



**Universidad de Sancti Spíritus
“José Martí Pérez”
Licenciatura en Contabilidad y Finanzas**

**Tesis presentada en opción al título de Licenciado en
Contabilidad y Finanzas**

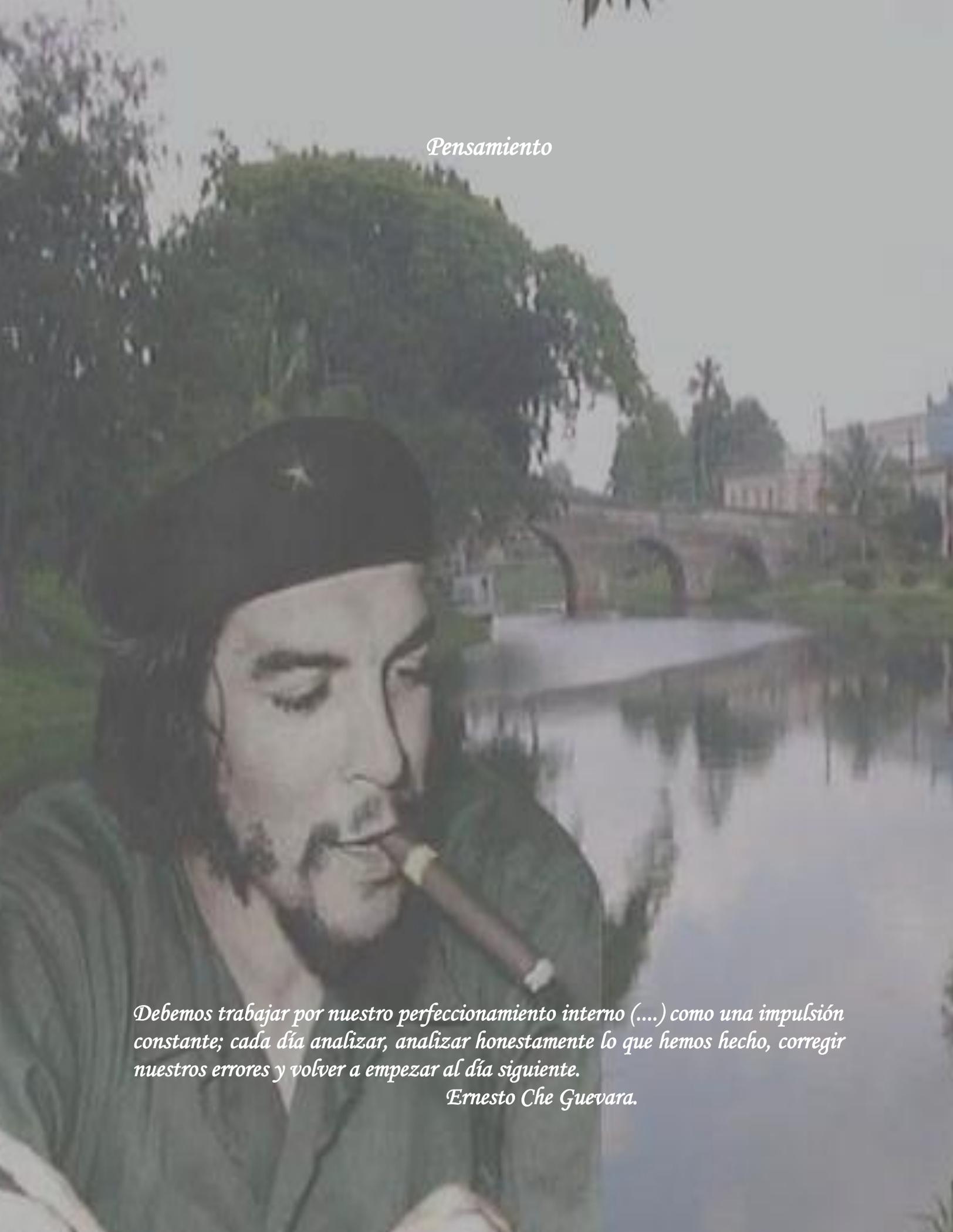
Trabajo de Diploma

**Título: Evaluación de la Gestión de los Servicios de Caja,
en la Sucursal 5152 de Trinidad
del Banco Popular de Ahorro**

Autor: Eduardo Romero Acosta

Tutor: M. Sc. Sonia de la Caridad Hernández La Rosa

Curso 2010-2011

A photograph of Ernesto Che Guevara, the Argentine Marxist revolutionary, wearing a black beret with a star and smoking a cigar. He is positioned in the foreground, looking slightly to the right. The background shows a river with a stone bridge featuring several arches, surrounded by lush green trees and buildings in the distance. The overall scene is peaceful and contemplative.

Pensamiento

Debemos trabajar por nuestro perfeccionamiento interno (...) como una impulsión constante; cada día analizar, analizar honestamente lo que hemos hecho, corregir nuestros errores y volver a empezar al día siguiente.

Ernesto Che Guevara.

SINTESIS

El presente trabajo se basa en la aplicación de un Procedimiento para la evaluación de la Gestión de los Servicios, el cual fue realizado en la Sucursal 5152 del Banco Popular de Ahorro de Trinidad, su objetivo es evaluar el grado de efectividad de la Gestión de los Servicios para una certera toma de decisiones, por la dirección en la entidad.

La misma se efectuó en el período comprendido entre los meses de enero y marzo de 2011, de forma general en la realización de esta investigación fueron aplicados diferentes métodos y técnicas entre los que están: Histórico lógico, Análisis y síntesis, Observación, DAFO, Revisión documental, Encuestas, Entrevistas, Teoría ABC y Teoría de Cola, Comparación de datos en cifras y el por ciento que representa y su evaluación.

Con el desarrollo del trabajo se llegó a la conclusión que la entidad presenta deficiencias en los resultados de la Gestión de los Servicios, al existir elementos que atentan contra la Eficiencia y Eficacia de la misma, fundamentalmente en el Nivel de Satisfacción de los clientes con relación a la rapidez, comodidad, opciones del servicio, dominio del trabajo y claridad en las explicaciones que reciben. Es de destacar que la Sucursal posee un colectivo laboral comprometido y con disposición de trabajar tesoneramente para erradicar las dificultades detectadas en la investigación.

INDICE

INTRODUCCION	1
CAPITULO I FUNDAMENTO TEORICO	5
1.1 Introducción	5
1.2 Gestión	6
1.2.1-Elementos de la Gestión.	6
1.2.2 Control de Gestión	8
1.2.3 Términos de medición para analizar la Gestión. Las 3 E	9
1.2.4 Normas.....	11
1.3 Gestión de los servicios	12
1.3.1 Gestión de los servicios bancarios	13
1.4 Gestión de la actividad comercial	14
1.4.1 Aspectos a tener presentes para una gestión efectiva de la actividad comercial.....	15
1.4.1.1 Diagnóstico comercial.....	15
1.4.2 Tareas fundamentales para la gestión en las empresas de servicios	19
1.4.2.1 Gestión de diferenciación	19
1.4.2.2 Gestión en la eficiencia de los servicios:	19
1.4.2.3 Gestión de productividad	20
1.5 Control Interno	21
1.5.1 Principios básicos que rigen el Control Interno	22
1.5.2 Características Generales del Sistema de Control Interno.....	23
1.5.3 Componentes del Sistema de Control Interno.....	24
CAPITULO II: CARACTERIZACION DE LA SUCURSAL 5152 DE TRINIDAD DEL BANCO POPULAR DE AHORRO	28
2.1 Introducción	28
2.2 Antecedentes Históricos del Sistema Bancario en Cuba	28
2.3 Surgimiento, importancia y funciones del BPA	30
2.4 Sucursal 5152 del BPA. Caracterización	33
2.4.1 Caracterización de la Entidad.	35
2.4.1.2 Resumen de la Caracterización.....	52
2.4.2 Análisis de los factores externos e internos	53
CAPITULO III: DIAGNOSTICO Y EVALUACION DE LA EFECTIVIDAD DE LA GESTION DE LOS SERVICIOS DE CAJA, EN LA SUCURSAL 5152	57
3.1 Introducción del Capítulo	57
3.2 Ejecución del Diagnóstico	57
3.2.1 Proceso Solución de problemas.....	57
3.2.2 Aspectos adicionales para la aplicación del procedimiento en la Sucursal 5152 de Trinidad	59
3.3 Aplicación del Procedimiento	61
3.3.1 Evaluación de los Indicadores de Gestión de los Servicios utilizados por la Sucursal.	61

3.3.2 Técnicas aplicadas.....	62
3.3.2.1 Encuestas.....	62
3.3.2.2 Entrevistas.....	67
3.3.2.3 Análisis de la Información secundaria.....	68
3.3.2.4 Teoría ABC.....	69
3.3.2.5 Teoría de Cola.....	73
3.4 Análisis de los Resultados Obtenidos.....	79
3.5 Propuestas de Soluciones.....	82
CONCLUSIONES.....	83
RECOMENDACIONES.....	84
BIBLIOGRAFIA	
Anexos	

INTRODUCCION

El país se encuentra inmerso en una colosal lucha para lograr el perfeccionamiento de la actividad económica, financiera y administrativa y como parte de esa lucha se encuentra elevar la gestión de las entidades, es decir, elevar el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia en el control y uso de los recursos materiales y humanos.

Debe tenerse en cuenta que el servicio hay que brindarlo bien desde la primera vez, debido a que no puede haber desechos; un servicio defectuoso ni se puede revender en un mercado de ocasión, ni se puede reparar. Por ello es necesario profundizar en la manera de mejorar la calidad de los mismos para atender correctamente a los clientes potenciales, fidelidad en sus compras y adquiriendo, a su vez, ventajas competitivas frente a los competidores. En algunas ocasiones se le escucha decir algunos especialistas que no saben cómo diferenciar sus servicios de los de la competencia.

Los servicios tienen características diferenciales que constituyen el principal motivo para justificar el estudio de su Gestión, existen diferencias con respecto a los bienes tangibles, suponen problemas considerables para la evaluación y se hace necesaria la aplicación de métodos específicos para ello.

El sistema bancario cubano es objeto de un proceso de modernización constante, que incluye su reestructuración institucional, el reanálisis de su rol en la economía, un amplio programa de introducción de medios para el tratamiento automatizado de la información y la recalificación de su personal, también 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.

Dentro del Sistema Bancario en Cuba, se funda en 1983 el Banco Popular de Ahorro, que es el primero creado por la Revolución, con el objetivo de incrementar el ahorro monetario entre la población y otorgar créditos y otros servicios, estructurado en: Casa Matriz, radicada en La Habana; Direcciones Provinciales, exceptuando la provincia de Guantánamo y el Municipio Especial Isla de la Juventud, y adscritos a éstas; Sucursales, con Cajas de Ahorro en casi todos los Municipios.

El Banco Popular de Ahorro en la provincia de Sancti Spíritus, cuenta con 12 Sucursales y 18 Cajas de Ahorro; distribuidas en los diferentes municipios, un Centro Provincial Distribuidor de Efectivo y la Dirección Provincial, sólo en el municipio de La Sierpe no existe presencia del BPA, preferidas por el sector poblacional el resto cuenta al menos con una o más oficinas. Esta red de sucursales, tiene dentro de sus funciones brindar Servicios Financieros con calidad, captar y colocar recursos monetarios para satisfacer las necesidades de la sociedad, y fomentar la búsqueda constante de nuevas soluciones como estrategia para mejorar la calidad de los servicios que presta.

El BPA representa la mayor red de oficinas del país; para prometer el desarrollo y bienestar de la comunidad, gana la satisfacción y lealtad de los clientes, añade valor en cada operación que se realiza, presta servicios aprovechando los recursos tecnológicos de avanzada que posee. La relación y respeto hacia los clientes prima sobre cualquier operación particular y la confianza de éstos es de máxima importancia para la institución; la capacidad de un personal con conocimientos ven la actividad financiera y experiencia en el mercado de personas naturales, lo guía por las normas más elevadas de integridad y transparencia en las operaciones, y al mismo tiempo mantiene una estable y diferenciada cartera de personas Jurídicas, con una orientación de Banca Universal que se permite realizar cualquier acción inherente al negocio bancario, con bancos y Entidades Nacionales y Extranjeras.

La Sucursal 5152 de Trinidad surge por la necesidad de mejorar los servicios en este municipio, Polo Turístico de la Provincia de Sancti Spíritus. En estos momentos, además de trabajar según los distintos procedimientos, se proponen vender el mayor número de productos con la calidad máxima esperada, tanto por los clientes, como por el personal bancario.

La Oficina ha sido auditada anualmente con resultados económicos aceptables, no obstante desconoce el nivel de eficiencia y eficacia en su desempeño, al no efectuarse comprobaciones de la gestión de sus servicios.

PROBLEMA CIENTIFICO

Se desconoce el grado de efectividad con que se prestan los servicios, en la Sucursal 5152 de Trinidad, limitando la toma de decisiones certeras por parte de la dirección.

OBJETIVO GENERAL

Evaluar el grado de efectividad de la Gestión de los Servicios de Caja, en la Sucursal 5152 de Trinidad del Banco Popular de Ahorro Sancti Spíritus.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Fundamentar la importancia estratégica de la gestión de los servicios y de la política general competitiva de la actividad comercial.
- Caracterizar la Sucursal 5152 de Trinidad del BPA, atendiendo a su concepción estratégica y la gestión de los servicios que presta a los clientes.
- Diagnosticar la situación de la gestión de los servicios en la Sucursal 5152 de Trinidad del Banco Popular de Ahorro.
- Evaluar el grado de efectividad de la Gestión de los Servicios de Caja, en la Sucursal 5152 de Trinidad del Banco Popular de Ahorro.

METODOS Y TECNICAS

- En el desarrollo de la investigación fueron aplicados diferentes métodos y técnicas, como son: Histórico lógico, Análisis y síntesis, Observación, DAFO, Revisión documental, Encuestas, Entrevistas, Comparación de datos en cifras y el por ciento que representa y Evaluación.

ESTRUCTURA DEL TRABAJO:

Capítulo I: Fundamentación Teórica.

Presenta de forma resumida el resultado de los estudios realizados a través de diferentes fuentes bibliográficas con el objetivo de precisar el alcance y contenido teórico de esta investigación.

Capítulo II: Caracterización de la Sucursal 5152 de Trinidad del BPA.

Se realiza la caracterización de la Sucursal 5152 de Trinidad del Banco Popular de Ahorro.

Capítulo III: Diagnóstico y Evaluación de la efectividad de la Gestión de los Servicios de Caja.

Se efectúa, el diagnóstico a la gestión de los servicios de caja de la Sucursal 5152 de Trinidad, mediante la aplicación del procedimiento propuesto, además se realiza la evaluación de los resultados obtenidos.

CAPITULO I FUNDAMENTO TEORICO

1.1 Introducción

En este capítulo se muestra de forma resumida el resultado de los estudios realizados a través de diferentes fuentes bibliográficas, su objetivo es sustentar la fundamentación teórica referente al problema de investigación planteado, lo que implica exponer y analizar aquellas teorías, enfoques teóricos, resultados de investigaciones precedentes y antecedentes que se consideren válidos para la construcción del marco teórico-referencial de la misma.

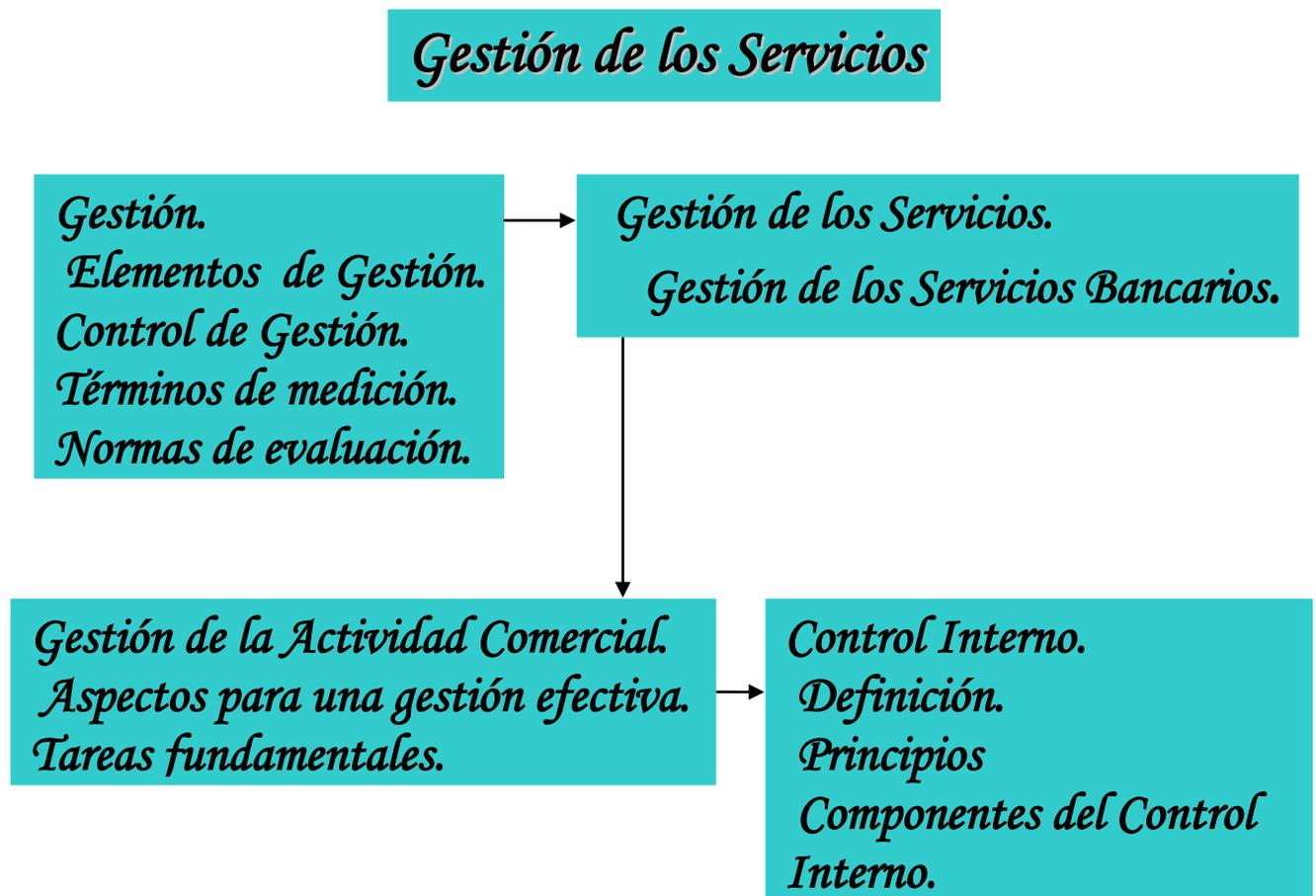


Gráfico No 1.

Fuente: Elaboración Propia.

1.2 Gestión

La gestión es una propiedad exclusiva de la sociedad organizada, sin ella es imposible concebir el desarrollo de las necesarias interrelaciones presentes entre los hombres durante el proceso de producción de bienes materiales, sin la gestión no sería posible lograr el imprescindible ordenamiento del sistema social.

Comprende todas las actividades de una organización que garantizan el cumplimiento de las metas y objetivos trazados a partir del diseño estratégico desarrollado con la participación de la dirección y demás trabajadores, incluye la evaluación oportuna y sistemática de su desempeño operativo en función de las estrategias previstas.

El término de gestión, generalmente se asocia con la actividad administrativa, como una de las partes integrantes del sistema de organización integral de la empresa estatal socialista de producción, es decir, de la ciencia, la tecnología y la gestión o administración empresarial. La gestión se acepta hoy como sinónimo de administración.

1.2.1-Elementos de la Gestión.

Establecimiento de Objetivos y Metas: Este elemento es fundamental de la gestión, la administración necesita establecer claramente los parámetros del plan o programa y estos deben determinar las necesidades, puesto que existe una relación directa entre la cantidad y calidad de los recursos requeridos y el nivel de actividad a ejecutar.

Planeación y Organización: Constituyen las actividades más importantes para una gestión eficaz. Por lo general, las tareas principales que se ejecutan en esta etapa del proceso de gestión son las siguientes:

- Anotar lo que debe hacerse.
- Formular un programa que vincule todas las tareas a realizar en función de su duración, teniendo en cuenta su fecha de inicio y término.

- Estimar el tiempo requerido para la ejecución del proyecto y su costo.
- Determinar los recursos y habilidades necesarios, y asignar responsabilidades.

La programación implica ordenar en forma secuencial las tareas por realizar y relacionarlas con los recursos necesarios para efectuar el trabajo y cumplir el objetivo establecido, de forma tal que se cumplan los plazos determinados.

La elaboración del presupuesto exige que la administración estime y asigne los recursos requeridos para la ejecución de cada una de las tareas planeadas.

Definidos los objetivos y las metas, formulados los planes, programadas las tareas y actividades y presupuestados los recursos, la administración necesita organizarlos.

La organización de recursos comprende cuatro elementos principales:

- Orientación y capacitación.
- Dividir cada tarea en subtareas, asociadas con sus períodos de ejecución y sus presupuestos.
- Asignar a los subordinados la responsabilidad de las distintas tareas y subtareas.
- Determinar los servicios de apoyo que se requerirán y hacer los arreglos necesarios para obtenerlos.

Control: El administrador revisará el trabajo hecho, asesorará y orientará a sus subordinados, sobre todo debe actuar oportunamente, para resolver las dificultades que surjan. Para ejercer un control eficaz, el administrador deberá mantenerse constantemente informado del trabajo que se realiza.

El papel del administrador es controlar el trabajo de otros, lo cual conlleva a:

- Dirigir a los subordinados, por lo que debe supervisar su trabajo, cerciorarse de que éste se ejecute conforme con los objetivos trazados y apoyarlos para facilitar el mismo y solucionar los problemas que surjan.
- Guiar la ejecución del trabajo mediante la aplicación de patrones de desempeño preestablecidos. Para ello, la administración deberá evaluar detenidamente los resultados y verificar que los recursos utilizados correspondan a los previstos. Esta

actividad permitirá que el administrador detecte los problemas e identifique aquellas áreas que requieren más atención.

Supervisión: Las cuatro actividades principales de este elemento del proceso administrativo son:

- Obtener información.
- Evaluar la información obtenida.
- Analizar las variaciones para determinar sus causas y sus efectos.
- Tomar acciones correctivas.

La atención de la administración debe concentrarse principalmente en:

- Las normas de calidad.
- El programa.
- El presupuesto.

Informe y Evaluación: La administración mantiene informado a sus subalternos de los avances de la gestión, como lo hace con sus superiores. La comunicación debe ser franca y sincera.

La evaluación es un proceso constante de la gestión que continúa incluso cuando ya ha concluido un proceso administrativo. Implica una valoración constante de la forma en que las actividades han sido ejecutadas con el propósito de identificar técnicas o enfoques más eficaces para la ejecución.

1.2.2 Control de Gestión

Control de gestión: Actividad gerencial que se desarrolla dentro de las organizaciones dirigida a asegurar el cumplimiento de su misión y objetivos; de sus planes, programas y metas; de las disposiciones normativas que regulan su desempeño; y de que la gestión sea eficaz.

1.2.3 Términos de medición para analizar la Gestión. Las 3 E

Para analizar la Gestión, se dirigirá en forma selectiva, a actividades y materias que desde el punto de vista económico o por sus características, se considere conveniente, para lo cual se tomarán como base los siguientes elementos:

Economía

Se refiere a los términos y condiciones bajo los cuales se adquieren y utilizan los recursos humanos, financieros y materiales, tanto en la cantidad y calidad apropiadas, como al menor costo posible, y de manera oportuna.

Para que una entidad trabaje con Economía, es necesario que, respecto a los activos fijos tangibles, los inventarios, los recursos financieros y la fuerza de trabajo, no se compre, gaste y pague más de lo necesarios. Se comprobará:

- Si utilizan los recursos adecuados según los parámetros técnicos y de calidad.
- Si se ahorran estos recursos o los pierden por falta de control o por deficientes condiciones de almacenaje y de trabajo.
- Si utilizan la fuerza de trabajo adecuada y necesaria.
- Si los trabajadores aprovechan la jornada laboral y cumplen con el horario establecido.
- Si se emplean óptimamente los recursos monetarios y crediticios.

El análisis de los componentes del costo también puede brindar información útil que permita determinar gastos excesivos, innecesarios e indebidos.

Eficiencia

Se refiere a la relación entre los recursos consumidos (insumo) y la producción de bienes y servicios. La Eficiencia se expresa en porcentaje, comparando la relación insumo producción con un estándar aceptable (norma). La Eficiencia aumenta en la medida en que se producen un mayor número de unidades utilizando una cantidad dada de insumos.

Trabajar con Eficiencia equivale a decir que la entidad debe desarrollar sus actividades siempre bien. Una actividad eficiente maximiza el resultado de un insumo dado o minimiza el insumo de un resultado dado.

Entre otros aspectos debe lograr:

- Que las normas de consumo o gastos sean correcto y que la producción o los servicios se ajusten a los mismos.

- Que los desperdicios que se originen en el proceso productivo o en el servicio prestado sean los mínimos.

- Que las normas de trabajo sean correctas.

- Que se aprovechen al máximo las capacidades instaladas.

- Que se cumplan los parámetros técnicos-productivos, en el proceso de producción o de servicio, que garanticen la calidad requerida.

- Que todos los trabajadores conozcan la labor a realizar y que ésta sea la necesaria y conveniente para la actividad.

Debe tenerse en cuenta que la Eficiencia de una operación no solo se encuentra influenciada económicamente con la cantidad de producción, sino también por la calidad y otras características del producto o del servicio ofrecido.

El resultado del trabajo será determinar el grado de Eficiencia en la utilización de recursos humanos, financieros y materiales en el desempeño de las actividades propias de la entidad, basado en consideraciones factibles de acuerdo con la realidad objetiva del momento en que la entidad realizó su gestión.

Eficacia

Es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas u otros efectos que se hayan propuesto.

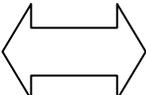
Este aspecto tiene que ver con los resultados del proceso de trabajo de la entidad, por lo que debe comprobarse:

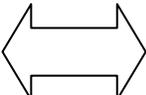
- Que la producción o el servicio se haya cumplido en la cantidad y calidad esperada.

-Que sea socialmente útil el producto obtenido o el servicio prestado.

En resumen que se hayan alcanzado los objetivos propuesto.

Se deberá comprobar el cumplimiento de la producción o el servicio y hacer comparaciones con períodos anteriores para determinar progresos o retrocesos.

ECONOMIA  Insumos correctos al menor costo.

EFICIENCIA  Insumos que producen los mejores resultados.

EFICACIA  Resultados que brindan los efectos deseados.

Además deben incidir sobre el coste habilidad, o sea la obtención de los efectos a menor costo.

Se debe comprobar cada elemento y poner al descubierto las prácticas antieconómicas, ineficientes e ineficaces, detallando las causas y condiciones que las provocan y el efecto que producen, es decir el precio del incumplimiento.

Estos tres elementos deben relacionarse entre sí, al ser expuestos los resultados

1.2.4 Normas

Las normas de evaluación de la gestión son un apoyo fundamental que permite analizar el trabajo de una entidad y obtener conclusiones adecuadas y validas para los usuarios. Estas normas deben indicar los aspectos que repercuten negativamente en los resultados de la unidad económica, comprometen su situación en el mercado o provoquen que su comportamiento se aleje de las pautas que con carácter general, se consideran representativas de comportamientos adecuados. Son una alerta acerca de las deficiencias en la gestión.

1.3 Gestión de los servicios

La problemática del buen servicio es un tema que ha sido desarrollado en múltiples investigaciones. Hasta hoy el marketing, y particularmente el de servicios, no le ofrece al país el peso que verdaderamente merece el tema de como brindar un servicio eficiente y menos la posibilidad de utilizarlo como una estrategia de diferenciación, máxime cuando se presenta como una herramienta decisiva para lograr que los servicios que se oferten sean percibidos de forma no similar por el cliente, con respecto a los de la competencia.

Debe tenerse en cuenta que el servicio hay que brindarlo bien desde la primera vez, debido a que no puede haber desechos; un servicio defectuoso ni se puede revender en un mercado de ocasión, ni se puede reparar. Es necesario profundizar en la manera de mejorar la Gestión de los mismos para atender correctamente a los clientes potenciales, fidelidad en sus compras y adquiriendo, a su vez, ventajas competitivas frente a los competidores. En algunas ocasiones se le escucha decir a algunos especialistas que no saben cómo diferenciar sus servicios de los de la competencia.

“El servicio es algo que se produce y se consume de forma simultánea, nunca existe con anterioridad, solamente se puede observar el resultado después de hecho. Sin embargo su impacto es claro y duradero”.

Este sector ha ido adquiriendo una importancia creciente en el conjunto económico de la mayoría de las naciones. Tanto en volumen de actividad, como en cifras de empleo es el sector económico más importante y el más dinámico. Aunque la medida de la producción en los servicios es más difícil que en la industria o la agricultura, y las actividades suelen ser más informales, lo que puede producir una subestimación de la importancia de los servicios, la mayoría de los países desarrollados procede del sector terciario (comercio y servicios) y una proporción similar de la población ocupada trabaja en este sector.

1.3.1 Gestión de los servicios bancarios

El sistema bancario cubano es objeto de un proceso de modernización que incluye su reestructuración institucional, el reanálisis de su rol en la economía, un amplio programa de introducción de medios para el tratamiento automatizado de la información y la recalificación de su personal, también es parte integrante de las importantes transformaciones que se llevan a cabo en nuestra economía socialista con el fin de perfeccionarla, en circunstancias bastante difíciles, tanto en el ámbito nacional, como internacional.

En estos momentos nuestras sucursales, además de trabajar según los distintos procedimientos, se proponen vender el mayor número de productos con la calidad máxima esperada tanto por los clientes, como por el personal bancario

Para el Banco Popular de Ahorro, lograr la excelencia del servicio es un imperativo, si de alcanzar una actividad bancaria exitosa se trata, debe desarrollar una alta calidad en los servicios atrayentes para el cliente.

El Banco Popular de Ahorro posee claramente definidos diversos determinantes de la Gestión de los servicios sobre los cuales orienta sus estrategias de desarrollo:

- ✓ Rapidez en el servicio: que el servicio se preste con la periodicidad (velocidad, agilidad) adecuada.
- ✓ Amabilidad del personal: que los empleados sean corteses, respetuosos y considerados.
- ✓ Dominio del puesto de trabajo: que los empleados posean las habilidades y el conocimiento requerido.
- ✓ Confianza: que la compañía y sus empleados sean dignos de confianza y pongan el máximo de interés en satisfacer a los clientes, con una prestación del servicio exenta de peligro, riesgo o duda.
- ✓ Trabajo bien hecho desde el principio: que los empleados presten el servicio correctamente desde el inicio de la atención al cliente.

- ✓ Agilidad en el manejo del efectivo: que el cajero posea habilidad requerida en el manejo del efectivo en las operaciones realizadas por los clientes.
- ✓ Concentración: que los empleados muestren la debida atención y cuidado en la actividad que realizan para resolver las necesidades del cliente.
- ✓ Organización del puesto de trabajo: que el empleado mantenga su puesto o área de trabajo con la limpieza y orden adecuado para garantizar la prestación adecuada del servicio.
- ✓ Claridad en las explicaciones: que los empleados respondan con precisión y en el lenguaje del cliente, así como con rapidez y creatividad a las solicitudes y problemas de los clientes.

Por todo lo anterior es esencial el interés de esta organización por establecer las estrategias de desarrollo y particularmente de gestión de la excelencia del servicio, de manera que pueda alcanzarse la visión expresada. De ahí la necesidad de mostrar una buena imagen en su proyección al sector empresarial y particular; así como al entorno social en el que está enmarcada.

El presente trabajo tiene la intención de aplicar un procedimiento para medir la Gestión de los Servicios en la Sucursal 5152 Trinidad Sancti Spíritus partiendo del conocimiento y la evaluación de las expectativas, percepciones de los clientes externos en un primer momento, y de las percepciones de una muestra de sus empleados.

1.4 Gestión de la actividad comercial

Las empresas deben definir y comunicar claramente el nivel de efectividad de la gestión de los servicios que van a suministrar, de forma tal que los empleados sepan lo que deben dar y los clientes lo que van a recibir, teniendo en cuenta que la gestión en la actividad comercial es un fenómeno bastante complejo, se hace necesario distinguir los aspectos a considerar para una gestión efectiva.

1.4.1 Aspectos a tener presentes para una gestión efectiva de la actividad comercial

El modelo a utilizar que sirve como guía para la realización de este enfoque consta de los tres pasos siguientes:

- Diagnóstico comercial.
- Tareas fundamentales para la gestión en las empresas de servicios.
- Control de la eficacia del marketing.

Esta metodología debe conducir al logro de lo deseado, que no es más que dirigir exitosamente la organización a un estado superior en el desempeño de su actividad comercial y proporcionarle las herramientas necesarias para el aumento de su eficiencia y su eficacia; así como para el mantenimiento y control de las mismas.

1.4.1.1 Diagnóstico comercial

El diagnóstico de la actividad comercial es el análisis de todos los factores que influyen, de una u otra forma, en la función de la empresa y en el desempeño de la actividad comercial. Este diagnóstico contiene un análisis externo centrado en el entorno, el mercado y la competencia y un análisis interno que revisa diferentes aspectos sobre los recursos y capacidades de la propia empresa.

- **Análisis externo (entorno, mercado y competencia)**

El análisis externo se realiza sobre factores, que aunque están fuera de la empresa, pueden ser relevantes para el desarrollo de las posibles estrategias, centrándose en el entorno, el mercado y la competencia.

a) Análisis del entorno

En este punto se realiza el estudio de los factores del sistema comercial, no controlables por la empresa, y que influyen en los comportamientos del mercado y en decisiones de marketing de la organización.

El seguimiento y estudio del entorno es la actividad de procesar la información sobre los cambios que se producen en el mismo. Supone además y fundamentalmente, tratar de comprender como dichos cambios afectarán en la empresa con el fin de reducir la incertidumbre en la toma de decisiones.

Una de las primeras etapas del proceso es analizar si los cambios del entorno constituyen amenazas y oportunidades para la propia organización con el fin de anticiparse o reaccionar a las primeras y aprovechar las segundas.

b) Análisis del mercado

Es el conjunto de consumidores potenciales que comparten una necesidad o deseo que podrían estar dispuestos a satisfacer a través del intercambio de otros elementos de valor.

El análisis del mercado es el estudio de las características, elementos y variables de un mercado. Un mercado se configura básicamente por tres factores: las necesidades, los deseos y la capacidad de compra. Un mercado, además, tiene límites, que han de conocerse para diseñar la estrategia comercial.

El análisis del mercado debe contemplar los aspectos siguientes:

- ✓ Las características que determinan un mercado.
- ✓ Los límites del mercado.
- ✓ Los distintos tipos de mercado existentes y los criterios de clasificación posibles.
- ✓ Las áreas comerciales.
- ✓ La capacidad de compra de los consumidores.
- ✓ La estructura del consumo/ demanda.
- ✓ Las instituciones comerciales que inciden sobre el mercado.
- ✓ El efecto del entorno, en general, y de la competencia, en particular.

c) Análisis de la competencia

Desde el punto de vista de una empresa, la competencia es cualquier otra empresa que ofrece productos o servicios similares o sustitutivos a los mismos mercados. Ahora bien, desde las perspectivas del marketing interesa conocer, sobre todo, el efecto que tienen las decisiones de la competencia en la estrategia comercial y en los resultados de la propia empresa.

Este punto facilita la orientación al mercado de la empresa, y permite conocer mejor cómo la competencia desarrolla sus acciones para atraer a los consumidores.

- **Análisis interno**

El análisis interno es el examen de los recursos y capacidades de la propia empresa. Y deben considerarse una cantidad de factores relativos a aspectos sobre productos, precios, promoción, distribución, servicio al cliente, recursos humanos y otros generales de la organización. Este análisis determina cuáles son los puntos fuertes que permiten mantener una ventaja competitiva y cuáles, los débiles que suponen una amenaza o riesgo para conseguir los objetivos trazados.

a) Productos

Las empresas tienen que conocer las características inherentes a los productos, el nivel de demanda y el margen de beneficios que brindan.

b) Precios

El precio es un instrumento que adquiere especial importancia por su capacidad de generar ingresos, no es solo lo que se paga, sino el tiempo utilizado para obtener el servicio o producto, el esfuerzo requerido y las molestias que ocasiona conseguirlo.

c) Promoción

Las empresas no solo han de aportar buenos servicios sino también, han de saber comunicar las ventajas que aportan a los clientes de forma que identifiquen su imagen, sus diferencias con el resto y sea percibido.

Según Kotlie (1992) cada herramienta de comunicación: publicidad, ventas, promoción y relaciones públicas tiene sus propias características y costos que es necesario conocer para una selección adecuada.

d) Ventas

Las empresas compiten entre sí para conseguir pedidos a los clientes y deben situar sus fuerzas de ventas más estratégicamente, de manera que pueda llegar a los clientes adecuados, en el momento oportuno y de la forma precisa.

e) Servicio al cliente

El conjunto de acciones y medios materiales y humanos dirigidos a recibir y atender al cliente, así como entregarle y cobrarle el producto vendido o el servicio prestado, se denomina servicio al cliente.

De Roulet (1994), contempla cinco principios por los cuales debe regirse el servicio al cliente:

1. Establecimiento de las bases del negocio.
2. No todos los clientes son iguales.
3. Las relaciones no son unidimensionales.
4. El cliente define el servicio de modo diferente al proveedor.
5. Las relaciones crean valor.

En el conjunto de consumidores potenciales que comparten una necesidad o deseo y que conforman determinado mercado para una empresa, se encuentran los clientes, todos los clientes son consumidores; pero no todos los consumidores son clientes. Cuando se logran clientes se deben retener con un excelente servicio.

f) Recursos Humanos

Es el factor determinante con que cuenta la empresa para lograr el cumplimiento de sus metas con eficiencia y efectividad, por tanto se impone un nuevo enfoque en la gestión de recursos humanos. Este aspecto se refiere en cada empresa a todas aquellas actividades de desarrollo y cumplimiento por parte de la misma, dirigida a la

satisfacción de los trabajadores, así como al logro de los objetivos estratégicos, misión y metas fijadas.

1.4.2 Tareas fundamentales para la gestión en las empresas de servicios

Las empresas de servicios realizan varias tareas, de ellas tres son evaluadas de fundamentales, están fuertemente relacionadas y determinan su continuidad en el tiempo.

- Incrementar su diferenciación competitiva.
- Mejorar la calidad de sus servicios.
- Superar su productividad.

1.4.2.1 Gestión de diferenciación: En la medida en que los clientes perciben servicios homogéneos se preocupan menos del suministrador que del precio. La solución para evitar la competencia en precios es desarrollar una oferta, una entrega y una imagen diferenciada.

1.4.2.2 Gestión en la eficiencia de los servicios: Una de las principales formas para diferenciar los servicios es proporcionar un servicio superior al de la competencia, de forma consistente.

La clave reside en igualar o superar las expectativas en cuanto a la excelencia del servicio, que se forma sobre la base de las pasadas experiencias. Los consumidores escogen al suministrador sobre la base de estos parámetros, y una vez que han recibido el servicio, lo comparan con sus expectativas. Si el cliente percibe que el servicio es inferior a sus expectativas, pierde interés en el suministrador.

Principales determinantes de la calidad del servicio:

Accesibilidad: que el servicio sea fácil de obtener, se proporcione en los lugares y momentos convenientes, con poco tiempo de espera.

Comunicación: que el servicio se describa con precisión y en el lenguaje del cliente.

Competencia: que los empleados posean las habilidades y el conocimiento requerido.

Cortesía: que los empleados sean amables, respetuosos y considerados.

Credibilidad: que la entidad y sus empleados sean dignos de confianza y pongan el máximo interés en satisfacer a los clientes.

Formalidad: que el servicio se preste con consistencia y precisión.

Capacidad de respuesta: que los empleados respondan con rapidez y creatividad a las solicitudes y problemas de los clientes.

Seguridad: que la prestación del servicio esté exenta de peligro, riesgo o duda.

Aspectos tangibles: que los aspectos tangibles del servicio proyecten la perfección del mismo.

Conocimiento y comprensión del cliente: que los empleados hagan un esfuerzo para comprender las necesidades de los clientes y les proporcionen atención individualizada.

1.4.2.3 Gestión de productividad: Para mejorar la productividad de los servicios de forma permanente se deben tener en cuenta seis enfoques esenciales:

El primero: que los suministradores de los servicios trabajen más duramente o con más capacidad, esto puede conseguirse a través de la mejora de los procedimientos de selección y formación.

El segundo: mejorar la cantidad de servicio, disminuyendo ligeramente la calidad.

El tercero: industrializar el servicio, añadiendo equipos de producción estandarizada.

El cuarto: reducir o hacer obsoleta, la necesidad de ciertos servicios, a través de la creación de un servicio sustitutivo.

El quinto: diseñar un servicio más efectivo.

El sexto: presentar incentivos a los clientes para que presten servicios a la empresa.

1.5 Control Interno

Para dar respuesta a la necesidad de continuar perfeccionando el control interno, se aprueba la Resolución 60/2011 Normas del Sistema de Control Interno y quedan sin efectos legales las Resoluciones No. 297, de 23 de septiembre de 2003, dictada por la Ministra de Finanzas y Precios y No. 13, de 18 de enero de 2006, dictada por la Ministra de Auditoría y Control.

Definición

Se denomina Control Interno al proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas.

El Sistema de Control Interno está relacionado con el concepto de seguridad razonable, al reconocer la existencia de limitaciones y riesgos en los procesos, actividades y operaciones, originados por errores en interpretaciones de normas legales, en la toma de decisiones, por acuerdos entre personas y al evaluar la relación costo – beneficio.

Mediante la evaluación de Control Interno, se determinará el alcance de las revisiones a efectuar, teniendo siempre presente que los riesgos inherentes y de control existen de forma independiente y consiste simplemente en evaluarlos adecuadamente, conociendo que el riesgo inherente es la probabilidad de la existencia de falsedades importantes debido a las características o particularidades de la entidad, sin considerar el efecto de los procedimientos de control interno que pudieron existir.

Como se aprecia, el estado de cumplimiento de control interno beneficia o perjudica el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia en la planificación, control y uso de los recursos materiales, humanos y financieros, por lo cual se debe cuantificar y mostrar dentro del precio del incumplimiento.

1.5.1 Principios básicos que rigen el Control Interno

En el diseño e implementación del Sistema de Control Interno, los órganos, organismos, organizaciones y entidades deben cumplir con los principios básicos siguientes:

- **Legalidad.** Los órganos, organismos, organizaciones y entidades dictan normas legales y procedimientos en correspondencia con lo establecido en la legislación vigente, para el diseño, armonización e implementación de los Sistemas de Control Interno en el cumplimiento de su función rectora o interna a su sistema, para el desarrollo de los procesos, actividades y operaciones, tal como lo consigna el Reglamento de la Ley No. 107 en el Artículo 78.
- **Objetividad.** Se fundamenta en un criterio profesional a partir de comparar lo realizado, de forma cuantitativa y cualitativa, con parámetros y normas establecidas.
- **Probidad administrativa.** Se relaciona con el acto de promover con honradez la correcta y transparente administración del patrimonio público y en consecuencia exigir, cuando corresponda, las responsabilidades ante cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidades o acto ilícito.
- **División de funciones.** Garantiza que los procesos, actividades y operaciones sean controlados y supervisados de manera que no pongan en riesgo su ejecución, contrapartida y limiten su revisión.
- **Fijación de responsabilidades.** Se establecen las normas y procedimientos estructurados sobre la base de una adecuada organización, que prevean las funciones y responsabilidades de cada área, expresando el cómo hay que hacer y quién debe hacerlo, así como la consecuente responsabilidad de cada uno de los integrantes de la organización, estableciendo en forma obligatoria que se deje evidencia documental, de quién y cuándo efectúa cada una de las operaciones en los documentos y registros.
- **Cargo y descargo.** Este principio está íntimamente relacionado con el anterior y facilita su aplicación. La responsabilidad sobre el control y registro de las operaciones

de un recurso, transacción, hecho económico o administrativo, debe quedar claramente definida en la forma establecida.

Debe entenderse como el máximo control de lo que entra y sale; cualquier operación registrada en una cuenta contraria a su naturaleza, la entrega de recursos (descargo) debe tener una contrapartida o recepción (cargo) y cuando esta operación se formaliza documentalmente, la persona que recibe firma el documento asumiendo la custodia de lo recibido.

- **Autocontrol.** Obligación que tienen los directivos superiores, directivos, ejecutivos y funcionarios de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, estas últimas con independencia del tipo de propiedad y forma de organización, de autoevaluar su gestión de manera permanente; y cuando proceda, elaborar un plan para corregir las fallas e insuficiencias, y adoptar las medidas administrativas que correspondan para dar seguimiento al mismo en el órgano colegiado de dirección, comunicar sus resultados al nivel superior y rendir cuenta a los trabajadores.

1.5.2 Características Generales del Sistema de Control Interno

El Sistema de Control Interno diseñado por los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, tiene las características generales siguientes:

- **Integral.** Considera la totalidad de los procesos, actividades y operaciones con un enfoque sistémico y participativo de todos los trabajadores.
- **Flexible.** Responde a sus características y condiciones propias, permite su adecuación, armonización y actualización periódica. En entidades que cuenten con reducido personal, establecimientos y unidades de base debe ser sencillo, y debe preverse que la máxima autoridad o alguien designado por él, se responsabilice con la revisión y supervisión de las operaciones.
- **Razonable.** Diseñado para lograr los objetivos del Sistema de Control Interno con seguridad razonable y que satisfaga, con la calidad requerida, sus necesidades.

1.5.3 Componentes del Sistema de Control Interno

El Sistema de Control Interno está formado por cinco componentes interrelacionados entre sí, en el marco de los principios básicos y las características generales, abordados anteriormente; estos son los siguientes:

- Ambiente de Control
- Gestión y Prevención de Riesgos
- Actividades de Control
- Información y Comunicación
- Supervisión y Monitoreo

Los Componentes y sus Normas

El adoptar sistemas más avanzados y rigurosos, asimilables por la economía de las entidades, influirá también en el estilo de dirección, teniendo en cuenta que las entidades no se supeditan a un único propietario o a un pequeño grupo de ellos y que, por ende, se obliga a una necesaria retroalimentación de los sistemas de control interno y de las disposiciones y regulaciones establecidas por los órganos y organismos del Estado competentes.

Estas definiciones de los componentes del Control Interno, con un enfoque estratégico en el desarrollo de las entidades, deben incluir normas o procedimientos de carácter general para ser considerados en el diseño de los Sistemas de Control Interno en cada entidad, acompañados de criterios de control y de evaluación en algunas áreas de la organización.

- **Ambiente de Control**

El componente Ambiente de Control sienta las pautas para el funcionamiento legal y armónico de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades para el desarrollo de las acciones, reflejando la actitud asumida por la máxima dirección y el resto del colectivo en relación con la importancia del Sistema de Control Interno. Éste puede considerarse como la base de los demás componentes. Conformar el conjunto de buenas prácticas y documentos referidos a la constitución de la organización, al

marco legal de las operaciones aprobadas, a la creación de sus órganos de dirección y consultivos, a los procesos, sistemas, políticas, disposiciones legales y procedimientos; lo que tiene que ser del dominio de todos los implicados y estar a su alcance. Se estructura en las siguientes normas:

- a) planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual
- b) integridad y valores éticos
- c) idoneidad demostrada
- d) estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad
- e) políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos

- **Gestión y Prevención de Riesgos**

El componente Gestión y Prevención de Riesgos establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades para alcanzar sus objetivos. Una vez clasificados los riesgos en internos y externos, por procesos, actividades y operaciones, y evaluadas las principales vulnerabilidades, se determinan los objetivos de control y se conforma el Plan de Prevención de Riesgos para definir el modo en que habrán de gestionarse. Existen riesgos que están regulados por disposiciones legales de los organismos rectores, los que se gestionan según los modelos de administración previstos. El componente se estructura en las siguientes normas:

- a) identificación de riesgos y detección del cambio
- b) determinación de los objetivos de control
- c) prevención de riesgos

- **Actividades de Control**

El componente Actividades de Control establece las políticas, disposiciones legales y procedimientos de control necesarios para gestionar y verificar la calidad de la gestión, su seguridad razonable con los requerimientos institucionales, para el cumplimiento de los objetivos y misión de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades.

Las actividades de control son aplicables a las operaciones de todo tipo, las que tributan a la fiabilidad de la información financiera y al cumplimiento de las disposiciones legales correspondientes al marco de desarrollo de la actividad, así como a la comprobación de las transacciones u operaciones económicas que le dan cobertura a los objetivos y metas en cuanto a su exactitud, autorización y registro contable conforme a las normas cubanas establecidas al efecto, con un enfoque de mejoramiento continuo. Se estructura en las siguientes normas:

- a) coordinación entre áreas, separación de tareas, responsabilidades y niveles de autorización:
- b) documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos:
- c) acceso restringido a los recursos, activos y registros:
- d) rotación del personal en las tareas claves
- e) control de las tecnologías de la información y las comunicaciones
- f) indicadores de rendimiento y de desempeño

- **Información y Comunicación**

El componente Información y Comunicación precisa que los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades deben disponer de información oportuna, fiable y definir su sistema de información adecuado a sus características; que genera datos, documentos y reportes que sustentan los resultados de las actividades operativas, financieras y relacionadas con el cumplimiento de los objetivos, metas y estrategias, con mecanismos de retroalimentación y la rendición transparente de cuentas. La información debe protegerse y conservarse según las disposiciones legales vigentes. Se estructura en las siguientes normas:

- a) sistema de información, flujo y canales de comunicación
- b) contenido, calidad y responsabilidad
- c) rendición de cuentas

- **Supervisión o Monitoreo**

El componente Supervisión y Monitoreo está dirigido a la detección de errores e irregularidades que no fueron detectados con las actividades de control, permitiendo realizar las correcciones y modificaciones necesarias. Ésta se realiza mediante dos modalidades de supervisión: actividades continuas son aquellas que incorporadas a las actividades normales y generan respuestas dinámicas, entre ellas el seguimiento sistemático realizado por las diferentes estructuras de dirección, evaluaciones puntuales que son ejecutadas por los responsables de las áreas, por auditorías internas y externas. Se estructura en las siguientes normas:

- a) evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno
- b) comité de prevención y control

Conclusiones del Capítulo

El estudio bibliográfico efectuado permite crear una concepción teórica sobre una base científica, que contribuye positivamente en el desarrollo de la presente investigación. El desarrollo del capítulo permitió profundizar de forma general en la Gestión y de manera particular en la de los servicios.

CAPITULO II: CARACTERIZACION DE LA SUCURSAL 5152 DE TRINIDAD DEL BANCO POPULAR DE AHORRO.

2.1 Introducción.

En el presente capítulo se muestra el desarrollo histórico del sistema bancario en Cuba, el surgimiento del Banco Popular de Ahorro, y se caracteriza la Sucursal 5152 de Trinidad, donde se abordan aspectos como la misión, la visión, los objetivos estratégicos, las políticas y la estructura organizacional. Además se analizan los factores externos e internos que permiten ampliar el conocimiento de la entidad al determinar sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

2.2 Antecedentes Históricos del Sistema Bancario en Cuba.

Sobre la creación del Banco se conoce que el antecedente más antiguo está relacionado con una carta de la reina gobernadora de España, doña María Cristina de Borbón, al capitán general de la isla, sobre 1838, archivado en los Fondos, Reales Ordenes, Legajo 106, No 174 del Archivo Nacional de Cuba, donde expresaba, entre otros aspectos, su interés en la creación de un Banco en nuestra capital. No fue hasta 1840 que se iniciaron las operaciones de la Caja de Ahorro, cuyo propósito más significativo fue el de recibir depósitos y conceder préstamos con garantía de propiedades urbanas.

A partir de la segunda mitad del siglo XIX es que realmente se impulsa la creación de bancos e instituciones de créditos en el país, los que alcanzaron esplendor y ocaso según las circunstancias económicas y sociales imperantes en cada momento. En esta etapa se desarrollan las guerras de independencia, y sus efectos se hicieron sentir con fuerza en la economía colonial y consecuentemente en los bancos.

Las grandes instituciones bancarias nacionales y extranjeras fueron apareciendo lentamente en las primeras décadas de la centuria iniciada en 1901. En la segunda mitad de este siglo comenzaría a operar el Banco Nacional de Cuba, con funciones de un Banco Central. Luego, en 1960, se promulgan por el Gobierno Revolucionario

las Leyes 890 y 891, las cuales nacionalizaban las empresas privadas radicadas en Cuba, un total de cuarenta y cuatro bancos, seis de ellos eran extranjeros. Solamente no fueron nacionalizados dos bancos canadienses, que por estrategia financiera resultó conveniente mantener operando privadamente, y que con posterioridad fueron adquiridos mediante compra por el estado.

Con anterioridad, habían sido nacionalizados los bancos norteamericanos The First National City Bank of New York, The First National Bank of Boston y The Chase Manhattan Bank.

El Banco Nacional de Cuba se dio a la tarea de reorganizar el sistema bancario, adecuándolo a los intereses y necesidades del país, cumpliendo de forma satisfactoria dicha encomienda, llevando el servicio bancario a toda la isla, promoviendo la captación del efectivo sobrante en poder de la población, y estableciendo una campaña de ahorro nacional que estimulara la costumbre de ahorrar mediante cuentas bancarias.

Mediante el Decreto Ley 84 del 13 de octubre de 1984, se otorgó al Banco Nacional de Cuba la rectoría del Sistema Bancario Nacional, el cual estaría integrado por:

- El Banco Nacional de Cuba.
- El Banco Popular de Ahorro.
- Otros bancos estatales que puedan crearse.
- Bancos no estatales a los que el Banco Nacional de Cuba otorgue licencia para operar.

El 27 de mayo de 1997 se publicaron en la Gaceta Oficial de la República de Cuba los Decretos Leyes 172 (Creación del Banco Central de Cuba) y 173 (Sobre los Bancos e Instituciones Financieras no Bancarias).

El Banco Popular de Ahorro fue creado por el Decreto Ley No. 69 de Mayo de 1983 con carácter de banco estatal, integrante del Sistema Bancario Nacional con autonomía orgánica, personalidad jurídica y patrimonio propio, de conformidad con las regulaciones vigentes en la República de Cuba, solicitando al amparo del Artículo 13, inciso i) del mencionado Decreto Ley, al Banco Central de Cuba, el otorgamiento

de Licencia para ampliar el ámbito de sus operaciones y negocios bancarios, con el objetivo de incrementar el ahorro monetario entre la población y otorgar créditos y otros servicios, actividades que antes desarrollaba el Banco Nacional de Cuba.

2.3 Surgimiento, importancia y funciones del BPA.

La segunda institución más antigua del Sistema Bancario Cubano es el Banco Popular de Ahorros, en forma abreviada BPA, que fue constituido como Banco Estatal con autonomía orgánica, personalidad jurídica y patrimonio propio el 18 de mayo de 1983.

De conformidad con el proceso de reordenamiento del Sistema Bancario Nacional, resulta conveniente entonces resaltar la temática relacionada con los objetivos y funciones del Banco Popular de Ahorro, los cuales fueron ampliados, por tiempo indefinido mediante la Licencia No. 105 de 1997 emitida a su favor.

Los Estatutos del Banco Popular de Ahorro, aprobados mediante el Acuerdo No 93 del Consejo de Dirección del Banco Central de Cuba de fecha 21 de mayo de 1999, y puesto en vigor a través de la Resolución No 61 de esta Presidencia, de fecha 30 de julio de 1999, en su Artículo 26, inciso 4, faculta a su Presidente para fijar y variar la estructura y funciones de las unidades organizativas.

Las Cajas de Ahorros constituyen centros operativos para la prestación de productos de Ahorro y otros, en pequeños núcleos poblacionales y en localidades apartadas del medio urbano, concebidas con el objetivo de prestar servicios a personas naturales, como parte de la política de ahorro planteada por el Sistema Bancario Nacional y teniendo además, entre otros servicios principales, el pago a jubilados y los cobros por cuenta de terceros. Como consecuencia del creciente incremento de la actividad bancaria, las Cajas de Ahorro se han visto comprometidas en la realización de operaciones que se apartan del objetivo inicial para lo cual fueron creadas , lo que va en detrimento de la exigencia en el cumplimiento de las medidas de control interno , como parte del proceso de atención a las medidas de seguridad y control de riesgo operacional de la institución , razón por la cual se considera oportuno disponer del

establecimiento uniforme de las operaciones a cumplir en lo sucesivo por centros operativos, así como de las limitaciones que en este sentido proceden.

Funciones del BPA.

Las principales funciones del BPA son: capta, recibe y mantiene dinero en efectivo, en depósito a la vista o a término en las modalidades que convenga, registrándolos en sus libros a nombre de sus titulares, o mediante claves o signos convencionales, pudiéndose emitir por los depósitos recibidos certificados de depósitos a plazo fijo, de carácter nominativo o en la forma que pacte con el cliente. Reintegra los depósitos recibidos de acuerdo con los términos que se hayan acordado, ya sea en efectivo, o mediante transferencias a otros depósitos, o emitiendo los documentos mercantiles que resulten adecuados o convenientes. Así mismo, efectúa depósitos a la vista o a término en otras instituciones bancarias y financieras nacionales o extranjeras, determina cuándo los depósitos recibidos devengarán intereses y fija el rendimiento de éstos tomando en consideración los términos y condiciones prevalecientes en el mercado, así como las regulaciones que al efecto dicte el Banco Central de Cuba. Concede préstamos, líneas de créditos y financiamiento de todo tipo a corto, mediano y largo plazo sin garantía o con ellas, bajo las modalidades de colateral, prenda, hipoteca y otras formas de gravamen sobre los bienes del deudor o de terceros, estableciendo en los pactos condiciones necesarias para obtener el reintegro del importe adeudado.

Solicita y obtiene préstamos y créditos a corto, mediano y largo plazo, u otras formas de obligaciones o compromisos de dinero que resulten apropiados, pactando las condiciones en que serán reintegrados y demás términos de los mismos, ya sean con o sin garantías.

Emite, acepta, endosa, avala, descuenta, compra o vende y en general, hace todas las operaciones posibles con letras de cambio, pagarés, cheques, pólizas y otros documentos mercantiles negociables, así como, tramita cartas de créditos y de garantía en todas sus modalidades, ya sea emitiéndolas, avisándolas e interviniendo en su negociación.

Obtiene, recibe y mantiene depósitos de valores en custodia y administración, ya sean acciones, bonos u obligaciones, realizando en este último supuesto todas las gestiones necesarias relacionadas con el cobro de intereses, dividendos u otras formas de distribución de utilidades, representando a sus titulares en todas las gestiones de administración, en asambleas de accionistas u otros, para los que esté debidamente apoderado.

Ofrece servicios de administración de bienes de toda clase, asesoría para operaciones financieras o negocios sobre todo tipo de bienes, resuelve consultas para estas operaciones, realiza estudios de facilidad de mercado y en general, asesora sobre cualquier clase de negocio financiero o mercantil.

Desarrolla operaciones de tesorería, compraventa de monedas, de valores, factoraje, arrendamiento financiero *forfaiting* y otras modalidades de financiamiento, así como, actúa en su carácter de *trustee* en operaciones de terceros.

Emite y opera tarjetas de créditos, débito y cualquier otro medio avanzado de pago.

Suscribe acuerdos de cooperación y otras modalidades de asociación e integración económica con entidades nacionales y extranjeras, designa agentes o corresponsales dentro y fuera del país, radica oficinas de representación, sucursales, subsidiarias y filiales dentro del territorio nacional y en el extranjero, además, participa en la formación del capital y administración de entidades bancarias, financieras y no financieras de acuerdo con la legislación vigente.

Actúa como corresponsal de bancos extranjeros y nacionales y ostenta la representación de los mismos cuando así lo convengan.

Interviene y participa en negocios y transacciones bancarias nacionales e internacionales legalmente autorizado, promovidos por comerciantes, importadores, exportadores, concesionarios, corredores y otros, y actúa como agente de estos.

Realiza las operaciones bancarias relacionadas con sus clientes, que le permitan las leyes de la República de Cuba y las regulaciones del BNC.

Se debe aclarar que el BPA ejercerá sus funciones a través de su Oficina Central y de sus Direcciones Provinciales, Sucursales y Cajas de Ahorro. En el BPA existe un

Consejo de Dirección y un Consejo Técnico Asesor, los cuales se integran y funcionan conforme a los reglamentos respectivos que dicte el Presidente del Banco.

La licencia general otorgada en 1997 por el Banco Central de Cuba amplía los objetivos y funciones del BPA, al autorizar todo tipo de actividad lucrativa relacionada con el negocio de la Banca, tanto en moneda nacional como en moneda libremente convertible, que se realicen con los bancos del Sistema Bancario Nacional y otras personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, incluidas las entidades nacionales con participación de capital extranjero. Esta Licencia le otorga funciones de Banca Universal.

El BPA 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.

En el año 1988 es iniciado un proceso de perfeccionamiento bancario, con el cual se simplifican trámites burocráticos, se logra agilidad en la prestación del servicio y se eleva la capacidad tecnológica y operativa de las sucursales bancarias mediante la adquisición a gran escala de los más modernos medios de procesamiento autorizados, lo cual también sitúa al Banco Popular de Ahorro con una caracterización de Banca Universal, imagen de solidez competitiva y liderazgo en el mercado de particulares y selectivos en el mercado de personas jurídicas, a través de una amplia oferta de productos, servicios bancarios y funciones basadas en la seguridad, confiabilidad y la accesibilidad en correspondencia con las expectativas del cliente.

2.4 Sucursal 5152 del BPA. Caracterización.

La Sucursal 5152 del Banco Popular de Ahorro se encuentra ubicada en la calle Colón No 187 Trinidad, la misma se encuentra enclavada en un Polo Turístico y tiene

bajo su subordinación 4 Cajas de Ahorro, 5152-1 Condado, 5152-3 Casilda, 5152-4 San Pedro, 5152-5 Caracusey y un establecimiento en la ciudad de Trinidad. Tanto la Sucursal como las Cajas de Ahorro mencionadas prestan servicios a la población en materia de ahorro, independientemente de prestar otros servicios de cobros y pagos, propios de la actividad bancaria, y especialmente otorgamiento de créditos a la población. El establecimiento mencionado anteriormente presta un servicio limitado de cobros y pagos.

En este tipo de Sucursales se trabaja con un sistema automatizado (SIBPA), cuyo soporte técnico es una red local, compuesta por un servidor y varios ordenadores o estaciones de trabajo, cuya cantidad depende de la necesidad de la Sucursal, en cuanto a volumen y cantidad de operaciones. La organización del trabajo en esta Sucursal con el SIBPA, está basada en los principios fundamentales de que los trabajadores desempeñen indistintamente cualquier puesto de trabajo, sin definir áreas o departamentos, y que a su vez, desde todas las estaciones de trabajo, pueden procesarse todo tipo de operaciones de acuerdo a la configuración del sistema.

Las estaciones de trabajo están distribuidas como sigue:

- Comercial
- Caja
- Área Contable
- Área de Recuperación

La distribución de funciones debe contribuir a fomentar la colaboración, y el objetivo primordial para todos que se fundamenta en mantener el concepto de trabajo en equipo. Esta distribución no es estática, por lo que se faculta al Director Provincial, oído el criterio del Director de la Sucursal y atendiendo a sus características, a realizar cambios de algunas tareas de una unidad de trabajo hacia otra, siempre y cuando no sea la fundamental tarea de atención en esa área de trabajo.

Es seleccionada esta Sucursal Bancaria para aplicar el diagnóstico que se propone, a partir de la solicitud de la Dirección Provincial del BPA y de la propia Sucursal, por

considerar que tiene características propias debido a encontrarse en el Polo Turístico de Trinidad. La misma ha obtenido calificaciones de Aceptable en las últimas auditorías realizadas por los auditores de la Dirección Provincial del BPA.

2.4.1 Caracterización de la Entidad.



Estructura organizacional

Estructura formal

La entidad objeto de estudio es una Sucursal del Banco Popular de Ahorros de la provincia. Su *Misión* consiste en captar y colocar recursos financieros temporalmente libres a través de una gama de productos y servicios dirigidos a satisfacer las necesidades del mercado. Además, presta servicios aprovechando los recursos tecnológicos de avanzada que posee y la capacidad de un personal con conocimientos en la actividad financiera y experiencia en el mercado de personas naturales que lo hacen líder, identificándolo por el alto grado de seriedad y confiabilidad de sus operaciones.

La *Visión* de la misma está significada por los siguientes parámetros:

- Ser un Banco altamente competitivo y rentable, con una sólida imagen representada en la Red de oficinas bancarias más amplia del país.

- Identificarse por la calidad en la presentación del servicio, trabajando con líneas de cajas totalmente en función de los clientes, con una respuesta rápida y efectiva a las quejas y reclamaciones.
- Nuestra cartera de clientes sana y los índices de riesgo no superan los límites permisibles.
- Contar con un personal ejecutivo con pleno dominio de la información gerencial dispuesto al cambio, capacitado en la actividad financiera y con alto grado de profesionalidad, que trabaja para satisfacer las necesidades de los clientes, competitivo y con sentido de pertenencia, fidelizado con la Institución, y que al mismo tiempo identifica los problemas que afectan la misión del Banco, dándole solución con rapidez.
- Trabajar en un ambiente de Control interno y Contabilidad confiable certificada por auditores internos y externos, carecer de fraudes, hechos delictivos y manifestaciones de corrupción.
- Contar con Sistemas informáticos eficaces que dan respuesta a las necesidades del Banco y sus clientes.

Estructura organizativa

En esta sucursal se encuentran correctamente definidos los Responsables de cada área, así como sus atribuciones:

Dirección

Misión: Garantiza y preserva los recursos financieros y el cumplimiento de los objetivos del organismo.

Logra la rentabilidad de la oficina y garantiza que todo el trabajo de la Sucursal funcione adecuadamente.

Funciones: Supervisa todo el trabajo de la Sucursal y en especial el buen servicio al cliente.

Garantiza la organización e imagen de la oficina.

Estudia la documentación, así como las informaciones e instrucciones nuevas que reciba.

Supervisa la marcha del cumplimiento de los objetivos.

Atiende la correspondencia.

Intercambia, con los ejecutivos del centro, el análisis de problemáticas relacionadas con la atención al cliente y la gestión empresarial.

Organiza mensualmente un Consejo de Dirección.

Atiende la protección física de la Sucursal y la debida atención a las actividades de la defensa.

Realiza los informes que se envían a la Dirección Provincial a partir de la actualización de la información.

Asiste a reuniones con organizaciones externas al organismo (políticas o del Gobierno).

Vela porque se cumpla la rotación de los cuadros, especialistas, reserva de cuadros y trabajadores en general, así como la captación de nuevos trabajadores para integrar la reserva de cuadros.

Detecta necesidades de formación en la plantilla y propone personal para su capacitación.

Garantiza el desarrollo y evaluación periódica de la reserva de cuadros.

Atiende las quejas y reclamaciones de la población.

Autoriza los títulos de la Ley General de la Vivienda LGV.

Ayuda al Sindicato en su labor y se vincula con el trabajo que lleva a cabo.

Gerencia contable

Misión: Garantiza diariamente el procesamiento y contabilización de todas las operaciones de la Sucursal.

Controla los gastos del presupuesto y chequea los ingresos.

Controla, revisa y asesora.

Funciones: Contabiliza todas las operaciones no dirigidas por caja.

Ejerce el control contable de la oficina.

Efectúa el cierre contable diario.

Sanea las Partidas Pendientes.

Tramita y controla todo el sistema de operaciones entre oficinas.

Archiva y controla entradas y salidas de documentos en general.

Mantiene un inventario adecuado para la prestación de servicios.

Garantiza el envío por transmisión de las operaciones recibidas a Sucursales que se encuentran enlazadas.

Tramita la correspondencia recibida o emitida.

Controla el archivo pasivo.

Tramita y recibe información de otros bancos.

Garantiza la revisión de los cajeros.

Elabora y controla la actividad de Recursos Humanos.

Garantiza la confección del plan, el control de pruebas y revisiones.

Controla los medios básicos.

Mantiene el orden del archivo total del Banco.

Realiza informes de capacitación.

Informa a la Dirección Provincial.

Realiza reportes de conciliación.

Realiza reportes de efectivo.

Realiza informes de personal (nóminas).

Propone y controla el cumplimiento del plan anual de vacaciones.

Gerencia Comercial

Misión: Atiende las necesidades comerciales de los clientes, adaptando la oferta de servicios del Banco.

Promueve los productos y servicios y tramita las operaciones que se derivan de los mismos, con la mayor eficacia y profesionalidad.

Funciones: Garantiza una óptima calidad en el servicio a los clientes.

Promueve la captación de recursos a través de productos y servicios que brinda el Banco en moneda nacional y divisas.

Tramita con los clientes todo lo relacionado con los productos y servicios que se brindan en moneda nacional y divisas.

Realiza las aperturas de cuentas en moneda nacional y divisas.

Atiende las notificaciones de extravío de documentos bancarios, así como la modificación y/o revocación de designación de beneficiarios.

Tramita con los clientes todo lo relacionado con las solicitudes y gestión de los créditos.

Analiza, concede los créditos.

Analiza y propone los créditos, de acuerdo a los límites de aprobación establecidos.

Tramita las solicitudes de transferencia de propiedad de las viviendas.

Registra y controla contablemente los adeudos por créditos de Bienes y Servicios y de Viviendas.

Atiende integralmente las operaciones con las entidades que tienen trabajadores con deudas con el Banco y cuentas de Ahorro para la Formación de Fondos.

Archiva la documentación propia.

Gerencia de Efectivo:

Misión: Garantiza el servicio de caja y controla el efectivo con la mayor calidad.

Funciones: Atiende los trámites de pensionados de la Seguridad Social y otros pagos por cuenta de terceros.

Realiza todas las operaciones de caja en moneda nacional y divisas.

Aprueba los pagos que se efectúan a beneficiarios y herederos.

Tramita otros servicios tales como: pagos y venta de cheques, cobro de impuestos, depósito y devolución de fianzas y cobros y pago por cuentas de terceros.

Controla los límites de efectivo tanto en poder de los cajeros como en poder del Fondo Operativo en Bóveda.

Ejerce el control y custodia del Fondo Operativo en Bóveda.

Garantiza los fondos monetarios suficientes para el servicio de caja.

La Plantilla de la Sucursal es de 65 trabajadores, agrupados por categorías ocupacionales, correctamente definido cada puesto de trabajo. La estructura organizativa de la Sucursal 5152 de Trinidad, muestra al Director como máximo dirigente de la Sucursal objeto de análisis, a él se subordinan los cuatro Gerentes, el del área Contable, Comercial, Recuperación y el área de Efectivo.

Gerencia de Recuperación:

Misión: Atiende la recuperación de la cartera de créditos a particulares.

Funciones: Realiza los cobros de los créditos, cuando no se produce el pago de la amortización correspondiente por cualquier motivo.

Informa a la Dirección Provincial.

Realiza informes de personal (nóminas de gestores cobradores).

Mantener la situación de los cobros realizados por correos por cuenta del Banco Popular de Ahorro sin casos de no liquidados en tiempo.

A continuación se muestra la estructuración de la Plantilla de Cargos cubierta:

Dirigentes 10

- 1 Director.
- 4 Gerentes.
- 4 Jefes de Cajas de Ahorro.

- 1 Jefe de Turno de Seguridad y Protección.

Administrativos 2

- 2 Gestor de operaciones bancarias.

Técnicos 35

- 1 Gestor “B” de Negocios Bancarios.
- 1 Secretaria.
- 1 Oficial de Salón.
- 14 Cajeros bancarios.
- 2 Custodio bancario.
- 6 Gestores “C” en Negocios bancarios.
- 7 Contadores.
- 1 Oficial Adjunto de Cumplimiento.
- 1 Especialista “C” en Ciencias Informáticas.
- 1 Supervisor Bancario.

Servicios 17

- 1 Auxiliar de Limpieza.
- 16 Agentes de seguridad y protección.

Operario 1

- 1 Chofer.

De forma general el esquema de la organización de los recursos humanos es compatible con la estructura organizativa de la Sucursal, permitiendo la organización el ambiente de trabajo y desarrollo de equipos de trabajo bajo la dirección y control de los líderes de grupo.

Estructura Informal

La estructura organizacional informal de la Sucursal estimula a la alta Dirección a conocer las expectativas y necesidades de los empleados, facilita además el cumplimiento de los objetivos y metas trazados y permite que los recursos humanos satisfagan sus necesidades sociales. La Dirección, por su parte, aprovecha la información oral útil y exacta ganada mediante la estructura informal, para aumentar la efectividad organizacional

Políticas y metas

Los objetivos estratégicos de la Sucursal 5152 se expresan en términos específicos, medibles y por escrito, como se muestran a continuación, se debe destacar que el proceso de definición de estos objetivos se realiza a nivel de la Dirección Provincial del BPA, con una copia de los mismos en las Sucursales, donde luego son analizados, discutidos y rediseñados, se toman en cuenta los criterios, expectativas e intereses de los trabajadores de la Sucursal, y se definen los objetivos propios para cada una de las áreas de la estructura organizativa. Periódicamente se llevan a cabo revisiones para determinar y analizar el alcance de estos objetivos.

Objetivos para el 2011 y sus criterios de medidas.

1. Prestar los servicios necesarios que contribuyan al funcionamiento adecuado de la economía no estatal, elevando la calidad de los servicios en general.

a) Organizar los servicios bancarios a brindar al sector no estatal, y controlar y evaluar mensualmente su funcionamiento.

Fecha Cumplimiento: Cuando corresponda.

Responsables: Gerente Comercial.

- Disminuir el tiempo de espera de los clientes en la Sucursal y en las cajas de ahorro, adoptando las medidas correspondientes.

Fecha Cumplimiento: Mensual.

Responsables: Gerentes y Jefes de Cajas de Ahorro.

- Mantener un estudio sistemático del comportamiento de las operaciones de cajas y comerciales, fundamentalmente en los meses en que se introduzcan los nuevos servicios a la red.

Fecha de Cumplimiento: Mensual.

Responsables: Gerente Comercial y Gerente de Efectivo.

- Dar seguimiento a las quejas, planteamientos y reclamaciones de la población, ofreciendo respuestas en un tiempo máximo de 30 días.

Fecha Cumplimiento: Mensual.

Responsables: Directora.

2. Lograr índices razonables de recuperación de los créditos otorgados a la población y otros sectores, aplicando adecuadamente la política de renegociación financiera en cada caso.

a) Atender la recuperación de los créditos sociales a la población, por la entrega de los artículos domésticos, aplicando las medidas necesarias para la reestructuración de las deudas de los trabajadores que modifiquen su situación laboral, alcanzando una recuperación del plan de cobros acumulado de un 90%.

Fecha Cumplimiento: Mensual.

Responsables: Gerente de Recuperación.

- Mantener la situación de los cobros realizados por correos por cuenta del Banco Popular de Ahorro sin casos de no liquidados en tiempo.

Fecha Cumplimiento: Permanente.

Responsables: Gerente Recuperación.

3. Promover la cultura del ahorro en la población, logrando una mayor captación de los recursos libres, fundamentalmente en los mayores plazos.

- Lograr un crecimiento del plan de ahorro.
- Lograr mantener el saldo de ahorro vigente al cierre de diciembre del 2010.

- Lograr una mayor captación de los recursos libres, fundamentalmente a plazos, divulgando los productos y servicios que presta el banco, así como informar los nuevos que surjan.
- Lograr que la estructura de los Depósitos a Plazo Fijo crezca en la moneda nacional hasta un 70%.
- Lograr que la estructura de los Depósitos a Plazo fijo en CUC y USD tengan un ligero incremento en relación con diciembre 2010, logrando hasta un 41%.
- Lograr un incremento en la Moneda Nacional de 1.0 MMP y en Divisa de 8.0 MP.

Fecha Cumplimiento: Todo el año.

Responsables: Gerentes y Directora.

4. Mediante la estrategia aprobada, intensificar la lucha contra el delito y la corrupción y movilizar a los colectivos de trabajadores con este fin.

a) Actualizar y hacer cumplir el Sistema de Control Interno, enfocado a la identificación, evaluación, monitoreo y control de los riesgos.

Fecha Cumplimiento: Control trimestral.

Responsables: Auditora y Directora.

- Mantener la depuración y conciliación de los saldos de la cuenta del TPV hasta el cierre de la quincena anterior al análisis.
- Obtener los listados de las operaciones de TPV diariamente, punteándose éstas contra los comprobantes otorgados.
- Bajar las bases de datos situadas por la virtual, y proceder a realizar la conciliación.
- Enviar informe a la sucursal de Medios de Pagos Electrónicos, con los saldos conciliados sin diferencia y las diferencias.

Fecha de Cumplimiento: Mensual.

Responsables: Gerente Contable.

- Mantener el monitoreo diario de las cámaras.

Fecha Cumplimiento: Mensual.

Responsables: Directora.

b) Actualizar sistemáticamente los procedimientos bancarios e incrementar la disciplina en su cumplimiento.

- Mediante la identificación de los procesos, evaluar si cubren razonablemente los riesgos operacionales e informáticos relacionados con fallas de los trabajadores y la actuación intencional de los clientes.
- Controlar la realización de las Asambleas con todos los trabajadores a nivel de sucursal, para el análisis de las nuevas medidas para fortalecer el Sistema de Control Interno y el servicio a los clientes, se confeccionará el resumen de los planteamientos de todas las sucursales y se dará seguimiento a los de los procesos anteriores.

Fecha de Cumplimiento: Semestral.

Responsables: Directora.

- Elevar a la Dirección provincial las posibles soluciones que se propongan en la Sucursal, en respuesta a los problemas que se plantean en los procesos asamblearios relacionados con el Control Interno, para su análisis por los grupos de trabajo que correspondan.

Fecha de Cumplimiento: Cuando corresponda.

Responsables: Oficial Cumplimiento y Directora.

c) Incrementar la efectividad del enfrentamiento a los fraudes financieros, el lavado de activos y posible financiamiento al terrorismo.

- Monitorear y controlar las operaciones sospechosas, para evitar el uso indebido de los servicios bancarios.

Fecha Cumplimiento: Permanente.

Responsables: Directora y Oficial de Cumplimiento.

d) Aumentar la efectividad de los planes de prevención de riesgos y su posible impacto en las instituciones.

- Prevenir la ocurrencia de indisciplinas, hechos delictivos y de corrupción, e incrementar las acciones sobre las causas y condiciones que los facilitan.

e) Aumentar la efectividad de los planes de prevención de riesgos y su posible impacto en las instituciones.

- Prevenir la ocurrencia de indisciplinas, hechos delictivos y de corrupción, e incrementar las acciones sobre las causas y condiciones que los facilitan.

- Mantener y fortalecer las medidas de Control Interno para que no ocurran hechos delictivos y de corrupción en el año 2011.

Fecha Cumplimiento: Diciembre de 2011.

Responsables: Directora y Oficial de Cumplimiento.

- Elevar la calidad y resultados de la auditoría y hacer cumplir los planes de medidas elaborados para solucionar las causas de las irregularidades.

- Elevar la participación de los trabajadores en el enfrentamiento a la indisciplina y el desorden administrativo, mediante su participación activa en el análisis y control del plan de prevención de riesgos.

- Mantener visibles y actualizadas las informaciones para los clientes internos y externos que tributen al Control Interno.

Fecha Cumplimiento: Permanente.

Responsables: Directora.

f) Aplicar la Guía Específica para comprobar el estado de control interno administrativo y de la actividad sustantiva en el marco de la VI Comprobación Nacional.

Fecha Cumplimiento: Mayo y Septiembre de 2011.

Responsables: Directora y Auditora.

- Realizar acciones de capacitación dirigidas a todos los trabajadores, con un período mensual de 2 horas como mínimo, con el objetivo de detectar Movimiento de Capitales Ilícitos y Blanqueo de Dinero.

Fecha Cumplimiento: Mensual.

Responsable: Directora, Oficial de Cumplimiento.

5. Contar con sistemas automatizados certificados para la Contabilidad Centralizada.

a) Implementar el sistema informático SABIC en la sucursal y Cajas de Ahorro según cronograma.

Fecha Cumplimiento: Control Mensual.

Responsables: Grupos de Trabajo y Directora.

b) Obtener la certificación de la Resolución Conjunta MIC – MFP para los sistemas automatizados que soporten la contabilidad.

✓ Contar con la dispensa para la utilización de los software que soporten la contabilidad sin certificación hasta que se distribuyan los software certificados por la Oficina Central del BPA.

Fecha de Cumplimiento: Según Cronograma.

Responsables: Informáticos y Directora.

6. Mejorar la organización y funcionamiento del Banco, adoptando las medidas del proceso de institucionalización que está llevando el país y garantizando el cumplimiento eficiente de las misiones asignadas.

a) Establecer manuales de funcionamiento interno con las precisiones de los elementos organizativos específicos.

- Actualizar sistemáticamente los procedimientos bancarios tanto las Instrucciones Transitorias, Circulares, Cartas Remesas y los manuales electrónicos de los diferentes sistemas.

Fecha de Cumplimiento: Permanente.

Responsables: Gerente Comercial y Directora.

b) Establecer las atribuciones y obligaciones de los cargos aprobados en la plantilla en correspondencia a las funciones que se realizan.

- Establecer, adecuar o perfeccionar en documento escrito las obligaciones, atribuciones y funciones de cada cargo aprobado en la plantilla, el que deberá estar firmado por el Jefe y el subordinado para cada trabajador emplantillado.

Fecha Cumplimiento: Noviembre de 2011.

Responsables: Gerente Contable y Directora.

c) Alcanzar niveles de ahorro y eficiencia en correspondencia con la situación actual de la economía, en los principales indicadores financieros y en la utilización racional de la fuerza laboral.

- Lograr una pérdida inferior a 3.0 millones de pesos.

Fecha Cumplimiento: Diciembre de 2011.

Responsables: Director Provincial, Subdirectores, Departamentos
Provinciales, Directores Sucursales y
Trabajadores.

- Alcanzar ingresos en divisas superiores a M CUC 9.0 y 2.0 MMP Moneda Nacional.

Fecha Cumplimiento: Diciembre de 2011.

Responsable: Directora.

- Lograr un flujo de remesas familiares superior a 200.0 miles de pesos.
- ✓ Lograr que el 30% de las remesas que se reciban sean depositadas en cuentas de ahorro ya sea en MLC o su conversión en Moneda Nacional, mediante una adecuada labor de los comerciales.

Fecha Cumplimiento: Diciembre del 2011.

Responsables: Gerente Comercial.

✓ Atender y procesar ágil y profesionalmente las reclamaciones y quejas de los clientes relacionadas con el tema de transferencias.

✓ Chequeo del pago en tiempo y con la calidad requerida de las transferencias recibidas del exterior.

Fecha Cumplimiento: Diario.

Responsables: Gerente Comercial.

- Realizar el análisis mensual de la ejecución del presupuesto de gastos e ingresos en divisas y dado el caso de una sobre ejecución, determinar las causas y proponer acciones para el próximo período.

✓ Se controla la ejecución del presupuesto, verificando las variaciones obtenidas, evitando así poseer una sobre ejecución.

✓ Se realizan las modificaciones en los planes de acuerdo a nuestra ejecución.

Fecha Cumplimiento: Mensual.

Responsables: Directora y Gerente Contable.

- Obtener una relación Gastos /Ingresos favorable en el período, inferior a 991.0 MP.

Fecha Cumplimiento: Diciembre.

Responsables: Directora y Gerente Contable.

- Dar continuidad a los estudios de organización del trabajo, encaminados a la utilización racional de la fuerza laboral.

Fecha Cumplimiento: Todo el año.

Responsable: Director y Gerente Contable.

Políticas

De acuerdo con los requerimientos de la misión encomendada, la Sucursal objeto de análisis tiene trazadas las políticas, mediante un proceso que incluye: formulación, difusión, educación, aceptación, aplicación, interpretación y control.

Cada una de estas políticas está basada en los objetivos de la entidad, con la característica de poder relacionar funciones, factores físicos y personales, en conformidad con las normas éticas establecidas. Son estables y flexibles para las condiciones cambiantes, capaces de ser entendidas por sus ejecutores y de alcance amplio. Cabe destacar que son políticas suplementarias de una política superior, teniendo en cuenta las características de la entidad como Sucursal del Banco Popular de Ahorros. No obstante la propia entidad posee los canales necesarios para que la dirección transmita de manera clara y comprensible a su personal subordinado las políticas aprobadas, las cuales son examinadas, actualizadas y corregidas sistemáticamente.

Las políticas de la Sucursal en cuestión son las siguientes:

Principios básicos.

- Ambiente de control interno, disciplina y enfrentamiento enérgico a las irregularidades y manifestaciones de corrupción.
- Equilibrio dinámico entre descentralización (negocios según las facultades a cada nivel) y centralización (funciones corporativas, promoción, diseño de productos y servicios).
- Énfasis en la acción: flexibilidad, agilidad, profesionalidad a través de un sistema de información que permita planificar, organizar, dirigir, integrar y controlar.
- Cumplir con los parámetros del Banco Central de Cuba: disciplina informativa, reportes coherentes, generación y cumplimiento de los procedimientos.
- Delegación de autoridad al nivel más bajo posible, estableciendo el control sobre los resultados de forma tal que aseguren la responsabilidad formal y real.
- Potenciar la captación de Pasivos sin costo.
- Colocación de Activos en sectores más rentables y seguros.
- Adecuada estructura en la financiación a corto y mediano plazo, según el comportamiento de las tasas activas.

- Segmentación y estudio del mercado, desarrollo de estrategias de mercado en función de retener los clientes más rentables, tanto empresariales como naturales.
- Obtención de nuevas líneas de financiamiento externo.
- Eficacia en la actuación de los negocios conjuntos con capital extranjero.
- Especulación financiera rentable.
- Rentabilidad de Activos y Pasivos.
- Solidez y consolidación de la imagen de la institución.

Estructura organizativa.

- Organización orientada a mantener los clientes corporativos pertenecientes a sectores rentables.
- Diseño de estructuras de dirección lo más planas posibles que permitan la toma de decisiones estratégicas ágiles.
- Planificación, coordinación y control como funciones corporativas centralizadas.
- Orientación de la prestación de los servicios de acuerdo a la ubicación geográfica de los negocios.

Estructura tecnológica.

- Modernización sostenida del entorno tecnológico.
- Desarrollo de una estructura informática y de comunicaciones para el procesamiento de las operaciones en tiempo real cuando se decida.
- Implantación de Software más integral que optimice los recursos humanos, materiales y financieros de la Sucursal.

Recursos Humanos.

- Profesionales técnicamente polivalentes.
- Promoción interna de los mejores mandos, los más adecuados para cubrir las demandas que se produzcan.

- Actualización de perfiles profesionales adecuados a las características del Banco.
- Énfasis especial en los profesionales de gestión comercial y técnica.
- Evaluación permanente de la actuación individual.
- Evaluación rigurosa del desempeño.
- Formación permanente y planificada priorizando a aquellos que respalden las necesidades de primer orden de la institución.
- Planes de carreras individuales que tengan en cuenta el potencial de los individuos, sus resultados, y las necesidades presentes y futuras de la organización, conjugando entre la experiencia y la juventud.
- Formación de los cuadros, funcionarios y trabajadores bajo los principios éticos y morales de una sociedad socialista.

Cultura organizativa.

- Compromiso personal con los objetivos propuestos.
- Trabajo en equipo.
- Fluidez de la comunicación ascendente y descendente.
- Responsabilidad individual por los resultados.
- Ambiente innovador y emprendedor.

2.4.1.2 Resumen de la Caracterización

En la caracterización de la entidad se comprobó que en la Sucursal, objeto de análisis, de forma general las actividades propias de la institución se dividen, organizan y coordinan en función del cumplimiento de su objeto social. Se comprobó también que los procesos relacionados con la toma de decisiones se vinculan al establecimiento de objetivos, políticas y metas de la organización. Además, se pudo verificar que la capacidad de información es disponible, segura e importante para los empleados, los cuales se encuentran en la línea de la toma de decisiones. Los

procedimientos de la organización examinan la coherencia de los incentivos a empleados con los factores de éxito general de la propia organización, integrándose armónicamente los objetivos, las estrategias y las políticas de la entidad. A pesar de todo esto, cabe destacar como puntos negativos lo siguiente:

✓ En el objetivo No. 1, que los criterios de medida establecidos, se enfocan sólo hacia la prestación de los servicios necesarios que contribuyan al funcionamiento adecuado de la economía no estatal, elevando la calidad de los servicios en general y no se incluyen otros aspectos relacionados con la evaluación de la calidad de los mismos.

2.4.2 Análisis de los factores externos e internos

En el proceso de realización del Diagnóstico estratégico de una empresa se revelan una serie de particularidades específicas del sistema en cuestión, en el momento en que se realiza el ejercicio de proyección estratégica. Este diagnóstico comprende la revisión de la misión, la visión y los valores de la empresa, así como las condiciones externas e internas del sistema objeto de análisis, en función de diseñar la estrategia. Algunos autores hablan de diagnóstico estratégico para referirse específicamente a estas dos partes imprescindibles para la elaboración de la proyección estratégica, denominadas también análisis externo e interno. La evaluación de los factores internos (Fortalezas y Debilidades) y externos (Oportunidades y Amenazas) deben ser listados y enfrentados entre sí, para encontrar caminos viables que favorezcan a la empresa. Se deben encontrar factores de éxito comunes a las empresas que compiten en el sector, tal como calidad, precio, posición financiera, etc., de esta manera se podrá evaluar bajo los mismos parámetros a la empresa y sus competidores, y encontrar puntos aprovechables ya sea para acercarse o alejarse de ellos.

Factores externos:

Oportunidades: Se trata de eventos, tendencias o acontecimientos latentes que se manifiestan en el entorno, sin que sea posible influir sobre su ocurrencia o no, pero

que pueden ser aprovechados convenientemente para el cumplimiento de la Misión, si se actúa adecuadamente en esa dirección.

Amenazas: Son limitaciones, problemas, acontecimientos latentes en el entorno, cuya acción no se puede evitar, ni provocar; pero cuya ocurrencia puede afectar el funcionamiento del sistema y crear dificultades o impedir el cumplimiento de la Misión de la organización.

Factores internos:

Fortalezas: Son los principales factores propios de la organización que constituyen puntos fuertes, en los cuales puede apoyarse para trabajar, en función de aprovechar las oportunidades o reducir el impacto negativo de las amenazas, para el cumplimiento de la Misión.

Debilidades: Representan los principales factores de la organización que constituyen aspectos débiles, los cuales deben ser erradicados para lograr los mayores niveles de efectividad en el cumplimiento de la Misión.

Para elegir la estrategia empresarial, es necesario contar con una serie de estrategias posibles y elegir la que mejor aproveche los factores internos y externos.

Determinación de los factores internos y externos

Internos

Fortalezas

- 1) Poseer alta Liquidez en moneda nacional.
- 2) Ser Banco líder en segmento de personas naturales que propicia la captación mayoritaria de los recursos temporalmente libres en manos de la población.
- 3) Mantener relaciones de corresponsalía con Bancos extranjeros.
- 4) Entrega de las remesas familiares provenientes del extranjero en menos de 24 horas.

5) Contar con personal de trabajo joven, con edad promedio de 33 años y capacitado, con disposición al cambio y con perspectivas de superación.

Debilidades

- 1) Las tasas de pasivos superan las tasas de activos.
- 2) Existen partidas pendientes en la contabilidad superior a los 10 días.
- 3) No todos los servicios se prestan con calidad.
- 4) Carencia de Auditorías Informáticas y de Gestión.
- 5) El Sistema informático no responde a todas las necesidades del Banco.

Externos

Oportunidades

- 1) Ofertas sociales a la población que facilitan el crecimiento de la cartera de créditos.
- 2) Financiamientos vinculados a los Programas priorizados de la Revolución.
- 3) Disposición de financiamientos de Instituciones financieras nacionales y extranjeras.
- 4) Entrada al país de remesas familiares.
- 5) Sistema de estimulación moral y material.

Amenazas

- 1) Tendencia variable e incierta de la economía mundial que repercuten y afectan la economía en Cuba.
- 2) Incremento de los intereses de los depósitos a plazos fijos.
- 3) Resoluciones y Disposiciones emitidas por el Banco Central de Cuba que afectan el nivel de Gestión del BPA.

Áreas de resultados clave.

- Rendimiento de los activos y los pasivos.

- Calidad en la prestación de servicios.
- Control Interno.
- Sistemas automatizados.
- Recursos Humanos.

CONCLUSIONES DEL CAPITULO

El desarrollo de este capítulo permitió a partir de un resumen de los antecedentes del Sistema Bancario en Cuba y del surgimiento del BPA, realizar una caracterización de la Sucursal 5152, lo cual permitió obtener un conocimiento general de la misma.

A continuación se exponen en el capítulo III, los resultados obtenidos de esta investigación, mediante el diagnóstico y evaluación de la gestión de los servicios, proponiendo alternativas de solución a los problemas.

CAPITULO III: DIAGNOSTICO Y EVALUACION DE LA EFECTIVIDAD DE LA GESTION DE LOS SERVICIOS DE CAJA, EN LA SUCURSAL 5152 DE TRINIDAD

3.1 Introducción del Capítulo

El presente capítulo trata sobre el diagnóstico realizado a la Sucursal 5152 de Trinidad del BPA en Sancti Spíritus, mediante la aplicación de diferentes herramientas, tales como: Teoría ABC, Teoría de Cola, Proceso Solución de Problemas, así como, encuestas y entrevistas aplicadas a clientes internos y externos. Además se efectúa la evaluación de los resultados obtenidos, proponiendo alternativas de solución a las deficiencias detectadas.

3.2 Ejecución del Diagnóstico

La ejecución del diagnóstico consiste en lograr un conocimiento integral del objeto de la entidad, sobretodo en la actividad de Servicio, en busca de una adecuada planificación, ejecución y consecución de los resultados en la evaluación y el diagnóstico de la gestión, para lo cual fueron desarrolladas diversas actividades, entre ella:

- Visita a la Sucursal y definición del trabajo a realizar.
- Aplicación del Proceso solución de problemas.

3.2.1 Proceso Solución de problemas

El procedimiento que se describe en el presente trabajo parte del elaborado por N. González Águila (2003) el que fue aplicado, con muy buenos resultados, en las Sucursales del BPA en la provincia de Villa Clara, además, en la Sucursal 5202 de la provincia de Sancti Spíritus por la Lic. María Elena Concepción Martínez (2005) y en la sucursal 5232 Sancti Spíritus por el Lic. Serguey Hernández Díaz (2007), en sus respectivas Tesis de Diploma. El procedimiento se basa en el Proceso solución de

problemas para evaluar la gestión de los servicios en el BPA y se estructura en nueve pasos:



Figura 2: Proceso Solución de Problemas.

Fuente: N. González Águila

1. Identificación del problema: En este paso se identifican los problemas existentes en la sucursal mediante las observaciones y entrevistas realizadas en visitas de control de asesoramiento que realiza el departamento de organización de las direcciones provinciales a las sucursales.
2. Selección del problema clave: A partir de una lista de problemas se elige el que presente mayor interés, de acuerdo con el criterio del grupo de trabajo.
3. Analizar el problema escogido. Es una fase fundamental, cuando un problema está clasificado, se identifican sus posibles causas, a fin de que se piense en la cuestión detenidamente.

4. Determinar la información necesaria: Este paso es para definir la información que se requiere cuantificar y llegar al núcleo del problema. Se trata de hablar en términos de hechos, más que de opiniones.
5. Determinar el instrumento de recogida de información y su alcance: En este proceder se determinan si, se aplican encuestas, entrevistas, métodos de observación, aunque lo mas conveniente en estos casos es la combinación de todos ellos, así como definir a quienes se les aplicaran los instrumentos y su alcance.
6. Interpretación de los datos recogidos: Se trata de agrupar toda la información conveniente para tener la posibilidad de pensar sobre un máximo de posibilidades, aunque algunas parezcan poco viables a primera vista.
7. Presentación del proyecto a la máxima dirección: Se les presentan las posibles soluciones a aquellos que tienen poder de asignar los recursos necesarios para su puesta en marcha.
8. Realización de la solución aprobada: Se precisa una programación de la puesta en marcha de la solución, que contenga: acciones que se realizaran, tareas por las que debe responder cada uno y fechas de cumplimiento o plazos que se deben respetar.
9. Evaluación: Mediante este paso se precisa llevar un control de los resultados obtenidos, comparándolos con la situación de partida. Esta evaluación permite la retroalimentación del sistema, pues cuando los resultados sean negativos será necesario volver al paso 3 y afinar nuevamente el estudio de causas.

3.2.2 Aspectos adicionales para la aplicación del procedimiento en la Sucursal 5152 de Trinidad

Antes de dar paso a la aplicación del procedimiento, se quiere destacar un grupo de aspectos que son importantes para el diagnóstico de la gestión de los servicios, debido a que dicho procedimiento conlleva un análisis de este tipo en el objeto de estudio.

La gestión de los servicios supone preocuparse por conocer en detalle las expectativas actuales de los clientes, especialmente de los potenciales, no usuarios del servicio, definir el sistema permanente de control de los clientes. La variabilidad temporal de los servicios exige un proceso continuo de control, auditar periódicamente la estructuración, comercialización y prestación del servicio también se debe crear un proceso interno para analizar los estados y desarrollar el proceso de mejora continua, generar una cultura de cambio cotidiano como procedimiento competitivo de mejora, así como potenciar la comunicación interna y externa como medio para la creación de cambio en el mercado.

La importancia asignada a estas características se justifica por el hecho de que el servicio ofrecido no se va a corresponder necesariamente con lo que el cliente percibe. De esta manera el banco puede concebir y medir la gama de producto, y posición de mostradores, mesas de atención al público, aspectos decorativos, mientras que los clientes suelen percibir y medir diferentes aspectos como la oferta, amplitud del asesoramiento, información sobre los servicios que se prestan, organización y comodidad. Por otro lado, para las sucursales es complicado ponerse en el lugar del cliente, por lo que es difícil conocer el grado de satisfacción del mismo.

Para obtener este tipo de información se utilizan diferentes técnicas, como son la encuesta, entrevistas individuales, informes de visitas integrales, de control y asesoramiento, así como el análisis de la información secundaria y el tratamiento de las quejas formuladas por la población. Además la Técnica ABC y la Teoría de cola.

3.3 Aplicación del Procedimiento

3.3.1 Evaluación de los Indicadores de Gestión de los Servicios utilizados por la Sucursal.

Nombre Indicadores	U/M	Umbral	Bueno	Regular	Malo	Real
1. Ausentismo		1.5	(hasta 1.5)	(1.6 a 2.5)	(+ 2.6)	0.50
2. Fluctuación Laboral		0.3	(0.0 a 0.3)	(0.4 a 1.0)	(1.1 a ...)	0.0
3. Nivel de satisfacción de los clientes Internos	%	100%	(76 a 100)	(51 a 75)	(0 a 50)	71
4. Nivel de satisfacción de los clientes Externos	%	100%	(91 a 100)	(51 a 90)	(0 a 50)	86
5. Escolaridad: Nivel Superior	%	100%	(51 a 100)	(16 a 50)	(0 a 15)	12
6. Quejas o insatisfacciones de clientes externos		0	(0 a 1)	(2 a 3)	(4 a ...)	5
7. Subsistemas Automatizados	%	3	(3)	(2)	(1)	100
8. Satisfacción de los Sistemas Informáticos	%	100%	(76 a 100)	(51 a 75)	(0 a 50)	92

Informaciones obtenidas:

- La tasa de ausentismo es baja, así como el Índice de fluctuación, teniendo en cuenta que el criterio del ausentismo es (0.5) y la condición (1.5), mientras el criterio de la Fluctuación es (0.0) y la condición (0.3). Período analizado: enero – marzo/2011.
- Debe mejorarse la Escolaridad Media de los trabajadores, cuentan con valores muy bajos.
- En los meses de Enero a Marzo se han recibido 5 insatisfacciones de clientes, cuestión esta que incide negativamente en el servicio que ofrece la sucursal.

3.3.2 Técnicas aplicadas

En la ejecución de este Diagnóstico fueron utilizadas diferentes técnicas:

- Encuestas.
- Entrevistas individuales.
- Análisis de la información secundaria.

Además de otras técnicas con características especiales:

- Teoría ABC.
- Teoría de Cola.

3.3.2.1 Encuestas.

La encuesta resulta una consulta de personas escogidas de forma estadística que se realiza mediante la aplicación de un cuestionario, es un instrumento de investigación fundamentalmente de los hechos en las ciencias sociales.

La misma evolucionó a partir del siglo XVIII en Inglaterra y, más tarde, en Estados Unidos, Francia y Alemania, extendiéndose después a todo el mundo. En la actualidad es un procedimiento de bajo costo y de fácil aplicación, y su naturaleza impersonal mantiene la uniformidad entre los individuos.

La encuesta se diferencia de la entrevista ya que la información que se obtiene está de antemano preparada y estructurada; además, en la entrevista hay una mayor flexibilidad para obtener información. A veces, las encuestas y las entrevistas se combinan para ampliar la información.

Es una técnica que tiene distintas aplicaciones temáticas: hay encuestas por sondeos (determinación de una muestra representativa de una población); encuestas de opinión (para conocer la opinión de un tema en concreto), encuestas sociológicas, entre otras. La encuesta además puede ser descriptiva, al establecer el estado de un fenómeno determinado, o explicar lo que determina las causas por las que se da ese fenómeno. En la encuesta se llevan a cabo diferentes preguntas, las cuales pueden

tener disímiles tipos y formas, pueden ser abiertas (el encuestado puede responder con varias líneas o frases), pueden ser cerradas (sólo puede responder 'sí o no'), pueden ser de elección múltiple (podrá elegir entre varias respuestas), o de estimación - evaluación (las preguntas elaboradas con grados diferentes de intensidad). Su ejecución podrá realizarse a través de una entrevista personal, por correo o teléfono.

Aplicación y Resultados de la Encuestas.

Cliente Externo

Resultados de la Encuesta aplicada a **37** clientes externos:

Encuesta a Clientes externos	Si	NO
1. Percibe una imagen agradable por la limpieza, decoración, sobriedad y lo acogedor del local.	37	
2. El servicio es rápido y sin errores.	37	
3. Existe disposición del trabajador para escuchar, orientar y ayudar al cliente.	36	1
4. Percibe riesgos al realizar las operaciones.	6	31
5. Encuentra necesario la implementación de un cajero automático.	33	4
6. Siente seguridad en el conocimiento que tienen los trabajadores para alcanzar sus dudas.	36	1
7. Se le brinda atención individualizada, muestran interés por resolver su problema.	36	1
8. Se siente satisfecho con el trato que le dan.	37	
9. Son aceptables las respuestas que recibes.	37	
10. Le molesta que busquen las respuestas en otro puesto de trabajo.	6	31

11. Le ha producido molestias el Sistema informático.	3	34
12. Faltan personas para atenderlo como cliente.	5	32
13. Faltan cajeros para que el servicio sea más ágil.	18	19
14. Los cajeros lo atienden como quisiera.	28	9
15. Existen en el salón la cantidad de asientos necesarios	20	17
16. Los compañeros que lo atienden están preparados	37	0
17. Los cajeros son lentos en sus operaciones.	4	33
18. El Comercial está presto para darle la respuesta que necesita.	36	1
19. Las personas que están en la cola se atienden organizada y adecuadamente.	36	1
20. Pueden ofrecerle el servicio que busca.	36	1

Cliente Interno

Resultado de la Encuesta aplicada a 21 clientes internos:

Encuesta a Clientes Internos	Si	NO
1. El salario que recibe le satisface.	12	9
2. Existe ausentismo en el área.	1	20
3. Está satisfecho con el trato y las relaciones personales en su colectivo.	21	0
4. Al presentar problemas con su trabajo se le orienta constructivamente cómo mejorarlos.	21	0
5. La disciplina es un rasgo positivo distintivo del colectivo laboral	21	0
6. Está satisfecho con su participación en las decisiones que se toman respecto a su trabajo.	21	0

7. Está motivado a participar, dar ideas y criterios para desarrollar su trabajo.	21	0
8. Considera que es necesario crear un mecanismo para llevar al análisis, las sugerencias de los trabajadores.	19	2
9. Está satisfecho con quienes lo dirigen.	21	0
10. Está satisfecho con las relaciones de trabajo.	21	0
11. Se trabaja para obtener el máximo de calidad en los servicios.	21	0
12. Encuentra necesario la implementación de un cajero automático.	20	1
13. Repercute negativamente el clima de la sucursal en su trabajo.	19	2
14. En los últimos años ha recibido cursos de capacitación.	19	2
15. Se conoce por los trabajadores el comportamiento de nivel de ingresos y gastos que tiene el colectivo.	21	0
Al llegar el cliente a la sucursal sucede que:		
1) Faltan personas para atenderlo como él quisiera.	4	17
2) Se siente molesto cuando se dirigen a otros trabajadores a buscar respuestas.	11	10
3) Hay aglomeración de personas delante de cajeros y comerciales.	0	21
4) Los cajeros son lentos en su actividad, demorando el servicio.	1	20
5) Los empleados que atienden al cliente están preparados.	21	0
6) Los clientes se molestan por la falta de fluido eléctrico.	20	1

Conclusiones de la aplicación de las Encuestas

Realizadas las encuestas a los clientes externos e internos seleccionados en la muestra escogida, se recogen las siguientes informaciones:

Externos

De forma general, el cliente externo tiene una positiva opinión del servicio que recibe en la Sucursal, así como de las características propias de la entidad, sin embargo, como puntos negativos fueron expuestas por los mismos las siguientes inquietudes:

- Encuentran necesario la implementación de un cajero automático. (90%).
- Faltan cajeros para que el servicio sea más ágil. (49%).
- No existen en el salón la cantidad de asientos necesarios, lo cual dificulta la comodidad del cliente. (46%).
- Los cajeros no atienden a los clientes como quisieran. (25%).
- Le molestan que busquen las respuestas en otros trabajadores. (16%).

Internos

El cliente interno también mostró de forma general la satisfacción y motivación por el centro donde se desempeña laboralmente, no obstante, se deben destacar las siguientes inconveniencias:

- Encuentran necesario la implementación de un cajero automático. (95%).
- Los clientes se quejan por la falta de fluido eléctrico. (95%).
- Consideran que es necesario crear un mecanismo para llevar al análisis, las sugerencias de los trabajadores. (90%).
- Repercute negativamente el clima de la sucursal en su trabajo. (90%).
- Se siente molesto cuando se mueven a otros puestos a buscar respuestas. (52%).

3.3.2.2 Entrevistas.

La entrevista no es más que una conversación que tiene como finalidad la obtención de determinada información.

Existen diversos tipos de entrevistas: investigativas, laborales, de personalidad, de información, entre otras.

En una entrevista intervienen el entrevistador (toma la iniciativa de la conversación, plantea los temas de interés mediante preguntas específicas y decide en qué momento el tema ha cumplido sus objetivos) y el entrevistado (facilita información sobre sí mismo, su experiencia o el tema en cuestión).

Gran parte de los datos con que cuentan las ciencias sociales proceden de aplicaciones de entrevistas. Los científicos sociales dependen de ellas para obtener información sobre los fenómenos investigados y comprobar así sus teorías e hipótesis.

Ha sido utilizada por tanto como instrumento de medición de forma ambiciosa por antropólogos, sociólogos, psicólogos, politólogos o economistas.

Algunas veces, las entrevistas se combinan con las encuestas para ampliar la información, solo que la entrevista aporta una mayor flexibilidad para obtenerla.

El diagnóstico estratégico comprende la revisión de la misión, la visión, los valores, las condiciones externas e internas del sistema objeto, etc., como base para diseñar posteriormente la estrategia.

Aplicación y Resultados de las Entrevistas.

Puntos tratados:

- Principales insatisfacciones de los clientes externos.
- Principales causas que inciden en la eficiencia del servicio.
- Posibles soluciones.

Resultados:

Se realizaron 2 entrevistas, una de ellas a Oscar Luis Hung Pentón director provincial del Banco Popular de Ahorro de Sancti Spíritus e Idalmis Portelles Toledano directora de la sucursal 5152 Trinidad. Al realizárseles la entrevista los resultados fueron los siguientes:

- ✓ Se aprecia con frecuencia demora en la cola de los cajeros debido al incremento en la cantidad de operaciones y efectivo manipulado, principalmente de los depósitos de patentes, considerando que la sucursal se encuentra enclavada en un polo turístico muy importante del país. (Anexo 3).
- ✓ Las máquinas de contar dinero se encuentran defectuosas, destinando más tiempo para el conteo del efectivo.
- ✓ La carencia de un cajero automático es vital para ofrecer un buen servicio, la sucursal solo puede prestar el servicio de tarjetas magnéticas por un terminal de punto de venta (TPV) conectado en la misma línea del teléfono situado en la dirección de la sucursal. Afectando en ocasiones las operaciones realizadas por el TPV al utilizar el teléfono.
- ✓ El establecimiento situado en la ciudad de Trinidad presenta 3 taquillas que prestan un servicio limitado por no tener las características de una Caja de Ahorro, dicha transformación depende de la autorización de la Oficina Central del Banco Popular de Ahorro.
- ✓ Utilizar un horario extendido sería una de las posibles soluciones, dependiendo de una autorización de la Oficina Central del Banco Popular de Ahorro para el incremento de trabajadores.

3.3.2.3 Análisis de la Información secundaria.

Mediante el método de la observación directa se logró la elaboración de una relación de problemas existentes en la Sucursal objeto de estudio, los cuales se muestran a continuación:

1. De organización del trabajo.

- Cajeros que frecuentemente se dirigen a otros trabajadores a buscar respuestas, lo que provoca demora en el servicio y el mismo no se presta con la calidad requerida.

2. De índole material.

- Insuficiente espacio en el salón, lo que imposibilita tener mas asientos para el público. .

- Insuficiente disponibilidad de presupuesto, para tener conectados los aires acondicionados mientras se presta el servicio.

- El mal estado de 4 máquinas de contar efectivo de 5 existentes.

Sobre la base de los problemas identificados y con el objetivo de determinar las dificultades claves que afectan la calidad de los servicios en la Sucursal, objeto de investigación, fueron aplicadas la Teoría ABC y la Teoría de Cola.

3.3.2.4 Teoría ABC.

En busca de lograr una medición fructífera del nivel de Eficiencia y Eficacia, se plantea como procedimiento la Teoría ABC, la cual constituye un instrumento productivo en la realización del presente Trabajo investigativo. Para llevar acabo dicho procedimiento lo ideal sería aplicarlo en días normales, que tengan las siguientes características:

- No exista gran afluencia de público.

- El trabajador que esté tramitando la operación analizada no sea nuevo en esa actividad.

- No exista crisis de ausentismo.

- No exista otra situación que resulte atípica en el funcionamiento general de la Sucursal.

Aspectos a tener en cuenta para la realización de la curva ABC.

1. Datos Iniciales.

2. Lista de Tareas.
3. Cuadro de Reparto de Tareas.
4. Gráfico.

1- Datos Iniciales:

- Plantilla cubierta de la Sucursal.
- Total de trabajadores llevados a análisis (se excluyen los Dirigentes, Auxiliar de limpieza y Agentes de Seguridad y Protección).
- Fondo de tiempo máximo: Total de trabajadores llevados a análisis por el tiempo de la jornada laboral (se expresa en horas y minutos).
- Fondo de tiempo productivo: Total del tiempo invertido en el consolidado de la lista de tareas (se expresa en horas y minutos).
- Fondo de tiempo improductivo: Diferencia entre el fondo de tiempo máximo y el fondo de tiempo productivo (se expresa en horas y minutos).

2- Lista de tareas:

La Lista de tarea resulta, de cierto modo como una fotocopia del día normal de un trabajador. Significa la relación de las tareas que realiza un trabajador en su jornada laboral, visto desde un ángulo personalizado. Se expresa en ella el tiempo promedio que dedica el trabajador a cada tarea en la que se emplea (generalmente en horas y minutos). (Anexo 1).

Cada tarea plasmada por el trabajador, así como el tiempo que emplea, es revisada y aprobada por el dirigente responsable de cada área.

3- Cuadro de reparto de tareas:

Analizada, revisada y aprobada esta lista, serán reflejadas las tareas, así como los tiempos de empleo en un cuadro denominado “Cuadro de reparto de tareas”. Para la realización de este cuadro se relacionarán las tareas según el por ciento alcanzado en cada una de ellas, de mayor a menor. Las tareas que resulten consumir el 60%

del tiempo, deberán ser revisadas detalladamente con el objetivo de agilizar, sin afectar la calidad de la prestación del servicio.

Este Cuadro de reparto de tareas nos mostrará una especie de fotografía de lo que ocurre en la Sucursal durante un día normal.

4- Gráfico.

El eje Vertical de la Curva ABC expresa la escala de porcentaje de 0 a 100 del tiempo que se aplica en cada tarea, mientras que el eje horizontal la cantidad de tareas realizadas. La Curva resulta de unir tantos puntos como tareas existen. Cada punto resulta entonces el porcentaje acumulado según el tiempo total que representa cada tarea.

Las tareas que ocupen el 60% del tiempo serán reflejadas en el Área A, las que ocupen un siguiente 20% del tiempo serán reflejadas en el Área B y las restantes en el Área C.

Aplicación y Resultados de la Teoría ABC.

1- Datos Iniciales

Plantilla cubierta de la Sucursal -----	65 trabajadores
Total trabajadores llevados a análisis -----	16 trabajadores
Fondo de tiempo máximo -----	128 horas
Fondo de tiempo productivo -----	120 horas
Fondo de tiempo improductivo -----	8 horas

2- Lista de Tareas

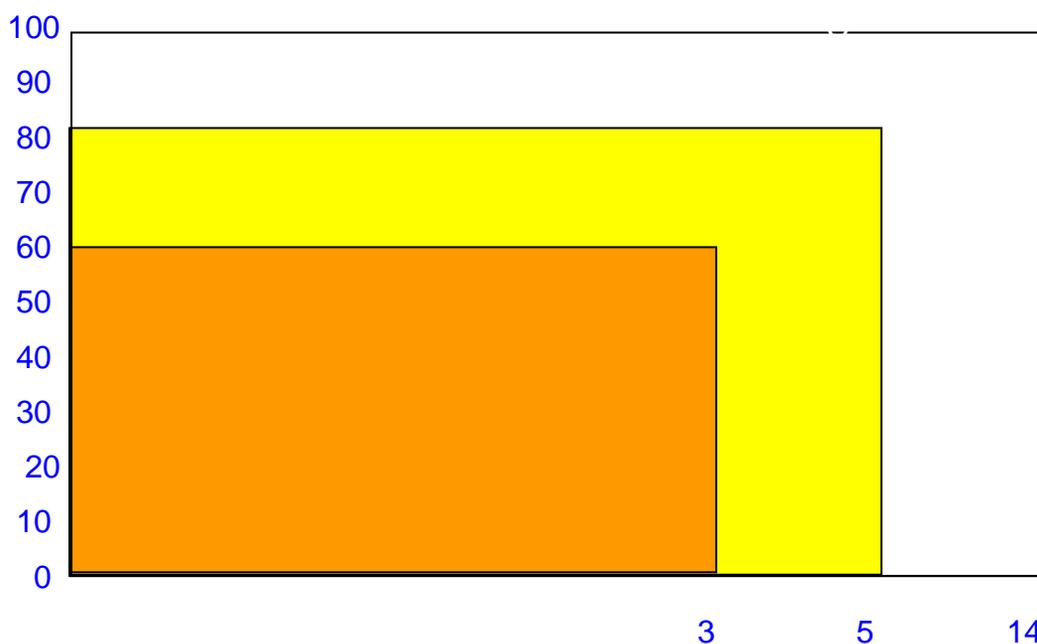
Las tareas analizadas son las siguientes.

- 1) Operaciones de efectivo.
- 2) Atención a clientes (trámite operativo).
- 3) Pruebas y revisiones.
- 4) Conteo y recuento de efectivo.

- 5) Atención a clientes (negocios).
- 6) Revisión y anotaciones.
- 7) Registros estadísticos.
- 8) Otras tareas.
- 9) Confección de información solicitada de la Dirección Provincial.
- 10) Archivo.
- 11) Atención telefónica.
- 12) Gestión externa de negocios.
- 13) Recuperación de créditos.
- 14) Atención a reclamaciones.

5-Gráfico CURVA ABC

Tiempo - %



Tareas

- Área A: Tareas desde la 1 hasta la 3 (62.76 % del tiempo).
- Área B: Tareas desde la 4 hasta la 5 (17.03 % del tiempo).
- Área C: Tareas desde la 6 hasta la 14 (20.22 % del tiempo).

Conclusiones de la aplicación de la Teoría ABC

Como bien refleja el gráfico mostrado anteriormente, las tareas que ocupan el 62.76% del tiempo total empleado están relacionadas con las operaciones de efectivo y la atención al cliente además de las pruebas y revisiones, en cuanto a los trámites operativos realizados y a negocios efectuados, destacando el incremento del servicio de cuenta propia en los meses de enero a marzo de 2011 y realizando una comparación con igual período de 2010, en las cuales se manifiestan los problemas claves para el buen desempeño de los servicios que brinda la Sucursal, teniendo en cuenta que estas tareas representan la razón de ser principal del Banco Popular de Ahorro. Se puede concluir entonces que los problemas claves representan el 62.76% de las tareas analizadas.

3.3.2.5 Teoría de Cola.

La Teoría de cola es un procedimiento utilizado con mucha habitualidad desde el punto de vista comercial, ya que la misma aporta una serie de datos significativos para el análisis de la calidad en la prestación del servicio de determinada empresa.

Por citar un ejemplo: Una aglomeración exagerada de personas en cola al llegar el cliente a la Sucursal, supone un impacto negativo que puede ocasionar distorsiones en el desarrollo de la operación que viene a realizar dicho cliente. Por otra parte: si el tiempo de espera de un cliente hasta que es atendido es elevado, repercute negativamente sobre la imagen de la oficina, mientras que un tiempo de permanencia casi nulo (que no existieran colas) podría implicar que se incurra en costos elevados, de ahí que el análisis de datos como estos, en busca de soluciones eficaces, resulte vital para las empresas, principalmente las de servicio.

Los datos que serán utilizados para la realización de este Trabajo Investigativo constituyen los siguientes:

- Análisis del tiempo de espera para ser atendido.
- Análisis del tiempo de atención.
- Tasa de llegada.

- Tiempo medio de espera para ser atendido.
- Tiempo medio de atención.
- Tiempo total de espera.
- Tasa de servicio unitaria.
- Tasa de servicio total.
- Proximidad a la saturación.

Análisis del tiempo de espera para ser atendido.

-Se medirá el tiempo que transcurre desde que el cliente se ubica en la cola hasta que llega a la ventanilla de caja.

-Se tomará en consideración la cantidad de cajas prestando servicio.

-Se seleccionarán días “normales” de trabajo, evitando realizarla los días “pico” de afluencia de público, en varios días del mes y en diferentes horarios.

-Se reflejará la información en la proforma que se acompaña como Anexo.

Análisis del tiempo de atención.

-Se medirá el tiempo que transcurre desde que el cliente se ubica frente a la ventanilla de caja hasta que se retira.

- Se buscará la forma de que los trabajadores que operen el servicio de caja, sean los que habitualmente desempeñan esta labor.

-Se reflejará la información en la proforma que se acompaña como Anexo.

-Efectuadas estas mediciones, se podrá determinar para cada cliente el tiempo total de espera.

-En cada oportunidad en que se efectúen estas mediciones, se calcularán y analizarán los siguientes indicadores:

Tasa de llegada.

Se calcula:

No. de clientes que entraron a la Sucursal durante la medición

Cantidad de tiempo en minutos en que se efectuó la medición.

Expresa: cantidad de clientes que entran en la oficina por minutos.

Tiempo medio de espera para ser atendido.

Se calcula:

Tiempo de espera para ser atendido en caja.

No. de clientes objeto de medición.

Expresa: El tiempo medio de espera en cola para ser atendido.

Tiempo medio de atención.

Se calcula:

Tiempo de atención en caja.

Número de clientes objeto de medición.

Expresa: El tiempo medio de atención por cliente en caja.

Tiempo total de espera.

Se calcula:

Tiempo medio de espera para ser atendido en caja + Tiempo medio de atención en caja.

Expresa: El tiempo total que permanece como promedio cada cliente en la Oficina.

Tasa de servicio unitaria.

Se calcula:

1 minuto

Tiempo medio de atención.

Expresa: El número de clientes que es posible atender por minuto por cada cajero.

Tasa de servicio total.

Se calcula:

Tasa de servicio unitaria x No. de cajas prestando servicio.

Expresa: El número de clientes que es posible atender por caja en un minuto en la Sucursal.

Proximidad a la saturación.

Se calcula:

Tasa de llegada.

Tasa de servicio total.

Expresa: La relación entre los clientes que entran en la Sucursal por minuto y los que esta puede atender en ese tiempo.

Este indicador debe analizarse de la siguiente forma:

S = 1 Significa el punto de saturación: La afluencia de clientes crece, se llega a la situación de no poder atender a los que entran en el tiempo de la jornada laboral.

S > 1 En este caso la oficina se encuentra saturada, es entonces recomendable incrementar el número de ventanillas de caja.

S < 1 La Sucursal no está saturada, la tasa de llegada es inferior a la capacidad que tiene la oficina. Cuanto más cerca esté de la unidad, mayor cercanía tiene a la saturación.

- El cálculo y análisis de los tiempos de espera deben ser realizados periódicamente, compararlos con los tiempos óptimos establecidos, para de esta forma determinar si es necesario o no que estos tiempos óptimos sean recalculados, lo que sería factible cuando se hayan logrado tiempos de espera inferiores a los establecidos.

- La comparación entre los tiempos de espera obtenidos y los tiempos de tramitación de las operaciones reflejará el nivel de aprovechamiento del tiempo por parte de los trabajadores, así como la incidencia de factores externos.

Aplicación y Resultados de la Teoría de Cola.

Puntos analizados:

- Tasa de llegada.

Tiempo de espera para ser atendido.

- Tiempo medio de atención por clientes en caja.
- Tiempo total de espera.
- Tasa unitaria.
- Tasa de servicio total.
- Aproximación a la saturación.

Para ello se tomó una muestra de 22 clientes evaluando hora de llegada, número de cajas, hora de llegada a la ventanilla, tiempo de espera por ser atendido por caja, hora de salida de la ventanilla, tiempo de atención en la ventanilla y tiempo total de espera (Anexo 2). Como resultado de la aplicación de esta teoría, obtuvimos los cálculos siguientes:

Tasa de llegada

No de clientes que entraron a la oficina durante la medición.

Cantidad de minutos en que se efectuó la medición.

$$22/20 = 1.1$$

Cada 1.1 minutos entra a la sucursal un cliente.

Tiempo de espera para ser atendido

Tiempo de espera para ser atendido en caja.

No de clientes objeto de medición.

$$80/22 = 3.64$$

Como promedio un cliente espera 3.64 minutos para ser atendido.

Tiempo medio de atención de cliente por caja.

Tiempo de atención por caja.

No de clientes objeto de medición.

$$84/22 = 3.82$$

El tiempo medio de espera para atención por caja es de 3.82 minutos.

Tiempo total de espera

Tiempo medio de espera para ser atendido por caja + Tiempo medio de atención por caja.

$$3.64 + 3.84 = 7.48$$

El tiempo total promedio que permanece cada cliente en la oficina es de 7.48 minutos.

Tasa de servicio unitaria

1/ Tiempo medio de atención por caja.

$$1/ 3.82 = 0.26$$

Se atienden 0.26 clientes cada minuto por cajero.

Tasa de servicio total

Tasa de servicio unitaria X No de cajas brindando servicios.

$$0.26 \times 3 = 0.78$$

Promedio de 0.78 clientes por minuto mediante caja en la sucursal.

Aproximación a la saturación

Tasa de llegada

Tasa de servicio total.

$$1.1 / 0.78 = 1.41 \quad S = 1.41$$

S > 1 En este caso la oficina se encuentra saturada, es entonces recomendable incrementar el número de ventanillas de caja.

Conclusiones de la aplicación de la Teoría de Cola.

La aplicación de la Teoría de Cola no se efectuó en los primeros 10 días del mes, para no coincidir con los pagos a jubilados, salarios de empresas y el cobro de patentes cuyos valores se incrementaron a partir de la nueva reestructuración económica del país. No obstante se pudo apreciar en el análisis anterior que el tiempo total promedio de espera de los clientes en la Sucursal es crítico: 7.48 minutos, cabe destacar que para la aplicación de esta teoría se seleccionó un día

normal de trabajo, en que no existía crisis de ausentismo y los trabajadores que tramitaban las operaciones objeto de medición no eran nuevos en la actividad, según las orientaciones al respecto para la correcta aplicación de esta teoría. De forma general es importante señalar el hecho de que la Sucursal se encuentra saturada, lo cual significa que la afluencia de clientes crece, se llega a la situación de no poder atender a los clientes que entran en el tiempo de la jornada laboral.

3.4 Análisis de los Resultados Obtenidos.

En el Diagnóstico realizado a la entidad, se pudo comprobar que en la Sucursal objeto de análisis, de forma general las actividades propias de la institución se dividen, organizan y coordinan en función del cumplimiento de su objeto social. Se comprobó también que los procesos relacionados con la toma de decisiones se vinculan al establecimiento de objetivos, políticas y metas de la organización. Además, se pudo verificar que la capacidad de información es disponible, segura e importante para los empleados, los cuales se encuentran en la línea de la toma de decisiones. Los procedimientos de la organización examinan la coherencia de los incentivos a empleados con los factores de éxito general de la propia organización. A pesar de todo, cabe destacar como punto negativo lo siguiente:

- El nivel de escolaridad de los trabajadores es muy bajo.
- En el transcurso del año 2011 se han recibido 5 insatisfacciones de la población.

De forma general, el cliente externo reconoce una positiva opinión del servicio que recibe en la Sucursal, así como de las características propias de la entidad, sin embargo, como puntos negativos fueron expuestas por los mismos las siguientes inquietudes:

- La falta de cajeros automáticos. (90%).
- No hay suficientes asientos en el Salón, lo cual dificulta la comodidad del cliente. (46%).

- Les molestan que los cajeros busquen las respuestas en otro puesto de trabajo. (16%).
- Faltan cajeros para que el servicio sea más ágil. (49 %).
- Los cajeros no lo atienden como quisieran. (24 %).

El cliente interno mostró de forma general satisfacción y motivación por el centro donde se desempeña laboralmente, no obstante, se deben destacar las siguientes inconveniencias:

- La falta de cajeros automáticos. (95 %).
- Los clientes se quejan por la falta de fluido eléctrico. (95%).
- No existe un mecanismo para llevar al análisis, las sugerencias de los trabajadores. (90 %).
- Repercute negativamente el clima de la sucursal en su trabajo. (90 %).

Mediante el método de entrevista se obtuvo una serie de elementos determinantes para la prestación de un buen servicio, el resultado se muestra a continuación:

- Se aprecia con frecuencia demora en la cola de los cajeros debido a la cantidad de efectivo que manipulan, principalmente de los depósitos de patentes, considerando que la sucursal se encuentra enclavada en un polo turístico muy importante del país.
- Las máquinas de contar dinero se encuentran defectuosas, destinando más tiempo para el conteo del efectivo.
- La implementación de un cajero automático es vital para ofrecer un buen servicio, la sucursal solo puede prestar el servicio de tarjetas magnéticas por un terminal de punto de venta (TPV) conectado en la misma línea del teléfono situado en la dirección de la sucursal. Afectándose en ocasiones las operaciones realizadas por el TPV al ser utilizado el teléfono.
- El establecimiento situado en la ciudad de Trinidad presenta 3 taquillas que prestan un servicio limitado por no tener las características de una Caja de

Ahorro, dicha transformación depende de la autorización de la Oficina Central del Banco Popular de Ahorro.

- Utilizar un horario extendido sería una de las posibles soluciones, dependiendo de una autorización de la Oficina Central del Banco Popular de Ahorro para el incremento de trabajadores.

Mediante el método de la observación directa se logró la elaboración de una relación de problemas existentes en la Sucursal objeto de estudio, los cuales se muestran a continuación:

- Los cajeros frecuentemente se dirigen a otros trabajadores a buscar respuestas, lo que provoca demora en el servicio y el mismo no se presta con la calidad requerida.
- Insuficientes espacio en el salón, lo que imposibilita tener mas asientos para el público. .
- Insuficiente disponibilidad de presupuesto, para tener conectados los aires acondicionados mientras se presta el servicio.
- El mal estado de 4 máquinas de contar efectivo de 5 existentes.

La aplicación de la Teoría ABC arrojó que las tareas que ocupan el 62.76 del tiempo total empleado están relacionadas con las operaciones de efectivo, pruebas y revisiones y la atención al cliente en cuanto a los trámites operativos realizados y a negocios efectuados, en las cuales se manifiestan los problemas claves para el buen desempeño de los servicios que brinda la Sucursal. Teniendo en cuenta que estas tareas representan la razón de ser principal del Banco Popular de Ahorro, se puede concluir entonces que los problemas claves representan el 62.76 % de las tareas analizadas.

La Teoría de Cola muestra que el tiempo total promedio de espera de los clientes en la Sucursal es crítico: 7.48 minutos, aunque cabe destacar que para la aplicación de esta teoría se seleccionó un día normal de trabajo, en que no existía crisis de ausentismo, y los trabajadores que tramitaban las operaciones objeto de medición eran los que habitualmente desempeñan esta actividad, según las orientaciones al

respecto para la correcta aplicación de esta teoría. De forma general es importante señalar el hecho de que la Sucursal se encuentra saturada, lo cual significa un aspecto negativo de la misma.

3.5 Propuestas de Soluciones

El país se encuentra inmerso en una restructuración económica, y urge realizar con mayor eficiencia cada tarea; pero antes se necesita conocer nuestras dificultades para proyectar el trabajo en beneficio de la población. A continuación se detallan las posibles soluciones del presente trabajo:

- Se deben realizar capacitaciones al personal del área de caja para evitar que los cajeros se dirijan a otros trabajadores en busca de respuestas que provocan demora en el servicio.
- Se debe estimular a los trabajadores para elevar su nivel escolar.
- Hay que trabajar en posibles soluciones para reparar las máquinas de contar efectivo que se encuentran defectuosas.
- Se debe crear un mecanismo para viabilizar, oportunamente, las sugerencias de los trabajadores.
- Utilizar un horario extendido, permitiendo un incremento del tiempo de servicio a la población.
- Convertir el establecimiento situado en la ciudad de Trinidad en una Caja de Ahorro.
- Implementar en el servicio de la sucursal, cajeros automáticos.

CONCLUSIONES

- La clasificación de los fundamentos teóricos y metodológicos relacionados con la gestión de los servicios, permite asumir como un criterio de evaluación de la gestión de los servicios desde la perspectiva de la satisfacción del cliente, así como la identificación de un conjunto de herramientas y técnicas para su medición.
- La caracterización realizada permite conocer con un adecuado nivel de profundidad la organización estratégica que define a las sucursales del BPA, enfatizando en la Sucursal 5152 de Trinidad, determinando los factores internos, externos, oportunidades y amenazas que influyen en la prestación de los servicios de caja a clientes.
- El diagnóstico de la gestión de los servicios de caja, a partir de las herramientas utilizadas, en la Sucursal 5152 de Trinidad, permitió precisar las principales deficiencias que limitan su efectividad.
- La evaluación realizada, dio como resultado que los clientes externos no están satisfechos de los servicios de caja que reciben en la Sucursal 5152 de Trinidad, criterios que se sustentan en la opinión de los clientes internos y demás técnicas aplicadas, lo que permite valorar de insuficiente la efectividad de la gestión de los servicios de caja.

RECOMENDACIONES

- La Dirección de la Sucursal 5152 de Trinidad, debe valorar con la Dirección Provincial del BPA, los resultados obtenidos en esta investigación, para la elaboración de acciones de mejoras que contribuya a incrementar la calidad de los servicios de caja, teniendo en cuenta la satisfacción del cliente.
- Considerando los resultados de la investigación se sugiere a la Dirección Provincial del BPA, aplicar el procedimiento empleado al resto de las sucursales del territorio de Sancti Spíritus, dando a conocer estos resultados a la Oficina Central del BPA, para su valoración y generalización.
- Dar continuidad a esta investigación mediante futuros estudios y el uso de nuevas herramientas que coadyuven a su perfeccionamiento, como una vía para el logro de la excelencia en la calidad los servicios de caja brindados a los clientes.

BIBLIOGRAFIA

1. Águila, R. M. y Bendoyro, P: Propuesta de un Procedimiento para evaluar la calidad del servicio en Instituciones Bancarias. 2008.
2. Águila, R. M. y Bendoyro, P: Calidad del Servicio Bancario: "Dime cómo la controlas y te diré quién eres" 2008.
3. Alet, J : Marketing Relacional: Como obtener clientes leales y rentables: Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona.
4. Ansoff, Igor: Estrategias Corporativas, 1965.
5. Banco Central de Cuba: Manual de Instrucciones y procedimientos, Actualizado 2009.
6. Castro Ruz, Fidel: Discurso pronunciado en Aula Magna de la Universidad de La Habana. 2005.
7. Colectivo de Autores. Dirección de Marketing: Análisis, Planificación, Gestión y Control. Tomo II Prentice- Hall Hispanoamericana S.A. 1997.
8. Collazo Pérez, Enrique. Cuba, Banca y Crédito/ La Habana: Editorial de Ciencias Sociales. 1 989.
9. Cuba. Ministerio de Finanzas y Precios: Guía metodológica para la realización de Auditoría de Gestión / Ministerio de Finanzas y Precios. – La Habana: Oficina Nacional de Auditoría, 1995.- p. 1- 42.
10. Chiavenato, Idalberto: Introducción A La Teoría De La Administración, 4° Ed., Mcgrawhill, 1995.
11. David, Fred: Planeacion Estrategica, 1999, 7ma Edicion.
12. Dirección De La Mercadotecnia, Análisis, Planeación, Implementación Y Control, Kotler, Philip Editorial Prentice-Hall, México, 1993.
13. Echevarría Fernández Rogelio. La Auditoría Interna: una actividad para contribuir a garantizar la integridad económica. / Rogelio Echevarría Hernández. – La Habana : Ministerio de Finanzas y Precios, 1994. – p. 2- 14.

14. Excelencia en el Servicio y Técnicas Bancarias, Capital Humano. Revista del Banco Central No 3 del 2008.
15. Elementos Metodológicos Y Conceptuales Básicos Para El Proceso De Diseño, Implementación Y Control De La Planificación Estratégica Y La Dirección Por Objetivos Basada En Valores, 2007, Grupo De Expertos De La Dpo Y La Planificación Estratégica Del Mes.
16. Fundamentos De Marketing, William J. Stanton, Editorial Mc Graw Hill, México, 1993.
17. Fundamentos De Mercadotecnia, Kotler, Philip, Gary Armstrong, Editorial Prentice-Hall México, 1991.
18. Madrigal, J. B (2001). Sistema De Gestión Integrados. ¿Mito O Realidad? *Revista Normalización*. (Vol 1).
19. Mercadotecnia: Conceptos Y Aplicaciones, Schewe Charles D., Ruben M. Smith, Editorial Mc Graw Hill, México, 1992.
20. Mercadotecnia, Laura Fisher De La Vega, Editorial Mc Graw Hill, México, 1993
21. Norma Iso 9000 (2000). *Sistema De Gestión De La Calidad*. Organización Internacional De Normalización.
22. Normalización Francesa. Gestión Y Aseguramiento De La Calidad: Encuesta De Satisfacción A Los Clientes. Fascículo De Documentación. Edit. Anfor. Francia. 1999.
23. Revista Excelencias De La Formación, No.8 Edit. Artes Gráficas Juez S.A. Madrid.
24. Santesmases, M. (1999): Marketing: Conceptos Y Estrategias: Ediciones Pirámide, Madrid.
25. Salazar Morera, Carlos Rafael, Ahorro. Dinero Y Banco / Carlos Rafael Salazar Morera. – La Habana: Editorial Pablo De La Torriente, 2000. – 82 P.
26. Wong García, E. (2001). Las Habilidades Profesionales Y La Excelencia Del Servicio.

Otros sitios de Internet consultado

A-Conclusiones del Foro Internacional Tablero de Comando y Prospectiva estratégica en México. Septiembre/06.

B-enavarro@improven-consultores.com

C-info@incose.org

D- jose[arroba]fcee.ucf.edu.cu

E-lema@ce.udsm.ac.tz

F-llago@ceproni.moa.minbas.cu

G-mpc@faceii.uho.edu.cu

H-robertomcu@faceii.uho.edu.cu

I-(ruddyax100[arroba]yahoo.es)

J-(sergitov[arroba]hotmail.com)

Anexos

Anexo 1

Teoría ABC

Cuadro de Reparto de tareas

N°	Tareas	Tiempo Medio minutos	% del Total	% Tiempo
1	Operaciones de efectivo	2520	37.66	37.66
2	Atención al cliente (Trámite operativo)	900	13.45	51.11
3	Pruebas y revisiones	780	11.65	62.76
4	Conteo y recuento de efectivo(Fondo operativo en bóveda)	720	10.76	73.52
5	Atención al cliente(Negocios)	420	6.27	79.79
6	Revisión y anotaciones	375	5.60	85.39
7	Registros estadísticos	285	4.27	89.66
8	Otras tareas	210	3.13	92.79
9	Confección de información solicitada de la Dirección Provincial	180	2.70	95.49
10	Archivo	90	1.35	96.84
11	Atención al teléfono	75	1.13	97.97
12	Gestión externa de negocios	60	0.90	98.87
13	Recuperación de créditos	60	0.90	99.77
14	Atención a reclamaciones.	15	0.23	100
	TOTALES	6690min	100	100

Anexo 2

TEORIA DE COLA

N°	Cliente	Hora de llegar cola cajero	N° de cajas	Hora de llegada a la ventanilla	Tiempo de espera para ser atendido en caja	Hora de salida de ventanilla	Tiempo de atención en caja	Tiempo total de espera
1	Hombre mayor	11:50	5	11:50	0	11:52	2	2
2	Hombre gordo	11:50	5	11:51	1	11:55	4	5
3	Vieja	11:50	5	11:53	3	11:57	4	7
4	Anciano	11:51	5	11:53	2	11:56	3	5
5	Hombre moreno	11:51	4	11:55	4	11:58	3	7
6	Anciana	11:52	3	11:58	6	12:00	2	8
7	Trigueña	11:53	2	11:59	6	12:03	4	10
8	Señora	11:53	2	12:01	8	12:03	2	10
9	Mulata	11:54	2	11:55	1	11:59	4	5
10	Trigueña 2	11:55	2	11:55	0	11:58	3	3
11	Señora pequeña	11:57	2	11:57	0	11:59	2	2
12	Joven	11:58	2	11:59	1	12:00	1	2
13	Directora	12:00	3	12:00	0	12:05	5	5
14	Tamara	12:00	3	12:01	1	12:04	3	4
15	Canoso	12:01	3	12:03	2	12:09	6	8
16	Mujer Canosa	12:04	3	12:04	0	12:07	3	3

Anexos

17	Mujer mediana	12:04	3	12:04	0	12:11	7	7
18	Mulata 2	12:05	3	12:11	6	12:17	2	2
19	Peli Roja	12:06	3	12:20	14	12:24	4	4
20	Joven alta	12:07	4	12:32:	25	12:39	7	13
21	Mujer gorda	12:08	4	12:08	0	12:14	6	20
22	Joven gorda	12:10	4	12:10	0	12:17	7	32
	TOTALES en (minutos)	20	3		80		84	164

Anexo 3

