

# ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MEDIDAS PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO DE BANCA ELECTRÓNICA EN LA SUCURSAL CONTRERAS DEL BANCO POPULAR DE AHORRO (BPA)

Dr. C. Roberto Pons García<sup>1</sup>, Lic. Leonardo García Carreño<sup>2</sup>, Ing. Luis Alberto Aguiar Vega<sup>3</sup>

1. Universidad de Matanzas – Sede “Camilo Cienfuegos”, Vía Blanca Km.3, Matanzas, Cuba. [roberto.pons@umcc.cu](mailto:roberto.pons@umcc.cu)

2. Dirección Provincial Banco Popular de Ahorro Matanzas, Calzada General Calzada Gral. Betancourt No. 23618 Playa, Matanzas, Cuba. [leonardo@a3912.ma.bpa.cu](mailto:leonardo@a3912.ma.bpa.cu)

3. Dirección Provincial Banco Popular de Ahorro Matanzas, Calzada General Calzada Gral. Betancourt No. 23618 Playa, Matanzas, Cuba. [org\\_luis@a3912.ma.bpa.cu](mailto:org_luis@a3912.ma.bpa.cu)

## Resumen

Dada la necesidad de elevar el nivel organizacional para propiciar un mejor servicio en la sucursal Contreras del BPA, la presente investigación titulada: “Elaboración de un plan de medidas para mejorar la calidad del servicio de banca electrónica en la sucursal Contreras del Banco Popular de Ahorro (BPA)”, propone como objetivo fundamental: elaborar un plan de medidas para mejorar la calidad del servicio de banca electrónica en la sucursal Contreras. Para dar respuesta a este se determinan las principales debilidades y se analizó el ciclo del servicio de banca electrónica. Se utilizan métodos y herramientas como el análisis-síntesis, métodos y técnicas empíricas, análisis horizontal y vertical, método de expertos (Kendall), tormenta de ideas, entrevistas y ciclo del servicio, que permiten dar un basamento científico a la investigación realizada. Como resultados fundamentales se identificaron las 5 debilidades de la organización, se seleccionó la más representativa, para la cual se realizó un plan de medidas.

**Palabras claves:** servicio, banca electrónica, organización

## Introducción

Hoy día, las organizaciones se enfrentan a grandes retos y cambios que incluyen una competencia global y consumidores con demandas cada vez más difíciles de cumplir, el progreso es posible si es propiciado el cambio. En este proceso tan dinámico se deben aprovechar las oportunidades, fortalezas, debilidades y adoptar los retos del entorno. Ante esta perspectiva es urgente que las organizaciones comiencen un proceso de cambio enfocado a la gestión y mejora continua, recurriendo a una filosofía que como objetivo principal tenga la de satisfacer las necesidades del entorno de una manera eficaz y eficiente con bienes y servicios competitivos y de alta calidad (GALÁN LÓPEZ, 2013).

Varias tendencias actuales apuntan a un crecimiento del sector de los servicios, propiciado por los cambios en la productividad, la competitividad mundial, la calidad, el desarrollo tecnológico, y la incorporación de cuestiones éticas y medioambientales al mundo de los negocios (PARRA FERIÉ et al., 2009). Los países del área occidental han entrado en la denominada sociedad de servicios, por diversas razones: este sector es el que más porcentaje de Producto Interno Bruto y empleo genera y, según valoraciones, se ha convertido en una importante fuente de riquezas. Las empresas de servicios actualmente enfrentan tres tareas: la diferenciación competitiva, la calidad del servicio y la productividad (GALÁN LÓPEZ, 2013).

El mercado financiero cubano se desarrolla en contextos económicos especiales, en particular, un proceso de perfeccionamiento de su modelo económico siguiendo los lineamientos de la política económica actualizados en el VIII Congreso del PCC. Entre estos se destacan temas relacionados con el sector bancario como la necesidad de un sistema de tasas de interés más racional y fundamentado que garantice una relación adecuada entre la tasa que se paga por los depósitos en los bancos y la que estos cobran por los créditos otorgados; el uso potenciado de los instrumentos de política monetaria para administrar desequilibrios coyunturales; entre otros.

Si bien estos temas resultan complejos para otros sectores distintos del bancario y financiero, debemos tener claro que su comprensión y dominio no es algo que concierne exclusivamente a estos, pues la batalla que libramos en el campo de la economía y las finanzas es demasiado trascendental para que podamos sustraernos a la necesidad de profundizar en estas materias.

A partir del 20 de diciembre del 2011 entró en vigor el Decreto-Ley 289 del 2012 del Consejo de Estado y la Resolución 99 del 2011 del Banco Central de Cuba (BCC), mediante los cuales se establecía una política de financiamientos bancarios bajo nuevas condiciones tanto al sector de persona natural como a las formas de gestión no estatal conocidas como Trabajadores por Cuenta Propia (TCP), Cooperativas no Agropecuarias (CNA) y Pequeños Agricultores (PA).

La nueva política bancaria implantada en el país a partir del 2012 estableció nuevos propósitos para financiamientos a la población como los destinados a la compra de materiales de la construcción y pago de mano de obra, y de módulos de cocción; así como el financiamiento para inversiones y/o capital de trabajo para los TCP y PA. Sin embargo, a pesar de que estas regulaciones han constituido una oportunidad para el banco de rentabilizar el ahorro de la población todavía no se obtienen los resultados esperados.

En la provincia de Matanzas la sucursal Contreras del municipio cabecera hasta el momento es líder en el ahorro de la población, pero el costo financiero es alto debido a las tasas de interés que se pagan a los clientes. Es también líder en los financiamientos al sector de persona natural mediante los créditos de la Nueva Política Bancaria (NPB).

Todo esto determina la necesidad de buscar alternativas para mejorar la gestión económica, cumpliendo a su vez con las políticas trazadas por el país, por medio de las cuales se pretende incentivar la gestión no estatal de algunos sectores de la economía. La sucursal de Contreras ha desarrollado una labor de captación de clientes de este sector sin embargo todavía el nivel de financiamientos al mismo es bajo.

El análisis de la situación financiera de la sucursal de Contreras y la búsqueda de alternativas que permitan mejorar su gestión económica proporciona el marco ideal para presentar el siguiente trabajo investigativo. El mismo se centra en la calidad del servicio como elemento esencial para lograr lo anterior partiendo de las potencialidades y oportunidades que brinda el sector estatal y no estatal, este último en la figura de los TCP, CNA y PA, de rentabilizar los fondos del ahorro de una manera más eficiente.

El BPA se enfrenta actualmente a constantes retos debido a la dinámica económica-financiera que origina el proceso de actualización del modelo económico cubano. Uno de esos desafíos es lograr una eficiente gestión económica y la calidad del servicio es un aspecto primordial para lograrlo.

Entre los problemas que hoy afronta la organización se encuentran la inexistencia de un sistema de gestión de la calidad que garantice la satisfacción de los clientes de manera oportuna, no posee un sistema de encuestas que evalúe el nivel de satisfacción de los clientes, existe un enfoque tradicional de gestión, prevaleciendo la dirección por funciones, que no permite la integración necesaria entre los actores implicados en la consecución de los objetivos propuestos, se carece de un enfoque por procesos y la cultura organizacional con respecto a la mejora continua es deficiente.

De ahí que el problema científico a resolver sea: ¿cómo mejorar la calidad del servicio de banca electrónica en la sucursal Contreras del BPA, a partir del tercer trimestre de 2019?

Para dar respuesta al mismo se define como **objetivo general** elaborar un plan de medidas para mejorar la calidad del servicio de banca electrónica en la sucursal Contreras.

Para el logro de este objetivo general se trazan una serie de **objetivos específicos**, que tributan y complementan la investigación:

1. Caracterizar la sucursal Contreras.
2. Estudiar las características del servicio banca electrónica.
3. Proponer un plan de medidas que dé cumplimiento a la innovación propuesta, así como resolver las deficiencias del servicio banca electrónica.

Se utilizan un grupo de técnicas que permiten dar un basamento científico a la investigación:

- El método de análisis – síntesis para la caracterización del objeto de la investigación, a partir de la búsqueda en la literatura nacional y extranjera más actualizada y en la consulta a expertos del sector, para la elaboración del marco teórico referencial de la investigación.
- Métodos y técnicas empíricas, para la caracterización del estado actual del proceso de investigación del tema tratado en el trabajo, así como para la corroboración de las propuestas que se hacen en busca de solución al problema planteado.
- Método de expertos (Kendall).
- Tormentas de Ideas.
- Entrevista a trabajadores y directivos.
- Ciclo del servicio.
- Microsoft Office Visio 2013.
- Microsoft Office Excel 2013.

### **Caracterización de la sucursal Contreras.**

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

Que mediante el Decreto-Ley No. 173, de fecha 28 de mayo de 1997, “Sobre los Bancos e Instituciones Financieras no Bancarias”, quedó ratificado para las instituciones financieras estatales, su carácter autónomo, personalidad jurídica independiente y patrimonio propio, las que cubrirán sus gastos con sus ingresos y no responderán por las obligaciones del Estado, sus organismos, órganos, empresas y otras entidades económicas.

El BPA, realiza sus operaciones financieras al amparo de la Resolución No. 15/97 de fecha 4 de noviembre de 1997, mediante la cual el BCC, además de ratificar la licencia originalmente concedida en su creación, le confirió licencia general para operar con carácter de Banco Universal, facultándolo para realizar todo tipo de actividad lucrativa

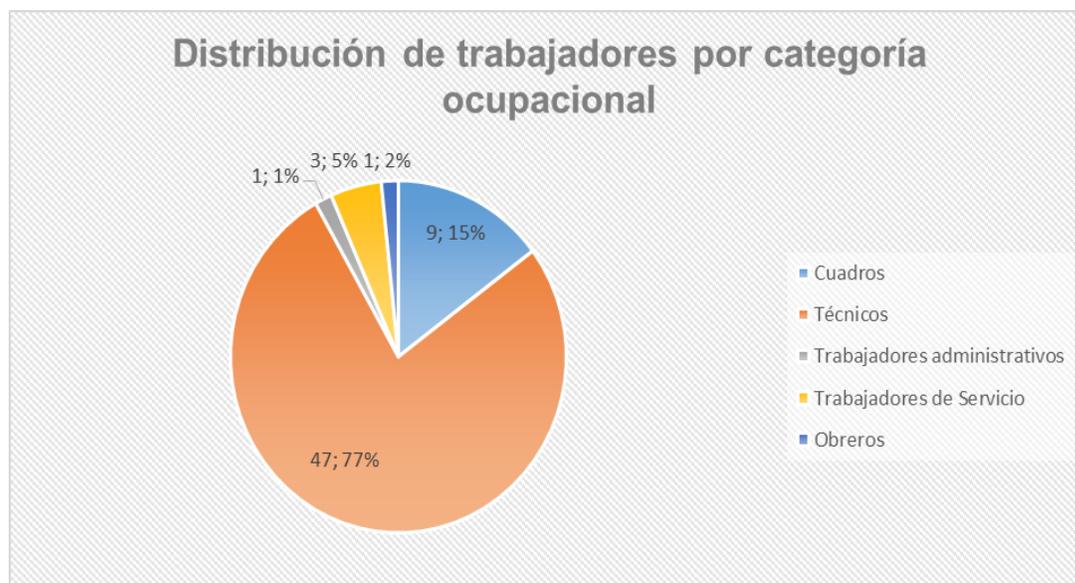
relacionada con el negocio de la banca tanto en moneda nacional como en moneda libremente convertible, resolución que amplía su Objeto Social.

Mediante el Acuerdo No. 93 de fecha 21 de mayo de 1999, del Consejo de Dirección del BCC, fueron aprobados los Estatutos del BPA, instituyéndose que el mismo estará regido y gobernado por un Presidente quien se auxiliará del Consejo de Dirección, al cual preside, cuyo órgano colegiado tomará acuerdos y adoptará decisiones sobre los objetivos estratégicos del banco, el balance, el informe de sus actividades, el proyecto de presupuesto de ingresos y gastos del año que corresponda, entre otros.

El BPA, suministrará al BCC y demás organismos facultados para ello los datos e informaciones que le sean solicitados, ya sea para conocimiento de las referidas entidades o con motivo de las inspecciones que éstas realicen, así como también exhibirá a los funcionarios designados por éstos, para su examen, los libros, documentos y demás antecedentes que soliciten.

La Sucursal 3412 Contreras en el municipio de Matanzas, provincia de Matanzas pertenece al BPA y este a su vez al BCC y se encuentra ubicado en la calle 79 S/N % 274 y 276; tutela dos cajas de ahorro, una se localiza en el barrio de la Playa, la otra en el poblado de Ceiba Mocha y un centro de negocios. Su plantilla aprobada es de 61 trabajadores, la cual está cubierta al 98,3%, y se desglosa de la siguiente forma:

Gráfico 1 Distribución de trabajadores por categoría ocupacional.



Fuente: Datos estadísticos de la sucursal.

## Objeto Social.

Captar los recursos monetarios temporalmente libres de la población, conceder a la población créditos personales con mediano y largo plazo, así como prestar otros servicios bancarios.

## Misión.

El BPA es una institución financiera, destinada a captar y colocar recursos financieros a través de productos y servicios, con una orientación de banca universal, líder en el segmento de personas naturales.

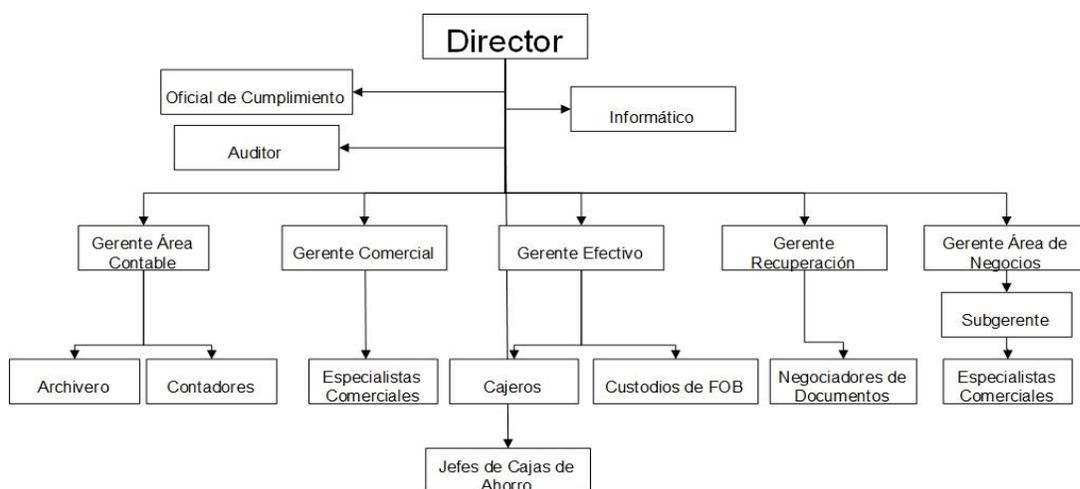
Con el uso racional y efectivo del capital humano, el fortalecimiento y desarrollo del mismo y de los recursos tecnológicos con que cuenta, garantiza brindar al cliente una atención integral y de calidad en función de satisfacer sus necesidades.

## Visión.

El BPA es la institución financiera líder en la atención a las personas naturales, con un control interno razonable y en fortalecimiento constante, mantiene la mayor Red de Sucursales en el país, dotadas de un sistema informático único. Posee un capital humano profesional, que avanza hacia un desarrollo que le permita alcanzar niveles de competencia superior, comprometido con la prestación de un servicio de calidad, dotado de valores sólidos y principios éticos que garanticen las características que lo distinguen.

La estructura organizativa de la sucursal está conformada por un área comercial, de recuperación de créditos, de efectivo, de contabilidad, de negocios, además de la dirección y 2 cajas de ahorro (Ver Gráfico 2).

Gráfico 2. Organigrama sucursal Contreras.



Fuente: Elaboración propia.

Elevar la calidad de los servicios es uno de los objetivos estratégicos de la sucursal y dentro de estos se tienen definidos criterios de medidas que muestran la intención de trabajar en la mejora continua de los mismos como son el escalonamiento en las fechas de pago a los jubilados según el monto de la pensión, el pago a domicilio a los pensionados y el servicio de banca remota para las empresas.

Existen estándares establecidos para el Sistema Bancario, para guiar el esfuerzo de todo el personal hacia el logro de la calidad, entre ellos se encuentran:

- Que el tiempo de servicio no se exceda de los 10 min.
- El tiempo de espera en la sucursal no puede excederse de los 30 min.
- Que las fechas fijadas para darle este servicio sea cumplida.
- El cumplimiento del horario
- Evaluar a los comerciales por su desempeño.
- Que las inquietudes y quejas se le den respuestas ante de los 30 días, a partir de realizado el planteamiento.
- Que existan asientos para estos clientes.

Curiosamente cuando alguien pregunta a un trabajador bancario de la sucursal: “¿qué es lo más importante para la organización?”; este responde, “el cliente”, lo que muestra que son conscientes de la importancia del mismo; sin embargo, esto no significa que lo que hacen responde a lo que él desea o necesita. De hecho muchos procesos y actividades del banco hoy en día no dan prioridad a la satisfacción de las expectativas de sus clientes

### **Identificación de las debilidades de la Sucursal de Contreras.**

La sucursal de Contreras cuenta con un Comité de Expertos creado para el análisis y solución de problemáticas de la misma, al cual pedimos su colaboración para la identificación de las debilidades de la sucursal. El mismo está conformado por los siguientes directivos y funcionarios:

#### **Expertos:**

1. Director
2. Gerente Comercial
3. Gerente de Efectivo
4. Gerente de Recuperación
5. Jefe de Caja de Ahorro
6. Gerente Contable
7. Gerente Área de Negocios.

Luego de un análisis exhaustivo se llegó a la conclusión que las debilidades de la sucursal de Contreras son:

## Debilidades.

- 1- Deficiente calidad del servicio.
- 2- Falta de preparación de los comerciales en la atención a TCP, CNA y entidades.
- 3- Cambios continuos en el sistema informático.
- 4- Los niveles de utilidad que genera la sucursal son bajos.
- 5- Las tasas de interés de pasivo superan los rendimientos de las tasas de los activos.
- 6- Estructura organizativa orientada al control interno y no al servicio.
- 7- Diseño de productos y servicios poco atractivos para los clientes.

Para dar orden de importancia a cada una de ella se aplicó el método de Kendall. Ver **Tabla 1.**

Tabla 1 Método de Kendall.

		Expertos							$\Sigma A_{ij}$	$\Delta$	$\Delta^2$	Selección
		1	2	3	4	5	6	7				
Problemas	1	2	1	2	3	2	1	1	12	-16,29	265,2	1
	2	1	3	3	2	1	2	3	15	-13,29	176,5	2
	3	3	4	1	1	4	3	4	20	-8,29	68,7	3
	4	5	6	7	6	6	7	6	42	13,71	188,1	
	5	4	3	4	4	3	4	2	24	-4,29	18,4	4
	6	3	4	5	5	7	6	5	41	-3,41	188,1	5
	7	6	7	7	7	5	7	7	43	14,71	216,5	
									198		1121,4	

$$T = \frac{\sum \sum A_{ij}}{K} = \frac{28,29}{7} = 4,04$$

$$W = \frac{12(\sum \Delta^2)}{m^2(K^3 - K)} = \frac{12(1121,4)}{49(343 - 7)} = 0,82$$

Fuente: Elaboración propia.

Como  $W > 0.50$ , existe concordancia entre los expertos, por lo que los resultados son confiables.

### **Debilidades Principales Seleccionadas**

- 1- Deficiente calidad del servicio.
- 2- Diseño de productos y servicios poco atractivos para los clientes.
- 3- Los niveles de utilidad que genera la sucursal son bajos.
- 4- Estructura organizativa orientada al control interno y no al servicio.
- 5- Falta de preparación de los comerciales en la atención a TCP, CNA y entidades.

Queda como principal debilidad: **Deficiente Calidad del Servicio.**

### **Análisis del servicio banca electrónica.**

Teniendo en cuenta que estas debilidades antes identificadas inciden directamente en el servicio de banca electrónica, se decide analizar el ciclo del mismo. Además es el servicio de mayor número de quejas y reclamaciones de los clientes, como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 2 Relación número de clientes cantidad de quejas.

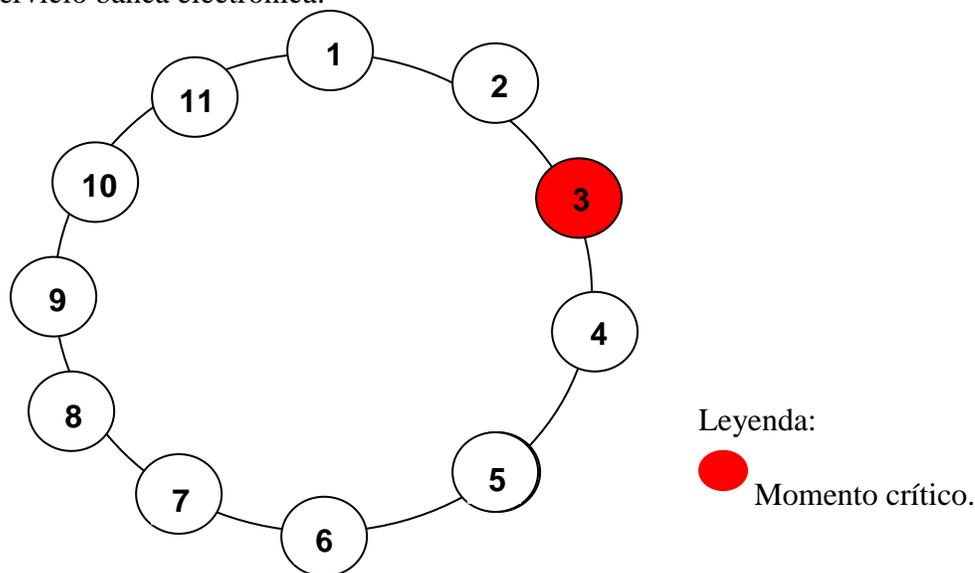
<b>Servicios Bancarios</b>	<b>Criterios</b>	
	<b># Clientes</b>	<b># Quejas</b>
Otorgamiento de préstamos Personales	8953	6
Seguridad Social	6715	1
Comisión LGV(Créditos)	1296	-
Aperturas de Cuentas de Ahorro	12526	4
Cuentas asociadas a tarjeta magnética	10738	8
Pago de Remesas a Familiares	269	-
Servicios de Cuentas Corrientes	7	-
Ventas de cheques de gerencias	16	-

Fuente: Elaboración propia.

Según se puede constatar en la tabla se observa que el de mayor incidencia, por el volumen de operaciones y el número de clientes que se quejan, es el servicio de cuentas asociadas a tarjetas magnéticas; por lo que es prioritario brindar un eficiente servicio a estos clientes.

El ciclo de servicio se analiza precisando cada momento de la verdad y momento crítico del proceso de apertura de cuenta de ahorro asociada a tarjeta magnética. A continuación se muestra dicho el ciclo del servicio.

Gráfico 3 Ciclo de servicio banca electrónica.



Fuente: Elaboración propia.

1. Llegada y recibimiento del cliente por el oficial de salón.
2. El oficial de salón guía al cliente hasta el especialista de banca electrónica que lo atiende.
3. El especialista explica al cliente las particularidades del producto.
4. El especialista solicita al cliente el medio de identificación.
5. El especialista registra en el sistema los datos del cliente según lo establecido en el Manual de Instrucciones y Procedimientos (MIP) 00-261-05-I.
6. El especialista emite los documentos que acreditan la formalización de la cuenta, con copia al cliente. (contrato y otros comprobantes emitidos por el sistema).
7. El especialista le solicita al cliente la firma de los documentos.
8. El especialista le entrega los modelos cumplimentados y el medio de identificación al gerente comercial o director para su revisión.
9. El especialista le orienta al cliente que debe esperar por un término de 10 días, para entregarle la tarjeta y el sobre con el Número de Identificación Personal (NIP).
10. El cliente recibe una copia de los modelos confeccionados y el medio de identificación.
11. El especialista despide al cliente.

En este servicio se identifica como momento crítico el 3, pues existe contacto con el cliente todo el tiempo ya que se les explica las particularidades del producto como son: la tasa de interés, formas en que puede operar la cuenta, su voluntad para designar beneficiario(s), entre otro.

Para conocer cuáles son las causas que más inciden en las quejas de este servicio, se reunió a los trabajadores del área comercial de la sucursal, así como a sus principales directivos para que determinaran a través de una tormenta de ideas mediante rueda libre las principales problemáticas que inciden en este servicio, obteniéndose las siguientes:

- Déficit de puestos de trabajo en las áreas comerciales.
- Existencia en la localidad de instituciones con estímulos salariales más atractivos y horarios más flexibles.
- Elevada fluctuación laboral.
- Insuficiente preparación de los trabajadores del área comercial.
- Demora en el procesamiento informático operacional.

### **Insuficiencias en la banca electrónica.**

1. Aunque el servicio tiene un responsable (Gerente Comercial) el mismo no tiene tiempo para controlar el mismo correctamente ya que dirige además los servicios del comercial y banca de negocios, por lo que la estructura no está acorde a las necesidades del cliente.
2. El proceso de personalización se realiza a nivel central y se demora hasta 10 días.
3. La documentación que se cumplimenta en la sucursal es engorrosa.
4. Los especialistas comerciales no tienen la preparación para negociar con los clientes.
5. Los procedimientos están orientados más al control interno que a satisfacer las necesidades del cliente.
6. Los sistemas informáticos tienen insuficiencias que afectan la agilidad del servicio.
7. El equipamiento informático disponible para atender a los clientes no es el mejor, con muchos años de explotación, por lo que responde con lentitud. Los accesorios como impresoras y lectores de barra son deficitarios.
8. Existen problemas con el modelaje para la confección de la documentación, el mismo no se recibe impreso por lo que hay que imprimirlo en la sucursal demorando el servicio.
9. El local que ocupa la sucursal es pequeño, con un área de público reducida sin privacidad para atender este tipo de operaciones.

### **Propuestas de mejoras al servicio de banca electrónica.**

A continuación se realizan propuestas de mejoras al servicio de banca electrónica.

1. Efectuar una revisión de los procedimientos establecidos por la organización, en aras de detectar aquellos que atentan contra la agilidad del proceso, y que afectan a la calidad del servicio.
2. Revisar la documentación a cumplimentar en este proceso y evaluar aquellas que no sean claras y precisas y que no contribuyan a la calidad del servicio. Proponemos realizar encuestas a los clientes internos y externos para diseñar una propuesta y enviar a la Dirección Provincial.

3. Realizar un diagnóstico de las debilidades de los especialistas del comercial en cuanto a su preparación y capacitación en el tema.
4. Revisar las opciones del sistema informático correspondiente a la banca electrónica en aras de detectar aquellas que no sean eficientes y realizar propuesta de modificación a la Dirección Provincial.
5. Lograr la aprobación de inversiones en equipamiento informático de mejor tecnología para dotar a la sucursal de óptimas condiciones para el servicio.
6. Lograr la impresión centralizada de los modelos necesarios para la prestación del servicio.
7. Continuar la gestión para lograr ampliar el local de la sucursal que permita atender de manera personalizada a los clientes.
8. Lograr la aprobación de mayores márgenes de decisión para la sucursal en correspondencia con las características del territorio donde está enclavada.
9. Efectuar estudios de productos más atractivos para los clientes, diversificando sobre todo los propósitos de las cuentas asociadas a tarjeta magnética.

### Plan de acciones propuesto.

A continuación se presenta el plan de acción.

Tabla 3. Plan de acciones.

No	Causas	Acciones	Fecha de cumplimiento	Responsables	Participantes
1.	Déficit de puestos de trabajo en las áreas comerciales.	-Realizar acciones coordinadas con el Gobierno del territorio para obtener un locales donde se puedan crear áreas comerciales. -Proponer en el plan de inversiones para el 2018 la aplicación de la caja de ahorro Playa para convertirla en Sucursal.	Enero 2020	Director Provincial y Subdirectoras Comercial y Financiera.	Director Provincial y Subdirectoras Comercial y Financiera.
2.	Elevado índice de fluctuación laboral.	-Realizar un estudio laboral que permita determinar las causas de la elevada fluctuación del personal.	Diciembre/ 2019	Jefe de Departamento de Recursos Humanos.	Director de Sucursal y técnico en RRHH.
3.	Insuficiente preparación de los trabajadores	-Realizar el diagnóstico de las necesidades de superación para los especialistas comerciales. -Elaborar el plan de capacitación ajustado a las necesidades de los	Diciembre 2019	Jefe de Departamento de Recursos Humanos y Gerente	Cuadros y especialistas de Sucursales y Direc. Prov.

	del área comercial.	colaboradores.		Comercial.	
4.	Demora en el procesamiento informático operacional.	-Realizar un levantamiento de las características de las computadoras existentes, para realizar mejoras según la disponibilidad de piezas. -Solicitar servidores con mayor capacidad de procesamiento. -Revisión de la estructura de la red LAN. -Solicitar a ETECSA la ampliación del ancho de banda de la sucursal.	Diciembre 2019	Jefe de Departamento de Organización e Informática.	Administrador de la red WAN e informático de la sucursal.
5.	Existen estándares de Calidad que datan de la década anterior donde el BPA operaba en otras condiciones.	-Realizar un análisis de las condiciones actuales y nivel de actividad que posibilite establecer estándares de calidad acorde a las mismas.	febrero 2020	Subdirectora Comercial y Jefe de Departamento Organización.	Subdirectora Comercial y Jefe de Departamento Organización.

Fuente: Elaboración propia.

### Conclusiones:

Después de realizado el estudio de la situación actual y caracterización de la sucursal posibilita una mayor facilidad para el desarrollo de la investigación, pues esclarece cuáles son las principales funciones y objetivos de la misma. Mediante el estudio del ciclo de servicio de banca electrónica permito identificar debilidades y como resultado se realizó un plan de actividades para dotar a la Dirección de las herramientas necesarias para la toma de decisiones, el ahorro de tiempo en las operaciones con la consiguiente mejora de la calidad del servicio, permitiendo además incrementar la eficiencia y la eficacia de la organización.

## **Bibliografía**

ACEVEDO, J. A. El desarrollo empresarial en el marco de la actualización del Modelo Económico Cubano. Apuntes. La Habana. 2011.

ALCANZAR MERA, ULISES. Gestión de la calidad total. 2008.

BANCO CENTRAL DE CUBA. El Sistema Bancario y Financiero de Cuba. La Habana: BCC. (3ª. Edición). 1998.

CUESTA, A. Gestión del Capital Humano. Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial. Facultad de Ingeniería Industrial, CUJAE. La Habana. 2011.

DE LA FUENTE, GARAYBURU, NELSON. Análisis e Interpretación de Estados Financieros Particularidades en el Sector Bancario. Impresiones graficas aseguramiento. La Habana, agosto del 2006.

FERNÁNDEZ HATRE, A. Calidad en las empresas de servicios. Centro para la calidad en Asturias. Digital. 2000.

GALÁN LÓPEZ, MARIAM. «Procedimiento para la identificación de los componentes e indicadores que permitan calcular el nivel de servicio en la Atención Primaria de Salud», [Tesis de Diploma], Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Facultad Ciencias Económicas e Informáticas. Departamento de Ingeniería Industrial. 2013.

NC ISO 9000:2015. Sistemas de Gestión de la Calidad - Fundamentos y Vocabulario. 2015.

BNC. Folletos Promocionales del Sistema Bancario Cubano. BFI, BANDEC, BPA. 2018.

GRUPO TRAGSA. Manual de OSLO. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. 3era edición. OCDE y Eurostat. Traducción española. 2006.

MICHELENA, E. Gestión Integrada. Calidad – Ambiente. Conferencia. Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial. Facultad de Ingeniería Industrial, CUJAE. La Habana. 2011.

PARRA FERIÉ, CECILIA [et al.]. Procesos de servicios. Tendencias modernas en su gestión. Universidad de Matanzas. Facultad: Industrial-Economía. Carrera: Ingeniería Industrial. 2009.