

Procedimiento para la evaluación de la calidad de los servicios bancarios en la sucursal 7481 de BANDEC

Artículo
arbitrado

Procedures for evaluating the quality of banking services at BANDEC branch 7481

REBECA DE LOS ÁNGELES LEÓN LEAL¹

 <http://orcid.org/0000-0002-9323-2251>

INÉS JOSEFINA TORRES MORA²

 <http://orcid.org/0000-0002-3060-4900>

PEDRO LINO DEL POZO ÁLVAREZ³

 <http://orcid.org/0000-0001-9485-2033>

ALEXANDER GONZÁLEZ GARCÍA⁴

 <http://orcid.org/0000-0001-5348-6399>

¹ Universidad de Granma, Cuba, rleonl@udg.co.cu

² Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba, Camagüey, Cuba, josefina.cmg@anec.cu

³ Universidad de Camagüey, Cuba, pedro.delpozo@reduc.edu.co.cu

⁴ Dirección Provincial de BANDEC Granma, Cuba, alexgonzalez760209@gmail.com

RESUMEN

La presente investigación titulada "Procedimiento para la evaluación de la calidad de los servicios bancarios en la Sucursal 7481 de BANDEC", tiene como objetivo diseñar un procedimiento para la evaluación de la calidad de los servicios bancarios en la entidad antes mencionada. La investigación tomó como punto de partida los principios para la gestión de la calidad en los servicios, los que se articularon a la propuesta del plan de acciones. Para el desarrollo del trabajo se utilizaron métodos y técnicas que permitieron profundizar en la temática y brindar una solución argumentada. Este procedimiento resulta pertinente e importante, pues la propuesta de un plan de acción contribuirá a resolver una problemática relacionada con la evaluación de la calidad de los servicios y su impacto en la eficiencia de la institución, pudiendo ser generalizada a otras entidades del mismo sector. Además, el material resultante constituirá un precedente para otras investigaciones que profundicen en problemáticas del mismo tipo. Este trabajo se acerca a aspectos fundamentales que son de gran importancia para el desarrollo económico y social del país.

Palabras claves: calidad de los servicios bancarios, evaluación de la calidad, gestión de la calidad.

Código JEL: G21 Bancos;

Citar como (APA):

León Leal, R. A., y Otros (2021) Procedimiento para la evaluación de la calidad de los servicios bancarios en la sucursal 7481 de BANDEC. *Revista Cubana De Finanzas Y Precios*, 5 (1), 72-101. Consultado de http://www.mfp.gob.cu/revista/index.php/RCFP/article/view/07_V5N12021_RALLYOTROS

ABSTRACT

The research "A procedure for the evaluation of the quality of the bank services in the bank branch 7481 of "BANDEC" has the objective to design a procedure for the quality evaluation of the bank services in the entity above mentioned. The research took as a starting point the principles for the quality management, which were included in the action plan. For its development, there were used different methods and techniques that allowed the deepening on the theme to give a solid solution. This procedure is of great importance as an action plan, necessary to reduce the problem of the evaluation of the quality and its impact in the efficiency of the institution, which can be generalized to others in the field. The resulting material will also constitute an approach that could be taken by other researches deepening on the problem. Finally, this work is closed to fundamental aspects and that render great importance for the social development and the economy the country.

Keywords: *quality of bank services, evaluation of quality, quality management.*

INTRODUCCIÓN

El desarrollo sostenido de las empresas, así como la preservación de las conquistas científico-técnicas realizadas por el hombre, constituyen un factor determinante en los procesos de la producción y los servicios. En la actualidad, el cambiante entorno empresarial mundial les ha impuesto a los sistemas organizativos la necesidad apremiante de realizar un trabajo intencionado en pos de lograr la preparación anticipada y eficaz en función de dichas transformaciones.

El siglo XXI muestra un mercado donde el empleo de técnicas y medidas derivadas de la gestión de la calidad garantizan la supervivencia de las organizaciones y su éxito económico y financiero. En este sentido, la obtención de productos y servicios de calidad no es el resultado de un golpe de fortuna, sino de la aplicación de programas de calidad rigurosamente planeados, implantados y controlados en medio de un entorno altamente competitivo y variable.

El reconocimiento, por parte de la gerencia de las organizaciones, de la cada vez más evidente importancia de los clientes en la ecuación de los negocios ha generado grandes cambios en las prácticas empresariales a todos los niveles (Schroeder, 1992; Colectivo de autores, 1999; Harrington, 1996; Gutiérrez, 2010; Heizer, 2001; Gómez y Acevedo, 2001; Hernández, 2005).

De tal forma, se ha comprendido y reconocido que la gestión eficaz de los procesos de la organización es la clave para lograr un desempeño excelente que asegure la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes y ponga a su disposición una oferta de productos y servicios de calidad superior. Lograr esto último, al menor costo posible, se ha convertido en condición indispensable para obtener altos índices de productividad, eficiencia y ser más competitivos. A ello se une el hecho de que los clientes son cada vez más exigentes y demandan productos mejores, con características que satisfagan sus crecientes necesidades y expectativas (Harrington, 1996; Cloke, 2000).

Una de las pautas estratégicas para el fortalecimiento de la banca cubana se encuentra recogida en los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021 (PCC, 2016) y establece:

- a) La consolidación de un sistema financiero eficiente, solvente y diversificado, que asegure la sostenibilidad financiera de las transformaciones estructurales de la economía y la sociedad (Lineamiento 21, p. 10).
- b) La necesidad de incrementar los ingresos en el sector empresarial según la creación de la riqueza y las posibilidades económico-financieras de las empresas, promoviendo la evaluación sistemática de sus resultados de conjunto con el movimiento sindical. (Lineamiento 142, utilizado por el sistema bancario, p. 32).

El objetivo del presente trabajo es diseñar un procedimiento dirigido a la evaluación de la calidad de los servicios bancarios en la Sucursal 7481 de BANDEC; tomando como referente estudios de diversas estrategias asumidas por los países objeto de estudio en materia de sistemas de calidad en la prestación de los servicios, para ser considerados en el diseño a implementar en los bancos cubanos.

DESARROLLO

I. La calidad en el servicio bancario

Un servicio bancario es la actividad que desarrollan las entidades financieras como empresas de servicios; es decir, todas aquellas acciones que se establecen para servir a los clientes de las organizaciones de este tipo (González Aponcio, 2001).

Los bancos, al igual que toda empresa de servicios, deben tener como foco principal al cliente al ser su activo más importante. Estudios realizados han evidenciado que la calidad del servicio es una consideración más relevante para el usuario de servicios bancarios que las tasas o precios de un producto (Fonseca, 2009; Noda, 2004).

El servicio bancario se caracteriza por sufrir rápidos cambios en su ambiente (Jayawardhena, 2004, p. 186), algunos orientados por los avances en las tecnologías de la información y las comunicaciones que cada día juegan un papel más importante y sensible en la relación empresa-cliente y en la adquisición, procesamiento e intercambio de datos dentro de la entidad o con otras organizaciones (Shih y Fang, 2006; Tan y Teo, 2000). En la actualidad, se considera que el banco que se adapte más rápida y funcionalmente a las tecnologías innovadoras, puede adquirir una ventaja competitiva y ganar en eficiencia (Acharya et al., 2008)

Otra de las características del sector bancario en estos momentos es la competitividad. La amplia gama de ofertas de servicios hace que el mercado monetario se mueva constantemente, por lo que la competencia entre entidades bancarias es alta y las exigencias se vuelven cada vez más grandes. Entonces, el logro de la satisfacción del cliente es la clave para lograr establecerse dentro de sus preferencias (Barreiro, Torres, y Lemoine, 2016).

Con base en lo antes mencionado, Uribe, J. (2018) considera que las instituciones financieras, más allá de enfocarse en el mundo digital y el sinnúmero de herramientas que ofrecen en sus agencias y plataformas, deben enfocarse en la experiencia del usuario.

Como ha podido observarse, la calidad del servicio bancario es un fenómeno multidimensional, que abarca más esferas y elementos de los actualmente contemplados por los estudios de la calidad en el sector servicios. Por ello, el análisis de este parámetro permite una

aplicación dual: por una parte su reducción forzada a un solo indicador de percepción de la calidad del servicio global, equivalente a un aspecto unidimensional, y por otra, a la aplicación extensa, con una relación de ítems definitorios del servicio que se estime conveniente por cada entidad y en cada momento concreto y que permita la captación de información concreta y precisa que fundamente el establecimiento de los objetivos de mejora y los objetivos de formación, así como el control de ambos.

Un banco debe diferenciarse por la calidad de sus servicios y por la buena atención que presta a su clientela; para este logro, se requiere tener clientes satisfechos y empleados orientados al mercado. La diferencia entre el éxito y el fracaso está dada por factores como la presencia del recurso humano adecuado y de la tecnología avanzada, el manejo eficiente del riesgo, el fortalecimiento patrimonial y la representación de los mejores directores, gerentes de oficinas y personal en general.

Los clientes actuales son más exigentes y conocen más de finanzas que en el pasado, por lo que pueden cambiar de banco más rápidamente si se sienten desatendidos o defraudados. De ahí la importancia de darles un servicio con calidad, pues un consumidor riguroso no tiene lealtad de marca y es más exigente en materia de facilidades transaccionales y de inversión.

Es por esta razón que dentro de la gestión de cualquier entidad bancaria resulta una tarea prioritaria trazar un conjunto de acciones que ayuden a cumplimentar su objetivo social para así satisfacer las necesidades de los clientes con el mejor de los servicios prestados.

De acuerdo con los propósitos de esta investigación, el autor asume como definición de servicio la establecida en la Norma Cubana ISO 9001: 2015, que lo conceptualiza como “[...] la salida de una organización con al menos una actividad necesariamente llevada a cabo entre la organización y el cliente [...]” (Oficina Nacional de Normalización, 2015, p. 22).

Marrero, A (2017) establece que, para definir un servicio a ofrecer, es necesario realizar una descripción lo más precisa posible que responda a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son los elementos importantes del servicio que se va a prestar, definidos en términos de resultados obtenidos por los clientes?
2. ¿Cómo se espera que esos elementos sean percibidos por el segmento de mercado objetivo?
3. ¿Qué esfuerzos implica lo anterior en términos de cómo el servicio será diseñado, prestado y comercializado?

Para que sea completa, esa descripción debe incluir tres grandes áreas:

1. Descripción técnica preliminar: ¿qué hará el servicio y cómo lo hará? El servicio ha de ser concebido como un conjunto de características y atributos operativos.
2. Descripción de los beneficios: ¿qué generará el servicio como respuesta a las necesidades y deseos de los clientes?
3. Previsión de las expectativas de los clientes: ¿en qué nivel de satisfacción debe situarse el nuevo servicio en función del segmento al que se dirige?

Con base en lo antes mencionado, J. Uribe (2018) considera que las instituciones financieras, más allá de enfocarse en el mundo digital y el sinnúmero de herramientas que ofrecen en sus agencias y plataformas, deben enfocarse en la experiencia del usuario.

Es importante significar que en la búsqueda bibliográfica realizada varios autores cubanos han llamado la atención sobre la relación directa entre el desarrollo próspero y sostenible del país y el fortalecimiento de su sistema bancario (Triana, 2013; Escobedo, 2014; León y Pons, 2014). De igual forma, diversos investigadores han abordado temas relacionados con la actividad bancaria; entre ellos se destacan: Echevarría, Y (2016), González, B. (2016), Imperatori, B. (2016), Rodríguez, P. (2016), Borrás, F. (2017), Borrás, F, J. González y O.Hung (2017), Guillén, J. (2017), Ramos, E. (2017), López, G. (2017) y Marrero, A. (2017). Estas investigaciones se han dirigido fundamentalmente a revelar las principales fortalezas, insuficiencias y vacíos en la gestión de los bancos comerciales.

También existe un número importante de estudios que se han enfocado en el riesgo bancario con investigadores como Borrás, F. y Robaina, A. (2012), Flores, M. (2013), Morales, M. I. (2013) y Cruz, M. A. (2017). Sin embargo, la calidad de los servicios bancarios ha sido una temática poco abordada, a pesar de resultar de vital importancia dentro del sector bancario, pues del número de clientes y del nivel de fidelización que se logre, se establecerá un crecimiento sostenido en la institución.

I.1. Indicadores para la evaluación de la calidad del servicio bancario

Los cambios que se han producido en la economía a nivel mundial han llevado a la banca a alcanzar niveles de competitividad que les permiten ser más eficientes en las prestaciones de sus servicios (Bernal y Amat Salas, 2012). En este sentido, la banca ha institucionalizado el uso de sistemas de medición para evaluar el desarrollo de sus operaciones mediante la aplicación de indicadores financieros como el rendimiento de la entidad, la satisfacción al cliente, los riesgos de los créditos, la eficiencia en el uso de los activos y la liquidez. Todos ellos muestran diferentes rostros de la actividad financiera de la institución y del estado de su quehacer.

Los indicadores financieros han recibido últimamente un fuerte impulso en el sector bancario, hasta el punto de ser reflejados en la información contable y de establecer una nueva forma de recopilar y analizar la información de las instituciones financieras (Brusca, 1997). Esto se debe a que aparecen como una alternativa viable para evaluar la gestión de las entidades bancarias (Biondi, 2012), pues permiten obtener datos que resultan imprescindibles en la evaluación y medición de los resultados, de lo que se deriva un adecuado proceso de toma de decisiones por parte de los directivos y el establecimiento de nuevos indicadores a partir de los cálculos realizados para un proceso de mejora continua. De esta manera, los indicadores pasan a convertirse en un instrumento de gestión que se adapta a las necesidades de la gerencia para obtener datos relevantes sobre la entidad y en una información complementaria para los usuarios en su proceso de evaluación (Balasundaram, 2009).

Los indicadores usados para el análisis financiero son muy diversos y pueden ayudar a medir aspectos tan variados como la liquidez, la rentabilidad la capacidad de pago (Marín et al., 2004). Por ejemplo, en el sector bancario venezolano los grupos de indicadores que destacan están agrupados en: rentabilidad, suficiencia patrimonial, calidad de la cartera de créditos, eficiencia y liquidez.

Dos indicadores resaltan en este grupo: la calidad de la cartera de créditos y la eficiencia. En cuanto a los índices relacionados con el primero, estos son importantes pues permiten medir el riesgo inminente del mayor activo de las empresas financieras y entre sus coeficientes más usados

se encuentra el de "autonomía financiera". Por otra parte, los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución de los gastos no financieros u operativos de la entidad financiera.

Los indicadores financieros apoyan a los directivos, gerentes y al personal técnico en el análisis de la gestión económica y financiera de la organización y en la toma oportuna de las decisiones necesarias. El alcance de los indicadores incluye entre otros aspectos:

- a) la evaluación de la cartera crediticia,
- b) el comportamiento de las tasas efectivas de interés,
- c) la estructura de los costos de operación y financieros,
- d) el nivel de autosuficiencia

Una herramienta esencial, luego del adecuado levantamiento de la información financiera y contable, es el análisis financiero. Este descansa sobre dos pilares fundamentales: el primero supone un conocimiento sustancial del sistema contable y de la información financiera, condición necesaria para usar eficientemente las herramientas del análisis, y el segundo implica el manejo adecuado de la materia del análisis para llegar a conclusiones certeras a partir de las razones financieras obtenidas (Quesada, et al., 2011).

De lo antes expuesto, se puede afirmar que el proceso de análisis de la información financiera mediante el uso de los indicadores permite formular un juicio sobre el estado de la situación económica financiera de la banca en un momento determinado. El conocimiento de la realidad, en su conjunto, pondrá de manifiesto el resultado de la actividad de una entidad bancaria y facilitará, de la mejor manera posible, las estimaciones y predicciones del funcionamiento futuro de la misma.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología de la investigación son operaciones que se utilizan para corroborar una hipótesis o teoría concebida con anterioridad. En un primer momento se estudiaron los referentes nacionales e internacionales para conocer la evolución, características y tendencias relacionadas con la calidad en la prestación de los servicios por parte de los bancos e instituciones financieras, así como lograr un diseño sencillo y adecuado de un procedimiento para la evaluación de la calidad que responda a las características del sector bancario cubano.

Para diagnosticar el estado actual de la calidad en el servicio prestado por la sucursal 7481 de BANDEC radicada en la ciudad de Bayamo, se utilizaron los métodos de observación directa y revisión documental con las técnicas de encuesta y entrevista, muestreos entre otros, se pudo establecerse que, debido al insuficiente conocimiento y aplicación de los principios de gestión de la calidad por parte del colectivo de trabajadores y de sus directivos, existen deficiencias en la actual prestación de servicios como la aglomeración de público, la lentitud en los servicios, etcétera.

Se constató, además, que a pesar de contar con la matriz DAFO para poder definir sus políticas hacia lo interno y externo, son limitadas las soluciones a las deficiencias, así como las acciones para contrarrestar las amenazas y la búsqueda de oportunidades. Esto, naturalmente, restringe las posibilidades de desarrollo e incluso implica la pérdida de clientes, quienes emigran hacia opciones más ventajosas.

Asimismo, resulta poco frecuente el análisis, tanto en los Consejos de Dirección como en las reuniones con los trabajadores, de los resultados alcanzados con respecto a la calidad de los servicios prestados. Este parámetro repercute de manera directa en el cumplimiento de los objetivos de trabajo de la institución y evidencia que estos no se evalúan a través de los indicadores adecuados que permitan medir la eficiencia en la entidad, lo que lastra de forma importante su planeación estratégica.

Finalmente se utilizó el criterio de expertos con el fin de validar el procedimiento para evaluar la calidad del servicio bancario en la Sucursal 7481 de BANDEC.

II. Estado actual de la calidad de los servicios y la situación financiera en la sucursal 7481

La sucursal cuenta con 2 247 clientes, desglosados por segmentos de la siguiente forma: personas jurídicas 285 y naturales 428; insertados al Virtual BANDEC, 151; servicio de tarjetas magnéticas, 25 075 personas naturales; clientes con cuentas de ahorro en sus diferentes modalidades, 26 580 y más de 379 colaboradores.

Han sido aprobados 2 427 financiamientos para la compra de materiales de construcción y/o pago de mano de obra, 266 para trabajadores por cuenta propia, 573 para personas naturales vinculadas al sector agropecuario y se han financiado 52 Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC), 30 Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA) y 24 Cooperativas de Crédito y Servicios (CCS).

Entre los principales servicios que brinda esta sucursal se encuentran:

- a) Apertura y cierre de cuentas en moneda libremente convertible y en moneda nacional asociadas a tarjeta magnética, con la facilidad de que el cliente puede utilizar canales de pago electrónicos; así es innecesaria su presencia en el banco y se evitan las aglomeraciones (cajeros automáticos, Banca Telefónica, Virtual BANDEC, Kiosco, Banca Móvil y pasarelas de pago).
- b) Otorgamiento de créditos a las entidades estatales, a los trabajadores por cuenta propia, a la población y al sector cooperativo y campesino.
- c) Ejecución de caja del presupuesto.
- d) Tramitación de letras de cambio, cartas de créditos locales y factorajes.
- e) Gestión de cobro de documentos.
- f) Recepción de depósitos en efectivo a entidades estatales y particulares en sus cuentas de ahorro.
- g) Pagos de cheques en moneda nacional y en divisas a entidades estatales, personas naturales, así como otras formas de gestión no estatal.
- h) Transferencias de fondos a entidades estatales y particulares dentro del territorio nacional.
- i) Operaciones con carta de autorización del uso de la liquidez (ACL).
- j) Cambio de moneda extranjera y tramitación de canje de CUC por CUP a entidades estatales.
- k) Venta de cheques de gerencia para pagos de trámites migratorios, así como para la compraventa de viviendas y vehículos de motor.

- l) Apertura y cierre de cuentas corrientes en moneda nacional y divisa para personas naturales autorizadas a ejercer el trabajo por cuenta y otras formas de gestión no estatal.
- m) Tramitación de cheques de operaciones mercantiles.
- n) Venta de sellos de timbre.
- o) Pago de tarjetas de créditos y débitos.
- p) Pagos a beneficiarios de ayudas de la Fundación Canaria para la Acción Exterior (FUCAEX) y a los beneficiarios de la ayuda asistencial del gobierno español.
- q) Pago de chequeras a jubilados y asistenciados.
- r) Tramitación de Órdenes de Cobro sin aceptación a las empresas de Acueducto y Alcantarillado, a la Organización Básica Eléctrica y a ETECSA.
- s) La Sucursal 7481 para la prestación de los servicios a los clientes dispone de 10 taquillas de cajeros para operaciones de efectivo, 3 operativos para operaciones de cuentas corrientes y 4 gestores de banca personal.

II.1 Procedimiento para evaluar la calidad de los servicios en la Sucursal 7481 de BANDEC

El procedimiento que se propone a continuación constituye una herramienta para evaluar la calidad de los servicios en la Sucursal 7481 de BANDEC y puede contribuir a actualizar la estrategia de la entidad en materia de la calidad de los servicios y resultados financieros.

Para la elaboración del procedimiento, se tuvieron en cuenta dos objetivos fundamentales:

1. Enfocar los resultados en la calidad de los servicios bancarios que presta la entidad hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos por parte del personal implicado en el proceso.
2. Desarrollar en la entidad un proceso estratégico enfocado a mejorar la gestión de la calidad y la gestión financiera en la entidad.

Este procedimiento se encuentra fundamentalmente orientado a las entidades pertenecientes a BANDEC en la provincia; no obstante, la práctica y la lógica del mismo sugieren que pudiera ser aplicado en otras entidades financieras. Con tal fin, deben tenerse en cuenta las características de cada organización en función de sus procesos y de sus mecanismos de dirección para así realizar las adecuaciones pertinentes.

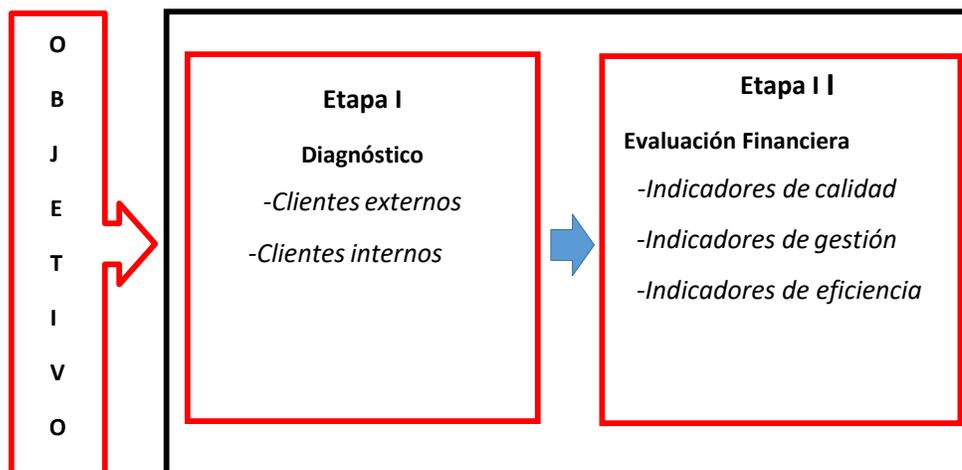
La propuesta se estructura mediante una secuencia lógica de pasos con el propósito de favorecer el proceso de toma de decisiones, con énfasis en la calidad de los servicios. Evidentemente, la aplicación de dicho procedimiento conlleva al establecimiento de acciones que pudieran incorporarse a la planeación operativa y estratégica de la organización.

Asimismo, el procedimiento facilita un proceso de retroalimentación que hace posible identificar e introducir los cambios requeridos por la reformulación estratégica (teniendo en cuenta que es un proceso flexible). Igualmente se encuentra sustentado en la adopción de buenas prácticas como reflejo de un actuar responsable dirigido a mejorar la calidad de los servicios bancarios y en aras de garantizar el desarrollo financiero y crecimiento económico de la entidad.

En la Figura 2 se puede observar, de forma esquemática, el procedimiento propuesto para evaluar la calidad de los servicios en la Sucursal 7481. Consta de dos etapas, las cuales se encuentran articuladas, permitiendo así una evaluación integral de los resultados a partir de su

monitoreo y posibilitando la determinación, de forma oportuna, de las fallas que puedan afectar el proceso para actuar en su solución de manera inmediata.

Figura 1. Propuesta del procedimiento para mejorar la calidad de los servicios en la Sucursal 7481 de BANDEC



Etapa I. Diagnóstico

El objetivo de esta etapa es evaluar la percepción que tienen los clientes externos e internos sobre la calidad del servicio. La planeación resulta un elemento indispensable para poder realizar con éxito y efectividad un diagnóstico situacional. Esta primera etapa es una fotografía analítica de la situación de la empresa u organización en el momento, por lo que requiere de un diseño y programación detallados. Realizar dicho diagnóstico situacional en la Sucursal 7481 constituye el punto de partida hacia el logro de un objetivo superior, puesto que permite producir conocimientos para una toma de decisiones adecuada a la realidad y contextualizada.

Este instrumento posibilita un conocimiento aproximado de las diversas problemáticas de la institución financiera, a partir de la identificación e interpretación de los factores y actores que determinan su situación, de un análisis de sus perspectivas y de la posterior evaluación de las mismas.

Para conseguir resultados confiables, los diagnosticadores deben establecer los métodos y técnicas para la obtención de los datos, diseñar el instrumento adecuado y establecer escalas de medidas que les permitan alcanzar un alto grado de fiabilidad y validez en la información y su análisis, teniendo en cuenta que la sucursal, objeto de estudio, está inmersa en un entorno que condiciona y a la vez ejerce una gran influencia en sus resultados. Con el fin de medir el nivel de calidad de servicio, ha de precisarse el alcance y orientación de cada análisis y proponer posibles técnicas alternativas que faciliten o complementen el cumplimiento del objetivo propuesto.

Principales técnicas a aplicar para el diagnóstico: Encuestas, entrevista, muestreo.

Para este diagnóstico se debe emplear el muestreo no probabilístico pues se persigue incidir en determinados sectores de interés, aunque no se descarta la posibilidad de estudios amplios de corte probabilístico.

Análisis de la cultura de la calidad. La cultura puede entonces favorecer o impedir la calidad del servicio, por lo que es imprescindible que tanto la alta gerencia de la entidad como sus trabajadores conozcan plenamente los aspectos favorables o desfavorables de la cultura organizacional y los valores culturales necesarios en la organización a fin de que puedan promoverlos y reforzarlos mediante un plan de acción. Para ello se establecerá un documento en forma de cuestionario.

Dos tipos de personal en la empresa de servicio tienen influencia directa en las deficiencias y causas de calidad: el personal directivo y el personal que se encuentra en contacto directo con el cliente. Se deben aplicar estos cuestionarios a tres niveles: altos directivos, mandos intermedios y demás empleados.

Una vez hecha esta distinción se debe definir qué es lo que se necesita mejorar, considerando como un elemento vital el conocimiento que tiene el personal para llevar adelante las mejoras de la calidad del servicio requerido por la organización. Se deben aplicar las técnicas diseñadas para diagnosticar la cultura de la calidad arraigada en la organización que incluye la realización de encuestas y entrevistas al personal en las diferentes áreas para la identificación de las principales normas de comportamiento.

Finalmente hay que analizar cada una de las causas de las deficiencias de la calidad en el servicio, detectar los problemas que se presentan y las posibles áreas de mejoras, lo cual constituye el punto de partida para el análisis de posibles alternativas de solución. Conocer y corregir los fallos es muy necesario para que la actitud de los clientes hacia los servicios sea positiva.

Etapas II. Evaluación financiera

El objetivo de esta etapa es medir el impacto financiero a partir de los procesos de mejora establecidos. Se emplearán para ello indicadores financieros, los cuales permitirán medir de forma objetiva el resultado de la mejora continua en materia de calidad del servicio bancario.

Requisitos que deben cumplir los indicadores:

- a) Útil, que sirva realmente para la mejora.
- b) Ligado a los objetivos.
- c) Autoexplicativo.
- d) Sensible, capaz de detectar irregularidades.
- e) Referido a un período de tiempo definido.
- f) No manipulable, concreto. Se parte de datos claramente identificables y fórmulas precisas.
- g) Permiten medir el plazo y la respuesta de la actividad.

A continuación, se proponen los indicadores que medirán el impacto financiero a partir de las mejoras continuas en materia de calidad del servicio bancario.

1. Indicadores de calidad

a) Calidad de la cartera de crédito (Cc)

$$Cc = \frac{\text{Cartera de préstamos vencidos}}{\text{Cartera de préstamos bruta}} * 100$$

Este indicador determina la proporción de la cartera inmovilizada en relación con el total de colocaciones; es decir, permite conocer el porcentaje de la cartera con dificultad de retorno en relación con el total de la cartera crediticia.

b) Suficiencia de la provisión para carteras de créditos (Sp)

$$Sp = \frac{\text{Provisión para Cartera de préstamos}}{\text{Cartera de préstamos vencidos}} * 100$$

Muestra el grado de aceptabilidad de los apartados en relación con la cartera inmovilizada que el banco ha reservado para proteger las colocaciones con problemas de retorno o, en su defecto, la insolvencia de los clientes.

c) Autonomía financiera (Af)

$$Af = \frac{\text{Provisión para Cartera de préstamos}}{\text{Cartera de préstamos bruta}} * 100$$

Este indicador permite conocer la suficiencia de los apartados realizados por el banco para sanear la cartera o cubrir los riesgos por créditos que han sido clasificados internamente de acuerdo con las Normas de Sudeban³.

2. Indicadores de gestión

a) Rendimiento de los Activos (ROA)

$$ROA = \frac{\text{Utilidad Neta del Período}}{\text{Activos Promedio}} \times 100$$

Mide el porcentaje que están rindiendo los activos del banco, por lo que guarda una estrecha relación con el indicador que mide la participación de los activos productivos en el total de activos; esta relación es más directa en aquellas instituciones donde los intereses tienen un peso fundamental en el total de ingresos y gastos, pero es menos decisiva para aquellas instituciones que han diversificado su cartera de productos y han disminuido el peso de los intereses en el total de sus ingresos.

Proporciona información sobre la eficiencia de la institución en términos de la utilización de los recursos disponibles.

En el caso de los bancos, este indicador se puede considerar como: Bajo, entre 0 y 0,3%;

Aceptable, entre 0,4 y 1%;

Muy Bueno, cuando es mayor que el 1%.

Se determina sobre las utilidades anuales antes de impuestos.

Es factible calcular el rendimiento de los activos al nivel de sucursal, estableciendo comparaciones entre las sucursales con líneas de negocio similares.

b) Rendimiento Bruto (Rb)

$$Rb = \frac{\text{Ingresos brutos por intereses}}{\text{Activos productivos promedio}} \times 100$$

Este indicador puede determinarse por tipo de activo, asociándole los ingresos por intereses que genera. Por ejemplo, se puede calcular de forma independiente para los préstamos en moneda libremente convertible y para los otorgados en moneda nacional, y dentro de estos puede subdividirse por los tipos de préstamos más característicos en la oficina como pueden ser los préstamos a empresas estatales, a las UBPC, a las CPA, a los agricultores independientes, etc. El resultado que se obtenga debe guardar relación con las tasas de interés que en promedio se aplican a ese tipo de préstamos, en caso contrario puede indicar una incorrecta aplicación del principio del devengo que debe ser analizada.

Para realizar esta comparación hay que considerar el factor tiempo, es decir, el indicador de relación entre los intereses ganados y los activos productivos deberá analizarse para hacerlo comparable a las tasas de interés activas, para ello el indicador obtenido deberá dividirse por la cantidad de meses transcurridos en el año y multiplicarse por 12.

Mientras más se acerque a la unidad será más favorable.

c) Costo de los recursos (C)

$$C = \frac{\text{Gastos brutos en intereses}}{\text{Pasivos con costo (promedio)}} \times 100$$

Mide el costo en que incurre la institución por la utilización de los recursos captados de terceros y puede calcularse en todos los niveles del banco.

d) Margen de intermediación financiera (Spread)⁴ (Mif)

$$\text{Mif} = \text{Rendimiento Bruto} - \text{Costo de los recursos}$$

Es la diferencia entre los dos indicadores anteriores, expresa el margen diferencial entre la tasa de interés ganada por los préstamos y otras inversiones financieras y el costo de los fondos utilizados. Puede calcularse en todos los niveles del banco.

Mientras menor sea este indicador, será más barata la mezcla de los recursos utilizados para financiar operaciones activas.

e) Relación entre los intereses pagados y los intereses ganados (Ri)

$$Ri = \frac{\text{Intereses pagados}}{\text{Intereses ganados}}$$

La principal fuente de ingresos del banco son los intereses que cobra por los préstamos que otorga y los que obtiene por las inversiones en valores realizadas; pero para obtener los fondos necesarios, un banco, en la mayoría de los casos, debe pagar intereses a los depositantes y a otros bancos de quienes ha obtenido los fondos.

Si se dividen los intereses pagados entre los intereses ganados, el resultado se puede expresar como cuántos centavos de interés hubo que pagar por cada peso de interés ganado.

3. Indicador de eficiencia

$$\text{Eficiencia del activo (Ef)} \text{ Ef} = \frac{\text{Gastos Operativos}}{\text{Activo total promedio}} * 100$$

Mide la eficiencia de la gerencia, relacionando los gastos operativos respecto al activo productivo de que dispone la entidad.

II.2 Valoración, mediante la aplicación del criterio de expertos, del procedimiento para evaluar la calidad del servicio bancario en la Sucursal 7481 BANDEC

El criterio de expertos fue la técnica escogida con el fin de validar el procedimiento para evaluar la calidad del servicio bancario en la Sucursal 7481 de BANDEC. El primer paso fue la selección de los especialistas que poseyeran un grado adecuado de conocimientos. Para ello se establecieron un conjunto de requisitos que se delinearán a continuación:

- a) Ser graduado de nivel superior.
- b) Experiencia profesional de más de 5 años en la actividad bancaria

Del total de especialistas evaluados, provenientes de varias entidades afines, solo 12 cumplieron con los parámetros establecidos y poseen un coeficiente de competencia alto. Tienen como promedio de experiencia en la actividad bancaria 25 años y de ellos el 100 % son universitarios y el 41.6% poseen grados científicos.

El grado de concordancia entre los expertos fue evaluado mediante una prueba de hipótesis de asociación a través del coeficiente de concordancia de Kendall (W de Kendall), el cual se calculó con la opción de pruebas no paramétricas en el paquete estadístico SPSS 20, específicamente en pruebas para muestras relacionadas. La hipótesis de concordancia también se verificó evaluando solamente el grado de significación de la siguiente forma:

Ho: $\alpha > 0,05$. No existe concordancia entre los expertos.

H1: $\alpha \leq 0,05$. Existe concordancia entre los expertos.

Tabla 2. Resultados de la aplicación del paquete estadístico SPSS 20.

N	12
W de Kendall	.162
Chi-cuadrado	21.436
GI	11
Sig. asintótica	.029
Coeficiente de concordancia de Kendall	

Como puede observarse en la tabla anterior, los resultados de la evaluación de la concordancia entre los expertos, a través de la prueba de Kendall, manifiestan que existe un alto grado de acuerdo entre estos; es decir, hay correspondencia, por lo que se rechaza la hipótesis nula de la ausencia de concordancia y se acepta la hipótesis alternativa (ver Tabla 2).

Todo lo antes expuesto demuestra que el procedimiento propuesto debe conducir al logro de una gestión eficaz, eficiente y oportuna de la calidad en los servicios bancarios, sustentada en una visión participativa donde la presentación de los resultados ante los decisores garantizará el control de las metas de la organización, de sus políticas y estrategias. Asimismo, el procedimiento proporcionará información relevante respecto a los resultados alcanzados, permitiéndole a la entidad conformar sus decisiones de forma integral y minimizar los riesgos tanto internos como externos que puedan afectar la calidad del servicio.

Aspectos generales del procedimiento

A partir de lo expuesto en el capítulo II sobre la lógica del procedimiento propuesto, es importante destacar que el mismo tiene como objetivo convertirse en un instrumento de trabajo y posee tres características que le resultan taxativas:

1. Ser flexible; es decir, se puede modificar en dependencia de los cambios tanto macro como microeconómicos que puedan ocurrir, lo cual contribuye a la sostenibilidad de la entidad.
2. Ofrecer información precisa y suficiente como apoyo al proceso de toma de decisiones correctas.
3. Impactar en los resultados financieros de la entidad a partir de agregar valor a las actividades que se desarrollan en esta.

La concepción del procedimiento para evaluar la calidad del servicio bancario en la entidad objeto de estudio tiene en cuenta los marcos regulatorios vigentes, lo que se ve reflejado de forma particular en cada uno de sus pasos. El enfoque que propone es integrador y su basamento práctico se sustenta en mantener los controles necesarios para garantizar los adecuados niveles de economía y efectividad en la entidad, lo cual apoya el logro de los objetivos estratégicos trazados por la misma.

Etapa I. Diagnóstico

Entre los instrumentos aplicados para diagnosticar las principales deficiencias en el buen desempeño en el servicio con el fin de lograr una calidad eficiente en la Sucursal 7481 de

BANDEC, estuvieron las entrevistas a directivos y trabajadores, la encuesta a clientes internos: empleados y clientes externos, y la observación directa.

El muestreo realizado fue intencional. En la dirección de procesos (alta e intermedia) se entrevistaron a los ocho implicados, para un 100% y de los 52 empleados de base, a 22 para un 42%. En ambos casos se debían respetar los criterios de más de 5 años de experiencia, de haber rotado por los diferentes servicios de la institución y de haber ostentado alguna responsabilidad en su puesto de trabajo.

Además, se les aplicó la encuesta a 30 empleados (50%) que respondieron a los requisitos de tener más de 3 años en la prestación de servicios y de haber rotado por distintas áreas. Asimismo, se encuestaron 150 clientes externos que respondieron al requisito de tener más de 2 años de relaciones estables con la entidad. Debe señalarse que esta sucursal prestó servicios, en el primer semestre del 2020, a 48

112 clientes externos: 1 543 lo hicieron como personas naturales y 13 546 como personas jurídicas. En el periodo también se realizaron 91 928 operaciones, de ellas en MLC 18 503 a través del "Virtual BANDEC" (BANDEC, 2020).

La observación directa se realizó durante una semana a los servicios de salón de la sucursal y durante un mes a los trabajadores y directivos del centro. En la misma se observaron dos Consejo de Dirección, cuatro comités de crédito y varias actividades de intercambio entre la administración y los trabajadores, una actividad de capacitación, así como los servicios de caja y las respuestas de la población al servicio brindado por la entidad.

Fueron revisadas, también, las actas de los consejos de Dirección, las quejas y sugerencias de la población en el buzón destinado a ese fin y los documentos rectores de la entidad.

Resultados de las encuestas a clientes internos y externos. Valoración crítica de la calidad de los servicios bancarios

A través de las encuestas a clientes internos y externos, se pudo definir que existen fuerzas que estimulan la detección de las deficiencias en los servicios de la entidad; estas fuerzas son internas y externas:

Fuerzas externas:

- ✓ Exigencias de los clientes.
- ✓ Competencias.

Fuerzas internas:

- ✓ Deficiencias en los servicios prestados.
- ✓ Falta de compromiso de la dirección con la calidad de servicio.

Ante la satisfacción manifestada por los miembros de la organización en 2019 con el estado de la misma y la ausencia en la percepción de la necesidad de introducir mejoras, se volvió relevante reunir información sobre cada una de las fuerzas antes mencionadas y contrastarla con las metas que la entidad tendría que haber alcanzado, es decir, comparar los logros reales con los deseados.

Este contraste comenzó a crear la motivación necesaria para el mejoramiento continuo de la calidad.

Con ese fin se hizo necesario valorar la motivación de la alta dirección en el mejoramiento de su desempeño, ya que el cambio de la cultura de la calidad debe provenir de los miembros de la organización y del liderazgo de la alta gerencia; este proceso es vital para el éxito de la investigación.

Las encuestas aplicadas estuvieron orientadas a determinar:

1. Grado de conocimiento que poseen los clientes sobre los servicios que se prestan en la Sucursal 7481 de BANDEC.
2. Grado de profesionalidad de los empleados.
3. Apreciación de los clientes sobre la calidad del servicio.
4. Apreciación de los clientes sobre el servicio de caja específicamente.

También se les incluyó a ambas encuestas una pregunta destinada al proceso de mejora continua desde la perspectiva del consumidor. Este instrumento fue aplicado en el primer semestre de 2019.

Fueron encuestados 180 clientes entre internos y externos. Se dividieron en 30 empleados que respondieron a los requisitos de más de 3 años en la prestación de servicios y de haber rotado por distintas áreas, y 150 clientes externos que respondieron al requisito de tener un mínimo de 2 años de relaciones estables con la institución. A estos últimos se les mostró una selección de la cartera de servicios de BANDEC.

A continuación, se establecen los parámetros para evaluar las preguntas y se realiza el análisis de los resultados:

1. Conocimiento que posee el cliente sobre los servicios prestados.

Se denota un alto resultado cuando es mayor que el 60%.

Se denota un bajo resultado cuando es menor e igual que el 60%.

Tabla 3. Resultados del grado de conocimiento del cliente sobre los servicios que presta la Sucursal 7481.

	%
Apertura de cuentas en tarjetas magnéticas.	
Pago de transferencias bancarias.	76.4 %
Recepción de depósito en efectivo a entidades estatales y particulares en sus cuentas de ahorro.	74.5 %
Cambio de moneda extranjera.	65.2 %
Otorgamiento de créditos a las entidades estatales y particulares en sus cuentas de ahorro.	51.0 %
Venta de sellos timbre	43.4 %
Pago de cheques a canarios y estudiantes universitarios angolanos.	24.5 %

Los servicios más conocidos son los cuatro primeros que muestran un alto resultado. El bajo resultado que se reporta en el resto de los servicios indica que la Sucursal aún no ha incluido las necesidades y expectativas de los clientes y, por tanto, presenta limitaciones en la gestión de sus relaciones.

En el gráfico de barra que a continuación se presenta, se puede observar la representación de la información antes expuesta.

2. Grado de profesionalidad de los empleados.

- a) Se denota seguridad cuando el resultado es mayor que 50%.
- b) Se denota inseguridad cuando el resultado es menor e igual que 50%.

Acerca del modo en que los empleados reaccionan ante la solicitud de un servicio, se obtuvieron como respuestas predominantes las siguientes:

- a) El 46,6 % (14) confiesa que a veces envía al cliente con otra persona más experta en la materia.
- b) El 30 % (9) expresa que a veces se siente tenso.
- c) El 16,6 % (5) reconoce que a veces debe detenerse a pensar para estar seguro de lo que debe hacer.
- d) El 6,6 % (2) dice que a veces el cliente debe repetirle sus palabras.

Este resultado denota la inseguridad en los empleados en relación con su quehacer, generada por su insuficiente preparación profesional y motivada por la falta de capacitación. Teniendo en cuenta que en todos los ítems los resultados se encuentran por debajo del parámetro establecido, se llega a la conclusión que se deben realizar actividades de capacitación basadas en las necesidades de sus trabajadores y en el estudio del *Manual de instrucciones y procedimientos del Banco Central de Cuba* (Oficina Central de BANDEC, 2020).

3. Apreciación de los clientes sobre la calidad del servicio.

- a) Se denota un resultado apropiado para la calidad de los servicios cuando es mayor e igual que 92% (según los objetivos de trabajo para 2020).

A continuación, se expone la frecuencia en que los clientes consideran que estas características están presentes en la sucursal (expresada en % de clientes):

Tabla 4. Resultados de la apreciación de los clientes sobre la calidad del servicio.

Apreciación del cliente	Excelente	Bueno	Malo
Cortesía y buen trato	62.6 %	22 %	15.3 %
Agilidad del servicio	40.0 %	25.5 %	35.5%
Privacidad	94.1 %	7.4 %	-

El por ciento de clientes que refiere encontrar una excelente cortesía es considerado inaceptable teniendo en cuenta que el resultado se encuentra muy por debajo del parámetro establecido como referente de calidad para la sucursal.

Por otra parte, la privacidad es evaluada de forma general como excelente por el mayor número de los clientes, mientras que la agilidad del servicio se ve afectada gravemente como lo demuestran los resultados. Esto indica que la percepción de los consumidores del servicio es que el actuar de los trabajadores dista de las exigencias de una institución bancaria.

4. Nivel de evaluación de los clientes sobre el servicio de caja.

Por ser los cajeros los que mantienen un contacto más frecuente y directo con los clientes, se centra la atención en la encuesta al servicio de caja, el cual es calificado de la siguiente manera:

Excelente	24.6 %
Bueno	43.3 %
Regular	29.3 %
Deficiente	4.0 %

Estos resultados ratifican las deficiencias de la entidad en relación con la calidad de los servicios y enfocan al servicio de caja como una de las áreas de falla ya que, aunque la mayor cantidad de encuestados calificó de bueno dicho servicio, un 33,3 % lo evalúa entre regular y malo. Esto no resulta lo esperado porque los parámetros necesitados por la Sucursal 7481 exigen un servicio de caja (el más conocidos y frecuente) con una calidad representada por el 100% de excelencia de acuerdo a la cantidad de personas encuestadas.

A modo de resumen y teniendo en cuenta los resultados antes expuestos en los cuatro aspectos evaluados, puede concluirse que en el primer semestre de 2019 existieron deficiencias que afectaron la calidad de los servicios bancarios en la sucursal analizada, lo que demostró la necesidad de establecer un grupo de medidas correctivas para lograr la estabilidad y sostenibilidad de la entidad.

Resultado del análisis de la cultura de la calidad

Para conocer la cultura de los trabajadores en materia de calidad, se aplicó la encuesta en la Sucursal 7481, distribuidas estas en: nivel estratégico (alta dirección), nivel táctico (mandos intermedios) y nivel operativo (empleados). Para el desarrollo de la misma se tuvieron en cuenta el Área de Dirección, la Comercial y la de Contabilidad, donde se localiza la máxima dirección de la entidad y las áreas reguladoras de todos los procesos que se llevan a cabo.

Como son pocos los cuadros en la alta dirección y los mandos intermedios, se les aplicó a todos la encuesta. Para los empleados, como son la mayoría, se calculó el tamaño de la muestra (n) para un nivel de confianza de 95% y un error máximo permisible del 5% a partir de una población finita de 52 trabajadores. El tamaño establecido de la muestra fue de 35 empleados. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Nivel estratégico: en la alta dirección fueron encuestados 4 trabajadores y pudieron establecerse dificultades en los siguientes valores y hábitos de la cultura actual:

- a) 3 de ellos expresaron que solo a veces se potencia el trabajo en grupo y la participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones.
- b) 4 afirmaron que muchas veces no se reconoce a los empleados por su buen desempeño.
- c) 3 expresaron la falta de trabajo sobre la base para prevenir los errores.
- d)
- e) 3 consideran que existe una falta de iniciativa del personal para el mejoramiento continuo de la calidad.

Nivel táctico: fueron encuestados 4 directivos, para un 100% y se establecieron las dificultades en los valores y hábitos de la cultura actual en:

- a) 4 de los mandos intermedios no consideran que siempre existe buena comunicación entre los integrantes de la dirección y las distintas áreas o departamento de la organización.
- b) 2 de ellos expresan que pocas veces tienen posibilidades de progreso profesional en la empresa y 2 afirman que no se brinda esa posibilidad.
- c) 3 afirman que no siempre hay un sistema efectivo para la rápida detección de los problemas potenciales de la calidad, y uno expresa que no existe tal sistema.
- d) 3 consideran que falta tener más en cuenta las opiniones de los trabajadores y 1 afirma que no son tenidas en cuenta.

Nivel operativo: de los 52 trabajadores, fueron encuestados 35, para un 67%. Hay dificultad en los siguientes valores y hábitos de la cultura actual:

- a) El 68.5 % (24) expresa que se toma poco en cuenta su opinión en la planificación de las actividades a realizar en el puesto de trabajo y el 11.4% (4) afirma que su opinión no se tiene en cuenta.
- b) El 57.1 % (20) afirma que en su área de trabajo no siempre se estimula la actividad grupal para la generación de ideas con vistas a la mejora continua y el 20 % (7) afirma que el trabajo en grupo no es estimulado.
- c) El 54.3% (19) plantea que pocas veces a la dirección le preocupa el desarrollo intelectual de los trabajadores y el 25.7 (9) % afirma que no les preocupa en absoluto.
- d) El 40 % (14) expresa que no siempre pueden hacer las cosas bien en su área de trabajo para el logro de la calidad y el 14.3 % (5) afirma que simplemente no puede hacer las cosas bien.

De esto se infiere que en el 1er semestre de 2019 existía en la sucursal una débil cultura orientada hacia la calidad, haciéndose necesario el inicio de un proceso de cambio en esa dirección. De esa forma, se logrará una actitud favorable ante el trabajo y se desarrollarán valores, hábitos y otros aspectos necesarios para el ejercicio de un servicio de calidad en la entidad.

Resultados de la entrevista, la observación y de la revisión documental

A través de la revisión documental y la observación directa realizada en la entidad, pudo detectarse que en el primer semestre de 2019 era insuficiente el conocimiento del colectivo de trabajadores y de los directivos de la sucursal 7481 de BANDEC sobre la aplicación de los principios de gestión de la calidad y sus aportes al proceso de dirección. Asimismo, resultaba poco frecuente el análisis de los resultados alcanzados con respecto a la calidad de los servicios, lo cual repercutía de manera directa en el trabajo de la institución. Esto se evidenció fundamentalmente en los intercambios de la alta dirección con los trabajadores, en las actividades de capacitación y en las actas de los Consejos de Dirección. En los servicios prestados en el salón, pudieron constarse las deficiencias en cuanto a la agilidad en los trámites y a la cortesía, constituyéndose muchas veces en una afectación proporcional. Sobre estos dos aspectos también giran la mayoría de las sugerencias y quejas del buzón (87%).

Se constató, además, que a pesar de contar con la matriz DAFO para poder definir sus políticas hacia lo interno y externo, eran limitadas las soluciones a las deficiencias, las acciones para contrarrestar las amenazas y la búsqueda de oportunidades; esto, naturalmente, restringía las posibilidades de desarrollo e incluso implicaba la pérdida de clientes, quienes migraban hacia opciones más ventajosas.

Otra de las cuestiones observadas que ralentiza el servicio de la Oficina, son las limitaciones informáticas. Como un primer factor condicionante se encuentra el desconocimiento, por parte de algunos clientes externos, del servicio que se brinda en el salón del kiosco o del Virtual BANDEC y en muchos casos también se desconocen las vías de acceso. A pesar de que en el salón se ubicaron dos máquinas para facilitar la conexión de los clientes, no se promueven estos servicios lo suficiente y en ocasiones la conexión se deshabilita.

Por su parte, la Oficina de Trámites del Almirante que se concibió con el ánimo de acercar los servicios a las bases productivas de la zona donde se ubica la sucursal, no es atendida por el área comercial y no dispone de medios informáticos adecuados para hacer un mejor trabajo.

En relación con la infraestructura, es deficiente respaldo eléctrico del servidor, el cual provoca interrupciones al servicio, cuando se producen interrupciones momentáneas en la red eléctrica, con relativa frecuencia. Esto en muchos casos provoca irritaciones y ralentiza la prestación de los servicios.

Después de la aplicación de los instrumentos para el diagnóstico, se resumen a continuación las principales deficiencias detectadas en la organización y que afectan la calidad del servicio brindado; estas son:

1. Formación de una débil cultura orientada hacia la calidad en la entidad.
2. Deficiente atención al cliente en la prestación del servicio.
3. Limitaciones informáticas que ralentizan la prestación de servicios.

Etapas II. Evaluación financiera

Después de aplicado el plan de mejoras, se evaluaron los resultados financieros del primer semestre de 2020, en comparación con los de la misma etapa en 2019 para, sobre la base del cálculo e interpretación de los indicadores propuestos, valorar la calidad de los servicios. Se tomó para ello

la información correspondiente a los años 2019 y 2020 del Estado de Resultado y su análisis arrojó una evidente mejoría, cuestión que se describe a continuación:

1. Indicadores calidad

a) Calidad de la cartera de crédito (Cc)

Este indicador muestra que en el 2020 el 7.8 % de la cartera de préstamos de la sucursal 7481 presenta dificultades de recuperación, incrementándose en un 4.3 % con respecto a igual periodo del 2019. Es preciso señalar que la pandemia tiene un fuerte impacto en estos resultados. El crecimiento del vencido en casi 20 millones, es un reflejo de la aprobación de solicitudes de préstamos sin el rigor debido o sin el correcto análisis de riesgo realizadas en años anteriores.

Tabla 6. Calidad de la cartera de crédito.

Indicador	UM	2019	2020	Variación	
				UM	%
Cartera de préstamos vencidos	MP	21'941.9	41'445.2	19'503.3	88.8
Cartera de préstamos bruta	MP	626'459.9	532'509.1	-93'950.8	14.9
Calidad de la cartera	%	3.5	7.8	4.3	

b) Suficiencia de la provisión para carteras de créditos (Sp)

En junio del 2020 la sucursal tenía inmovilizado en provisiones para proteger las colocaciones con problemas de retorno o insolvencia de los clientes (préstamos vencidos), un total de 91.6 millones de pesos, superior a 2019 en 2.2 millones. Esto se encuentra motivado por el incremento en 19.5 millones de pesos en vencido. Como se aprecia existen más de 50 millones de pesos inmovilizados por provisiones, en comparación con el saldo de préstamos vencidos, lo cual obedece a que se ha incrementado la percepción de riesgo y ello conlleva al incremento de las provisiones.

Tabla 7. Calidad de la cartera de crédito.

Indicador	UM	2019	2020	Variación	
				UM	%
Provisión de la cartera	MP	89'474.2	91'688.0	2'213.8	2.4
Cartera de préstamos vencidos	MP	21'941.9	41'445.2	19'503.3	88.8
Suficiencia de la provisión para la cartera de préstamos	%	407.7	221.2	-186.5	

Fuente de elaboración: Estado de Resultado.

c) Autonomía financiera (Af)

La autonomía financiera de la sucursal resultó ser del 17.2 % en el 2020, superior en 2.9 % al compararlo con junio del 2019. La oficina apartó 91.7 millones de pesos, 2.2 millones de pesos más que en igual período del 2019, para sanear o cubrir el riesgo por créditos que han clasificado internamente de acuerdo a las normas de Sudeban. El incremento de los préstamos en vencido

eleva inevitablemente el criterio de riesgo de los clientes de la sucursal y, por consiguiente, deben incrementarse las provisiones; de ahí que al compararlo con 2019, haya 2.2 millones más de provisiones, aunque todo sea el resultado de préstamos otorgados en periodos anteriores.

Tabla 8. Autonomía financiera.

Indicador	UM	2019	2020	Variación	
				UM	%
Provisión de la cartera	MP	89'474.2	91'688.0	2'213.8	2.4
Cartera de préstamos bruta	MP	626'459.9	532'509.1	-93'950.8	14.9
Autonomía financiera	%	14.3	17.2	2.9	

Fuente de elaboración: Estado de Resultado.

2. Indicadores de gestión

a) Rendimiento de los Activos (ROA)

A partir del análisis de esta información presentada en la tabla 9, se puede decir que el rendimiento de los activos, al cierre junio del 2020, es bueno, aumentando en más de un 1 % con respecto a igual período del año anterior. La utilidad aumenta en 1.8 millones con relación a junio 2019. Los activos totales promedio disminuyen principalmente por el decrecimiento de la cartera de préstamos y la cancelación de créditos presupuestarios (rotatorios y emergentes) y fideicomisos vinculados a las intensas sequías en sector cooperativo y campesino, por acuerdo del Ministerio de Finanzas y Precios y el BCC.

El incremento en la calidad del servicio en el área comercial contribuyó a un sensible crecimiento del rendimiento de los activos, de ahí que se produzca un mayor aprovechamiento de una cartera que se contrae por las afectaciones en la economía del país. Los préstamos no redituables lograron cobrarse o renegociarse en feliz término, lo que redujo esa parte de la cartera que no tributa a los ingresos por intereses (ver tabla 9).

Tabla 9. Rendimiento de los activos.

Indicador	UM	2019	2020	Variación	
				UM	%
Utilidad	MP	34'459.5	36'280.5	1'820.9	5.3
Activos totales al inicio	MP	628'083.6	581'040.6	-47'043.0	-7.5
Activos totales al final	MP	719'027.4	589'082.2	-129'945,2	-18.2
Activos totales promedio	MP	673'555,5	585'061,4	-88'494,1	-13.1
Rendimiento de los activos	%	5.1	6.2	1.1	

Fuente de elaboración: Estado de Resultado.

b) Rendimiento bruto

Mediante Circular 1 del 2019 de la Dirección de Tesorería del BCC, fueron modificadas las tasas de interés en el sistema bancario. Debido a esto fueron beneficiados con tasas más atractivas

los sectores estratégicos para la economía cubana definidos en el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social 2030:

1. Turismo.
2. Industria biotecnológica y farmacéutica.
3. Sector electro energético.
4. Construcción.
5. Producción agropecuaria.
6. Industria alimentaria, con énfasis en la integración de la industria con el sector primario agropecuario y la elevación del valor agregado de los productos alimenticios.
7. Agroindustria azucarera y de sus derivados, con énfasis en la reconversión energética.
8. Industria ligera, en lo fundamental dirigida a satisfacer las demandas de la población en el mercado interno, incluyendo el turismo.

Los sectores que impactan en la cartera de la Sucursal 7481 son la producción agropecuaria, la agroindustria azucarera y, en menor medida, la construcción. Por ello, la disminución de la tasa no impactó en los ingresos brutos por intereses, los que crecieron aunque de manera discreta en un 0.7 %, al compararlo con igual período del año anterior. La pandemia fue la principal causa de que los activos productivos promedio sufrieran el decrecimiento, pues el país se vio obligado a detener una serie de actividades e inversiones que afectaron al sistema bancario en general (ver tabla 10).

Tabla 10. Rendimiento bruto.

Indicador	UM	2019	2020	Variación	
				UM	%
Ingresos brutos en intereses	MP	14 978,6	15 083,1	104,5	0.7
Activos productivos al inicio del período	MP	571 946,9	537 318,4	-34 628,5	6.0
Activos productivos al final del período	MP	640 687,9	497 921,1	-142 766,8	22.2
Activos productivos promedio	MP	606 317,4	517 619,7	-88 697,7	14.6
Rendimiento Bruto	%	2.5	2.9	0.4	

Fuente de elaboración: Estado de Resultado.

La sucursal experimenta, además, un decrecimiento paulatino de la cartera en el sector TCP, lo cual está relacionado con la baja calidad de los primeros créditos y es provocado por un análisis de riesgo deficiente, que hoy mantiene un alto nivel de préstamos vencidos. Debido a esto, se han formulado mayores exigencias para que los prestatarios accedan a nuevos financiamientos, lo que se refleja en la tabla 11.

Tabla 11. Cartera de préstamos TCP.

Periodo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Cartera TCP(MP)	2.636,50	2.492,30	2.224,70	2.167,80	2.116,90	2.064,10

Fuente de elaboración Centro Informativo.

A pesar del decrecimiento que se observa en la cartera, el accionar en la mejora provocó que la sucursal se concentrara en clientes cuyas tasas de interés ofrecen mayores rendimientos, como son los préstamos para la compra de materiales de la construcción, los factorajes a empresas del sector del comercio con proveedores, etcétera.

En el siguiente gráfico se ilustra cómo la sucursal ha ido decreciendo esta cartera con el paso de los meses, al no otorgar nuevos financiamientos e ir cobrando una parte de los ya otorgados.

c) Costo de los recursos (C)

En el periodo que se analiza, el costo de los recursos es del 1.4 %, aspecto que disminuye respecto a igual periodo del año anterior en un 0.1 %. Independientemente a que se aprecia un incremento en el saldo de pasivos de la población, es significativamente superior el pasivo que se coloca en cuentas de ahorro a la vista, cuya tasa de interés es la más baja, lo que atenúa el efecto del incremento de la captación de pasivos de la población de 17.1 millones de pesos. Este indicador ofrece una medida de que la sucursal logró captar más pasivos y, por ende, tener mayor aceptación por parte de los clientes que depositan los ahorros en sus oficinas. La mayor tendencia radica en el ahorro a la vista, sobre todo en cuentas asociadas a tarjetas magnéticas.

Existe un indicador en el sistema bancario que se llama brecha entre activos y pasivos que esta sucursal tiene en deterioro, al poseer la mayor cartera de préstamos de la provincia y tener respaldada con pasivos solo el 42 % de esta. El resto es preciso balancearlo a nivel de Oficina Central en el mercado interbancario.

Esta es la razón por la cual la oficina debe ir en tendencia creciente al aumento el costo de sus recursos, al verse obligada a captar más pasivos de la población y, por consiguiente, a pagar más intereses por esta causa. Aunque cuando se mide dicho impacto a nivel de institución, es este pasivo mucho más barato que el que se ofrece en el mercado interbancario.

Se ha llegado a un nivel alto, aunque insuficiente, en la promoción de los productos de tarjeta magnética (tal como lo reflejan las encuestas aplicadas). Durante la COVID 19 el país estimuló el comercio electrónico y las compras virtuales que implican descuentos sobre las compras de hasta un 8 %, vía de mantener un pasivo de menos costo. Las insuficientes ofertas de los mercados virtuales han provocado inestabilidad en los saldos de la tarjeta magnética (ver tabla 12).

Tabla 12. Costo de los recursos.

Indicador	UM	2019	2020	Variación	
				UM	%
Gastos brutos en intereses	MP	719.2	877.5	158,3	22.0
Pasivos con costo al inicio del período	MP	42'971.9	56'684.0	13'712,1	31.9
Pasivos con costo al final del período	MP	49'998.8	70'564.0	20'565,2	41.1
Pasivos con costo promedio	MP	46'485,3	63'624.0	17'138,7	36.8
Costo de los recursos	%	1.5	1.4	-0.1	

Fuente de elaboración: Estado de Resultado.

d) Margen de intermediación financiera (Spread) (Mif)

El hecho de que la oficina cubra con sus pasivos solo el 42 % de la cartera de préstamos y que el resto del pasivo necesario para su sostenibilidad se capte en la tesorería a nivel de Oficina Central, provoca que sea el nivel central el que asuma el gasto por intereses que dicha operación genera. Es por ello que, bajo estas circunstancias, resulta este indicador favorable para la sucursal, al existir un margen diferencial entre la tasa de interés ganada por los préstamos, las otras inversiones financieras y el costo de los fondos utilizados de un 2.8 %. Sin embargo, a nivel de institución resulta desfavorable, pues obliga a la entidad a recurrir a un mercado más convulso, con préstamos a corto plazo y tasas de interés más elevadas.

Tabla 13. Margen de intermediación financiera.

Indicador	UM	2019	2020	Variación	
Rendimiento bruto	%	3,6	4,2	0.6	
Costo de los recursos	%	1.5	1.4	0.1	
MIF	%	2.1	2.8	0.7	

Fuente de elaboración: Estado de Resultado.

e) Relación entre los intereses pagados y los intereses ganados (Ig)

La sucursal 7481, al cerrar el primer semestre del 2020, paga 6 centavos por cada peso de interés que cobra por los préstamos otorgados. No obstante, se aprecia un ligero incremento de 1 centavo, al compararlo con igual periodo del año 2019. El objetivo de disminuir la brecha entre activos (préstamos) y pasivos aún no se cumple; sin embargo, esto no afecta las finanzas de la sucursal pues a nivel institucional el déficit de la entidad está cubierto por la Oficina Central.

Al mejorar el conocimiento de los clientes sobre el servicio de Banca Personal, se produjo una mayor captación de pasivo como se establece en la tabla 14.

Tabla 14. Relación entre los intereses pagados y los intereses ganados.

Indicador	UM	2019	2020	Variación	
				UM	%
Intereses pagados	MP	719,2	877,5	158,3	22.1
Intereses ganados	MP	14'978,6	15'083,0	104,4	0.6
Relación entre los intereses pagados y ganados	Pesos	0.05	0.06	0.01	

Fuente de elaboración: Estado de Resultado.

3. Indicador de eficiencia

a) Eficiencia del activo (Ef)

Cuando medimos la eficiencia del activo en la oficina, esta experimenta variación positiva de 0.07 %, toda vez que decrecen los activos totales promedio, al tiempo que los gastos operativos solo se incrementan en un 15.4%. En cifras, mientras que los activos totales decrecieron en 88.4 millones, los gastos operativos solo incrementaron en 219.9 miles de pesos (tabla 15).

Tabla 15. Eficiencia del activo.

Indicador	UM	2019	2020	Variación	
				UM	%
Gastos Operativos	MP	1'427,0	1'646,9	219,9	15.4
Activos totales al inicio	MP	628'083,6	581'040,6	-47'043,0	-7.5
Activos totales al final	MP	719'027,4	589'082,2	-129'945,2	-18.2
Activos totales promedio	MP	673'555,5	585'061,4	-88'494,1	-13.1
Eficiencia del activo	%	0.21	0.28	0.07	

Fuente de elaboración: Estado de Resultado.

III, VALORACIÓN GENERAL

Estos indicadores demuestran que la oficina tiene muchas cuestiones en las que trabajar para elevar la calidad del servicio, la cual continúa siendo insuficiente, por lo que se requiere una mayor atención sobre ciertos elementos claves. Como se explicitó en los instrumentos aplicados, el nivel de conocimiento de los clientes sobre los servicios responde a la categoría de alto; sin embargo, la observación ha demostrado que aún es insuficiente la información que tienen los clientes sobre los productos.

Otro de los problemas establecidos radica en las serias limitaciones en el grado de profesionalidad de los empleados y en su preparación para ocupar puestos claves de liderazgo. La formación continua, siendo general y no existe un plan en base a las necesidades de aprendizaje y servicio.

Asimismo, los clientes tienen una baja percepción de la calidad del servicio. Durante los últimos meses, debido a diversos factores que han exigido un incremento en la atención al personal, se aprecian fuertes aglomeraciones de clientes, lo que ha motivado demoras e irritación, cuestiones que atentan contra la calidad. Esto constituye una debilidad ante la competencia, decidida a captar clientes que buscan mejores beneficios. La oficina tiene que arriesgar más en sectores emergentes de la economía, de manera que se les pueda ofertar un mayor acceso a financiamientos a trabajadores por cuenta propia, al sector cooperativo y campesino y a las Cooperativas no Agropecuarias. Esto es fundamental en la apertura hacia nuevas oportunidades.

CONCLUSIONES

La revisión de la bibliografía permitió confirmar que la calidad de los servicios bancarios cubanos es una necesidad para la satisfacción de sus clientes y su evaluación contribuye a incrementar los resultados financieros y, por ende, la eficiencia dentro de estas organizaciones.

A partir de los instrumentos empleados para el diagnóstico, se pudo constatar que existen dificultades en cuanto a la aplicación de los principios que norman la calidad en los servicios de la Sucursal 7481 de BANDEC, lo cual influye en el nivel de satisfacción manifestado por los clientes y en la eficiencia de la entidad.

Los indicadores para medir la eficiencia en el servicio permiten evaluar cuantitativamente el impacto que tiene la calidad del servicio en los resultados financieros de la sucursal y, de esta manera, garantizar su desarrollo financiero y crecimiento económico.

La validación de la factibilidad del procedimiento demostró la posibilidad de contribuir, a corto y mediano plazo, al fortalecimiento de la calidad de los servicios bancarios en la sucursal, objeto de estudio, así como al logro de la eficiencia y de la sostenibilidad en la gestión de la entidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acharya, D. et al. (2008). "Online banking applications and community bank performance". The International Journal of Bank Marketing, 26(6), pp. 418-439.
- Barreiro, O., Torres, J. y Lemoine, F. (2016). *Estudio de satisfacción del cliente para un banco en Ecuador*. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/estudiosatisfaccion-del-cliente-banco-ecuador>.
- Bernal, D. y Amat, O. (2012). *Anuario de ratios financieros sectoriales en México para análisis comparativo empresarial*. Ra Ximhai, 8(3), pp. 267-281.
- Borrás, F. y Robaina, A. (2012). *La gestión del riesgo operacional: un estudio en los bancos comerciales cubanos*. COFIN Habana, (1), pp. 99-110.
- Borrás, F. (2017). *La función social de los bancos cubanos*. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial, I (1), pp. 31-39.
- Borrás, F., González, J. y Hung, O. (2017). *La inclusión financiera en Cuba: desafíos de la banca comercial para el impacto en la equidad y el desarrollo sostenible*. En: Borrás, F. y Ricardez, J. (Coord.). *Equidad y desarrollo sostenible. Oportunidades y desafíos*. Xalapa, México: Editorial Códice.
- Cloke, K. (2000). *El fin del management y el surgimiento de la democracia organizacional: guía práctica para el puesto de trabajo del futuro*. Ciudad de La Habana, Cuba: Editora Universitaria CUJAE.
- Colectivo de autores. (1999). *La fórmula del servicio excelente (The successful small business)*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Cruz, M. A. (2017). *Metodología para la cuantificación de capital económico por riesgo operacional en el Banco de Crédito y Comercio*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Contables y Financieras. Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez, Ciego de Ávila.
- Echevarría, Y. (2016). *Diagnóstico de las relaciones entre la banca comercial y las empresas estatales. Estudio de casos en las OSDE GELECT y GESIME, y en el Banco Metropolitano S.A.* Tesis de Diploma de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas. Universidad de La Habana, La Habana.

- Escobedo, L. (2014). *La estructura financiera y su impacto en la eficiencia empresarial de las empresas estatales cubanas*. Tesis de Maestría en Finanzas. Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de La Habana, La Habana.
- Flores, M. (2013). *Cuantificación del riesgo operacional mediante modelos de pérdidas agregadas y simulación Monte Carlo*. AnalítiKa, Revista de Análisis Estadístico, pp. 39-48.
- González Aponcio, Z. (2001). *El reto de la calidad del servicio financiero en la Comunidad Autónoma de Canarias*. Canarias, España: Editorial Santa Cruz de Tenerife.
- González, B. (2016). *Diagnóstico de las relaciones crediticias de la banca comercial con las empresas estatales cubanas: estudio de casos en el Banco Internacional de Comercio S. A. y en el Grupo Empresarial Unión de Empresas Mayoristas de Productos Alimenticios y otros Bienes de Consumo*. Tesis de Diploma de Licenciatura en Economía. Universidad de La Habana, La Habana.
- Guillén, J. (2017). *Diagnóstico de las relaciones crediticias de la banca comercial con los TCP. Lecciones para el futuro*. Tesis de Diploma de Licenciatura en Economía. Universidad de La Habana, La Habana.
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad total y productividad*. México DF, México: McGraw-Hill.
- Gómez, M. y Acevedo, J. A. (2001). *Diseño del servicio al cliente*. Ciudad de la Habana, Cuba: Editora Universitaria CUJAE.
- Harrington, H. J. (1996). *Administración total del mejoramiento continuo*. Santa Fe de Bogotá, Colombia: McGraw Hill.
- Heizer, J. (2001). *Dirección de la producción: decisiones estratégicas*. Madrid, España: Pearson. Educación SA.
- Hernández, M. (2005). *Materiales del curso a distancia de Dirección Estratégica*. La Habana, Cuba: Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría".
- Imperatori, B. (2016). *Diagnóstico de las relaciones banca empresa: un análisis desde la perspectiva del Banco de Crédito y Comercio y del Grupo Empresarial de la Industria Química*. Tesis de Diploma de Licenciatura en Economía. Universidad de La Habana, La Habana.
- León, J. y Pons, S. (2014). *Sistema financiero en Cuba: premisas para su contribución al desarrollo económico*. En Economía cubana: transformaciones y desafíos. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales, pp. 56-87.
- López, G. (2017). *Diagnóstico de las relaciones crediticias entre la banca comercial y las Cooperativas no Agropecuarias. Reflexiones para el futuro*. Tesis de Diploma de Licenciatura en Economía. Universidad de La Habana, La Habana.
- Marrero, A. (2017). *Diagnóstico preliminar de la inclusión financiera en Cuba*. Tesis de Diploma de Licenciatura en Economía. Universidad de La Habana, La Habana.
- Morales, M. I. (2013). VIII Taller de enfrentamiento al delito y reunión del Comité de Prevención y Control del Sistema Bancario Nacional. Recuperado de: http://www.bc.gob.cu/antiores/RevistaBCC/2012/Revista%20del%20BCC%20No_2/Taller%20de%20Lucha%20contra%20el%20Delito.htm.
- Quesada, F. J.; Sánchez, J. A.; Aceituno Palacios, E.; Fernández Serrano, L.; García Merino, N.; Moreno Palmero, E.; Pleite García, S. y Rojas López, C. (2011). *Análisis financiero de cajas*

- y bancos. *Periodo 2006-2010 en España*. Revista del Instituto Internacional de Costos, 8(1), pp. 9-46.
- Noda, M. E. (2004). "Modelo y procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas". Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial. Santa Clara, Cuba: Universidad Central "Martha Abreu".
- Ramos, E. (2017). *Las relaciones crediticias entre la empresa estatal y la banca comercial en Cuba. Estudio de casos*. Tesis de maestría en Finanzas. Facultad de Contabilidad y Finanzas. Universidad de La Habana, La Habana.
- Rodríguez, P. (2016). *Diagnóstico de las relaciones crediticias banca-empresa en Cuba: estudio de casos en el Banco Metropolitano y en el Grupo Empresarial Ganadero*. Tesis de Diploma de Licenciatura en Economía. Universidad de La Habana, La Habana.
- Schroeder, R. G. (1992). *Administración de operaciones*. México DF., México: McGraw Hill.
- Shih, Y. Y. y Fang, K. (2006). *Effects of Network Quality Attributes on Customer Adoption Intentions of Internet Banking*. Total Quality Management, 17(1), pp. 61- 77.
- Tan, M. y Teo, T. (2000). *Factors influencing the adoption of internet banking*. Journal of the AIS, 1, pp. 1-42.
- Triana, J. A. (2013). *Las nuevas microfianzas en Cuba: un estímulo al sector empresarial*. Tesis de Diploma de la Licenciatura en Economía. Facultad de Economía, Universidad de La Habana, La Habana.
- Uribe, J. (2018). *¿Cómo se unirán la tecnología y la banca en 2018?* Disponible en: <https://www.ekosnegocios.com/negocios/>.

DATOS DE LOS AUTORES

REBECA DE LOS ÁNGELES LEÓN LEAL

Licenciada en Economía en la Universidad de Oriente, Santiago de Cuba. Máster en Contabilidad Gerencial. Actualmente, es Profesora Investigadora del Centro de Estudio de Dirección y Desarrollo Local de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Granma. Es la coordinadora de la Maestría de Contabilidad Gerencial. Ha participado en numerosos eventos provinciales, nacionales e internacionales y es autora de varias publicaciones. Se ha desempeñado como especialista en gestión económica en la Empresa Avícola Granma y Subdirectora Económica Administrativa en la Dirección Provincial de Finanzas y Precios en Granma. Es Vice-Presidenta de Actividades Científicas en la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba en Bayamo y Presidenta de la Sociedad Científica de Contabilidad y Costo en Granma, afiliada a la Sección de Base No. 27 de la Universidad de Granma, se desempeña como profesora en la filial del Centro de Superación y Capacitación de la ANEC (CESPANEC).

INÉS JOSEFINA TORRES MORA

Licenciada en Contabilidad. Doctora en Ciencias Contables y Financieras. Ostenta la categoría docente de Profesor Titular de la Universidad de Camagüey. Máster en Contabilidad Gerencial. Se desempeñó como Subdirectora de la Oficina Provincial de Administración Tributaria. Actualmente ocupa la responsabilidad de Presidenta de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores en Camagüey. Integra el tribunal nacional permanente de doctorados en ciencias Contables y Financieras.

PEDRO LINO DEL POZO ÁLVAREZ

Graduado de Licenciatura en Control Económico en la Universidad de Camagüey, Profesor Titular y Doctor en Ciencias Económicas. Ha participado en numerosos eventos provinciales, nacionales e internacionales y es autor de varias publicaciones. Pertenece a diferentes claustros de maestría y coordina el Doctorado de Ciencias Contables y Financieras en la Universidad de Camagüey. Ha sido tutor de un número importante de tesis de maestría y doctorados. Ha impartido un número importante de conferencias en materia de análisis económico financiero. Forma parte del tribunal Nacional de Contabilidad y Finanzas. Ha coordinado proyectos de investigación, y es miembro de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba.

ALEXANDER GONZÁLEZ GARCÍA

Graduado de Ingeniería Industrial en la Universidad Oscar Lucero Moya de Holguín. Máster en Contabilidad Gerencial en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Granma. Ha recibido varios cursos tales como: Contabilidad y Análisis Financiero en la ANEC, en la Escuela Provincial del PCC los posgrados Economía Real vs Especulación financiera, Técnicas de Dirección y el Diplomado en Dirección y Gestión Empresarial. Se desempeñó como Profesor Adjunto a la Universidad de Granma en la Sede Universitaria Bayamo, fue miembro del claustro del Diplomado de Administración Pública en la Escuela del Partido de Granma. Además, es miembro de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba. Actualmente se desempeña como Jefe de Dpto. Provincial en la Dirección del Banco de Crédito y Comercio de Granma.

Fecha de recepción: 5 de diciembre de 2020

Fecha de aceptación: 30 de diciembre de 2020

Fecha de publicación: 30 de marzo de 2021