



# Reporte Final de Estadía

Ana Gabriela Solano Montalvo

Propuesta de Mejora para el Control de los  
Arqueos Realizados en Ventanilla



sdfhasjdfksajdlkajsd

## Universidad Tecnológica del Centro de Veracruz

### Programa Educativo **Ingeniería en Desarrollo de Negocios e Innovación Empresarial**

Reporte para obtener título de  
Ingeniero en Desarrollo de Negocios e Innovación Empresarial

Proyecto de estadía realizado en la empresa  
BBVA BANCOMER

Nombre del proyecto  
Propuesta de Mejora para el Control de los Arqueos Realizados  
en Ventanilla

Presenta  
Ana Gabriela Solano Montalvo



Cuitláhuac, Ver., a 21 de Abril de 2018.

Universidad Tecnológica del Centro de Veracruz

Programa Educativo  
Ingeniería en Desarrollo de Negocios e Innovación Empresarial

Nombre del Asesor Industrial  
Espiridiona Pilar Zuccolotto Aguilar

Nombre del Asesor Académico  
M.A.D.E. MARIA DEL PILAR HERRERA MORALES

Jefe de Carrera  
M.A.I. Carlos Alberto Ruiz López



Universidad Tecnológica del Centro de Veracruz

Nombre del Alumno  
Ana Gabriela Solano Montalvo



## AGRADECIMIENTO

*Dedico esta tesis a las personas que más me apoyaron a lo largo de mi carrera, mi tía Juana Montalvo Pimentel a mis hijos Emilio, German y Leonardo, y a mi gran amiga Dulce Monserrat Luciano Rosas por sus consejos y apoyo incondicional.*

## RESUMEN

El proyecto que se desarrolla en la sucursal BBVA Bancomer tiene como propósito mejorar el proceso de flujo de efectivo dentro del área de bóveda y cajas, sin embargo como se ha mencionado con anterioridad, diversos factores influyen para que esta actividad no se realice con óptimos resultados, por lo que se ha desarrollado un manual de procedimientos que sirva como guía para llevar a cabo un adecuado arqueo, así como también un curso de capacitación a las áreas involucradas en donde se pretende que se logre una concientización sobre el adecuado procedimiento a seguir en la ejecución de un arqueo, y la importancia que tiene tanto para la empresa como para el empleado el llevar a cabo de manera idónea esta actividad, evitando errores en las operaciones de la sucursal.

### **Abstract**

The Project that is developed in the BBVA Bancomer branch has as its purpose to improve the cash flow process within the vault and boxes area, however, as mentioned before, several factors influence that this activity is not carried out with optimal results, which is why a procedures manual has been developed that serves as a guide to carry out an adequate accounting, as well as a training course to the involved areas where it is intended that an awareness of the adequate procedure to be followed be achieved. The execution of an accounting, and the importance that both the Company and the employed have in carrying out this activity in an appropriate manner, avoiding errors in the operations of the branch.

## CONTENIDO

AGRADECIMIENTO.....	4
<b>RESUMEN</b> .....	<b>5</b>
CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN.....	11
1.1 ESTADO DEL ARTE.....	12
1.2. Marco Teórico.....	16
1.3. Planteamiento del Problema .....	23
1.3.1. Pregunta de Investigación.....	23
1.4. Objetivos.....	24
1.5. Definición de variables.....	24
1.6. Hipótesis.....	25
1.7. Justificación del Proyecto.....	25
1.9. LA EMPRESA BBVA BANCOMER S.A DE C.V.....	27
CAPITULO 2. METODOLOGÍA.....	33
CAPITULO 3. DESARROLLO DEL PROYECTO .....	43
3.1. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ARQUEO SORPRESIVO .....	43
3.2. MANUAL DE CAPACITACIÓN SOBRE PROCEDIMIENTOS DE ARQUEO DE CAJAS.....	77
3.2.1. Resultado de Check – List. ....	87
3.2.2. Resultado de Encuesta de Satisfacción. ....	89
CAPITULO 4. RESULTADOS Y CONCLUSIONES.....	100
4.1. Resultados.....	100
4.2. Trabajos Futuros.....	102
4.3. Recomendaciones .....	103



ANEXOS .....	104
Anexo 1. Análisis FODA .....	104
Anexo 2. Diapositivas presentación Curso.....	105
Anexo 3. Constancia y Ratificación de Arqueo Sorpresivo.....	108
Anexo 4. Indicadores para realización de arqueos.....	110
Anexo 5. Fotos de curso de Arqueo sorpresivo .....	111
Anexo 6. Check - List Prácticas .....	112
Anexo 7. Comentarios Curso .....	113
Anexo 8. Encuestas de satisfacción.....	114
Bibliografía .....	118



## TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Estructura Directiva BBVA Bancomer.....	31
Ilustración 2 ORGANIGRAMA BBVA BANCOMER PLAZA SHANGRILA.....	32
Ilustración 3 Metodología .....	33
Ilustración 4 Diagrama de Ishikawa.....	35
Ilustración 5. Paso 1 Soporte .....	56
Ilustración 6 Paso 2. Control de efectivo .....	57
Ilustración 7. Paseo 3 Arqueo Sucursal.....	57
Ilustración 8 Impresión de pantalla Billetes.....	58
Ilustración 9. Impresión de pantalla cajeros Automáticos. ....	58
Ilustración 10 Impresión pantalla Divisas.....	59
Ilustración 11 Existencias CP .....	60
Ilustración 12 Existencias BV .....	60
Ilustración 13 Existencias PC .....	61
Ilustración 14 Consulta Divisas.....	61
Ilustración 15 Consulta metales Amonedados.....	62
Ilustración 16. Recuento Billeto Viejo .....	63
Ilustración 17. Divisas existentes.....	64

Ilustración 18 Ticket Saldos.....	65
Ilustración 19 Ticket parte trasera .....	66
Ilustración 20 Ticket con tarjeta administrativa .....	66
Ilustración 21 Emulación 3270 .....	68
Ilustración 22 Consulta existencias finales .....	69
Ilustración 23 Pantalla control .....	70
Ilustración 24. Datos Pantalla control .....	70
Ilustración 25 Captura Electrónica.....	71
Ilustración 26. Resultado saldos.....	72
Ilustración 27 Captura inventario.....	72
Ilustración 28. Firma electrónica.....	73
Ilustración 29. Práctica 2 .....	82
Ilustración 30. Práctica 1 .....	82
Ilustración 31. Práctica 3 .....	83
Ilustración 32. Resultados Check - Lits.....	88
Ilustración 33. Gráfico ES 1 .....	92
Ilustración 34. Gráfico ES 2.....	92
Ilustración 35. Gráfico ES 3.....	93
Ilustración 36. Gráfico ES 4.....	93

Ilustración 37. Gráfico ES 5.....	94
Ilustración 38. Gráfico SE 6.....	94
Ilustración 39. Gráfico ES 7.....	95
Ilustración 40. Gráfico ES 8.....	95
Ilustración 41. Gráfico ES 9.....	96
Ilustración 42. Gráfico ES 10.....	96
Ilustración 43. Gráfico ES 11.....	97
Ilustración 44. Grafica general de respuestas.....	98

## Índice de Tablas

Tabla 1. Brainstorm Irregularidades en los Arqueos .....	38
Tabla 2. Irregularidades en el arqueo .....	38
Tabla 3. Propuesta Solución .....	39
Tabla 4. Cronograma.....	41
Tabla 5. Capacitación personal.....	78
Tabla 6. Check - List.....	85
Tabla 7. Aspectos Check - List.....	87
Tabla 8. Puntaje Check - List .....	88
Tabla 9. Encuesta de satisfacción .....	90
Tabla 10. Puntajes Encuesta de Satisfacción .....	91

## CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN

El área de oportunidad a desarrollar en los procesos de los servicios bancarios que ofrece la sucursal Shangrila de BBVA Bancomer en la ciudad de Córdoba Ver., se presenta en el área de caja y bóveda, en donde se han suscitado incidencias en los arqueos de cajas, presentando inconsistencias resultando faltantes o sobrantes, siendo los más perjudicados los cajeros, por lo que a través del presente proyecto se pretende realizar un análisis de la situación que existe en la sucursal y tener un panorama más amplio sobre la problemática que existe y plantear soluciones a seguir.

En la sucursal para realizar esta actividad de arqueos, se ven involucradas, las áreas de dirección, gerencia, cajas y bóveda, por lo que el proyecto se dirige a estos departamentos para en conjunto puedan encontrar la solución más adecuada a seguir.

La importancia que tienen los arqueos en cualquier empresa son para asegurarse que la empresa está operando correctamente, y dentro de una institución bancaria resulta indispensable esta actividad ya que el flujo de efectivo es de mayor cantidad, y las inconsistencias son graves cuando no se lleva a cabo un adecuado control de los ingresos y los egresos, por lo que se pone una firme atención a esta actividad.

Debido a los acontecimientos actuales en cuanto a inseguridad y tránsito de efectivo falso, resulta de mayor atención el realizar constantemente estos arqueos y se cumplan de acuerdo a lineamientos establecidos, ajustados a las necesidades que presenta en este caso la sucursal, con ello garantizar un adecuado control y administración de las entradas y salidas del efectivo en caja y en bóveda.

Al llevar adecuadamente este control, se busca también involucrar a todos los que laboran en la sucursal, asumiendo la responsabilidad de realizar correctamente sus actividades y con ello evitar pérdidas de efectivo, siendo ellos los más afectados.

## 1.1 ESTADO DEL ARTE

El hablar de una gestión bancaria es analizar el entorno actual en cuanto a su control interno se refiere, ya que las actividades financieras han cambiado a lo largo de los años teniendo que hacer uso de nuevas tecnologías que proporcionan mayor flexibilidad en sus procesos, brindando mayores herramientas financieras que hacen una mejor y eficiente calidad en su servicio, y sobre todo en procesos de control como lo son los arqueos.

Lorena Merino hace mención en el diseño e implementación de una sistema de control interno en el área administrativa – financiera, en donde existía un control interno informalmente establecido, el mismo que en mayor o menor grado de coherencia interna y fiabilidad está dando soporte a la información que se genera y circula en el interior de la empresa, Lorena sugiere la importancia de establecer medidas de control interno bien establecidas y aplicarlas en diversas actividades para la prestación de servicios que brinda la empresa, con ello obtener resultados favorables en el desempeño de sus colaboradores y obtener un mayor control sobre los recursos obtenidos. (Elizabeth, 2001)

El trabajo realizado de caracterización del control interno del área de caja, Paula Giovana Paredes Rondón describe que en estas empresas no existe un buen control interno en el área de caja debido a que no realizan arqueos periódicos para su debido control y esto es resultado de no contar con un manual de funciones por lo que el personal no tiene claro sus obligaciones y responsabilidades para poder realizar sus labores con eficiencia y eficacia. Un eficiente control interno del efectivo, significa contabilizar, hacer depósitos oportunamente, arqueos periódicos y aplicar adecuadamente los procedimientos del control interno de la caja, para con ello tener un informe claro de los movimientos financieros de la empresa, que conlleve a una toma de decisiones efectiva. (Rondón, 2016)

En la revista Actualidad Empresarial, Luz Hirahce menciona que el crecimiento de las empresas exige a la gerencia la implementación de procedimientos de control interno, que permitan asegurar una administración ordenada y eficiente del negocio, así como detectar y/o prevenir el fraude y error que inciden en los resultados del negocio. Procesos y procedimientos adoptados para salvaguardar los activos del negocio, así como la oportuna preparación de información financiera confiable. (Flores, 2012)

Teonilla del Carmen Jaramillo basa su estudio en conformidad con las normas, políticas, procedimientos y demás disposiciones legales, y bajo esos argumentos asegura que el disponer de la implementación de un instrumento que garantiza el buen funcionamiento de la corporación, específicamente en lo relacionado al área contable: (Palle, 2017)

*"Los valores en efectivo, incluyendo los que se encuentran en poder de los recaudadores de la entidad, estarán sujetos a verificaciones mediante arqueos periódicos y sorpresivos con la finalidad de determinar su existencia física y comprobar su igualdad con los saldos contables. Dichos arqueos se realizarán con la frecuencia necesaria para su debido control y registro..."*

(Palle, 2017)

La intervención de un superior en un problema de control interno es de vital importancia, Mercedes Paulina Herrera encuentra que la problemática de un manejo de la documentación fuente ineficiente, que no mantenía un control adecuado en forma ordenada y cronológica de las transacciones comerciales desarrolladas por la empresa. Por lo que fue necesario que el propietario de la empresa mantuviera un control completo del inventario de una manera periódica, que le permita conocer el estado actual de los bienes que posee por medio de constataciones físicas y a su vez determinar el efectivo disponible que conserva para el desarrollo de las operaciones diarias mediante arqueos de caja frecuentes. Esto traería consigo un beneficio una buena gestión empresarial.

Fátima Johana Paiva, menciona que en una empresa un control interno deficiente en donde se analizan las debilidades encontradas, empezando desde el ambiente de control de la empresa, siendo uno de los principales problemas la mala segregación de funciones y la falta de información financiera a tiempo. Argumenta que la información no se encuentra al corriente, y a diferencia de otros estudios, en este caso quien retrasa la información financiera es la misma junta directa de la empresa pues ellos no hacen a tiempo sus rendiciones de cuentas lo que ocasiona que no se puede saber cómo están financieramente. (Acuña, 2013)

Johana Paiva recomienda llevar a cabo medidas correctivas para atender estas áreas de oportunidad, iniciando con la elaboración de un manual de procedimientos, en donde se establezcan las líneas de autoridad y responsabilidad, y se establezca la

supervisión constante de los procesos financieros. En donde se responsabilice la administración en conjunto con la Junta quien deberá respetar y diseñar un control sobre los procedimientos de arqueos que permitan administrar riesgos menores, que pueden ser mitigados a través de controles internos y darlo a conocer de manera inmediata. (Acuña, 2013)

Johana Posso y Mauricio Barrios, en su estudio encontraron que esto se debe la falta de aplicación de métodos, procedimientos y políticas relacionadas con el control interno, ya que no poseen con un plan de cuentas, registros y prácticas contables vigentes que garanticen la preparación de los estados financieros y con ello garantizar una adecuada administración y custodia de los recursos o activos de la entidad; por lo que esto genera que la dirección de la organización no haya logrado cumplir con los objetivos propuestos; y además asume riesgos muy altos como registros errados en las diversas transacciones y el control deficiente de los activos, pasivos, ingresos y egresos de la empresa. (Johana Posso Rodelo, 2014)

En este estudio Johana Posso y Mauricio Barrios demuestran que el control interno es una herramienta fundamental para realizar de una forma más efectiva el objeto social y los objetivos trazados por la empresa. Mencionan que el control interno como tal no significa el remedio infalible a las eventuales anomalías y/o inconsistencias que puedan surgir en el desarrollo normal de los negocios, pero si brinda la posibilidad de mitigar y aliviar los traumas que se podrían presentar. (Johana Posso Rodelo, 2014)

Por lo que estos autores recomiendan una vez implantada una propuesta de mejora, se debe actualizar periódicamente los procedimientos de acuerdo con la práctica empresarial hasta lograr fortalecer el sistema de control interno. Sin olvidar establecer programas de evaluación que garanticen que se estén realizando los procesos y estableciendo los controles como se describen en el manual de procedimientos implantado en la empresa a través de su trabajo desarrollado.

Tito Patricio Mayorga, concuerda con lo anterior mencionado de Johana Posso y Mauricio Barrios. En donde hace referencia que una vez establecido un modelo o procedimientos a seguir para la elaboración de un correcto control interno en una empresa, su éxito consistirá en que tan frecuente se realice y se logre optimizar los recursos y mejorar sus sistemas financieros. (Morales, 2012)

Como se ha mencionado una vez que se detecta la problemática en una empresa en cuanto a control interno siendo o no de aspecto financiero, se deben establecer procedimientos claros y entendibles para quien labora dentro de la empresa, así como asignar funciones y responsabilidades a cada colaborador desde la dirección hasta los operativos de la empresa, una estableciendo una propuesta de mejora se debe realizar periódicamente y como también lo menciona Jenny Mercedes Valencia, es importante que se supervise el cumplimiento de estos sistemas de control, tanto las políticas, normas y lineamientos que se establezcan, evaluando además el impacto que tienen estas propuestas y modificando cuando sea necesario. (Reyes, 2017)



## 1.2. Marco Teórico

El hablar de una gestión bancaria es analizar el entorno actual, ya que las actividades financieras han cambiado a lo largo de los años teniendo que hacer uso de nuevas tecnologías que proporcionan mayor flexibilidad en sus procesos, brindando mayores herramientas financieras que hacen una mejor y eficiente calidad en su servicio.

La realidad actual de los bancos actualmente es que además de buscar el crecimiento de su negocio en el campo competitivo, están interesados en poder lograr mediante la gestión bancaria el control del riesgo ya que éste es un aspecto que contribuye al saneamiento de dicho negocio. Es fundamental considerar que la gestión bancaria se encarga de controlar los márgenes bancarios; determinar la calidad de los activos; enfrentar todos aquellos riesgos inertes de su propia actividad; adaptar la calidad de los servicios que se suelen ofertar en cuanto a las exigencias actuales del entorno en el que se realizan las actividades de gestión bancaria. (Iguar, 2008)

Al realizar una definición algo más técnica acerca de la gestión bancaria se puede decir que la misma se define como el sistema encargado de ocuparse de la captación, medición y valoración de los movimientos internos de un banco, así como también de su nacionalización y control que resulta fundamental para poder suministrar a los distintos directivos de la empresa bancaria, de la información relevante para que los mismos puedan llevar a cabo la toma de las decisiones correspondientes. (Iguar, 2008)

### **Panorama de los servicios bancarios.**

Julio Cesar Torres en su libro Curso de formación profesional bancaria describe las operaciones de los servicios bancarios, las cuales corresponden a las actividades de ofrecer a sus clientes numerosos servicios vinculados a la dinámica actual de los negocios, permitiendo crear una mayor confianza y utilización de las operaciones bancarias, como lo son:

- Otorgamiento de fianzas
- Servir de agentes recaudadores de impuestos nacionales, estatales y municipales.
- Tarjetas de crédito
- Cajero automático con múltiples usos

- Autobanco
- Conformación telefónica de cheques
- Consulta Telefónica de saldos
- Pagos y transferencias
- Pagos de servicios
- Servicios de redes bancarias

El costo que representan estos servicios no permite su gratuidad por lo que las instituciones bancarias se ven en la necesidad de cobrar una comisión de acuerdo al tipo de actividad que se está ofreciendo. (González, 2006)

En el libro Conocer los productos bancarios de David Igual, se encuentra que las entidades financieras también ofrecen ventajas adicionales a sus titulares para hacer más atractivos sus productos:

- Acceso a financiación en condiciones preferentes (Hipotecas, préstamos personales, anticipos, etc.)
- Seguros gratuitos de accidentes
- Descuentos en la contratación de seguros del hogar, de vida o automóviles en compañías concretas.
- Descuentos en la contratación de viajes
- Seguros gratuitos de asistencia en viajes
- Seguros gratuitos de asistencia al hogar
- Acceso a promociones especiales por ingresos o incremento de saldos durante períodos concretos.
- Accesos a programas de fidelización. (Igual, 2008)

### **Operatividad bancaria.**

En cuanto a la Operatividad bancaria, María del Mar Argibay, hace referencia que el perfil profesional del empleado de finanzas y de la familia profesional de seguros y finanzas, tiene como competencia general: administrar y tramitar las operaciones bancarias corrientes, utilizando las técnicas y los procedimientos más adecuados en operativa bancaria a fin de optimizar la atención al cliente. (González, 2006)

El empleado administrativo, de acuerdo a María del Mar, debe ser capaz de aplicar los métodos y procedimientos manuales e informáticos adecuados para la realización del conjunto de operaciones y servicios bancarios. (González, 2006)

Dentro de lo que menciona Horace R., en su libro Contabilidad: principios y aplicaciones, para un control correcto de las entradas de efectivo, deberán contabilizarse las faltas y sobrantes de dinero. Se utiliza un diario especial para las entradas de efectivo con el fin de ahorrar tiempo, esfuerzo y espacio de registro. Todas las empresas, tanto las grandes como las pequeñas, deben disponer de un sistema de control interno, destinado a proteger el activo y asegurarse de la exactitud y fiabilidad de los registros contables. (Flores, 2012)

Con la decisión de utilizar el diario de entradas de efectivo, el director consigue reducir el trabajo. Además, la labor puede dividirse, asignando a una persona al diario general y otra a anotar las operaciones en el diario de entradas de efectivo.

Debido a que el dinero puede fácilmente perderse o ser objeto de robo, la dirección debe utilizar un cuidado especial en proteger las entradas de efectivo, El director y el contable deben establecer un sistema de control interno de dichas entradas. Un procedimiento de control importante es el que consiste en ingresar las entradas. Un procedimiento de control importante es el que consiste en ingresar las entradas de efectivo de cada día intactas en el banco para que pueda seguirse fácilmente la pista desde el diario al estado bancario. Otro procedimiento de control importante consiste en dividir las misiones de cobro, registro e ingreso de efectivo entre diferentes personas. (Flores, 2012)

### **Arqueo de caja.**

Se define Arqueo de caja como una comprobación que el saldo que presenta la cuenta corresponde a la existencia física en caja. Para obtener mayor conocimiento de lo que respecta a esta actividad, Francisco Piedra escribe en su libro, contabilidad financiera I, que el arqueo de caja consiste en verificar que el dinero existente en las arcas de la unidad económica coincide con el saldo de las cuentas representativas de caja. El motivo de esta comprobación radica en que al efectuar los diversos cobros y pagos, pueden haberse originado errores que conllevan que el saldo contable difiera de las existencias finales de dinero. Estas diferencias que surgen al efectuar el arqueo de caja se denominan diferencias

de arqueo. En el caso de que existan tales diferencias, se deberá analizar sus causas, entre las cuales se podrían citar las siguientes:

- Errores en el registro contable
- Extravío o falta de justificantes
- Errores en los cobros o en los pagos. (Herrera, 2009)

Una vez analizado el origen de las citadas diferencias, se deberá ajustar el saldo contable al importe que arroja el arqueo. Para ello, generalmente, la empresa puede optar por las siguientes alternativas:

A. Designar un cajero que se haga responsable de las diferencias de arqueo.

En este caso, el cajero responsable se le suele pagar una cantidad de dinero estipulada que recibe la denominación de quebranto de moderna, normalmente incluida en el sueldo, con la finalidad de que responda en todo momento de las diferencias de arqueo que se originen. De esta forma, las diferencias surgidas serán cubiertas por el propio cajero y las existencias finales según arqueo coincidirán siempre con el saldo contable de las cuentas representativas de caja, no generando anotación contable alguna. (Herrera, 2009)

B. Asumir como propias las diferencias de arqueo.

Si la empresa optase por esta alternativa, las diferencias de arqueo deberían registrarse contablemente cargando o abonando las cuentas de caja con abono o cargo, respectivamente, a una cuenta diferencial cuyo saldo se imputará finalmente al resultado del ejercicio. (Herrera, 2009)

También Walley Venegas, define arqueo de caja en su libro, El trabajo de campo en auditoria como aquella actividad que consiste en una verificación física de la existencia de valores “hasta por el monto que indique la cuenta mayor, y pueda estar representada por comprobantes, billetes, monedas, cheques u otras formas de efectivo, de manera tal que bajo condiciones ideales el monto representado en la cuenta debe coincidir con los valores existentes físicamente. Walley remarca que el arqueo e inspección física de valores, es el examen que permite conocer la existencia de los bienes, la propiedad de estos y otras particularidades de los títulos que representan las inversiones, tales como fecha de

vencimiento, tasas de interés, emisor y otros, los que a su vez le permitirán formarse una opinión sobre la calidad de tales inversiones. (Venegas)

### **La importancia de la contabilidad.**

De acuerdo al libro de contabilidad, sistema y gerencia de Mireya Bernal, en una organización con fines definidos, y debidamente coordinada, la contabilidad se convierte en la guía de los directores para la adecuada toma de decisiones. Desde el punto de vista sistémico, la organización debe ser vista y estudiada como un todo, compuesto de partes que se interrelacionan permanentemente con la finalidad de lograr sus objetivos. La contabilidad no puede escapar a este hecho: es un engranaje más de este sistema. Por lo tanto, es necesario que gerentes, administradores y contadores tengan, al menos, conocimientos básicos. (Niño, 2002)

El enfoque administrativo denominado “Gestión de sistemas y procesos” está claramente definido en la norma Ceonvenin-9004:

*Dirigir y operar una organización con éxito gestionarla de una manera sistemática y visible. El éxito debería ser el resultado de implementar y mantener un sistema de gestión que sea diseñado para mejorar continuamente la eficacia y la eficiencia del desempeño de la organización mediante la consideración de las necesidades de las partes interesadas.* (Ceonvenin-9004)

Mireya Bernal hace hincapié en que las organizaciones actuales tienden a aplanar su estructura, para reducir la distancia entre quienes toman las decisiones y quienes las ponen en práctica. Los gerentes y directores de hoy se ven atrapados por la entropía de los sistemas, o incorporan el cambio a sus estructuras o muy pronto encontrarán que su organización es obsoleta. (Niño, 2002)

### **Satisfacción del cliente.**

Los servicios que la banca ofrece son en mayor medida por la atención que se le ofrece al cliente es por ello la relevancia de poner atención a este punto, Manuel Teruel Sierra en su libro Marketing financiero y de servicios de la oficina bancaria, menciona que “El cliente se tiene que sentir cerca de la entidad financiera, bien por domicilio particular o por la proximidad a su trabajo, para que en cualquier momento del día pueda realizar esa

gestión o consulta necesaria, como para que no sea una preocupación incómoda.” Y es que es en los servicios financieros donde existe una gran inconformidad por parte de los clientes, sobre todo por el horario que maneja que en ocasiones para ciertos movimientos resulta poco efectivo, sobre todo por la saturación que existe en el banco en determinados días y horarios, considerando además que la calidad del servicio suele dejar mucho que desear. (Sierra, 1995)

Por otro lado, Manuel Turuel comenta que “las entidades financieras tienen que buscar atractivos comerciales de venta nuevos, capaces de atraer la atención de la clientela. Si a esto añadimos que los productos tradicionales van perdiendo demanda, la mejor oferta será la clave de relación por lo que el concepto de paquetización de productos va a recobrar importancia en los próximos años en donde la mezcla de producto tradicional con un parafinanciero será la clave de venta. El atractivo recaerá sobre el beneficio de la oferta en su conjunto. (Sierra, 1995)

En la revista virtual merca 2.0, Alberto Carreón describe cuatro recomendaciones básicas para mejorar el servicio al cliente en las sucursales bancarías de manera personal o telefónica.

- Eficiencia y Eficacia

La eficiencia con la que se pueda atender a las personas en los puntos de venta, no solo deriva en una satisfacción, sino en el incremento de la capacidad instalada para atender a más personas y con ello tener ventajas sobre otras sucursales del mismo banco o de otro.

- Comunicación entre sucursales y corporativo

El servicio al cliente depende de varios procesos en un banco, llevados a cabo tanto en sucursal como en corporativo, sin embargo la comunicación entre las diferentes áreas para atender una solicitud o problemática de un cliente parece no existir, teniendo como consecuencia que el trámite se haga eterno y la gran mayoría de las veces sin una solución por el usuario, si la comunicación fuera efectiva existiría menos frustración entre los clientes a la hora de tener que realizar un trámite en sucursal.

- Capacitación al personal

El servicios al cliente siempre dependerá del conocimiento de las personas que están detrás de una marca, para atender cualquier solicitud por parte del consumidor o cliente.

- Atención telefónica

La atención telefónica es una excelente opción para quienes no tienen tiempo de salir a una sucursal y requieren realizar un trámite. Sin embargo es indispensable contar con un proceso telefónico y manuales de procedimientos para los que están detrás del auricular resolviendo alguna situación. (Carreon, 2005)

Por otro lado Kotler menciona que para una empresa, no sirve de nada que sus empleados estén obsesionados por los clientes si sus agentes no lo están. La empresa debe conseguir que sus colaboradores adopten la misma mentalidad si quiere que la orientación hacia el cliente dé sus frutos, y es que en muchos casos se les solicita a los vendedores que se pongan la camiseta, cuando sus superiores no lo hacen o no siguen las reglas establecidas por la empresa asumiendo que no es responsabilidad de ellos la atención directa con el cliente, es por ello la importancia de crear un equipo de trabajo que se guie con el mismo propósito a alcanzar las metas establecidas de satisfacción al cliente en los servicios que se ofrecen. (Kotler, 2001)

Los servicios que ofrece el banco deben ir encaminados a la satisfacción del cliente, por lo que el equipo de ventas que lo comprende cada empleado de la institución, debe estar fortalecido considerando las habilidades y aptitudes que cada uno posee, Laura Fischer hace alusión a que la labor de ventas es un trabajo muy difícil que demanda personas con características y habilidades muy especiales, pero sobre todo con preparación y experiencia. Cualquiera puede ser vendedor, más no un buen vendedor. (Iguar, 2008)

No solo se trata de colocar en el mercado los artículos que producen determinada empresa, sino que “se necesitan verdaderos analistas que interpreten los deseos de los clientes y los transmitan a la empresa, para que ésta efectúe las acciones necesarias para satisfacerlos. Además, se requiere una buena combinación de habilidades, experiencia y técnica de ventas para ganar a la competencia y convencer a los consumidores”. (Laura Fischer, 2004)

### 1.3. Planteamiento del Problema

Conforme a lo revisado en el estado del arte se conoce la importancia de una buena contabilidad en las empresas, las cuales son de vital importancia para el crecimiento y buen funcionamiento de la misma lo que indica que hay que poner atención a cada una de las actividades que esta requiere, además de contar con empleados altamente calificados para desempeñar sus actividades, en este proyecto se dirige la atención hacia el área de bóveda en donde se han encontrado problemas debido a la falta de disciplina de los colaboradores al no llevar a cabo un correcto registro de los arqueos en las cajas, los cuales deben de ir respaldados por un formato electrónico que al no realizarlo se crean pérdidas considerables en el área de ventanilla, es por ello y basado en un análisis FODA (Ver anexos) se determina la importancia de reducir esta problemática y evitar que continúen las fallas en el área de ventanillas repercutiendo en toda la empresa, por la falta de atención de las áreas que se implican en la problemática, área de cajas, gerentes, director y área de bóveda.

#### 1.3.1. Pregunta de Investigación

¿Una investigación y aplicación de un adecuado sistema dará solución a la falta de atención que tienen los colaboradores de no realizar sus arqueos en tiempo y forma, solucionando así la problemática de incongruencias en los arqueos mensuales en el área de bóveda de BBVA plaza Shangrila de la ciudad de Córdoba, Veracruz?



## 1.4. Objetivos

### Objetivo General

Implementar un sistema de trabajo en donde estén implicadas las áreas de ventanilla, bóveda, gerencia y dirección, para lograr ser eficientes y eficaces en las actividades propias del área y optimizar el flujo de dinero evitando errores y realizándolos oportunamente.

### Objetivos Específicos

Desarrollar e implementar en un plazo de 3 meses un manual de procedimientos como herramienta del manejo adecuado del flujo de dinero del área de cajas al área de bóveda.

1. Capacitación al personal sobre la importancia de un adecuado sistema del manejo de dinero e importancia de los arqueos, estipulado en un manual de procedimientos.
2. Evaluación del impacto de la capacitación sobre la aplicación del manual de procedimientos.

## 1.5. Definición de variables

### Variable dependiente

La diferencia que existe en los resultados de ingresos y egresos de dinero en el área de bóveda.

### Variable independiente

El impacto que causa en el empleado al llevar a cabo un procedimiento establecido para el manejo adecuado del flujo de dinero específicamente en la realización de los arqueos de caja.

## 1.6. Hipótesis

BBVA Bancomer, plaza Shangrila mantendrá un adecuado manejo de dinero en su área de bóveda, debido a que sus ingresos y egresos se realizan conforme a un procedimiento establecido y un adecuado arqueo de cajas.

## 1.7. Justificación del Proyecto

BBVA Bancomer es una de las instituciones de mayor renombre en todo el país por lo que sus sucursales, empleados y servicios que se ofrecen, siempre deben brindar una imagen que sobresalga de las demás instituciones bancarias, para lograr esto es importante poner atención a cada uno de sus procesos ya que son estos a los que se les debe el reconocimiento que ha logrado tener la institución.

La realización de la presente tesina tiene como propósito brindar una herramienta de apoyo a los empleados para que sus actividades en cuanto al flujo del dinero sea más eficiente, atendiendo en tiempos establecidos las operaciones a realizarse, evitando así uno de los mayores riesgos en este tipo de instituciones que es el desfaldo de dinero, hasta el momento las pérdidas que se han suscitado en la plaza Shangrila son considerables y es la razón por la que la directiva se preocupa por poner atención y fin a esta problemática.

Como se ha mencionado antes, la importancia de una buena contabilidad es la razón por la que una empresa se mantiene a flote, existe una numerosa teoría acerca de llevar un adecuado sistema contable y las personas que colaboran en la empresa BBVA Bancomer lo saben, sin embargo con el paso del tiempo pareciera que no le dan la importancia de llevar a cabo estos procedimientos los cuales siempre van a ser fundamentales para la toma de decisiones dentro y fuera de la empresa, el recordar aspectos tan básicos como lo es un arqueo de caja y sobre todo apoyarse en el uso de la tecnología no solo facilita los procesos, sino que además evita que suceden errores lamentables para el empleado y la institución, por lo que al hacer una capacitación en donde se involucren todos los colaboradores de la sucursal bancaria en cuestión, sobre la importancia de realizar sus funciones en tiempo y forma, no solo se beneficia la empresa sino que además el empleado es más eficiente se siente reconocido por la institución.

## 1.8. Limitaciones y Alcances

### Limitaciones

Durante el tiempo establecido para la realización del presente proyecto, se lleva a cabo un compromiso con los empleados de la institución, sin embargo, por las actividades propias de la empresa es posible que no se logre una evaluación del impacto del proyecto a largo plazo, por lo que será necesario solo considerar lo establecido al finalizar el tiempo establecido para la elaboración del proyecto.

Debido al giro de la empresa de servicios bancarios se toma en cuenta que la información relacionada al manejo o flujo de efectivo que se proporcione para la realización del presente proyecto, será limitada, así como también evidencia que pudiera comprometer de alguna manera los procedimientos de control interno de la sucursal.

### Alcances

Al llevar a cabo un adecuado manual de procedimientos y una capacitación al personal haciendo saber la importancia del presente proyecto, la empresa obtendrá beneficios al realizar sus actividades de manera eficientes reflejadas en sus correctos arqueos de cajas.

## 1.9. LA EMPRESA BBVA BANCOMER S.A DE C.V.

**Grupo Financiero BBVA Bancomer (GFBB)** es una institución financiera privada con importante presencia en México que ofrece una amplia variedad de productos y servicios financieros. Su principal actividad la realiza a través de BBVA Bancomer (el Banco), subsidiaria bancaria líder en México en términos de depósitos, cartera de crédito, número de cajeros automáticos y número de sucursales

### **Antecedentes de la empresa.**

En el año 1932 se funda Bancomer en la ciudad de México bajo el nombre de Banco de Comercio, cincuenta años más tarde, en 1982 el gobierno mexicano nacionaliza la banca mexicana, incluyendo a Bancomer, y es hasta diciembre de 1991 que con la privatización bancaria, se forma Grupo Financiero Bancomer (GFB) que retoma el control de Bancomer.

En Junio de 1995 se crea el negocio de transferencias de dinero bajo el nombre de Bancomer Transfer Services, para diciembre de 1996 el banco crea la administradora de fondos de pensiones del Sistema de Ahorro para el Retiro bajo el nombre de Afore Bancomer, así como la empresa especializada en bancaseguros llamada Seguros Bancomer, posteriormente, en Mayo de 1997 se crea además el negocio de pensiones bajo el nombre de Pensiones Bancomer, con todos estos cambios en Julio del 2000 BBVA capitaliza a Bancomer con USD 1,400 millones y nace Grupo Financiero BBVA Bancomer (GFBB) de la fusión de Grupo Financiero BBV-Probursa con Grupo Financiero Bancomer, un mes después, en agosto, GFBB adquiere Banca Promex, un banco con fuerte presencia en la región centro y occidente del país y se consolida la mayor institución financiera de México.

Grupo Financiero BBVA Bancomer se convierte en sociedad controladora filial de Banco Bilbao Vizcaya Argentaria como consecuencia de que este último llegó a detentar más del 51% de las acciones representativas del capital social del Grupo, en junio de 2002, de manera estratégica en el año 2004 BBVA lanza una Oferta Pública de Recompra por aproximadamente la tenencia accionaria restante de BBVA Bancomer en manos de inversionistas minoritarios, logrando una tenencia total al cierre de la operación de 98.88%.

Grupo Financiero BBVA Bancomer continúa creciendo y en Enero de 2005 adquiere a Hipotecaria Nacional, importante sofol hipotecaria que al unirla con la red hipotecaria de

Bancomer se creó la Banca Hipotecaria, misma que quedó conformada por 120 sucursales especializadas, ya en el año 2009 se lleva a cabo la fusión de BBVA Bancomer como fusionante y BBVA Bancomer Servicios como fusionada, con la autorización de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, así con la aprobación del Banco de México.

El 27 noviembre de 2012, Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A. acordó con Afore XXI Banorte, S.A. de C.V. el plan de venta de acciones de Afore BBVA Bancomer, S.A. de C.V. El cierre de la operación quedó sujeto a la obtención de la autorización tanto de la Comisión Nacional de Ahorro para el Retiro (CONSAR) como de la Comisión Federal de Competencia (COFECO), mismas que fueron otorgadas en noviembre y diciembre de 2012 respectivamente. El 9 de enero de 2013 se concretó la venta de la subsidiaria Afore BBVA Bancomer a Afore XXI Banorte, trasladando en esta fecha la administración y control de la sociedad. El 22 de febrero de 2013, el Grupo Financiero BBVA Bancomer realizó la compra del 20.61% de la tenencia accionaria de Seguros BBVA Bancomer a Banco Bilbao Vizcaya Argentaria. Dicha operación se realizó a efecto de que el GFBB consolide su participación accionaria en Seguros BBVA Bancomer para alcanzar una tenencia de 99.99%.

### **MISIÓN BBVA BANCOMER**

- Generar confianza al servir más y mejor a nuestra clientela, con transparencia e integridad, ofreciendo siempre productos y servicios de la más alta calidad.
- Proporcionar a nuestros colaboradores las mejores condiciones para su desarrollo integral.
- Ser solventes y ofrecer rendimientos atractivos a nuestros accionistas.
- Apoyar el bienestar social como una resultante de la actividad de negocio.

## **Código de Conducta BBVA Bancomer**

El Comportamiento Ético y la Integridad Personal y Profesional en Nuestra Cultura Corporativa

### **Preservar tu confianza como cliente es lo más importante para nosotros. . .**

BBVA Bancomer impulsa estrictos principios y normas de conducta ética con el Código de Conducta para todos los empleados y directivos del Grupo, una guía segura de comportamiento para mantener los mejores estándares de integridad y honestidad, que se enmarca dentro del objetivo de reforzar los principios de ética empresarial conforme a las mejores prácticas internacionales.

El Código de Conducta del Grupo Financiero BBVA Bancomer está en consonancia con los principios de su sistema de Gobierno Corporativo, con la Experiencia BBVA y con su cultura corporativa. El Código es la expresión concreta de uno de sus principios corporativos: “el comportamiento ético y la integridad personal y profesional como forma de entender y desarrollar nuestra actividad”.

El Código, de aplicación a todas las entidades que integran el Grupo Financiero BBVA Bancomer, se fundamenta en cuatro valores éticos clave:

- Respeto a la dignidad y a los derechos de la persona
- Respeto a la igualdad de las personas y su diversidad
- Estricto cumplimiento de la legalidad
- Objetividad profesional

En esta línea, el Código se articula en torno a la integridad corporativa en tres ámbitos básicos:

*Integridad Relacional:* Concreta los compromisos y caracteriza las pautas de actuación que rigen las relaciones de BBVA Bancomer con sus clientes, empleados, proveedores y sociedad en general

*Integridad en los Mercados:* Establece criterios de actuación cuyo objetivo es preservar la integridad y transparencia de los mercados y la libre competencia

*Integridad Personal:* Establece pautas de actuación orientadas a garantizar la objetividad profesional de empleados y directivos, y a fomentar un clima laboral respetuoso, transparente y comprometido con los objetivos empresariales de BBVA Bancomer, con el servicio al cliente y a la sociedad.

## ESTRUCTURA DIRECTIVA GRUPO BBVA BANCOMER MÉXICO

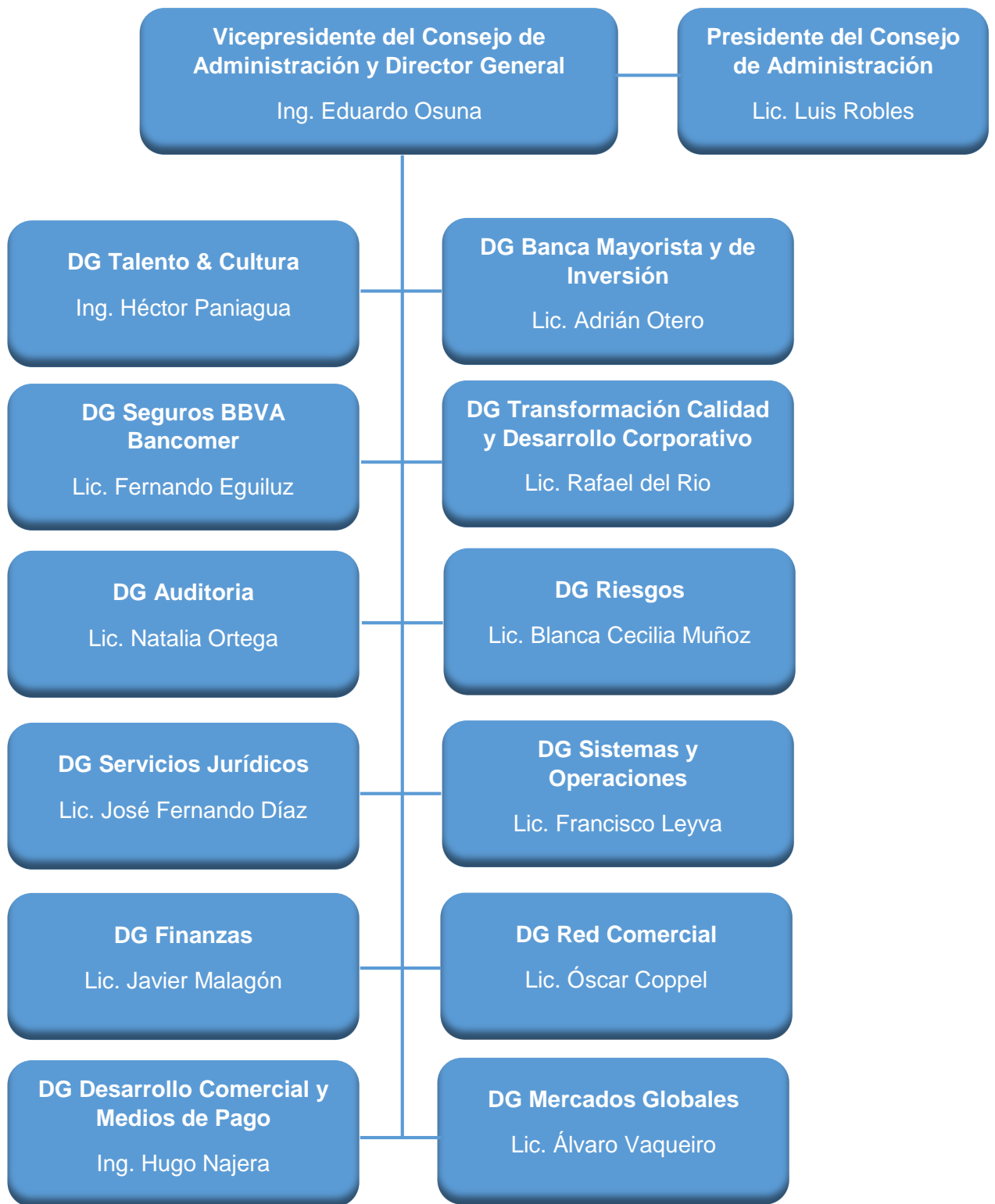


Ilustración 1 Estructura Directiva BBVA Bancomer



### ORGANIGRAMA BBVA BANCOMER PLAZA SHANGRILA, CÓRDOBA, VER.

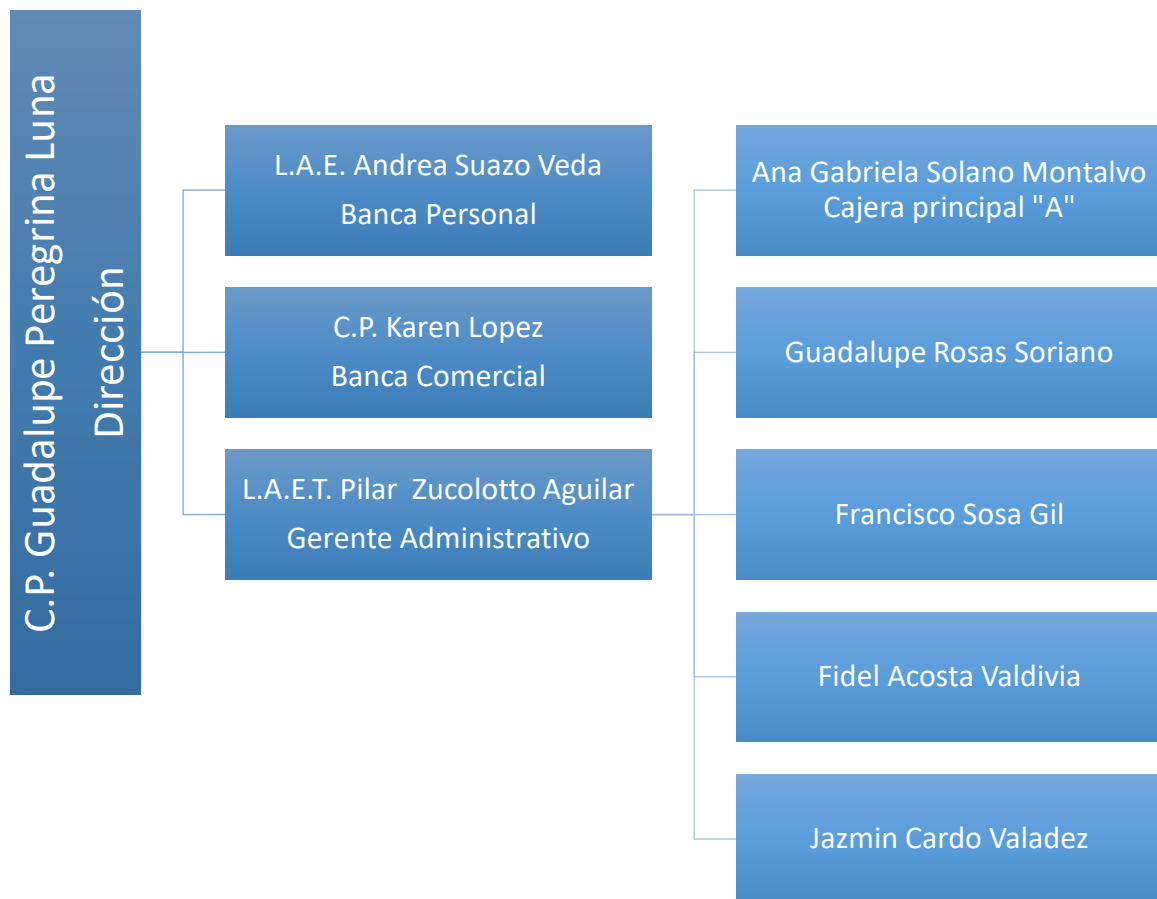


Ilustración 2 ORGANIGRAMA BBVA BANCOMER PLAZA SHANGRILA

## CAPITULO 2. METODOLOGÍA

Para una adecuada organización del proyecto, apoyándose en un diagrama de Ishikawa y la técnica Brainstorming, se distribuyen las actividades de la metodología en las siguientes etapas:

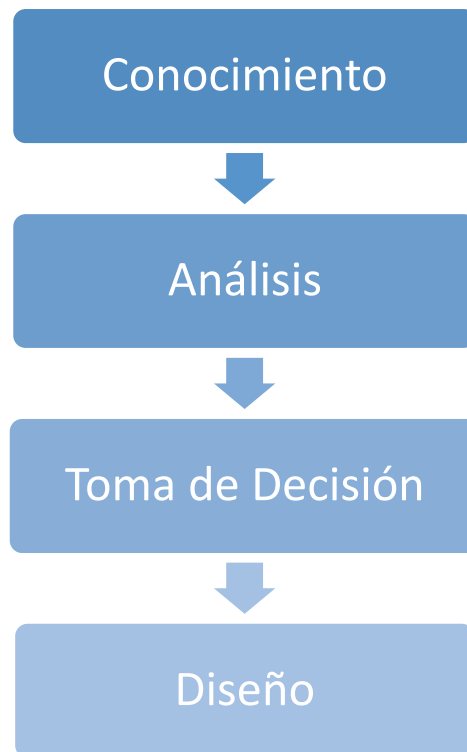


Ilustración 3 Metodología

Estas etapas a realizarse en este apartado de metodología, se describen a continuación, en donde cada una ellas se realiza con el apoyo constante de la dirección de la sucursal Shangrila de BBVA Bancomer, por lo que las acciones realizadas, en todo momento has sido supervisadas y diseñadas bajo las necesidades propias de la sucursal y de los colaboradores que en ella laboran.

## Etapa 1. CONOCIMIENTO

El departamento al que va dirigido el presente trabajo es el área de cajas - bóveda, en donde como se ha comentado en la problemática es una de las áreas de mayores riesgos en cuanto al flujo del dinero, en sucursal Shangrila, en Córdoba, Ver., de BBVA Bancomer se propone una reunión con el equipo administrativo para atender esta problemática y cuyos involucrados son los cajeros, bóveda, Gerentes y Director de la dicha sucursal, la siguiente reunión queda planeada de la siguiente manera:

**Fecha:** 24 – Enero - 2018

**Participantes:** Director, Gerente Administrativo, Cajeros.

**Lugar:** Sucursal Shangrila, BBVA Bancomer.

**Hora:** 4:30 pm

La fecha se programa de acuerdo a una reunión ya establecida con el personal, donde suelen realizar reuniones de trabajo los miércoles de la tercera semana del mes ya que se considera un día de regular actividad.

La problemática a plantearse en la reunión programada es debido a que en sus indicadores en cuanto a sus actividades se refiere, existen inconsistencias en lo referente a llevar acabo arqueos en las cajas y bóveda, el cual se solicita por parte de los altos mandos se realice por lo menos una vez al mes, sin embargo en platica con la directora de esta sucursal se manifiesta que existen diversos factores que han influido para que esto no se lleve a cabo, y estos factores involucran al personal de cajas, al gerente incluso a ella misma, por lo que es con ellos con quién la reunión se llevará a cabo.

Revisando los registros que se tienen de los arqueos realizados el año anterior se encuentra que de los 12 obligatorios que deberían existir, solo se llevaron a cabo 8 de los cuales se encuentran 3 con un seguimiento que de acuerdo a la Directora no es el adecuado, ya que no se llevaron a cabo las acciones correspondientes conforme a los resultados obtenidos, teniendo como última referencia de arqueo bien elaborado el de octubre del año anterior. (Anexo 2)

## Etapa 2. ANÁLISIS

Reunidos los involucrados se analiza la situación, determinando las posibles causas de la situación que se presenta, con el objetivo de dar una propuesta de mejora para atender la problemática de la sucursal en cuanto arqueo sorpresivo se refiere.

A los participantes se les informa el tema a tratar sobre el control de los arqueos, y se les solicita su apoyo para solucionar tal problemática y cumplir con los lineamientos establecidos, donde se solicita la realización de tales arqueos.

Bajo la reunión de trabajo con los colaboradores de la sucursal se determinan las posibles causas de la problemática, y representándolas en un pintarrón apoyándose en un diagrama de Ishikawa.

Considerando esta herramienta apropiada para el diagnóstico de la situación, se les solicita a los colaboradores interactuar en esta actividad, anotando cada una de las situaciones que ellos consideran como causa de la problemática, obteniendo el siguiente resultado:

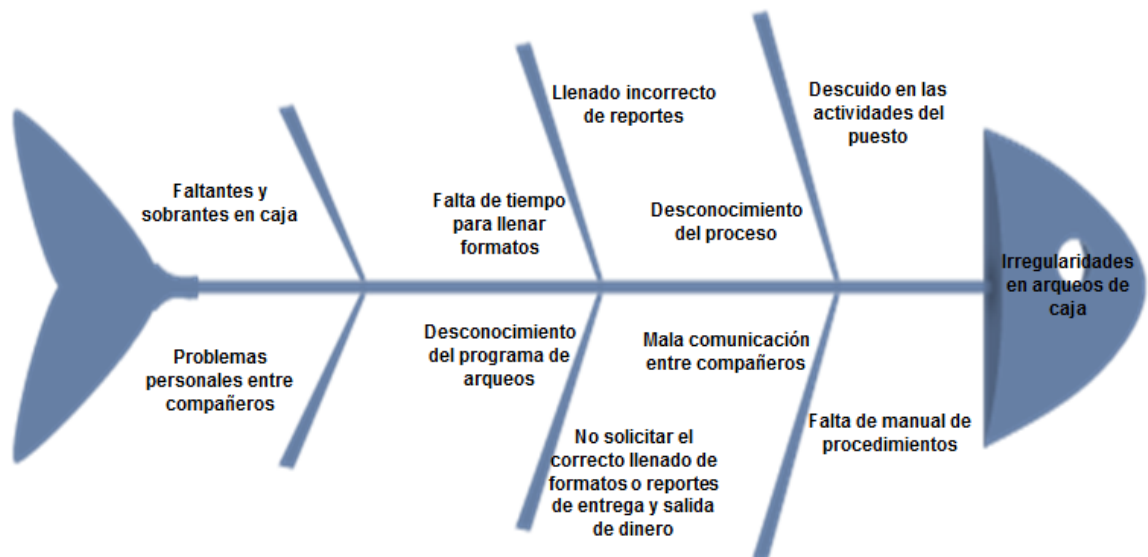


Ilustración 4 Diagrama de Ishikawa

### **Descripción de las causas. Diagrama de Ishikawa:**

*Faltantes y sobrantes en caja:* Los cajeros argumentan que esta es una causa para evitar que se hagan los arqueos debido a que se han visto afectados ya que si llegan a tener un faltante es causa de una amonestación y acta administrativa, y consideran que además afecta a los objetivos de la sucursal, por lo que en ocasiones prefieren realizar una aportación inmediata a fin de reponer los faltantes y no verse perjudicados.

*Problemas personales entre compañeros:* Se comenta que por situaciones ajenas a las actividades laborales, se han visto en conflicto al solicitar apoyo a un compañero para llevar a cabo una actividad, sospechando que pueden realizar una actividad mal intencionada.

*Falta de tiempo para llenar formatos:* Se menciona que existe mucha carga de trabajo y cuando se ha propuesto la fecha para la realización del arqueo, se pospone para fechas posteriores, haciendo que este lineamiento no se lleve a cabo en su momento y dejando constantemente en actividad en espera.

*Desconocimiento del programa de arqueo:* El colaborador informa que en su momento tomo un curso de funcionamiento del mismo, sin embargo, al no utilizarlo constantemente ha olvidado el correcto seguimiento, por lo que tiene que solicitar apoyo y no siempre recibe una respuesta a su petición.

*Llenado incorrecto de reportes:* Ha existido la situación en que se tiene que realizar el reporte más de dos veces, debido a alguna información anotada incorrectamente, por no conocer algunas especificaciones que se solicitan o no llevan la firma correspondiente, por descuido.

*No solicitar el correcto llenado de formatos de entrada y salida de dinero:* Por la premura de concluir las actividades sean recibido formatos sin revisar correctamente su llenado o se han dejado inconclusos y archivados ignorando que cuando se requieran la información que se les solicita puede entregarse incompleta.

*Desconocimiento del proceso:* Al ser una actividad que requiere una firme atención a los movimientos realizados, se dan por hecho algunos procedimientos, creando así que existan variaciones en el momento de cuadrar lo contable con los resultados del software de arqueo.

*Mala comunicación entre compañeros:* Por desinformación se comentan asuntos entre compañeros, creando rumores que afectan a la información proporcionada por los directivos, creando conflictos en el momento de realizar los arqueos.

*Descuido en las actividades del puesto:* En el momento de realizar las actividades propias del arqueo se han suscitado errores en el momento de solicitar al programa la impresión de tickets, o la contabilización del efectivo tiene que realizarse en varias ocasiones debido a que el colaborador, se distrae al querer poner atención a otra actividad o persona.

*Falta de manual de procedimientos:* Aunque los lineamientos de la empresa marcan el llevar a cabo los arqueos mensuales como obligatorios, y se cuenta con un documento que indica las características que debe cumplir el arqueo, no especifica como tal un manual donde se expresen detalladamente los procedimientos a seguir para tal actividad.

Conforme se van proporcionando las opiniones de los colaboradores y se van anotando se va analizando la situación, considerando que los factores principales son la falta de un adecuado control en las actividades propias del arqueo y esto aunado a los errores humanos que se presentan crean conflicto y la evitación de dicha actividad.

Las aportaciones otorgadas por cada colaborador se consideran de suma importancia, para realizar esta actividad, el resultado a la problemática que ocurre en la sucursal BBVA Bancomer se va desglosando por medio de la metodología empleada en este proyecto, utilizando la herramienta de causa raíz, de Ishikawa y con estos resultados se procede a pasar a la etapa de toma de decisión, en donde se logró la propuesta más viable a llevarse a cabo.

### Etapa 3. TOMA DE DECISIÓN

Continuando con el trabajo en equipo en que se elabora un diagnóstico y se procede a tomar una decisión para solucionar esta problemática se continúa con la reunión ahora solicitando a los colaboradores por medio de una lluvia de ideas, proporcionen propuestas de solución.

En el siguiente cuadro se muestran las ideas proporcionadas por los colaboradores.

BRAINSTORMING PARA REALIZAR PROPUESTA DE SOLUCIÓN A LA PROBLEMÁTICA: IRREGULARIDADES EN ARQUEOS			
Capacitación	Tutoriales	Amonestaciones	Esquema del proceso
Bonos	Cursos	Solicitar ayuda externa	Manual
Procedimientos por escrito	Supervisar las actividades	Establecer reglas	

Tabla 1. Brainstorming Irregularidades en los Arqueos

Una vez obtenidas las propuestas de los colaboradores se procede a eliminar aquellas que no son viables, quedando el cuadro de la siguiente manera:

BRAINSTORMING PARA REALIZAR PROPUESTA DE SOLUCIÓN A LA PROBLEMÁTICA: IRREGULARIDADES EN ARQUEOS			
Capacitación	Tutoriales	Establecer reglas	Esquema del proceso
Procedimientos por escrito	Cursos	Manual	

Tabla 2. Irregularidades en el arqueo

Las propuestas eliminadas se consideran no viables por lo siguiente:

Bonos: Los bonos existen siempre y cuando la sucursal compruebe el buen funcionamiento de la misma, y se otorgan los bonos según indicadores.

Amonestaciones: Las amonestaciones afectan a los colaboradores y también existen cuando se incumplen o se realizan arqueos con faltantes.

Solicitar ayuda externa: Esta opción no es viable debido a que el lineamiento de la empresa lo marca como propio de la sucursal y es un asunto donde se exige confiabilidad y discreción.

El siguiente pasó en la toma de decisiones es agrupar aquellas propuestas que tengan similitud, por lo que se realiza el siguiente cuadro con dos columnas agrupando aquellas propuestas que tienen características en común.

### BRAINSTORMING PARA REALIZAR PROPUESTA DE SOLUCIÓN A LA PROBLEMÁTICA: IRREGULARIDADES EN ARQUEOS

Manual	Tutoriales
Procedimientos por escrito	Capacitación
Esquema del proceso	Cursos
Establecer reglas	

Tabla 3. Propuesta Solución 1

Se analiza con todos los colaboradores el cuadro que representa las propuestas más viables, llegando a la conclusión que un Manual de procedimientos, incluye todo lo que se indica en la columna y por consecuencia debe de realizarse un curso de capacitación, para que todo el personal este enterado de cómo llevar a cabo un correcto arqueo y cuál es la responsabilidad de cada quién durante el desarrollo del mismo.

Con el apoyo del diagrama de Ishikawa y la herramienta de lluvia de ideas se determina la necesidad de poner atención en esta problemática atendiendo a dos de las propuestas mencionadas por los colaboradores:



1. Realización de un manual de procedimientos de arqueo sorpresivo.
2. Capacitar al personal de la importancia de llevar a cabo estas actividades apegadas a un manual de procedimientos.

Se considera que al llevar a cabo estas dos acciones se logrará un mayor desempeño de las actividades de los responsables en cada una de las áreas en las que laboran, quienes asumirán las responsabilidades que les corresponden en el desempeño de sus funciones dentro de la sucursal en la que laboran.

#### **Etapa 4. DISEÑO**

Las acciones a llevar a cabo en la sucursal Shangrila de BBVA Bancomer de la ciudad de Córdoba, Ver., consiste en primer lugar en la realización de un manual de procedimientos que sirva como apoyo a las actividades que se realizan en el área de cajas en cuanto al flujo de dinero que se entrega en bóveda, evitando diferencias en los arquezos que se realizan en dicha área.

El manual de procedimientos a realizarse tendrá el propósito de garantizar que las actividades se realicen de forma ordenada y efectiva para poder detectar a tiempo algún error en el flujo del dinero, evitando así pérdidas considerables de tiempo, esfuerzo y dinero, mediante la implementación de estas políticas y procedimientos se aseguran las acciones que toman los responsables de cada área, así como garantiza una rápida preparación de un informe del flujo del dinero diario, semanal, mensual o en el momento en que se requiera.

Se considera indispensable crear este manual, para establecer políticas en las que se incluyan las áreas responsables tales como cajas, bóveda, gerencia y dirección, y se designen las funciones de cada uno de ellos en la elaboración de un correcto arqueo de caja, sea este programado o extraordinario.

Para llevar a cabo el curso de capacitación se requiere que en conjunto con la dirección y la gerencia administrativa, se elabore el manual de procedimientos y se estructure el curso de capacitación.

En el curso de capacitación se tendrá la función de proporcionar el manual y explicar su contenido, así como también elaborar una práctica para comprobar que la información sea

aprendida, este será el momento adecuado en donde todos podrán participar, conocer sus responsabilidades y despejar sus dudas sobre el procedimiento a seguir durante la realización del arqueo.

Un vez que se ha tomado la decisión de realizar un manual de procedimientos y un curso se requiere de organizar actividades a seguir por lo que se realiza el siguiente cronograma:

ACTIVIDADES	FEBRERO	MARZO	ABRIL
Búsqueda de información para elaborar un manual de procedimientos de arqueo de cajas	■		
Elaboración de un manual de procedimientos de un arqueo de cajas	■		
Revisar con el departamento de dirección el manual de procedimientos para obtener un visto bueno		■	
Planear y organizar una capacitación con las áreas de cajas, bóveda, gerentes y director, del manual de procedimientos de arqueo de cajas		■	
Llevar a cabo una capacitación con el personal sobre el uso y aplicación del manual de procedimientos de arqueo de cajas y su importancia de aplicarlo en los tiempos establecidos			■
Evaluación del curso impartido			■
Evaluación del impacto del uso del manual de procedimiento y el curso de capacitación.			■
Entrega de resultados al área de dirección			■
Conclusiones			■

Tabla 4. Cronograma

Organizando estas actividades se procede al desarrollo del proyecto, en cual consistirá en:

1. Realizar un manual de procedimientos de arqueo sorpresivo.
2. Diseñar un curso de capacitación para impartir a los responsables de llevar a cabo un arqueo sorpresivo y a quienes tengan que intervenir, en este caso las áreas de Cajas – Bóveda – Gerencia Administrativa – Dirección.
3. Impartir el curso de capacitación.

4. Evaluar lo aprendido en el curso de capacitación.

## CAPITULO 3. DESARROLLO DEL PROYECTO

En la Sucursal BBVA Bancomer al presentarse la problemática de la falta de atención adecuada en la realización de los arqueos de caja se ha desarrollado un manual de capacitación para brindar al personal un apoyo para la realización de esta actividad, que se pretende dar a conocer utilizando además un manual de procedimientos de arqueo de cajas.


### 3.1. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ARQUEO SORPRESIVO

Se inicia el desarrollo del proyecto estableciendo con el director y el gerente administrativo las actividades a seguir, de acuerdo al cronograma se comienza por la búsqueda de información en los lineamientos que marca la empresa a seguir en estas actividades, por lo que la Directora proporciona los siguientes documentos conocidos en el área como:

- Código RED-ADMEFEC-085-14
- Código RED-AUTOSERV.055-14


Aunada a esta información y con apoyo de la gerente administrativa se diseña el proceso por medio de pasos a seguir cuando se realiza un arqueo sorpresivo, apegándose a los lineamientos de la empresa, también se realiza un diagrama de flujo para de manera concreta y estructurada se muestre el proceso a seguir, estableciendo en cada momento los responsables de llevar a cabo las funciones propias de la actividad.

Una vez diseñado el manual de procedimientos, se procede a proporcionarlo a dirección para su revisión y visto bueno, al obtener el consentimiento de dirección, se realiza el formato correspondiente quedando de la siguiente manera:

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Código: AB – SG020
	<b>PROCEDIMIENTOS DE ARQUEO SORPRESIVO</b>	Revisión: 01
		Hoja: 01 de 33

# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ARQUEO SORPRESIVO


CONTROL DE EMISIÓN			
	Elaboró	Revisó	Autorizó
Nombre	Ana Gabriela Solano Montalvo	Pilar Zuccoloto Aguilar	Guadalupe Peregrina
Cargo	Cajera Principal	Gerente	Director
Fecha	20/03/2018	21/03/2018	24/03/2018

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Código: AB – SG020
	<b>PROCEDIMIENTOS DE ARQUEO SORPRESIVO</b>	Revisión: 01
		Hoja: 02 de 33

## ÍNDICE

Objetivo .....	03
Alcance .....	03
Políticas de operación .....	03
Descripción del procedimiento .....	05
Diagramas de flujo .....	09
Guía del proceso sorpresivo .....	13
Glosario .....	31
Normativa relacionada .....	32
Anexos .....	32

CONTROL DE EMISIÓN			
	Elaboró	Revisó	Autorizó
Nombre	Ana Gabriela Solano Montalvo	Pilar Zuccoloto Aguilar	Guadalupe Peregrina
Cargo	Cajera Principal	Gerente	Director
Fecha	20/03/2018	21/03/2018	24/03/2018

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Código: AB – SG020
	<b>PROCEDIMIENTOS DE ARQUEO SORPRESIVO</b>	Revisión: 01
		Hoja: 03 de 33

### 1.0. Objetivo

- 1.1. Mitigar el riesgo al detectar oportunamente diferencias, principalmente faltantes en sucursal, tanto en rubros monetarios como no monetarios, al hacer una revisión mediante recuento físico integral sin aviso previo


### 2.0. Alcance

- 2.1. Procedimientos a nivel interno, aplicable al área de cajas y bóveda, a través del área de Dirección.

### 3.0. Políticas de operación

- 3.1. Los arqueos en el área de cajas o bóveda podrán realizarse únicamente bajo la supervisión del gerente y el director.
- 3.2. El director debe supervisar que el gerente administrativo, realice como mínimo un arqueo al mes y que las diferencias encontradas como resultado del Arqueo Sorpresivo sean reportadas a la DAR correspondiente y a su director de zona.
- 3.3. El Director debe realizar como mínimo un arqueo sorpresivo al mes en fecha diferente al arqueo sorpresivo que realice el gerente administrativo o la figura semejante, en presencia del responsable de la caja principal (CUA), autorizando y firmando el arqueo electrónico que se encuentra en: Operatoria de cajeros – Control de efectivo – arqueo sucursal.
- 3.4. El encargado del área de caja o bóveda deberá contar con su hoja de registro de flujo de efectivo.

CONTROL DE EMISIÓN			
	Elaboró	Revisó	Autorizó
Nombre	Ana Gabriela Solano Montalvo	Pilar Zuccoloto Aguilar	Guadalupe Peregrina
Cargo	Cajera Principal	Gerente	Director
Fecha	20/03/2018	21/03/2018	24/03/2018

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Código: AB – SG020
	<b>PROCEDIMIENTOS DE ARQUEO SORPRESIVO</b>	Revisión: 01
		Hoja: 04 de 33

- 3.5. Los movimientos realizados durante los cortes de caja se registran en el software correspondiente.
- 3.6. Deben mantenerse clasificados los documentos de ingresos y de egresos, se suman los comprobantes y los totales se colocan por orden de cuenta según corresponda a los ingresos o los egresos.
- 3.7. La suma total de los ingresos más el saldo anterior, menos los egresos es igual al saldo de cierre de caja al final de las operaciones, este debe ser igual al resultado del arqueo, si existiera diferencia se deberá registrar en el apartado correspondiente, demostrando el resultado faltante o sobrante de caja.
- 3.8. El arqueo sorpresivo se efectúa:
- Al efectivo (Billete, divisas, metales, morralla; contenido en loncheras y bóveda)
  - A valores, tarjetas (TAS), dispositivos ADS (Tokens), dispositivos RAS (ATM´s u practicajas) chequeras y formas numeradas (cheques de caja)
  - TDC y TDD
  - Giros internacionales.
- 3.9. Los formatos de llenado de control de flujo de efectivo, son proporcionados por la gerencia.
- 3.10. En caso de extraviar un formato con movimientos registrados, se deberá levantar un acta administrativa.


CONTROL DE EMISIÓN			
	Elaboró	Revisó	Autorizó
Nombre	Ana Gabriela Solano Montalvo	Pilar Zuccoloto Aguilar	Guadalupe Peregrina
Cargo	Cajera Principal	Gerente	Director
Fecha	20/03/2018	21/03/2018	24/03/2018



#### 4.0. Descripción del Procedimiento


Secuencia de las actividades	Actividad	Área responsable
1. Dar instrucción de iniciar un arqueo.	1.1. Instruye el área de dirección para que se lleve a cabo los arqueos al área de caja y bóveda	Dirección
2. Asignar responsable de llevar a cabo un arqueo.	2.1. Recibe instrucción el área de gerencia. 2.2. Se asigna a la persona responsable para que lleve a cabo la elaboración de los arqueos a las áreas correspondientes	Dirección Gerente
3. Realizar arqueo en software especializado el área correspondiente.	3.1. Procede a elaborar los arqueos. 3.2. Se presenta en el área correspondiente. 3.3. Dirigirse con el cajero donde se comenzará a realizar el arqueo. 3.4. Ingresar al software de movimientos de dinero desde la computadora del cajero e ingresar a la pestaña de recuento de dinero. 3.5. Registrar la clave personal de autorización al sistema y realizar arqueo.	Gerente Cajero

CONTROL DE EMISIÓN			
	Elaboró	Revisó	Autorizó
Nombre	Ana Gabriela Solano Montalvo	Pilar Zuccoloto Aguilar	Guadalupe Peregrina
Cargo	Cajera Principal	Gerente	Director
Fecha	20/03/2018	21/03/2018	24/03/2018

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Código: AB – SG020
	<b>PROCEDIMIENTOS DE ARQUEO SORPRESIVO</b>	Revisión: 01
		Hoja: 06 de 33


	<p>3.6. El sistema suma automáticamente y muestra un total de dinero, que tiene el cajero al momento del arqueo de acuerdo al dinero en efectivo y las cantidades que se ingresan.</p> <p>3.7. El sistema identifica los retiros que se aplicaron al cajero, de igual manera los cobros realizados con tarjeta de crédito y débito.</p> <p>3.8. El sistema muestra un total general, el cual es el resultado del arqueo realizado, así mismo muestra Total sistema que reflejará el total de todos los recibos emitidos.</p> <p>3.9. El encargado de caja acepta la operación y el sistema genera impresión del arqueo de caja con los datos registrados.</p>	
4. Realizar arqueo en cajas.	<p>4.1. Proceder a realizar el conteo de dinero.</p> <p>4.2. Solicitar al cajero entregue los formatos con el registro de sus movimientos de entrega al área de bóveda.</p> <p>4.3. Pedirle al cajero que abra su caja de dinero para el conteo de dinero.</p>	<p>Gerente</p> <p>Cajero</p>

CONTROL DE EMISIÓN			
	Elaboró	Revisó	Autorizó
Nombre	Ana Gabriela Solano Montalvo	Pilar Zuccoloto Aguilar	Guadalupe Peregrina
Cargo	Cajera Principal	Gerente	Director
Fecha	20/03/2018	21/03/2018	24/03/2018

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Código: AB – SG020
	<b>PROCEDIMIENTOS DE ARQUEO SORPRESIVO</b>	Revisión: 01
		Hoja: 07 de 33

<p>5. Contabilizar el dinero y hacer comparativos con lo correspondiente en el software.</p>	<p>5.1. Clasificar los billetes por denominaciones y fajar los paquetes, cuidando que los símbolos, números, series y firmas queden ordenadamente. Colocar las iniciales del Cajero que faja o empaqueta y lleve la etiqueta o membrete del banco</p> <p>5.2. Clasificar la moneda según su denominación y empaquetarla.</p> <p>5.3. Los billetes y monedas que queden sin empaquetar o sueltos se colocan en cajitas con casilleros especiales según su denominación</p> <p>5.4. El efectivo debidamente ordenado se procede a anotar en una hoja impresa de arqueo o detalle de efectivo, se suman las casillas y se puede hacer un resumen para obtener un total.</p>	<p>Gerente</p> <p>Cajero</p>
<p>6. Comprobar movimientos del flujo de dinero en bóveda.</p>	<p>6.1. Dirigirse al área de bóveda.</p> <p>6.2. Solicitar al encargado el registro de movimientos de entradas y salidas de efectivo.</p>	<p>Gerente</p> <p>Bóveda</p>

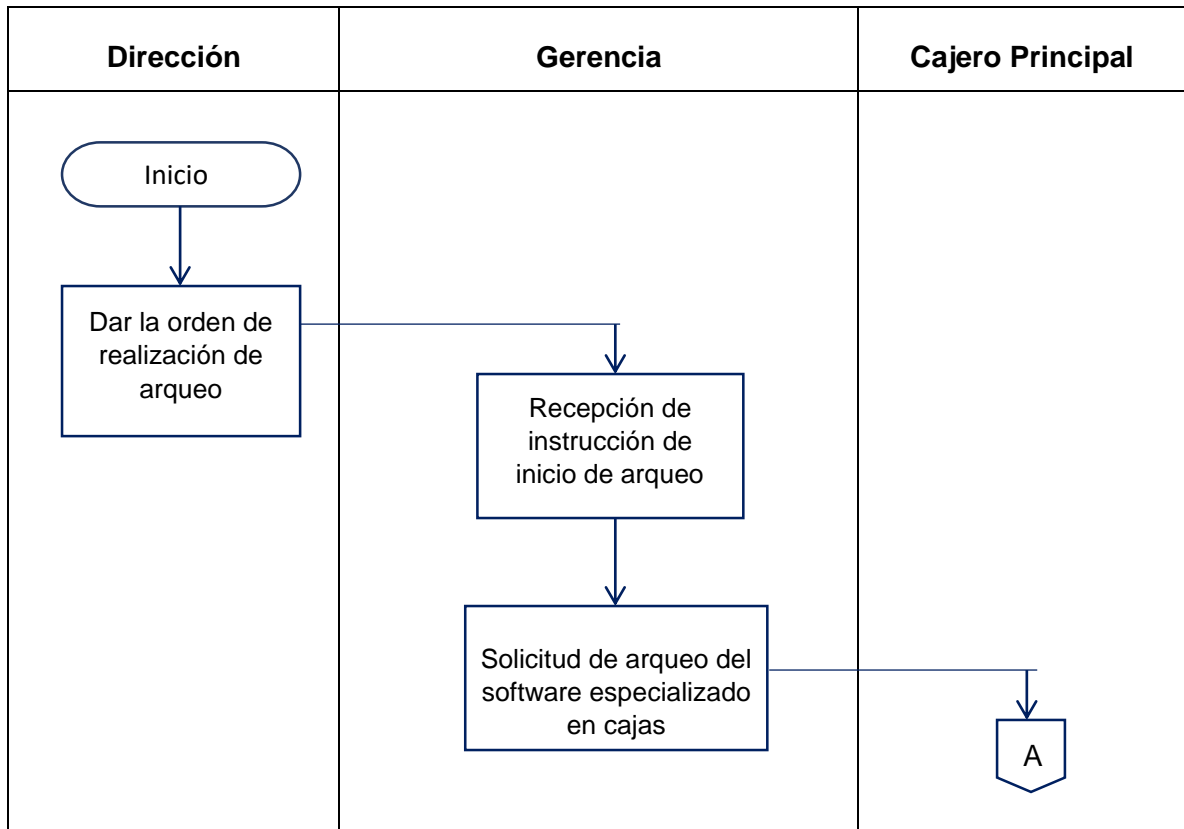
CONTROL DE EMISIÓN			
	Elaboró	Revisó	Autorizó
Nombre	Ana Gabriela Solano Montalvo	Pilar Zuccoloto Aguilar	Guadalupe Peregrina
Cargo	Cajera Principal	Gerente	Director
Fecha	20/03/2018	21/03/2018	24/03/2018

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Código: AB – SG020
		Revisión: 01
	<b>PROCEDIMIENTOS DE ARQUEO SORPRESIVO</b>	Hoja: 08 de 33

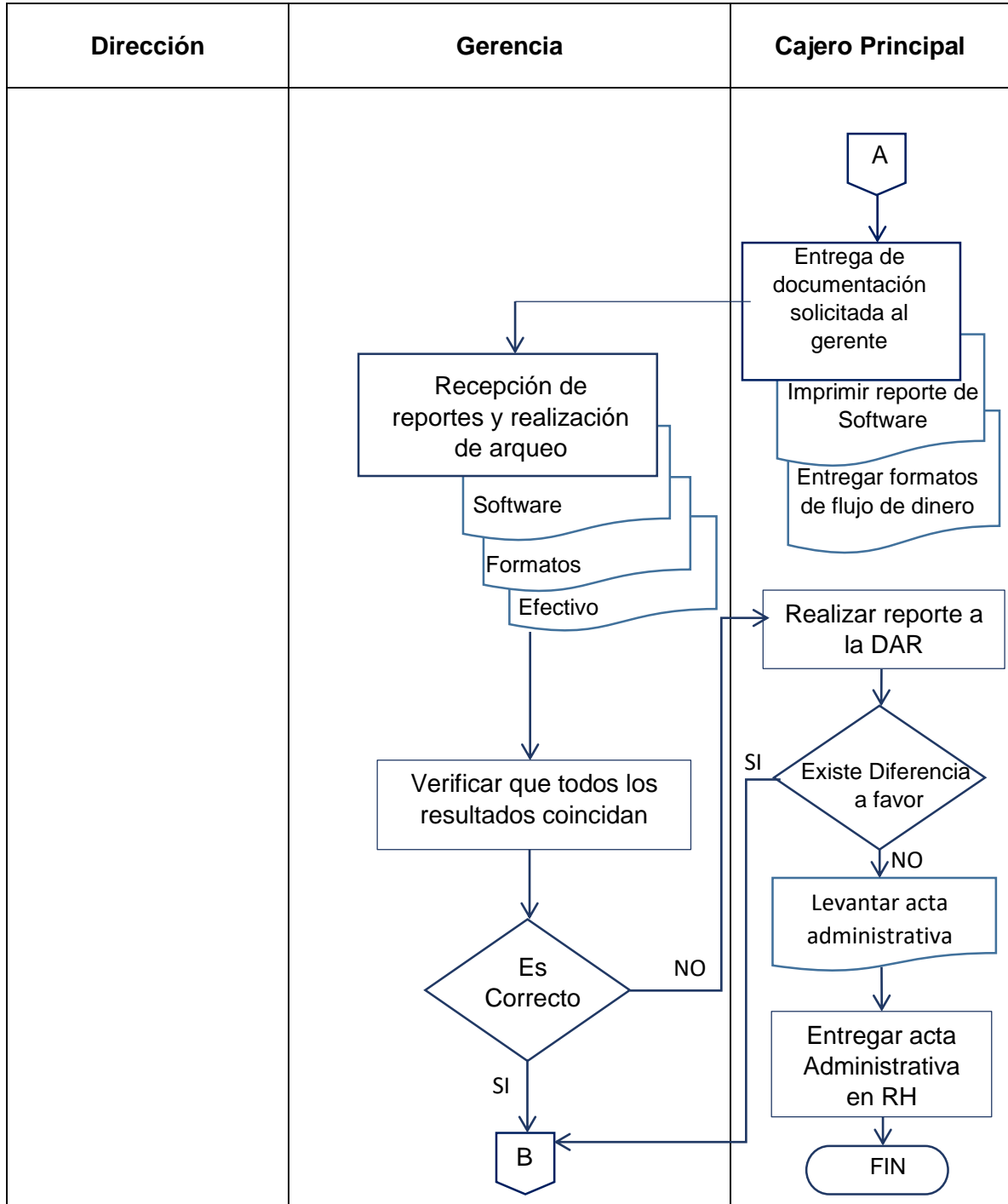
7. Analizar los datos obtenidos en cajas, bóveda y software.	7.1. Cotejar los formatos de registros de movimientos, así como el informe del software de control de movimientos.	Gerente
8. Terminar el arqueo y llenar formato correspondiente.	8.1. En caso de que el arqueo arroje diferencias, se reporta como tal a la DAR (Dirección de apoyo a la Red) y se levanta una acta administrativa al cajero principal y se envía a RH  8.2. Dar por terminado el arqueo y llenar el formato correspondiente para informe y enviar a la DAR (Dirección de apoyo a la Red)	Gerente  Cajas  Bóveda
9. Firmar formato de conformidad al terminar el arqueo.	9.1. Firma el cajero y la persona que efectuó el arqueo	Gerente  Cajas  Bóveda
10. Fin de arqueo	10.1 Informe del arqueo.	Gerente  Dirección

CONTROL DE EMISIÓN			
	Elaboró	Revisó	Autorizó
Nombre	Ana Gabriela Solano Montalvo	Pilar Zuccoloto Aguilar	Guadalupe Peregrina
Cargo	Cajera Principal	Gerente	Director
Fecha	20/03/2018	21/03/2018	24/03/2018

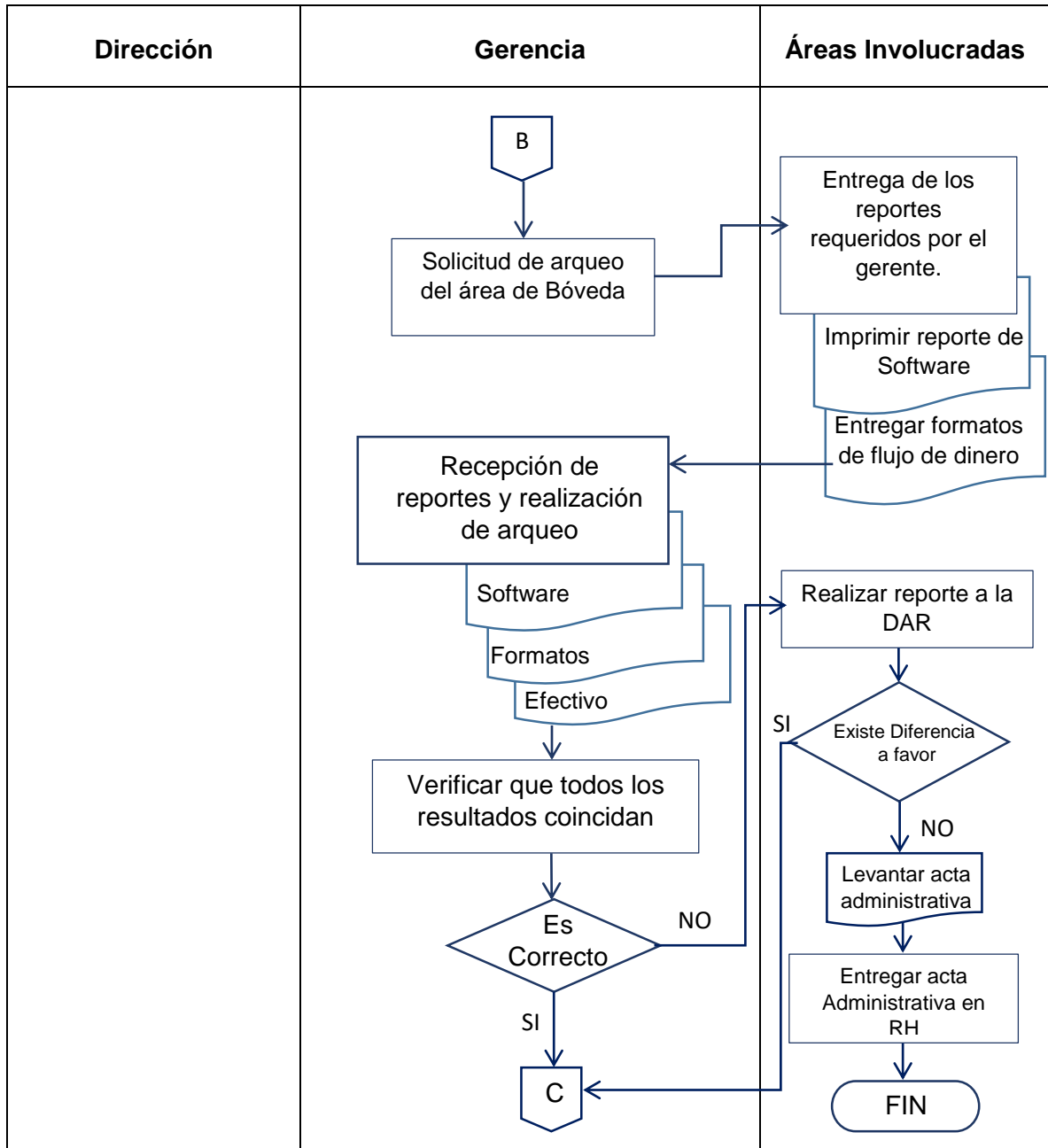
### 5.0. Diagramas de Flujo



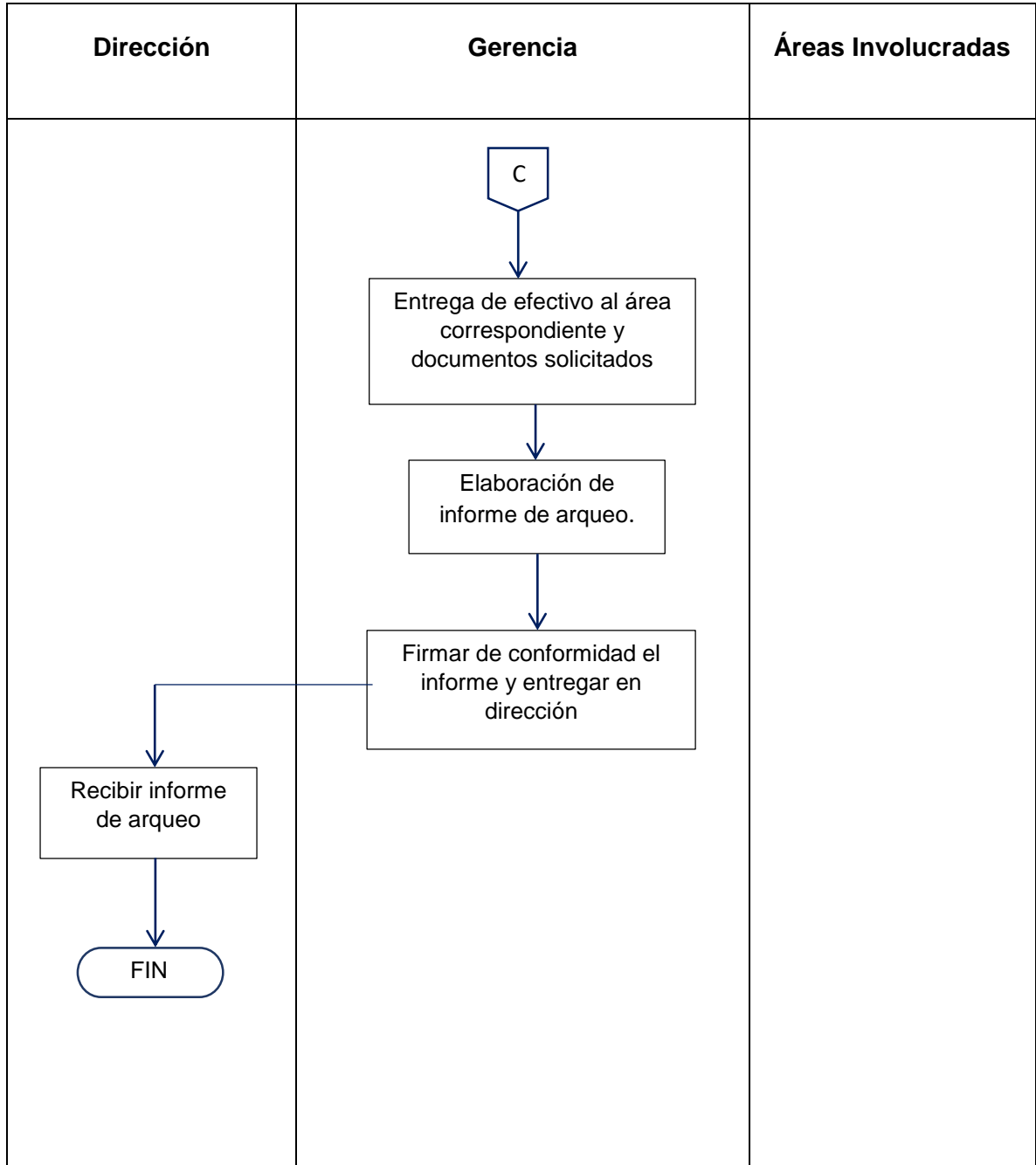
CONTROL DE EMISIÓN			
	Elaboró	Revisó	Autorizó
Nombre	Ana Gabriela Solano Montalvo	Pilar Zuccoloto Aguilar	Guadalupe Peregrina
Cargo	Cajera Principal	Gerente	Director
Fecha	20/03/2018	21/03/2018	24/03/2018



CONTROL DE EMISIÓN			
	Elaboró	Revisó	Autorizó
Nombre	Ana Gabriela Solano Montalvo	Pilar Zuccoloto Aguilar	Guadalupe Peregrina
Cargo	Cajera Principal	Gerente	Director
Fecha	20/03/2018	21/03/2018	24/03/2018



CONTROL DE EMISIÓN			
	Elaboró	Revisó	Autorizó
Nombre	Ana Gabriela Solano Montalvo	Pilar Zuccoloto Aguilar	Guadalupe Peregrina
Cargo	Cajera Principal	Gerente	Director
Fecha	20/03/2018	21/03/2018	24/03/2018

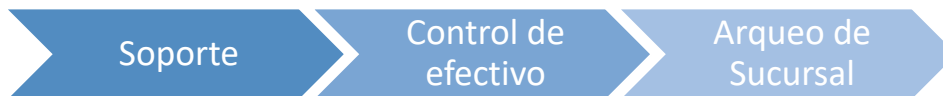


CONTROL DE EMISIÓN			
	Elaboró	Revisó	Autorizó
Nombre	Ana Gabriela Solano Montalvo	Pilar Zuccoloto Aguilar	Guadalupe Peregrina
Cargo	Cajera Principal	Gerente	Director
Fecha	20/03/2018	21/03/2018	24/03/2018



## 6.0. GUÍA DEL PROCESO DE ARQUEO SORPRESIVO

6.1. Para iniciar el arqueo deberá de imprimirse el arqueo electrónico en la siguiente ruta:



6.1.1. En el software de arqueo iniciamos el proceso y aparece la siguiente ventana, Soporte donde seleccionamos la información que requerimos y se oprime aceptar.



Ilustración 5. Paso 1 Soporte

CONTROL DE EMISIÓN			
	Elaboró	Revisó	Autorizó
Nombre	Ana Gabriela Solano Montalvo	Pilar Zuccoloto Aguilar	Guadalupe Peregrina
Cargo	Cajera Principal	Gerente	Director
Fecha	20/03/2018	21/03/2018	24/03/2018

6.1.2. Al ingresar al programa de arqueo, dirigirse a la pestaña importe y seleccionar control de efectivo, al desplegarse una lista se selecciona arqueo de sucursal.

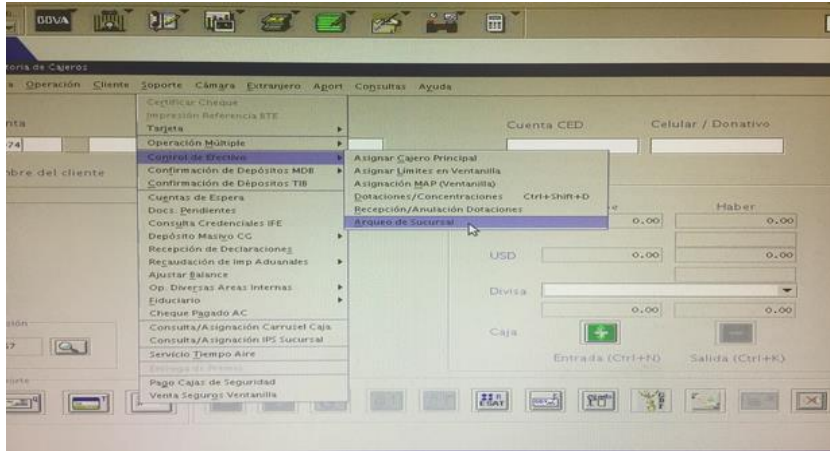


Ilustración 6 Paso 2. Control de efectivo

6.1.3. Al realizar el proceso anterior deberá aparecer la información requerida.

<b>BBVA Bancomer</b> <b>ARQUEO DE EFECTIVO DE SUCURSAL</b> <b>Existencia PESOS MEXICANOS</b>			Oficina : CR 5138 Fecha:		
<b>BILLETES</b>			<b>MONEDA METALICA</b>		
Existencia	Denominación	Importe	Existencia	Denominación	Importe
1,672	500	836,000.00	1	20.00	20.00
1,463	200	292,600.00	844	10.00	8,440.00
1,194	100	119,890.00	33	5.00	165.00
3,355	50	167,750.00	609	2.00	1,218.00
1,470	20	29,400.00	32	1.00	32.00
			3,146	0.50	1,573.00
			83	0.20	16.60
			195	0.10	19.50
			1	0.05	0.05
Billete Viejo		30,670.00	Loncheras		0.00
<b>Subtotal Billete</b>		<b>1,473,720.00</b>	<b>Subtotal Moneda</b>		<b>11,349.25</b>
			<b>Total Fisico Sucursal</b>		<b>1,485,069.25</b>

<b>Conciliación Sucursal MXP VS HOST</b>		<b>Conciliación Sucursal MXP &amp; (HA32)</b>	
Saldo Inicial	2,254,140.65	Saldo Anterior (HA32)	2,253,141.55
Cargos Caja	10,235,849.20	+ 1101 01 Cargo Entradas	5,386,728.10
- Abono Dotaciones	3,465,812.10	- 1101 01 Abono Salidas	6,765,799.10
Subtotal Entradas	4,824,252.10	Total Cont 1101 01	1,485,070.15
Abonos Caja	32,423,950.60	Dif. (Fisico VS Cont.)	0.25
- Cargos Dotaciones	5,465,812.10	Saldo 1101 05	0.00
+ Dotación ATM Yar. Adm.	450,000.00	En Tránsito	0.00
Subtotal Salidas	6,357,233.50		
Saldo Final de Caja	61,132.25		
Dif. (Fisico VS HOST)	1,423,910.00		

Ilustración 7. Paseo 3 Arqueo Sucursal

<b>CONTROL DE EMISIÓN</b>			
	<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Autorizó</b>
Nombre	Ana Gabriela Solano Montalvo	Pilar Zuccoloto Aguilar	Guadalupe Peregrina
Cargo	Cajera Principal	Gerente	Director
Fecha	20/03/2018	21/03/2018	24/03/2018

- 6.2. Antes de iniciar el arqueo junto con la impresión del arqueo electrónico, el Director deberá de consultar e imprimir las pantallas de Emulación 3370 (HA00) opción 23, cuenta 110102 (Billetes en caja M.N.).

```

0074 S458          CONTABILIDAD GENERAL          PA13
0085 M361766      CONSULTA MAYOR DIARIO          HA32 09:08:56
HAA0034 CONSULTA EFECTUADA A NIVEL CENTRO
CODIGO EMPRESA: 0074 CUENTA: 110101          CENTRO: 0004
C.DIV.:          T.DIV.:          E.DIV.:
DESCR.CTA.:  BILLETES EN CAJA          IND. AGRUPACION:

      DEBE          HABER          SALDO ACUMULADO
-----
      1,325,958.85          672,484.70          3,234,985.39
      2,043,518.72          1,715,437.44          2,581,511.24
           0.00          0.00          2,253,429.96
  
```

Ilustración 8 Impresión de pantalla Billetes

- 6.3. Opción 23, cuenta 10103 (Cajeros Automáticos).

```

0074 S458          CONTABILIDAD GENERAL          PA13
0085 M361766      CONSULTA MAYOR DIARIO          HA32 09:16:30
HAA0034 CONSULTA EFECTUADA A NIVEL CENTRO
CODIGO EMPRESA: 0074 CUENTA: 110103          CENTRO: 0004
C.DIV.:          T.DIV.:          E.DIV.:
DESCR.CTA.:  CAJEROS AUTOMATICOS          IND. AGRUPACION:

      DEBE          HABER          SALDO ACUMULADO
-----
      298,590.00          640,813.00          4,969,660.00
      1,588,390.00          1,633,593.00          5,311,883.00
           0.00          0.00          5,357,086.00
  
```

Ilustración 9. Impresión de pantalla cajeros Automáticos.

CONTROL DE EMISIÓN			
	Elaboró	Revisó	Autorizó
Nombre	Ana Gabriela Solano Montalvo	Pilar Zuccoloto Aguilar	Guadalupe Peregrina
Cargo	Cajera Principal	Gerente	Director
Fecha	20/03/2018	21/03/2018	24/03/2018

6.4. Opción 23, cuenta 10201 (Billetes y Monedas Extranjeras). Para la consulta de divisas captura en:

C:Div.: USD = Dólares Americanos

CAD = Dólar Canadiense

EUR = Euro

GPB = Libra Esterlina

JPY = Yen Japonés

E. DIV.: S = Sucursal

```

0074 S458          CONTABILIDAD GENERAL          PA13
0085 M361766      CONSULTA MAYOR DIARIO          HA32 09:24:22
HAA0034 CONSULTA EFECTUADA A NIVEL CENTRO
CODIGO EMPRESA: 0074 CUENTA: 110201          CENTRO: 0004
                  C.DIV.: usd T.DIV.:          E.DIV.: s
DESCR.CTA.: BILLETES Y MONEDAS EXTRANJERAS IND. AGRUPACION:

          DEBE          HABER          SALDO ACUMULADO
-----
          0.00          0.00          3,799.24
          0.00          0.00          3,799.24
          0.00          0.00          3,799.24
  
```

Ilustración 10 Impresión pantalla Divisas

CONTROL DE EMISIÓN			
	Elaboró	Revisó	Autorizó
Nombre	Ana Gabriela Solano Montalvo	Pilar Zuccoloto Aguilar	Guadalupe Peregrina
Cargo	Cajera Principal	Gerente	Director
Fecha	20/03/2018	21/03/2018	24/03/2018

6.5. Las pantallas de Emulación 3260 (QU26). Existencias MXP en caja principal (CP) Billetes y moneda apto para circular, deben aparecer según se indique al programa.

6.5.1. Existencias MXP en Caja Principal (CP) Billetes y moneda apto para circular

```

0074 N568                CONTROL EFECTIVO                PA53
0085 M839016            CONSULTA DE EXISTENCIAS POR CENTRO        QK62 09:24:23

DIVISA/FAMILIA:  MXP                C.R.: 1234
ORIGEN/DESTINO:  0   ENTE: CP      PEND:          BOVEDA:
----- EXISTENCIAS -----

```

Ilustración 11 Existencias CP

6.5.2. Existencias MXP en Caja Principal (BV) Billeto Viejo

```

0074 N568                CONTROL EFECTIVO                PA53
0085 M839016            CONSULTA DE EXISTENCIAS POR CENTRO        QK62 09:24:23

DIVISA/FAMILIA:  MXP                C.R.: 1234
ORIGEN/DESTINO:  0   ENTE: BV      PEND:          BOVEDA:
----- EXISTENCIAS -----

```

Ilustración 12 Existencias BV

CONTROL DE EMISIÓN			
	Elaboró	Revisó	Autorizó
Nombre	Ana Gabriela Solano Montalvo	Pilar Zuccoloto Aguilar	Guadalupe Peregrina
Cargo	Cajera Principal	Gerente	Director
Fecha	20/03/2018	21/03/2018	24/03/2018

### 6.5.3. Existencias MXP en Caja principal (PC) Para cajero

```

0074 N568                CONTROL EFECTIVO                PA53
0085 M839016            CONSULTA DE EXISTENCIAS POR CENTRO        QK62 09:24:23

DIVISA/FAMILIA:  MXP                C.R.: 1234
ORIGEN/DESTINO:  0   ENTE:  PC   PEND:          BOVEDA:
----- EXISTENCIAS -----

```

Ilustración 13 Existencias PC

### 6.5.4. Para la consulta de divisas captura el código:

USD = Dólares Americanos

CAD = Dólar Canadiense

EUR = Euro

GPB = Libra Esterlina

JPY = Yen Japonés

```

0074 N258                CONTROL EFECTIVO                PA53
0085 M839016            CONSULTA DE EXISTENCIAS POR CENTRO        QK62 10:50:21

DIVISA/FAMILIA:  OPO                C.R.: 1234
ORIGEN/DESTINO:  0   ENTE:  CP   PEND:          BOVEDA:
----- EXISTENCIAS -----

```

Ilustración 14 Consulta Divisas

CONTROL DE EMISIÓN			
	Elaboró	Revisó	Autorizó
Nombre	Ana Gabriela Solano Montalvo	Pilar Zuccoloto Aguilar	Guadalupe Peregrina
Cargo	Cajera Principal	Gerente	Director
Fecha	20/03/2018	21/03/2018	24/03/2018

6.5.5. Para la consulta de metales Amonedados captura el código:

OPO = Peso Oro

OLO = Onza libertad Oro

OLP = Onza libertad plata

OTP = Onza Troy Plata

OPP = Onza Proff Plata

OJT = Colecciones

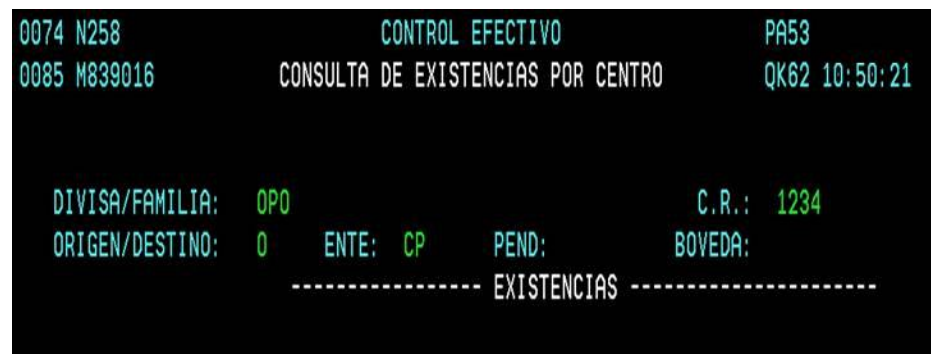


Ilustración 15 Consulta metales Amonedados

7.0. Una vez que se tiene la información de las existencias de billetes, monedas, divisas y metales, se inicia estando en todo momento acompañado del cajero principal, siguiendo el orden que se muestra:



En el recuento y revisión de billetes se deberá de validar que no existan billetes falsos o fracción de billetes que sustituyan piezas originales y en buen estado.

CONTROL DE EMISIÓN			
	Elaboró	Revisó	Autorizó
Nombre	Ana Gabriela Solano Montalvo	Pilar Zuccoloto Aguilar	Guadalupe Peregrina
Cargo	Cajera Principal	Gerente	Director
Fecha	20/03/2018	21/03/2018	24/03/2018

8.0. Recuento y revisión de billetes

8.1. Se recomienda que el arqueo sorpresivo se realice por la mañana, y de martes a viernes, ya que para las sucursales que apertura en sábado se afectan sus existencias en el arqueo electrónico, así con esta acción les permitirá observar la conciliación contable y poder identificar si la oficina no presenta diferencias del día anterior.

8.2. Resguardar en su lonchera hasta \$1,000.00 pesos y puede estar compuesto de billete y moneda nacional en cualquier de sus denominaciones.

8.2.1. Consideración importante, si la lonchera contiene billetes estos deberán de estar considerados y detallados como billete.

9.0. Recuento de Billete viejo

9.1. Para la consulta por denominación y para facilitar el recuento se podrá apoyar con la consulta de la QU26

9.1.1. Existencias MXP en Caja Principal (BV) Billete Viejo

```

0074 N568                CONTROL EFECTIVO                PA53
0085 M839016            CONSULTA DE EXISTENCIAS POR CENTRO    QK62 09:24:23

DIVISA/FAMILIA:  MXP                C.R.: 1234
ORIGEN/DESTINO:  0      ENTE: BV      PEND:      BOVEDA:
-----EXISTENCIAS-----

```

Ilustración 16. Recuento Billete Viejo

CONTROL DE EMISIÓN			
	Elaboró	Revisó	Autorizó
Nombre	Ana Gabriela Solano Montalvo	Pilar Zuccoloto Aguilar	Guadalupe Peregrina
Cargo	Cajera Principal	Gerente	Director
Fecha	20/03/2018	21/03/2018	24/03/2018





10.3. Para iniciar el arqueo de autoservicios el director de sucursal deberá obtener la siguiente información de saldos de cada uno de los dispositivos.

Impresión de Ticket, que se lee de la siguiente manera:

Total = Número de billetes con que inicio a operar del corte anterior.

REJECTED = Número de billetes enviados al casete de rechazo (Dato solo informativo, este indicador no afecta el REMAINING).

DISPENSED = Número de billetes pagados.

REMAINING = Número de Billetes que deberán estar físicamente en cada casete por denominación

	DISPENSER	
	20	100
DISPENSED	0	0
REMAINING	1.278	743
REJECTED	1	1
TOTAL	1.278	743
	200	500
DISPENSED	0	0
REMAINING	829	693
REJECTED	1	1
TOTAL	829	693
LAST CLEARED		08:45

Ilustración 18 Ticket Saldos

CONTROL DE EMISIÓN			
	Elaboró	Revisó	Autorizó
Nombre	Ana Gabriela Solano Montalvo	Pilar Zuccoloto Aguilar	Guadalupe Peregrina
Cargo	Cajera Principal	Gerente	Director
Fecha	20/03/2018	21/03/2018	24/03/2018

10.3.1. Una vez que tenga la impresión del Ticket procede al recuento del total de billetes por denominación que deberán de coincidir con el REMAINING, como se muestra a continuación en las siguientes impresiones de ticket como ejemplo:

Tickets impresos de recuento de billetes


NOTES DEPOSIT			
ISO	VALUE	NOTES ACCEP	AMOUNT ACCEP
MXN	20	12	240
MXN	50	16	800
MXN	100	41	4,100
MXN	200	124	24,800
MXN	500	297	148,500
MXN	1.000	1	1,000
Total Amount Accepted:			179,440
LAST CLEARED:			11:43
CURRENT DATE:			10:39

** BBVA BANCOMER, S.A. **			
		CAJERO	
		M&D279	
NUM. TARJETA			
0017013939070045			
UBICADO EN: SUC 0679 ROSARI			
TIJUANA BN			
FOLIO NUMERO: 6581			
CONSULTA			
SALDO BILLETES:		1,833,580.00	
CAS. 1:	1,079 BILLETES:	20 MXP	
CAS. 2:	2,673 BILLETES:	100 MXP	
CAS. 3:	4,166 BILLETES:	200 MXP	
CAS. 4:	1,423 BILLETES:	500 MXP	
DINERO RECIBIDO:		179,440.00	
MON	DENOM	NUMERO	MONTO
MXP	20	12	240.00
MXP	50	15	750.00
MXP	100	41	4,100.00
MXP	200	123	24,600.00
MXP	500	303	151,500.00
MXP	1000	1	1,000.00

Ilustración 19 Ticket parte trasera

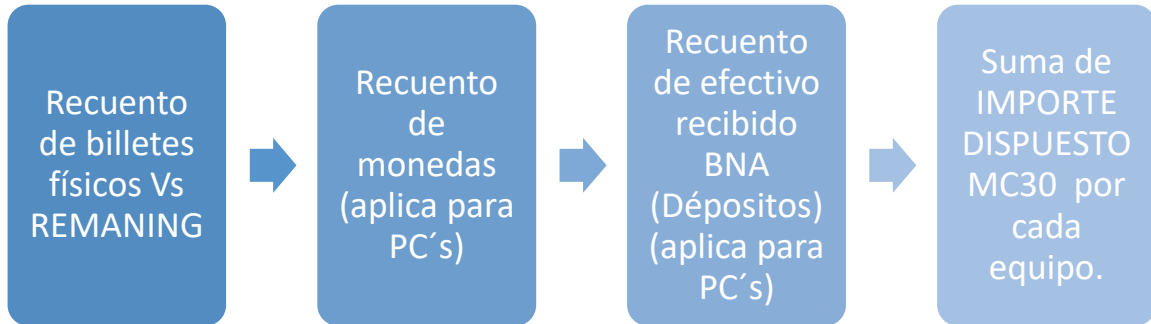
Ilustración 20 Ticket con tarjeta administrativa

CONTROL DE EMISIÓN			
	Elaboró	Revisó	Autorizó
Nombre	Ana Gabriela Solano Montalvo	Pilar Zuccoloto Aguilar	Guadalupe Peregrina
Cargo	Cajera Principal	Gerente	Director
Fecha	20/03/2018	21/03/2018	24/03/2018

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Código: AB – SG020
	<b>PROCEDIMIENTOS DE ARQUEO SORPRESIVO</b>	Revisión: 01
		Hoja: 24 de 33

- 10.4. En el caso de las PC's se deberá de considerar el efectivo recibido (Depósitos)
- 10.4.1. Se imprimen contadores, al realizar el decremento o concentración de dinero recibido, este deberá ser igual al dinero recibido en BNA
- 10.4.2. En caso de no ser iguales, será una diferencia referente a un deposito no realizado, por lo general el recibido es mayor al decremento. Estas diferencias se originan por algún error en PC y esta retiene el dinero y le manda impresión al cliente mencionando que no realizo el depósito. Este dinero es considerado en el BNA pero no se considera en el decremento.
- 10.4.3. Una vez terminado el recuento del efectivo físico, estando aun el autoservicio fuera de servicio, se deberá de imprimir la pantalla de Emulación 327 (CM30) en el que se deberá de considerar el saldo IMPORTE TOTAL DISPUESTO por cada equipo.
- 10.4.4. Estando en la pantalla (CM30), se captura el número de cajero + enter y aparecerá el resumen de operaciones del corte automático del día anterior que se realiza aproximadamente a las 21:00 hrs. Hasta la última operación realizada hasta que se cerró el equipo para realizar el arqueo (F8 para avanzar hasta IMPORTE DISPUESTO) (Ver anexo 2)
- 10.5. Habiendo terminado el recuento y revisión de billetes y monedas (aplica para PC's), se cuadran las existencias físicas Vs Contabilidad, siguiente el siguiente proceso:

CONTROL DE EMISIÓN			
	Elaboró	Revisó	Autorizó
Nombre	Ana Gabriela Solano Montalvo	Pilar Zuccoloto Aguilar	Guadalupe Peregrina
Cargo	Cajera Principal	Gerente	Director
Fecha	20/03/2018	21/03/2018	24/03/2018



10.6. Continuar con la revisión de Token´s en oficina para esta revisión se deberá apoyar consultando la pantalla en Emulación 3270 (QYT2) marcados con el ESTADO ASDB:D1 (disponibles físicos en sucursal)

Existen tres modelos de dispositivo:

P271

OCRA

P760 (CRONTO)

```

0074 Y289          SEGURIDAD Y CONFID.          PA13
0089 MB10014      CONSULTA ESTADOS POR OFICINA      QYP4 10:46:31

OFICINA          : 5807          NOMBRE OFICINA      :
MODELO           : ocra         DESCRIP. MODELO     : ASD PARA ACCESO A BCOM
MODELOS ACEPTADOS : ( G03 ,OCRA,P271,
ESTADO ASDB      : d1          TOTAL ASDB           :                2

P NUM. SERIE MODELO ESTADO CANAL ASIG. NUM. CLIENTE      USU. MOD.
-----
_ 9901367600 OCRA     D1
_ 9901390441 OCRA     D1
  
```

Ilustración 21 Emulación 3270

CONTROL DE EMISIÓN			
	Elaboró	Revisó	Autorizó
Nombre	Ana Gabriela Solano Montalvo	Pilar Zuccoloto Aguilar	Guadalupe Peregrina
Cargo	Cajera Principal	Gerente	Director
Fecha	20/03/2018	21/03/2018	24/03/2018

10.7. Para el recuento y revisión de formas numeradas, deberás seguir la siguiente ruta para consultar las existencias finales del día anterior, en la siguiente ruta:

10.7.1. En el software de arqueo dirigirse a la pestaña Operación > Cierre y Conciliación Contable > Pantalla Control

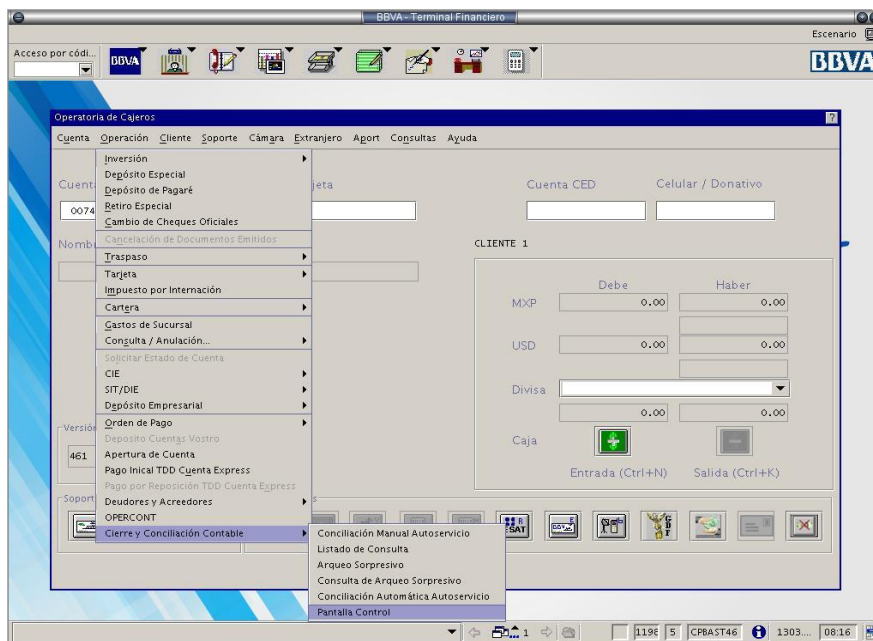


Ilustración 22 Consulta existencias finales

CONTROL DE EMISIÓN			
	Elaboró	Revisó	Autorizó
Nombre	Ana Gabriela Solano Montalvo	Pilar Zuccoloto Aguilar	Guadalupe Peregrina
Cargo	Cajera Principal	Gerente	Director
Fecha	20/03/2018	21/03/2018	24/03/2018

10.7.2. Se marcará la opción Día anterior, dar clic en siguiente y aparecerá la siguiente pantalla.

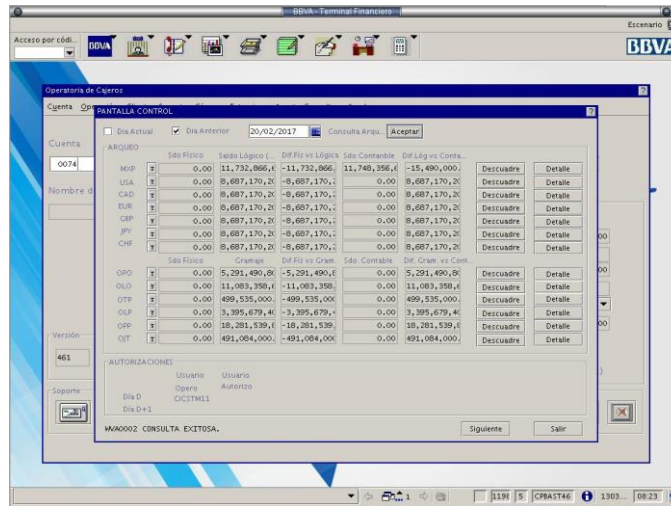


Ilustración 23 Pantalla control

10.7.3. En la siguiente imagen se describen las características de la pantalla con los datos obtenidos.

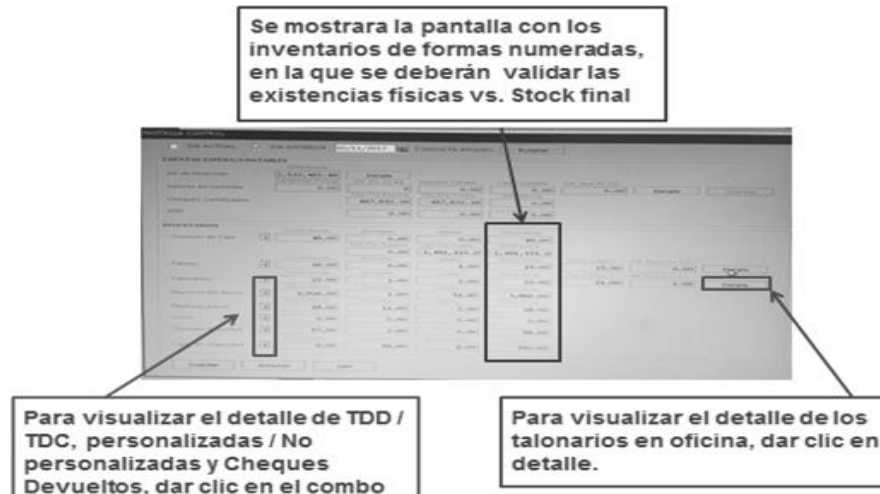


Ilustración 24. Datos Pantalla control

CONTROL DE EMISIÓN			
	Elaboró	Revisó	Autorizó
Nombre	Ana Gabriela Solano Montalvo	Pilar Zuccoloto Aguilar	Guadalupe Peregrina
Cargo	Cajera Principal	Gerente	Director
Fecha	20/03/2018	21/03/2018	24/03/2018

10.8. Una vez terminado el recuento de todos los valores, el director de sucursal desde su propia terminal debe ingresar a la siguiente ruta para la captura electrónica del arqueo sorpresivo.



10.8.1. Siguiendo la ruta marcada aparece una pantalla como se muestra a continuación.

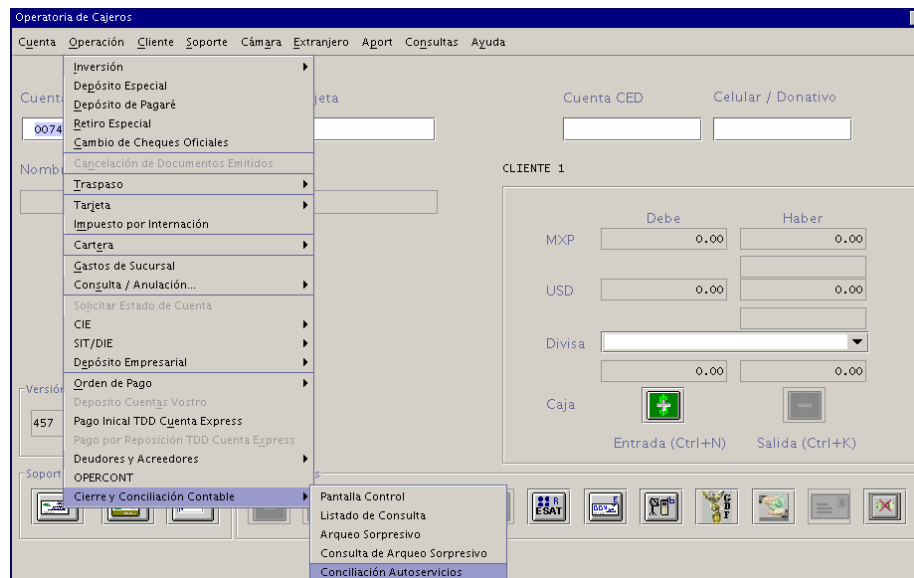


Ilustración 25 Captura Electrónica

CONTROL DE EMISIÓN			
	Elaboró	Revisó	Autorizó
Nombre	Ana Gabriela Solano Montalvo	Pilar Zuccoloto Aguilar	Guadalupe Peregrina
Cargo	Cajera Principal	Gerente	Director
Fecha	20/03/2018	21/03/2018	24/03/2018



10.8.2. Se captura el resultado de los saldos físicos encontrados en bóveda y autoservicios + Desface MC30, Divisas y Metales, los saldos sistemas (Contables) en automático aparece la pantalla siguiente para determinar si existen diferencias.

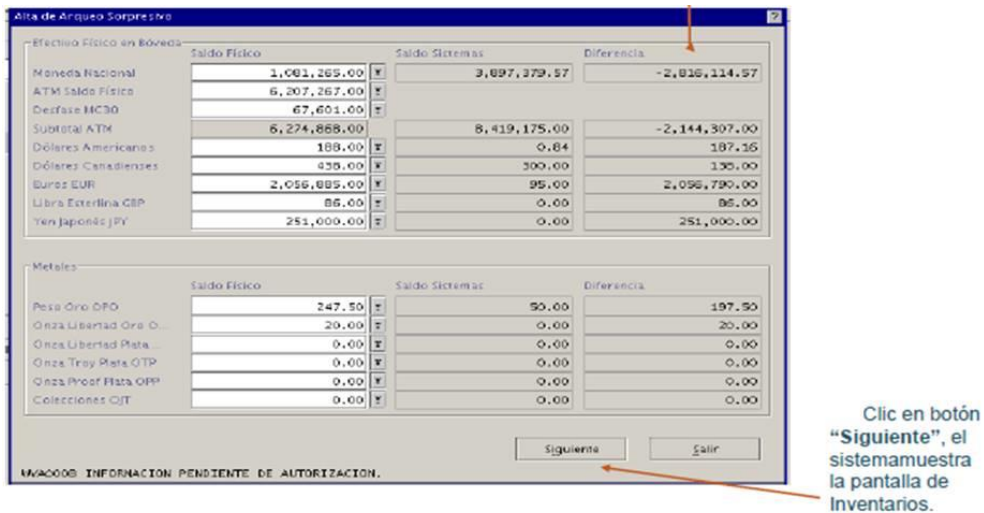


Ilustración 26. Resultado saldos

10.8.3. Se captura el inventario de formas numeradas, cheques de Caja, TAS, Token, Giros Internacionales, TDD y TDC.

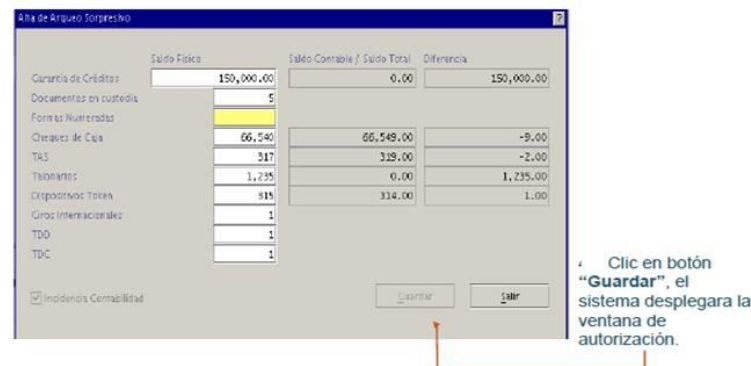


Ilustración 27 Captura inventario

CONTROL DE EMISIÓN			
	Elaboró	Revisó	Autorizó
Nombre	Ana Gabriela Solano Montalvo	Pilar Zuccoloto Aguilar	Guadalupe Peregrina
Cargo	Cajera Principal	Gerente	Director
Fecha	20/03/2018	21/03/2018	24/03/2018

10.9. Cuando el Director realiza el arqueo sorpresivo, es el quien debe capturar la información en sistema y su usuario que funge como ejecutor se guardará como firma electrónica y el gerente administrativo deberá firmar electrónicamente como autorizador.

10.9.1. El Gerente Administrativo deberá de autorizar el Arqueo realizado por el Director de Sucursal, por lo que aparecerá la siguiente pantalla para proporcionar sus datos solicitados:



Ilustración 28. Firma electrónica


**NOTA:** Asegurarse que el gerente Administrativo o figura semejante informe a la Dirección de Administración Regional (DAR) Que corresponda y a su director de zona las diferencias detectadas mediante el Arqueo Sorpresivo realizado y realizar la contabilización de dichas diferencias (sobrantes o faltantes) en un lapso no mayor a 24 horas.

Hoja: 31 de 33

**EL ARQUEO SORPRESIVO ES RESPONSABILIDAD DEL DIRECTOR DE SUCURSAL  
NO PUEDE DELEGARSE A OTRA FIGURA.**

## 11.0 Glosario

CONTROL DE EMISIÓN			
	Elaboró	Revisó	Autorizó
Nombre	Ana Gabriela Solano Montalvo	Pilar Zuccoloto Aguilar	Guadalupe Peregrina
Cargo	Cajera Principal	Gerente	Director
Fecha	20/03/2018	21/03/2018	24/03/2018

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Código: AB – SG020
		Revisión: 01
	<b>PROCEDIMIENTOS DE ARQUEO SORPRESIVO</b>	

**Arqueo de Caja:** Es el corte de caja complementado con el recuento o verificación de las existencias en efectivo y de los documentos que forman parte del saldo de la cuenta respectiva a una fecha determinada.

**Flujo de efectivo.** También llamado flujo de caja, es la variación de entrada y salida de efectivo en un periodo determinado.

**DAR.** Dirección de apoyo a la RED

**TDC.** Tarjeta de Crédito

**TDD.** Tarjeta de Debito

**CUA.** Cajero principal

**USD.** Dólares Americanos

**CAD.** Dólar Canadiense

**EUR.** Euro

**GPB.** Libra Esterlina

**JPY.** Yen Japonés

**OPO.** Peso Oro

**OLO.** Onza libertad Oro

**OLP.** Onza libertad plata

**OTP.** Onza Troy Plata


**OPP.** Onza Proff Plata

**OJT.** Colecciones

Hoja: 32 de 33

## 12.0. NORMATIVA RELACIONADA

CONTROL DE EMISIÓN			
	Elaboró	Revisó	Autorizó
Nombre	Ana Gabriela Solano Montalvo	Pilar Zuccoloto Aguilar	Guadalupe Peregrina
Cargo	Cajera Principal	Gerente	Director
Fecha	20/03/2018	21/03/2018	24/03/2018

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Código: AB – SG020
	<b>PROCEDIMIENTOS DE ARQUEO SORPRESIVO</b>	Revisión: 01

Código RED-ADMEFEC-085-14 / Fecha de emisión 4.07.2014 / Fecha de última actualización 06.10.2017 / Dirección responsable: Dirección de Administración Regional.

Código RED-AUTOSERV.055-14/ Fecha de emisión 16.06.2014 / Fecha de última actualización 18.10.2017 / Dirección responsable: Servicio a las Redes.

### 13.0. ANEXO

#### Anexo 1. Formatos de Arqueo de Caja realizado

<b>BBVA Bancomer</b> <b>ARQUEO DE EFECTIVO DE SUCURSAL</b> <b>Existencia PESOS MEXICANOS</b>			Oficina :	
			CR	5138
			Fecha	

BILLETES			MONEDA METALICA		
Existencia	Denominación	Importe	Existencia	Denominación	Importe
1,672	500	836,000.00	1	20.00	20.00
1,463	200	292,600.00	844	10.00	8,440.00
1,198	100	119,800.00	13	5.00	65.00
3,305	50	165,250.00	602	2.00	1,210.00
1,470	20	29,400.00	12	1.00	12.00
			3,146	0.50	1,573.00
			53	0.20	10.60
			105	0.10	10.50
			3	0.05	0.15
Billete Viejo :		30,670.00	Loncheras :		0.00
Subtotal Billete :		1,473,720.00	Subtotal Moneda		11,349.25
Total Físico Sucursal			1,485,069.25		

Conciliación Sucursal MXP VS HOST	
Saldo Inicial	2,254,140.65
Cargos Caja	10,230,069.20
-Abono Dotaciones	5,665,817.10
Subtotal Entradas	4,564,252.10
Abonos Caja	12,423,050.60
-Cargos Dotaciones	5,665,817.10
+ Dotación ATM Tar. Admv.	400,000.00
Subtotal Salidas	6,757,233.50
Saldo Final de Caja	61,159.25
Dif. (Físico VS HOST)	1,423,910.00


  

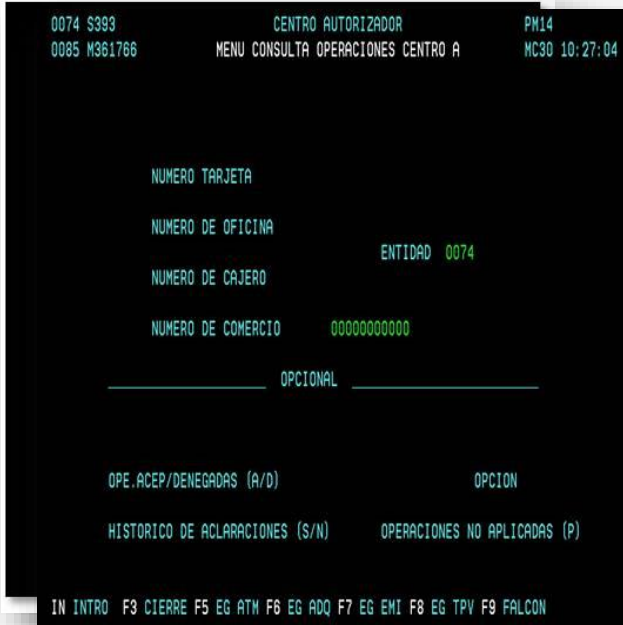
Conciliación Sucursal MXP & (HA32)	
Saldo Anterior (HA32)	2,254,141.55
+ 1101 01 Cargo/Entradas	5,286,728.10
- 1101 01 Abonos/Salidas	6,755,729.50
Total Cont 1101 01	1,485,070.15
Dif. (Físico VS Cont.)	0.90 -
En Tránsito	
Saldo 1101 05	0.00

Hoja: 33 de 33

#### Anexo 2. Estado de pantalla MC30

CONTROL DE EMISIÓN			
	Elaboró	Revisó	Autorizó
Nombre	Ana Gabriela Solano Montalvo	Pilar Zuccoloto Aguilar	Guadalupe Peregrina
Cargo	Cajera Principal	Gerente	Director
Fecha	20/03/2018	21/03/2018	24/03/2018

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Código: AB – SG020
	<b>PROCEDIMIENTOS DE ARQUEO SORPRESIVO</b>	Revisión: 01



CONTROL DE EMISIÓN			
	Elaboró	Revisó	Autorizó
Nombre	Ana Gabriela Solano Montalvo	Pilar Zuccoloto Aguilar	Guadalupe Peregrina
Cargo	Cajera Principal	Gerente	Director
Fecha	20/03/2018	21/03/2018	24/03/2018

## 3.2. MANUAL DE CAPACITACIÓN SOBRE PROCEDIMIENTOS DE ARQUEO DE CAJAS

Al tener elaborado el manual de procedimientos de arqueo sorpresivo, se continúa con el diseño del curso de capacitación, teniendo claro que un curso de capacitación debe de incluir además del tema principal que será el objetivo del curso, también debe incluir actividades de cohesión con los participantes, y tener preparada alguna actividad como juego para relajar a los participantes, y buscar nuevamente se integren a las actividades planeadas para lo que el curso fue hecho, evitando así que el curso se convierta tedioso y se pierda el interés de aprender de los participantes.

Además del manual de procedimientos que ya se tiene elaborado, se va a requerir estructurar el seguimiento del curso, haciendo una planeación de las actividades, y desarrollando cada una de ellas para evitar, tiempos perdidos o perder el objetivo por el que fue creado el curso, como también contar con todos los recursos necesarios para llevarlo a cabo.

En conjunto con Dirección y Gerencia Administrativa se establece que el curso se impartirá acordándose lo siguiente:

**Fecha:** 26 / Marzo / 2018

**Lugar:** Salón de Juntas de la sucursal Shangrila, de BBVA Bancomer en Córdoba Ver.

**Tiempo:** 240 min.

**Áreas participantes:** Dirección, gerencia, cajas y bóveda.

Para contar con la participación de las áreas de caja de bóveda, se les hace llegar la indicación por medio de un correo electrónico, sobre el curso a impartirse y la información de fecha, lugar y tiempo a disponer para tal curso.

## CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

A continuación se presenta la programación para llevar a cabo de manera precisa el curso de capacitación al personal de la sucursal Shangrila de BBVA Bancomer.

 <b>TEMA: Procedimientos para realizar un arqueo sorpresivo en la Suc. Shangrila de BBVA Bancomer</b>			
<b>Objetivo:</b> El personal de la sucursal BBVA Bancomer contarán con las herramientas y conocimientos necesarios para llevar a cabo un correcto arqueo, evitando así diferencias en el momento en que se realicen.			
<b>Responsable:</b> Ana Gabriela Solano Montalvo			
<b>Fecha:</b> 26 / 03 / 2018		<b>Lugar:</b> Salón de Juntas	
Actividad	Desarrollo de la actividad	Tiempo	Recursos
<b>Presentación</b>	Presentarse con el personal y dar una breve explicación de lo que trata el curso	5 min.	Ninguno
<b>Introducción</b>	Revisión rápida del concepto de Arqueo Sorpresivo	5 min.	Pantalla Computadora Presentación en USB
<b>Tema: Revisión del manual de procedimientos</b>	Se lleva a cabo la revisión teórica del manual de procedimientos de arqueo sorpresivo	60 min	* Pantalla * Computadora * Presentación en USB * Manual de procedimientos de arqueo sorpresivo * Lápices
<b>Practica 1</b>	Se realiza un ejercicio de práctica de como elaborar un arqueo sorpresivo resultado una diferencia a favor	20 min	* Manual de procedimientos de arqueo sorpresivo * Lápices
<b>Practica 2</b>	Se realiza un ejercicio de práctica de como elaborar un arqueo sorpresivo resultado una diferencia en contra	20 min	* Manual de procedimientos sorpresivo * Lápices
<b>Actividad</b>	Realizar actividad de relajación por medio de la dinamica "Twister BBVA"	30 min	Hojas impresas como fichas del juego
<b>Practica 3</b>	Se realiza un ejercicio de práctica de como elaborar un arqueo sorpresivo sin diferencias	20 min	* Manual de procedimientos sorpresivo * Lápices
<b>Evaluación del Curso</b>	Por medio de la observación se evalua que las practicas se hayan llevado a cabo adecuadamente	10 min	* Check list * Lápiz
<b>Preguntas y agradecimiento</b>	Pequeño espacio para realizar preguntas y agradecer la asistencia.	10 min	Ninguno

Tabla 5. Capacitación personal

Para llevar a cabo lo mencionado se presenta a continuación el manual de capacitación.



# MANUAL DE CAPACITACIÓN SOBRE PROCEDIMIENTOS DE ARQUEO SORPRESIVO





## ÍNDICE

Presentación	.....	03
Introducción	.....	03
Practicas	.....	04
Actividad. “Twister BBVA”	.....	06
Evaluación	.....	07
Preguntas y agradecimiento	.....	08

## Presentación

Con el propósito de entablar un ambiente agradable durante el curso se presenta ante los empleados de la sucursal el curso a impartir, así como el tiempo en que se llevara a cabo y de manera general las actividades a realizarse.

A continuación se enlistan las actividades de la presentación.

1. Para generar mayor participación de los empleados se le pregunta a cada uno de ellos como ha sido su día y las expectativas que tienen al tomar el curso.
2. Se les agradecen sus comentarios y se les solicita su participación durante el curso en caso de tener dudas, o realizar una aportación que consideren necesaria para enriquecer el curso.
3. Posteriormente se les proporciona a los asistentes, un lápiz y el manual de procedimientos impreso, como material a utilizarse durante el curso.

## Introducción

Al tener como objetivo brindar una herramienta a las áreas involucradas de cómo realizar un arqueo de acuerdo a las necesidades que presenta la sucursal, se les da una breve información acerca de las últimas incidencias cuando se realizan los arqueos y la importancia que tiene el cumplir el procedimiento tal como se marca en el manual.

A manera de introducción se les solicita a los presentes que por medio de una lluvia de ideas se realice el concepto de arqueo sorpresivo. Una vez ya elaborado el concepto se les pregunta ¿Es necesario realizar un arqueo sorpresivo y por qué?

**Tema:** Revisión del Manual de procedimientos de arqueo de caja.

Una vez entrado en el tema, se procede a la revisión del manual de procedimientos de arqueo de caja, cada quién cuenta con este material además apoyándose en la presentación en diapositivas se va realizando paso a paso la explicación del mismo. (Anexo 2)

## Prácticas

Las prácticas a realizarse con un monto ficticio, solo tienen la finalidad de llevar a cabo el procedimiento adecuado, en caso de tener faltantes, sobrantes o tener un arqueo correcto. Para ello se utilizan los siguientes ejercicios además de indicadores en el software, los cuales son los mismos para los tres arqueos. (Anexo 4)

BBVA Bancomer		Practica 1	
<b>Saldos en último registro: 1,710,234.00</b>			
<b>Detalle del arqueo: Billetes</b>			
CANTIDAD	VALOR	VALOR TOTAL	
200	1000		
1335	500		
930	200		
2223	100		
1342	50		
3510	20		
<b>Total Billetes</b>			
<b>Detalle del arqueo: Monedas</b>			
CANTIDAD	VALOR	VALOR TOTAL	
4365	20		
2365	10		
3476	5		
1987	2		
2344	1		
346	0.5		
128	0.2		
92	0.1		
<b>Total Efectivo</b>			
Total Dlls			
Efectivo Euros			
Efectivo ATM's			
Efectivo Practicaja			
Cheques de Viajero EUROS			
Metales Oro			
Token			
<b>FALTANTE</b>			
<b>SOBRANTE</b>			
<b>CAJERO</b>		<b>DIRECTOR</b>	

Ilustración 30. Práctica 1

BBVA Bancomer		Practica 2	
<b>Saldos en último registro: 1,304,456.20</b>			
<b>Detalle del arqueo: Billetes</b>			
CANTIDAD	VALOR	VALOR TOTAL	
1320	1000		
890	500		
763	200		
9840	100		
946	50		
1954	20		
<b>Total Billetes</b>			
<b>Detalle del arqueo: Monedas</b>			
CANTIDAD	VALOR	VALOR TOTAL	
376	20		
3105	10		
2976	5		
2570	2		
1672	1		
465	0.5		
94	0.2		
13	0.1		
<b>Total Efectivo</b>			
Total Dlls			
Efectivo Euros			
Efectivo ATM's			
Efectivo Practicaja			
Cheques de Viajero EUROS			
Metales Oro			
Token			
<b>FALTANTE</b>			
<b>SOBRANTE</b>			
<b>CAJERO</b>		<b>DIRECTOR</b>	

Ilustración 29. Práctica 2

BBVA Bancomer		Practica 3	
<b>Saldos en último registro: 2,317,001.36</b>			
<b>Detalle del arqueo: Billetes</b>			
CANTIDAD	VALOR	VALOR TOTAL	
129	1000		
345	500		
892	200		
5763	100		
1098	50		
345	20		
Total Billetes			
<b>Detalle del arqueo: Monedas</b>			
CANTIDAD	VALOR	VALOR TOTAL	
129	20		
7865	10		
4321	5		
3986	2		
6476	1		
1289	0.5		
367	0.2		
127	0.1		
<b>Total Efectivo</b>			
Total Dlls			
Efectivo Euros			
Efectivo ATM's			
Efectivo Practicaja			
Cheques de Viajero EUROS			
Metales Oro			
Token			
<b>FALTANTE</b>			
<b>SOBRANTE</b>			
<b>CAJERO</b>		<b>DIRECTOR</b>	

Ilustración 31. Práctica 3

Continuando con la actividad, se le proporciona a cada participante un juego de tres formatos impresos de los ejercicios, para realizarlos tal cual lo marca el procedimiento, y se les da un tiempo de 20 minutos para cada ejercicio.

El propósito de realizar las practicas, es que desde el momento en que reciben la indicación, el Director debe iniciar el proceso tal como lo marca el procedimiento y seguirlo tal cual, hasta la conclusión del mismo simulando las acciones a seguir en caso de que hubiera un faltante, sobrante o un arqueo correcto.

### **Actividad. “Twister BBVA”**

Con la finalidad de relajar al equipo y poder continuar con el último ejercicio, se realiza esta actividad llamado Twister BBVA, en donde los participantes interactúan en equipo buscando siempre esa colaboración que hace que las actividades sean efectivas. Este juego es elaborado por el área de recursos humanos y utilizado en ciertas actividades de convivencia o cursos.

Para llevar a cabo este juego se requiere de lo siguiente:

- Tablero (Hojas impresas con información relacionada al banco)
- Tarjetas con preguntas
- Dos Jugadores
- Arbitro

### **Instrucciones:**

Se colocan dos jugadores en cada lado del tablero mirándose de frente.

El árbitro va indicando con que extremidad deberá responder (colocar la mano o el pie donde este el recuadro de la respuesta) lanza una pregunta y el primer jugador que responda obtiene un punto.

El juego continua hasta que un jugador pierde el equilibrio o no contesta ninguna pregunta.

Como motivación al participante ganador se le brinda un detalle. (Anexo 5)

## Evaluación

Durante las prácticas se observa que los responsables de llevarlo a cabo lo realicen de acuerdo al procedimiento y utilizando los formatos y procedimientos que se solicitan, tanto en digital como en físico.

Para las observaciones de la práctica se utiliza el siguiente Check-list.

<b>CHECKLIST</b> <b>Procedimiento de Arqueo de Caja</b>		
Indicación: Colocar en el recuadro <input checked="" type="checkbox"/> SI cumple y una <input checked="" type="checkbox"/> NO cumple		
Director	Gerente	Cajero principal
Nombre:	Nombre:	Nombre:
<input type="checkbox"/> Solicita a gerencia realización de Arqueo	<input type="checkbox"/> Recibe y atiende inmediatamente la indicación de realizar arqueo de caja	<input type="checkbox"/> Entrega lo requerido por el gerente y director inmediatamente para iniciar el arqueo
<input type="checkbox"/> Acompaña al gerente en la realización del arqueo	<input type="checkbox"/> Se dirige oportunamente al área asignada para llevar a cabo el arqueo de caja	<input type="checkbox"/> Se mantiene como observador durante la realización del arqueo
<input type="checkbox"/> Esta al pendiente de los movimientos que se realizan durante el arqueo	<input type="checkbox"/> Solicita de manera cordial los formatos y efectivo para realizar el arqueo de caja	<input type="checkbox"/> Se muestra cooperativo y atiende las indicaciones que se le solicitan durante el arqueo
<input type="checkbox"/> Apoya en la realización del arqueo	<input type="checkbox"/> Revisa y llena los formatos de manera detallada	<input type="checkbox"/> Entrega correctamente llenados los formatos de flujo de efectivo
<input type="checkbox"/> Atiende oportunamente a lo que se requiera durante el arqueo	<input type="checkbox"/> Atiende oportunamente a lo que se requiera durante el arqueo	<input type="checkbox"/> Acata las ordenes que se le indican en caso de que el arqueo marque diferencias
<b>Observaciones:</b>		

Tabla 6. Check - List

### **Preguntas y agradecimiento**

Para concluir el curso se abre una sección de preguntas acerca de alguna duda que hayan tenido sobre el procedimiento a seguir al llevar a cabo un arqueo de cajas.

A manera de evaluación del curso por parte de los asistentes, se les proporciona una hoja para que realicen algún comentario de lo que les haya parecido el curso, y se les invita a expresarlo en el grupo. (Anexo 6)

Por último se les agradece su asistencia dejando abierto el canal de comunicación para poder atender alguna duda que ocurra más adelante, todo con la finalidad de que quede claro el proceso de arqueo y se lleve tal cual en tiempo y forma.

### 3.2.1. Resultado de Check – List.

El curso impartido en la sucursal Shangrila de BBVA Bancomer, se llevó a cabo sin contratiempos, las actividades variaron en tiempo, debido al proceso que conlleva la realización de un arqueo sin embargo, se logró concluir todas las actividades programadas, las que se hicieron posible mediante la participación de los colaboradores de la sucursal, quienes concuerdan que la realización de un arqueo es de suma importancia no solo para la sucursal, sino para cualquier empresa.

Los colaboradores tienen claro lo que es un arqueo y su importancia, durante la revisión del manual se mostraron interesados y participativos, así como se fueron aclarando algunas dudas con respecto al orden de las actividades, obteniendo como resultado que durante las prácticas revisara constantemente el manual para asegurarse de estar cumpliendo con el proceso. Para evaluar el curso se utilizó un check-list (Tabla 6), uno por cada práctica, para registrar la observación del proceso del arqueo, en donde se revisaron las acciones que lleva a cabo la Directora, La Gerente Administrativa y el Cajero Principal, durante el arqueo sorpresivo.

Los aspectos que se consideraron en el Check-list son los siguientes:

DIRECTOR	GERENTE	CAJERO RPINCIPAL
Solicita a gerencia realización de Arqueo	Recibe y atiende inmediatamente la indicación de realizar arqueo de caja	Entrega lo requerido por el gerente y director inmediatamente para iniciar el arqueo
Acompaña al gerente en la realización del arqueo	Se dirige oportunamente al área asignada para llevar a cabo el arqueo de caja	Se mantiene como observador durante la realización del arqueo
Está al pendiente de los movimientos que se realizan durante el arqueo	Solicita de manera cordial los formatos y efectivo para realizar el arqueo de caja	Se muestra cooperativo y atiende las indicaciones que se le solicitan durante el arqueo
Apoya en la realización del arqueo	Revisa y llena los formatos de manera detallada	Entrega correctamente llenados los formatos de flujo de efectivo
Atiende oportunamente a lo que se requiera durante el arqueo	Atiende oportunamente a lo que se requiera durante el arqueo	Acata las ordenes que se le indican en caso de que el arqueo marque diferencias

Tabla 7. Aspectos Check - List



Los Puntajes del Check – List, los cuales se consideran con 1 punto si cumple y 0 sí, No cumple, siendo cinco aspectos a evaluarse por cada persona que realiza una función dentro de las prácticas de arqueo sorpresivo.

	DIRECTOR	GERENTE	CAJERO
<b>Práctica 1</b>	5	5	4
<b>Práctica 2</b>	5	5	5
<b>Práctica 3</b>	5	5	5

Tabla 8. Puntaje Check - List

El resultado obtenido en la observación y registrada en el check-list, se muestra en la siguiente gráfica:

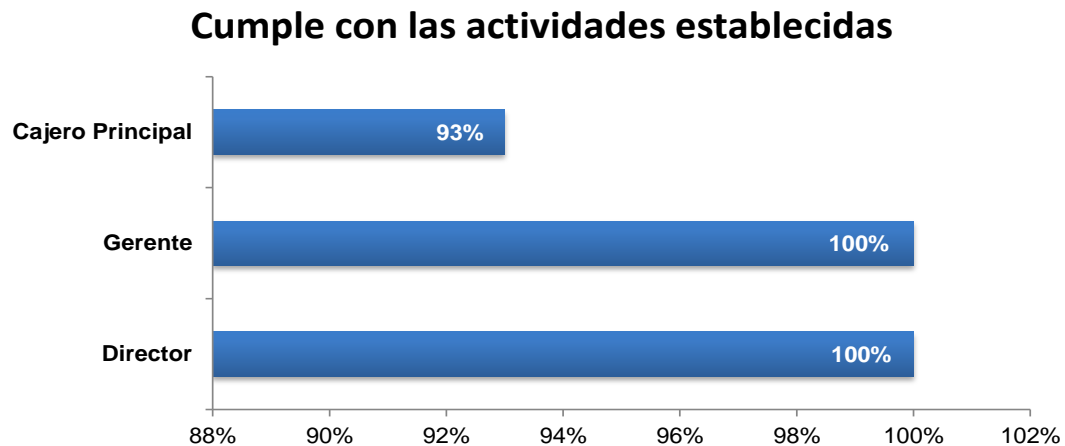


Ilustración 32. Resultados Check - Lists

Interpretando en la gráfica que el área de Dirección y Gerencia atienden y se acatan al procedimiento en un 100%, logrando así que su función y responsabilidad dentro de lo relacionado a un arqueo sorpresivo lo manejan a la perfección, siendo además un apoyo para los cajeros quienes demostraron estar preparados, sin embargo hay situaciones como lo es el llenado de los formatos en donde se presentó un incumplimiento, sin embargo la gerente atendió oportunamente la situación, logrando así que se concretará la práctica sin mayor problema.

### 3.2.2. Resultado de Encuesta de Satisfacción.

Para evaluar el impacto que se obtuvo del diseño e implementación del manual de procedimientos a través del curso impartido a las áreas de Dirección, Gerencia Administrativa, cajas y bóveda, se lleva a cabo una encuesta de satisfacción, la cual evalúa aspectos de importancia en el presente proyecto que son:

- **PRESENTACIÓN.** De la que se consideran los siguientes factores:
  - ✓ Dar a conocer el propósito y objetivo del curso
  - ✓ El alcance del Objetivo
  - ✓ El propósito cumplido del curso
  - ✓ El cumplimiento de las actividades programadas.
  
- **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.** Los Factores a evaluar son:
  - ✓ La coherencia de las actividades del manual con el propósito con el que fue diseñado.
  - ✓ La relación de las prácticas con los procesos reales de un arqueo sorpresivo.
  - ✓ El cumplimiento del objetivo del curso y del manual
  - ✓ La utilidad del curso y del manual.

La evaluación de estos la realizan los asistentes al curso, colaboradores de la sucursal Shangrila de BBVA Bancomer, quienes de manera anónima evalúan por medio del formato de la encuesta otorgado y cuyo puntaje se realiza en escala de Liker quedando de la siguiente manera:

- 1 Muy deficiente
- 2 Deficiente
- 3 Regular
- 4 Eficiente
- 5 Excelente

Con base a lo anteriormente expuesto se diseña la siguiente encuesta de satisfacción relacionada a la ejecución del curso impartido al personal de la sucursal Shangrila de BBVA Bancomer.

## ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

### Curso “Arqueos Sorpresivos”

Conforme al curso que acabas de recibir, queremos conocer tu opinión con la finalidad de evaluar el trabajo realizado. Por lo que se te solicita tu colaboración respondiendo las siguientes preguntas.

De acuerdo a la escala:

**1 Muy deficiente      2 Deficiente      3 Regular      4 Eficiente      5 Excelente**

Marque con una X la casilla que se considere más acorde a su opinión.

#### PRESENTACIÓN

	1	2	3	4	5
Al iniciar el curso, se da a conocer el propósito y objetivo del curso					
El objetivo del curso se adecua al propósito del curso					
Se alcanzó el objetivo del curso					
El propósito por el que fue diseñado e impartido el curso cumplió a la necesidad que presenta la sucursal.					
Las actividades programadas para el curso, respetan los tiempos establecidos para llevarse a cabo					

#### MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

	1	2	3	4	5
El contenido del manual es coherente con las actividades a realizar en el arqueo sorpresivo					
Las prácticas realizadas van acorde a las actividades reales de un arqueo sorpresivo					
El manual de procedimientos sirve para cumplir el objetivo del curso					
En general consideras que el curso y el manual recibido son de utilidad para el desempeño de tus funciones dentro de la sucursal en cuanto a la realización de arqueos se refiere.					

Tabla 9. Encuesta de satisfacción

**GRACIAS**

El resultado de la encuesta de satisfacción, se presenta a continuación:

**Total encuestados:** 7 colaboradores de la sucursal Shangrila BBVA Bancomer.

En los siguientes cuadros se agrupan las respuestas de los encuestados quedando de la siguiente manera:

### PRESENTACIÓN

	1	2	3	4	5
Al iniciar el curso, se da a conocer el propósito y objetivo del curso	0	0	0	2	5
El objetivo del curso se adecua al propósito del curso	0	0	0	3	4
Se alcanzó el objetivo del curso	0	0	0	4	3
El propósito por el que fue diseñado e impartido el curso cumplió a la necesidad que presenta la sucursal.	0	0	0	1	6
Las actividades programadas para el curso, respetan los tiempos establecidos para llevarse a cabo	0	0	0	4	3

### MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

	1	2	3	4	5
El contenido del manual es coherente con las actividades a realizar en el arqueo sorpresivo	0	0	0	2	5
Las prácticas realizadas van acorde a las actividades reales de un arqueo sorpresivo	0	0	0	4	3
El manual de procedimientos sirve para cumplir el objetivo del curso	0	0	0	3	4
En general consideras que el curso y el manual recibido son de utilidad para el desempeño de tus funciones dentro de la sucursal en cuanto a la realización de arqueos se refiere.	0	0	0	3	4

Tabla 10. Puntajes Encuesta de Satisfacción

Los resultados obtenidos de la encuesta de satisfacción para una mayor comprensión se grafican y se interpreta cada aspecto evaluado.

La primera sección va enfocada a la presentación con la que se llevó a cabo el curso y donde se observan los siguientes resultados:

### Al iniciar el curso, se da a conocer el propósito y objetivo del curso

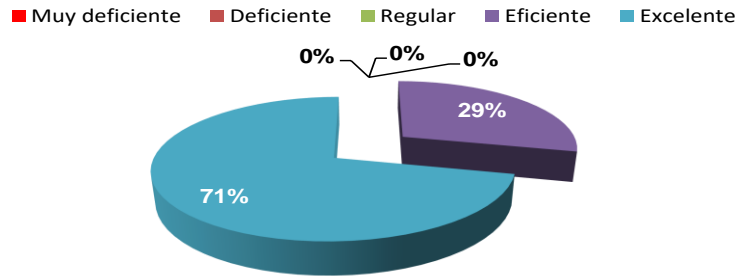


Ilustración 33. Gráfico ES 1

Los colaboradores responden que al iniciar se dio a conocer el propósito y el objetivo del curso, siendo que el 71% le pareció una introducción excelente y un 29% la califica como eficiente.

### El objetivo del curso se adecua al propósito del curso

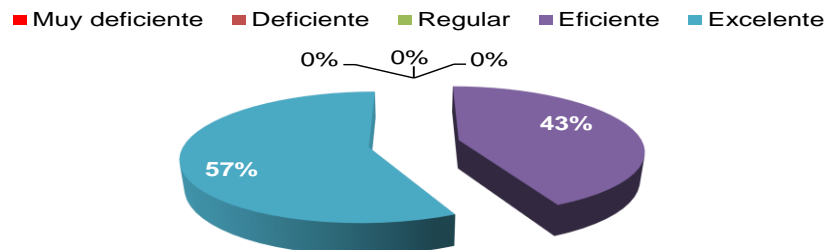


Ilustración 34. Gráfico ES 2

El objetivo del curso de acuerdo al resultado de la encuesta se adecua de manera excelente según un 57% de los encuestados sin embargo un 43% da la calificación eficiente.

## Se alcanzó el objetivo del curso

■ Muy deficiente ■ Deficiente ■ Regular ■ Eficiente ■ Excelente

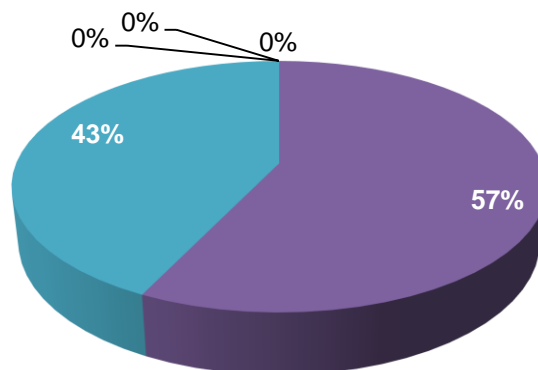


Ilustración 35. Gráfico ES 3

En lo que respecta al alcance que tiene el curso en cuanto al cumplimiento del objetivo por el que fue elaborado, un 57 % opina haberse realizado de manera eficiente y un 43% opina que fue excelente.

### El propósito por el que fue diseñado e impartido el curso cumplió a la necesidad que presenta la sucursal.

■ Muy deficiente ■ Deficiente ■ Regular ■ Eficiente ■ Excelente

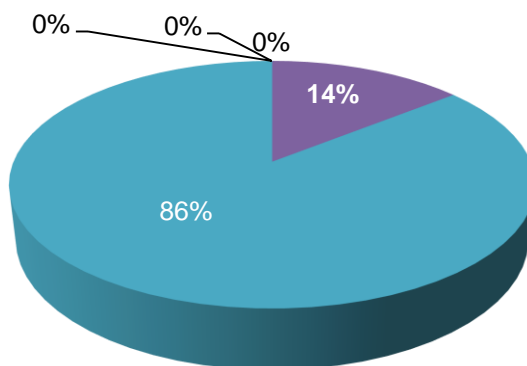


Ilustración 36. Gráfico ES 4

La opinión de los colaboradores en cuanto si se cumplió el propósito del curso de cubrir la necesidad que presenta la sucursal, indica que se cubrió de manera excelente un 87% así lo manifiesta, y siendo que un 14% lo considera eficiente.

### Las actividades programadas para el curso, respetan los tiempos establecidos para llevarse a cabo

■ Muy deficiente ■ Deficiente ■ Regular ■ Eficiente ■ Excelente

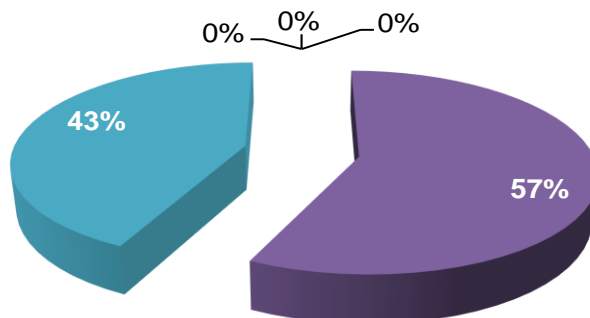


Ilustración 37. Gráfico ES 5

Un 57% de los encuestados opina que las actividades para el curso, se respetaron de manera eficiente y un 43% la califica como excelente.

A continuación se describe mediante gráficas las respuestas otorgadas al apartado de Manual de Procedimientos.

### El contenido del manual es coherente con las actividades a realizar en el arqueo sorpresivo

■ Muy deficiente ■ Deficiente ■ Regular ■ Eficiente ■ Excelente

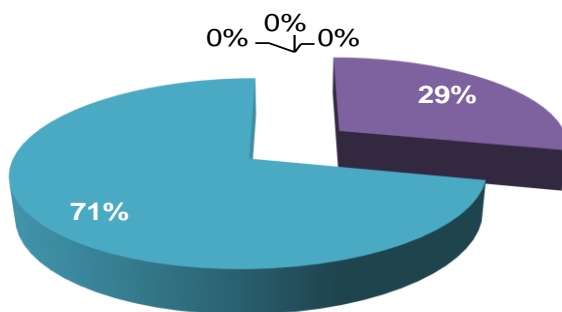


Ilustración 38. Gráfico SE 6

Un 71% de los colaboradores han considerado que es excelente el contenido del manual ya que es coherente con las actividades propias del arqueo, un 29% opina que es efectivo.

### Las prácticas realizadas van acorde a las actividades reales de un arqueo sorpresivo

■ Muy deficiente ■ Deficiente ■ Regular ■ Eficiente ■ Excelente

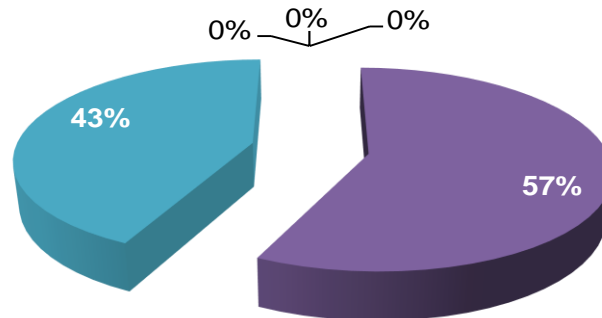


Ilustración 39. Gráfico ES 7

En cuanto las prácticas realizadas, un 57% indica que de manera eficiente van acorde a las actividades reales y un 43% las califica como excelentes.

### El manual de procedimientos sirve para cumplir el objetivo del curso

■ Muy deficiente ■ Deficiente ■ Regular ■ Eficiente ■ Excelente

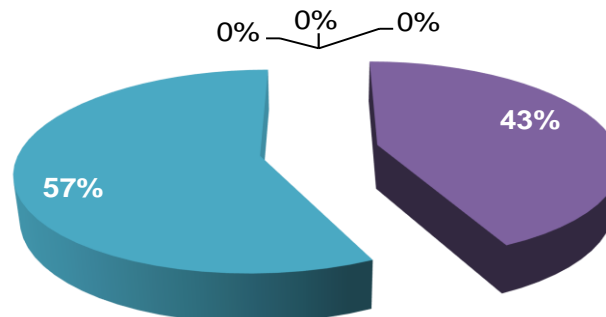


Ilustración 40. Gráfico ES 8

Con respecto al manual de procedimientos los colaboradores indican que se cumplen de manera eficiente un 43% opina de esa manera, y un 57% indica que de manera excelente cumplen los objetivos.



**En general consideras que el curso y el manual recibido es de utilidad para el desempeño de tus funciones dentro de la sucursal en cuanto a la realización de arqueos se refiere.**

■ Muy deficiente ■ Deficiente ■ Regular ■ Eficiente ■ Excelente

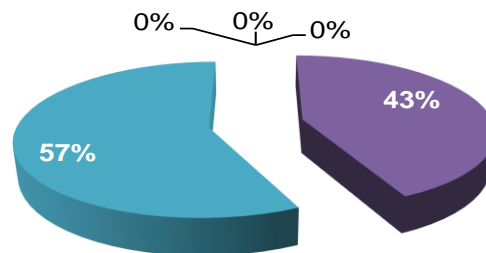


Ilustración 41. Gráfico ES 9

Un 43% de los encuestados opina que el manual es eficiente y será de utilidad para el desempeño de sus funciones, siendo un 57% quién lo afirma considerándolo como excelente.

Agrupando las respuestas en general queda representada la siguiente gráfica en cuanto al apartado de Presentación.

### RESULTADOS DE LA PRESENTACIÓN DEL CURSO

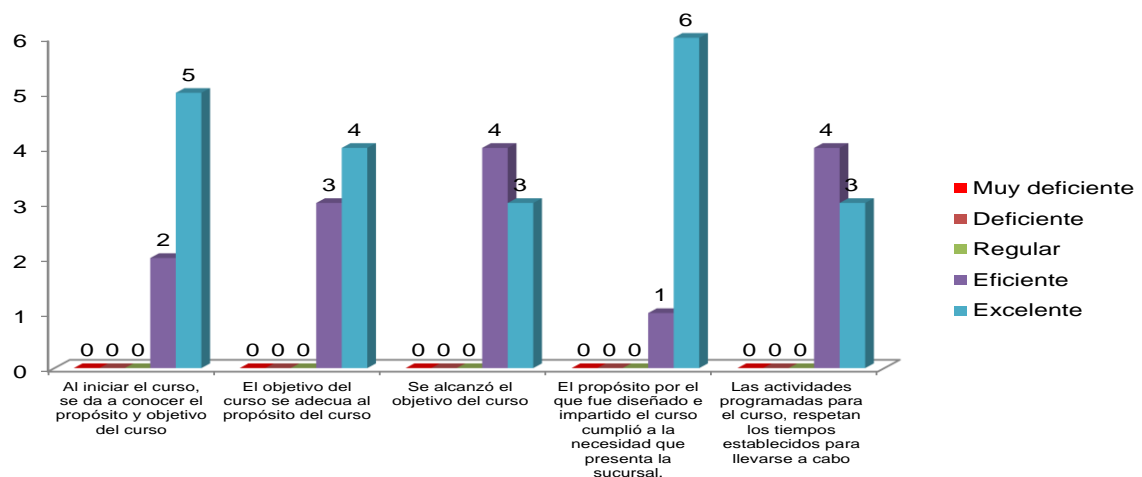


Ilustración 42. Gráfico ES 10

## RESULTADOS DE OPINIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

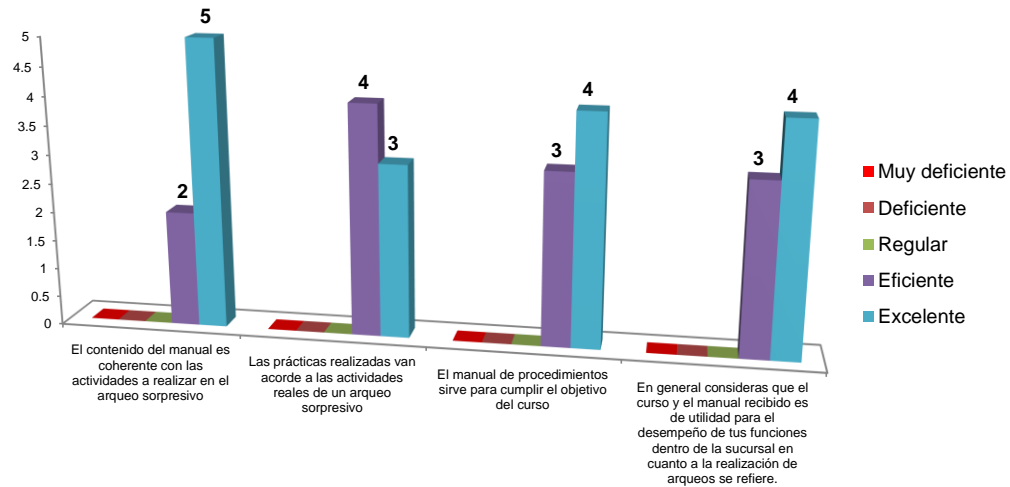


Ilustración 43. Gráfico ES 11

En este grafico se observa el comportamiento que tienen los resultados en cuanto al manual de procedimientos de manera general, en donde se obtiene un resultado satisfactorio, mostrando que en las preguntas realizadas las respuestas en su mayoría son eficientes y excelentes.

## INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

Como se ha mostrado en las gráficas, en la sección de la presentación los colaboradores manifiestan con un porcentaje del 71% que el propósito y el objetivo del curso se brindó de manera excelente, en cuanto así el objetivo es adecuado un 43% opina que es eficiente la adecuación que se realiza, en lo que respecta al alcance que tiene el curso en cuanto al cumplimiento del objetivo por el que fue elaborado un 57 % opina que se alcanzó de manera eficiente, siendo un 87% de los colaboradores que opinan que se cumplió el propósito del curso de cubrir la necesidad que presenta la sucursal, un 57% califica la administración del tiempo en las actividades como eficiente.

En cuanto a la opinión de los encuestados en el apartado del Manual de procedimientos para la realización de un arqueo sorpresivo, el 71% de los participantes en el curso opinan que el contenido es coherente con las actividades propias de la sucursal, y un 43% dice que las actividades van acorde a las actividades reales de manera excelente, los objetivos del manual también son calificados por los colaboradores indicando un 57% que les parecen excelentes, por último y de manera general responden que el manual es excelente, 57% de los encuestados lo afirma.

El trabajo realizado con el apoyo de la gerencia administrativa y la dirección, dan como resultados una calificación excelente como se ve en el gráfico siguiente:

### GRÁFICA GENERAL DE LAS RESPUESTAS OBTENIDAS EN ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

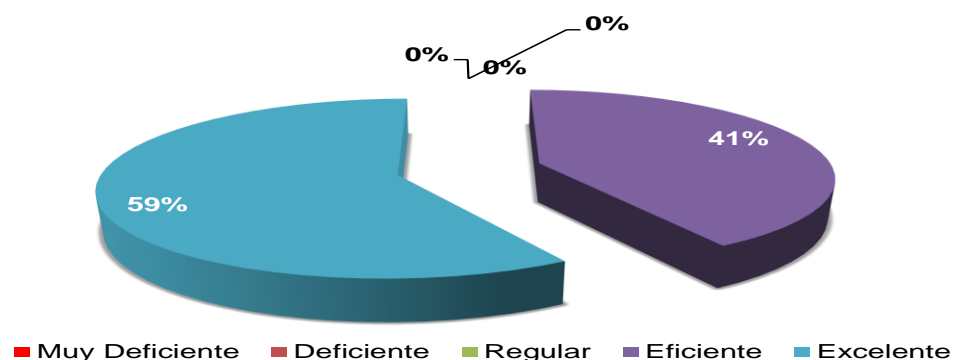


Ilustración 44. Grafica general de respuestas

Como se puede observar (Ilustración 44), el comportamiento en general de las respuestas a la encuesta de satisfacción brindo resultados favorables en cuanto al impacto que tiene el manual de procedimientos y el curso implementado, de lo que un 59% de los participantes en el curso lo califica como excelente y el otro 41% manifiesta su opinión como un trabajo eficiente, en general son dos respuestas satisfactorias, que indican que el manual de procedimientos de realización de un arqueo sorpresivo, cumple sus objetivos por el que fue creado así como también se adecua a las necesidades que tiene la sucursal dando respuestas a las interrogantes que se presentan en el momento que se lleva a cabo un arqueo, siendo este manual útil como apoyo para esta actividad.

En cuanto al curso se refiere, la planeación con la que se realiza se logró al llevar a cabo todas las actividades planeadas, siendo las prácticas favorables para que el curso cumpliera con las expectativas de los participantes quienes lo califican de manera satisfactoria.

## CAPITULO 4. RESULTADOS Y CONCLUSIONES

### 4.1. Resultados

El análisis realizado en la sucursal Shangrila de BBVA Bancomer en la ciudad de Córdoba, Ver, ha permitido detectar las problemáticas en las áreas involucradas en control interno de la sucursal, por lo que la solución de implantar un manual de procedimientos para realizar un arqueo resulta la más adecuada para atender esta situación, logrando que el curso de implementación del manual se obtuviera la participación activa de todos los involucrados, quienes al principio manifestaron tener algunas dudas sobre el uso del software de control de flujo de efectivo, y que no se les había prestado la atención necesaria, por lo que se consideró una causa del porqué no se estaban realizando los arqueos adecuadamente.

El curso sirvió además para lograr cohesionar a los involucrados en esta actividad y formar un adecuado equipo de trabajo, siendo la dirección y la gerencia quienes se sintieron más apoyados al contar con colaboradores más capacitados para realizar su actividad.

El resultado más notable es el compromiso que adquiere el personal de realizar los arqueos con mayor frecuencia y estableciendo fechas mensuales de los arqueos generales del flujo de efectivo de cajas al área de bóveda.

También fue notable el resultado, al tener un manual de procedimientos se siguen las instrucciones de cómo abordar un arqueo sin ignorar pasos que al final resultan de gran relevancia, así como de mantener en orden los formatos de control interno y alimentar constantemente el software sin dejar pendientes que pudieran traer consigo afectaciones de inconsistencias en los arqueos.

En cuanto a la evaluación del impacto del curso y del manual de procedimientos, como se observó mediante un Check – List, el personal está capacitado, sin embargo hay situaciones en las que se realiza omiten pasos del procedimiento, lo cual influye en el resultado final, por lo que los arqueos deben realizarse tal cual lo marca el procedimiento, con el personal correspondiente, cumpliendo cada quien con las funciones que le corresponden.

Es notable la preocupación que muestran los cajeros al suponer que los arqueos son una forma de afectarlos, debido a que si el arqueo resulta con faltantes, automáticamente son acreedores a un adeudo con el banco, por lo que son ellos quienes en ocasiones evitan que ocurra esta actividad, sin embargo durante el curso se les hizo notar la importancia que tienen el llevarlos a cabo, son parte de un control interno de la empresa y un reflejo de la buena administración que se puede lograr, siempre y cuando cada uno de los colaboradores realice sus actividades, tal como lo marcan los procedimientos, los cuales además especifican las funciones de cada colaborador asumiendo la responsabilidad y la importancia que se adquiere al ser parte de una institución como lo es BBVA Bancomer.

## 4.2. Trabajos Futuros

- ✓ El software que manejan los cajeros empieza a volverse obsoleto al contar con funciones que no se utilizan, por lo que un programa de mayor practicidad podría beneficiar a la actividad obteniendo un software con una plataforma amigable al usuario que además se pueda instalar en dispositivos más prácticos como una tableta que conectada a la red del banco se puedan ver los movimientos constantes de todos los cajeros y requerir en el mismo dispositivo un informe detallado de la frecuencia de los arqueos y poder observar y analizar de manera más rápida si se suscitará alguna inconsistencia o falta de actividad por parte de los cajeros.
- ✓ La capacitación constante es una clave primordial en el crecimiento del capital humano, se aprovechan estos espacios para que el colaborador de la sucursal interactúe con todo el equipo de una manera amigable, creando así una cohesión y compañerismo que al mismo tiempo crea una sinergia favorable en el cumplimiento de los objetivos que la sucursal establece.
- ✓ BBVA Bancomer, se ha distinguido por ser una institución financiera a la vanguardia en cuanto a tecnología se refiere, es por ello que al adquirir nuevas herramientas, están vayan dirigidas a quienes laboran dentro de la institución, incluyendo un manual específico para cada una de las funciones que se llevan a cabo y capacitando constantemente al personal para que adquieran nuevos conocimientos y utilicen de manera adecuada las herramientas proporcionadas para hacer más eficiente y eficaz sus actividades, haciendo una constante revisión de su personal debido a que al ingresar un nuevo elemento este debe familiarizarse con todo el sistema que en ese momento se utiliza en la empresa.
- ✓ Continuando con el punto anterior, en cuanto a capacitación, se observa que la sucursal tiene establecido un curso de inducción para el nuevo empleado, sin embargo como se menciona la importancia de la tecnología para BBVA Bancomer, ha sido de gran relevancia, sin embargo los manuales y cursos que tienen deben también ser cambiados en la misma medida que sus herramientas o equipos son implementados.

### 4.3. Recomendaciones

- ✓ Dar seguimiento al proyecto implementado en la sucursal, donde se estableció que los arqueos se llevarán a cabo conforme los marcan los lineamientos de por lo menos una vez al mes, al llevarse a cabo se cuenta ahora con un apoyo que es el manual de procedimientos, para que el proceso se realice sin contratiempos y cumpliendo con lo establecido.
- ✓ Realizar un tablero en donde todos los colaboradores observen si se ha cumplido constantemente con esta actividad, y de no ser así realizar una nueva reunión para evaluar los factores que influyen del porque no está funcionando esta implementación.
- ✓ A manera de evaluación realizar por lo menos dos veces al año una reunión, para conocer los alcances que ha tenido la implementación del manual de procedimientos y a su vez de ser necesario ajustar los procedimientos o cambiarlos para que se mantengan vigentes, acorde a las nuevas herramientas o sistema con los que cuenta en su momento la sucursal.
- ✓ Para obtener mayor resultado del presente proyecto es recomendable que los arqueos se realicen con un supervisor que se apoye en el check-list y evalúe constantemente la participación de las áreas involucradas.
- ✓ En el trabajo realizado en la sucursal, y conforme a las políticas que tiene la empresa las evaluaciones de desempeño que realizan, consideradas como efectivas al brindar incentivos al empleado, también debería involucrar la actividad de arqueo de cajas como una motivación para que el empleado las realice con mayor frecuencia y mantenga el control interno al día, lo cual le beneficia además para cuando se le solicita un informe de sus actividades en caja o en bóveda lo tenga con mayor rapidez y precisión.



## ANEXOS

### Anexo 1. Análisis FODA

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Matriz FODA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación de sucursales</li> <li>• Tecnología avanzada</li> <li>• Suficiente personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención del vendedor</li> <li>• Falta de capacitación a vendedores y ejecutivos</li> <li>• Incongruencias en entradas y salidas de flujo de dinero</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias FA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos clientes</li> <li>• Crecimiento en las empresas</li> <li>• Nuevas tecnologías</li> </ul>	<p>Utilización de la tecnología para llevar a cabo un correcto flujo de dinero</p> <p>Organización del personal para la atención al cliente</p> <p>Brindar atención personalizada a cada cliente que lo requiera.</p>	<p>Atender a las quejas o sugerencias que el cliente manifieste.</p> <p>Facilitar a los clientes con el uso de los nuevos dispositivos electrónicos</p> <p>Garantizar al cliente sus movimientos en cada momento que se ejecutan.</p>
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias DO</b>	<b>Estrategias DA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quejas de los clientes</li> <li>• Competencia en constante crecimiento</li> <li>• Fallas en el servicio eléctrico</li> </ul>	<p>Capacitación adecuada al vendedor y ejecutivo hacia la el manejo de efectivo.</p> <p>Llevar a cabo un procedimiento adecuado de sus actividades</p> <p>Crear un sistema confiable que brinde seguridad a las operaciones que realice el cliente.</p>	<p>Capacitar a los colaboradores para lograr ser más eficientes.</p> <p>Utilizar estrategias motivacionales para el personal en el logro de sus objetivos.</p> <p>Supervisar constantemente que las actividades de cada colaborador se lleven de acuerdo a un procedimiento establecido.</p>

## Anexo 2. Diapositivas presentación Curso



**Slide 1:** Arqueo Sorpresivo Sucursal Shangrila Córdoba, Ver.

**Slide 2:** **Objetivo:** Mitigar el riesgo al detectar oportunamente diferencias, principalmente Faltas en Sucursal, tanto en rubros monetarios como no monetarios, al hacer una revisión mediante recuento físico integral y sin aviso previo. **El Arqueo Sorpresivo que es responsabilidad del Director de Sucursal No puede dilatarlo a otra figura.**

**Slide 3:** **El Director de Sucursal, debe:**  
- Reportar que el Gerente Administrativo, realice como mínimo un arqueo sorpresa al día y que las diferencias encontradas como resultado del Arqueo Sorpresivo sean reportadas a la DAF correspondiente y su Director de Zona.  
- Realizar como mínimo un Arqueo Sorpresivo al mes en forma aleatoria al Arqueo Sorpresivo que realice el Gerente Administrativo e lo figure siempre en presencia del representante de la DAF principal (Daf) autorizando y firmando el arqueo sorpresivo que se encuentre en Operación de negocio + control de efectivo + Arqueo Sorpresivo.  
- ID: Arqueo Sorpresivo de Altitia  
- Calendario (Días, Horas, minutos, segundos, cualquier en cualquier y donde)  
- La versión, Modelo (MS), Aplicación (APP), Cliente, Operación (Módulo) y Plataforma (Dispositivo) y Fecha, cualquier (Código de país)  
- Hora y Min.  
- Hora (Minutos).

**Slide 4:** **Pasos para iniciar un arqueo sorpresivo**  
1. Definir el momento del día en que se realizará el arqueo, de preferencia al inicio de la jornada laboral.  
2. El DAF que tenga el efectivo que se va a arquear, deberá ir a la caja y a la cuenta antes de que el DAF principal e de inicio del arqueo que se realizará en el momento en que se inicia el arqueo.  
3. Para iniciar el arqueo deberá de imprimir el arqueo electrónico en la siguiente ruta: Operación de Casos + Sistema + Control de Efectivo + Arqueo Sorpresivo. Continúa.

**Slide 5:** **Pasos para iniciar un arqueo sorpresivo**  
1. Iniciar el arqueo en el sistema.  
2. Seleccionar el rubro que se va a arquear.

**Slide 6:** **Pasos para iniciar un arqueo sorpresivo**  
4. Ver el saldo antes de iniciar el arqueo para ver la cantidad de efectivo en la cuenta antes de iniciar el arqueo.  
5. Iniciar el arqueo en el sistema.  
6. Ver el saldo después de iniciar el arqueo.

**Slide 7:** **Pasos para iniciar un arqueo sorpresivo**  
7. Ver el saldo de la cuenta antes de iniciar el arqueo.  
8. Iniciar el arqueo en el sistema.  
9. Ver el saldo después de iniciar el arqueo.

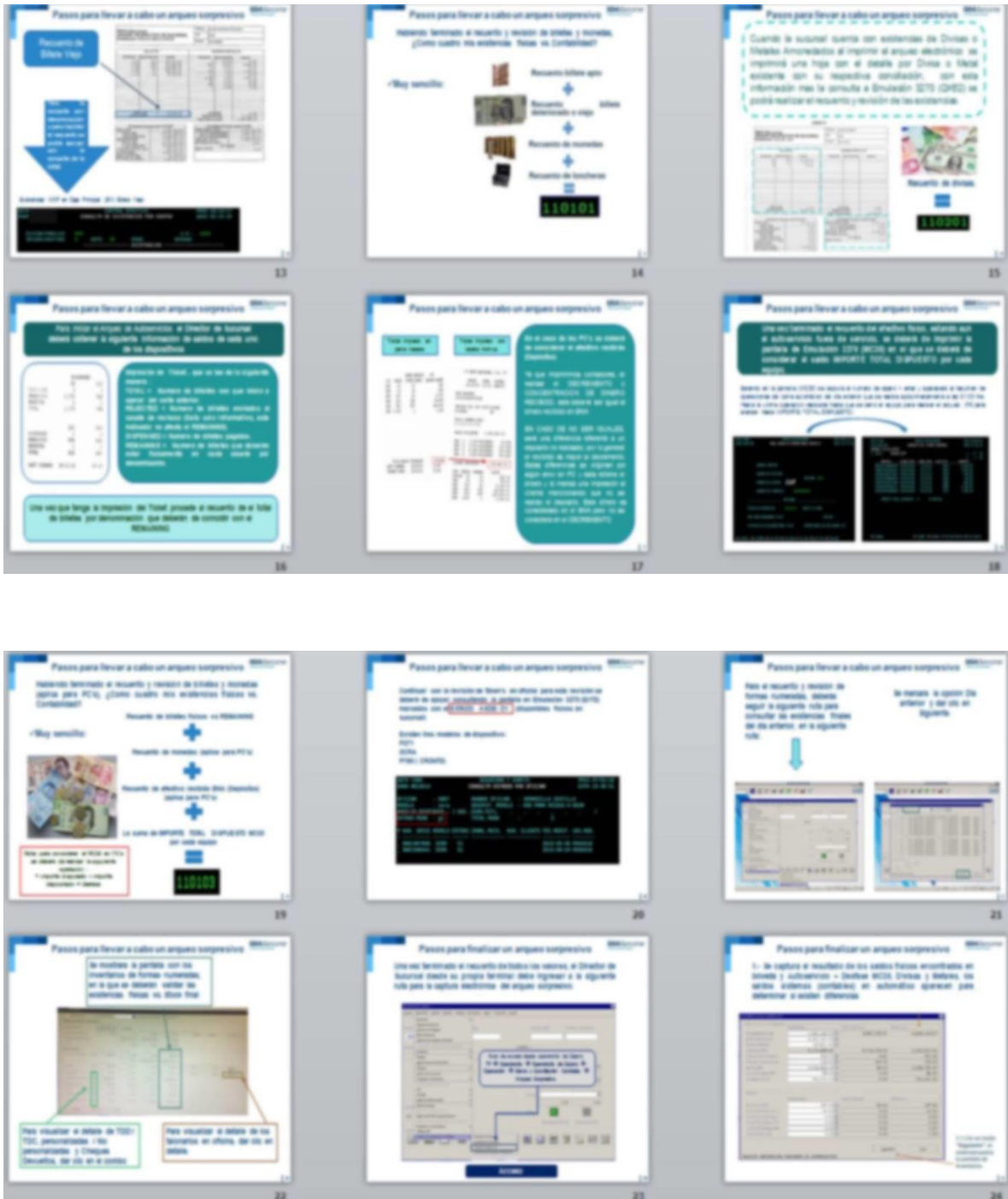
**Slide 8:** **Pasos para iniciar un arqueo sorpresivo**  
5. Ver el saldo de la cuenta antes de iniciar el arqueo.  
6. Iniciar el arqueo en el sistema.  
7. Ver el saldo después de iniciar el arqueo.

**Slide 9:** **Pasos para iniciar un arqueo sorpresivo**  
8. Ver el saldo de la cuenta antes de iniciar el arqueo.  
9. Iniciar el arqueo en el sistema.  
10. Ver el saldo después de iniciar el arqueo.

**Slide 10:** **Pasos para llevar a cabo un arqueo sorpresivo**  
10. El arqueo y recuento de efectivo se deberá de realizar que se eviten faltas de efectivo y faltas de efectivo que suceden por errores humanos y en buen estado.

**Slide 11:** **Pasos para llevar a cabo un arqueo sorpresivo**  
11. El arqueo y recuento de efectivo se deberá de realizar que se eviten faltas de efectivo y faltas de efectivo que suceden por errores humanos y en buen estado.

**Slide 12:** **Pasos para llevar a cabo un arqueo sorpresivo**  
12. Recuento de toneladas, Recuento de monedas, Total Moneda Metálica.  
13. Registrar el arqueo en el sistema.  
14. Ver el saldo de la cuenta antes de iniciar el arqueo.  
15. Iniciar el arqueo en el sistema.  
16. Ver el saldo después de iniciar el arqueo.



**Pesos para finalizar un arqueo sorpresivo**

2.- Se captura el inventario de formas numeradas, Cheques de Caja, RL, Token, Dinero Internacional, TDD y TDC.

Si clic en botón "Guardar" el sistema despliega la ventana de autorización.

**Pesos para finalizar un arqueo sorpresivo**

Cuando el Director realiza el arqueo sorpresivo, es el quien debe capturar la información en sistema y su usuario que funcione como ejecutor se guardará como firma electrónica y el Gerente Administrativo deberá firmar electrónicamente como Autorizador.

**El GA deberá de autorizar el Arqueo realizado por el DS**

**MUY IMPORTANTE**

> Asegurarse que el GA o quien entregue informe a la Dirección de Administración Regional (DAR) que corresponde y a su Director de Zona las diferencias detectadas mediante el Arqueo Sorpresivo realizado y realizar la contabilización de dichas diferencias (sobrantes e faltantes) en un lapso no mayor a 24 horas.

> El Arqueo Sorpresivo que es responsabilidad del Director de Sucursal **Debe ser entregado a esta oficina**.

**Normativa relacionada**

Para cualquier duda consulta las siguientes normativas:

- Código RED-ADM/REC-00-14 / Fecha de emisión 4/27/2014 / Fecha de última actualización 08/10/2017 / Dirección regional: Dirección de Administración Regional.

- Código RED-AUT/300/100-14 / Fecha de emisión 10/08/2014 / Fecha de última actualización 10/10/2017 / Dirección regional: Servicio a la Piedad.

### Anexo 3. Constancia y Ratificación de Arqueo Sorpresivo

**BBVA Bancomer** CONSTANCIA Y RATIFICACION DE ARQUEO SORPRESIVO

Fortin , Ver., a 18 de OCTUBRE de 2017

**Para: DAR Sur (Eficiencia e Intervención):** Especialista de Eficiencia Asignado.

En cumplimiento a lo dispuesto en la Normativa CONTROL DE INVENTARIO DE VALORES (CIV) EN LA RED DE SUCURSALES MINORISTAS, RED-ADMEFEC 085-14, que a la letra establece

2.6 - Es responsabilidad del Director de Sucursal, Realizar un arqueo sorpresivo al mes, a su bóveda y cajeros automáticos, firmando el acta levantada y el resultado del arqueo, como evidencia de su intervención.

Y a la Guía Preventiva de Fraude, del Comportamiento del Director o Titular de Sucursal 2006, que menciona en el punto:

14 - Realizar arqueos sorpresivos mensuales a la existencia contable de la cuenta 1101, y valores, asegurando que se realice con la participación del Cajero Principal y Apoderado, cuidando la confidencialidad de las claves de seguridad (terminando cada arqueo en una sola sesión).

El suscrito **Armando Solís Olvera** en mi carácter de Director de la Sucursal Plaza Shangrila ,

- **CR 4692** HACE CONSTAR Y RATIFICA haber realizado con esta misma **fecha** ARQUEO SORPRESIVO en la sucursal a mi cargo, consistente en conteo de Efectivo en Caja, Bóveda y ATM (s), así como Verificación física de Valores existentes y resguardados en Bóveda. En virtud de lo anterior, y en adición al contenido del Acta levantada, **MANIFIESTO Y ASUMO LA RESPONSABILIDAD** sobre la veracidad y certeza del resultado obtenido, y que a continuación hago de su conocimiento.

	Diferencia:				Importe :
Efectivo MN.	Si ( )	No (X)	( )	( )	_____
Efectivo Dlls.	Si ( )	No (X)	( )	( )	_____
Efectivo Euros	Si ( )	No (x)	( )	( )	_____
Efectivo ATM's	Si ( )	No (x)	( )	( )	_____
Efectivo Practicaja	Si ( )	No (x)	( )	( )	_____
Cheques de viajero EUROS	Si ( )	No (X)	( )	( )	_____
Metales Oro	Si ( )	No (X)	( )	( )	_____
Token	Existencias: 5 unidades				

**Acciones realizadas en caso de diferencia (Sobrante o Faltante):**

SIN DIFERENCIAS EN BOVEDA ,ATMs, Y Pcs.

  
**BBVA Bancomer 12**  
 Suc. Plaza Shangrila  
 Director

**ARQUEO SORPRENSIVO**

En la PLAZA BANCA DE VERACRUZ, a las **11:00 HRS** del día **18 de OCTUBRE del 2017**, se realiza la presente acta para hacer constar que se efectuó ARQUEO SORPRENSIVO a los siguientes sistemas en poder y custodia de la misma.

EFECTIVO	SALDO FÍSICO	EL SALDO CONTABLE	DIFERENCIA
Moneda Nacional	6,632,726.45	6,412,726.76	219.69
ATM PC banco Iteso	4,892,481.00	0	
ATM PC personal pago	16,687.00	0	
<b>Subtotal ATM</b>	<b>5,047,388.00</b>	<b>0.00</b>	<b>5,047,388.00</b>
Dólares Americanos USD	0	0	0.00
Dólares Canadienses CAD	0	0	0.00
Euros EUR	0	0	0.00
Liras Turcas GBP	0	0	0.00
Yen Japonés JPY	0	0	0.00

CHEQUES DE VIAJERO	SALDO FÍSICO	EL SALDO CONTABLE	DIFERENCIA
Dólares Americanos USD	0	0	0.00
Dólares Canadienses CAD	0	0	0.00
Euros EUR	0	0	0.00
Liras Turcas GBP	0	0	0.00
Yen Japonés JPY	0	0	0.00
Francos Suizos CHF	0	0	0.00

METALES	SALDO FÍSICO	EL SALDO CONTABLE	DIFERENCIA
Plata Oro CPU	0	0	0.00
Plata Libertad Oro OLT	0	0	0.00
Plata Libertad Plata OLP	0	0	0.00
Plata Troy Plata OTR	0	0	0.00
Plata Proof Plata OPR	0	0	0.00
Colecciones COT	0	0	0.00

LONGHERA	REPORTE	LONGHERA	REPORTE	LONGHERA	IMPORTE
CAJAS	104	CAJAS	104	CAJAS	104
CAJAS	0	CAJAS	0	CAJAS	0
CAJAS	0	CAJAS	0	CAJAS	0
CAJAS	0	CAJAS	0	CAJAS	0
CAJAS	0	CAJAS	0	CAJAS	0
CAJAS	0	CAJAS	0	CAJAS	0
TOTAL	104	TOTAL	104	TOTAL	104

VALORES	SALDO FÍSICO	EL SALDO CONTABLE	DIFERENCIA
Documentos en Custodia	0	0	0
Documentos de Cobranza	0	0	0

FORMAS DE PAGAR	SALDO FÍSICO	EL SALDO CONTABLE	DIFERENCIA
Cheques de Caja	36	36	0
Cruce Internacional	100	100	0
TEC	667	667	0
TEC	38	38	0
TEC	36	36	0
Cheques	18	18	0
Depositos Suces	0	0	0

Declaro que el presente cheque, ha realizado de forma SORPRENSIVO, en fecha indicada, en conocimiento pleno del usuario responsable. En tanto, involucrando el total de los saldos de la banca de la sucursal y existencia en edificación, subsiguiente las otras cuentas de depósito actuales del día 17 de OCTUBRE del 2017, en encasillado como parte del efectivo, notas, valores en documentos de cobranza, así MISMO SE HACE CONSTAR Y RATIFICA HABER REALIZADO EL CONTRASTE DE DISPOSITIVOS DE SEGURIDAD TOKEN ENTRE LAS EXISTENCIAS FÍSICAS Y LAS DETALLADAS EN EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN EN EMULACIÓN TRANSAcción QVTL EN CASO DE DIFERENCIAS SE REPORTO POR MAIL xxxxx@bvs.cntc xxxxx@bvs.com

Este Arqueo Sorpresivo se realizó en control por el año once mil setecientos en la sucursal, por lo tanto se requirió y validó como válido con los participantes, para ser validado como evidencia por las unidades receptoras de control interno, SE HACE CONSTAR LA HORA INICIO Y FIN EN QUE SE REALIZO PARA EFECTOS DE VALIDACION EN LAS CANTAS DE VERACRUZ EN LA

Hora Inicio: 11:00 AM Hora Fin: 11:00 AM  
 TESTIGO: [Firma] Cebador: ANA GABRIELA SOLANO MONTALVO

[Firma] ANA GABRIELA SOLANO MONTALVO  
 DIRECTORA DE SEGURIDAD

[Firma] JAZMIN CADO MORALES  
 CAJERA RESPONSABLE

4092-A  
 BBVA Ban  
 Suc. Plaza  
 Apr  
 18 0  
 RECIBIMOS P  
 PAGO ESTE 1  
 ACUERDO CON  
 L.G.  
 2016-12-18

## Anexo 4. Indicadores para realización de arqueos

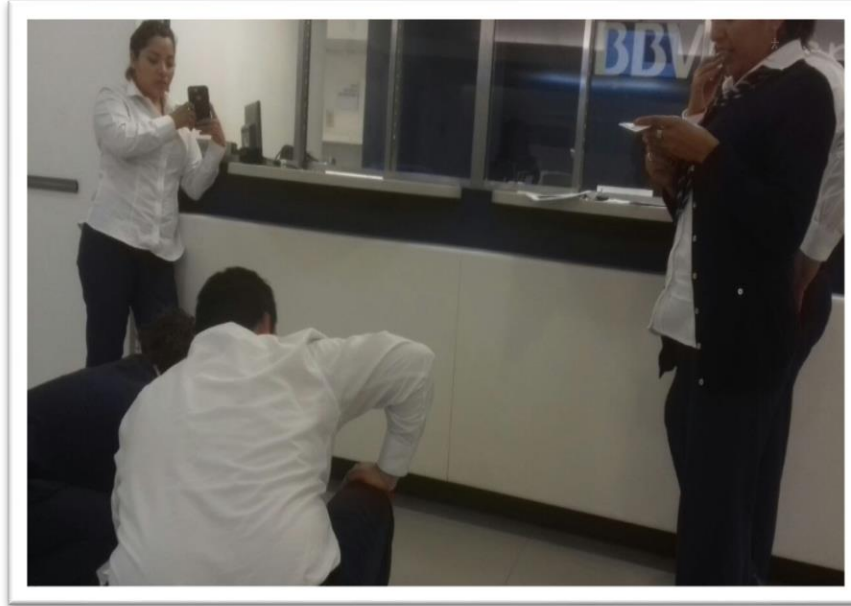
**BBVA** VENUS Tablero 201

Indicadores		Cajero Universal B y C <sup>1</sup>	Cajero Universal A	Gte. Admvo.	
				Suc con Practicajas Sin Depósito Cheques	Suc con Practicajas Con Depósito Cheques
<b>Servicio</b>	Transacciones Migrables	30	25	20	15
	Productividad	20	15	10	10
	Control Interno				
	Centralización y calidad expedientes			10	10
	Administración de Efectivo <i>Nuevo</i>			10	10
	Traslado de Valores <i>Cambio de Nombre</i>		10	10	10
	ATM's (Disponibilidad por dispositivo)		10	10	10
<b>Distribución de Productos</b>	CyCC (Cierre y Conciliación Contable)			5	5
	Cheques en Practicaja				5
	Ventas				
	Domiciliación: TELMEX y CFE	20	20	10	10
	VTM (Visa Travel Money), ILC & Efectivo Seguro				
Referencias Formalizadas					
	TDC (incluye Upgrade), TDC "Vive", Consumo, Nómina – Portabilidad, B Móvil <i>(nuevo)</i>	30	20	15	15
<b>Total</b>		<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>Indicadores Adicionales:</b>					
Certificación Experiencia Única (EU)		<b>De acuerdo a resultados suman o restan puntos</b>			
Calidad Operativa en Ventanilla (COV)					
Deudores Diversos (sólo aplica para GeA) <i>Nuevo</i>					

**BBVA** VENUS, Indicadores

Transacciones Migrables en Ventanilla													
<p><b>¿Qué mide?</b></p> <p>El porcentaje mensual de operaciones realizadas en ventanilla que pueden ser migrables al autoservicio u otro canal (ATM's, Practicajas, Bcom , B Móvil y SMS Banking).</p>	<p><b>Consecución:</b></p> <p>De acuerdo al porcentaje de cumplimiento se calculan los puntos (se aplica la misma escala de consecución para todo tipo de sucursal, la diferencia es el ppto de cada sucursal):</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>% Logro</th> <th>Consecución</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>&lt;80%</td> <td>cero</td> </tr> <tr> <td>80%</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>100%</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>115%</td> <td>125%</td> </tr> <tr> <td>&gt;130%</td> <td>150%</td> </tr> </tbody> </table>	% Logro	Consecución	<80%	cero	80%	50%	100%	100%	115%	125%	>130%	150%
% Logro	Consecución												
<80%	cero												
80%	50%												
100%	100%												
115%	125%												
>130%	150%												
<p><b>¿Cómo se Calcula?</b></p> $\frac{\text{Número TxN Migrables en Ventanilla}}{\text{Total de TxN en Ventanilla}}$ <p>Se mide por el logro de la Sucursal (CR)</p>	<p>Consecución (%)</p> <p>150  </p>												
<p><b>Consideraciones:</b></p>													

## Anexo 5. Fotos de curso de Arqueo sorpresivo





## Anexo 6. Check - List Prácticas

BDVA Bancomer		
CHECKLIST		
Procedimiento de Arqueo de Caja <i>Práctica 1</i>		
Indicación: Colocar en el recuadro <input checked="" type="checkbox"/> SI cumple y una <input checked="" type="checkbox"/> NO cumple		
Director	Gerente	Cajero principal
Nombre: <i>CP. Guadalupe</i>	Nombre: <i>Luz Rita</i>	Nombre: <i>Guadalupe</i>
<input checked="" type="checkbox"/> Solicita a gerencia realización de Arqueo	<input checked="" type="checkbox"/> Recibe y atiende inmediatamente la indicación de realizar arqueo de caja	<input checked="" type="checkbox"/> Entrega lo requerido por el gerente y director inmediatamente para iniciar el arqueo
<input checked="" type="checkbox"/> Acompaña al gerente en la realización del arqueo	<input checked="" type="checkbox"/> Se dirige oportunamente al área asignada para llevar a cabo el arqueo de caja	<input checked="" type="checkbox"/> Se mantiene como observador durante la realización del arqueo
<input checked="" type="checkbox"/> Esta al pendiente de los movimientos que se realizan durante el arqueo	<input checked="" type="checkbox"/> Solicita de manera cordial los formatos y efectivo para realizar el arqueo de caja	<input checked="" type="checkbox"/> Se muestra cooperativo y atiende las indicaciones que se le solicitan durante el arqueo
<input checked="" type="checkbox"/> Apoya en la realización del arqueo	<input checked="" type="checkbox"/> Revisa y llena los formatos de manera detallada	<input checked="" type="checkbox"/> Entrega correctamente llenados los formatos de flujo de efectivo
<input checked="" type="checkbox"/> Atiende oportunamente a lo que se requiera durante el arqueo	<input checked="" type="checkbox"/> Atiende oportunamente a lo que se requiera durante el arqueo	<input checked="" type="checkbox"/> Acata las ordenes que se le indican en caso de que el arqueo marque diferencias
Observaciones:		

BDVA Bancomer		
CHECKLIST		
Procedimiento de Arqueo de Caja <i>Práctica 2</i>		
Indicación: Colocar en el recuadro <input checked="" type="checkbox"/> SI cumple y una <input checked="" type="checkbox"/> NO cumple		
Director	Gerente	Cajero principal
Nombre: <i>CP. Guadalupe</i>	Nombre: <i>Luz Rita</i>	Nombre: <i>Franisco</i>
<input checked="" type="checkbox"/> Solicita a gerencia realización de Arqueo	<input checked="" type="checkbox"/> Recibe y atiende inmediatamente la indicación de realizar arqueo de caja	<input checked="" type="checkbox"/> Entrega lo requerido por el gerente y director inmediatamente para iniciar el arqueo
<input checked="" type="checkbox"/> Acompaña al gerente en la realización del arqueo	<input checked="" type="checkbox"/> Se dirige oportunamente al área asignada para llevar a cabo el arqueo de caja	<input checked="" type="checkbox"/> Se mantiene como observador durante la realización del arqueo
<input checked="" type="checkbox"/> Esta al pendiente de los movimientos que se realizan durante el arqueo	<input checked="" type="checkbox"/> Solicita de manera cordial los formatos y efectivo para realizar el arqueo de caja	<input checked="" type="checkbox"/> Se muestra cooperativo y atiende las indicaciones que se le solicitan durante el arqueo
<input checked="" type="checkbox"/> Apoya en la realización del arqueo	<input checked="" type="checkbox"/> Revisa y llena los formatos de manera detallada	<input checked="" type="checkbox"/> Entrega correctamente llenados los formatos de flujo de efectivo
<input checked="" type="checkbox"/> Atiende oportunamente a lo que se requiera durante el arqueo	<input checked="" type="checkbox"/> Atiende oportunamente a lo que se requiera durante el arqueo	<input checked="" type="checkbox"/> Acata las ordenes que se le indican en caso de que el arqueo marque diferencias
Observaciones:		

BDVA Bancomer		
CHECKLIST		
Procedimiento de Arqueo de Caja <i>Práctica 3</i>		
Indicación: Colocar en el recuadro <input checked="" type="checkbox"/> SI cumple y una <input checked="" type="checkbox"/> NO cumple		
Director	Gerente	Cajero principal
Nombre: <i>CP. Guadalupe</i>	Nombre: <i>Luz Rita</i>	Nombre: <i>Fidel</i>
<input checked="" type="checkbox"/> Solicita a gerencia realización de Arqueo	<input checked="" type="checkbox"/> Recibe y atiende inmediatamente la indicación de realizar arqueo de caja	<input checked="" type="checkbox"/> Entrega lo requerido por el gerente y director inmediatamente para iniciar el arqueo
<input checked="" type="checkbox"/> Acompaña al gerente en la realización del arqueo	<input checked="" type="checkbox"/> Se dirige oportunamente al área asignada para llevar a cabo el arqueo de caja	<input checked="" type="checkbox"/> Se mantiene como observador durante la realización del arqueo
<input checked="" type="checkbox"/> Esta al pendiente de los movimientos que se realizan durante el arqueo	<input checked="" type="checkbox"/> Solicita de manera cordial los formatos y efectivo para realizar el arqueo de caja	<input checked="" type="checkbox"/> Se muestra cooperativo y atiende las indicaciones que se le solicitan durante el arqueo
<input checked="" type="checkbox"/> Apoya en la realización del arqueo	<input checked="" type="checkbox"/> Revisa y llena los formatos de manera detallada	<input checked="" type="checkbox"/> Entrega correctamente llenados los formatos de flujo de efectivo
<input checked="" type="checkbox"/> Atiende oportunamente a lo que se requiera durante el arqueo	<input checked="" type="checkbox"/> Atiende oportunamente a lo que se requiera durante el arqueo	<input checked="" type="checkbox"/> Acata las ordenes que se le indican en caso de que el arqueo marque diferencias
Observaciones:		

## Anexo 7. Comentarios Curso

Notas:  
Mi opinion es que  
fue un curso muy  
completo

Bancomer | ASSET  
MANAGEMENT

Notas:  
El curso, que nos fue brindado  
cumplió ampliamente las expec-  
tativas que esperabamos, al la-  
rando nuestras duda e inquietudes.  
Gracias por tomarse el tiempo  
y pensar en el personal.

BBVA Bancomer | ASSET  
MANAGEMENT

Notas:  
Obtuve nuevos  
conocimientos las  
actividades dinamicas  
excelente!!!

BBVA Bancomer | ASSET  
MANAGEMENT

Movimiento  
para tu empresa  
PYME BBVA Bancomer

Notas:  
Felicidades!!  
Fue un curso muy  
interactivo y el manual  
ayudará cuando se  
tenga que hacer los  
arqueos reales

Notas:  
El curso cumplio mis  
expectativas  
Gracias

BBVA Bancomer | ASSET  
MANAGEMENT

Notas:  
El curso me pareció muy  
completo y dinámico, tenía  
del software pero la  
gerente me los resolvió  
en las prácticas.

## Anexo 8. Encuestas de satisfacción

**ENCUESTA DE SATISFACCIÓN**

**Curso "Arqueos Sorpresivos"**

Conforme al curso que acabas de recibir, queremos conocer tu opinión con la finalidad de evaluar el trabajo realizado. Por lo que se te solicita tu colaboración respondiendo las siguientes preguntas.

De acuerdo a la escala:

**1 Muy deficiente    2 Deficiente    3 Regular    4 Eficiente    5 Excelente**

Marque con una X la casilla que se considere más acorde a su opinión.

**PRESENTACIÓN**

	1	2	3	4	5
Al iniciar el curso, se da a conocer el propósito y objetivo del curso					X
El objetivo del curso se adecua al propósito del curso					X
Se alcanzó el objetivo del curso				X	
El propósito por el que fue diseñado e impartido el curso cumplió a la necesidad que presenta la sucursal.					X
Las actividades programadas para el curso, respetan los tiempos establecidos para llevarse a cabo				X	

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

	1	2	3	4	5
El contenido del manual es coherente con las actividades a realizar en el arqueo sorpresivo					X
Las prácticas realizadas van acorde a las actividades reales de un arqueo sorpresivo				X	
El manual de procedimientos sirve para cumplir el objetivo del curso					X
En general consideras que el curso y el manual recibido es de utilidad para el desempeño de tus funciones dentro de la sucursal en cuanto a la realización de arqueos se refiere.					X

**GRACIAS**

**ENCUESTA DE SATISFACCIÓN**

**Curso "Arqueos Sorpresivos"**

Conforme al curso que acabas de recibir, queremos conocer tu opinión con la finalidad de evaluar el trabajo realizado. Por lo que se te solicita tu colaboración respondiendo las siguientes preguntas.

De acuerdo a la escala:

**1 Muy deficiente    2 Deficiente    3 Regular    4 Eficiente    5 Excelente**

Marque con una X la casilla que se considere más acorde a su opinión.

**PRESENTACIÓN**

	1	2	3	4	5
Al iniciar el curso, se da a conocer el propósito y objetivo del curso					X
El objetivo del curso se adecua al propósito del curso					X
Se alcanzó el objetivo del curso				X	
El propósito por el que fue diseñado e impartido el curso cumplió a la necesidad que presenta la sucursal.					X
Las actividades programadas para el curso, respetan los tiempos establecidos para llevarse a cabo					X

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

	1	2	3	4	5
El contenido del manual es coherente con las actividades a realizar en el arqueo sorpresivo					X
Las prácticas realizadas van acorde a las actividades reales de un arqueo sorpresivo					X
El manual de procedimientos sirve para cumplir el objetivo del curso					X
En general consideras que el curso y el manual recibido es de utilidad para el desempeño de tus funciones dentro de la sucursal en cuanto a la realización de arqueos se refiere.					X

**GRACIAS**

**ENCUESTA DE SATISFACCIÓN**

**Curso "Arqueos Sorpresivos"**

Conforme al curso que acabas de recibir, queremos conocer tu opinión con la finalidad de evaluar el trabajo realizado. Por lo que se te solicita tu colaboración respondiendo las siguientes preguntas.

De acuerdo a la escala:

1 Muy deficiente    2 Deficiente    3 Regular    4 Eficiente    5 Excelente

Marque con una X la casilla que se considere más acorde a su opinión.

**PRESENTACIÓN**

	1	2	3	4	5
Al iniciar el curso, se da a conocer el propósito y objetivo del curso				X	
El objetivo del curso se adecua al propósito del curso					X
Se alcanzó el objetivo del curso					X
El propósito por el que fue diseñado e impartido el curso cumplió a la necesidad que presenta la sucursal.					X
Las actividades programadas para el curso, respetan los tiempos establecidos para llevarse a cabo				X	

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

	1	2	3	4	5
El contenido del manual es coherente con las actividades a realizar en el arqueo sorpresivo					X
Las prácticas realizadas van acorde a las actividades reales de un arqueo sorpresivo					X
El manual de procedimientos sirve para cumplir el objetivo del curso				X	
En general consideras que el curso y el manual recibido es de utilidad para el desempeño de tus funciones dentro de la sucursal en cuanto a la realización de arqueos se refiere.					X

**GRACIAS**

**ENCUESTA DE SATISFACCIÓN**

**Curso "Arqueos Sorpresivos"**

Conforme al curso que acabas de recibir, queremos conocer tu opinión con la finalidad de evaluar el trabajo realizado. Por lo que se te solicita tu colaboración respondiendo las siguientes preguntas.

De acuerdo a la escala:

1 Muy deficiente    2 Deficiente    3 Regular    4 Eficiente    5 Excelente

Marque con una X la casilla que se considere más acorde a su opinión.

**PRESENTACIÓN**

	1	2	3	4	5
Al iniciar el curso, se da a conocer el propósito y objetivo del curso					X
El objetivo del curso se adecua al propósito del curso				X	
Se alcanzó el objetivo del curso				X	
El propósito por el que fue diseñado e impartido el curso cumplió a la necesidad que presenta la sucursal.					X
Las actividades programadas para el curso, respetan los tiempos establecidos para llevarse a cabo					X

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

	1	2	3	4	5
El contenido del manual es coherente con las actividades a realizar en el arqueo sorpresivo				X	
Las prácticas realizadas van acorde a las actividades reales de un arqueo sorpresivo				X	
El manual de procedimientos sirve para cumplir el objetivo del curso					X
En general consideras que el curso y el manual recibido es de utilidad para el desempeño de tus funciones dentro de la sucursal en cuanto a la realización de arqueos se refiere.				X	

**GRACIAS**

**ENCUESTA DE SATISFACCIÓN**

**Curso "Arqueos Sorpresivos"**

Conforme al curso que acabas de recibir, queremos conocer tu opinión con la finalidad de evaluar el trabajo realizado. Por lo que se te solicita tu colaboración respondiendo las siguientes preguntas.

De acuerdo a la escala:

1 Muy deficiente    2 Deficiente    3 Regular    4 Eficiente    5 Excelente

Marque con una X la casilla que se considere más acorde a su opinión.

**PRESENTACIÓN**

	1	2	3	4	5
Al iniciar el curso, se da a conocer el propósito y objetivo del curso					X
El objetivo del curso se adecua al propósito del curso				X	
Se alcanzó el objetivo del curso				X	
El propósito por el que fue diseñado e impartido el curso cumplió a la necesidad que presenta la sucursal.				X	
Las actividades programadas para el curso, respetan los tiempos establecidos para llevarse a cabo					X

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

	1	2	3	4	5
El contenido del manual es coherente con las actividades a realizar en el arqueo sorpresivo					X
Las prácticas realizadas van acorde a las actividades reales de un arqueo sorpresivo					X
El manual de procedimientos sirve para cumplir el objetivo del curso				X	
En general consideras que el curso y el manual recibido es de utilidad para el desempeño de tus funciones dentro de la sucursal en cuanto a la realización de arqueos se refiere.					X

**GRACIAS**

**ENCUESTA DE SATISFACCIÓN**

**Curso "Arqueos Sorpresivos"**

Conforme al curso que acabas de recibir, queremos conocer tu opinión con la finalidad de evaluar el trabajo realizado. Por lo que se te solicita tu colaboración respondiendo las siguientes preguntas.

De acuerdo a la escala:

1 Muy deficiente    2 Deficiente    3 Regular    4 Eficiente    5 Excelente

Marque con una X la casilla que se considere más acorde a su opinión.

**PRESENTACIÓN**

	1	2	3	4	5
Al iniciar el curso, se da a conocer el propósito y objetivo del curso					X
El objetivo del curso se adecua al propósito del curso					X
Se alcanzó el objetivo del curso				X	
El propósito por el que fue diseñado e impartido el curso cumplió a la necesidad que presenta la sucursal.					X
Las actividades programadas para el curso, respetan los tiempos establecidos para llevarse a cabo				X	

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

	1	2	3	4	5
El contenido del manual es coherente con las actividades a realizar en el arqueo sorpresivo				X	
Las prácticas realizadas van acorde a las actividades reales de un arqueo sorpresivo				X	
El manual de procedimientos sirve para cumplir el objetivo del curso				X	
En general consideras que el curso y el manual recibido es de utilidad para el desempeño de tus funciones dentro de la sucursal en cuanto a la realización de arqueos se refiere.				X	

**GRACIAS**

**ENCUESTA DE SATISFACCIÓN**

**Curso "Arqueos Sorpresivos"**

Conforme al curso que acabas de recibir, queremos conocer tu opinión con la finalidad de evaluar el trabajo realizado. Por lo que se te solicita tu colaboración respondiendo las siguientes preguntas.

De acuerdo a la escala:

**1 Muy deficiente      2 Deficiente      3 Regular      4 Eficiente      5 Excelente**

Marque con una X la casilla que se considere más acorde a su opinión.

**PRESENTACIÓN**

	1	2	3	4	5
Al iniciar el curso, se da a conocer el propósito y objetivo del curso				X	
El objetivo del curso se adecua al propósito del curso				X	
Se alcanzó el objetivo del curso					X
El propósito por el que fue diseñado e impartido el curso cumplió a la necesidad que presenta la sucursal.					X
Las actividades programadas para el curso, respetan los tiempos establecidos para llevarse a cabo				X	

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

	1	2	3	4	5
El contenido del manual es coherente con las actividades a realizar en el arqueo sorpresivo					X
Las prácticas realizadas van acorde a las actividades reales de un arqueo sorpresivo				X	
El manual de procedimientos sirve para cumplir el objetivo del curso					X
En general consideras que el curso y el manual recibido es de utilidad para el desempeño de tus funciones dentro de la sucursal en cuanto a la realización de arqueos se refiere.				X	

**GRACIAS**

## Bibliografía

- Acuña, F. J. (2013). *Revista Científica FARE; - Estelí*. Recuperado el 08 de 03 de 2018, de <http://dx.doi.org/10.5377/farem.v0i7.2630>
- Carreon, A. (2005). *Merca2.0*. Recuperado el 2018 de 03 de 20, de [www.merca20.com](http://www.merca20.com)
- Elizabeth, L. M. (2001). *Universidad Politécnica Saleciana*. Recuperado el 08 de 03 de 2018, de <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/4480>
- Flores, C. L. (2012). *Actualidad Empresarial N°257*. Recuperado el 08 de 03 de 2018, de <https://es.scribd.com/document/162081278/Arqueo-de-Caja-y-Sus-Procedimientos>
- González, M. d. (2006). *Operativa bancaria*. Ideaspropias Editorial S.L.
- Herrera, F. p. (2009). *Contabilidad Financiera I*. Delta Publicaciones.
- Horace R Brock, Charles Earl Palmer. (1987). *Contabilidad: principios y aplicaciones*. Reverte.
- Igual, D. (2008). *Conocer los productor y servicios bancarios*. Profit editorial.
- Jiménez, M. P. (2016). *Universidad Nacional de Loja*. Recuperado el 08 de 03 de 2018, de <http://dspace.unl.edu.ec/jspui/handle/123456789/10149>
- Johana Posso Rodelo, M. B. (2014). *Universidad de Cartagena*. Recuperado el 08 de 03 de 2018, de <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/2130/1/TESIS%20CONTROL%20INTERNO-PRESENTACION%20FINAL.pdf>
- Kotler, P. (2001). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Laura Fischer, J. E. (2004). *Mercadotecnia*. México: Mc Graw Hill.
- Marcelo A. Carmeni; Eduardo A. Barreira Delfino. (s.f.). [www.pj.gov.py](http://www.pj.gov.py). Recuperado el 05 de Febrero de 2018, de [www.pj.gov.py](http://www.pj.gov.py/ebook/monografias/extranjero/economico/Marcelo-Camerini-Eduardo-Barrera-La-Empresa-Bancaria.pdf): <http://www.pj.gov.py/ebook/monografias/extranjero/economico/Marcelo-Camerini-Eduardo-Barrera-La-Empresa-Bancaria.pdf>

- Morales, T. P. (2012). Recuperado el 08 de 03 de 2018, de [ttp://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/3151](http://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/3151)
- Niño, M. B. (2002). *Contabilidad, Sistema y Gerencia*. El Nacional.
- Palle, T. d. (2017). *Universidad Nacional de Loja*. Recuperado el 08 de 03 de 2018, de <http://dspace.unl.edu.ec/jspui/handle/123456789/19905>
- Reyes, J. M. (2017). *Universidad Cesar Vallejo*. Recuperado el 08 de 03 de 2018, de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/10787/valencia\\_rj.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/10787/valencia_rj.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Rondón, P. G. (2016). *Universidad Católica los angeles Chimbote*. Recuperado el 08 de 03 de 2018, de <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/1139>
- Sierra, M. T. (1995). *Marketing Financiero y de servicios de la oficina bancaria*. España: Muriel.
- Torres, J. C. (s.f.). *Curso de formación profesional bancaria*. El Nacional.
- Venegas, W. (s.f.). *El trabajo de campo en Auditoría*. EUNED.