

ANÁLISIS DEL FLUJO DEL PROCESO DE AHORRO EN LA MODALIDAD DE CERTIFICADO DE DEPÓSITO

**Dr. C. Roberto Pons García¹, Lic. Gladys Torres Reyes²
Lic. Madyoris Leyva Remedios³**

1. Universidad de Matanzas – Sede “Camilo Cienfuegos”, Vía Blanca Km.3, Matanzas, Cuba. roberto.pons@umcc.cu
2. Dirección Provincial Banco Popular de Ahorro Matanzas, Calzada General Calzada Gral. Betancourt No. 23618 Playa, Matanzas, Cuba. gladys.torres@a3912.ma.bpa.cu
3. Dirección Provincial Banco Popular de Ahorro Matanzas, Calzada General Calzada Gral. Betancourt No. 23618 Playa, Matanzas, Cuba. madyoris@a3912.ma.bpa.cu

Resumen

El presente trabajo fue realizado en la Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro en Matanzas. Aborda el análisis del flujo del proceso de ahorro en la modalidad de certificado de depósito a plazo fijo en CUP a personas naturales, atendiendo a que es uno de los productos menos utilizados por los clientes. Este estudio se realiza con enfoque de procesos claves por inscribirse el incremento del ahorro como uno de los objetivos estratégicos de la Institución y las características de este producto no coadyuvan a su cumplimiento. Se realizó una breve caracterización de la entidad, así como el flujo del proceso objeto de estudio, empleándose para ello técnicas propias de la investigación social, fundamentalmente basadas en la estadística, entrevistas, la observación, el mapa de procesos, el diagrama de flujo, entre otras. Se determinaron las características de este producto y las causas por las cuales los clientes no lo seleccionan. Se concluye proponiendo un plan de acción para la mejora de este producto.

Palabras claves: proceso, estrategia, ahorro y productos.



Introducción

El Banco Popular de Ahorro, fue creado mediante el Decreto-Ley No. 69 de fecha 18 de mayo de 1983, con carácter de banco estatal integrante del sistema bancario nacional, con autonomía orgánica, personalidad jurídica y patrimonio propio, estableciéndose en dicho cuerpo legal su razón social. Su capital fue aportado por el Estado cubano y bajo el precepto de un funcionamiento independiente lo ha ido incrementando, mediante la capitalización de las reservas y ajustes por concepto de corrección monetaria.

Posee carácter autónomo, personalidad jurídica independiente y patrimonio propio, ratificado mediante el Decreto-Ley No. 173, de fecha 28 de mayo de 1997, “Sobre los Bancos e Instituciones Financieras no Bancarias”. Esta entidad realiza sus operaciones financieras al amparo de la Resolución No. 15/97 de fecha 4 de noviembre de 1997, mediante la cual el Banco Central de Cuba, además de ratificar la Licencia originalmente concedida en su creación, le confirió Licencia General para operar con carácter de Banco Universal, facultándolo para realizar todo tipo de actividad lucrativa relacionada con el negocio de la banca tanto en moneda nacional como en moneda libremente convertible.

Las Direcciones Provinciales y del Municipio Especial Isla de la Juventud son parte integrante de la estructura del Banco Popular de Ahorro, que se subordinan directamente a la Oficina Central, y dirigen y desarrollan en la provincia las actividades y objetivos estratégicos del Banco aprobados por su nivel superior de dirección, encabezado por el Presidente del Banco Popular de Ahorro. A las Direcciones Provinciales se subordinan las Sucursales y Cajas de Ahorro establecidas en sus respectivos territorios.

Misión: Rentabilizar los recursos financieros actuales y potenciales manteniendo el liderazgo en el segmento de personas naturales, fortaleciendo el de personas jurídicas con una amplia red, con profesionalidad en el servicio y tecnología de punta, satisfaciendo las necesidades del cliente.

Visión: Somos un banco universal altamente competitivo y rentable con una imagen de solidez y confiabilidad que nos permite ser líderes en el mercado de personas naturales y consolidarnos en el de personas jurídicas.

El ahorro monetario de la población en la Sociedad Socialista constituye una forma importante de satisfacer la demanda de bienes de larga duración y alto costo que origina el aumento constante del bienestar material de la población; por otra parte, es un instrumento importante para el desarrollo de la economía socialista como fuente de ingreso del presupuesto del estado.

A partir de los antecedentes referidos se delimita como objetivo general de esta investigación: analizar el flujo del proceso de apertura de cuenta de ahorro en la modalidad de certificado de depósito en el Banco Popular de Ahorro.

MATERIALES Y METODOS

Entre las técnicas y herramientas utilizadas en el desarrollo de la investigación se encuentran: la estadística, las entrevistas, la observación, el mapa de procesos, el diagrama de flujo AS-IS, entre otras.

RESULTADOS

El mapa de procesos (fig. No. 1) aprobado por la institución define dentro de los estratégicos al ahorro, el cual depende de los clientes que opten por ello y de los proveedores que garanticen los recursos materiales para su ejecución, dígame modelos de contratos, formas numeradas de certificado de depósitos, entre otros. También dentro de los recursos debe incluirse el equipamiento tecnológico que garantice introducir los datos de los clientes en el sistema y los referidos al depósito en el sistema informático. Otra cuestión que debe estar asegurada es contar con un personal capacitado para que pueda brindar un servicio de calidad.



Figura 1: Mapa de Procesos del BPA. Fuente: Grupo de implementación de los lineamientos del BPA.

El Banco Popular de Ahorro acepta depósitos en Cuentas de Ahorro de personas naturales, dentro de los que se consideran a los extranjeros residentes en el país y los nacionales residentes en el extranjero. Los titulares de estas cuentas tendrán derecho a extraer total o

parcialmente los saldos de las mismas y a recibir los intereses según los tipos de tasas establecidas.

Tipos de cuentas de ahorro según su modalidad:

- Cuentas a la Vista.
- Depósitos a plazos.
- Certificado de depósito

Tipos de cuentas de ahorro según titularidad

- Individuales
- Solidaria o Indistinta
- Mancomunada o conjunta

Atendiendo a que el análisis del flujo de los procesos se emplea para descubrir mejores métodos o procedimientos para la entrega de un producto o un servicio que se considere de valor para los clientes hemos determinado examinar el certificado de depósito a partir del diagrama de flujo como herramienta fundamental para facilitar dicho análisis partiendo de la filosofía del proceso que nos permite describirlo, establecer sus fronteras, sus insumos, sus clientes, sus proveedores y los flujos del mismo.

Para seleccionar el proceso objeto de estudio se tuvo en cuenta el comportamiento del mismo al cierre del año 2016 comparándolo con el resto de las modalidades de ahorro, evidenciándose en la figura No. 2 que es el menos solicitado por la población, es por esta razón que se convierte en nuestro problema y decidimos analizarlo por constituir el ahorro el segundo objetivo estratégico de la institución y del modo en que hoy se comporta este producto no contribuye a su consecución.

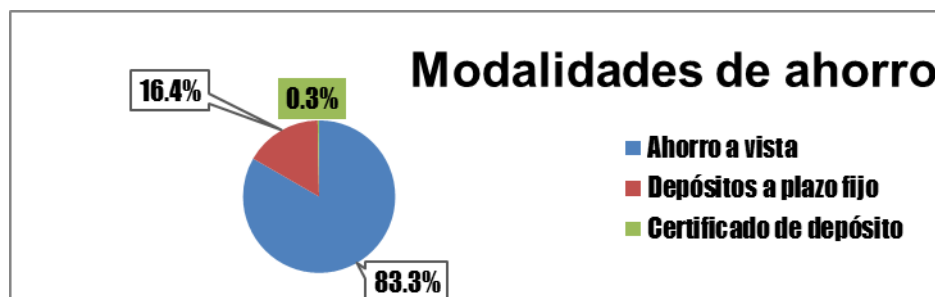


Figura 2: Ahorro al cierre del 2016. Fuente: Elaboración propia

Atendiendo a que no existen antecedentes que indiquen que este tema haya sido estudiado, decidimos analizarlo, debiendo explicar que aunque las cifras aportadas son provinciales, este proceso se lleva a cabo en sucursales y cajas de ahorro que conforman la red de oficinas del BPA, para mayor comprensión se muestra en la fig. No.3 el organigrama de este nivel.

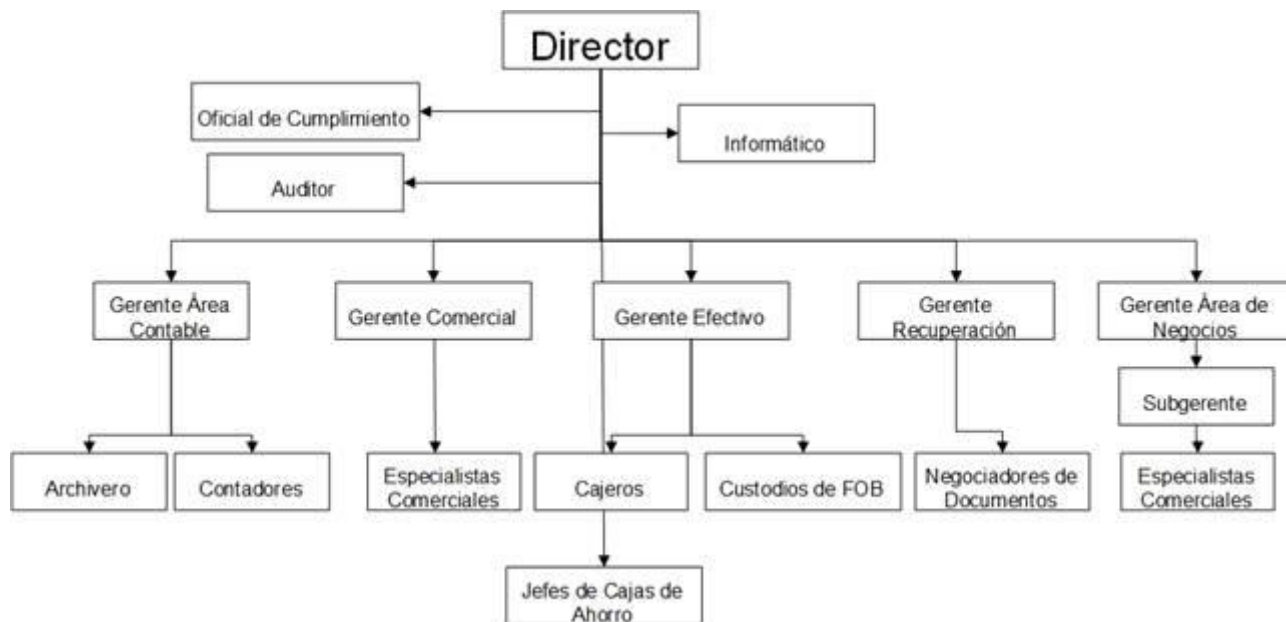


Fig. No. 3 Organigrama de Sucursal. Fuente: Manual de instrucción y procedimientos BPA

Teniendo en cuenta que el diagrama de flujo del proceso es una herramienta que nos permite la búsqueda de oportunidades de mejora realizamos el diagrama AS-IS que muestra el proceso de apertura del certificado de depósito que se exhibe en la figura No. 4.

Es importante acotar que este producto bancario consiste en realizar contratos de depósitos por importes y plazos determinados, formalizados en un título nominativo emitido por el Banco, que ofrecen una rentabilidad fija hasta su vencimiento, donde el titular se compromete con el Banco a no utilizar el dinero depositado durante el transcurso del plazo previamente acordado entre ambas partes, que comienza a considerarse a partir de la fecha de emisión del certificado a cambio de devengar intereses mayores que los que se obtendría en los depósitos a la vista. De presentarse el cliente después de transcurrido el 50% del término pactado se le paga el principal más el 50% de los intereses devengados hasta el día anterior. Esta modalidad de ahorro no permite designar beneficiarios; pueden ser endosados a favor de una institución financiera u otra persona natural y no son prorrogables al término de su vencimiento.

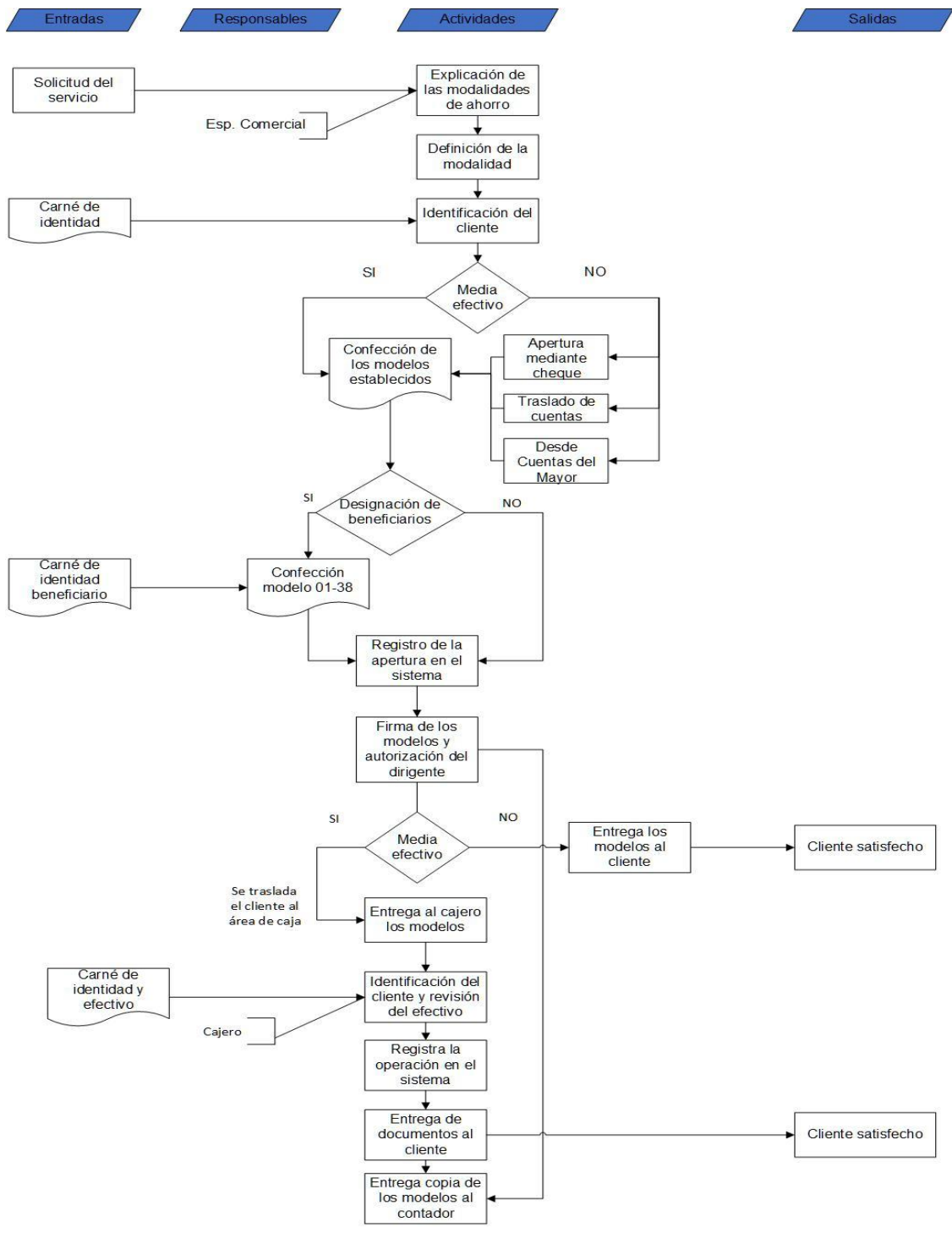


Figura 4: Diagrama AS-IS, Proceso apertura Certificado de Depósito. Fuente: Elaboración propia

Entrada: Personas naturales.

Salidas: Clientes satisfechos

Números de unidades que salen:

Unidades/día: 1.96

Unidades/mes: 47

Número de operaciones: 12 operaciones básicas.

Número de personas que intervienen en el proceso: 3 trabajadores bancarios por oficina y cliente externo.

Controles del proceso:

- Revisiones al cierre del día por los especialistas designados.
- Pruebas y revisiones establecidas según el Manual de Instrucciones y Procedimientos (MIP).
- Aplicación de programas de auditorías dirigidos a la revisión de este proceso.
- Chequeo de las medidas del Plan de Prevención de Riesgo.

La Dirección Provincial cuenta con un Comité de Experto al cual pedimos su colaboración para la identificación de las operaciones más importantes del proceso seleccionado, pues son quienes poseen mayor dominio y conocimiento de las diferentes actividades que se realizan en el proceso, así como de su interrelación con los restantes procesos de la entidad. El mismo está conformado por los siguientes directivos y funcionarios:

Expertos:

1. Director
2. Subdirectora Comercial
3. Subdirectora Financiera
4. Subdirectora Auditoría
5. Jefe Departamento Banca Personal.
6. Jefe Departamento Jurídico.

7. Jefe Departamento Organización.

Las operaciones del proceso son las siguientes:

1. Explicación de la modalidad de ahorro certificado de depósito.
2. Identificación del cliente a través de su carné de identidad por el especialista comercial.
3. Elaboración de modelos establecidos
4. Registro de la apertura en el sistema.
5. Firma de los modelos por el cliente.
6. Revisión y firma de los modelos por un dirigente.
7. Identificación del cliente por el cajero.
8. Revisión del efectivo.
9. Registro de la operación en sistema por caja.
10. Revisión y autorización de la operación por un dirigente
11. Entrega de los documentos al cliente.
12. Entrega copia de los modelos al contador (pase parcial o total).

Para definir las causas que inciden en el comportamiento de este producto nos basamos en el análisis operacional para las reservas de mejoras que se muestra en la tabla No. 1.

Tabla I. Análisis operacional para las reservas de mejora. Fuente: Elaboración propia.

| Actividades | ¿Es necesaria la operación? | | ¿Dentro del proceso tiene la ubicación | | ¿Puede ser combinada (unir con otras) | | ¿Está asegurada? | | ¿Tiene estándares? | | ¿Se controla la operación? | | ¿Puede ser mejorado el control? | | ¿Puede ser mejorada la operación? | |
|---|-----------------------------|----|--|----|---------------------------------------|----|------------------|----|--------------------|----|----------------------------|----|---------------------------------|----|-----------------------------------|----|
| | Sí | No | Sí | No | Sí | No | Sí | No | Sí | No | Sí | No | Sí | No | Sí | No |
| Explicación de la modalidad de ahorro certificado de depósito. | X | | X | | | X | X | | X | | X | | X | | X | |
| Identificación del cliente a través de su carné de identidad por el especialista comercial. | X | | X | | X | | X | | X | | X | | X | | X | |
| Elaboración de modelos establecidos. | X | | X | | | X | | X | X | | X | | X | | X | |
| Registro de la apertura en el sistema. | X | | X | | | X | X | | X | | X | | X | | | X |
| Firma de los modelos por el cliente. | X | | X | | | X | X | | X | | X | | X | | | X |
| Revisión y firma de los modelos por un | X | | X | | | X | X | | X | | X | | X | | | X |

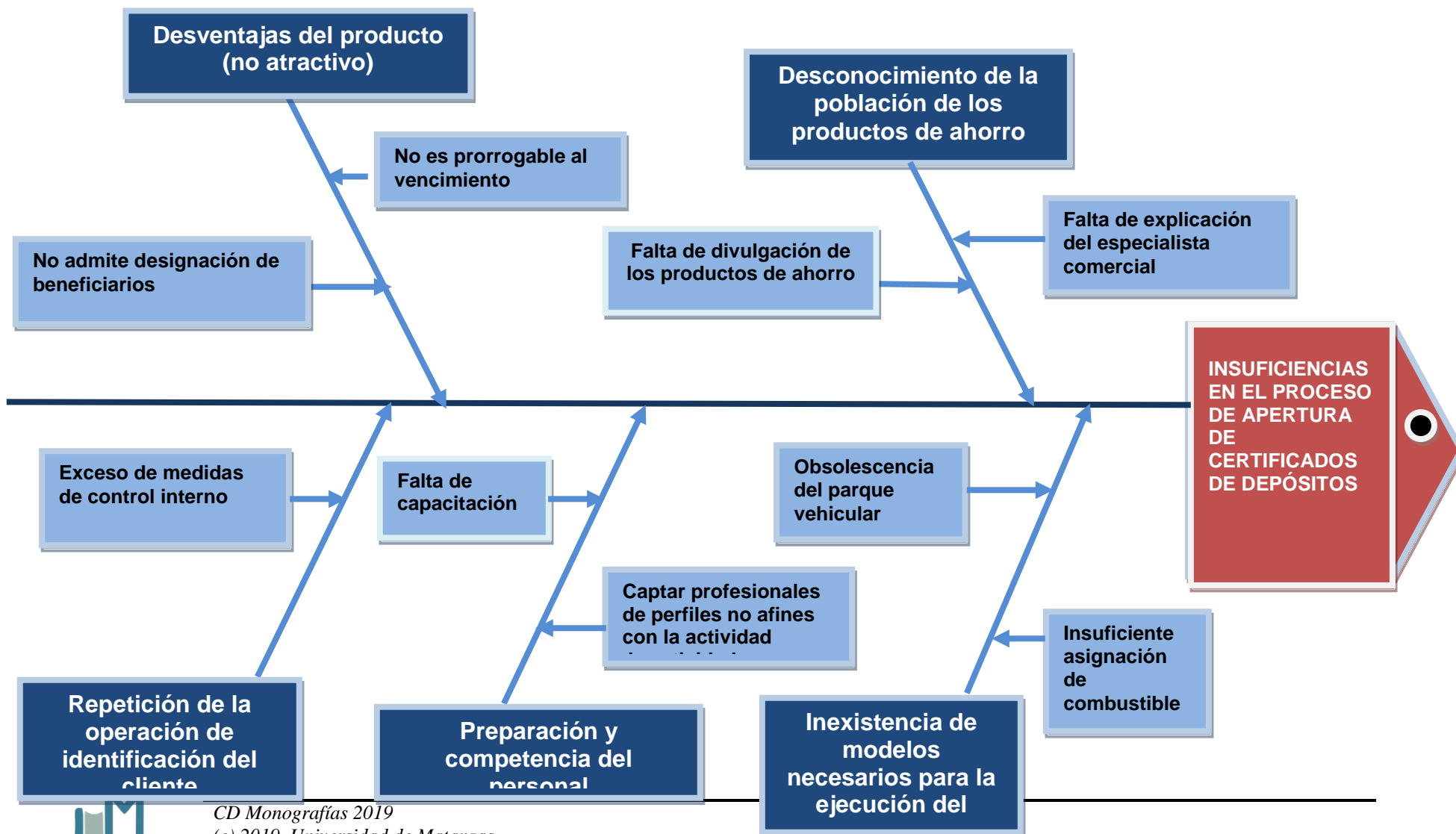
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|--|---|--|---|--|---|--|---|---|
| dirigente. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Identificación del cliente por el cajero | | X | | X | X | | X | | X | | X | | X | | X | |
| Revisión del efectivo. | X | | X | | | X | X | | X | | X | | X | | | X |
| Registro de la operación en sistema por caja. | X | | X | | | X | X | | X | | X | | X | | | X |
| Revisión y autorización de la operación de caja por un dirigente | X | | X | | | X | X | | X | | X | | X | | | X |
| Entrega de los documentos al cliente. | X | | X | | | X | X | | X | | X | | X | | | X |
| Entrega copia de los modelos al contador (pase parcial o total). | X | | X | | | X | X | | X | | X | | X | | | X |

Este análisis del proceso determinó que no todas las operaciones son necesarias y que no se encuentran correctamente ubicadas dentro del mismo como es el caso de la identificación del cliente pues no resulta necesario identificarlo al inicio del proceso en el área comercial y también en caja posteriormente, debiendo ser solo en el área comercial que es donde se inicia el proceso. De igual forma, no todas están aseguradas atendiendo a la demora en la distribución de los modelos por problemas de transporte obsoleto e insuficiente asignación

de combustible. Todas poseen estándares y se constata la necesidad de mejoras y la perfectibilidad del sistema de control.

Para la búsqueda de una mejor comprensión de las causas que provocan que este proceso que se analiza no sea lo suficientemente eficaz para el logro del objetivo estratégico planteado realizamos el diagrama causa efecto (fig. No. 5) y a partir de estos resultados proponemos un plan de mejoras. (Ver tabla No. 2)

Diagrama causa – efecto insuficiencias en el proceso de apertura de certificados de depósito



Propuesta de acciones de mejora a partir de los resultados alcanzados.

| No. | Causas | Acciones | Fecha de cumplimiento | Responsables | Participantes |
|------------|--|---|------------------------------|--|---|
| 1. | <i>Desconocimiento de la población de los productos de ahorro.</i> | <i>-Divulgar el producto de ahorro certificado de depósito por la radio y TV local.</i> | 4/09/17 | <i>Jefe Departamento Banca Personal y Subdirectora Comercial</i> | <i>Especialista de Marketing</i> |
| | | <i>-Elaboración de plegable contentivo de información del producto de ahorro certificado de depósito</i> | 15/08/17 | | |
| 2. | <i>Desventajas del producto que lo hacen no atractivo.</i> | <i>-Proponer al Comité de Organización y Procedimientos que se incluya la designación de beneficiario en esta modalidad, así mismo que se analice la posibilidad de que el titular no concurra al Banco al término de su vencimiento de manera obligatoria.</i> | 17/07/17 | <i>Jefe Departamento Banca Personal y Subdirectora Comercial</i> | <i>Jefe Departamento Banca Personal y Subdirectora Comercial</i> |
| 3. | <i>Preparación y competencia del personal</i> | <i>-Elaborar el plan de formación que permita que los colaboradores que ingresen a la organización posean los conocimientos para ofertar los productos de ahorro.</i> | 15/08/17 | <i>Jefe de Departamento de Recursos Humanos y Capacitadora.</i> | <i>Directores y especialistas que atienden la actividad de Recursos Humanos</i> |

| | | | | | |
|----|---|---|----------|--|--|
| 4. | <i>Repetición de la operación de identificación del cliente en el área de comercial y caja.</i> | <i>-Proponer a la oficina Central el rediseño de este proceso, simplificando a una sola vez la identificación del cliente dejándolo solo en el área comercial.</i> | 17/07/17 | <i>Jefe Departamento Banca Personal y Subdirectora Comercial</i> | <i>Jefe Departamento Banca Personal y Subdirectora Comercial</i> |
| 5. | <i>Inexistencia de modelos necesarios para la ejecución del proceso.</i> | <i>Proponer al departamento de ATM la realización de un estudio de las existencias de los modelos en Sucursales para garantizar la entrega en tiempo de los mismos.</i> | 17/07/17 | <i>Jefe Departamento Banca Personal y Subdirectora Comercial</i> | <i>Departamento ATM y Subdirectora de Medios.</i> |
| | | <i>Proponer al departamento de ATM una revisión de la asignación de combustible a los vehículos que deben garantizar la distribución de modelos.</i> | | | |

Tabla II- Plan de acciones de mejoras.

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

- 1- El estudio del flujo del proceso seleccionado permitió la identificación de los principales problemas que afectan su ejecución. Los resultados obtenidos en esta investigación, pudieran convertirse en aportes para las entidades bancarias, en busca de la mejora continua de los procesos y poderlas implementar todas las oficinas.
- 2- La implementación de las soluciones propuestas tiene un impacto positivo y determinante en la eficiencia económica y social que se alcanza con el perfeccionamiento de los procesos y por consiguiente se realizó un plan de actividades para dotar a la dirección de las herramientas necesarias para la toma de decisiones, el ahorro de tiempo en las operaciones lo que trae implícito la mejora de la calidad del servicio, permitiendo además incrementar la eficiencia y la eficacia de la organización.

Bibliografía

PCC: Actualización de los lineamientos de la política económica y social del Partido y Revolución para el periodo 2016-2021. 2016.

GALÁN LÓPEZ, M. (2013). Procedimiento para la identificación de los componentes e indicadores que permitan calcular el nivel de servicio en la Atención Primaria de Salud. (Tesis de Diploma), Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos. 2013.

GIL OJEDA, Y., & VALLEJO GARCÍA, E. Guía para la identificación y análisis de los procesos de la Universidad de Málaga. 2008.

LORENZO, E. S. Premisas de un banco. Revista del Banco Central Cubano. Año 19. no. 1. 2016.

BNC. Manual de Instrucciones y Procedimientos. 2017.

BNC. Por los caminos de la banca. Revista del Banco Central Cubano, 2016/Año 19. No. 2. 2016.