructura de control

interno para dichos rubros que incremente los ingresos por el cobro de comisiones.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Modificar el procedimiento actual para el cobro de comisiones no automatizadas en las plataformas de servicios de la Gerencia Comercial de Oficinas Centrales, en el primer semestre del año 2017.
- Revisar la normativa y lineamientos establecidos en el banco para el cobro de comisiones por los servicios prestados en las oficinas comerciales de la Gerencia Comercial de Oficinas Centrales.
- Proponer mejoras para el cobro de las comisiones por servicios bancarios en las plataformas de servicios, sus controles y los lineamientos que los respaldan, de la Gerencia Comercial de Oficinas Centrales.

## **1.4 Alcances y limitaciones**

### **1.4.1 Alcances**

- En esta investigación se pretende abarcar los ingresos de la gerencia comercial de oficinas centrales, en el periodo comprendido de enero a junio del año 2017.

- Beneficiar a la Gerencia Comercial de Oficinas Centrales y, eventualmente, al resto de Gerencias del Banco en busca de un mejor control de los ingresos por servicios en toda la institución.

#### **1.4.2 Limitaciones**

Entre las posibles limitaciones que podrían encontrarse para la realización de esta tesis se encuentran las siguientes

- La posibilidad de no obtener información necesaria de las áreas y encargados de oficinas que se encuentren involucrados en el proceso.
- La posibilidad de no obtener datos amplios y suficientes de los sistemas informáticos en los que se extraerá información.

Sin embargo al momento de finalizar la investigación no existió ninguna información necesaria que no pudiera ser obtenida.

## **CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO**

## **2.1 Contexto histórico**

Se presenta información sobre los aspectos más relevantes del Banco de Costa Rica como la historia, misión, visión, políticas, Gobierno Corporativo y un poco de cómo se encuentra conformado. Esta información se obtiene de la página Web Banco BCR.com. Enlace: <https://www.bancobcr.com/>

### **2.1.1 Historia**

El Banco de Costa Rica fue fundado el 20 de abril de 1877 con el nombre de Banco de la Unión, el cual mantuvo hasta 1890, cuando lo varió por el actual. Nació con el propósito de ser una nueva opción bancaria entre las ya existentes y tuvo como funciones iniciales el prestar dinero, llevar cuentas corrientes, recibir depósitos y efectuar cobranzas, entre otras. A solo siete años de su fundación el Banco de Costa Rica se convirtió en el único emisor de dinero y el primer administrador de las rentas públicas, mediante un contrato que se denominó Soto-Ortuño y que tuvo vigencia hasta el año 1896.

Otros acontecimientos económicos se fueron sucediendo con los años hasta que en 1928 descentralizó sus servicios, con la creación de sus primeras sucursales en los puertos de Limón y Puntarenas.

En 1948, la Junta Fundadora de la Segunda República decretó la nacionalización de la banca, por lo que el Banco de Costa Rica se integró a ella hasta la fecha. Se define como institución autónoma, de acuerdo con el artículo 189 de la Constitución Política de la República de Costa Rica, de 1949.

Durante los últimos años se ha preocupado adicionalmente por modernizar e innovar sus servicios y atención al público procurando mayor agilidad y comodidad, mediante el uso y aplicación de su moderna tecnología.

### **2.1.2 Misión**

Impulsar el desarrollo social, la competitividad y la sostenibilidad de Costa Rica al ofrecerles a sus clientes un conglomerado financiero público y seguro, de excelencia e innovación en todos sus servicios.

### **2.1.3 Visión**

Ser la opción financiera preferida por ofrecer a sus clientes productos y servicios con estándares mundiales de calidad, innovación y eficiencia, que promueven el desarrollo del país.

### **2.1.4 Gobierno corporativo**

En cuanto al Gobierno Corporativo la página de Web Banco BCR.com, indica que el Gobierno Corporativo es el conjunto de las políticas, normas y órganos internos mediante los cuales se dirige y controla la gestión de la entidad.

El Conglomerado BCR se compromete a desempeñarse con transparencia y ética desde la Junta Directiva General, la alta administración hasta cada uno de sus colaboradores, garantizando así a sus clientes un excelente manejo de sus negocios.

El objetivo de este documento es presentar a nuestros reguladores, proveedores, clientes, y público en general la información detallada de las Juntas Directivas, Comités de Apoyo, personas y empresas vinculadas y auditoría

externa, así como las políticas y los lineamientos que asegurarán la adopción de sanas prácticas de Gobierno Corporativo.

El Conglomerado Financiero BCR está conformado por el Banco de Costa Rica y sus Subsidiarias:

- BCR Valores Puesto de Bolsa, S.A.
- BCR Sociedad Administradora de Fondos de Inversión, S.A.
- BCR Pensión Operadora de Planes de Pensiones Complementarias, S.A.
- BCR Corredora de Seguros S.A.
- Banco Internacional de Costa Rica, S.A. (Bicsa)
- Ban Procesa, S.R.L.

Este informe fue elaborado durante los meses de febrero y marzo del 2017. Para efectos de este Informe, se excluye de su aplicación a Ban Procesa, S.R.L., sociedad miembro del Conglomerado que actualmente no está en funcionamiento.

Según lo establecido por el Departamento de Capital Humano hoy en día el Banco de Costa Rica cuenta con un total de 522 oficinas que se dividen en: 184 oficinas comerciales, 61 cajas auxiliares, 167 oficinas de apoyo al área comercial y 110 oficinas de apoyo, cada oficina trabaja bajo una misma misión y visión para cumplir con la expectativa y metas de la institución. En el caso de la gerencia comercial de oficinas centrales se encuentra conformado por un total de 98 personas que se distribuyen en los siguientes puestos: 1 gerente local, 4 gerentes de tienda, 3 oficial de operaciones, 4 ejecutivos de negocio banca minorista, 4 cajeros tesoreros, 3 plataformistas de cobro, 10 promotores de negocios, 1

asistente administrativo, 40 oficiales de servicio al cliente 1 y 28 oficiales de servicio al cliente 2.

## **2.2 Contexto teórico-contextual**

### **2.2.1 Contabilidad**

Se entiende por contabilidad la forma de llevar el orden y registro de los ingresos y gastos de las empresas, además se incluye el análisis e interpretación de cada partida del balance de situación. Cuando se da un debido manejo de la contabilidad las compañías, funciona de manera correcta, próspera y con esto se cumple el principio de negocio en marcha.

Calleja, (2015), en su obra *Contabilidad 1* indica que "...a contabilidad financiera es una técnica que se utiliza para el registro de las operaciones que afectan económicamente a una entidad y que produce sistemática y estructuradamente información financiera. Las operaciones que afectan económicamente a una entidad incluyen las transacciones, las transformaciones internas y otros eventos". (p. 15)

El glosario de términos y definiciones utilizados en el conglomerado financiero DISP-GMC-OPP-111-11: BCR versión 9 del 24/05/2017, definen 2 tipos de contabilidades:

### **2.2.2 Contabilidad de gestión**

Es un "...sistema informativo que genera estados de resultados por oficina comercial y de cada una de sus gerencias, el cual contribuye al proceso de toma de decisiones administrativas en el tema de rentabilidad". (p.105)

### **2.2.3 Contabilidad presupuestaria**

Es el registro detallado de las asignaciones presupuestarias de ingresos y gastos, debidamente aprobados por las instancias competentes, así como el registro de las operaciones producto de su ejecución y liquidación. Incluye, además, registros auxiliares y específicos que faciliten el control interno y posibiliten el externo". (p.105). La contabilidad rige la base de toda empresa para dar un soporte vital en el manejo de la economía y el orden de todas las transacciones manejadas en el día a día.

## 2.3 Control interno

Definimos control interno como el programa y medidas que tienen las empresas para proteger sus recursos, ayuda a mejorar la efectividad de la empresa en cada proceso ya sea de la empresa. El control interno, a su vez, busca dar una seguridad razonable a la empresa.

Santillana (2015), en su obra *Sistemas de control interno* "...comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada adoptan la dirección general, los responsables del gobierno y otro personal de la entidad para salvaguardar sus activos y documentación relevante, asegurará la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera y presupuestal, y la complementaria administrativa y operacional; promover la eficiencia operativa; y estimular el acatamiento y adhesión a la legislación, normatividad y a las políticas prescritas por la administración ". (p.48)

El glosario de términos y definiciones utilizados en el conglomerado financiero BCR versión 9 del 24/05/2017 define el control interno: "...serie de acciones que se llevan a cabo antes, durante y después de realizar una actividad en la institución, para proporcionar seguridad razonable para el logro de los objetivos". (p.112)

El control interno rige todos los controles que la empresa debe presentar, sin duda alguna entre más grande sea la empresa, más estricto debe ser el control,

cabe considerar que siempre hay mejoras que presentar a las instituciones para que sea más efectivo.

### 2.3.1 Objetivos de COSO

Se entiende por objetivos de control interno los que se deben cumplir en las empresas para lograr llevar a cabo un mejor orden y control en todo lo que se realice, de manera que se trate de prevenir errores y deficiencias en las compañías. El Resumen Ejecutivo de Control Interno Marco Integrado establece tres categorías de objetivos que son: Justificar todos los párrafos

- **Objetivos operativos:** Hacen referencia a la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluidos sus objetivos de rendimiento financiero y operacional, y la protección de sus activos frente a posibles pérdidas.
- **Objetivos de información:** Hacen referencia a la información financiera y no financiera interna y externa y pueden abarcar aspectos de confiabilidad, oportunidad, transparencia, u otros conceptos establecidos por los reguladores, organismos reconocidos o políticas de la propia entidad.
- **Objetivos de cumplimiento:** Hacen referencia al cumplimiento de las leyes y regulaciones a la que está sujeta la entidad.

La finalidad de dichos objetivos es que la compañía trate de cumplir con estos lineamientos para lograr mayor efectividad los controles y en la administración.

### 2.3.2 Componentes del control interno

Se entienden por componentes del control interno los distintos elementos que son los utilizados para tener un mejor conocimiento y manejo en el tema del control interno.

El glosario de términos y definiciones utilizados en el conglomerado financiero BCR versión 9 del 24/05/2017 "...indica que el control interno está constituido por los siguientes mecanismos funcionales: a) ambiente de control, b) valoración del riesgo, c) actividades de control, d) sistemas de información y e) seguimiento. (Norma 1.1 denominada Sistema de control interno de las Normas de control interno para el sector público emitidas por la Contraloría General de la República)" (p.115)

En referencia al tema de los componentes del control interno la ley 8292 que rige en Costa Rica las Normas de Control Interno para el Sector Público, que son las que regulan al Banco de Costa Rica en temas de control interno describe ambiente de control y sistemas de información de la siguiente forma:

### **2.3.3 Ambiente de control**

El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben establecer un ambiente de control que se constituya en el fundamento para la operación y el fortalecimiento del SCI, y en consecuencia, para el logro de los objetivos institucionales. A los efectos, debe contemplarse el conjunto de factores organizacionales que propician una actitud positiva y de apoyo al SCI y a una gestión institucional orientada a resultados que permita una rendición de cuentas efectiva. (p.7)

#### **2.3.4 Actividades de control**

El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben diseñar, adoptar, evaluar y perfeccionar, como parte del SCI, las actividades de control pertinentes, las que comprenden las políticas, los procedimientos y los mecanismos que contribuyen a asegurar razonablemente la operación y el fortalecimiento del SCI y el logro de los objetivos institucionales. Dichas actividades deben ser dinámicas, para introducirles las mejoras que procedan en virtud de los requisitos que deben cumplir para garantizar razonablemente su efectividad. (p.13)

#### **2.3.5 Valoración del riesgo**

Según los riesgos que presente cada empresa, así deben considerar un mejor control interno en todo lo que se realice, estas valoraciones deben realizarse constantemente. El Resumen Ejecutivo de Control Interno Marco Integrado establece:

“Cada entidad se enfrenta a una gama diferente de riesgos procedentes de Fuente s externas e internas. El riesgo se define como la posibilidad de que un acontecimiento ocurra y afecte negativamente la consecución de los objetivos. La evaluación del riesgo implica un proceso dinámico e iterativo para identificar y evaluar los riesgos de cara a la consecución de los objetivos. Dichos riesgos deben evaluarse a unos niveles preestablecidos de tolerancia. De este modo, le

evaluación de riesgos constituye la base para determinar cómo se gestionarán.  
(p.4)”

Podría decirse que una vez valorados los riesgos la empresa puede buscar en que departamentos debe mejorar sus controles.

### **2.3.6 Información y comunicación**

En cuanto a información se entiende como la forma que tienen los patronos de comunicar a los empleados todo lo que respecta a los controles en cada proceso que se realice. El Resumen Ejecutivo de Control Interno - Marco Integrado establece:

“La información es necesaria para que la entidad pueda llevar a cabo sus responsabilidades de control interno y soportar el logro de sus objetivos. La dirección necesita información relevante y de calidad, tanto de Fuentes internas como externas, para apoyar el funcionamiento de los otros componentes del control interno. La comunicación es el proceso continuo e iterativo de proporcionar, compartir y obtener información necesaria. La comunicación interna es el medio por el cual la información se difunde por medio de toda la organización, que fluye en sentido ascendente, descendente y a todos los niveles de la entidad. (p.5).”

Cabe considerar que a mejor comunicación, mayor entendimiento se tendrá en relación con los controles internos que se manejan en la institución.

### **2.3.7 Actividades de supervisión**

Por lo general se deben realizar supervisiones de los controles internos que manejan las empresas para poder considerar que tan eficientes resultan. El Resumen Ejecutivo de Control Interno - Marco Integrado establece:

Las evaluaciones continuas, las evaluaciones independientes o una combinación de ambas se utilizan para determinar si cada uno de los cinco componentes del control interno, incluidos los controles para cumplir los principios de cada componente, están presentes y funcionan adecuadamente. Las evaluaciones continuas, que están integradas en los procesos de negocio en los diferentes niveles de la entidad, suministran información oportuna. Las evaluaciones independientes, que se ejecutan periódicamente, pueden variar en alcance y frecuencia, dependiendo de la evaluación de los riesgos, la efectividad de las evaluaciones continuas y otras consideraciones de la dirección. (p.5)

Finalmente, si se lleva una adecuada supervisión de los componentes, se ayuda a la empresa a llevar un mejor control en sus gestiones.

Un buen manejo de los componentes del control nos brinda mayor confianza y seguridad en las transacciones realizadas para la entidad buscando con ello un estricto orden en la contabilización de estas.

### **2.3.8 Factores críticos de éxitos**

Con respecto a los factores críticos de éxito son los que nos indican fortalezas y debilidades tiene un proyecto para poder realizarse de la manera que se espera. En cuanto al tema el libro *Critical Success Factors for Directors in the Eighties* indica lo siguiente:

Los factores críticos de éxito son factores internos o externos a la empresa que deben ser identificados y reconocidos porque soportan o amenazan el logro de los objetivos de la empresa e incluso su existencia. Requieren de atención especial para evitar sorpresas desagradables o la pérdida de oportunidades. Pueden ser internos o externos, positivos o negativos en su impacto. (p.14).

Cabe destacar que realizando una buena evaluación de los factores críticos los proyectos propuestos logran cumplir de una mejor forma los objetivos que se tienen previstos.

## **2.4 Ingresos**

### **2.4.1 Ingresos de actividades ordinarias**

Los ingresos son los que mantienen la estabilidad de una empresa, uno de sus objetivos primordiales es buscar que los ingresos cubran el total de los gastos presupuestados a final del periodo y que, además, sobrepasen el monto de dichos gastos para generar utilidades en la institución.

Según la NIC 18 en el párrafo 7 la definición de ingresos de actividades ordinarias es la siguiente: “es la entrada bruta de beneficios económicos, durante

el periodo, surgidos en el curso de las actividades ordinarias de una entidad, siempre que tal entrada de lugar a un aumento en el patrimonio, que no esté relacionado con las aportaciones de los propietarios de ese patrimonio”.

Por otro lado, en la normativa interna del Banco de Costa Rica en la disposición número DISP-GEI-GFC-101-04-15\_V13, clasifica los ingresos de la siguiente forma:

- 510 Ingresos financieros.
- 520 Ingresos por recuperación de activos y disminución de estimaciones y provisiones.
- 530 Ingresos operativos diversos.

#### **2.4.2 Ingresos operativos diversos**

Se describe ingresos operativos como la mayoría de ingresos que se registran en las transacciones brindadas en las áreas comerciales. La DISP-GEI-GFC-101-04-15 Disposiciones administrativas para el manejo de las cuentas contables del BCR. Indica que: este grupo comprende ingresos operativos diversos generados durante el ejercicio que no puedan ser incluidos, en virtud de la naturaleza de estos, en las cuentas de ingresos anteriormente descritas.

Los otros ingresos operativos diversos están integrados por las siguientes cuentas:

- 531 Comisiones por servicios.

- 532 Ingresos por bienes realizables.
- 533 Ingresos por participación en el capital de otras empresas.
- 534 Ingresos por cambio y arbitraje de divisas.
- 538 Otros ingresos con partes relacionadas.
- 539 Otros ingresos operativos.

Dado a que el objeto de estudio se centra en las comisiones por servicios se hace una breve descripción en lo que respecta a las mismas que son las que no llevan riesgo financiero directamente, pero que de igual forma hay que controlarlas. A raíz de la descripción de cada tipo de ingresos se observa que según el riesgo y el tipo de ingreso que se realice así debe clasificarse en cada clase de cuenta.

## **2.5 Finesse**

Otro factor importante de describir en esta investigación es el sistema utilizado para realizar las transacciones diarias en las plataformas de servicios, por eso, el Glosario de Términos y Definiciones del Banco de Costa Rica define Finesse de la siguiente manera "...sistema mediante el cual se registra las operaciones diarias de todas las oficinas del BCR". (p.150). Sin lugar a dudas, este sistema formará parte vital de la investigación, ya que de ahí se sacará la información a revisar del cobro de las comisiones.

## Imagen 1. AJ801 Comisiones Varias de Captación

AJ801 (105) - COMISIONES VARIAS

Moneda: 001-COLONOS

Grupo Comis.: 002- CAPTACION

Comis.: 021-COMISION POR ESTADO DE CUENTA CORRIENTE Y AHORRO

Opción Comis.: 001-COMISION POR ESTADO DE CUENTA CORRIENTE Y AHORRO

Tipo de Cobro: 5- ESCALONADA EXCLUYENTE

Documento: 50018134 Consecutivo:

Forma de Cobro  
 Efectivo  Débito Cuenta

Concepto:

Cuenta:

Cantidad: CANT.# DE FOLIOS: 0.00

Efectivo: 0.00 Comisión: 1,156.00

Val. Compens: 0.00

Total: 1,156.00 Total Comisión: 1,156.00

Formulario:

Tipo identificación: 1- Física Nacional

Identificación: Persona en ventanilla Ir

Nombre:

Sicotrópicos Aceptar Cancelar Próximo:

Fuente : FBA Finesse Teller

Imagen 2. AJ801 Comisiones Varias Servicios Bancarios Electrónicos

**AJ801 (105) - COMISIONES VARIAS**

Moneda: **001-COLONES**

Grupo Comis: **004-SERV BANCARIOS ELECTRONICOS**

Comis: **003-COMISIONES BANCO NACIONAL**

Opción Comis.: **002-COMISION POR DEPOSITO BANCO NACIONAL**

Tipo de Cobro: **1-FIJA**

Documento: **37711282** Consecutivo:

Forma de Cobro  
 Efectivo  Débito Cuenta

Concepto:

Cuenta:

Cantidad:

Efectivo:  **0.00**

Val. Compens:  **0.00**

Total:  **1,162.00**

Monto Base:  **0.00**

Comisión:  **1,162.00**

Total Comisión:  **1,162.00**

Formulario:

Tipo identificación: **1- Física Nacional**

Identificación:  **Persona en ventanilla**

Nombre:

Próximo:

Fuente : FBA Finesse Teller

## Imagen 3 BNC02 Depósito Banco Nacional

BNC02 (164) - DEPOSITOS BNCR

Moneda: 001-COLONES    Cuenta Cliente: [REDACTED]

Documento: [REDACTED]    Calcular cuenta cliente:

Efectivo: [REDACTED] 0.00

Otros valores compensados: [REDACTED] 0.00

Total: [REDACTED] 0.00

Depositante: [REDACTED]

Detalle: [REDACTED]

Identificación: 01- Fisica    0-0000-0000

Marque para depositar:     Formulario: [REDACTED]


Sicotrópicos    Aceptar    Cancelar    Próximo: [REDACTED]

Fuente : FBA Finesse Teller

## 2.6 Comisiones por Servicios Bancarios

En lo referente a comisiones se define como monto estipulado en las normativas o reglamentos de cada institución que se cobra por brindar un servicio, estas comisiones pueden cobrarse de manera manual o automática, según el sistema que se tenga. Con respecto a las entidades bancarias las comisiones representan una importante Fuente de ingresos.

El glosario de términos y definiciones utilizados en el conglomerado financiero BCR versión 9 del 24/05/2017 define como comisión:

- Retribución que se cobra por el desempeño de una función o por algo que se administra.
- Porcentaje ganado, producto de la intermediación de pólizas y pactado según contrato con las aseguradoras.
- Porcentaje que se cobra por un servicio prestado por la custodia, administración, recepción de documentos y valores.

Cabe señalar que cada comisión cobrada representa un aporte significativo en los ingresos del periodo, y a su vez un aumento en la utilidad. Puede concluirse que cuanto más es el orden en el cobro de las comisiones, mayor control se llevará de los mismos.

## 2.7 Sugef

La Superintendencia General de Entidades Financieras, conocida como Sugef es la encargada de regular a las entidades bancarias, busca velar por una fiscalización y manejo de los bienes, en especial, cuando se trata de la Banca Estatal debido a que el dinero que se maneja, pertenece a fondos públicos. de la página web de la Sugef:

[https://www.sugef.fi.cr/sobre\\_sugef/objetivos\\_y\\_funciones/](https://www.sugef.fi.cr/sobre_sugef/objetivos_y_funciones/)

Podemos observar las funciones que tienen con las entidades financieras que son las siguientes:

- Velar por la estabilidad, la solidez y el funcionamiento eficiente del sistema financiero nacional.
- Fiscalizar las operaciones y actividades de las entidades bajo su control.
- Dictar las normas generales que sean necesarias para el establecimiento de prácticas bancarias sanas.
- Establecer categorías de intermediarios financieros en función del tipo, tamaño y grado de riesgo.
- Fiscalizar las operaciones de los entes autorizados por el Banco Central de Costa Rica a participar en el mercado cambiario.
- Dictar las normas generales y directrices que estime necesarias para promover la estabilidad, solvencia y transparencia de las operaciones de las entidades fiscalizadas.
- Presentar informes de sus actividades de supervisión y fiscalización al Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero.

- Cumplir con cualesquiera otras funciones y atributos que le correspondan, de acuerdo con las leyes, reglamentos y demás disposiciones atinentes.

La Sugef es el ente que rige y controla al Banco de Costa Rica, brinda las normas a seguir entre ellas lo estipulado en el catálogo de las cuentas contables que se maneja de la forma que indica dicha entidad, por eso, resulta importante mencionar un poco sobre la Sugef y como interviene en la organización de la institución.

## **2.8 Reglamento de tarifas y condiciones para los servicios del Banco de Costa Rica**

El reglamento de tarifas estipuladas en el Banco de Costa Rica, (REG-GEI-GFC-30-40) en su versión 46 que rige a partir del 01/04/2017, nos indica que porcentaje de comisión debemos cobrar por cada servicio brindado ya sea en el cobro por el servicio brindado directamente al cliente en ventanilla o el servicio que se ofrece a nivel interno en las diferentes transacciones.

Este reglamento divide el cobro de las tarifas en 10 grupos diferentes que son:

- a) Productos de colocación
- b) Productos de captación
- c) Tarjetas de crédito y débito
- d) Servicios bancarios electrónico
- e) Servicios comercio exterior
- f) Comisiones de confianza

- g) Garantías de participación y cumplimiento
- h) Evaluación de garantías reales
- i) Servicios de adquirencia
- j) Otras tarifas

Cabe destacar que dicho reglamento nos indica el monto exacto de la tarifa y si se realiza alguna excepción en la misma, y cuando se realice una exoneración de dicho pago quien tiene la debida atribución para hacerlo. Se indica que la tarifa es la tabla o catálogo de precios, y con base a esta se describen tres conceptos más según el Reglamento de Tarifas y Condiciones según el Reglamento de Tarifas del Banco de Costa Rica:

- **Tarifa fija:** monto fijo a cobrar en una comisión.
- **Tarifa adicional:** monto adicional a cobrar en una comisión, según sea el caso, generalmente es cuando se da un exceso sobre un monto base que se toma de referencia para cobrar una tarifa.
- **Tarifa máxima:** monto máximo que se puede cobrar en una comisión.

Para esta investigación se tomarán en cuenta las comisiones que son cobradas en las plataformas de servicios y cajas.

## 2.9 Hipótesis

La investigación que se piensa realizar debe cumplir una serie de factores para que se pueda lograr de la manera que se piensa, esta investigación busca una

mejor cuantificación de ingresos a nivel de la Gerencia Comercial de Oficinas Centrales del Banco de Costa Rica. Para que lograr cumplir con los objetivos planteados se debe seguir con ciertas condiciones como lo son: demostrar que si las comisiones cobradas de manera manual se cobrarán de una forma automatizada se lograría un mejor control en la cuantificación de los ingresos y de esta forma que las personas encargadas realicen un cambio en el sistema.

El tipo de hipótesis para esta investigación es retrospectiva busca analizar la forma de cuantificar los ingresos que siempre ha manejado de forma permanente la institución, cabe destacar que según la clasificación de la hipótesis es alternativa ya que debe tener ciertas condiciones y análisis para que logre cumplirse.

La hipótesis para la investigación sería: a mayor control en el cobro de las comisiones, mejores ingresos recibirá la el BCR.

### 2.9.1 Operacionalización de la hipótesis

**Cuadro 1 Hipótesis**

Hipótesis	Conceptos	Variables	Indicadores
<b>A mayor control en el cobro de las comisiones, mejores ingresos recibirá la del BCR.</b>	Cobro de comisiones: monto que se cobra por un servicio brindado. Ingresos: ganancias recibidas por servicios brindados.	Cobro de comisiones Ingresos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cobrar la comisión por cada servicio brindado.</li> <li>- Llevar un control de cada comisión que se cobra.</li> <li>- Formas de cobrar la comisión.</li> <li>- Monto que se cobra por cada comisión.</li> <li>- Cantidad de ingresos recibidos por comisiones.</li> </ul>

## **CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO**

## **3.1 Tipo de investigación**

### **3.1.1 Finalidad**

La finalidad de esta investigación consiste en verificar los controles que ya se tienen establecidos para el cobro de comisiones por servicios bancarios en las plataformas de servicios de la Gerencia Comercial de Oficinas Centrales, y también revisar de qué manera la normativa se aplica en dichos cobros. Y a raíz de la revisión y verificación de las situaciones antes mencionadas determinar si hay mejoras que proponer, por este motivo, según lo descrito se dice que su finalidad es de tipo aplicado.

### **3.1.2 Dimensión temporal**

Esta investigación va a tener una dimensión temporal de tipo transversal, porque que pretende realizarse un estudio de los ingresos recibidos por comisiones durante un periodo tiempo de un semestre que comprende de enero a junio del año 2017. Realizando una revisión en las comisiones que fueron cobradas y, a su vez, como se distribuyeron a lo largo de ese tiempo determinado.

### **3.1.3 Marco**

El marco de esta investigación pretender abarcar como objeto de estudio a la Gerencia Comercial de Oficinas Centrales del Banco de Costa Rica. Según los distintos tipos de marco se dice que la investigación de tipo mega hace referencia para tomar como objeto de estudio a todo el Banco, de tipo macro estudiaría un departamento u oficina y de tipo micro estudiaría una muestra de una oficina o departamento. El estudio que piensa realizarse es de tipo macro, porque estudiaría la cuantificación de ingresos de toda una Gerencia del Banco.

#### **3.1.4 Naturaleza**

La naturaleza de esta investigación pretende estudiar sobre las comisiones cobradas en las plataformas de servicios, revisar su cuantificación a nivel de sistemas, y los debidos controles con los que se registran. Así mismo, determinar cuáles comisiones están generando más registros de ingresos. En lo referente a la normativa verificar qué tan clara y específica es cuando se refiere al cobro de comisiones. En relación con lo explicado cabe considerar que esta investigación es de tipo cuantitativo, por el estudio que deberá aplicarse busca revisar los porcentajes y cifras de ingresos.

#### **3.1.5 Carácter**

El estudio por realizar presenta carácter de tipo analítico y exploratorio. Dado que pretende analizarse cómo se realiza el cobro de comisiones no automatizadas en

el sistema por servicios brindados en las plataformas de servicios y, además, revisar la normativa utilizada para el cobro de comisiones que corresponde a la Gerencia Comercial de Oficinas Centrales.

Además de carácter exploratorio, porque pretenden investigarse ¿cómo se están midiendo los cobros por comisiones no automatizadas? y así mismo ¿de qué forma influye la normativa en el cobro de comisiones para la Gerencia?, es decir, qué tan eficaz resulta lo indicado por la normativa para el correcto cobro de las comisiones.

### **3.1.6 Condición**

La condición de esta investigación es de campo ya que va a realizar directamente donde ocurre la situación en este caso en la Gerencia Comercial de Oficinas Centrales, de esta manera, se buscará la información tomando datos de transacciones y registros que se dan a diario, y en lo que compete a la normativa se realizaría la revisión de lo que indica cómo deben cobrarse las comisiones y cuáles son las condiciones o lineamientos por seguir.

### **3.1.7 Factores críticos de éxito**

- Orden y claridad de la información consultada en base de datos.
- Claridad, anuencia y dominio del tema, que tengan el personal entrevistado y encuestado.
- Colaboración de las áreas de apoyo consultadas en el proceso.
- Obtener los permisos para acceder a las bases de datos.

## **3.2 Sujetos y Fuente s de información**

### **3.2.1 Primera mano: sujetos**

- Gerente local, Gerente de Tienda y Oficial de Operaciones.
- Oficial de servicio al cliente 1, oficial de servicio al cliente 2.

Los sujetos de primera mano escogidos anteriormente son los concedores del tema a nivel de campo, en cuanto a al Gerente Local brindara la información respectiva de que impacto tienen sobre los ingresos de las comisiones cobradas por servicios además de toda la información que conozca con respecto al tema.

Los Gerentes de Tienda en cuanto a este tema podrían aportarnos detalles que sean relevantes para el desarrollo de la investigación, ya que son personas con años de experiencia en el puesto. Por su parte el oficial de operaciones es conocedor del tema por medio de una entrevista podría brindarnos información a fondo del tema, como por ejemplo en transacciones realizadas durante el día que impliquen cobrar una comisión.

En cuanto a los oficiales de servicio al cliente son los que realizan los cobros de las comisiones y nos podrían indicar por medio de recolección de información

como determinan el cobro de una comisión, con qué frecuencia lo hacen y qué diferencias hay entre cobrarlo de forma automatizada y manual, y a raíz de esto ver si se da alguna diferencia significativa por la forma en que se realizan dichos cobros. Cabe señalar que espera tenerse la información necesaria de estos sujetos con una entrevista.

### **3.2.2 Primera mano: Fuentes**

- Ley 8 292 de control interno para el sector público.
- Control interno-Marco integrado. Resumen ejecutivo.
- Reglamento de tarifas y condiciones del Banco de Costa Rica.
- Disposiciones administrativas para el manejo de cuentas contables del BCR (Manual y Catalogo).
- NIC 18 ingresos de actividades ordinarias.
- Sistemas BCR.

Cada una de las Fuentes antes mencionadas son necesarias para realizar la investigación, en cuanto a la ley de control interno sirve para basarnos en cómo se da el debido control en el cobro de comisiones.

Para que se estudie detenidamente las comisiones correspondientes a esta investigación debe revisarse el Reglamento de tarifas y condiciones del Banco para con ello determinar las comisiones que deben cobrarse y los montos que se establecen y demás características que deben tomarse en cuenta.

En lo referente a las disposiciones administrativas servirá de análisis para saber a donde se registra contablemente cada comisión cobrada, es de vital importancia revisarlo para observar qué condiciones y lineamientos deben seguirse en las transacciones que se realizan, buscando mantener el debido orden; además verificar los lineamientos que deben aplicarse en nuestros temas de interés.

En la actualidad, las Normas Internacionales de Contabilidad son las que rigen cada proceso contable llevados en las empresas es por eso que servirá como texto de estudio la NIC 18 Ingresos de Actividades Ordinarias que, sin lugar a dudas, se relaciona con el objeto de estudio. Dado que los sistemas y específicamente el sistema de “Finnesse” que es donde se realizan las transacciones de cobro de comisiones en las plataformas de servicios debe tomarse como una de las principales Fuentes de estudio.

### 3.3 Técnicas e instrumentos para recolectar información

Existen varias técnicas para lograr recabar la información que se necesita para realizar la investigación de una manera confiable, según los datos que se requieren obtener se necesitan de tres clases de técnicas: encuestas, observación y entrevistas. Para efectos de la siguiente investigación, no se aplicó ninguna técnica de muestreo, ya que se trabajó sobre el total de la población.

Las encuestas se aplicarán directamente a personas relacionadas con el tema de cobrar comisiones por servicios realizados en las plataformas de servicios. Por cuanto les serán aplicadas a los oficiales del servicio al cliente 1 y 2. Aplicando un cuestionario donde se indiquen aspectos relevantes del tema. Según Ramírez (2011), *Cómo diseñar una investigación académica* "...la encuesta se aplica a un sector amplio del universo del que espera conocerse su opinión o experiencia sobre un determinado tema problema". (p.106). A raíz de esto, decide aplicarse las encuestas a la gran población que se relaciona con el tema.

Pretende realizarse una observación de los temas por estudiar, llevando una bitácora de cómo se hacen los procesos, determinar si hay algún detalle que requiera más control y si se presentan situaciones que podrían ayudar a realizar mejor el cobro de las comisiones en las plataformas de servicios. Ramírez (2011), *cómo diseñar una investigación académica* la observación "...busca explorar para precisar los aspectos por tener en cuenta en la observación estructurada y sistemática, reunir los datos y describirlos". (p.104).

Por medio de la observación se espera lograr revisar cómo se realizan el cobro de comisiones y de qué manera aplican la metodología para distribuir ingresos.

Al cuerpo administrativo de la Gerencia Comercial de Oficinas Centrales que se encuentra compuesto por el Gerente Local, los Gerentes de Tienda y los Oficiales Operativos se les aplicarán entrevistas del tipo cualitativo relacionado con el control interno, registro, seguimiento y normativa relacionada con el proceso de cobro de comisiones en las oficinas comerciales.. Según Ramírez (2011), *Cómo diseñar una investigación académica* la entrevista se define como “...técnica para recoger información imposible de obtener mediante la observación. Consiste en un dialogo entre el entrevistador y el entrevistado”. (p.104). Se espera realizar preguntas en las encuestas que ayuden a determinar la eficiencia los cobros de comisiones en la Gerencia Comercial de Oficinas Centrales y qué factores se toman en cuenta para aplicar dicha metodología.

# **CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

## **4.1 Diagnóstico de la situación vigente**

### **4.1.1 Diagnóstico de la situación**

Seguidamente en este capítulo se dará a conocer el análisis e interpretación de las técnicas e instrumentos utilizados en este trabajo, con el fin de cumplir con los objetivos. En lo referente a este análisis, pretende explicarse los resultados obtenidos y, posteriormente, presentar las conclusiones y recomendaciones respectivas.

### **4.1.2 Evaluación de la normativa interna del BCR**

Se inicia evaluando el Reglamento de tarifas y condiciones para los servicios del Banco de Costa Rica (REG-GEI-GFC-30-04), en dicho documento se establecen los importes de comisiones para los diferentes servicios que se brindan en las oficinas comerciales del Banco de Costa Rica, así como las condiciones específicas para proceder con dichos cobros.

Igualmente, en este documento se establece que funcionarios cuentan con atribuciones para negociar comisiones y el porcentaje máximo de negociación para cada uno.

**Porcentaje a negociar**

Gerente general	100%
Subgerentes	100%
Gerente regional	100%
Gerente de área de marca	100%
Gerente local	75%

Lo anterior aplica para todas las comisiones salvo en aquellas donde se determinen funcionarios u órganos resolutorios específicos con atribuciones para negociar esa comisión en particular.

Se hace énfasis en que antes de negociarse cualquier comisión debe justificarse por qué se toma esta decisión, y debe dejarse el respectivo respaldo para el trámite.

## 4.2 Sistemas de trabajo

En lo referente a los sistemas del Banco, los oficiales de servicio 1 y 2 trabajan principalmente mediante el sistema Finesse, mediante el cual se gestionan la mayor cantidad de trámites para los clientes, se encuentra que si bien todos los trámites tienen su respectivo código de evento, todas las comisiones se centralizan en un solo evento llamado AJ801 Comisiones Varias, en el cual se centralizan de manera categorizada los cobros de comisión, de manera que el procedimiento para un cobro de comisiones usualmente va en la siguiente línea:

1. El oficial de servicio realiza la transacción o servicio en su respectivo evento.
2. Luego, procede a ingresar al evento AJ801 donde debe seleccionar la categoría correspondiente al trámite realizado para ubicar su respectiva comisión.
3. Finalmente, el oficial de servicio debe seleccionar si el cobro debe ser realizada en efectivo o con debito a cuenta, y si fuera necesario ingresar algunos parámetros especiales dependiendo del cobro seleccionado

Tras analizarse el procedimiento anterior la primera observación que salta es que la mayoría de las comisiones se cobran en un evento distinto al evento en el cual se realizaron, este cambio de una pantalla a otra implica que se incremente la posibilidad de que el oficial de servicio omita realizar este cobro por olvido, en

especial si se encuentran en situaciones de alto tránsito de clientes y la prioridad es atender lo antes posible a los clientes.

Por otra parte la estructura del evento en el que se realizan los cobros de comisiones se presta para errores, puesto que este cuenta con una misma categoría, dígame por ejemplo captaciones, tiene, a su vez, muchas subcategorías y, en ocasiones, estas tienen también otras subcategorías, lo que puede en cualquier momento inducir a error al funcionario y terminar cobrando una comisión menor o inclusive mayor a la correspondiente.

Posteriormente se procede a revisar en la repostería de los funcionarios cual es el registro que obtienen al final estas comisiones registradas en el AJ801 Comisiones varias, se revisan dos reportes diferentes el 152 reporte consolidado por cajero y el 39 Control por transacción, encontrándose que indiferente del cobro realizado todas se registran en 3 causales diferentes dependiendo del tipo de cobro:

- 3927 Efectivo
- 927 Debito a cuenta de ahorro
- 2927 Debito a cuenta corriente)

Siendo este el único registro que queda de las comisiones, se carece de un detalle específico de cuales fueron exactamente los cobros realizados durante el día. Se encuentra luego que existe un sistema de reportería que permite ver cuáles fueron los cobros realizados, pero esta información está disponible hasta el

día siguiente, e implica que hay que revisar el detalle de cada cobro para poder clasificarlos, lo cual es poco práctico, demanda tiempo y pierde valor como referencia para los cierres diarios de trámites.

### **4.3 Análisis de trámites realizados**

Con el fin de identificar cuáles son las principales comisiones que se cobran mediante las plataformas de servicio e identificar los trámites asociados a estas se procedió a emitir un reporte de las transacciones realizadas en las oficinas 377, 483 y 500 en el periodo comprendido entre enero a junio del 2017.

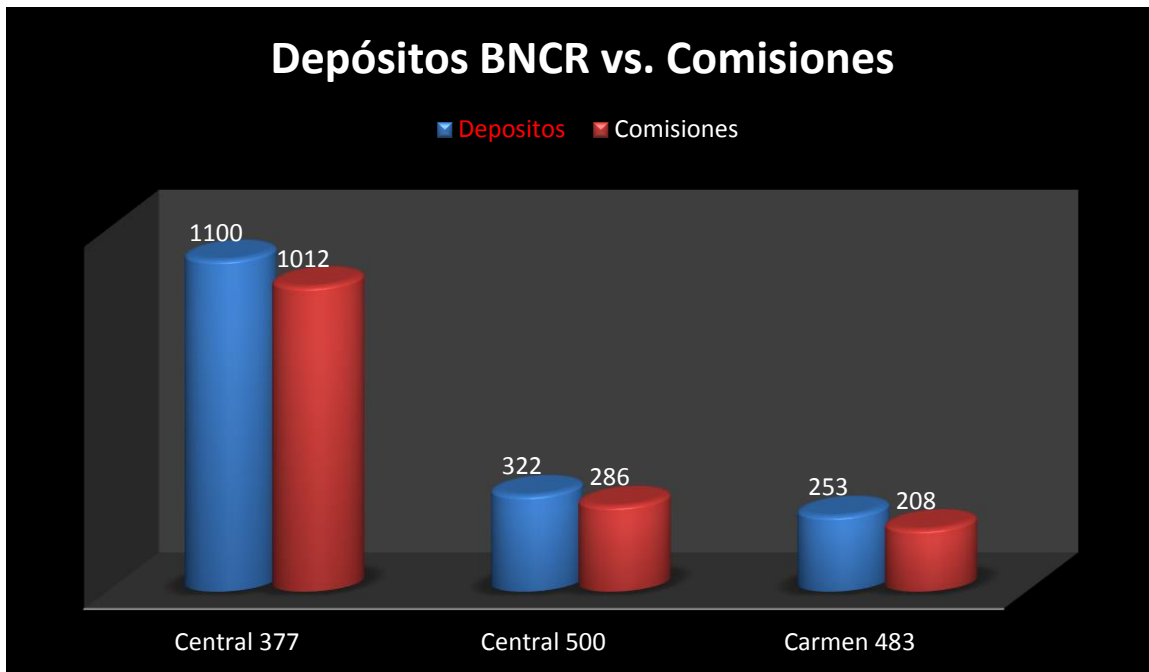
En base a este reporte se procedió a realizar un comparativo entre ambos rubros para determinar la existencia de inconsistencias, partiendo del principio que las comisiones cobradas deben igualar a la cantidad de trámites. Una vez realizado este ejercicio se determinan las siguientes transacciones con mayor recurrencia de cobro de comisión:

- Cambio de cheques del Banco Nacional en efectivo.
- Depósitos al Banco Nacional.
- Transferencia de fondos.

- Cambio de monedas.
- Estado de cuenta.
- Constancia de no deuda.
- Pago de servicios públicos.
- Reporte crediticio.

El primero descubrimiento es que de los trámites antes indicados únicamente los correspondientes a cambios de cheques del BNCR, depósitos al BNCR y transferencias de fondos entre cuentas son posibles de comparar con sus respectivos cobros de comisión, todos los demás si bien existen comisiones registradas el trámite como tal no presenta trazabilidad en el sistema de cajas ni en otros sistemas de trabajo consultados. Esto significa una debilidad en los controles, ya que no es posible determinar si todos los cobros realizados representan todos los trámites realizados. Dado lo anterior, se procede a trabajar con los cuales si logró establecerse una trazabilidad.

Se inicia con los depósitos a cuentas del BNCR, se presenta una gráfica con el resultado de la comparación realizada en las tres oficinas que conforman la gerencia, es importante recalcar que según lo normado a lo interno todo depósito al BNCR debe ser cobrado sin excepción.

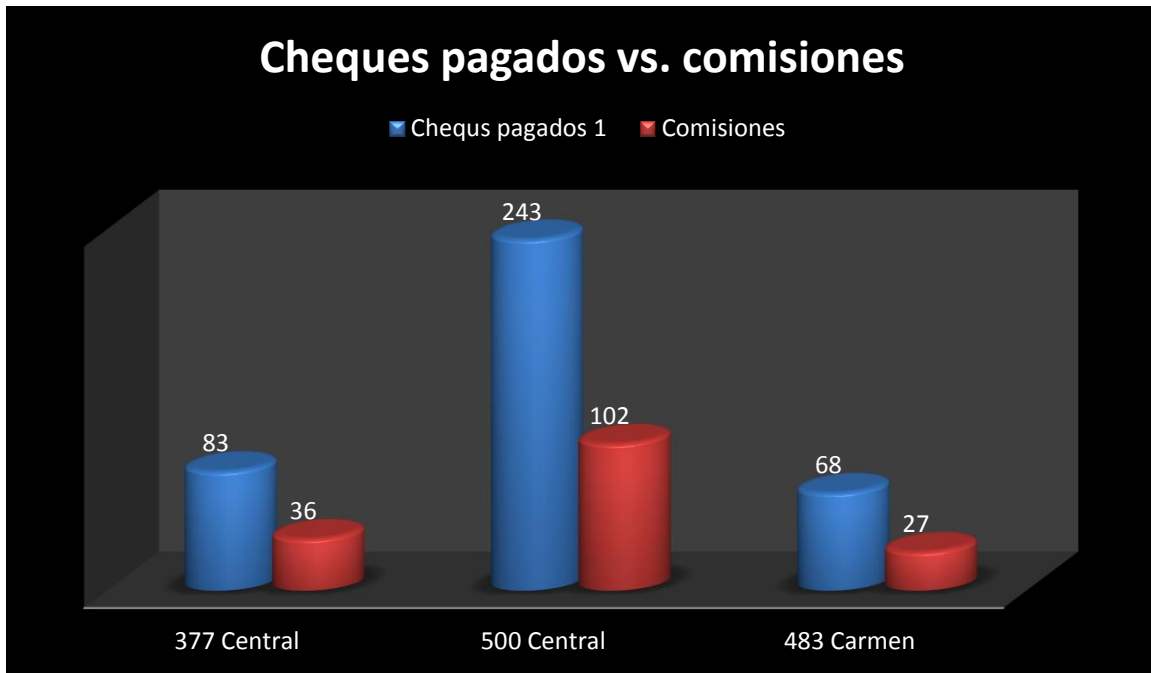
**Grafico 1 Depósitos BNCR vs Comisiones Cobradas**

Fuente : Elaboración propia

Al realizar el mismo estudio con el cambio de cheques del BNCR se encuentra la misma tendencia. Debe tomar en cuenta de que según lo que indica la normativa, la comisión sobre cambio de cheques de las entidades con las que se tenga convenio, debe ser sobre cada cheque cambiado en efectivo, siendo que no aplican aquellos que son para depósitos en cuentas de los clientes ni para aplicar a pagos de servicios o créditos por lo cual únicamente se tomaron en cuenta los cheques pagados en efectivo.

**Grafico 2 Cheques BNCR pagados vs. Comisiones cobradas**

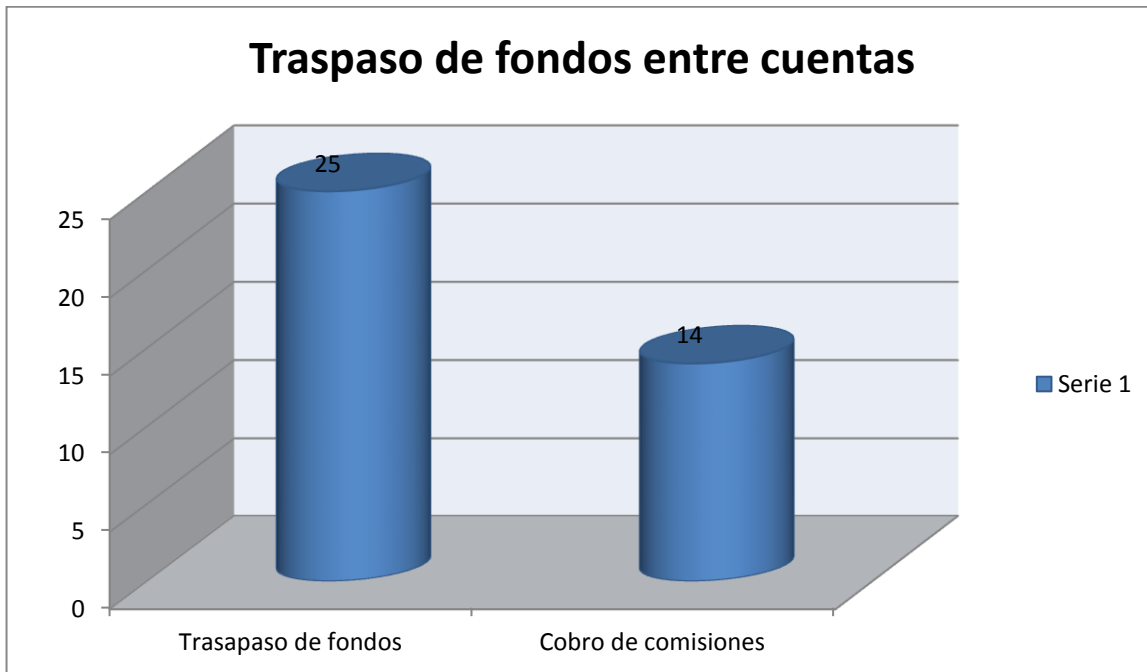
## cheques



Fuente : Elaboración Propia

Finalmente, se realiza una revisión de los traspasos de fondos entre cuentas de clientes en ventanilla, en este se encuentra una particularidad que dificultó obtener una muestra simple en vista de que las transferencias se realizan en dos eventos diferentes, un retiro de una cuenta y un depósito a otra, y la comisión únicamente aplica cuando el cliente realiza transferencias entre sus mismas cuentas, por lo cual se tuvo que revisar entre una gran cantidad de depósitos y retiros para tratar de obtener una muestra lo más confiable posible.

Al final se obtiene una muestra de 1 299 transferencias de las cuales se determinó que únicamente en 25 aplicaba la comisión, y se encuentra que apenas se cobraron un poco más de la mitad.

**Gráfico 3 Traspaso de fondos entre cuentas vs Comisiones Cobradas**

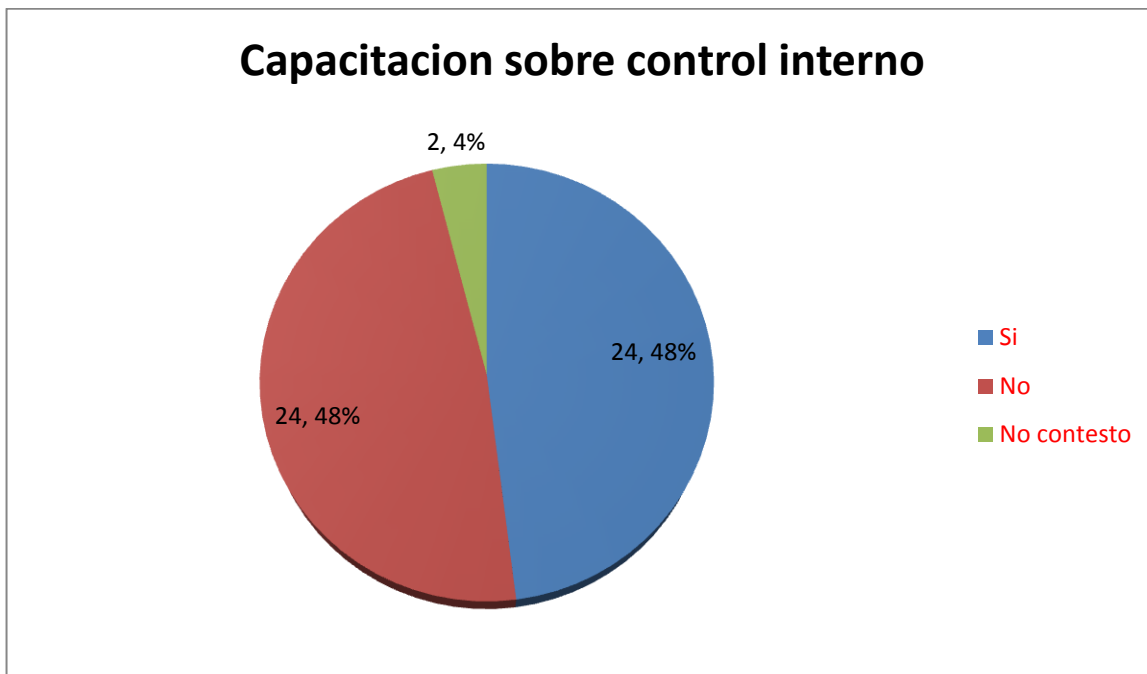
Fuente: Elaboración propia

#### 4.4 Encuestas a funcionarios

Para determinar el nivel de conocimiento de los oficiales de servicio 1 y 2 de la Gerencia Comercial de Oficinas Centrales sobre el cobro de comisiones, se procedió a aplicarles una encuesta a los 50 funcionarios que conforman las tres oficinas de la gerencia. La distribución de los oficiales de servicio por oficina es la siguiente:

- 377 Oficina Central B 24 funcionarios
- 500 Oficina Central C 17 funcionarios
- 483 El Carmen 9 funcionarios

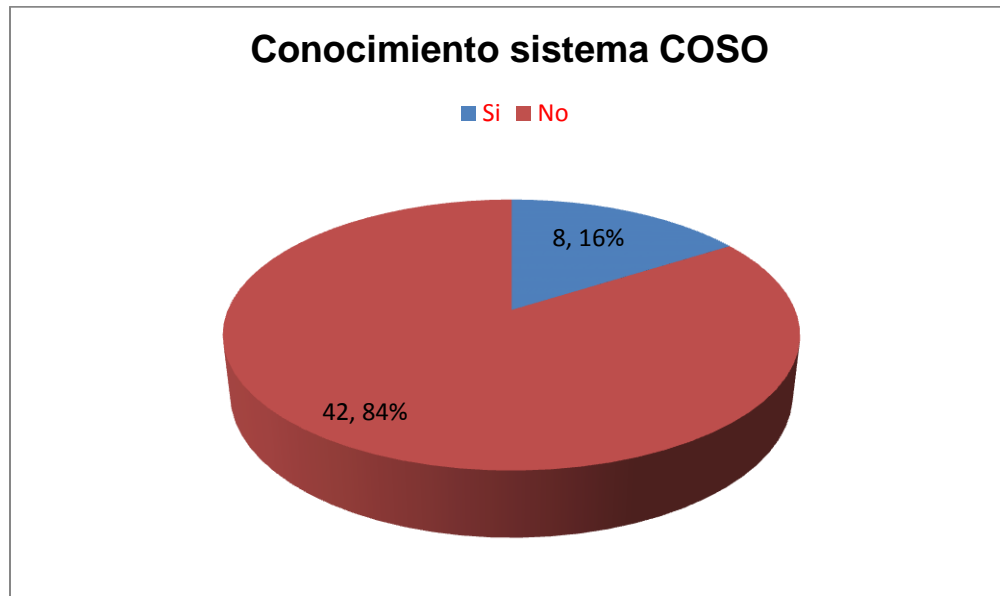
##### 4.4.1 Capacitación

**Gráfico 4 Capacitación de personal sobre control interno**

Fuente: Elaboración propia

Uno de los puntos a evaluar en la encuesta es que tan capacitado se encuentra el personal sobre temas de control interno y la participación. Se encuentra que la mitad de los funcionarios encuestados indica que no se le ha capacitado siendo una obligación de todo funcionario público conocer la Ley General de Control Interno y sus debidas normas técnicas, y siendo un deber de cada encargado velar por un adecuado ambiente de control que propicie las mejores prácticas.

#### **4.4.2 Sistema COSO**

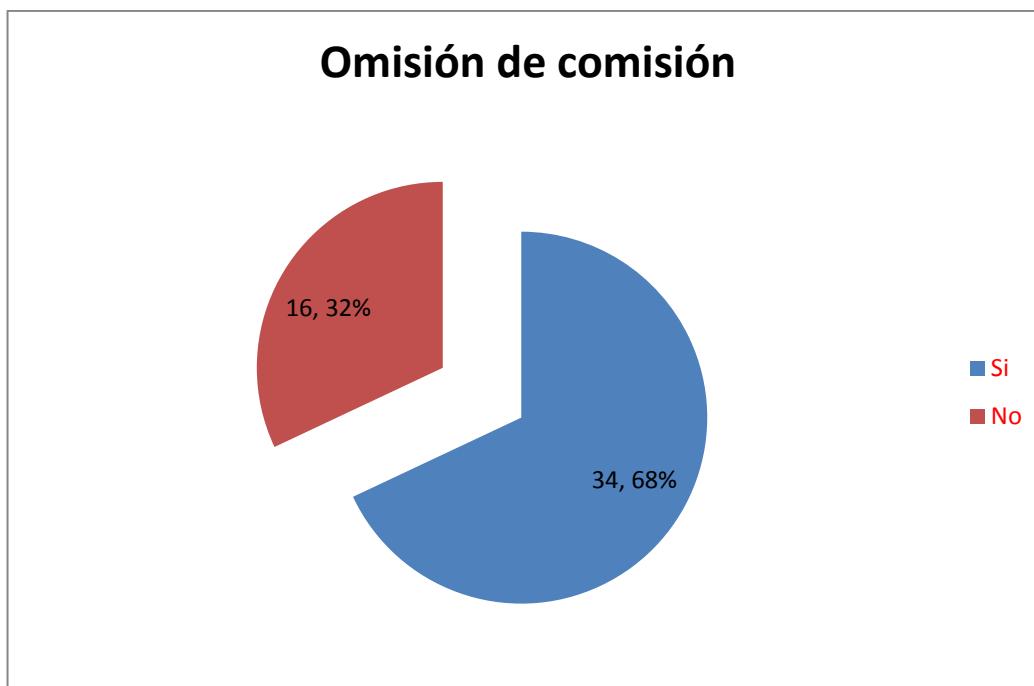
**Gráfico 5 Conocimiento del personal sobre el sistema COSO**

Fuente: Elaboración propia

Se evidencia que la mayor parte de la población no conoce acerca del sistema COSO. Sin embargo, se toma en cuenta de que es un sistema que hasta hace poco se empieza a implementar, y no en todas las instituciones se utiliza.

#### 4.4.3 Omisiones en cobros de comisión

Gráfico 6 Omisiones de comisión

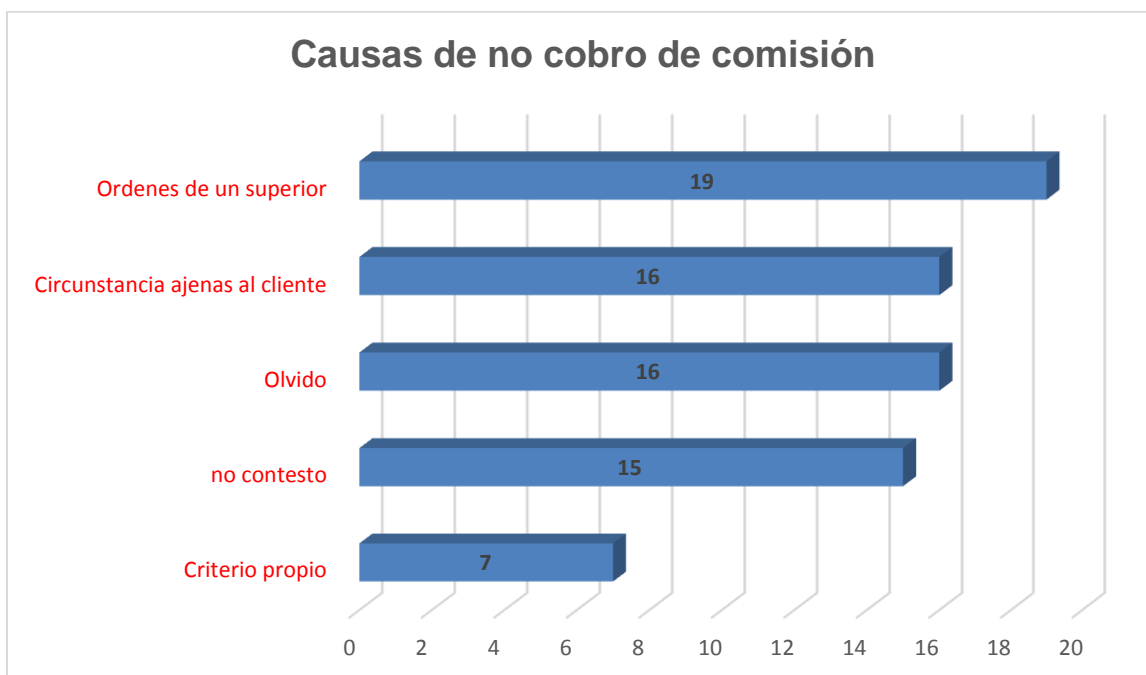


Fuente: Elaboración propia

Otro de los puntos importantes por evaluar en la encuesta era la incidencia en omisiones a la hora de cobrar las comisiones, más de la mitad de los encuestados indica haber realizado en algún momento la omisión de algún cobro, de igual manera, para profundizar más en el tema se le consultó también a los funcionarios los motivos por los cuales han omitido en algún momento estos cobros.

Entre las causas que se consultaron de por qué los funcionarios omitían estos cobros se encontraron las siguientes, es importante indicar que los funcionarios indicaron en algunos casos más de una razón para no cobrar la comisión:

**Gráfico 7 Causas de no cobro de comisión**



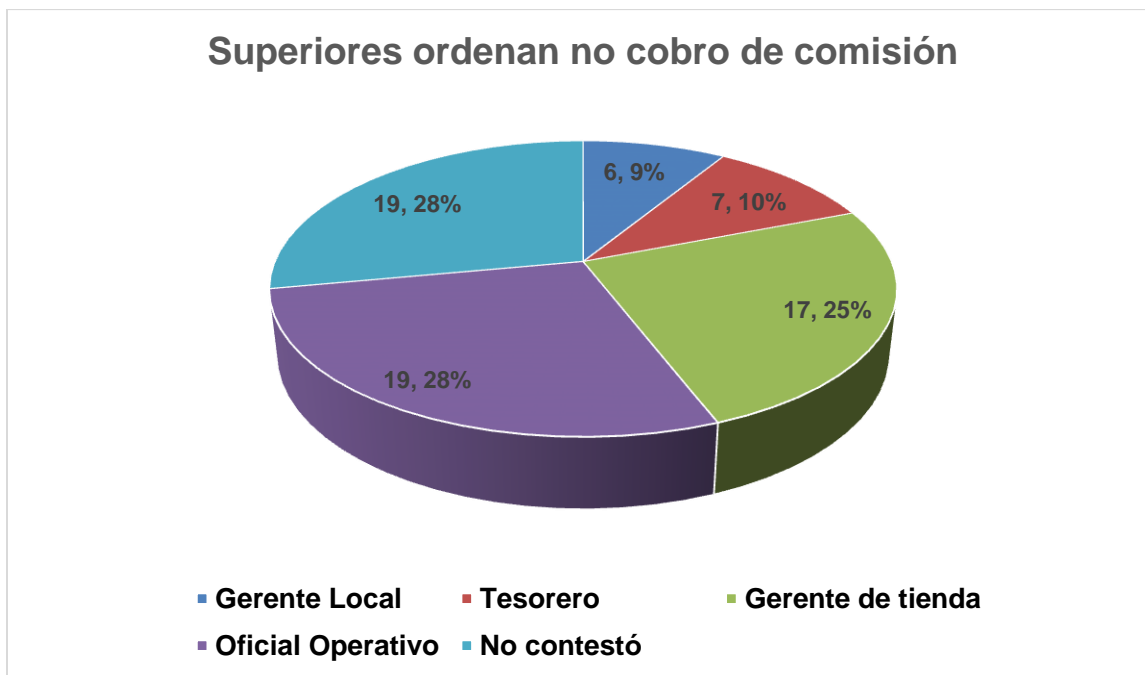
Fuente: Elaboración propia

Cabe mencionar que el Reglamento de Tarifas y condiciones para los servicios del Banco de Costa Rica establece que todas las comisiones descritas en el mismo deben de ser cobradas incluso para los mismos servidores del Banco de Costa Rica y en unos pocos casos indica cuando hay excepciones; además detalla que se establecen diferentes rangos de atribuciones para la negociación de las mismas cuando así se requiera. De acuerdo con la población de estudio en lo que respecta a las Oficinas Centrales A y B es donde más se ha dado la omisión de comisión en la mayoría de los casos por motivos de olvido, órdenes del superior o situaciones ajenas al cliente.

#### **4.4.4 De las atribuciones para la exención de cobro**

Como se indicó anteriormente entre las causas principales de omisión de cobro se encuentra que son las instrucciones dadas por un superior, se encuesta a los funcionarios cuáles son los superiores que emiten dichas órdenes, encontrándose lo siguiente:

**Gráfico 8 Distribución de superiores que ordenan el no cobro de comisión**



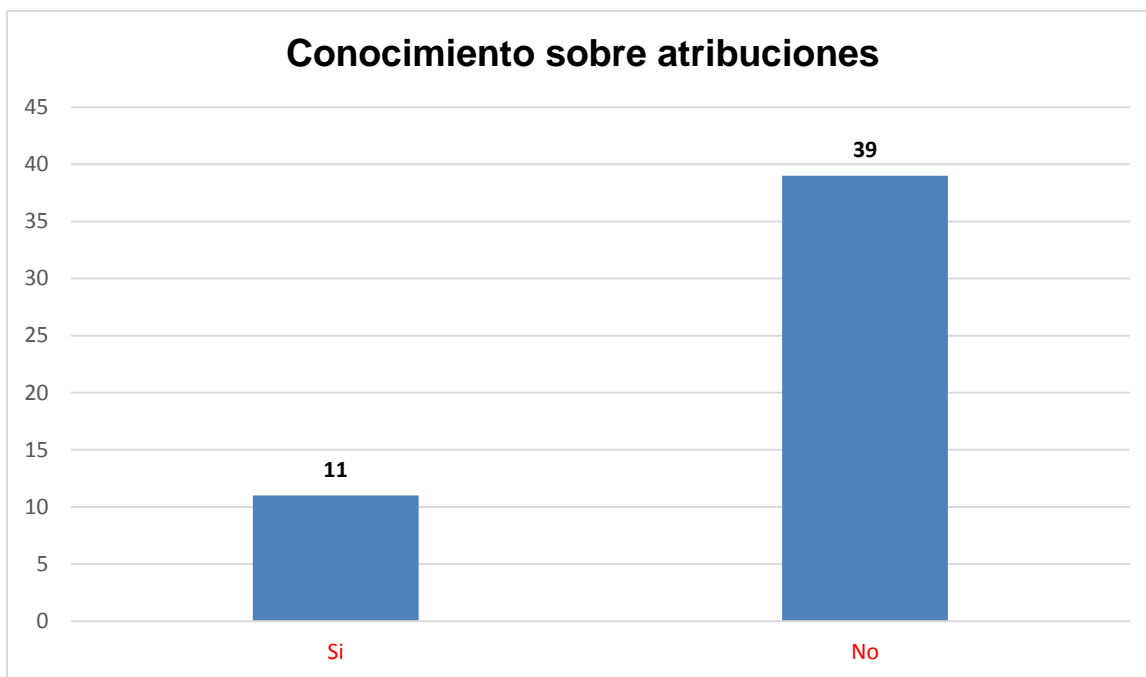
Fuente: Elaboración propia

Luego de analizar los resultados, se encuentra que diferentes funcionarios de la línea de mando de la Gerencia Local emiten órdenes para no cobrar comisiones, sin embargo si se consulta la tabla de atribuciones que se facilitó anteriormente se encuentra que de todos estos únicamente el Gerente Local cuenta con estas facultades y hasta un 75% del valor de la comisión.

Adicional a la consulta anterior se le pregunta a los encuestados si estaban al tanto de cuáles eran las atribuciones de los funcionarios que pueden ordenar la

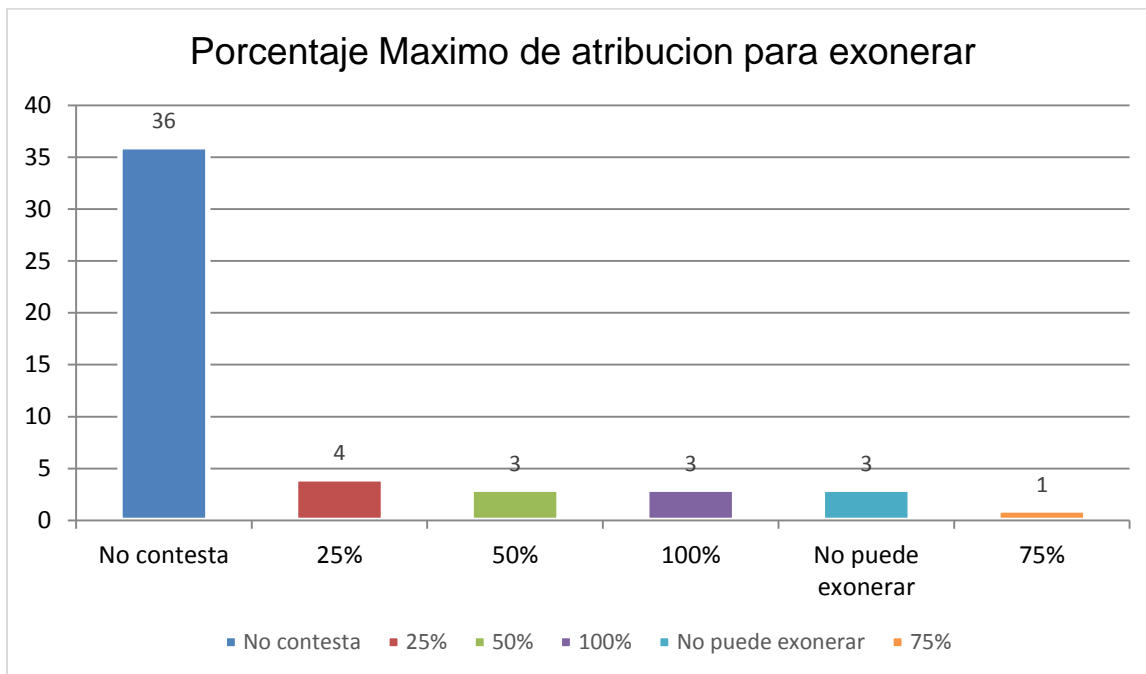
exoneración de una comisión y el porcentaje que puede exonerar, encontrándose lo siguiente.

**Gráfico 9 Conocimiento sobre atribuciones de encargados**



Fuente elaboración propia

**Gráfico 10 Porcentaje máximo para exonerar**



Fuente elaboración propia

De los 50 encuestados un 22% indica saber cuáles son los funcionarios con atribuciones para exonerar una comisión, sin embargo al analizar la respuesta anterior, se encuentra que esto no está claro en los encuestados, ya que el gerente local que es el único que puede exonerar solo obtuvo un 6% de las respuestas totales. Además de todos los encuestados únicamente uno contestó cuál era el porcentaje correcto, siendo que la principal tendencia a esta pregunta fue abstenerse de no contestar. En otras consideraciones, se les consulta a los funcionarios si las reglas para cobrar o no cobrar una comisión son suficientemente claras encontrándose lo siguiente:

**Gráfico 11 Claridad Reglas de cobro**

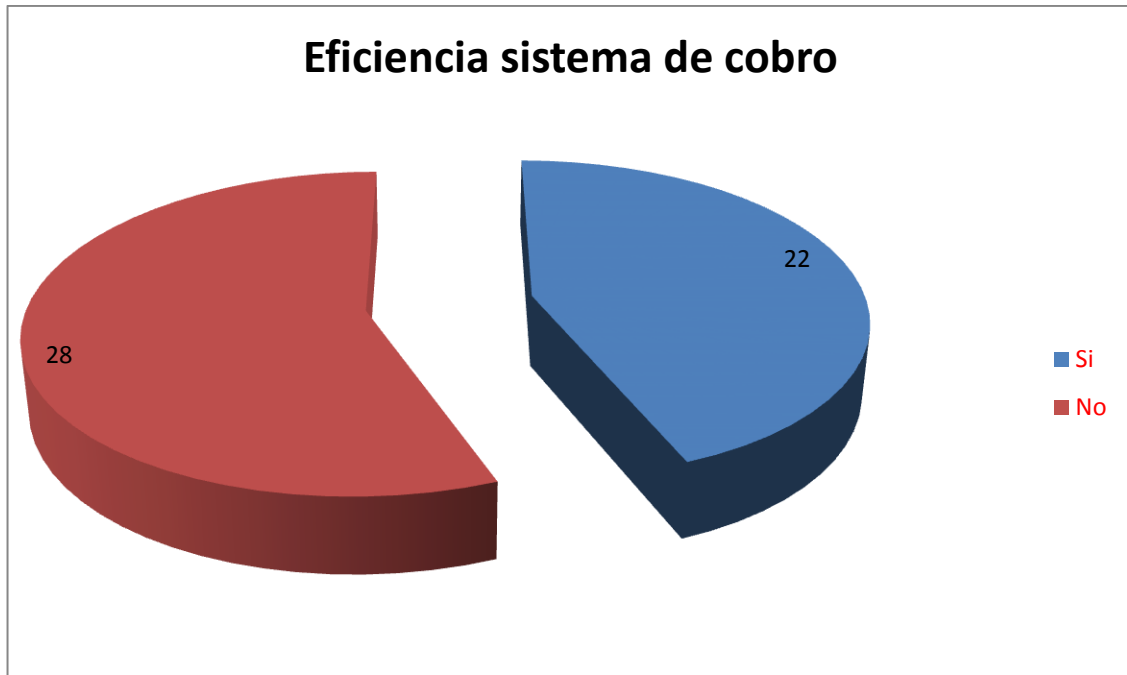
Fuente Elaboración propia

En lo referente a la consulta la mayor parte de la población nos indica que las reglas no son claras, aun cuando el 42% restante indica que sin son claras, las respuestas anteriores demuestran lo contrario. Entre las razones que más se mencionan por parte de los funcionarios los motivos que mencionan los funcionarios de porqué la normativa no es clara son las siguientes:

- No existe unificación de criterios
- Los criterios no son generalizados
- Nadie les ha explicado sobre las atribuciones que tienen los operativos

#### 4.4.5 De los sistemas de cobro

Gráfico 12 Sistema de cobro



Fuente: Elaboración propia

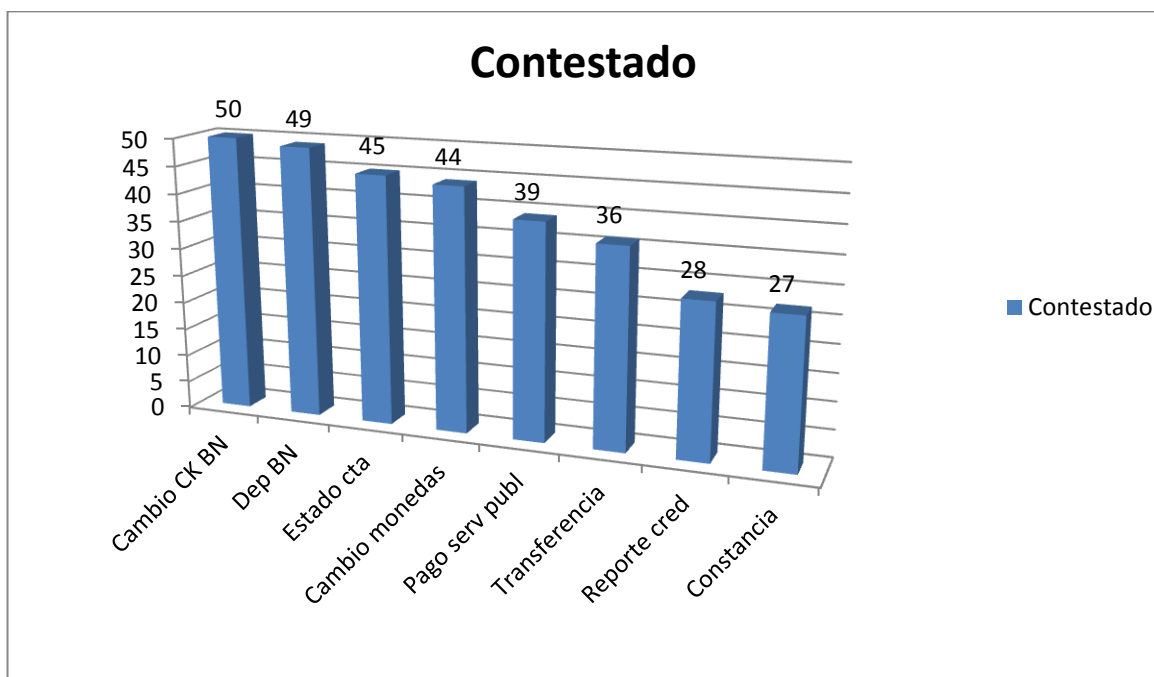
Ante esta pregunta se indica que 28 de las personas encuestadas respondieron que el sistema no es eficiente, por los siguientes motivos:

- Las comisiones deberían de cobrarse automáticamente,
- El sistema es confuso y desordenado,
- Con las comisiones que no se encuentran automatizadas se complica más el cobro debido a que tienen que realizar el ingreso a dos eventos distintos y en algunos casos puede que se dé el olvido por dicho motivo.

Esto supone que si el sistema no es el más eficiente puede que sea uno los justificantes de las respuestas a las preguntas anteriores como porque no se cobró la comisión, y como afecta si las reglas no están claras.

#### 4.4.6 Trámites con mayor riesgo de no cobro de comisión

**Gráfico 13 Trámites que presentan no cobro de comisión**



Fuente: Elaboración propia

Es importante indicar en primer lugar que todas las opciones consultadas en esta pregunta a los encuestados ameritaban realizar el cobro de la comisión, exceptuando el cambio de cheques del BNCR en el cual todos contestaron que se cobraba la comisión, los demás tuvieron una variación significativa en algunos casos cercana al 50%. Esto significa que no todos los funcionarios están claros sobre que trámites ameritan un cobro de comisión y cuáles no.

#### **4.5 Entrevistas a los distintos encargados: Gerente Local, Gerentes de Tienda y Oficiales Operativos**

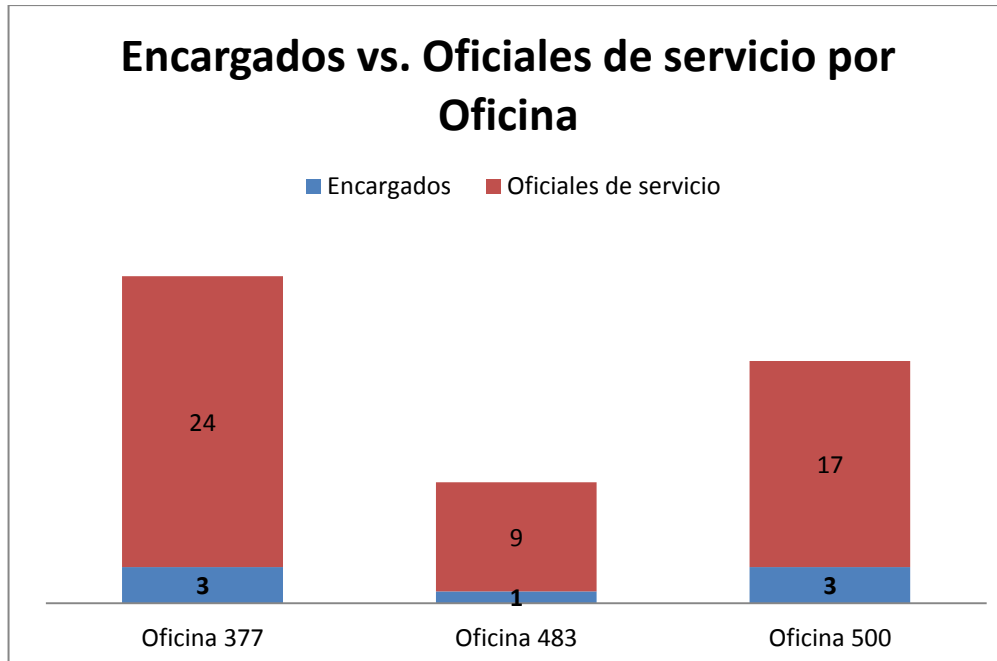
Para ampliar más la visión de los controles y seguimientos de los ingresos, y la interpretación de la normativa relacionada con estos, se procedió a realizar una entrevista al cuerpo administrativo de la Gerencia Comercial de Oficinas Centrales, compuesto por la Gerente Local, cuatro encargados de tienda y tres oficiales de operaciones. De estas se desprendieron los siguientes descubrimientos:

- En lo referente a las atribuciones para exonerar, todos coinciden en no tener la atribución para autorizar la exoneración de comisiones por servicios, la única excepción es la Gerente local que sí cuenta con estas atribuciones hasta un 75%. No obstante al volver y analizar lo que indican los oficiales de servicio en las entrevistas se evidencia lo contrario puesto que estos indican recibir instrucciones de prácticamente todos los encargados para exonerar comisiones.
- En lo que respecta al manejo de control interno en las 3 oficinas comerciales los encargados indican aplicarlo y la importancia que se tiene de explicar a sus subordinados sobre el tema. No obstante, si se revisa el resultado de las encuestas aplicadas a los oficiales de servicio casi el 50% indica no haber

recibido ningún tipo de capacitación o charla sobre control interno y su aplicación a nivel del puesto de trabajo.

- Todos los entrevistados coinciden en que no se cuenta con una herramienta automatizada que facilite el control de las comisiones cobradas contra los trámites realizados, únicamente cuentan con reportes consolidados y de seguimiento mensual, esto vuelve virtualmente imposible para ellos saber si se está dando o no un correcto cobro de las comisiones por servicios.
- Según las respuestas de los entrevistados, debido a la gran afluencia de clientes, la cantidad de funcionarios y la aun mayor cantidad de trámites que se realizan a diario de cara al público dificultan en gran manera poder realizar una revisión profunda de las comisiones que se cobran por los trámites realizados.
- A nivel de sistema es posible obtener un dato de cuantos fueron los ingresos recolectados de manera global por oficina y funcionario, pero en vista que estos se encuentran consolidados en una misma causa no es posible saber de manera detallada cuales fueron cada una de las comisiones cobradas por los oficiales de servicio.
- Si bien cada entrevistado pertenece a una oficina diferente es normal que cada uno tenga identificado cuales son los ingresos que mayor recaudación les pueda generar, sin embargo se detecta en algunos que no todos tienen claro cuales son los ingresos que se están tratando en la entrevista, en vista de que se terminan hablando de otros más relacionados con intermediación financiera que a prestación de servicios al público.
- En cuanto al tema del seguimiento todos coinciden en la misma Fuente de información que sería el Multinivel, el cual es un reporte mensual que consolida la

información financiera de la oficina (Ingresos/Gastos) y les refleja el resultado obtenido en dicho periodo. Sin embargo, esta herramienta únicamente les da información consolidada de eventos ya pasados, no está reflejando si hubo o no omisiones de cobros que hayan podido mermar los ingresos.



# **CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 5.1 Conclusiones

A continuación se presentan las conclusiones obtenidas de la investigación las cuales buscan responder a los objetivos específicos y a la hipótesis, siendo respaldados por los distintos métodos de investigación que se utilizaron.

### 5.1.1 Conclusiones sobre la normativa interna

- Se concluye tras analizar las respuestas brindadas por los funcionarios de servicio 1 y 2 en las encuestas se concluye que estos presentan muchas dudas y desconocimientos sobre los lineamientos para el cobro de comisiones, e inclusive se encuentra que los mismos encargados hay discrepancias entre los criterios y confusiones sobre ciertos aspectos de la normativa.
- En cuanto a la revisión del Reglamento de tarifas y condiciones para los servicios del Banco de Costa Rica, se concluye que aun cuando estas establecen cuáles funcionarios tienen atribuciones para exonerar el cobro de una comisión y el porcentaje máximo de exoneración, existe una discrepancia entre lo establecido y lo que realmente sucede en el día a día en las oficinas, ya que los funcionarios indicados manejan jefaturas muy altas, con labores de dirección muy específicas, lo cual no es lógico que se les esté buscando para autorizar excepciones de comisiones de baja cuantía (la mayor parte de las comisiones están en el rango de cinco a diez dólares)

- Otro factor relacionado con la normativa es que en algunas ocasiones la normativa no detalla con exactitud bajo qué condiciones debería exonerarse al cliente del cobro de una comisión, ni que procedimiento seguir en estos casos para fundamentar dicha exoneración.
- Se encuentra que no existe un procedimiento establecido para estos casos en los que se necesita exonerar estos cobros de comisión que no proceden, ya que lo único que existe es un informe que deben realizar principalmente los ejecutivos para sus superiores y aplica para clientes empresariales o institucionales. En caso de los clientes del segmento minorista se volvería impráctico por la premura que tienen de que se les resuelva su situación.

### **5.1.2 Conclusiones sobre los sistemas internos de trabajo**

- En lo referente al sistema de cobro de comisiones se concluye que presenta deficiencias al requerir que el funcionario deba navegar entre distintas pantallas para realizar cobros que deberían estar implícitos en la misma transacción, lo cual aumenta la incidencia de olvido o de equivocación en los cobros que podrían perjudicar al cliente o a la institución, en especial, tomando en cuenta de que existen días donde la carga de trabajo es mayor, así como la presión sobre el funcionario.
- Se concluye también que para el funcionario a cargo es sumamente difícil llevar un adecuado control de los ingresos que se generan por cobro de comisión en vista de que el sistema no aporta la información suficiente para poder realizar estos seguimientos, tampoco tiene forma de controlar que los

funcionarios estén o no, cobrando adecuadamente puesto que no hay reportes que le permitan comparar lo que realiza cada funcionario y, por supuesto, no puede fiscalizarlos individualmente durante todo el día. Y la implementación de controles manuales únicamente serían contraproducentes en vista de que harían el proceso más lento.

- De este modo en lo que respecta a la hipótesis que indica que: cuanto mayor control del cobro de las comisiones, mayores ingresos recibirá la Gerencia. Se cumple por la revisión y comparación que se realizó entre las transacciones y comisiones cobradas, se encuentra que controlando de forma más eficiente la recaudación de comisiones y facilitando mejores herramientas, sistemas y lineamientos incrementaría considerablemente el ingreso por comisiones y minimizaría el riesgo financiero por disminución de ingresos.
- Después de analizar el procedimiento de cobros de comisiones se encuentra la deficiencia que para los encargados no es posible de hacer un adecuado cierre diario entre los trámites realizados, las comisiones cobradas y las comisiones exoneradas, lo cual deja un vacío en el control sobre los ingresos de servicios bancarios.
- Dada la situación anterior los funcionarios de cara al cliente deben buscar autorizaciones en sus superiores inmediatos los cuales si bien pueden tener un criterio correcto para no cobrar una comisión, no cuentan con la respectiva atribución para darla. Incluso, en muchos casos, los funcionarios por experiencia propia llegan a utilizar su propio criterio para no cobrar una comisión, lo cual está fuera completamente de sus propias atribuciones.

## 5.2 Recomendaciones

### 5.2.1 Sobre el sistema

- La primera recomendación que se propone es la de automatizar el cobro de las comisiones de acuerdo con cada trámite correspondiente, de manera que el funcionario no deba acceder a otros sistemas para registrar las mismas.
- Es importante que dicha automatización permita que las comisiones se consoliden en un reporte único que permita a los encargados cotejar los ingresos generados contra los trámites realizados y que funcionarios fallaron en cobrar dichas comisiones.
- Realizar una comparación de las transacciones emitidas durante el día contra las comisiones que se cobraron.
- Capacitar de una forma más detallada a los oficiales de servicio al cliente en lo referente al tema de control interno y la importancia de tener el debido conocimiento en los distintos puestos.
- Una vez que se realiza la comparación entre trámites cobrados y transacciones emitidas, si se comprueba que el oficial de servicio no realizó el cobro cargarle el respectivo cobro al empleado. Si omite las comisiones de forma repetitiva, realizarle una amonestación.

### 5.2.2 Sobre la normativa interna

- Los encargados deben unirse y unificar sus criterios como superiores respecto del cobro y exoneración de las comisiones, de manera que puedan transmitir estos mismos criterios a sus subordinados permitiendo que todos trabajen bajo una misma línea, minimizando así los errores en el proceso. Es necesario realizar una modificación a las atribuciones que tienen los encargados de oficina, de manera que ellos puedan tener la potestad de negociar o exonerar comisiones dentro de un cierto rango de monto y específicamente para trámites de clientes de banca al detalle (público en general).
- Además de las atribuciones y las aclaraciones en la normativa que permitan un rango de acción más eficiente es importante establecer mecanismo que permitan dejar una debida justificación del porqué a un cliente no se le cobra una comisión, ya sea en los formularios que firman los clientes o autorizaciones dadas por los puestos de mando.
- Proponer reuniones mensuales donde se revisen si han realizado cambios en la normativa referentes a las comisiones y, a la vez, presentar un informe por parte de cada encargado de las comisiones cobradas en el mes y su debido aumento o disminución según corresponda.

## **CAPÍTULO VI PROPUESTA**

## **6.1 Propuesta para implementar mejoras al control sobre el cobro de comisiones por servicios bancarios en plataformas de servicios**

### **6.1.1 Lugar de Desarrollo**

La siguiente propuesta se genera tomando como fundamento los hallazgos de la Gerencia Comercial Oficinas Centrales del Banco de Costa Rica, no obstante por implicar desarrollos de TI y cambios a la Normativa interna de estas mejoras que se verán beneficiadas todas las áreas comerciales del conglomerado.

## **6.2 Objetivos de la propuesta**

### **6.2.1 Objetivo general**

Plantear las mejoras necesarias a los sistemas y lineamientos internos del Banco de Costa Rica, para implementar un control para los ingresos por servicios captados en las plataformas de servicios de la Gerencia comercial Oficinas Centrales del Banco de Costa Rica.

### **6.2.2 Objetivos específicos**

- Desarrollar un requerimiento de sistema para automatizar el cobro de comisiones en los diferentes eventos del sistema de cajas Finesse.
- Plantear propuestas de cambio a los lineamientos del Reglamento de tarifas y condiciones para los servicios del Banco de Costa Rica sobre las atribuciones de las distintas jefaturas de las áreas comerciales y los criterios de accione que debe tener el personal.
- Proponer un requerimiento para las modificaciones necesarias a los sistemas de trabajo interno para mejorar el control y seguimiento sobre las comisiones por servicios bancarios en las plataformas de servicio del Banco de Costa Rica.

### **6.2.3 Justificación:**

Minimizar el no cobro de comisiones en las cajas y plataformas de servicios.

### **6.2.4 Factores críticos de éxito:**

- Que las propuestas no contravengan artículos de otras normativas.
- Posicionar los cambios en los sistemas como alta prioridad para el banco.
- Contar con la aprobación de los mandos respectivos para solicitar los cambios en la normativa y sistema.
- El departamento de TI tiene que brindar factibilidad de que los cambios.



### 6.5.1 Hito 1 Cambios al Reglamento de tarifas y condiciones para los servicios del Banco de Costa Rica.

Se explica la situación y problemática a los correspondientes encargados dando una alternativa de cómo solucionarlo. Explicando detalladamente que cambios deben de realizarse para lograr la mejora e implementación en la normativa. Detallar de manera puntual cobro de comisiones y si en algún momento se realiza alguna exoneración indicar que procedimiento debe realizarse, y que requisitos son necesarios y agregar un rango para los gerentes de tienda en cuanto a atribuciones respectivas con el área comercial. Los cambios propuestos en la normativa son:

#### ➤ **Traspaso de fondos entre cuentas**

Traspaso de fondos entre cuentas corrientes y de ahorros de forma manual en las plataformas y mediante el servicio telefónico Tucán.

\$5,00 por cada traspaso excepto:

- El cobro de la comisión cuando BCR Empresas o BCR Comercial este fuera de servicio o tengan problemas de clave, las empresas que por cambios administrativos, se queden sin firmas o autorizados para procesar BCR Empresas o BCR Comercia.
- Cuando el cliente realice compras y ventas de dólares Se realiza cobro de comisión entre cuentas del mismo cliente.

Esto pretende aclarar en qué situaciones se debe o no cobrar dicha comisión.

➤ **Estado de cuenta corriente y ahorros**

Estado de cuenta \$2.00 máximo 2 folios, sobre excesos \$0,50 por folio

Se deben entregar al cliente únicamente estados de cuenta de ciclos completos indiferente del trámite que se presente a realizar el cliente. No se realizaran exoneraciones excepto por los funcionarios con atribuciones estipulados en esta normativa.

Por cuanto con esto se aclara que solo deben entregarse al cliente estados de cuenta, y no movimientos del período.

➤ **Comisión por planilla mediante depósitos en ventanilla**

El cliente podrá solicitar cuatro depósitos sin costo adicional. Las solicitudes de cinco o más depósitos se consideran una planilla, por lo que tendrá un costo de \$1,00 por cada depósito realizado. Esta comisión se debe cobrar indiferentemente si las cuentas pertenecen o no al mismo cliente.

Cabe destacar que esto dejara claro que indiferentemente de las cuentas a las que se realicen los depósitos debe cobrarse la comisión siempre que las haga la misma persona en ventanilla.

➤ **Pagos de servicios públicos de forma masiva en ventanilla**

El cliente podrá solicitar cuatro pagos de servicios sin costo adicional. Las solicitudes de cinco o más pagos de servicios se consideran masivas, por lo que tendrá un costo de \$1,00 por cada pago de servicio adicional cancelado. La comisión se cobrará independiente del servicio por cancelar, no se requieren ser el mismo tipo de servicio.

De lo anterior dejaría claro de que todo pago se servicios después del cuarto se cobra.

➤ **Comisión por reemplazo normal y reposición de tarjeta**

Comisión por reemplazo normal y reposición \$10,00

Nota: Para los productos de compras institucionales y BCR Distribución no pagarán comisión por reemplazo. En aquellos casos donde la sustitución de la tarjeta sea por deterioro se considera deterioro cuando ha transcurrido como mínimo la mitad del vencimiento de la tarjeta, siempre no sea ocasionado por mal uso del cliente. Y el mismo no pueda ser atribuido al tarjetahabiente; así también por motivos de seguridad en que el Banco requiera realizar el cambio de tarjetas; no se pagará la comisión establecida en este ítem.

Esto aclara los puntos que deben tomarse en cuenta para cobrar o no la comisión.

➤ **Reposición de pin para tarjeta de crédito y débito.**

Reposición de pin para cada tarjeta de crédito o débito \$5

Se cobra esta tarifa cuando el cliente ha olvidado el PIN, pero se le sustituye por problemas atribuibles al Banco no se le deberá cobrar. Demostrarse mediante el sobre que el banco entregó al cliente que el PIN no sirve mediante la verificación funcionario.

➤ **Reemplazo de clave dinámica física por pérdida o robo**

Reemplazo de clave dinámica física por pérdida o robo      \$3,00

No se cobrará dicha comisión cuando sea por deterioro de la clave dinámica dejándolo evidenciado con la copia de la clave dinámica que va a reemplazarse.

Esto respalda que si no lleva evidencia de la clave deteriorada debe cobrarse la comisión.

➤ **Cambio de Cheques BNCR**

\$2.00 por cada cheque del BNCR que sea cambiado en efectivo en cajas BCR. No se cobra por los cheques que sean cambiados en otros valores que sean utilizados para realizar los siguientes pagos: Ministerio de Hacienda, pensiones alimenticias, pagos de tarjeta de crédito, créditos con el Banco.

➤ **Otras tarifas**

Informes confidenciales, constancias y certificaciones \$5,00 dólares

Entiéndase por los mismos: constancias de no deuda, reporte crediticio, productos que él cliente tenga relacionados con el banco.

Esto explica de una forma clara a que tramites se refiere con otras tarifas.

### **6.5.2 Porcentaje de comisión a negociar para las exoneraciones para los encargados**

Para todas las comisiones y tarifas incluidas en el presente reglamento, se establecen diferentes rangos de atribuciones para la negociación de estas, cuando así se requiera, siendo los siguientes funcionarios los únicos en negociar tarifas y en los porcentajes señalados:

#### Porcentaje por negociar

Gerente general	100%
Subgerentes	100%
Gerente regional	100%
Gerente de área de marca	100%
Gerente local	75%
*Gerente de tienda	100%

Lo anterior aplica para todas las comisiones salvo en aquellas donde se determinen funcionarios u órganos resolutorios específicos con atribuciones para negociar esa comisión en particular.

\*El gerente de tienda cuenta con atribuciones para exonerar trámites con un monto máximo de \$50 dólares o su equivalente en colones. Relacionados de

manera específica con tramites de la plataforma de servicios y cajas y para clientes del segmento de banca al detalle (público en ventanilla).

Esto busca que se otorgue un porcentaje de exoneración para los encargados que pasan directamente con el público en ventanilla.

### **6.5.3 Revisión**

Una vez realizadas las modificaciones al tarifario estas se entregaran a la oficina de Normativa interna los cuales revisaran y asegurarán que las nuevas disposiciones no choquen con otras disposiciones de este u otros documentos de la normativa.

### **6.5.4 Aprobación**

Una vez revisado y con el visto bueno de la Oficina de Normativa interna, estos se encargarán de remitir el documento con su respectivo dueño en este caso sería la Junta Directiva, los cuales una vez aprobados o rechazados los cambios procederán a devolverlo para su publicación.

### **6.5.5 Publicación**

Cuando ya se tienen todas las aprobaciones respectivas, se publica en la normativa interna del banco dicho cambio personal de presupuesto e informes financieros (que realizarán los cambios en la normativa).

## **6.6 Hito 2 Mejoras al sistema Finesse**

En cuanto a las modificaciones de sistema se procede a explicar cuáles serían los pasos por seguir para solicitar el desarrollo de las mejoras al sistema Finesse para lograr un adecuado cobro de las comisiones, así como incluir los controles necesarios para el adecuado seguimiento de los ingresos captados.

### **6.6.1 Levantamiento del requerimiento**

El primer paso para una mejora a los sistemas internos implica el levantamiento del respectivo requerimiento de sistema, en este se procederá a enlistar cuales son los eventos que se requieren modifica, las funcionalidades nuevas requeridas, los eventos que deben ser creados y los controles que estos llevarían.

#### **➤ Evento BNC02 Depósitos BNCR**

Para el evento BNC02 al ser este cobro obligatorio e ineludible requiere realizarse los siguientes cambios en la pantalla de interface con el funcionario:

- a) Incluir un nuevo enunciado entre los enunciados “Otros Valores Compensados” y el de “Total”, esta casilla debe llevar el nombre “Comisión”
- b) Junto al nuevo enunciado comisión debe incluirse una casilla de cálculo que automáticamente calcule el monto de la comisión que se encuentre establecida en el tarifario del conglomerado, esta casilla no debe ser modificable manualmente.

- c) En la casilla de cálculo del “Total” deberá calcularse el monto final del depósito mediante la siguiente fórmula “Efectivo” + “Valores compensados” - “Comisión”, el resultado de esta ecuación será el monto final del depósito, la casilla “Total” nunca podrá ser menor que cero, de ser así debe arrojar una alerta con la siguiente leyenda “Monto total no puede ser menor que cero”
- d) Debe incluirse justo al lado de la casilla de cálculo de la comisión un enunciado con la leyenda “Sin cobro de comisión” este debe tener al lado una casilla de verificación o “Check box”, que pueda ser seleccionada o deseleccionada por el funcionario.
- e) Cuando el funcionario seleccione la casilla de verificación indicada anteriormente al encargado inmediato le llegara un mensaje a su terminal solicitando autorización para exonerar o no la comisión, si este la aprueba deberá ingresar una justificación no mayor a 60 caracteres y la casilla de la comisión será igual a cero. Estas aprobaciones quedarán en la bitácora electrónica del encargado en el sistema Finesse.

Con esta mejora al evento BNC02 existirá un mejor control de las comisiones que se cobran, ya que serán aplicadas automáticamente por el sistema sin necesidad de ingresarla en otros eventos, además cualquier comisión que sea exonerada por alguna razón en especial quedarán debidamente registradas en los sistemas internos del banco, siendo posible su auditoria en cualquier momento. A continuación se presenta un prototipo de la nueva cara gráfica del evento.

➤ **Evento BNC01 Pago de cheques BNCR**

Para el evento BNC02 al ser este cobro obligatorio e ineludible se requiere realizar los siguientes cambios en la pantalla de interface con el funcionario:

- a) Incluir una nueva línea de cálculo con el enunciado “Comisión”, la cual debe ir ubicada justo después de la línea “efectivo”. Junto a este nuevo enunciado de “Comisión”, debe incluirse una casilla de cálculo que automáticamente calcule el monto de la comisión que se encuentre establecida en el tarifario del conglomerado, esta casilla no debe ser modificable manualmente. Esta entrará a funcionar cuando en el evento se detecte un monto mayor a cero en la casilla “efectivo”.
- b) Si la casilla efectivo se colocara un monto menor al establecido en la comisión, el sistema arrojará la siguiente alerta “Monto de la comisión mayor al efectivo por pagar”
- c) Incluir una nueva línea de cálculo con el enunciado “Efectivo a pagar” la cual debe ir ubicada justo después de la línea “Comisión”. Junto a este nuevo enunciado de “Efectivo por pagar” debe incluirse una casilla de cálculo que, automáticamente, calcule el monto de efectivo por pagar mediante la siguiente fórmula “Efectivo” – “Comisión”, esta casilla es de cálculo automático y no debe ser modificable manualmente.
- d) En la casilla de cálculo del “Total” se deberá calcular el monto final del pago de cheque mediante la siguiente fórmula “Efectivo por pagar” + “Otros valores compensados”.

- e) Debe incluirse justo al lado de la casilla de cálculo de la comisión un enunciado con la leyenda “Sin cobro de comisión” este debe tener al lado una casilla de verificación o “Check box”, que pueda ser seleccionada o deseleccionada por el funcionario.
- f) Cuando el funcionario seleccione la casilla de verificación indicada anteriormente al encargado inmediato le llegara un mensaje a su terminal solicitando autorización para exonerar o no la comisión, si este la aprueba deberá ingresar una justificación no mayor a 60 caracteres y la casilla de la comisión será igual a cero. Estas aprobaciones quedaran en la bitácora electrónica del encargado en el sistema Finesse.

Con esta mejora al evento BNC01 existirá un mejor control de las comisiones que se cobran, ya que serán aplicadas automáticamente por el sistema sin necesidad de ingresarla en otros eventos, además cualquier comisión que sea exonerada por alguna razón en especial quedarán debidamente registradas en los sistemas internos del banco, siendo posible su auditoría en cualquier momento. A continuación se presenta un prototipo de la nueva cara gráfica del evento.

➤ **Transferencia de fondos**

Se requiere la creación de un evento nuevo con el nombre “Transferencia de fondos entre cuentas” que permita al oficial de servicio realizar débitos desde la cuenta de un cliente a una tercera o propia. Es importante que el sistema detecte si la cuenta a acreditar pertenece al mismo cliente de la cuenta del débito o si está

autorizada en esta y que automáticamente aplique el cobro de la comisión establecida en el tarifario a la cuenta del débito. Adicionalmente, se requiere un evento del encargado de oficina que permita supervisar la transferencia sin cobro de comisión para los casos de clientes preferenciales o trámites internos.

- a) Debe incluirse una línea con el nombre “Cuenta por debitar”, la cual tendrá la función de debitar la cuenta del cliente de la que saldrán los fondos a transferir junto a esta debe incluir los siguientes campos por llenar por el usuario
- i. Una casilla de valores desplegables con el título “Moneda” y que permita escoger entre las opciones “Colones” y “Dólares”
  - ii. Una casilla de valores desplegables con el título “Concepto” y que permita escoger entre las opciones “Corriente” y “Ahorros”
  - iii. Una casilla para ingresar datos con el título “Oficina” en la cual se incluirá la oficina de la cuenta, dicha casilla no aceptara valores mayores a 3 caracteres.
  - iv. Una casilla para ingresar datos con el título “Cuenta” en la cual se incluirá el número de cuenta, dicha casilla no aceptara valores mayores a 7 caracteres.
  - v. Una casilla para ingresar datos con el título “Digito verificador” en la cual se incluirá el digito verificador de la cuenta, dicha casilla no aceptará valores mayores a 1 carácter.
  - vi. Por último, en dicha línea debe haber un espacio que al realizar la consulta desplegará el nombre del dueño de la cuenta.
- b) Se debe incluir una línea con el nombre “Cuenta por acreditar”, la cual tendrá la función de acreditar los fondos a la cuenta de destino, junto a esta debe incluir los siguientes campos por llenar por el usuario

- i. Una casilla de valores desplegables con el título “Moneda” y que permita escoger entre las opciones “Colones” y “Dólares”
  - ii. Una casilla de valores desplegables con el título “Concepto” y que permita escoger entre las opciones “Corriente” y “Ahorros”
  - iii. Una casilla para ingresar datos con el título “Oficina” en la cual se incluirá la oficina de la cuenta, dicha casilla no aceptara valores mayores a 3 caracteres.
  - iv. Una casilla para ingresar datos con el título “Cuenta” en la cual se incluirá el número de cuenta, dicha casilla no aceptara valores mayores a 7 caracteres.
  - v. Una casilla para ingresar datos con el título “Digito verificador” en la cual se incluirá el digito verificador de la cuenta, dicha casilla no aceptará valores mayores a 1 carácter.
  - vi. Por ultimo en dicha línea debe haber un espacio que al realizar la consulta desplegará el nombre del dueño de la cuenta.
- c) Se debe crear una línea con el título “Monto por transferir” en el cual se colocará el monto por transferir expresado en la moneda de la cuenta de destino.
  - d) Debe crearse una línea con el título “Comisión”, junto a esta se le debe crear una casilla en la cual se calcule el monto de la comisión de acuerdo con lo estipulado en el tarifario del Conglomerado.
  - e) Debe crearse una línea con el título “Total” junto a esta deberá crearse una casilla en la cual se calculará el monto total por debitar de la cuenta de origen, expresada en la misma moneda de la cuenta de destino. El total se calculará mediante la siguiente ecuación “Monto por transferir” + “Comisión”. En caso de que la cuenta de destino tenga una moneda diferente a la cuenta de origen

se realizara el débito de acuerdo con el tipo de cambio correspondiente, según el siguiente esquema:

- i. Si la cuenta de destino es en dólares y la de origen es en colones, deberá debitarse la cuenta de origen al tipo de cambio de venta.
  - ii. Si la cuenta de destino es colones y la de origen es en dólares, deberá debitarse la cuenta de origen al tipo de cambio de compra
- 
- f) Debe agregar una línea con el título “Detalle” junto a una casilla de ingreso que permita datos alfanuméricos, que no acepte más de 60 caracteres. En esta se ingresará el detalle o motivo de la transferencia a solicitud del cliente.
  - g) Debe agregarse una línea con el título “Cédula” junto a una casilla de ingreso que permita datos únicamente numéricos, que no acepte más de 12 caracteres. En esta se ingresará la cédula del cliente que solicita el débito de su cuenta
  - h) Deben ingresar dos botones al final con los siguientes títulos “Aceptar”, el cual sirve para consultar datos una vez llenados todos los espacios, y en caso de estar todos correctos realizar la transacción al presionarlo una segunda vez, la misma función podrá realizarse con la tecla F12
  - i) Para que efectos de control, cuando se verifiquen los datos ingresados el evento se desplegará la siguiente información:
    - i. El evento ira a consultar los datos ingresados en la línea de “Cuenta por debitar” a la base de datos del banco, en caso de estar correctos desplegarán a un lado el nombre y la identificación del dueño de la cuenta a debitar. En

caso de que los datos estén incorrectos desplegará el siguiente mensaje “Cuenta incorrecta”

- ii. El evento ira a consultar los datos ingresados en la línea de “Cuenta por acreditar” a la base de datos del banco, en caso de estar correctos Desplegaran a un lado el nombre y la identificación del dueño de la cuenta por acreditar. En caso de que los datos estén incorrectos desplegará el siguiente mensaje “Cuenta incorrecta”
- iii. El evento debe consultar que la identificación consultada en la casilla “Cédula” coincida obligatoriamente con la identificación del dueño o autorizados de la cuenta a debitar, en caso de no coincidir debe arrojar el siguiente mensaje “Cédula y/o cuenta incorrecta”.
- iv. El evento debe verificar si la identificación consultada en la casilla “**Cédula**” coincide o no con la identificación del dueño o autorizados de la cuenta por acreditar. En caso de coincidir la cédula, tanto para la cuenta de destino como para la de origen, y si el monto por transferir es menor a los \$10,000 automáticamente se calculará en la casilla “Comisión” el monto de la comisión estipulada en el tarifario. En caso de no darse una o ninguna de las dos condiciones anteriores la casilla de comisión será siempre igual a cero.
  - j) Una vez verificada la información, en el momento de tramitar la transferencia el evento debe realizar las siguientes funciones:
    - i. Debitará de la cuenta de origen el monto indicado en la casilla “Total” de acuerdo con las reglas antes indicadas.
    - ii. Acreditará la cuenta de destino de acuerdo con el monto indicado en la casilla “Monto por transferir”

- iii. Acreditar el monto correspondiente a la comisión en la cuenta contable 539 991 00,10
- iv. Imprimir un comprobante en el formato establecido por el Banco con los datos del trámite realizado.

Con esta mejora al evento BNC02 existirá un mejor control de las comisiones que se cobran ya que serán aplicadas automáticamente por el sistema sin necesidad de ingresarla en otros eventos, además cualquier comisión que sea exonerada por alguna razón en especial quedaran debidamente registradas en los sistemas internos del banco siendo posible su auditoría en cualquier momento. A continuación se presenta un prototipo de la nueva cara gráfica del evento.

➤ **Cambio de monedas**

Para el caso de cambio de monedas se encuentra más factible crear una regla de negocios en lugar de un nuevo evento de sistema, en vista que los cambios de efectivo por moneda son muy característicos, y lo usual es que se tramiten directamente con el tesorero de la oficina. Por esto se establecen las siguientes reglas:

- a) Se establece que los cambios de billete por moneda se realizan únicamente por bolsas completas, por lo tanto ningún funcionario solicitara bolsas de monedas sueltas para cambiarlas por billetes a los clientes, siendo la única excepción cuando son para uso mismo del cajero, en cuyo caso no serán

montos mayores a 38 000 colones (Sumatoria del monto total por cada bolsita de moneda de cada denominación).

- b) Se crearán un juego especial de caratulas (formulario para solicitar y entregar dinero), estas serán de un color amarillo para diferenciarlas de los otros tipos de caratulas. Estas serán para uso exclusivo de solicitar moneda para cambio a los clientes.
- c) Cuando el cajero requiera solicitar monedas para cambiarle a los clientes deberá presentarle al tesorero, el juego de caratulas creados para estos efectos junto a la copia del comprobante del cobro de la comisión.
- d) El tesorero le hará entrega al funcionario las monedas solicitadas junto su copia de la carátula. En poder del tesorero quedarán una copia de la carátula y la copia del comprobante del cobro de comisión.
- e) El tesorero no realizará entrega de monedas a ningún funcionario que no le entregue la copia de la comisión o que no las realice en el formulario establecido para dicho propósito. La única excepción para no recibir el cobro de la comisión serán los clientes preferenciales de la oficina que se tendrán previamente identificados y le hayan sido comunicados por el superior inmediato.

De esta forma, se establecerá un control cruzado entre la tesorería de las oficinas y los funcionarios de atención al público, de forma que no se hagan cambios de moneda sin antes haber sido cobrada la respectiva comisión.

➤ **Estado de cuenta**

Requiere realizarse una modificación al Sistema de BCR-Históricos para la emisión de estados de cuenta corriente y ahorro de manera que cuando se emita un estado de cuenta, el sistema calcule automáticamente el número de folios y debite la comisión estipulada en el tarifario a la cuenta del cliente. Adicionalmente, debe crearse un evento que permita al encargado de oficina reversar estas comisiones en caso de clientes preferenciales o trámites internos.

- a) Requiere crearse un botón con el título “Imprimir estado de cuenta” en el módulo estado de cuenta en el sistema BCR-Históricos, tanto en estados de cuenta corriente como de ahorros
- b) El botón deberá tener la siguiente función, una vez generado el estado de cuenta del periodo solicitado, al presionar el botón antes mencionado, este generara una versión imprimible en PDF, o cualquier otro formato por convenir, del periodo consultado. Automáticamente, calculara la comisión de acuerdo con la cantidad de folios por imprimir según lo estipulado en el tarifario y lo debitara de la cuenta. En caso de no tener fondos, no se generará el estado de cuenta y en su lugar desplegara el mensaje “Fondos insuficientes”
- c) En el estado de cuenta del cliente el cobro de la comisión se reflejara con el siguiente detalle “Estado de cuenta del periodo (nombre del periodo solicitado)”.
- d) Una vez realizada la impresión la ventana se cerrara para evitar que se impriman más copias sin costo.

➤ **Constancia de no deuda**

Para el caso de la constancia de no deuda se encuentra más factible crear una regla de negocios en lugar de un nuevo evento de sistema, en vista de que las constancias son muy características, y lo usual es que se tramiten directamente con el gerente de tienda, quien valide el documento por medio de sello y firma. Por esto, se establecen las siguientes reglas:

- a) Cuando el oficial de servicio al cliente requiera emitir una constancia la llenara con los datos correspondientes.
- b) El oficial de servicio al cliente imprimirá dos constancias una para el cliente y la otra de respaldo para el gerente de tienda quien la adjuntará en el cierre de plataforma.
- c) El gerente de tienda firmará y sellará la constancia, dejándose de respaldo el cobro de comisión y la copia de la constancia emitida.
- d) Al finalizar el día el gerente de tienda comparará la cantidad de comisiones cobradas con lo indicado por el sistema.

De esta forma, se establecerá un control cruzado entre los gerentes de tienda de las oficinas y los funcionarios de atención al público, de forma que no se emitan constancias sin antes haber sido cobrada la respectiva comisión.

➤ **Pago de servicios públicos**

Se requiere la creación de una nueva funcionalidad en la intranet de cajas que permita al oficial de servicio registra en forma conjunta todos los recibos públicos que se presente a realizar un cliente a ventanilla, se espera que la nueva funcionalidad tenga las siguientes características

- a) Al ingresar al módulo de pagos la intranet se despliegue una pantalla donde se pueda ingresar el número de cédula y nombre del cliente que se está atendiendo y que esta cuenta con dos botones de aceptar y cancelar
- b) Una vez ingresado los datos y que se presione el botón aceptar, debe iniciarse un contador que sume cuantos recibos se le han cancelado al cliente durante la sesión.
- c) La sesión debe contener una regla que al detectar el pago de un quinto recibo comience a cobrar la comisión establecida en el tarifario por cada recibo adicional.
- d) Debe existir un botón que indique finalizar sesión, que al presionarlo le dé un resumen en pantalla al cajero de cuantos recibos se cobraron, el monto de la comisión si procediera y el monto total por cobrar.
- e) El monto total de la comisión cobrada debe quedar registrado en los reportes finales del funcionario con el nombre “Comisión por exceso de pagos de servicios públicos”

Con esta mejora se busca que las comisiones por pagos mayores a cuatro recibos de servicio público queden automatizados y no se requiera realizar el cobro en un evento diferente, con el riesgo de omitirla por error humano. Además, estas quedarán registradas para su respectivo seguimiento.

➤ **Depósitos múltiples evento 305**

Se requiere realizar un evento que permita realizar depósitos múltiples en ventanilla a diversas cuentas, este debe calcular automáticamente la comisión estipulada en el tarifario cuando se detecte que hay más de 4 depósitos por realizar. Este evento debe contar con las siguientes características:

- a) Gráficamente, el evento debe verse similar al evento común de depósitos, sin embargo debe contar con tres botones al final con los nombres, agregar, acreditar y cancelar.
- b) Una vez que el cajero ingresa el dato del primer depósito, al presionar el botón agregar los datos se irán cargando en una base de datos, este procedimiento debe repetirse ilimitadamente.
- c) Al finalizar el ingreso de todos los depósitos, al presionar el botón "Acreditar" el sistema realizara la acreditación de los fondos en todas las cuentas.
- d) El evento debe contar con la capacidad de detectar cuando se realicen más de cuatro depósitos y calcular la comisión respectiva por pagar por el cliente.

- e) Al final de la acreditación se le desplegará una pantalla, la cual indique el total depositado en efectivo y valores, e indicara el monto total por cobrar por la comisión.
- f) El monto total de la comisión cobrada debe quedar registrado en los reportes finales del funcionario con el nombre “Comisión por planilla mediante depósito en ventanilla”

Con este evento no solo se hará más ágil la acreditación múltiple de depósitos, sino que se automatizara la comisión y quedará en registros para su respectivo seguimiento.

➤ **Reportería**

Es importante para el respectivo seguimiento de ingresos por servicios bancarios exista un debido seguimiento de cada tipo de comisión y los trámites que las generan, esto con propósitos de estadísticos y estratégicos. Por esto, se requiere lo siguiente con la reportería del funcionario al finalizar su labor.

- a) Requiere crearse un reporte que al final del día permita al funcionario comparar la cantidad de comisiones cobradas contra los trámites realizados y las exoneraciones. Este debe mostrar también el monto total cobrado.
- b) El evento debe tener la funcionalidad de poder ser generado para toda la oficina, de forma que el encargado pueda dar un adecuado seguimiento de estas y verificar que no hayan quedado comisiones sin cobrar.
- c) Es importante que estos puedan ser exportados a diferentes formatos imprimibles.

### **6.6.2 Revisión de requerimiento**

Una vez levantado el requerimiento la oficina de Integración con el negocio procederá a revisarlo junto al área de tecnología para definir la factibilidad de poder desarrollar las mejoras solicitadas, así como las correcciones y pormenores por resolver para solicitar la autorización del área dueña del negocio.

### **6.6.3 Aprobación del requerimiento**

Una vez realizadas las correcciones y superadas las limitaciones para el desarrollo de las mejoras se presenta el requerimiento al área dueña del negocio para la aprobación del mismo para iniciar con la etapa de desarrollo con el departamento de tecnología.

### **6.6.4 Desarrollo de requerimiento**

Se entrega la propuesta al personal de TI para que dé inicio al desarrollo de las mejoras a los eventos en los sistemas, durante esta etapa se trabajar en conjunto con el área dueña del negocio, para que las mejoras planteadas sean amigables con el usuario y sean acordes a los objetivos que se persiguen.

### **6.6.5 Pruebas de evaluación y solicitud de correcciones**

Una vez finalizado los desarrollos se procede a realizar pruebas de los mismos en un ambiente de pruebas en tiempo real, durante esta etapa se probará que cada

evento funcione según lo solicitado, los posibles errores que se podrían generar, el registro y almacenamiento de la información. De presentarse inconsistencias o funcionamientos no deseados se procederá a solicitar las correcciones del caso de lo contrario se dará el visto bueno para llevar las mejoras al Comité de cambios.

#### **6.6.6 Implementación en ambiente de producción**

Una vez obtenida la aprobación del comité de cambios se procederá a actualizar la versión del sistema en el ambiente de producción, nuevamente se realizarán pruebas para determinar que no se presentaron inconsistencias que puedan afectar la prestación de los servicios.

#### **6.6.7 Comunicación y capacitación**

Una vez garantizado el buen funcionamiento de las mejoras en los eventos se procederá a comunicar al personal de las mejoras al sistema, y se procederá a facilitarles el material de respaldo con los manuales y las reglas de negocio para el uso de los nuevos sistemas así como para que los encargados puedan llevar el adecuado control y seguimiento sobre las comisiones que se capten en las cajas y plataformas de servicios. Se indicará a cada oficial de servicio al cliente las mejoras en el sistema que ahora incluirán cobros de comisiones al mismo que se realiza el trámite, en el mismo evento que se realizaba anteriormente solo que de una manera más ágil y eficiente. Además, explicar los cambios en normativa y reglas de negocio.

**BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA**

- Banco BCR.com página web: <https://www.bancobcr.com/>.
- Calleja, F. (2015). *Contabilidad 1*. (2ª. ed.). Editorial Pearson Educación.
- DISP-GEI-GFC-101-04-15: Disposiciones administrativas para el manejo de las cuentas contables del BCR.
- DISP-GMC-OPP-111-11: Glosario de términos y definiciones utilizados en el conglomerado financiero BCR.
- Ley General de Control Interno 8292.
- Normas Internacional de Información Financiera, NIC  
18 Ingresos de Actividades Ordinarias.
- Ramírez, J. (2011). *Como diseñar una investigación académica*. Editorial Montes de María.
- REG-GEI-GFC-30-04: Reglamento de tarifas y condiciones para los servicios del Banco de Costa Rica.
- Santillana, J. (2015). *Sistemas de Control Interno*. (3ª. ed.). Editorial Pearson Educación.
- SUGEF página: [https://www.sugef.fi.cr/sobre\\_sugef/objetivos\\_y\\_funciones/](https://www.sugef.fi.cr/sobre_sugef/objetivos_y_funciones/)
- Ferguson Charles y Roger Dickinson.1982. Critical Success Factors for Directors in the Eighties. In Business Horizons. Disponible en: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad>
- Control Interno-Marco Integrado. Resumen Ejecutivo.

## ANEXOS

### Entrevista realizada a la Gerente Local Oficinas Centrales

Fecha: 5 de enero del 2018

1. ¿Entiende y aplican las políticas de control interno en su oficina?

Respuesta: Si, se aplican es el deber de cada funcionario una vez que asume un puesto tener conocimiento de los controles que se aplican, ya que con un buen control se le da un mejor manejo al patrimonio que le han otorgado.

2. ¿Ha escuchado acerca del COSO y su aplicación al control interno?

Respuesta: Si son medidas de control que se dividen en varios procesos, y se aplican en diferentes áreas, de la cual nuestra oficina brinda información y controles por cumplir como por ejemplo hacia auditoria, control interno, inteligencia comercial.

3. ¿Tiene conocimiento de que son los ingresos por servicios bancarios en plataforma de servicios y aplicados por las áreas de apoyo realizan, realizan algún tipo de seguimiento sobre estos?

Si se tiene conocimiento y, además, se le da un seguimiento mediante un comparativo llamado Multinivel que se analiza cada mes para ver el avance de las ventas, si suban, bajan o se mantienen; y cuál es el motivo por el que se da la variación.

4. ¿Aplican algún control para determinar al final del día cuantas comisiones fueron cobradas por los plataformistas o cajeros?

Respuesta: No hay forma de poder de llevar el control.

5. ¿Tienen posibilidad de determinar que el cobro de comisiones sea respectivo a los trámites realizados?

Respuesta: No hay posibilidad de determinarlo.

6. ¿En el caso de los ingresos generados por las áreas de apoyo, llevan algún tipo de control para determinar que el ingreso aplicado es el que les corresponde?

Respuesta: En el caso de estos ingresos, cada modelo de negocio tiene diferente formula que es la que utilizan para determinar lo que corresponde, eso si no se da la formula, por lo tanto no puede verse la distribución.

7. ¿Tienen identificados cuales comisiones generan mayor ingreso a la oficina?

Respuesta: Si colocación de tarjetas de débito realizadas por la oficina, reversión de gastos de estimaciones, venta de propiedades adjudicadas.

8. ¿Realizan exoneraciones de comisiones, que criterios aplican en el momento de realizar una exoneración?

Respuesta: Si se realiza exoneración cuando es por error en los sistemas o falla de algún servicio brindado, también se realiza según el cliente por profundidad de línea, o si es para retener al cliente se negocia la comisión para retenerlo, ya que presenta varios negocios con el banco.

9. ¿Qué procedimiento realizan para exonerar de una comisión a un cliente?

Respuesta: Se deja un respaldo por escrito explicando por qué se realizó, adjuntando documentos respectivos, indicando quien autoriza dicha exoneración.

### 6.6.8 Entrevista aplicada a Gerente de Tienda Oficina Central A

Fecha: 9 enero del 2018

1. ¿Entiende y aplican las políticas de control interno en su oficina?

Respuesta: El Gerente de Tienda indica que si las entiende aplica para llevar el respectivo control de todo lo que le corresponde en su oficina

2. ¿Ha escuchado acerca del COSO y su aplicación al control interno?

Respuesta: Indica que no ha escuchado nada referente al tema de COSO y su relación con el control interno.

3. ¿Tiene conocimiento de que son los ingresos por servicios bancarios en plataforma de servicios y aplicados por áreas de apoyo, realizan algún tipo de seguimiento sobre estos?

Respuesta: Diariamente a ambos no se les da seguimiento, pero un vez al mes se realiza una revisión del multinivel que es cuando se ven a detalle los ingresos.

4. ¿Aplican algún control para determinar al final del día cuantas comisiones fueron cobradas por los plataformistas o cajeros?

Respuesta: No se aplica el control, no hay un sistema que ayude a realizarlo.

5. ¿Tiene posibilidad de determinar que el cobro de comisiones sea respectivo a los trámites realizados?

Respuesta: No puede determinarse que el trámite y la comisión sean correctos.

6. ¿En el caso de los ingresos generados por las áreas de apoyo, llevan algún tipo de control para determinar que el ingreso aplicado es el que les corresponde?

Respuesta: No la mayoría de los ingresos generados por estas áreas se registran en una cuenta de ingresos llamada olla común.

7. ¿Tiene identificado cuales comisiones generan mayor ingreso a la oficina?

Respuesta: Si tasas de interés de los créditos, certificados de depósito a plazo, captaciones y colocaciones.

8. ¿Realizan exoneraciones de comisiones, que criterios aplican al momento de realizar una exoneración?

Respuesta: No hay atribuciones para realizar exoneraciones

9. ¿Qué procedimiento realizan para exonerar de una comisión a un cliente?

Respuesta: No se tiene el perfil para aplicar una exoneración.

#### **6.6.9 Entrevista realizada al Gerente de Tienda Oficina Central C**

Fecha 9 enero del 2018

1. ¿Entiende y aplican las políticas de control interno en su oficina?

Respuesta: Si se entienden y aplican respectivamente para poder llevar un adecuado manejo lo que corresponde al puesto asignado y de las distintas áreas a cargo.

2. ¿Ha escuchado acerca del COSO y su aplicación al control interno?

Respuesta: No ha escuchado acerca del tema y tampoco que relación tiene con el control interno.

3. ¿Tiene conocimiento de que son los ingresos por servicios bancarios en plataforma de servicios y aplicados por áreas de apoyo, realizan algún tipo de seguimiento sobre estos?

Respuesta: Si se tiene conocimiento, además se revisa que caigan a sus respectivas cuentas mediante una revisión realizada una vez al mes.

4. ¿Aplican algún control para determinar al final del día cuantas comisiones fueron cobradas por los plataformistas o cajeros?

Respuesta: No, esto se aplica automáticamente mediante el sistema.

5. ¿Tiene posibilidad de determinar que el cobro de comisiones sea respectivo a los trámites realizados?

Respuesta: Si algunas se registran a cuentas específicas y otras a cuentas varias, en las cuales a final del día se revisa la cuenta y los movimientos que se les dio.

6. ¿En el caso de los ingresos generados por las áreas de apoyo, llevan algún tipo de control para determinar que el ingreso aplicado es el que les corresponde?

Respuesta: No hay una herramienta para determinar que dichos ingresos sean los que corresponden a la oficina.

7. ¿Tiene identificado cuales comisiones generan mayor ingreso a la oficina?

Respuesta: Si las comisiones generadas por los servicios brindados en Gobierno Digital correspondientes a: firma digital, pasaportes nuevos, cédulas de residencia, licencias.

8. ¿Realizan exoneraciones de comisiones, que criterios aplican en el momento de realizar una exoneración?

Respuesta: No se tienen atribuciones para realizar exoneraciones, pero sin embargo se hacen reintegros por algún cobro indebido con la autorización de la persona que tiene esas atribuciones.

9. ¿Qué procedimiento realizan para exonerar de una comisión a un cliente?

Respuesta: No se tienen atribuciones, pero si en determinado momento se realiza una exoneración por parte de la persona que la puede autorizar se deja por escrito por qué se realizó, el visto bueno o firma de esa persona.

#### **6.6.10 Entrevista aplicada al Oficial Operativo 2 Oficina Central A.**

Fecha: 19 enero del 2018
--------------------------

1. ¿Entiende y aplican las políticas de control interno en su oficina?

Respuesta: Si las entiendo y aplico conforme a lo que indica la normativa, para con ello realizar un mejor control en las áreas correspondientes al puesto desempeñado.

2. ¿Ha escuchado acerca del COSO y su aplicación al control interno?

Respuesta: No sabe que es COSO ni su relación con el control interno.

3. ¿Tiene conocimiento de que son los ingresos por servicios bancarios en plataforma de servicios y aplicados por áreas de apoyo, realizan algún tipo de seguimiento sobre estos?

Respuesta: Si se tiene conocimiento de ambos, los ingresos en la plataforma de servicios son los generados por las comisiones cobradas según el trámite que se realice; algunos de estos pueden compararse con un reporte que se genera de cuentas con movimientos diarios y los generados por las áreas de apoyo son los que se ven reflejados en el Multinivel a fin de mes.

4. ¿Aplican algún control para determinar al final del día cuantas comisiones fueron cobradas por los plataformistas o cajeros?

Respuesta: En el caso de las transacciones realizadas se tira un reporte de movimientos que afectaron las cuentas contables de ingresos y se compara con la transacción de movimientos realizados en el cierre.

5. ¿Tiene posibilidad de determinar que el cobro de comisiones sea respectivo a los trámites realizados?

Respuesta: Si con el cierre que se revisa al final del día, siempre que el trámite tenga un documento físico para realizar la comparación.

6. ¿En el caso de los ingresos generados por las ares de apoyo, llevan algún tipo de control para determinar que el ingreso aplicado es el que les corresponde?

Respuesta: No solo se ve en el multinivel mediante la revisión mensual, de igual forma la fórmula que aplican no se sabe si es la correcta.

7. ¿Tiene identificado cuales comisiones generan mayor ingreso a la oficina?

Respuesta: Es relativo ya que existen varias según el área en algunos casos comisión por emisión de cheques de gerencia, Gobierno Digital.

8. ¿Realizan exoneraciones de comisiones, que criterios aplican al momento de realizar una exoneración?

Respuesta: No se realizan exoneraciones, se reversa algún trámite que fue cobrado por situaciones ajenas al cliente y que no correspondía realizar dicho cobro.

9. ¿Qué procedimiento realizan para exonerar de una comisión a un cliente?

Respuesta: En el caso de realizar exoneraciones se explica el porqué pretende realizarse, se solicita visto bueno de quien tiene las atribuciones correspondientes y se deja el respaldo.

### 6.6.11 Entrevista aplicada al Oficial Operativo 1 Oficina Central C.

Fecha: 11 enero de 2018
-------------------------

1. ¿Entiende y aplican las políticas de control interno en su oficina?

Respuesta: Si se conocen y se aplican según lo que corresponde e indica la normativa y perfil del puesto.

2. ¿Ha escuchado acerca del COSO y su aplicación al control interno?

Respuesta: No en lo referente al COSO no se tiene conocimiento cuál es su relación con el control interno.

3. ¿Tiene conocimiento de que son los ingresos por servicios bancarios en plataforma de servicios y aplicados por áreas de apoyo, realizan algún tipo de seguimiento sobre estos?

Respuesta: Si se tiene conocimiento al área que nos corresponde en las plataformas de servicios, en cuanto a las áreas de apoyo se revisa mediante multinivel, sin embargo puntualmente no puede hacerse una revisión exacta.

4. ¿Aplican algún control para determinar al final del día cuantas comisiones fueron cobradas por los plataformistas o cajeros?

Respuesta: No hay forma de comparar lo que se cobra de comisión contra trámite realizado, ya que no existe un sistema que lo indique de manera exacta.

5. ¿Tiene posibilidad de determinar que el cobro de comisiones sea respectivo a los trámites realizados?

Respuesta: Existen algunas que pueden determinarse por medio de revisión entre trámite realizado y comisión cobrada, siempre que quede respaldo de lo

que se hizo. Hay otras comisiones que no se pueden determinar por falta de tiempo debido a la cantidad de trabajo que se realiza en la oficina.

6. ¿En el caso de los ingresos generados por las áreas de apoyo, llevan algún tipo de control para determinar que el ingreso aplicado es el que les corresponde?

Respuesta: Algunos de estos ingresos se pueden comparar con el multinivel contra lo que se hace como por ejemplo el caso de las subsidiarias: Operadora de Pensiones, BCR Seguros, Fondos de Inversión. Y en otros casos como en la distribución que se realiza con respecto a las tarjetas no se logra llevar porque no nos dan la fórmula que se utiliza.

7. ¿Tiene identificado cuales comisiones generan mayor ingreso a la oficina?

Respuesta: Si en el área de lotería ventas de timbres de abogado, gobierno digital en lo que respecta a firma digital y licencias.

8. ¿Realizan exoneraciones de comisiones, que criterios aplican en el momento de realizar una exoneración?

Respuesta: No se cuenta con las atribuciones para realizar exoneraciones, pero, en algunos casos, deben realizarse con el visto bueno de la persona que tiene dichas potestades. Se realizan en casos como devolución de anualidades de pensión alimenticia, situaciones ajenas al cliente.

9. ¿Qué procedimiento realizan para exonerar de una comisión a un cliente?

Respuesta: Valorar el motivo por el que va a darse la exoneración, dejarlo por escrito como respaldo de evidencia, vistos buenos y firmas de las personas encargadas.

### 6.6.12 Entrevista aplicada al Oficial Operativo 2 Oficina Central C.

Fecha: 12 enero del 2018.

1. ¿Entiende y aplican las políticas de control interno en su oficina?

Respuesta: Si se comprenden y aplican con mayor énfasis en el área que se tiene a cargo con sus respectivas normas.

2. ¿Ha escuchado acerca del COSO y su aplicación al control interno?

Respuesta: No sé cuál es la relación entre COSO y control interno.

3. ¿Tiene conocimiento de que son los ingresos por servicios bancarios en plataforma de servicios y aplicados por áreas de apoyo, realizan algún tipo de seguimiento sobre estos?

Respuesta: En las plataformas de servicios esos ingresos son los que se cobran según lo que indica el tarifario; y en las áreas de apoyo son las que se cobran por medio del sistema agente colocador que se reflejan al final del mes en el multinivel.

4. ¿Aplican algún control para determinar al final del día cuantas comisiones fueron cobradas por los plataformistas o cajeros?

Respuesta: Si se imprime un reporte contable de la cantidad de comisiones cobradas en el día.

5. ¿Tiene posibilidad de determinar que el cobro de comisiones sea respectivo a los trámites realizados?

Respuesta: Si comparando mediante una revisión al final del día la cantidad de comisiones contra trámites realizados.

6. ¿En el caso de los ingresos generados por las ares de apoyo, llevan algún tipo de control para determinar que el ingreso aplicado es el que les corresponde?

Respuesta: No se da la metodología de como forma en que reparten esos ingresos.

7. ¿Tiene identificado cuales comisiones generan mayor ingreso a la oficina?

Respuesta: Si cajitas de seguridad y según el tamaño genera más ingreso a la oficina.

8. ¿Realizan exoneraciones de comisiones, que criterios aplican al momento de realizar una exoneración?

Respuesta: Se realizan exoneraciones solicitando un visto bueno de quien tiene atribuciones, para realizarlas se toma en cuenta profundidad de línea y si se le cobro al cliente por error.

9. ¿Qué procedimiento realizan para exonerar de una comisión a un cliente?

Respuesta: Se maneja por medio de correo electrónico donde se especifica el motivo por el que se solicita la exoneración, enviándoselo al encargado que otorga el visto bueno y, finalmente, guardando el respaldo de lo que se hizo.

#### **6.6.13 Entrevista aplicada al Oficial Operativo 1 Oficina Central A.**

Fecha: 23 enero del 2018.

1. ¿Entiende y aplican las políticas de control interno en su oficina?

Respuesta: Si se entienden y respectivamente se aplican, es deber de todo encargado manejar los respectivos controles que corresponden a su puesto de

trabajo; esto ayuda a una mejor estrategia para salvaguardar el patrimonio de la institución.

2. ¿Ha escuchado acerca del COSO y su aplicación al control interno?

Respuesta: No ha escuchado acerca del tema y qué relación tiene con el control interno.

3. ¿Tiene conocimiento de que son los ingresos por servicios bancarios en plataforma de servicios y aplicados por áreas de apoyo, realizan algún tipo de seguimiento sobre estos?

Respuesta: Si son Fuente muy importante para las utilidades que genera el Banco. Se tiene conocimiento de ambos. En cuanto al seguimiento en las plataformas de servicios es un poco difícil no se cuenta con un sistema para dar un resultado exacto. En cuanto a las aplicadas por las áreas de apoyo se les da seguimiento por medio del multinivel de manera mensual.

4. ¿Aplican algún control para determinar al final del día cuantas comisiones fueron cobradas por los plataformistas o cajeros?

Respuesta: Por medio de un reporte generado en el sistema nos indica de manera global los movimientos generados en las cuentas de ingresos por comisiones cobradas.

5. ¿Tiene posibilidad de determinar que el cobro de comisiones sea respectivo a los trámites realizados?

Respuesta: Si hay posibilidad mediante una revisión al final del día de los movimientos realizados comparados con la cantidad de comisiones cobradas según sistema, mientras que dicho trámite tenga un respaldo de manera física.

6. ¿En el caso de los ingresos generados por las ares de apoyo, llevan algún tipo de control para determinar que el ingreso aplicado es el que les corresponde?

Respuesta: No hay forma de saberlo, se aplican varias fórmulas de las cuales no se tiene conocimiento con exactitud.

7. ¿Tiene identificado cuales comisiones generan mayor ingreso a la oficina?

Respuesta. Sí. Las comisiones por envíos de transferencias al exterior.

8. ¿Realizan exoneraciones de comisiones, que criterios aplican en el momento de realizar una exoneración?

Respuesta: No se tiene atribución para realizar exoneraciones, sin embargo si un superior con la debida autoridad indica la orden se realiza, como, por ejemplo, no cobro de anualidad de tarjetas de débito que estén relacionadas con depósitos de pensión alimenticia.

9. ¿Qué procedimiento realizan para exonerar de una comisión a un cliente?

Respuesta: Si se llega a realizar una exoneración se consulta con la persona encargada que tiene las debidas atribuciones en primer lugar la gerente local, se le indican las razones del porque se debe exonerar y se deja un respaldo por escrito del visto bueno de dicho encargado.

#### **6.6.14 Entrevista realizada a la Gerente de Tienda el Carmen**

Fecha: 29 enero del 2018
--------------------------

1. ¿Entiende y aplican las políticas de control interno en su oficina?

Respuesta: Si no se puede alegar desconocimiento del control interno con respecto de las funciones que se realizan, se hacen reuniones donde se explica la importancia y las consecuencias que trae el no hacerlo.

2. ¿Ha escuchado acerca del COSO y su aplicación al control interno?

Respuesta: Sí son procesos en los que se divide el control interno y que ayuda a mejorar los diferentes controles de la institución.

3. ¿Tiene conocimiento de que son los ingresos por servicios bancarios en plataforma de servicios y aplicativos por áreas de apoyo, realizan algún tipo de seguimiento sobre estos?

Respuesta: Si se tiene conocimiento, en lo que respecta a las plataformas se estudió todo el tarifario detalladamente, con el fin de subir los ingresos de la oficina. Y en cuanto a los aplicativos por las áreas de apoyo se estudia el multinivel mensualmente se revisan las cuentas de ingresos y los movimientos más significativos que presenten.

4. ¿Aplican algún control para determinar al final del día cuantas comisiones fueron cobradas por los plataformistas o cajeros?

Respuesta: Si en lo que respecta a las comisiones automatizadas el mismo sistema tiene control y se respalda contra trámite realizado al final del día, en cuanto a las comisiones no automatizadas no se cuenta con una herramienta que brinde la información.

5. ¿Tiene posibilidad de determinar que el cobro de comisiones sea respectivo a los trámites realizados?

Respuesta: No se tiene un mecanismo ágil que brinde la información exacta.

6. ¿En el caso de los ingresos generados por las áreas de apoyo, llevan algún tipo de control para determinar que el ingreso aplicado es el que les corresponde?

Respuesta: Los ingresos de las áreas de apoyo se van a una olla común que luego se divide a las distintas oficinas por lo tanto no se cuenta con la formula exacta de si es lo que corresponde a la oficina.

7. ¿Tiene identificado cuales comisiones generan mayor ingreso a la oficina?

Respuesta: Si por medio del multinivel se evidencia las que tienen mayor impacto a la oficina como, por ejemplo, colocación de tarjetas, cobros de Ministerio de Hacienda, Gobierno Digital.

8. ¿Realizan exoneraciones de comisiones, que criterios aplican al momento de realizar una exoneración?

Respuesta: Por lo general no se realizan exoneraciones, debido a que no se cuenta con las atribuciones correspondientes, pero si en determinado caso se llega a dar se valora las situaciones como el tipo de cliente y si la comisión no debía cobrarse por error en sistema.

9. ¿Qué procedimiento realizan para exonerar de una comisión a un cliente?

Respuesta: Cliente realiza una carta explicando por qué solicita la exoneración, se habla con la persona que tiene atribuciones para solicitar el visto bueno y, finalmente, revisan el margen de contribución o situación por la cual se pide dicha exoneración. Todo quedando mediante un respaldo escrito.

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
ENCUESTA DE OPINION  
TRABAJO DE INVESTIGACION**

**NUBIA CASTILLO LÓPEZ**

1) ¿Se le ha capacitado o mencionado por parte de su encargado sobre las políticas de control interno de la institución?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

2) ¿Ha escuchado o le han explicado acerca del sistema C.O.S.O.?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

3) ¿En alguna ocasión ha omitido el cobro de alguna comisión a un cliente?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

4) Si su respuesta es afirmativa por favor indique la razón, puede seleccionar más de una

a. Olvido

b. Por órdenes de un superior

c. Por criterio propio

d. Por circunstancias ajenas al cliente (fallas de sistemas, errores, etc)

5) Indique que superior le ha ordenado no realizar un cobro de comisión, puede seleccionar varias

a. Tesorero

b. Oficial Operativo

c. Gerente de Tienda

d. Gerente Local

6) ¿Conoce usted las atribuciones según normativa que tienen las diferentes jefaturas para exonerar el cobro de una comisión?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

- 7) Si su respuesta es afirmativa, favor indicar hasta que porcentaje pueden exonerar estos encargados

25%\_\_\_

50%\_\_\_

75%\_\_\_\_\_

100%\_\_\_

No pueden exonerar\_\_\_\_\_

- 8) ¿Considera usted que las reglas para cobrar o no una comisión son lo suficientemente claras?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

- 9) Si su respuesta es negativa por favor indicar de manera general que no queda claro en esta \_\_\_\_\_

- 10) ¿Considera usted que el sistema actual de cobro de comisiones es la más eficiente? ¿Que consideraría que se puede mejorar?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

¿Qué consideraría que se puede mejorar?

\_\_\_\_\_

- 11) En cuales de los siguientes tramites aplica el cobro de comisión

Cambio de cheques del Nacional\_\_\_\_\_

Depósitos al Banco Nacional\_\_\_\_\_

Transferencia de fondos\_\_\_\_\_

Cambio de monedas\_\_\_\_\_

Estado de cuenta\_\_\_\_\_

Constancia de no deuda\_\_\_\_\_

Pago de servicios públicos\_\_\_\_\_

Reporte crediticio\_\_\_\_\_