



**Decanato de Posgrado**

**Trabajo final para optar por el título de:  
Maestría en Administración Financiera**

Título:

**EVOLUCION DE LOS BANCOS MULTIPLES DOMINICANOS:  
DESARROLLO DE SU INFRAESTRUCTURA  
(Caso: Banco BHD León, 2015 - 2017)**

Postulante:

**Lic. Vidal Ferreras Ferreras**

Matricula:

**2016-1659**

Tutor:

**Dr. Reinaldo Ramón Fuentes Plasencia**

**Santo Domingo, Distrito Nacional**

**República Dominicana**

**Abril, 2018**

## INDICE DE CONTENIDO

**DEDICATORIAS**  
**AGRADECIMIENTOS**  
**RESUMEN**  
**INTRODUCCIÓN**

### **CAPÍTULO I:**

#### **ASPECTOS ACERCA DE LA BANCA MÚLTIPLE**

- 1.1.-Datos de evaluación de la banca múltiple a nivel general ..... 1
- 1.2.-Historia y evolución de los bancos múltiples en la República Dominicana ..... 5
- 1.3.-Conceptualizaciones sobre bancos múltiples ..... 9
- 1.4.-Aspectos legales de la banca múltiple en la República Dominicana..... 10

### **CAPÍTULO II:**

#### **MARCO INSTITUCIONAL DEL BANCO BHD LEON**

- 2.1.-Historia del banco BHD León..... 17
- 2.2.-Cultura organizacional ..... 21
- 2.3.-Estructura orgánica del banco BHD León ..... 22
- 2.4.-Controles y cumplimiento del banco BHD..... 23

### **CAPITULO III:**

#### **ANÁLISIS Y DESARROLLO DE LA INFRAESTRUCTURA DEL BANCO BHD LEON**

- 3.1.-Marco general de la infraestructura del banco BHD León ..... 25
  - 3.1.1.-Sucursales ..... 26
  - 3.1.2.-Cajeros automáticos: ..... 31
  - 3.1.3.-Terminales de puntos de venta..... 32
- 3.2.-Fortalezas y debilidades de la infraestructura del banco BHD León..... 35
- 3.3.-Crecimiento de la infraestructura del banco BHD León durante el período 2015-2017..... 36

**CONCLUSIONES**  
**RECOMENDACIONES**  
**BIBLIOGRAFÍA**  
**ANEXOS**

## ANEXOS LISTA DE TABLAS

Tabla No. 1: Infraestructura BHD León 2015 .....	28
Tabla No. 2: Infraestructura BHD León 2016 .....	30
Tabla No. 3: Infraestructura BHD León 2017 .....	33
Tabla No. 4: Valoración de los servicios bancarios del banco BHD León .....	35
Tabla No. 5: Valoración de la Infraestructura del banco BHD León .....	40
Tabla No. 6: Eficiencia de la infraestructura del banco BHD León .....	43
Tabla No. 7: Valoración de la red de cajeros automáticos BHD León .....	45
Tabla No. 8: Valoración de la red de sucursales banco BHD León .....	48
Tabla No.9: Valoración de terminales en puntos de venta del banco BHD León .....	50
León .....	52
Tabla No.10: Valoración de la infraestructura después de la fusión del BHD León .....	56
Tabla No.11: Tecnología de la infraestructura del banco BHD León .....	60
Tabla No.12: Valoración de acuerdo subagentes del banco BHD León y Banreservas .....	62
Tabla No.13: Infraestructura del BHD León después del acuerdo de subagentes con Banreservas .....	65

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1: Valoración de los servicios bancarios del banco BHD León.....	36
Gráfico No. 2: Valoración de la Infraestructura del banco BHD León.....	38
Gráfico No. 3: Eficiencia de la infraestructura del banco BHD León .....	40
Gráfico No. 4: Valoración de la red de cajeros automáticos BHD León .....	42
Gráfico No. 5: Valoración de la red de sucursales banco BHD León .....	45
Gráfico No. 6: Valoración de terminales en puntos de venta del banco BHD León .....	48
Tabla No.7: Valoración de la infraestructura después de la fusión del BHD León .....	55
Tabla No. 8: Tecnología de la infraestructura del banco BHD León.....	56
Tabla No. 9: Valoración de acuerdo subagentes del banco BHD León y Banreservas .....	59
Tabla No. 10: Infraestructura del BHD León después del acuerdo de subagentes con Banreservas .....	62

## **LISTA DE GRÁFICOS DE IMÁGENES**

Imagen 1: Red de sucursales del banco BHD León .....	25
Imagen 2: Distribución de los agentes bancarios a nivel nacional .....	28
Imagen 3: Red de cajeros automáticos BHD León.....	33

## **DEDICATORIAS**

A mis padres; Por todo cuanto implican en mi vida, sobre todo por ser ese gran soporte que me inspira a siempre dar un paso más.

A mi madre Norki Mireya Ferreras Rivas, aparte de ser la mejor madre del mundo, es aquella amiga que me acompaña siempre para yo poder seguir adelante y ser un joven de bien.

A mi padre Vidal Ferreras Sena, aparte de ser mi padre es aquel amigo que siempre está presente ayudándome, apoyándome y aconsejándome en lo que son las dificultades de la vida y por ser el padre ejemplar que es.

A mis hermanos David y Fabio Ferreras, por ser aquellos hermanos y amigos que son, los cuales me han apoyado en todo momento.

**Vidal Ferreras**

## **AGRADECIMIENTOS**

A la universidad Apec (UNAPEC), de manera muy especial para el decanato de estudios de postgrado, porque por las enseñanzas adquirida, podré afrontar con mayor éxito todos mis compromisos profesionales.

A mi tutor, Dr. Reinaldo Ramón Fuentes Plasencia; Por todo el empeño puesto durante el desarrollo de estos estudios, y sobre todo por todas sus enseñanzas.

A todos mis compañeros de maestría, porque durante todo este proceso tuvieron a la altura de las circunstancias, y fueron soporte importante para la obtención de este título.

**Vidal Ferreras**

## RESUMEN

El sistema monetario y financiero de la República Dominicana está regulado por la constitución, la ley monetaria y financiera No. 183-02 y sus normativas complementarias. Los entes reguladores del sistema son: la Junta Monetaria, el Banco Central de la República Dominicana y la Superintendencia de Bancos de la República Dominicana, las cuales tienen la autoridad para fijar políticas, formular e implementar regulaciones y aplicar sanciones. El BHD fue fundado el 24 de julio de 1972 como banco Hipotecario Dominicano, convirtiéndose en la primera institución financiera del país en satisfacer las demandas de la industria de la construcción, gracias a la iniciativa de un grupo de empresarios dominicanos. En la actualidad, el banco BHD León cuenta con un total de 138 oficinas, de las cuales, 74 están ubicadas en la zona metropolitana, mientras que las 64 restantes están ubicadas en el interior del país. El banco cuenta con un total de 504 subagentes bancarios, de los cuales, 249 están ubicados en la zona metropolitana, mientras que 255 están ubicados en el interior del país. El subagente bancario es un nuevo canal a disposición los clientes para un acceso más directo a los servicios bancarios básicos del banco. Permitiendo una diversidad de transacciones financieras como transferencias entre cuentas, pagos de servicios, pagos de préstamos y de tarjetas de crédito, depósitos y retiros de cuentas de ahorro y corrientes. Asunción (2018) considera que el impacto de los subagentes bancarios en la inclusión financiera de las personas de bajos recursos; Refiere que consistente con el objetivo para el cual fueron creados, los subagentes bancarios han llevado el “banco”, con algunos productos y servicios financieros a la población no bancarizada, es decir, a aquellas personas que tradicionalmente habían sido excluidas del sistema financiero, entre otras razones, por estar situadas en lugares donde las entidades de intermediación financiera no podían llegar. Los subagentes bancarios son personas físicas o jurídicas que ejercen actividades comerciales, las cuales son contratadas por las entidades de intermediación financiera para realizar operaciones permitidas, a nombre y por cuenta de éstas, y prestar los servicios financieros, de acuerdo a lo establecido en el reglamento de subagente bancario aprobado por la Junta Monetaria en su primera resolución de fecha 14 de febrero de 2013 y sus modificaciones. Los subagentes bancarios representan un nuevo canal de distribución de los productos y servicios financieros, a través de pequeños negocios como farmacias, colmados, ferreterías, supermercados, entre otros tipos de establecimientos. En cuanto a los cajeros automáticos, el banco BHD León, a la fecha cuenta con un total de 629 cajeros automáticos, de los cuales, 340 están diseminados en la zona metropolitana; mientras que los 289 restantes están ubicados en el interior del país, pero a partir del acuerdo “Unared” firmado con Banreservas, el banco BHD León tiene a su disposición 1,300 unidades.

**Palabras claves:** Infraestructura, subagentes bancarios, terminales en puntos de venta, bancarización.



## INTRODUCCION

Esta investigación permitirá indagar sobre el origen de los bancos múltiples dominicanos, al tiempo de conocer la importancia que tienen estas instituciones como motor del desarrollo del sistema financiero del país, lo cual es realizado por medio de la intermediación financiera, fungiendo como receptores y canalizadores de recursos.

Son considerados bancos múltiples aquellas entidades financieras que regidas por los lineamientos establecidos en la “ley general de bancos”, tienen la autorización de desarrollar operaciones que por lo regular realizan otros tipos de entidades financieras.

Un aspecto importante en el desarrollo de cualquier entidad de este tipo, es que debe sustentarse en una infraestructura sólida que le permita poder ofertar sus servicios a la mayor cantidad de clientes, creando las condiciones para acercar el banco hacia ellos, con lo cual se garantiza la mayor solidez de cualquier entidad bancaria.

Para la realización de tan importante investigación, se pretende analizar la infraestructura del banco BHD León, a partir de la evolución de los bancos múltiples en la República Dominicana.

El desarrollo de la investigación será presentada en tres capítulos, distribuidos de la manera siguiente:

En el capítulo I se plantearán los aspectos generales de la banca múltiple, donde se podrá observar los datos históricos de la banca múltiple, tanto a nivel local como en el plano internacional. De igual modo se presentarán las principales conceptualizaciones y las generalidades de la banca múltiple.

En el capítulo II se presenta el marco institucional del banco BHD León, esto es, su historia, su estructura corporativa y orgánica y el diagnóstico general de dicha entidad bancaria.

En el tercero y último capítulo se pone relieve un análisis y desarrollo de la infraestructura del banco BHD León, por lo que será necesario abordar el marco general de la infraestructura del banco; así como las fortalezas y debilidades. También se expone el nivel de crecimiento de la infraestructura de la entidad durante el periodo 2015 – 2017.

# **CAPÍTULO I:**

## **ASPECTOS ACERCA DE LA BANCA MÚLTIPLE**

### **1.1.-Datos de evaluación de la banca múltiple a nivel general**

El nacimiento de los bancos es casi tan antiguo como la aparición de las organizaciones humanas, ya que las personas siempre han necesitado de alguien que financie las ideas y proyectos que ellas tienen. A fines de la edad media los banqueros italianos se instalaron en Cahors, (Ciudad de Francia situada en el departamento de Lot).

Se puede decir que los bancos nacieron con la necesidad de realizar simples operaciones de cambio y crédito a niveles personales, pero pronto se comenzaron a desarrollar funciones más amplias, a abarcar más personas y pasaron a contar con organizaciones más complejas. (Hiciano, 2012)

Así es como, a partir del siglo IV A.C. en varias ciudades griegas se constituyen bancos públicos, administrados por funcionarios especialmente destinados a esta labor. Estas instituciones, además de su rol propiamente bancario (ligado a operaciones de cambio y crédito), recaudaban impuestos y acuñaban moneda. Por su parte, en el mundo romano, en sus primeros tiempos de pueblo de agricultores, se recurre al "mutuum"; esto es, al crédito mutuo. Más tarde, adoptan el modelo griego de bancos privados y públicos. (Risco, 2009)

En la época de Justiniano, emperador de Bizancio, en el siglo VI, se reglamentan con precisión los usos y costumbres del mundo romano en materia bancaria y se fija la tasa de interés en un 6% al año, con algunas excepciones, considerando el riesgo de las operaciones. Los préstamos marítimos, por ejemplo, pueden alcanzar al 12% al año y los acordados a las iglesias no pueden superar el 3%. La sociedad occidental de la edad media conoce profundos cambios hacia el término del siglo XI, cuando por la conquista de Inglaterra por los normandos, se pone fin a las grandes invasiones y los

cristianos terminan de imponer su presencia en el mediterráneo. Su interés por las innovaciones y los intercambios los lleva a redescubrir la banca, después que Carlomagno prohibió a los laicos prestar cobrando interés. En estos momentos surge la lucha que daría la iglesia contra la usura.

Entre el siglo XII y XIV los bancos conocieron un renacimiento importante, ya que los hombres de negocios de Italia del norte desarrollaron notablemente las operaciones de cambio. No solamente fueron expertos manipuladores de piezas metálicas, sino también, mediante una letra de cambio, podían acreditar a una persona, en una fecha determinada, en moneda nacional o extranjera, ante un determinado corresponsal. Así, muchos comerciantes recurrían a los bancos para tratar sus negocios con terceros. Éstos, por una comisión, los representaban o se comprometían por ellos, con lo que eran comerciantes y banqueros al mismo tiempo. (Rojo, 2010, p. 485)

Más allá de los Alpes, los banqueros italianos se instalaron en Cahors, en la época gran ciudad comercial de la Aquitania (que hoy corresponde a la zona central de Suiza). A partir de allí, se extendieron hacia todas las grandes ciudades de Europa occidental, principalmente a Londres y París. Con esta expansión, además del financiamiento de negocios, estos banqueros prestaban a los particulares, hacían préstamos con garantía prendaria y, en ocasiones, prestaban a los poderes públicos.

En el siglo XIX, los bancos conocen una época de crecimiento y estabilidad, marcada por el desarrollo de los institutos de emisión, la multiplicación de las casas de "alta banca", que actúan como consejeros, corredores o mandatarios en grandes operaciones financieras; la creación de los grandes bancos comerciales, cuyo capital estaba altamente distribuido en el público, y el nacimiento de las instituciones para-bancarias, destinadas a responder a las necesidades específicas de la clientela. (Wallac, 2008)

La guerra de 1914 precipita la evolución de los bancos desde una época de reglas y normas, a una de sistemas. Hablamos ahora de los sistemas bancarios, integrados por diferentes componentes, no ya sólo bancos del estado o privados, sino también aquellos que pertenecen a colectividades locales o regionales, a sindicatos o cooperativas, bancos universales y especializados.

Las características esenciales alcanzadas hoy día en los sistemas bancarios y el desarrollo económico, son diversas, y se deben en gran medida a la gran expansión. Hoy día, los bancos se pueden encontrar hasta en los pueblos más lejanos e incluyen a todas las clases socioeconómicas. (Tamares, 2012)

Se pueden hacer diversas operaciones (cobros, pagos de documentos, impuestos, convenios, etcétera), así como, diversas obligaciones y modalidades operativas en busca de su beneficio y seguridad. También se habla de comodidad, actualmente las tarjetas plásticas (tarjetas de crédito), representan el medio de pago más cómodo para un gran número de usuarios y desde luego un beneficio para las entidades financieras, ya que se cuenta con una variedad de entidades para la selección del usuario.

Las entidades financieras se han estructurado de tal manera que existen áreas específicas para realizar diversas operaciones e incluso se especializan algunas de ellas en sectores específicos (comercio exterior, inversiones, ahorro, préstamos, vivienda, crédito para el consumo, leasing, actividades agropecuarias, garantías, entre otro). (Pander, 2013)

Todo lo antes descrito es un beneficio para la humanidad en general, pero junto con ese beneficio se han generado algunos fenómenos como la concentración, la formación de monopolios, la descentralización y otros, que de alguna manera estancan el desarrollo, motivo por el cual se han creado otro tipo de organismos que analizan y buscan la mejor solución a los problemas y fenómenos que se atraviesan

en la vida de las funciones bancarias. Se pueden mencionar algunos organismos especializados como: el EXIMBANK, (Exportaciones – importaciones de los Estados Unidos), el Fondo Monetario Internacional, el banco Interamericano de Desarrollo, el banco Internacional de Reconstrucción y Fomento o banco Mundial, la asociación Internacional de Fomento, entre otros; también se han creado conferencias, congresos, acuerdos, tratados y una serie de eventos en busca del beneficio y desarrollo financiero en el mundo. (Oruma, 2010)

Así es, la banca mundial ha evolucionado por las necesidades que el ser humano tiene de simplificar las actividades que en la misma se ejercen. Actualmente la competencia se ha convertido en un reto, sobre todo para quienes no han podido superar las adversidades que se presentan a través del tiempo.

La mayoría de las instituciones bancarias recurren a las fusiones, mismas que han resultado una alternativa para quienes no logran superar ni a sus adversarios, ni a las malas jugadas que en la vida social, económica y cultural que se presentan, situaciones no esperadas y mucho menos incluidas en los planes preventivos. (Quevedo, 2011)

La tecnología, es otro elemento que causa desequilibrio entre quienes no se preparan para adquirirla y utilizarla a tiempo. Los bancos son instituciones que mucho dependen de ella, así la competencia tecnológica se convierte en una herramienta que hay que saber usar y adquirir en forma casi inmediata para no quedar fuera de la carrera que representa mantenerse presente en el mercado.

Todo ello y más son parte de un mundo que está dejando de ser moderno para entrar a una nueva etapa que la mayoría de las personas empezamos a conocer, entender y practicar, etapa que lleva por nombre globalización. La globalización implica tecnología, competencia, adaptación al cambio, ser emprendedor, mirar de manera preventiva hacia el futuro. Todo lo necesario en torno al beneficio de la empresa, pero sobre todo de sus clientes y empleados para que se mantenga en el

mercado demandante y oferente. Es decir, que se note su presencia gracias a los óptimos resultados que se obtengan, así es como una gran cantidad de instituciones bancarias desde hace varios años están participando y son reconocidas en sus países, algunas incluso en el ámbito internacional. (Astur, 2013)

## **1.2.-Historia y evolución de los bancos múltiples en la República Dominicana**

El primer banco que se estableció en el país fue el banco Nacional de Santo Domingo, a mediados del año 1869, en virtud de una concepción otorgada por el presidente Buenaventura Báez a favor de la firma de Nueva York denominada Prince y Hollester. Su objeto primordial consistía en disfrutar del privilegio de la emisión de billetes nacionales con la obligación de convertir estas monedas de oro y plata.

En el período en que renacía la influencia francesa fue que el presidente Ulises Heureaux otorgó una concepción de fecha 26 de julio de 1889, por un período de 560 años, a la sociedad de crédito Mobiliar (Credit Mobilia de Francia), con sede en París, para establecerse segundo banco dominicano, que se denominó también banco Nacional de Santo Domingo. Esta importante institución, con una capital inicial de US\$2, 000,000.00, funcionó con regularidad desde sus inicios de operaciones en noviembre de 1889 hasta 1893. Más luego se produjeron incidentes que motivaron la desaparición del banco francés el cual fue reemplazado por un banco americano. (Bonilla, 2011)

El banco Nacional de Santo Domingo fue poco a poco declinando y ya para el año 1914 el señor Santiago Michelena quedó asignado depositario de los fondos del Estado.

Luego comenzaron sus operaciones en el país las agencias de bancos extranjeras, las cuales ejercieron todas las actividades propias de la banca comercial, fue el 5 de febrero de 1917, la Internacional Bankin Corporation, subsidiaria del Nacional City Bank y posteriormente en 1920 The Bank of Nova Scotia, (Actualmente Scotiabank). El primero de enero de 1926 el Nacional City Bank que mediante su subsidiaria en el

país la International Bank Corporation había estado manejando los fondos del Estado desde su instalación en el país, suplantando de esta manera al señor Santiago Michelena, quedó definitivamente establecido en la República Dominicana, hasta el 24 de octubre del 1941, cuando esta entidad bancaria fue vendida al gobierno dominicano para convertirse en lo que es hoy el banco de Reservas de la República Dominicana. (Alvarez, 2012)

Cuatro años más tarde en virtud de la ley No. 9087 de fecha primero de junio de 1945, se creó el Banco Agrícola e Hipotecario actualmente denominado Banco Agrícola de la República Dominicana que vino a constituir la primera experiencia en materia de instituciones especializadas para promover el desarrollo económico.

Como estas son instituciones tanto pública como privada, que se encargan de asegurar un movimiento principal monto económico, estos han venido en una constante evolución adecuándose a los tiempos, evolución que va desde su estructura hasta su forma de obrar. Está claro que quienes se dedican a esa actividad cada día más tienen que experimentar cambio, pues los mercados varían y estos deben adecuarse a esos cambios, por lo que de una forma primitiva pasaron a una moderna y se proyectaron a nivel del mundo entero. (Villini, 2011, p. 122)

Cuevas (2014) considera que las actividades bancarias de manera formal en la República Dominicana se ubican a partir del año 1908 con la presencia de una sucursal del Royal Bank of Canadá y del National Bank of New York. Posteriormente se instalaron el banco National de Jorvis, en 1912, el National City Bank, en 1917, y el Bank of Nova Scotia, en 1920. En un tiempo récord el mercado financiero dominicano registraba una expansión impresionante, ya que para 1917 también se instala una sucursal del International Banking Corporation. (Adames, 2014)



El origen del capital financiero naciente no era doméstico sino foráneo, pero a finales del siglo XIX se realizaron operaciones de banca de capital local por un tiempo muy corto.

A raíz de la presencia significativa de los primeros bancos en la República Dominicana, se creó para 1909 la primera legislación bancaria bajo la Secretaría de Hacienda y Comercio, cuya finalidad era el control de las operaciones bancarias y autorización de sucursales a través de interventores (o inspectores). Esto significa que el estado asumió la responsabilidad de vigilar el negocio bancario desde que este entró en auge. (Lama, 2015)

La banca local apareció en 1928 cuando se creó la compañía nacional bancaria que realizaba las mismas operaciones activas y pasivas de los bancos extranjeros; sin embargo su existencia fue efímera ya que para 1933 esta dejó de operar como resultado de los obstáculos que el régimen dictatorial imponía a las iniciativas corporativas.

Hay que poner de relieve que desde el inicio de la década de los 40s el estado dominicano incursionó en las actividades bancarias cuando adquirió la sucursal del National City Bank para convertirlo en el banco de Reservas de la República Dominicana, 1941, y luego surge el banco Agrícola e Hipotecario, en 1945. Ambas entidades se constituyeron en las únicas de capital criollo de carácter estatal. (Lama, 2015)

Desde 1947 la banca dominicana ha transitado por tres momentos importantes que han transformado el circuito de financiación local, la expansión del sistema financiero y la transformación institucional de la dinámica bancaria, y el modus operandi de las instituciones de intermediación financiera. Estos tres momentos pueden identificarse con la creación del Banco Central mediante la ley No. 1529 y la creación de la Superintendencia de Bancos con la ley No. 1530 del 9 de Octubre de 1947,

respectivamente, así como la ley No. 708 o ley General de Bancos del 14 de abril de 1965 y la ley monetaria y financiera No. 183-02 de Noviembre de 2002.

La creación del Banco Central y la Superintendencia de Bancos le dieron un carácter institucional a la banca dominicana impresionante, ya que al conformarse estos dos órganos rectores del sistema bancario, el estado disponía de una herramienta de control y del perfil monetario y financiero del país que le permitían sentar las bases del desarrollo de cara al futuro. (Nieves, 2014)

En cuanto al surgimiento de la ley 708, esta se convirtió en el soporte legal del crecimiento y expansión del sistema financiero dominicano, tal como se observaron con el surgimiento de los bancos de desarrollo, con la ley No. 292, de 1966 y la ley 171 que creó los bancos hipotecarios, en 1971, los cuales estaban bajo la supervisión de la Superintendencia de Bancos por mandato que establecía la ley general de bancos.

En relación a la ley monetaria y financiera, su mayor trascendencia estaba dada en que se discontinuó el esquema de banca especializada para pasar a una tipología de banca múltiples, al tiempo que elimina la dependencia institucional y financiera de la Superintendencia de Bancos de la otrora Secretaría de Estado de Finanzas, y con ello la figura del Superintendente de Bancos pasa a ser miembro ex officio de la Junta Monetaria, permitiendo de esta manera una redefinición de las políticas de supervisión bancaria y con personalidad jurídica propia de esta institución.(Santiago, 2013, p. 420)

Además, el costo financiero de la supervisión bancaria es asumido por las entidades supervisadas y no por el presupuesto de la nación, tal como lo establece en el literal D del artículo 20 de dicha ley, explicando esto en una alta proporción la calidad de la

supervisión bancaria y la capitalización de la banca dominicana, en la actualidad, luego de transitar por una de las peores crisis como fue la del 2003

### **1.3.-Conceptualizaciones sobre bancos múltiples**

La banca múltiple son aquellas empresas con altos niveles de especialización en materia de crédito, cuyo propósito fundamental es actuar como agentes intermediarios, realizando utilidades que provienen de diferenciales de tasas entre la operatividad para y colocar recursos en el mercado de capitales.

Haeussler (2009), entiende que las actividades de los bancos múltiples se circunscribe a la captación de recursos provenientes del público, mediante la realización de operaciones, asumiendo pasivos para luego colocarlos entre el público, a través de operaciones activas. De igual forma estos bancos prestan servicios diversos por medio a la denominada intermediación financiera.

La banca múltiple son entidades de crédito con alto nivel de especialización en la intermediación de créditos, donde el objeto básico y fundamental es realizar utilidades, cuya procedencia es de los diferenciales de tasas entre las distintas operaciones para captar y colocar dichos recursos.

La función principal de este sistema es contactar a demandantes y oferentes de recursos monetarios para que a través de la función intermediaria financiera, se una unidad de apoyo para el buen funcionamiento del sector real de la economía.

La banca múltiple está integrada por aquellas entidades que se encargan de realizar la intermediación financiera con el objeto de obtener rentabilidad; lo que constituye el radio de acción de su actividad financiera, cantando los recursos de sus clientes, en los cuales descansa toda la fortaleza de sus financiamientos, y logrando hacer un buen uso de este recursos., particularmente en operaciones activas “créditos”, llevan a cabo sus funciones, promoviendo la creación y desarrollo de entidades que complementan la inversión de las sociedades comerciales en todos los sentidos. (Riviera, 2006)

Los bancos considerados de banca múltiple tienen alto nivel de especialización dentro del conjunto del sistema bancario en cuanto al financiamiento comercial, y en sentido general, concediendo de créditos a corto y mediano plazo. Están especializadas en cuanto a los descuentos de efectos y el financiamiento de circulante, sin tener una parcelación en el denominado capital social de las sociedades de los clientes en cuanto a sus operaciones de activo. (Oviedo, 2013)

#### **1.4.-Aspectos legales de la banca múltiple en la República Dominicana**

El sistema monetario y financiero de la República Dominicana está regulado principalmente por la constitución, la ley monetaria y financiera No. 183-02 y sus normativas complementarias. En esta entrada analizamos todo lo relativo al régimen monetario y financiero, incluyendo sus reguladores y participantes. (Tonos, 2015)

Los entes reguladores del sistema son: la Junta Monetaria, el Banco Central de la República Dominicana ([www.bancentral.gov.do](http://www.bancentral.gov.do)) y la Superintendencia de Bancos de la República Dominicana. Estas instituciones conforman la Administración Monetaria y Financiera (AMF), la cual tiene la autoridad para fijar políticas, formular e implementar regulaciones y aplicar sanciones.

La Junta Monetaria es el órgano superior del Banco Central. Le corresponde la regulación del sistema monetario y financiero de la nación. La Junta Monetaria, tiene a su cargo la dirección y adecuada aplicación de las políticas monetarias, cambiarias y financieras de la nación y la coordinación de los entes reguladores del sistema y del mercado financiero. La Junta Monetaria está presidida por el gobernador del Banco Central y tiene entre sus funciones:

- Determinar la política monetaria, cambiaria y financiera de la República Dominicana.
- Aprobar el programa monetario del país.
- Dictar los reglamentos monetarios y financieros.

- Aprobar los reglamentos internos y presupuestos del Banco Central de la República Dominicana y de la Superintendencia de Bancos de la República Dominicana.
- Otorgar y revocar la autorización para funcionar como entidad de intermediación financiera o cambiaria, así como autorizar las fusiones, adquisiciones y escisiones.
- Conocer y fallar los recursos jerárquicos interpuestos contra los actos dictados por el Banco Central de la República Dominicana y la Superintendencia de Bancos de la República Dominicana ([www.sb.gob.do](http://www.sb.gob.do)).

Por otro lado tenemos el Banco Central de la República Dominicana es el único emisor de los billetes y monedas de circulación nacional. La moneda de la República Dominicana es el peso dominicano (DOP).

El Banco Central tiene por objeto velar por la estabilidad de precios. También tiene por función ejecutar las políticas monetaria, cambiaria y financiera, de acuerdo con el programa monetario aprobado por la Junta Monetaria. Además es responsable de la supervisión y liquidación final de los sistemas de pago, así como del mercado interbancario. Corresponde también al Banco Central compilar y elaborar las estadísticas de balanza de pagos del sector monetario y financiero, y otras que sean necesarias para el cumplimiento de sus funciones. (Gómez, 2012)

La Superintendencia de Bancos de la República Dominicana es la institución responsable de la supervisión institucional y preventiva del sector financiero, de las operaciones de bancos, asociaciones de ahorros y préstamos y otras instituciones de intermediación financiera que operan en el país. También le corresponde proponer

las autorizaciones o revocaciones de entidades financieras que deba evaluar la Junta Monetaria. (Rojas, 2014)

Los actos dictados por los entes que conforman la Administración Monetaria y Financiera, en el ejercicio de sus atribuciones y de conformidad con los reglamentos establecidos, gozan de presunción de legalidad, salvo prueba en contrario, y son ejecutorios de manera inmediata. Para la ejecución forzosa de los actos administrativos, la Administración Monetaria y Financiera cuenta, si es necesario, con el auxilio del ministerio público, el cual no le puede ser denegado en ninguna circunstancia.

Por otra parte, la ley monetaria financiera establece el principio de recurribilidad, el cual está estrechamente vinculado a la presunción de legalidad, pues permite aportar la prueba en contrario a dicha presunción. Los actos de la Administración Monetaria y Financiera son recurribles mediante los recursos administrativos de reconsideración por ante la entidad que dictó el acto y el recurso jerárquico ante la Junta Monetaria. También están disponibles los recursos jurisdiccionales por ante los tribunales superiores administrativos, así como el de inconstitucionalidad por ante el tribunal constitucional.

Sin embargo, la interposición de uno de estos recursos, en principio, no tiene efectos suspensivos sobre la ejecución del acto recurrido. Sólo puede solicitarse la suspensión cuando dicho acto ponga fin a un procedimiento sancionador, siempre y cuando la ejecución de dicho acto pudiese producir un efecto irremediable en caso de que el acto fuese revocado posteriormente por un organismo judicial.

La constitución dominicana de 2010 configuró un nuevo orden para la jurisdicción contenciosa administrativa. Corresponde a los tribunales superiores administrativos conocer de los recursos jurisdiccionales interpuestos frente a los actos y resoluciones dictados dentro de la materia monetaria y financiera de la nación. Estos tribunales superiores administrativos recibieron las atribuciones de los tribunales contenciosos

monetarios y financieros que creó la ley monetaria y financiera, pero que nunca fueron integrados. (Guerra, 2011)

La ley establece el principio de transparencia en el sistema, por lo cual el Banco Central de la República Dominicana debe proporcionar al público una variedad de información, entre la que se encuentra:

- Balance mensual de sus cuentas.
- Estados financieros auditados anuales.
- Resumen de su programa monetario, que contenga por lo menos las metas y políticas, dentro de los 30 días siguientes a su aprobación.
- Informe trimestral sobre la economía dominicana junto con un informe sobre la ejecución del programa monetario.
- Boletín trimestral que incluya las principales estadísticas económicas, monetarias y financieras de la República Dominicana.
- El Banco Central cuenta con su calendario de periodicidad de las publicaciones más solicitadas.
- La Superintendencia de Bancos de la República Dominicana ([www.sb.gob.do](http://www.sb.gob.do)) está también obligada a proporcionar al público información similar a la mencionada. Cuenta con una amplia selección de estadísticas relacionadas con el sector financiero de la nación.

La constitución establece que “sólo tendrán circulación legal y fuerza liberatoria los billetes emitidos y las monedas acuñadas por el Banco Central, bajo la garantía ilimitada del estado y en las proporciones y condiciones que señale la ley”. Sin

embargo, la ley monetaria y financiera complementa esta disposición con la libre convertibilidad de la moneda nacional con otras divisas, en las condiciones que libremente pacten las partes.

La ley dice que “los agentes económicos podrán realizar transacciones en divisas en las condiciones que libremente pacten de acuerdo con las normas generales sobre contratos.” Por lo tanto, las obligaciones pactadas en moneda extranjera son completamente válidas en la República Dominicana. También se pueden pactar cláusulas indexatorias de tasa de cambio (o de tipos de intereses) con componentes fijos y/o variables.(Favio, 2014)

Las entidades que realicen intermediación financiera pueden ser de naturaleza privada o pública. A su vez, las entidades privadas pueden ser de carácter accionario, bancos múltiples y entidades de crédito, o no accionario, asociaciones de ahorro y préstamos y cooperativas de ahorro y crédito.

Para actuar como entidad de intermediación financiera debe obtenerse autorización previa de la Junta Monetaria, la cual sólo puede ser denegada por razones de legalidad y no de oportunidad. La autorización caduca si al transcurrir 6 meses de haberse otorgado, la entidad no ha iniciado sus operaciones. También es obligatorio obtener la correspondiente autorización de la Junta Monetaria, en casos de fusión, absorción, segregación, escisión, venta de acciones a otras entidades que representen un porcentaje mayor o igual al 30% del capital pagado, traspasos de la totalidad o parte sustancial de los activos y pasivos, así como apertura de sucursales y agencias en el territorio nacional. En cada caso se requiere de la opinión previa de la Superintendencia de Bancos de la República Dominicana ([www.sb.gob.do](http://www.sb.gob.do)).

La Junta Monetaria puede establecer limitaciones operativas a las entidades de nueva creación, en lo referente a apertura de sucursales, gastos máximos de organización, dividendos y demás aspectos que permitan procurar la prudencia en la expansión inicial de la entidad. Tales limitaciones no pueden exceder de 5 años



desde el otorgamiento de la autorización, y éstas en ningún caso pueden referirse a las tasas de interés, comisiones y recargos. (Rijo, 2015)

La participación de la inversión extranjera en la actividad de intermediación financiera nacional puede realizarse por medio de adquisición de acciones de bancos múltiples y entidades de crédito existentes, mediante la constitución de entidades de intermediación financiera de carácter accionario, bajo la modalidad de filial o mediante el establecimiento de sucursales de bancos constituidos con arreglo a la legislación de otros países. (Alejo, 2014)

En caso de que la participación de inversionistas extranjeros en entidades de intermediación financiera se materialice mediante la adquisición del 30% del capital pagado de una entidad de intermediación financiera o bajo la modalidad de filial o mediante el establecimiento de sucursales de bancos constituidos bajo legislaciones extranjeras se necesita de la aprobación de la Junta Monetaria.

Las infracciones a la ley se clasifican en cuantitativas y en cualitativas. Las primeras suponen un monto en exceso o faltante con respecto a lo requerido legal o reglamentariamente. Las últimas representan un incumplimiento a disposiciones legales y reglamentarias que no envuelven monto alguno.

Las entidades de intermediación financiera y quienes ostentan cargos de administración o dirección de las mismas, que cometan alguna infracción a la ley, son responsables administrativamente por sus actuaciones con independencia de la eventual concurrencia de delitos o faltas de naturaleza penal. Sin embargo, en ningún caso una persona puede ser sancionada dos veces por la misma causa.

Las personas física que poseen participaciones significativas en el capital de las entidades de intermediación financiera y quienes ostentan cargos de administración o dirección en las sociedades que participen significativamente en el capital de

dichas entidades, son responsables administrativamente por las infracciones a la ley, siempre y cuando comprometan su responsabilidad personal. (Diaz, 2013)

Si un mismo hecho fuere constitutivo de dos o más infracciones administrativas, se toma en consideración la más grave. Si las dos infracciones son igualmente graves, se toma en consideración la que conlleve una sanción de mayor valor pecuniario. A la persona culpable de dos o más infracciones administrativas se le imponen todas las sanciones correspondientes a las diversas infracciones.

A los fines de evitar concentraciones económicas y sus consecuencias sobre la libre competencia, la ley monetaria y financiera establece como obligatorio obtener autorización previa de la Junta Monetaria, en los casos de fusión, absorción, conversión de un tipo de entidad a otra. En cada caso se requiere la opinión previa de la Superintendencia de Bancos de la República Dominicana ([www.sb.gob.do](http://www.sb.gob.do)).

La ejecución de estas operaciones sin contar con la autorización previa de la Junta Monetaria es considerada por la ley como una infracción muy grave, sancionable mediante multas o la revocación de la autorización para operar como entidad de intermediación financiera. (Tirado, 2015)

Las transferencias por concepto de pagos realizadas de una cuenta bancaria a otra en un mismo banco, los pagos de cheques por parte de entidades de intermediación financiera y los pagos mediante transferencias electrónicas se encuentran gravados con un impuesto del 0.0015% sobre el valor de dichos pagos.

Se encuentran excluidos del pago de este gravamen, el retiro de efectivo tanto de cajeros electrónicos como en las oficinas bancarias, los pagos realizados mediante tarjetas de crédito, los pagos bajo la seguridad social, las transacciones y pagos realizados por los fondos de pensiones, los pagos hechos a favor del estado dominicano por concepto de impuestos, así como las transferencias que el estado deba hacer de estos fondos. (Chia, 2015)

## **CAPÍTULO II:**

### **MARCO INSTITUCIONAL DEL BANCO BHD LEON**

#### **2.1.-Historia del banco BHD León**

El banco BHD fue fundado el 24 de julio de 1972 como banco Hipotecario dominicano, convirtiéndose en la primera institución financiera del país en satisfacer las demandas de la industria de la construcción, gracias a la iniciativa de un grupo de empresarios dominicanos: el Ing. Samuel Conde, quien fue su primer presidente, Antonio P. Haché, Manuel Tavares Espaillat, Sebastián Mera, Juan Bautista Vicini, Carlos Sully Fondeur y José Antonio Caro Álvarez.

El banco BHD mostró liderazgo en la promoción de importantes cambios en el sistema financiero nacional cuando, en 1992, participó activamente en el proceso de reforma financiera de República Dominicana y realizó los preparativos para integrar, por fusión, las empresas financieras del BHD, convirtiéndose en el primer banco múltiple del país.

El primero de enero de 1993, inició sus operaciones como multibanco, dando paso a un proceso de transformación que abarcó cambios tanto en su estructura organizacional como en la plataforma tecnológica.

El 10 de junio de 1999, anunció su alianza estratégica con el banco Sabadell, el cuarto más importante de España, ampliando notablemente las perspectivas de expansión. Un año más tarde hizo público un acuerdo de fusión por absorción, con el banco Fiduciario, y en junio de 2001, se formalizó una alianza con el Popular International Bank, Inc., de Puerto Rico.

Siete años después, en abril de 2008, la Corporación Financiera Internacional (IFC), organismo multilateral de crédito e inversión del grupo Banco Mundial, se convirtió en accionista y socio estratégico del centro financiero BHD, tenedora de las empresas

BHD, coronando de este modo una relación que inició en el año 2003, cuando la IFC hizo su primera inversión de capital secundario en el banco BHD.

Respaldo por sus socios estratégicos, el banco BHD pasa a ser la entidad financiera nacional con mayor respaldo internacional e inserción en los dos mercados económicos más importantes de Europa y Estados Unidos.

La política de alianzas y de adquisiciones del banco BHD contempla entre sus logros, la adquisición de la cartera de negocios de personas del Republic Bank (DR), el 4 de octubre del año 2006, y un año después, la compra de los préstamos y depósitos de los clientes de banca de empresas de esa entidad financiera.

A través de nuestras más de cuatro décadas de historia, hemos sido precursores en el sector financiero local: desde promover cambios en el sistema financiero nacional participando activamente en el proceso de reforma financiera de República Dominicana hasta convertirnos en el primer banco múltiple del país y ser pioneros en la implementación de un modelo de gobierno corporativo. Nuestra visión vanguardista nos ha llevado a ser la entidad financiera nacional con mayor respaldo internacional.

Asimismo, su política de alianzas, fusiones y adquisiciones nos ha llevado a convertirnos en la segunda entidad financiera de capital privado del país:

- 1999: Alianza estratégica con el banco Sabadell.
- 2000: Acuerdo de fusión por absorción con el banco Fiduciario.
- 2001: Alianza con el Popular International Bank, Inc. de Puerto Rico.
- 2006: Adquisición de la cartera de negocios personales del Republic Bank DR.
- 2007: Compra de los préstamos y depósitos de la banca de empresas del Republic Bank DR.

- 2008: Vinculación de la Corporación Financiera Internacional (IFC), organismo multilateral de crédito e inversión del grupo Banco Mundial, como accionista y socio estratégico del centro financiero BHD.
- 2014: Acuerdo de fusión por aporte accionario entre el centro financiero BHD y el grupo financiero León. Fusión de los bancos BHD y León en una sola entidad, el banco múltiple BHD León, S.A.

Como eje de su enfoque estratégico y cimiento de su identidad, se dedican a mejorar el mundo de sus clientes haciendo posibles sus buenas ideas a través de una experiencia bancaria superior. Asimismo, construyen sus pilares institucionales sobre la ejecución de iniciativas de responsabilidad social, el desarrollo de las micro finanzas, el apoyo al béisbol, la realización de una estrategia de género dirigida a la mujer y el fortalecimiento operativo y tecnológico para convertirse en el banco del futuro.

Cuentan con casi un millón de clientes y más de cuatro mil colaboradores, oficinas de atención en veintidós provincias dominicanas, una amplia red de cajeros automáticos y de subagentes bancarios, servicios de banca en línea, un centro de atención al cliente con servicio telefónico las 24 horas y redes sociales para facilitar un contacto más cercano.

En correspondencia con su visión de futuro y su liderazgo en la adopción de mejores prácticas bancarias, en el año 2001 el banco BHD, S. A., actualmente banco múltiple BHD León, S. A., contrató a la firma de consultoría internacional McKinsey & Company, para el diseño de un sistema de gobierno corporativo conforme a las mejores prácticas internacionales en la materia, el cual comenzó a implementarse en la asamblea general anual de accionistas del año 2002. Posteriormente este modelo fue revisado en varias ocasiones para actualizarlo a los nuevos avances y nuevas regulaciones establecidas por la Junta Monetaria y la ley general de sociedades y empresas individuales de responsabilidad limitada No. 479-08, y sus modificaciones, con el objetivo de situar a la entidad en una posición de liderazgo en cuanto a gobierno corporativo y transparencia en la República Dominicana, lo que ha

resultado en la obtención de diversos logros, dentro de los cuales pueden citarse los siguientes:

Una mayor integración de los accionistas a la entidad y mayor conocimiento de las particularidades del negocio por su participación en el Consejo y en los diferentes comités de trabajo.

Participación de socios internacionales en su sociedad controladora, centro financiero BHD León, S. A., entidades extranjeras que valoran la aplicación de las mejores normas de gobierno corporativo y que contribuyen con su inversión y su presencia a la consolidación del banco, posicionándolo como una institución transparente, de gran prestigio social, lo que ha permitido que entidades internacionales multilaterales se hayan integrado a centro financiero BHD León, S. A. en calidad de socios.

Mejoramiento del “rating” en las evaluaciones realizadas por las empresas internacionales de calificación de riesgo, las cuales destacan este punto en sus análisis.

Fortalecimiento de las relaciones entre los accionistas y los administradores, funcionarios y empleados con el fin de que las actividades y los compromisos de la empresa respondan a los objetivos de los accionistas con la mayor transparencia y con el mejor uso de los recursos.

Así mismo, como resultado del acuerdo de fusión por absorción suscrito el 21 de febrero de 2014, entre banco BHD, S. A. - banco múltiple y banco múltiple León, S. A., el sistema de gobierno corporativo de banco múltiple BHD León, S. A. se ha seguido fortaleciendo, lo que ha representado grandes beneficios, tanto en lo que se refiere al crecimiento y a la expansión de sus negocios, como para su proyección nacional e internacional.

## **2.2.-Cultura organizacional**

Desde nuestros fundadores, el banco BHD León, ha sido un espacio abierto a las opiniones, ideas y diferentes perspectivas de nuestros colaboradores, lo cual, junto al trabajo en equipo que nos caracteriza, nos permite desarrollar las mejores prácticas del mercado convirtiéndonos en un banco de referencia a nivel nacional e internacional.

En nuestro ambiente de trabajo fomentamos la confianza, la innovación y la creatividad entre nuestra gente así como una cultura basada en los siguientes valores y principios éticos que hacen del banco BHD León, uno de los mejores lugares para trabajar:

- **Excelencia:** Comprometidos con ser el banco de referencia del país, buscamos mejorar continuamente, realizando nuestras labores con calidad y competencia.
- **Trabajo en equipo:** Nos sentimos parte de la empresa y para alcanzar las metas propuestas trabajamos de forma coordinada, respetándonos y aportando lo mejor de nosotros mismos.
- **Integridad:** Actuamos con honestidad y sentido de responsabilidad social en nuestra relación con los clientes, accionistas, empleados, autoridades y público en general.
- **Empatía:** Somos un banco relacional, enfocado en servir al cliente con diligencia y calidad, escuchándolo y comprendiendo sus necesidades; apoyamos a nuestros empleados y cultivamos una relación armoniosa con las autoridades.

- Prudencia: Ponderamos cuidadosamente las oportunidades de negocio, anticipando y midiendo riesgos. Actuamos correctamente en toda circunstancia, con el mayor respeto a las normas y regulaciones.

Estos valores se proyectan en todo lo que hacemos y crean nuestra huella y sello personal lo cual nos lleva a ser reconocidos como un banco que se diferencia en el mercado como una empresa de excelencia en experiencia de cliente.

### **2.3.-Estructura orgánica del banco BHD León**

Desde el mes de Agosto del año 2010 el banco BHD tiene una nueva estructura organizacional como parte de un proceso de transformación interna que tiene como objetivo el afianzamiento de sus servicios y su consolidación como institución bancaria apegada a las mejores prácticas.

Esta estructura fue aprobada en la más reciente sesión del consejo de administración del banco BHD y que será efectiva a partir del día 15 de septiembre, responde a la estrategia de la institución, orientada a la optimización en la ejecución comercial, el fortalecimiento de canales electrónicos, eficiencia de los procesos operativos y mejoras en capacidades tecnológicas.

Con este propósito, se creó la posición de vicepresidente ejecutivo, gerente general, en la cual ha sido designado el señor José Luis Alonso.

Esta función está enfocada en la gestión comercial y operativa del banco, y a la que reportarán las áreas de negocios, de operaciones y de tecnología.

El presidente del banco sigue siendo el principal funcionario ejecutivo de la sociedad y como tal, responsable de la dirección general y de la estrategia de la institución, así como de la composición y salud del balance y de la integridad de las cifras contables,



supervisará de manera directa a la gerencia general y otras áreas funcionales, tales como riesgo, planificación, finanzas, auditoría, legal y recursos humanos.

#### **2.4.-Controles y cumplimiento del banco BHD**

El control institucional y el cumplimiento regulatorio son aspectos fundamentales en la gestión del banco. Consistente con el postulado de hacer bien lo que hay que hacer porque es la mejor fórmula para el éxito económico y humano, BHD León reforzó su cultura de prevención y cumplimiento a través de una gestión proactiva de las áreas que controlan el riesgo, el fortalecimiento de las mejores prácticas de gobierno corporativo y la alineación de las normas internas y regulatorias que contribuyen a crear valor para los accionistas, clientes y bancos corresponsales.

Entre las iniciativas destaca la capacitación al consejo de administración del banco con expertos internacionales en materia de gobierno corporativo y prevención de lavado. De igual forma, la capacitación a los colaboradores en los procesos relativos a prevención de lavado de activos y financiamiento del terrorismo (PLAFT), beneficiario final, "Foreign Account Tax Compliance Act" (FATCA), protección al usuario y en gestión de cumplimientos regulatorios locales e internacionales, lo que significó un incremento de 300% en la participación de los colaboradores en estos programas de capacitación.

La transparencia y el fortalecimiento institucionales se vieron beneficiados con la implementación de nuevos reglamentos e instructivos en los comités del consejo, la emisión del Informe de gobierno corporativo, el mejoramiento del código de ética y conducta, el reforzamiento de la protección al usuario con mayor información sobre productos y servicios en la página web del banco y la creación de las unidades gestión de controles internos y comité de sostenibilidad.

Otras medidas tomadas para promover el cumplimiento regulatorio y el apego a los principios y valores éticos de la entidad financiera fueron el inicio del proceso de

certificación anual de los colaboradores del banco y de los consejeros del centro, así como el fortalecimiento de las acciones disciplinarias.

Asimismo, la empresa incorporó en su gestión de riesgo la inducción a los nuevos colaboradores sobre riesgo ambiental, diseñó la primera campaña de comunicación interna sobre este tema y se realizaron 254 evaluaciones y clasificaciones de riesgo ambiental. Continuó con el fortalecimiento y especialización de las áreas de analítica, construcción y validación de modelos y data, logrando indicadores de liquidez regulatorios por encima de los requeridos y manteniendo dentro de los parámetros aprobados de tolerancia los niveles de pérdida por riesgo operacional.

El programa de continuidad de negocios se actualizó con la adopción de mejores prácticas internacionales, como la certificación ISO 22301 sobre la gestión de continuidad del negocio, con el fin de profundizar sobre el nivel de resiliencia ante eventos de crisis y de fortalecer el esquema de monitoreo de control interno.

La gestión de auditoría interna contribuyó con el robustecimiento del sistema de control interno al examinar y evaluar de forma independiente y objetiva los procesos de mayor riesgo en las diferentes unidades de negocios, operativas y de apoyo del banco para proporcionar el aseguramiento del cumplimiento de normas, políticas, procedimientos y acuerdos establecidos.

En ese orden, se realizaron auditorías a todas las oficinas del banco y a los principales procesos de negocio, operativos, de apoyo y gestión de riesgos. También auditorías de tecnologías de la información orientadas a los aspectos de seguridad y continuidad de las aplicaciones críticas y principales procesos de soporte al negocio y auditorías a empresas del centro con mayores volúmenes de transacciones y balances.

## **CAPITULO III:**

### **ANÁLISIS Y DESARROLLO DE LA INFRAESTRUCTURA DEL BANCO BHD LEON**

#### **3.1.-Marco general de la infraestructura del banco BHD León**

La infraestructura del banco BHD León se distribuye de manera heterogénea entre el distrito nacional, provincias y municipios, y la misma está compuesta de tres elementos considerados fundamentales, que son las sucursales, los cajeros automáticos y terminales de puntos de venta, las cuales se describen a continuación.

Es importante entender cómo y dónde la infraestructura facilita la inclusión financiera, además de analizar el por qué algunas provincias y municipios tienen más sucursales, cajeros y terminales punto de venta (TPV) que otros.

La sucursal bancaria es la infraestructura básica de las instituciones financieras. Es la manera en que el banco se pone en contacto con el cliente y este último percibe que al haber presencia física hay una seguridad en sus operaciones. La captación de ahorro y la base de clientes son una fortaleza, ya que les da ventajas competitivas. La ventaja del acceso a la captación a la vista viene por ser muy estable y de muy bajo costo.

El banco cuenta con una red de cajeros automáticos (ATM) para facilitar la operatividad a sus clientes. Los cajeros automáticos los pueden utilizar los clientes para acceder a información de su cuenta, para retirar dinero de su cuenta o en algunos casos para depositar dinero en su cuenta. El medio para acceder al servicio del cajero es una tarjeta de débito o de crédito. A diferencia de la red de sucursales de un banco que está enfocada a atender a sus clientes, la red de cajeros puede prestar los mismos servicios a clientes de otro banco.

Las terminales punto de venta (TPV) son otro tipo de infraestructura bancaria cuya instalación es menos costosa que la de una sucursal y que la de un ATM. Su objetivo es extender la cobertura de servicios de aceptación de medios electrónicos de pago.

Las terminales punto de venta (TPV) son dispositivos electrónicos que permiten realizar transacciones de compra en establecimientos y funciona de una manera muy sencilla y transparente al usuario. Permite utilizar la tarjeta de crédito y/o débito para procesar pagos sin importar si el banco emisor de la tarjeta y el banco que instala la terminal son el mismo.

A diferencia de la instalación de sucursales bancarias o de cajeros automáticos, que es una decisión propia del banco, la instalación de la TPV está sujeta a que un negocio o comercio decida que desea ofrecer este servicio a sus clientes.

El problema de los municipios sin infraestructura bancaria no es la falta de ésta, sino la falta de muchos otros servicios y la baja actividad económica. En las poblaciones mayores a 100,000 habitantes, que son el 9% de los municipios, se encuentran ubicados el 87% de los cajeros automáticos, el 81% de las sucursales y el 91% de las TPV.

### **3.1.1.-Sucursales**

En la actualidad, el banco BHD León cuenta con un total de 138 oficinas, de las cuales, 74 están ubicadas en la zona metropolitana, mientras que las 64 restantes están ubicadas en el interior del país.

Por lo regular, los clientes de esta entidad bancaria se mantienen en estrecha relación con la sucursal, aunque, a día de hoy, pueden optar por diferentes opciones a la hora de contactar con el banco; es decir, pueden realizar las operaciones financieras que deseen a través de Internet (lo que se conoce como banca electrónica) o mediante línea telefónica.

La organización de la red de sucursales se basa en dos cuestiones de peso: tanto en la política comercial del banco como en los aspectos demográficos de su clientela o, lo que es lo mismo, en el número determinado de ciudadanos que habita en una zona geográfica ya que, a mayor cantidad, más necesidad habrá de cubrir los servicios financieros.

Igualmente, las sucursales bancarias del banco BHD León mantienen tanto objetivos de índole cuantitativa (estos se refieren a volumen de negocio, márgenes y resultados) como de tipo cualitativo (relacionados con la calidad que se ofrece al cliente en sus servicios).

Imagen 1: Red de sucursales del banco BHD León



Fuente: Banco BHD León

El banco cuenta con un total de 504 subagentes bancarios, de los cuales, 249 están ubicados en la zona metropolitana, mientras que 255 están ubicados en el interior del país.

El subagente bancario es un nuevo canal a disposición los clientes para un acceso más directo a los servicios bancarios básicos del banco. Permitiendo una diversidad

de transacciones financieras como transferencias entre cuentas, pagos de servicios, pagos de préstamos y de tarjetas de crédito, depósitos y retiros de cuentas de ahorro y corrientes.

Asunción (2018) considera que el impacto de los subagentes bancarios en la inclusión financiera de las personas de bajos recursos; Refiere que consistente con el objetivo para el cual fueron creados, los subagentes bancarios han llevado el “banco”, con algunos productos y servicios financieros a la población no bancarizada, es decir, a aquellas personas que tradicionalmente habían sido excluidas del Sistema Financiero, entre otras razones, por estar situadas en lugares donde las entidades de intermediación financiera no podían llegar.

Los subagentes bancarios son personas físicas o jurídicas que ejercen actividades comerciales, las cuales son contratadas por las entidades de intermediación financiera para realizar operaciones permitidas, a nombre y por cuenta de éstas, y prestar los servicios financieros, de acuerdo a lo establecido en el reglamento de subagente bancario aprobado por la Junta Monetaria en su primera resolución de fecha 14 de febrero de 2013 y sus modificaciones.

Los subagentes bancarios representan un nuevo canal de distribución de los productos y servicios financieros, a través de pequeños negocios como farmacias, colmados, ferreterías, supermercados, entre otros tipos de establecimientos.

A través de la figura de subagentes bancarios, los usuarios del sistema financiero pueden realizar de forma rápida y segura pagos en efectivo de préstamos y tarjetas de crédito, envío o recepción de transferencias dentro del territorio nacional, depósitos en efectivo en cuentas de ahorros o corrientes, retiros en efectivo de cuentas de ahorros, venta, recarga y retiro de fondos asociados a tarjetas pre-pagadas, entre otras operaciones. Los subagentes bancarios están situados en localidades de todo el territorio nacional, lo que ha generado un incremento de la inclusión financiera, ya que ha significado la llegada, por primera vez, de una

entidad de intermediación financiera a comunidades remotas y de difícil acceso, lo que a su vez promueve una mejora de las condiciones de vida de sus habitantes que ahora pueden acceder a servicios financieros formales, sin tener que recorrer largas distancias para realizar sus transacciones financieras.

Desde la puesta en vigencia del reglamento de subagente bancario en el año 2013, se han autorizado 4,401 establecimientos, de los cuales el 40.2% (1,769 establecimientos) están ubicados en la región metropolitana, el 33.7% (1,482 establecimientos) en la región Norte, el 13.3% (585 establecimientos) en la región Sur y el 12.8% (565 establecimientos) en la región Este.

En provincias que sólo cuentan con una sucursal bancaria, como es el caso de Pedernales, ahora sus habitantes tienen a disposición hasta 10 subagentes bancarios, lo que evidencia que se ha ampliado significativamente el acceso de los mismos a productos y servicios financieros formales. Asunción Álvarez señaló que a nivel de la cantidad y monto de las operaciones, durante el primer semestre del año 2016, los subagentes bancarios realizaron 718,391 operaciones, por un monto estimado de RD\$1,767.3 millones.

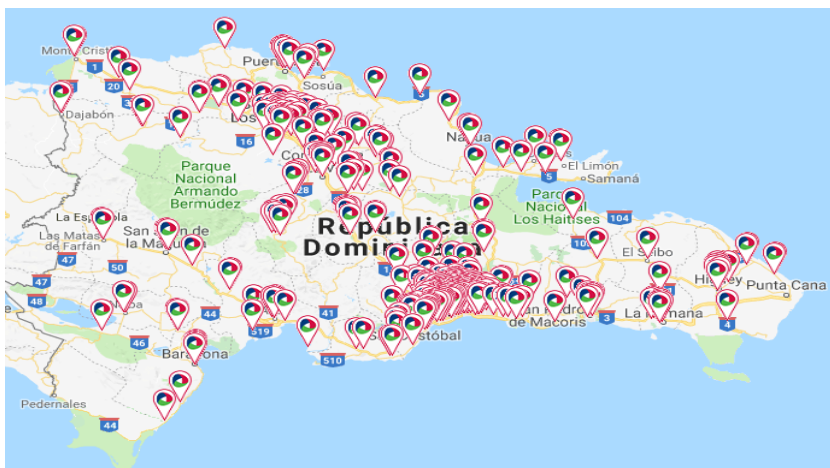
Para las personas físicas de bajos recursos, el superintendente refirió que han sido particularmente beneficiadas con el acceso desde sus localidades a un nuevo canal de distribución de los productos y servicios financieros, a través del cual pueden realizar diversas operaciones de forma rápida y segura, aumentando así la inclusión financiera de este segmento de la población. Estas personas se benefician con una disminución de los costos de transporte, así como del tiempo para hacer sus transacciones, además de los horarios extendidos de los subagentes bancarios. Para las entidades de intermediación financiera, los subagentes bancarios han representado una alternativa de expansión de negocios a bajo costo, ya que les ha permitido acercar sus servicios y productos financieros a comunidades en las cuales tenían poca o ninguna presencia, con un costo operativo sustancialmente menor al que representaría establecer una sucursal.

Para las micro, pequeñas y medianas empresas, constituirse como subagente bancario representa una oportunidad de negocios para empresas y personas físicas, ya que pueden ofrecer servicios adicionales desde su negocio actual, además de percibir un incremento en sus ingresos a través de las retribuciones y pagos de comisiones que reciben por las operaciones que realizan en nombre de la entidad contratante.

En adición, se benefician de un mayor flujo de clientes a sus negocios. El superintendente de bancos destacó el bajo riesgo operacional asociado a las operaciones y transacciones realizadas por los subagentes bancarios, lo cual se evidencia en que, a la fecha, en el organismo supervisor, los usuarios del sistema financiero no han realizado reclamaciones por operaciones efectuadas a través de dicha figura.

Los subagentes bancarios han contribuido a incrementar la efectividad de la política del gobierno orientada a promover la formalización de actividades o agentes económicos de la economía informal. De igual manera, señaló que los retos para los subagentes bancarios están asociados a las operaciones como subagentes bancarias múltiples, de manera que los usuarios puedan realizar transacciones de diferentes entidades en un mismo subagente bancario.

Imagen 2: Distribución de los agentes bancarios a nivel nacional



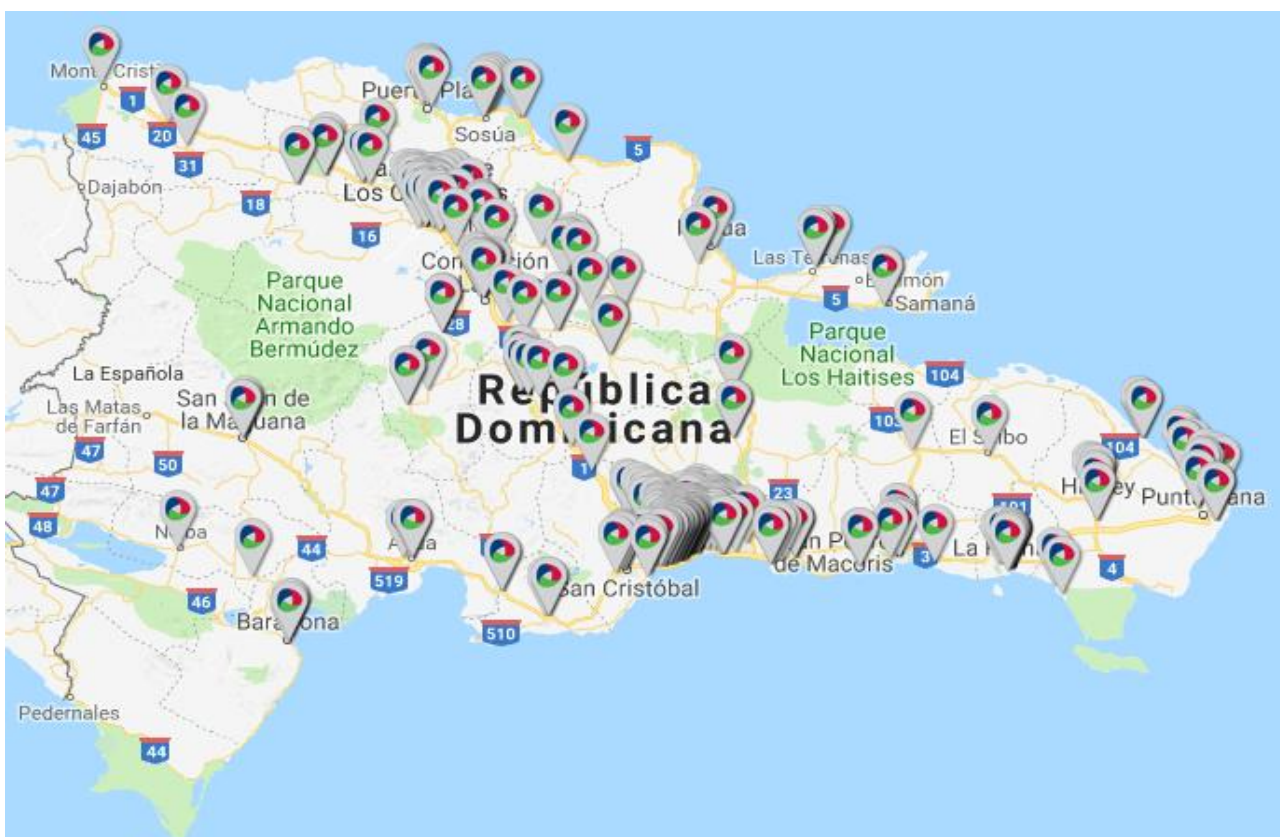
Fuente: Banco BHD León



### 3.1.2.-Cajeros automáticos:

En cuanto a los cajeros automáticos, el banco BHD León, a la fecha cuenta con un total de 629 cajeros automáticos, de los cuales, 340 están diseminados en la zona metropolitana; mientras que los 289 restantes están ubicados en el interior del país, sin embargo, esta distribución de cajeros automáticos del banco BHD León ha dado un giro mucho más satisfactorio, y esto es, gracias al acuerdo con Banreservas, quienes lanzaron “UNARED”, la primera y más grande red unificada de cajeros automáticos propios de República Dominicana, con la cobertura nacional de más de 1,300 unidades. La innovadora iniciativa de canales de servicio es producto de una alianza firmada entre ambas entidades en 2017.

Imagen 3: Red de cajeros automáticos BHD León



Fuente: Banco BHD León

En la siguiente tabla se presenta la distribución general de la infraestructura bancaria del banco BHD León, la cual, como ya se ha expresado previamente, está cimentada en las oficinas, subagentes bancarios y los cajeros automáticos.

### **3.1.3.-Terminales de puntos de venta.**

Lo primero que se hará antes de describir de manera general este subtema, es explicar en qué consisten las terminales punto de venta (TPVs). Estas terminales punto de venta (TPV) son actualmente dispositivos indispensables en el comercio, es común encontrarlos en cajas de supermercados, centros comerciales, tiendas, entre otros. Estas terminales ofrecen mayor rapidez y eficacia en el momento de cobrar los productos en cualquier establecimiento, ya que capturan los datos de estos como son nombre y precio, que posteriormente un software calculará en suma con demás artículos que sean adquiridos; asimismo, este tipo de equipos suelen estar integrados a sistemas de impresión de tickets.

Un terminal punto de venta es un sistema informático (POS) o electrónico micro computarizado (ECR) que gestiona el proceso de venta mediante una interfaz accesible para los vendedores o compradores. Un único sistema informático o electrónico permite la creación e impresión del recibo ticket o factura de venta —con los detalles de las referencias y precios— de los artículos vendidos, actualiza los cambios en el nivel de existencias de mercancías (STOCK) en la base de datos y en algunos casos como el gran comercio permite la autorización para el pago con tarjetas de crédito que posteriormente es transferida a las entidades bancarias

El TPV es un medio de cobro que permite a los establecimientos aceptar de sus clientes el pago sin dinero en efectivo. Los clientes efectúan el pago mediante una tarjeta de crédito o débito que está garantizada por una entidad financiera.

El banco BHD León opera con los sistemas visa y mastercard, por lo que los establecimientos adheridos a estos sistemas pueden aceptar este medio de pago,

asegurando el cobro de sus ventas en cuanto presenten las facturas correspondientes al banco del que son clientes.

Entre las principales ventajas de este sistema están:

- ✓ Permite incrementar las ventas, ya que sus potenciales clientes puedan tomar una rápida decisión de compra en su establecimiento aunque no dispongan de efectivo (y tienen mayor capacidad de compra gracias al crédito de la tarjeta).
- ✓ Acepta pagos con total garantía para las tarjetas visa, mastercard, visa electrón, american express, maestro, diners y tarjetas red 6000.
- ✓ Cobro inmediato de las ventas efectuadas, siempre que se cumplan los requisitos establecidos en el contrato.
- ✓ Evita incidencias en el tratamiento del dinero en efectivo: falsificaciones, cuadros, diferencias en caja o cambio de moneda.
- ✓ Tecnología EMV para tarjetas con chip EMV.
- ✓ Puede realizar devoluciones y consultas de operaciones.

A los elementos tradicionales de la tecnología que facilitaba el pago a través de la tarjeta electrónica, su lectura y verificación, el banco BHD León, conjuntamente con sus consignatarios visa Y mastercard se han ido incorporando otros que ayudan a utilizar la tarjeta de forma más segura o con medios de comunicación de la información más modernos, como puede ser el caso del NFC.

Banda magnética y el chip: La banda magnética fue incorporada en los años 70 para agilizar los pagos, gracias a que los TPV leían la información del titular y conectaban con la entidad para activar el proceso de validación. Una vez que se obtenía la confirmación del banco, el cliente firmaba un justificante del pago para el comercio, por eso en las tarjetas también se incluye una zona para que el propietario estampe su firma, que podía ser cotejada al pagar en un establecimiento.

Chip EMV: A partir del año 2014, se fueron introduciendo en el mercado las tarjetas compatibles con el estándar EMV, promovido por las empresas multinacionales,

como McDonald, pizza Hut, entre otras, que añadía a la tarjeta un chip para dotarla de mayor seguridad. Los TPV fueron adaptados y los pagos se empezaron a hacer mediante el chip y la introducción del código secreto del cliente. En este tipo de operaciones, la firma dejó de ser necesaria, lo que influyó para hacer los pagos más rápidos y seguros.

Chip NFC: las tarjetas más modernas incorporan tecnología RFID para pagos inalámbricos, mediante chips NFC. Son las llamadas tarjetas contactless, que facilitan las compras gracias a que no es necesario sacar la tarjeta para pagar, haciéndolo todavía más rápido y seguro.

En los pagos contactless basta con situar la tarjeta muy cerca del TPV para realizar el pago. La comunicación se realiza entre ambos elementos, TPV y chip de la tarjeta, donde el terminal de pago envía la información a nuestra tarjeta que responde con los datos para autorizar la operación. El chip NFC del TPV funciona en modo activo, generando el campo electromagnético para facilitar la comunicación, mientras que el de nuestra tarjeta funcionaría en modo pasivo, aprovechándose de dicho campo.

De esta forma por ejemplo no necesitaríamos sacar la tarjeta de la cartera para pagar, bastaría con acercar nuestra cartera física o monedero para realizar dicho pago. La distancia entre la tarjeta y terminal tiene que ser inferior a 10 cm, ya que NFC utiliza la banda de los 13.56 mhz, algo que es una buena medida de seguridad para que no se pueda interceptar los datos que se transmiten entre ambos dispositivos. La velocidad de transmisión será de 106kbit/s, 212, kbit/s o 424 kbit/s.

Además de los elementos visibles en estas tarjetas bancarias, hay otros que son necesarios para poder operar con ellas. Uno de ellos es el PIN necesario para operar, que sirve para que nadie pueda usar la tarjeta a menos que conozca este dato.

En el caso de los pagos contacless si el importe a pagar es menos o igual a 20 euros, no es necesario introducir el PIN, si el importe es mayor, el sistema solicitará que se introduzca dicha clave. Si el usuario de la tarjeta tiene activado el sistema de alertas de pagos con tarjeta, recibirá un mensaje con el aviso de la cantidad abonada.

Otros elementos adicionales de las tarjetas bancarias son los límites operativos y de crédito. En el caso de las tarjetas de crédito, el límite de crédito es la cantidad que la entidad le deja disponer a crédito, para liquidar en las condiciones fijadas en contrato (a mes vencido, con pago aplazado, etc.). Para todas las tarjetas se pueden fijar una serie de límites de seguridad, como son el límite diario de retirada de efectivo en cajeros o el límite diario de pagos en comercios. Gracias a estos límites se limita el daño causado en caso de robo de la tarjeta y uso fraudulento de la misma.

También está la cuenta asociada a la tarjeta, que normalmente es de la misma entidad emisora del plástico, salvo en el caso de las tarjetas sin cambiar de banco. En cualquier caso, siempre debe existir una cuenta asociada, contra la que se cargarán las operaciones realizadas con la tarjeta. El titular de la cuenta puede ser diferente del de la tarjeta, en el caso de las tarjetas adicionales que se emiten para personas autorizadas

### **3.2.-Fortalezas y debilidades de la infraestructura del banco BHD León**

Tiene como objeto social la celebración y ejecución de todas las operaciones legalmente permitidas a los bancos comerciales, con sujeción a los requisitos, restricciones y limitaciones impuestos por las leyes. Su accionista mayoritario es grupo Aval Acciones y Valores S.A., por lo cual hace parte de uno de los conglomerados financieros más importantes del país. Desde el año 2002 la entidad ha experimentado cambios en los distintos frentes de su actividad, consolidando su vocación bancaria a través del lanzamiento de nuevos productos, tales como cuenta corriente, operaciones de divisas, créditos de consumo, de libre inversión, de tesorería y empresariales, sin abandonar las tradicionales líneas de depósitos de

ahorro (cuentas y CDT), así como los créditos hipotecarios individuales y para constructor. De la misma forma, cuenta con canales electrónicos ágiles y seguros como Audiovillas, Internet, cajeros automáticos, Pin Pad y puntos de pago, que ofrecen comodidad y agilidad a sus clientes. El banco AV Villas se encuentra en un período creativo y de consolidación, que apunta al objetivo estratégico de lograr su crecimiento, para lo cual se ha preparado; cuenta con una red de oficinas competitiva, su fuerza de ventas ha sido formada y tiene a su disposición la mejor tecnología y un eficiente soporte administrativo.

Así mismo fue la primera entidad del sector financiero en abrir la más completa oficina virtual a través de la cual clientes y usuarios pueden solicitar productos de crédito y ahorro sin acudir a alguna sucursal física y con los más altos estándares de seguridad. Ofrece una red de más de 230 oficinas, en las cuales el cliente puede realizar operaciones financieras y recibir asesoría especializada. El banco cuenta con una red de oficinas clasificadas en: Tradicional, empresarial, centros de pago y de crédito Inmediato que consolida su operación a través de la oferta diseñada para cada uno de sus segmentos, que dan impulso a la economía con una propuesta de valor en productos, canales y estructuras de atención, focalizados siempre en el servicio. (banco BHD León, 2017)

### **3.3.-Crecimiento de la infraestructura del banco BHD León durante el período 2015-2017**

A raíz de la fusión entre el banco BHD y el banco León, la infraestructura del banco que asumió dicha fusión (BHD), tuvo incremento significativo de un 31% con relación al último periodo, previo a la fusión, lo cual le llegó a colocar como el segundo banco privado de mayor red de negocios en todo el territorio nacional

A continuación se presentan las cifras de crecimiento del banco BHD León durante el período 2015-2017, donde se muestra el vertiginoso crecimiento de dicha entidad, lo cual es un indicativo de su fortaleza en el mercado de la banca múltiple en la República Dominicana.

Tabla No. 1: Infraestructura BHD Leon 2015

<b>Año 2015</b>			
<b>Ubicación</b>	<b>Oficinas</b>	<b>Subagentes</b>	<b>Cajeros automáticos</b>
Zona Metropolitana	78	188	322
Interior del país	63	112	252
<b>TOTAL</b>	<b>141</b>	<b>300</b>	<b>574</b>

Fuente: Banco BHD Leon

Tabla No. 2: Infraestructura BHD Leon 2016

<b>Año 2016</b>			
<b>Ubicación</b>	<b>Oficinas</b>	<b>Subagentes</b>	<b>Cajeros automáticos</b>
Zona Metropolitana	74	249	340
Interior del país	64	255	289
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>504</b>	<b>629</b>

Fuente: Banco BHD Leon.

Tabla No. 3: Infraestructura BHD Leon 2017

<b>Año 2017</b>			
<b>Ubicación</b>	<b>Oficinas</b>	<b>Subagentes</b>	<b>Cajeros automáticos</b>
Zona Metropolitana	83	261	358
Interior del país	69	273	306
<b>TOTAL</b>	<b>152</b>	<b>534</b>	<b>664</b>

Fuente: Banco BHD Leon.

### 3.4.-Perspectivas de la infraestructura del banco BHD León

El banco BHD León es sin dudas una de las entidades bancarias de mayor crecimiento en los últimos diez años, por eso hoy en día tiene la segunda infraestructura más importante del mercado financiero dominicano, y no conforme con todo lo que ha logrado el banco BHD León en materia de infraestructura, en el año 2018 ha suscrito un acuerdo con el banco de Reservas para los denominados

subagentes bancarios. Mediante este acuerdo comparten sociedad en la principal red de subagentes bancarios del país, “Mi Red”, con el objetivo de impulsar la inclusión financiera en República Dominicana.

Mediante esta alianza el banco de Reservas pasa a ser accionista de Mi Red, junto al banco BHD León y la empresa colombiana Carvajal, Tecnología y Servicios, entidad pionera en la creación de plataformas tecnológicas para subagentes bancaria, con presencia en 15 países de América Latina, y la cual tendrá a cargo la administración de la red.

“La inclusión financiera es un objetivo que tenemos común, es por ello que hemos creado esta plataforma y hemos invitado a las entidades bancarias para que formen parte de la misma. Agradecemos mucho la disposición de Enrique Ramírez, quien desde hace ya varios meses ha mostrado el interés de que el banco estatal en forme parte de esta empresa, ya no solo como usuario de mi red, sino ahora como accionista”. (Archévar, 2018)

“Mi Red” es la primera y más completa plataforma tecnológica de servicios para subagentes bancarios disponible para las entidades financieras interesadas en operar a través de establecimientos comerciales en los diferentes sectores de las zonas urbanas y rurales, permitiendo a los usuarios realizar operaciones como remesas, depósitos, pagos de préstamos y de servicios, recargas, retiro de efectivo y pago y consulta de tarjetas de crédito.

Con su participación, junto al BHD-León y la empresa colombiana Carvajal Tecnología y Servicios, Banreservas interpreta los propósitos del gobierno y el estado dominicano de trabajar incansablemente para combatir la desigualdad social y la exclusión económica. “Los subagentes bancarios son una pieza clave en el acceso masivo a los servicios financieros de ciudadanos residentes en comunidades suburbanas y rurales, lo que constituye un significativo esfuerzo nacional para promover la inclusión e igualdad social”. (Paniagua, 2018)



Este convenio es parte de las acciones del plan estratégico de “Mi Red”, cuyos servicios están disponibles desde julio de 2014 para todas las entidades bancarias del sistema financiero nacional.

### **3.5.-Análisis y presentación de los resultados**

A continuación se le mostrara los resultados obtenidos en base a encuestas realizadas a los diversos clientes del banco BHD León en sus diferentes áreas, como son: en sus servicios bancarios, en su valoración como infraestructura, su eficiencia, entre otras áreas:

#### **1.-¿En comparación con otros bancos, como valoras los servicios bancarios del banco BHD?**

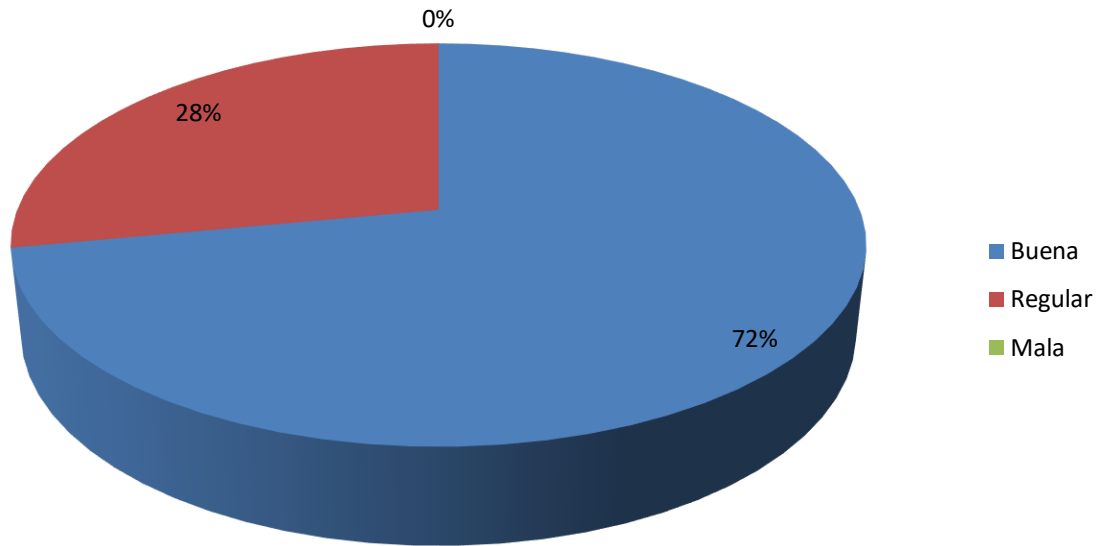
Tabla No. 4: Valoración de los servicios bancarios del banco BHD León.

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCIENTO
Buena	86	72%
Regular	34	28%
Mala	0	0%
TOTAL	120	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a clientes del banco BHD León

En comparación con otros bancos, el 72% valora como buenos los servicios bancarios del banco BHD; el 28% los entiende regular.

### Gráfico No. 1: Valoración de los servicios bancarios del banco BHD León.



### 2.-¿Cómo valoras la infraestructura bancaria del banco BHD Leon?

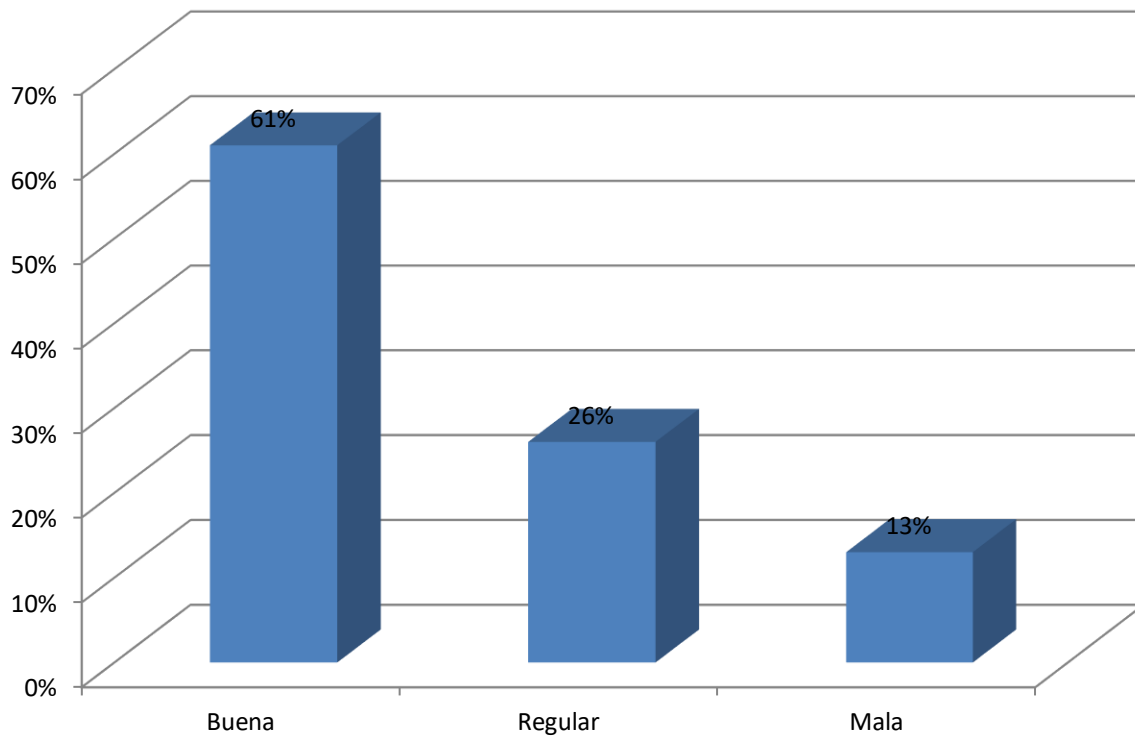
Tabla No. 5: Valoración de la Infraestructura del banco BHD León.

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCIENTO
Buena	73	61%
Regular	31	26%
Mala	16	13%
TOTAL	120	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a clientes del banco BHD León.

El 61% de los encuestados valora como buena la infraestructura bancaria del banco BHD León, mientras que el 26% la considera regular, finalmente, el 13% la entiende mala.

**Gráfico No. 2: Valoración de la Infraestructura del banco BHD León.**



**3.-¿De los siguientes componentes de la infraestructura bancaria del banco BHD, cual consideras es más eficiente?**

Tabla No. 6: Eficiencia de la infraestructura del banco BHD León.

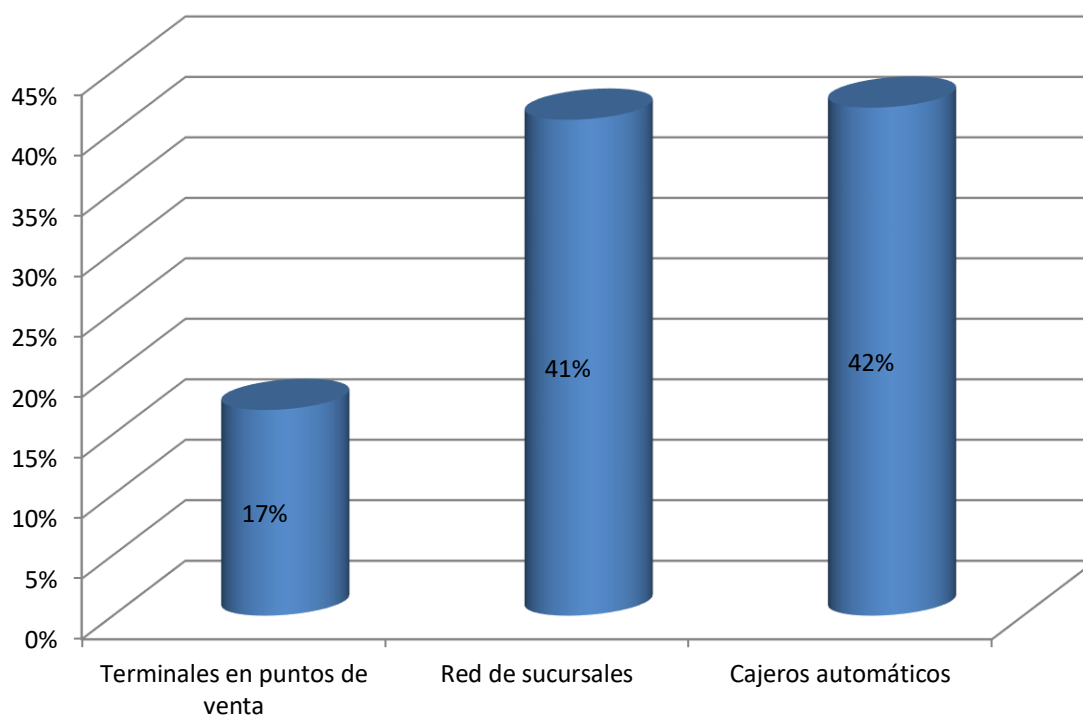
VARIABLES	FRECUENCIA	PORCIENTO
Terminales en puntos de venta	21	17%
Red de sucursales	49	41%
Cajeros automáticos	50	42%
TOTAL	120	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a clientes del banco BHD León.

El 42% de los consultados entiende que el componente de la infraestructura del banco BHD más eficiente es la red de cajeros automáticos; el 41% respondió que

las redes de sucursales, y finalmente, el 17% respondió que las terminales en puntos de venta.

**Gráfico No. 3: Eficiencia de la infraestructura del banco BHD León.**



**4.-En comparación con otras entidades bancarias, ¿Cómo valoras la red de cajeros automáticos del banco BHD León?**

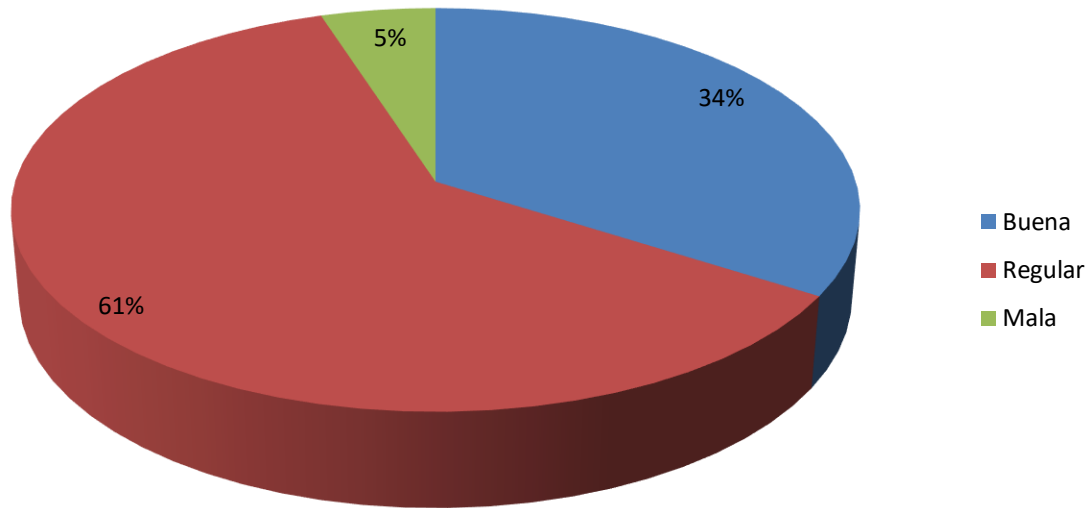
Tabla No. 7: Valoración de la red de cajeros automáticos BHD León.

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCIENTO
Buena	41	<b>34%</b>
Regular	74	<b>61%</b>
Mala	5	<b>5%</b>
TOTAL	120	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a clientes del banco BHD León.

‘En comparación con otras entidades bancarias, el 61% entiende que la red de cajeros automáticos es regular; el 34% la considera buena, y finalmente el 5% la entiende mala.

**Gráfico No. 4: Valoración de la red de cajeros automáticos BHD León.**



**5.- En comparación con otras entidades bancarias, ¿Cómo valoras la red de sucursales del banco BHD León?**

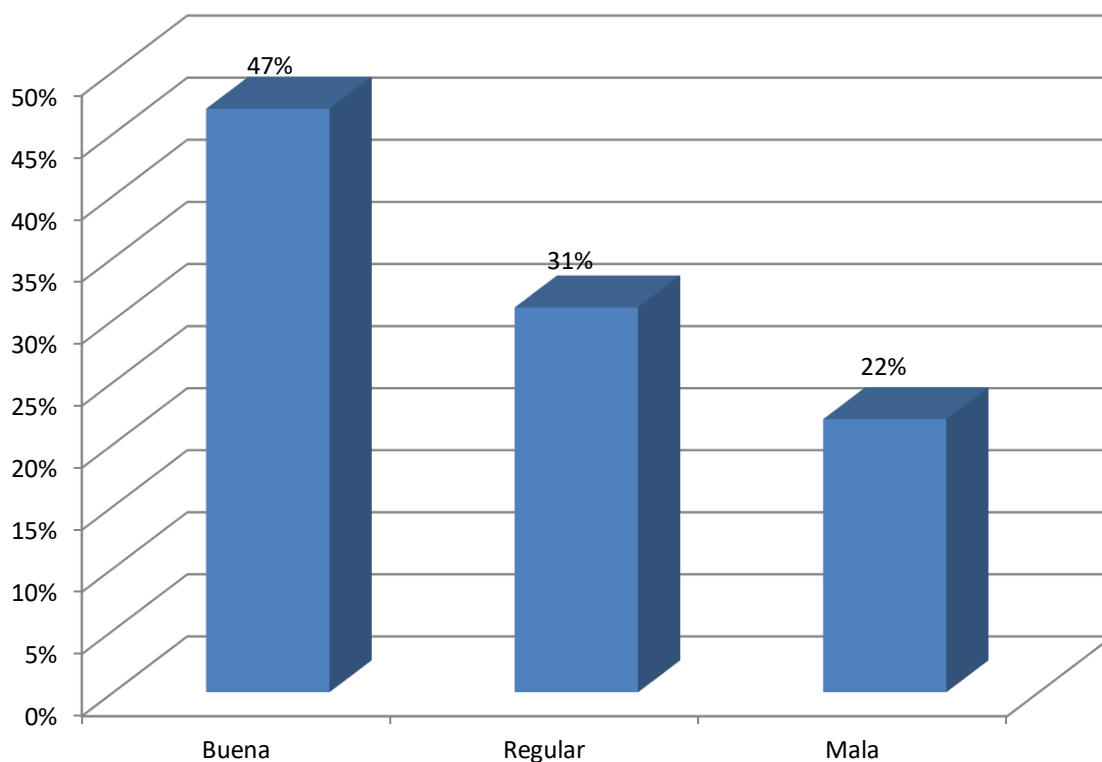
Tabla No. 8: Valoración de la red de sucursales banco BHD León.

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCIENTO
Buena	56	47%
Regular	38	31%
Mala	26	22%
TOTAL	120	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a clientes del banco BHD León.

En comparación con otras entidades bancarias, el 47% de los encuestados valora como buena la red de sucursales del banco BHD León, el 31% la entiende regular, y el 22% la considera mala.

**Gráfico No.5: Valoración de la red de sucursales banco BHD León.**



**6.- En comparación con otras entidades bancarias, ¿Cómo valoras la red de Terminales en puntos de venta del banco BHD León?**

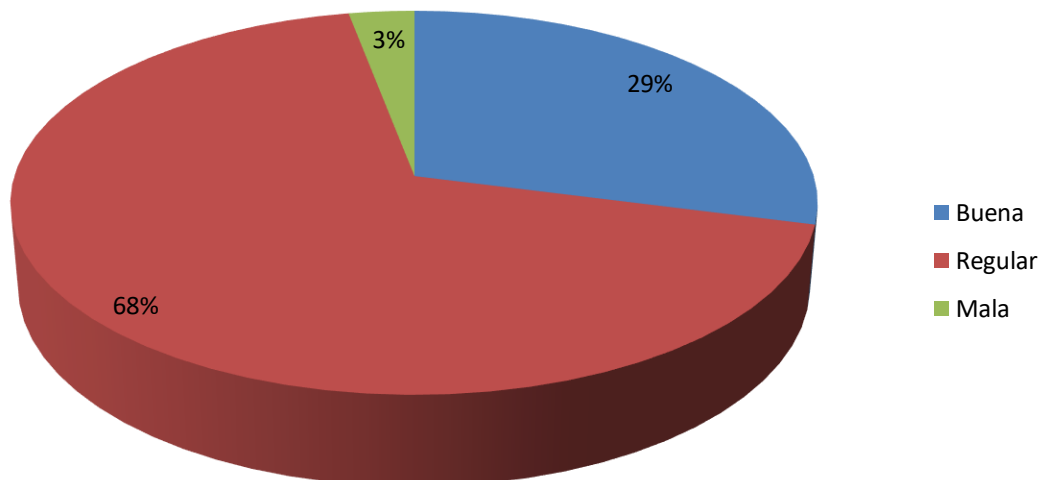
Tabla No.9: Valoración de terminales en puntos de venta del banco BHD León.

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCIENTO
Buena	35	29%
Regular	81	68%
Mala	4	3%
TOTAL	120	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a clientes del banco BHD León.

Haciendo la comparación con otras entidades bancarias; el 68% entiende que la red de terminales en puntos de venta es regular; el 29% las entiende buena, y finalmente el 3% la considera mala.

**Tabla No.6: Valoración de terminales en puntos de venta del banco BHD León.**



**7.-Entiendes que la fusión del banco BHD con el banco León ha contribuido a fortalecer su infraestructura bancaria?**

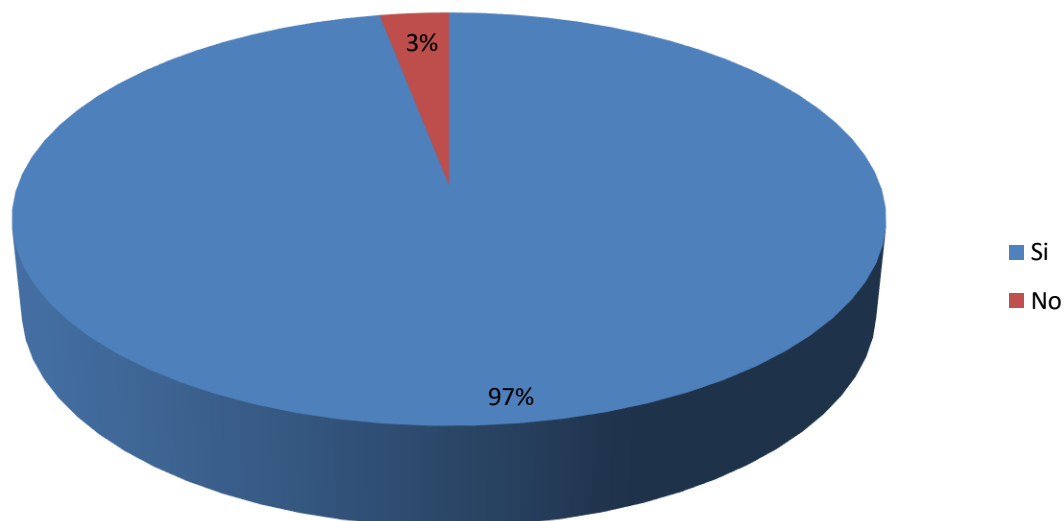
**Tabla No.10: Valoración de la infraestructura después de la fusión del BHD León.**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCIENTO
Si	116	97%
No	4	3%
TOTAL	120	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a clientes del banco BHD León.

El 97% de los consultados entiendes que la fusión del banco BHD con el banco León ha contribuido a fortalecer su infraestructura bancaria; el 3% respondió que no.

**Tabla No.7: Valoración de la infraestructura después de la fusión del BHD León.**



**8.-¿Cómo consideras es la tecnología de la infraestructura bancaria del banco BHD León?**

Tabla No.11: Tecnología de la infraestructura del banco BHD León.

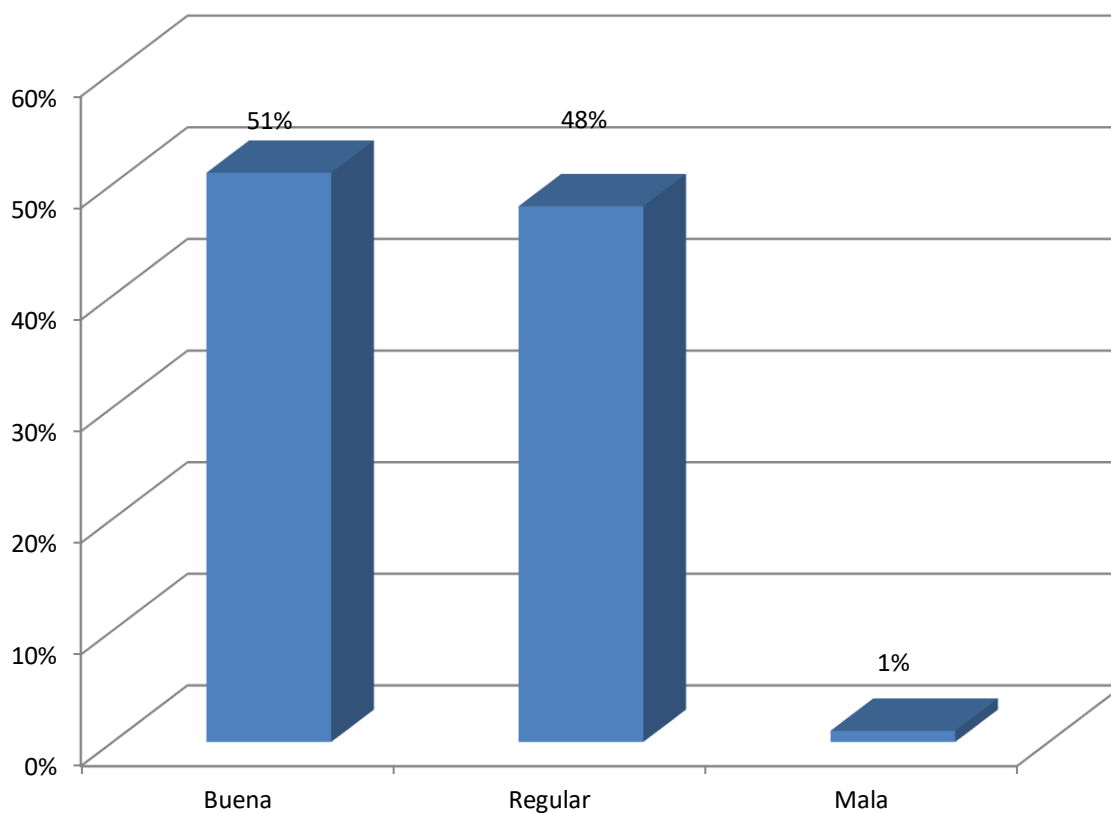
VARIABLES	FRECUENCIA	PORCIENTO
Buena	61	51%
Regular	58	48%
Mala	1	1%
TOTAL	120	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a clientes del banco BHD León.

El 51% de los encuestados considera que es buena la tecnología de la infraestructura bancaria del banco BHD León; el 48% la entiende regular, y finalmente, e 1% la considera mala.



**Tabla No.8: Tecnología de la infraestructura del banco BHD León.**



**9.-¿Cómo valoras el acuerdo de subagentes entre el banco BHD León y Banreservas “Unared”?**

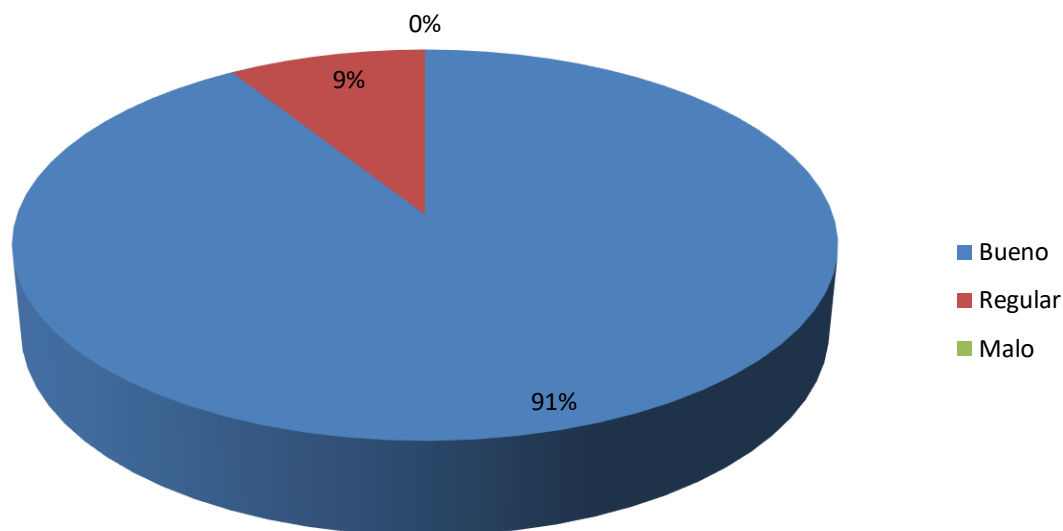
**Tabla No.12: Valoración de acuerdo subagentes del banco BHD León y Banreservas**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCIENTO
Bueno	110	91%
Regular	5	9%
Malo	0	0%
TOTAL	120	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a clientes del banco BHD León.

El 91% de los consultados valora como positivo el acuerdo “Unared” del banco BHD León con el banco de Reservas; el 9% lo entiende regular.

**Tabla No.9: Valoración de acuerdo subagentes del banco BHD León y Banreservas.**



**10.-Fortalece a la infraestructura del banco BHD su acuerdo con Banreservas el acuerdo de subagentes?**

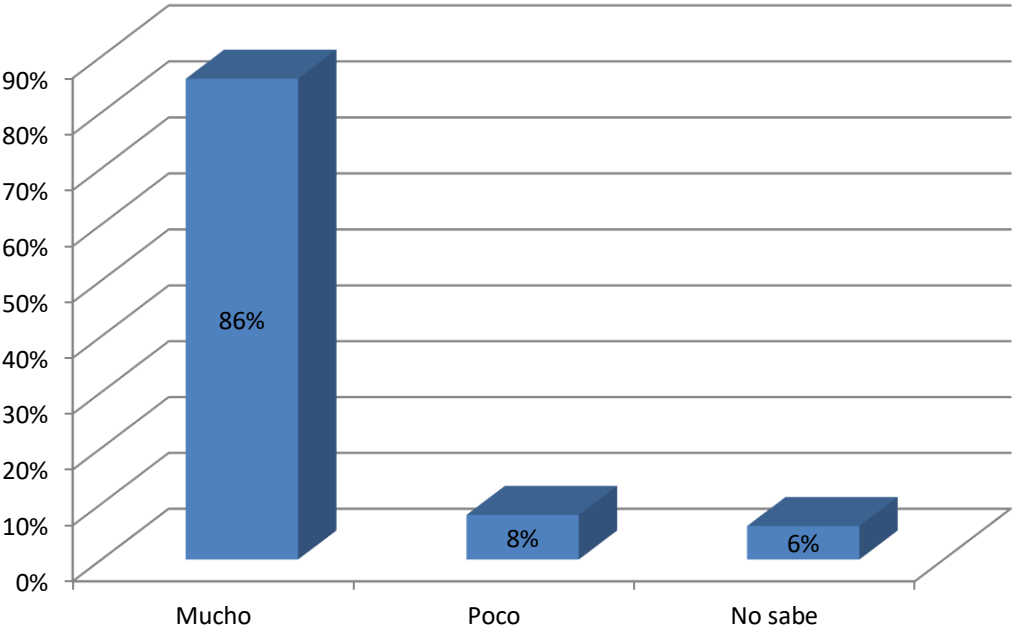
**Tabla No.13: Infraestructura del BHD León después del acuerdo de subagentes con Banreservas.**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCIENTO
Mucho	104	86%
Poco	10	8%
No sabe	6	6%
TOTAL	120	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a clientes del banco BHD León.

El 86% de los consultados entiende que con el acuerdo “Unared” entre el banco BHD León y el banco de Reservas se fortalece la infraestructura del banco BHD León; el 8% dice que poco y finalmente, el 6% dijo que no sabe.

**Tabla No.10: Infraestructura del BHD León después del acuerdo de subagentes con Banreservas.**



## CONCLUSIONES

Entre los años 2010 y 2015 los bancos dominicanos hicieron una inversión aproximada de RD\$2,800 millones en mantenimiento y adquisición de nuevos cajeros. Gracias a estas inversiones se estima que, durante el año 2015 los clientes ahorraron y/o incrementaron sus ingresos en un monto aproximado de RD\$5,000 millones al usar el cajero automático versus desplazarse y emplear el tiempo en una sucursal bancaria.

Los últimos datos aportados por la Superintendencia de Bancos indican que a diciembre del año 2013, la banca múltiple mantiene operando en República Dominicana una red de infraestructura de servicio al cliente que asciende a 833 sucursales, 2150 cajeros automáticos y las oficinas principales de cada banco múltiple. Estas cifras representan para el período, un crecimiento acumulado de 37.7% y 78.3% respectivamente.

El crecimiento en la red de cajeros automáticos ha significado también una mejoría en términos de la cobertura poblacional. En ese sentido, en la actualidad existe un cajero por cada 4,700 habitantes.

Con el crecimiento de las sucursales, pero sobre todo de los cajeros, la banca ofrece una respuesta a la necesidad de sus clientes de disponer de su dinero en una forma más cómoda, eficiente y menos costosa.

En el caso de la infraestructura del banco BHD Leon, es importante decir que está distribuida se distribuye de manera heterogénea entre el distrito nacional, provincias y municipios del país, y los elementos básicos que se destacan de su infraestructura son las sucursales, los cajeros automáticos y terminales de puntos de venta.

El banco BHD es la entidad bancaria que ha tenido mayor crecimiento, sobre todo en los últimos 5 años, puesto que hizo una de las más importantes alianzas del sistema,

con una de las entidades bancarias consideradas sólidas y estables, como lo es el banco León. A partir de esta alianza, el banco BHD ha incrementado sus oficinas comerciales, con un total de 138 oficinas, de las cuales, 74 están ubicadas en la zona metropolitana, mientras que las 64 restantes están ubicadas en el interior del país.

El banco BHD León tiene en la actualidad un total de 504 subagentes bancarios, de los cuales, 249 están ubicados en la zona metropolitana, mientras que 255 están ubicados en el interior del país, los cuales son considerados como uno de los soportes principales de dicha entidad financiera.

En cuanto a los cajeros automáticos, actualmente cuenta con 629 cajeros automáticos, de los cuales, 340 están diseminados en la zona metropolitana; mientras que los 289 restantes están ubicados en el interior del país, sin embargo, esta distribución de cajeros automáticos del banco BHD León ha dado un giro mucho más satisfactorio, y esto es, gracias al acuerdo con el banco de Reservas, quienes hicieron un acuerdo estratégico que implica una red de cajeros automáticos, denominados Unared, la cual pone a disposición del banco BHD León, un total de 1,300 unidades.

## RECOMENDACIONES

Planteadas las conclusiones del estudio, a continuación se presentan las siguientes recomendaciones:

Que el banco BHD León amplíe su marco de alianza estratégica, tendente a garantizar un mayor crecimiento de su infraestructura en todo el territorio de la República Dominicana.

Que se creen las condiciones para que el banco cree una red de servicios bancarios móviles; esto es, que se puedan hacer todo tipo de transacciones, y que dicha movilidad sea efectiva especialmente durante los días 15 y 30 de cada mes, y dichas redes deberán operar en puntos estratégicos, como universidades, centros comerciales, hospitales, etc. Esta recomendación se hace a propósito de que en el banco BHD León cada mes se presentan dificultades con el tiempo de espera, y muchos clientes se quejan que para realizar una simple transacción de depósito o cambio de cheques deben esperar mucho, y esto suele darse durante las fechas de pago de nómina..

Que el banco se disponga a ampliar sus terminales en puntos de venta en todo el territorio nacional.

## BIBLIOGRAFÍA

Sánchez, S. (2010).. Desarrollo de la Banca Múltiple en el siglo XX, Buenos Aires, Argentina: BHC Editores.

Guerra, T. (2014). Banca Múltiple y su desarrollo en las Américas, Buenos Aires, Argentina: 4ta Edición, Editora Terran..

Adams, C. (2016). Visión General de la Banca Múltiple en América Latina, Madrid, España: Editorial Colugna.

Richardson, A- (2013). Sistema financiero en el siglo XXI, Buenos Aires, Argentina: Editorial Pampa.

Aggitto, D. (2014). Sistema financiero nacional, sus aportes, Santo Domingo, Rep. Dom.: Editora Taller.

Vidalía, S- (2006). Metodología de la Investigación Científica, Buenos Aires, Argentina: H.S. Editorial.

Serrano, M. (2010). Metodología de la Investigación Científica, Santo Domingo, República Dominicana: Ediciones Antillana.

Vittiene, J. (2013). Visión Metodologica del Siglo XXI, Santiago de Chile: Ediciones Junpegro.

Rosa, R. (2016). Historia y evolución de los Bancos Comerciales en la República Dominicana, Santo Domingo: Editora Universitaria.

Casillas C. (2015). Guía práctica para el diseño y otorgamiento de financiamientos a las Pequeñas y Medianas empresas, Madrid: EMFOQUE AEVAL.

Cea d'Ancona, A. (2005). Métodos y Técnicas de Investigación cuantitativa", Editorial Síntesis Madrid 1997 .

Festinger, A. y Katz, G. (2002). "Los Métodos de Investigación en Ciencias Sociales", Piados.

Flórez, O. y y Alonso, T. (2001). Investigación Educativa y Pedagógica. Bogotá: McGraw Hill.

Grawitz M. (2010). "Métodos y Técnicas de las Ciencias Sociales I-II." Editorial Mexicana 1984, México.

Hernández, F. (2004). "Metodología de la Investigación", Colombia, McGraw Hill.

Ley 11-92 Código Financiero y Monetario Dominicano.

Ley 92-04 (Entidades Intermediación Financiera) En República Dominicana.

Made Serrano, Nicolás. "Metodología de la Investigación". Santo Domingo, 2006.

Martínez, A. (2012), Gestión Financiera en América Latina. 3ra. Edición; Bogotá, Colombia: Grados, Ed.

Sabino, Carlos A. El Proceso de Investigación. Buenos Aires: Edit. Lumen.1996

Salkind, Neil J. Métodos de Investigación. México: Prentice Hall. 1999.

Sierra R. (2005). Técnicas de investigación Social Teoría y ejercicios, Décima edición, Editorial Paraninfo, Madrid: Suyana..

Soto, D. (2011). Desarrollo de la Banca Múltiple en el siglo XX, Buenos Aires, Argentina: Ediciones Balora.

Taylor, S.J. y R. Bogdan (2011). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Barcelona: Paidós.

Vega, W. (2006). "Historia del derecho Dominicana", 5ta Edición, Editora Amigo del Hogar, Santo Domingo, 2006.

Vilchez, O. (2010). Visión General de la Banca Múltiple en América Latina, México: Greymi, Ed



## **ANEXOS**



**Decanato de Posgrado**

**Anteproyecto para optar por el título de:  
Maestría en Administración Financiera**

Título:

**EVOLUCION DE LOS BANCOS MULTIPLES DOMINICANOS:  
DESARROLLO DE SU INFRAESTRUCTURA  
(Caso: Banco BHD LEON, 2015 - 2017)**

Postulante:

**Lic. Vidal Ferreras Ferreras**

Matricula:

**2016-1659**

Tutor:

**Dr. Reinaldo Ramón Fuentes Plasencia**

**Santo Domingo, Distrito Nacional**

**República Dominicana**

**Abril, 2018**

## INTRODUCCION

Esta investigación permitirá indagar sobre el origen de los bancos múltiples dominicanos, al tiempo de conocer la importancia que tienen estas instituciones como motor del desarrollo del sistema financiero del país, lo cual es realizado por medio de la intermediación financiera, fungiendo como receptores y canalizadores de recursos.

Son considerados bancos múltiples aquellas entidades financieras que regidas por los lineamientos establecidos en la “ley general de bancos”, tienen la autorización de desarrollar operaciones que por lo regular realizan otros tipos de entidades financieras.

Un aspecto importante en el desarrollo de cualquier entidad de este tipo, es que debe sustentarse en una infraestructura sólida que le permita poder ofertar sus servicios a la mayor cantidad de clientes, creando las condiciones para acercar el banco hacia ellos, con lo cual se garantiza la mayor solidez de cualquier entidad bancaria.

Para la realización de tan importante investigación, se pretende analizar la infraestructura del banco BHD León, a partir de la evolución de los bancos múltiples en la República Dominicana.

El desarrollo de la investigación será presentada en tres capítulos, distribuidos de la manera siguiente:

En el capítulo I se plantearán los aspectos generales de la banca múltiple, donde se podrá observar los datos históricos de la banca múltiple, tanto a nivel local como en el plano internacional. De igual modo se presentarán las principales conceptualizaciones y las generalidades de la banca múltiple.

En el capítulo II se presenta el marco institucional del banco BHD León, esto es, su historia, su estructura corporativa y orgánica y el diagnóstico general de dicha entidad bancaria.

En el tercero y último capítulo se pone relieve un análisis y desarrollo de la infraestructura del banco BHD León, por lo que será necesario abordar el marco general de la infraestructura del banco; así como las fortalezas y debilidades. También se expone el nivel de crecimiento de la infraestructura de la entidad durante el periodo 2015 – 2017.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:**

Los bancos múltiples son la equivalencia a los bancos comerciales dentro del esquema de la legislación financiera de la República Dominicana. Son entidades de intermediación financiera que brindan los diversos productos y servicios en el ámbito financiero, lo cual incluye cuentas corrientes, captaciones y préstamos en moneda extranjera que otras entidades/instituciones no pueden brindar, como es el caso de los bancos de ahorros y créditos y las asociaciones de ahorros y préstamos.

Concibiendo la infraestructura bancaria como el principal soporte de la banca múltiple, la cual permite realizar las más diversas operaciones, como son: sucursales, terminales de puntos de venta y los cajeros automáticos. Puede decirse que, en las últimas décadas ha habido un crecimiento progresivo en la mayoría de las entidades bancarias, lo cual ha eficientizado los servicios financieros, sin embargo, es evidente que independientemente de los avances, muchas entidades aun confrontan dificultades para poder ofertar servicios en todo el territorio de la República Dominicana.

En el caso del banco BHD, que tiene sus orígenes en el año 1972, ha venido experimentando crecimientos constantes y ha jugado un papel preponderante en la evolución que ha vivido el sector financiero, como es el innegable el liderazgo en la promoción de los importantes cambios en el sistema financiero del país, y en el año 1992 tuvo una participación de principalía en el proceso de “reforma financiera” que le llevó a la integración por fusión de todas las empresas del grupo BHD, para convertirse en el año 1993, en el primer banco múltiple del país.

Es a partir de ese momento cuando el banco BHD comienza a dar pasos agigantados en cuanto al desarrollo de su infraestructura, puesto que esa transformación que implicó su paso a la banca múltiple, dio al traste con cambios significativos en su estructura organizacional y en su plataforma tecnológica, lo cual ha sido determinante para su expansión en una buena parte del territorio nacional.

Esta infraestructura se expande aun mas a partir de la fusión con el banco León en el año 2014, sin embargo, es evidente que aún tiene que desplegar grandes esfuerzos para expandirse en todo el territorio nacional, de manera que haya mayor cantidad de sucursales, terminales de puntos de venta y de cajeros automáticos, puesto que muchos clientes de esta importante entidad bancaria aducen a la incomodidad para efectuar cualquier transacción bancaria en muchas provincias del país.

Las sucursales, dentro del esquema de la infraestructura bancaria juegan un rol determinante en las instituciones, puesto que es el mecanismo idóneo para que el “banco” esté en contacto directo con sus clientes, lo que se traduce en confianza y seguridad en las operaciones que oferta el banco.

El banco BHD León está en la necesidad de aumentar el tamaño de la red de sucursales en todo el territorio de la República Dominicana, de manera que pueda convertirse en un ente diferenciador con relación a la competencia, pero que además las sucursales que se incorporen sean de mayor tamaño y brinden mayor cantidad de servicios.

Así mismo, se deben ampliar las terminales punto de venta, ya que es un tipo de estructura bancaria en el que las instalaciones son menos costosas y contribuyen a extender la cobertura de servicios de aceptación de medios electrónicos de pago.

**A partir del planteamiento de estas problemática, se llevara a cabo una investigación la cual se realizara en base ha:**

- El proceso evolutivo de los bancos múltiples en la República Dominicana ha contribuido de manera eficaz al desarrollo del sistema financiero del país.
- El nivel de desarrollo que ha tenido la infraestructura del banco BHD León ha sido determinante para su desarrollo en el sistema financiero dominicano.

## **OBJETIVOS GENERAL (S) Y ESPECÍFICO DE LA INVESTIGACION:**

### **OBJETIVOS GENERALES:**

- Analizar la infraestructura del banco BHD León a partir de la evolución de los bancos múltiples en la República Dominicana.
- Determinar el nivel de desarrollo que ha tenido la infraestructura del banco BHD León

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

- Estudiar las características de la banca múltiple en el sistema financiero dominicano.
- Determinar los componentes básicos de la infraestructura de la banca múltiple.
- Conocer el proceso de la infraestructura de la banca múltiple en la República Dominicana.
- Analizar las perspectivas que ha desarrollado la banca múltiple en el sistema financiero dominicano.
- Evaluar las fortalezas y debilidades de la infraestructura de la banca múltiple en la República Dominicana.



## JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION:

### - **Justificación teórica:**

En esta investigación se pretende además cuestionar la teoría evolutiva de la banca múltiple; esto es, desglosar los principios básicos que sustentan el origen y desarrollo de este tipo de entidades financieras, lo cual explica la importancia desde el punto de vista teórico.

En términos concretos y a modo de resumen, esta investigación tiene su justificación desde el punto de vista teórico, porque esta obedece a criterios meramente científicos, puesto que su base de sustentación es la maestría en administración financiera, cuyos objetivos primarios son la reflexión desde el punto de vista académico.

### - **Justificación práctica:**

Desde el punto de vista práctico, esta investigación adquiere su mayor valor, por el hecho de que en los procesos evolutivos de los bancos múltiples de la República Dominicana ha planteado una diversidad de dificultades que han puesto en riesgo sus fortalezas, por eso, al presentar este estudio desde una óptica crítica, se podrán ir resolviendo aquellos problemas de infraestructura, de ahí que se propondrán algunas estrategias a seguir para que la proyección de estas entidades sea cada vez más sólida y puedan contribuir de una manera más eficaz con el desarrollo económico de la República Dominicana.

### - **Justificación metodológica:**

El estudio de la evolución de los bancos múltiples de la República Dominicana y su infraestructura, supone una diversidad de aspectos básicos, desde el punto de vista metodológico, toda vez que tan pronto como pueda

demostrarse que tan válido y confiable es dicho estudio, en esa medida puede servir de soporte para la realización de otros estudios relacionados con el tema.

El hecho de que pueda propiciar discusiones al nivel superior de la educación en el país, a través de esta investigación, supone un reto para el sustentante de esta propuesta, puesto que, esto podría generar una discusión mucho más amplia sobre la influencia que ejerce la infraestructura en el desarrollo de los bancos múltiples en la República Dominicana.

## MARCO TEORICO REFERENCIAL:

“La banca múltiple son entidades de crédito o bancos con altos niveles de especialización en cuanto a la intermediación de crédito, y su principal propósito es realizar utilidades que por lo regular provienen de diferenciales de tasas entre las operaciones de captación y las de colocación de recursos”. (Medina, 2013)

Una de las principales funciones de los bancos múltiples es la de captar recursos del público a través de de operaciones a partir de las cuales asumen pasivos a su cargo para luego colocarlas entre el público, a través de distintas operaciones activas. De igual forma prestan servicios diversos a través de la intermediación financiera. (Sánchez, 2010)

Guerra (2014) sostiene lo siguiente:

“Las operaciones pasivas se representan por un documento que emiten para formalizar su obligación de retornar a sus clientes los recursos depositados y los rendimientos. Las operaciones activas quedan con un activo a su cargo que consiste precisamente en los documentos que los clientes destinatarios de los recursos firman al comprometerse a su devolución junto con el costo que aceptan pagar por la utilización de los mismos. (p. 241)”.

Desde un punto de vista general, debe decirse que la “infraestructura” es la estructura que subyace/oculta en un determinado terreno, que no son más que los cimientos de una edificación o construcción, por consiguiente, la estructura bancaria son aquellos canales a través de los cuales los clientes pueden tener acceso al banco para realizar las distintas operaciones. Esta infraestructura se divide en sucursales, cajeros automáticos y terminales de puntos de venta.

- Las sucursales:

Adams (2016) plantea que los bancos son las entidades financieras, cuyo propósito primordial es guardar el dinero de los clientes, los cuales pueden tener un fin ahorrativo o un fin comercial, y que puede ser invertido, suministra para préstamos o se intercambia.

“Richarson (2013)”, al referirse a las sucursales bancarias, describe que “son las instalaciones para un banco específico que son responsables de algunas funciones bancarias específicas como, por ejemplo, actividades bancarias personales para las personas que viven cerca de la sucursal bancaria, cuyas cuentas están asociadas con las sucursales bancarias establecidas como parte de los servicios de administración financiera.

- Cajeros automáticos:

Los cajeros automáticos son equipos o máquinas que dispensan dinero efectivo a mediante la utilización de tarjetas de crédito o de débito que funciona con una clave secreta personal del tarjetahabiente que identifica a un usuario. Los cajeros automáticos tienen un avanzado sistema de seguridad, que de cierto modo permite que solo el poseedor de la cuenta, sea esta de crédito o de débito, o a quien este decida suministrarle la cuenta para efectuar alguna operación.

- Terminales de puntos de venta:

Aggitto (2014) la define como un dispositivo que, en un establecimiento comercial, que permite gestionar tareas relacionadas con la venta, tales como el cobro por tarjeta de crédito o débito, la creación e impresión del ticket de venta, gestionar el inventario o generar informes que ayudan en la gestión del negocio, entre otras.

## MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL:

- Banco: Es una institución de tipo financiero que, por un lado, administra el dinero que les deja en custodia sus clientes y, por el otro, utiliza éste para prestárselo a otros individuos o empresas aplicándoles un interés , lo que consiste en una de las variadas formas que tiene de hacer negocios e ir ampliando el dinero de sus arcas. (Pratts, 2011)
- Estructura: Es la distribución de las partes de un cuerpo, aunque también puede usarse en sentido abstracto. El concepto, que procede del latín estructura, hace mención a la disposición y el orden de las partes dentro de un todo. (Schidets, 2010)
- Infraestructura: Es el conjunto de elementos o servicios que están considerados como necesarios para que una organización pueda funcionar o bien para que una actividad se desarrolle efectivamente. (Rivas, 2013)
- Capital: “Es la aportación dineraria del empresario, socios o partícipes de la empresa, tanto la aportada inicialmente, como las consiguientes ampliaciones. Existen unos mínimos legales cuando se constituyen sociedades mercantiles”. (Worf, 2002, p. 63)
- Cartera de clientes: “Conjunto de clientes que tiene una empresa o con los que trabaja un vendedor”. (Quevedo, 2008, p. 75)
- Crédito: “Dinero que una parte debe a otra (persona o entidad), y que esta última (el acreedor) tiene derecho de exigir y cobrar”. (Olimpo, 2008, p. 60)
- Crédito a corto plazo: “Dinero concedido por una entidad bancaria, con devoluciones inferiores o iguales al año, con un coste financiero, los intereses”. (Adames, 2008, p. 263)

- Cuenta de pérdidas y ganancias: “Es un documento contable cuya utilidad es conocer el resultado económico del ejercicio”. (Robles, 2014, p. 53)
- Depósito: “Contrato mediante el cual una parte (depositante) entrega a otra (depositario), que la recibe, una cosa mueble con la obligación de custodiarla, conservarla y restituirla al serle reclamada por el depositante o por quien tenga derecho a hacerlo”. (Inoa, 2009, p. 104).
- Dinero: Es cualquier cosa de aceptación general que se utiliza en el intercambio de bienes y servicios o en cualquier transacción financiera. Equivale a un denominador común con tres funciones: 1) medida de valor; 2) instrumento de cambio, y 3) medio de atesoramiento y acumulación. (Tirado, 2011).
- Emisión: Acción de emitir valores de una empresa. Se refiere a títulos de deuda y/o de capital, y puede ser pública o privada, primaria o secundaria. (Enith, 2010).
- Múltiplos: Indicadores diversos que sirven para comparar acciones entre sí, en función de su calidad intrínseca y el precio que tienen en el mercado. Existen diferentes múltiplos utilizados en el mercado de valores. (Klaint, 2010).
- Precio: Valor de los bienes y servicios expresado en dinero, determinado por las fuerzas de la demanda y la oferta. Valor en dinero que se le da a un título en sus operaciones de compraventa. (Pitaluga, 2014).

**MARCO ESPACIAL:** El estudio se llevará a cabo en el banco BHD León, en el ámbito del territorio nacional, República Dominicana, el cual posee un total de 42 sucursales.

**MARCO TEMPORAL:** El desarrollo de esta investigación abarca el periodo de los años 2015-2017. Su ejecución será realizada en enero – abril del año 2018.

## **DISEÑO METODOLOGICO DE LA INVESTIGACION:**

### **Tipo de investigación:**

Considerando la naturaleza de los datos, esta investigación es de descriptiva, puesto que este tipo de estudios tiene por objeto el establecer cómo es y cómo se manifiesta un determinado fenómeno que atrae la atención de tal manera que se puedan limitar a identificar las propiedades en un determinado momento, sin necesidad de que quien lleva a cabo la investigación pueda controlar la información a su conveniencia. (Vidalía, 2006, p. 134)

En ese sentido, la información que se obtiene al suministrar los instrumentos de investigación a los efectos del análisis de la evolución de los bancos múltiples y el desarrollo de su infraestructura, sirve para que sean ser analizados y con base a dichos resultados, se puedan formular las conclusiones y recomendaciones relativas al problema estudiado. (p.154)

En cuanto al enfoque, esta investigación en un primer plano, esta investigación es de tipo cualitativo, puesto que en ella se estudia la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema.

Esta investigación es teórico y documental, en la que se pretende explorar y plantear una diversidad de aspectos relacionados con los acuerdos que rigen los bancos múltiples en la República Dominicana, sobre la teoría que hasta ahora ha surgido en relación al tema, aplicando la técnica de análisis documental la cual consiste en seleccionar las ideas informativamente relevantes de un documento a fin de expresar su contenido sin ambigüedades para recuperar la información en él contenida. (p.175).



## **Los métodos a utilizar serán:**

### **El método deductivo, analítico y comparativo.**

- El método analítico es un proceso de conocimiento que se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusión y premisas generales que pueden ser aplicadas a situaciones similares a la observación. (Vittiene, 2013)
- Mientras que el método deductivo es un proceso de conocimiento que se inicia con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general. (Serrano, 2010)
- Finalmente, el método comparativo, conforme lo establece Serrano (2010) consiste en poner dos o más fenómenos, uno al lado del otro, para establecer sus similitudes y diferencias y de ello sacar conclusiones que definan un problema o que establezcan caminos futuros para mejorar el conocimiento de algo.

### **Las técnicas de investigación:**

En cuanto a las técnicas a utilizar para la realización de este estudio, es importante establecer que al ser un estudio documental, se hará consultas a expertos, análisis de datos históricos, así como encuesta clientes del banco BHD León.

## INDICE DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS

DEDICATORIA

RESUMEN

INTRODUCCIÓN

### **CAPÍTULO I: ASPECTOS ACERCA DE LA BANCA MÚLTIPLE**

1.1.-Datos de evaluación de la banca múltiple a nivel general

1.2.-Historia y evolución de los bancos múltiples en la República Dominicana

1.3.-Conceptualizaciones sobre bancos múltiples

1.4.-Aspectos legales de la banca múltiple en la República Dominicana

### **CAPÍTULO II: MARCO INSTITUCIONAL DEL BANCO BHD LEON**

2.1.-Historia del banco BHD León

2.2.-Estructura corporativa

2.2.1.-Misión

2.2.2.-Visión

2.2.3.-Valores

2.3.-Estructura orgánica del banco BHD León

2.4.-Diagnóstico del banco BHD León

### **CAPITULO III: ANÁLISIS Y DESARROLLO DE LA INFRAESTRUCTURA DEL BANCO BHD LEON**

3.1.-Marco general de la infraestructura del banco BHD León

3.1.1.-Sucursales:

3.1.2.-Cajeros automáticos:

3.1.3.-Terminales de puntos de venta.

3.2.-Fortalezas y debilidades de la infraestructura del banco BHD León

3.3.-Crecimiento de la infraestructura del banco BHD León durante el período 2015-2017

3.4.-Perspectivas de la infraestructura del banco BHD León durante el período 2015-2017

3.5.-Análisis y presentación de los resultados

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS Y/O APENDICE

## BLIBIOGRAFIA

Sánchez, S. (2010).. Desarrollo de la banca múltiple en el siglo XX, Buenos Aires, Argentina: BHC Editores.

Guerra, T. (2014). banca Múltiple y su desarrollo en las Américas, Buenos Aires, Argentina: 4ta Edición, Editora Terran..

Adams, C. (2016). Visión General de la banca múltiple en América Latina, Madrid, España: Editorial Colugna.

Richardson, A- (2013). Sistema financiero en el siglo XXI, Buenos Aires, Argentina: Editorial Pampa.

Aggitto, D. (2014). Sistema financiero nacional, sus aportes, Santo Domingo, Rep. Dom.: Editora Taller.

Vidalía, S- (2006). Metodología de la Investigación Científica, Buenos Aires, Argentina: H.S. Editorial.

Serrano, M. (2010). Metodología de la Investigación Científica, Santo Domingo, República Dominicana: Ediciones Antillana.

Vittiene, J. (2013). Visión Metodologica del Siglo XXI, Santiago de Chile: Ediciones Junpegro.

Rosa, R. (2016). Historia y evolución de los bancos comerciales en la República Dominicana, Santo Domingo: Editora Universitaria.



## Decanato de Posgrado

Trabajo final para optar por el título de:

**Maestría en Administración Financiera**

**ENCUESTA APLICADA A CLIENTES DEL BANCO BHD PARA CONOCER  
SOBRE LA EVOLUCIÓN DE LOS BANCOS MÚLTIPLES DOMINICANOS:  
DESARROLLO DE SU INFRAESTRUCTURA, CASO BANCO LEON.**

### CUESTIONARIO

1.-¿En comparación con otros bancos, como valoras los servicios bancarios del Banco BHD?

a) Buena\_\_\_\_\_ b) Regular\_\_\_\_\_ c) Mala\_\_\_\_\_

2.-¿Cómo valoras la infraestructura bancaria del Banco BHD LEON

a) Buena\_\_\_\_\_ b) Regular\_\_\_\_\_ c) Mala\_\_\_\_\_

3.-¿De los siguientes componentes de la infraestructura bancaria del Banco BHD, cual consideras es más eficiente?

a) Terminales en puntos de venta\_\_\_\_ b) Red de sucursales\_\_\_\_ c) Cajeros automáticos\_\_\_\_\_

4.-En comparación con otras entidades bancarias, ¿Cómo valoras la red de cajeros automáticos del Banco BHD León?

a) Buena\_\_\_\_\_ b) Regular\_\_\_\_\_ c) Mala\_\_\_\_\_

5.- En comparación con otras entidades bancarias, ¿Cómo valoras la red de sucursales del Banco BHD León?

a) Buena\_\_\_\_\_ b) Regular\_\_\_\_\_ c) Mala\_\_\_\_\_

6.- En comparación con otras entidades bancarias, ¿Cómo valoras la red de Terminales en puntos de venta del Banco BHD León?

a) Buena\_\_\_\_\_ b) Regular\_\_\_\_\_ c) Mala\_\_\_\_\_

7.-Entiendes que el la fusión del Banco BHD con el Banco León ha contribuido a fortalecer su infraestructura bancaria?

a) Si\_\_\_\_\_ b) No\_\_\_\_\_

8.-¿Cómo consideras es la tecnología de la infraestructura bancaria del Banco BHD Leon?.

a) Buena\_\_\_\_\_ b) Regular\_\_\_\_\_ c) Mala\_\_\_\_\_

9.-¿Cómo valoras el acuerdo de subagentes entre el Banco BHD León y Banreservas “Unared”?

a) Buena\_\_\_\_\_ b) Regular\_\_\_\_\_ c) Mala\_\_\_\_\_

10.-Fortalece a la infraestructura del banco BHD su acuerdo con Banreservas el acuerdo de subagentes?

a) Mucho\_\_\_\_\_ b) Poco\_\_\_\_\_ c) No sabe\_\_\_\_\_