



UNIVERSIDAD ACCION PRO-EDUCACION Y CULTURA
ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA Y PRODUCTIVIDAD

Profesor Asesor:

Jesús Martin

Proyecto:

Plan de auditoria y medición de desarrollo de negocio para la implementación
de un subagente bancario

Caso: ALNAP y Surtidora Duarte

Periodo: 2015-2016

Sustentante:

Ana Francina Hernández Espinal 2011-2199

Fecha:

Enero-Abril 2016

AGRADECIMIENTOS

*Con Dios como sostén de nuestra vida todo es posible,
Con familiares y personas que son nuestros soportes es aún
mejor.*

*Tener un motor que nos hace movernos cada día es una
bendición.*

INTRODUCCION

Las entidades financieras han ido expandiendo sus productos y servicios al mercado según la demanda de estos y uno de ellos es el subagente bancario, el cual surge como una necesidad de tener ese servicio en todo lugar en todo momento, y para esto tenemos las pymes. La importancia que tienen las pymes hoy en día es mucha ya que gran parte de las empresas dominicanas están formadas por este sector.

En este proyecto veremos los factores que conllevan la implementación de un subagente bancario, así como indicadores que influyen en el mismo.

Contar con un plan de desarrollo de negocios hoy en día es tan fundamental para cualquier institución ya que cualquier proyecto a implementar, o cambio a realizar se deben adaptar a unos procesos ya establecidos y analizados que nos guíen por la vía correcta hacia un resultado óptimo.

Entonces, analizaremos minuciosamente el proceso de la implementación de un subagente bancario en una pyme del sector comercial dígase surtidora la cual cuenta con una estructura y plan de negocios con debilidades a mejorar.

INDICE

- I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION**
 - 1.1 DEFINICION DEL PROBLEMA**
 - 1.2 JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION**
 - 1.3 OBJETIVO GENERAL**
 - 1.4 OBJETIVOS ESPECIFICOS**
 - 1.5 MARCO TEORICO**
 - 1.6 MARCO CONCEPTUAL**
 - 1.7 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**
- II. ANALISIS DE LA SITUACION**
 - 2.1 ASOCIACION LA NACIONAL DE AHORROS Y PRESTAMOS (ALNAP)**
 - 2.2 SUBAGENTES CAJA FACIL DE LA NACIONAL**
 - 2.3 SURTIDORA DUARTE**
 - 2.4 MERCADO POTENCIAL DEL NEGOCIO SUBAGENTE BANCARIO EN VILLAS AGRICOLAS**
 - 2.5 FODA DEL NEGOCIO DEL SUBAGENTE BANCARIO EN VILLAS AGRICOLAS**
- III. TRABAJO DE CAMPO**
 - 3.1 FOCUS GROUP**
 - 3.1.1 PLANTEAMIENTO**
 - 3.1.2 INTEGRANTES**
 - 3.1.3 DESARROLLO**
 - 3.1.4 CONCLUSION PREELIMINAR**
 - 3.2 TECNICA INVESTIGACION DE MODELOS**
 - 3.2.1 MODELO A**
 - 3.2.2 MODELO B**
 - 3.2.3 CONCLUSION PREELIMINAR**
- IV. PLAN ESTRATEGICO**
- V. CONCLUSION**
- VI. BIBLIOGRAFIA**
- VII. ANEXOS**

I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION

1.1 DEFINICION DEL PROBLEMA

El plan de desarrollo de negocios estipulado de la institución no contempla la calidad y mejora de procesos del proyecto a implementar el subagente bancario en una pyme. Y es de suma importancia tomar en cuenta estos factores dentro de una organización.

Llevar a cabo un proyecto sin un cronograma en particular y un seguimiento singular nos lleva por mal camino.

En el plan inicial no se contempló la auditoria a realizar durante el proyecto, tomando en consideración indicadores y kpi en general.

Una pyme hoy en día debe estar a la vanguardia, acorde a los tiempos para poder subsistir; debe adaptarse según los factores que influyen en la misma. Uno de los factores primordiales es la tecnología, el gran crecimiento poblacional y el desarrollo de la sociedad.

Una pyme y más aún, del sector comercial debe adentrarse dentro del mundo tecnológico y debe crear estrategias para satisfacer a sus clientes y para esto son creados los enlaces bancarios como los subagentes.

Esta pyme que analizamos no cuenta con enlace alguno, no cuenta con facilidades de pago como tarjetas de créditos ni otros servicios los cuales serían factibles para sus clientes.

1.2 JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION

Crear enlaces empresariales es una relación ganar-ganar por lo que es conveniente para quienes la realizan.

En este caso se da la relación entre una pyme y una entidad financiera lo cual genera beneficios para ambas dentro de sus dimensiones.

Esta pyme con este paso de ese proyecto crece, se desarrolla y es más competente dentro de las demás.

Con el proyecto de la implementación del subagente bancario ofrece grandes facilidades a los clientes de realizar transacciones de lugar; además de que se podrá llegar a otra segmentación del mercado, es decir, se obtendrán nuevos clientes, lo cual resultaría beneficioso para la entidad financiera.

La empresa lograra posicionarse de mejor manera y con esto se adapta a las nuevas tendencias que exige el mercado hoy en día, ya que se debe ir acorde con los tiempos más aun, en el mundo empresarial.

De igual manera dar un seguimiento oportuno a este proyecto implica el resultado óptimo del mismo. Por esto llevaremos a cabo este plan para monitoreo y verificación de todos los procesos durante el proyecto realizado.

1.3 OBJETIVO GENERAL

Llevar a cabo un proceso de auditoría y medición mediante seguimiento y control del plan de desarrollo de negocios para la implementación de un subagente bancario en una pyme del sector comercial para la obtención de resultados óptimos, favorables y esperados mediante la eficiencia y eficacia.

1.4 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- a. Analizar procesos de implementación.
- b. Revisar de estrategias de control
- c. Obtener alcance de medición de satisfacción de los subagentes instalados

1.5 MARCO TEORICO

Una manifestación del nivel de institucionalidad de la AMF (Administración monetaria y financiera) es la reciente puesta en vigor del Reglamento de Subagente Bancario, que es una iniciativa de las autoridades monetarias y financieras que viene a enfrentar uno de los grandes problemas del sistema financiero dominicano: el bajo nivel de bancarización prevaleciente, lo cual explica que solo el 20% de la población dominicana sea usuario de los servicios bancarios, con todo lo que ello implica para la recaudación tributaria, el suministro de las prestaciones por parte del Estado Social, el acceso al crédito y a la propiedad y la efectividad de las políticas monetarias y financieras.

Con este Reglamento, la Junta Monetaria viene a dar un espaldarazo a la política anunciada por el presidente Danilo Medina tendente a promover la formalización de la economía informal, a través del incremento de los puntos de atención a los clientes en las áreas rurales y en los barrios periféricos de nuestras ciudades, donde se concentra ese 80% de la población dominicana que no está incorporada al sistema bancario, siendo por ello una masa de ciudadanos de segunda clase en su propio país.

Viene a constituirse así el subagente bancario en uno de los mecanismos más efectivos para incrementar la inclusión financiera en la medida en que farmacias, hoteles, centros de servicios de compañías de telecomunicaciones, supermercados, mini mercados, colmados, ferreterías y cualquier persona física o jurídica de nuestros campos y ciudades, pueden, debidamente registrados ante la AMF conforme el Reglamento, proveer una variedad de servicios a los millones de dominicanos actualmente excluidos del sistema financiero.

Entre esos servicios encontramos el recibo de pagos de servicios privados y de tributos, el envío o recepción de transferencias, el recibo de depósitos, el retiro de cuentas de ahorro, la venta, recarga y retiro de fondos de tarjetas prepagadas, la consulta de movimientos y balances de cuentas, la recepción de reclamaciones de los clientes y, en sentido general, todo servicio que autorice la Junta Monetaria.

Esto constituye una verdadera revolución en los servicios bancarios, equivalente a la creación de la banca múltiple y la aplicación de las normas prudenciales y que viene no solo a promover la inclusión financiera sino también la democratización de la banca, la educación financiera, la protección de los usuarios financieros, la expansión del ahorro y el consumo, y el acceso a la propiedad en todas sus formas.

Pero, más aún, el Reglamento del Subagente Bancario viene a ser manifestación de un nuevo tipo de regulación: la autorregulación regulada, evidencia de que el Estado Social concilia el mercado con la justicia social y de que los entes regulados, en este caso, los bancos, son una pieza clave para la efectividad de las políticas públicas. Aquí se demuestra una vez más que el Estado regulador no es incompatible con la iniciativa privada sino que, muy por el contrario, la promueve como quiere y manda la Constitución. Y, lo que no es menos importante, queda claro con esta iniciativa de la AMF que los particulares, es decir, los bancos y los subagentes bancarios, son esenciales para el éxito de políticas dirigidas a combatir la marginalidad, la exclusión y la discriminación como ordena el artículo 39.3 de la Carta Sustantiva.

Las autoridades han sido lo suficientemente cuidadosas para tomar provisiones dirigidas a evitar que el sistema de subagentes bancarios

promueva actividades delictivas como el lavado de dinero y por ello el Reglamento asegura que los servicios de subagente se prestarán siempre bajo autorización pública y sujeto al control, fiscalización y supervisión de la AMF. Es esto lo que se ha llamado la regulación pública de la autorregulación, la autorregulación regulada.

La mano visible de la AMF ha hecho lo que tenía que hacer. Toca ahora a la mano invisible del mercado, o sea, de los bancos, aprovechar esta ventana de oportunidades de negocios, para aumentar así su cartera de clientes, su volumen de operaciones y su penetración en el mercado financiero.

Muchos eran los ciudadanos que tenían que recorrer largos kilómetros para realizar sus transacciones bancarias, ya que en los municipios donde residían no tenían acceso a estos servicios.

Sin embargo, gracias a la llegada de los Subagentes esta situación ha cambiado. Los Subagentes son comercios autorizados por el Banco para realizar transacciones bancarias de un modo rápido y seguro, contando, además, con la ventaja añadida de los horarios extendidos de los comercios.

El inicio de operaciones de los Subagentes supone la llegada, por primera vez, de una institución bancaria a esos territorios razón por la cual este canal de inclusión financiera garantizará la mejora de las condiciones de vida de estas comunidades al poder acceder a servicios financieros formales.

Los Subagentes operan, fundamentalmente, en farmacias, ferreterías, estaciones de combustible o colmados, entre otros comercios. Al día de hoy permite al usuario pagar sus préstamos y tarjetas de crédito, recargar minutos, adquirir cuentas virtuales pre-pagadas asociadas al teléfono móvil, y depositar y retirar dinero desde esas cuentas virtuales pre-pagadas.

El impacto económico que tendrá la implementación y masiva expansión de los subagentes bancarios ha despertado un considerable interés por parte del público en general, en conocer todo lo relacionado a esta nueva figura.

Por ello, la Asociación de Bancos Comerciales de la República Dominicana (ABA), en la búsqueda de contribuir a la educación financiera de las personas, ofreció en el último año, tres importantes seminarios con relación a los subagentes bancarios.

ABA Boletín entrevistó a Luís Gómez Nina, uno de los expertos responsables de ofrecer estas capacitaciones, con relación a la importancia, alcance e impacto de esta figura para la economía del país y sus ciudadanos.

¿En qué consisten los subagentes bancarios?

Tal y como dice el reglamento emitido por la Junta Monetaria, los subagentes bancarios son personas físicas o jurídicas que actuarán en lugar del banco, en establecimientos comerciales y podrán realizar una serie de transacciones permitidas, como por ejemplo, abrir una cuenta de ahorros, cuentas corrientes, pago de tarjetas y préstamos, entre otros servicios. También se podrán hacer remesas a través de subagentes. De este último aspecto es importante destacar que más de un millón de dominicanos viven fuera del país y es interesante saber que tener la posibilidad de remesar dinero desde uno de estos países hacia la República Dominicana, a través de uno de los productos bancarios, que el reglamento del subagente bancario auspicia. Esto será una gran conquista para los sectores, ya que se abaratará el costo de las remesas y finalmente estas personas van a bancarizarse, inmediatamente depositen el monto de las remesas en una cuenta de ahorros.

¿Cuál será el principal potencial de los subagentes bancarios?

El principal potencial que vemos aquí es el llevar los servicios bancarios al interior profundo del país. Si tú pones el mapa de todas las oficinas bancarias que hay en el país, en la mayoría de las provincias y en los municipios principales, es donde existen sucursales bancarias. Pero si te vas a nivel de paraje, quizás esas personas tienen que caminar mucho o transportar su dinero para depositar una cuenta, por ejemplo, donde corren el riesgo de ser asaltados. El mayor impacto sería proveer mayor confianza y seguridad a las personas que moverán sus capitales de un punto a otro; esas transacciones que hacen muchas veces son en dinero en efectivo, entonces, reducirían esas probabilidades. Esto también, implica reducción de costos para las personas que quizás el transportarse a una sucursal bancaria le era más costoso que el dirigirse a un subagente bancario. Es importante destacar que el subagente bancario será responsabilidad de la sucursal bancaria más cercana.

¿Cuál será el impacto de la implementación en el país de los subagentes bancarios?

El impacto de los subagentes bancarios es que va a contribuir a la reducción de la informalidad que existe. Hay una expresión muy famosa que dice que los dominicanos guardan su dinero bajo el colchón, eso significa que no ha habido tradicionalmente en ciertos sectores de la sociedad, una confianza absoluta en la intermediación financiera que representan los bancos o entidades debidamente regulados. El impacto de una mayor formalidad o

formalización de las actividades o agentes económicos, sea empresas o personas físicas, será que se debe contribuir a mayor transparencia de las operaciones comerciales del país. Por otro lado, esta formalización de las actividades en torno a la banca y otros intermediarios financieros debidamente regulados van a propender a mejorar las finanzas de estos grupos y sectores económicos y consecuentemente a una mayor productividad del país. Aumentando la formalidad se reduce la informalidad y luego los sectores formalizados al contratar y transparentar su patrimonio, capitales y volúmenes de operaciones, prácticamente reducirían la pobreza, porque tendría que planificar las contrataciones las personas, que tendría contrato, cotizaría en la seguridad social, entre otros.

¿Se tiene el dato de cuántas personas se beneficiarán de la implementación de los subagentes bancarios, tomando en cuenta experiencias de otros países?

Hay una experiencia muy interesante de países como Perú, Chile, Brasil, donde prácticamente, millones de personas se han bancarizado. O sea cuando una persona de manera informal, nunca ha tenido servicios bancarios, no es un cliente que acude a subagente bancario o sucursales establecidas. Inmediatamente la persona contrata a una entidad financiera para tener uno o varios de los servicios bancarios, es evidente que esa persona pasa de la informalidad a cierta formalidad porque ya sus finanzas y manejo de capitales, se está haciendo a través de las entidades debidamente reguladas para esos propósitos. El subagente bancario es una figura que viene a llenar, en gran medida, esa interface entre la población que no está bancarizada y las entidades financieras.

¿Cuáles fueron los países que empezaron a implementar los subagentes bancarios?

Hay varios países. Por ejemplo, Brasil tiene 15 millones de personas que ya están bancarizadas y esto fue posible ya que en, prácticamente, todos los municipios de Brasil existen subagentes bancarios, más allá de colmados, estafetas, farmacias y hasta ferreterías. Este éxito no fue posible hasta que prácticamente, se hizo obligatorio que en cada municipio existiese un subagente bancario. También hay casos en Colombia, Chile, Perú y México, quienes han sido muy exitosos con los subagentes bancarios. En este país apenas estamos en el primer año que el reglamento entró en vigencia y ya se puede decir que hay varios bancos múltiples implementando los subagentes bancarios.

¿Cuáles son los requisitos para que una persona física o jurídica pueda ser subagente bancario?

El Reglamento del Subagente Bancario emitido por la Junta Monetaria, establece por ejemplo, copia de la cédula; solvencia moral; estatutos sociales; copia del RNC, estados financieros, entre otros. No puede ser cualquier persona porque si no tiene credibilidad o confiabilidad del medio en que se desempeña, prácticamente los bancos no van a nombrarlos subagentes.

¿Cuáles serán los beneficios para los establecimientos comerciales que se conviertan en subagentes bancarios?

Lo primero es que los establecimientos comerciales van a incrementar su flujo de efectivo; cada banco les va a pagar a cada uno de ellos, por los tipos de transacciones que realicen, según conste en el acuerdo o contrato firmado entre la entidad y el subagente. Hay un tarifario de servicios que provee el subagente bancario en favor del banco, entonces este banco le pagará de acuerdo al volumen de transacciones y el tipo de servicio, ya que cada uno de estos últimos tendrá un valor económico en beneficio del subagente.

Operaciones y servicios que podrán realizar los Subagentes Bancarios, según el reglamento emitido por la Junta Monetaria, en el 2013.

- a) Recibir pagos en efectivo, de préstamos y tarjetas de crédito, otorgados por la entidad contratante, así como pagos en efectivo y por medios electrónicos de facturas de servicios, tasas, impuestos o cualquier otro pago por cuenta de terceros que previamente haya sido contratado con la entidad de intermediación financiera por cuenta de quien opera el Subagente Bancario;
- b) Envío o recepción de transferencias dentro del territorio nacional en la moneda acordada;
- c) Recibir depósitos en efectivo en cuentas de ahorros o corrientes propias o de terceros;
- d) Permitir retiros en efectivo de cuentas de ahorros, efectuados únicamente por el cliente titular de la cuenta;
- e) Venta, recarga y retiro de fondos asociados a tarjetas pre pagadas;
- f) Entrega a los beneficiarios finales de remesas/transferencias recibidas, en la moneda acordada;

- g) Recepción y tramitación de todo tipo de solicitudes de productos y servicios, incluyendo préstamos y tarjetas de crédito;
- h) Consultar movimientos de cuentas y balances de productos del titular;
- i) Recepción de solicitudes de reclamaciones de los clientes;
- j) Otros servicios que autorice la Junta Monetaria;

ABA apoya Reglamento de Subagente Bancario

La Asociación de Bancos Comerciales de la República Dominicana (ABA) saluda el nuevo Reglamento de Subagentes Bancarios, aprobado recientemente por la Junta Monetaria y dado a conocer en su versión definitiva.

Con esta normativa se mejora la inclusión financiera y una masa más amplia de la población podrá realizar operaciones financieras formales, con lo cual aumenta la bancarización. Asimismo, las personas podrán hacer sus operaciones bancarias a un menor costo, evitando desplazamientos a distancias y ganando tiempo.

Esta iniciativa vino en interés de buscar una solución alternativa a la inclusión financiera de la población que no tiene posibilidad de acceder directamente a los servicios bancarios, a través de oficinas y sucursales, facilitando así su accesibilidad, reducción de costos y mayor amplitud de servicios.

Cabe resaltar que este reglamento ayuda a expandir más la presencia de las entidades de intermediación financiera en toda la geografía nacional y puede ayudar a formalizar más la economía en la medida en que la gente acceda más a los servicios financieros de las instituciones financieras formales.

Además, en este Reglamento se establecen todos los mecanismos de seguridad y transparencia que debe ser observados por las entidades y los

propios subagentes bancarios para garantizar las operaciones que realizan los clientes

El Superintendente de Bancos, Luis Armando Asunción, presentó el importante alcance de los subagentes bancarios y llamó a las Entidades de Intermediación Financiera a apoyar las distintas iniciativas orientadas a la afiliación de estos y la gestión apropiada, como herramienta de la integración social y la bancarización de los dominicanos.

Asunción estableció que en los últimos años ha habido un cambio de enfoque en las medidas de política financiera tomadas tanto por el Gobierno Central como por la Autoridad Monetaria y Financiera, buscando contribuir con la solución de problemas de índole social mediante instrumentos del sistema financiero.

Explicó que dichas medidas se han dirigido a tres ejes fundamentales: Aumentar la participación de la población en el sistema financiero, fomentar el crédito a las micro, pequeñas y medianas empresas y fomentar el crédito para viviendas de bajo costo.

“La creación de los subagentes bancarios favorece a sectores que actualmente no tienen relaciones con las Entidades de Intermediación Financiera, al acercarles estas a lugares que frecuentan más fácilmente como son farmacias, colmados, entre otros” indicó Asunción.

Recordó que en febrero de 2013 la Junta Monetaria aprobó el reglamento de Subagente Bancario, creando así un nuevo canal de distribución de los productos y servicios financieros al público en general mediante establecimientos comerciales o empresas formales no bancarias como

farmacias, supermercados, colmados, ferreterías, hoteles, centros de servicios de telecomunicaciones, etc.

Asimismo, el Superintendente informó que hasta marzo de 2015, se habían registrado formalmente ante la Superintendencia de Bancos 1,160 Subagentes Bancarios en toda la geografía nacional, y que cada mes se reciben decenas de nuevas solicitudes.

Región	Cantidad	%
Metropolitana	580	50.0%
Norte	347	29.9%
Sur	119	10.3%
Este	114	9.8%
Total	1,160	100.0%

Entre los servicios que pueden ofrecer los Subagentes Bancarios están: Depósitos y retiros de cuentas de ahorro, recibir pagos de préstamos y tarjetas de crédito, envío y recepción de transferencias, pago de facturas, así como la recepción y tramitación de todo tipo de solicitudes de productos y servicios, incluyendo préstamos y tarjetas de crédito.

Con los subagentes bancarios se logran mejoras sustanciales en el nivel de bancarización e inclusión financiera, que es uno de los pilares de la gestión de Luis Armando Asunción, y será reflejado en el nuevo Plan estratégico de la Superintendencia de Bancos 2015-2018, a la vez que se cumple con facilitarle a los dominicanos y demás residentes en el país gestionar mejor sus recursos y relaciones con el sector, lo que les permitirá aprovechar las crecientes oportunidades de negocios de una economía en expansión y cada vez más integrada al resto del mundo, como es la República Dominicana.

Las declaraciones de Luis Armando Asunción se produjeron como parte de su exposición en el XV Congreso Regional de Auditoría Interna, Control de

Gestión y Finanzas, celebrado del 3 al 6 de junio 2015 en el Hotel Barceló Palace Deluxe, Punta Cana.

La Nacional contribuye con bancarización a través de subagentes

La Nacional desarrolla desde abril de este año un proyecto de creación de subagentes bancarios en pequeños establecimientos comerciales de barrios y comunidades marginadas del país. A la fecha unas 4,000 personas han logrado acceso a la bancarización a través de dos instrumentos financieros (tarjetas de débito y cuentas de ahorro) que ofrece la entidad en unos 81 puntos de subagentes bancarios distribuidos en el país. Así lo expresó el vicepresidente ejecutivo de negocios de la Asociación La Nacional, Gustavo Zuluaga Alam, quien explicó que para esa entidad es importante llevar la inclusión financiera a las personas de escasos recursos de República Dominicana. Zuluaga Alam indicó que de las 4,000 cuentas creadas, el 49% corresponde a mujeres versus un 51% de hombres. Sin embargo, aclaró que de ese porcentaje un 82% de las mujeres realiza depósitos en las cuentas de ahorro. Agregó que las razones principales para el ahorro que expresa tener ese porcentaje de mujeres es poder mejorar su vivienda y pagar la educación de sus hijos. La segunda vicepresidenta de desarrollo de producto y mercadeo de la Asociación La Nacional, Lissette Luciano, explicó que en alianza con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Fondo Multilateral de Inversiones (Fomin), Visanet y la vicepresidencia de la República le ofrecen a las personas una tarjeta de débito que le permite utilizar los fondos recibidos en el programa Progresando con Solidaridad (Prosoli) en 81 pequeños comercios que actúan como subagentes bancarios. (Listín Diario).

1.6 MARCO CONCEPTUAL

Subagente

Persona a quien un agente lo designa como colaborador suyo en las funciones de producción. Normalmente, su retribución viene dada por una participación en las comisiones y otros devengos que la entidad aseguradora asigna directamente al agente.

Agente financiero

Son personas físicas o jurídicas a las que una entidad de crédito otorga poderes para actuar habitualmente frente a la clientela, en nombre y por cuenta de dicha entidad, en la negociación o formalización de operaciones típicas de su actividad. No se incluyen a los mandatarios con poderes para una sola operación específica, ni a las personas que se encuentren ligadas a la entidad, o a otras entidades de su mismo grupo, por una relación laboral.

La Subagencia Bancaria

Como actividad, constituye un nuevo servicio bancario que puede ser asumido, dentro de las EIFs, por los Bancos Múltiples, los Bancos de Ahorro y Crédito y las Asociaciones de Ahorros y Préstamos. Este servicio permite utilizar terceras personas comerciantes no bancarios para la prestación de un número limitado de operaciones financieras. Con ello se incentiva a que los clientes tengan un acceso más directo a los servicios bancarios básicos y que esta actividad alcance, geográficamente, lugares donde tradicionalmente, por razones de costos y logística, no llegarían.

El Subagente Bancario

Los servicios de Subagente Bancario, de acuerdo al artículo 4.c del Reglamento, pueden ser prestados por personas físicas o jurídicas que ejerzan actividades comerciales. Si bien la normativa no define las actividades que se consideran “comerciales” a los fines de delimitar los sujetos que pueden asumir la condición de Subagente Bancario, no debe considerarse que dicho término aplica en sentido amplio, en tanto el artículo 5 del Reglamento prevé que dentro de estas actividades se encuentran: “a) Farmacias; b) Hoteles; c) Centros de servicios de compañías de telecomunicaciones; d) Supermercados, mini mercados, colmados, ferreterías; y, e) Otras personas físicas o jurídicas que la Superintendencia de Bancos considere de lugar”.

Operación financiera

Una operación financiera es aquella en la que dos sujetos económicos intercambian capitales en tiempos distintos, de tal manera que el sujeto que cede el capital adquiere el carácter de acreedor del otro, que actúa como deudor, y los valores de los capitales intercambiados deben ser equivalentes en cada momento del tiempo.

Transacción financiera

Una transacción financiera es un acuerdo, comunicación o movimiento llevado a cabo entre un comprador y un vendedor en la que se intercambian un activo contra un pago. Implica un cambio en el estatus en las finanzas de dos o más negocios o individuos. El comprador y el vendedor son entidades

u objetos separados, que generalmente intercambian productos de valor, como información, bienes, servicios o dinero.

Tasa sobre las transacciones financieras

Es un impuesto aplicado a un tipo específico de transacciones monetarias para un propósito particular. El concepto ha sido comúnmente asociado con el sector financiero. No suele considerarse dentro de este tipo de tasas a aquellas referidas a los impuestos al consumo pagados por los consumidores.

Mercado financiero

En economía, un es un espacio (físico o virtual) en el que se realizan los intercambios de instrumentos financieros y se definen sus precios. En general, cualquier mercado de materias primas podría ser considerado como un mercado financiero si el propósito del comprador no es el consumo inmediato del producto, sino el retraso del consumo en el tiempo.

Mercado monetario

Se negocia con dinero o con activos financieros con vencimiento a corto plazo y con elevada liquidez, generalmente activos con plazo inferior a un año.

Mercado de capitales

Se negocian activos financieros con vencimiento a medio y largo plazo, básicos para la realización de ciertos procesos de inversión.

Mercado primario

Se crean activos financieros. En este mercado los activos se transmiten directamente por su emisor

Mercado secundario

Sólo se intercambian activos financieros ya existentes, que fueron emitidos en un momento anterior. Este mercado permite a los tenedores de activos financieros vender los instrumentos que ya fueron emitidos en el mercado primario (o bien que ya habían sido transmitidos en el mercado secundario) y que están en su poder, o bien comprar otros activos financieros.

Mercado tradicional

En el que se negocian activos financieros como los depósitos a la vista, las acciones o los bonos.

Mercado alternativo

En el que se negocian activos financieros alternativos tales como inversiones en cartera, pagarés, factoring, propiedad raíz (ej. a través de derechos fiduciarios), en fondos de capital privado, fondos de capital de riesgo, fondos de cobertura (hedge funds), proyectos de inversión (ej. infraestructura, cine, etc.) entre muchos otros.

Entidad financiera

Es un intermediario del mercado financiero. Las entidades financieras pueden ser bancos, cajas de ahorros o cooperativas de crédito, es decir, intermediarios que administran y prestan dinero; o empresas financieras, un

tipo distinto de intermediarios financieros que, sin ser bancos, ofrecen préstamos o facilidades de financiamiento en dinero.

Entidad financiera no bancaria

Entidad que ofrece servicios financieros pero que no tiene la ficha bancaria que le permitiría, entre otras actividades, el poder captar fondos reembolsables del público. En general, sería un sinónimo de Establecimiento financiero de crédito o de Entidad de financiación especializada.

Las entidades financieras no bancarias propician la participación del estado, iniciativa privada y el sector social por lo que independientemente de los fines que persiga cada uno de los sectores mencionados cumple con un objetivo particular, que es el de satisfacer la necesidad de un público objetivo que carece de los servicios que ofrece la banca comercial, población que no es de su interés por resultar de alto riesgo. La también conocida banca popular se encuentra por lo general en zonas marginadas en donde la actividad económica es escasa o nula por lo que sus habitantes no tienen una oportunidad de desarrollo y crecimiento personal, familiar o regional.

La intermediación financiera

Es entendida como el simple traslado de fondos del público a los clientes del banco, pero la definición es más amplia. La velocidad de circulación del dinero, con la presencia de instrumentos financieros desarrollados y fuertes, se reduce, es decir existe una relación inversa entre la velocidad de circulación y el grado de intermediación financiera.

Casas financieras

Las casas financieras son las autorizadas a realizar cualquier tipo de operación de intermediación financiera, salvo las reservadas a los bancos y bancos de inversión.

Bancos Múltiples

Los Bancos Múltiples son aquellas entidades que pueden captar depósitos del público de inmediata exigibilidad, a la vista o en cuenta corriente, y realizar todo tipo de operaciones incluidas dentro del catálogo general de actividades establecido en el Artículo 40 de esta Ley.

Entidades de Crédito

Las Entidades de Crédito son aquellas cuyas captaciones se realizan mediante depósitos de ahorro y a plazo, sujetos a las disposiciones de la Junta Monetaria y a las condiciones pactadas entre las partes. En ningún caso dichas entidades podrán captar depósitos a la vista o en cuenta corriente. Las Entidades de Crédito se dividirán en dos (2) categorías: Bancos de Ahorro y Crédito y Corporaciones de Crédito y podrán realizar las operaciones incluidas en los Ley monetaria y financiera.

LMF (Ley monetaria y financiera)

El sistema monetario y financiero de la República Dominicana está regulado principalmente por la Constitución, la Ley Monetaria y Financiera No. 183-02 (la “LMF”) y sus normativas complementarias. En esta entrada analizamos

todo lo relativo al régimen monetario y financiero, incluyendo sus reguladores y participantes.

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

La Superintendencia de Bancos

Es una entidad pública de Derecho Público con personalidad jurídica propia. Tiene su domicilio en su oficina principal de Santo Domingo, Distrito Nacional, Capital de la República Dominicana, pudiendo establecer otras oficinas dentro del territorio nacional. La Superintendencia de Bancos está exenta de toda clase de impuestos, derechos, tasas o contribuciones, nacionales o municipales y en general, de toda carga contributiva que incida sobre sus bienes u operaciones. La Superintendencia de Bancos disfrutará, además, de franquicia postal y telegráfica. Contratará la adquisición de bienes y prestación de servicios necesarios para su funcionamiento con arreglo a los principios generales de la contratación pública y en especial de acuerdo a los principios de publicidad, concurrencia y transparencia, conforme Reglamento dictado por la Junta Monetaria.

Impuestos

Las transferencias por concepto de pagos realizadas de una cuenta bancaria a otra en un mismo banco, los pagos de cheques por parte de entidades de intermediación financiera y los pagos mediante transferencias electrónicas se encuentran gravados con un impuesto del 0.0015% sobre el valor de dichos pagos. Se encuentran excluidos del pago de este gravamen, el retiro de efectivo tanto de cajeros electrónicos como en las oficinas bancarias, los pagos realizados mediante tarjetas de crédito, los pagos bajo la seguridad social, las transacciones y pagos realizados por los fondos de pensiones, los pagos hechos a favor del Estado Dominicano por concepto de impuestos, así como las transferencias que el Estado deba hacer de estos fondos.

1.7 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

1.7.1 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

Dentro del método de investigación usaremos la Metodología deductiva y dentro de esta las siguientes técnicas:

- ✓ Técnica de Focus Group
- ✓ Técnica de Investigación de Modelos

El método deductivo es un método científico que considera que la conclusión se halla implícita dentro las premisas. Esto quiere decir que las conclusiones son una consecuencia necesaria de las premisas: cuando las premisas resultan verdaderas y el razonamiento deductivo tiene validez, no hay forma de que la conclusión no sea verdadera.

El método deductivo logra inferir algo observado a partir de una ley general. Esto lo diferencia del llamado método inductivo, que se basa en la formulación de leyes partiendo de los hechos que se observan.

Hay quienes creen, como el filósofo Francis Bacon, que la inducción es preferible a la deducción, ya que permite trasladarse desde particularidades hacia algo general.

Al hablar de este citado método deductivo tenemos que subrayar que el mismo, en el que el pensamiento va de lo general a lo particular, se hace uso de una serie de herramientas e instrumentos que permitan conseguir los objetivos propuestos de llegar al punto o esclarecimiento requerido.

El método deductivo puede dividirse según resulte directo y de conclusión inmediata (en los casos en los que el juicio se produce a partir de una única premisa sin otras que intervengan) o indirecto y de conclusión mediata (la premisa mayor alberga la proposición universal, mientras que la menor incluye la proposición particular: la conclusión, por lo tanto, es el resultante de la comparación entre ambas).

Método Deductivo es lo contrario del exterior. Estudia un fenómeno o problema desde el todo hacia las partes, es decir analiza el concepto para llegar a los elementos de las partes del todo. Entonces diríamos que su proceso es sintético analítico.

Proceso del Método Deductivo.- Para una mejor estructuración del proceso del método deductivo seguimos varios pasos los cuales son:

1. Aplicación
2. Comprensión
3. Demostración

Método deductivo de investigación

En la Ciencia contemporánea se emplea el método deductivo de investigación en la formulación o enunciación de sistemas de axiomas o conjunto de tesis de partida en una determinada Teoría. Ese conjunto de axiomas es utilizado para deducir conclusiones a través del empleo metódico de las reglas de la Lógica.

Como en el método deductivo el pensamiento va de lo general a lo particular consideramos viable utilizar esta metodología de investigación para nuestro proyecto ya que vamos hacia un enfoque particular; y dentro de esta metodología usaremos el focus group.

- Focus group

El focus group (o grupo focal) es un método o forma de recolectar información necesaria para una investigación, que consiste en reunir a un pequeño grupo de personas (generalmente de 6 a 12 personas) con el fin de entrevistarlas y generar una discusión en torno a un producto, servicio, idea, publicidad, etc.

Un Focus Group, tal como se lo denomina en inglés, o Grupo Focal, es un tipo de técnica de estudio empleada en las ciencias sociales y en trabajos comerciales que permite conocer y estudiar las opiniones y actitudes de un público determinado.

Su metodología de trabajo consiste en la reunión de un grupo de entre seis y doce personas, más un moderador que será el encargado de hacer las preguntas y dirigir el encuentro. Para que el trabajo del Focus Group sea eficaz el moderador jamás deberá permitir que el grupo se aleje del tema de estudio.

Esta técnica permite encontrar deseos y necesidades insatisfechas respecto de los productos, por los diferentes puntos de vistas de los involucrados.

Para nuestro trabajo de investigación utilizaremos esta técnica para conocer la raíz del problema según las personas claves que pueden aportarnos más información.

En este caso, tendremos 5 personas seleccionadas cuyos nombres omitiremos por confidencialidad.

1. Coordinador de proyectos
2. Ejecutivo de cuentas
3. Ejecutivo de banca
4. Analista de riesgos
5. Gerente de marketing

Consideramos que es una de las técnicas más factible que pudiéramos emplear en nuestro proyecto ya que nos permite indagar a más profundidad el problema, tanto las causas y el efecto del mismo.

Si es bien cierto que una organización nadie más la conoce internamente que los empleados o personas que trabajen en ella ya que están involucrados con esta y conocen todo lo concerniente a ella.

Por eso, nos permitiremos realizar este focus group para conocer un poco más la opinión de algunos expertos según sus experiencias.

- Técnica de Investigación de Modelos

Es una técnica descriptiva en el que se describen modelos actuales, modelos reales o ideales que sirven de patrón; aquí se analizan los datos obtenidos y se deduce a manera razonable del autor un punto de vista o interpretación de sus resultados.

Utilizaremos esta técnica porque nos permite comparar con la información referente a otras organizaciones y de ahí partir a estrategias que puedan ser soluciones con eficiencia y eficacia.

Consideramos que esta técnica nos ayudaría a darnos cuenta cómo va la empresa actual en relación a las demás.

II. ANALISIS DE LA SITUACION

2.1 ASOCIACION LA NACIONAL DE AHORROS Y PRESTAMOS (ALNAP)

Organización bancaria que implementara el Subagente caja fácil en el local comercial “Surtidora Duarte”

Entidad de intermediación financiera de carácter mutualista, fundada el 14 de julio de 1972, organizada y administrada en virtud de lo establecido en las disposiciones legales y reglamentarias que la rigen, y en sus Estatutos Sociales.

Hace más de 4 décadas, basados en profundas prácticas de gobierno corporativo y responsabilidad social, fundamos nuestro Centro Financiero Familiar, con la misión social de contribuir al déficit habitacional en nuestro país.

Más de 40 años apoyando y haciendo historias de vida con cientos de miles de familias, ayudándolas a alcanzar sus sueños de tener su techo propio, echando raíces en suelo dominicano, y labrando la historia de la familia de La Nacional, integrada por hombres y mujeres que, junto a su fundador, Dr. Freddy Reyes, trabajan cada día para construir una mejor organización y un mejor país.

Hemos ampliado nuestra gama de productos para lograr mayor rentabilidad, crecimiento y solidez, posicionándonos como una de las entidades más estable del sector financiero nacional, líder en el renglón de cartera hipotecaria, conservando la tradición de asignar la mayor parte de nuestros recursos al financiamiento para la vivienda.

Mantenemos nuestro trato familiar con un personal innovador, honesto y capaz, a través de nuestra amplia red de oficinas diseminadas por todo el territorio nacional.

Filosofía Corporativa

Misión

“Proveer financiamiento para la vivienda y otros servicios financieros demandados por la familia y la empresa; con personal innovador, honesto y capaz; a través de una eficiente red de oficinas y otros canales para lograr mayor rentabilidad, crecimiento y solidez.”

Visión

“Ser la preferida de las Familias y Empresas, para satisfacer sus necesidades Financieras”

Valores

- Honestidad
- Integridad
- Vocación de Servicio
- Accesibilidad
- Respeto

LN fue fundada y autorizada a operar como Asociación de Ahorros y Préstamos en el año 1972. Al cierre del 2014, esta entidad posee 53 sucursales en todo el país, en donde laboran 854 empleados fijos y 4

temporeros, para un total de 858. LN, desde noviembre de 2014, es una entidad emisora de valores de suscripción pública representativos de deuda (bonos corporativos) en el mercado dominicano de valores. A la fecha del presente

Informe, LN ha colocado, previa autorización de la Superintendencia de Bancos y la Superintendencia de Valores, la suma de Mil Millones de Pesos Dominicanos con Cero Centavos (RD\$1,000,000,000.00).

Entidades reguladoras que supervisan a ALNAP

LN, como entidad de intermediación financiera, se encuentra sujeta a la regulación y supervisión de la Administración Monetaria y Financiera, compuesta por:

- Junta Monetaria
- Banco Central de la República Dominicana
- Superintendencia de Bancos

A su vez, como emisora de valores de oferta pública, se encuentra bajo la regulación y supervisión de:

- Consejo Nacional de Valores
- Superintendencia de Valores

Junta de Directores

Es el órgano de dirección de la Asociación La Nacional, responsable del control y vigilancia del cumplimiento normativo legal vigente.

Miembro	Posición	Categoría
<u>Freddy A. Reyes Pérez</u>	Presidente	Externo No Independiente
<u>Francisco E. Melo Chalas</u>	Vicepresidente	Interno Ejecutivo
<u>Juan S. Pérez Díaz</u>	Secretario	Externo No Independiente
<u>Julio C. Curiel De Moya</u>	Miembro	Externo Independiente
<u>Oswaldo D. González González</u>	Miembro	Externo Independiente
<u>Mario A. Gamundi Peña</u>	Miembro	Externo Independiente
<u>Francisco E. Melo Chalas</u>	Vicepresidente General	Ejecutivo-Gerente

<u>Gustavo A. Zuluaga Alam</u>	Vicepresidente Ejecutivo de Negocios
<u>Joe H. Lugo López</u>	Vicepresidente Ejecutivo de Operaciones, Tecnología y Legal
<u>Marcelina de los Milagros Peña Castellanos</u>	Vicepresidenta Ejecutiva de de Planeamiento y Administración
<u>Manuel J. Matos Tejeda</u>	Vicepresidente Gestión Integral de Riesgos
<u>César E. Acosta Ramírez</u>	Vicepresidente de Auditoría
<u>Amarilys M. Cruz Mejía</u>	Vicepresidenta de Gestión Humana

2.2 SUBAGENTES CAJA FÁCIL DE LA NACIONAL

Dentro de la parte de operaciones está el área encargada de Subagentes bancarios en la cual está vinculada el área de ventas, Pyme, tecnología, calidad u otros.

ALNAP comenzó con el proyecto de los subagentes exactamente el 2 de febrero del año 2015, quiere decir que aún es un proyecto nuevo en su fase de desarrollo.

Actualmente hay 84 comercios operando como subagentes en todo el país incluyendo todo tipo de negocios como colmados, farmacias, bodegas,

almacenes u otros, aunque en su mayoría lo conforman colmados y minimarkets; los mismos fueron seleccionados estratégicamente según la zona para mayor facilidad de los usuarios.

Según datos se realizan un promedio de 1500 transacciones al mes con miras a alcanzar un mayor número de transacciones en los próximos años.

Anualmente son trazadas metas de colocación de subagentes las cuales fuerzas impulsoras para el equipo de ventas encargado de esa área.

A continuación veremos los procesos llevados a cabo por la institución para colocar los subagentes.

Proceso utilizado actualmente para implementar un subagente ALNAP:

Investigación de mercado, promocionar el producto, análisis de la competencia, seleccionar negocios estratégicos, Análisis del negocio y del propietario, solicitar documentos, pre afiliación, depuración, registro, instalación, capacitación.

Beneficios para el cliente de los Subagentes Caja Fácil de La Nacional

- Facilidad de hacer operaciones bancarias rápidas, fáciles y cerca de su casa o lugar de trabajo.
- Ahorro de tiempo.
- Comodidad y seguridad.
- Flexibilidad en los horarios.

Beneficios para el Comercio Subagentes Caja Fácil de La Nacional

- Incremento en el flujo de nuevos clientes en el comercio.
- Aumento del volumen de las ventas del comercio.
- Promoción de tu negocio como punto afiliado a los Subagentes Caja Fácil de La Nacional.
- Obtención de nuevos beneficios por concepto de comisiones.

Qué Transacciones puedes realizar en los Subagentes Caja Fácil de La Nacional

- Depósitos a cuentas de ahorros y cuenta Enlace.
- Pago de préstamos.
- Pago de tarjetas de crédito (solo RD\$).

Límites de transacciones por día y montos máximo por transacción

- 5 transacciones al día de hasta RD\$8,000.00 cada transacción.

Cómo Funciona el Subagente Caja Fácil de La Nacional

- Los Subagentes Caja Fácil de La Nacional son para todos los clientes de La Nacional que en un lugar determinado deseen realizar transacciones bancarias de manera rápida, eficaz y segura. El cliente sólo debe de acercarse al Subagente Caja Fácil de La Nacional más cercano.
- Cada transacción se desarrolla mediante un dispositivo electrónico, llamado POS (punto de venta), con el cual se establece una comunicación inmediata con el sistema de La Nacional.
- Una vez realizada la operación, el POS (punto de venta) emite un comprobante (recibo), que certifica que la transacción fue realizada correctamente.
- Para las transacciones de Consulta y retiros, será necesaria la utilización de la Tarjeta de débito y el PIN (número secreto de cuatro dígitos).

2.3 SURTIDORA DUARTE

Empresa donde se instalara el proyecto de Subagente bancario.

Perfil de la organización

Esta empresa tiene 10 años en el mercado lo que nos brinda una buena institución llenas de experiencias y estrategias de mercado. Su principal estrategia de posicionamiento es la compra de productos para ofrecer precios atractivos a los consumidores y brindar ese servicio que le agrega valor a los bienes comercializados.

Misión

Ofrecer a nuestros clientes la mayor variedad y calidad de artículos de confitería a los mejores precios del mercado y ofrecer un buen servicio al cliente.

Visión

Posicionamiento líder en el mercado de confiterías y snacks.

Valores

- Integridad
- Eficiencia
- Compromiso
- Eficacia
- Excelencia

Valores Individuales

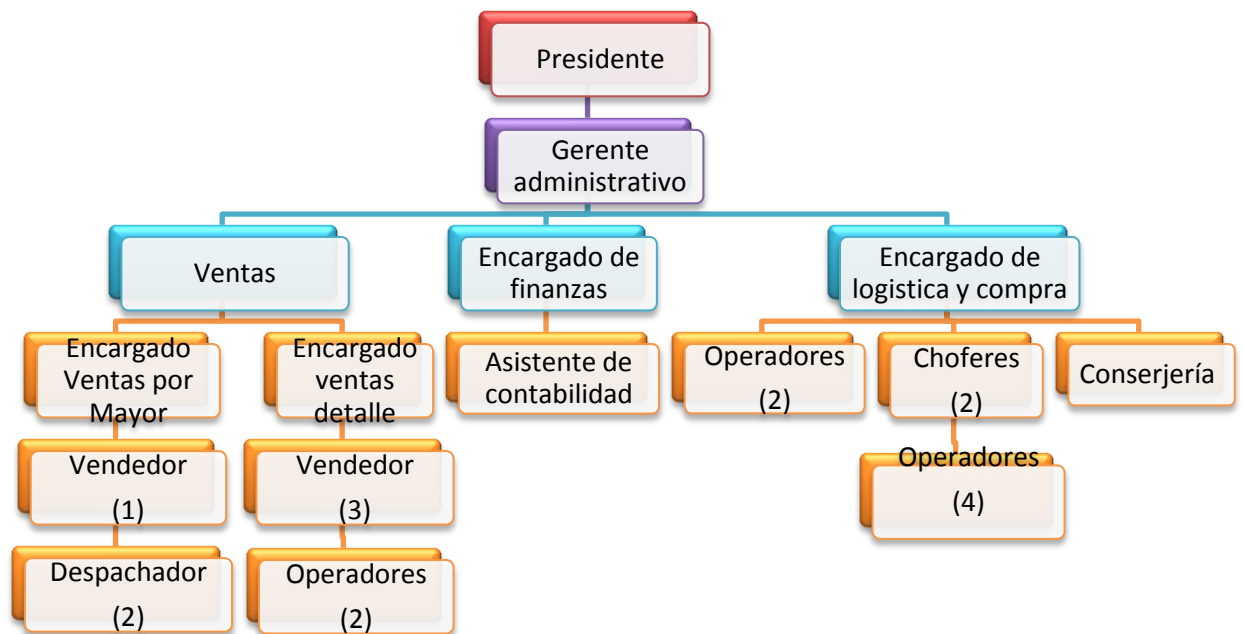
- Ética
- Responsabilidad
- Discreción
- Puntualidad
- Compromiso
- Lealtad
- Servicio

La organización se ha establecido en el mercado con una estrategia de precios competitivos. Este negocio ha tenido gran impacto, ya que ha escalado en el gusto y la aceptación de los clientes, y como muestra esta su permanencia en el mercado por los años conformados y la estructura con la que cuenta.

Esta empresa cuenta con una variedad de productos de buena calidad, brindando un servicio muy eficaz, dándoles el mejor servicio a los clientes que compran en esta empresa.

Esta organización está basada en la calidad por procesos, es decir, se enfoca en que todos y cada uno de los procesos vayan enlazados entre si y a su vez hechos con calidad.

Organigrama de la empresa



El promedio de ventas es de alrededor de \$40,000 pesos diario, lo que implicaría al mes un aproximado de \$1,000,000 de pesos, y anual un promedio de \$12,000,000 de pesos. Cabe destacar que tiene temporadas altas y bajas de ventas pero el dato anterior es el promedio normal. La temporada alta para este sector es de septiembre-diciembre y enero-abril, ya que estos cuatrimestres hay temporada escolar lo cual es nuestro público final al cual nuestra clientela se dirige. La temporada baja es en el periodo de

verano mayo-agosto, además de ser una época calurosa, y de poco dinamismo para el sector comercial de esta índole.

Este negocio cuenta con clientes potenciales fijos como cafeterías, minoristas, u otros, pero además cuenta con clientes esporádicos y los nuevos clientes o aquellos que visitan solo una vez.

Según la base de datos se realiza facturación aproximada de 100-150 diarias, de 400 por clientes; contamos con un software para llevar el registro de todas las operaciones y poder llevar a cabo los reportes y seguimientos regularmente.

2.4 MERCADO POTENCIAL DEL NEGOCIO SUBAGENTE BANCARIO EN VILLAS AGRICOLAS

EL Negocio del subagente bancario

Este sector tiene muchas pymes las cuales cuentan con fluidez comercial, por ende, esta zona de villas agrícolas es comercial en casi su totalidad por la oferta de productos de gran demanda.

Podríamos deducir que la banca en este sector toma un papel fundamental ya que es necesaria por los tantos comercios existentes y las transacciones diarias que los mismos deben hacer a esas entidades bancarias.

Para los comercios fungir como subagentes bancarios se verán en la necesidad ya que tienen un público que tiene que satisfacer esa necesidad y que mejor beneficio que el mismo negocio en sí.

Hoy en día la mayoría de la población tiene acceso a productos bancarios o financieros, dígase cuentas, tarjetas, préstamos, entre otros. Sin embargo, una de las dificultades es trasladarse a una sucursal bancaria a realizar estas operaciones; por eso, han surgido los subagentes para poder facilitar estos procesos al usuario.

Aquellas personas que aún no poseen algún producto financiero tendrían la oportunidad de conocer, y experimentar a través de los subagentes.

Villas agrícolas tiene una particularidad y es que al ser una zona comercial, tendría muchos negocios que quisieran ser subagentes bancarios de diferentes entidades bancarias existentes ya que esto sería un beneficio para estos, para la entidad, para la zona, y a la vez crecimiento, desarrollo, educación financiera de la población más aun de esa zona en la cual nos enfocamos.

2.5 FODA DEL NEGOCIO DEL SUBAGENTE BANCARIO EN VILLAS AGRICOLAS

✓ FORTALEZAS

Inserción de nuevos consumidores de productos financieros

Incremento de transacciones financieras

Los subagentes tomarían más importancia

✓ OPORTUNIDADES

Crear enlaces comerciales con pymes del sector

Tener mayor cartera de clientes

Mayor facilidad de realizar transacción financiera a los usuarios

Es una zona comercial muy activa

Hay una gran parte de la población con esta necesidad

✓ DEBILIDADES

Existen pocos negocios instituidos y formalizados

Pocos usuarios aún desconocen el sistema de subagente

La publicidad de estos aún no ha sido masiva

✓ AMENAZAS

Las oficinas de banco normales pasarían a un segundo plano para algunos usuarios

Algunas pymes del sector sean subagentes de otra entidad bancaria

Entidad de enlace para fusionar como subagente bancario

III. TRABAJO DE CAMPO

Visto desde el punto de vista del negocio comercial al cual nos enfocamos dígase “Surtidora Duarte” se llegó a la conclusión de que la falta de auditoria o el problema relevante radica en la entidad bancaria que instala el subagente bancario en este local comercial.

Pudimos observar en su personal, acciones y desempeño de realizar las cosas que hay cuellos de botellas y algunas fallas que se escapaban.

Lo que nos llevó a profundizar en el análisis de estas operaciones para la ejecución y desarrollo del equipo en el negocio como subagente.

Por lo que hemos realizado el focus group a algunos miembros de la entidad bancaria ALNAP que conocen y manejan este tema, quienes nos ayudaron proporcionándonos información oportuna y relevante para el desarrollo de nuestro tema.

3.1 FOCUS GROUP

3.1.1. PLANTEAMIENTO

1. ¿Cuáles procesos son llevados a cabo durante la implementación de un subagente bancario?
2. ¿Qué errores son los más frecuentes al implementar un subagente bancario?
3. ¿De qué manera podemos controlar las fallas durante el proceso de implementación?
4. ¿Cuáles son las causas y efectos luego de implementar un subagente bancario?
5. ¿Qué impacto se tendrá al tener un mayor control de los procesos operativos cuando se implementa un subagente bancario?
6. ¿De los procesos actuales que se llevan al buen rendimiento podemos optimizar alguno?

3.1.2 INTEGRANTES

1. Coordinador de proyectos

Ing. Edwin Torres

2. Ejecutivo de cuentas

Lic. Rosa Pagan

3. Ejecutivo de banca

Lic. Miriam Almonte

4. Analista de riesgos

Ing. Ariel Guzmán

5. Gerente de marketing

Lic. Alba Jiménez

3.1.3 DESARROLLO

1. ¿Cuáles procesos son llevados a cabo durante la implementación de un subagente bancario?

- Análisis del negocio y del propietario, investigación de mercado, verificar documentación, depuración, registro, instalación, monitoreo.
- Investigación de mercado, ofrecer producto y/o aceptar solicitudes, solicitar documentación, análisis del negocio, análisis del propietario, recopilar fotos e información financiera del negocio, depuración, registrar en el sistema, instalación, seguimiento.
- Selección del establecimiento comercial, realizar una pre afiliación, validación de documentación, tramite de expediente a la superintendencia de banco, afiliación a visanet, instalación, capacitación al usuario, dar soporte o reclamación.
- Analizar el local, analizar el propietario, solicitar información, verificar documentos, depuración, registrar en el sistema de la entidad y en la SB, instalar el equipo en el local, entrenar al personal que lo usara.
- Analizar el mercado y demanda de los productos de la entidad en la zona, Analizar la competencia y sus productos ofertados en la zona, ofrecer el servicio a clientes potenciales, captación de clientes, pre afiliar el negocio, solicitar documentos, verificación, depuración, registro, afiliar a visanet, instalar equipo, entrenar personal, monitoreo, soporte.
-

2. ¿Qué errores son los más frecuentes al implementar un subagente bancario?

- La falta de uso del equipo por parte del local comercial es uno de los problemas más relevantes luego de implementar el subagente ya sea por falta de conocimiento del personal o por poca demanda de productos de la institución en la zona seleccionada.
- La Falta de señal o señal débil o problemas con el sistema en la institución bancaria son problemas que afectan el buen uso del equipo para obtener un resultado óptimo en las operaciones realizadas. Cabe destacar también el tiempo de respuesta de soporte técnico a las fallas presentadas del equipo lo que conlleva a falta de uso. Además la falta de uso por otras razones como poca incidencia de los productos bancarios de la institución en la zona.
- A veces el proceso post implementación es realizado con déficit y esto va de la mano con poco seguimiento o monitoreo lo que conlleva que el negocio no este comprometido, integrado, y quizás no este ofreciendo el servicio esperado.
- Considero que la falta de capacitación al personal a usar el equipo, así como la falta de seguimiento son de los errores más relevantes que afectan tanto a la institución financiera como al local comercial ya que ninguno ofrecen ni reciben el beneficio esperado.
- Tener poca demanda de los productos de la entidad bancaria y por ende poco uso del subagente bancario en esa zona o localidad.

3. ¿De qué manera podemos controlar las fallas durante el proceso de implementación?

- Se podrían reestructurar algunos procesos para obviar aquellos que no tienen incidencia alguna y enfatizar aquellos más funcionales.
- Realizar más capacitación al personal de los negocios que utiliza el equipo, dígase periódicamente hacer entrenamientos, talleres, charlas, y motivar esos usuarios a cuidar el equipo mantenerlo en óptimas condiciones y sobretodo incentivar a los clientes finales a su uso.
- El personal humano es indispensable para todas las operaciones de una entidad, por ende realizar evaluaciones de desempeño del personal operativo y seguimiento mediante auditorías internas, y encuestas de satisfacción al cliente por parte de los negocios visitados y así tener información valiosa en este aspecto.
Además de la capacitación constante a los usuarios para un funcionamiento óptimo del subagente.
- Verificación de la señal en los puntos comerciales a instalar el subagente para no tener problemas futuros con la conexión y otros factores.
- Dar seguimiento post implementación a los subagentes instalados periódicamente para verificar su estatus, funcionamiento etc.

4. ¿Cuáles son las causas y efectos luego de implementar un subagente bancario?

- El problema de la energía eléctrica es uno de los factores que afectan directamente al comercio y por ende en el uso de estos como subagentes, ya que hay muchos de estos sectores que reciben poca energía eléctrica.

Además la poca rotación de clientes utilizando los servicios de la entidad influye si no hay mucha demanda en el sector.

- En efecto, luego de implementarlo debemos asegurar su uso, por lo que el equipo de ventas de la institución se encarga de promover los productos financieros ofrecidos y dar a conocer los puntos que funcionarían como subagentes para mayor facilidades de estos.
- Existen comercios que luego de ser subagentes con el paso del tiempo no demuestran interés por el mismo, o le dan poco uso o no saben bien como utilizarlo.
- La parte operativa debe estar siempre al tanto para dar asistencia a los reportes y/o reclamaciones realizadas así como dar mantenimiento preventivo a los equipos instalados.
- Asegurar el funcionamiento del subagente mediante los productos y servicios ofrecidos de la entidad. Dígase velar por contar con clientes en esa zona o sector que posean dichos productos y así tener los resultados óptimos esperados; Con lo que se obtendría un mayor acceso a los productos financieros por el usuario y atracción de nuevos clientes a la institución.

5. ¿Qué impacto se tendrá al tener un mayor control de los procesos operativos cuando se implementa un subagente bancario?

- Mejora en el sistema (dígase en la plataforma) y un control de calidad efectivo
- Reporteria (se deben modificar algunas partes) y resultados eficientes
- Transacciones más rápidas y efectivas así como la medición de indicadores
- Para área de seguimiento y el cliente (cierre del comercio)
- Resultados más óptimos, operaciones más eficaces

6. ¿De los procesos actuales que se llevan al buen rendimiento podemos optimizar alguno?

- Análisis del entorno ya que debe ser estudiada cautelosamente la zona a ubicar estratégicamente los subagentes y así evitar tener que quitarlos en un futuro y reducir ese costo de retirarlo.
- Considero que la instalación del equipo y el entrenamiento al personal a usarlo se pueden mejorar de manera que se obtengan mejores resultados.
- El registro en la entidad y en la SB es un paso fundamental por lo que debe ser verificado antes de ejecutarlo.
- La instalación del equipo, el personal operativo, y la capacitación pueden ser aún mejor con entrenamientos periódicamente para mayor efectividad.
- La depuración es bien cierto que debe ser cautelosa pero también debe brindar oportunidades y abrir expansión a algunos comercios.

3.1.4 CONCLUSION PREELIMINAR

En este focus group hemos tenido la oportunidad de ver algunos puntos que nos han servido de referencia para indicarnos por que se estaban ejecutando de manera defectuosa algunas acciones; sin embargo también de manera efectiva algunas otras.

Los procesos realizados como tal están en documentación ya previamente verificados aun así deben ser analizados y verificados nuevamente para su reestructuración en caso de ser necesaria para que se estén realizando de manera funcional.

Los procesos que pueden estandarizarse aún más están la depuración, la investigación de mercado, análisis del propietario, instalación, capacitación ya que pueden realizarse de manera aún más óptima.

Dentro de las fallas más notables al implementar un subagente encontramos que la falta de señal, falta de uso del equipo, falta de capacitación, problemas de energía eléctrica, falta de mantenimiento, respuesta a las solicitudes de equipos defectuosos, falta de clientes o poca demanda son factores que pudimos ver que influyen luego de instalado el equipo.

3.2 TECNICA INVESTIGACION DE MODELOS

3.2.1. Modelos de Investigación A

Modelo A Banco de reservas

En el caso de Banreservas, cuyo programa se denomina Cerca-Subagentes Bancarios, estos centros funcionarán en establecimientos como farmacias colmados, centros de servicios de empresas de telecomunicaciones, supermercados, ferreterías, panaderías y estaciones de expendio de combustible, entre otros.

En cada establecimiento comercial se instalará un datafono o "verifone", que permitirá a los usuarios realizar operaciones financieras como retiros y consultas en una etapa inicial, y luego remesas, depósitos, pagos de préstamos, recargas de teléfonos, pagos de servicios, transferencias entre cuentas, pago y consulta de tarjetas de crédito.

Los Subagentes Bancarios Banreservas funcionarán todos los días, incluyendo los domingos, de 7:00 de la mañana a 10:00 de la noche. En caso de que el establecimiento donde operan tenga un horario diferente, los servicios se ajustarán a cada uno de estos.

El Banco de Reservas ha instalado más de 500 Subagentes Bancarios CERCA en distintos establecimientos comerciales con presencia en todas las provincias y proyecta concluir el año con un total de 750 entidades de servicio de este tipo. La información la ofreció el administrador general de la institución financiera, Enrique Ramírez Paniagua, durante una visita que dispensó al primer subagente bancario inaugurado por Banreservas, ubicado en la Panadería Repostería La Cuaba, en Pedro Brand.

Al afirmar que Banreservas se convierte en la institución financiera con mayor número de subagentes bancarios operando, dijo que además de cumplir un importante rol este servicio financiero contribuye con la bancarización de amplios sectores de la población.

Explicó que la mayoría de los establecimientos afiliados a esta red son colmados, farmacias, estaciones de expendio de combustibles, panaderías, papelerías y otros comercios de diversa naturaleza que operan en sectores residenciales y zonas comerciales.

Dijo que de esta manera la presencia de Banreservas se hace efectiva y directa en ámbitos muy populares de comunidades en las que sus residentes tienen sus negocios y pueden realizar con mayor rapidez sus transacciones.

Ramírez Paniagua prometió que Banreservas continuará ampliando sus servicios para colaborar con las actividades económicas de la población y el desarrollo de sus negocios.

Unas 170 mil transacciones que superan los 320 millones de pesos fueron realizadas por los clientes del Banco de Reservas a través de los Subagentes Bancarios CERCA durante el 2015, informó la institución financiera.

Las operaciones correspondientes a retiros, depósitos, recargas de minutos a celulares, pagos de tarjetas, transferencias y consultas fueron efectuadas en más de mil subagentes instalados activos y disponibles en diversos comercios distribuidos en toda la geografía nacional.

“Banreservas se consolidó en el año que finaliza como la entidad bancaria con la mayor red de subagentes en operaciones en República Dominicana”, afirmó Serguey Forcade Fadeev, director general de Canales Alternos de la entidad bancaria.

El objetivo de estos nuevos canales de gestión bancaria es facilitar a los ciudadanos la realización de sus transacciones en lugares apartados, donde en muchas ocasiones no existen entidades bancarias formales.

Estos canales alternos, de reciente modalidad en República Dominicana, forman parte de los planes de fomentar la inclusión financiera que desarrolla Banreservas, para que la mayor cantidad de personas tenga acceso a servicios bancarios, sin importar el lugar de residencia.

El Banco de Reservas presentó sus estados financieros del ejercicio fiscal de 2014. Resultados favorables como un crecimiento de 13.4% en sus activos, que ascienden a casi RD\$349,000 millones, así como utilidades netas por RD\$7,019 millones, son de los que mostró el administrador general del BanReservas, Enrique Ramírez Paniagua, en un encuentro con periodistas de economía.

Sin embargo, al público lo que le interesa es saber qué tipo de facilidades ofrece el BanReservas para su beneficio particular o individual, no sólo en términos económicos, sino también de facilidades.

Enfocado en esa dirección, el BanReservas ha decidido implementar una modalidad de agentes bancarios con facultades que vayan más allá de la recepción de depósitos.

La entidad financiera estatal viene con un servicio de subagente que también facilitará el retiro de dinero y hasta su envío a terceras personas en forma de remesas internas.

“Nosotros queremos ayudar a democratizar el manejo del dinero en el país”, expresó Ramírez Paniagua.

Puso como ejemplo el alto costo que representa para las personas el envío de dinero de una comunidad a otra por medio de algunas empresas.

“Una de las cosas que queremos también es que a través del subagente bancario usted pueda decir: ve al colmado de Fulano, que está a una esquina de la casa, y ahí vas a obtener el dinero”, manifestó el funcionario bancario.

Resultados 2014

Los activos de BanReservas al 31 de diciembre de 2014 totalizaron RD\$348,503 millones, para un crecimiento de 13.4%, impulsado por un aumento de la cartera de crédito.

Asimismo, la morosidad de la cartera de créditos disminuyó de 2.01% a 1.05% en el último año y el índice de cobertura de cartera aumentó a 224%, de 138% en el período anterior.

Las captaciones aumentaron en RD\$14,254 millones, para una variación de 5.8% impulsado por los depósitos de ahorro, depósitos a plazo y depósitos en instituciones financieras.

Las utilidades, al cierre del año pasado, sumaron RD\$7,020 millones, para un crecimiento de 39% con respecto al año 2013, precisó Enrique Ramírez Paniagua.

3.2.2 Modelo de Investigación B

Modelo A  **Banco Popular**

Muchos eran los ciudadanos que tenían que recorrer largos kilómetros para realizar sus transacciones bancarias, ya que en los municipios donde residían no tenían acceso a estos servicios.

Sin embargo, gracias a la llegada de los Subagentes Popular esta situación ha cambiado. Los Subagentes Popular son comercios autorizados por el Banco Popular Dominicano para realizar transacciones bancarias de un modo rápido y seguro, contando, además, con la ventaja añadida de los horarios extendidos de los comercios.

Los puntos de la red de Subagentes Popular están situados en localidades de toda la geografía nacional como Comendador, provincia Elías Piña; Loma de Cabrera, provincia Dajabón; Gaspar Hernández, provincia Espaillat; Monte Cristi, provincia Monte Cristi o Miches, provincia El Seibo. Asimismo, en otros municipios como Laguna Salada, provincia Valverde; San Antonio de Guerra, provincia Santo Domingo; Sabana Yegua, provincia Azua o Bayaguana, provincia Monte Plata.

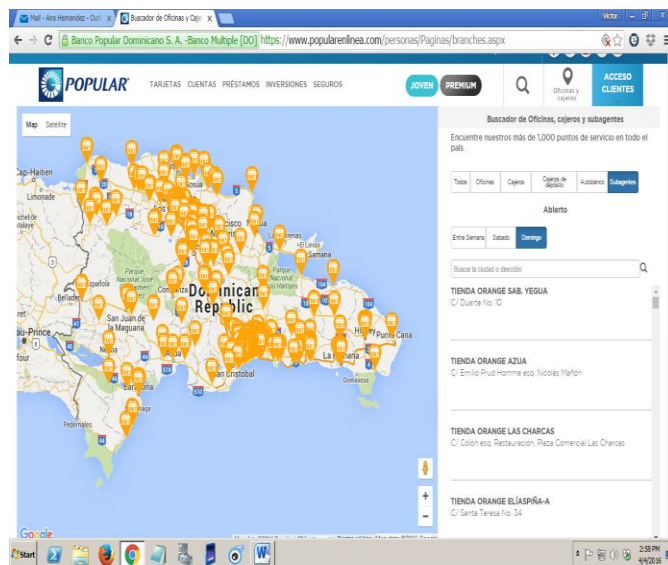
El inicio de operaciones de los Subagentes Popular supone la llegada, por primera vez, de una institución bancaria a esos territorios razón por la cual este canal de inclusión financiera garantizará la mejora de las condiciones de vida de estas comunidades al poder acceder a servicios financieros formales.

Los Subagentes Popular operan, fundamentalmente, en farmacias, ferreterías, estaciones de combustible o colmados, entre otros comercios. Al día de hoy permite al usuario pagar sus préstamos y tarjetas de crédito,

recargar minutos, adquirir cuentas virtuales pre-pagadas asociadas al teléfono móvil, y depositar y retirar dinero desde esas cuentas virtuales pre-pagadas.

Este canal, que democratiza el acceso a la banca, forma parte del portafolio de productos y servicios socialmente responsables del Banco Popular Dominicano y se ha desarrollado en alianza con la empresa GCS Systems (tPago), la cual opera la plataforma tecnológica de los Subagentes.

Ubicación de subagentes popular en el país



Las operaciones de los subagentes bancarios del Banco Popular Dominicano se han iniciado con éxito en todo el país, teniendo los clientes de farmacias, supermercados, ferreterías, colmados y otros establecimientos la posibilidad de pagar allí, en esta primera etapa, sus tarjetas de créditos y préstamos. También en esos establecimientos se pueden hacer recargas a minutos, así como el depósito y retiro de dinero de efectivo desde cuentas virtuales prepagadas asociadas a su número de teléfono.

La posibilidad de hacer ese tipo de transacciones en esos establecimientos se debe a que las autoridades reguladoras del sistema financiero aprobaron el Reglamento del Subagente Bancario. Se trata de un modelo probado con éxito desde hace años en otros países de América Latina y su objetivo es llegar a la población sub bancarizada, que en el caso de República Dominicana es de un 60 por ciento del total.

Crystal Valdez, gerente de Inteligencia en Campañas de Mercadeo Directo explicó que lo que se busca es ampliar la cantidad de personas que usen los servicios bancarios, pero además facilitar a aquellos que ya utilizan esos servicios a esos servicios la realización de sus transacciones.

Además de ellos, llevar servicios bancarios a través de negocios con calidad y solvencia económica y moral ubicados en lugares en los cuales no existen los servicios del Banco Popular y en muchos casos de ningún otro intermediario financiero de esos servicios.

Citó los casos de San Antonio de Guerra, Laguna Salada y Bayaguana como localidades en las que no existen servicios de intermediarios financieros y a través de los subagentes bancarios del Banco Popular se ofrecerán esos servicios.

En total, el Banco Popular fue autorizado a instalar 200 subagentes bancarios en todo el país y de éstos ya están en funcionamiento 70.

Estos subagentes bancarios tienen otra ventaja, y es que funcionarán en el mismo horario en que lo hagan los establecimientos comerciales en los cuales están instalados, que en el caso de muchas farmacias es de 24 horas al día.

Existen limitaciones, como por ejemplo el monto de las transacciones, ya que para el pago de préstamos y tarjetas de crédito, el monto a pagar debe ser inferior a los 49 mil pesos.

En el caso de las cuentas virtuales pre pagadas, los depósitos no pueden ser mayores a los 20 mil pesos y los retiros deben ser inferiores a los 10 mil pesos. Para la apertura de estas cuentas sólo se necesita ser mayor de 18 años, el número de la cédula y el número de teléfono.

Los gerentes del Banco Popular explicaron que la entidad aspira a que sean miles los subagentes bancarios que operen en todo el país, incluso en las grandes plazas de las principales ciudades, donde existen sucursales y centros de negocios personales, se esperan ubicar esos subagentes bancarios en diversos establecimientos comerciales donde los clientes podrán realizar sus transacciones.

En esta etapa aún los poseedores de cuentas corrientes y de ahorro no pueden hacer transacciones en los subagentes bancarios, pero esa es una meta que se logrará más adelante.

En las localidades de las provincias los subagentes bancarios estarán ubicados en establecimientos comerciales que tienen años funcionando y de cuya solvencia moral y económica no existe la menor duda, teniendo los usuarios de los servicios financieros a su favor que tienen muchos tiempo conociendo y haciendo diversos negocios en esos lugares.

Todavía el uso de los subagentes bancarios no se ha convertido en una práctica masiva, pero el Banco Popular apuesta a que ello ocurrirá por lo que tienen diseñada toda una política dirigida a ubicar y entrenar al personal de los establecimientos comerciales en los cuales ubicará los subagentes bancarios. La masificación del uso de esos servicios se ampliará cuando todos los intermediarios financieros utilicen esa figura.

Los subagentes bancarios es una innovadora iniciativa de inclusión financiera y el Banco Popular la trae por primera vez al país como parte de su visión de ofrecer servicios bancarios más accesibles y sostenibles. Este servicio se viene utilizando con éxito en países como Perú, México, Ecuador, Colombia, Venezuela, Chile, Bolivia, Guatemala y Brasil.

3.2.3 Conclusión preliminar

Análisis comparativo

Banco de reservas tiene alrededor de 500 subagentes instalados.

En cada establecimiento comercial se instalará un datafono o "verifone", que permitirá a los usuarios realizar operaciones financieras como retiros y consultas en una etapa inicial, y luego remesas, depósitos, pagos de préstamos, recargas de teléfonos, pagos de servicios, transferencias entre cuentas, pago y consulta de tarjetas de crédito.

Banco popular cuenta con 70 subagentes aproximadamente.

Los Subagentes Popular operan, fundamentalmente, en farmacias, ferreterías, estaciones de combustible o colmados, entre otros comercios. Al día de hoy permite al usuario pagar sus préstamos y tarjetas de crédito, recargar minutos, adquirir cuentas virtuales pre-pagadas asociadas al teléfono móvil, y depositar y retirar dinero desde esas cuentas virtuales pre-pagadas.

Vistos estos modelos utilizados en las empresas anteriormente mencionadas

Consideramos que el más completo y efectivo es el subagente utilizado por el Banco de Reservas, además de que ellos fueron los pioneros en utilizar este sistema el cual les ha traído muchos beneficios a ambas partes y resultados visibles rentables para la institución.

Cuentan con el mayor número de subagentes funcionando actualmente y con metas de seguir creciendo. Además de que son los que tienen más opciones

u operaciones a realizar en estos subagentes, ofreciéndoles así más facilidades al usuario final.

Se pudiera tomar el ejemplo de este banco como marco de referencia para los subagentes funcionando y/o los próximos subagentes a ser ubicados.

Entendemos que este banco ha tenido gran demanda de subagentes en varias localidades ya que cuenta con un sinnúmero de usuarios que forman parte del Banreservas y que utilizan sus servicios muy a menudo.

Por lo que para que sea efectivo los subagentes debemos tener usuarios que lo utilicen, por ende debemos enfocarnos en la captación de clientes en torno a la zona estratégica donde funcionaria algún subagente.

IV. PLAN ESTRATEGICO

REDISEÑO ORGANIZACIONAL

Misión

Ser una entidad bancaria enfocada en satisfacer las necesidades financieras básicas del usuario final.

Visión

Ser una organización competitiva en el mercado con productos financieros de calidad, confiabilidad, seguridad y transparencia enfocados en consumidor final tanto personal como empresarial, y proporcionar al alcance de estos productos en los diferentes sectores del país.

Análisis estratégico –FODA-

	Aspectos internos	Aspectos externos
Aspectos negativos	Debilidades Poca inserción en el mercado Falta de promoción Imagen corporativa No hay variedad de productos	Amenazas Vasta competencias en el mercado con entidades más solidas Quejas y fallos en los subagentes Productos sustitutos Tecnología
Aspectos positivos	Fortalezas Productos financieros con interés llamativos Líder en el renglón de cartera hipotecaria Entidad en constante crecimiento Certificaciones obtenidas	Oportunidades Captación de clientes potenciales Creación de vínculos con otras empresas Creación de nuevos productos Ampliar su enfoque (público objetivo) Alianza estratégica

Matriz del FODA (análisis externo e interno)

Externo vs Interno	Debilidades	Fortalezas
Amenazas	Afrontar Atender y reducir las quejas de los subagentes Uso de tecnología a favor de la entidad (equipos calificados)	Mantener Hacer hincapié en los productos hipotecarios (punto fuerte de la institución) Certificaciones a nivel de la competencia
Oportunidades	Corregir Desarrollo de productos Empuje equipo de mercadeo y ventas (captación de clientes y publicidad)	Explotar Fidelización de clientes (público objetivo)

Análisis estratégico

El tipo de entidad financiera que analizamos es una asociación no un banco comercial o múltiple como otros; es decir no están enfocados de la misma manera ni ofrecen el mismo servicio o producto aunque tengan similitudes. Las asociaciones van más dirigidas al financiamiento de viviendas familiares por tanto se enfocan en servir a las personas y hogares básicamente mientras que los bancos comerciales se dirigen tanto a personas como empresas y ofrecen productos como chequeras, cuentas de ahorro y préstamos en moneda extranjera, cosas que las asociaciones no pueden ofrecer.

Luego de analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas hemos realizado un diagnóstico interno y externo de esta empresa.

Lo que indica que tiene puntos débiles pero a la vez son oportunidades de creación de nuevos productos y demás para ampliar su enfoque, tener mayor presencia en el mercado, y ser más competitiva.

En la visión se plantea abarcar otros mercados y diversificación de productos por lo que es un punto a desarrollar para la entidad.

Dentro de sus debilidades esta la falta de promoción tanto de la entidad como de sus productos lo que no le favorece ya que el consumidor final no tiene conocimiento de lo que ofrecen; dígame publicidad con materiales POP, publicidad en prensa, gestión de redes sociales u otras pueden ayudar al desarrollo de la misma para tener resultados efectivos.

Objetivos estratégicos:

- ✓ Dar mayor empuje a canales de enlaces comerciales (subagentes bancarios)
- ✓ Obtener mayor índice de alcance de subagentes en zonas estratégicas a un 75%
- ✓ Ampliar procesos de transacciones en el subagente
- ✓ Obtener 85% negocios como subagentes en la zona metropolitana del país
- ✓ Reducir el mínimo de los equipos defectuosos
- ✓ Incremento Seguimiento post implementación de un 80%

Otros objetivos:

- ✓ Ampliar el público objetivo
- ✓ Diversificar la cartera de productos ofrecidos
- ✓ Desarrollo de nuevos proyectos
- ✓ Verificar la calidad de los nuevos productos o los ya existentes
- ✓ Fidelización de clientes
- ✓ Cualificar personal

Reestructuración de los procesos

Proceso actual

Investigación de mercado → Análisis del negocio → Análisis del propietario → Pre afiliación → depuración → registro → instalación
→ Entrenamiento → monitoreo

Proceso recomendado

Investigación de mercado → Análisis del negocio → Análisis del propietario → Pre afiliación → **depuración** → registro → instalación
→ **Entrenamiento** → monitoreo → **Seguimiento y control**

Optimización de procesos:

- ✓ La fase de depuración mejorar el tiempo de respuesta al usuario y mejorar verificación de usuarios calificados.
- ✓ La fase de entrenamiento debe ser verificada ya que es un periodo corto y rápido, asegurar de que el usuario domine el equipo; además de ser constante, capacitarlos periódicamente.

Proceso agregado:

Seguimiento y control, dígame control a través de indicadores, seguimiento a los monitoreos, respuesta a los soportes técnicos etc.

Impulsos estratégicos y líneas de acción

Esta entidad bancaria apenas tiene 1 año funcionando con el subagente bancario o caja fácil LN como también es llamado, por lo que se podría decir que aún están en su plan piloto.

La meta es seguir desarrollando ese proyecto pero con más importancia, con un mayor enfoque sin restar los demás productos o servicios de la entidad.

Lo consideramos así porque hoy en día las personas tienen un diario vivir muy ocupado, hay menos tiempo de ir al banco y realizar transacciones, además de los horarios de trabajo, ubicaciones del banco, ocupaciones y demás; sin embargo, los subagentes tienen esa facilidad, vienen a acomodarnos la vida, a satisfacer una necesidad, a llenar nuestras expectativas, a cumplir un objetivo, a permitir esa flexibilidad deseada por muchos. El subagente tiene la ventaja de estar ubicados en locales comerciales estratégicos previamente seleccionados por la institución para ofrecer transacciones como pagos de tarjetas, depósitos, y pago de préstamos al consumidor, con un punto a su favor de tener estos locales cerca de su vivienda o lugares frecuentados y con la flexibilidad del horario de trabajo del local comercial.

Dicho esto, es un proyecto que consideramos de mucha importancia y que ha tomado auge hoy en día, por lo que debe seguir en su fase de desarrollo, crecimiento y evolución.

Por eso nuestro enfoque queremos radicarlo en este producto dentro de la cartera de los productos ofrecidos del banco.

- ✓ Como primer lugar analizaríamos el año que tiene en funcionamiento el subagente o caja fácil LN dígame desde el año 2015 hasta la fecha. De ahí partiremos obteniendo las ventajas, beneficios, problemas,

fallas, mejoras a realizar, procesos, reestructuración, cambios y demás.

- ✓ Realizar auditorías y análisis de procesos para ver el funcionamiento del mismo.
- ✓ Ponemos en balance como han ido funcionando las cosas hasta el momento y verificar los cambios u optimizaciones que se puedan realizar.
- ✓ Luego proceder a evaluar fallas, y errores detectados según análisis previo.
- ✓ Realizar lluvia de ideas como trabajo en equipo para plantear mejoras que se puedan realizar para un mejor funcionamiento.
- ✓ Proceder a evaluar e implementar las mejoras como plan piloto durante un tiempo determinado.
- ✓ Ver si es necesario hacer una reestructuración de los procesos luego de analizarlos y en caso de, realizarla acorde al rendimiento que se espera.
- ✓ Revisión de las acciones realizadas, seguimiento, evaluación y control de las mismas.
- ✓ Documentación o manual de procedimientos de los procesos actualizados para obtener certificaciones de calidad ISO.

Certificaciones de Normas de calidad

ISO 9001 Normas de gestión de la calidad

Norma que indica que se aplican los sistemas de gestión de calidad contando con los requisitos de la misma, documentación, medición, análisis y mejora continua.

Seria eficaz para la organización contar con una certificación así ya que da confiabilidad a los usuarios, clientes externos e internos así como proveedores y demás de que es una entidad con responsabilidad que cumple ciertos criterios internacionales.

ISO 27001

Esta norma es basada en la seguridad de la información de una empresa y la gestión de la misma.

Consideramos que es de suma importancia para la entidad contar con esta norma ya que maneja informaciones confidenciales de muchos usuarios y empresas que deberían estar con mayor protección.

De igual manera se obtienen ventajas comerciales ante las demás por poseer de manera segura la información lo que es un plus para los clientes.

Además de que su cumplimiento hace que se produzcan incidentes de seguridad lo que ahorra gastos o hace prevención de los mismos.

ISO 310100:2009: Gestión del riesgo

Técnicas de evaluación de riesgo

Nos fundamentamos en esta norma ya que consideramos el riesgo como una parte fundamental que debe ser gestionada.

A veces consideramos que puede no ser relevante e incluso que ya existen muchos controles o en su efecto que es común que suceda; sin embargo, siempre hay una mejor manera de hacer las cosas; “todo problema tiene una solución” por eso está la mejora continua, la calidad, la gestión de procesos, los controles, verificación, monitoreo, seguimiento.

Actualmente la institución cuenta con gestiones de riesgos para algunas áreas pero para el área de subagente aun no, la cual consideramos relevante y por ende debería medir los riesgos, gestionarlos, y así obtener certificaciones en cuanto a este se refiere.

En este caso usaremos la gestión del riesgo operativo y será como una actividad del proceso de implementación de subagente.

Para el mismo estableceremos una política, objetivos, directrices e interacción

Seguimiento y control



Es el proceso de gestión de riesgo

BASC Business Alliance for Secure Commerce

Recomendamos la afiliación o certificación a BASC Dominicana la cual vela por la protección empresarial mediante políticas corporativas.

Nos indica que toda organización debe tener los procedimientos documentados para implantar un proceso de gestión de riesgo. Se debe realizar una evaluación al año de los riesgos y cuando se identifique amenazas.

Documentos necesarios:

- ✓ Mapa de riesgos

- ✓ Política de administración de riesgos
- ✓ Acciones preventivas
- ✓ Diseño de puntos de control

Programa de acciones

Dentro del programa de acciones esta establecer un Plan de auditoria para la implementación de un subagente bancario.

Realizaremos una planificación de auditoria interna para el área de los subagentes bancarios y sus involucrados el cual se puede realizar mensualmente por el encargado del dpto. de calidad o auditoria para verificar las fases del proyecto y sus funcionamientos.

Entrenamientos constantes tanto al personal interno de la institución como al personal que manejan los subagentes para tener conocimientos actualizados y estar a la vanguardia y a la vez ayudar y motivar ese personal a estar más comprometido con la institución.

Otras acciones relevantes:

- ✓ Revisión de documentación (actualizar y/o rediseñar procesos y manuales)
- ✓ Acciones correctivas (tener planes de acciones preventivas)
- ✓ Ver indicadores (medición de desempeño KPI; monitorear los indicadores periódicamente)
- ✓ Análisis de tiempo y métodos (verificar y estandarizar los tiempos tomados en la duración de los procesos de implementación para establecer un patrón determinado)

Plan de Auditoria Interna
Realizada a los subagentes instalados

ALNAP				
Area de subagentes bancarios				
Auditoria a subagentes instalados				
Objetivo				
Fecha				
Equipo implicado				
Resultado				
Acciones a desarrollar				
Actividades	Checklist si se realizo el proceso	Personal encargado	Duracion	Satisfaccion Puntaje 1-10
Solicitud al bco para ser subagente				
Preafiliacion				
Analisis del negocio				
Analisis del propietario				
Tiempo de respuesta				
Instalacion				
Entrenamiento				
Soporte				
Seguimiento				
Comentarios				
	Auditor (Subagente)			
		Auditor lider		
Revision		Aprobado		

Plan de Auditoria Externa

Realizada a ALNAP- Área de subagentes bancarios

Plan de Auditoria Interna ALNAP Area de subagentes bancarios								
Objetivo								
Fecha								
Resultado								
Acciones a desarrollar								
No.	Proceso	Checklist	Documentado	Puntaje (1-10)	Responsable del proceso	Auditor	Auditor lider	Fecha
1	Investigacion de mercado				Dpto de ventas	Gerente de subagente	Analista de calidad o procesos	
2	Analisis de la competencia				Dpto de ventas	Gerente de subagente	Analista de calidad o procesos	
3	Analisis del negocio y propietario				Dpto de ventas	Gerente de subagente	Analista de calidad o procesos	
4	Preafiliacion				Analistas subagente bancario	SubGerente subagente	Analista de calidad o procesos	
5	Verificacion				Analistas subagente bancario	SubGerente subagente	Analista de calidad o procesos	
6	Depuracion				tecnicos operativos	SubGerente subagente	Analista de calidad o procesos	
7	Registro				tecnicos operativos	SubGerente subagente	Analista de calidad o procesos	
8	Analisis del equipo				tecnicos operativos	SubGerente subagente	Analista de calidad o procesos	
9	Instalacion				tecnicos operativos	SubGerente subagente	Analista de calidad o procesos	
10	Capacitacion				tecnicos operativos	SubGerente subagente	Analista de calidad o procesos	
11	Mantenimiento				tecnicos operativos	SubGerente subagente	Analista de calidad o procesos	
12	Soporte				tecnicos operativos	SubGerente subagente	Analista de calidad o procesos	
13	Monitoreo y Control				tecnicos operativos	SubGerente subagente	Analista de calidad o procesos	
Comentarios _____								
					Responsable del proceso			
					Auditor			
					Auditor lider			
Revision _____					Aprobado			

Programación de Auditorias

Programación de Auditoria a subagentes instalados 2016

Enero	Feb	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Oct	Nov	Dic
x	X	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x

Programación de Auditoria a ALNAP-Área subagentes 2016-2020

2016	2017	2018	2019	2020
X	x	x	x	X

Recursos a utilizar

- ✓ Auditorias mensuales y anuales
- ✓ Normas de calidad
- ✓ Personal capacitado periódicamente
- ✓ Entrenamientos a personal externo dígame a los que usaran el subagente
- ✓ Control y seguimiento de indicadores
- ✓ Medición de satisfacción de clientes de subagentes instalados mediante encuestas
- ✓ Acciones preventivas
- ✓ Diseños de puntos de control
- ✓ Actividades de los procesos programadas (tiempo, control y medición)
- ✓ Evaluación de riesgos pre y post implementación

Estimación de costos

Auditoria mensual

-outsourcing

Compañía outsourcing:

MC Management Consulting Firm

Firma especializada en auditoria interna y externa, consultoría y procesos.

Opción	Personal	Duración	Local	Costo
1	84	3 días	1	RD\$175,000.00
2	42	5	2	RD\$100,000.00
3	28	7	3	RD\$75,000.00

Como parte de reducción de costos y otros factores que pueden afectar al local comercial a la hora de hacer la auditoria tales como: que el negocio este cerrado, no estén en disposición de atender el auditor, que el negocio no sea encontrado etc. Por eso deducimos que por la duración de 1 semana hay un intervalo prudente para cualquier situación presentada y así buscar la solución a tiempo además de que hay mejor distribución del personal por tener ambos locales y así puede hacer un análisis entre los negocios visitados.

V. CONCLUSION

La importancia que ha tenido la banca en los últimos años ha dado paso a su gran crecimiento y desarrollo de nuevos productos, dentro de este tenemos el Subagente, el cual hemos analizado en este trabajo.

Considero que el subagente crecerá y será una herramienta clave para toda organización financiera, por lo que exhortaría a poner énfasis en este proyecto.

De igual manera radica la importancia del mismo para el usuario final, quien hace que este se expanda y tenga el gran auge que ha tenido ya que le facilita en gran manera transacciones y/o operaciones de manera fácil, ágil, en un entorno cercano.

Y es por esto que, la implementación de cada subagente así como los procesos que esta conlleva, desde su fase inicial hasta la fase de monitoreo, seguimiento y control son de gran relevancia.

Hicimos énfasis en estas actividades porque son los factores claves que dan continuidad al desarrollo de ese proyecto.

En nuestro plan propuesto de auditoría tanto interna como externa nos basamos en estas actividades para que sean verificadas, analizadas, documentadas, y gestionadas en base a la calidad mejorando continuamente.

Así como garantizando la satisfacción de los usuarios o clientes internos que son los subagentes ya que forman parte de la entidad bancaria.

Concluyo con esta frase que particularmente me gusto y corroboro con la misma ya que la calidad es el valor agregado que podemos ponerle a algo que hacemos o tenemos.

“La calidad es nuestra mejor garantía de la fidelidad de los clientes, nuestra más fuerte defensa contra la competencia extranjera y el único camino para el crecimiento y los beneficios” **Jack Welch**

VI. BIBLIOGRAFIA

Libros:

CUARTAS A., JOSE DAVID, (2012), Gestión integral del Riesgo

KOTLER, PHILIP, (2001), Planeación Estratégica Práctica

STEINER, GEORGE A., (1995), Planeación Estratégica, Lo que un Director debe saber

LANSBERG, IVAN, (2000), Los Sucesores en la Empresa Familiar: Como Planificar para la continuidad

BARBIER, EDUARDO ANTONIO, (2008) CONTRATACION BANCARIA

SANTANA RIVERA, FELIX, (1998), Moneda, Banca y las Instituciones Financieras

GARVY, GEORGE, (1962), La Velocidad de los Depósitos y su Significado

VAN HORNE, JAMES C. y WACHOWICZ, JOHN M., Fundamentos de Administración Financiera, 13va Edición

JACQUES FILION, LOUIS, Administración de PYMES: Emprender, dirigir y desarrollar empresas

AHMED, PERVAIZ K., Administración de la innovación

PEREDA, S. (1987) Psicología Experimental. I. Metodología Editorial Pirámide, Madrid.

BLAUG, M. (1985) La metodología de la Economía, Alianza Editorial, Madrid

Artículos, periódicos, Revistas:

PRATS, JORGE EDUARDO, (11 abril, 2013). La Revolución del Subagente Bancario. Periódico Hoy (<http://hoy.com.do/la-revolucion-del-subagente-bancario>)

(15 ENE 2015) Banreservas inicia instalación de Subagentes Bancarios, Periódico Diario Libre, (<http://www.diariolibre.com/economia/economia-personal/banreservas-inicia-instalacin-de-subagentes-bancarios-EHDL969481>)

(06 de octubre del 2015), Banreservas instala más de 500 subagentes bancarios en todo el país, El Nacional (<http://elnacional.com.do/banreservas-instala-mas-de-500-subagentes-bancarios-en-todo-el-pais>)

Redacción, Clientes realizan 170 mil transacciones en Subagentes Banreservas, Sección Económicas, Precisión (<http://precision.com.do/index.php/economicas/26685-clientes-realizan-170-mil-transacciones-en-subagentes-banreservas>)

DELGADO, ESTEBAN. (1 abril, 2015) Banco de Reservas enfocado en servir más a la gente, El estatal y mayor banco de servicios múltiples habilita subagentes que servirán como remesadores, El dinero. (<http://www.eldinero.com.do/10855/banco-de-reservas-enfocado-en-servir-mas-a-la-gente>)

ORTIZ, EMILIO, (17 mayo 2014), Inician operaciones los Subagentes Bancarios, Economía, Periódico El Nacional (<http://elnacional.com.do/inician-operaciones-los-subagentes-bancarios/>)

CORTES, JUAN CAMILO, (26 ABRIL 2013) El Subagente Bancario, La Simplificación de las operaciones bancarias, Economía, El Acento. (<http://acento.com.do/2013/economia/73246-el-subagente-bancario-la-simplificacion-de-las-operaciones-bancarias/>)

Páginas web:

Definición Subagente, Diccionario. (<http://seguros-asegurar.com.es/s/definicion-seguros-subagente/gmx-niv427-con3348.htm>)

Definición, Método Deductivo (<http://definicion.de/metodo-deductivo/#ixzz3qDUddJzD>)

Redacción, 23 enero 2010, Metodología de la investigación, En Contexto. (<http://encontexto.com/temas/investigacion/metodologia-de-la-investigacion-2-328.html>)

Método Deductivo, Aula fácil. (<http://www.aulafacil.com/cursos/l10764/ciencia/investigacion/ciencia-y-metodo-cientifico/el-metodo-deductivo>)

CARVAJAL, LIZARDO, (2013), Método Deductivo de Investigación (<http://www.lizardo-carvajal.com/el-metodo-deductivo-de-investigacion/>)

Definición ABC, Comunicación, FOCUS GROUP,
(<http://www.definicionabc.com/comunicacion/focus-group.php>)

ALNAP, Institucional (<http://www.alnap.com.do/institucional/nuestra-historia>)

Memoria Institucional ALNAP, 2014,
(http://www.alnap.com.do/sites/default/files/media/pdf/memoria_alnap_2014.pdf)

Subagentes Bancarios, Impulsa Popular, BPD
(<http://www.impulsapopular.com/innovacion-tecnologia/5109-que-son-los-subagentes-popular/>)

ASOCIACION DE BANCOS COMERCIALES DE LA REP.DOM.

(<http://www.aba.org.do/index.php/2-uncategorised/5224-los-subagentes-bancarios-llenaran-esa-interface-entre-la-poblacion-no-bancarizada-y-las-entidades-financieras>)

ASOCIACION DE BANCOS COMERCIALES DE LA REP.DOM.
(<http://www.aba.org.do/index.php/noticias/1063-aba-apoya-el-reglamento-de-subagentes-bancarios>)

SUPERINTENDENCIA DE BANCOS RD,
(<http://www.sb.gob.do/noticias/Superintendente-de-Bancos-presenta-beneficios-de-Subagentes-Bancarios-como-herramienta-de-inclusion-social>)

