

UNIVERSIDAD APEC



Decanato de Escuela de graduados

Informe final para optar por el título de Maestría en Gerencia y Productividad

Título

"Formulación de un nuevo proceso operativo para asegurar la implementación de los procedimientos en la entrega de los servicios bancarios en las distintas sucursales. Caso: Banco Ejecutivo. Año 2014".

Sustentante

Nombre

Yanulky García

Matrícula

2012-1487

Asesor (a)

Edda Freites Mejia, MBA

Santo Domingo, R.D.

Abril, 2014

Resumen

Con la investigación se buscaba identificar las razones por las que los clientes se disgustaban cuando visitaban distintas sucursales del Banco ejecutivo, es por esta causa que la investigación tuvo como enfoque comprobar que los procedimientos, en las sucursales del Banco, se estuvieran implementando correctamente. El resultado de la investigación tenía como objetivo general: la formulación de un nuevo proceso operativo para asegurar la implementación de los procedimientos en la entrega de los servicios bancarios en las distintas sucursales, y como objetivos específicos: determinar los aspectos generales de la banca, evaluar el funcionamiento de las sucursales y especificar las consecuencias de la mal implementación de los procedimientos, en este último se haría la recomendación del nuevo proceso operativo. Se realizó una investigación de campo y una documental, para la debida recolección de información; estas se llevaron a cabo utilizando las técnicas de observación y entrevista. De acuerdo a los resultados de la investigación, se llegó a la conclusión de que sí era necesario hacer mejoras en los procesos operativos del banco para poder lograr y mantener el objetivo del mismo. El nuevo proceso operativo consistió en dividir la sucursal en área de operaciones y área de negocios, para esto se realizaron modificaciones en el organigrama, se incorporo el puesto de Jefe de Operaciones y el puesto de Gestor de negocios, se elimino la posición de asistente de caja y se modificaron las responsabilidades de cada puesto. El Jefe de Operaciones se encargaría del área de operaciones de la sucursal y el gerente se encargaría del área de negocios; a pesar que de realizaron las respectivas divisiones ambos (gerente y jefe de operaciones) trabajarían en coordinación para el buen funcionamiento de la oficina y mejorar el control de las operaciones.

Agradecimiento

Le doy gracias a Dios por darme vida y salud, por estar siempre a mi lado abriendo caminos a la sabiduría, por cuidar mis pasos y permitirme compartir con mis seres queridos mis logros y éxitos de la vida. Le doy gracias por estar conmigo en los buenos y malos momentos, y porque en el transcurso de mi vida me ha dado la oportunidad de aprender de los errores para no volverlos a cometer.

Agradezco a Carmen María De Los Santos, mi madre, por haberme dado la vida y todo su amor; le doy las gracias por brindarme todo su apoyo y comprensión, porque siempre esta cuando la necesito; le agradezco por haber hecho de mi la mujer que soy, por darme educación e inculcar buenos valores en mí y mis hermanas. Gracias mami, por ser mi confidente y amiga en todos los momentos de mi vida.

Le doy gracias a Juan García, mi papá, por estar siempre a mi lado y, en conjunto con mi madre, dar me todo su apoyo; le agradezco por cuidar la familia y por demostrarnos siempre lo importante que somos para él.

Les doy las gracias a mis hermanas, Claribel García y María García, por preocuparse por mí, por estar ahí cuando las necesitaba. Gracias por todo su apoyo.

Le doy gracias a Junior Linares por darme todo su apoyo, amor y comprensión; le agradezco por haber hecho todo lo necesario para que cursemos ésta maestría, pues sin su interés e investigación no me habría enterado de la existencia de la misma. Gracias por sus sabios consejos, por ser un excelente amigo y compañero.

Le doy las gracias a la Universidad APEC por permitirme cursar la maestría y por ofrecer, para la debida enseñanza, instructores con los conocimientos y experiencias necesarias para ayudar con mi enriquecimiento profesional.

Agradezco a los profesores por estar a la disposición de enseñar y compartir sus conocimientos, por dedicar su tiempo y esfuerzo para que mis compañeros y yo aprendiéramos y reforzáramos los conocimientos.

Índice

RESUMEN.....ii

INTRODUCCION.....Pág. 1- 4

CAPITULO I: ASPECTOS GENERALES DE LA BANCA

1.1. Sistema bancario a nivel generalPág. 5- 6

1.2. Antecedentes del sistema bancario en República Dominicana.....Pág. 7-11

1.3. Identificación de los principales entes reguladores de la banca en Republica DominicanaPág. 11-16

1.3.1. La Junta MonetariaPág. 11-12

1.3.2. El Banco Central de la Republica Dominicana.....Pág. 12-15

1.3.3. La Superintendencia de Bancos de la Republica DominicanaPág. 16

CAPITULO II: EVALUAR EL FUNCIONAMIENTO DE LAS SUCURSALES

2.1. Historia del banco EjecutivoPág. 17- 19

2.2. MisiónPág. 20

2.3. VisiónPág. 20

2.4. Propósito Común.....	Pág. 20
2.5. Valores	Pág. 21
2.6. Organigrama de las sucursales	Pág. 22
2.7. Principales procesos implementados en el banco	Pág. 23 - 34
2.7.1. Área de caja	Pág. 23 - 28
2.7.2. Área de ventas y servicios	Pág. 28 - 32
2.7.3. Políticas Generales del Servicio al cliente	Pág. 33 - 34
2.8. Medios utilizados para controlar los procesos	Pág. 35 - 36
 CAPITULO III: ESPECIFICAR LAS CONSECUENCIAS DE LA MAL IMPLEMENTACION DE LOS PROCEDIMIENTOS	
3.1. Análisis e interpretación de los datos	Pág. 37- 51
3.1.1. Resultado de los datos obtenidos en la entrevista a gerentes y observación en las sucursales seleccionadas	Pág. 37- 48
3.1.2. Evaluación de los resultados de la investigación	Pág. 48 - 51
3.2. Formulación de un nuevo proceso operativo	Pág. 52- 64
CONCLUSION.....	Pág. 65- 68
BIBLIOGRAFIA	
ANEXOS	

Índice de gráficas

Grafica No. 1: Organigrama de las sucursales.....Pág. 22

Grafica No. 2: Organigrama sugerido de las sucursales.....Pág.55

Introducción

La investigación se elaboró para identificar la manera en que los procedimientos de las sucursales del Banco Ejecutivo se realizaban, para de esta forma verificar los elementos que provocaban el disgusto de los clientes. Cabe destacar que en las sucursales se estaba presentando la situación que los clientes se sentían inconformes por el trato que recibían y por la mal información que recibían, esto debido a que en las sucursales no trabajan en su totalidad tomando en cuenta los procedimientos.

Ante esta problemática surge la propuesta de un nuevo proceso operativo, que consistiera en hacer modificaciones al proceso que actualmente se utiliza en las sucursales del Banco Ejecutivo.

La investigación es importante para la empresa, los clientes y el investigador. Por medio de los resultados de la investigación el Banco Ejecutivo podrá darse cuenta de la situación actual de las sucursales, podrá determinar cuáles son sus debilidades para establecer las estrategias necesarias y tomar las mejores decisiones.

Cuando se implementen las mejoras necesarias, los clientes se sentirán más conformes con el servicio bancario y depositaran toda su confianza en la institución, pues sentirán la sinergia de las operaciones entre las sucursales.

De igual modo, la investigación es importante para el investigador pues éste demostrará sus capacidades de investigación, de analizar los resultados y de dar sugerencias y recomendaciones.

Antes del siglo XXI las empresas estaban orientadas a la producción, sin tomar en cuenta las necesidades del cliente, su estructura era funcional donde las decisiones se tomaban de manera descendente; los departamentos trabajaban de manera individual, no existía una relación y cada uno tomaba sus decisiones. En la actualidad, la gran mayoría de las empresas poseen una estructura organizacional por procesos.

La estructura por procesos está orientada a trabajar de manera conjunta, es decir que existe una sinergia entre las áreas de la empresa, cada departamento toma las decisiones en conjunto para el logro de los objetivos y siempre pensando en las necesidades del cliente. Este tipo de estructura está siendo aplicado por la mayoría de las medianas y grandes empresas, debido a que las tendencias del mercado y las competencias han mejorado y se han incrementado. Las empresas deben tener pendiente que para la venta de productos y servicios tienen que estar pendiente de las necesidades de los consumidores y para esto la empresa debe trabajar como una sola, es decir que todos los departamentos deben trabajar en conjunto.

En toda empresa bancaria los procesos operativos deben estar bien definidos y relacionados a los funcionamientos de la institución para el logro de los objetivos. Es por esta razón que la investigación es importante, pues el banco debe tener claro que todas las sucursales estén implementando los procesos de igual manera

y en caso que no deberá buscar los mecanismos necesarios para mejorar la situación.

De aquí el objetivo de la investigación de formular un nuevo proceso operativo para asegurar la implementación de los procedimientos en la entrega de los servicios bancarios en las distintas sucursales. Con esto se busca tener mejor control de las operaciones bancarias para mejorar la situación de las sucursales, también se busca crear un estado de sinergia entre las áreas de negocios y operaciones para brindar mejor servicio a los clientes; con todo esto la empresa seguirá siendo más competitiva y creara mayores beneficios a los clientes.

La metodología de investigación implementada consistió en una investigación de campo y documental, la misma se elaboro utilizando las técnicas de observación, entrevistas no estructuradas y la consulta de fuentes bibliográficas relacionadas al tema de investigación. Para la investigación se tomo como muestra dos de las sucursales del Banco Ejecutivo, que fueron: El sol y La esperanza, ambas localizadas en el Distrito Nacional. Por medio de dicha investigación se pudo obtener buenos resultados.

El informe final consta de tres capítulos, los cuales poseen la siguiente estructura:

- En el capítulo I se presentan los aspectos generales de la banca: el sistema bancario a nivel general, antecedentes del sistema bancario en Republica

Dominicana e identificación de los principales entes reguladores de la banca en República Dominicana (La Junta Monetaria, El Banco Central de la República Dominicana y La Superintendencia de Bancos de la República Dominicana).

- En el capítulo II está enfocado a evaluar el funcionamiento de las sucursales: se realiza una breve historia del Banco Ejecutivo, su misión, visión, valores, organigrama de las sucursales, los procesos principales implementados en el banco (en el área de caja, área de ventas y servicios y las políticas generales del servicio bancario en las sucursales), y por último identificar los medios utilizados para controlar los procesos que se implementan en las sucursales.

- Por último, el capítulo III está orientado en especificar las consecuencias de la mal implementación de los procedimientos. En este capítulo se analizan e interpretan los datos obtenidos en la investigación (resultado de los datos obtenidos en la entrevista a gerentes y observación en las sucursales seleccionadas, y evaluación de los mismos). En este también se formula un nuevo proceso operativo.

CAPITULO I: ASPECTOS GENERALES DE LA BANCA

1.1 Sistema bancario a nivel general

La banca surge en la antigua Grecia, antes de Cristo, como consecuencia de la necesidad de establecer un sitio de cambio donde se pudiera llevar a cabo la actividad cambiaria de los elementos que se utilizaban como dinero, así como también la necesidad de realizar pagos en distintas plazas.

Las operaciones bancarias remontan de tiempos muy antiguos. Para el año 3000 antes de Cristo, en Babilonia se realizaban actividades de depósitos y préstamos, en Egipto se dio el primer caso de nacionalización bancaria, y en Roma surgen las cuentas corrientes.

Durante la edad media la influencia de la iglesia católica tuvo gran auge en la banca, pues la misma se opuso al reconocimiento de la legitimidad de intereses. Los comerciantes que se dedicaban a la actividad bancaria se desplazaron por Europa y Asia, lo que llevo a desarrollar dicha actividad, al mismo tiempo surgieron los llamados "lombardos" que se dedicaban a prestar con garantía prendaria a corto plazo y con altos intereses. También surgieron los cambistas de metales, los cuales cambiaban y comercializaban con materiales preciosos.

Para los años de 1147-1148 nace en Italia el primer banco capitalista conocido como el Banco de San Jorge de Génova; otro banco que surge en este país para 1587 en Venecia fue el Rialto, este último conlleva a la nacionalización de la banca en el país y era totalmente estatal. Su función principal era el préstamo de dinero.

Según Humberto Jiménez (Derecho bancario de 4ta edición pág. 58) se debe a Inglaterra y los Estados Unidos el gran desarrollo que actualmente tiene la banca.

En Inglaterra se crea el banco de Inglaterra en 1694, su fundador fue el escocés Guillermo Patterson como una asociación para el financiamiento de la guerra vigente para ese entonces entre Guillermo de Orange y el Rey francés Luis XIV. Este banco es el prototipo de los bancos centrales, sus funciones principales son: la emisión, formular la política monetaria, ser banquero del gobierno y supervisar el sistema bancario. Dicha institución financiera nace como banco privado, bajo las funciones principales de descuentos de letras de cambio, la de ser prestamista de última instancia, la de realizar operaciones de mercado abierto; también actuó como guardián de las reservas en efectivo de los demás bancos y fue nacionalizado para 1946.

Los Estados Unidos han aportado al desarrollo de los bancos, debido al crecimiento de sus industrias, a su capacidad de producción y alto consumo, a su sistema político y a la estabilidad del mismo.

1.2 Antecedentes del sistema bancario en República Dominicana

Desde los inicios de la independencia nacional, se trató de crear un banco comercial. En la primera Constitución de la República Dominicana, del 6 de

noviembre de 1844, en el ordinal sexto del Artículo 94, entre las atribuciones del Congreso Nacional, lo siguiente “Contraer deudas sobre el crédito nacional”, “Decretar el establecimiento de un banco nacional”, “Determinar y uniformar el valor, peso, tipo y nombre de la moneda, sin que ésta pueda llevar el busto de persona alguna.” Esta disposición sólo fue letra muerta.¹

Durante el período conocido como “La Primera República” (1844 – 1861) se experimentaría cierto progreso en los órdenes comercial e industrial y se percibiría el florecimiento de diversas instituciones sociales, entre las cuales figuraba la banca.²

En 1856 el primer sociólogo dominicano, Pedro Francisco Bonó, sometió al Senado Consultor una moción en la que con el fin de “restablecer definitivamente la confianza en las obligaciones del gobierno” propuso “el proyecto de un banco nacional, cuya garantía será la renta del gobierno, los valores en caja y las propiedades nacionales, y sus operaciones las de uso y costumbre en todos los bancos”.³

(1-3) Banco Central de la República Dominicana, Manual de regulaciones bancarias, año 2013

Para 1869, en el gobierno del general Buenaventura Báez, se dieron los pasos tendentes a crear el primer banco dominicano, el mismo fue llamado "Banco Nacional de Santo domingo", también fue conocido como de descuentos, donde se realizaban depósitos, cambios, etc. y su capital sería importado del extranjero.⁴

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.⁵

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.⁶

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 y 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.⁷

(4) Banco Central de la República Dominicana, *Manual de regulaciones bancarias, año 2013*

(5-7) Cuevas, Daris Javier, *www.listin.com.do/puntos-de-vista 2012*

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.⁸

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.⁹

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 Operandis 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 2002.¹⁰

(8-10) Cuevas, Daris Javier, *www.listin.com.do/puntos-de-vista 2012*

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.¹¹

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.¹²

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.¹³

(11-13) Cuevas, Daris Javier, www.listin.com.do/puntos-de-vista 2012

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 2003.¹⁴

1.3 Identificación de los principales entes reguladores de la banca en Republica Dominicana

1.3.1 La Junta Monetaria

La Junta Monetaria es el organismo superior al Banco Central y la Superintendencia de Bancos. La principal atribución de la Junta Monetaria es determinar las políticas monetaria, cambiaria y financiera de la Nación conforme a lo dispuesto en la Ley Monetaria y Financiera. ¹⁵

La Junta Monetaria está integrada por tres miembros ex–oficio y seis miembros designados por el Poder Ejecutivo por un período de dos años, pudiendo ser renovable. ¹⁶

(14) Cuevas, Daris Javier, *www.listin.com.do/puntos-de-vista 2012*

(15, 16) *Banco Central de la República Dominicana, Manual de regulaciones bancarias, año 2013*

Son miembros ex–oficio:

- El Gobernador del Banco Central, quien la preside
- El Secretario de Estado de Hacienda
- El Superintendente de Banco

1.3.2 El Banco Central de la Republica Dominicana

El Banco Central de la República Dominicana fue creado el 9 de octubre de 1947, de conformidad con la Ley Orgánica No.1529, e inició sus operaciones el 23 de octubre del mismo año, instituyéndose como una entidad descentralizada y autónoma. En la actualidad se rige por la Ley Orgánica No. 6142 del 29 de diciembre de 1962 y sus modificaciones. ¹⁷

Su misión es garantizar la estabilidad de precios, la apropiada regulación del sistema financiero y el adecuado funcionamiento de los sistemas de pagos, actuando como ente emisor y ejecutor de la política monetaria y cambiaria, de acuerdo con las atribuciones que la Constitución y las leyes le confieren. ¹⁸

(17,18) *Banco Central de la República Dominicana, Manual de regulaciones bancarias, año 2013*

El banco central posee dos funciones muy importantes dentro del sistema económico del país:

- Preservar el valor de la moneda y mantener la estabilidad de precios, para ello su principal herramienta es el manejo de las tasas de interés.

- Mantener la estabilidad del sistema financiero, ya que el banco central es el banco de los bancos, sus clientes no son personas comunes y corrientes o empresas particulares, sino el Estado y los bancos existentes dentro del territorio de la nación a la cual pertenece.

El banco central toma los depósitos de sus clientes y los guarda en cuentas que éstos tienen en él, con dichas cuentas los clientes pueden realizar transacciones con otros bancos. A su vez, el banco central también otorga préstamos a bancos que los soliciten o a cualquier Estado.

Según la biblioteca virtual del Banco Central otras funciones importantes, son:

- Ejecutar las políticas monetaria y cambiaria, de acuerdo con el Programa Monetario aprobado por la Junta Monetaria mediante el uso de los instrumentos establecidos en la Ley Monetaria y Financiera.
- Emitir billetes y monedas de curso legal en la República Dominicana.
- Compilar, elaborar y publicar las estadísticas de la balanza de pagos, del sector monetario, Sector Real y financiero, y otras que sean necesarias para el cumplimiento de sus funciones.

- Administrar eficientemente las reservas internacionales del país, a fin de preservar su seguridad, asegurar una adecuada liquidez y al mismo tiempo una eficiente rentabilidad.

- Administrar el Fondo de Contingencias establecido por la Ley Monetaria y Financiera, así como el Fondo de Consolidación Bancaria creado por la Ley de Riesgo Sistémico.

- Realizar la supervisión y liquidación final de los sistemas de pagos, así como del mercado interbancario.

- Proponer a la Junta Monetaria los proyectos de reglamentos monetarios y financieros en materia monetaria, cambiaria y financiera.

- Analizar el sistema financiero dominicano en su conjunto, estimando su nivel de riesgo sistémico, y diseñar y proponer las medidas de regulación que se desprendan de dichos análisis y estimaciones.

- Imponer sanciones por deficiencia en el encaje legal, incumplimiento de las normas de funcionamiento de los sistemas de pagos u otras sanciones establecidas en la Ley Monetaria y Financiera.

- Contrarrestar toda tendencia inflacionaria.

- Regular el sistema financiero nacional con las garantías y limitaciones establecidas.

- Promover la liquidez y solvencia del sistema bancario de la Nación.

- Crear las condiciones para mantener el valor externo y la convertibilidad de la moneda nacional.

- Efectuar las operaciones de cambio que ponen a su cargo las leyes vigentes y/o las resoluciones que a tal efecto dicte la Junta Monetaria.

- Realizar otras funciones que le sean atribuidas por la Ley.

1.3.3 La Superintendencia de Bancos de la Republica Dominicana

La Superintendencia de Bancos de la República Dominicana (www.sb.gob.do) 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.

Esta institución es creada para asegurar la estabilidad, solvencia y eficiencia del sistema financiero y proteger a los usuarios del mismo, mediante una supervisión efectiva, contribuyendo de esta manera al desarrollo socio – económico de la República Dominicana.

De acuerdo al Artículo 19 de la Ley No. 183–02, Monetaria y Financiera, la Superintendencia de Bancos tiene por función: “realizar, con plena autonomía funcional, la supervisión de las entidades de intermediación financiera, con el objeto de verificar el cumplimiento por parte de dichas entidades de lo dispuesto en esta Ley, Reglamentos, Instructivos y Circulares; requerir la constitución de provisiones para cubrir riesgos; exigir la regularización de los incumplimientos a las disposiciones legales y reglamentarias vigentes; e imponer las correspondientes sanciones, a excepción de las que aplique el Banco Central en virtud de la presente Ley.

CAPITULO II: EVALUAR EL FUNCIONAMIENTO DE LAS SUCURSALES

2.1 Historia del Banco Ejecutivo¹⁹

Este banco surge en el 20 de junio de 1972. Sus fundadores tuvieron la visión de crear una institución bancaria que sirviera al desarrollo de la nación dominicana.

Sus operaciones iniciaron en un pequeño apartamento, en el primer piso, ubicado en la Máximo Gómez; hoy la oficina central esta se encuentra localizada en la intersección de la ciudad de Santo Domingo, AV. Winston Churchill y contamos con más de 100 sucursales distribuidas en diferentes regiones del país.

Era la entidad financiera privada número 20 y en la actualidad somos la número 2 en República Dominicana, y la sexta de la región de Centroamérica, es decir que nos encontramos en entre los primeros diez bancos privados de la región.

Inició sus operaciones con 15 empleados, de los cuales ninguno tenía experiencia bancaria, y en la actualidad somos más de 3,000.

La institución paso de ser una empresa que ofrecía un solo producto, préstamos hipotecarios, a ser el primer multibanco del país, y ofrecemos más de 100 productos y servicios.

Ha crecido de manera sostenida, con sentido ético y de responsabilidad social, para crear bienestar y generar valor para nuestros clientes, empleados, accionistas y para nuestra sociedad en general.

Tiene cuatro décadas ofreciendo una experiencia bancaria diferenciadora, entendiendo que el dinero tiene el valor que nuestros clientes le dan: el de sus sueños y proyectos de vida.

Algunas fechas importantes en la trayectoria del Banco Ejecutivo son las siguientes:

- 24 de julio de 1973 se inaugura la sede Banco Hipotecario, S.A.
- 15 de julio de 1973 se realiza el primer sorteo de cédulas hipotecarias
- 10 de octubre se inaugura la primera sucursal en Santiago

- 22 de noviembre de 1980 se apertura la sucursal de Bani, que fue la primera oficina de la zona sur del país.
- 15 de diciembre de 1980 se inaugura la sucursal de San Pedro de Macorís, primera oficina en la zona este del país.
- 13 de febrero de 1981 se inaugura la sucursal en San Francisco de Macorís, la primera oficina en la zona norte del país.

- 7 de julio de 1983 se inaugura la oficina de representación del Banco Ejecutivo en Nueva York, Estados Unidos.

- El 15 de octubre se inaugura la Torre Ejecutiva.

- En 1995 se apertura la red de cajeros automáticos ATH y del centro de atención telefónica Call Center.

- El 22 de enero de 1997 se inauguran las tres primeras oficinas Bankagil, modelo que revoluciono el servicio bancario del país.

- Se modifica el logo del banco en el 2001

- Se lanza el servicio de banca por internet para realizar operaciones desde cualquier lugar del mundo las 24 horas de los 365 días del año.

(19) Banco Ejecutivo, Manual de procedimientos, año 2013

2.2 Misión

Ofrecer productos y servicios financieros de calidad, entendiendo que para nosotros el dinero tiene el valor que nuestros clientes le dan, el de sus sueños y proyectos de vida, creando así bienestar para los clientes, accionistas, empleados y el país.²⁰

2.3 Visión

Ser el banco de referencia, merecedor de la confianza del país por su desempeño, estricto apego a los principios éticos y de responsabilidad social, y por mantener una estrecha relación con los clientes, contando con las mejores gentes y prácticas del mercado.²¹

2.4 Propósito Común

Crear bienestar entregando una experiencia bancaria superior, cuidando más el dinero y los sueños de los clientes internos y externos de la institución; esto por medio de los elementos de seguridad, conocimiento eficiencia e imagen corporativa.²²

(20-22) Banco Ejecutivo, Manual de procedimientos, año 2013

2.5 Valores²³

- **Excelencia:** La institución busca ser la mejor prestadora de servicios bancarios, creando la percepción de calidad ante sus clientes.

- **Trabajo en equipo:** Incentivar el trabajo en equipo, que en cada área sus miembros trabajen pensando en los demás y se apoyen unos a los otros. Por medio del trabajo en equipo se pueden intercambiar y complementar

las ideas de un área o departamento para alcanzar el objetivo que es común para todos.

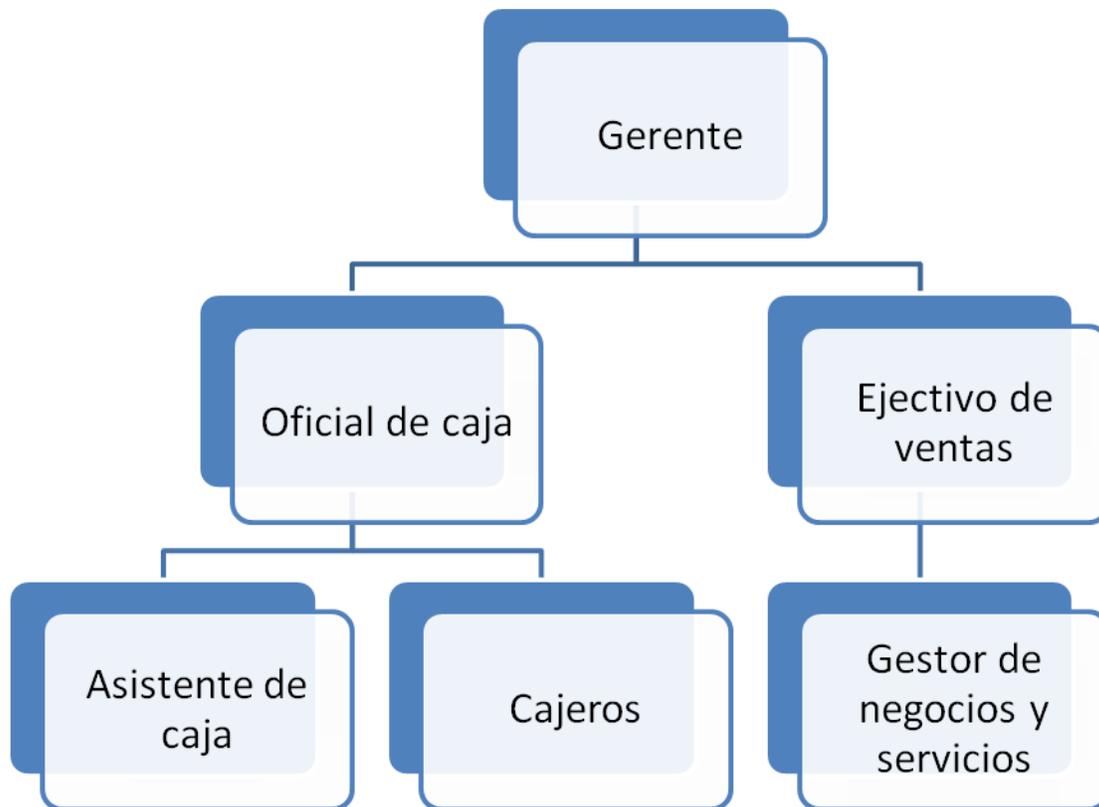
- **Integridad:** Trabajar de la manera más clara posible, que los clientes internos y externos brinden toda la confianza en la institución, que sientan que sus intereses están bien cuidados.

- **Empatía:** La institución se pone en lugar de sus clientes internos y externos, vela para que se cumplan todas sus inquietudes.

- **Prudencia:** Brindar seguridad a sus clientes, trabajando bajo estándares establecidos, siguiendo políticas y procedimientos para ofrecer productos y servicios de calidad.

(23) Banco Ejecutivo, Manual de procedimientos, año 2013

2.6 Organigrama de las sucursales



Fuente: Banco Ejecutivo, Manual de procedimientos, año 2013

2.7 Principales procesos implementados en el banco

En una institución bancaria existen varios procesos, los cuales son realizados en las áreas de caja y servicios. Estos procesos definen la entrega de la operación, dependiendo del área donde se realice.

2.6.1 Área de caja

Proceso para certificación de cheques

- El cliente completa y firma una hoja de certificación.
- Es responsabilidad del oficial de caja o del asistente de realizar la certificación del cheque.
- Antes de la certificación se debe validar la información contemplada en la solicitud, que la firma sea de la persona que figura en la cuenta, y que los fondos de la cuenta de cual se realizara el debito estén disponibles.
- En caso que no sea el dueño de la cuenta que este realizando la certificación y el monto de la misma sobrepasa el monto de los dos ciento cincuenta mil pesos, es responsabilidad del oficial de caja o del asistente confirmar el cheque con el beneficiario de la cuenta.

Proceso para la emisión de cheques de administración

- El cliente completa y firma el formulario de débito a cuenta.

- Es responsabilidad del oficial de caja o del asistente de realizar el cheque de administración.
- Antes de la emisión del cheque de administración hay que verificar la información, que el formulario este debidamente firmado, en caso que la cuenta sea comercial debe de estar sellado, y hay que verificar los fondos.
- En caso que el monto sobre pase los doscientos cincuenta mil pesos, y la persona que desee realizar la transacción no sea el dueño de la cuenta que, es obligación del oficial de caja o del asistente hacer la debida confirmación con los beneficiarios de la cuenta.

Proceso para pago de impuestos

- Los pagos son digitados por el oficial de caja o por el asistente.
- Es responsabilidad de los cajeros realizar los pagos luego de ser digitados por el oficial de caja o por el asistente.
- Antes de realizar el pago, el cajero debe validar la información.
- Quien coloca la clave para los pagos es el oficial de caja o el asistente.

Proceso para confirmación y pago de cheques

- Antes de confirmar el cheque, el cajero debe verificar las medidas de seguridad del mismo.
- Cuando el cajero pasa el cheque al oficial de caja o al asistente deben proceder a verificar de igual manera las diferentes medidas de seguridad.
- Es responsabilidad del oficial de caja o del asistente la debida confirmación de los cheques que pasan el monto de doscientos cincuenta mil pesos o de cheques que estén dudosos, con el beneficiario de la cuenta o el encargado de manejar la cuenta.
- Para la confirmación del cheque, el mismo debe estar debida mente endosado por el primer endosante o segundo endosante, en caso que el cheque presente tres endosos para el cambio es necesario la cedula del primer o segundo endosante en conjunto con la cedula del tercer endosante.
- Luego de confirmado el cheque, quien procede a realizar el pago es el cajero. El cajero debe validar por el padrón el numero de la cedula del cliente.

Proceso para depósitos

- Es responsabilidad del cajero de recibir el efectivo de los clientes

- En caso que el depósito sobrepase los equivalentes en peso a los diez mil dólares, el cajero debe llenar el formulario para la prevención de fraude el cual debe contener la procedencia del efectivo, los datos de la persona que realiza el depósito y la firma del mismo; dicho formulario debe estar debidamente completado.

Proceso para retiro de efectivo

- El cajero es quien realiza el retiro de la cuenta del cliente.
- El cajero debe solicitar la cedula y número de cuenta del cliente.
- El retiro solo puede ser realizado por el dueño de la cuenta y este deber firmar un volante de retiro.
- En caso que el retiro lo esté realizando una tercera persona, esta debe de presentar un formulario de autorización de retiro a terceros, este formulario debe estar firmado por el dueño de la cuenta y la persona que realiza el retiro debe presentar su cedula y la cedula original del dueño de la cuenta.

Proceso para medir la productividad de los cajeros

Todos los cajeros al final de la jornada de trabajo, luego de realizar el cuadro general de la caja, deben anotar la cantidad de transacciones que realizaron en el día en el panel de control. Es responsabilidad del oficial de caja o del asistente imprimir los resultados de las transacciones de cada cajero.

Procesos para recibir remesas

- El cajero recibe al cliente y solicita la cédula junto con número de recibo.
- En caso que el cliente no tenga el número de recibo, el cajero debe proceder a buscar el mismo por el sistema.
- En caso que haya errores, el oficial de caja o el asistente se comunicaran a remesa para validar la remesa. El pago se realizara si remesa autoriza, de lo contrario el cliente deberá contactar a su remitente para que resuelva el inconveniente.

Procesos para recibir o enviar moneygrand

- Quien realiza el proceso de envío o recepción de moneygrand el oficial de caja o el asistente.
- El cliente debe presentar su documento de identidad (cédula o pasaporte) y confirmar los datos de la persona que le envía, el monto y el país de origen.

- Si hay inconvenientes con el pago el cliente deberá contactar a su remitente.
- En caso de no presentar inconvenientes, se procederá a realizar la transacción y el cajero la completara con el número de solicitud y entregara el efectivo al cliente.

2.6.2 Área de ventas y servicios

Proceso de vinculación de clientes

Antes de vincular un cliente potencial con el banco se realiza lo que es el conozca su cliente, que consiste en indagar con el cliente para saber de su estatus y datos demográficos; este procedimiento consta de dos vertientes:

1. El gerente, ejecutivo o gestor de ventas debe utilizar el procedimiento conozca a su cliente para apertura de cuentas pasivas o activas a clientes nuevos (personas físicas o morales es decir empresariales) y se debe confirmar la veracidad de los ingresos económicos de la persona mediante las validaciones que utiliza este procedimiento, antes de la apertura de la cuenta.
2. Es responsabilidad del gerente, ejecutivo o gestor de ventas la debida actualización del formulario conozca su cliente cada 6 meses.

Hay que destacar que se debe validar el historial crediticio y el nivel de endeudamiento de la persona que desea ligarse al banco como cliente, pues está prohibido vincular a una persona que ha tenido inconvenientes con la justicia; en caso que este muy endeudado es responsabilidad de la persona de negocios que le atiende servir de asesor financiero e informarle a la persona que su capacidad de pago no es suficiente (en caso que el cliente desee un préstamo).

Proceso de apertura de cuentas

Luego de haber completado el formulario de conozca su cliente, de indagar con el cliente y comprobar la procedencia de los ingresos se puede proceder a inicial el procedimiento de apertura d cuenta.

Al momento de crear la cuenta, se debe verificar en el data crédito que el cliente no tenga inconvenientes en otras instituciones financieras, al mismo tiempo se verifica que no tenga historial delictivo.

Los documentos de una cuenta deben estar debidamente completados y firmados por el cliente, estos son:

- Copia del documento de identidad (cedula o pasaporte) legible.
- Contrato de apertura de cuentas.
- Formulario conozca su cliente
- Tarifario de cuentas: este documento especifica las condiciones de las cuentas y los cargos que el cliente pagara por tener el producto.
- Tarjetas de firmas, las cuales serán las necesarias para que el cliente pueda hacer retiros y reclamaciones.
- Documento del historiar crediticio de la persona que presente la información en buen estado.
- Si es una figura pública o del gobierno, hay que tener discreción, se le realiza todo el proceso normal de verificación (procedencia del efectivo, a que se dedica, verificación por data crédito, las referencia, etc.), se envía un correo a cumplimiento para que verifique que no hay inconveniente con dicha persona (tanto en el país como en el extranjero); en caso que no se pueda hacer la debida depuración, se le comunica a la persona que el banco se estará comunicando para darle la debida respuesta. En esta parte es debido destacar que el banco está en la disposición de vincular o no a la persona independientemente del medio al que pertenezca.
- En caso que la cuenta sea extranjera, es responsabilidad del gerente, ejecutivo o gestor de ventas obtener referencias ya sean: referencias bancarias extranjeras, por medio de un permiso de verificación firmado por

el cliente; sobre su condición legal a través del consulado; también están las referencias de crédito bancario o comercial en el país.

Es responsabilidad del representante de ventas, ya sea el gerente, los ejecutivos o el gestor de ventas, que al apertura de una cuenta le entregue al cliente su tarjeta de débito y la tarjeta de claves, esta última es muy importante que el cliente la tenga debido a que la tarjeta de claves tiene códigos que son los que le permitirán realizar cualquier tipo de solicitud y transaccional por el portar de bancasa.

Es importante explicar al cliente en que consiste el tarifario de cuentas, para que no haya inconvenientes o desacuerdos con el mismo. Es de suma importancia que el cliente este claro del contenido del documento que firma.

Todos los productos tienen un tarifario, y cada uno posee información diferente relacionada al tipo de producto.

El representante debe orientar al cliente al uso del portar de intranet (bancasa) para realizar sus operaciones inmediatas, como son pagos en línea y realizar solicitudes.

Proceso para contactar clientes

La captación de clientes se realiza por dos vías, ya sea contactándolos por el teléfono con la ayuda de la agenda comercial o atendiendo a los clientes que van a las sucursales.

A los clientes que se contactan utilizando la agenda comercial, vía telefónica, se les conoce como clientes reactivos. Esta agenda es cargada a los representantes de ventas todas las semanas de manera variable, es decir que semanal se cargan 30 clientes diferentes para su debido contacto y venta de productos y servicios.

Para llamar a los clientes el representante de ventas tiene una hora específica, esto significa que el mismo no puede durar todo el día con la agenda comercial. Las horas restantes se utilizan para atender a los clientes que van a las oficinas buscando algún servicio o producto.

Al final del día los representantes deben hacer su debida anotación en el panel de control, que es la herramienta que se utiliza para anotar la cantidad de clientes reactivos y proactivos que se contactaron y la cantidad de productos que se ofertaron, los que vendieron y los que están en proceso de cierre.

2.6.3 Políticas Generales del Servicio al cliente

1. el gerente, ejecutivo, gestor de ventas o agente de call center debe identificar al cliente antes de ofrecerle un servicio:

- Las agencias deben identificar al cliente por medio de su documento de identificación personal (cedula de identidad o pasaporte, este último en caso que la persona sea extranjera).

- En caso que el cliente envíe al banco una tercera persona, se le deberá solicitar una carta de autorización del cliente y copia del documento de identidad personal del cliente.

2. Si el contacto es vía call center, el empleado deberá validar el cliente con la tarjeta de claves y por medio de una serie de preguntas preestablecidas según el caso que sea.

3. Toda la documentación enviada vía fax al departamento de reclamaciones de tarjeta de crédito, deberá tener el número de solicitud.

4. Toda solicitud o reclamación realizada por el cliente debe ser registrada en el sistema, inclusive aquellas completadas en primer contacto y las que de acuerdo a las políticas del banco no procedan.

5. Todos los procesos que se inician deben ser completados con el cliente presente en la oficina para evitar inconvenientes o que se quede algún expediente incompleto, con esto se busca mitigar errores y que el representante no tenga que contactar nueva mente al cliente para que el mismo pase por la oficina.

Los expedientes deben estar debidamente completados, y es responsabilidad de cada persona, gerente, ejecutivo y gestor de ventas, completar cada expediente que trabajan en el día. Luego de completado, el expediente se tiene que archivar o dependiendo del departamento a que le pertenezca, deben enviar las solicitudes.

Sólo se archivan los expedientes de las cuentas y los certificados, los demás se envían al departamento encargado el mismo día de haberse completado la solicitud.

Es responsabilidad del gerente validar el trabajo de los ejecutivos y gestores, que no se extravíe ningún expediente, el mismo debe validar que los archivos se lleven de manera correcta.

2.8 Medios utilizados para controlar los procesos

Para mantener un debido control de las operaciones se crean políticas para las diferentes áreas, la de ventas y la de caja.

Existe un programa de monitoreo, el cual se aplica en las diferentes áreas. Dicho programa consiste en una alerta que le llega al oficial de caja cuando uno de los cajeros realiza una operación sospechosa o inusual.

En el área de ventas, el monitor le llega al gerente, a los ejecutivos y al representante de ventas cuando se realizan aperturas de cuentas a clientes nuevos y que presentan características sospechosas, también reciben monitor cuando uno de los clientes de las diferentes carteras realizan transacciones inusuales o que no van con el perfil del cliente.

Existe el área de auditoría, que cada semestre visita a las oficinas para evaluar la calidad de los procesos, validar que las operaciones de ambas áreas, tanto la de caja como la de ventas, se estén realizando según las políticas establecidas para cada una.

Las auditorías internas se realizan para reducir el riesgo operacional, el riesgo legal y el riesgo de la reputación.

En el área de caja, es responsabilidad del oficial de caja y del asistente validar las transacciones de los cajeros, que no hayan errores. Al final del día los responsables del área deben contar a los cajeros para confirmar que el cuadro sea efectivo.

En caso de haber inconvenientes en el área de caja, es responsabilidad del oficial de caja informar al departamento de auditoría para que estos realicen las averiguaciones de lugar o pertinente al caso en cuestión.

En el área de servicios y ventas es responsabilidad del gerente velar por que cada ejecutivo y representante de ventas realice las operaciones de acuerdo a las políticas de ventas.

El gerente debe verificar el trabajo de su personal a mando, el mismo servirá de segundo custodio de los documentos que se necesitan en cada apertura de productos.

Cuando auditoria visita las sucursales debe encontrarse con todos los productos debidamente completado, en caso que no suceda de esa manera se aplicaran sanciones a la oficina entera.

CAPITULO III: ESPECIFICAR LAS CONSECUENCIAS DE LA MAL IMPLEMENTACION DE LOS PROCEDIMIENTOS

3.1 Análisis e interpretación de los datos

Para la obtención de información se procedió a realizar una investigación utilizando la técnica de observación, dicha investigación fue realizada en dos de las sucursales del Banco Ejecutivo; también se realizó una entrevista no estructurada a los gerentes de las mismas con el objetivo de identificar la manera en que estos últimos supervisan las oficinas.

3.1.1 Resultado de los datos obtenidos en la entrevista a gerentes y observación en las sucursales seleccionadas

Resultados de la entrevista al gerente de la sucursal La Esperanza

Según el gerente de esta oficina, su deber consiste en enfocarse más en el área de negocio que en el área de caja, es por lo que su atención está enfocada al máximo a dicha área.

El gerente sólo toma en cuenta las necesidades del área de caja siempre y cuando surja algún inconveniente de gravedad, especifica que el oficial de caja es quien debe supervisar esa área y que por ende él como gerente solo interviene en casos que sean necesarios dependiendo de la gravedad del caso.

Para monitorear el rendimiento del área de negocios, el gerente monitorea que se esté cumpliendo con la meta semanal por medio del panel de control y debate en las reuniones diarias la situación de la fuerza de ventas de la oficina.

Según el gerente, no existe una herramienta precisa que permita medir la satisfacción del cliente, y él trata de orientar a su fuerza de ventas para que den un servicio excelente.

Para las auditorías incentiva a su equipo de trabajo a que coloquen los expedientes de manera organizada en los archivos y con la documentación completada. De todos modos días posteriores a la evolución de auditoría tratan de organizar el archivo, verificar que no haya errores con el archivo de los expedientes.

Resultados de la entrevista a la gerente de la sucursal El sol

Para medir la productividad de la oficina la gerente realiza reuniones tanto con su fuerza de ventas todos los días en la mañana y evalúa el panel de control, la

misma establece metas semanales mas allá de las establecidas para la oficina; siempre se mantiene preguntándole a cada uno de sus subalternos sobre cómo anda la situación del negocio.

Esta gerente le hace entender a su equipo de ventas lo importante que es cumplir tanto para la sucursal como para ellos. Le deja claro a cada uno de su equipo que dependiendo de la manera en que se desenvuelvan en su trabajo podrán ser tomados en cuenta para ocupar otras posiciones.

También realiza una reunión semanal con el área de caja, para confirmar que los cajeros están cumpliendo con la meta y determinar si los mismos están motivados con su trabajo, en dicha reunión les incentiva a que se visualicen en un futuro en otra posición diferente a la de caja.

La gerente indaga con el oficial de caja sobre la situación de la oficina en caso que se necesite realizar algún tipo de reparación, también se ponen de acuerdo en mantener el buzón de sugerencias en buen estado; de igual manera la gerente está pendiente de la fila en caja, de vez en cuando calcula el tiempo que un cliente dura en la fila.

Para controlar el archivo correcto y que no haya inconvenientes al momento que se realice auditoria, se toman una semana para la debida organización de los archivos.

En el área de caja, incentiva al oficial a que tenga organizados todos los documentos que comprueben cada transacción de certificación y administración de cheques, que la caja chica este bien contabilizada al igual que los demás utensilios de trabajo operacional.

Resultados de las observaciones en la sucursal La Esperanza

A diario esta sucursal es visitada por muchos clientes, es decir que tiene un gran flujo de clientes, de los cuales la gran mayoría son mensajeros que realizan varias transacciones.

La sucursal no tiene señalización de cada área y no hay una persona que oriente a los clientes que llegan a la oficina, es por esto que los clientes la mayoría de las veces hacen la fila equivocada en caja o en servicio, todo esto porque no están orientados.

El área de negocios, de la sucursal La Esperanza, está conformada por un gerente, dos ejecutivos y tres representantes de ventas y servicios.

Todos los días se realiza una reunión de 15 minutos para analizar el panel de control y ver la situación del negocio. Por lo general el gerente sale temprano de la oficina debido a que visita clientes en la mañana y vuelve al medio día, por esta

situación el representante de negocios pierde tiempo, pues tiene que esperar a que el gerente regrese para que dé su visto bueno ante una vinculación de algún cliente que presente una anomalía o para procesar cualquier solicitud de producto.

Esta situación no favorece a la institución, pues se pierde mucho tiempo en dar respuesta a un cliente, y el banco lo que busca es agregar valor a cada interacción con el cliente.

Las agendas que trabajan los gestores de ventas, son enviadas al gerente y este las envía a los gestores, es decir que para empezar a trabajar con los clientes reactivos es necesario esperar a que el gerente prepare la agenda.

En la mayoría de los casos el gerente no tiene las agendas preparadas con anticipación, esto ocasiona que los gestores mezclen las horas de llamada con las horas que se deben dedicar a trabajar con los clientes proactivos.

Cuando el representante de ventas está completando el formulario de conozca al cliente, para la apertura de cuentas, no indaga lo suficiente y deja campos vacíos en el sistema; esto lo hacen para terminar rápido con el cliente y poder atender a otro, pues tienen una meta que cumplir. Está claro que ante esta situación los gestores solo trabajan por meta y no tomando en su totalidad los objetivos de la institución y violando los procedimientos de vinculación del cliente.

Cuando el gestor finaliza el proceso de apertura de cuentas, rara vez, entrega la tarjeta de claves y la tarjeta de debito. Tampoco le explica a los clientes en que consiste el tarifario de cuentas.

La custodia de los certificados financieros la realiza el gerente o uno de los ejecutivos, pero estos solo firman el documento sin verificar la información.

Los monitors no se llenan el mismo día que llegan, pues según los gestores el tiempo no les da para hacerlo, y tratan de completarlo en la semana. Esto deja mucho que pensar, pues puede significar que los monitors se llenan con datos erróneos y al momento de la auditoria le puede restar puntos a la agencia.

Los gestores para poder completar su trabajo, se llevan los expedientes que no fueron completados en el día y que tienen que tener listo para el próximo día.

El gerente no realiza reuniones individuales con su fuerza de trabajo, llámese ejecutivos y gestores de negocio, para que estos se sientan en la libertad de expresarle sus inquietudes.

Está claro que en el área de negocios no se realizan los procesos operativos de la manera en que están establecidos, esta situación podría traerle inconvenientes a la institución y al empleado, pues se pueden extraviar documentos y se puede mal

interpretar la acción del gestor considerándose como mal uso de la información de los clientes.

Los gestores no completan los paneles de control el mismo día, por lo regular lo hacen a la mañana del día siguiente y no tienen muy clara cuál fue la meta del día, esto debido a que no se detienen a llevar un control las transacciones que realizan a diario.

El área de caja está conformada por una oficial de caja, un asistente y cuatro cajeros.

En el área de caja para la confirmación de los cheques se reciben copias de cédula, y según el procedimiento es obligatorio presentar la cedula original. Si el oficial o asistente conocen al mensajero que prende cambiar el cheque no le exigen documento de identidad para la confirmación.

La realización de los cheques certificados y los cheque de administración las hace el oficial de caja o el asistente, antes de la operación validan la información, en caso de haber inconvenientes no proceden a realizar la transacción, independientemente de que conozcan o no al cliente. Pues según ellos este tipo de operación es muy riesgosa.

En el caso de los cajeros, si conocen a la persona que cambia el cheque, no le exigen presentar la cedula de identidad y tampoco la consultan por el padrón. Estos pierden mucho tiempo con los mensajeros ya sea realizando varias transacciones o conversando con los mismos.

Para la entrega de remesas se toma en cuenta el procedimiento, se le solicita el documento de identidad y se confirman los datos de la transacción; en caso de haber errores no se realiza el pago al cliente. Lo mismo sucede con el envío y pago de moneygram.

Los cajeros no tienen el conocimiento suficiente sobre las transacciones y servicios para dar información a los clientes, y en algunos casos cometen errores, pues dan una información incorrecta y los clientes luego proceden a quejarse.

El oficial de caja, al igual que el gestor de ventas, no completa los monitores el mismo día. El oficial y el asistente descuidan a los cajeros, pues pasan mucho tiempo al teléfono.

El arqueo de los cajeros no se realiza a todos, pues debido a la pérdida de tiempo y al flujo de clientes, al momento del cierre el tiempo no da, y como no hay un control de saber a que cajero contar, solo se realiza el arqueo a un solo.

En el panel de control no se colocan las transacciones todos los días, solo se colocan cuando el oficial o el asistente se acuerdan, es decir que en el área de

caja no se está pendiente de llevar este control para saber si se está cumpliendo o no con la meta de las transacciones.

Resultados de las observaciones en la sucursal El Sol

Esta sucursal, al igual que la anterior, también es visitada por muchos clientes de los cuales el 40 por ciento son mensajeros.

El área de negocios está conformada por una gerente, dos ejecutivos y dos gestores de negocios.

Antes de abrir las puertas al público, se realiza una reunión de 45 minutos todos los días para analizar el panel de control y ver cómo está la meta ventas de la oficina.

La gerente sale fuera dos veces a la semana para visitar clientes, es decir que la mayor parte del tiempo la pasa en la oficina, a diferencia del otro gerente, tiene tiempo para supervisar las operaciones de su equipo de ventas.

El gerente programa las agendas comerciales temprano, para que los gestores cumplan con su hora de llamada a tiempo, y dispongan del tiempo necesario para atender a los clientes proactivos.

Al igual que en la otra oficina, los gestores no toman en cuenta todas las preguntas que se debe completar en el formulario conozca su cliente, según ellos solo completan los campos más relevantes. Esto con la finalidad de durar menos tiempo con los clientes.

Los gestores no completan los expedientes con el cliente presente, sólo se enfocan en los documentos que el cliente debe firmar y los demás lo completan luego.

Cuando apertura las cuentas, los gestores no entregan las tarjetas de firma a los clientes, y muy pocas veces le entregan la tarjeta de débitos. Estos gestores tampoco le explican en que consiste el tarifario de cuentas a los clientes.

Cuando se apertura un certificado financiero, el custodio que es el oficial de caja, no verifica los datos de la transacción al momento de colocar la firma.

Los monitors son completados al final del día, no los dejan para otro día, pues según los gestores es más fácil completarlos cuando el cliente sale de la oficina o no tienen procesos pendientes.

El panel de control es completado al final del día por todos los representantes del área de negocios, de esta manera está todo listo para la reunión del día siguiente, así mismo se tienen pendiente la meta semanal se conoce como van los clientes reactivos y proactivos y la cantidad de solicitudes en procesos.

El área de caja está conformada por un oficial de caja, un asistente y cuatro cajeros.

Al momento de confirmar los cheques, el oficial o asistente, solicitan la cédula física aunque conozcan a la persona; en caso que sea un segundo endosante, esta persona debe presentar su cedula y la del primer endosante.

Para la certificación y realización de cheques de administración, hacen la debida validación de los datos, pero en caso de haber inconvenientes proceden a realizar la transacción siempre y cuando la persona que solicita la misma se comprometa a completar la documentación de manera correcta.

Esta situación es muy riesgosa, pues según los procedimientos esta transacción no puede ser realizada si hay algún inconveniente con la documentación, ya que ocasionaría inconvenientes al banco y al empleado en caso que el cliente no reponga la documentación.

En el caso de las remesas y el moneygrand se siguen los procedimientos siempre y cuando no haya favoritismo, es decir que a las personas que conocen les realizan la operación sin tener los datos completos de la operación. Esta situación sucede tanto por parte de los cajeros como por el oficial y asistente.

Los paneles de control son completados en la mañana siguiente, y se realiza una reunión de 10 minutos un día a la semana para discutir cualquier inquietud relacionada al trabajo, y se analizan los números de transacciones de cada cajero. En esta reunión sólo participa el área de caja.

3.1.2 Evaluación de los resultados de la investigación

Según observaciones, se pudo comprobar que los clientes no son tratados de igual manera en las diferentes sucursales, esto debido a que en las diferentes áreas no se realizan los procesos de igual manera.

No existe un personal que se encargue de orientar a los clientes, que los refiera al área específica de acuerdo a la transacción que deseen realizar. Es evidente que los clientes cuando llegan a una sucursal tienen que perder tiempo innecesario, pues la mayoría de las se dirigen al área equivocada, hacen el turno y resulta que deben hacer otro turno cuando se dan cuenta de la situación.

Cabe destacar que cuando un cliente realiza una transacción en el área de negocios, luego que desea ir al área de caja tiene que hacer otro turno; esto deja dicho que no se hace la debida diligencia por que el cliente reciba un servicio diferencial, pues no es justo que luego que el mismo tiene un tiempo en negocios tenga que hacer otro turno para caja.

Cada área tiene una sala de espera, pero no están debidamente organizadas. En negocios la sala de espera no tiene asientos suficientes y el monitor donde se ven los turnos no es usado por los gestores, en ocasiones se escucha a los mismo llamando siguiente y no se paran a indagar a los clientes que esperan para saber que transacción desean realizar.

Las filas en el área de caja no están bien organizadas y los diferentes seguridad no están pendiente a su trabajo, pues no ponen el orden en la fila y permiten el uso de gorras y gafas a los clientes. Los cajeros duran mucho tiempo atendiendo a los mensajeros, y esto ocasiona que los demás clientes se quejen en la fila por la cantidad de transacciones de los mensajeros y por el tiempo que tienen que durar en la fila.

Este desorden en caja sucede porque no existe una medida de control que prohíba el exceso de tiempo y la cantidad de transacciones que deben realizar los clientes.

En las oficinas hay un buzón de sugerencias, pero no está visible al cliente y además la mayoría del tiempo no tiene papel disponible el cual es utilizado por los clientes para realizar las observaciones.

No hay un control suficiente para velar que se lleven a cabo los procesos y que cada una de las áreas funciona de manera correcta. No existe una estrecha comunicación entre las áreas, se podría decir que cada una trabaja de manera individual.

Es notorio observar que casi todas las áreas de trabajo están desordenadas, pues están llevas de folders que contienen operaciones con informaciones relevantes al trabajo diario de cada colaborador.

Cuando se apertura una cuenta el expediente no es depositado inmediatamente en el archivo, esta actividad se realiza al final del día o cualquier otro día, cuando se procede con el archivo no se colocan de manera organizada. Esta situación ocasiona un caos, pues al archivar los expedientes de manera desorganizados, cuando se necesite una documentación de algún cliente será muy difícil encontrarlo y se tomaría mucho tiempo.

A los clientes que se les apertura las cuentas no se les entrega, con la debida regularidad, la tarjeta de claves ni la tarjeta de debito, y cuando los gestores hacen entrega de los plásticos no le explican al cliente el uso de los mismos.

El hecho que los clientes no sepan cómo funcionan la tarjeta de claves y la tarjeta de debito, ocasiona que se dirijan a las oficinas a ser reclamaciones. Según observaciones más del 60 por ciento de los clientes hacen reclamaciones de cargos y esto es debido a la falta de información que debería ser proporcionada por los gestores de ventas.

Debido a que las sucursales no cumplen adecuadamente con los procesos operativos, los clientes se quejan por no recibir un trato por igual en todas las sucursales, también se quejan por la falta de información y el desconocimiento del uso de los productos y servicios; con este último, los clientes se refieren a que no se les da la misma información cuando visitan una sucursal diferente, según ellos preguntan por un servicio y se les da información distorsionada o diferente y les gustaría que le den la información por igual y que sea correcta.

En mercadeo se dice que un cliente insatisfecho vale por cinco cliente potenciales, y un cliente satisfecho vale por uno o más; es por esto que el Banco debe tener bien presente esta situación de insatisfacción de los clientes.

3.2 Formulación de un nuevo proceso operativo

Objetivo

Con el nuevo proceso operativo se buscara mejorar la situación que actualmente se está presentando en las sucursales, se realizara una estandarización en procesos para que todas las sucursales trabajen de igual manera, con el fin de brindar una experiencia bancaria superior.

Toda mejora de procesos conlleva organizarse para la mejora, comprender el proceso, estar abierto a la innovación y contar con los controles necesarios.¹

Organizarse para la mejora, consiste en definir los objetivos y estar bien claro de lo que se pretende lograr con la mejora. Hay que definir los planes de acción a seguir y evaluar las diferentes alternativas.

Comprender el proceso, quiere decir que toda la institución conozca el proceso, estar relacionado con el mismo y estar en la disposición de adaptarse al cambio, para esto se debe contar con herramientas adecuadas que permitan la correcta vinculación de los empleados con el cambio.

(1) Fernández García Ricardo, La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa, editorial Club Universitario, 2010.

Estar abierto a la innovación, se refiere a que la empresa debe contar con los recursos necesarios, ya sean humanos, tecnológicos y demás que agreguen valor a sus actividades.

Los controles necesarios serian todas las medidas que se tomaran en cuenta para verificar que la mejora sea implementada correctamente y al mismo tiempo que esté cumpliendo con el objetivo de la empresa.

La estandarización de los procesos se realizara tomando como referencia la filosofía lean que consiste en un enfoque de gestión que permite hacer más con menos, es decir que los servicios se realizan con mayor rapidez debido a que se desechan los desperdicios o la actividades innecesarias que no aportan valor a los procesos; tambien crea flexibilidad en las actividades, puestos de trabajo y la especialización de los empleados.

Con la implementación de ésta filosofía se lograría aumentar la productividad de las agencias y con esto de la empresa, pues a medida que avanza un proceso hacia un estado más eficiente, generalmente la oportunidad humana, medida en unidades producidas por unidad de tiempo y persona aumenta.

(1) Fernández García Ricardo, La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa, editorial Club Universitario, 2010

El método de filosofía lean: hace a la empres mucho más flexible, permite operar utilizando recursos mínimos, lograr ventajas competitivas en rapidez de respuesta y menores costes y mejora la satisfacción del cliente.

Planteamiento del proceso

La mejora de procesos consistirá en agregar valor a las actividades que actualmente se realizan en las sucursales, así como también se crearán nuevos procesos.

Se creará un proceso de sinergia en la oficina, para que las áreas trabajen en combinación y cada una sepa lo que sucede en la otra, esto con la finalidad de mejorar la comunicación en la sucursal.

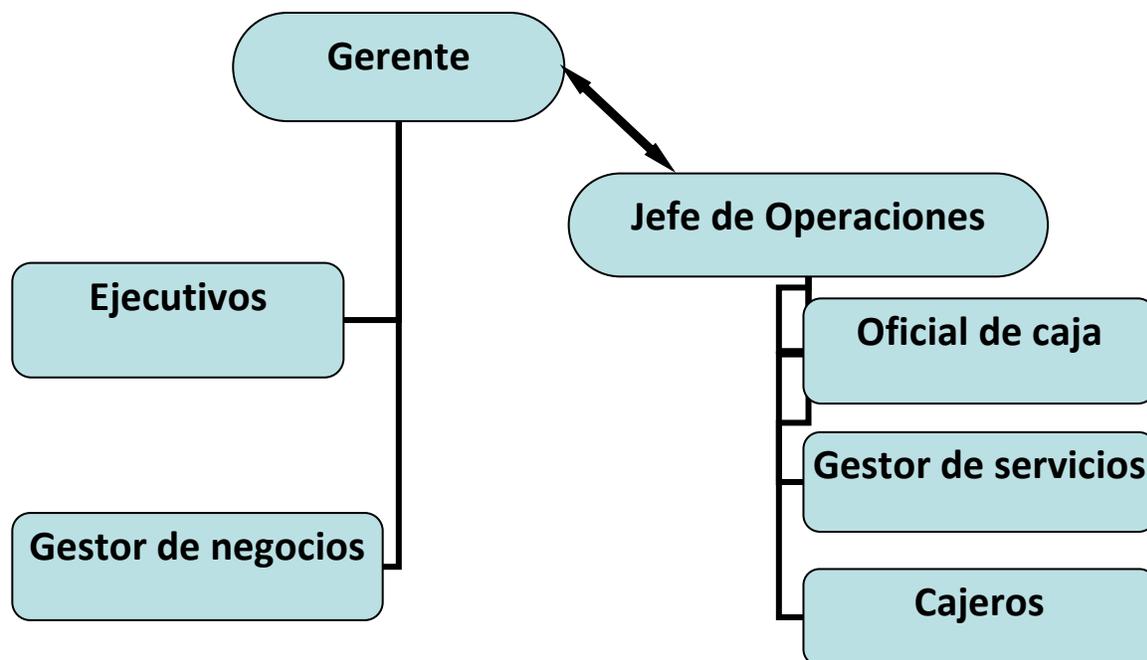
Se modificará el organigrama, debido a que surgirán nuevas posiciones, como son el Jefe de Operaciones que será el sub-gerente y el gestor de servicios. El Jefe de Operaciones estará a cargo del funcionamiento de la oficina y el de gestor de servicio se dedicará al servicio al cliente; ambas posiciones surgen para agregar valor a los clientes y disminuir el tiempo en espera de los mismos, de igual manera se estaría agregando valor a las actividades de la institución.

Las auditorías se realizarán una vez al año, debido a que surgirá la posición de jefe de operaciones y gestor de servicios.

El gerente y los ejecutivos tendrán una agenda semanal fija para visitar clientes, con el objetivo de aprovechar el tiempo y que el gerente este el tiempo necesario

para supervisar el trabajo del área de negocios, y a la vez estar más al tanto de la situación de la sucursal.

El organigrama sugerido es el siguiente:



Está claro que el gerente tendrá una estrecha comunicación con el jefe de operaciones, este último tendrá que informar al gerente sobre la situación actual del área de operaciones. El área de caja pasara a llamarse de operaciones.

Aunque la sucursal este dividida en dos secciones, negocios y operaciones, seguirá siendo una sola, pues al final lo que afecte a un área afectara a la otra.l,

El Jefe de Operaciones tendrá que velar por el cumplimiento de los procedimientos en su totalidad, dicha posición será una especie de auditor permanente en las oficinas y llevará el control de todas las actividades en conjunto con el gerente de la sucursal; el mismo estará ubicado al lado de la oficina del gerente.

La herramienta que utilizará el Jefe de Operaciones será un programa donde se reflejarán las actividades diarias, esta herramienta estará disponible de manera virtual y por ende otros departamentos, entre ellos control de calidad, tendrán acceso al mismo y podrán monitorear que se cumplan con los procesos diariamente.

El instrumento que se utilizara para completar el sistema es una hoja de reporte que se completara en cada área dependiendo de las transacciones que se realicen. El jefe de operaciones debe solicitar a cada área sus respectivos reportes para posterior a esto digitalarlo en el sistema de reportes diarios.

El reporte de caja estará relacionado al funcionamiento de los equipos y las actividades de los cajeros. El reporte de servicio se referirá al conteo de los diferentes servicios que se prestaron en el día. El reporte de ventas estará orientado a verificar que todos los documentos que se requieren cuando se apertura una cuenta activa o pasiva estén completados en el expediente.

También habrá un reporte destinado a plasmar que el ambiente físico (dentro y fuera de la sucursal) este en perfectas condiciones antes de abrir la puerta al público.

Se realizarán secciones de coaching en las diferentes áreas con cada uno de los integrantes de la sucursal. Habrá una comunicación entre el jefe de operaciones y el gerente, pues los mismos son los encargados de hacer esta actividad en las áreas de negocios y operaciones.

El coaching consistirá en una interacción entre el encargado de cada área con su personal subalterno, el encargado escuchará las inquietudes de su subalterno y le dará las debidas orientaciones. Esto no será una sección de regaños e insultos, será una actividad de retroalimentación mutua.

Dos veces al año se darán charlas, en la que participaran todos los empleados y se les dará a conocer la situación actual de la empresa. Habrá un programa donde podrán optar por participar todo el empleado que lo desee, en este programa se impartirán charlas y cursos relacionados con la banca para que todo el que participe tenga mejores conocimientos sobre el área en el que se desenvuelve.

Las actividades de capacitación se realizara por trimestre, y los participantes podrán aplicar de manera voluntaria.

Se establecerá un mecanismo que permita a todos los empleados presentar una idea de mejora que piensen pudiera ser implementada en las sucursales para mejorar algún proceso operativo, con esto se les dará a entender que su idea

cuenta, lo que permitiría que estén más involucrados en la mejora de los procesos.

Para la correcta verificación del nuevo proceso operativo de manera mensual, las sucursales serán medidas por sus resultados, un auditor hará visitas para evaluar el ambiente físico, el trabajo en equipo y la satisfacción de los clientes. Para su trabajo utilizará un hand held, esta persona se limitará sólo a observar, es decir que no verificará ningún tipo de documentación, a diferencia del auditor de control de calidad que dos veces al año visitará a las sucursales para evaluar la calidad de los expedientes.

También se realizarán reuniones periódicas con todos los jefes de operaciones para que realicen un resumen verbal de la situación de las oficinas, esto con la finalidad de identificar que tan involucrados están con sus responsabilidades.

Ambiente físico

Se colocarán señalizadores en cada posición, para una mejor orientación de los clientes, en la sala de espera se colocará un módulo de servicios que dispondrá de una computadora, un teléfono y una impresora para la disposición de los clientes; con esto se busca disminuir el tiempo en espera de los clientes y la

fluidez del trabajo. La sala de espera también dispondrá de una mesa equipada con un dispensador de café y periódicos.

Para mejorar la agilización en caja, se formaran dos filas una titular y otra no titular; la titular para las personas que van a realizar transacciones propias de sus cuentas y la no titular será de los mensajeros y personas que realizan transacciones a terceros. También se permitirá un máximo de cinco transacciones por cliente con un tiempo de más de cinco minutos en caja.

La posición de gestor de servicios surge debido a que sería más factible tener gestores que sólo se dediquen a la venta de los productos y gestores que presten servicio al cliente.

Es responsabilidad del personal domestico mantener la sala de espera en buenas condiciones. Cada uno de los miembros de la sucursal debe estar pendiente a la sala y al ambiente de la oficina, para cualquier circunstancia hacerle saber a l personal domestico.

Ventas y servicios

El gestor de servicios realizara todas las solicitudes de los clientes, las reclamaciones y la emisión de cheques de administración, certificados y en dólares; la ultima disposición la realizara porque se eliminara la posición de asistente de caja y solo estará el oficial de caja a cargo de las transacciones

relevantes al área en sí, es decir que el oficial de caja no tendrá que ofrecer servicios a los clientes.

Otras transacciones que realizara el gestor de servicio son:

- Transferencia entre cuentas e internacionales
- Solicitudes de servicios (todo tipo de reclamación, entrega de estados de cuentas, etc.)
- Entrega de tarjeta de debito y tarjeta de claves
- Procesar los moneygrand
- Emisión de cheques

El gestor de servicios estará ubicado en el área de caja, cerca de los cajeros y visible al público. El oficial de caja y este tendrán los mismos sistemas para que se den asistencia mutua, y cada uno se cubrirá cuando sea necesario.

El gestor de servicios y el jefe de operaciones serán los que encarguen de archivar todos los expedientes, deberán verificar que el área de negocios este

haciendo bien el trabajo de los expedientes para que no hayan errores. Esto evitara que los gestores saquen los expedientes de la sucursal para completarlo en la casa, esta es una buena medida para evitar errores o inconvenientes con los clientes. Al final del día se completara una contabilidad de los productos que fueron aperturados y los expedientes deben estar listos para horas de la mañana del próximo día.

El gestor de ventas tendrá que ver con las actividades de ventas, este se encargara de organizar y trabajar directamente su agenda comercial, es decir que no dependerá de la gerente para adquirir la agenda, pues la misma será cargada en su sistema todos los lunes antes de la apertura de la agencia. Este gestor deberá cumplir con su hora de llamada diaria y dedicarse a la atención de los clientes proactivos que llegan a la sucursal.

Se crea la posición de gestor de servicios para que el gestor de ventas dedique todo su tiempo a la venta de productos y a interactuar con los clientes reactivos y proactivos con la finalidad de brindar un servicio más especializado y personalizado a los clientes.

Responsabilidades del jefe de operaciones

- Digital los reportes de cada una de las áreas y revisar que los expedientes de las cuentas activas y pasivas estén debidamente completado. Como las visitas de los auditores será una vez al año, es responsabilidad del jefe de operaciones monitorear que todos los expedientes y actividades de la

Es responsabilidad del jefe de operaciones validar que en cada área se esté cumpliendo con la secciones de coaching.

- Adecuación y estandarización de la planta física de la sucursal: velar por el buen estado de las señalizaciones de la sucursal, estar pendiente de la planta física (en el interior y exterior de la sucursal). Tiene que ver con que el área de trabajo estén recogidas y no tengan papeles o expedientes regados.
- El jefe de operaciones debe estar pendiente del panel de control, que todas las áreas completen el mismo para estar clara da cantidad de productos y servicios ofrecidos, y si se está cumpliendo la meta de la sucursal.

Responsabilidades del gerente

- Supervisar, en conjunto con el jefe de operaciones, las operaciones de la agencia.
- Velar que los ejecutivos y gestores de ventas cumplan con la meta de ventas.
- Hacer coaching al área de ventas: al igual que el área de caja, este debe realizarse de manera mensual a cada uno de los empleados.
- Encabezar la reunión de negocios diaria: además de tener en cuenta el panel de control, indagar sobre los productos pasivos y activos (la condición de cada uno).

- Visitar clientes según la agenda de visitas establecida en la agencia.
- Supervisar los expedientes trabajados en el día por los gestores y ejecutivos.

Responsabilidades del oficial de caja

- El oficial de caja debe velar porque los cajeros cumplan con el tiempo establecido para atender a los clientes, y que no realicen más de las transacciones establecidas.
- Imprimir y anotar las transacciones en el panel de control del área de caja.
- Dar coaching a los cajeros de manera mensual.
- Asistir al jefe de operaciones en sus actividades diarias
- Asistir al gestor de servicios siempre que sea necesario.
- Encabezar la reunión semanal del área de caja.
- Completar el formulario del área de caja, relacionado al funcionamiento de los equipos y el estado del área de caja.

Conclusión

Con el trabajo de investigación descrito se pudo comprobar la hipótesis planteada en el anteproyecto, la cual especificaba que para mejorar los servicios bancarios del Banco Ejecutivo era necesario elaborar un nuevo proceso operativo.

La confirmación de dicha hipótesis, se realizó cuando se obtuvieron los resultados de la investigación; para la observación se tomaron como muestra las dos sucursales del banco. Durante dos semanas se estuvo verificando que cada área cumpliera con los procedimientos, se determinaron las causas que hacían que los clientes se quejaran y llegaran al punto del disgusto en las sucursales.

Los resultados de la investigación arrojaron que en las sucursales las áreas trabajan por separado, sin tomar en cuenta las consideraciones de cada una; quien estaba a cargo del funcionamiento y control de las actividades era el gerente de la oficina, pero en ambas sucursales los mismos, en la mayoría de los casos, descuidaban sus responsabilidades debido a la gran cantidad de trabajo que tenían que hacer esta es una de las causas que les obligaba a delegar más de la cuenta.

Tomando en cuenta que en la actualidad todos los departamentos o áreas deben trabajar de en conjunto, tomando en cuenta las necesidades de cada una, se concluye que el banco debía implementar una mejora de procesos para mejorar dicha situación.

El proceso operativo sugerido consintió en modificar el proceso que anteriormente existía. Se modificó el organigrama agregando la posición de jefe de operaciones y gestor de servicios y eliminando la posición de asistente de caja.

Se crean estas nuevas posiciones para mejorar la situación de las sucursales, el jefe de operaciones estará a cargo de la parte operacional de las sucursales y el gerente del área de negocios, estos dos trabajaran en sinergia para tomar las decisiones y velar por el buen funcionamiento de las sucursales. La posición de gestor de servicios surge para desligar al gestor de ventas de realizar las diferentes solicitudes y reglamos de servicios que realizan los clientes, el objetivo es que el gestor de ventas este más enfocado a la venta de productos activos y pasivos y que dicha venta se realice de manera adecuada siguiendo con los procedimientos.

El jefe de operaciones será quien lleve el control de todas las actividades que involucren las operaciones de las sucursales y funcionara como auditor interno permanente.

Con estos cambios se puede dar mejor servicio a los clientes y existe un mejor especificación de las funciones de cada área, así mismo los procesos se pueden realizar de una manera más sencilla y rápida.

La posición de asistente se elimina debido a que el oficial dejara de las solicitudes que realizaba (emisión de cheques de administración y certificados, moneygrand y procesamiento de los pagos de impuestos); estas actividades pasaran a ser realizadas por el gestor de negocios.

Los cambios también radican en la adecuación de la planta física, relacionadas al área de espera de los clientes, el correcto direccionamiento utilizando señalizadores en cada área y la orientación del jefe de operaciones quien estará pendiente de darles la bienvenida a los clientes; de igual manera se especifica la necesidad de dividir la fila en el área de caja en clientes titulares de las cuentas y clientes no titulares que son las personas que realizan transacciones de terceros como los mensajeros. También se determinara el número de transacciones y tiempo que los cajeros duraran con un cliente.

Debido a la situación que actualmente presentan las sucursales se estableció que el Banco Ejecutivo reconsiderara la implementación del proceso descrito anteriormente para eliminar la problemática actual, mejorar y mantener su imagen ante los clientes actuales y potenciales para de esta manera continuar con el incremento de sus participación en el mercado bancario y lograr su objetivo.

Para la correcta verificación del nuevo proceso operativo, se dará continuidad a los mecanismos recomendados. Cada mes se recomienda que todas las sucursales sean medidas por resultados, esto consistiría en una persona externa a las sucursales que haga visitas para evaluar el ambiente físico, el trabajo en equipo y la satisfacción de los clientes.

También se recomienda hacer reuniones periódicas con todos los jefes de operaciones para que realicen un resumen verbal de la situación de las oficinas,

esto con la finalidad de identificar que tan involucrados están con sus responsabilidades.

En otro ámbito, se recomienda establecer un mecanismo que permita a todos los empleados presentar una idea de mejora que piensen pudiera ser implementada en las sucursales para mejorar algún proceso operativo, de esta manera se les daría a entender que su idea cuenta y los mismo estarían más involucrados en la mejora de los procesos.

Estas recomendaciones se hicieron pensando en mejorar la situación del Banco Ejecutivo, para que continúe manteniendo su buena imagen y sea más competitiva.

Bibliografía

Manuales

- ❖ Banco Central de la República Dominicana, *Manual de regulaciones bancarias*, año 2013
- ❖ Banco Ejecutivo, *Manual de procedimientos*, año 2013

- ❖ Cuevas, Daris Javier, *www.listin.com.do/puntos-de-vista* 2012
- ❖ Súper Intendencia de Bancos de la Republica Dominicana

Libros

- ❖ Amat Joan, *Control de gestión: una perspectiva de dirección*, 6ta edición. Editorial Ediciones Gestion 2000, 2007
- ❖ Bateman Thomas, Snell Scott, *Administración: una ventaja competitiva*. Editorial Mc Graw Hill, México 2001
- ❖ Chase Richard B., Aquilano Nicholas J., Jacobs F. Robert, *Administración de producción y operaciones: manufactura y servicios*. 12ª edición, editorial McGraw-Hill, México 2009
- ❖ Chiavenato Idalberto, *Administración de recursos humanos*. 5ta edición, Editorial Mc Graw Hill, 2001
- ❖ Fernández García Ricardo, *La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa*. Editorial Club Universitario, 2010.
- ❖ Goodman Edward, *El talento como solución: cómo alinear estrategias y personas para obtener resultados extraordinarios*. Editorial McGraw Hill, 2000
- ❖ Hillier Frederick S., Lieberman Gerald J., *Investigación de operaciones*, 7ma edición. Editorial McGraw Hill, 2002
- ❖ Hodge B. J., Gales Anthony, Ruiz Dolores, *Teoría de la organización: un enfoque estratégico*, 6ta edición. Editorial Prentice Hall, 2003

- ❖ Jimenez Sandoval, Humberto, *Derecho Bancario*. Editora universidad Estatal a Distancia. San José, Costa Rica 2006

- ❖ Krajewski Lee, Ritman Larry y Malhotra Manoj, *Administración de operaciones*, 8va edición. Editora Pearson, México 2008

- ❖ Labrado Manuel, *Misiones y responsabilidades de los puestos de trabajo*. Editorial Ediciones Gestión 2000, 2006

- ❖ O'Connor Carol A., *Aprenda los secretos de una dirección eficaz*. Editorial Ediciones Gestión 2000, 2000

- ❖ Thompson Arthur A., *Administración estratégica*, 1ra edición. Editorial McGraw Hill, 2007

- ❖ Ulrich Dave, Zenger Jack, Smallwood Norm, *Liderazgo basado en resultados: cómo los líderes fortalecen la empresa e incrementan los beneficios*. Editorial Ediciones Gestión 2000, 2000

UNIVERSIDAD APEC



Decanato de Escuela de Graduados

Anteproyecto de la monografía para optar por el título de Maestría en
Gerencia y Productividad

Título

"Formulación de un nuevo proceso operativo para asegurar la implementación de los procedimientos en la entrega de los servicios bancarios en las distintas sucursales. Caso: Banco Ejecutivo. Año 2014".

Sustentante

Yanulky García 2012-1487

Asesor (a)

Edda Freites, MBA

Santo Domingo, R.D. 2014

1. Titulo

"Formulación de un nuevo proceso operativo para asegurar la implementación de los procedimientos en la entrega de los servicios bancarios en las distintas sucursales. Caso: Banco Ejecutivo. Año 2014".

2. El problema

2.1 Planteamiento del Problema

El banco Ejecutivo tiene políticas bien establecidas donde se plantean los procedimientos a seguir en todas sus sucursales. Según observaciones realizadas en distintas sucursales se ha determinado que no se están cumpliendo con los procedimientos de igual manera.

La falta de sinergia en la implementación de los procedimientos ocasionaría disgustos e inconformidad a los clientes, pues cuando acuden a una sucursal y luego visitan otra se quejan por la mal experiencia o trato diferente que reciben.

Esta problemática deja mucho que decir del banco, pues pueden surgir inquietudes que afectarían el valor imagen el cual es un instrumento muy importante para la institución.

2.2 Formulación del problema

¿Impactara la elaboración de este proyecto de manera positiva en la mejora de los procesos del Banco Ejecutivo?

2.3 Sistematización del problema

¿Cómo verán los colaboradores del banco este proyecto?

¿Cómo reaccionarían los clientes si se implementara este proyecto?

¿Mejoraran los procesos?

3. Objetivo de la Investigación

3.1 Objetivo General

- Formular un nuevo proceso operativo para asegurar la implementación de los procedimientos en la entrega de los servicios bancarios en las distintas sucursales. Caso: Banco Ejecutivo. Año 2014.

3.2 Objetivos específicos

- Determinar los aspectos generales de la banca.
- Evaluar el funcionamiento de las sucursales.
- Especificar las consecuencias de la mal implementación de los procedimientos.

4. Justificación de la investigación

Para dar solución a esta problemática, es necesario hacer mejoras implementado nuevos cambios, esto consistiría en introducir un nuevo puesto de trabajo que sea el Gerente de Operaciones, esta posición estaría a cargo de velar que se cumplen los procedimientos según lo establecido en las políticas del banco.

Sería conveniente realizar una reestructuración de los procesos, lo que consistiría en mejorar los procesos operativos agregando valor a los mismos.

La solución a este problema reforzaría el incremento de la imagen del banco, los clientes se adaptarían a recibir un trato por igual en todas las sucursales y es por lo que tendrían presente lo que se puede y no se puede hacer en el banco.

Para validar que se cumpla de igual manera con los procedimientos en todas las sucursales, se realizaran visitas periódicas de los supervisores de zona del área de operaciones, así mismo se realizaran reuniones semestrales de todos los jefes de operaciones para dar reporte del funcionamiento de las oficinas.

Al elaborar este trabajo pondré en práctica los conocimientos adquiridos en la maestría de Gerencia y Productividad, demostrare que tengo la capacidad requerida para elaborar planes de acción que pueden ayudar a mejorar la situación de la institución.

Para la empresa, permitirá evaluar su funcionamiento actual, como anda la calidad del servicio y como afecta la productividad de la institución; también podrán determinar, en base a los estudios, si realmente necesita la implementación de una reingeniería de procesos para poder hacer mayor frente a la competencia.

El cliente se sentirá más satisfecho, se dará cuenta que sus exigencias se están tomando en cuenta al determinar que la institución se ha dedicado en la mejora de los servicios.

5. Marco referencial

5.1 Marco teórico

Antes del siglo XXI las empresas estaban orientadas a la producción, sin tomar en cuenta las necesidades del cliente, su estructura era funcional donde las decisiones se tomaban de manera descendente; los departamentos trabajaban de manera individual, no existía una relación y cada uno tomaba sus decisiones. En la actualidad, la gran mayoría de las empresas poseen una estructura organizacional por procesos.

La estructura por procesos está orientada a trabajar de manera conjunta, es decir que existe una sinergia entre las áreas de la empresa, cada departamento toma las decisiones en conjunto para el logro de los objetivos y siempre pensando en las necesidades del cliente.

En toda empresa bancaria los procesos operativos deben estar bien definidos y relacionados a los funcionamientos de la institución para el logro de los objetivos.

Según Lee Krajewski, Larry Ritman y Manoj Malhotra (Administración de operaciones, 8va edición, pág. 4) un proceso es cualquier actividad o grupo de actividades en las que se transforman uno o más insumos para obtener uno o más productos para los clientes. Esto significa que todo proceso operativo es planteado según la naturaleza de la empresa y siempre tomando en cuenta las necesidades mutuas de empresa y clientes.

5.2 Marco conceptual

Proceso: Son una serie de actividades que se llevan a cabo en una empresa para obtener buen desempeño, y con esto ayudar al logro de los objetivos.

Políticas: Son las diferentes normas que elaboran las empresas, según su naturaleza, para lograr el funcionamiento adecuado de la misma.

Manual de procedimientos: consiste en una documentación de las políticas que deben ser aplicadas en cada área de una organización.

Gerencia de operaciones: Se encarga de coordinar y controlar los procesos operativos de una institución, intermediando entre las demás áreas para alcanzar mejores resultados.

Cliente: Es la persona interna y externa para quienes la empresa elabora o brinda un producto o servicio.

Cliente reactivo: Es el cliente que se contacta vía telefónica para ofertarle los productos y servicios bancarios.

Cliente proactivo: Es el cliente que se acerca a una oficina bancaria para solicitar un servicio o producto. Este cliente no es contactado por el representante de ventas.

Recursos Humanos: Área de la empresa que se encarga de reclutar y seleccionar al nuevo personal, así como de capacitar al personal actual.

Banco: Entidad Financiera con fines de lucro, donde se capta dinero por medio de depósitos y se realizan préstamos financiados.

Mejora de procesos: consiste en la reestructuración o reingeniería de los procesos, según las necesidades de la institución.

Agenda comercial: Consiste en una herramienta de trabajo, donde se colocan los clientes que un representante de ventas debe contactar para poner a disposición los productos y servicios de una institución financiera.

Cuenta pasivas: son los productos que los clientes adquieren para el ahorro de sus ingresos o capital.

Cuentas activas: son los productos que el banco ofrece a crédito a los clientes.

Panel de control: Instrumento donde se registran todas las transacciones por día del área de ventas y del área de caja.

6. Metodología de la investigación

6.1 Hipótesis

Hipótesis de primer grado

Para mejorar los servicios bancarios del Banco Ejecutivo es necesario elaborar un nuevo proceso operativo.

Hipótesis de segundo grado

Los servicios bancarios del Banco Ejecutivo funcionan de manera correcta, es por lo que no es necesaria la implementación de un nuevo proceso operativo.

6.2 Tipo de investigación

Investigación de campo: Esta investigación es la que se realiza en el lugar donde sucede la problemática. Dicha investigación será realizada en las sucursales La Esperanza ubicada en la av. Máximo Gómez esq. San Martín, y la sucursal El Sol ubicada en la av. Tiradentes esq. Max Henríquez Ureña, ambas sucursales están localizadas en la ciudad de Santo Domingo en el Distrito Nacional; dichas oficinas se tomarán como muestra para la evaluación de la problemática.

Investigación documental: Esta investigación consiste en la utilización de fuentes documentales para la búsqueda de datos. Se tomarán en cuenta documentos relacionados al tema en cuestión.

6.3 Técnicas de recolección de datos

Observaciones: Esta técnica de recolección de datos se implementa cuando el investigador trata de recolectar datos por medio de observación en el lugar físico donde sucede la problemática.

La observación se realizara en las sucursales seleccionadas, donde la observación consistirá en determinar cómo cada área de oficina realiza los procesos operativos y si toman en cuenta las políticas.

Entrevista: Esta técnica consiste en indagar con personas específicas relacionadas al tema de investigación. Esta se aplicara a los gerentes de las sucursales seleccionadas para realizar la investigación, será una entrevista no estructurada.

6.4 Instrumento y fuente de recolección de datos

La herramienta que se utilizara será el cuestionario, que consistirá en la implementación de un juego de preguntas abiertas.

Se tomaran en cuenta las fuentes primarias, como son folletos facilitados en la empresa, también se utilizaran fuentes secundarias como son libros donde se encuentren todo tipo de información pertinente al tema para el reforzamiento de la investigación.

7. Índice tentativo

CAPITULO I: ASPECTOS GENERALES DE LA BANCA

1.1 Sistema bancario a nivel general

1.2 Antecedentes del sistema bancario en República Dominicana

1.3 Identificación de los principales entes reguladores de la banca en Republica Dominicana

1.3.1 La Junta Monetaria

1.3.2 El Banco Central de la Republica Dominicana

1.3.3 La Superintendencia de Bancos de la Republica Dominicana

CAPITULO II: EVALUAR EL FUNCIONAMIENTO DE LAS SUCURSALES

2.1 Historia del banco Ejecutivo

2.2 Misión

2.3 Visión

2.4 Propósito Común

2.5 Valores.

2.6 Organigrama de las sucursales

2.7 Principales procesos implementados en el banco

2.7.1 Área de caja

2.7.2 Área de ventas y servicios

2.7.3 Políticas Generales del Servicio al cliente

2.8 Medios utilizados para controlar los procesos

CAPITULO III: ESPECIFICAR LAS CONSECUENCIAS DE LA MAL IMPLEMENTACION DE LOS PROCEDIMIENTOS

3.1 Análisis e interpretación de los datos

3.1.1 Resultado de los datos obtenidos en la entrevista a gerentes y observación en las sucursales seleccionadas

3.1.2 Evaluación de los resultados de la investigación

3.2 Formulación de un nuevo proceso operativo

CONCLUSION

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

8. Bibliografía

8.1 Manuales

- ❖ Banco Central de la República Dominicana, *Manual de regulaciones bancarias*, año 2013
- ❖ Banco Ejecutivo, *Manual de procedimientos*, año 2013
- ❖ Cuevas, Daris Javier, *www.listin.com.do/puntos-de-vista* 2012
- ❖ Súper Intendencia de Bancos de la Republica Dominicana

8.2 Libros

- ❖ Amat Joan, *Control de gestión: una perspectiva de dirección*, 6ta edición. Edictorial Ediciones Gestion 2000, 2007
- ❖ Bateman Thomas, Snell Scott, *Administración: una ventaja competitiva*. Editorial Mc Graw Hill, México 2001
- ❖ Chase Richard B., Aquilano Nicholas J., Jacobs F. Robert, *Administración de producción y operaciones: manufactura y servicios*. 12ª edición, editorial McGraw-Hill, México 2009
- ❖ Chiavenato Idalberto, *Administración de recursos humanos*. 5ta edición, Editorial Mc Graw Hill, 2001
- ❖ Fernández García Ricardo, *La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa*. Editorial Club Universitario, 2010.

- ❖ Goodman Edward, *El talento como solución: cómo alinear estrategias y personas para obtener resultados extraordinarios*. Editorial McGraw Hill, 2000
- ❖ Hillier Frederick S., Lieberman Gerald J., *Investigación de operaciones*, 7ma edición. Editorial McGraw Hill, 2002
- ❖ Hodge B. J., Gales Anthony, Ruiz Dolores, *Teoría de la organización: un enfoque estratégico*, 6ta edición. Editorial Prentice Hall, 2003
- ❖ Jimenez Sandoval, Humberto, *Derecho Bancario*. Editora universidad Estatal a Distancia. San José, Costa Rica 2006
- ❖ Krajewski Lee, Ritman Larry y Malhotra Manoj, *Administración de operaciones*, 8va edición. Editora Pearson, México 2008
- ❖ Labrado Manuel, *Misiones y responsabilidades de los puestos de trabajo*. Editorial Ediciones Gestión 2000, 2006
- ❖ O'Connor Carol A., *Aprenda los secretos de una dirección eficaz*. Editorial Ediciones Gestión 2000, 2000
- ❖ Thompson Arthur A., *Administración estratégica*, 1ra edición. Editorial McGraw Hill, 2007
- ❖ Ulrich Dave, Zenger Jack, Smallwood Norm, *Liderazgo basado en resultados: cómo los líderes fortalecen la empresa e incrementan los beneficios*. Editorial Ediciones Gestión 2000, 2000

9. Cronograma

Actividades	Meses															
	1				2				3				4			
	Semanas															
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1ra etapa																
Ajuste del Anteproyecto																
Entrevistas con los usuarios y expertos en el tema																
2da etapa																
Ajuste de instrumentos para la recolección de información																
Recolección de Datos																
Análisis e Interpretación de la información																
3ra etapa																
Elaboración del informe final																
Revisión del informe por parte del asesor																
Reajuste luego de revisión final																
Entrega del informe final																

10. Presupuesto

Ingresos	RD\$ 55,000	
Gastos:		
Transporte		RD\$ 20,000
Refrigerio		RD\$ 10,000
Fotocopias		RD\$ 2,000
Hojas para la impresión		RD\$ 3,000
Impresión y emplastado		RD\$ 5,000
Otros gastos		RD\$ 15,000
Total de gastos		RD\$ 55,000