



Universidad de Matanzas
Facultad de Ciencias Empresariales

*TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MÁSTER EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.*

MENCIÓN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS.

**TÍTULO: PROPUESTA DE REDISEÑO DEL PRODUCTO CUENTA
DE AHORRO EN LA MODALIDAD DE CERTIFICADO DE
DEPÓSITO PARA PERSONAS NATURALES.**

AUTOR: Lic. GALADYS TORRES REYES

TUTOR: Dr. C. ROBERTO CARMELO PONS GARCÍA



Matanzas, 2019

“Año 61 de la Revolución”

Rediseño del Producto de Ahorro en la Modalidad de Certificado de Depósito

NOTA DE ACEPTACIÓN:

Presidente del Tribunal

Tribunal

Tribunal

Ciudad y Fecha:

D e c l a r a t o r i a d e a u t o r

“Declaro solemnemente ser autora única y exclusiva de este trabajo y haber respetado el derecho de autor en la reproducción íntegra de cada una de las citas y pensamiento que he utilizado en esta redacción. Autorizo a la Universidad de Matanzas, al uso del mismo para fines educativos, metodológico o cualquier otro fin benéfico a la sociedad”

La autora

Pensamiento

*Somos lo que hacemos,
pero somos principalmente,
lo que hacemos para cambiarlo que somos.*

Eduardo Galeano.

Lineamiento

Garantizar la elevación sistemática y sostenida de la calidad de los servicios que se brindan a la población, y el rediseño de las políticas vigentes, según las posibilidades de la economía”.

Lineamiento 142 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobado en el VI Congreso del PCC. Capítulo VI Política Social.

Dedicatoria

A mi madre y hermanos por su apoyo incondicional.

A mi esposo por su comprensión, amor y fuerzas que me proporcionó en todo momento.

A mis compañeros del departamento por la confianza depositada en mí para culminar la investigación.

A mi padre Luis **torres** Heredia *in memoria*

Agradecimiento

Le agradezco con mucho cariño y respeto el apoyo profesional brindado por mi compañera Yamila Sánchez Rodríguez en su constante aporte de conocimientos para la culminación de la investigación.

Especialmente a mi tutor por su acompañamiento, entrega y disposición.

A todos mis compañeros de trabajo y en especial los del departamento por su constante sostén y estuvieron en cada paso del proceso de la investigación.

Tabla de Contenido

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I EL MARKETING EN LOS SERVICIOS Y PROCESO DE DISEÑO DE PRODUCTOS.....	7
1.1 Antecedentes del Marketing.....	7
1.1.1 Orientación de la empresa hacia el Marketing.....	9
1.2 Concepto de servicio.....	11
1.2.1 El Marketing de los servicios.....	12
1.3 Desarrollo del concepto de producto.....	18
1.3.1 La gestión de la cartera de productos.....	19
1.4 Proceso de diseño y rediseño de productos.....	22
1.4.1 Análisis de procedimientos de diseño de productos.....	23
1.5 Estudios de mercados para el rediseño de productos y servicios.....	26
1.5.1 Análisis de viabilidad del producto o servicio.....	28
Conclusiones del capítulo.....	28
CAPÍTULO II: PROPUESTA DE REDISEÑO DEL PRODUCTO AHORRO EN LA MODALIDAD CERTIFICADO DE DEPÓSITO PARA LAS PERSONAS NATURALES.....	30
2.1 Caracterización del Banco Popular de Ahorro.....	30
2.2 Descripción de los productos de ahorro en el BPA.....	40
2.3 Procedimiento para el rediseño del producto de ahorro en la modalidad de Certificado de Depósito.....	45
2.3.1 Fase I: Diagnóstico sobre evolución del Certificado de Depósito.....	47
2.3.2 Fase II: Análisis de la viabilidad del rediseño del producto.....	48
2.3.3 Fase III: Desarrollo del producto y propuesta de comercialización.....	51
2.3.4 Fase No.4: Implementación y control.....	51

Rediseño del Producto de Ahorro en la Modalidad de Certificado de Depósito

Conclusiones del capítulo.....	51
CAPÍTULO III: REDISEÑO DEL PRODUCTO BANCARIO CERTIFICADO DE DEPÓSITO.....	53
3.1 Diagnóstico sobre evolución del Certificado de Depósito.....	53
3.2 Análisis de viabilidad del rediseño del producto.....	60
3.3 Desarrollo del producto y propuesta de comercialización.....	65
3.4 Implementación y control.....	78
CONCLUSIONES.....	79
RECOMENDACIONES.....	80

R E S U M E N

El presente estudio persigue como objetivo principal rediseñar el producto bancario 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; para la investigación se partió de las vibraciones de los datos estadísticos acumulados en los balances bancarios demostrándose el decrecimiento de las cuentas de ahorro. Para culminación del estudio se propone la utilización de técnicas y herramientas como Diagrama de ASI, revisión documental y gráfica, método Ishikawa, Tormenta de ideas, Matriz DAFO al concluir este proceso ayudará al incremento del ahorro como uno de los objetivos estratégicos de la Institución y las características de este producto coadyuvan a su cumplimiento. Se concluye proponiendo el rediseño futuro de este producto.

Palabras claves: proceso, estrategia, ahorro y productos.

S u m m a r y

The present study pursues the main objective of redesigning the banking product of savings in the modality of Certificate of Deposit in fixed term in CUP to natural persons attending that it is one of the products less used by customers; for the investigation, it was based on the valuations of the statistical data accumulated in the bank balances demonstrating the decrease of the savings accounts To complete the study, the use of techniques and tools such as ASI Diagram , Documentary and graphic review, Ishikawa method, brainstorm , DAFO Matrix is proposed At the conclusion of this process, it will help increase savings as one of the Institution's strategic objectives and the characteristics of this product contribute to its fulfillment. It is concluded by proposing the future redesign of this product.

Keywords: process, strategy, savings and products.

INTRODUCCIÓN

La gestión empresarial se ha ido complejizando progresivamente con el decurso de los años. Generar ingresos y, sobre todo, acumular utilidades, no resulta tan sencillo en el mundo de hoy, donde cada vez son más los actores económicos que pugnan por afianzar su posición en la preferencia de los públicos. No basta con producir para vender. Es preciso encantar. Esto solo es posible si se dominan las artes del Marketing.

Como refiere Fando (2001), el Marketing es una disciplina joven, con un desarrollo científico muy reciente, caracterizada por múltiples intentos de definición y de determinación de su naturaleza y alcance, lo que ha dado lugar a numerosas controversias académicas.

De acuerdo con la American Marketing Association el Marketing es "una función de la organización y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para manejar las relaciones con estos últimos, de manera que beneficien a toda la organización..." (Thompson, 2006).

Para Kotler (2006) "el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes".

Más allá de los matices, los diversos autores que han disertado sobre el tema reconocen que el Marketing es de vital importancia para lograr el mayor rendimiento de las ventajas competitivas de cualquier organización. Teniendo en cuenta el carácter creciente de las necesidades de la población y la proliferación de ofertantes de bienes y servicios similares, no es posible dejar al azar la elección del producto propio. Sobre todo, cuando los clientes se tornan más exigentes y conocedores de lo que precisan y cómo lo desean. Quien más se acerque a su demanda estará más cerca de fidelizarlos y consolidar un mercado estable para su gestión.

No en balde, Kotler (1995) sostiene que los clientes "estarán satisfechos si obtienen lo que desean, cuando lo desean y en la forma que lo desean y para ello es necesario investigar los criterios específicos de los clientes para cada servicio concreto".

Por su parte, Rodríguez (2015) plantea: "todas las empresas, sin importar su tamaño o el sector a dónde pertenezcan, deben estar atentas a las señales que

les brinda su entorno e interpretar adecuadamente las nuevas demandas de sus consumidores, para poder evolucionar favorablemente en el mercado".

El desarrollo de diferentes instituciones o negocios que brindan paralelamente los mismos servicios ha hecho muy notable la competencia entre ellos. De ahí que la diferenciación en el mercado se ha convertido en el objetivo central de las empresas de servicios, fundamentalmente, con el propósito de posicionarse en la preferencia de los clientes.

De acuerdo con el sitio web Notimérica (2015) algunas de las compañías más grandes del mundo no se conforman y están adaptando sus modelos de negocio para asegurar la sostenibilidad de sus ventajas competitivas a nivel internacional. Apple, Toyota e incluso Alibaba, han interpretado la evolución de los mercados y están impulsando la innovación y la diversificación para no quedarse rezagados en sus negocios.

Por su parte, grandes competidores en la rama alimenticia como Starbucks y McDonald's apuestan por nuevas estrategias de servicio. La primera sorprendió con su boutique Café Express en Wall Street, donde los clientes son servidos a la velocidad y estilo de la vida de Manhattan. Los reyes de la hamburguesa, por su parte, implementaron una nueva estrategia de servicio a la mesa en su establecimiento del aeropuerto de Frankfurt. En ambos casos, las compañías utilizaron trabajadores equipados con dispositivos móviles para tomar las órdenes con el fin de dinamizar los tiempos de espera y ofrecer un mejor servicio (Notimérica, 2015).

La utilización de las nuevas tecnologías para dinamizar las estrategias de Marketing constituye una premisa para el éxito empresarial en el nuevo milenio. En Cuba, a pesar del impacto del bloqueo, ya comienzan a notarse los influjos de la Era Digital en el día a día de los cubanos. La informatización es una nueva fase en aras de alcanzar el desarrollo deseado.

No en balde, el presidente cubano, Miguel Díaz-Canel Bermúdez, a partir de las estrategias trazadas para la bancarización e informatización de la sociedad, sostuvo que la Informatización de la Sociedad marca una posibilidad de modernidad. "Es un tema que ha sido líder en los asuntos de nuestro Gobierno y tenemos que seguir avanzando al respecto" declaró durante su intervención en los debates de la Comisión de Atención a los Servicios referidos a este asunto (Díaz-Canel, 2018).

En este sentido las instituciones bancarias y financieras junto a la empresa nacional de Comunicaciones, ETECSA, tienen el reto principal de llevar a la sociedad la modernización de determinadas prácticas y sistema de relaciones, a tono con lo que ya existe hoy en el mundo. Por ende, la diversificación de la cartera de productos no solo es una opción de crecimiento, sino también una necesidad del sistema.

Tanto en los Lineamientos de la política económica y social de la Revolución (PCC a, 2011 y 2017) como en la Conceptualización del Modelo Económico (PCC b, 2017) y el Plan de la Economía hasta el 2030 (PCC c, 2017) se enfatiza el papel del sector bancario en la economía, no solo como regulador de la política monetaria, sino también como garante de los nuevos cambios en el desarrollo social a partir de la flexibilización de las políticas crediticias. Se hace especial énfasis en la diversificación de los servicios y el estímulo al ahorro, así lo evidencian los lineamientos 15 y 36.

Lineamiento 15: "Incrementar, en correspondencia con las necesidades del desarrollo económico y social, el ahorro nacional con el objetivo de consolidar y diversificar los fondos de financiamiento interno especializados. Este ahorro se refiere a los saldos monetarios en el sistema bancario y financiero del país" (PCC, 2017).

Por su parte, el 36 plantea "incrementar y diversificar las ofertas de productos bancarios a la población para estimular el ahorro y el acceso a los servicios financieros" (PCC, 2017).

Las estrategias trazadas por el Gobierno Cubano para elevar la calidad de los servicios a la población, ya rinden sus frutos, así ocurre también en el sector bancario, cuyo reto fundamental no solo consiste en la intermediación financiera, sino también en desarrollar cierta perspicacia para interpretar y monitorear el entorno de forma sistemática, con el propósito de ajustar las estrategias económicas nacionales mediante sistemas de retroalimentación que permitan identificar y satisfacer las necesidades del mercado. "La innovación sistemática a todos los niveles y en todas las funciones empresariales es un aspecto clave de la actitud y pensamiento estratégico" (Garciga, 2001).

De ahí que Borrás y Ameneiro (2018) sostengan que el sistema bancario y financiero cubano está integrado por instituciones que siguen apostando por

elevar la eficiencia, la eficacia y la competitividad, en función de las necesidades de la economía, los diferentes territorios, las personas naturales y jurídicas, y a partir del estímulo al ahorro, el financiamiento a sectores priorizados y el acceso a servicios financieros en constante cambio y evolución. También es su responsabilidad promover la estabilidad del poder adquisitivo de la moneda nacional, de realizar transacciones financieras y de contribuir al equilibrio económico del país (Diagnóstico de la gestión del *Marketing* bancario en el Banco de Crédito y Comercio, 2018).

En los últimos tiempos ha sido una constante la demanda de la población sobre la personalización de los servicios bancarios a fin de satisfacer determinadas necesidades financieras, como el rendimiento de sus ahorros colocados en los bancos y la flexibilización en el acceso a otros productos y servicios, aspecto que avanza hoy paulatinamente con la aparición en el escenario nacional de las tarjetas magnéticas, los cajeros automáticos, la banca móvil, la remota, llegando hoy a las pasarelas de pago.

Borrás y Ameneiro (2018) señalan que la banca transita por procesos constantes de perfeccionamiento, mediante el diagnóstico y evaluación de alternativas de solución a las principales deficiencias de las instituciones financieras. De ahí que sea muy importante comprender que la función de los bancos y su papel en la economía "no solo consiste en la intermediación financiera o en el apoyo a las transacciones comerciales y financieras, sino también en el impacto que pueden ejercer sobre la eficiencia económica, la preservación del medio ambiente y la equidad social" (Diagnóstico de la gestión del *Marketing* bancario en el Banco de Crédito y Comercio, 2018).

Si bien el Banco Popular de Ahorro (BPA), líder en captación de pasivos de personas naturales, posee una cartera bien definida tanto para la banca personal como para la de negocio, sí se evidencia hoy una desaceleración en el crecimiento de varios productos, sobre todo en el caso de los tradicionales, como el Certificado de Depósito, el menos solicitado de las modalidades de ahorro, situación que conspira contra el cumplimiento de objetivos de trabajo como la captación de pasivo, cuyos planes se incrementan cada año en cifras significativas. De ahí que a los efectos de esta investigación, se defina el siguiente **problema científico**: ¿Cómo contribuir a incrementar la demanda de

las personas naturales hacia el producto de ahorro en su modalidad de Certificado de Depósito del BPA?

Como **objetivo general** se define el siguiente: Rediseñar el producto de ahorro en la modalidad de Certificado de Depósito para personas naturales del BPA.

Objetivos específicos:

1. . Sistematizar los principales aspectos teóricos relacionados con el *Marketing* de los servicios y el rediseño de productos.
2. . Proponer el procedimiento para el rediseño del producto Certificado de Depósito del BPA.
3. . Establecer propuesta para el rediseño de l producto Certificado de Depósito del BPA.

Como **hipótesis** se define la siguiente:

El rediseño del producto de ahorro Certificado de Depósito para personas naturales permitiría incrementar la demanda de esta modalidad en la población.

Como variables de la investigación se definen las siguientes:

Variable dependiente: Demanda del producto Certificado de Depósito

Variable independiente: Rediseño del producto Certificado de Depósito

El proyecto de estos objetivos concuerda en el enfoque teórico, metodológico y práctico que deben poseer las investigaciones de *Marketing*. El aporte metodológico práctico en la novedad de la investigación consiste en la propuesta de rediseño del producto en su modalidad de Certificado de Depósito para personas naturales. Posee una utilidad práctica pues su implementación favorecería un incremento en la solicitud de este producto, contribuyendo así al cumplimiento de uno de los objetivos de trabajo: la captación de los fondos libres en la población.

Metodología y Estructura de la Investigación

Los métodos de investigación son los del conocimiento científico en los tres niveles que se estudian, el conocimiento del nivel teórico, el conocimiento del nivel empírico y un tercer nivel considerado como métodos o técnicas matemáticas y estadísticas. Dentro de los métodos teóricos se ha utilizado el análisis-síntesis y la abstracción-generalización, el análisis para estudiar el

comportamiento del mercado y definir elementos que ejercen sobre él fuerzas decisivas y la síntesis teórica para la formulación de artículos en los procedimientos bancarios vigentes.

El método teórico se desglosa en el conocimiento concreto sensible, que constituye una de las etapas del conocimiento, adquirido por la autora en el desarrollo profesional en el sistema bancario, el conocimiento abstracto o racional, donde se han realizado procesos lógicos del pensamiento a través del análisis-síntesis para llegar a conclusiones sobre la esencia y los vínculos internos del fenómeno estudiado, con lo que se transita de lo abstracto a lo concreto.

Como métodos empíricos se utilizó la tormenta de ideas con expertos en el tema, donde ayudo a definir el nivel de aceptación del producto en estudio por el segmento que son las personas naturales de la provincia de Matanzas. Para ello, se enfatizó en la gestión previa del conocimiento de los participantes a fin de brindar mayor rigor científico a los resultados. Se consultaron el estado de situación del Banco Popular de Ahorro así como la estadística de valoración que realiza el Departamento Metodológico que atiende la actividad de la Banca Personal. El método matemático se utiliza para diferenciar los elementos cuantificables de la investigación aplicando la estadística inferencial.

De acuerdo con lo planteado anteriormente, el trabajo investigativo cuenta con la siguiente estructura, Capítulo I: Marco teórico. Donde se exponen conceptos fundamentales del *Marketing*, la gestión de los servicios, cartera de productos de ahorro de la Banca Personal, estudio de mercado, estrategia de desarrollo y rediseño de productos en el mercado de los servicios y la importancia del rediseño de un producto; Capítulo II: Caracterización del objeto de estudio y Diseño del procedimiento para rediseñar el producto y Capítulo III: Resultados de la investigación, en el que se plasman los principales resultados arrojados por las herramientas y análisis realizados durante la investigación. Rediseño del producto de ahorro en la modalidad de Certificado de Depósito. En las Conclusiones se ilustran las principales respuestas a los objetivos de la investigación, así como en las Recomendaciones se exponen los aspectos a tener en cuenta para el desempeño posterior, superior, de la entidad. Cuenta además con un compendio de la Bibliografía revisada en consecuencia con las necesidades de la investigación y los Anexos que ilustran el tema con los materiales auxiliares del mismo.

CAPÍTULO I EL MARKETING EN LOS SERVICIOS Y PROCESO DE DISEÑO DE PRODUCTOS.

En este capítulo se abordan los conceptos teóricos fundamentales del *Marketing*, la gestión de los servicios, cartera de productos de ahorro de la Banca Personal, estudio de mercado, estrategia de desarrollo y rediseño de productos en el mercado de los servicios, así como la importancia del rediseño de un producto. Para ello se tuvo en cuenta el hilo conductor que aparece en gráfico 1.1.

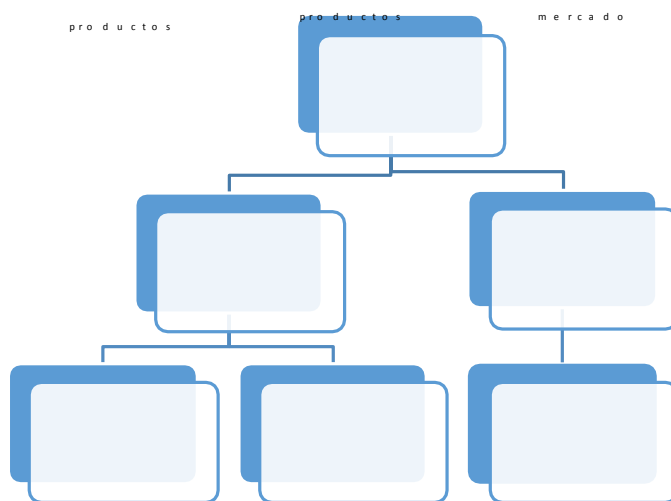


Gráfico 1.1: Hilo conductor del marco teórico. Fuente: Elaboración propia.

1.1 Antecedentes del *Marketing*.

El *Marketing* aporta una forma distinta de concebir y ejecutar la función comercial o relación de intercambio entre dos o más partes. Es, por consiguiente, tanto una filosofía como una técnica. Como filosofía es una postura mental, una actitud, una forma de concebir la relación de intercambio por parte de la empresa o entidad que ofrece sus productos al mercado. Esta concepción parte de las necesidades y deseos del consumidor y tiene como fin su satisfacción del modo más beneficioso tanto para el consumidor como para la entidad. Como técnica, el *Marketing* es el modo específico de cómo ejecutar o llevar la relación de intercambio que consiste en identificar, crear, desarrollar y servir a la entidad.

Según Rochy (SA) el concepto de *Marketing* ha sido definido de diversas formas por diferentes escritores, por ejemplo:

- Stanton (1968), considera que el *Marketing* es un sistema total de actividades empresariales en mínima interacción, destinadas a planificar,

fijar precios, promover y distribuir los productos y servicios que satisfacen necesidades de los clientes actuales y potenciales.

- Con una visión menos normativa y más positiva, Kotler (1972) propuso que el *Marketing* estudia específicamente cómo son creadas, estimuladas, facilitadas y valoradas las transacciones. Posteriormente en el mismo Kotler (1980), plantea que el *Marketing* es la actividad humana dirigida a satisfacer necesidades y deseos por medio de un proceso de intercambio.
- La American *Marketing Association* en 1985, propuso la siguiente definición: *Marketing* es el proceso de planificación y ejecución de la concepción, fijación de precios, comunicación y distribución, de ideas, productos y servicios para crear intercambios que satisfagan a los individuos y a los objetivos de la organización.
- Finalmente, Kotler (1998) plantea que *Marketing* es un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros.

El *Marketing* por tanto actúa fundamentalmente sobre la demanda. Identifica, crea o desarrolla demanda posibilitando que los deseos se conviertan en realidad. El *Marketing* orienta los deseos y los canaliza hacia demandas efectivas, pero no crea necesidades.

Los deseos se convierten en demanda cuando existe capacidad adquisitiva. La demanda es una formulación expresa de un deseo que está condicionada por los recursos disponibles del individuo. Las empresas deben medir no solo cuántas personas desean sus productos sino cuántas personas pueden adquirirlo potencialmente.

El individuo satisface necesidades y deseos con productos. En tanto, se entiende por producto cualquier bien material, servicio o idea que posea un valor para el consumidor o usuario y sea susceptible de satisfacer una necesidad.

Es importante destacar además, que los consumidores/clientes escogerán el producto cuyos atributos combinados, le proporcionen mayor satisfacción de

sus necesidades. Por ende, el valor es la estimación por parte del consumidor de la capacidad de los productos para satisfacer sus necesidades.

Uno de los elementos claves en las relaciones con los consumidores/clientes es construir la confianza, el ofrecimiento y promesa de suministros de alta calidad o de un buen servicio, desarrollar el interés en ayudarse, conocido como *Marketing* de relaciones que se orienta a la creación de clientes satisfechos. Para lograr tales propósitos se le da tratamiento en el próximo acápite.

1.1.1 Orientación de la empresa hacia el *Marketing*.

El servicio al cliente se refiere a toda gestión que realiza una empresa o una organización para cubrir las necesidades de las personas que utilizan o compran sus productos y los servicios. Para ofrecer un buen servicio al cliente, las empresas deben identificar y conocer las características y las necesidades de los clientes. Otros factores internos también son importantes para el éxito del negocio como la eficiencia, la velocidad de respuesta, atención al detalle, la confianza, el suministro de información, el seguimiento, entre otros.

La actitud de un empleado hacia un cliente se puede valorar en función de la amabilidad, el respeto, la preocupación y la autenticidad. "El tipo y nivel de servicio prestado dependerá de la forma en la que los clientes interactúan con la organización y con sus empleados. Un buen servicio al cliente tendrá un gran impacto en la lealtad del cliente y la imagen empresarial" (Kotler, 1996).

El *Marketing* empresarial aporta una forma distinta de plantear y realizar la función comercial o relación de intercambio entre dos o más partes. Este *Marketing* desarrollado en las empresas nace de las necesidades y deseos del cliente que requieren ser satisfechas de la forma más beneficiosa para ambas partes.

La función primordial del *Marketing* empresarial es la orientación de la empresa hacia el mercado que consume sus productos o servicio, las empresas han descubierto con el paso de los años que su aplicación genera beneficios a corto o largo plazo, entre los que figura:

1. Reconocimiento institucional: Mediante la aplicación del *Marketing* la institución ganará por parte de los consumidores cierto reconocimiento dentro del mercado.

2. . Ganar y fidelizar clientes: El beneficio de fidelizar clientes proporciona la seguridad de la intención de retorno por parte de los clientes.
3. . Proporciona información: Con la información que se recolecta se pueden conocer las necesidades, preferencias, gustos de los posibles clientes e, incluso, permite crear o modificar el producto, para que así tenga mayor aceptación en el mercado. Con este beneficio se pueden tomar decisiones acertadas a favor de la empresa.
4. . Identificar a los clientes reales: Esto implica conocer e interactuar con los clientes potenciales, es decir, los posibles compradores y así evitar llegar a personas que jamás comprarían el producto o utilizarían dichos servicios.
5. . Ahorro de tiempo: Mediante una comercialización eficaz con los proveedores, clientes e, incluso, con los trabajadores, se logra el ahorro de tiempo y dinero. Ganarle tiempo al tiempo es, desde ya, una gran ventaja.
6. . Mayores ganancias: La correcta aplicación del *Marketing* devolverá importantes beneficios económicos.

La orientación al *Marketing* sostiene que la clave para alcanzar los objetivos de la organización consiste en identificar las necesidades y deseos del público objetivo con el propósito de lograr su mayor satisfacción, de una forma más efectiva y eficiente que la competencia.

El *Marketing* es, entonces, una actividad necesaria para el posicionamiento y venta de un producto o servicio. Una empresa que vende servicios debe partir de la fe y confianza en sí misma, es importante que tenga la capacidad de concretizar y demostrar que los servicios que ofrece realmente funcionan y traerán beneficios porque al final lo que el cliente recibirá es el resultado prometido, al que la empresa debe dar seguimiento oportuno en beneficio de los clientes.

El *Marketing* de una empresa que se basa en ofrecer servicios, necesita construir relaciones más fuertes con los clientes a partir del compromiso institucional de brindarle un servicio a su satisfacción, con el objetivo, además, de procurar su fidelidad.

Entre sus características principales figuran:

1. . Intangibilidad del servicio.

2. . Heterogeneidad, pues son diversos los factores que determinan su calidad y la correspondencia con lo planificado y promocionado,

3. . Carácter perecedero de los servicios al no admitir devolución, ni reventa.

El servicio al cliente se refiere a toda gestión que realiza una empresa o una organización para cubrir las necesidades de las personas que utilizan o compran sus productos o servicios. Para ofrecer un buen servicio al cliente, las empresas deben identificar y conocer las características y las necesidades de los clientes. Otros factores internos también son importantes para el éxito del negocio como la eficiencia, la velocidad de respuesta, atención al detalle, la confianza, el suministro de información, el seguimiento, entre otros.

La empresa para una mejor prestación de servicios debe revisar el concepto de servicio. Con este objetivo se analizan los conceptos de varios autores en su época y años, esto será premisa fundamental para que las prestaciones de los servicios sean de calidad a partir de la oferta de un producto. En el próximo epígrafe se aborda dicha temática.

1.2 Concepto de servicio .

Según Gadrey (2000) “un servicio es una operación que pretende generar un cambio de estado en una realidad C, que es poseída o consumida por B, a través de la acción de un proveedor A, a solicitud de B. Muchas veces el cambio producido por A se genera en colaboración con B, pero sin conducir a la producción de un bien que pueda circular en la economía independientemente del medio C.” (Gráfico 1.2).

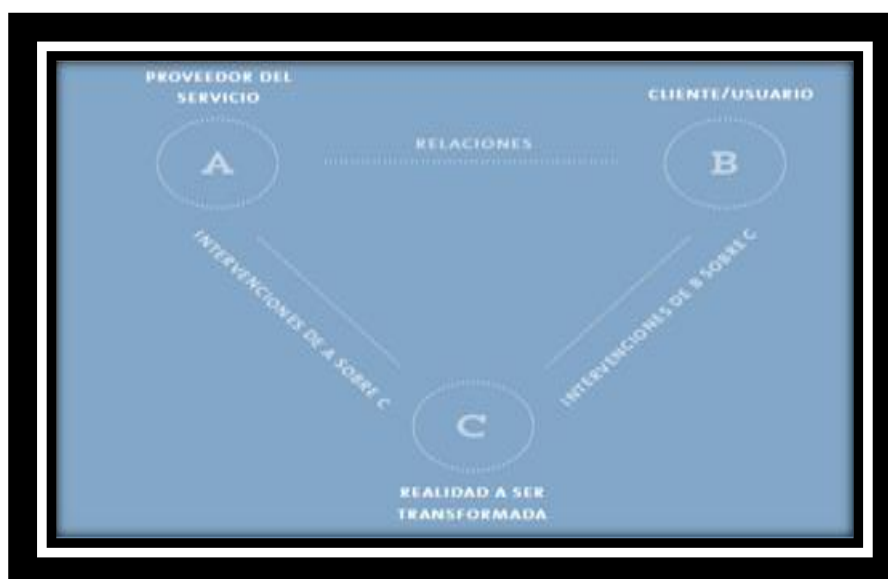


Gráfico 1.2. Concepto de servicio. Fuente: Figueroa et. al. (2017)

Para Lovelock (2009) los servicios son actividades económicas que se ofrecen de una parte a otra, las cuales generalmente utilizan desempeños basados en el tiempo para obtener los resultados deseados en los propios receptores, en objetos o en otros bienes de los que los compradores son responsables. A cambio de su dinero, tiempo y esfuerzo, los clientes de servicios esperan obtener valor al acceder a bienes, trabajo, habilidades profesionales, instalaciones, redes y sistemas; sin embargo, por lo general no adquieren la propiedad de cualquiera de los elementos físicos involucrados. En general se identifican cuatro características principales según el gráfico 1.3.

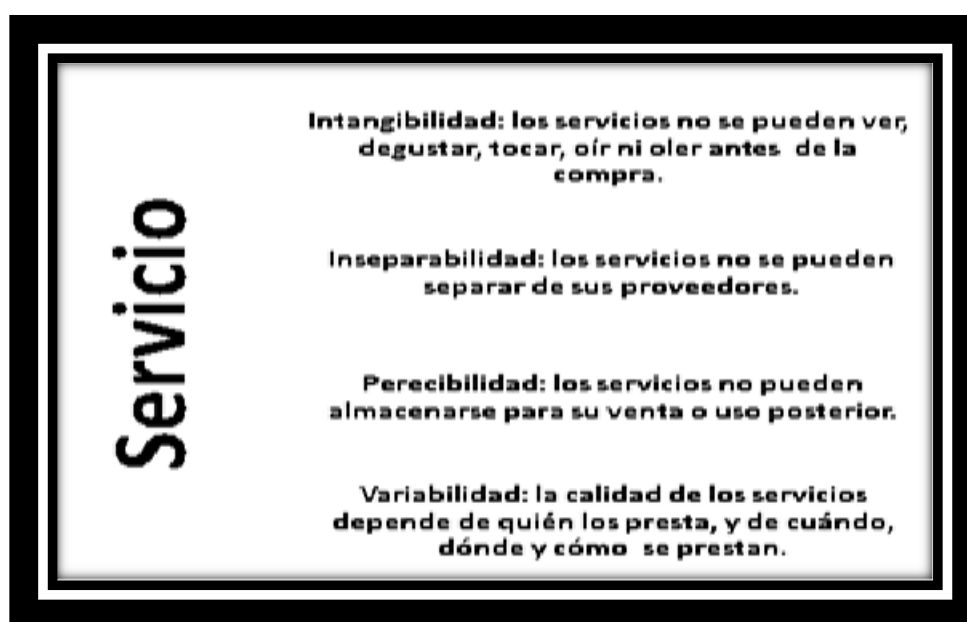


Gráfico 1.3. Características del servicio. Fuente: Figueroa et. al. (2017)

Teniendo en cuenta esto en el subepígrafe siguiente se le da tratamiento al *Marketing* de los servicios.

1.2.1 El *Marketing* de los servicios.

El sistema de servicios de *Marketing* tiene dos partes: una es la actividad de mercadotecnia, que comienza con el nombramiento de gerentes de productos para las diferentes marcas. La otra parte es una estructura de servicios de mercadotecnia, que representa todo el talento técnico que interviene en la instrumentación de un plan de mercado y que incluye: servicios creativos, servicios de promoción, servicios de medios, programación de transmisiones, controles de investigación y servicios de investigación de mercados (Russell & Lane, 1994).

En consecuencia, para que una empresa logre una gestión de *Marketing* efectiva debe cubrir cuatro variables principales a partir de la denominación de McCarthy (1967), como las «4p»; respondiendo a las iniciales de dichas palabras provenientes del inglés (*product, price, place & promotion*); las cuales deben considerarse como herramientas y se han de combinar en forma óptima para lograr los objetivos de comercialización. A continuación se profundizará en las relaciones que se establecen entre ellas, además se analizará el lugar de cada una dentro del proceso e influencia en los resultados.

El *Marketing* de servicios es un proceso de intercambio entre los clientes y las organizaciones, con el objetivo final de satisfacer las demandas y necesidades de los clientes utilizando técnicas adaptadas a los sectores específicos. El principal elemento diferenciador del *Marketing* de servicios respecto al de productos, radica en la intangibilidad de los productos y la adaptación que ha de hacerse al sector específico.

Las diferencias entre un mercado y otro son solo de matices y de carácter operativo, no conceptuales, debiendo ser consciente de que la utilización de las diferentes herramientas de trabajo debe ser acorde al mercado y sector en que operemos.

La gestión de *Marketing* dirigidos a los servicios es el proceso de planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan tanto objetivos individuales como de las organizaciones. Tiene la responsabilidad de influenciar el nivel, momento y composición de la demanda de manera tal que ayude a la organización a alcanzar sus objetivos. Existen diversos estados de la demanda para los cuales se deben aplicar diferentes estrategias o tareas de *Marketing*:

1. . Demanda negativa: ocurre cuando la mayor parte del mercado desaprueba el producto y está dispuesto incluso a pagar por evitarlo. La tarea del *Marketing* consiste en analizar las causas de rechazo hacia el producto y si existe algún programa específico de *Marketing* (rediseño del producto, precios inferiores, promoción) que pueda cambiar las creencias y actitudes del mercado hacia el producto.
2. . Demanda inexistente: El público objetivo puede no sentir ningún interés o sentir indiferencia hacia el producto. La tarea del *Marketing* es encontrar formas de conectar los beneficios del producto con las necesidades y deseos del público objetivo.

3. . Demanda latente: Muchos consumidores pueden compartir una necesidad que no satisfaga actualmente ningún producto. La tarea del *Marketing* es medir el tamaño de mercado potencial y desarrollar bienes y servicios efectivos que satisfagan dicha demanda.
4. . Demanda en declive: Cuando existen caídas de demanda en algunos de sus productos. La tarea del *Marketing* es analizar las causas del declive y decidir si se puede reestimar la demanda, dirigiendo el producto a nuevos segmentos, cambiando sus características o desarrollando comunicaciones más efectivas.
5. . Demanda irregular: Su demanda varía estacionalmente, diariamente e incluso, por horas, creando o causando problemas de exceso o falta de suministros. La tarea del *Marketing* conocida como *sincro Marketing*, consiste en alterar de alguna manera los usos de la demanda, bien sea a través de precios flexibles, promoción u otros incentivos.
6. . Demanda completa: Se encuentran contentas las empresas con su volumen de negocios. La tarea del *Marketing* es mantener el nivel de demanda a la vista en los posibles cambios en las preferencias de los consumidores y de la competencia, mantener o elevar el nivel de la localidad y medir continuamente la satisfacción de sus consumidores para asegurarse de que continúa haciendo un buen trabajo.
7. . Sobredemanda: Las organizaciones se encuentran con un nivel de demanda superior del que pueden o les gustaría atender. El *marketing* requiere encontrar formas de reducir los excesos de demanda de una forma temporal o permanente (incremento de precios o reducción de promoción y servicios). El objetivo del *marketing* no es destruir la demanda sino reducir su nivel.
8. . Demanda indeseable: El arraigo en el consumo de algunos productos considerados perjudiciales requiere esfuerzos para erradicarlos (eliminación de consumo de cigarrillos, alcohol, drogas duras, pistolas). La tarea del *Marketing* es conseguir que a la persona que le guste un producto indeseable, deje de usarlo o consumirlo, utilizando herramientas tales como: miedo en la comunicación, precios muy altos y disponibilidad reducida.

La actitud de un empleado hacia un cliente se puede valorar en función de la amabilidad, el respeto, la preocupación y la autenticidad. "El tipo y nivel de servicio prestado dependerá de la forma en la que los clientes interactúan con la organización y con sus empleados. Un buen servicio al cliente tendrá un gran impacto en la lealtad del cliente y la imagen empresarial". El *Marketing* empresarial aporta una forma distinta de plantear y realizar la función comercial o relación de intercambio entre dos o más partes. Este *Marketing* desarrollado en las empresas nace de las necesidades y deseos del cliente que necesitan ser satisfechas de la forma más beneficiosa para ambas partes.

En esencia, el enfoque *Marketing* es un esfuerzo de intercambio, centrado en el mercado, orientado al consumidor/cliente, y dirigido a través de la coordinación de *Marketing*, a generar satisfacción como llave para cumplimentar los objetivos de la organización.

Kotler (1996) define cuatro pilares para el enfoque del *Marketing*:

- Definición del mercado: No se puede operar en todos los mercados ni satisfacer todas las necesidades, el mercado es demasiado extenso. Las empresas tienen que definir su público objetivo cuidadosamente, aciertan cuando preparan un programa específico para cada público objetivo.
- Orientación al consumidor: Una empresa puede haber definido su público objetivo cuidadosamente y, sin embargo, fallar en su orientación al consumidor. Requiere que la empresa mantenga un enfoque de cara al cliente, en correspondencia con sus necesidades del cliente a los fines de lograr la satisfacción de los clientes habituales y lograr atraer nuevos clientes.
- Coordinación de *Marketing*: Desafortunadamente no todos los empleados están entrenados o motivados para trabajar por el cliente. La coordinación de *Marketing* significa dos cosas: en primer lugar, que las distintas funciones de *Marketing*: ventas, publicidad, gestión de productos, investigación de mercado, deben coordinarse entre ellas desde el punto de vista del consumidor; lo que solo se logrará adecuadamente cuando todos los empleados sean sensibles al efecto que sus actuaciones tienen en la satisfacción de los clientes. El

concepto *Marketing* requiere que la compañía lleve a cabo no solo el *Marketing* externo, sino también el *Marketing* interno.

- Rentabilidad: El propósito del enfoque *Marketing* es ayudar a las organizaciones a alcanzar sus objetivos. Las empresas optimizan sus resultados satisfaciendo las necesidades de los consumidores mejor que la competencia. Se trata de encontrar un camino de obtener rentabilidad a través de la satisfacción de los deseos de un determinado grupo de personas.

Cada vez más compañías compiten sobre la base de la experiencia del cliente más que por el precio o valor. En general, los clientes están dispuestos a pagar más por productos de compañías que brindan un excelente servicio al cliente y experiencia. Además, son más leales a las compañías y gastan más con compañías que inspiran emociones positivas. El excelente servicio al cliente y la experiencia del cliente que lo acompaña es uno de los mayores activos que una empresa puede tener.

Entre la empresa y el cliente se traba y se prolonga un diálogo permanente y sutil, cuyo soporte esencial es el servicio. Se trata de reorientar la mentalidad de la empresa para dirigirla directamente a la satisfacción del cliente. Y el producto también se tiene que ver afectado por ese cambio.

El objetivo primordial es la satisfacción del cliente, y sólo incluyendo el producto en esa nueva orientación se conseguirá crear una oferta realmente atractiva para el mercado.

Pero la existencia de un producto de calidad y realmente integrado en las necesidades que el mercado demanda no significa que el proceso de desarrollo de la función de *Marketing* haya finalizado. Más bien al contrario; ese es el principio. Porque ahora hay que decirle, comunicarle al mercado qué producto se tiene. En este sentido, la publicidad tiene como misión traducir prácticamente en una forma verbal o gráfica todo el mensaje que el propio producto quiere transmitir al mercado.

A pesar de que la innovación es fundamental para lograr un *Marketing* eficaz, las grandes innovaciones de servicios son relativamente raras. Es más común el uso de nuevas tecnologías, como Internet, para entregar de manera novedosa los servicios existentes. En las industrias maduras, donde el servicio básico se puede convertir en un producto de primera necesidad, la búsqueda

de ventajas competitivas a menudo se centra en la creación de nuevos servicios complementarios o en la mejora del desempeño de los ya existentes. Las probabilidades de éxito de un nuevo concepto de servicio se incrementan cuando este se adecua a la experiencia, recursos e imagen de la empresa, cuando es más ventajosa que los servicios de la competencia en términos de la satisfacción de las necesidades de los clientes, y cuando está bien apoyada por los esfuerzos coordinados de las diferentes áreas funcionales (Lovelock, y otros, 2009).

El diseño de un concepto de servicio es una tarea compleja que exige comprender la manera en que los servicios básicos y complementarios deben combinarse, secuenciarse, entregarse y planearse, para crear una proposición de valor que cubra las necesidades de los segmentos del mercado meta (Lovelock, y otros, 2009).

El diseño de servicios tiene un enfoque interdisciplinario que combina diferentes métodos y herramientas de diversas disciplinas. Es una nueva forma de pensar, que se opone a lo que podríamos llamar una disciplina autónoma. El diseño de servicios es un enfoque que está en constante cambio, en el sentido de que hasta el momento no existe una definición común o un lenguaje claramente articulado de este (Stickdorn, y otros, 2016).

Figuerola et. al. (2017) definieron cinco pilares fundamentales y transversales a todo el proceso del diseño de un servicio como se aprecia en el Gráfico 1.4.

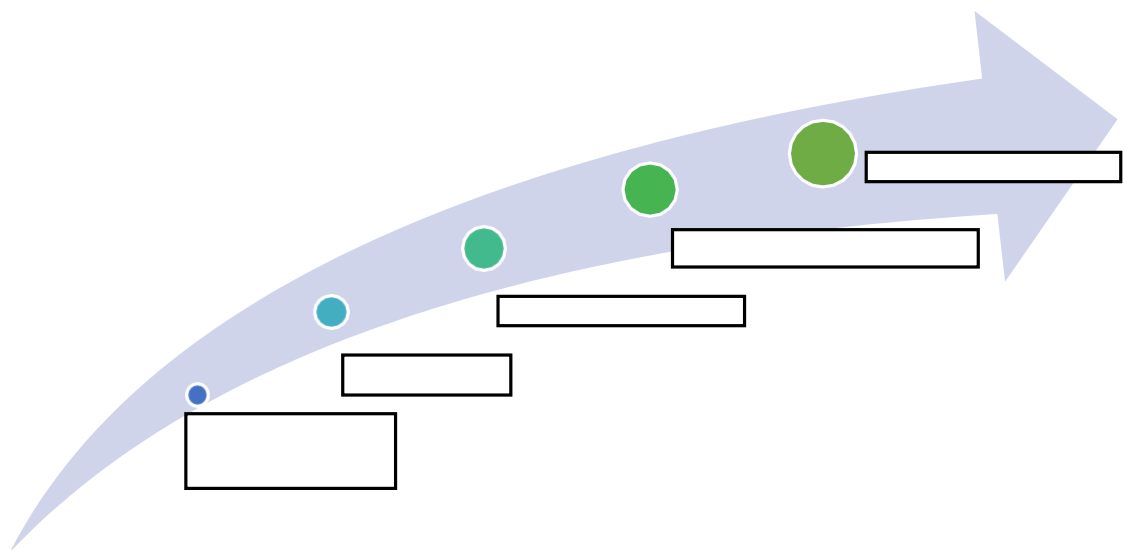


Gráfico 1.4. Pilares del diseño de un servicio. Fuente: Figuerola et. al. (2017)

Para el desarrollo de un buen servicio la primera evaluación está encaminada al desarrollo del producto y para estudiarlo se deben tener en cuenta varios elementos como se explican en el siguiente acápite.

1.3 Desarrollo del concepto de producto.

Esta fase consiste en desarrollar la idea o ideas elegidas. Debe ser investigada con detenimiento, invirtiendo para ello los recursos que sean necesarios. Se puede discernir entre una idea de servicio, un concepto de servicio y una imagen de servicio.

La primera es un posible servicio que la empresa podría ofrecer al mercado; la segunda una versión elaborada de la idea, expresada en términos que tengan sentido para los consumidores y la tercera, la idea concreta que los consumidores adquieren de un producto actual o potencial.

El concepto de ciclo de vida alude al hecho de que el patrón de la curva de ventas con respecto al tiempo pasa por 5 fases (gráfico 1.5).

Ciclo de vida del producto

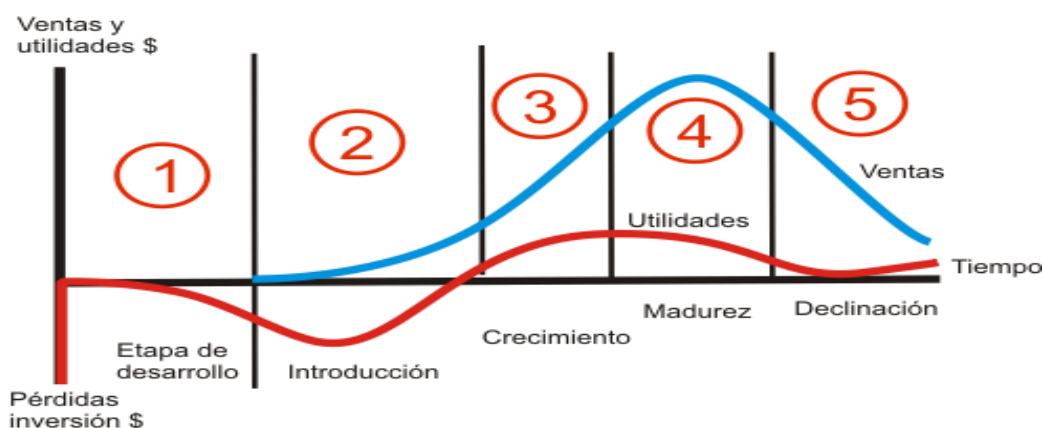


Gráfico 1.5 Etapas del ciclo de vida de un producto. Fuente: (Kotler & Armstrong, 2007)

- Etapa de introducción en el mercado: La fase de introducción (también llamada presentación) ocurre justo después del momento en que un nuevo producto se introduce en el mercado. Las ventas están a niveles bajos porque todavía no hay una amplia aceptación del producto en el mercado. La disponibilidad del producto (para el comprador) es limitada. La competencia es limitada o nula.

- Etapa de crecimiento: Si el mercado acepta el producto, las ventas aumentan rápidamente. La planificación de la distribución física es difícil en esta fase de crecimiento (también llamada aceptación). Sin embargo, la disponibilidad del producto se extiende también rápidamente por toda la geografía, al acrecentarse el interés del comprador en el producto. Los beneficios aumentan porque el producto lo conocen los clientes o servicios.
- Etapa de madurez: La anterior fase de crecimiento puede ser bastante corta, seguida de un período más largo llamado de madurez. El incremento de las ventas es lento o se ha estabilizado en un nivel, los niveles máximos de ventas. Ya es considerado un producto establecido en el mercado por lo tanto podemos decir que es un producto viejo. En este momento, se alcanza la mayor rentabilidad y se puede prolongar más tiempo con diferentes técnicas de *Marketing*.
- Etapa de declive: Llega un momento en que las ventas decaen (declive o decadencia), en la mayoría de los productos por cambios en la tecnología, la competencia, o la pérdida de interés por parte del cliente. Con frecuencia los precios bajan y los beneficios se reducen.

El nivel de ventas varía con respecto del tiempo y por tanto debe variar el nivel de producción, y con ella los procesos. En cualquier caso, la característica más importante de los ciclos de vida en los últimos tiempos es que estos son cada vez más cortos, lo que obliga a estar permanentemente variando la oferta para adecuarnos al mercado (Giraldo, 2004).

La gestión de la cartera de productos es importante para que una organización pueda satisfacer la demanda de los clientes y a su vez ampliar su portafolio, incluso su diversificación es una de las estrategias de Marketing utilizadas hoy por las grandes empresas transnacionales, de ahí que esta temática se aborde con más detenimiento en el próximo acápite.

1.3.1 La gestión de la cartera de productos

Existen diferentes enfoques expuestos acerca del concepto y caracterización de producto.

- Un producto es algo que puede ser ofrecido a un mercado con la finalidad de que se le preste atención, sea adquirido, utilizado o consumido, con el objeto de satisfacer un deseo o una necesidad (Kotler, 1988).
- El concepto de producto no se circunscribe a la realidad física del bien o servicio, sino que recoge el consumo total de beneficios que ofrece al consumidor (Staton, 1989).
- Cualquier cosa que sea posible ofrecer a un mercado para su atención, su adquisición, su empleo o su consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad (Kotler, 1991).
- El producto es toda salida de un proceso. Consiste fundamentalmente en mercancías, software y servicios. Las mercancías son cosas físicas: lápices, televisores en colores, edificios de oficinas. La palabra software tiene más de un significado. El principal es el que se refiere a las instrucciones de los programas de ordenador. Otro muy importante es el de información en general: informes planos e instrucciones, asesoramiento, órdenes. "Servicio" es trabajo realizado para otro. Hay innumerables empresas que se han creado para proporcionar servicios en forma de energía, transportes, comunicaciones, entretenimiento, etc. (Juran y Gryna 1993).
- En el caso de venta al detalle, venta al cliente y bienes de consumo el producto es un objeto tangible que se vende a consumidores. Sin embargo, para empresas de servicios el producto toma la forma de un objeto intangible, de un servicio, en este caso el producto es el beneficio futuro o una promesa futura. La palabra "Producto" engloba por tanto dos conceptos: bien y servicio (Hernández, 1994).
- Un producto es un conjunto de características y atributos tangibles (forma, tamaño, color...) e intangibles (marca, imagen de empresa, servicio...) que el comprador acepta, en principio, como algo que va a satisfacer sus necesidades (Lambin, 1995).
- El producto puede referirse a unas calidades, unas prestaciones o un servicio, todos los atributos del producto y el servicio que se ofrece deben aportar un indudable valor al cliente y cubrir con sus expectativas. (Cañadas, 1996).

- Un producto está compuesto principalmente por una serie de características físicas y de servicio que satisfacen o intentan satisfacer las necesidades del comprador y deben corresponder a la idea de utilidad que se espera de él (Recalde, 2003).
- Desde el punto de vista del empresario, el producto es el bien físico o intangible que se ofrece al mercado. En esta definición juegan un papel importante atributos como la imagen, la calidad, el precio, el surtido, el diseño o las características técnicas. Pero esta definición se quedaría incompleta si no se incluyese la totalidad de los beneficios que el producto reporta, también desde el punto de vista del consumidor. Entre ellos cabe incluir el servicio postventa, el asesoramiento al cliente, la financiación a medida, el almacenamiento, los servicios de entrega o recogida y las cláusulas de garantía (González, 2008)

Las empresas suelen tener lo que se denomina cartera o portafolio (también portafolio) de productos, es decir, varios productos en su oferta al mercado. Esta selección de productos puede tener características diversas según el tipo de empresa y el tipo de negocio.

Una empresa generalmente vende varios productos, por lo que el análisis de la estrategia de productos debe contemplar la cartera de productos, o sea, al conjunto de líneas de productos comercializados

- La línea de productos: conjunto de productos homogéneos
- La amplitud de la cartera: número de líneas de producto
- La profundidad de dicha cartera: número de productos dentro de cada línea

La política de producto es fundamental para la economía de la empresa y constituye un elemento de progreso, bienestar y desarrollo para ella. En su formulación hay que resolver tres problemas básicos.

- Investigar nuevos productos
- Evaluar y seleccionar a los mejores candidatos
- Lanzar nuevos productos

Para el *Marketing* el producto, tanto de venta como de servicio, es mucho más que el bien tangible o intangible, conlleva un análisis del producto desde la óptica del cliente. Para el cliente el producto tiene además de una serie de atributos o aspectos físicos, muchos otros de orden psicológicos. El cliente o

consumidor construye en su cerebro una imagen del producto o servicio, al cual conviene atender, para lograr el posicionamiento en el mercado.

El producto debe estar cargado de sentido para el consumidor, recordarle conductas habituales, inducirle a preciadas comodidades, guiarlo en las opciones de su vida cotidiana. Es, de alguna forma, un modelo previo de acción con el que está de acuerdo y se siente identificado.

Para realizar un adecuado diseño o rediseño de producto, la empresa previamente debe trabajar en las estadísticas de satisfacción de los clientes de los productos. Para abundar en esta temática se analizan los elementos fundamentales en el próximo punto.

1.4 Proceso de diseño y rediseño de productos.

La proyección de nuevos productos constituye una labor necesaria para la supervivencia a largo plazo. Los productos lanzados al mercado deben cumplir la condición de poder satisfacer las necesidades de los clientes y deben ir acompañados de la puesta en marcha de otras variables que ayuden a su éxito.

Se debe percibir como necesario ese producto y las diferencias respecto a los productos que compiten con él para elegirlo en lugar de los de la competencia. Entre las causas más comunes del fracaso de algunos de los productos se puede citar:

- El producto no satisface una necesidad real
- El producto sí satisface una necesidad, pero la estrategia de *Marketing* no ha sido definida correctamente y falla en alguna o algunas de las variables que acompañan al lanzamiento y comercialización del producto.

Rediseño de productos:

Se centra en planear, en el hacer y en el ejecutar, de la manera más eficiente, los procesos de transformación del producto, teniendo como base la gestión del ciclo de vida, lo cual garantiza que los diseños vayan de acuerdo con los principios de producciones limpias (Guarín, y otros, 2016).

Según Guarín y Gallego (2016) las razones pueden ser diversas. No obstante, enfatizan en la importancia de determinar la necesidad que se intenta solventar y cuáles serían los objetivos a alcanzar:

- La forma del producto ha cambiado y necesita un nuevo envase.
- La empresa ha crecido creando numerosos productos y necesita que haya una unidad estética entre ellos.
- La empresa ha cambiado y necesita dar un nuevo estilo a sus productos.
- Aparecen nuevas regulaciones o requisitos gubernamentales.
- El negocio o producto pretende extenderse a nuevos mercados.
- La opinión de los clientes potenciales del producto, extraída de encuestas, muestra que el mensaje o la apariencia del producto está anticuada o no corresponde con sus gustos.

Para la mejor comprensión de esta temática se realiza un análisis de diseño de un producto en el acápite próximo.

1.4.1 Análisis de procedimientos de diseño de productos.

Para lograr el diseño de servicios que posibiliten el posicionamiento de las empresas en el mercado, o la satisfacción de los nuevos requerimientos de los clientes, se hace necesario partir del análisis de los procedimientos que para estos efectos han propuesto autores tales como: Schnard (1990); Santemas (1993), Kotler (1995), Nieto y Llamazares (1995), Mazur (2002), Serra (2003), Medina y Santamarina (2004) y Grande (2005), los cuales serán descritos a continuación.

El procedimiento propuesto por Schnard (1990) parte de definir los objetivos que se toman como base para generar ideas, seleccionar y someter a prueba de concepto. A partir de aquí se lleva a cabo un análisis del negocio que incluye un estudio de factibilidad, una evaluación del mercado y un cálculo de la rentabilidad. Luego se desarrolla el producto y se somete a prueba de mercado, lo cual permite definir estrategias de mercadeo, para dar paso a la formulación de planes y programas para su lanzamiento final. Es de señalar que en cada una de estas fases puede decidirse el abandono de la idea.

Procedimiento propuesto por Santemas (1993) tiene como paso inicial la generación de ideas, la cual supone una búsqueda sistemática de nuevos productos, acude a una diversidad de fuentes y por medio de distintos métodos o procedimientos; seguidamente continua con un proceso de evaluación y reducción de las mismas conocido como cribado de ideas; a continuación se desarrolla el concepto del producto y test de concepto; se diseña la estrategia de *Marketing* y el análisis económico correspondiente a este nuevo producto; el

siguiente paso lo constituye el desarrollo del producto y por consiguiente el test de producto y mercado, concluye con el lanzamiento y comercialización del producto.

El procedimiento planteado por Kotler (1995), parte de la generación de ideas, que puede provenir de fuentes internas (empleados en general y fuerza de ventas) o fuentes externas (avances tecnológicos, clientes, competencia e imitación); continúa con el cribado de las ideas, lo que supone un proceso de reducción de las mismas; luego define el concepto del producto y a realiza el test de este concepto; por otro lado se efectúa el diseño de las estrategias de *Marketing* y el análisis económico, finalmente se desarrolla el producto, el cual se somete a prueba de mercado para su posterior lanzamiento y comercialización.

Propuesta de Nieto y Llamanzares (1995) al igual que algunos de los procedimientos ya mencionados parte de la generación de ideas, continúa con el filtrado o tamizado de las mismas, luego realiza el test de prototipo, el análisis del negocio como siguiente paso, para dar lugar a la definición de estrategias de *Marketing*, y por último el desarrollo del producto realizando el test y mercado, concluye con el lanzamiento y comercialización del producto.

El despliegue en función de la calidad, conocido como el QFD, por Mazur (2002), comienza con el despliegue de clientes, que identifica los diferentes tipos de clientes y de esta forma obtiene la información primaria o materia prima para el desarrollo de las metas del producto, posteriormente define los requerimientos básicos que debe cumplir el mismo, para lograr la satisfacción del cliente; luego determina y ordena, según las prioridades los segmentos de mercados a trabajar, y concluye con el despliegue de calidad, el cual pretende convertir la calidad demandada en atributos de calidad del servicio.

El procedimiento de Serra (2003) se inicia con la generación de ideas, la cual supone la búsqueda sistemática de ideas de nuevos productos, para lo cual a fuentes internas y externas y utiliza varios métodos; luego se pasa a un proceso de reducción de las mismas conocido como cribado de ideas; después ocurre el desarrollo y test del concepto de producto; se diseña la estrategia de *Marketing* y se realiza el análisis de viabilidad; el paso siguiente lo constituye el desarrollo del producto y el test de mercado; culmina con el lanzamiento y comercialización del producto.

Procedimiento para el diseño de productos de Medina y Santamarina (2004), la propuesta de este procedimiento está definida para productos turísticos de naturaleza específicamente, aborda como primer paso la identificación de una oportunidad de mercado, luego identifica las ventajas competitivas, define a partir de este momento la estrategia empresarial, para luego realizar el diseño conceptual, la preparación de prototipos, el lanzamiento, producción, monitoreo y control.

Procedimiento para el diseño de servicios de Giraldo (2004) comienza con la generación de ideas, se define posteriormente el público objetivo y es a partir de este momento que se procede a la selección de ideas, se realiza posteriormente el test de concepto, el análisis de la rentabilidad y termina con el test de mercado, lanzamiento y control.

Una vez descritos los principales pasos de cada uno de los ocho procedimientos, estudiados, se señalan como substanciales aspectos los siguientes:

1. . Las etapas de generación de ideas y tamizado de las mismas, son etapas coincidentes en todos los casos.
2. . La posición que ocupa la etapa de análisis del mercado difiere de ser el primer paso, como es el caso del procedimiento QFD, 2002 y Medina Santamarina, 2004, o un paso intermedio en los procedimientos antes de comenzar con la creación, como son Kotler, 1995; Martín, 2003 y Giraldo, 2004. El resto de los procedimientos toma en consideración las necesidades del mercado en el momento de su presentación a través del test de mercado.
3. . En el 100 % de los procedimientos analizados solo participa el creador del producto, es decir, su futuro explotador.
4. . Se considera que los procedimientos analizados están diseñados para responder a modalidades muy puntuales dentro de la demanda de servicio, lo cual limita la vinculación en un mismo producto de varias modalidades, a partir de la generación de ideas sin previamente definir el segmento de mercado a trabajar y sus necesidades.
5. . Debido a que los servicios se producen y consumen en forma simultánea y con frecuencia implican interacción entre empleados y

clientes, también es fundamental que el proceso de desarrollo del nuevo servicio involucre tanto a empleados como a clientes.

En el gráfico 1.6 se muestra el flujo del proceso para desarrollar nuevos productos:

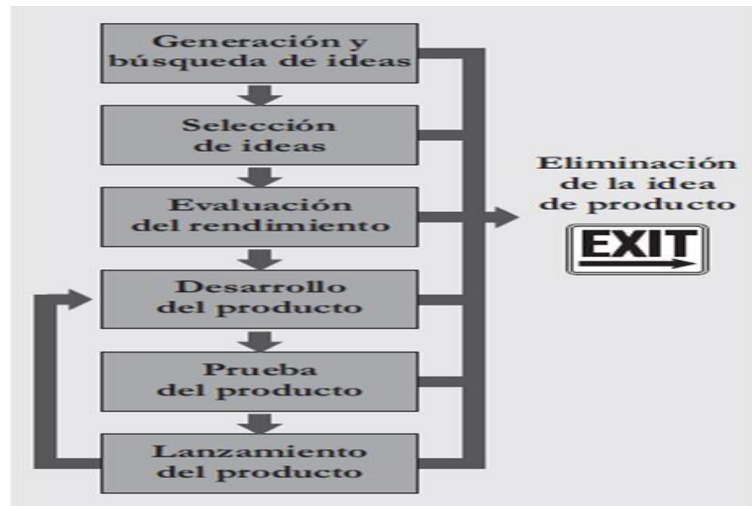


Gráfico 1.6. Proceso de desarrollo de nuevos productos. Fuente: (Carro, y otros, s/r)

Una vez explicado el flujo del desarrollo de un nuevo producto se debe analizar el mercado para el cual se realiza el diseño o rediseño del producto, temática abordada en el epígrafe 1.4.

1.5 Estudios de mercados para el rediseño de productos y servicios.

Al realizar el estudio de mercado resulta de gran importancia que consiste en el conjunto de acciones que se ejecutan para saber la respuesta del mercado ante un producto o servicio. Es una investigación para anticipar la respuesta de los clientes potenciales y la competencia ante un producto o servicio concreto, bien de cara a su lanzamiento bien de cara a su reposicionamiento en el mercado.

El objetivo de todo estudio de mercado es conocer el perfil y comportamiento del cliente objetivo, que a menudo se divide en distintos segmentos o nichos de mercado, así como determinar el tamaño actual y futuro del mercado, anticipar las reacciones de la competencia y proveedores e identificar posibles elementos que puedan llegar a transformar radicalmente el sector, como por ejemplo la irrupción de una nueva tecnología.

Un estudio de mercado es determinante a la hora de identificar una oportunidad de negocio o alternativas en caso de que el proyecto inicial no sea viable.

Para efectuar de un estudio de mercado se deben seguir los siguientes pasos:

- I. Definición del objeto de estudio práctico y teórico
- II. Establecer los objetivos: Se hace necesario establecer qué se pretende conseguir con el estudio, esta tarea condicionará el planteamiento del estudio y su estrategia, de manera que de realizarse incorrectamente el resultado puede dar lugar a la toma de decisiones erróneas y a definir acciones ineficaces para cumplir los objetivos. Deben expresarse con claridad y ser susceptibles de alcanzarse.
- III. Determinar las necesidades de información para el cumplimiento de los objetivos: diseñar la investigación a realizar y establecer las fuentes de información más adecuadas para cada una de las necesidades establecidas. Existen dos tipos diferentes de fuentes de información:
 - Las fuentes primarias: que consisten en investigación de campo por medio de observación directa, entrevistas, encuestas o grupos de discusión.
 - Las fuentes secundarias; en la que se recopila toda la información existente en el mercado y con esa base, decidir dónde realizar la investigación. (artículos, informes, páginas webs, estadísticas de empresa, fuentes gubernamentales, etc., es decir, fuentes de terceros). Diseño y tratamiento de los datos. Se debe decidir cómo recopilar los datos necesarios, qué herramientas o técnicas se deben utilizar.
- IV. Recopilación, tratamiento y análisis de la información obtenida: Esta fase dependerá, en gran medida, de las necesidades de información establecidas y de las fuentes a lo largo del estudio, así como de la correspondencia con los objetivos.
- V. Análisis de la demanda: Se hace necesario definir el comportamiento del público, la identificación del mercado, así como definir el público objetivo. Gracias al estudio de mercado se tendrá un perfil exacto del potencial cliente y de sus características personales como sus gustos, sus aficiones, sus aspiraciones, etc. El cliente objetivo es aquel o aquellos grupos a los que se propone dirigir el servicio de forma prioritaria para adecuar después las acciones de *Marketing* a sus características y comportamiento. El

mercado cada vez demanda mayor especialización y una buena manera de hacerlo es especializarse en un tipo determinado de cliente.

VI. Análisis de la oferta: Se hace necesario descubrir cómo están trabajando la competencia, identificar oportunidades de negocio, tendencias de mercado y claves de éxito/fracaso.

VII. Análisis de la comercialización: La matriz DAFO del estudio de mercado permite, a modo de síntesis, identificar las oportunidades y amenazas del mercado

VIII. Elaborar un informe final: Dicho informe deberá recoger la información recabada, explicar los resultados y conclusiones obtenidas.

1.5.1 Análisis de viabilidad del producto o servicio

En esta etapa, el análisis se centra en las posibilidades de comercialización. Pudiendo incluso matizarse el concepto del servicio.

La estrategia de *Marketing* consiste en desarrollar un plan estratégico de *Marketing* para introducir a estos en el mercado el cual describe el tamaño, la estructura y el comportamiento del público objetivo, las ventajas competitivas. Se hace necesario definir previamente en forma estructurada los objetivos comerciales a conseguir en un periodo de tiempo determinado y se detallan las estrategias y acciones que se van a acometer para alcanzarlos en el plazo previsto. Su elaboración no es un trabajo puntual y administrativo, sino que requiere de un proceso previo de estudio, reflexión y toma de decisiones.

Para implementar el Procedimiento para el Rediseño del producto de ahorro en la Modalidad Certificado de Depósito se parte del material teórico referenciado en este capítulo, sirviendo como base para la elaboración del procedimiento que se utilizará para el rediseño de un producto en la presente investigación.

Conclusiones del capítulo

1. En este capítulo se abordaron algunos de los elementos fundamentales del *Marketing* de acuerdo con Stanton (1968), Kotler (1972), American Association (1985), Russell & Lane (1994) y González (2008) y la prestación de servicios, se han presentado algunas consideraciones teóricas sobre los productos, su diseño y rediseño, donde se analizan conceptos importantes que servirán de base para el presente trabajo.

2. . Para mejorar la calidad de los servicios se debe tener en cuenta la opinión de los clientes acerca de las dimensiones y atributos que son importantes para ellos, sus necesidades, expectativas, percepciones, elementos de calidad objetiva y tenerlos en cuenta en el momento de diseñar el producto.

CAPÍTULO II: PROPUESTA DE REDISEÑO DEL PRODUCTO AHORRO EN LA MODALIDAD CERTIFICADO DE DEPÓSITO PARA LAS PERSONAS NATURALES.

Según los elementos abordados con anterioridad en la investigación se decide elaborar un procedimiento, el cual integra métodos, técnicas y herramientas que permita con posterioridad el lanzamiento y aplicación de la nueva propuesta en el rediseño del producto. Este capítulo tiene como objetivo describir los pasos que se proponen y los métodos utilizados.

Durante la investigación se demostraran los beneficios o intereses específicos que los clientes buscan con este producto y la medida en que el grado de presencia percibida de estos beneficios satisface o no las necesidades reales de estos clientes y la forma en que la competencia lo realiza.

2.1 Caracterización del Banco Popular de Ahorro

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 (BPA, 2019).

Posee carácter autónomo, personalidad jurídica independiente y patrimonio propio, ratificado mediante el Decreto Ley No 362 "De las Instituciones del Sistema Bancario y Financiero" de fecha 14 de septiembre de 2018 publicado el 12 de octubre de 2018.

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. Desde su fundación ha sufrido diferentes cambios como se muestra en el gráfico 2.1.

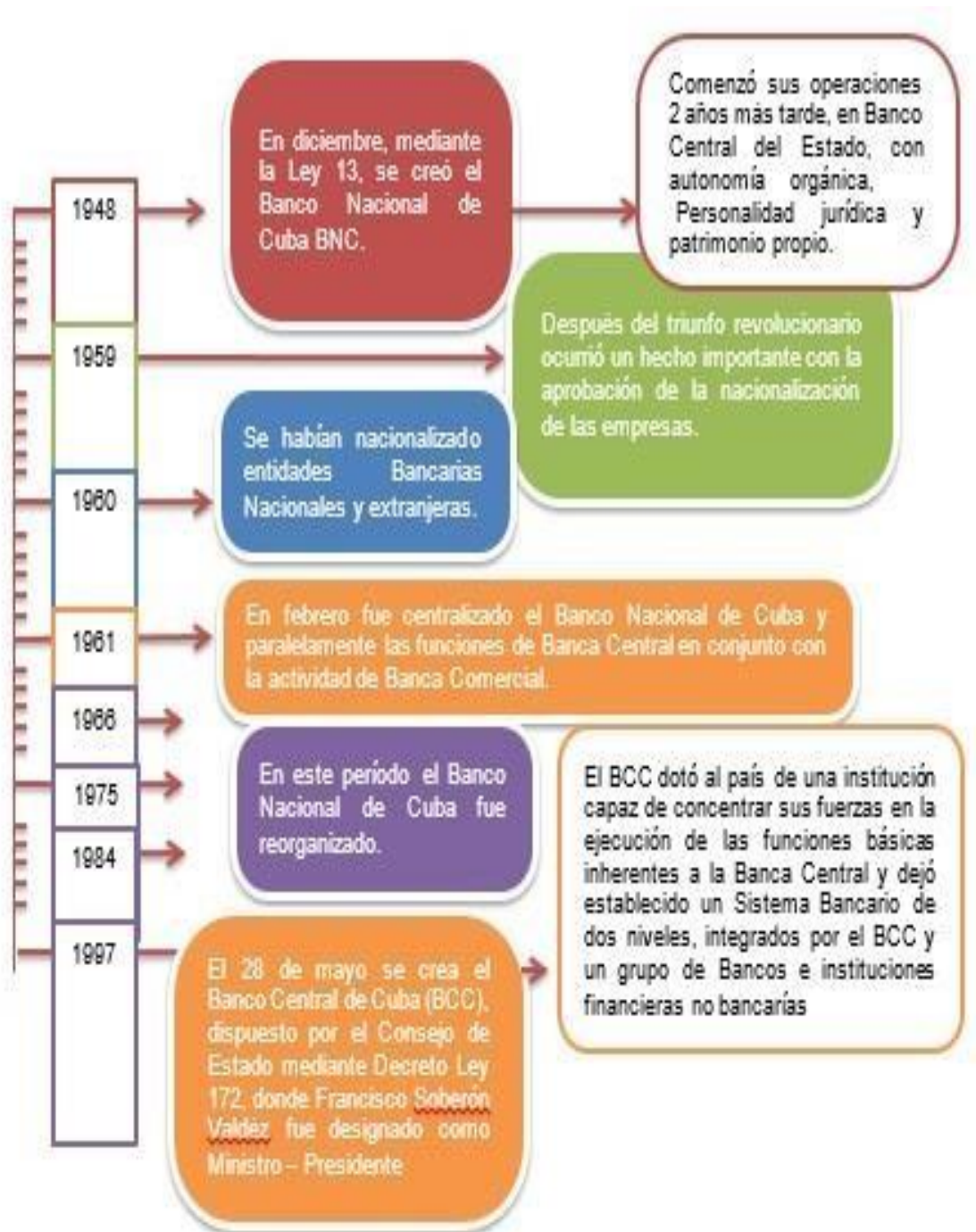


Gráfico 2.1 Proceso de transformación del sistema bancario cubano.

Fuente: (Palma, 2009).

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.

Actualmente identificado como el Banco de la familia y la empresa cubana, esta institución está llamada a jugar un decisivo papel en el desarrollo de las nuevas formas de gestión no estatal en el país, en el contexto de la implementación de los lineamientos de la política económica y social del Partido y de la Revolución.

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, según lo instruido en la Francisco (Soberón, 1988).

Objeto Social:

Durante la segunda mitad de la década del 90 del siglo pasado, el sistema bancario en nuestro país inició un proceso de reestructuración con el objetivo de desempeñar un papel activo en el conjunto de transformaciones emprendidas en la economía cubana como consecuencia del derrumbe del campo socialista.

A tenor de estos cambios se dicta la Resolución No. 105 del 2 de abril de 1997, donde se otorga al Banco Popular de Ahorro una nueva licencia que amplía sus objetivos y funciones, lo que le permitirá realizar todo tipo de operaciones bancarias. Las operaciones fundamentales que amparan esta licencia son:

- Captar, recibir y mantener dinero en efectivo en depósitos a la vista o a término, en las modalidades que convenga, registrándolos en sus libros a nombre de sus titulares o mediante claves o signos convencionales pudiendo emitir por los depósitos recibidos certificados de depósitos a plazo fijo de carácter nominativo o en la forma que pacte con el cliente. Reintegrar los depósitos recibidos de acuerdo con los términos que se hayan acordado, ya sea en efectivo o mediante transferencias a otros depósitos o emitiendo los documentos mercantiles que resulten adecuados o convenientes. Asimismo, podrá efectuar depósitos a la vista o a término en otras instituciones bancarias y financieras nacionales o extranjeras.
- Determinar cuando los depósitos recibidos devengarán intereses y fijar el rendimiento de éstos, tomando en consideración los términos y condiciones prevaletentes en el mercado, así como las regulaciones que al efecto dicte el Banco Central de Cuba.
- Conceder préstamos, líneas de créditos y financiamientos de todo tipo a corto, mediano y largo plazo sin garantías o con ellas, bajo las modalidades de colateral, prenda, hipoteca y otras formas de gravamen sobre los bienes del deudor o de terceros, estableciendo los pactos y condiciones necesarios para obtener el reintegro del importe adeudado.
- Solicitar y obtener préstamos y créditos a corto, mediano y largo plazo u otras formas de obligaciones o compromisos de dinero que resulten apropiados, pactando las condiciones en que serán reintegrados y demás términos de los mismos, ya sean con o sin garantías.
- Emitir, aceptar, endosar, avalar, descontar, comprar o vender y en general hacer todas las operaciones posibles con letras de cambio, pagarés, cheques, pólizas y otros documentos mercantiles negociables, así como de tramitar cartas de créditos y de garantía en todas sus modalidades, ya sea emitiéndolas, confirmándolas, avisando o interviniendo en su negociación.
- Obtener, recibir, y mantener depósitos de valores en custodia y administración, ya sean acciones, bonos u obligaciones, realizando en este último supuesto todas las gestiones necesarias relacionadas con el cobro de intereses, dividendos u otras formas de distribución de utilidades, representando a sus titulares en todas las gestiones de administración, en

asambleas de accionistas u otros para los que esté debidamente apoderado.

- Ofrecer servicios de administración de bienes de toda clase, asesoría para operaciones financieras o negocios sobre todo tipo de bienes, resolver consultas para estas operaciones, realizar estudios de factibilidad de mercado y en general asesorar sobre cualquier clase de negocio financiero o mercantil.
- Desarrollar operaciones de tesorería, compraventa de monedas, de valores, factoraje, arrendamiento financiero, *forfaiting* y otras modalidades de financiamiento, así como actuar en su carácter de *trustee* en operaciones de terceros, promotor, agente pagador, o en otro carácter en emisiones de bonos y obligaciones.
- Emitir y operar tarjetas de crédito, débito y cualquier otro medio avanzado de pagos.

Funcionamiento de la Dirección Provincial del BPA en Matanzas

El BPA en la provincia de Matanzas cuenta con una red de 54 oficinas bancarias que incluye la Dirección Provincial, el Centro de Capacitación Provincial, 22 sucursales, 28 Cajas de Ahorro y 2 Centros de Negocios. Tiene como objetivo fundamental captar el efectivo circulante en manos del sector privado y empresarial, así como otorgar financiamientos a cortos y medianos plazos acorde con las actuales políticas crediticias, además de realizar operaciones por cuentas de terceros, como: cobro de impuestos, pago a jubilados, canjes por orden y cuenta de CADECA, cobros de electricidad y teléfonos, pago de caja de resarcimiento y cobros de finanzas, entre otros.

Posee una cartera sana y el índice de morosidad no supera el 2%; teniendo dentro de los objetivos de trabajo del año en curso fortalecer el otorgamiento de financiamientos a personas naturales y jurídicas. Ha sido identificado por la profesionalidad en la capacidad de innovación para satisfacer las necesidades propensas al cambio de los clientes, se presta una atención personalizada y se trabaja en función de prestar un servicio de calidad, para lo cual se sistematiza la capacitación en la propia medida en que se asimilan nuevas funciones. Se cuenta con una tecnología de avanzada que permite hacer operaciones en tiempo real con software adaptados a las necesidades de los productos y con

cajeros automáticos y terminales de puntos de venta en las unidades estratégicas de negocios. La casi totalidad de la red de sucursales presenta una imagen acogedora al cliente interno y externo por sus condiciones físicas. Se tiene un sistema eficaz de comunicación para el cliente interno y externo y un estilo de gestión orientado a resultados.

Objetivos estratégicos del BPA

1. . Elevar la calidad de los Servicios Bancarios que se prestan a los clientes.
2. . Aplicar los principios de la Política Crediticia aprobada, tanto para la población como para los diferentes agentes económicos, teniendo en cuenta la actualización del modelo de gestión económico en el país.
3. . Realizar la gestión financiera, mediante el cumplimiento de las regulaciones del BCC, a fin de mantener la estabilidad financiera del sistema.
4. . Continuar las acciones relacionadas con el proceso de ordenamiento del entorno monetario cubano.
5. . Aplicar la Estrategia 2017-2019 para prevenir y enfrentar las indisciplinas, presuntos hechos delictivos y manifestaciones de corrupción.
6. . Aplicar las acciones relacionadas con la estrategia para la prevención y el enfrentamiento al lavado de activos, al financiamiento al terrorismo y a la proliferación de armas de destrucción masiva.
7. . Incrementar los niveles de automatización de los sistemas informáticos de los procesos claves y fortalecer la infraestructura tecnológica según la estrategia de automatización aprobada.
8. . Implementar el Perfeccionamiento del Sistema Bancario en sus dos etapas de acuerdo con el cronograma aprobado.
9. . Satisfacer la demanda de capital humano, priorizando los cargos claves.
10. . Promover la cultura del ahorro en la población, logrando una mayor captación de los recursos temporalmente libres, fundamentalmente en los mayores plazos.
11. . Incrementar los niveles de utilidad del Banco Popular de Ahorro.

Caracterización de la Banca Personal

En el Banco Popular de Ahorro cuenta con una Vicepresidencia y tres Direcciones que tienen las siguientes funciones:

- Planifica, organiza, controla y ejecuta los indicadores de medidas de los sistemas de dirección que se aplican en los Bancos y demás Instituciones Financieras no Bancarias.
- Diseña, investiga, planifica, organiza, analiza e implementa los sistemas de control de gestión del Sistema Bancario, proponiendo los indicadores para la evaluación de la efectividad bancaria.
- Formula e implementa estrategias para el funcionamiento del Comité de Contratación y del Comité de Aprobación de Divisas del Sistema Bancario.
- Analiza y controla la ejecución del plan acumulado de utilidades, ingresos y aportes de las instituciones del Sistema Bancario.
- Ejecuta análisis comparativos, de tendencia y evaluación de la estructura interna de los estados financieros e indicadores financieros de los Bancos e Instituciones Financieras no Bancarias, proponiendo medidas para mejorar los resultados financieros.
- Confecciona y actualiza los manuales de instrucciones y procedimientos relacionados con la actividad bancaria.
- Conoce y aplica las reglas y usos uniformes relativos a los cobros y créditos documentarios y las garantías.
- Analiza y propone estrategias, fórmulas y técnicas novedosas para acceder a los mercados de capital y obtener financiamiento externo.
- Analiza la experiencia de las Instituciones Financieras extranjeras en materia de innovación financiera y organizativa, evaluando y proponiendo su aplicación en la institución.
- Asesora a los dirigentes del primer nivel de los Bancos e Instituciones Financieras no Bancarias en temas técnicos metodológicos, procedimientos, políticas y estrategias de temas bancarios en su especialidad.
- Propone estrategias de política monetaria que contribuyan al fortalecimiento de la moneda nacional y de igual forma incida positivamente en la actividad económica.
- Analiza la situación económica del país, el nivel de actividad, tendencia y perspectivas de las principales industrias, así como el impacto de las estrategias de política monetaria en toda la economía.

- Analiza la situación, tendencia y perspectivas de los mercados internacionales y su repercusión sobre la situación interna del país.
- Analiza de forma global o por categoría el financiamiento otorgado por el Sistema Bancario a la economía.
- Analiza la evolución de la balanza de pagos y su proyección y su vínculo con las reservas internacionales, el tipo de cambio, las interrelaciones macroeconómicas y el nivel de endeudamiento del país.
- Analiza la evolución y proyección de las reservas del país.
- Controla y analiza la ejecución de la categoría que atiende elaborando informes periódicos.
- Propone, controla y analiza indicadores de la oferta y la demanda de dinero que propicien un mejor entendimiento de las presiones sobre los precios y el tipo de cambio en la economía.
- Propone instrumentos de control de la oferta monetaria.
- Desarrolla modelos econométricos que permitan explicar el comportamiento e interacción de las principales variables monetarias y de actividad económica y realiza predicciones.
- Realiza análisis de coyunturas y de extracción de señales.
- Orienta la recopilación de series históricas de carácter económico debidamente depuradas.
- Propone tipo de cambio para la moneda nacional.
- Cooperar con otros organismos en la elaboración de estudios e informes de carácter económico.
- Asesora a los organismos del Estado en la aplicación correcta de las políticas económicas.
- Colabora en la elaboración y evalúa las metodologías internas establecidas o que se establezcan relacionadas con sus funciones.
- Implementa y ejecuta la estrategia de renegociación de la deuda externa cubana.
- Analiza la información agregada de la deuda externa de Cuba.
- Hace análisis del nivel de endeudamiento del país y propone las acciones necesarias para mantenerlo en los niveles permisibles.
- Asesora a los bancos, Instituciones Financieras y otras instituciones, en los procesos de renegociación de la deuda externa de Cuba.

- Realiza estudios del comportamiento de los precios de la deuda externa cubana en el mercado secundario.
- Realiza estudios y análisis de los procesos de renegociación de la deuda externa de otros países.
- Conoce y analiza las diferentes modalidades y alternativas de renegociación de deuda externa y evalúa las opciones más novedosas, para su aplicación al caso cubano.
- Estudia, evalúa y propone las diversas fuentes de pago para enfrentar el servicio de la deuda externa cubana derivada de los procesos de renegociación.
- Controla el cumplimiento de las obligaciones externas, derivadas de los procesos de renegociación de la deuda externa cubana.
- Conoce y participa en el análisis del comportamiento de la economía cubana.
- Evalúa las condiciones económicas existentes en los países acreedores.
- Analiza y tributa información sobre la deuda externa de Cuba.
- Propone o evalúa, negocios bancarios con la fundamentación económica financiera que los respalde.
- Participa en la administración de negocios conjuntos en los que el Banco es una de las partes.
- Garantiza la corrección de los expedientes de los negocios de acuerdo con las regulaciones jurídicas y bancarias existentes.
- Gestiona, controla y tramita los contratos de fideicomisos y de mandatos.
- Realiza actividades complejas de *leasing*, *factoring* y otros instrumentos financieros bancarios.
- Supervisa y orienta a técnicos de menor categoría.
- Garantiza y controla el cumplimiento de las medidas para prevenir y detectar las manifestaciones ilegales, de corrupción o hechos delictivos.

Para las Direcciones Provinciales y sucursales tienen una estructura aprobada en cada territorio provincial; en la provincia de Matanzas, como una de las provincias con una amplia red de oficinas bancarias, cuenta con una Subdirección Comercial, un Departamento Metodológico (Banca Personal) y 50

Áreas Comerciales concentradas en 22 Sucursales y 28 Cajas de Ahorro. Se elaboró el gráfico 2.2 mostrando la estructura organizacional para desarrollar las funciones comerciales como establecen la misión, visión, objeto, social y objetivos estratégico a cumplir.

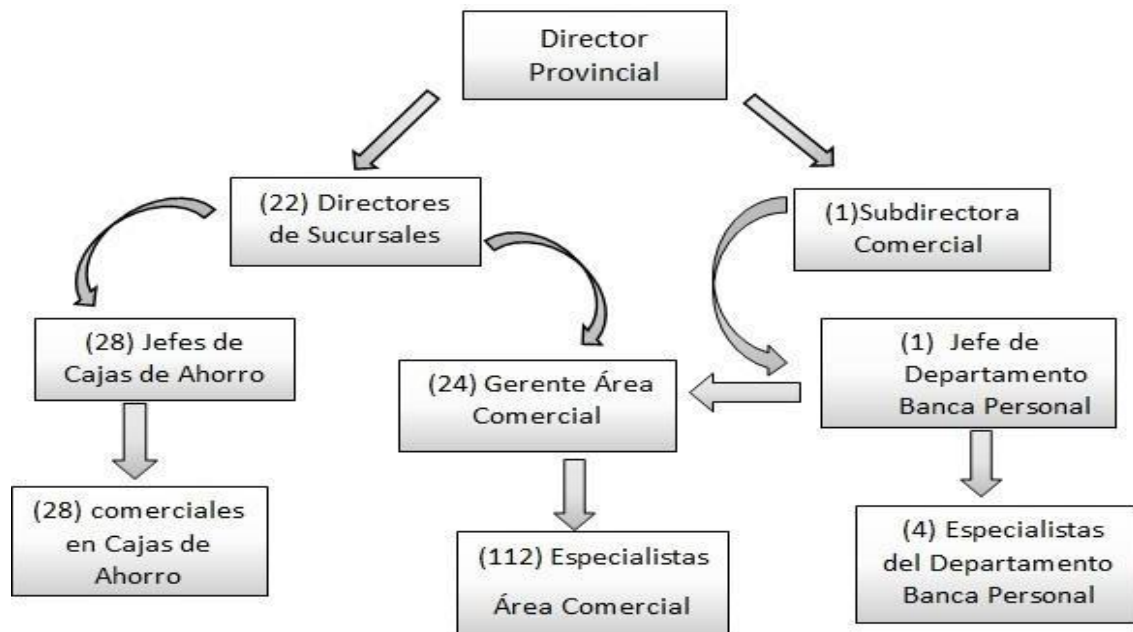


Gráfico 2.2 Diagrama de estructura. Fuente: Elaboración Propia.

Ha sido identificado por la profesionalidad en la capacidad de innovación para satisfacer las necesidades propensas al cambio de los clientes, se presta una atención personalizada y se trabaja en función de prestar un servicio de calidad, para lo cual se sistematiza la capacitación en la propia medida en que se asimilan nuevas funciones.

Se cuenta con una tecnología de avanzada que permite hacer operaciones en tiempo real con *software* adaptados a las necesidades de los productos y con cajeros automáticos y terminales de puntos de venta en las unidades estratégicas de negocios. La casi totalidad de la red de sucursales presenta una imagen acogedora al cliente interno y externo por sus condiciones físicas. Se tiene un sistema eficaz de comunicación para el cliente interno y externo y un estilo de gestión orientado a resultados (BPA, 2018).

El mapa de procesos aprobado por la institución (gráfico 2.2) 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.



Gráfico 2.3 Mapa de Procesos del BPA. Fuente: Grupo de implementación de los lineamientos del BPA.

Partiendo del mapa de procesos que desarrolla el Banco Popular de Ahorro en función de las diferentes áreas, se identifica el ahorro como uno de los procesos claves del área comercial, de ahí que se le dé tratamiento en el siguiente epígrafe.

2.2 Descripción de los productos de ahorro en el BPA.

La Ley 59-87 del Código Civil establece del Capítulo I al IV los contratos de los servicios bancarios que tienen como finalidad estimular el ahorro, facilitar el servicio de pagos y la utilización del crédito. El régimen de estos servicios los establece el Banco Central de Cuba y/o sus oficinas centrales. Teniendo

establecidos disímiles tipos de contrato para los productos de ahorro con sus diferentes modalidades, las cuentas corrientes y los préstamos.

Por el contrato de los productos de ahorro, la entidad bancaria se obliga a abrir una cuenta de esta clase a nombre del interesado, ingresar en ella las cantidades que se depositen y reintegrarle el saldo total o parcialmente, según lo pactado. La oficina bancaria está obligada a abonar al depositante los intereses según la tarifa establecida en la Asamblea Nacional del Poder Popular de Cuba, en 1987.

Los contratos de ahorro pueden ser realizados por todas las personas naturales, mayores de edad, cubanas o extranjeras residentes en el país, en diferentes tipos de monedas (CUP, CUC, USD o EUR), a título individual, indistinto, mancomunado, con representación legal o a personas civilmente incapacitadas.

Estos incluyen Ahorro Ordinario, Cuentas para el Futuro, Plazos fijos (los cuales pueden ser a corto, mediano y largo Plazo), al igual que los certificados de depósitos.

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

Este servicio se efectúa en el área comercial en todas las oficinas de la provincia, cada especialista debe ofrecer a los clientes la explicación según el producto.

Los tipos de productos de ahorro que comercializa el banco en sus áreas comerciales son los siguientes:

1. . Cuentas a la vista: Son aquellas que realizan en la institución financiera con el compromiso de que el titular tendrá su dinero disponible en todo momento y podrá aumentar o disminuir la suma depositada cada vez que lo desee. Su titular gana intereses siempre que su saldo sea igual o superior al establecido en el manual de procedimientos del banco en dependencia de la modalidad y la moneda empleada. Una característica de este tipo de depósito es que en el momento de apertura se le entrega al cliente una libreta de ahorro donde se registran todas las operaciones relacionadas con la cuenta. Dentro de las cuentas a la vista se encuentran las siguientes modalidades:

- Cuentas de ahorro ordinario

Características en Moneda Nacional:

- Importe mínimo de apertura: 50.00
- Importe mínimo de cada depósito: 20.00
- Para devengar intereses debe tener un saldo mínimo de 400.00
- La capitalización de los intereses se realiza una vez al año: el 31 de diciembre de cada año

Características en Divisa:

- Importe mínimo de apertura: 50.00
- Importe mínimo de cada depósito: 5.00
- Para devengar intereses debe tener un saldo mínimo de 200.00
- La capitalización de los intereses se realiza al finalizar cada trimestre.
- Cuentas para el futuro o de Formación de fondos

Es aquella en que los depósitos se realizan excepto el de apertura a partir de los descuentos mensuales en nómina de parte del salario de su titular.

Características:

- Importe mínimo de apertura: 30.00
- Importe mínimo de cada depósito: 30.00
- Utiliza una tasa de interés del 2% anual sobre cualquier saldo referida al año comercial.
- Considera una bonificación adicional del 2% sino realiza extracciones durante un año.

- La capitalización de los intereses se realiza una vez al año: el 31 de diciembre de cada año.

Se abren:

- A trabajadores de Centros de Pagos vinculados a la Sucursal.
- Pensionados de la Seguridad Social y beneficiarios de Otros Pagos, inscritos en la Oficina.
- Permite incrementar el saldo de la cuenta siempre que el cliente lo decida por cualquier importe
- Esta modalidad puede ser abierta con saldo cero cuando se visiten los centros de pago

2. . Depósitos a plazo fijo: No es más que la colocación del dinero en una institución bancaria durante un plazo acordado, su titular no podrá incrementar ni disminuir esa suma de dinero hasta el vencimiento del plazo, a cambio el cliente recibirá un interés mayor que los que devengan las cuentas a la vista.

En estos depósitos cuando son individuales, pueden designarse todos los beneficiarios que se deseen.

Pueden imponerse por 3, 6, 12, 24, 36, 60 meses y en moneda nacional existe por 72 meses con pagos anuales adelantado de intereses que se diferencia del resto en los titulares pueden cobrar los intereses de cada año transcurrido sin que tenga que esperar a al vencimiento total del plazo. De no cumplirse el plazo total acordado, dichos intereses se deducen del principal en el momento de la interrupción del depósito.

En moneda nacional a partir de un mínimo de 100.00 y en divisa de un mínimo de 200.00

Si el cliente incumple el plazo acordado el banco le devuelve todo su dinero y no le paga intereses. Al concluir el tiempo acordado estos se prorrogan por igual plazo e importe.

3. . Certificados de depósitos: Este tipo de depósito a diferencia de los depósitos a plazo fijo, son negociables y admiten endosos.

En los plazos de 3, 6 y 12 meses si el cliente cierra el depósito antes del 50% del tiempo acordado, el banco le devuelve su dinero y no le paga intereses

En el resto de los plazos si el cliente cierra el depósito antes del 25%, el banco le devuelve todo su dinero, pero no le paga intereses. Si cumple con al menos

Rediseño del Producto de Ahorro en la Modalidad de Certificado de Depósito

el 25% de esos plazos, el banco le pagará el 50% del interés ganado hasta el día anterior al cierre.

Los certificados de depósitos no se prorrogan ni se capitalizan los intereses al vencimiento del plazo de imposición.

Todas las operaciones relacionadas con los depósitos a plazos fijos y certificados de depósitos deben realizarse en la sucursal donde se impusieron. 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. Esta modalidad puede ser endosada a favor de una institución financiera u otra persona natural.

Los porcentajes de interés que se pagan por las modalidades de ahorro y tiempo establecido se explica en la tabla No.1.

Tabla No.2.1 Tasas vigente de interés Fuente: Elaboración propia.

PLAZOS	TASAS PASIVAS		
	CUP	CUC	USD
A LA VISTA			
	0,5	0,5	0,25
PLAZOS FIJOS Y CERTIFICADO DE DEPÓSITO			
3 MESES	2	1,5	0,5
6 MESES	2,5	2	0,75
12 MESES	4	2,5	1
24 MESES	5	3	1,25
36 MESES	6	4	1,75
48 MESES	6,25	4,15	1,8
60 MESES	6,5	4,25	1,9
72 MESES	7	NO	NO

Después de describir las características de los productos de ahorro que oferta el BPA para las personas naturales se procede a elaborar el procedimiento para el rediseño del producto de ahorro en la modalidad Certificado de Depósito, teniendo en cuenta que de los productos de esta cartera es el que menos demanda ha tenido, como se muestra en el gráfico 2.4.

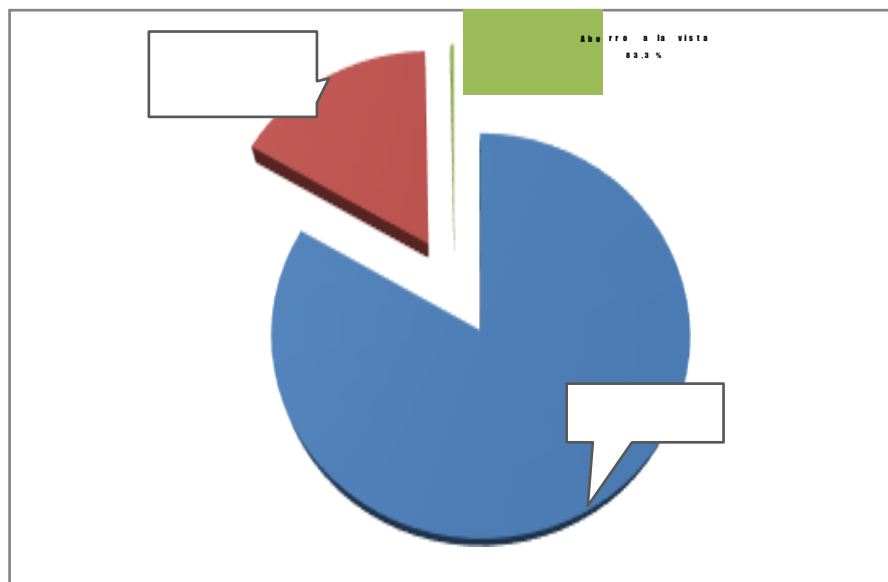


Gráfico: 2.4 Comportamiento de las modalidades de Ahorro al cierre del 2018. Fuente: Elaboración propia

Atendiendo a que no existen antecedentes que indiquen que este tema haya sido estudiado con anterioridad se propone su análisis para conocer las causas por las cuales este producto es el de menor porcentaje de preferencia dentro de la cartera de Banca Personal y, si es pertinente, rediseñarlo.

2.3 Procedimiento para el rediseño del producto de ahorro en la modalidad de Certificado de Depósito.

En la elaboración del actual procedimiento para el rediseño del producto Certificado de Depósito, se tuvieron en cuenta los procedimientos de los autores consultados en el capítulo 1 (Santasmases, 1993); (Schanard, 1994) (Kotler, 1995) y (Nieto y Llamanzares, 1995) para realizar el diseño y rediseño de productos, como se muestra en el gráfico 2.5.

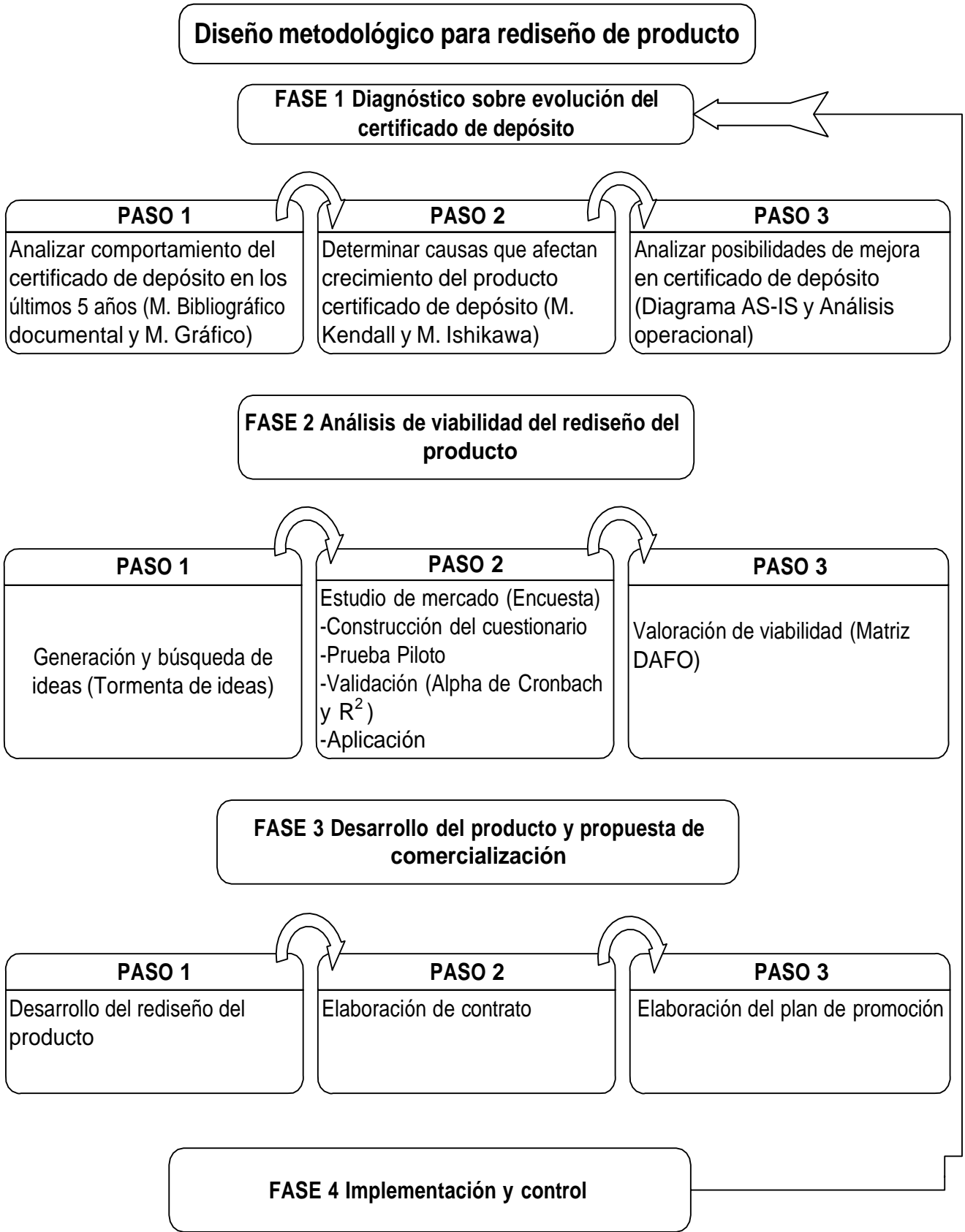


Gráfico 2.4: Diagrama del diseño metodológico. Fuente: Elaboración propia.

Para el presente diseño se definen cuatro fases, cada una tiene pasos, métodos y técnicas que permiten realizar organizadamente el rediseño del producto objeto de estudio.

2.3.1 Fase I: Diagnóstico sobre evolución del Certificado de Depósito

Esta fase consta de tres pasos dedicados al análisis de la evolución del producto, determinación de las causas que afectan su crecimiento y análisis del flujo de proceso y posibilidades de mejora.

Paso 1. Análisis del comportamiento del producto Certificado de Depósito en los últimos cinco años.

Para realizar este análisis se utilizan las estadísticas de la cantidad de contratos de este producto concertados a nivel provincial en los últimos cinco años, mediante el Método de Revisión Bibliográfica Documental. Para ilustrarlo se emplea el Método gráfico.

Paso 2: Determinar causas que afectan el crecimiento del producto.

En el análisis de las causas que afectan el incremento de los contratos de Certificados de Depósitos se emplea el Método de expertos, el cual consiste en seleccionar un grupo de personas con amplios conocimientos sobre la temática a valorar. Ellos determinan factores internos y externos para llegar a conclusiones parciales y finales de las problemáticas de investigación así como emiten vías de soluciones.

Posteriormente se ponderan dichos criterios a partir del Método Kendall, técnica no paramétrica para medir el grado de correlación entre las variables de una muestra.

Una vez identificados los principales factores se aplica el Método de Ishikawa para analizar las subcausas que inciden en ellos. Este método también conocido como diagrama de Causa y Efecto es la representación de varios elementos (causas) de un sistema que pueden contribuir a un problema (efecto). Fue desarrollado en 1943 por el Profesor Kaoru Ishikawa en Tokio. Algunas veces es denominado Diagrama Ishikawa o Diagrama Espina de Pescado por su parecido con el esqueleto de un pescado. Es una herramienta efectiva para estudiar procesos y situaciones, y para desarrollar un plan de recolección de datos.

El Diagrama de Causa y Efecto es utilizado para identificar las posibles causas de un problema específico. La naturaleza gráfica del Diagrama permite que los grupos organicen grandes cantidades de información sobre el problema y determinar exactamente las posibles causas. Finalmente, aumenta la probabilidad de identificar las causas principales.

Paso 3: Analizar posibilidades de mejora en Certificado de Depósito.

Tras determinar las causas y subcausas que afectan el crecimiento del Certificado de Depósito en la cartera de la Banca Personal, se procede a analizar las posibilidades de mejora. Para ello se analizan previamente las entradas y salidas relacionadas con este producto, tomando como referencia lo acontecido en un mes. Tales elementos contribuyen a identificar el flujo de proceso del Certificado de Depósito mediante el Diagrama As-Is.

Esta técnica suele utilizarse para registrar cómo opera realmente el proceso actual, a través de la representación gráfica del flujo de trabajo o de información, lo cual brinda mejor visibilidad y permite el análisis de cada actividad.

Una vez identificadas las operaciones que componen el flujo del proceso se realiza el análisis operacional con el objetivo de determinar las posibilidades de mejora, teniendo en cuenta las operaciones que pueden combinarse, otras que no sean necesarias o incluir nuevas operaciones con el propósito de optimizar la concreción del producto.

2.3.2 Fase II: Análisis de la viabilidad del rediseño del producto

Esta fase consta de tres pasos encaminados a generar ideas para el rediseño, estudiar el mercado y realizar el análisis de la viabilidad del servicio.

Paso 1: Generación y búsqueda de ideas

Para la generación y búsquedas de ideas se aplica la técnica *Brainstorming* al mismo grupo de expertos determinados en la Fase I. Esta técnica también conocida como Tormenta de Ideas, creada por Alex Sobornes en 1941 (Segura, 2006). Esta técnica consiste en una dinámica grupal donde se debate un tema determinado en un primer momento, y en el segundo, se filtran las ideas resultantes.

Se debe utilizar cuando exista la necesidad de:

- ✓ Liberar la creatividad de los equipos

- ✓ Generar un número extenso de ideas
- ✓ Involucrar a todos en el proceso
- ✓ Identificar oportunidades para mejorar

Paso 2: Estudio de mercado

Una vez definidas las ideas preliminares a tener en cuenta en el rediseño del producto se procede al estudio del mercado para adecuar dichas ideas a las necesidades y expectativas de los clientes.

Para el estudio del mercado se realiza la elaboración del cuestionario para la encuesta a aplicar. Dentro de las variables que se miden se encuentran las de comportamiento y se aplica la escala dicotómica junto con preguntas abiertas, para profundizar en los criterios del público objetivo.

Posteriormente se define la muestra a encuestar siguiendo el método probabilístico aleatorio simple, en el cual cada sujeto de la muestra tiene igual oportunidad de ser analizado (Hernández, 1997). Para ello se utiliza la siguiente fórmula.

$$n = \frac{N * K^2 P * Q}{e^2 (N - 1) + K^2 * P * Q}$$

Donde:

N: tamaño de la población

k: nivel de confianza (1.96)

p: probabilidad de éxito (0.5)

q: probabilidad de fracaso (0.5)

e: Error de la investigación (5%)

n: números de encuestas a realizar

Luego se realiza la Prueba Piloto a un 10% de la muestra, criterio considerado como válido por Hernández (1997). Posteriormente se comprueba la fiabilidad y validez del cuestionario a través de las pruebas estadísticas Alpha de Cronbach¹ y R²², cuyos valores deben ser superiores a 0.7 (Valls, 2006). Luego se procede a aplicar la encuesta y más tarde se procesa la información en el software estadístico SPSS versión 15.

Paso 3: Desarrollo y valoración de viabilidad del servicio

¹ Es una medida de las correlaciones entre las variables que forman parte de la escala. Puede calcularse de dos formas a partir de las varianzas o las correlaciones de los ítems.

² Es el proceso de definir las condiciones analíticas y confirmar que el método cumple los objetivos.

Para llevar a cabo el desarrollo del rediseño del producto se contrastarán los resultados de la encuesta a los clientes con las ideas preliminares del grupo de expertos. Posteriormente se analizarán las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del rediseño a partir de la Matriz DAFO, teniendo en cuenta las apreciaciones del grupo de expertos compuesto en la Fase I.

El objetivo del análisis DAFO es determinar las ventajas competitivas de la empresa (Martínez, 1999). El análisis consta de cuatro pasos:

- a)) Análisis interno
- b)) Análisis externo
- c)) Confección de la matriz DAFO
- d)) Determinar la estrategia a emplear

análisis interno

Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis DAFO corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

Análisis externo

El análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización. El análisis externo DAFO puede además complementarse con un análisis PEST.

Para estudiar los datos de procesos en cuanto a las tendencias o patrones a lo largo del tiempo.

Al registrar los puntos de datos en el orden en el cual ocurren, las Gráficas de Comportamiento ofrecen información visual de los cambios en el proceso. Estos puntos de datos pueden o no revelar una tendencia o patrón en el proceso.

En esta fase se muestran los resultados de la matriz, ilustrando en qué cuadrante se encuentra el Banco Popular de Ahorro al valorar el tema de investigación, con el propósito de potenciar las fortalezas para atenuar las amenazas y superar las debilidades del rediseño del producto Certificado de Depósito.

2.3.3 Fase III: Desarrollo del producto y propuesta de comercialización.

Esta fase constará de tres pasos en los cuales se desarrolla el rediseño del producto, se elabora un plan de promoción y se explica cómo se realizaría el lanzamiento del producto.

Paso 1: Desarrollo del Rediseño del producto.

A partir de los resultados de las fases anteriores se describen los cambios que tendrá el producto Certificado de Depósito. Mediante el diagrama As-Is se representa el nuevo flujo del proceso.

Además, se realiza una comparación sobre las características actuales del producto y las ventajas del rediseño.

Paso 2: Elaboración del contrato

Para la elaboración del contrato se tendrá en cuenta el ya existente. Se introducirán las cláusulas correspondientes a las modificaciones, además el adaptará el modelo 26-01 a los nuevos requerimientos.

Paso 3: Elaboración del Plan de promoción.

Para la elaboración del plan de promoción se tuvieron en cuenta los canales de información más utilizados por el público objetivo, de acuerdo con los resultados de la encuesta aplicada en la Fase II.

2.3.4 Fase No.4: Implementación y control

Una vez aprobado el rediseño del producto resulta y realizado un aprueba piloto, es pertinente controlar su aceptación y demanda. De ahí que se proyecten investigaciones de mercado cada 6 meses durante los 2 primeros años del rediseño. No obstante, por limitaciones de tiempo y alcance de la presente investigación, esta fase no será aplicada como parte del desarrollo del actual estudio.

En el próximo capítulo se desarrollará la aplicación del procedimiento metodológico para el rediseño del producto objeto de estudio aplicando las herramientas y métodos previstos.

Conclusiones del capítulo

1. . En este capítulo se aborda lo relacionado con el sistema bancario, en particular, el origen y evolución del Banco Popular de Ahorro. Se ha cealusión a su misión, visión, objeto social y objetivos de trabajo

encaminados a la atención de los clientes internos y externos. También se puntualizan las acciones de trabajo a desarrollar por el área comercial.

2. De igual forma se caracterizan los productos de ahorro de la Banca Personal, con énfasis en el Certificado de Depósito.
3. Para llevar a cabo la presente investigación se propone un procedimiento compuesto de cuatro fases que abarcan desde el diagnóstico, rediseño y análisis de viabilidad del rediseño. Para materializarlo se proponen las siguientes herramientas: M. Kendall, Diagrama Causa-Efecto, Diagrama As-Is, la DAFO.

CAPÍTULO III: REDISEÑO DEL PRODUCTO BANCARIO CERTIFICADO DE DEPÓSITO .

En este capítulo se expone la aplicación del procedimiento propuesto en el capítulo 2 para el rediseño del producto Certificado de Depósito. Se realiza el diagnóstico sobre la evolución del producto objeto de estudio y se analiza la viabilidad del rediseño del producto. También se propone un plan de promoción y lanzamiento del Certificado de Depósito rediseñado.

3.1 Diagnóstico sobre evolución del Certificado de Depósito

Paso 1: Análisis del comportamiento del Certificado de Depósito en los últimos cinco años.

Para llevar a cabo este diagnóstico se partió del análisis de la situación problemática de la Banca Personal en la red de oficinas en la provincia de Matanzas, teniendo en cuenta la necesidad de reactivar el Certificado de Depósitos dentro de la cartera de Personas Naturales, pues al compararlo con los otros productos este muestra un bajo por ciento de aceptación entre los clientes, como se evidenció en el Capítulo II.

Con el propósito de ilustrar su comportamiento se elabora el gráfico de tendencia 3.1, en el cual se muestra cómo ha ido decreciendo el número de contratos del Certificado de Depósito en los últimos cinco años. Para ello se utilizaron las estadísticas establecidas en el sistema informativo del sistema bancario, donde se recoge la información de las oficinas comerciales de la provincia.

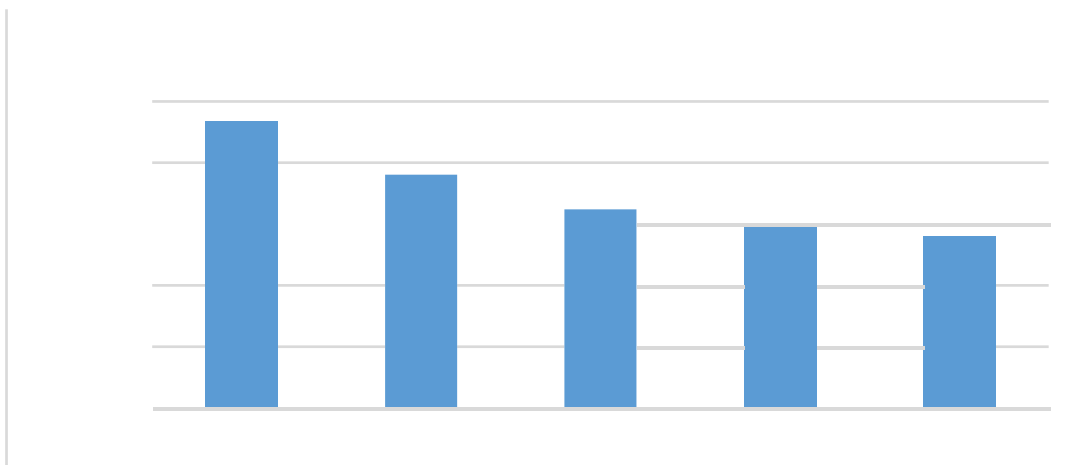


Gráfico: 3.1 Gráfico de tendencia. Fuente: Elaboración propia

Se aprecia que en este período se han cerrado un total de 378 cuentas, lo que representa el 40.3% del total de cuentas existentes en 2015.

Paso 2: Determinación de causas que afectan crecimiento del producto

Para determinar las causas se crea un comité de expertos, seleccionado mediante el cálculo del Coeficiente de Competencia. Se conforma a partir de un grupo de especialistas y cuadros que laboran en el Banco Popular de Ahorro, con conocimientos sobre los temas del área comercial, su tiempo en el sistema bancario y la presentación de investigaciones en eventos así como publicaciones. A partir de los resultados se toman 7 de los 15 candidatos presentados, cuyos valores son superiores a 0.9 como se muestra en el Anexo 1.

Como muestra el gráfico 3.2, el Grupo de Expertos queda conformado por los siguientes directivos y funcionarios:

- Director (E2)
- Subdirectora Comercial (E3)
- Subdirectora Financiera (E8)
- Subdirectora Auditoría (E12)
- Jefe Departamento Banca Personal (E13)
- Jefe Departamento Jurídico (E14)
- Jefe Departamento Organización (E15)

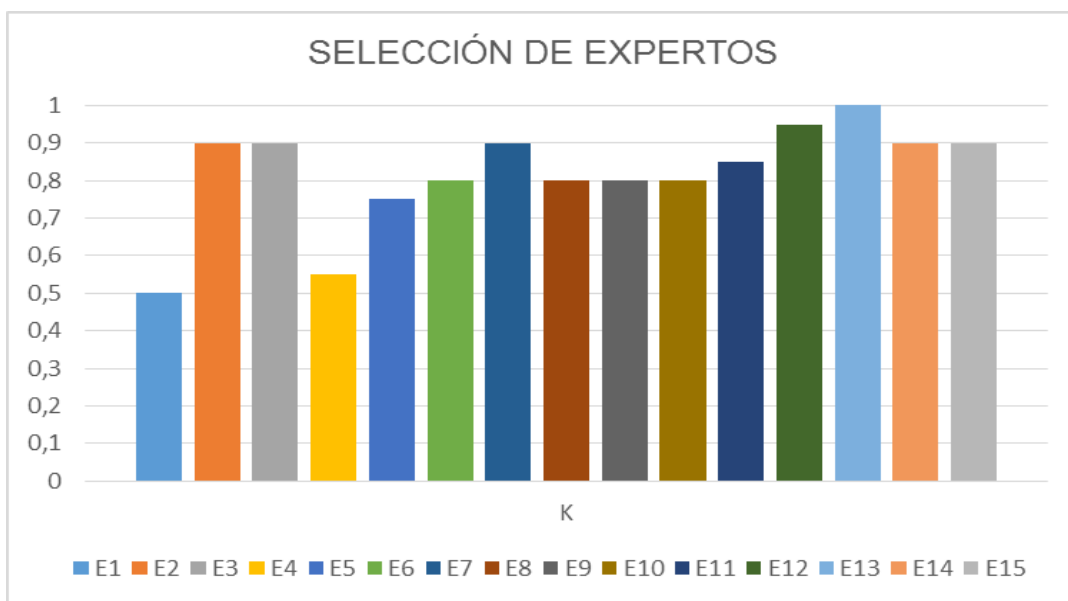


Gráfico 3.2 Selección de expertos.

Fuente: elaboración Propia

Para ponderar las causas definidas por los expertos se aplica el método Kendal (Tabla No.3.2).

Tabla No.3.3 Método KENDALL

Fuente: Elaboración Propia

INSUFICIENCIAS EN EL PROCESO DE APERTURA DE CERTIFICADOS DE DEPÓSITOS	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	Σa_i	Δ	Δ^2	
Desventajas del producto (no atractivo)	3	4	2	1	3	1	1	16	-12	144	x
Inexistencia de modelos necesarios para la ejecución del proceso	6	6	5	5	5	6	6	44	16	256	
Falta de divulgación de los productos de ahorro	5	5	6	6	6	5	5	44	16	256	
Desconocimiento de la población de los productos de ahorro	1	3	3	2	1	2	2	17	-11	121	x
Preparación y competencia del personal	2	2	1	3	2	3	3	18	-10	100	x
Repetición de la operación de identificación del cliente	4	1	4	4	4	4	4	29	1	1	x
								168		878	
T	28										
w	0,87										

$$T = \frac{\sum \sum a_i}{K} \quad W = \frac{12 \cdot \sum \Delta^2}{M^2 \cdot (K^3 - K)}$$

De las seis identificadas el grupo de expertos que tuvo un índice de concordancia de 0.87 calificó como las más significativas las cuatro siguientes.

- Desventajas del producto (no es atractivo)
- Desconocimiento de la población de los productos de ahorro
- Preparación y competencia del personal
- Repetición de la operación de identificación del cliente

Revisión del Producto de Ahorro en la Modalidad de Certificado de Depósito

Una vez identificadas las causas se realizó su análisis a través Diagrama Ishikawa (causa-efecto) como se muestra en el gráfico 33.

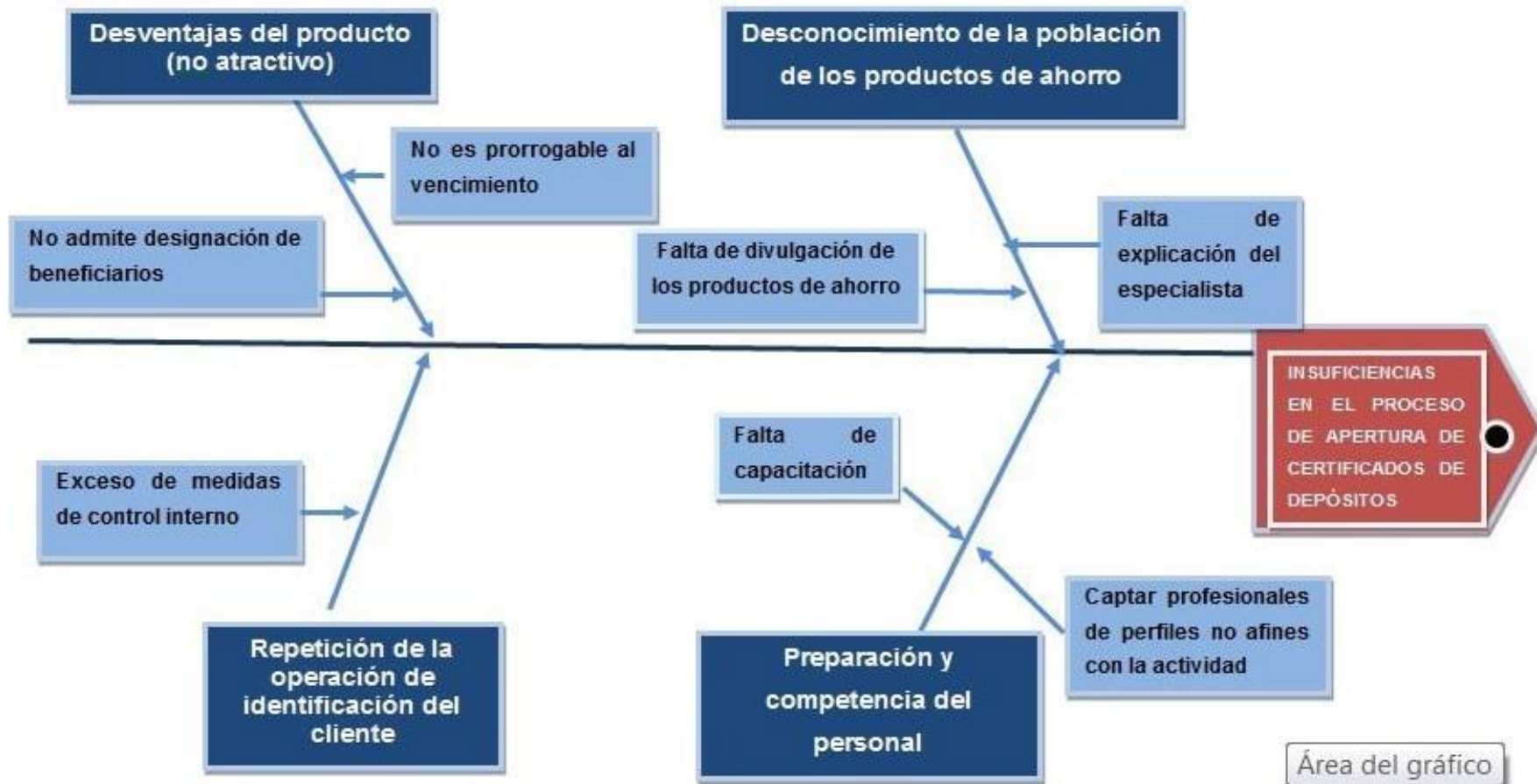


Gráfico 33 Diagrama de Ishikawa. Fuente: Elaboración propia

Paso 3: Analizar posibilidades de mejora

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, se realiza el análisis del flujo del Certificado de Depósito.

En una oficina bancaria se comporta como se explica a continuación, por lo que cada sucursal y caja de ahorro tiene un área destinada para atender a los clientes:

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.

Para su mejor comprensión se muestra en el gráfico 3.4 el diagrama As-Is con el flujo establecido en el Manual para el Certificado de Depósito.

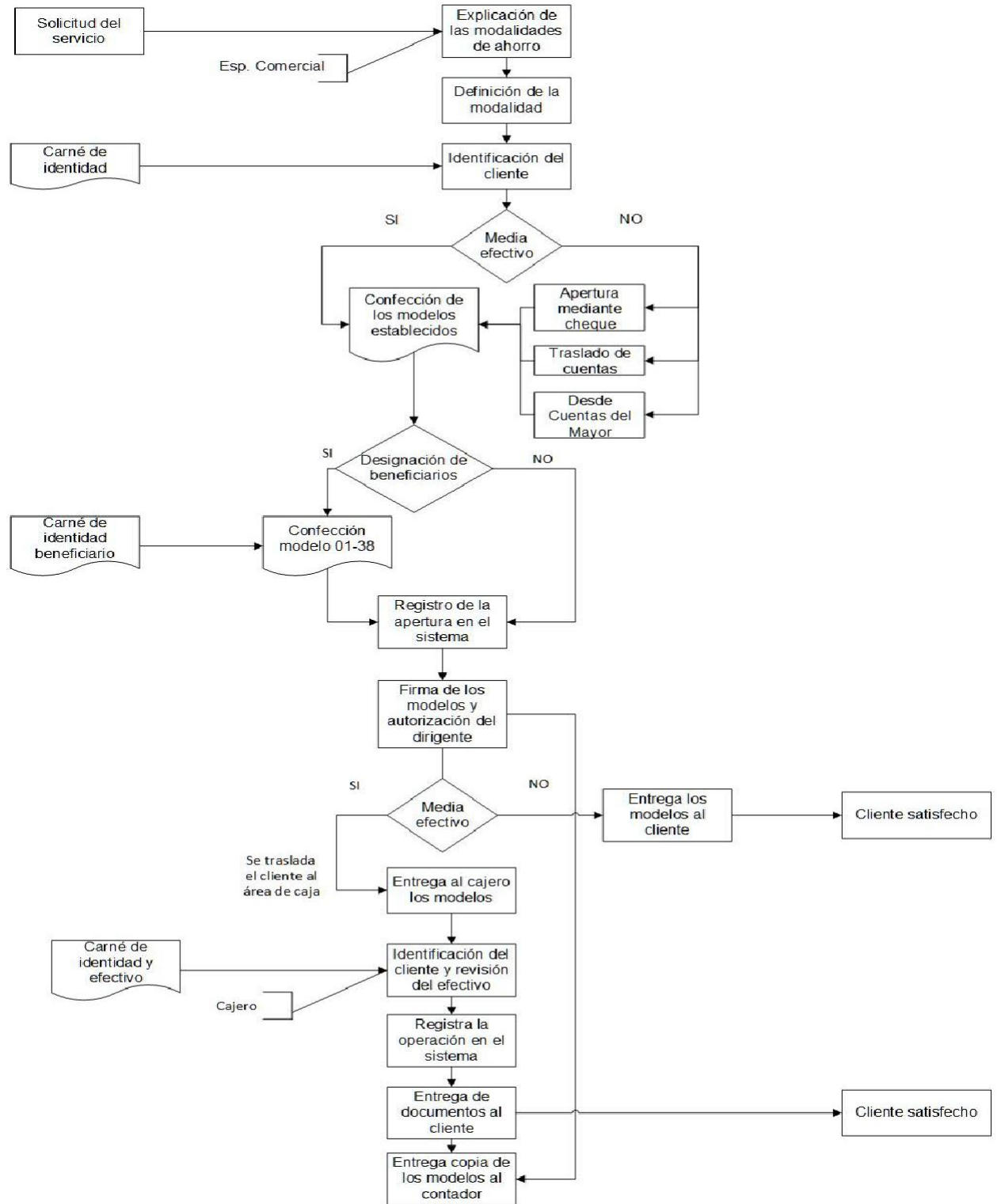


Gráfico 3.4: Diagrama AS-IS. Fuente: Elaboración propia

Una vez identificadas las operaciones que componen el flujo del proceso del Certificado de depósito se procede a realizar el análisis operacional para determinar las posibilidades de mejora.

Tabla No.3.4 Análisis operacional para las reservas de mejora.

Fuente:

Elaboración propia.

Actividades																
	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 dirigente.	X		X		X	X			X		X		X			X
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

Para realizar el análisis operacional se utilizó el criterio del grupo de expertos seleccionado en la Fase I. Se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos:

- Diagrama AS-IS.
- Tiempo previsto para que le cliente desarrolle cada paso.
- Total de clientes en un día que realizan aperturas de cuentas de ahorro en el área comercial.
- Pertinencia de las operaciones a realizar

Este análisis del proceso determinó que no todas las operaciones son necesarias y que no se encuentran correctamente ubicadas dentro del flujo, 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 e insuficiente asignación de combustible. Todas poseen estándares, pero se constata la necesidad de mejoras y la posibilidad de perfeccionar el sistema de control.

3.2 Análisis de viabilidad del rediseño del producto.

Paso 1: Generación y búsqueda de ideas.

Se trabajó con el Grupo de Experto con el método Tormenta de Ideas, la cual se realizó en un ambiente favorable. Los tres momentos concebidos para la organización del trabajo se agruparon de la siguiente manera:

1. . Explicación de la actividad.

La investigadora explica a los presentes cómo se aplica la técnica que se utilizará, se precisan los tiempos, las intervenciones de cada miembro del Grupo de Experto, la finalidad que se persigue con el trabajo a desarrollar.

Necesidades:

- a)) Generar un número extenso de ideas.
- b)) Identificar oportunidades para mejorar.

2. . Trabajo con las ideas expresadas por cada experto.

La facilitadora (Subdirectora comercial) conduce la actividad, las ideas expuestas se colocan en una pizarra acrílica. Como resultado del debate se enunciaron las siguientes:

- Capacitación individual. (especialistas comerciales)
- Divulgación.
- Desconocimiento. (clientes externos)
- Selección. (capital humano)
- Competencia comercial. (oferta y demandas de productos)

3. . Resumen del trabajo realizado.

En este momento se realiza el resumen de las causas, así como las propuestas de soluciones. Se anotaron un total de 25 posibles causas que han incidido en el problema objeto de estudio, coincidiendo 5 del total de las mencionadas. Para ellas se proponen las siguientes medidas a tomar:

- Revisar la campaña de divulgación sobre los productos de Ahorro que promociona el Banco Popular de Ahorro para que los clientes puedan apreciar las ventajas y desventajas de estos.
- Precisar con el Departamento de RRHH la selección del capital humano que laborará en las áreas comerciales.
- Insistir en la capacitación individual de los especialistas comerciales, a quienes debe garantizársele una preparación adecuada, haciendo énfasis en el intercambio con el cliente en el momento que se le informe sobre los productos de ahorro.

Paso 2: Estudio de mercado.

Para el estudio del mercado se realiza la elaboración de una encuesta para los clientes externos (Anexo No.2). Las variables medidas incluyen:

1. . Conocimiento sobre productos bancarios
2. . Interés en utilizar productos de ahorro
3. . Necesidades financieras

as Selección del mercado meta.

:-

Teniendo en cuenta que los productos de ahorro están destinados a personas naturales, se define el mercado meta como toda la población matancera comprendida entre los 18 y 65 años de edad, correspondiéndola como el personal en edad laboral.

Para la selección de la muestra se aplicó el método probabilístico aleatorio simple explicado en el capítulo 2.

De acuerdo con el último censo de Matanzas la población comprendida entre 18 y 65 años asciende a 460 547. La muestra seleccionada fue de 384, utilizando el 95% de confianza y 5% de margen de error. (Anexo No.3)

La prueba piloto se aplicó al 15% de la población criterio avalado por Malhotra (2008). El cuestionario fue validado teniendo en cuenta el análisis de fiabilidad de las escalas a partir del empleo del coeficiente Alfa de Cronbach refleja un valor de 0,929 como se puede apreciar, es superior a 0,7 y el cálculo del coeficiente R^2 evidencia la validez del instrumento aplicado con un valor de 0,767 también superior a 0,7 aplicado en el software SPSS. (Anexo No.4).

La encuesta evidenció que el 86% de la población conoce las diferentes cuentas de ahorro. De ellos, el 74% reconoce el producto Certificado de Depósito. De estos últimos el 81% sabe que si interrumpe la cuenta antes del tiempo pactado no pierden todos los intereses y, además, conoce el porcentaje de interés que se paga.

Por otro lado, el 34% domina que su cuenta puede endosarse, mientras el 93% conoce que no admite beneficiario y el 91% también conoce que no es posible capitalizar los intereses al principal.

Debe señalarse que la población que conoce las características del Certificado de Depósito no está dispuesta a utilizarlo con las condiciones actuales del contrato. De hecho, entre los aspectos destacados por los encuestados como negativos se encuentran la imposibilidad de designar beneficiarios y la no capitalización de los intereses, unido a la necesidad de acudir al banco para renovar el Depósito una vez vencido el tiempo pactado.

Sobre la posibilidad de modificar el actual contrato del Certificado de Depósito el 93% estuvo de acuerdo. Al indagar sobre sus criterios relacionados con las posibles modificaciones destaca que el 96% está de acuerdo con que los plazos del Certificado de Depósito sean de 12, 36 y 60 meses.

Teniendo en cuenta la relevancia que tiene para los clientes poder disponer de una parte de los intereses si se interrumpe el tiempo pactado (89% de acuerdo), se comprobaron los porcentajes que les resultarían más atractivos, según los plazos, resultando que el 94% estuvo de acuerdo con que se aplicara

el 15% si la interrupción del contrato ocurría superado el 20% del tiempo pactado en los plazos de 12, 36 y 60 meses.

Relacionado con la posibilidad de saldar una deuda contraída con terceros mediante el traspaso de una cuenta en el banco (endoso) el 87,9% estuvo de acuerdo.

En torno a la hibridación del Certificado de Depósito con otras modalidades de ahorro, 97,5% consideró atractiva la posibilidad de asociar el 50% de los intereses a una tarjeta magnética, mientras con el otro 50% se abriría un plazo fijo por un año con capitalización de intereses.

De modificarse el producto el 92% declaró lo recomendaría a otros clientes.

Paso 3: Valoración de la viabilidad.

Para determinar cuán viable sería el rediseño del producto Certificado de Depósito se realizó una matriz DAFO, teniendo en cuenta los resultados de la encuesta aplicada a los clientes y las consideraciones del comité de expertos elegido anteriormente en el paso 2 de la fase 1.

Con el propósito de identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en torno al rediseño del Certificado de Depósito se realizó primeramente una Tormenta de Ideas con los expertos.

De esa tormenta de ideas el resultado fue el siguiente:

Fortalezas

- 1- Amplia red de oficinas bancarias en la provincia.
- 2- Oficinas bancarias con horario extendido.
- 3- Procedimiento claro y preciso.
- 4- Sistema contable en tiempo real.

Oportunidades

- 1- Política monetaria del país en función de la captación de pasivos para colocarlos.
- 2- Segmentos de mercados necesitados de financiamientos.
- 3- Único competidor (BANDEC) no especializado en personas naturales.
- 4- Existencia de diversos canales para la promoción de los servicios.

Debilidades

- 1- Insuficiente capacitación del personal del área comercial.
- 2- Diseño actual del Certificado de Depósito poco atractivo.
- 3- Insuficiente promoción del Certificado de Depósito.

Rediseño del Producto de Ahorro en la Modalidad de Certificado de Depósito

4- Insuficiente desarrollo tecnológico para prestar servicios.

Amenazas

- 1- Desconocimiento de la población de los productos de ahorro.
- 2- Interés de BANDEC por ampliar su participación en el mercado de personas naturales.
- 3- Diversidad de legislaciones que inciden en la actividad bancaria.
- 4- Temor de la población a represalias fiscales.

Después de determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se procede a realizar los cálculos para determinar el cuadrante en que se encuentra la organización respecto con el producto objeto de estudio, así como poder identificar si las fortalezas permiten aprovechar las oportunidades y atenuar las debilidades y enfrentar las amenazas.

Se calcularon los totales y porcentajes correspondientes a cada cuadrante, como se observa en la tabla No.3.5. Para la puntuación se tuvo en cuenta una escala ordinal de 1 al 7, donde cada uno se valora como sigue:

- 7 muy alto
- 6 alto
- 5 ligeramente alto
- 4 medio
- 3 ligeramente bajo
- 2 bajo
- 1 muy bajo

Tabla No.3.5 Matriz DAFO Fuente: Elaboración Propia

	O 1	O 2	O 3	O 4		A 1	A 2	A 3	A 4	
F1	6	6	7	5	24	6	6	2	2	16
F2	6	6	7	5	24	4	3	2	2	11
F3	7	5	4	4	20	6	2	2	2	12
F4	6	6	4	2	18	2	2	2	2	8
76,79					86	41,96				47
D1	7	6	6	7	26	7	7	7	7	28
D2	7	4	6	5	22	6	4	2	2	14
D3	7	5	7	7	26	7	5	2	2	16
D4	7	7	4	2	20	6	2	2	2	12
83,93					94	62,5				70

El análisis de la matriz reveló que la organización se encuentra en estado adaptativo. El declive del producto compromete el cumplimiento de los objetivos de trabajo, de ahí que su rediseño constituya una oportunidad para ampliar la participación en el mercado de personas naturales, lo que

contribuiría a diversificar también la cartera de la Banca Personal con las nuevas propuestas.

3.3 Desarrollo del producto y propuesta de comercialización.

Paso 1: Desarrollo del producto.

Teniendo en cuenta los resultados de las herramientas aplicadas procedemos a elaborar la propuesta del rediseño con las nuevas características del producto objeto de estudio, con el propósito final de la aceptación de los clientes.

Producto de Ahorro Certificado de Depósito para personas naturales.

Capítulo No.1 Generalidades.

- Será un contrato de depósito por importes y plazos determinados, formalizado en un título normativo emitido por el Banco ofreciendo una rentabilidad fija hasta su vencimiento y con posibilidades de negociación en la formalización del contrato.
- El titular se compromete con el Banco a no utilizar el dinero depositado durante el transcurso del plazo previamente acordado entre ambas partes, considerándose a partir de la fecha de emisión del certificado a cambio de devengar intereses mayores que lo que obtendría en los depósitos a la vista.
- Se elaboran contratos a todas las personas naturales, mayores de edad, cubanas o extranjeras residentes permanentes o temporales en el territorio nacional.
- Los contratos podrán ser solo a título individual, representando a menores de los cuales sean padres, tutores o por representación voluntaria mediante un Poder Notarial.
- Se le abrirán cuentas a personas incapacitadas en el orden civil que requieran este servicio debido a que son beneficiarios de pólizas de seguros, cuando por decisión del tribunal o la fiscalía disponga, o mediante aprobación del Secretario del BPA.
- Se utilizará como identificación:
 - ✓ Personas naturales cubanas: Carné de Identidad.
 - ✓ Personas naturales extranjeras permanentes: Documento oficial cubano de identificación.

Rediseño del Producto de Ahorro en la Modalidad de Certificado de Depósito

-
- ✓ Personas naturales extranjeras con residencia temporal: Documento oficial cubano de identidad como residencia temporal
 - Para las personas naturales extranjeras con funciones diplomáticas acreditadas en el territorio nacional se procederá su identificación como sigue:
 - ✓ Documento oficial expedido por el Ministerio de Relaciones Exteriores; donde explique jurídicamente su licencia para operar cuentas corrientes en divisa o la certificación del Banco si existiese una cuenta abierta a nombre del solicitante.
 - ✓ Si cambia su representación legal, se adjunta al contrato Resolución del Jefe máximo de la entidad que autorizó al cambio y los datos nuevos.
 - Se utilizará el nuevo Modelo 26-02 "Certificado de Depósito", este solo se utilizará en el territorio, siendo un modelo nominativo y negociable; pudiendo ser transferida su propiedad mediante endoso hasta 4 veces.
 - Los saldos estarán representados en las monedas CUP, CUC y USD con importes mínimos de 1000 CUP y 500 CUC o USD.
 - Los plazos de imposición serán por 3, 6, 12, 24, 36 y 60 meses.
 - En los Certificados emitidos a nombre de personas naturales, en caso de fallecimiento del titular del certificado o del último endosatario, su importe es tramitado por herencia de acuerdo a lo establecido por las leyes vigentes.
 - Los Certificados emitidos a nombre de personas naturales admiten otorgamiento de poder notarial o bancario y puede ser solicitado por el titular o último endosatario.
 - El titular de un certificado puede negociarlo con el Banco emisor o un tercero si así lo desea, mediante el correspondiente endoso que debe hacerse ante el Banco emisor.
 - En caso de endoso, el precio de negociación se acuerda entre las partes.
 - Todas las operaciones de pago, endoso y cancelación se efectúan en la Sucursal que emite el certificado:
 - ✓ La negociación con el Banco Popular de Ahorro de certificados emitidos por este, o de certificados emitidos por otros Bancos, se efectúa de acuerdo con los criterios de compra de nuestro Banco. De efectuarse dicha compra, el titular del certificado lo endosa a favor del Banco Popular de Ahorro.

✓ De presentarse el cliente antes del vencimiento para la negociación del certificado, el Banco dispone de un término de 72 horas, o 7 días hábiles en el caso de certificados por importes mayores de 10,000 USD, CUC para hacerlo efectivo.

- Los certificados pueden ser empleados por sus tenedores, autorizados según registro del Banco emisor, como garantía en operaciones de crédito que realicen con los intermediarios financieros, según instrucciones que se emitan al efecto.

Capítulo No.2 Características específicas del producto.

Aspectos generales:

- La cuenta admitirá endoso a personas naturales o una institución financiera.
- Los certificados pueden ser empleados por sus tenedores, autorizados según registro del Banco emisor, como garantía en operaciones de crédito que realicen con los intermediarios financieros, según instrucciones que se emitan al efecto.
- En los Certificados emitidos a nombre de personas naturales, en caso de fallecimiento del titular del certificado o del último endosatario, su importe es tramitado por herencia de acuerdo con lo establecido por las leyes vigentes.

Aspectos no negociables:

- No se acepta beneficiario.
- No se capitalizan los intereses al finalizar el periodo pactado

Aspectos negociables durante la formalización del contrato:

- El cliente, a la hora de formalizar el contrato, puede elegir entre las siguientes modalidades:
 - A. . Abrir el Certificado de Depósito, por alguno de los plazos establecidos y al finalizar el tiempo pactado, cerrar la cuenta y pagar el interés acumulado.
 - B. . Abrir el Certificado de Depósito, por alguno de los plazos establecidos y al finalizar el tiempo pactado, colocar el 100% de los intereses en una tarjeta magnética.
 - C. . Abrir el Certificado de Depósito, por alguno de los plazos establecidos y al finalizar el tiempo pactado, colocar el 100% de los intereses en un plazo fijo por un año (4% de interés), con capitalización de intereses.

Rediseño del Producto de Ahorro en la Modalidad de Certificado de Depósito

D. . Abrir el Certificado de Depósito, por alguno de los plazos establecidos y al finalizar el tiempo pactado, colocar el 50% en una tarjeta magnética y el otro 50% en un plazo fijo por un año (4% de interés), con capitalización de intereses.

Pago de intereses:

- Para todos los plazos y modalidades: si se interrumpe el contrato antes de completar el 30% de su cumplimiento no se paga interés alguno.
- Para todos los plazos y modalidades el interés a pagar si se interrumpe el contrato después de transcurrido el 30% del tiempo pactado se comportaría como se establece en la tabla 3.7.

Tabla 3.7 Tratamiento de los intereses según periodo en que se realice la interrupción. Fuente: Elaboración propia.

No.	Plazo pactado	Tiempo en banco	Interés a pagar
1	3, 6, 12 meses	30 % del tiempo pactado	12% de los intereses hasta el día anterior del cierre de la cuenta.
2	24, 36 y 60 meses	30 % del tiempo pactado	50% de los intereses hasta el día anterior del cierre de la cuenta.

En caso de que el cliente haya elegido las modalidades B, C o D y acuda al banco para interrumpir el Certificado de Depósito, se le liquidarían los intereses de acuerdo con lo establecido anteriormente, cancelándose el depósito en tarjeta magnética o plazo fijo de dichos intereses.

Capítulo No.3 Liquidación

Si el titular o último endosatario se presenta en el Banco dentro de los 10 días siguientes al vencimiento del plazo acordado se le paga de inmediato. De presentarse luego de transcurridos 10 días de la fecha de vencimiento, el Banco dispone de 72 horas para liquidar los certificados hasta 10 mil; mayores de 10 mil y hasta 500 mil, 7 días y 15 días en los importes mayores de 500 mil, para efectuar la operación, teniendo en cuenta el criterio de Tesorería de la Provincia.

Se le realizaron aportes novedosos al producto por cual se procede a realizar una comparación teniendo en cuenta las características del producto actual con la propuesta de rediseño.

Política del Estado de Fomento Modalidad de Certificado de Depósito

Tabla No.3.7 Comparación entre el producto actual y la propuesta de rediseño Fuente: elaboración propia

Aspectos	Diseño actual	Propuesta de rediseño
Contrato	<p data-bbox="510 357 1173 619">Negociable El cliente contrata el Certificado de Depósito, por alguno de los plazos establecidos y al finalizar el tiempo pactado, cerrar la cuenta y pagarel interés acumulado.</p>	<p data-bbox="1205 357 2069 448">Negociable. Puede elegir alguna de las cuatro modalidades siguientes:</p> <p data-bbox="1205 459 2069 619">A. Abrir el Certificado de Depósito, por alguno de los plazos establecidos y al finalizar el tiempo pactado, cerrar la cuenta y pagarel interés acumulado.</p> <p data-bbox="1205 630 2069 842">B. Abrir el Certificado de Depósito, por alguno de los plazos establecidos y al finalizar el tiempo pactado, cobrar el 100% de los intereses en una tarjeta magnética.</p> <p data-bbox="1205 853 2069 1066">C. Abrir el Certificado de Depósito, por alguno de los plazos establecidos y al finalizar el tiempo pactado, cobrar el 100% de los intereses en un plazo fijo por un año (4% de interés), con capitalización de intereses.</p> <p data-bbox="1205 1077 2069 1337">D. Abrir el Certificado de Depósito, por alguno de los plazos establecidos y al finalizar el tiempo pactado, cobrar el 50% en una tarjeta magnética y el otro 50% en un plazo fijo por un año (4% de interés), con capitalización de intereses.</p>

Política del Banco de Comercio Nacional de Certificados de Depósito

<p>Pago de intereses si se interrumpe el contrato antes del vencimiento</p>	<p><u>Plazos de 3, 6 y 12 meses</u> De presentarse el cliente para liquidar su certificadob antes de haber transcurrido el 50% del término pactado se le pagará el principal y pierde el derecho al cobro del interés. De presentarse el cliente después de transcurrido el 50% del término pactado se le pagará el principal más el 50% de los intereses devengados hasta el día anterior.</p> <p><u>Plazos de 24, 36 y 60 meses</u> De presentarse el cliente para liquidar su certificadob antes de haber transcurrido el 25% del término pactado se le pagará el principal y pierde el derecho al cobro del interés. De presentarse el cliente después de transcurrido el 25% del término pactado se le pagará el principal más el 50% de los intereses devengados hasta el día anterior.</p>	<p>Para todos los plazos y modalidades si se interrumpe el contrato antes de completar el 30% de su cumplimiento no se pagará interés alguno. Cuando supere el 30% Si el Certificadob de Depósito se pactó en estos plazos 3, 6, 12 meses, se pagará el 12% de los intereses hasta el día anterior de la cierre de la cuenta. Si el Certificadob de Depósito se pactó en estos plazos 24, 36, 60 meses, se pagará el 50% de los intereses hasta el día anterior de la cierre de la cuenta.</p>
---	---	---

Paso 2: Elaboración de contrato

a)) Propuesta de nuevo contrato



CONTRATO DEL CERTIFICADO DE DEPÓSITO

Modelo 01- 47

No. ____ (1) __/____

DE UNA PARTE: El Banco Popular de Ahorro, creado mediante el Decreto-Ley No. 69 de fecha 18 de mayo de 1983, con domicilio legal en Calle 16 No. 306 e/ 3ra y 5ta Avenidas, municipio Playa, provincia La Habana, representado en este acto por _____ (2) _____ en su carácter, de _____ (3) _____ de la Sucursal _____ (4) _____ lo que acredita debidamente con _____ (5) _____; en lo adelante el BANCO.

DE LA OTRA PARTE: _____ (6) _____, natural de _____ (7) _____, ciudadano _____ (8) _____, de estado civil _____ (9) _____, con documento de identificación _____ (10) _____ número _____ (11) _____ y residente en Calle _____ (12) _____ No. /Km. _____ (12) _____, Edif. _____ (12) _____ Apto _____ (12) _____, entre calles _____ (12) _____ y _____ (12) _____, Rpto. o Pueblo _____ (12) _____, Código Postal _____ (12) _____, Municipio _____ (12) _____, Provincia _____ (12) _____, en lo adelante el TITULAR, representado en este acto por _____ (13) _____, ciudadano _____ (14) _____, con documento de identificación _____ (15) _____ número _____ (16) _____ Relación con el Titular _____ (17) _____, Documento que lo declara representante _____ (18) _____.

DE LA OTRA PARTE: _____, natural de _____, ciudadano _____, de estado civil _____, con documento de identificación _____ número _____ y residente en Calle _____ No. /Km. _____, Edif. _____ Apto. _____, entre calles _____ y _____, Rpto. o Pueblo _____, Código

Rediseño del Producto de Ahorro en la Modalidad de Certificado de Depósito

Postal _____, Municipio _____, Provincia _____
-----, en lo adelante el TITULAR,
representado en este acto por
-----,
ciudadano _____, con documento de identificación
----- número _____ Relación con el Titular
-----, Documento que lo declara representante
-----.

AMBAS PARTES: Reconociéndose mutuamente el carácter y representación con que comparecen acuerdan suscribir el presente Contrato para el Depósito No. ___ (19) ___, de titularidad _____ (20) _____ y moneda __ (21) ___, por un plazo de ___ (22) ___ y los intereses decide ___ (23)___ cobrarlos__ (23) __ que sean colocados en una tarjeta magnética____ bajo los términos y condiciones establecidas en las siguientes cláusulas:

PRIMERA: OBJETO DEL CONTRATO .

El presente Contrato tiene por objeto la captación de recursos monetarios temporalmente libres y su rentabilidad mediante la imposición de determinada cantidad de dinero, en lo adelante Depósito, durante un plazo acordado entre el BANCO y el TITULAR con el compromiso de este último, de que hasta el vencimiento de dicho plazo no incrementará ni disminuirá la suma depositada. Con la suscripción del presente Contrato se entenderá que el Titular acepta y se adhiere a lo estipulado en las Reglas del Servicio de Ahorro Nacional.

SEGUNDA: DEL DEPÓSITO Y EL TÍTULO .

Los Depósitos podrán realizarse en las monedas que autorice el Banco y podrán ser Individuales o Conjuntos cuya operatividad la define el BANCO . El BANCO acepta el Certificado de Depósito con la recepción del importe a depositar, lo que hace constar en el Título del Certificado de Depósito que le entrega al TITULAR y que representa la evidencia del efectivo en__ (24)___ CUP, ___ (24)___ CUC y__ (24) __ USD depositado por los plazos de __ (25) __ 3 meses, ___ (25)___ 6 meses, __ (25) ___ 12 meses, __ (25)___ 24 meses, ___ (25)___ 36 meses y __ (25)___ 60 meses .

El Título tiene carácter personal, el TITULAR deberá comunicar al Banco su sustracción, pérdida o destrucción; es negociable y requiere la aprobación del BANCO para su endoso .

Rediseño del Producto de Ahorro en la Modalidad de Certificado de Depósito

La extracción del depósito por parte del TITULAR lo puede realizar antes del vencimiento del plazo acordado, pudiendo negociar con el BANCO los intereses, los cuales se ajustarán a los siguientes términos:

No.	Plazo pactado	Tiempo en banco	Interés a pagar
1	3, 6, 12 meses	30 % del tiempo pactado	12% de los intereses hasta el día anterior del cierre de la cuenta.
2	24, 36 y 60 meses	30 % del tiempo pactado	50% de los intereses hasta el día anterior del cierre de la cuenta.

Si al vencimiento del plazo acordado el TITULAR no se presenta en la Sucursal bancaria para reclamarlo, el BANCO le reservara los intereses devengados pero no lo prorrogará, respetando los derechos del TITULAR.

EL TITULAR está obligado a personarse en la Sucursal bancaria donde realizó el Depósito para realizar todas las operaciones relativas al mismo, liberando al BANCO de toda responsabilidad por las operaciones que se inicien a partir de acuerdo personal con sus trabajadores u otra persona, dentro o fuera de la Sucursal.

EL TITULAR se responsabiliza con la licitud del origen y/o destino del dinero depositado.

TERCERA: COMISIONES E INTERESES.

Las comisiones e intereses que el BANCO aplica a los Depósitos son publicadas para conocimiento del TITULAR, en Pizarra Informativa, en lugar accesible en todas sus Sucursales.

Los intereses serán acreditados al vencimiento del plazo acordado, donde EL TITULAR definirá las opciones de pago, las cuales pueden ser:

A. . Abrir el Certificado de Depósito, por alguno de los plazos establecidos y al finalizar el tiempo pactado, cerrar la cuenta y pagar el interés acumulado. ____ (26) ____

B. . Abrir el Certificado de Depósito, por alguno de los plazos establecidos y al finalizar el tiempo pactado, colocar el 100% de los intereses en una tarjeta magnética. ____ (26) ____

C. . Abrir el Certificado de Depósito, por alguno de los plazos establecidos y al finalizar el tiempo pactado, colocar el 100% de los intereses en un plazo fijo por un año (4% de interés), con capitalización de intereses. ____ (26) __

Rediseño del Producto de Ahorro en la Modalidad de Certificado de Depósito

D. Abrir el Certificado de Depósito, por alguno de los plazos establecidos y al finalizar el tiempo pactado, colocar el 50% en una tarjeta magnética y el otro 50% en un plazo fijo por un año (4% de interés), con capitalización de intereses. __ (26)

CUARTA: COMPENSACIÓN.

El TITULAR del Depósito, en ocasión de relaciones financieras mantenidas con el BANCO, lo autoriza para cargar a este todo saldo deudor vencido que, por este concepto, pueda contraer, realizando la operación de compensación o reintegro que fuere preciso.

Si autoriza ___ (27) ___ No autoriza ___ (27) __

QUINTA: INMOVILIZACIÓN Y CIERRE DEL DEPÓSITO.

El Depósito se cierra por el retiro total o parcial de sus fondos en o antes del vencimiento del plazo acordado y por los casos previstos en la Ley. El TITULAR podrá cerrar el Depósito en el momento que determine, ya sea personalmente o a través de su representante.

Además, el BANCO puede inmovilizar los saldos o cerrar el Depósito en cualquier momento, previo aviso al TITULAR en los siguientes casos:

1. A solicitud de autoridad competente.
2. Cuando el TITULAR suministre información falsa, incumpla con las obligaciones de este contrato.
3. Cuando se notifique por el TITULAR la sustracción, pérdida o destrucción del Título.

El BANCO se libera de responsabilidad ante la intervención, o resultados de reclamaciones, de terceros sobre el importe del Depósito.

SEXTA: HEREDEROS.

Los Certificados de Depósito no admiten designación de beneficiarios, en caso de fallecimiento del TITULAR a disposición de quienes acrediten su condición de herederos, conforme a la legislación común. Estos depósitos no admiten designación de beneficiarios.

SÉPTIMA: SECRETO BANCARIO.

El Banco guardará la debida reserva sobre el origen, cuantía, datos de del(os) titular(es) y otros aspectos relacionados con los Depósitos, según lo dispuesto en la legislación vigente.

OCTAVA: COMUNICACIONES.

Rediseño del Producto de Ahorro en la Modalidad de Certificado de Depósito

El TITULAR señala como domicilio el consignado en este Contrato, donde se le enviarán todas las comunicaciones escritas o notificaciones que decida el Banco si no muestra objeción. De no aceptarse por el Titular, es de su obligación y responsabilidad mantener actualizado en el Banco la vía, el lugar o dirección que acepta de notificación o remisión de información en correspondencia a lo expuesto anteriormente, aceptando que para todos los efectos legales sea:

----- (28) -----.

Cualquier variación de su domicilio deberá ser comunicada al BANCO, específicamente en la Sucursal donde impuso su Depósito.

El TITULAR también debe comunicar al BANCO cualquier cambio relacionado con su documento de identidad, su estado civil, o cualquier otro de los datos que se solicitan para la apertura de la cuenta.

NOVENA: AUTORIZACIÓN PARA CONSULTA Y REPORTE A LAS CENTRALES DE RIESGO.

El TITULAR autoriza al BANCO a incorporar sus datos de carácter personal que figuran en este Contrato, así como los que se originen como consecuencia de la ejecución del mismo, a un registro y base de datos de clientes, y a su tratamiento informático y automatizado, para que con fines estadísticos, de control o de información, reporte, solicite, procese y divulgue a la Central de Información de Riesgos, toda la información referente a su comportamiento como cliente.

DÉCIMA: DÍAS HÁBILES BANCARIOS.

Son días hábiles bancarios los comprendidos de lunes a viernes, en los horarios establecidos por el BANCO.

Las operaciones que se realicen en horarios adicionales o extendidos, se tendrán por efectuadas el día hábil bancario siguiente a aquel en que se llevaron a cabo.

Se consideran días no hábiles bancarios los días feriados públicos y de conmemoración nacional establecidos en el país.

UNDÉCIMA: JURISDICCIÓN Y LEY APLICABLE.

Las Partes aceptan someter sus discrepancias al Tribunal competente, siendo aplicable las leyes sustantivas y procesales cubanas.

DUODÉCIMA: ENTRADA EN VIGOR Y MODIFICACIONES.

El presente Contrato entrará en vigor en la fecha de su firma y estará vigente mientras existan obligaciones por las partes.

Rediseño del Producto de Ahorro en la Modalidad de Certificado de Depósito

 El TITULAR manifiesta que conoce y acepta el contenido del Reglamento correspondiente al producto y servicio al cual se vincula y que están incorporados en este documento. En prueba de lo anterior se suscribe por las partes que intervienen.

Y para que así conste, firman el presente documento en dos (2) ejemplares, a un solo tenor y un mismo efecto, en _____ (29) _____, a los _____ días del mes _____ de 20_____.

(30)

(31)

Por el BANCO
 REPRESENTANTE

Por el TITULAR o

Nombre y Apellidos

Nombre (s) y Apellidos

Cargo

Firma

Firmas

Cierre (32)

Fecha: días_____ mes_____ año_____

Explicación modelo de contrato Anexo No. 5

En este modelo 26-1 se oficializa se describe las características de la cuenta con la opción seleccionada por el cliente. Anexo No.6

El área comercial de la oficina bancaria deberá tener en cuenta que para el pago de los intereses estará sujeto a opción seleccionada, para su cumplimiento se elaborarán contratos para tarjeta magnética y cuentas para Plazo Fijo.

Paso 3: Elaboración del plan de promoción.

Teniendo en cuenta el rediseño del Certificado de Depósito se propone el siguiente Plan de acción para la promoción, como se muestra en la gráfica 3.8.

Tabla No.3.8 Plan de acción para la promoción del producto de ahorro en su modalidad certificado de depósito. Fuente: Elaboración propia.

No.	Acciones	Fecha de cumplimiento	Responsables
GESTIÓN			
1.	Enviar a la Vicepresidencia Comercial del BPA, propuesta de rediseño del producto de Ahorro Certificado de Depósito para que se apruebe por el BCC y se ponga en explotación.	1era quincena mes enero/2020	Subdirección Comercial.

Rediseño del Producto de Ahorro en la Modalidad de Certificado de Depósito

2.	Proponer al Comité de Organización y Procedimientos del BPA que se incluya en el Manual de Instrucciones y Procedimiento (MIP) la propuesta de modificación para la Modalidad de Ahorro Certificado de Depósito.	2da quincena mes enero/2020	Departamento de Organización y Banca Personal.
3.	Asociar los pagos de los intereses que puedan realizarse a través de este servicio a tarjetas magnéticas para la utilización de plataformas de pago (transfermóvil y banca remota).	Febrero/2020	Desarrolladores informáticos y Subdirección Comercial.
4.	Incluir en el servicio de Banca telefónica la posibilidad de que el cliente conozca a su solicitud, las particularidades de esta Modalidad de ahorro.	Febrero/2020	Subdirección Comercial.
PROMOCIÓN			
5.	Elaboración de plegable con información del producto de ahorro Certificado de Depósito con la nueva propuesta de diseño.	Enero/2020	Departamento de Banca Personal.
6.	Realizar una feria en las principales ciudades de la provincia (Matanzas, Cárdenas, Colón, Jagüey Grande y Jovellanos) con el propósito de acercar el producto a la población y aclarar dudas	Febrero/2020	Gerentes y especialistas del área comercial
7.	Publicación de artículos relacionados con el tema en revistas del BCC en la columna especializada.	Según plan editorial de la revista	Autora
8.	Promoción del servicio en medios de difusión masiva. Radio Televisión Prensa	Marzo/2020	Departamento de Marketing del BPA.
9.	Promoción del servicio a través de las redes	Marzo/2020	Departamento

Rediseño del Producto de Ahorro en la Modalidad de Certificado de Depósito

	sociales.		de Marketing del BPA.
10.	Promoción del servicio en el sistema de conducción de clientes.	Marzo/2020	Área comercial de la red de oficinas.

3.4 Implementación y control

Este epígrafe quedará pendiente su implementación, por lo que posteriores investigaciones se ajustarán a las condiciones descritas en el capítulo II.

Conclusiones del capítulo

1. Se trabajó en la aplicación de la propuesta de las fases y pasos del diseño metodológico planteado en el Capítulo II.
2. Concluimos que al aplicar la encuesta existe desinterés en la población por la selección del producto de ahorro en su modalidad Certificado de Depósito, por lo que, más del 90% de los encuestados afirman que se debe modificar para que este sea más atractivo, aunque, reconocen como un aspecto positivo, que puede cobrar un porcentaje de los intereses antes del término pactado, si deciden cerrar la cuenta.
3. Se elaboró la nueva propuesta de diseño del producto objeto de estudio, a partir de las herramientas aplicadas y los resultados permitió su adaptación para una mejor comercialización para las personas naturales.

CONCLUSIONES

1. El análisis de los fundamentos teóricos metodológicos, permitió establecer que las empresas que desarrollan estrategias de *marketing* con orientación hacia el cliente, propician la innovación en la creación de productos como objetivo de supervivencia a largo plazo. Con este fin, gestionan la realización de estudios de mercado y cumplan las fases de desarrollo de nuevos productos para sostener su posicionamiento en el mercado.
2. En la investigación, se elaboró un procedimiento metodológico que consta de cuatro fases que definen la secuencia de acciones para el desarrollo del rediseño del producto. Se utiliza para ello, las fuentes de recogida de información en soporte papel y digital, además del empleo de métodos y técnicas científicas.
3. A partir de la aplicación del diseño metodológico y tomando los resultados de las herramientas, se logra el rediseño del producto de ahorro de su modalidad Certificado de Depósito con el objetivo que las personas naturales lo encuentren más atractivo comparado con resto de los productos.
4. Se elabora una modificación al Contrato establecido en la modalidad Certificado de Depósito, se plantea un plan de acción para la promoción del producto, así como, se definen nuevos pasos como resultado del rediseño.
5. El rediseño del Certificado de Depósito para personas naturales, va a ayudar a la captación de pasivos y continuará constituyendo una fuente para el BPA como entidad financiera la utilización de su efectivo para el saneamiento de deudas del cliente.
6. Este producto se encamina a la satisfacción de los requerimientos de los clientes, mejora la calidad de los servicios a partir de la diversificación de la cartera y contribuye a los resultados económicos financieros del BPA.

RECOMENDACIONES

1. . Enviar resume de la propuesta del rediseño de producto objeto de estudio a la Oficina Central del Banco Popular de Ahorro como vía de resolución a la problemática investigada, incluyendo la modificación en el sistema SABIC. NEF.
2. . Proponer la generalización de los resultados positivos de la investigación.
3. . Continuar instrumentando estrategias de *marketing* que permitan identificar demandas latentes de la población, la implementación de soluciones de mejoras de los productos existentes o lanzamiento de nuevos productos hacia nuevos segmentos de mercados en los existentes.
4. . Ampliar el estudio de nuevos segmentos de mercados que puedan resultar beneficiados con el rediseño de producto propuesto.
5. . Continuar utilizando la bancarización en pos de la mejora continua hacia la atención y satisfacción de los clientes.
6. . Dar seguimiento a las variaciones del servicio en el mercado nacional e internacional para atemperarlos a los nuevos diseños.
7. . Motivar al capital humano para la investigación, innovación y búsqueda de soluciones en aras de elevar la calidad del servicio únicamente alcanzable con estrategias orientadas hacia la satisfacción del cliente.

BIBLIOGRAFÍA

Aggarwal, N., & Gupta, M. (2006). *Marketing Performance Measures: Current Status in Indian Companies*. Vol 33 Issue 1.

ASOBANCARIA. (2011). *¿Cuál es la importancia del sistema financiero?* [consultado: 10/3/2019]: Disponible en: <http://www.asobancaria.com/sabermasermas/para-que-sirve-el-sistema-financiero>. [En línea]

87, Hat. 1985. American Marketing Association Board. 1985.

Action, Group. 2009. Técnicas para el análisis de problemas 5w+2h, ejora continua, desarrollo organizacional. 2009.

Ahorro, Banco Popular de. noviembre 2018. Manual de Instrucción y Procedimiento. La Habana : s.n., noviembre 2018.

American Marketing Association Board. 1985. Marketing News. 1985. Vol. 19, 5.

Ariztizabal Restrepo, Sergio. 2016. Propuesta Metodológica para el rediseño de productos con enfoque en la innovación. *Tesis*. Medellín : Universidad EAFIT, 2016.

Benítez Noriega, Mariela. 2005. Gestión del sistema de comercialización para los productos académicos de la Universidad de Matanzas. *Tesis maestría*. Matanzas : Universidad Matanzas, 2005.

Bonta, E y Farber, M. 2005. *199 Preguntas sobre Marketing y Publicidad*. Bogotá : Grupo editorial Norma, 2005.

Borney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. 1991.

BPA. 2018. *Manual de instrucciones y procedimientos*. [En línea]. s.l. : disponible en: ftp://ftp.bpa.cu/pub/Manual/Manual_sabic/Manual_Sabic/, [consultado: 15 noviembre 2018], 2018.

Carro, R y Gonzalez, D. s/r. *Diseño y selección de bienes y servicios*. Mar del Plata : s.n., s/r.

Rediseño del Producto de A Horro en la Modalidad de Certificado de Depósito

Chaviano Machado, Esther Lidia. 2011. Diseño de productos turísticos integrados. Aplicación en la región central del destino Cuba. . *Tesis doctorado.* 2011.

Dencás Galbán, Leonardo. 2010. Propuesta de variante de cartera de productos y servicios de la UEB UNECAMOTO Varadero. *Tesis maestría.* Matanzas : Universidad Camilo Cienfuegos, 2010.

Díaz-Canel, M. 2018. Intervención en la Comisión de Atención a los Servicios . La Habana : s.n., 2018.

Escobar Pérez, Jazmine y Cuervo Martínez, Ángela. 2008. Validez de contenido y juicio de expertos: Una aproximación a su utilización. *Revista.* Bogotá. Colombia : Universidad de Colombia, 2008. Vol. 6, 1.

ESEM. 1999. Auditoría de Marketing. Material de apoyo. . *Maestría Marketing y gestión Comercial.* 1999.

Figueroa, B, y otros. 2017. *Creando valor a través del Diseño de Servicios.* Chile : Universidad Católica de Chile, 2017.

Francisco, Soberón Valdés. Resolución No. 76 de 1988.

Gadrey, J. 2000. *A characterization of goods and services: an alternative approach. Review of income and wealth. volumen 46, número 3.* 2000.

Galán López, M. 2013. Procedimiento para la identificación de los componentes e indicadores que permitan cacular el nivel de servicio en la atención primaria de salud. *tesis de diplomado.* Matanzas : Universidad Camilo Cienfuegos, 2013.

García Rosales, M. E. 2009. Propuesta de variante de cartera de productos y servicios de la Empresa de Extintores y Cilindro para gas Faustino Pérez. *Tesis maestría.* Matanzas : Universidad Camilo Cienfuegos, 2009.

Gárciga, Rogelio J. 2001. *Formulación estratégica un enfoque para directivos.* La Habana : Félix Varela, 2001.

Gi Ojeda, Y y Vallejo García, E. 2008. Guía para la identificación y análisis de los procesos. . *Tesis. s.l.* : Universidad de Matanzas., 2008.

Rediseño del Producto de Hierro en la Modalidad de Certificado de Depósito

Giraldo, J. 2004. *Metodología para el desarrollo de nuevos productos.* s.l. : Universidad Icesi, 2004.

González Alonso, J.A y Pazmiño Santacruz, M. 2015. Cálculo e interpretación del Alfa Crobach para el caso de la validación de la consistencia interna de un cuestionario, con dos posibles escalas tipo Likert. *Revista Publicando.* Ecuador : s.n., 2015. Vol. 2, 1.

Guarín, A. y Gallego, J.G. 2016. EAFIT Universidad. [En línea] 2 de noviembre de 2016. [Citado el: 28 de mayo de 2019.] <http://www.eafit.edu.co/programas-academicos/posgrado/maestria-ingenieria/estructura-academica/Paginas/rediseño-de-producto.aspx>.

Hernández Martínez, Deinniel. 2011. Rediseño de sistema de gestión de inventarios de la Empresa de Perforación y Extracción de Petróleo del Centro. *Tesis maestría.* Matanzas : Universidad Camilo Cienfuegos, 2011.

Hernando, Reales. consultado 26/9/2017. Características del producto. consultado 26/9/2017.

Hernandez, Bravo. 2000. Marketing de servicios. *Universidad de Santiago de Chile.* Santiago de Chile : s.n., 2000.

Kotler, P. 1992. Dirección de Marketing. s.l. : 7, 1992.

kotler, P. 2006. La retención de un cliente leal. 2006.

Kotler, P y Armstrong, G. 2007. *Marketing. Versión para Latinoamérica (11ª ed.).* México : Pearson Educación, 2007.

kotler, Philip. 1988. Dirección de Marketing. Análisis, planificación, gestión y control. . 1988.

Kotler, Philip. 1995. *Dirección de marketing. Análisis, planificación, gestión y control. Tomo I.* 1995.

kotler, Philip. 1998. Fundamentos de mercadotecnia. 1998.

López Fernández, Raúl, Lalangui Ramírez, Jessica y Palmero Urquiza, Diana Elisa. 2019. Validación de un instrumento sobre los destinos turísticos

Rediseño del Producto de Ahorro en la Modalidad de Certificado de Depósito

para determinar las potencialidades turísticas en la provincia de Oro. *Revista Científica*. Ecuador : s.n., 2019. Vol. 11, 2.

Lorenzo, E.S. 2016. Premisas de un banco. . *Revista*. La Habana : Banco Central de Cuba, 2016. 1.

Lovelock, C y Wirtz, J. 2009. *Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia*. México : 6ta Pearson Educación, 2009.

Marcell Rodríguez, J. M. 2010. Procedimiento para el desarrollo de nuevos productos: Juguetes dirigidos al desarrollo local. 2010.

Martínez, J.F. 1999. Tesina Gestión de los RH. La Habana : C.C.E., 1999.

PCC. 1977. Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana : s.n., 1977.

Programas académicos. 2017. Rediseño de producto. *Posgrado*. 2017.

Rusell, Lane. 1994. Marketing de los servicios. 1994.

S.A. 2016. Por los caminos de la banca. *Revista*. La Habana : Banco Central de Cuba, 2016. 2.

Sociedad Latinoamericana para la calidad. 2000. Diagrama Causa-efecto. 2000.

Stickdorn, M y Schneider, J. 2016. *This is Service Design Thinking: Basics, Tools, Cases (American edition)*. Ámsterdam, Países Bajos : BIS Publishers., 2016.

2018. the socialmediafamily.com. [En línea] 06 de 09 de 2018. [Citado el: 07 de 02 de 2019.] https://blog.mailrelay.com/es/2018/09/06/estudio-de-mercado/?utm_source=blogsterapp&utm_medium=twitter.

Vázquez Casielles, R y Trespalacios, JA. 1994. *Marketing: Estrategias y aplicaciones sectoriales*. Madrid : Ediciones Civitas, 1994.

Yamelín, Lozano Castellanos, 2018. La administración de Fondos Fideicomiso como nuevo producto del Banco Popular de Ahorro para el segmento de personas naturales: Tesis de Máster en Administración de Empresa, Mención Negocios.

Anexo No.1

Tabla Selección de expertos Fuente: Elaboración propia.

Expertos	Kc	f-1	f-2	f-3	f-4	f-5	f-6	Ka	K
E 1	0,3	0,1	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,7	0,5
E 2	0,8	0,3	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	1	0,9
E 3	0,9	0,2	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	0,9	0,9
E 4	0,1	0,3	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	1	0,55
E 5	0,6	0,3	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,9	0,75
E 6	0,7	0,3	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,9	0,8
E 7	0,8	0,3	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	1	0,9
E 8	0,7	0,3	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,9	0,8
E 9	0,7	0,3	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,9	0,8
E 10	0,8	0,2	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,8	0,8
E 11	0,9	0,2	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,8	0,85
E 12	0,9	0,3	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	1	0,95
E 13	1	0,3	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	1	1
E 14	0,9	0,3	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,9	0,9
E 15	0,9	0,3	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,9	0,9

Anexo No.2 Encuestas a clientes externos.

CUESTIONARIO APLICADO

Estimado(a) compañero(a): En nuestra institución se realiza una investigación con vista a rediseñar el producto de ahorro Certificado de Depósito para personas naturales, con el objetivo de mejorar la cartera de productos de la Banca Personal. De ahí que sea tan importante para nosotros su sinceridad y colaboración con la siguiente encuesta. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas únicamente para evaluar la mejora de la oferta que le proporcionamos. Muchas gracias.

CUESTIONARIO

1. . Lea las siguientes interrogantes y responda Sí o No según sea su caso.

No.	Situación	Sí	No
1	¿Conoce los diferentes tipos de cuentas de ahorro?		
2	¿Conoce el producto de ahorro Certificado de Depósito?		
3	¿Sabía usted que si interrumpe el Certificado de Depósito antes del tiempo pactado no pierde todos los intereses?		
4	¿Conoce el % de pago de interés al cerrar la cuenta antes del término establecido?		
5	¿Conoce que esta modalidad de ahorro puede ser endosada a favor de una institución financiera u otra persona natural?		
6	¿Conoce que este producto actualmente no permite beneficiario?		
7	¿Conoce que este producto actualmente no permite capitalizar sus intereses, o sea sumarlos al saldo inicial y prorrogar por igual periodo de tiempo pactado?		

2. . ¿Qué periodos de tiempo le gustaría que estuvieran vigentes para el Certificado de Depósito?

No.	Período de tiempo	Marcar
1	3, 6, 12, 24, 36 y 60 meses	

Rediseño del Producto de Ahorro en la Modalidad de Certificado de Depósito

2	6, 12, 24, 36 y 60 meses	
3	12, 24, 36 y 60 meses	
4	12, 36 y 60 meses	
5	Otros: ¿Cuáles? _____	

3. De tener un Certificado de Depósito si tuviera que interrumpirlo antes del tiempo pactado, usted no perdería todos los intereses. Seleccione que porcentajes le resultaría más atractivo.

No.	Por cientos a pagar de los intereses	Marcar
1.	3% si supera el 35% del tiempo pactado de 3, 6, 12, 24, 36 y 60 meses	
2.	5% si supera el 30% del tiempo pactado de 6, 12, 24, 36 y 60 meses	
3.	10% si supera el 25% del tiempo pactado de 12, 24, 36 y 60 meses	
4.	15% si supera el 20% del tiempo pactado de 24, 36 y 60 meses	

4. Si usted tuviera una deuda con el banco u otra persona natural ¿le gustaría poder saldarla con el traspaso de una cuenta que tuviera en el banco?

Sí _____ No _____

5. ¿Cómo le gustaría que el Banco realizara los pagos de sus intereses al concluir el tiempo de vencimiento? Elija solo una opción y márquela con una X.

No.	Forma	Marcar
1	En efectivo por caja.	
2	Transferirlos a una cuenta bancaria.	
3	Asociar el total de los intereses a una tarjeta magnética.	
4	Asociar el 50% de los intereses a una tarjeta magnética y con el otro 50% abrir un plazo fijo por un año con capitalización de intereses.	

Rediseño del Producto de Ahorro en la Modalidad de Certificado de Depósito

6. De acuerdo con sus conocimientos como cliente, mencione algunas razones positivas del producto Certificado de Depósito.

7. De acuerdo con sus conocimientos como cliente mencione algunas razones negativas del producto Certificado de Depósito.

8. ¿Qué cambios haría para mejorar el producto de ahorro Certificado de Depósito?

9. Si no piensa usar el producto de ahorro certificado depósito, por favor indique sus razones:

10. Si se modificara el producto de ahorro Certificado de Depósito de acuerdo con sus criterios, ¿lo recomendaría a otras personas?

Sí _____ No _____

Rediseño del Producto de Acero en la Modalidad de Certificado de Depósito

Anexo 3: Cálculo de la muestra. Fuente: Elaboración propia.

n - muestra.

p - fallo (0.5).

q - éxito (0.5).

N - tamaño de la población.

k - nivel de confianza (para 99 % Z = 1.64, para 95 % Z = 1.96, para 90 % Z = 2.58).

e - probabilidad de error (para 99 % e = 0.01, para 95 % e = 0.05, para 90 % e = 0.10).

5% de error y 95 % de confianza

Tabla Cálculo para la muestra. Fuente: elaboración Propia.

N	k	k	p	q			
460547	1.96	1.96	0.5	0.5			
	3.8416		0.25				
460547	0.9604						
442309.3388							
e	e	N	1	k	k	p	q
0.05	0.05	460547	1	1.96	1.96	0.5	0.5
0.0025		460546		3.8416		0.25	
1151.365				0.9604			
1152.3254							
383.8406572							

Anexo No. 4 Cálculos Alfa de Cronbach y R²

Tabla Resumen del procesamiento de los casos Fuente: Elaboración Propia

		N	%
Casos	Válidos	15	100.0
	Excluidos (a)	0	.0
	Total	15	100.0

Tabla Estadísticos de fiabilidad. Fuente: Elaboración Propia

Alfa de Cronbach	N de elementos
.929	28

Tabla Resumen del modelo. Fuente: Elaboración Propia.

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
	Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. del cambio en F	Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2
1	.929 (a)	.767	.562	.292	.767	66.544	16	13	.00

Anexo No. 5 Forma de implementar Contrato Certificado de Depósito.

O b j e t i v o s

Form alizar el contrato de apertura de Certificado de Depósito, tanto en moneda nacional como en divisas.

F o r m a d e c u m p l i m e n t a r l o

Este contrato debe ser cumplimentado en dos originales, uno para el titular del depósito y otro para el Banco.

F r e n t e

1. Número del Certificado de Depósito, que ofrece el programa informático en el momento de la apertura del mismo y año.
2. Nombre y apellidos de quien representa al Banco en este acto.
3. Cargo que ocupa el nombrado en (2)
4. Código de la Sucursal donde se abre el Certificado de Depósito.
5. Número y fecha de las resoluciones de nombramiento del nombrado en (2).
6. Nombre y apellidos del titular del Depósito.
7. Lugar de donde es natural el titular del Depósito.
8. Ciudadanía del titular del Depósito: cubana, francesa, china, etc (siempre en género femenino).
9. Estado civil declarado por el titular del Depósito. Debe ponerse especial cuidado en consignar correctamente el sexo del titular: soltera o soltero, casada o casado, divorciada o divorciado, viuda o viudo.
10. Tipo de documento de identificación del titular del Depósito (Carne de Identidad, Carne Militar, Carne de extranjero, Pasaporte).
11. Número de identidad permanente del titular del Depósito.
12. Dirección del domicilio donde reside el titular del Depósito.
13. Nombres y apellidos del Representante Legal del titular del Depósito.

Rediseño del Producto de Ahorro en la Modalidad de Certificado de Depósito

14. Ciudadanía del Representante Legal del titular del Depósito: cubana, francesa, china, etc (siempre en género femenino).
15. Tipo de documento de identificación del Representante Legal del titular del Depósito (Carné de Identidad, Carné Militar, Carné de extranjero, Pasaporte).
16. Número de identidad permanente del Representante Legal del titular del Depósito.
17. Relación o grado de parentesco del Representante Legal con el titular del Depósito (Madre, Padre, Tutor o Apoderado).
18. Tipo de documento que lo declara representante (Tutor: Sentencia de tribunal y apoderado: Poder Notarial General o Especial o poder Bancario)
19. Número del Certificado de Depósito.
20. Tipo de titularidad (Individual, Indistinta, Conjunta, Menor representado, u otro tipo de titularidad autorizada).
21. Moneda en la que se abre el Certificado de Depósito (CUP, CUC, USD, u otro tipo de moneda autorizada).

Dorso

22. Se escribe le plazo por el cual el cliente se decidió.
23. Se define la forma de cobrar los intereses al concluir el término pactado con el banco.
24. El cliente define en que moneda decide su contrato de Certificado de Depósito.
25. Se define el plazo por el cual lo realizará (coincidirá con el punto 22).
26. Se define como el cliente decide cobrar sus intereses.
27. Se define si o no autoriza al Banco a utilizar su cuenta de tener alguna deuda.

Rediseño del Producto de Ahorro en la Modalidad de Certificado de Depósito

28 8. Especificar la vía por la que el titular desea ser notificado sobre los aspectos inherentes a su Certificado de Depósito (correo electrónico, dirección, teléfono, etc).

29 9. Lugar y fecha en que se firma el contrato.

30 0. Firma de quien representa al Banco en este acto.

31 1. Firma del titular del Certificado de Depósito o su representante legal.

32 2. Fecha de cierre del Certificado de Depósito.

33 3 al 35. Nombre y apellidos, Cargo y firma del dirigente bancario que revisa el cierre del Depósito.

Distribución y Archivo

Original 1: Debe ser archivado en el Banco por número consecutivo de Depósito.

Original 2: Se le entrega al cliente

Tiempo de conservación

Según lo establecido en el MIP 00-295-01, Anexo I.

Anexo No. 6 Modelo 26-1 Oficialización de Certificado de Depósito y designación del endoso

Parte del Frente:

Al imprimir el modelo queda la siguiente información:

1. Código de la Sucursal.
2. Número de orden consecutivo asignado por el ordenador.
3. Nombres y apellidos del (de los) titular (es) o nombre de la Entidad.
4. Importe en letras y números.
5. Siglas de la moneda con la cual se constituye.
6. Plazo (3, 6, 12, 24, 36, 60 meses) en el cual se constituye.
7. Se deja en blanco.
8. Tasa de interés anual vigente en la fecha en que se constituye.
9. Fecha de emitido (Día, Mes y Año).
10. Fecha de vencimiento (Día, Mes y Año).
11. Firma (s) del (de los) titular (es) o representantes de la Entidad.
12. Firma del Especialista Comercial que abre el certificado y de un dirigente de la Sucursal.



Imagen: Modelo 26-1 Certificado de Depósito (frente) Fuente: Manual de Instrucción y Procedimiento BPA

Parte al dorso:

Endosos (primero y segundo):

13. Nombres y apellidos del (de los) titular (es) o nombre de la Entidad a favor de la cual se endosa (incluye la propia Sucursal del BPA).
14. Firma (s) del (de los) endosatario (s) o representantes de la Entidad.
15. Firma del (de los) titular (es) endosante o representantes de la Entidad.
16. Código de la Sucursal.

Rediseño del Producto de Ahorro en la Modalidad de Certificado de Depósito

- 17. Fecha del endoso (Día, Mes y Año).
- 18. Firmas autorizadas de dos dirigentes de la Sucursal.



Imagen: Modelo 26-1 Certificado de Depósito (dorso) Fuente: Manual de Instrucción y Procedimiento BPA

Anexo No.7 Contrato para tarjetas magnéticas.

Este contrato deberá conservarse 5 años, después del año de cierre de la cuenta.



CONDICIONES GENERALES DEL CONTRATO DE TARJETAS DÉBITO-RED BPA

La Tarjeta Débito-Red del Banco Popular de Ahorro, en lo adelante BPA, se rige por el presente Reglamento y su obtención y su uso implican para su Titular el consentimiento pleno y aceptación del mismo.

TITULARIDAD

PRIMERO: La Tarjeta es propiedad del BPA y se emite con carácter personal e intransferible, teniendo el Titular el carácter de depositario de la misma.

FUNCIONES

SEGUNDO: La Tarjeta podrá utilizarse:

1. Para obtener dinero en efectivo en los ATM y red de oficinas bancarias habilitadas con TPV.
2. Para adquirir bienes u obtener servicios en los establecimientos comerciales que tengan habilitados TPV.
3. Otros usos que se acuerden entre el Titular y el Banco, siempre que no contradigan lo establecido en este Reglamento.

La Tarjeta Débito-Red de BPA, sólo es válida en el territorio nacional.

IDENTIFICACION

TERCERO: La realización de operaciones mediante la Tarjeta exigirá:

1. La presentación de la misma, debidamente firmada.
2. Identificación mediante su documentación de identidad, cuando así se solicite.

IMPORTE DE LAS OPERACIONES

CUARTO: El Titular de la Tarjeta acepta como justificante del importe de las operaciones el que se exprese en el comprobante emitido por el TPV o por el ATM, sirviendo dichos documentos como medios de cargo y/o medios de prueba en caso necesario.

SISTEMA DE REEMBOLSO

QUINTO: El importe de bienes y servicios adquiridos, así como extracciones de efectivo mediante el uso de las tarjetas serán rebajados del saldo de la cuenta a la que está asociada la Tarjeta.

FECHAS DE CARGO Y VALOR

SEXTO: Los cargos en las cuentas se harán automáticamente al momento de realizar la operación.

CARGOS DE LAS OPERACIONES

SÉPTIMO: El BPA registrará todas las operaciones que se realicen con la Tarjeta, haciendo la correspondiente carga en la cuenta del Titular.

CANCELACIÓN DE LA TARJETA

OC tavo: El BPA en virtud del derecho de propiedad que tiene sobre la Tarjeta podrá cancelar y exigir el reintegro de toda cuenta pendiente, así como los gastos y comisiones correspondientes cuando el Titular de la misma incumpliere las condiciones de este Contrato.

OTRAS CAUSAS DE CANCELACIÓN

NOVENO: El BPA también podrá proceder a la cancelación de la Tarjeta por las causas siguientes:

- a solicitud del Titular;
- por extravío o pérdida de la Tarjeta;
- por robo o por otras causas que provoquen su inutilización;
- por fallecimiento del Titular de la Tarjeta;
- por pérdida de la capacidad jurídica civil del Titular, ausencia definitiva del país;
- otras.

DÉCIMO: El Titular se obliga a:

1. Conservar y utilizar correctamente la Tarjeta que se le entrega, firmándola de su puño y letra en el momento de su entrega o recepción.

2. Aceptar el saldo, en la cuenta correspondiente, de las operaciones que hayan realizado con la Tarjeta.

3. Aceptar el descuento automático en su cuenta de las comisiones que se establezcan.

4. Utilizar solamente los fondos que reconozca como suyos, quedando sujeto a la ley en caso contrario.

5. Mantener en secreto el NIP que se le ha asignado. El Titular se obliga concretamente a no anotar dicho número en la Tarjeta ni en ningún documento que acompañe a la misma.

6. Notificar al Banco cualquier anomalía que pueda surgir en su cuenta.

7. Notificar de inmediato la sustracción o extravío de la Tarjeta:

- Al Centro de Control de Cajeros Automáticos las 24 horas del día a los teléfonos 880-8000, 887-1800 y 887-1505,
- En la oficina donde tiene abierta la cuenta en horario laboral, a las oficinas.....
- En cualquier oficina del BPA.

El BPA se obliga a:

1. Entregar la Tarjeta y que el sobre del NIP se encuentre en perfecto estado y no tenga señas de adulteración.

2. Bloquear el uso de las tarjetas denunciadas por haber sido sustraídas o extravíasadas, o porque el NIP sea conocido por personas distintas a su Titular.

RESPONSABILIDAD

UNDÉCIMO: El BPA queda exento de responsabilidad:

1. Por el uso indebido de la Tarjeta cuando el Titular incumpla con las obligaciones establecidas en el apartado Décimo inciso 5.
2. Por operaciones realizadas previamente a la notificación al Banco de la pérdida o sustracción de la Tarjeta.
3. Por las incidencias que puedan surgir entre el Titular y las entidades que presten los servicios pagados por esta vía o por las que surjan con otros Bancos en relación con el uso de la Tarjeta.
4. Cuando sea imposible el uso de la Tarjeta o se produzca demora o daño por accidente, avería o fallo mecánico de todos o algunos de los mecanismos y dispositivos de los TPV.

LEGISLACIÓN Y JURISDICCIÓN

DÉCIMOSEGUNDO: Los contingentes se someten a la Ley Cubana y a los Tribunales Competentes de la República de Cuba, en caso de surgir cualquier incumplimiento o discrepancia que deba resolverse por esa vía.

VIGENCIA

DÉCIMOTERCERO: El presente Contrato tiene una duración de tres años a partir de la fecha en que se firma, transcurrido el cual se prorrogará automáticamente si ninguna de las dos partes manifiesta su voluntad en contrario.

Provincia

Día Mes Año

TÉRMINOS:

- ATM: Cajero automático
- TPV: Terminal de Punto de Venta
- NIP: Número de Identificación Personal

Rediseño del Producto de Ahorro en la Modalidad de Certificado de Depósito

Parte de al frente del contrato

Obpa **CONTRATO INDIVIDUAL PARA TARJETA DÉBITO RED BPA** Modelo 01-37

Salvador (01) Estímulo (02) Seguridad Social (03) Ahorro CLIP (04) Ahorro CLAC (05) Otros (06)

Código de la Sucursal (07)	Contrato No. (08)
Renovación (09) Deterioro (10) Perdida o extravío (11)	Renovación (14) Deterioro (15) Perdida o extravío (16)
Primer Apellido (12)	Segundo Apellido (13)
No. CI (17)	No. Serie (18)
Nombre(s) (19)	(Domicilio) Calle (20) No. (21)
Edad (22)	Apto. (23) Banco o Reparto (24)
Municipio (25)	Código Postal (26) Provincia (27)
Telefono (28) SERC (29) (30)	Nacionalidad (31)
Estado Civil (32)	Número de Control (33)
Empresa (34)	(Domicilio) Calle (35) No. (36)
Código RELUP (37)	Banco o Reparto (38)
Edad (39)	Provincia (40)
Municipio (41)	Código Postal (42)
Telefono(s) (43)	Organismo Superior (44)

Obpa **CONTRATO INDIVIDUAL PARA TARJETA DÉBITO RED BPA** Modelo 01-37

Salvador (01) Estímulo (02) Seguridad Social (03) Ahorro CLIP (04) Ahorro CLAC (05) Otros (06)

Código de la Sucursal (07)	Contrato No. (08)
Renovación (09) Deterioro (10) Perdida o extravío (11)	Renovación (14) Deterioro (15) Perdida o extravío (16)
Primer Apellido (12)	Segundo Apellido (13)
No. CI (17)	No. Serie (18)
Nombre(s) (19)	(Domicilio) Calle (20) No. (21)
Edad (22)	Apto. (23) Banco o Reparto (24)
Municipio (25)	Código Postal (26) Provincia (27)
Telefono (28) SERC (29) (30)	Nacionalidad (31)
Estado Civil (32)	Número de Control (33)
Empresa (34)	(Domicilio) Calle (35) No. (36)
Código RELUP (37)	Banco o Reparto (38)
Edad (39)	Provincia (40)
Municipio (41)	Código Postal (42)
Telefono(s) (43)	Organismo Superior (44)

Imagen: Modelo de Contrato para tarjeta Magnética. Fuente: MIP BPA

Parte al dorso del contrato

LÍMITES DIARIOS PARA OPERAR EN CAJERO AUTOMÁTICO (ATM) Y TERMINAL DE PUNTO DE VENTA (TPV)

ATM	TPV	ATM	TPV	ATM	TPV
(48)	(49)	(50)	(51)	(52)	(53)

¿Solicitud de Tarjeta Suplementaria: Yo, _____ (54) _____ (55) Titular de esta tarjeta, autorizo a _____ (56) con CI _____ (57) a poseer _____ (58) tarjeta suplementaria asociada a mi cuenta, con un límite diario de _____ (59) y un límite mensual de _____ (60).

Firma del Titular: _____ (61)

He leído, he leído y aceptado todas las Cláusulas de las Condiciones Generales del Contrato Individual para Tarjeta Débito Red BPA. Confirmando que la información recogida en este documento, es completa y verídica y asumo toda la responsabilidad que el uso de la tarjeta pueda ocasionar, comprometiéndome a aceptar, con cargo al saldo de la tarjeta señalada en este contrato, los cargos derivados de la utilización de la misma.

Fecha: _____ (62)
Firma del Titular: _____ (63)

Funcionario que Entrega:
Nombre: _____ (64)
Fecha: _____ (65)
Firma: _____ (66)

Obpa

LÍMITES DIARIOS PARA OPERAR EN CAJERO AUTOMÁTICO (ATM) Y TERMINAL DE PUNTO DE VENTA (TPV)

ATM	TPV	ATM	TPV	ATM	TPV
(48)	(49)	(50)	(51)	(52)	(53)

¿Solicitud de Tarjeta Suplementaria: Yo, _____ (54) _____ (55) Titular de esta tarjeta, autorizo a _____ (56) con CI _____ (57) a poseer _____ (58) tarjeta suplementaria asociada a mi cuenta, con un límite diario de _____ (59) y un límite mensual de _____ (60).

Firma del Titular: _____ (61)

He leído, he leído y aceptado todas las Cláusulas de las Condiciones Generales del Contrato Individual para Tarjeta Débito Red BPA. Confirmando que la información recogida en este documento, es completa y verídica y asumo toda la responsabilidad que el uso de la tarjeta pueda ocasionar, comprometiéndome a aceptar, con cargo al saldo de la tarjeta señalada en este contrato, los cargos derivados de la utilización de la misma.

Fecha: _____ (62)
Firma del Titular: _____ (63)

Funcionario que Entrega:
Nombre: _____ (64)
Fecha: _____ (65)
Firma: _____ (66)

Obpa

Imagen: Modelo de Contrato para tarjeta Magnética. Fuente: MIP BPA

Anexo No.8 Contrato para cuenta de ahorro Plazo Fijo.

CONTRATO DEL DEPÓSITO A PLAZO FIJO

Modelo 01- 45

No. ___ (1) ___ / _____

DE UNA PARTE: El Banco Popular de Ahorro, creado mediante el Decreto-Ley No. 69 de fecha 18 de mayo de 1983, con domicilio legal en Calle 16 No. 306 e/ 3ra y 5ta Avenidas, municipio Playa, provincia La Habana, representado en este acto por _____ (2) _____ en su carácter, de _____ (3) _____ de la Sucursal _____ (4) _____ lo que acredita debidamente con _____ (5) _____; en lo adelante el BANCO.

DE LA OTRA PARTE: _____ (6) _____, natural de _____ (7) _____, ciudadano _____ (8) _____, de estado civil _____ (9) _____, con documento de identificación _____ (10) _____ número _____ (11) _____ y residente en Calle _____ (12) _____ No. /Km. _____, Edif. _____ (12) _____ Apto. _____ (12) _____, entre calles _____ (12) _____ y _____ (12) _____, Rpto. o Pueblo _____ (12) _____, Código Postal _____, Municipio _____ (12) _____, Provincia _____ (12) _____, en lo adelante el TITULAR, representado en este acto por _____ (13) _____, ciudadano _____ (14) _____, con documento de identificación _____ (15) _____ número _____ (16) _____ Relación con el Titular _____ (17) _____, Documento que lo declara representante _____ (18) _____

DE LA OTRA PARTE _____, natural

Rediseño del Producto de Ahorro en la Modalidad de Certificado de Depósito

de -----, ciudadano -----,
de estado civil -----, con documento de identificación
----- número ----- y residente en Calle
----- No. /Km. -----, Edif.-----
Apto.-----, entre calles-----y
-----, Rpto. o Pueblo-----,
Código Postal -----, Municipio
-----, Provincia
-----, en lo adelante el TITULAR,
representado en este acto por

-----,
ciudadano -----, con documento de identificación
----- número ----- Relación con el Titular
-----, Documento que lo declara representante

AMBAS PARTES: Reconociéndose mutuamente el carácter y representación
con que comparecen acuerdan suscribir el presente Contrato para el Depósito
No----- (19) -----, de titularidad ----- (20) -----
y moneda ---- (21) -----, bajo los términos y condiciones establecidas en
las siguientes cláusulas:

PRIMERA: OBJETO DEL CONTRATO.

El presente Contrato tiene por objeto la captación de recursos monetarios
temporalmente libres y su rentabilidad mediante la imposición de determinada
cantidad de dinero, en lo adelante Depósito, durante un plazo acordado entre el
BANCO y el TITULAR con el compromiso de este último, de que hasta el
vencimiento de dicho plazo no incrementará ni disminuirá la suma depositada.

Con la suscripción del presente Contrato se entenderá que el Titular acepta y
se adhiere a lo estipulado en las Reglas del Servicio de Ahorro Nacional.

SEGUNDA: DEL DEPÓSITO Y EL TÍTULO.

Los Depósitos podrán realizarse en las monedas que autorice el Banco y
podrán ser Individuales o Conjuntos cuya operatividad la define el BANCO.

Rediseño del Producto de Ahorro en la Modalidad de Certificado de Depósito

El BANCO acepta el Depósito a Plazo Fijo con la recepción del importe a depositar, lo que hace constar en el Título de Depósito a Plazo Fijo que le entrega al TITULAR y que representa la evidencia del efectivo depositado y el plazo acordado.

El Título tiene carácter personal y no es negociable, el titular deberá comunicar al Banco su sustracción, pérdida o destrucción.

La extracción del depósito por parte del Titular se realiza al vencimiento del plazo acordado, añadiéndose los intereses pactados con el BANCO.

Si al vencimiento del plazo acordado el Titular no se presenta en la Sucursal bancaria para reclamarlo, se entenderá prorrogado por igual plazo e importe y a la tasa de interés que esté vigente en esa fecha.

El TITULAR está obligado a personarse en la Sucursal bancaria donde realizó el Depósito para realizar todas las operaciones relativas al mismo, liberando al BANCO de toda responsabilidad por las operaciones que se inicien a partir de acuerdo personal con sus trabajadores u otra persona, dentro o fuera de la Sucursal.

El TITULAR se responsabiliza con la licitud del origen y/o destino del dinero depositado.

TERCERA: COMISIONES E INTERESES.

Las comisiones e intereses que el BANCO aplica a los Depósitos son publicadas para conocimiento del TITULAR, en Pizarra Informativa, en lugar accesible en todas sus Sucursales.

Los intereses serán devengados al vencimiento del plazo acordado y podrán ser capitalizados, cobrados en efectivo o depositados en otra cuenta, a petición del cliente.

CUARTA: COMPENSACIÓN.

El TITULAR del Depósito, en ocasión de relaciones financieras mantenidas con el BANCO, lo autoriza para cargar a este todo saldo deudor vencido que, por este concepto, pueda contraer, realizando la operación de compensación o reintegro que fuere preciso.

Rediseño del Producto de Ahorro en la Modalidad de Certificado de Depósito

QUINTA: INMOVILIZACIÓN Y CIERRE DEL DEPÓSITO.

El Depósito se cierra por el retiro total o parcial de sus fondos en o antes del vencimiento del plazo acordado y por los casos previstos en la Ley. El TITULAR podrá cerrar el Depósito en el momento que determine, ya sea personalmente o a través de su representante.

Además, el BANCO puede inmovilizar los saldos o cerrar el Depósito en cualquier momento, previo aviso al TITULAR en los siguientes casos:

1. A solicitud de autoridad competente.
2. Cuando el TITULAR suministre información falsa, incumpla con las obligaciones de este contrato.
3. Cuando se notifique por el TITULAR la sustracción, pérdida o destrucción del Título.

El BANCO se libera de responsabilidad ante la intervención, o resultados de reclamaciones, de terceros sobre el importe del Depósito.

SEXTA: BENEFICIARIO.

El TITULAR del Depósito individual podrá designar beneficiario para que, en caso de su fallecimiento, tenga derecho a percibir una parte del saldo total, hasta una cuantía que no exceda de Cinco Mil pesos (\$ 5000.00). Si el Depósito está formado con recursos pertenecientes a la Comunidad Matrimonial de Bienes, el TITULAR sólo podrá disponer para la designación del beneficiario, del 50% del saldo, salvo que el cónyuge haya consentido la designación del beneficiario hasta el límite establecido.

El beneficiario podrá ser designado y/o revocado en cualquier momento de vigencia del Depósito.

SÉPTIMA: HEREDEROS.

En caso de fallecimiento del TITULAR, el saldo resultante luego de realizar el pago del beneficiario, si lo hubiere designado, quedará a disposición de quienes acrediten su condición de herederos, conforme a la legislación común.

OCTAVA: SECRETO BANCARIO.

Rediseño del Producto de Ahorro en la Modalidad de Certificado de Depósito

El Banco guardará la debida reserva sobre el origen, cuantía, datos de los titulares y otros aspectos relacionados con los Depósitos, según lo dispuesto en la legislación vigente.

NOVENA: COMUNICACIONES.

El TITULAR señala como domicilio el consignado en este Contrato, donde se le enviarán todas las comunicaciones escritas o notificaciones que decida el Banco si no muestra objeción. De no aceptarse por el Titular, es de su obligación y responsabilidad mantener actualizado en el Banco la vía, el lugar o dirección que acepta de notificación o remisión de información en correspondencia a lo expuesto anteriormente, aceptando que para todos los efectos legales sea:----- (22)

Cualquier variación de su domicilio deberá ser comunicada al BANCO, específicamente en la Sucursal donde impuso su Depósito.

El TITULAR también debe comunicar al BANCO cualquier cambio relacionado con su documento de identidad, su estado civil, o cualquier otro de los datos que se solicitan para la apertura de la cuenta.

DÉCIMA: AUTORIZACIÓN PARA CONSULTA Y REPORTE A LAS CENTRALES DE RIESGO.

El TITULAR autoriza al BANCO a incorporar sus datos de carácter personal que figuran en este Contrato, así como los que se originen como consecuencia de la ejecución del mismo, a un registro y base de datos de clientes, y a su tratamiento informático y automatizado, para que con fines estadísticos, de control o de información, reporte, solicite, procese y divulgue a la Central de Información de Riesgos, toda la información referente a su comportamiento como cliente.

UNDÉCIMA: DÍAS HÁBILES BANCARIOS.

Son días hábiles bancarios los comprendidos de lunes a viernes, en los horarios establecidos por el BANCO.

Rediseño del Producto de Ahorro en la Modalidad de Certificado de Depósito

Las operaciones que se realicen en horarios adicionales o extendidos, se tendrán por efectuadas el día hábil bancario siguiente a aquel en que se llevaron a cabo.

Se consideran días no hábiles bancarios los días feriados públicos y de conmemoración nacional establecidos en el país.

DUODÉCIMA: JURISDICCIÓN Y LEY APLICABLE.

Las Partes aceptan someter sus discrepancias al Tribunal competente, siendo aplicable las leyes sustantivas y procesales cubanas.

DECIMOTERCERA: ENTRADA EN VIGOR Y MODIFICACIONES.

El presente Contrato entrará en vigor en la fecha de su firma y estará vigente mientras existan obligaciones por las partes.

El TITULAR manifiesta que conoce y acepta el contenido del Reglamento correspondiente al producto y servicio al cual se vincula y que están incorporados en este documento. En prueba de lo anterior se suscribe por las partes que intervienen.

Y para que así conste, firman el presente documento en dos (2) ejemplares, a un solo tenor y un mismo efecto, en _____ (23) _____, a los _____ días del mes de _____ de 20____.

_____ (24) _____ (25)

_____ (25) _____

Por el BANCO Por el TITULAR o REPRESENTANTE

Por el TITULAR o REPRESENTANTE

-- (26) _____ (27) _____ (28) _____

_____(29)_____

Cierre: Fecha Nombre y Apellidos Cargo

Firma