



*Universidad de Sancti Spiritus "José Martí Pérez"*

*Facultad de Contabilidad y Finanzas*

*Filial Universitaria Municipal de Cabaiguán*

## *Trabajo de Diploma*

*Diseño de una Estrategia de Dirección para el mejoramiento de los servicios en  
la Sucursal 5082 del Banco Popular de Ahorro de Cabaiguán.*

*Autor: Yaisel Hayes Martín.*

*Tutora: Dra. C. Adilén Carpio Camacho.*

*Junio, 2012*

## SÍNTESIS

La dirección estratégica constituye una necesidad indiscutible. En la actualidad se producen constantes cambios, producto a esto, el funcionamiento interno de una organización dependerá de su capacidad para adaptarse, prevenir y enfrentar estos retos, alcanzando así competitividad y calidad deseada. Los sistemas de dirección para que sean efectivos deben tener flexibilidad, agresividad, rapidez y proyectar una visión. El mundo de hoy se caracteriza por una gran dinámica y alta competitividad en un entorno turbulento y de acelerado desarrollo. Cuba no se encuentra exenta de la situación descrita, en este contexto las [entidades](#) requieren adaptarse y adelantarse a este entorno en término de establecer las [estrategias](#) que les permitan sobrevivir y aún más desarrollarse, es decir, se encuentran ante la necesidad de un cambio. Lo anterior implica [acciones](#) y resultados en la forma de pensar y hacer las cosas. Para ello es necesario que los dirigentes conozcan suficientemente dónde están sus [problemas](#), las causas que lo provocan e implementar una estrategia de desarrollo que le permita obtener una adecuada relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, o sea, le permita medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Por tanto en la presente investigación se diseñó una Estrategia de Dirección para el mejoramiento de los servicios que se prestan en la Sucursal 5082 del Banco Popular de Ahorro de Cabaiguán , la cual es validada por un grupo de especialistas que fundamentan su efectividad.

## INTRODUCCIÓN

En los momentos actuales, dada la coyuntura económica, política y social internacional, se ha generalizado la necesidad de mejorar la gestión de las empresas, como principal vía para incrementar y mejorar la efectividad de las mismas. En este sentido, Cuba no es la excepción: sumergida en una profunda crisis económica y empeñada en proteger, e incluso potenciar su proyecto social, deben buscarse respuestas acorde a sus condiciones concretas, lo que requiere de planteamientos novedosos, pertinentes, y sobre todo verosímil y coherente.

El mundo de hoy se caracteriza por una gran [dinámica](#) y alta [competitividad](#) en un entorno turbulento y de acelerado desarrollo. Cuba no se encuentra exenta de la situación descrita; en este contexto las [entidades](#) requieren adaptarse y adelantarse a este entorno en término de establecer las [estrategias](#) que les permitan sobrevivir y aún más desarrollarse, es decir, se encuentran ante la necesidad de un cambio.

Lo anterior implica [acciones](#) y resultados en la forma de pensar y hacer las cosas. Para ello es necesario que los dirigentes conozcan suficientemente dónde están sus [problemas](#), las causas que lo provocan e implementar una [estrategia](#) de desarrollo que le permita obtener una adecuada relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, o sea, le permita medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados.

El tema de los servicios ha sido desarrollado en múltiples investigaciones, fundamentalmente mediante el establecimiento de normas que regulan su funcionamiento y control. El marketing, como posible vía de desarrollo en el país, realmente no le ha dado el peso que debe tener, y menos la posibilidad de utilizarlo como una estrategia de diferenciación, máxime cuando se presenta como una herramienta decisiva para lograr que dichos servicios ofrecidos sean percibidos de forma no similar por el cliente con respecto a los de la competencia.

Enrolado en un proceso de modernización, que incluye tanto su reestructuración institucional, así como un reanálisis en la economía, introducción de medios para el

tratamiento automatizado de la información y recalificación de su personal, el Sistema Bancario Cubano es parte integrante de las importantes transformaciones que se llevan a cabo en la economía socialista con el fin de perfeccionarla, en circunstancias bastante difíciles, tanto en el ámbito nacional, como internacional.

La dirección estratégica constituye una necesidad indiscutible. En la actualidad se producen constantes cambios, producto a esto, el funcionamiento interno de una organización dependerá de su capacidad para adaptarse, prevenir y enfrentar estos retos, alcanzando así competitividad y calidad deseada. Los sistemas de dirección para que sean efectivos deben tener flexibilidad, agresividad, rapidez y proyectar una visión.

Ante los profundos cambios ocurridos en el entorno, en la segunda mitad del siglo XX, que han convertido a la economía internacional en un escenario incierto y cambiante, surge la noción clave de cambio continuo asociada al logro de la competitividad y eficiencia bancaria. La dirección estratégica constituye una necesidad indiscutible. Las organizaciones cubanas necesitan prever el futuro por la competitividad que impera en el mundo, de esto no está aislada la Sucursal 5082 del Banco Popular de Ahorro (BPA) de Cabaiguán, para lo cual deben estar preparadas para hacer frente a estos cambios.

Esta sucursal es integrante del Sistema Bancario Nacional, se rige por lo establecido en la Constitución de la República por las disposiciones de los Decretos – Leyes No. 69 del 18 de mayo de 1983, que ordena la creación del Banco Popular de Ahorro y No. 84 del 13 de octubre de 1984, sobre la creación del Sistema Bancario Nacional, por sus Estatutos aprobados por el Banco Nacional de Cuba en diciembre de 1986, las disposiciones que dicte el Consejo de Ministros o su Comité Ejecutivo y los del Presidente del propio banco.

Brinda una gama de servicios a las entidades, campesinos, cooperativas y población en general, juegan un papel importante en el control estadístico de la circulación monetaria, entre los servicios que presta se encuentran la recepción del efectivo que depositan las entidades, el otorgamiento, control y recuperación del crédito bancario,

tramitación y cobro de letras de cambio y tramitación de operaciones mercantiles, la captación de los recursos monetarios de la población en cuentas de ahorro en diferentes modalidades, realizar el cobro y pagos de cuentas de terceros.

El BPA ejerce sus funciones a través de una Oficina Central, de 15 Direcciones Provinciales, 273 sucursales, 215 Cajas de Ahorro y a través de agentes o representantes dentro del territorio nacional.

Sobre esta base se desarrolla la presente investigación realizándose el diseño de una Estrategia de Dirección en la sucursal objeto de estudio para los próximos tres años, puesto que a pesar de los resultados alcanzados durante el anterior proceso de proyección estratégica existen elementos que se proponen profundizar y rediseñar, tales como los valores y principios de la entidad, así como la ejecución del diagnóstico estratégico, plan de acciones, mecanismo de seguimiento y control de los objetivos estratégicos y factores de resultados claves en cada una de las áreas establecidas, etcétera; proyectando así la entidad en base a un trabajo íntegro y eficaz.

Por lo antes expuesto se determina la siguiente **situación problemática**:

- Poca cultura en las técnicas avanzadas de dirección en directivos de los diferentes niveles.
- Apatía por parte de los trabajadores a la superación.
- Necesidad de actualización respecto a la conceptualización del control interno y su implementación.
- Poca preparación de directivos y trabajadores para los cambios organizacionales.
- Existen dificultades con el trabajo en equipo.

Ante esta situación se formula como **problema científico**: ¿cómo mejorar la planificación en la Sucursal 5082 del Banco Popular de Ahorro de Cabaiguán, de manera que esto incida en el mejoramiento de sus servicios?.

Para darle cumplimiento a la problemática planteada se declara como **objetivo general**: diseñar la Estrategia de Dirección en la Sucursal 5082 del Banco Popular de Ahorro de Cabaiguán para contribuir al mejoramiento de sus servicios.

Se plantean los siguientes **objetivos específicos**:

1. Estudiar la literatura especializada sobre Sistemas de Dirección Estratégicos que posibiliten nutrirse del estado del arte y la práctica sobre este tema y construir el marco teórico referencial.
2. Realizar un diagnóstico sobre la situación actual de los servicios que se prestan en la Sucursal 5082 del Banco Popular de Ahorro de Cabaiguán.
3. Fundamentar un procedimiento para diseñar la Estrategia de Dirección.
4. Diseñar la Estrategia de Dirección para la Sucursal 5082 del Banco Popular de Ahorro de Cabaiguán.
5. Validar la Estrategia de Dirección a través de criterios de especialistas.

Se traza como **hipótesis de la investigación**: si se diseña la Estrategia de Dirección en la Sucursal 5082 del Banco Popular de Ahorro de Cabaiguán, entonces contribuirá al mejoramiento de sus servicios.

En el desarrollo de esta investigación se utilizaron varios **métodos** del nivel teórico, empírico y matemáticos y estadísticos, tales como:

#### **Métodos teóricos.**

El histórico-lógico, permitió a través del estudio de la teoría, realizar un análisis de l proceso de dirección estratégica que se lleva a cabo en las instituciones bancarias del país, que permita un desarrollo vertiginoso en el mejoramiento de los servicios que son prestados, teniéndose en cuenta el modelo escogido.

El inductivo-deductivo, permitió ir de los elementos generales a los particulares, es decir, estudiar cada elemento y cualidades del proceso de dirección estratégica con sus peculiaridades, asumiendo una posición de acuerdo al modelo que fundamente la propuesta acorde a las características propias de la entidad.

El analítico-sintético, permitió realizar una percepción detallada de cada aspecto del problema planteado, con el objetivo de constatar la situación que presenta el proceso de dirección estratégica, qué se ha hecho hasta la fecha, qué condiciones y características presenta la entidad, además permitió estudiar por separado cada aspecto relacionado con el problema para determinar el posible beneficio de la propuesta en la transformación de la situación actual.

### **Métodos empíricos.**

Análisis documental de las actas de los Consejos de Dirección de la Sucursal, Comité de Base de la UJC, PCC y Sección Sindical durante el período que abarca la investigación, con el objetivo de conocer los elementos generales que inciden en la calidad de los servicios.

Observación participante, para comprobar el estado en sentido general de las dimensiones e indicadores que inciden en la calidad de los servicios.

Las encuestas se aplican a empleados y a clientes, para determinar la calidad del servicio y cuáles de los elementos que inciden en la misma presentan dificultades durante el mes de mayo de 2012.

La encuesta uno tiene como objetivo conocer el nivel de prioridad de los clientes sobre los elementos que inciden en la calidad de los servicios en la sucursal.

La encuesta dos se aplica para determinar las expectativas de los clientes sobre el servicio, es decir, cómo consideran que debería ser un banco con un servicio excelente.

Por otra parte, la encuesta tres se emplea para determinar las percepciones de los clientes, conocer la opinión de ellos sobre el servicio que reciben en la Sucursal 5082 del Banco Popular de Ahorro de Cabaiguán.

Las encuestas cuatro y cinco son similares a las anteriores, pero estas se aplican a los empleados, la primera para conocer el nivel de prioridad de estos hacia los elementos que inciden en la calidad de los servicios y la segunda para saber cuáles de los elementos referidos con anterioridad consideran de mayor importancia para sus clientes.

Las mismas se realizan siguiendo los procedimientos tradicionales en el campo de la investigación de marketing. Un total de 10 encuestas se aplican a clientes internos, de ellos 6 mujeres, lo que representa un 60.0% y 4 hombres, es decir, un 40.0%, cifras estas que ratifican el predominio del sexo femenino en plantilla en la organización.

Por otra parte, 150 encuestas se aplican a clientes externos, del total se conciben 97 encuestas a mujeres, lo que representa un 64,67% y 53 a hombres para un 35,33%, lo que indica que está conformada por personas de ambos sexos con mayor predominio del sexo femenino, por ser éstas la que acuden con mayor frecuencia a la sucursal.

El criterio de especialistas, posibilitó establecer la opinión que tiene un grupo de especialistas en la materia con el fin de evaluar la factibilidad, necesidad y validación del modelo elegido.

### **Métodos matemáticos y estadísticos.**

Matrices de datos, procesadas mediante la aplicación Excel, tablas de distribución de frecuencias expresadas porcentualmente, para mostrar los resultados obtenidos en las encuestas y gráfico con el propósito de ilustrar el análisis de los resultados obtenidos en dichas encuestas.



La **significación teórica** de la investigación está dada por los resultados de la construcción del marco teórico referencial, a partir de un análisis bibliográfico sobre estrategia de dirección y mejoramiento de los servicios.

La **significación metodológica** se manifiesta en la posibilidad de integrar coherentemente conceptos de diferentes orígenes y áreas del saber, con el objetivo de estudiar el mejoramiento del diseño de la E estrategia de Dirección.

La **significación social** de la investigación radica en que perfeccionando los servicios a los clientes naturales y jurídicos, se garantiza una mayor satisfacción de las necesidades de la sociedad.

### **Tipos de investigación.**

La *investigación* clasifica en *descriptiva*, porque se hace un diagnóstico en la organización donde se identifican los principales factores que influyen en el mejoramiento de los servicios y *correlacional*, porque explica la relación que existe entre estrategia empresarial y el mejoramiento de los servicios.

El presente informe de investigación se estructura en tres capítulos:

Capítulo I: contiene una fundamentación teórica sobre Sistemas de Dirección Estratégicos, haciendo énfasis en la conceptualización de estrategia y mejoramiento de los servicios.

Capítulo II: parte de la caracterización general de la Sucursal 5082 del Banco Popular de Ahorro. Se exponen los resultados del diagnóstico de la situación actual de los servicios que se prestan y una fundamentación teórica del modelo asumido para el diseño de la propuesta.

Capítulo III: se muestra el diseño de la Estrategia de Dirección para la Sucursal 5082 del Banco Popular de Ahorro de Cabaiguán y su validación a través de criterios de especialistas.

Este trabajo ofrece conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio. Además, se relacionan la bibliografía consultada y los anexos necesarios que complementan la investigación.

## **CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA SOBRE LOS SISTEMAS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICOS.**

El ambiente competitivo que impera hoy en el mundo hace que las organizaciones cubanas necesitan prever el futuro y estén preparadas para los cambios y hacer frente a estos retos, la actividad de las organizaciones con los cuadros de dirección al frente, no es simplemente trabajar duro y mucho es trabajar bien y con inteligencia con sentido previsor y sobre todo con resultados concretos.

La dirección estratégica constituye una necesidad indiscutibles debido a los cambios que se producen en el mundo, las organizaciones se mueven en un entorno puramente de cambios, lo que significa que su funcionamiento interno dependerá de su capacidad para adaptarse, prevenir enfrentarlos y de forma constante provocarlas para contribuir a la cultura del mismo, alcanzando la competitividad y la calidad deseada, Los sistemas de dirección se someten a las características del ambiente interno y externo por lo que estos para que sean efectivos deben tener flexibilidad, responsabilidad, reducción de los gastos, agresividad, rapidez y proyectar una visión.

Las organizaciones empresariales no siempre tienen niveles adecuados de desarrollo de allí que direcciones, especialistas y miembros no tengan la suficiente visión ni preparación para enfrentar o asimilar las transformaciones que derivadas de las contradicciones entre presente y futuro de la empresa implique cambios de la organización para el control que demandaran los mismos por lo tanto pasan a convertirse en variables del proceso de cambio una serie de incertidumbres que contribuirán a la aceptación e identificación de los fenómenos latentes en la actualidad y como implantar de forma objetiva la estrategia empresarial para poder asegurar el desarrollo de nuestra organización.

En los contenidos que se abordan en cada epígrafe del Capítulo I se hará referencia al estudio de la literatura especializada sobre Sistemas de Dirección Estratégicos que posibiliten nutrirse del estado del arte y la práctica sobre este tema, contribuyendo con el marco teórico referencial, partiendo de algunos criterios emitidos por

diferentes autores sobre este término. Además de la importancia de la creación y puesta en práctica de la estrategia en las organizaciones cubanas, de acuerdo con algunos de los procedimientos propuestos por diferentes autores en los textos analizados.

### ***1.1. El pensamiento estratégico: una necesidad en el ámbito empresarial.***

Según Santesmases (1999), la función de administración, en general, es una actividad multidimensional, que abarca diversas facetas. Parte del análisis de la situación para detectar oportunidades y riesgos, conocer los puntos débiles y fuertes de la propia organización. Continúa sus actividades con la planificación estableciendo objetivos y diseñando estrategias para alcanzarlos, configura la organización de los medios necesarios para llevar a cabo las estrategias, realiza la ejecución de las mismas y controla el cumplimiento de los objetivos. En el propio concepto de administración se encuentran implícitos los elementos esenciales del enfoque estratégico.

Sin embargo, para Menguzzato (1995), ha sido la existencia de un grupo de factores los que han favorecido la evolución de la teoría administrativa hasta el enfoque estratégico. Entre los de mayor impacto se encuentran:

- a) La constante evolución de las características del entorno en términos de mayor complejidad e incertidumbre ha obligado a las empresas a prestar más atención a las interrelaciones empresa - entorno, adaptando sus estructuras y su dirección a fin de obtener el mayor aprovechamiento de las mismas.
- b) El aumento de la competencia ha provocado que las empresas para sobrevivir y desarrollarse deben incorporar innovaciones tecnológicas en procesos y productos con el fin de ser más eficientes, con lo que la tecnología se convierte en un factor básico y condicionante de la estructura empresarial.
- c) El mayor dinamismo e intervención del factor humano en todo proceso productivo y de servicio hace que su papel sea cada vez más importante y su consideración dentro de la empresa adquiera mayor relevancia.

d) La validez de los objetivos económicos, pero matizada por la necesidad de considerar, además, objetivos sociales.

Al analizar los factores anteriores nos damos cuenta que la administración estratégica se vincula con otros enfoques de la teoría de la administración y que el punto de partida para demostrar su necesidad, como un rasgo distintivo de la administración empresarial cubana, radica en comprender y analizar integralmente los siguientes elementos:

- Caracterización del entorno empresarial en el ámbito global.
- La realidad cubana actual.

### **Definición de Estrategia.**

El término estrategia es de origen griego. Estrategia. Estrategos o el arte del general en la guerra, procedente de la fusión de dos palabras: stratos (ejército) y agein (conducir, guiar).

En el diccionario Larousse se define "estrategia" como el arte de dirigir operaciones militares, habilidad para dirigir, aquí se confirma la referencia sobre el surgimiento en el campo militar, lo cual se refiere a la manera de derrotar a uno o a varios enemigos en el campo de batalla, sinónimo de rivalidad, competencia; no obstante, es necesario precisar la utilidad de la dirección estratégica no sólo en su acepción de rivalidad para derrotar oponentes sino también en función de brindar a las organizaciones una guía para lograr un máximo de efectividad en la administración de todos los recursos en el cumplimiento de la misión.

El concepto de estrategia es objeto de muchas definiciones lo que indica que no existe una definición universalmente aceptada. Así de acuerdo con diferentes autores, aparecen definiciones tales como:

- "conjunto de relaciones entre el medio ambiente interno y externo de la empresa" .
- "un conjunto de objetivos y políticas para lograr objetivos amplios" .
- "la dialéctica de la empresa con su entorno (Ansoff 1976)".
- "una forma de conquistar el mercado" .

- “la declaración de la forma en que los objetivos serán alcanzados, subordinándose a los mismos y en la medida en que ayude n a alcanzarse” .
- “la mejor forma de insertar la organización a su entorno” .

El concepto de estrategia en el año 1944 es introducido en el campo económico y académico por Von Newman y Morgerstern con la teoría de los juegos, en ambos casos la idea básica es la competición.

En la definición hecha por Andrews hay un aspecto digno de resaltar, y es la declaración explícita que hace el autor de su concepto acerca de la importancia que tienen para las empresas otros valores no necesariamente económicos, como son, por ejemplo, la solidaridad humana, el amor a la naturaleza, la honradez y otros valores que enaltecen a las personas y por ende deben ser tenidas en cuenta al analizar el comportamiento humano en la organización.

H. Igor Ansoff (1976), define la estrategia como la dialéctica de la empresa con su entorno. El autor considera que la planeación y la dirección estratégica son conceptos diferentes, plantea la superioridad del segundo.

Tabatorny y Jarniu (1975), plantean que es el conjunto de decisiones que dete rminan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno.

Todos los autores citados anteriormente defienden la idea de la teoría de la competencia o rivalidad lo que evidencia la influencia del término y su origen militar, la idea se acentúa en 1982 con la obra de Michael Porter sobre las ventajas competitivas.

Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obte nción de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos c laves;

hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica.

Henry Mintzberg (1989), en ese propio año plantea en su libro "five Ps for strategy", cinco definiciones con "p". Plan. Curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación. Ploy. (Maniobra en español) dirigida a derrotar un oponente o competidor. Patrón, de comportamiento en el curso de las acciones de una organización, consistencia en el comportamiento, aunque no sea intencional. Posición, identifica la localización de la organización en el entorno en que se mueve (tipo de negocio, segmento de mercado, etc.) Perspectiva: relaciona a la organización con su entorno, que la lleva a adoptar determinados cursos de acción.

Según George Morrissey (1993), el término estrategia suele utilizarse para describir cómo lograr algo. Dice que él nunca ha entendido muy bien ese uso del término, ya que es contrario a su percepción de una estrategia como aquella o donde se dirige una empresa en el futuro en vez de cómo llegar ahí.

También se define la estrategia como la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión. La definición ve la estrategia como un proceso en esencia intuitivo. El cómo llegar ahí es a través de la planeación a largo plazo y la planeación táctica.

Según Menguzzatto y Renau (1995), la estrategia empresarial "explícita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción de ésta en el medio socio económico".

James Stoner [1989], en su libro "Administración" señala: "los autores emplean distintos términos: "planeación a largo plazo", "planeación general", "planeación estratégica". Seguramente habrá un mayor acuerdo respecto a cinco atributos de la planeación estratégica.

- Se ocupa de las cuestiones fundamentales;
- Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para las decisiones ordinarias;
- Supone un marco temporal más largo;
- Ayuda a orientar las energías y recursos de la organización hacia las actividades de alta prioridad

## **I.2. Dirección Estratégica.**

La Dirección Estratégica es el proceso de poner en práctica lo planeado, o sea, hacer lo dispuesto con anterioridad en el plan estratégico con el correcto uso de los recursos materiales, humanos y financieros con que contamos buscando los beneficios de la organización, teniendo presente como etapas fundamentales el diseño por una parte y la implementación y control por otra.

El programa de acción define los objetivos, metas, [políticas](#) y prioridades a mediano y largo plazo, para cada uno de los niveles de decisión de [la empresa](#) (áreas sustantivas y adjetivas).

La estrategia es un [concepto](#) que abarca la preocupación por "que hacer" y no por "como hacer", es decir busca que se implementen todos los [medios](#) necesarios para ponerla en práctica. Una estrategia da lugar a muchas tácticas y por ello la estrategia empresarial es básicamente una actividad racional que implica [poder](#) identificar las oportunidades y amenazas del [ambiente](#) donde [oferta](#) la empresa, así como evaluar las debilidades y fortalezas.

### **Origen y evolución de la Dirección Estratégica .**

Para hablar del concepto "Estrategia" y su evolución se toma como referencia primaria al año 300 antes de nuestra era, con el libro de Tzun Tzu "El arte de la guerra", en el cual, basándose en la experiencia de las antiguas campañas, establece recomendaciones sobre como hacer la guerra, la organización para los



ejércitos, el empleo de las armas, así como explicar la influencia de la geografía y la política en la guerra.

El primer paso en la evolución de la Dirección Estratégica se llevó a cabo a finales de la década de los cincuenta, cuando las empresas inventaron un enfoque sistemático para decidir el lugar y la manera en que la empresa realizaría sus negocios futuros. La parte analítica de este enfoque se denomina formulación de la estrategia y el proceso por medio del cual los gerentes la formulan en conjunto y recibe el nombre de planificación estratégica.

En esta década muchas empresas detectan cambios que no saben como afrontar los instrumentos y técnicas de direcciones convencionales, con el control presupuestario, la planificación a largo plazo era inadecuada para hacer frente a los nuevos problemas.

En la cuarta y más reciente década del 80, se produjo una reacción ante las limitaciones de la planificación estratégica, intenta superar las variables técnicas, económicas y la socio-político-cultural. Para llevar a cabo una estrategia se ha de tener una capacidad adecuada, es decir dirigente y personal, formado y preparado.

La Dirección Estratégica es un enfoque sistemático para la dirección del cambio estratégico.

Importancia de la dirección estratégica.

El desarrollo del [pensamiento](#) estratégico y su aplicación a la actividad gerencial, ha traído consigo el surgimiento de diferentes aproximaciones al tema por parte de innumerables teóricos de la dirección, los cuales buscan una forma de ordenar el proceso de formulación, aplicación y control de la estrategia.

El pensamiento estratégico de empresas es la [coordinación](#) de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permite a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. El propósito del pensamiento estratégico es

ayudar a explorar los muchos desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles, más que prepararlos para un probable mañana único.

La dirección estratégica es importante debido a que:

- El juicio razonado, aunque suele basarse en [información](#) inadecuada, es lo más importante que cualquier empresa espera de sus directivos.
- Para ser efectivo, el juicio colectivo después de que quienes toman las decisiones importantes tengan una visión clara de lo que debe ser la administración futura de la empresa.
- La visión de la empresa se basa más en la forma de los que deciden, vean y sientan, que en los resultados de cualquier análisis sistemático.
- El pensamiento estratégico incorpora valores, misión, visión y estrategias que tienen que ser elementos intuitivos (Basado en los sentimientos) más que analíticos (Basados en la información).
- Llegar a un acuerdo sobre estos elementos en los miembros de su equipo administrativo es un requisito esencial para la planeación efectiva.

El pensamiento estratégico es el cimiento para la toma de decisiones estratégicas. Sin este fundamento, las decisiones y acciones subsecuentes quizás sean fragmentadas e inconsistentes con la [salud](#) a largo plazo de la empresa.

La fase de formulación de la estrategia empresarial recoge básicamente el planteamiento de la planeación estratégica. La estrategia va a guiar el comportamiento y la actividad de la empresa en un futuro; es el resultado de la conjugación de tres elementos:

- Las aspiraciones de la alta dirección.
- Las oportunidades y amenazas que presenta el entorno y la empresa.

Uno de los motivos de fracaso o de éxito menor de lo esperado es la falta de estudios rigurosos en relación con la implementación de la estrategia.

La segunda fase del proceso, cuyo objetivo es posibilitar la puesta en práctica de la estrategia elegida y asegurar el control tanto de la ejecución como de su validez, consta de tres grandes partes.

El carácter abierto del sistema empresarial hace indispensable el desarrollo de la [función](#) de control, objetivo de la segunda fase.

La función del control permite decidir acciones correctoras, en base a la información proporcionada por el análisis de las desviaciones constatadas entre los resultados obtenidos y los resultados esperados.

El control de la estrategia propiamente dicha va más allá de los resultados concretos de los presupuestos y planes. Así pues el control en la dirección estratégica, pretende asegurar no solamente el cumplimiento de los planes y objetivos, sino también la continuidad de la reflexión estratégica.

Si bien el sistema de planeación y control está en la base de la fase de implementación, un conjunto de planes no puede permitir, por sí solos, la correcta ejecución de la estrategia. Es necesario asignar las distintas tareas y la responsabilidad correspondiente a los miembros de la empresa, coordinar e integrar las acciones, establecer las líneas de autoridad y los canales de información por los que debe fluir la información. Además, son los miembros de la organización los que van a poner en marcha y a ejecutar los planes, por lo que en la forma en la cual se les va a guiar, capacitar y motivar, influirá también sobre el éxito de la estrategia.

### **I.3. Modelos y procedimientos para la dirección estratégica de las organizaciones.**

La necesidad de un modelo, procedimiento que guíe la formulación de la estrategia de dirección empresarial se hace patente a partir de la concepción de la estrategia como un conjunto de objetivos y de líneas de acción orientado hacia el futuro, como expresión de una voluntad de la empresa frente a los muchos factores que condicionan su evolución.

La estrategia empresarial es única para una empresa determinada, en unas circunstancias determinadas. No existen recetas que proporcionen la estrategia adecuada para cada empresa, en cada época distinta de su vida. Numerosos, y de distinta índole, son los factores que influyen en la selección de procedimientos para el desarrollo de la estrategia empresarial, citamos dos de los procedimientos más utilizados citados en los estudiados en la bibliografía.

Misión y propósito de la organización, tamaño de la organización, estilo directivo, complejidad del medio ambiente, complejidad de los procesos básicos, cultura estratégica de sus actores principales, calidad de la información disponible, conocimiento y experiencias de los implicados en el proceso .

Para lograr implantar y desarrollar una estrategia es imprescindible y necesario escoger la tecnología o modelo que se aplicará a la institución.

Para lograr todo esto es necesario un estudio profundo de la bibliografía que se relaciona con el tema, analizar cuál tecnología o modelo será más eficaz aplicar, teniendo en cuenta las características de la organización.

Se relaciona a continuación algunos modelos propuestos por diferentes autores en los textos analizados.

### **Modelo propuesto por Stoner J. (1989) .**

1. Formulación de metas.
2. Identificación de actuales objetivos y estratégicos.
3. Análisis ambiental.
4. Análisis de recurso, fortalezas y debilidades de la organización.
5. Identificación de las oportunidades estratégicas y amenazas.
6. Análisis de brechas, determinar el grado de cambio requerido en la estrategia actual.
7. Toma de decisiones estratégicas.
8. Puesta en práctica de la estrategia.
9. Medición y control del proceso.

### **Modelo propuesto por Michael G. Porter (1991).**

1. Evaluación de las fuerzas competitivas y sus causas en su industria (rivalidad, competencia, compradores, proveedores, nuevos participantes y sustitutos).
2. Señalamiento de los puntos fuertes a las causas fundamentales las fuerzas competitivas de la industria.
3. Plan de acción.
  - Posicionamiento.
  - Influir en las fuerzas competitivas.
  - Anticiparse en los cambios.

Como se observa en la bibliografía consultada cada autor tiene su modelo o tecnología, algunas parecidas y otras diferentes.

Existen otros modelos y tecnologías explicadas por diferentes autores que tienen los mismos objetivos, hay que destacar que a los que hacemos referencia en éste capítulo le observamos rasgos comunes para proyección estratégica tal como que cuentan con una misión, objetivos y razón de ser de la organización, así como tiene presente la vinculación o relación existente entre ésta y el entorno.

### **Modelo de resolución del consejo de estado en 1997 .**

*Momento de diagnóstico:*

1. Elaboración de la misión.
2. Grupos implicados.
3. Análisis estratégico.
  - Fortalezas.
  - Debilidades.
  - Oportunidades.
  - Amenazas.
4. Construcción de la matriz DAFO
5. Identificación de:
  - Problema estratégico.

- Solución estratégica.
6. Valores compartidos.

*Momento de proyección:*

7. Elaboración de la visión.
8. Políticas.
9. Escenarios.
10. Unidad estratégica de negocios.
11. Factores claves de éxitos.
12. Área de resultados claves.
13. Objetivo estratégico por Áreas de Resultado Clave (ARC).
14. Criterio de medidas con su plan de acción.

*Momento de ejecución y control:*

15. Control y Retroalimentación.

Modelo del Colectivo de Autores de la Universidad de la Habana.

El procedimiento tomado del colectivo de autores del Centro de Estudio de la Universidad de La Habana se estructura por los diferentes momentos en que se realiza el diseño.

I. Momento de diagnóstico:

16. Elaboración de la misión.

17. Análisis estratégico.

2.1. Fortalezas

2.3. Oportunidades

2.2. Debilidades

2.4. Amenazas

18. Construcción de la matriz DAFO/

19. Identificación de:

4.1. Problema Estratégico General.

4.2. Solución Estratégica General.

20. Valores compartidos.

## 21. Escenarios.

### I. Momento de proyección

1. Elaboración de la visión
2. Grupos implicados
3. Unidad estratégica de negocios
4. Factores claves de éxitos
5. Áreas de Resultados Claves (ARC)
6. Objetivo estratégico por ARC
7. Criterio de medidas
8. Plan de acción

### II. Momento de ejecución y control

1. Ejecución
2. Control y Retroalimentación.

## Modelo de resolución del consejo de estado en 1997

### I. Momento de diagnóstico

1. Elaboración de la misión
2. Análisis estratégico
  - 2.1. Fortalezas
  - 2.2. Debilidades
  - 2.3. Oportunidades
  - 2.4. Amenazas
3. Construcción de la matriz DAFO
4. Identificación de
  - 4.1. Problema estratégico
  - 4.2. Solución estratégica

5. Valores compartidos

II. Momento de proyección

1. Elaboración de la visión

2. Escenarios

3. Unidad estratégica de negocios

4. Factores claves de éxitos

5. Área de resultados claves

6. Objetivo estratégico por ARC

7. Ineficiencias detectadas con su plan de acción

III. Momento de ejecución y control

1. Control y Retroalimentación

Modelo propuesto por Stoner J. (1989)

10. Formulación de metas.

11. Identificación de actuales objetivos y estratégicos.

12. Análisis ambiental.

13. Análisis de recursos, fortalezas y debilidades de la organización.

14. Identificación de las oportunidades estratégicas y amenazas.

15. Análisis de brechas, determinar el grado de cambio requerido en la estrategia actual.

16. Toma de decisiones estratégicas.

17. Puesta en práctica de la estrategia.

18. Medición y control del proceso.

Como se observa en la bibliografía consultada cada autor tiene su modelo o tecnología, algunas parecidas y otras diferentes.

Existen otros modelos y tecnologías explicadas por diferentes autores que tienen los mismos objetivos, hay que destacar que a los que hacemos referencia en éste capítulo



le observamos rasgos comunes para proyección estratégica tal como que cuentan con una misión, objetivos y razón de ser de la organización, así como tiene presente la vinculación o relación existente entre ésta y el entorno

#### **I.4. El mejoramiento: una necesidad .**

La excelencia, ha de alcanzarse mediante un proceso de mejoramiento en todos los campos: capacidad del personal, eficiencia de la maquinaria, las relaciones con el público, entre los miembros de la organización con la sociedad. Y cuanto se les ocurra, que pueda mejorarse en una empresa, y redunde en una mejora de la calidad del producto. Que equivale a la satisfacción que el consumidor obtiene de su producto o servicio.

Técnicamente, puede haber dos clases de mejora de la calidad. Mediante un avance tecnológico, o mediante la mejora de todo el proceso productivo. A la hora de mejorar, es más significativo centrarse en algunos aspectos, sin dispersar esfuerzos.

Si tecnológicamente no se puede mejorar, o no tiene un coste razonable, la única forma de mejorar el servicio, es mediante un sistema de mejoramiento constante. Siempre hay que intentar optimizar los resultados. Lo que lleva aparejada una dinámica continua de estudio, análisis, experiencias y soluciones, cuyo propio dinamismo tiene como consecuencia un proceso de satisfacción del cliente.

La mejora constante, la entiendo como "mejora mañana lo que puedas mejorar hoy, pero mejora todos los días". Alcanzar los mejores resultados, no es labor de un día. Es un proceso progresivo en el que no puede haber retrocesos. Han de cumplirse los objetivos de la organización, y prepararse para los próximos requerimientos superiores. Por lo que necesitaremos obtener un rendimiento superior en nuestra tarea y resultados del conjunto de la organización.

Es mejor mejorar un poco día a día, y tomarlo como hábito, que dejar las cosas tal como están, tener altibajos. Lo peor es un rendimiento irregular. Con estas últimas situaciones, no se pueden predecir los resultados de la organización, porque los datos e información,

no es fiable ni homogénea. Como conclusión, sin mejora no se puede garantizar un nivel de calidad. Tomar decisiones acertadas ni cumplir las metas y objetivos.

En mercados globalizados con un altísimo grado de competitividad, debido a la caída de las barreras aduaneras, la existencia de un sistema de información en tiempo real y de bajísimo costo, una fuerte convergencia de gustos estándares a nivel planetario, la creciente y cada vez más importante economía digital y el surgimiento de fuertes bloques regionales de libre comercio, hace imperiosa a las empresas la necesidad de mejorar sistemáticamente.

Si bien siempre fue necesario perfeccionarse, evitando quedar atrapado en los moldes que dieron origen a las pasadas victorias, hoy los cambios son más veloces y poderosos, razón por la cual continuar viendo los procesos con los paradigmas del pasado llevará a la empresa a la pérdida de competitividad y luego a su desaparición.

El desarrollo implica alistar a todos los miembros de la empresa en una estrategia destinada a mejorar de manera sistemática los niveles de calidad y productividad, reduciendo los costos y tiempos de respuestas, mejorando los índices de satisfacción de los clientes y consumidores, para de esa forma mejorar los rendimientos sobre la inversión y la participación de la empresa en el mercado.

Implica además reducir constantemente los niveles de desperdicios, algo que se adecua a la época actual signada en la necesidad de salvaguardar los escasos recursos del planeta, pero también significa reducir continuamente los niveles de contaminación del medio ambiente, algo que es y será cada día más vital en un planeta sujeto a profundos y graves desequilibrios.

Involucra tanto la implantación de un Sistema, como así también el aprendizaje continuo de la organización, el seguimiento de una filosofía de gestión, y la participación activa de todo el personal. Las empresas no pueden seguir dando la ventaja de no utilizar plenamente la capacidad intelectual, creativa y la experiencia de todo su personal. Ha finalizado la hora en que unos pensaban y otros sólo trabajaban. Como en los de portes colectivos donde existía una figura pensante y otros corrían y se sacrificaban a su alrededor, hoy ya en los equipos todos tienen el deber de pensar y correr. De igual forma

como producto de los cambios sociales y culturales, en las empresas todos tienen el deber de poner lo mejor de sí para el éxito de la entidad. Sus puestos de trabajo, su futuro y sus posibilidades de crecimiento de desarrollo personal y laboral dependen plenamente de ello.

Hoy el personal debe participar de equipos de trabajo tal es como los Círculos de Control de Calidad, los equipos de Benchmarking, los de Mejora de Procesos y Resolución de Problemas. Con distintas características, objetivos especiales y forma de accionar, todos tienen una meta fundamental similar: la mejora de los procesos y, productos y servicios de la empresa.

Quedarse en viejos hábitos o procesos de trabajo, implica perder los mercados del exterior, pero también los mercados internos en manos de competidores del propio país o del exterior que de manera continua bajen los costos de sus productos y servicios, mejoren la calidad y tiempos de entrega, logrando de tal forma aumentar consistentemente el valor agregado para sus clientes y consumidores.

Si es tan evidente y necesario el desarrollo, como es factible pues muchos empresarios y directores de empresas se niegan a verla y adoptarla, o dicho en otras palabras, porque se niegan a tomar conciencia de dicha imperiosa necesidad.

Se puede decir que se niegan por varias razones, siendo las principales:

- en primer lugar la tan mencionada resistencia al cambio,
- en segundo lugar la necesidad de compromiso, persistencia y disciplina que el progreso requiere,
- en tercer lugar el poseer tanto una ética de trabajo, como una cultura de creer y querer el mejoramiento,
- y en cuarto término la exigencia de un aprendizaje permanente.

Progresar no implica tratar de hacer mejor lo que siempre se ha hecho. Progresar implica aplicar la creatividad e innovación con el objeto de mejorar de forma constante los tiempos de preparación de las máquinas-herramientas, perfeccionar la forma de organizar el trabajo pasándolo del trabajo por proceso al trabajo por producto o en células, mejorar la capacitación del personal ampliando sus conocimientos y experiencias mediante un incremento de sus polivalencias laborales. Mejorar significa

cambiar la forma de ver y producir la calidad, significa dejar de controlar la calidad para empezar a diseñarla y producirla. Todo ello y mucho más significa el mejoramiento, por ello tantos huyen de él, y por ello tan necesario es, lo cual lleva a los que lo adoptan a conciencia y como una filosofía de vida y de trabajo a mejorar no sólo la empresa, sino además la calidad de vida en el trabajo.

### **1.5. Los servicios.**

El experto en el tema Phillip Kotler (1974), define al **servicio** como cualquier actividad o beneficio que una de las partes pueda ofrecer a la otra, fundamentalmente intangible, y que no tiene como resultado la propiedad de algo.

Los servicios se diferencian de los productos porque generalmente la prestación de estos no requiere de intermediarios. La comercialización de los servicios presenta la ventaja de la relación directa y personal entre el que presta el servicio y el usuario del mismo, que permite un mejor conocimiento de las necesidades y deseos de este último.

El período comprendido entre 1970 y 1990 ha hecho emerger a partir de numerosas publicaciones una nueva subdisciplina, el **marketing de los servicios**. En el mismo se destacan aspectos estratégicos como la identificación de clientes, administración de la demanda, y posicionamiento, entre otros, hacia los que se orienta la búsqueda de ventajas competitivas.

La intensificación de la competencia en el sector de servicios hace que cada vez sea más importante que las organizaciones diferencien sus productos en formas significativas, según afirman especialistas contemporáneos de marketing, la misión fundamental de las unidades de negocio se orienta a tratar de lograr ventajas competitivas, que puede derivarse de lograr bajos costos o establecer una clara diferenciación entre su producto y los restantes.

Otros elementos a tener en cuenta en el posicionamiento del servicio se orientan hacia la claridad que debe tener la empresa en torno a la comprensión del concepto de posicionamiento del producto, qué imagen tiene la empresa y el producto en la mente de sus públicos, a qué cliente se sirve y cuáles son los objetivos futuros, cuáles son los

productos fundamentales y cuáles los secundarios en la actual oferta, en qué se diferencian los servicios de los de la competencia y qué cambios son necesarios para reforzar la posición del servicio con respecto a la competencia.

La mayoría de los productos implican algún elemento de servicio y algunos servicios dependen de productos. Sin embargo los servicios propiamente dichos son completamente intangibles por naturaleza, con independencia de que acompañen o no a bienes tangibles. Las **características diferenciales** de los servicios respecto a los bienes pueden concretarse en:

**La intangibilidad** del servicio significa que no puede ser percibido por los sentidos, que es difícil de definir, no se adquiere una propiedad de un servicio, sino que sencillamente sólo se puede usar el servicio, al no ser tangible no se puede patentar por mucho que suponga una gran inversión, como consecuencia de ello puede ser copiado.

Otra característica del servicio es su **inseparabilidad** que es una consecuencia de la intangibilidad. Implica que el servicio no puede separarse de quien lo presta, su producción y su consumo son simultáneos. El servicio debido a esta característica, es muchas veces un producto “a la medida”; esto puede ser una gran ventaja desde el punto de vista comercial.

La **variabilidad** del servicio o su heterogeneidad (menor estandarización) hace que un mismo caso pueda tener diferente solución por dos abogados o que el mismo peluquero no haga siempre idénticos los cortes de pelo. Esto hace difícil su estandarización e implica mayor dificultad en el control de la calidad de los mismos.

La **caducidad** de los servicios está dada en que si no se usan en el momento en que están disponibles no pueden guardarse o almacenarse ello implica que cuando la demanda es irregular puedan producirse excesos o defectos en relación con el servicio disponible y la demanda real.

## **Calidad en la prestación del servicio .**

El concepto de calidad ha sido tratado en numerosas bibliografías, palabra sobre la que existen no pocos conceptos reconocidos. Se proponen como referencia los siguientes:

- Según Sastre...“la gestión de la calidad..., se basa en aunar la participación de todos los miembros de una organización para mejorar los procesos, productos, servicios y la cultura en la que trabajan, beneficia a todos los miembros de la organización y a la sociedad”.

- El Dr. Hiram Marquetti, profesor titular del Centro de Estudios de la Economía Cubana, plantea: “tenemos que acabar de medir la eficiencia de un servicio a través de indicadores de calidad, no cuantitativos exclusivamente. Hay que crear indicadores en el que tengan un peso determinado los aspectos cualitativos”.

Dada la importancia de brindar un servicio con calidad se hace necesario conceptualizarla. La definición de la **calidad de un servicio** ha sufrido una evolución considerable. La calidad se entiende como la conformidad a la necesidad real del cliente Collet, Lansier y Ollivier (1989), a lo que Bailey (1991), agrega que la calidad existe únicamente en la mente del cliente. De esta forma, dos aproximaciones distintas de calidad percibida se desarrollan y puede ser definida como los juicios del consumidor acerca de la excelencia o superioridad global del producto. (Colectivo de Autores Dirección de Marketing de la Oficina Central del BPA, 2007: 6 – 9)

Según Santesmases Mestre, M. (1999: 20 -24), existen **cuatro deficiencias fundamentales que afectan la calidad del servicio:**

- 1.- No saber qué esperan o desean los clientes.
- 2.- Normas de calidad equivocadas.
- 3.- Deficiencias en la realización del servicio.
- 4.-Discrepancias entre lo que se promete y lo que se entrega.

Conocer las expectativas de los usuarios constituye el primer paso y, posiblemente, el más relevante en la prestación de un servicio de calidad.

Tener un conocimiento equivocado, aunque sea en parte, sobre lo que los usuarios quieren, puede significar la pérdida de un cliente si otra empresa ha establecido con precisión ese objetivo. Esa falta de conocimiento (aunque sea pequeña) puede significar que se inviertan dinero, tiempo y otros recursos en cosas que no tienen importancia para los clientes □ una pequeña falta de conocimiento puede, incluso, significar la incapacidad de la empresa para sobrevivir en un mercado tan competitivo.

Algunas veces esta deficiencia se presenta porque las empresas descuidan o subestiman la necesidad de comprender completamente las expectativas de los usuarios. A pesar de demostrar un genuino interés por prestar un servicio de calidad, muchas firmas pierden el camino correcto por pensar de dentro hacia fuera (asumen que saben lo que los clientes desean y se lo entregan) en vez de hacerlo de fuera hacia dentro. Cuando eso sucede, la empresa ofrece servicios que no responden con precisión a las expectativas de los clientes es posible que los directivos no conozcan algunas de las características fundamentales del servicio que son capaces de satisfacer los deseos de los clientes, o incluso, aunque sean conscientes de esas características, es posible que no conozcan cuál es el nivel de actuación que los clientes desean con respecto a esas características.

Existen **tres factores conceptuales** que contribuyen a la presencia de la deficiencia que refiere el hecho de **no saber lo que esperan los clientes**. Estos factores que se denominan causales son:

1. Inexistencia de una cultura orientada a la investigación de marketing, se evidencia en la insuficiente investigación de marketing, uso inadecuado de los resultados de las investigaciones y falta de interacción entre los niveles directivos.
2. Inadecuada comunicación vertical ascendente desde el personal en contacto con el público hacia los niveles directivos.
3. Excesivos niveles de mando que crean separaciones y barreras entre el personal en contacto y los niveles directivos más altos

## **Conclusiones parciales**

De acuerdo a la búsqueda bibliográfica actualizada acerca de los sistemas de dirección estratégicos, se pudo desarrollar un análisis minucioso de la literatura especializada referida a las tendencias históricas sobre la dirección estratégica en Cuba, así como una sistematización de los principales modelos y procedimientos para la dirección estratégica de las organizaciones, con vista a obtener una mejora de los servicios.



## **CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL PROCEDIMIENTO ELEGIDO .**

Los cambios organizacionales conviven y se desarrollan de forma dinámica en tal dimensión que se convierten en algo fantasmal e inevitable pues ellos suceden dado el crecimiento y rapidez de los descubrimientos científicos así como la globalización de la información y de los conocimientos, por todo lo anterior es necesario elegir de forma operativa y funcional diferentes procedimientos que permitan dar una secuencia metódica. En el presente capítulo se fundamenta el procedimiento a seguir para dar cumplimiento al problema científico.

### **II.1. Caracterización general de la Sucursal 5082 del Banco Popular de Ahorro de Cabaiguán.**

El Banco Popular de Ahorro fue creado mediante la aprobación del Decreto -Ley No. 69, de fecha 18 de mayo de 1983, como un banco integrante del Sistema Bancario Nacional subordinado a la Dirección Provincial, con el objetivo de dirigir, ejecutar y controlar la política del Estado en materia de ahorro monetario de la población y créditos personales a corto, mediano y largo plazo, así como brindar otros servicios bancarios a la población.

La Sucursal 5082 del Banco Popular de Ahorro, se encuentra situada en Camilo Cienfuegos No. 100, esquina calle A en el municipio de Cabaiguán, provincia de Sancti Spíritus. La misma cuenta con tres cajas de ahorros, convenientemente bien ubicadas: Santa Lucía, Jíquima de Peláez y en la propia ciudad de Cabaiguán.

En esta sucursal se realiza todo tipo de operaciones de ahorro, se brinda el servicio de cobros y pagos, así como el otorgamiento y recuperación de créditos personales.

Dentro de las tareas a desarrollar en el Banco Popular de Ahorro se encuentran:

1. Captar ahorro de personas naturales en divisas y moneda nacional.
2. Lograr índices bajos de morosidad en la cartera.
3. Prestar un servicio ágil y con calidad en las oficinas bancarias.
4. Cumplir las medidas de Control Interno evitando que ocurran hechos delictivos.
5. Colocar financiamientos en el sector corporativo.

6. Colocar financiamientos en el sector de personas naturales o particulares.
7. Prestar servicio de caja a los clientes y de cobros y pagos por cuenta de terceros.
8. Compra y recompra de divisas varias.
9. Proporcionar mecanismos para la disminución de las cadenas de impagos en las diferentes entidades del territorio.

La estructura organizativa de la sucursal se muestra en el **Anexo No.1**.

### **Misión.**

El Banco Popular de Ahorro es la entidad financiera del Estado cubano con la mayor red de oficinas en el territorio nacional, para satisfacer las necesidades económicas financieras de gran parte de la población y de importantes clientes corporativos, tanto en moneda nacional como en moneda libremente convertible. Con alcance nacional e internacional y proyectado a garantizar la calidad del servicio, se inserta en amplios programas sociales y contribuye al desarrollo económico del país.

### **Visión.**

El Banco Popular de Ahorro pretende consolidarse como la institución financiera preferida por la población cubana con una cartera corporativa fidelizada y significativa como resultado de la eficiencia en el desempeño del negocio de la banca, con entidades nacionales y extranjeras. En un ambiente de estricto Control Interno y contabilidad confiable, aspira a mantener la mayor red de oficinas en el país, dotadas de un sistema informático de avanzada, utilizado por un personal capacitado en temáticas financieras y comprometido con la prestación de un servicio de calidad, sobre la base de valores sólidos y principios éticos, en función de impulsar el desarrollo económico y social de la nación.

### **Composición de los pasivos.**

Atendiendo a la composición de los pasivos se determina que el 5% de los pasivos de la sucursal son *pasivos sin costos*, es decir, obligaciones por las cuales no se pagan intereses ni otros cargos, como son las cuentas corrientes de los clientes, los fondos libres de instituciones financieras que tienen cuentas en la institución y que no

devengan intereses para estas, las cuentas por pagar y otros pasivos del banco y el 95% corresponde a los *pasivos con costos*, estos son las obligaciones por las que se debe pagar intereses, incluyen las cuentas de ahorro, depósitos a plazo fijo, certificados de depósitos, préstamos recibidos por la institución en sus diferentes modalidades, así como los depósitos concedidos a otras instituciones financieras.

### **Caracterización de la estructura del Capital Humano.**

Actualmente la sucursal cuenta con una plantilla aprobada de 51 trabajadores, la cual está cubierta al 100%, de ellos 16 son hombres y 35 son mujeres, para un 31.4% y 68.6% respectivamente. El promedio por edades es:

De 17 a 30 años..... 18.

De 31 a 40 años..... 15.

De 41 a 50 años..... 13.

Más de 50 años.....5.

Total..... 51.

Por categoría ocupacional la sucursal se estructura de la forma siguiente:

<b>Categorías</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
Dirigentes.	8	15.7
Administrativos.	7	13.7
Técnicos.	31	60.8
Servicios.	4	7.8
Obreros.	1	2.0
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100</b>

La remuneración de los miembros de la sucursal está en función de la cantidad y calidad del trabajo aportado por cada trabajador. En tal sentido, la sucursal aplica dos sistemas de pagos por estimulación en moneda nacional y en moneda libremente

convertible, los cuales están vinculados al cumplimiento de determinados indicadores tales como:

- Cumplimiento de los objetivos de trabajo individuales .
- Cumplir con la rentabilidad planificada .
- Cumplir con el consumo de portadores energéticos .
- No ocurrencia de hechos delictivos .
- Obtener calificación de aceptable o satisfactorio en las auditorías realizadas.

La última Auditoría Integral realizada a la Sucursal 5082 del Banco Popular de Ahorro del municipio de Cabaiguán fue del 5 al 20 enero del 2011 por el cuerpo de auditores del organismo provincial, donde fue calificada de ACEPTABLE, reflejando algunas recomendaciones para un mejor control, eficiencia y eficacia.

## **II.2. Diagnóstico sobre la situación actual de los servicios que se prestan en la Sucursal 5082 del Banco Popular de Ahorro de Cabaiguán.**

Para la realización de este epígrafe se aplicaron tres técnicas de recogida de información para diagnosticar la situación actual de los servicios que se prestan en la sucursal, objeto de análisis. Tomándose como referencia el modelo SERVQUAL, que pertenece a Parasuraman, Zeithaml y Berry (1993), considerado el más importante que se ha desarrollado sobre calidad de servicio y por ello el más utilizado en el mundo académico y en el mundo empresarial **(Ver Anexo 2)**.

Sus autores formularon un modelo de servicios que su braya los principales requisitos para suministrar la calidad de servicio esperada identificando las causas potenciales de deficiencias que contribuyen a la presencia de discrepancias entre la calidad del servicio percibido y las expectativas del cliente.

Posteriormente y debido a los distintos análisis estadísticos efectuados para estructurar el modelo SERVQUAL se demostró una importante correlación entre algunas de las 10 dimensiones del servicio estudiadas y de dichas correlaciones surgió la unificación dejando sólo 5 elementos o dimensiones e indicadores .

Luego de efectuada la definición de las dimensiones e indicadores tomando como referencia el modelo **SERQUAL** es preciso establecer la escala que se emplea para la operacionalización de la misma y determinar cuando un indicador se exprese se exprese bien (B), regular (R), o mal (M); que según las encuestas que se aplican será: totalmente de acuerdo, de acuerdo, o totalmente en desacuerdo. Zeithaml y Berry (1993). **(Ver Anexo 3)**

**Población:** Está formada por 1 536 personas, integradas por públicos tanto internos (empleados) como externos (clientes) de la Sucursal 5082 de Cabaiguán.

**Públicos Internos:** Es válido recordar que la Sucursal de Cabaiguán tu tela tres Cajas de Ahorro, pero sólo se tomará como población los 36 empleados que radican en la Sucursal propiamente dicha.

**Públicos Externos:** Todos los clientes que acudieron a la sucursal durante el mes de mayo del 2012, es decir, 1 500 clientes aproximadamente. (No es posible obtener una cifra exacta de los mismos si se tiene en cuenta que un cliente puede realizar varias operaciones en un día y que en el sistema informático del BPA sólo quedan registradas la cantidad de operaciones efectuadas)

**Criterios de selección muestral para públicos internos:**

- Trabajadores con más de un año laborando en la institución.
- Disposición a participar en la investigación.
- Trabajadores de ambos sexos.

**Criterios de selección muestral para públicos externos:**

- Que sean clientes habituales y acudan a la sucursal durante el período seleccionado.
- Disposición a participar en la investigación.
- Que oscilen entre los 20 y los 50 años de edad.
- Personas de ambos sexos.

**Muestra:** Formada por un total general de 160 personas, es no probabilística intencional porque la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de causas, de un proceso de decisiones

**Públicos Internos:** 10 trabajadores de la Sucursal lo que representa el 30% de la población.

**Públicos Externos:** 150 clientes lo que representa un 10% de la población.

### **Análisis Documental.**

#### **Análisis del contenido de los informes emitidos por el Consejo de dirección, y de las actas de reuniones del Comité de Base de la UJC, PCC y Sección Sindica I de la Sucursal 5082 del Banco Popular de Ahorro de Cabaiguán.**

Se realizó un muestreo a las actas del Consejo de Dirección de la sucursal **(Ver Anexo 4)**, comprobándose que mensualmente se analiza como actividad fundamental el comportamiento de la calidad de los servicios así como quejas y reclamaciones con respecto a este, además de las causas que inciden negativamente en la prestación de un servicio de óptima calidad con el objetivo de trazar estrategias que garanticen un mejoramiento de los mismos.

En este análisis se tuvo en cuenta que no existen quejas ni reclamaciones formuladas que atenten contra la calidad de los servicios que se prestan en la Sucursal.

Además se efectuó una revisión tanto a las actas de la Sección Sindical, UJC como PCC y se pudo comprobar que existe un análisis minucioso y concatenado de los servicios, se comprobó que se tienen en cuenta una serie de aspectos para realizar este análisis, tales como: línea de caja y comerciales cubierta, tratamiento a quejas y reclamaciones, cantidad de operaciones tramitadas por cajero, efectivo manipulado por cajero, diferencias de efectivo en operaciones, etc.

Donde dentro del orden del día se tiene como tema priorizado, el cumplimiento de los Objetivos de Trabajo propuestos para el año en curso, tarea en la que se encuentra inmersa la Sucursal 5082 del Banco Popular de Ahorro de Cabaiguán.

En el ejercicio del 2012 entre las acciones que se realizan para evitar la ocurrencia de ilegalidades, corrupción y hechos delictivos se destacan el enrejado del servidor para limitar el acceso físico al mismo; se actualizó el reglamento del uso del presupuesto, y se aprobó el Plan de Prevención para los puntos vulnerables.

Del mismo modo mediante el orden del día de las actas de los Consejos de Dirección fue posible conocer que los aspectos más atendidos por los directivos son: la aglomeración de público en el salón; desempeño de las funciones comerciales y del completamiento en la línea de caja; las quejas y reclamaciones de los mismos entre otros como el empleo de las normas de educación para con los clientes. En cuanto a la atención de las quejas y reclamaciones los miembros del Consejo de Dirección ratifican en todas sus reuniones la importancia del trato al cliente, pues es esencial que se realice con la calidad requerida, y en caso de producirse alguna inconformidad por parte de un cliente hay que tramitarlo con un dirigente obligatoriamente hasta agotar todos los recursos, evitando siempre las quejas y reclamaciones por maltrato o deficiencias en las orientaciones.

#### **Observación participante.**

Otro de los instrumentos investigativos aplicados durante la realización de este estudio, es la observación participante (**Ver Anexo 5**), mediante la cual se constató que la entidad cuenta con una iluminación apropiada, disfruta de instalaciones y mobiliario confortable, así como también se aprecia limpieza en las diferentes áreas incluido el salón. Además los clientes disponen de comodidades adecuadas para el tiempo de espera donde se incluye climatización y asientos cómodos. Asimismo fue posible comprobar que la entidad cuenta con un moderno equipamiento tecnológico y con los medios de trabajo y documentos adecuados para un mayor desempeño.

Se evidencia que los empleados de esta institución poseen una apariencia adecuada, están dispuestos a orientar al cliente respecto a cualquier necesidad y en lo referente a los servicios que ofrecen. Teniendo en cuenta la importancia de entregar una correcta información de cada servicio fue posible comprobar la existencia de materiales informativos relacionados con los servicios bancarios, en lugares visibles de la sucursal que le dan promoción a los diversos servicios que se ofrecen, aunque estos no son suficientes. Es preciso resaltar que la ausencia del personal referido con anterioridad (oficial de salón) repercute en las relaciones del público interno con el

público externo como herramienta del Mix de Marketing pues en algunas ocasiones presentan limitaciones provocadas por la simultaneidad de funciones. Por otra parte las relaciones interpersonales de los trabajadores no muestran dificultades ya que tanto la comunicación descendente (con los subordinados), la horizontal (con los colegas) como la ascendente (con los directivos) en la Sucursal 5082 del Banco Popular de Ahorro de Cabaiguán fluye sin barreras y predomina un ambiente de respeto, y armonía entre todos los públicos internos de la organización que son los que están reflejados en el organigrama de la misma. **(Ver Anexo 1).**

Indistintamente se pudo observar que los valores que reconocen los miembros de la organización como característicos de un trabajador bancario coinciden con los legislados en los documentos oficiales según la bibliografía consultada.

Es válido destacar que los trabajadores en general presentan dificultades en cuestiones relacionadas con su trabajo, algunas veces por falta de estudio de los Manuales de Instrucción y Procedimientos así como de los Manuales de Auditoria y Control.

### **Encuestas: Resultados de la consolidación y análisis de las encuestas realizadas.**

#### **Resultados de la encuesta en base a los 10 criterios de calidad**

Al observar las medias que arrojaron los criterios emitidos por los clientes se evidencia determinado nivel de insatisfacción **(Ver Tabla 2)**. Concretamente es posible definir que la brecha que separa las percepciones de las expectativas (0,2) es lo que se conoce como calidad del servicio y aunque su valor en términos absolutos es pequeño pone de manifiesto diversas insatisfacciones de los clientes en los siguientes aspectos del servicio:

**1. Capacidad de Respuesta:** La sucursal resuelve los problemas de sus clientes de forma rápida y eficiente y los empleados no disponen de tiempo para responder las preguntas de los clientes.

**2. Profesionalidad:** Los empleados tienen problemas con el dominio y conocimiento del servicio que prestan y por ello tienen problemas para asesorar a los clientes con la debida eficiencia.



3. **Credibilidad:** Los empleados no siempre le dan al cliente información precisa y exacta de lo que mejor le puede servir.
4. **Accesibilidad:** La cola es mínima o inexistente.
5. **Comunicación:** Escuchar con interés y orientar con claridad.

La **cola** con 5,1 puntos de un total de 7 fue la que más baja puntuación recibió en la forma en la que el cliente plantea haber recibido el servicio (percepción). Sin embargo también fue el criterio de calidad con más baja expectativas de los clientes que en una media de 6,8 le otorgaron 6,1 lo cual según los autores del modelo que se emplea significa que la brecha que separa percepciones de expectativas es más pequeña y por tanto el nivel de insatisfacción es menor que lo que quizás podría ser.

Es bueno significar que en igual medida algunos criterios muy importantes reflejan niveles de satisfacción para los clientes por encima de lo que esperaban y tal es el caso del criterio relacionado con la honestidad de los empleados, que los clientes le dan el máximo de puntos en cómo perciben este atributo lo cual es muy importante teniendo en cuenta el reforzamiento de los valores éticos a que llama la institución y la máxima dirección del Partido en el país. Igual situación se observa en lo relacionado con la seguridad de las operaciones que realiza las que también se observan por encima de las expectativas planteadas. El horario también muestra similar comportamiento, pero acotando que la expectativa en este atributo es más baja que la mayoría de los demás indicadores, excepto la cola como ya se explicó anteriormente.

### **Resultados de la encuesta en base a 100 puntos y orden de prioridad de cada criterio de calidad.**

El análisis de las encuestas anteriores por sí solo no permite evaluar adecuadamente la magnitud del nivel de insatisfacción que muestran los clientes, pues para ello es preciso conocer el orden de importancia o prioridad que le conceden a cada criterio o atributo de la Calidad del Servicio, objetivo por el cual se realizó este segundo análisis.

Esta encuesta, aplicada a clientes y trabajadores, tiene como objetivo adicional, analizar el conocimiento que tienen estos últimos de las necesidades y deseos de sus clientes y

va encaminada a dar respuesta a uno de los problemas que los autores plantean como una de las causas fundamentales que impiden que un servicio sea de calidad excelente y es el “desconocimiento de los directivos”, sobre qué esperan los usuarios o clientes” **(Ver Tabla 3 y 4)**. Se muestra a continuación la tabla con los resultados obtenidos.

Sintetizando el análisis de esta parte de la investigación se evidencia decir que para los Clientes el atributo de la Calidad del Servicio **más importante** fue el de la **Fiabilidad** (Habilidad de los trabajadores para realizar el servicio sin equivocaciones y en el tiempo previsto, cumplir lo prometido de forma segura y precisa) con 15 respuestas de 46 posibles y 14 respuestas de 45 posibles por lo que lo sitúan como el segundo en orden de importancia. En total 29 respuestas lo sitúan en los dos primeros lugares.

El **segundo lugar en importancia** para los clientes lo tiene el atributo denominado **Seguridad** y que en esta encuesta como explicamos al inicio abarca aspectos que tiene que ver con profesionalidad, cortesía, credibilidad y la propia seguridad en las operaciones. En total 12 personas le dieron este lugar y 12 lo sitúan en un primer lugar para un total de 24 respuestas de 46 posibles que lo ubican en los dos primeros lugares.

En la pregunta que tenía que ver con el aspecto de la calidad del Servicio que consideraban menos importante solo 23 clientes de 46 respondieron; y de ellos 15 dijeron que los Elementos Tangibles eran los menos importantes, pero 23 personas, es decir, la mitad de los encuestados consideraron que ningún aspecto era menos importante lo cual coincide con la puntuación otorgada en sus expectativas respecto a este atributo al cual le dieron un total de 6,9 puntos de 7 máximo que mide la encuesta y aún cuando para la mayor cantidad de respuestas obtenidas es el menos importante priman las personas que consideran que todo es importante en más o menos igual magnitud. Sin embargo casi todos los trabajadores ubicaron este atributo como el menos importante lo cual muestra diferencias con la valoración que sobre el tema tienen sus clientes.

Al contrastar las respuestas de los Clientes con las de los Trabajadores se comprobó que se pone de manifiesto uno de los problemas que según los autores del modelo ocasionan deficiencias en un servicio para que este sea considerado de excelencia y es el **desconocimiento de los directivos sobre lo que desean o**

**esperan sus clientes**, pues en las respuestas de estos la característica del servicio que consideraron más importante fue la de **Seguridad**. En segundo lugar los directivos ubican a la **Fiabilidad** y los clientes a ese atributo le conceden el primer lugar en importancia.

Por tanto al interrelacionar unos resultados con otros se aprecia que en aquellos aspectos que para el cliente son más importantes (Fiabilidad y Seguridad) el nivel de calidad percibida es igual o superior a lo esperado lo cual podría cualificar la discrepancia global que se observa al inicio donde se recibe menos de lo que se espera, pero es evidente que en los criterios más importantes para el cliente, sucede todo lo contrario el cliente siente más satisfacción que la esperada.

### **Resultados de la encuesta respecto a los problemas o insatisfacciones detectadas.**

No obstante es preciso centrar este análisis en lo que se considera positivo, pues aún en esos criterios que muestran un nivel de satisfacción óptimo, señalados en el párrafo anterior que existen clientes que plantean problemas y de ahí que se realizará un análisis detallado de todos aquellos encuestados cuya percepción del servicio se situó por debajo del nivel máximo de 7, es decir, se dio por supuesto que todo aquél que mostró un número menor tenía determinado nivel de queja o insatisfacción.

En ese caso se comprobó que 123 encuestados estaban en la situación antes descrita y al agruparlos en una Hoja de Recopilación de Datos (Ver anexo 11) se pudo comprobar que la Cola seguida por la Capacidad de Respuesta, presentaban los mayores problemas, de igual forma muchos clientes plantearon problemas con los aspectos relacionados con la Profesionalidad y la Credibilidad estos dos últimos particularmente en el dominio de los empleados en la labor que realizan y en dar al cliente información precisa y exacta.

A partir de este análisis se graficó la situación en un Diagrama de Pareto que muestra un resultado donde en los 4 aspectos señalados se agrupa el 74.0 % de los problemas planteados **(Ver Tabla 6 y Anexo 12)**

Ellos son:

La Cola	32 quejas
Capacidad de respuesta	28 quejas

Profesionalidad	16 quejas
Credibilidad	15 quejas

A partir de estos resultados es necesaria la aplicación de un “Método para Solucionar Problemas”, donde ya el “problema” está identificado y se impone por tanto trabajar en las posibles causas que los originan para proponer también posibles alternativas de soluciones.

De esta manera se optimiza el trabajo de mejorar la calidad pues trabajando en 4 aspectos claves se lograría una mejora equivalente al 74% de los problemas encontrados.

### **II.3. Fundamentación teórica del procedimiento elegido.**

En este epígrafe se realiza una fundamentación teórica del procedimiento tomado del colectivo de autores del centro de estudio de la Universidad de la Habana, elegido y aplicado en el Diseño de la Estrategia de Dirección de la Sucurs al 5082 del BPA.

A continuación se realiza una explicación de los pasos que conforman el modelo propuesto teniendo en cuenta su contenido.

Entendemos por Momento un espacio en el tiempo que permite agrupar parte del modelo seleccionado acorde a su desarrollo lógico.

Al hacer un análisis de los pasos del modelo nos permite proponer tres momentos claves en desarrollo de una estrategia dada:

**Momento de Diagnóstico, que contempla: misión, diagnóstico estratégico, matriz DAFO, problema estratégico, solución estratégica, valores compartidos, escenarios.**

**Momento de Proyección, que contempla: la proyección a través de la visión, grupos implicados, unidades estratégicas de negocio, políticas, factores claves de éxito, área de resultados claves, objetivos estratégicos por área de resultados claves, criterio de medidas, plan de acción.**

Momento de Ejecución y Control, **que contempla: ejecución, control que permite verificar el cumplimiento de los procesos y objetivos incluyendo la etapa de innovación y creatividad para la retroalimentación.**

### **Momento de Diagnóstico.**

#### **Misión.**

La elaboración de la declaración de misión es un paso importante en todo el proceso de planeación. Una declaración de la misión efectiva servirá como fundamento para todas las decisiones fundamentales. Según Majaro (1993), una declaración de la misión difiere de una declaración de la visión en que es más completa, comprendiendo los elementos siguientes, siendo las mismas de suma importancia para la organización:

- El concepto de su Empresa.
- La naturaleza de su negocio.
- La razón para que exista su Empresa.
- La gente a la que usted sirve.
- Los principios y los valores bajo los que usted pretende operar.

#### **Conceptos de misión.**

En el trabajo de elaboración de la estrategia de dirección de una organización, la definición de su **misión** constituye el elemento básico que desencadena todo el proceso posterior. Partimos de que los términos **misión y razón de ser** de la entidad se admiten como **similares**, siempre que se comprenda que nos referimos a la **finalidad global de la organización**, a aquello que no puede dejar de hacer porque de lo contrario sería otra, lo que la identifica y la diferencia de las demás.

**La misión**, como se expresó anteriormente, constituye la razón de ser de la organización, es decir, para qué existe, cuál es su función social, qué hace o debe hacer. Es el punto de partida de la estrategia y lo que da la cohesión e integridad a la organización. La misión interrelaciona a la organización con el entorno en el que se desempeña.

### **Objetivos de la misión.**

- Prever los cambios que ejercerán una profunda influencia sobre la organización.
- Brindar a empleados, clientes y otro una identidad y un entendimiento de las direcciones de crecimiento.
- Brindar un vehículo para generar y proyectar opciones estratégicas.

### **Diagnóstico estratégico de la organización.**

El diagnóstico estratégico constituye un elemento esencial de la Dirección Estratégica, es un examen analítico de la trayectoria que ha desarrollado la organización, así como de la situación actual y perspectiva futura s, es por ello que debemos analizar de forma clara y profunda los elementos necesarios para realizar un estudio sobre la organización, que nos de una información precisa para un correcto diseño de la estrategia y así poder lograr una implementación adecuada y un sistema de control que nos permita el cumplimiento de la misión, los objetivos a alcanzar y el logro del éxito empresarial deseado.

Para guiar el comportamiento de la organización de un período de tiempo dado es necesario el análisis interno y externo de la organización para que sirva como fuente de información para establecer las estrategias.

En la actualidad, el entorno sufre cambios acelerados y continuos, que tiene muy diversos efectos en la organización, por lo que la empresa que no posea la habilidad, capacidad, destreza, conocimiento y visión de futuro muy difícilmente podrá asimilar las transformaciones continuas del entorno y, por ende, están azocadas a perder su competitividad.

El análisis o diagnostico estratégico debe estar dirigido a los siguientes elementos claves:

**Análisis interno de la organización** : Orientado a una evaluación del potencial de la empresa, de su capacidad global, como un sistema que incluye todas las capacidades específicas desarrolladas en cada función básica de la empresa. El análisis interno es el estudio profundo de la organización, sus capacidades, recursos y el comportamiento de los hombres que en ella interactúan.

El **análisis interno** se evalúa en busca de las fortalezas y debilidades de la organización. Las **fortalezas**, representan aquellos factores internos o propios de la organización que se consideran puntos fuertes, en los cuales se apoya hacia el cumplimiento de la misión. ¿Qué poseemos que nos puede hacer mejor? ¿En qué somos muy buenos? ¿Qué sabemos hacer muy bien y es deseado por los clientes? ¿QUÉ HACER PARA POTENCIARLAS?, son preguntas claves para analizarlas. Las **debilidades**, se tratan de aquellos factores internos o propios de la organización que constituyen aspectos débiles, los cuales son necesarios atender o superar en la evolución de la organización y que, en definitiva la misma debe luchar al máximo por convertir estos puntos débiles en fortalezas. ¿Cuáles problemas nos hacen inferiores a las demás organizaciones? ¿Qué necesitamos resolver para ser competitivos? ¿Qué no hacemos bien? ¿QUÉ HACER PARA ELIMINARLAS?, constituyen interrogantes esenciales para su análisis.

**Análisis externo:** Se trata de estudiar los impactos de los llamados factores estratégicos entorno tanto general como específico y la evolución futura de éstos. El análisis externo se evalúa en busca de las oportunidades y amenazas a la que se enfrenta la organización. Las **oportunidades**, se refieren a aquellos factores que se están manifestando en el entorno sin que sea posible influir en su ocurrencia o no y que resultan favorables para avanzar con mayor facilidad hacia el cumplimiento de la misión si se aprovechan oportunamente e intensamente. ¿Qué no está haciendo la competencia y que podemos aprovechar? ¿Qué es de máxima demanda para los clientes? ¿Qué necesidades tienen nuestros clientes? ¿QUÉ HACER PARA POTENCIARLAS?, son, entre otras, cuestiones importantes a valorar.

Las **amenazas**, son aquellos factores o sucesos que se están desarrollando en el entorno, sobre los cuales no es posible influir y que están incidiendo negativamente en el cumplimiento de la misión de la organización. ¿Qué o cuáles fuerzas en el entorno pueden hacernos daños o frenarnos? ¿Qué hechos nos son desfavorables? ¿Qué hacen nuestros competidores que nos afecta? ¿QUÉ HACER PARA CONTRARRESTARLAS?, son criterios esenciales que se deben considerar.

## Construcción de la Matriz DAFO.

Después que se hayan definidos estas cuatro categorías (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas), en plenaria, con todo el grupo, se construye, con la combinación de ellas, la **Matriz DAFO**. Un elemento de reflexión lo constituye el hecho de tener en cuenta que estas fuerzas están actuando en forma dinámica tanto dentro de la organización, como en su medio ambiente. Se trata entonces de convertir debilidades en fortalezas y amenazas en oportunidades, lo cual tiene que ver directamente con la forma en que la organización proyecta su estrategia de desarrollo.

La Matriz, como su nombre indica, es una tabla de doble entrada, donde en la parte superior del primer cuadrante se colocan las diferentes Oportunidades que fueron seleccionadas y por el lado izquierdo se colocan las Fortalezas. Aquí el análisis debe ser: ¿Con qué Fortalezas se puede aprovechar esta Oportunidad? De acuerdo al tipo de impacto se le da una puntuación con la siguiente nomenclatura:

- Impacto fuerte: 3
- Impacto medio: 2
- Poco impacto: 1

El segundo cuadrante tendrá en la parte superior las Amenazas y el análisis aquí será: ¿Con qué Fortalezas puedo atenuar esta Amenaza? Se sigue el mismo proceso anterior. (Atenuar las amenazas apoyándonos en las fortalezas).

El tercer cuadrante tendrá por el lado izquierdo las Debilidades y aquí se procederá a: ¿Qué Debilidades me impiden aprovechar estas Oportunidades? (Eliminar o minimizar las debilidades para aprovechar las oportunidades). El procedimiento de marcar con los números es similar.

En el cuarto cuadrante, la pregunta será: ¿Qué debilidades me impiden atenuar esta Amenaza? El proceso de marcaje es similar a los anteriores.

Después que se tengan todos los impactos, estos se sumarán de forma horizontal y vertical, seleccionándose aquellos que mayores incidencias hayan tenido. En este paso el criterio que prevalecerá es el del grupo, por lo que dirigirlo y prepararlo eficazmente es decisivo. Por lo tanto, la labor del facilitador del proceso será vital.



La matriz DAFO indica cuatro grupos conceptuales de estrategias. Por supuesto, en la práctica se superponen, se realizan individualmente o en conjunto. En este caso tenemos:

- **La estrategia DA (Mini – Mini).** El propósito de la estrategia DA, consiste en reducir al mínimo las debilidades y amenazas. Una organización que se enfrenta a amenazas externas y debilidades internas puede encontrarse en una posición precaria. Cualquiera que sea la estrategia seleccionada, la posición DA es una que toda organización intenta evitar. Al caer en este caso la estrategia es de supervivencia.
- **La estrategia DO (Mini – Maxi).** La estrategia DO intenta reducir al mínimo las debilidades y aumentar al máximo las oportunidades. Aquí se aplica una estrategia de adaptación.
- **La estrategia FA (Maxi – Mini).** Esta estrategia se basa en las fortalezas de la organización que pueden tratar con las amenazas del entorno. El objetivo es elevar al máximo las primeras y reducir al mínimo las segundas. En este caso se aplica una estrategia defensiva.
- **La estrategia FO (Maxi – Maxi).** A cualquiera organización le gustaría y convendría ocupar una posición que le permita acrecentar al máximo las fortalezas y oportunidades. Una organización así puede ser líder por sus fortalezas y movilizar los recursos aprovechando las oportunidades para sus productos y servicios. En este caso se aplica una estrategia ofensiva o de crecimiento.

### **Problemas Estratégicos.**

La Empresa y sus principales directivos tienen que tener presente los problemas estratégicos que pueden sucederse en su desarrollo futuro para ello buscar vías y soluciones estratégicas que puedan dar respuesta a las mismas. El problema estratégico depende del resultado de la técnica utilizada donde señalaremos que debilidades y amenazas fundamentales tiene la organización.

Es evidente que al analizar cada uno de los objetivos estratégicos, se encontrará una larga lista de problemas por resolver, lo cual conducirá inevitablemente a un proceso que

permita darles un orden de importancia, tanto a ellos como a las soluciones que se planteen, es por ello que se tendrá que considerar que no es posible atender todo al mismo tiempo, sino que es necesario establecer un grado de prioridades.

### **Soluciones Estratégicas.**

Los objetivos indican hacia donde se quiere dirigir el negocio y la estrategia, define como llegar hasta allí. Cada hombre de negocio debe diseñar una estrategia para alcanzar sus objetivos, que posteriormente debe convertirse en programas específicos a efectuar de manera eficiente y ser corregidos si se falla en la consecución de los objetivos.

Las soluciones estratégicas se basan en los problemas estratégicos previamente identificados que puedan afectar a la Empresa, trazando vías, formas, posiciones, alternativas, basadas en las situaciones positivas actuales y previendo soluciones futuras a los problemas que puedan presentarse. En éste aspecto nos apoyamos de las fortalezas y oportunidades que presenta la organización.

### **Valores compartidos.**

El verdadero liderazgo es en el fondo, un diálogo sobre valores. El futuro de la empresa se configura articulando valores, símbolos y conceptos que orienten las actividades cotidianas de creación de valor por parte de los trabajadores.

Conformar, desarrollar y recompensar adecuadamente el cumplimiento de ideas y valores compartidos es uno de los trabajos más importantes que un directivo ha de emprender si desea promover conductas orientadas al éxito de su empresa. ¿Hay algo capaz de dar más fuerza a una organización e incluso a un simple equipo que la existencia de valores realmente compartidos? Los valores son herramientas de los líderes dirigidos a fortalecer la capacidad de ilusionar, encausar y cohesionar equipos, es una nueva forma de entender y aplicar conocimientos con el objetivo de introducir realmente a las personas dentro del pensamiento directivo, rediseñando de forma continua la cultura de la empresa y generando compromisos colectivos que faciliten la dirección de los cambios estratégicos de la empresa para adaptarse a su entorno y superar sus tensiones internas. Los valores sirven para atribuir sentido a la acción.

Toda empresa culturalmente estructurada ha de tener explícitamente definido dos grandes grupos de valores o de principios compartidos que oriente sus objetivos de acción cotidiana:

- Los valores finales asociados a la visión: ¿Hacia dónde vamos? y su misión ¿Para qué vamos?
- Los valores instrumentados u operativos asociados a la forma de pensar y hacer las cosas con que la organización pretende afrontar las demandas del entorno o integrar sus tensiones internas para alcanzar su visión y cumplir su misión.

Nunca debemos olvidar que uno de los elementos esenciales de la gestión del cambio lo constituye la **construcción colectiva de nuevas creencias y valores**. El plan de cambio no puede ser un mero deseo de la alta dirección de la empresa, tiene que construirse de la forma más participativa posible y es esencial ordenar la reflexión sobre qué nuevas creencias y valores necesitamos para sustentar el cambio que se desea. Sin el cambio de creencias y valores los intentos de cambio se quedan en un nivel tan superficial que únicamente pueden servir para generar alguna expectativa inicial y una casi segura frustración posterior.

Para llegar a determinar los valores compartidos se deben aplicar instrumentales que propicien la información suficiente sobre el consenso de valores en la organización. Encuestas, cuestionarios y entrevistas bien elaborados pueden ofertar esta información.

### **Escenarios.**

Es una categoría que se toma del vocablo francés SCENARIO que significa “guión de una obra teatral sobre el futuro, en la cual actuarían los agentes tecnológicos, económicos, políticos y sociales “. Un “escenario” es una descripción con cierta coherencia de los posibles entornos con que debe funcionar una organización durante un futuro de mediano plazo y que puede ejercer cierta influencia en su comportamiento

Construir un “escenario” sobre el futuro es una obra creativa a la que, implícita o explícitamente, contribuyen todos aquellos que han de tomar decisiones en el plazo para el cual se construye. Un “escenario” no es previsión más o menos exacta, sino una

forma de poder entender el medio en que se desenvuelve la organización y orientar hacia el futuro su estrategia.

Los “escenarios” se desarrollan a partir de la identificación de las principales hipótesis que se puedan formular, o sea, de los acontecimientos que pueden perjudicar o beneficiar a la organización, dimensionados en lo “tecnológico, económico, político y social, considerando en este último, de igual forma, los factores demográficos.”

### **Momento de proyección.**

#### **Visión.**

Si todos los pasos en el proceso de proyección estratégica son muy importantes, la determinación de la visión lo es en superlativo. **La visión es una imagen posible del estado futuro deseado:** “a) Incursiona en las preocupaciones y necesidades enraizadas; b) Es una afirmación de lo que nosotros y nuestros colaboradores quieren crear; c) Es algo que vale la pena alcanzar; d) Aporta el significado al trabajo que hace la gente en la organización; e) Por su definición es algo grandioso; f) Es simple; g) Es un documento vivo al que siempre se le hacen adiciones; h) Es un punto de arrancada para alcanzar niveles de especificidad cada vez mayor; i) Se basa en dos profundas necesidades humanas: calidad y dedicación”.

“Una declaración de visión bien formulada: es breve, es fácil de captar y recordar, inspira y plantea retos para su logro, es creíble y consistente con los valores estratégicos y la misión, sirve como punto de consenso de todas las personas, muestra la esencia de lo que debe llegar a ser su empresa, permite la flexibilidad y la creatividad en su ejecución”. “Las empresas con éxito gozan de un acuerdo de todos sus miembros acerca de las metas finales que se han adoptado. La más brillante estrategia administrativa fallará si se omite este acuerdo”.

Es importante destacar que en la elaboración de la visión, desde el punto de vista metodológico se presentan tres fases importantes.

#### 1. La fase de elaboración de la visión.

Este es un momento trascendental y, por supuesto, como se ha avanzado en la determinación de elementos decisivos, los participantes están en condiciones de

imaginarse la organización que tendrán en los próximos años. Por supuesto, se trata de construir una organización que no sea idílica, tiene que ser una organización humana y factible.

## 2. El procedimiento de elaboración.

Este constituye un paso trascendental, pues el grupo debe dejar definida la visión de su organización. La aplicación de un enfoque participativo en el que se empleen técnicas grupales y creativas constituye la clave para el éxito en este momento.

## 3. Retroalimentación Visión – Misión.

A partir de este momento, es necesario regresar a la misión y comprobar si la organización que deseamos tener es compatible con la misión definida. Si al respecto existieran dificultades entonces se debe ajustar la visión aún más. Incluso se puede repetir el proceso o preguntarse si con nuestras fuerzas es posible alcanzar la misión.

Se debe incluir otra etapa en el tratamiento metodológico de la visión y convertirse así en el cuarto paso:

## 4. Comunicación de la visión.

El líder puede generar la visión del futuro de su organización, y puede ser un genio en sintetizarla y articularla, pero esto llega a ser significativo sólo cuando la visión ha sido eficazmente comunicada a toda la organización y efectivamente institucionalizada como principio orientador. No se puede establecer una visión por decreto, o por el ejercicio del poder, o por coerción. Más se impone por persuasión, por la creación de un compromiso abnegado y entusiasta a la visión, porque se ha hecho en el tiempo oportuno, porque es beneficioso para la organización y para la gente que en ella trabaja, porque se implicó a todos en su definición y reinó en todo momento un enfoque participativo para su formulación.

## **Grupos Implicados.**

En la aplicación del modelo hay que tener presente los grupos de implicados que están presentes en el desarrollo de la organización tanto interno como externo. Pueden ser organizaciones o personas que inciden directa o indirectamente en el cumplimiento de la misión.

## **Unidades estratégicas de negocio.**

Las unidades estratégicas de negocios son vitales para el desarrollo proactivo de la empresa y se encuentran tanto en ámbito interno como el externo y se le deben dedicar la máxima atención pues determinan en cierta medida el futuro de esta.

## **Políticas.**

El término proviene del griego *politike*. Arte, doctrina u opinión referente al gobierno. Por extensión: arte de conducir un asunto para alcanzar un fin.

Las políticas en el campo de la gestión estratégica son guías de actuación, líneas maestras o criterios de decisión para la selección de alternativas estratégicas. Constituyen cursos de acción asociados a pautas, procedimientos y reglas que sirven para estimular, apoyar y orientar el comportamiento de la organización. Su función por ende es acotar el campo de las estrategias a fin de encauzarlas en el cumplimiento de la misión.

Las políticas esclarecen los comportamientos deseados, mejoran las coordinaciones entre eslabones de las organizaciones, reducen el tiempo para la toma de decisiones y elevan la coherencia interna entre estas en áreas de resultados claves, por lo que una clara definición de políticas lejos de limitar permite ganar mayor claridad acerca del rumbo a seguir y posibilita una mayor participación e independencia en la toma de decisiones.

### **Una buena política debe:**

- Establecer criterios de decisión que no limiten la creatividad de los procesos estratégicos y contribuyan a elevar la eficiencia y eficacia de la toma de decisiones.
- Estimular, apoyar y orientar el comportamiento de la organización.
- Fomentar la coherencia de los esfuerzos para el cumplimiento de la misión, la visión y los objetivos.
- Responder a asuntos claves y establecer que le ofrezcan una vigencia duradera en el tiempo.

No interferir o contradecir otras de igual o mayor nivel jerárquico.

### **Factores clave del éxito.**

El concepto de factores claves del éxito (FCE) incluye aquellos elementos que, dadas las características del sector de actividad donde la organización se desempeña, resultan determinantes para la obtención de resultados eficaces y sostenibles.

La identificación de los factores claves de éxito y asignar recursos para reforzar y mejorar la situación de la organización respecto a los mismos, puede proporcionar la posibilidad de orientar dichos recursos en función de lo determinante y con ello mejorar los resultados con una relativamente menor inversión de los mismos.

### **Definición de las áreas de resultados claves.**

Se trata de saber dónde la organización debe colocar sus mejores recursos, que generalmente son escasos, para producir los mayores resultados. Por tanto, las áreas de resultados claves son aquellos lugares donde se encuentran los factores críticos de éxito, entendiéndose por estos últimos, los pocos puntos de apoyo que permiten mover a la organización en la dirección estratégica correcta.

Por tanto, las áreas de resultados claves constituyen el conjunto de actividades que mayores impactos provocan en el cumplimiento de la misión de la organización, son aquellas actividades que determinan ese cumplimiento y el alcance de la visión. Resulta importante aclarar que estas Áreas de Resultados Claves no deben confundirse con la estructura de la organización, aunque puedan tener repercusión en la modificación o no de la estructura cuando el trabajo de la estrategia haya avanzado. Ellas pueden dirigirse independientemente de la estructura organizativa.

En el proceso de definir las Áreas de Resultados Claves se recomienda revisar los resultados de los pasos anteriores, haciendo énfasis en la definición de la misión y la visión de la organización y utilizar técnicas que permitan al grupo generar la mayor cantidad de ideas posibles. Posteriormente, en un proceso de análisis y reducción de listado se reducen las mismas hasta un número manejable. La práctica ha demostrado la conveniencia de que las Áreas de resultados Claves identificadas no sean tan numerosas para no complicar innecesariamente el trabajo posterior.

## **Determinación de los objetivos estratégicos y sus criterios de medidas.**

Los objetivos estratégicos son la expresión de los logros que la organización quiere alcanzar en un plazo determinado, y deben guardar coherencia con la misión, la visión y con el diagnóstico estratégico de la empresa. Una vez que se hayan definido la misión y visión de la empresa, y en el momento de determinar los objetivos estratégicos de la organización, es útil volver sobre el diagnóstico con el propósito de apreciar exactamente cuáles son los espacios de maniobras que se le ofrecen, evitando riesgos, superando limitaciones, enfrentando los desafíos y aprovechando las potencialidades que aparecen de dicho análisis.

El rol principal que juegan los objetivos en el proceso estratégico es servir de enlace o vínculo entre planeación y ejecución, concretando las categorías estratégicas básicas en resultados específicos a alcanzar por las organizaciones. La misión y la visión deben complementarse con un sistema de objetivos que dan consistencia a la orientación general que marcan aquellas y sirvan de guía para las acciones. Con ello, los objetivos estratégicos contribuyen a facilitar el proceso de Dirección Estratégica, precisando las metas que se requieren alcanzar para lograr el estado deseado futuro.

Los objetivos, en sentido general, son declaraciones cuantitativas o cualitativas de las aspiraciones de un individuo o grupo de individuos dentro de una organización. Reflejan un estado futuro deseado de una organización o de uno de sus elementos. Representan las metas que se persiguen, que prescriben un ámbito de eficacia definido y sugieren la dirección a los esfuerzos organizacionales. Por otra parte, los objetivos estratégicos representan una herramienta movilizativa importante de los esfuerzos y recursos organizacionales, pues no existe un elemento más básico y decisivo en el establecimiento de un medio ambiente que favorezca el desempeño que permitir que las personas conozcan sus propósitos y objetivos. Si se desea que el esfuerzo grupal sea efectivo, las personas deben saber que se espera que logren.

El carácter dependiente de los objetivos respecto a la formulación de las categorías estratégicas básicas que se establecen bajo las condiciones de un proceso estratégico le imprime un contenido estratégico a los mismos. Propicia que los objetivos se orienten al logro de un estado deseado futuro y apoyen el cumplimiento de la misión y visión de



la organización. De esta forma, **los objetivos estratégicos constituyen el soporte de las categorías estratégicas básicas**, especialmente de la misión y de la visión, al darles concreción en términos de resultados o metas concretas a alcanzar que garanticen el logro de los postulados esenciales del proceso estratégico.

A diferencia de la misión y la visión, que presentan cierta estabilidad en el tiempo con independencia de que se validen sistemáticamente, los objetivos estratégicos, si bien deben lograrse también en el horizonte estratégico, se determinan para un lapso específico de su realización. Esta es la razón por la cual los objetivos permiten concretar la misión y la visión en horizontes de tiempo definidos. Por otra parte, si bien la misión, la visión y las otras categorías reflejan una panorámica global de la eficacia organizacional, los objetivos, dado su carácter más específico y concreto, permiten concretarlas para cada uno de los eslabones o subsistemas de la organización.

Todo ello apunta a la necesidad de concebir un sistema de objetivos que permita dar consistencia a tales categorías estratégicas. Este sistema debe integrar coherentemente horizontes temporales de planeación y áreas específicas del desempeño de las organizaciones. De esta forma, el sistema de objetivos que soporta las categorías estratégicas básicas incorpora objetivos estratégicos, grados de consecución a lo largo del horizonte temporal, expresados en objetivos específicos, así como criterios de medida que concretan los resultados a alcanzar en cada uno de los subperíodos que contempla el período estratégico.

Los objetivos estratégicos, por su naturaleza, son objetivos trayectoria, es decir, presentan un carácter programático. Expresan la continuidad del objetivo en el tiempo y constituyen una trayectoria que debemos seguir. En tal sentido, se perfilan como direcciones principales o lineamientos generales de trabajo que imprimen direccionalidad al quehacer estratégico de la organización.

Teniendo en cuenta el precepto gerencial de que los objetivos estratégicos son necesarios en cualquier área donde el desempeño y los resultados afecten de modo directo y vital la supervivencia y prosperidad de la organización, su formulación debe estar precedida de la determinación de determinadas áreas de resultados claves en las organizaciones. Estas áreas se concretan y validan en el proceso de dirección

estratégica y se delinear a partir de los postulados establecidos en la misión y la visión de la organización y se especifican con la definición de los valores centrales y los factores claves del éxito.

Es por ello que, antes de fijar los objetivos estratégicos de la organización, es necesario tomar en consideración el sentido y perspectivas de las categorías estratégicas básicas: Conocer para qué existe la organización; hasta dónde se quiere llegar; qué estado deseado pretendemos alcanzar; cómo queremos actuar en consecuencia con nuestra misión y nuestra visión; y qué habilidades, características o competencias son imprescindibles para alcanzar el éxito de la organización en el desarrollo de su actividad específica, es una premisa necesaria a la hora de fijar los objetivos organizacionales.

Una vez definidos los objetivos estratégicos se desata un proceso encaminado a la concreción de los resultados a alcanzar en el período estratégico como expresión de la materialización de las directrices fundamentales del trabajo de la organización que estos expresan. Este proceso se inicia con la determinación de los grados de consecución de los objetivos estratégicos.

Los grados de consecución expresan el avance previsto, en términos de resultados, que sustentan el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Su determinación presupone establecer cierta periodización en el horizonte temporal que comprende la estrategia trazada, la cual se establece generalmente por años, así como la determinación de los criterios de medida que permiten concretarlos.

### **Metodología para la determinación de los objetivos estratégicos .**

Para lograr que los objetivos estratégicos cumplan su rol en el proceso estratégico deben tenerse en consideración un conjunto de bases metodológicas para su elaboración. A continuación se recomiendan las siguientes:

- **Identificar las áreas de resultados claves:** Como resultado de una profunda evaluación de la misión y la visión, se deben identificar aquellas áreas (que nada tienen que ver con la estructura organizativa de la organización) que definen el perfil y califican de manera decisiva el desempeño de la organización. Un criterio básico para validar la existencia de un área de resultado clave consiste en

evaluar la medida en que la todas o la inmensa mayoría de las áreas administrativas de la organización tributan a sus resultados.

- Revisar si los objetivos fijados son coherentes con las categorías estratégicas básicas (misión, visión, valores centrales y factores claves del éxito), políticas, normas y reglamentos generales de la organización. Cuando esto no ocurra así, habrá que pensar si deben cambiarse. Un aspecto a tomar en consideración cuando se discuten de forma participativa los objetivos de la organización es, precisamente, su validación en términos de lo que queremos lograr.
- Analizar en qué forma concreta los objetivos estratégicos van a contribuir al progreso de la organización y cómo. A veces se discuten actividades o resultados concretos cuyo valor final es muy discutible. En ocasiones esto se condiciona a la falta de claridad entre lo urgente y lo verdaderamente importante. Otras, debido a que la fuerza de la inercia y la rutina conduce a considerarlo "porque así se ha venido haciendo siempre". Todas estas tendencias deben evitarse a la hora de formular los objetivos estratégicos. Estos deben reflejar la orientación principal o direccionalidad básica que se persigue en el desarrollo de cada una de las áreas de resultados claves identificadas.
- Garantizar que los objetivos sean posibles de obtener, pero al mismo tiempo estimulante tanto para el jefe como para los subordinados. Cuando un objetivo se halla por encima de las posibilidades reales de una organización, se abandona fácilmente. Si, por el contrario, el objetivo no implica ningún mejoramiento, obviamente tampoco estimula a poner ningún cuidado.
- Fijar los objetivos por escrito. Aunque parezca trivial esta observación, no está de más destacarla. Cuando los objetivos estratégicos se establecen en forma verbal, ello puede acarrear algunos problemas, como son la falta de precisión y la dificultad en la comprensión por diversas personas.
- Lograr que los objetivos estratégicos sean pocos en número. Presentar varias direcciones para encauzar las acciones de la organización respecto a un área de resultado clave específica, lejos de favorecer la ejecución y el control, los debilita.

Los objetivos estratégicos, por tanto, deben fijarse de forma racional en función de las áreas de principal impacto de la organización.

- Definir los grados de consecución a partir de los períodos identificados dentro del horizonte estratégico. Generalmente los períodos que se identifican para reflejar el grado de consecución de los objetivos estratégicos son anuales. Ello establece un compromiso de la organización de evaluar, al menos anualmente, el cumplimiento de los objetivos estratégicos y el grado en que el desempeño de la organización se corresponde con la misión, la visión y el resto de las categorías estratégicas.
- Identificar los criterios de medida que caracterizan el desempeño estratégico de la organización. La única forma posible de evaluar y tomar medidas correctivas de apoyo a la estrategia consiste en determinar aquellos índices, indicadores, actividades principales o criterios específicos, cuyo chequeo y control sistemático permiten dar una medida de la evolución de la organización en correspondencia con su proyecto estratégico.
- Establecer mecanismos que permitan evaluar sistemáticamente los objetivos y su validación en el tiempo. Los objetivos estratégicos se formulan al inicio del período estratégico, por lo que pueden perder vigencia e incluso caducar si no se evalúan sistemáticamente, se validan y adecuan a las condiciones del momento en un contexto que, como se sabe, es extremadamente cambiante.

### **Plan de acción.**

Es la definición de las acciones que garantizan el cumplimiento de cada objetivo, en correspondencia con las estrategias diseñadas.

### **Diseño del plan de acción:**

⇒ En el plan de acción debe reflejarse:

- Tarea o acción.
- Responsable
- Participantes en la ejecución.

- Periodo de cumplimiento.
  - Recursos disponibles para el cumplimiento de la tarea.
- ⇒ Debe existir un plan de acción por cada estrategia propuesta.

### **Principales dificultades en su formulación:**

- Los planes no están en correspondencia con los objetivos propuestos, lo cual hace que no se garantice el cumplimiento de los mismos.
- Falta de coincidencia entre el momento de elaboración de los objetivos y la orientación de las cifras directivas.

En muchos lugares no se elaboran aún los planes de acción

Es importante esclarecer que un programa de este tipo no es un Plan de Trabajo, pues en condiciones esto llega a confundirse.

Conociendo las barreras es necesario establecer el programa para superarlas. En este paso hay que definir el ¿Qué hay que hacer?, ¿Cuándo hay que hacerlo?, ¿Qué recursos se disponen para la ejecución de las acciones? y ¿Quiénes son los responsables?

### **Momento de Ejecución y Control.**

#### **Control.**

De todo esto se deriva la necesidad de un control sobre la estrategia. Es necesario verificar periódicamente si la organización se está moviendo en dirección de sus objetivos o no, cómo se han introducido las decisiones, qué resistencia se ha ofrecido a esto y por qué, qué cambios en el entorno han hecho girar el rumbo aunque se mantengan los objetivos.

#### **El fantasma del control.**

El control es una palabra de moda, no hay dudas. Esto, sin embargo, enfrenta una situación curiosa pues no todos dicen ni demandan lo mismo de él. Hay quienes piden más control por encima de todo y tratan de explicar las manifestaciones de delito, indisciplina, despilfarro o desviación de recursos sobre la base de que no hay suficientes

controles. Ante las irregularidades que con frecuencia detectan las autoridades y sufre la población, algunos creen que el control es algo así como la panacea universal, lo que sin lugar a dudas es una forma de sobre valorar las posibilidades del control.

### **Aproximándonos a lo que es el control**

El control no es un fantasma y mucho menos posee cadenas. Todo lo que pueda tener de misterioso, agresivo, burocrático o alucinante es un aporte hecho por los humanos que lo concibieron, lo operan o ambas cosas. El control ayuda a reducir la posibilidad de errores o fraudes pero no los impide en su totalidad, sobre todo cuando ciertas condiciones organizativas, humanas o técnicas no están resueltas.

El control no tiene que engendrar burocratismo, es más, si está bien diseñado debiera lograr que las operaciones se hagan con mayor seguridad y con el mínimo de papeles, pasos e informaciones. Para tener un buen control no hace falta saberlo todo ni informarlo todo, puesto que justamente cuando se hace así es cuando menos control hay.

Dicho con la mayor simpleza posible, el control es un mecanismo para conocer si las cosas marchan como debiera hacerlo y permitir, en caso contrario, tomar algunas medidas para conseguirlo. También sirve para detectar lo destacable positivo como pueden ser los artículos de calidad excepcional, los directores brillantes o las empresas excelentes.

### **Las dos cuestiones básicas en el control de la estrategia son:**

- ¿Se está ejecutando la estrategia como se planeó?
- ¿Está alcanzando la estrategia los resultados que se buscaban?

Sistemáticamente la alta dirección de la entidad debe estar respondiendo a estas interrogantes, pues estas respuestas garantizan que se hagan a tiempo los ajustes necesarios y que la estrategia diseñada surta el efecto deseado. Aquí juegan un papel determinante los escenarios definidos anteriormente.

### **Retroalimentación.**

Proceso inherentes al control que posibilita detectar desviaciones para ir a la etapa del modelo que corresponda, con el aprendizaje y la innovación a desarrollar en la nueva etapa.

### **Conclusiones Parciales**

Se logró proponer un procedimiento que permite el diseño de la Estrategia de Dirección en la Sucursal 5082 del BPA de Cabaiguán.

El mismo consta de una fase de diagnóstico donde se define la misión, se realiza el diagnóstico estratégico, y se identifican los valores compartidos. La segunda fase de proyección establece la visión, los objetivos estratégicos, así como los criterios de medidas. La tercera fase de ejecución y control establece las principales acciones para cumplir con los objetivos estratégicos y evaluar el diseño y la implementación de la Estrategia de Dirección.

### **CAPÍTULO III: DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE DIRECCIÓN PARA LA SUCURSAL 5082 DEL BPA EN CABAIGUÁN.**

Este capítulo, se divide en dos partes fundamentales. En una primera se diagnostica la Estrategia de Dirección diseñada para la Sucursal 5082 del BPA de Cabaiguán. En un segundo momento del capítulo esta estrategia es valorada utilizando el método de criterio de especialistas para constatar su pertinencia.

El enfoque de la estrategia es contribuir a un mejor funcionamiento del proceso de dirección de la sucursal que incida positivamente en la mejora continua de los servicios que son prestados a la población.

#### **III.1. Diseño de la Estrategia de Dirección para la Sucursal 5082 del BPA de Cabaiguán.**

##### **Momento de diagnóstico**

El desarrollo de la estrategia se realiza a través de un equipo de personas, altamente potenciado que diseña y proyecta todo lo concerniente al procedimiento elegido, iniciando el desarrollo del modelo por el momento de diagnóstico el cual se expone a continuación.

##### **Misión.**

El BPA pretende consolidarse como la institución financiera preferida por la población cubana con una cartera corporativa fidelizada y significativa como resultado de la eficiencia en el desempeño del negocio de la banca, con entidades nacionales y extranjeras. En un ambiente de estricto Control Interno y contabilidad confiable, aspira a mantener la mayor red de oficinas en el país, dotadas de un sistema informático de avanzada, utilizado por un personal capacitado en temáticas financieras y comprometido con la prestación de un servicio de calidad, sobre la base de valores sólidos y principios éticos, en función de impulsar el desarrollo económico y social de la nación



## **Diagnostico Estratégico.**

### **Debilidades.**

1. Poco habito de estudio del Manual de Instrucciones.
2. Insuficientes equipos informáticos.
3. Consejo de Dirección con poca experiencia.

### **Fortalezas.**

1. Eficiente calidad de los resultados económicos.
2. Unidad entre directivos y trabajadores.
3. Banco líder en el sector empresarial.
4. Buenas condiciones de trabajo.
5. Ser confiables e inspirar prestigio para los clientes.

### **Amenazas.**

1. Fenómenos climatológicos adversos.
2. Existencia y recrudecimiento del bloqueo económico contra nuestro país.
3. Captación de trabajadores de la sucursal para ocupar cargos fuera del sistema.
4. Clientes morosos con la devolución de los créditos.

### **Oportunidades.**

1. Incremento de colaboradores en el exterior.
2. Posición geográfica cerca de la autopista nacional.
3. Batalla nacional contra la cadena de impagos.
4. Aumento de beneficiarios españoles en el municipio.

**Matriz DAFO.**

		OPORUNIDADES										TOTAL			
		1	2	3	4		1	2	3	4					
<b>F O R T A L E Z A S</b>	<b>1</b>	3	2	3	3	-	11	1	1	2	3	2	8	19	
	<b>2</b>	3	2	3	3	-	11	2	1	2	2	3	8	19	
	<b>3</b>	1	3	2	3	-	9	3	1	1	2	2	6	15	
	<b>4</b>	3	2	2	2	-	9	4	1	1	2	1	5	14	
	<b>5</b>	3	3	3	3	-	12	5	1	2	2	3	8	20	
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>-</b>			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>			
<b>D E B I L I D A D E S</b>	<b>1</b>	2	2	1	2	2	9	1	1	1	1	1	4	13	
	<b>2</b>	1	1	2	2	2	8	2	1	1	1	1	4	12	
	<b>3</b>	1	2	2	2	1	8	3	1	1	2	2	6	14	
		-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	3	1	6	6
		-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	2	1	5	5
		<b>17</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>20</b>	<b>5</b>			<b>10</b>	<b>13</b>	<b>20</b>	<b>17</b>			

Después de analizados los impactos de la matriz DAFO, llegamos a la conclusión que la sucursal se encuentra en el cuadrante de MAX, MAX que es el óptimo para estar a la ofensiva y salir del cuadrante de adaptación, llegando a la conclusión que el problema estratégico general y la solución estratégica general es como se expresa a continuación.

### **Problema estratégico general:**

Si continúa con poca experiencia nuestro Consejo de Dirección y el poco hábito de estudio del manual; entonces no podrán utilizarse adecuadamente la confianza y el prestigio que hemos inspirado en nuestros clientes, la eficiente calidad de los resultados económicos así como la unidad entre directivos y trabajadores.

### **Solución estratégica general:**

Si se utilizan adecuadamente la confianza y el prestigio que hemos inspirado en nuestros clientes, la eficiente calidad de los resultados económicos así como la unidad entre directivos y trabajadores; entonces se pueden minimizar la poca experiencia de nuestro Consejo de Dirección y el poco hábito de estudio del manual.

### **Valores Compartidos.**

Con el objetivo de alcanzar la seguridad de una visión sustentada en los valores que permitan fortalecer la capacidad para desarrollar la actividad que ejecutamos a partir de la base de nuestro objeto social, la sucursal trabaja de conjunto con cuadros y especialistas de cada una de sus áreas organizativas en función de establecer valores compartidos como convicciones, aspiraciones y formas de actuación, que puedan conducirnos a alcanzar la meta trazada, determinada por el desarrollo y éxito de cada área organizativa, para de conjunto alcanzar el fortalecimiento de la imagen de la sucursal.

Para ello se aplicó la encuesta que aparece en la **Tabla 1** la cual hacemos un análisis de sus resultados con la participación del grupo seleccionado donde por consenso se acuerda que los valores a compartir por la Sucursal son: **Honestidad, Responsabilidad, Patriotismo y Solidaridad** los cuales se definen y conceptualizan, llegando a establecer sus modos de actuación.

## **Patriotismo.**

Somos conscientes de que la Patria es lo primero, la fidelidad con la Revolución, el Partido, el Socialismo y Fidel. Vivir para la Patria y estar dispuesto a morir por ella. Participación en las tareas de la Revolución. Ser un antiimperialista e internacionalista consecuente.

### **Modos de actuación asociados a este valor :**

1. Integración de la Sucursal a la Batalla de Ideas y la participación en las obras de estas.
2. Actuar en correspondencia con los valores genuinos de nuestra Historia y extenderlos a todos los trabajadores.
3. Defensa de los valores patrios y los principios de la Revolución Socialista.
4. Cumplimiento cotidiano de todas las actividades asignadas.
5. Participación activa en las tareas de la defensa de la Revolución.

## **Honestidad.**

Actuamos con transparencia, con plena correspondencia entre la forma de pensar y actuar, asumiendo una postura adecuada ante lo justo en el colectivo. Somos honrados, sinceros con apego incondicional a la verdad y lo exigimos de los demás. Somos ejemplos en el cumplimiento de la legalidad y los deberes.

### **Modos de actuación asociados a este valor :**

1. Actuar y combatir las manifestaciones de fraude, indisciplina, vicio, delito y corrupción.
2. Ser ejemplo y actuar en correspondencia con los valores reconocidos por el Banco Central.
3. Ser autocrítico y crítico.

4. Brindar información veraz.

### **Solidaridad.**

Fortalecemos el espíritu de colaboración y de trabajo en equipo. Apreciamos en alto grado el sentido de compañerismo y compartimos todos nuestros recursos, en aras de potenciar todos los servicios que brindamos.

#### **Modos de actuación asociados a este valor:**

1. Lograr la integración y la unidad de acción de la sucursal para la solución de los problemas.
2. Estar identificado y participar conscientemente en los programas de la Revolución.
3. Solidaridad con entre los trabajadores de la sucursal.

### **Responsabilidad.**

Posibilitamos la creación de un clima de autodisciplina en el desempeño de nuestras misiones en las actividades cotidianas.

#### **Modos de actuación asociados a este valor:**

1. Compromiso, consagración y nivel de respuesta a las tareas asignadas, en un ambiente de colectivismo y sentido de pertenencia.
2. Cumplimiento en tiempo y con calidad, de los objetivos y tareas asignadas.
3. Disciplina y respeto de las leyes y normas establecidas por el sistema bancario.
4. Rigor, exigencia, evaluación y control sistemático.
5. Somos consecuentes con el espíritu crítico y autocrítico.
6. Comportamiento social y profesional ético, caracterizado por la discreción.

## **Sacrificio**

Los trabajadores y directivos conservan tanto en la actividad cotidiana como en las excepcionales los valores supremos que le permit en actuar de forma abnegada para la obtención de los resultados esperados.

### **Modos de actuación asociados a este valor:**

1. Cumplimiento de las actividades asignadas y disposición para enfrentar otra que afecten los resultados de la dirección.
2. Somos optimistas, reflejado en la búsqueda de soluciones, creatividad, entusiasmo, persistencia, perseverancia y liderazgo.

Después del debate colectivo se llega a la conclusión que los valores deseados debían formar parte de las aspiraciones a tener en cuenta dentro de las políticas y estrategias de la empresa, ellos son **Valores deseados:**

### **Valentía**

Se quiere potenciar en los trabajadores y dirigentes los sentimientos de esfuerzo, aliento, vigor, gallardía y arrojo, que garanticen alcanzar los objetivos futuros de crecimiento y desarrollo de la gestión y sus resultados. Los trabajadores deberán ser capaces de sobreponerse a las dificultades y optar, ante cualquier situación interna o externa, por metas superiores, enfrentando y combatiendo las desviaciones y debilidades que surjan.

### **Creatividad**

Los trabajadores y dirigentes deberán caracterizarse por su espíritu de inventiva, por propiciar la creación de nuevas ideas dirigidas a mejorar los resultados del trabajo.

### **Racionalidad.**

La racionalidad implicará el uso más adecuado de los recursos materiales, humanos y financieros con vistas a lograr el mayor rendimiento de estos. El ahorro y el cuidado esmerado de los medios, deberá ser la divisa principal de sus formas de actuación. Se deberá de desarrollar el sentido común y balancear la inversión de esfuerzo y recursos con los resultados que se esperan alcanzar.

## **Calidad.**

El respeto por sus clientes externos e internos y la búsqueda incesante de la satisfacción de sus necesidades reales y formales, han de ser el eje central de su actividad. La convicción de que por esta vía se alcanza con mayor eficacia y eficiencia el cumplimiento de la misión que se les ha sido asignada, deberá convertirse en el valor fundamental de la organización.

Como ya expresamos en el capítulo II los escenarios son probabilidades que sucederán en el entorno que pueden favorecer o limitar el cumplimiento de la estrategia, por lo que se tuvo en cuenta las peores y mejores supuestas suposiciones así como la intermedia:

## **Escenarios.**

Para la definición de los escenarios se tuvo en cuenta aspectos de carácter interno y externos, tanto en el territorio como a nivel nacional e internacional.

### **Escenario Negativo (peor).**

1. Ha existido un estancamiento de la economía nacional.
2. El hegemonismo estadounidense se ha incrementado y ha logrado que otros países o bloques de estos se sumen a la política de bloqueo contra Cuba.
3. Se han producido eventos naturales que han dañado la economía.
4. Existe una contracción de las inversiones nacionales y extranjeras en el país.
5. Se reducen las posibilidades de obtener créditos nacionales para la compra de materias primas.
6. Se reducen las posibilidades de importación y los precios de las mismas se incrementan.
7. Se estanca o disminuye la afluencia de turismo internacional.

### **Escenario Positivo (mejor).**

1. Se abren nuevas posibilidades para el negocio inmobiliario en el país.
2. Se ha iniciado un proceso de eliminación paulatina del bloqueo económico.

3. Se ha incrementado ostensiblemente el intercambio comercial con países de Asia, Europa y América Latina.
4. La Economía del país ha logrado incrementos sustanciales en los últimos tres años.
5. Existe un aumento de las oportunidades de negocio en el ámbito nacional y extranjero.
6. Los proveedores nacionales garantizan los suministros en tiempo y con calidad.
7. Se ha elevado el nivel adquisitivo de la población y la moneda nacional se revalúa positivamente.
8. Disminuyen las restricciones estatales para la actividad comercial y de inversión.
9. Se ha logrado un incremento significativo de la actividad turística.

### **Escenario Medio (más probable).**

1. Se sostienen las condiciones de bloqueo.
2. Existe estabilidad en cuanto al crecimiento medido de la economía cubana.
3. Se mantiene la estabilidad política y social.
4. Se flexibiliza la política de inversiones para el mejoramiento de las condiciones tecnológicas.
5. Política de inversiones para el turismo.
6. Existe un ligero incremento del nivel adquisitivo de la población.
7. Se aplican sistemas salariales y de estimulación en la sucursal vinculados a los resultados.
8. La batalla por la revolución energética.
9. Envejecimiento de la fuerza de trabajo calificada.

### **Momento de Proyección.**

#### **Visión.**

Distinguirnos como el mejor banco comercial en el territorio, elevando la eficiencia en la gestión, la confiabilidad, la excelencia en los servicios y profesionalidad de los trabajadores; siendo una institución con estructuras sencillas y ágiles, promotora de la



innovación financiera y tecnológica, de avanzada automatización, que aplique un enfoque de negocios basado en la atención integral de las necesidades de los cliente s.

### **Grupos Implicados.**

- Comité de Base de la UJC.
- Núcleo del PCC.
- Buró Sindical.
- Clientes Internos (Trabajadores).
- Clientes Externos.

### **Unidades estratégicas de negocios.**

- Mejora de los servicios.

### **Políticas.**

Nuestro trabajo se encuentra regulado por normas y políticas que han sido dictadas tanto por el Banco Central de Cuba (BCC) como por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Dentro de las mas destacadas se destacan la Resolución 56/2000 y la Resolución 64/2000 que regulan los Cobros y Pagos, Resolución 4 2/2001 “Pagos al sector privado”, la Resolución 92/2004 “Operaciones en Divisas”, Resolución 1/2002 “Pagos al Sector Cooperativo”, Resolución 17/2005 que estipula lo relacionado con la Documentación Legal y Cuentas Bancarias a personas jurídicas, Resolució n 26/2007 “Créditos Sociales” y la Resolución 150/2001 “ Reglamento de Cuentas Corrientes del BANDEC”. De este mismo modo regulan nuestro trabajo la Resolución 297/2003 del MFP “Control Interno”, y las Resoluciones 187 y 188 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

### **Factores Claves de Éxito.**

1. Capacitación
2. Estudios de mercados y planes de negocio.
3. Actualización de la conceptualización del Control Interno.
4. Definir la mejora por servicios a prestar.
5. Eficiencia en la explotación medios tecnológicos instalados.

## **Áreas de Resultados Claves.**

1. Gestión de los Recursos Humanos.
2. Comercialización o mercadotecnia.
3. Control Interno.
4. Mejora de los servicios
5. Tecnología informática

## **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS POR ÁREAS DE RESULTADO Y CRITERIOS DE MEDIDA.**

**ARC:** Gestión de los Recursos Humanos.

### **Objetivo 1:**

Capacitar los Recursos Humanos de la Sucursal.

### **Criterios de medida.**

1. Lograr que no menos del 80% de la fuerza de trabajo se capacite en temas relacionados con su actividad.
2. Evaluar, al menos dos veces al mes, al 95% de los trabajadores capacitados en los distintos temas impartidos.
3. Lograr que el 75% de los trabajadores capacitados obtengan notas satisfactorias.
4. Lograr que más del 40% de los trabajadores se sientan motivados a matricular en los nuevos cursos a impartir.
5. Disminuir el 95% de las deficiencias reportadas con la causal de desconocimiento

### **Objetivo 2:**

Confeccionar una Estrategia de preparación para la dirección de la Sucursal.

### **Criterios de medida.**

1. Que el 100% de los cuadros y dirigentes tengan diagnosticado sus necesidades de preparación.
2. Que cada cuadro o dirigente diagnosticado tenga su plan de preparación individual.
3. Que cada cuadro o dirigente tenga al menos dos reservas.
4. Que cada reserva tenga su plan de preparación individual.
5. Al menos una reserva esté lista para cubrir el cargo.

### **ARC: Comercialización y Mercadotecnia**

#### **Objetivo 1:**

Realizar un estudio de mercado.

### **Criterios de medida.**

1. Caracterizar a todos los competidores potenciales.
2. Caracterizar a todos los clientes potenciales.
3. Tener un nivel de satisfacción del cliente superior al 95%.
4. Tomar el liderazgo en la banca.
5. Lograr la fidelidad del 70% de nuestros clientes.

### **ARC: Control Interno.**

#### **Objetivo 1:**

Consolidar el Sistema de Control Interno.

### **Criterios de medida.**

1. Cumplir en un 95% las tareas definidas como resultado del diagnóstico.
2. Tener identificados y estimados los riesgos en cada área de la entidad.
3. Lograr que cada trabajador conozca las medidas tomadas en su área.

4. Cumplimiento del plan de medidas a través del Comité de Prevención y Control.
5. Alcanzar resultados Satisfactorios en las auditorias.

### **ARC: Mejora de los servicios**

#### **Objetivo 1:**

Lograr la mejora de los servicios.

#### **Criterios de medida.**

1. Lograr que el 100% de los trabajadores conozcan de forma general los servicios que se prestan en la sucursal.
2. Garantizar que todos los Gestores de Negocios, Negociadores y Cajeros tengan pleno dominio de todos los servicios.
3. Alcanzar un mayor grado de profesionalidad en los trabajadores que atienden directamente a los clientes.
4. Dotar a los Gestores C de Negocios Bancarios de técnicas de negociación.
5. Tener un nivel de satisfacción del cliente superior al 95%.
6. Aumentar en un 5% los ingresos por concepto de servicios.

### **ARC: Tecnología Informática**

#### **Objetivo 1:**

Lograr un mayor aprovechamiento de la tecnología informática.

#### **Criterios de medida.**









1. Lograr que el 75% de los trabajadores dominen los Soft Ware que se utilizan en el BPA.
2. Lograr que el 75% de los trabajadores conozcan los procedimientos contables de los Sistemas Automatizados de la Banca Internacional del Comercio (SABIC).

3. Garantizar que el 100% de los trabajadores cumplan con el Plan de Seguridad Informática.

Con el fin de darle respuesta al problema de la investigación se aplicó el estudio diagnóstico donde se pudo constatar la problemática planteada y de esta forma diseñar un conjunto de acciones encaminadas a dar solución a esta problemática que incide directamente en el mejoramiento de los servicios que se prestan en la Sucursal.

## Propuesta de Acciones

Objetivo	Acciones	Responsable	Ejecutor	Fecha de cumplimiento
<b>GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS</b>				
1. Capacitar los Recursos Humanos de la Sucursal.	⚡ Realizar un autodiagnóstico de las necesidades de capacitación.	Especialista Recursos Humanos	Capacitadora	1ra Quincena de Julio de 2012
	⚡ Caracterizar y diagnosticar las Necesidades de capacitación de los trabajadores.	Especialista Recursos Humanos	Capacitadora	1ra Quincena de Julio de 2012
	⚡ Realizar un plan de capacitación individual.	Especialista Recursos Humanos	Capacitadora	1ra Quincena de Julio de 2012
	⚡ Confeccionar un resumen con las necesidades de capacitación de cada área.	Especialista Recursos Humanos	Capacitadora	1ra Quincena de Julio de 2012
	⚡ Consolidar las necesidades de capacitación de cada área en un plan único para la Sucursal.	Especialista Recursos Humanos	Capacitadora	1ra Quincena de Julio de 2012
	⚡ Coordinar con la SUM, ANEC, Joven Club de Computación y la Dirección Provincial para la adquisición de base material de estudio, asesorías y profesores.	Especialista Recursos Humanos	Capacitadora	2da Quincena de Julio de 2012
	⚡ Designar por cada área de trabajo un moderador o trabajador que imparta capacitación.	Especialista Recursos Humanos	Jefes de Área	Mensualmente
	⚡ Evaluación sistemática de cada tema impartido.	Especialista Recursos Humanos	Capacitadora	Trimestralmente
	⚡ Chequeo del cumplimiento del plan de capacitación.	Especialista Recursos Humanos	Capacitadora	Trimestralmente
	⚡ Incluir dentro de los objetivos individuales el plan de capacitación individual.	Especialista Recursos Humanos	Jefes de Área	Mensualmente
	⚡ Contemplar en la evaluación del desempeño los resultados alcanzados en las evaluaciones.	Consejo de Dirección	Jefes de Área	Anualmente
	⚡ Confeccionar el plan de rotación de los trabajadores por diferentes puestos o áreas	Consejo de Dirección	Gerente Comercial	Trimestralmente
	⚡ Ejecutar plan de Rotación.	Consejo de Dirección	Gerente Comercial	Trimestralmente
	⚡ Chequeo del plan de rotación.	Consejo de Dirección	Gerente Comercial	Trimestralmente

Objetivo	Acciones	Responsable	Ejecutor	Fecha de cumplimiento
<b>GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS</b>				
2. Confeccionar una Estrategia de preparación para la dirección de la Sucursal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Actualizar objetivamente la lista de la reserva de la sucursal. </li> </ul>	Consejo de Dirección	Jefes de Área	Trimestralmente
	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Realizar un autodiagnóstico de necesidades de preparación en los cuadros, dirigentes y sus reservas. </li> </ul>	Consejo de Dirección	Gerente de Efectivo	Trimestralmente
	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Caracterizar y diagnosticar las necesidades de preparación de los cuadros, dirigentes y sus reservas. </li> </ul>	Consejo de Dirección	Gerente de Efectivo	Trimestralmente
	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Establecer coordinaciones con la SUM, CUSS y la Dirección Provincial del BPA para garantizar la matrícula en Postgrado, Diplomados o maestrías en temas de Dirección. </li> </ul>	Consejo de Dirección	Capacitadora	2da Quincena de Julio del 2012
	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Realizar un plan de preparación individual para cada cuadro, dirigente y sus reservas. </li> </ul>	Consejo de Dirección	Jefes de Área	Trimestralmente
	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Evaluar el cumplimiento del plan individual. </li> </ul>	Consejo de Dirección	Jefes de Área	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Considerar el resultado de las evaluaciones de las acciones de preparación en las evaluaciones de los cuadros, dirigentes y reserva. </li> </ul>	Consejo de Dirección	Jefes de Área	Anualmente
	<ul style="list-style-type: none"> <li>  La reserva realizará las funciones del cargo para el que se prepara. </li> </ul>	Consejo de Dirección	Jefes de Área	Trimestralmente

Objetivo	Acciones	Responsable	Ejecutor	Fecha de cumplimiento
<b>COMERCIALIZACIÓN Y MERCADOTÉCNIA</b>				
1. Realizar un Estudio de mercado	📌 Identificar a los competidores potenciales.	Consejo de Dirección	Analista de Riesgos	Semestralmente
	📌 Evaluar el grado de competencia existente	Consejo de Dirección	Analista de Riesgos	Semestralmente
	📌 Determinar los clientes potenciales.	Consejo de Dirección	Jefes de Área	Mensualmente
	📌 Entrevista a los clientes actuales y potenciales para conocer sus necesidades y proyecciones	Consejo de Dirección	Jefes de Área	Trimestralmente
	📌 Capacitar a los clientes sobre los servicios que brindamos y su utilización.	Consejo de Dirección	Jefes de Área	Bimensualmente
	📌 Realizar una estrategia encaminada a brindar atención personalizada a los clientes.	Consejo de Dirección	Jefes de Área	Semestralmente
	📌 Promocionar los servicios que brinda la sucursal.	Consejo de Dirección	Gerente de Recuperación	Permanente



Objetivo	Acciones	Responsable	Ejecutor	Fecha de cumplimiento
<b>CONTROL INTERNO</b>				
1. Consolidar el Sistema de Control Interno.	✚ Reestructurar el Comité de control.	Director	Comité de Prevención y Control	Anualmente
	✚ Capacitar al Comité de Control y los trabajadores en los temas de Control Interno	Auditor Permanente	Oficial de Cumplimiento	Mensualmente
	✚ Actualizar el diagnostico del Control Interno de la sucursal	Comité de Prevención y Control	Oficial de Cumplimiento	Mensualmente
	✚ Ejecutar el proceso de Identificación de Riesgos por áreas.	Grupo de Expertos	Miembro	Trimestralmente
	✚ Actualizar el Plan de Medidas para la Prevención y Enfrentamiento a las indisciplinas, Ilegalidades y Manifestaciones de Corrupción	Grupo de Expertos	Grupo de Expertos y Todos los trabajadores	Anualmente, salvo en ocasiones que por ocurrencia de hechos halla que actualizarlo.
	✚ Chequeo del cumplimiento del Plan de Medidas para la Prevención y Enfrentamiento a las indisciplinas, Ilegalidades y Manifestaciones de Corrupción.	Grupo de Expertos	Oficial de Cumplimiento	Trimestralmente
	✚ Chequear el funcionamiento del Comité de Prevención y Control.	Director	Oficial de Cumplimiento	Trimestralmente
	✚ Control de estudio y evaluación de las actualizaciones del Manual de Instrucciones y Procedimientos.	Comité de Prevención y Control	Oficial de Cumplimiento	Mensualmente
	✚ Monitoreo del cumplimiento de la separación de funciones.	Director	Auditor Permanente y Oficial de Cumplimiento	Mensualmente
	✚ Supervisar la profundidad de las deficiencias detectadas por el auditor permanente	Consejo de Dirección	Jefes de Área	Mensualmente
✚ Analizar con los trabajadores las deficiencias detectadas por las auditorías	Comité de Prevención y Control	Jefes de Área y todos los trabajadores	Mensualmente	

Objetivo	Acciones	Responsable	Ejecutor	Fecha de
----------	----------	-------------	----------	----------

				cumplimiento
<b>MEJORA CONTINUA DE LOS SERVICIOS</b>				
1. Lograr la mejora continua de los Servicios	✚ Estudiar y analizar los servicios que pueden ser brindados en nuestra sucursal.	Consejo de Dirección	Jefes de Área	Permanente
	✚ Hacer un diagnostico minucioso de cada servicio.	Consejo de Dirección	Jefes de Área	Permanente
	✚ Corregir las deficiencias de los servicios que esté a nuestro alcance	Consejo de Dirección	Jefes de Área	Permanente
	✚ Proponer que las deficiencias encontradas en los servicios, que no sean facultad de nuestra sucursal, sean subsanadas en las instancias correspondientes.	Consejo de Dirección	Jefes de Área	Permanente
	✚ Habilitar a los trabajadores con el conocimiento necesario para prestar un buen servicio	Consejo de Dirección	Jefes de Área	Permanente
	✚ Encuestar a los clientes para conocer su grado de satisfacción y perspectivas con los servicios recibidos por ellos.	Consejo de Dirección	Auditor Permanente	Trimestralmente
	✚ Realizar acciones de promoción a los servicios, priorizando aquellos que satisfagan más a los clientes y brinden mayores beneficios para la sucursal.	Consejo de Dirección	Gerente de Recuperación	Permanente
	✚ Actualización constante de las modificaciones recibidas para los módulos de servicios.	Consejo de Dirección	Jefes de Área	Permanente

Objetivo	Acciones	Responsable	Ejecutor	Fecha de cumplimiento
<b>TECNOLOGÍA INFORMÁTICA.</b>				
1. Lograr un mejor aprovechamiento de la tecnología informática	✚ Realizar un plan de capacitación sistemática y de forma diferenciada sobre los Soft Ware más utilizados en la sucursal.	Consejo de Dirección	Informática	Trimestralmente
	✚ Control constante de la ejecución del plan.	Consejo de Dirección	Gerente Comercial	Trimestralmente
	✚ Impartir seminarios relacionados con temas contables del Sistema Automatizado de Banca Internacional del Comercio ( SABIC)	Consejo de Dirección	Informática y Jefes de Área	Permanente
	✚ Evaluar a los trabajadores en los temas impartidos.	Consejo de Dirección	Jefes de Área	Mensualmente
	✚ Preparar a los trabajadores en el manejo de la tecnología informática a su cargo.	Consejo de Dirección	Jefes de Área y trabajadores	Permanente
	✚ Realizar mantenimiento a la tecnología informática.	Consejo de Dirección	Informática	Permanente

### **Momento de ejecución y control.**

El diseño de los objetivos estratégicos de la organización, así como su implementación y control estuvieron precedidos por un programa de preparación de un grupo de compañeros, encabezados por el consejo de dirección y un grupo de trabajadores que por su trayectoria, experiencia y dedicación son ejemplo para el resto del colectivo. Se tuvieron que dedicar largas jornadas de trabajo, intercambios con los trabajadores y sesiones con los profesores-consultores del Centro Universitario para adquirir los conocimientos necesarios que permite la introducción de esta nueva filosofía de dirección, jugando un papel fundamental a la divulgación sobre todo el proceso de cambio que enfrentamos.

### **La implementación y el control se realizan de la siguiente forma:**

1. Después de tener los objetivos estratégicos determinados con la aplicación del modelo elegido fueron discutidos y aprobados por todos los trabajadores en los consejos de dirección.
2. Cada uno de los compañeros responsables del cumplimiento de los objetivos estratégicos y de conjunto con el grupo de trabajo propuso teniendo en cuenta los criterios de medidas el plan de acción a desarrollar para cumplir el objetivo propuesto.
3. Se discutió y aprobó la frecuencia de chequeo de cada uno de las A.R.C.
4. Existe una frecuencia de chequeo de los A.R.C que más problemas presentan en la sucursal donde el responsable del cumplimiento del objetivo presenta una valoración de los problemas que están incidiendo en el cumplimiento del plan de acción y se hacen los análisis, discusiones y se toman nuevas líneas de trabajo para poder encausar la tarea.
5. En cada consejo de dirección se hace un balance del cumplimiento de los objetivos de trabajo, donde participan los principales factores que tienen relación con el desarrollo del trabajo, donde es un buen momento para ver como se está entendiendo, como se está asimilando la implementación de la dirección por objetivo.

6. Cada responsable del cumplimiento del objetivo tiene que dar seguimiento al comportamiento de los mismos, además de darle una evaluación, y tener estricto control con el cumplimiento de los objetivos, reflejando el comportamiento de estos en las evaluaciones del desempeño de los trabajadores involucrados.
7. Trimestralmente se hace un balance del estado de cumplimiento de todos los objetivos de trabajo, de igual manera al cierre de cada año.
8. Mantener una retroalimentación constante de todos los responsables de los cumplimientos de los acuerdos para ver cómo se viene asimilando todo este proceso, que cosas son necesarias cambiar, como se ésta cumpliendo, además de continuar la capacitación y el estudio por los trabajadores, cuadros y reservas de esta temática.

### **III.2. Validar la Estrategia de Dirección a partir del criterio de los especialistas.**

La estrategia se válida a través del criterio de especialistas. Se entiende por especialista a un individuo, grupo de personas u organizaciones capaces de ofrecer con un máximo de competencia, valoraciones conclusivas sobre un determinado problema, hacer pronósticos reales y objetivos sobre efecto, aplicabilidad, viabilidad, y relevancia que pueda tener en la práctica la solución que se propone y brindar recomendaciones de qué hacer para perfeccionarla.

El Método de Criterio de Especialistas nos permite consultar un conjunto de especialistas para validar nuestra propuesta sustentada en sus conocimientos, investigaciones, experiencia, estudios bibliográficos, etc.

Para la realización de la presente investigación se tuvieron en cuenta los criterios de un grupo de trabajo, presidido por el Director de la Sucursal, la Gerente del Área de Contabilidad, los 3 Jefes de las Cajas de Ahorro, Custodio Bancario, Cajero Bancario, todos ellos de los diferentes niveles de la estructura de dirección, el cual sesionó por más de diez encuentros utilizando los facilitadores y aplicando técnicas de trabajo en grupo, siguiendo los siguientes parámetros:

- 1. Factibilidad:** Se refiere a su posibilidad real de ser utilizada de acuerdo con los recursos que requiere.
- 2. Aplicabilidad:** Que se exprese con claridad para que sea posible su futura implementación.
- 3. Generalizables:** Que posibilite la extensión y aplicación de sus resultados a otros contextos semejantes.
- 4. Pertinencia:** Que sea pertinente por su importancia, su valor real y por las necesidades a que da respuesta.
- 5. Originalidad:** Si refleja la elaboración o creación de algo que hasta el presente no existía.
- 6. Validez:** Cuando el resultado que se propone permite el logro de los objetivos para los que fue concebido.

El presente trabajo se considera un entrenamiento para los miembros del grupo, preparándolos como agentes de cambio al tomar algunos de estos encuentros para estos fines

Con el fin de evaluar la Estrategia de Dirección diseñada en la Sucursal 5082 del Banco Popular de Ahorro de Cabaiguán, se aplicó un instrumento a un grupo de especialistas que fundamentan el cumplimiento de los objetivos de la investigación ( **ver Anexo No. 5**).

Para su selección se tuvo en cuenta que los profesionales tuvieran experiencia en el trabajo y vínculo con el tema tratado. Se recogió el criterio de siete especialistas, que han tenido que ver en su vida laboral con el tema, objeto de estudio (**ver Tabla No. 2**).

Al analizar la composición de los compañeros encuestados se aprecia que cinco son dirigentes y dos son técnicos. Además, es significativo destacar que la mayoría han permanecido por más de 15 años en el sector. Aquí se evidencia el alto dominio que posee este personal en la esfera, lo que aporta sólidos criterios para la evaluación de la estrategia diseñada.

Los especialistas sobre la base de los indicadores seleccionados respondieron:

1. Factibilidad de la estrategia diseñada.

La estrategia diseñada es factible de aplicar, ya que está concebida sobre la base de la experiencia práctica y va dirigida a la factibilidad del proceso de dirección y por ende al mejoramiento continuo de los servicios que se prestan en la sucursal. Además, su diseño está estructurado de forma asequible, claro y preciso y se proponen un grupo de acciones concretas por cada área de resultado clave para las cuales existen las condiciones objetivas en la organización, con vista a su futura ejecución puesto que existe el nivel de preparación, dominio técnico y experiencias necesarias por parte de los dirigentes y especialistas encargados de la realización de su diseño.

2. Necesidad de su diseño.

El diseño de esta estrategia es necesario, ya que va dirigido a darle solución a problemas de dirección existentes en la Sucursal que inciden negativamente en los servicios que se prestan, lo cual es de gran importancia tanto para el país como para la propia sucursal, a partir de la actual política bancaria en la cual el Banco Popular de Ahorro se encuentra inmerso. Responde además, a una demanda real, lo que le da objetividad y especificidad, y sobre todo, justifica su diseño y posible aplicación.

3. Nivel de solución.

Se considera que la futura aplicación de esta estrategia solucionará la situación existente, ya que para la elaboración de ésta, se efectuó un estudio profundo del problema planteado. La misma se diseñó sobre la base de las causas que propician que los servicios que se prestan no posean la calidad requerida y que es un factor indispensable para de tal forma satisfacer las demandas de la población, además responde a las condiciones actuales que presenta la sucursal, pudiéndose observar que la propuesta aborda cuestiones importantes, que hasta el momento no se han tenido en cuenta.

#### 4. Posibilidad de generalización.

La estrategia diseñada puede generalizarse, ya que aborda un problema de actualidad, el cual puede manifestarse, y de hecho se manifiesta no solo en las sucursales del país sino en la gran mayoría todas las entidades. Además, presenta contenidos encaminados a facilitar el proceso de dirección, que permiten obtener resultados positivos en cualquier lugar donde se aplique.

#### 5. Pertinencia.

Se considera que la estrategia diseñada es pertinente por la importancia que tiene para la Sucursal, puesto que cuenta con un plan de acciones por cada área de resultado clave que están encaminadas a contrarrestar los problemas existentes en el proceso de dirección que influyen negativamente en la prestación de los servicios.

#### 6. Originalidad.

La estrategia diseñada se caracteriza por su originalidad, puesto que hasta el momento no existía estrategia alguna.

7. Validez: Cuando el resultado que se propone permite el logro de los objetivos para los que fue concebido.

El diseño de esta estrategia es válido, ya que va dirigido a darle solución a una serie de problemas existentes y se esperan obtener resultados positivos que posibiliten el logro de los objetivos para los cuales fue concebida.

Los criterios de especialistas han sido expresados después del estudio de la investigación. Existe consenso en que estrategia diseñada presenta posibilidades reales de ejecución en la práctica y la consideran una necesidad para el mejoramiento de los servicios, por lo que los criterios aportados permiten validar la propuesta.

El conjunto de acciones propuestas por cada área de resultado clave para dar solución a los problemas existentes, considerando los resultados del diagnóstico de la situación actual de los servicios en la Sucursal 5082 del Banco Popular de Ahorro de Cabaiguán,



permitirá impulsar iniciativas estratégicas y establecer propuestas de mejoras que determine la efectividad en la toma de decisiones.

### **Conclusiones parciales**

La estrategia surge de la necesidad de solucionar una serie de problemas detectados en el proceso de dirección de la Sucursal que influyen negativamente en la prestación de un servicio de óptima calidad.

Para el diseño de la estrategia nos fundamentamos en el método sistémico-estructural-funcional, teniendo como propósito solucionar las dificultades prioritarias detectadas y con una necesidad sentida de solución por parte de los directivos y el resto del colectivo de la Sucursal.

La estrategia incluye como acción fundamental la planificación, organización y desarrollo de un proceso de dirección estratégico.

Al valorar la estrategia propuesta, según el criterio de los especialistas seleccionados previamente, se evidenció la factibilidad y efectividad de su diseño y futura puesta en práctica para contribuir al proceso de dirección y una mejora de los servicios.

## CONCLUSIONES

1. El estudio y análisis de la literatura consultada permite apropiarse de conocimientos teóricos para fundamentar todo el proceso de investigación, así como los procedimientos elegidos para el diseño de la estrategia de dirección y los aspectos esenciales a tener en cuenta en la mejora de los servicios.
2. Los conocimientos adquiridos por el estudio y análisis de la literatura permiten elegir y fundamentar el procedimiento para diseñar la estrategia de dirección de forma metodológica.
3. Dentro del diseño se realiza la valoración profunda de los aspectos que brinda el diagnóstico realizado, reafirman todo lo relacionado con lo interno y del entorno que favorecen o entorpecen el desarrollo de la Sucursal 5082 del BPA en Cabaiguán.
4. En el proceso de diseño se logra la motivación entre directivos y trabajadores, logrando como consecuencia la mejora de los servicios que presta la sucursal.
5. Al valorar la estrategia propuesta, según el criterio de los especialistas seleccionados previamente, se evidenció la factibilidad y efectividad de su diseño y futura puesta en práctica para contribuir al proceso de dirección y una mejora de los servicios.

## **RECOMENDACIONES**

1. Proponer a la dirección de la Sucursal 5082 del Banco Popular de Ahorro de Cabaiguán continuar realizando investigaciones para la implementación de la estrategia diseñada y el proceso de mejoramiento, para ofrecer un mejor servicio.
2. Proponer su generalización en el resto de las sucursales del Banco Popular de Ahorro del territorio.
3. Perfeccionar la propuesta e ir incorporándole nuevas acciones que se consideren válidas, con el fin de lograr mejores resultados.

## BIBLIOGRAFÍA

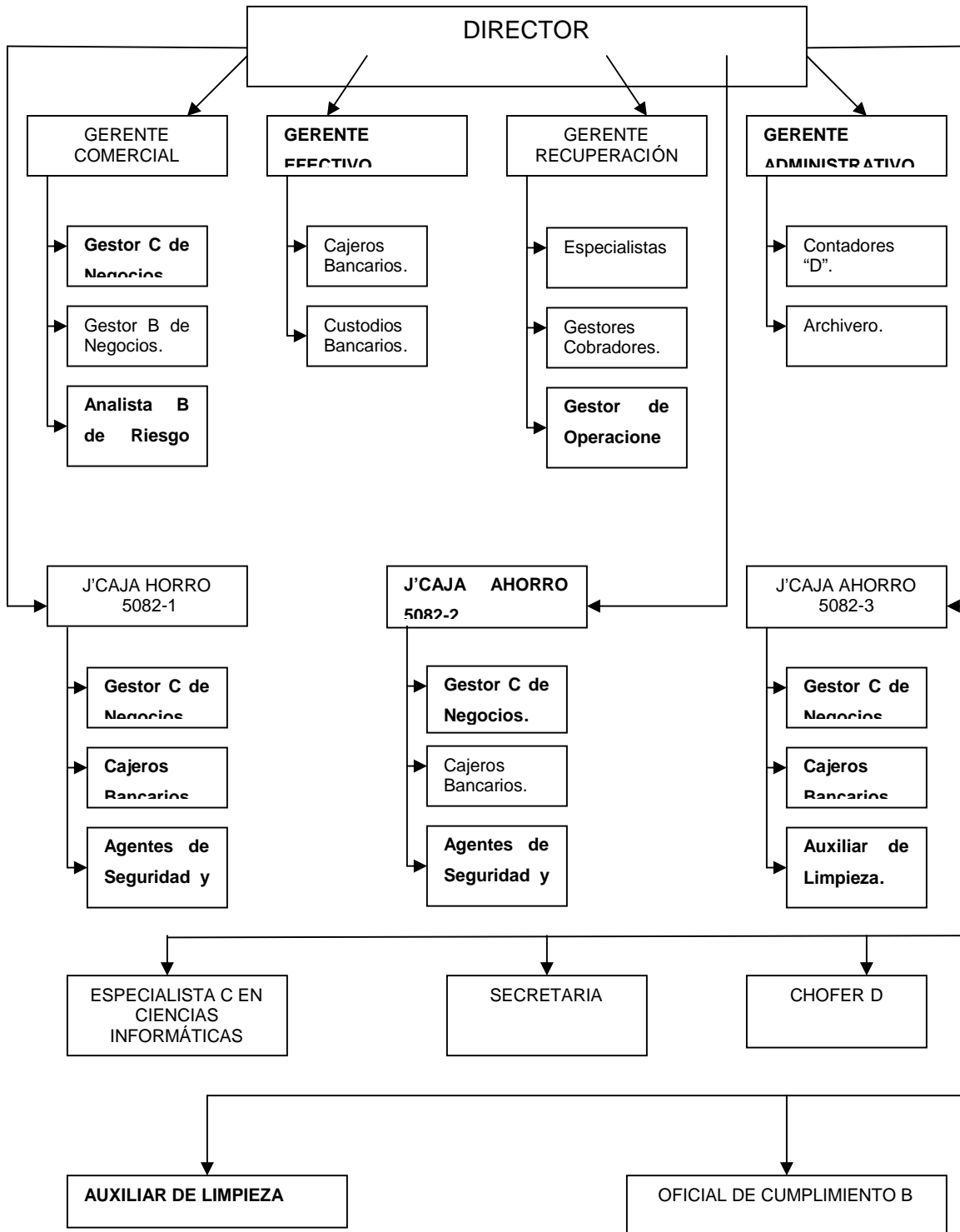
1. Ackoff, R. – Planificación de la empresa del futuro. / R. Ackoff . Editorial Limusa. México, 1983.
2. Acle Tomasini. A.- Planeación estratégica y control total de la calidad. En su: Un caso real hecho en México./ A. Acle Tomasini Editorial Grijalbo. 1989.
3. Applegate, Lynda M.- Perspectivas de la dirección para el año 2000. / Lynda M. Applegate, James I. Cash, Jr., y D. Quinn Mills. Harvard-Deusto Business Review. 2do trimestre, 1989.
4. Arias G. Fernando. – Capacitación para la excelencia. / Fernando Arias G. Editorial Argus. México 1990.
5. Arias Rivera, M. L.- La Planificación Estratégica. / Magda Luisa Arias Rivera. Ed. Grupo de Teoría y Técnicas de Dirección de la Universidad Agraria de La Habana, 1990.
6. Arquin. G. - La planeación estratégica en la Universidad./ Gerard Arquin. 1988.
7. Bowman, C. - La esencia de la administración estratégica. / Cliff Bowman. Ediciones Prentice Hall. 1996.
8. Comba Morayta, G. - La Dirección de los Directivos Profesionales de los años noventa. / Guillermo Comba Morayta. Artículo en 6 p.
9. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Bases para el Perfeccionamiento de la Empresa Estatal Cubana, 1998.
10. Cuervo, A. - Bases para el diseño organizativo de la empresa. Revista Economía Española, España, 1995.
11. Cloke, K. - 14 valores que necesitamos para humanizar la forma en que trabajamos. / Kenneth Cloke y Joan Goldsmith. Ed. Centro Coordinador de Estudios de Dirección, La Habana, 1993.
12. Díaz Llorca, C. - Métodos para el perfeccionamiento de la dirección/ Carlos Díaz Llorca. La Habana, Editorial Ciencias Sociales, 1990.
13. Díaz, R. - Conceptos sobre Estrategia Empresarial./ René Díaz y Raúl Cruz. 20 p.
14. Domenech Nieves, S. - Cuba, Economía en Período Especial. / Silvia Domenech Nieves y Otros. Editora Política, La Habana, 1996. 339 p.

15. Drucker, P.F. - Administración y Futuro de los 90 en adelante. En su: La economía./ Peter F. Drucker. Buenos Aires 1993.
16. \_\_\_\_\_: - Llega una nueva organización a la empresa. / Peter F. Drucker. Harvard-Deusto Business Review, 1988.
17. Fernández Romero, A. - Directivos profesionales. En su: Dirección y Progreso, 1989
18. Floyd, Steven W. - La Gerencia Intermedia. / Steven W. Floyd y Bill Wooldrige. Ediciones Prentice Hall, 1996.
19. García Echevarría, S. - Estrategia Empresarial. / Santiago García Echevarría. Editorial Díaz Santos. España, 1993.
20. García, S. - La dirección por valores. / Salvador García y Simon L. Dolan. Mc Graw Hill, 1997.
21. García Valdés C. - Economía Cubana: Del trauma a la recuperación. /Carlos M. García Valdés, Gerardo Gómez Moreno y Otros. Editorial Pueblo y Educación. La habana, 1998.
22. Guns B. - Aprendizaje Organizacional. Cómo obtener y mantener la ventaja competitiva. / Bob Guns y Kristin Anundsen. Ediciones Prentice Hall. 1996.
23. Gutiérrez Castillo, O. - El Desarrollo Organizacional como Método de Cambio en la Formación de Equipos de trabajos efectivos. / Orlando Gutiérrez C astillo. Ponencia presentada al Evento Científico "Las Ciencias Sociales de Cara al 2000", Escuela Superior del Partido, La Habana, 1990.
24. Hermida, J. - Administración y estrategia: Un enfoque competitivo y emprendedor. / Jorge Hermida y Roberto Serra. Ediciones Macchi. Argentina, 1989.
25. Hernández, M. - La brecha entre el control de gestión y la estrategia. / Maritza Hernández Torres y Dorena Guerrero Ramos. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año III, Número 11, Noviembre 2000, Ciudad de La Habana, Cuba.
26. Informe Central al I Congreso del PCC. Editora Política. La Habana, Cuba 1975.
27. Informe Central al III Congreso del PCC. Editora Política. La Habana, Cuba 1985.
28. Informe Central al IV Congreso del PCC. Editora Política. La Habana, Cuba 1990.

29. Jarrillo, J. C. – Dirección y Estrategia. / José Carlos Jarrillo. Editorial Mc Graw Hill. México, 1987.
30. Kenneth, J. A. – Manual de Administración Estratégica. / J. A. Kenneth. Editorial Mc Graw Hill. México, 1994.
31. Kotter, John P. - El liderazgo de la empresa actual. En su: El factor liderazgo. / John P. Kotter. Ediciones Díaz Deusto S.A.
32. Kotter, John P. - Escogiendo estrategias para el cambio. / John P. Kotter y Leonard A. Schlesinger. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año I, Número 4, Abril 1997, Ciudad de La Habana, Cuba.
33. Llanes Delgado, W. - La Dirección por valores. ¿ Es realmente nueva?/ Wilde Llanes Delgado. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año III, Número 11, Noviembre 2000, Ciudad de La Habana, Cuba.
34. Martínez Martínez, Carlos C. - Consideraciones sobre la capacitación a cuadros de dirección. / Carlos Cristóbal Martínez Martínez. Artículo. Centro de Estudio de Técnicas de Dirección. Universidad Central de Las Villas, 2002.
35. Menguzzato, M. - La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. / Martina Menguzzato y Juan José Renau. /s.e/. 1995.
36. Mintzberg, H. – El proceso estratégico: concepto, contextos y casos. / Henry Mintzberg y James Brian Quinn. Editorial Prentice Hall. México, 1995.
37. Morrissey, George L. - Pensamiento Estratégico. Construyendo los cimientos de la planeación. / George L. Morrissey. Ediciones Prentice Hall, 1995.
38. Perelló Barredo J. L. - Apuntes teóricos para un diagnóstico organizacional. / Javier Luis Perelló Barredo. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año III, Número 2, febrero 1999, Ciudad de La Habana, Cuba.
39. Portuondo Vélez Angel L. - ¿ Elaboración de estrategias o determinación de objetivos? ¿ Dirigir por objetivos o estratégicamente? / Angel Luis Portuondo Vélez. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año I, Número 4, Abril 1997, Ciudad de La Habana, Cuba.
40. Quinn Robert E. - Sabiduría para el cambio. / Robert E. Quinn. Ediciones Prentice Hall.

41. Resolución Económica del V Congreso del PCC. Editora Política. La Habana, Cuba 1997.
42. Reyes Ponce, A. - Administración por objetivos. / Agustín Reyes Ponce. Editorial Limusa. México, 1996.
43. Rodríguez García José L. - Cuba: el camino de la recuperación económica. 1995 – 1999. /José Luis Rodríguez García. Revista Cuba Socialista, Número 16, 1999. Ed. Comité Central del PCC. La Habana, 1999.
44. Rodríguez García F. - Enfoques y Métodos para la capacitación a dirigentes. / Francisco Rodríguez García, Luis Barreiro Pousa y Otros. Ed. Centro de Estudio de Técnicas de Dirección. Universidad de La Habana, Septiembre 1988.
45. Rosales, M. - La Capacitación Municipal de IULA. / Mario Rosales. Revista Información Directa, Número 11, Noviembre 1989. Ed. Comisión Coordinadora del SUPSCER.
46. Santesmases Mestre, M. - Marketing. Conceptos y Estrategias. / Miguel Santesmases Mestre. Madrid. Ediciones Pirámides S.A. 1999.
47. Steiner, George A. - Planeación estratégica. Lo que Todo Director Debe Saber. / George A. Steiner. Cía Editorial Continental S.A. DE C.V., México.
48. Stoner, H. - Administración. . En su: Planeación Estrategica. / H. Stoner y Wenkel. México. Ediciones Prentice Hall. Hispanoamericana S.A., 1997.
49. S. Odiorne, G. - El lado Humano de la dirección. / George S. Odiorne. Ediciones Díaz de Santos. S.A.
50. Thompson, A.A. - Dirección y Administración Estratégica. / Arthur A. Thompson. Addison Wesley Iberoamericana. EE.UU., 1994.
51. Waterman, R.H. - En busca de la excelencia. / Robert H. Waterman y Tomás J. Peter. / s.1, s.n. s.a/.
52. Wehrich, H. - Excelencia Administrativa. Productividad mediante la administración por objetivos. / Heinz Wehrich. 1990.

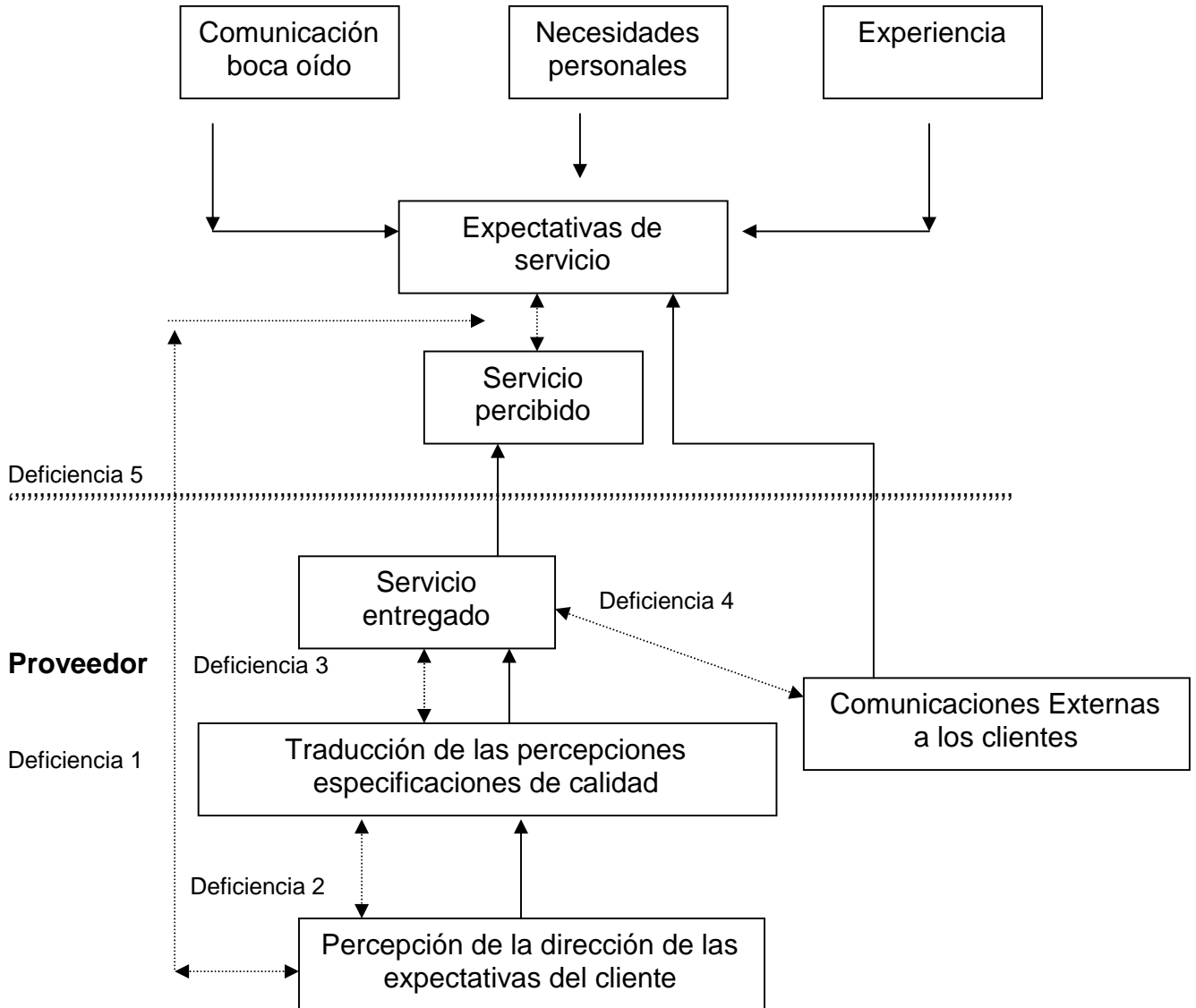
**Anexo No. 1: Organigrama de la Sucursal 5082.**





## Anexo No. 2: Modelo de calidad en el servicio percibido SERVQUAL.

**Cliente**



### Anexo No. 3: Elementos o dimensiones e indicadores del modelo SERVQUAL.

Estos elementos en síntesis son:

Dimensiones	Indicadores
1.- Elementos tangibles:	1.1 Locales limpieza y orden. 1.2 Tecnología y apariencia de los empleados.
2.- Fiabilidad:	2.1 Cumplir con lo prometido. 2.2 Realización del servicio.
3.- Capacidad de respuesta:	3.1 Solución para los problemas. 3.2 Disposición para ayudar.
4.- Seguridad:	4.1 Profesionalidad y cortesía. 4.2 Credibilidad y discreción.
5.- Empatía	5.1 Accesibilidad. 5.2 Comprensión y Comunicación.

Dimensiones	Indicadores	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>1. Elementos tangibles</b>	1.1 Locales, limpieza y orden	Los locales son apropiados y poseen limpieza y organización	Los locales son los apropiados pero les falta limpieza y organización y viceversa. Cuando algunos de los elementos de este indicador no se evidencian en su totalidad.	Los locales no son los apropiados y carecen de limpieza y desorganización.
	1.2. Tecnología y apariencia de los empleados	La organización cuenta con moderna tecnología y empleados con buena apariencia.	La tecnología no es la más actual pero los empleados tienen buena apariencia, o cuando existe una tecnología moderna pero los empleados tienen algunas	Insuficiente tecnología e inadecuada apariencia de los empleados.

			dificultades con su apariencia.	
<b>2. Fiabilidad</b>	2.1 Cumplir con lo prometido	Siempre se cumple con lo que se promete	Se cumple con lo prometido pero no plenamente	No se cumple con lo que se promete
	2.2 Realización del servicio	Se realiza bien el servicio desde la primera vez	Se necesitan varias oportunidades para realizar bien el servicio	Aún con varias oportunidades no se realiza bien el servicio
<b>3. Capacidad de respuesta</b>	3.1 Solución para los problemas	Los problemas son solucionados de forma rápida	Los problemas son solucionados pero no de forma rápida	No se solucionan los problemas
	3.2 Disposición para ayudar	Los empleados siempre están dispuestos para ayudar al cliente y lo escuchan con interés, atención y lo orientan con claridad	Los empleados están dispuestos para ayudar pero no siempre disponen del tiempo necesario para escuchar al cliente, prestarle interés, atención y orientarlo con claridad	Los empleados no están dispuestos para ayudar a los clientes por lo tanto no los escuchan con interés, atención, ni los orientan con claridad

<b>4. Seguridad</b>	4.1 Profesionalidad y Cortesía	Los empleados tienen dominio y conocimiento de la actividad que realizan, y asesoran al cliente siempre con un trato amable, cortés y respetuoso.	No todos los empleados tienen pleno dominio y conocimiento de la actividad que realizan, y asesoran al cliente siempre con un trato amable, cortés y respetuoso o viceversa.	Los empleados no tienen dominio y conocimiento de la actividad que realizan, y no asesoran al cliente con un trato amable, cortés ni respetuoso.
	4.2 Credibilidad y discreción	La entidad brinda una información precisa y exacta de lo menor para el cliente, así como se ofrece discreción, confianza en la institución y sus empleados	La información que ofrece la organización no siempre es la más precisa o exacta de lo mejor para el cliente y se ofrece discreción, confianza en la institución y sus empleados	La entidad no brinda una información precisa y exacta de lo mejor para el cliente ni tampoco se ofrece discreción, confianza en la institución y sus empleados.
<b>5. Empatía</b>	5.1 Accesibilidad	En la entidad existen colas mínimas o inexistentes y un horario en función del cliente	En la entidad no siempre las colas son mínimas y el horario está en función del cliente o viceversa.	En la entidad siempre hay grandes colas y el horario no está en función del cliente.
	5.2 Comprensión y Comunicación	Los empleados comprenden las necesidades de los clientes y conocen a los clientes regulares y los escuchan con interés	Los empleados no siempre comprenden las necesidades de los clientes y conocen a los clientes regulares y los escuchan sin prestar interés y viceversa.	Los empleados no comprenden las necesidades de los clientes ni conocen a los clientes regulares, ni están dispuestos a escucharlos

## **Anexo No. 4: Guía de Análisis Documental.**

### **1. Actas de Consejos de Dirección (marzo 2011-mayo 2012).**

**Objetivo:** Conocer los elementos generales que inciden en la Calidad de los servicios en la Sucursal 5082 del Banco Popular de Ahorro de Cabaiguán.

#### **Aspectos a considerar:**

- Calidad de los servicios.
- Atención a los medios de seguridad informática.
- Programa de superación del personal.
- Cumplimiento de los objetivos de trabajo.
- Atención a los estándares e indicadores de calidad establecidos.
- Aspectos más atendidos por los directivos de la sucursal.
- Atención a las quejas y sugerencias.

### **Anexo No. 5: Guía de observación de participante .**

1. Iluminación y mobiliario, tecnología y medios de trabajo de la institución.
2. Apariencia del personal de los trabajadores de la organización.
3. Información al público externo sobre los servicios bancarios.
4. Relaciones del público interno con el público externo como herramienta del Mix de Marketing.
5. Relaciones interpersonales de los trabajadores.
6. Valores propios de un trabajador bancario.
7. Preparación del personal de la entidad.
8. Satisfacción de las necesidades de capacitación y superación mediante los cursos impartidos.

## Anexo No. 6: Encuesta 1.

### Estimado cliente:

En la lista que aparece a continuación incluimos cinco características que se corresponden con un servicio de buena calidad.

Por favor distribuya un total de 100 puntos entre las 5 características de acuerdo con la importancia que tiene para usted cada una, asignándole más puntos a la que considere más importante.

Asegúrese que los puntos que asigne a las 5 características suman 100 en total. Le garantizamos el anonimato. Gracias por su colaboración.

	<b>Puntos</b>
1. apariencia física de los locales, limpieza, decoración, muebles, apariencia física del personal de la Sucursal.	_____
2. Habilidad de los trabajadores para realizar el servicio sin equivocaciones y en el tiempo previsto, cumplir con lo prometido de forma segura y precisa.	_____
3. Disposición de la Sucursal de ayudar a sus clientes y darles un servicio rápido.	_____
4. Nivel de conocimiento del personal de la Sucursal, cortesía en el trato, respeto, amabilidad, reputación de la Sucursal y sus empleados, seguridad en la operación y discreción.	_____
5. Posibilidad de ser atendido cuando el cliente lo necesite por quien el requiera, fácil acceso a los locales de la Sucursal colas mínimas, recibir respuestas claras, ser escuchado con interés y atención, ser comprendido en sus necesidades.	_____
Total	<u>100</u>

- De las cinco características señaladas previamente:  
¿Cuál es la más importante para usted? (Por favor indique el número de la característica)

\_\_\_\_\_

¿Qué característica es la segunda más importante para usted?

\_\_\_\_\_

¿Cuál es la menos importante para usted?

\_\_\_\_\_



## Anexo No. 7: Encuesta 2 (Expectativas).

### Estimado cliente:

Mediante esta encuesta queremos conocer su opinión acerca **de cómo usted considera que debería ser un Banco con un servicio excelente al cliente.**

Se anexa una relación de aspectos con una puntuación del 1 al 7, si usted considera que alguno de los aspectos relacionados es absolutamente esencial, para considerar a un Banco como excelente, haga un círculo alrededor del número 7. Si por el contrario usted piensa que alguna característica no es esencial haga un círculo alrededor del 1. Si sus ideas son intermedias haga el círculo en alguno de los números intermedios según la importancia que usted le vea. No hay respuestas incorrectas, solo nos interesa conocer su criterio, expresado en el número que decida marcar para expresar como usted considera que debe ser un Banco con un servicio excelente. Le garantizamos el anonimato. Gracias por su colaboración.

Relación de Aspectos	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo		
<b>Elementos Tangibles</b>						
1. En un banco excelente tanto el local como los empleados tienen una apariencia física pulcra y ordenada.	1	2	3	4	5	6 7
<b>Fiabilidad</b>						
2. Un Banco excelente realiza de forma ágil y correcta los trámites de sus clientes en el tiempo establecido.	1	2	3	4	5	6 7
<b>Capacidad de Respuesta</b>						
3. En un banco excelente se cumple lo prometido a sus clientes y se realiza el servicio sin errores desde el primer momento.	1	2	3	4	5	6 7
4. En un banco excelente los empleados disponen de tiempo para responder las preguntas de sus clientes.	1	2	3	4	5	6 7
<b>Seguridad: Profesionalidad y Cortesía</b>						
5. En un banco excelente sus empleados dominan						

y conocen adecuadamente el servicio que prestan y pueden asesorar a sus clientes ante cualquier duda de estos con amabilidad, respeto y cortesía.

### **Credibilidad**

6. En un banco excelente el cliente siempre recibe una información precisa y exacta de lo que mejor le puede servir.

7. En un banco excelente el cliente cree y confía en la honestidad de sus empleados y de la institución.

### **Seguridad**

8. En un banco excelente existe discreción en las operaciones que realizan sus clientes.

9. En un banco excelente el cliente siente seguridad sobre las operaciones que realiza.

### **Empatía**

#### **Accesibilidad**

10. En un banco excelente la cola es mínima o inexistente.

11. En un banco excelente existe un horario amplio en función del servicio al cliente.

#### **Comunicación**

12. En un banco excelente el cliente es escuchado con interés y atención y se le orienta con claridad lo que debe hacer.

#### **Comprensión**

13. En un banco excelente los empleados conocen a sus clientes regulares y comprenden sus necesidades.

## Anexo No. 8: Encuesta 3 (Percepciones).

### Estimado cliente:

A través de esta encuesta queremos conocer **su opinión sobre el servicio que usted recibe en esta Sucursal del Banco Popular de Ahorro** . Se anexa una relación de aspectos con una puntuación del 1 al 7, si usted considera que está totalmente de acuerdo con lo que la Sucursal cumple con lo expresado trace un círculo alrededor del número 7 y si por el contrario usted considera que no cumple en lo absoluto con lo expresado trace un círculo alrededor del 1. Si su criterio es intermedio haga el círculo en alguno de los números intermedios según la correspondencia con su opinión sobre la realidad que observa. No hay respuestas incorrectas, solo nos interesa conocer su criterio, expresado en el número que usted decida marcar para expresar su visión de la calidad del servicio en esta Sucursal. Le garantizamos el anonimato. Gracias por su colaboración.

Relación de Aspectos	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo			
<b>Elementos Tangibles</b>							
1. Esta Sucursal tanto el local como los empleados tienen una apariencia física pulcra y ordenada.	1	2	3	4	5	6	7
<b>Fiabilidad</b>							
2. Esta Sucursal cumple lo prometido a sus clientes y realiza el servicio sin errores desde el primer momento.	1	2	3	4	5	6	7
<b>Capacidad de Respuesta</b>							
3. Esta Sucursal resuelve los problemas de sus clientes de forma rápida y eficiente.	1	2	3	4	5	6	7
4. En esta Sucursal los empleados disponen de tiempo para responder las preguntas de sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
<b>Seguridad: Profesionalidad y Cortesía</b>							
5. En esta Sucursal del Banco Popular de Ahorro	1	2	3	4	5	6	7

sus empleados dominan y conocen adecuadamente el servicio que prestan y pueden asesorar a sus clientes ante cualquier duda de estos con amabilidad, respeto y cortesía.

#### **Credibilidad**

6. Esta Sucursal del BPA el cliente siempre recibe una información precisa y exacta de lo que mejor le puede servir. 1 2 3 4 5 6 7

7. Esta Sucursal del BPA el cliente cree y confía en la honestidad de sus empleados y de la institución. 1 2 3 4 5 6 7

#### **Seguridad**

8. En esta Sucursal del BPA existe discreción en las operaciones 1 2 3 4 5 6 7

9. En esta Sucursal del BPA el cliente siente la seguridad sobre las operaciones que realiza. 1 2 3 4 5 6 7

#### **Empatía**

##### **Accesibilidad**

10. En esta Sucursal del BPA la cola es mímica o inexistente. 1 2 3 4 5 6 7

11. En esta Sucursal del BPA existe un horario amplio en función del servicio al cliente. 1 2 3 4 5 6 7

#### **Comunicación**

12. En esta Sucursal el cliente es escuchado con interés y atención y se le orienta con claridad lo que debe hacer. 1 2 3 4 5 6 7

#### **Comprensión**

13. En esta Sucursal los empleados conocen a sus clientes regulares y comprenden sus necesidades. 1 2 3 4 5 6 7

### Anexo No. 9: Encuesta 4.

A continuación relacionamos cinco características que se corresponden con un servicio de buena calidad. Nos gustaría conocer en su criterio cuanta importancia tiene para sus clientes cada una de esas características cuando evalúan la calidad del servicio de un Banco. Por favor distribuya un total de 100 puntos entre las 5 características de acuerdo con la importancia que tiene para sus clientes cada una, asignándole más puntos a la que considere más importante. Asegúrese que los puntos que asigne a las 5 características suman 100 en total. Le garantizamos el anonimato. Gracias por su colaboración.

	Puntos
1. Apariencia física de los locales, limpieza, decoración, muebles, apariencia física del personal de la Sucursal.	_____
2. Habilidad de los trabajadores para realizar el servicio sin equivocaciones y en el tiempo previsto, cumplir con lo prometido de forma segura y precisa.	_____
3. Disposición de la Sucursal de ayudar a sus clientes y darles un servicio rápido.	_____
4. Nivel de conocimiento del personal de la Sucursal, cortesía en el trato, respeto, amabilidad, reputación de la Sucursal y sus empleados, seguridad en la operación y discreción.	_____
5. Posibilidad de ser atendido cuando el cliente lo necesite por quien el requiera, fácil acceso a los locales de la Sucursal colas mínimas, recibir respuestas claras, ser escuchado con interés y atención, ser comprendido en sus necesidades.	_____
<b>Total</b>	<u>100</u>

➤ De las cinco características señaladas previamente:

¿Cuál es la más importante para usted? (Por favor indique el número de la característica)

\_\_\_\_\_

¿Qué característica es la segunda más importante para usted?

\_\_\_\_\_

¿Cuál es la menos importante para usted?

\_\_\_\_\_

## Anexo No. 10: Encuesta 5.

A través de esta encuesta se quiere conocer su opinión sobre lo que usted cree que piensan sus clientes sobre como debería ser, desde el punto de vista de ellos, un banco con un servicio de excelente calidad. Por favor, indique hasta que punto piensa que sus clientes consideran que el Banco Excelente debe poseer las características que aparecen en cada aspecto relacionado. Si cree que sus clientes piensan que la característica relacionada **no es esencial** para que el banco sea considerado con un servicio de excelente calidad trace un círculo alrededor del número 1. Si por el contrario cree que sus clientes consideran que la característica **es absolutamente esencial**, trace un círculo alrededor del número 7. Si considera que los criterios de sus clientes no son tan definitivos haga un círculo alrededor de uno de los números intermedios. Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas solo se desea conocer lo que usted cree que piensan los clientes respecto a como debería ser un Banco para que se considere que ofrece un servicio de calidad. Le garantizamos el anonimato. Gracias por su colaboración.

Relación de Aspectos	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo			
<b>Elementos Tangibles</b>							
1. En un banco excelente tanto el local como los empleados tienen una apariencia física pulcra y ordenada.	1	2	3	4	5	6	7
<b>Fiabilidad</b>							
2. Un Banco excelente realiza de forma ágil y correcta los trámites de sus clientes en el tiempo establecido.	1	2	3	4	5	6	7
<b>Capacidad de Respuesta</b>							
3. En un banco excelente se cumple lo prometido a sus clientes y se realiza el servicio sin errores desde el primer momento.	1	2	3	4	5	6	7
4. En un banco excelente los empleados disponen de tiempo para responder las preguntas de sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7

**Seguridad: Profesionalidad y Cortesía**

5. En un banco excelente sus empleados dominan y conocen adecuadamente el servicio que prestan y pueden asesorar a sus clientes ante cualquier duda de estos con amabilidad, respeto y cortesía.

1 2 3 4 5 6 7

**Credibilidad**

6. En un banco excelente el cliente siempre recibe una información precisa y exacta de lo que mejor le puede servir.

1 2 3 4 5 6 7

7. En un banco excelente el cliente cree y confía en la honestidad de sus empleados y de la institución.

1 2 3 4 5 6 7

**Seguridad**

8. En un banco excelente existe discreción en las operaciones que realizan sus clientes.

1 2 3 4 5 6 7

9. En un banco excelente el cliente siente seguridad sobre las operaciones que realiza.

1 2 3 4 5 6 7

**Empatía****Accesibilidad**

10. En un banco excelente la cola es mínima o inexistente.

1 2 3 4 5 6 7

11. En un banco excelente existe un horario amplio en función del servicio al cliente.

1 2 3 4 5 6 7

**Comunicación**

12. En un banco excelente el cliente es escuchado con interés y atención y se le orienta con claridad lo que debe hacer.

1 2 3 4 5 6 7

**Comprensión**

13. En un banco excelente los empleados conocen a sus clientes regulares y comprenden sus necesidades.

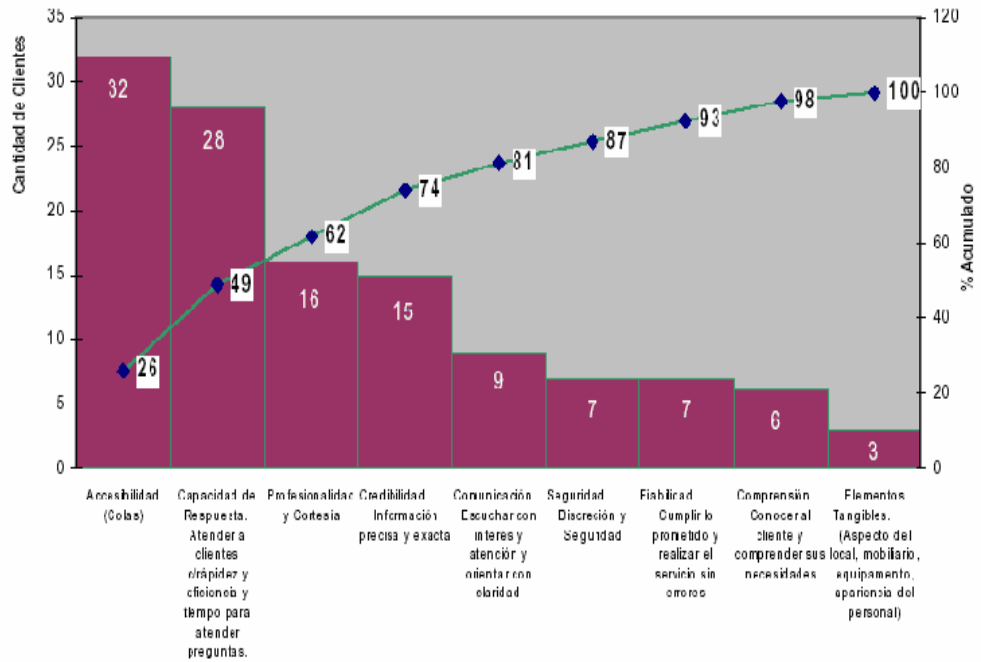
1 2 3 4 5 6 7

### Anexo No. 11: Hoja de Recopilación de Datos (Síntesis).

Criterios de calidad supuestos ( totales)	Quejas recibidas	Unir por criterios		Orden numérico según cantidad de quejas
1. En el local como los empleados tienen una apariencia física pulcra y ordenada.	3	3	Elementos tangibles	9
2. Se cumple lo prometido a los clientes y realiza el servicio sin errores desde el primer momento.	7	7	Fiabilidad	7
3. Esta Sucursal resuelve los problemas de sus clientes de forma rápida y eficiente.	12	} 28	Capacidad de Respuesta	2
4. En esta Sucursal los empleados disponen de tiempo para responder las preguntas de sus clientes .	16			
5. Sus empleados dominan y conocen adecuadamente el servicio que prestan y pueden asesorar a sus clientes ante cualquier duda de estos con amabilidad, respeto y cortesía.	16	16	Profesionalidad y cortesía	3
6. El cliente siempre recibe una información precisa y exacta de lo que mejor le puede servir.	13	} 15	Credibilidad	4
7. El cliente cree y confía en la honestidad de sus empleados y de la institución.	2			
8. Existe discreción en las operaciones que realizan sus clientes.	4	} 7	Seguridad	6
9. El cliente tiene seguridad sobre las operaciones que realiza.	3			
10. la cola es mínima e inexistente.	28	} 32	Accesibilidad	1
11. Existe un horario amplio en función del servicio al cliente.	4			
12. El cliente es escuchado con interés y atención y se le orienta con claridad lo que debe hacer.	9	9	Comunicación	5
13. Los empleados conocen a sus clientes regulares y comprenden sus necesidades.	6	6	Comprensión	8



## Anexo No. 12: Diagrama de Pareto.



## **Anexo No. 13: Guía para la evaluación de la propuesta según criterio de especialistas.**

Objetivo: Recopilar información sobre la efectividad de la Estrategia de Dirección diseñada en la Sucursal 5082 del Banco Popular de Ahorro de Cabaiguán, a partir de criterio de especialistas.

Objeto: Evaluación de la Estrategia de Dirección.

Compañero (a):

Usted ha sido seleccionado por su experiencia para que de sus valoraciones sobre la Estrategia de Dirección diseñada para la mejora continua de los servicios que se prestan en la Sucursal 5082 del Banco Popular de Ahorro de Cabaiguán, y por tanto facilitar el proceso de dirección de la Sucursal.

Debe hacerlo teniendo en cuenta los aspectos siguientes:

a) Argumente en cada caso.

1. Factibilidad.
2. Aplicabilidad.
3. Generalizables.
4. Pertinencia.
5. Originalidad.
6. Validez.

Datos generales del especialista:

Nombre y apellidos.

Categoría ocupacional.

Nivel educacional.

Años de trabajo en el banco.

Experiencia en la actividad de dirección.





**Tabla No. 2: Consolidación de encuestas en base a 10 criterios de calidad del servicio.**

Criterios de calidad	Percepciones	Expectativas	Discrepancias
<b>Elementos Tangibles</b> 1. Tanto el local como los empleados tienen una apariencia pulcra y ordenada.	6.9	6.9	--
<b>Fiabilidad</b> 2. Se cumple lo prometido a los clientes y realiza el servicio sin errores desde el primer momento.	6.8	6.8	--
<b>Capacidad de respuesta</b> 3. Esta Sucursal resuelve los problemas de sus clientes de forma rápida y eficiente. 4. En esta Sucursal los empleados disponen de tiempo para responder las preguntas de los clientes.	6.4  6.3	6.9  6.9	(0.5)  (0.6)
<b>Seguridad, Profesionalidad y Cortesía</b> 5. En esta oficina sus empleados dominan y conocen adecuadamente el servicio que prestan y pueden asesorar a sus clientes ante cualquier duda de estos con amabilidad, respeto	6.4	6.9	(0.5)

y cortesía.			
<b>Credibilidad</b> 6. El cliente siempre recibe una información precisa y exacta de lo mejor que puede servir. 7. El cliente cree y confía en la honestidad de sus empleados y de la institución.	6.4  7	6.9  6.8	(0.5)  (0.2)
<b>Seguridad</b> 8. Existe discreción en las operaciones que realizan sus clientes. 9. El cliente siente seguridad sobre las operaciones que realiza.	6.9  6.9	6.9  6.8	--  (0.1)
<b>Empatía</b> Accesibilidad 10. La cola es mínima o inexistente. 11. Existe un horario amplio en función del servicio al cliente.	5.1  6.8	6.1  6.7	(1.0)  0.1
<b>Comunicación</b> 12. El cliente es escuchado con interés y atención y se le orienta con claridad lo que debe hacer.	6.8	6.9	(0.1)
<b>Comprensión</b> 13. Los empleados conocen a sus clientes regulares y comprenden sus necesidades.	6.8	6.6	0.2
<b>Total</b>	<b>6.6</b>	<b>6.8</b>	<b>(0.2)</b>

PUNTUACIÓN                      PUNTUACIÓN                      PUNTUACIÓN  
SERVQUAL                      =      PERCEPCIONES                      -                      EXPECTATIVAS  
PS = PP - PE  
PS = 6,6 - 6,8  
PS = (0,2)

**Tabla No. 3: Consolidación encuesta en base a 100 ptos y ord en de prioridad  
Distribución de Puntos.**

<b>Criterios de Calidad</b>	<b>Clientes</b>	<b>Trabajadores</b>
1- Apariencia física de los locales de limpieza, limpieza, decoración, muebles, apariencia física del personal de la Sucursal.	17	12
2- Habilidad de los trabajadores para realizar el servicio sin equivocaciones y en el tiempo previsto, cumplir con lo prometido de forma segura y precisa	23	25
3- Disposición de la Sucursal de ayudar a sus clientes y darles un servicio rápido.	19	19
4- Nivel de conocimiento del personal de la Sucursal, cortesía en el trato, respeto, amabilidad, reputación de la Sucursal y sus empleados, seguridad en la operación y discreción.	21	27
5- Posibilidad de ser atendido cuando el cliente lo necesite por quien el requiera, fácil acceso a los locales de la Sucursal colas mínimas, recibir respuestas claras, ser escuchado con interés y atención, ser comprendido en sus necesidades.	20	17
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>



**Tabla No. 4: Encuesta en base a 100 pts y orden de prioridad .**

<b><i>Criterios de Calidad</i></b>	<b><i>No. de respuestas Clientes</i></b>			<b><i>No. de respuestas Trabajadores</i></b>		
	<b><i>Más Imp.</i></b>	<b><i>2do lugar de Imp.</i></b>	<b><i>Menos Imp.</i></b>	<b><i>Más Imp.</i></b>	<b><i>2do lugar de Imp.</i></b>	<b><i>Menos Imp.</i></b>
1. Apariencia física de los locales de limpieza, limpieza, decoración, muebles, apariencia física del personal de la sucursal.	3	3	15	--	--	9
2. Habilidad de los trabajadores para realizar el servicio sin equivocaciones y en el tiempo previsto, cumplir con lo prometido de forma segura y precisa.	15	14	2	2	5	--
3. Disposición de la sucursal de ayudar a sus clientes y darle un servicio rápido.	7	9	4	--	1	1
4. Nivel de conocimiento del personal de la sucursal, cortesía en el trato, respeto, amabilidad, reputación de la sucursal y sus empleados, seguridad en la operación y discreción.	12	12	--	7	2	--

5. Posibilidad de ser atendido cuando el cliente lo necesite por quien el requiera, fácil acceso a los locales de la sucursal, colas mínimas, recibir respuestas claras, ser escuchado con interés y atención, ser comprendido en sus necesidades.	9	7	2	1	2	--
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>45</b>	<b>23</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>

**Tabla 5: Relación de trabajadores de la Sucursal, categoría ocupacional, nivel educacional, años de trabajo en el banco y experiencia en el proceso de dirección.**

<b>Nombre y Apellidos</b>	<b>Categoría ocupacional</b>	<b>Nivel educacional</b>	<b>Años de trabajo en el banco</b>	<b>Experiencia en el proceso de dirección.</b>
Ihosvany Betancourt Valdivia.	Dirigente	Nivel superior	6	1
Idelsy Castillo Díaz.	Dirigente	Nivel superior	18	16
Tahira Pérez Montoya.	Dirigente	Nivel superior	28	25
José M Hernández Pérez	Dirigente	Técnico medio	18	17
Idania Conde Peguero	Dirigente	Técnico medio	20	20
Cira L Cabrera Rodríguez	Técnico	Nivel superior	15	11
Sonia Ríos Sánchez.	Técnico	Técnico medio	27	12

**Tabla No. 4: Tabla de Pareto.**

<b>Quejas Recibidas</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Acumulada</b>	<b>%</b>	<b>% Acumulado</b>
<b>Accesibilidad</b> (Colas).	32	32	26	26
<b>Capacidad de Respuesta</b> Atender a clientes con rapidez y eficiencia y tiempo para atender preguntas.	28	60	23	49
<b>Profesionalidad y Cortesía.</b>	16	76	13	62
<b>Credibilidad.</b> Información precisa y exacta.	15	91	12	74
<b>Comunicación</b> Escuchar con interés y atención y orientar con claridad.	9	100	7	81
<b>Seguridad Discreción y seguridad.</b>	7	107	6	87
<b>Fiabilidad</b> Cumplir lo prometido y realizar el servicio sin errores.	7	114	6	93
<b>Comprensión</b> Conocer al cliente y comprender sus necesidades.	6	120	5	98
<b>Elementos Tangibles</b> (Aspecto del local, mobiliario, equipamiento, apariencia del personal).	3	123	2	100
<b>Totales</b>	123		100	